



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# **Esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä**

Hallintotieteet, johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma

Satu Määttä

2026

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä

Tekijä: Satu Määttä

Koulutusohjelma / oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Ohjaaja: Yliopistolehtori Virpi Tökkäri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 55 sivua + 2 liitesivua

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia odotuksia esihenkilöillä on työntekijöidensä itsensä johtamisen kyvykkyydestä sekä miten nämä odotukset näkyvät esihenkilöiden arjen johtamistyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisena työntekijöiden itsensä johtaminen näyttäytyy esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkielma on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joihin osallistui viisi esihenkilötyötä tekevää henkilöä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta liittyivät erityisesti oman työn organisointiin, aikatauluttamiseen tavoitteiden ymmärtämiseen, oma-aloitteisuuteen, priorisointiin, itsetuntemukseen, toimeenpanokykyyn sekä kykyyn huolehtia omasta jaksamisesta. Esihenkilöt odottivat työntekijöiltä kykyä edistää työtään itsenäisesti, mutta samalla tunnistaa tilanteet, joissa tukea tai lisätietoa tarvitaan.

Odotukset näkyivät arjen johtamistyössä esimerkiksi tavoitteiden asettamisena, työn merkityksen avaamisena, työn etenemisen seuraamisena, palautteen antamisena, priorisoinnin tukemisena ja säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpitämisenä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden itsensä johtaminen ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se rakentuu myös esihenkilöiden antamien tavoitteiden, tuen, palautteen ja rakenteiden varassa.

Avainsanat: itsensä johtaminen, esihenkilöodotukset, arjen johtamiskäytännöt

Muita tietoja: x Tutkielma ei sisällä muita, kuin tekijän omia henkilötietoja.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ</b>	<b>7</b>
2.1	Itsensä johtamisen käsite ja teoreettinen perusta	7
2.2	Itsensä johtamisen strategiat ja osa-alueet	8
2.3	Itsensä johtamisen kyvykkyys muuttuvassa työelämässä	10
<b>3</b>	<b>ESIHENKILÖTYÖ TYÖNTEKIJÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJANA</b>	<b>12</b>
3.1	Itseohjautuvuusteoria esihenkilötyön näkökulmana	12
3.2	Työntekijöiden itsensä johtaminen esihenkilöiden näkökulmasta	14
3.3	Esihenkilöiden arjen johtamiskäytännöt työntekijöiden itsensä johtamisen tukena	17
3.4	Itsensä johtamisen tukemisen haasteet esihenkilötyössä	22
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>24</b>
4.1	Laadullinen tutkimusote	24
4.2	Aineiston keruu	24
4.3	Aineiston analyysi	25
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>29</b>
5.1	Itsensä johtaminen esihenkilöiden käsityksissä	29
5.2	Esihenkilöiden odotusten kohdistuminen työntekijöiden toimintaan	31
5.3	Odotusten vaihtelu työntekijän roolin ja työn luonteen mukaan	34
5.4	Johtamisen rakenteet työntekijän itsensä johtamisen tukena	36
5.5	Itsensä johtamisen puutteet esihenkilötyön haasteena	41
5.6	Tulosten yhteenveto ja abstrahointi suhteessa teoreettiseen viitekehykseen	43
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>48</b>
7.1	Tulosten käytännön sovellettavuus	48

<b>7.2 Tutkielman toteutuksen arviointi</b>	<b>49</b>
<b>7.3 Jatkotutkimusaiheita</b>	<b>50</b>
<b>Lähteet</b>	<b>52</b>
<b>Liitteet</b>	<b>55</b>
<b>Liite 1. Haastattelurunko</b>	<b>55</b>
<b>Liite 2. Ennakkokysymykset haastateltaville</b>	<b>56</b>

## 1 Johdanto

Työelämää muovaavat tällä hetkellä muun muassa digitalisaatio, teknologinen kehitys sekä työn tekemisen tapojen muutokset, jotka ovat lisänneet työn joustavuutta mutta samalla myös työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia ohjata omaa työtään aiempaa itsenäisemmin (Eurofound, 2024). Erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä korostuvat kyky suunnitella omaa työtä, priorisoida tehtäviä, tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja kantaa vastuuta työn etenemisestä (Palvalin ym., 2017).

Vaikka itsensä johtamista on tarkasteltu paljon asiantuntija- ja tietotyön yhteydessä, tässä tutkimuksessa sitä tarkastellaan rakennusalan esihenkilötyön kontekstissa. Tässä tutkimuksessa työntekijöillä tarkoitetaan haastateltavien johdettavina olleita työnjohtajia. Työnjohtajien työssä työn etenemisen seuranta, aikataulujen hallinta, priorisointi ja arjen ongelmanratkaisu muodostavat keskeisen taustan sille, millaisia itsensä johtamisen odotuksia esihenkilöt työntekijöihin liittävät. Näihin työelämän vaatimuksiin liittyy itsensä johtamisen käsite, jolla viitataan prosessiin, jossa yksilö vaikuttaa itseensä saavuttaakseen työn kannalta tarvittavaa itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota (Neck & Houghton, 2006). Aiempi tutkimus osoittaa, että itsensä johtamisen käytännöillä on tietotyössä merkittävä yhteys koettuun tuottavuuteen ja niiden kehittämistä pidetään tärkeänä erityisesti työn laadun parantamisen kannalta (Palvalin ym., 2017).

Itsensä johtaminen on saanut kasvavaa huomiota sekä tutkimuksessa että työelämän käytännöissä. Aiemmassa tutkimuksessa itsensä johtamista on tarkasteltu yksilön toiminnanohjauksen, motivaation, suoriutumisen ja työssä onnistumisen näkökulmista (Goldsby ym., 2021). Suomalaisessa työelämäkeskustelussa läheisesti rinnastuvana ilmiönä on tarkasteltu myös itseohjautuvuutta, joka kytkeytyy työntekijän mahdollisuuksiin ja kykyyn ohjata omaa työtään sekä tehdä päätöksiä omassa työssään (Morikawa ym., 2022). Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen eivät ole täysin sama käsite. Itseohjautuvuudessa painottuvat työn organisointiin, päätöksentekoon ja autonomiaan liittyvät rakenteelliset mahdollisuudet, kun taas itsensä johtaminen viittaa enemmän yksilön kykyyn suunnata, säädellä ja arvioida omaa toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi (Goldsby ym., 2021). Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tarkastellaan sekä yksilöllisenä kyvykkyytenä että työelämän ja esihenkilötyön käytäntöihin kytkeytyvänä ilmiönä.

Itsensä johtamista on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa runsaasti (esim. Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Goldsby ym., 2021), mutta tutkimuksessa on painottunut usein yksilön näkökulma. Sen sijaan vähemmän huomiota on kohdistettu siihen, miten esihenkilöt jäsentävät työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyttä ja millaisia odotuksia he siihen liittävät. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella esihenkilöiden odotuksia työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä sekä sitä, miten nämä odotukset ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä.

**Tutkimuksen pää tutkimuskysymys on:** millaisia odotuksia esihenkilöillä on työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä?

**Tutkimuksen alakysymys on:** miten esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä?

Tutkimuskysymysten taustalla on kiinnostus itsensä johtamiseen ja sen merkitykseen yksilön toiminnan, vastuunoton ja tavoitteellisen työskentelyn kannalta. Aihetta lähestytään esihenkilön näkökulmasta, koska työelämässä itsensä johtamisen odotukset eivät rakennu vain yksilön omien valmiuksien varaan, vaan myös sen varaan, mitä organisaatiossa ja esihenkilötyössä työntekijöiltä odotetaan. Lisäksi aiheen valintaa on tukenut kiinnostus yksilöiden kyvykkyyksien ja potentiaalnin tunnistamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt käsittävät työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyden ja miten nämä käsitykset ja odotukset näkyvät käytännön johtamistyössä.

Tutkimus etenee siten, että johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, keskeinen ilmiö, tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa käsitellään itsensä johtamista teoriassa, sen osa-alueita ja itsensä johtamista työelämässä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan esihenkilötyötä työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistajana. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, aineistonkeruu ja analyysi. Viidennessä luvussa tutkimuksen tulokset sekä niiden kokoava abstrahointi suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, ja seitsemännessä luvussa tarkastellaan tulosten käytännön sovellettavuutta, tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita.

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

### 2.1 Itsensä johtamisen käsite ja teoreettinen perusta

Itsensä johtaminen (Self-Leadership) on vakiintunut käsite johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, ja sen avulla on pyritty ymmärtämään, miten yksilöt ohjaavat omaa toimintaa, ajatteluaan ja motivaatiotaan työelämässä (Manz, 1986; Goldsby ym., 2021). Itsensä johtamisen teoreettinen perusta pohjautuu Charles Manzin (1986) kehittämään itsensä johtamisen teoriaan, jossa johtaminen nähdään yksilön omaan toimintaan kohdistuvana itsevaikuttamisen prosessina. Tämä eroaa perinteisestä johtamisesta, joka Manzin (1986) mukaan taas perustuu ulkopuoliseen vaikuttamiseen.

Itsensä johtaminen on määritelty itsevaikuttamisen prosessiksi, jonka avulla yksilöt saavuttavat suoriutumiseen tarvittavan itseohjautuvuuden ja itsemotivaation. (Goldsby ym., 2021) Itsensä johtamisen keskeisenä tavoitteena on tukea yksilön kykyä toimia itsenäisesti ja tehokkaasti ohjaamalla omaa toimintaansa sekä sisäisiä ajatusprosessejaan. Manzin mukaan itsensä johtaminen ei rajoitu ainoastaan käyttäytymisen hallintaan tai työympäristön muokkaamiseen, vaan se ulottuu myös yksilön ajatteluun ja työn henkiseen representaatioon eli siihen, miten yksilö ajattelee työstään. Yksilö vaikuttaa siis sekä toimintaansa että tapaansa jäsentää ja tulkita työhön liittyviä tilanteita. (Manz, 1986) Käytännössä itsensä johtaminen ilmenee esimerkiksi kykyä asettaa tavoitteita, säädellä omaa toimintaa, ylläpitää motivaatiota sekä tarkastella ja kehittää omia ajattelu- ja toimintamalleja (Neck & Houghton, 2006).

Itsensä johtamisen merkitys on korostunut nykyaikaisessa työelämässä, jossa työn autonomia, vastuu ja itsenäinen päätöksenteko ovat lisääntyneet. Goldsby ym. (2021) tuovat esiin, että itsensä johtamisen taidot korostuvat asiantuntija- ja tietotyössä, jossa työntekijöiltä odotetaan kykyä ohjata omaa toimintaansa ilman jatkuvaa ulkoista valvontaa. Työelämän muutos kohti autonomisempia ja itsenäistä työskentelyä edellyttäviä rakenteita on lisännyt tarvetta yksilön kyvyille säädellä omaa ajatteluaan, käyttäytymistään ja motivaatiotaan työtehtävien suorittamisessa.

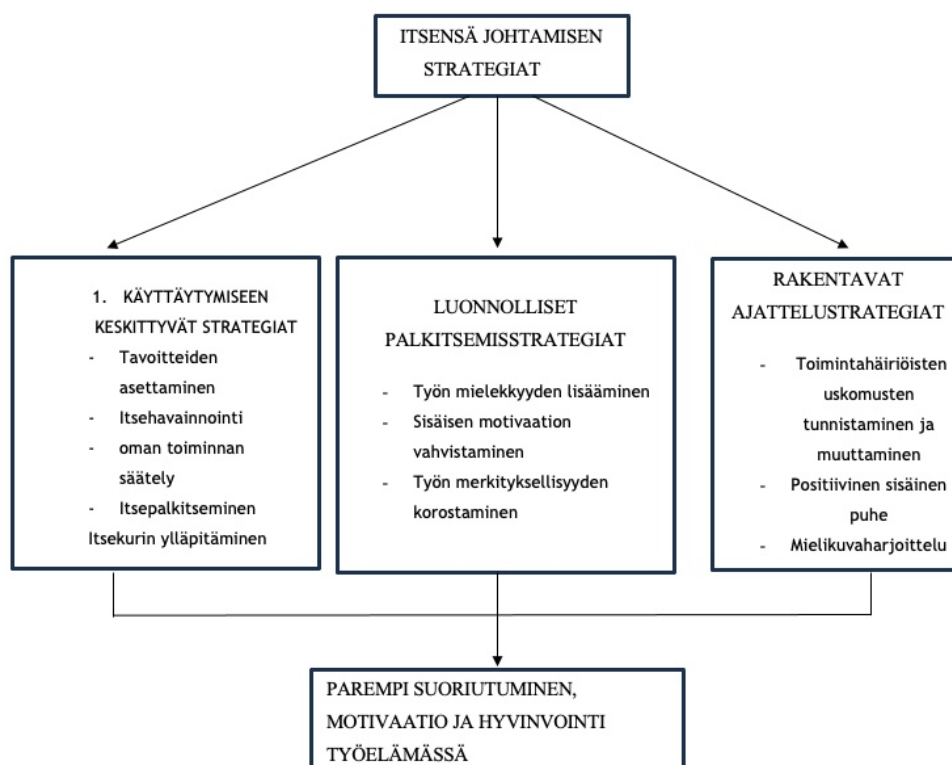
Itsensä johtaminen tarjoaa myös laajemman ja kattavamman lähestymistavan itsevaikuttamiseen (self-influence) (Stewart ym., 2011, s.188). Manzin (1986) mukaan yksilö ei ole pelkästään ulkoisten tekijöiden ohjaama, vaan hän voi aktiivisesti säädellä omaa

käyttäytymistään ja ohjata toimintaansa kohti tavoitteitaan. Myös Neck ja Houghton (2006) korostavat, että itsevaikuttaminen muodostaa perustan itsensä johtamisen strategioille.

Tämän tutkielman kannalta itsensä johtaminen toimii keskeisenä käsitteenä, koska se auttaa ymmärtämään, miten yksilö voi itse vaikuttaa omaan työskentelyynsä, motivaatioonsa ja tavoitteelliseen toimintaansa. Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tarkastellaan erityisesti yksilön aktiivisena toimintana, jonka avulla hän pyrkii vastaamaan työelämän vaatimuksiin ja ylläpitämään omaa suorituskykyään.

## 2.2 Itsensä johtamisen strategiat ja osa-alueet

Itsensä johtaminen koostuu erilaisista käyttäytymiseen ja kognitiivisiin prosesseihin liittyvistä strategioista, joiden tavoitteena on vahvistaa yksilön henkilökohtaista tehokkuutta ja suoriutumista. Itsensä johtamisen strategiat jaetaan kolmeen pääluokkaan: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin sekä rakentaviin ajattelustrategioihin (Goldsby ym., 2021). Nämä strategiat tukevat työntekijän suoriutumista, motivaatiota ja hyvinvointia työelämässä. Kuvassa 1 esitetään itsensä johtamisen strategioiden keskeinen jaottelu.



Kuva 1 Itsensä johtamisen keskeiset strategiat ja niiden vaikutus työssä suoriutumiseen. Mukailten Goldsby ym. (2021).

Kuva havainnollistaa, että itsensä johtaminen ei perustu vain oman käyttäytymisen säätelyyn, vaan siihen liittyvät myös työn mielekkyyden vahvistaminen sekä omien ajattelutapojen kehittäminen. Näiden strategioiden avulla yksilö voi tukea motivaatiotaan, hyvinvointiaan ja työssä suoriutumistaan (Goldsby ym., 2021; Neck & Houghton, 2006). Kuvan perusteella itsensä johtamisen strategiat voidaan nähdä toisiaan täydentävinä keinoina, joiden yhteinen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijältä edellytetään itsenäistä päätöksentekoa ja oman työn aktiivista ohjaamista.

Käyttäytymiseen liittyvät itsensä johtamisen strategiat viittaavat yksilön kykyyn ohjata, tarkkailla ja säädellä omaa toimintaansa työssä. Näihin kuuluvat muun muassa tavoitteiden asettaminen, itsehavainnointi, oman toiminnan arviointi, itsensä palkitseminen sekä itsekurin ylläpitäminen (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Keskeistä on, että yksilö tarkastelee aktiivisesti omaa käyttäytymistään, tunnistaa kehittämiskohteita ja mukauttaa toimintaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisesti itsehavainnointi on keskeinen osa näitä strategioita, sillä se lisää tietoisuutta omasta toiminnasta ja mahdollistaa tehottomien toimintatapojen tunnistamisen ja muuttamisen. Näiden strategioiden avulla voidaan vahvistaa toivottavia käyttäytymismalleja ja vähentää ei-toivottuja toimintatapoja, mikä tukee yksilön suoriutumista työssä. (Neck & Houghton, 2006.)

Luonnolliset (motivaatioon liittyvät) palkitsemistrategiat keskittyvät siihen, että työ itsessään koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi. Tällöin yksilö saa motivaatiota tehtävän luontaisesti miellyttävistä ja merkityksellisistä piirteistä, kuten pätevyyden tunteesta, itsehallinnasta ja työn tarkoituksellisuudesta (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Strategiat voivat perustua joko työn muokkaamiseen siten, että siihen sisällytetään enemmän mielekkäitä elementtejä, tai huomion suuntaamiseen tehtävän myönteisiin puoliin epämiellyttävän sijaan. Näin yksilö voi vahvistaa sisäistä motivaatiotaan ja lisätä työn mielekkyyden kokemusta.

Rakentavat ajattelutapastrategiat tähtäävät sellaisten ajattelumallien kehittämiseen, jotka tukevat yksilön suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Näihin kuuluvat muun muassa toimintahäiriöisten uskomusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuvaharjoittelu sekä

positiivinen sisäinen puhe. Keskeistä on, että yksilö tarkastelee tietoisesti omia ajattelumallejaan ja muokkaa niitä rakentavampaan suuntaan. Negatiivinen puhe pyritään korvaamaan kannustavammalla ajattelulla, mikä voi vahvistaa motivaatiota, itseluottamusta ja työssä suoriutumista. (Neck & Houghton, 2006.) Näin itsensä johtamisen keskeiset strategiat muodostavat kokonaisuuden, jossa käyttäytymisen ohjaaminen, motivaation vahvistaminen ja ajattelumallien kehittäminen tukevat toisiaan. Näiden osa-alueiden hallinta on keskeistä yksilön tehokkaan ja tavoitteellisen toiminnan kannalta työelämässä.

Edellä kuvattujen kolmen strategiaryhmän lisäksi itsensä johtamiseen on liitetty myös omien tunteiden johtaminen (emotional self-leadership), jota voidaan tänä päivänä pitää eräänlaisena neljäntenä strategisena ulottuvuutena. Tunteiden johtaminen vaikuttaa keskeisesti siihen, miten yksilö tulkitsee tilanteita, kokee työnsä ja muodostaa erilaisia ajattelumalleja. Näiden myötä sillä on merkittävä rooli itsensä johtamisessa ja itsevaikuttamisessa. (Niinivaara, 2019.)

Tämän tutkielman kannalta itsensä johtamisen strategioiden jaottelu auttaa jäsentämään sitä, millaisista osa-alueista yksilön tavoitteellinen ja itsenäinen toiminta työelämässä rakentuu. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat kuvaavat konkreettisia tapoja ohjata omaa toimintaa, luonnolliset palkitsemisstrategiat korostavat työn mielekkyyden ja sisäisen motivaation merkitystä ja rakentavat ajattelumallistrategiat tuovat esiin ajattelun ja tulkintojen vaikutuksen suoriutumiseen. Näin itsensä johtaminen voidaan tässä tutkielmassa ymmärtää kokonaisvaltaisena prosessina, jossa toiminta, motivaatio, ajattelu ja tunteet vaikuttavat toisiinsa.

### **2.3 Itsensä johtamisen kyvykkyys muuttuvassa työelämässä**

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän valmiutta ohjata omaa toimintaansa, ajatteluaan ja motivaatiotaan työelämän tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Kyvykkyys ilmenee esimerkiksi kykyä asettaa tavoitteita, organisoida omaa työtä, arvioida omaa toimintaa, ylläpitää motivaatiota, tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä kehittää omaa osaamista. Lisäksi siihen liittyy kyky tunnistaa omia vahvuuksia, kehityskohteita ja voimavaroja sekä säädellä omaa toimintaa muuttuvissa työtilanteissa. Näin ymmärrettynä itsensä johtamisen kyvykkyys ei tarkoita pelkästään yksittäisiä taitoja, vaan laajempaa kokonaisuutta, jossa yhdistyvät käyttäytymisen ohjaaminen, motivaation ylläpitäminen ja oman ajattelun tietoinen kehittäminen (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2020).

Itsensä johtamisen teorian vakiintuneisuutta ja merkitystä tukee laaja tutkimuskirjallisuus. Aiempi tutkimus on systematisoinut itsensä johtamisen keskeiset strategiat ja käsitteellisen perustan (Neck & Houghton, 2006), kun taas uudemmat katsaukset osoittavat teorian jatkuvan relevanssin muuttuvassa työelämässä (Goldsby ym., 2021). Lisäksi meta-analyyttinen tutkimus vahvistaa itsensä johtamisen yhteyden yksilön suoriutumiseen ja työasenteisiin (Stewart ym., 2011).

Modernin työelämän murros korostaa entisestään itsensä johtamisen merkitystä. Työ on yhä useammin asiantuntijapainotteista, autonomista ja hajautettua, mikä edellyttää työntekijöiltä kykyä toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa esihenkilöohjausta. Etä- ja hybridityön yleistymisen sekä organisaatioiden matalammat hierarkiat lisäävät yksilön vastuuta oman työnsä organisoinnista ja johtamisesta. Tässä kontekstissa itsensä johtaminen tarjoaa teoreettisen ja käytännöllisen viitekehyksen, jonka avulla työntekijät voivat vastata työelämän muuttuviin vaatimuksiin. (Goldsby ym., 2021.)

Itsensä johtaminen voidaan nähdä keskeisenä organisaation menestystekijänä yksilötasolla. Organisaatioiden suorituskyky ei perustu ainoastaan esihenkilöiden johtamiskykyyn, vaan myös työntekijöiden kykyyn toimia tavoitteellisesti ja itsenäisesti. Aiempi tutkimus osoittaa, että itsensä johtaminen on yhteydessä sekä yksilön suoriutumiseen että laajemmin tiimi- ja organisaatiotason tehokkuuteen (Stewart ym., 2011). Näin ollen yksilötason johtaminen muodostaa tärkeän perustan organisaation kokonaisvaltaiselle menestykselle (Goldsby ym., 2021).

Työntekijä ei välttämättä voi vaikuttaa siihen, miten organisaatio tai esihenkilö häntä kohtelee. Hän voi kuitenkin parantaa työtyytyväisyyttään ja suoriutumistaan ottamalla vastuuta niistä valinnoista ja toimintatavoista, jotka ovat hänen omassa hallinnassaan. Itsensä johtamisen strategiat vahvistavat yksilön kokemaa hallinnan tunnetta ja autonomiaa, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia ja motivaatiota. (Stewart ym., 2011; Goldsby ym., 2021.)

Itsensä johtamisen tavoitteena ei kuitenkaan ole korvata organisaatiossa tapahtuvaa johtamista tai esihenkilötyötä. Päinvastoin, organisaation johtamisen keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä sellaisten rakenteiden ja toimintatapojen luominen, jotka tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia johtaa itseään ja omaa työtään (Stewart ym., 2011). Itsensä johtaminen voidaan ymmärtää monimuotoisena itseensä kohdistuvan vaikuttamisen prosessina, joka

sisältää kurinalaista itsensä ohjaamista, jatkuvaa oppimista sekä omien ajattelu- ja toimintamallien kriittistä tarkastelua (Salmimies, 2008). Tämä korostaa sitä, että itsensä johtaminen ei toteudu irrallaan organisaatiosta, vaan se rakentuu osana työympäristöä ja johtamiskäytäntöjä.

Tämän tutkielman näkökulmasta itsensä johtamisen kyvykkyys näyttäytyy keskeisenä työelämätautona, jonka merkitys korostuu erityisesti muuttuvissa, autonomisissa ja itseohjautuvuutta edellyttävissä työympäristöissä. Aiemman tutkimuksen perusteella itsensä johtaminen ei ole vain yksilön henkilökohtainen ominaisuus, vaan kyvykkyys, joka rakentuu suhteessa työn vaatimuksiin, organisaation rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin. Tässä tutkielmassa itsensä johtamisen kyvykkyyttä tarkastellaan työntekijän valmiutena toimia tavoitteellisesti, säädellä omaa toimintaansa ja ylläpitää työssä tarvittavaa motivaatiota tilanteissa, joissa ulkoinen ohjaus ei yksin riitä työn onnistuneeseen suorittamiseen.

Samalla on tärkeää huomioida, että itsensä johtamisen korostaminen ei saa johtaa siihen, että vastuu työssä jaksamisesta ja suoriutumisesta siirtyy kokonaan yksilölle. Vaikka työntekijän omat itsensä johtamisen taidot ovat muuttuvassa työelämässä tärkeitä, niiden hyödyntäminen edellyttää myös esihenkilöltä selkeitä tavoitteita ja johtamiskäytäntöjä, jotka mahdollistavat itsenäisen ja tavoitteellisen työskentelyn. Tämän vuoksi itsensä johtamista tarkastellaan tässä tutkielmassa sekä yksilön taitona että työympäristöön kytkeytyvänä ilmiönä.

### **3 ESIHENKILÖTYÖ TYÖNTEKIJÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJANA**

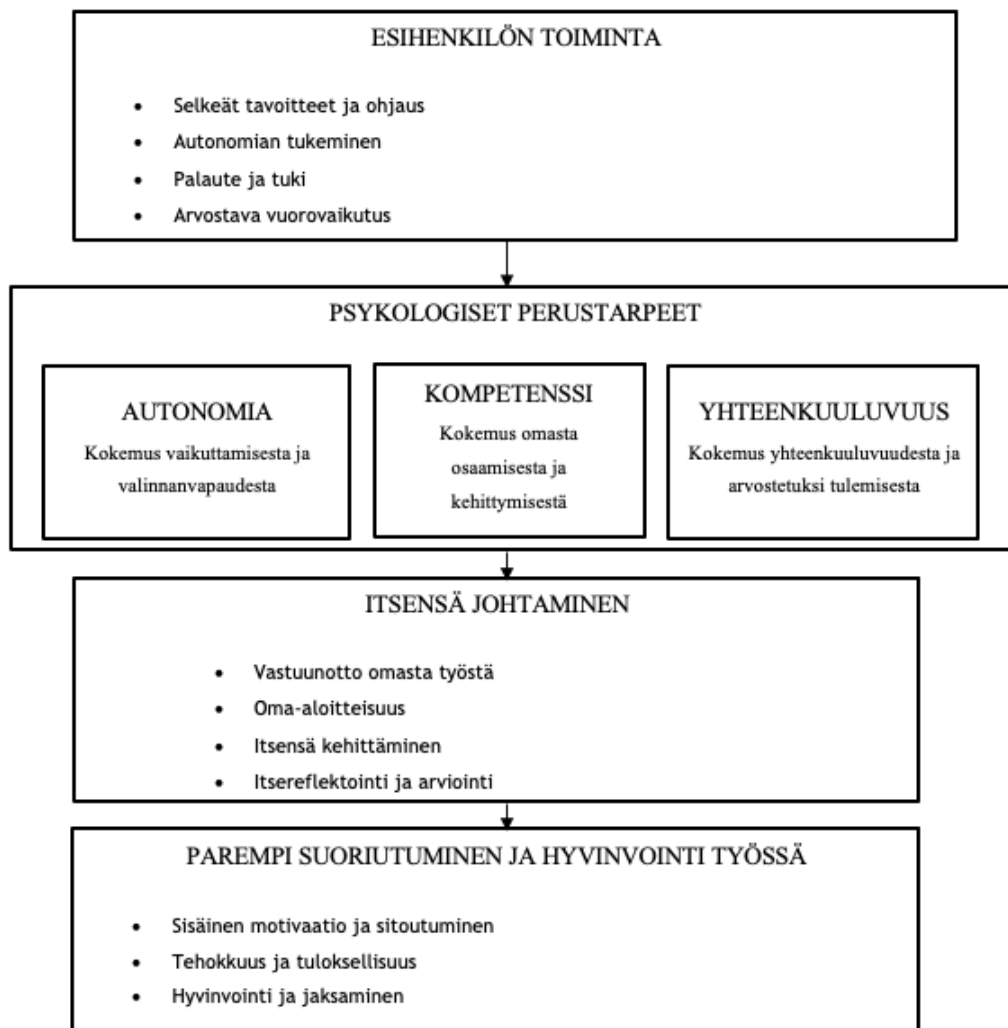
#### **3.1 Itseohjautuvuusteoria esihenkilötyön näkökulmana**

Esihenkilöiden rooli työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa on keskeinen, sillä heidän toimintansa vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijöiden autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuuden kokemus toteutuvat työssä. Itseohjautuvuusteoria tarjoaa keskeisen näkökulman esihenkilöiden rooliin työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa. Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) selittää yksilön käyttäytymistä, hyvinvointia ja psykologista kehittymistä kolmen perustarpeen kautta: autonomia, kompetenssi

ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Ryan, 2000.) Autonomialla viitataan yksilön kokemukseen omaehtoisesta toiminnasta ja valinnanvapaudesta, kompetenssilla kokemukseen omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä yhteenkuuluvuudella tarpeeseen kokea yhteyttä muihin ihmisiin (Deci & Ryan, 2000). Itsemäärääminen voidaan nähdä yksilön kykynä ohjata omaa toimintaansa tavoitteellisesti ja omaehtoisesti, mikä on keskeistä myös itsensä johtamisessa (Määttä ym., 2023).

Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden kokemaa autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Autonomian tukeminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kompetenssia voidaan vahvistaa tarjoamalla palautetta, tukea ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Yhteenkuuluvuutta edistetään rakentamalla luottamuksellista vuorovaikutusta. Näiden kolmen tarpeen täytyminen edistää sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja tehokasta toimintaa, kun taas niiden estyminen voi heikentää motivaatiota ja suoriutumista (Deci & Ryan, 2000). Autonominen toiminta ei tarkoita täydellistä riippumattomuutta muista ihmisistä, vaan kykyä toimia omaehtoisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Salmimies, 2008).

Teoreettisen viitekehyksen perusteella esihenkilön toiminta voi tukea työntekijän psykologisia perustarpeita, kuten autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta. Näiden perustarpeiden täytyminen puolestaan luo edellytyksiä työntekijän itsensä johtamiselle, mikä voi näkyä parempana työssä suoriutumisena ja hyvinvointina. Tätä yhteyttä havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 2 Esihenkilötyön yhteys työntekijän psykologisiin perustarpeisiin, itsensä johtamiseen sekä työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Kuva on tekijän laatima ja sen käsitteet perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Deci & Ryan, 2000; Neck & Houghton, 2006).

### 3.2 Työntekijöiden itsensä johtaminen esihenkilöiden näkökulmasta

Organisaation toiminta ja menestys rakentuvat pitkälti henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen varaan (Viitala, 2021). Tämän vuoksi työntekijöiden kyky johtaa itseään on organisaation näkökulmasta keskeinen voimavara. Itsensä johtaminen tukee työntekijän mahdollisuuksia toimia tavoitteellisesti, kehittää omaa osaamistaan ja vastata työn muuttuviin vaatimuksiin (Neck & Houghton, 2006). Erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän oma-aloitteisuutta, vastuunottoa ja kykyä tehdä työhön liittyviä ratkaisuja ilman jatkuvaa esihenkilön ohjausta (Goldsby ym., 2021).

Esihenkilöiden näkökulmasta alaisten itsensä johtamisen taito on oleellinen, sillä itsensä johtamisen on osoitettu johtavan yksilöiden suurempaan uramenestykseen. Itseään johtavat työntekijät ovat sopeutuneempia ja itsevarmempia, mikä lisää heidän onnistumisensa todennäköisyyttä (Stewart ym., 2011). Organisaation kannalta tämä tarkoittaa, että työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys voi tukea paitsi yksilön suoriutumista myös työyhteisön toimivuutta ja organisaation tavoitteiden saavuttamista (Stewart ym., 2011; Viitala, 2021). Kun työntekijä kykenee ohjaamaan omaa toimintaansa, arvioimaan työtään ja ylläpitämään motivaatiotaan, esihenkilön rooli voi painottua entistä enemmän työn mahdollistamiseen, tavoitteiden selkeyttämiseen ja kehittymisen tukemiseen (Viitala, 2021).

Esihenkilöiden odotukset työntekijän itsenäisestä toiminnasta voivat kohdistua esimerkiksi siihen, että työntekijä kykenee ottamaan vastuuta omasta työstään, tekemään työhönsä liittyviä päätöksiä ja toimimaan oma-aloitteisesti yhteisten tavoitteiden suunnassa. Tällaiset odotukset liittyvät valtuuttavaan johtamiseen, jossa esihenkilö antaa työntekijälle autonomiaa ja vastuuta, mutta samalla tukee hänen kehittymistään ja toimintaedellytyksiään. Valtuuttavassa johtamisessa keskeistä ei ole ainoastaan päätösvalan siirtäminen työntekijälle, vaan myös työntekijän motivaation, osaamisen ja itsenäisen toiminnan vahvistaminen vallan jakamisen sekä kehitystä tukevan johtamisen kautta (Amundsen & Martinsen, 2014).

Työntekijällä on aktiivinen rooli työssään, mikä edellyttää oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa. Esihenkilön tehtävä on luoda sellaiset edellytykset, joissa työntekijä pystyy toimimaan vastuullisesti ja itsenäisesti. Itsensä johtaminen ei siis ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan edellyttää myös esihenkilöltä selkeitä tavoitteita, tukea ja luottamuksen rakentamista. (Viitala, 2021.)

Esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden itsensä johtaminen edellyttää useita erilaisia taitoja ja valmiuksia. Näihin taitoihin voidaan lukea muun muassa ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen sekä hyvinvointiosaaminen. Lisäksi itsensä johtamiseen liittyy vahvasti yksilön itseluottamus ja kyky luottaa omiin valintoihinsa ja toimintaansa.

Itsensä johtamisen kannalta keskeistä on myös yksilön kyky tunnistaa oma persoonallisuutensa, vahvuutensa ja kehityskohteensa. (Sydänmaanlakka, 2020.)

Viitala (2021) korostaa, että työntekijältä edellytetään yhä enemmän aktiivista roolia oman osaamisensa kehittämisessä sekä vastuuta työn sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Työntekijällä tulee siis olla kyky arvioida omaa toimintaansa, oppia jatkuvasti sekä toimia tavoitteellisesti myös ilman jatkuvaa ulkoista ohjausta. Itsensä johtamiseen liittyy myös kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä omassa työssä sekä priorisoida tehtäviä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka, 2020.) Itsensä johtamiseen liittyvät taidot, kuten itsereflektointi, oppimiskyky ja oman työn organisointi kytkeytyvät laajemmin henkilöstön osaamisen johtamiseen ja organisaation menestykseen (Viitala, 2021).

Näin työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys voidaan ymmärtää kokonaisuutena, jossa yhdistyvät oman työn hallinta, tavoitteellinen toiminta, itsereflektointi, oppimiskyky ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Esihenkilöiden näkökulmasta nämä taidot näkyvät odotuksina siitä, että työntekijä kykenee toimimaan oma-aloitteisesti, tunnistamaan oman työnsä kannalta olennaiset tavoitteet, arvioimaan omaa suoriutumistaan sekä kehittämään osaamistaan työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Kyse ei siis ole ainoastaan yksilön tehokkuudesta, vaan myös kyvystä toimia vastuullisesti osana työyhteisöä ja organisaation tavoitteita. (Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2020; Viitala, 2021.)

Keskeinen osa itsensä johtamista on itsensä tunteminen. Yksilön on tärkeää tiedostaa, millaiset tekijät motivoivat ja energisoivat häntä sekä millä osa-alueilla hänen vahvuutensa ja lahjakkuutensa erityisesti korostuvat. Tällainen itsetuntemus mahdollistaa oman toiminnan tietoisuuden suuntaamisen sekä omien voimavarojen tehokkaan hyödyntämisen työssä. Korkeaan itsetietoisuuteen liittyy kyky tarkastella omaa ajattelua ja toimintaa reflektiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö tunnistaa oman arvopohjansa, tavoitteensa sekä toimintaa ohjaavat sisäiset tekijät. Tällainen tietoisuus voidaan nähdä laaja-alaisena ja syvällisenä ymmärryksenä omasta itsestä, joka tukee käytännön toiminnan ohjaamista ja päätöksentekoa työelämässä. (Sydänmaanlakka, 2020.) Näin ollen itsensä johtaminen näyttäytyy esihenkilöille kokonaisuutena, jossa yhdistyvät taidot, vastuunotto sekä kyky toimia organisaation

tavoitteiden suuntaisesti ilman jatkuvaa ulkoista ohjausta (Sydänmaanlakka, 2020; Viitala, 2021).

Esihenkilöiden näkökulmasta itsetuntemus ja reflektiokyky voivat näyttäytyä odotuksena siitä, että työntekijä kykenee arvioimaan omaa toimintaansa, tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan sekä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja työssä kehittymisestään. Reflektiokyky tukee työntekijän mahdollisuuksia hyödyntää palautetta, tarkastella omaa suoriutumistaan ja mukauttaa toimintaansa muuttuvissa työtilanteissa. Näin itsetuntemus ei ole ainoastaan yksilön sisäinen ominaisuus, vaan myös työelämässä tarvittava valmius, joka tukee tavoitteellista toimintaa, ammatillista kehittymistä ja vastuullista itsensä johtamista. (Sydänmaanlakka, 2020; Viitala, 2021.)

Tämän tutkielman näkökulmasta työntekijöiden itsensä johtaminen näyttäytyy esihenkilöille sekä mahdollisuutena että johtamisen haasteena. Itseään johtava työntekijä voi toimia oma-aloitteisesti, vastuullisesti ja tavoitteellisesti, mikä tukee sekä yksilön että organisaation toimintaa. Samalla itsensä johtaminen edellyttää esihenkilöltä selkeitä tavoitteita, luottamusta ja riittävää tukea. Näin itsensä johtamista ei tarkastella tässä tutkielmassa vain työntekijän yksilöllisenä taitona, vaan myös esihenkilötyöhön ja työympäristöön kytkeytyvänä ilmiönä.

### **3.3 Esihenkilöiden arjen johtamiskäytännöt työntekijöiden itsensä johtamisen tukena**

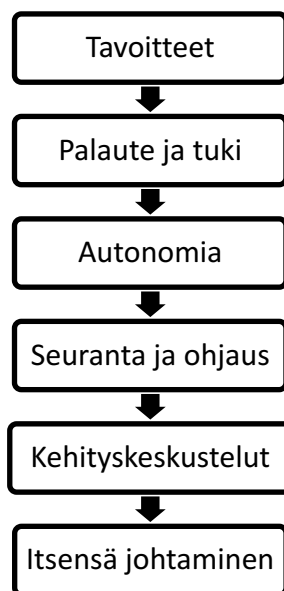
Esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa konkretisoituu arjen johtamiskäytännöissä, joissa yhdistyvät sekä autonomian mahdollistaminen että selkeiden rakenteiden luominen. Autonomian tukeminen ei tarkoita pelkästään päätösvallan siirtämistä työntekijöille, vaan aktiivista toimintaa, jossa esihenkilö tarjoaa valinnanmahdollisuuksia, perustelee päätöksiä ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan omaa työtä koskeaan päätöksentekoon (Deci & Ryan, 2000).

Esihenkilön tulee tukea työntekijöiden kompetenssia tarjoamalla säännöllistä, rakentavaa palautetta sekä mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Tähän kuuluu

myös työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntämisen tukeminen työssä (Neck & Houghton, 2006). Lisäksi esihenkilö voi vahvistaa kompetenssin kokemusta asettamalla selkeitä ja sopivan haastavia tavoitteita sekä tarjoamalla tarvittavia resursseja ja ohjausta niiden saavuttamiseksi, mikä tukee työntekijän kehittymistä ja sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000).

Ihmisten johtaminen perustuu johtajuutta koskevaan ymmärrykseen sekä siihen liittyviin toimintatapoihin. Johtajuus määrittää pitkälti sen, miten ihmisten johtamista organisaatiossa toteutetaan ja millaisia periaatteita toiminnan taustalla vaikuttaa. Nykyisessä työelämässä, jota leimaavat muutos, monimuotoisuus ja kehittymisen vaatimukset, korostuu tarve johtamiskäytännöille, jotka tukevat sekä työn sujuvuutta että työyhteisön hyvinvointia. Tällöin johtaminen näyttäytyy arjessa paitsi toiminnan ohjaamisena myös työntekijöiden tukemisena, mahdollistamisena ja kannustamisena. (Syväjärvi & Vakkala, 2019.)

Esihenkilöiden arjen johtamiskäytäntöjä työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisena havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3 Esihenkilöiden arjen johtamiskäytännöt työntekijöiden itsensä johtamisen tukena. Kuvio on tekijän laatima tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta

mukaillen Deciä ja Ryania (2000), Kuusela (2013), Juuria ja Vuorela (2015) sekä Viitalaa (2021).

Kuvio 3 havainnollistaa, millaisten arjen johtamiskäytäntöjen kautta esihenkilö voi tukea työntekijän itsensä johtamista. Tavoitteet, palaute ja tuki, autonomia, seuranta ja ohjaus sekä kehityskeskustelut muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa työntekijää suuntaamaan, arvioimaan ja kehittämään omaa työskentelyään. Näin itsensä johtaminen ei näydy pelkästään työntekijän yksilöllisenä ominaisuutena, vaan myös esihenkilötyön ja työympäristön tukemana toimintana.

Esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa edellyttää siirtymistä perinteisestä ohjaavasta johtamisesta kohti valmentavaa johtamisotetta. Valmentavassa roolissa esihenkilö tukee työntekijöiden oppimista, kehittymistä ja omaehtoista toimintaa sekä vahvistaa heidän kykyään johtaa itseään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilö pyrkii jatkuvasti edistämään työntekijöiden oppimishalukkuutta ja -kykyä sekä luomaan edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. (Juuti & Vuorela, 2015, 39.) Tällainen toiminta tukee erityisesti kompetenssin kokemusta, joka on keskeinen itseohjautuvuusteorian mukainen psykologinen perustarve (Deci & Ryan, 2000).

Itsensä johtamisen toteutuminen edellyttää organisaatiolta ja esihenkilöltä sellaisten olosuhteiden luomista, joissa työntekijät uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja (Juuti & Vuorela, 2015, 39). Tällainen ilmapiiri tukee innovatiivisuutta ja organisaation uudistumiskykyä sekä vahvistaa työntekijöiden aktiivista roolia työssä (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 126).

Päivittäisillä vuorovaikutustilanteilla on merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja työyhteisön toimintaan. Se, miten työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa arjen tilanteissa, vaikuttaa sekä yhteistyön laatuun että työn tuloksellisuuteen. Kohtaamiset muiden kanssa myös muovaavat yksilön käsitystä itsestään, sillä vuorovaikutuksessa ihmiset peilaavat omaa toimintaansa toisten reaktioiden ja näkökulmien kautta. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työpaikan vuorovaikutuksen sujuvuuden tukemisessa, ja viime kädessä hän kantaa vastuun siitä, että työyhteisön sosiaaliset tilanteet ovat rakentavia ja että mahdolliset ristiriidat tai epäselvyydet käsitellään

asianmukaisesti. Tämän edellytyksenä on esihenkilön myönteinen, avoin ja kiinnostunut suhtautuminen vuorovaikutustilanteisiin sekä erilaisiin ihmisiin. (Kuusela, 2013.) Hyvä johtaja tai esimies tarkkailee myös henkilöstönsä mielipideilmapiiriä ja aktivoi tarvittaessa vuorovaikutusta, jotta työyhteisöryhmät voivat kehittyä (Kesti & Pietiläinen).

Palautteen antaminen on keskeinen osa arvostavaa johtamista ja esihenkilötyötä. Ilman palautetta työntekijän voi olla vaikea arvioida omaa toimintaansa tai ymmärtää, miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin työyhteisön jäseniin. Palautteen avulla voidaan ohjata toimintaa, tukea oppimista sekä vahvistaa työssä onnistumisen kokemuksia. (Kuusela, 2013.)

Palautteen antamisessa keskeistä on erottaa toisistaan yksilön toiminta ja hänen persoonansa. Rakentavan palautteen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja työyhteisön yhteistyön vahvistaminen, ei tunteiden purkaminen tai syyllistäminen. Lisäksi esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että palautetilanne ei jää irralliseksi, vaan että palautteen jälkeen seurataan tilannetta ja etsitään yhdessä ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. (Kuusela, 2013.)

Palautteeseen liittyy olennaisesti myös arvostuksen osoittaminen, sillä arvostuksen puute voi heikentää työntekijän sitoutumista ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen palautteenanto toimii paitsi työn ohjaamisen välineenä myös keskeisenä keinona vahvistaa työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja työntekijöiden motivaatiota (Kuusela, 2013). Palautekäytännöt voivat samalla tehdä näkyväksi esihenkilön odotuksia siitä, että työntekijä kykenee arvioimaan omaa toimintaansa, vastaanottamaan palautetta ja kehittämään työskentelyään sen perusteella (Kuusela, 2013; Viitala, 2021).

Esihenkilön keskeinen tehtävä arjen johtamisessa on tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeyttäminen työntekijöille. Selkeät tavoitteet ohjaavat työn tekemistä ja auttavat työntekijää suuntaamaan omaa toimintaansa organisaation tavoitteiden mukaisesti (Viitala, 2021).

Tavoitteiden lisäksi esihenkilön rooliin kuuluu työntekijöiden autonomian mahdollistaminen, mikä tarkoittaa luottamuksen osoittamista ja tilan antamista itsenäiseen työskentelyyn. Autonomian tukeminen ei kuitenkaan tarkoita ohjauksen puuttumista, vaan esihenkilön tulee tasapainottaa itsenäisyyden ja tuen välistä suhdetta. Käytännössä tämä tarkoittaa työn etenemisen seuraamista, tarvittavan tuen tarjoamista sekä sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä päätöksiä omassa työssään ilman jatkuvaa kontrollia. (Viitala, 2021.) Autonomian merkitystä korostaa myös itsemääräämisteoria, jonka mukaan yksilön kokemus autonomiasta lisää sisäistä motivaatiota ja sitoutumista (Deci & Ryan, 2000).

Arjen johtamiskäytäntöihin kuuluu olennaisena osana myös työn etenemisen seuranta. Viitala (2021) käsittelee työn suoriutumisen johtamista, jossa huomio kohdistuu yksilöiden suoriutumiseen sekä suoriutumiskykyyn. Keskeistä on huolehtia suoriutumisen edellytyksistä, kuten riittävästä osaamisesta, työhyvinvoinnista sekä sellaisista olosuhteista, joissa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Seurannan avulla voidaan myös tunnistaa haasteet ajoissa ja tarjota työntekijälle tarvittavaa tukea. Keskeistä on löytää tasapaino seurannan ja autonomian välillä. Tavoitteiden selkeyttäminen, autonomian mahdollistaminen ja työn etenemisen seuranta tekevät näkyväksi esihenkilön odotuksia työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyydestä. Ne heijastavat odotusta siitä, että työntekijä kykenee suuntaamaan omaa toimintaansa itsenäisesti, tekemään työhönsä liittyviä päätöksiä sekä kantamaan vastuuta työn etenemisestä yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Deci & Ryan, 2000; Viitala, 2021).

Kehityskeskustelut ovat tärkeä keino esihenkilön ja johdettavan välisen suhteen ja luottamuksen rakentajana. Kehityskeskustelulla on tavoitteet, aikataulu ja ennalta laadittu sisältö (Viitala, 2021). Esihenkilön kannalta kehityskeskustelu tähtää muun muassa organisaation kehittämiseen, yhteistyön varmistamiseen, sen varmistamiseen, että henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja omien tavoitteiden ja toiveiden esittämiseen. Johdettavan kannalta kehityskeskustelu tähtää omien kehittymistarpeiden selvittämiseen, omien henkilökohtaisten päämäärien selvittämiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön. Kehityskeskustelu on siis johtamistilanne, jonka tavoitteena on aito ja säännöllinen vuoropuhelu esihenkilön ja johdettavan välillä. (Kalliomaa & Kettunen, 2010.) Kehityskeskustelut ovat tärkeä

tapa tukea työntekijän itseluottamuksen kasvua ja näin ollen itsensä johtamisen kehittymistä.

Tämän tutkielman näkökulmasta esihenkilöiden arjen johtamiskäytännöt ovat keskeisiä työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistajia. Tavoitteiden selkeyttäminen, palautteen antaminen, autonomian tukeminen, seuranta ja kehityskeskustelut luovat rakenteita, joiden avulla työntekijä voi ohjata omaa toimintaansa vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Näin itsensä johtaminen ei näyntyä vain yksilön omana taitona, vaan myös esihenkilötyön tukemana ja työyhteisön arjessa rakentuvana toimintana.

### **3.4 Itsensä johtamisen tukemisen haasteet esihenkilötyössä**

Itsensä johtamisen tukemiseen liittyy useita esihenkilötyötä haastavia jännitteitä ja paradokseja, jotka korostuvat nykypäivän muuttuvassa työelämässä. Yksi keskeisimmistä ristiriidoista liittyy autonomian ja kontrollin väliseen tasapainoon. Vaikka itsensä johtaminen edellyttää työntekijöiltä vapautta tehdä päätöksiä ja ohjata omaa toimintaansa, organisaation tavoitteet ja rakenteet asettavat samanaikaisesti rajoja tälle autonomialle. Esihenkilön tehtävänä onkin tasapainottaa tilannetta, jossa liiallinen kontrolli voi heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, mutta toisaalta liian vähäinen ohjaus voi johtaa epäselvyyteen ja tehottomuuteen. (Deci & Ryan, 2000.)

Toinen keskeinen haaste liittyy vastuun siirtämiseen työntekijöille ilman riittävää tukea. Itsensä johtamisen korostaminen voi käytännössä tarkoittaa, että työntekijöiltä odotetaan kykyä johtaa itseään ilman, että heille tarjotaan tarvittavia resursseja tai osaamista tämän toteuttamiseen. Tällöin itsensä johtaminen voi kääntyä itseään vastaan ja lisätä kuormitusta sekä epävarmuutta. (Neck & Houghton, 2006.)

On myös huomioitava, että kaikki työntekijät eivät välttämättä halua tai kykene toimimaan itseään johtaen. Yksilöiden väliset erot esimerkiksi kokemuksessa, osaamisessa ja motivaatiossa vaikuttavat siihen, kuinka hyvin itsensä johtaminen

käytännössä toteutuu. Tämän vuoksi esihenkilöiden on mukautettava johtamistapansa tilanteen ja yksilön mukaan sen sijaan, että itsensä johtamista sovellettaisiin yhtenä mallina kaikille. (Yukl, 2013.)

Itsensä johtamiseen liittyy myös riski työn rajojen hämärtymisestä ja kuormituksen kasvusta. Kun vastuu työn organisoinnista siirtyy yhä enemmän työntekijälle, voi työn ja vapaa-ajan välinen raja heikentyä, mikä lisää uupumuksen riskiä. Esihenkilöiden tehtäväksi jää tällöin paitsi mahdollistaa autonomia, myös huolehtia työn rakenteista ja työntekijöiden hyvinvoinnista. (Harju ym., 2016.) Näin esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa näyttäytyy tasapainoiluna autonomian mahdollistamisen, tuen tarjoamisen ja työn rakenteiden ylläpitämisen välillä (Deci & Ryan, 2000).

Itsensä johtamisen tukemiseen liittyvät haasteet osoittavat, että työntekijän kyky johtaa itseään ei vahvistu pelkästään vastuun ja vapauden lisäämisellä. Tarkoituksenmukainen itsensä johtaminen edellyttää myös selkeitä tavoitteita, toimivia rakenteita ja esihenkilön tarjoamaa tukea. Esihenkilön tehtävänä on siten luoda sellaiset puitteet, joissa työntekijä voi toimia itsenäisesti, mutta samalla tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän saa tarvittaessa tukea. Näin itsensä johtamisen tukeminen näyttäytyy tässä tutkielmassa tasapainona autonomian, ohjauksen ja hyvinvoinnin välillä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse siitä, miten tutkija ymmärtää haastateltavia. Valitsin tähän tutkielmaan laadullisen lähestymistavan, sillä tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millaisia odotuksia esihenkilöillä on työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä, eli tutkimuksen kohteena ovat esihenkilöiden kokemukset, käsitykset ja tulkinnat.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun kokonaisvaltaisesti ja kontekstisidonnaisesti. Esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta voivat olla sidoksissa esimerkiksi työn luonteeseen, organisaation toimintatapoihin, vastuisiin ja työelämän muutoksiin. Tämän vuoksi oli tarkoituksenmukaista valita tutkimusote, joka mahdollistaa tutkittavien omien näkemysten, kokemusten ja merkityksenantojen esiin tuomisen (Vilka, 2025).

### 4.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jonka Tuomi ja Sarajärvi (2018) rinnastavat teemahaastatteluun. Teemahaastattelu sopii tutkimuksiin, joissa halutaan tarkastella ennalta määriteltyjä aihealueita, mutta samalla antaa haastateltaville mahdollisuus vastata omin sanoin ja tuoda esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa, mutta haastattelutilanne mahdollistaa myös lisäkysymysten esittämisen ja aiheiden syventämisen haastateltavien vastausten perusteella. Menetelmässä korostuvat haastateltavien tulkinnat, asioille annetut merkitykset sekä merkitysten rakentuminen vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen, koska esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä voivat ilmetä monimuotoisina käsityksinä, joita ei ole tarkoituksenmukaista rajata liian valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti sen, että kaikilta haastateltavilta käsiteltiin samat keskeiset teemat, mutta samalla haastateltaville jäi tilaa painottaa itselleen merkityksellisiä näkökulmia.

Haastattelurunko rakentui tutkimuskysymysten pohjalta teemoittain. Haastattelussa käsiteltiin ensiksi haastateltavien taustatietoja ja tämän jälkeen heidän käsityksiään itsensä johtamisen merkityksestä työelämässä. Tämän jälkeen tarkasteltiin esihenkilöiden odotuksia työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä sekä sitä, miten nämä odotukset ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä. Lisäksi haastattelussa käsiteltiin itsensä johtamiseen liittyviä haasteita, käytännön esimerkkejä sekä viimeaikaisia muutoksia työelämässä. Haastattelurunko on esitetty tutkielman liitteenä.

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua suuntaa antava versio haastattelurungosta (liite), jotta heillä oli mahdollisuus pohtia aihetta etukäteen. Tämä on perusteltua tutkimuksen tiedonsaannin kannalta, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun aiheisiin etukäteen tutustuminen voi tukea tiedonantajien mahdollisuutta antaa tutkimuksen kannalta sisällöllisesti rikkaampia vastauksia.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä henkilöä, joilla kaikilla oli kokemusta esihenkilötyöstä. Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli noin neljästä kahteentoista vuoteen. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että heillä oli tutkimuskysymysten kannalta relevanttia kokemusta työntekijöiden johtamisesta ja arjen esihenkilötyöstä. Relevantilla kokemuksella tarkoitettiin sitä, että haastateltavat toimivat haastatteluhetkellä rakennusalalla esihenkilöasemassa ja johtivat työnjohtajista koostuvaa tiimiä. Tässä tutkimuksessa työntekijöillä viitataan haastateltavine johdettavina olleisiin työnjohtajiin. Haastateltavilla oli johdettavanaan noin 6-12 työntekijää. Haastatteluvastaukset koskivat haastateltavien nykyisessä työpaikassa ja nykyisessä esihenkilöroolissa kertyneitä kokemuksia. Haastattelut toteutettiin Teams-videoyhteydellä ja niiden kesto vaihteli noin 30–40 minuutin välillä.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella litterointia varten. Litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin transkriptio-ominaisuutta, minkä jälkeen transkriptiot käytiin läpi ja niissä esiintyneitä kirjoitus- ja tulkintavirheitä korjattiin. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin tunnistetietoja. Näin varmistettiin haastateltavien anonymiteetti ja aineiston käsittelyn luottamuksellisuus.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely

sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. Menetelmä soveltui tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli muodostaa aineiston pohjalta jäsenelty kuva siitä, millaisia odotuksia esihenkilöt liittävät työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyteen ja miten nämä odotukset ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi ei perustu valmiisiin teoreettisiin luokitteluihin, vaan luokat ja teemat muodostetaan aineistosta esiin nousevien merkitysten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin keskeisiin periaatteisiin kuuluu analyysiyksikön määrittely (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä toimi haastateltavan esittämä ajatuskokonaisuus, jossa käsiteltiin työntekijän itsensä johtamista, siihen liittyviä odotuksia tai esihenkilön johtamiskäytäntöjä. Analyysiyksikkö saattoi olla yksittäinen lause, useamman lauseen mittainen puheenvuoro tai laajempi kohta, jossa haastateltava kuvasi samaa ilmiötä. Analyysiyksiköksi valittiin merkityssisältö, koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä.

Analyysi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kävin haastattelujen Teams-transkriptiot huolellisesti läpi. Automaattisesti tuotettuja litterointeja siistittiin siten, että selkeät kirjoitus- ja tulkintavirheet korjattiin, mutta haastateltavien ilmausten merkitys pyrittiin säilyttämään mahdollisimman tarkasti. Tässä vaiheessa poistettiin myös aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat, kuten tekniset keskustelut ja selkeästi aiheesta poikkeavat osiot.

Seuraavassa vaiheessa aineisto redusoitiin eli pelkistettiin. Aineistosta poimittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset, jotka liittyivät esimerkiksi oma-aloitteisuuteen, vastuunottoon, priorisointiin, ajanhallintaan, tavoitteiden ymmärtämiseen, palautteeseen, jaksamiseen ja esihenkilön arjen johtamiskäytäntöihin.

Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Samankaltaiset ilmaukset koottiin yhteen ja muodostettiin niistä alaluokkia. Esimerkiksi työn itsenäiseen edistämiseen, ongelmanratkaisuun ja avun pyytämiseen liittyviä ilmauksia ryhmiteltiin oma-aloitteisuuden ja vastuunoton alle. Vastaavasti tavoitteiden selkeyttämiseen, työn merkityksen avaamiseen, palautteen antamiseen ja arjen keskusteluihin liittyvät ilmaukset ryhmiteltiin esihenkilön johtamiskäytäntöjä kuvaaviksi luokiksi.

Taulukko 1 havainnollistaa, miten alkuperäisistä haastatteluaineiston ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, alaluokkia ja edelleen tutkimuksen pääteemoja.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääteema
”Kyllä vähän pystyy myös edistää työtä ilman, että aina tulee niitä uusia ohjeita ja neuvoja.”	Työntekijä vie työtä eteenpäin ilman jatkuvaa ohjeistusta.	Oma-aloitteisuus	Esihenkilöiden odotukset
”Määräämällä jonkun deadline, johon mennessä pitää olla tietty asia tehtynä. Sekin on yksi itsensä johtamisen väline.”	Esihenkilö tukee itsensä johtamista aikatauluilla	Rakenteiden tarjoaminen	Odotusten ilmeneminen johtamiskäytännöissä
”Vaatii hyvin vahvaa kontrollia, hyvin pieneksi purettuja osatavoitteita ja valvontaa.”	Puutteellinen itsensä johtaminen lisää kontrollin tarvetta.	Kontrollin lisääntyminen	Itsensä johtamisen puutteet esihenkilötyön haasteena

Ryhmittelyvaiheen tuloksena aineistosta muodostui viisi keskeistä pääluokkaa: itsensä johtaminen esihenkilöiden käsityksissä, esihenkilöiden odotusten kohdistuminen työntekijöiden toimintaan, odotusten vaihtelu työntekijän roolin ja työn luonteen mukaan, johtamisen rakenteet työntekijän itsensä johtamisen tukena sekä itsensä johtamisen puutteet esihenkilötyön haasteena. Nämä luokat erosivat toisistaan sen perusteella, mitä näkökulmaa ne kuvasivat tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäinen luokka kuvasi sitä, miten esihenkilöt ymmärtävät itsensä johtamisen käsitteenä ja työntekijän toimintatapana. Toinen luokka tarkensi, millaisia konkreettisia valmiuksia ja toimintatapoja esihenkilöt työntekijöiltä odottavat. Kolmas luokka toi esiin, että odotukset eivät ole samanlaisia kaikissa työtehtävissä, vaan ne vaihtelevat työn luonteen, vastuun ja kokemuksen mukaan. Neljäs luokka kuvasi sitä, miten nämä odotukset näkyvät arjen johtamistyössä, esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, palautteenannossa, rakenteiden tarjoamisessa ja arjen keskusteluissa. Viides luokka erottui muista siten, että se tarkasteli tilanteita, joissa työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys koettiin puutteelliseksi ja joissa tämä lisäsi esihenkilön ohjauksen, kontrollin tai tuen tarvetta.

Luokat muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Esihenkilöiden käsitykset itsensä johtamisesta luovat perustan sille, millaisia odotuksia he työntekijöihin kohdistavat. Nämä odotukset vaihtelevat työn luonteen mukaan. Esihenkilöiden käsitykset ja odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta konkretisoituvat arjen johtamiskäytännöissä. Mikäli työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys ei vastaa esihenkilön odotuksia tai työn vaatimuksia, tämä voi näkyä esihenkilötyössä lisääntyneenä ohjauksen, seurannan ja kontrollin tarpeena. Näin pääluokat kuvaavat samaa ilmiötä eri tasoilla: käsitysten, odotusten, työn kontekstin, johtamiskäytäntöjen ja esihenkilötyön haasteiden näkökulmista.

On kuitenkin huomioitava, että edellä kuvattu luokittelu kuvaa sisällönanalyysin ryhmittelyvaiheen tulosta, ei vielä analyysin lopullista käsitteellistä tulosta. Abstrahointi toteutettiin analyysin viimeisessä vaiheessa, jossa muodostettuja pääluokkia tarkasteltiin tutkimuskysymysten näkökulmasta ja niitä käsitteellistettiin suhteessa tutkimuksen keskeiseen ilmiöön eli työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyuteen. Tässä vaiheessa yksittäisistä ilmauksista ja niitä kokoavista luokista siirryttiin yleisemmälle käsitteelliselle tasolle. Esimerkiksi oma-aloitteisuutta, vastuunottoa, priorisointia ja tavoitteellista työskentelyä koskevat ilmaukset jäsenyivät osaksi työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyyttä. Vastaavasti tavoitteiden selkeyttämistä, rakenteiden tarjoamista, palautteen antamista ja arjen vuorovaikutusta koskevat ilmaukset jäsenyivät esihenkilöiden keinoiksi tukea ja ohjata työntekijän itsensä johtamista.

Abstrahointi tulee esille tulosluvun päättävässä alaluvussa, jossa aineistosta muodostettuja pääluokkia tarkastellaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tulosluvun alaluvuissa 5.1–5.5 pääluokat esitellään ensin aineistolähtöisesti haastatteluaineiston havaintojen ja sitaattien avulla. Tämän jälkeen luvussa 5.6 tuloksia käsitteellistetään suhteessa itsensä johtamisen teoriaan ja esihenkilötyön näkökulmaan. Näin analyysin tulokset eivät jää pelkäksi aineiston ryhmittelyksi, vaan niiden avulla muodostetaan laajempi ymmärrys siitä, miten esihenkilöt jäsentävät työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyttä ja sen merkitystä arjen johtamiskäytännöissä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Itsensä johtaminen esihenkilöiden käsityksissä

Aineiston perusteella esihenkilöt ymmärsivät itsensä johtamisen ennen kaikkea työntekijän kykyä hallita omaa työtään, toimintaansa ja työssä suoriutumistaan. Itsensä johtaminen ei näyttäytynyt haastatteluissa yksittäisenä taitona, vaan laajempaa kokonaisuutena, johon liittyivät oman työn organisointi, aikatauluttaminen, tavoitteiden ymmärtäminen, itsetuntemus, toimeenpanokyky, sekä kyky huolehtia omasta jaksamisesta. Useassa haastattelussa painotettiin voimakkaasti työn ulkopuolisen elämän hallintaa. Esihenkilöiden puheessa itsensä johtaminen kiinnittyi vahvasti työn arjen sujuvuuteen: työntekijän odotettiin kykenevän hahmottamaan, mitä hänen tulee tehdä, missä aikataulussa ja millä tavalla työ saadaan etenemään ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta.

Yksi haastateltavista kuvasi itsensä johtamista oman työn ja arjen kokonaisvaltaisena hallintana:

*”Luulen, että se on eniten sitä, että sä pystyt sun oman työn organisoimaan ja aikatauluttamaan ja suoriutumaan sun omista töistä ja tehtävistä sekä samaan aikaan huolehtimaan, että sun vireystila on sellainen, että työt ja vapaa-ajat ja muut elämän osa-alueet on balanssissa”H1*

Sitaatissa itsensä johtaminen ei rajaudu pelkästään työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen, vaan siihen sisältyy myös työntekijän kyky säädellä omaa kuormitustaan ja ylläpitää toimintakykyään. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden käsityksissä itsensä johtaminen on sekä työhön liittyvää suoriutumista että laajempaa arjen hallintaa. Työntekijän ei siis odoteta ainoastaan saavan tehtäviä valmiiksi, vaan myös huolehtimaan siitä, että työn tekemisen tapa on kestäväällä pohjalla pidemmällä aikavälillä.

Itsensä johtamiseen liitettiin aineistossa kyky yhdistää päivittäinen tekeminen pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Hyvin itseään johtava työntekijä ei siis keskity vain yksittäisiin työtehtäviin, vaan kykenee hahmottamaan laajemman kokonaisuuden ja suuntaamaan arjen valintojaan sen mukaisesti.

*”Hyvä itsensä johtaminen on sitä, että on joku isompikin kokonaisuus, mikä on tehtävä ja se kykenee ohjaamaan sitä omaa toimintaansa niin, että se tekee joka päivä niitä asioita, mitkä sitä suurta päämäärää edistää ilman että tarvitsee yksitellen jonkun kertoa, että tee tuo ja tee tuo.”H5*

Tämä korostaa itsenä johtamisen tavoitteellista ja ennakoivaa luonnetta. Työntekijän tulee osata tehdä arjessa sellaisia valintoja, jotka edistävät laajempaa päämäärää myös silloin, kun esihenkilö ei määrittele seuraavaa askelta.

Aineistossa itsensä johtaminen määrittyi myös kykyä yhdistää päivittäinen tekeminen pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Työntekijä siis kykenee hahmottamaan suuremman kokonaisuuden ja suuntaamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Tämä korostaa itsensä johtamisen tavoitteellista luonnetta: työntekijän tulee osata tehdä arjessa sellaisia valintoja, jotka edistävät laajempaa päämäärää.

Toinen keskeinen aineistosta nouseva ulottuvuus oli itsetuntemus. Itsensä johtaminen liitettiin työntekijän kykyyn tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan:

*”Itsensä johtaminen työelämässä tarkoittaa mun mielestä kykyä tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet.”H3*

Tässä korostaa sitä, että itsensä johtaminen edellyttää työntekijältä reflektiivisyyttä ei kykyä tarkastella omaa toimintaa, osaamista ja rajoja. Esihenkilön näkökulmasta työntekijän on helpompi johtaa itseään, mikäli hän tunnistaa, missä asioissa hän pärjää itsenäisesti ja missä tilanteissa hän tarvitsee tukea. Itsetuntemus toimii näin perustana myös vastuun ottamiselle ja oman työn realistiselle suunnittelulle.

Haastatteluissa itsensä johtaminen kytkeytyi myös tavoitteellisuuteen. Esihenkilöt eivät kuvanneet itsensä johtamista pelkkänä omaehtoisenä tekemisenä, vaan toimintana, jonka tulee suuntautua työnantajan ja organisaation tavoitteiden mukaisesti.

*”Hyvä itsensä johtaminen on sitä, että pystyy pitää fokuksen siinä halutussa tavoitteessa”H3*

Esihenkilöt liittivät itsensä johtamisen vahvasti tavoitteiden ymmärtämiseen. Tässä kohtaa tavoitteellisuus tarkentuu erityisesti organisaation ja esihenkilöiden asettamien tavoitteiden ymmärtämiseksi. Esihenkilöiden mukaan työntekijän itsenäinen toiminta ei itsessään riitä, vaan sen tulee kohdistua työn kannalta olennaisiin asioihin. Itsensä johtaminen näyttäytyy näin kykyä säilyttää fokus ja suunnata oma toiminta yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilöiden näkökulmasta hyvä itsensä johtaminen ei siis tarkoita pelkkää aktiivisuutta tai ahkeruutta, vaan ennen kaikkea kykyä tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan.

Lisäksi itsensä johtamiseen liitettiin itsenäinen ongelmanratkaisu- ja toimeenpanokyky. Esihenkilöt kuvasivat, että työn arjessa tulee väistämättä vastaan tilanteita, joissa työntekijän on kyettävä ratkaisemaan ongelmia ilman, että jokainen asia viedään esihenkilön ratkaistavaksi:

*”Tosi tärkeä on tietysti toimeenpanokyky, että kykenee itsenäisesti ratkaisemaan niitä ongelmia siitä nykyhetken ja tavoitetilan välissä, koska niitä pakostikin ilmenee”H3*

Tämä osoittaa, että itsensä johtaminen ymmärretään myös kykynä viedä työtä eteenpäin muuttuvissa ja epäselvissä tilanteissa. Työntekijän ei odoteta vain noudattavan annettuja ohjeita, vaan myös arvioivan tilanteita, tekemään ratkaisuja ja edistämään työtä kohti asetettua tavoitetta. Itsenäinen ongelmanratkaisu näyttäytyy näin osana työntekijän ammatillista vastuuta.

## **5.2 Esihenkilöiden odotusten kohdistuminen työntekijöiden toimintaan**

Aineiston perusteella esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä liittyivät ennen kaikkea vastuunottoon, oma-aloitteisuuteen, priorisointiin, ajanhallintaan ja tavoitteelliseen toimintaan. Esihenkilöt odottivat, että työntekijä kykenee edistämään omaa työtään ilman jatkuvaa ohjeistusta ja tunnistaa, miten hänen oma toimintansa heijastuu asetettuihin tavoitteisiin. Itsensä johtamisen kyvykkyys näyttäytyi aineistossa laajempänä työelämävalmiutena, jossa yhdistyivät itsenäinen eteneminen, oman työn suunnittelu, ratkaisukeskeisyys ja kyky toimia rakentavasti myös haastavissa tilanteissa.

Keskeinen odotus liittyi työntekijän kykyyn ottaa vastuuta omasta työstään ja viedä sitä eteenpäin itsenäisesti. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijältä odotetaan kykyä toimia ilman, että jokaiseen työvaiheeseen tarvitaan uusia ohjeita ai jatkuvaa varmistamista.

*”Kyllä vähän pystyy myös edistää työtä ilman, että aina tulee niitä uusia ohjeita ja neuvoja”H1*

Tämä osoittaa, että esihenkilöiden näkökulmasta itsensä johtaminen tarkoittaa työn itsenäistä edistämistä. Työntekijän ei odoteta vain reagoivan esihenkilön antamiin tehtäviin, vaan myös itse hahmottavan, mitä seuraavaksi tulisi tehdä ja miten työtä voidaan viedä kohti tavoitetta.

Oma-aloitteisuus liittyi aineistossa vahvasti myös ongelmanratkaisuun. Esihenkilöt eivät odottaneet, että työntekijä ratkaisee kaikki tilanteet yksin, mutta odottivat työntekijältä omaa ajattelua ennen avun pyytämistä. Avun pyytäminen ei siis näyttäytynyt itsensä johtamisen

vastakohtana, vaan hyvin itseään johtava työntekijä pyrkii ensin hahmottamaan ongelman, pohtii mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja ja tuo ne esiin keskustelussa.

*”Ensisijaisesti pyrkii vähän niinku itse ratkaisemaan sen ongelman ja sitten jos on jotain kysyttävää, niin se kysymys ja ehkä jo kokeillut tai mietityt ratkaisuehdotukset tuodaan siinä kysymyksen yhteydessä.”H4*

Tämä havainto tarkoittaa esihenkilön odotusta oma-aloitteisuudesta. Työntekijältä odotetaan aktiivista osallistumista tilanteen ratkaisemiseen. Esihenkilön näkökulmasta itsensä johtaminen ilmenee siinä, ettei työntekijä jää passiivisesti odottamaan valmista vastausta, vaan tulee keskusteluun oman pohdintansa ja mahdollisten ratkaisuehdotustensa kanssa. Samansuuntaisesti aineistossa kuvattiin, että hyvät itsensä johtajat hankkivat tarvittavan tiedon esihenkilöltä tai muilta, jotta työ pääsee etenemään, eivätkä jää odottamaan tilanteen ratkaisemista itsestään.

Toinen keskeinen odotus liittyi priorisointiin ja ajanhallintaan. Aineistossa korostui, että työntekijän tulisi ymmärtää, miksi tiettyä työtä tehdään ja mikä siinä on olennaista. Tämän ymmärryksen nähtiin tukevan työntekijän kykyä järjestää omaa työtään ja käyttää aikaansa järkevästi.

*”Työntekijän pitäisi ymmärtää, miksi ne tekee sitä mitä ne tekee. Silloin ne pystyy myös organisoimaan ja priorisoimaan työtään”H1*

Priorisointikyky ei siis näyttäytyä aineistossa pelkästään teknisenä ajanhallinnan taitona, vaan se kytkeytyy työn tarkoituksen ymmärtämiseen. Esihenkilöiden odotuksissa työntekijän tulisi osata erottaa olennaiset tehtävät vähemmän tärkeistä tehtävistä ja suunnata oma toimintansa sen mukaisesti. Tämä liittyy myös aiemmassa luvussa esiin nousseeseen tavoitteellisuuteen: työntekijän on vaikea johtaa itseään tarkoituksenmukaisesti, ellei hän ymmärrä, mihin tavoitteeseen hänen työnsä liittyy.

Esihenkilöt odottivat työntekijöiltä myös kykyä kehittää omaa työtään ja parantaa omaa tehokkuuttaan. Odotus ei siten rajoittunut siihen, että työntekijä suorittaa annetut tehtävät, vaan työntekijältä toivottiin myös oman työn kriittistä tarkastelua ja kehittämisorientaatiota.

*”Parhaimmillaanhan se on silleen, että se työntekijä itse pohtii, että miten mä tekisin tämän paremmin, että se pystyy sitä omaa työtä ja omaa tehokkuutta parantaa.”H1*

Itsensä johtaminen näyttäytyy oppimisena ja oman toiminnan kehittämisenä. Esihenkilöiden odotuksissa hyvä työntekijä ei ainoastaan tee sitä, mitä pyydetään, vaan myös arvioi omaa toimintaansa ja etsii tapoja tehdä työtä paremmin.

Aineistossa itsensä johtamisen odotuksiin liittyivät lisäksi palautteen käsittely, stressinsietokyky ja myönteisen toimintakyvyn säilyttäminen. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijän tulisi pystyä vastaanottamaan palautetta ilman, että se lamauttaa toimintaa tai johtaa kielteiseen asenteeseen. Palautteen vastaanottaminen ymmärrettiin osaksi itsensä johtamista, koska se edellyttää kykyä säädellä omaa reaktiota, arvioida omaa toimintaa ja muuttaa tekemistä palautteen perusteella.

*”Olisi hyvä, että se palautteen suodatuskyky olisi niin, ettei ota niin isoa painetta siitä palautteesta, vaan osais käsitellä sen palautteen, eikä mene naama nurinpäin. Pysyy sellainen positiivinen vire päällä ja löytää ratkaisuja edetä palautteen mukaan.”H1*

Tässä korostuu itsensä johtamisen emotionaalinen ulottuvuus. Esihenkilöiden odotukset liittyvät myös siihen, miten työntekijä käsittelee painetta, palautetta ja kuormitusta. Työntekijältä odotetaan kykyä säilyttää toimintakykynsä myös tilanteissa, joissa työ on haastavaa tai palaute kriittistä.

Lisäksi aineistossa tuli esiin, että työntekijältä odotetaan omaa tavoitteellisuutta. Esihenkilöt eivät halua määritellä jokaista pientä tehtävää työntekijän puolesta, vaan työntekijän odotetaan pystyvän asettamaan myös pienempiä välitavoitteita omalle työlleen.

*”Ei vaan odota, että joka ikiseen tehtävään pitäisi tulla minulta se tavoite, vaan että ne asettaa itsellensä sellaisia mikrotavoitteita.”H3*

Esihenkilöt liittivät itsensä johtamisen vahvasti tavoitteiden ymmärtämiseen. Tämä täydentää kuvaa itsensä johtamisesta työn arjen tasolla. Tavoitteellisuus ei tarkoita vain suurten organisaatiotavoitteiden ymmärtämistä, vaan myös kykyä pilkkoa omaa tekemistä hallittaviin osiin ja suunnata työtä vaiheittain eteenpäin. Tällöin työntekijä pystyy johtamaan omaa työskentelyään myös tilanteissa, joissa esihenkilö ei jatkuvasti määrittele seuraavaa askelta. Aineiston perusteella itsensä johtaminen ymmärrettiin tavoitteisiin kiinnittyvänä toimintana, ei pelkkänä omaehtoisena tekemisenä.

Aineistossa itsensä johtamisen odotukset ulottuivat myös vuorovaikutustilanteisiin. Esihenkilöt odottivat työntekijöiltä aktiivista osallistumista, hyvää kokouskäyttäytymistä, toisten kuuntelemista sekä kykyä tuoda esiin ristiriitoja, ongelmia tai esihenkilön tiedon puutteita.

Työntekijän odotetaan osallistuvan yhteiseen työskentelyyn aktiivisesti ja rakentavasti, ei ainoastaan huolehtivat omista tehtävistään.

*”Mä odotan, että ne saapuu määritettyihin kokouksiin ja osallistuu niihin aktiivisesti ja hyvällä asenteella.”H1*

*”He aktiivisesti myös tuo esille mahdolliset ristiriidat tai ongelmat tai täyttää mun tiedon puutteita.”H1*

Itsensä johtamisen odotuksiin liittyy kyky osallistua yhteisiin tilaisuuksiin asianmukaisesti sekä uskaltaa puuttua havaittuihin epäkohtiin rakentavasti.

### **5.3 Odotusten vaihtelu työntekijän roolin ja työn luonteen mukaan**

Aineiston perusteella esihenkilöiden odotukset työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyydestä eivät olleet täysin irrallisia työn kontekstista, vaan suhteutuivat työntekijän tehtävää, vastuuseen, kokemukseen ja työssä vaadittavaan itsenäisyyteen. Esihenkilöt kuvasivat itsensä johtamisen odotuksia eri tavoin riippuen siitä, oliko kyse enemmän suorittavasta työstä vai itsenäisempää harkintaa ja priorisointia vaativasta tehtävästä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että itsensä johtamista odotettaisiin vain tietyissä rooleissa, vaan sitä, että odotusten taso ja painopiste vaihtelevat työn luonteen mukaan.

Suorittavassa työssä itsensä johtamisen odotukset liittyivät aineistossa erityisesti työn perusedellytysten täyttämiseen. Työntekijältä odotettiin, että hän saapuu sovitusti paikalle, tekee annetut tehtävät ja noudattavat yhteisiä toimintatapoja. Tällöin itsensä johtaminen näyttäytyi ennen kaikkea vastuullisena ja luotettavana työskentelynä.

*”Jos on suorittavassa työssä, niin sitten odotan, että hän saapuu töihin, tekee annetun tehtävän ja lopputulos on hyvä.”H5*

Tässä itsensä johtamisen odotus kiinnittyy työn arjen perustasoon: työntekijän odotetaan huolehtivan omasta läsnäolostaan, tehtävän suorittamisesta ja työn laadusta. Työntekijän on ensin kannettava vastuu hänelle annetuista perustehtävistä ennen kuin häneltä voidaan odottaa laajempaa itsenäistä priorisointia tai oman työn kehittämistä.

Itsenäisemmissä ja vastuullisemmissä tehtävissä odotukset puolestaan laajenivat. Tällöin esihenkilöt odottivat työntekijältä enemmän kykyä hahmottaa tavoitteita, organisoida omaa työskentelyään ja tehdä priorisointeja ilman jatkuvaa ohjausta.

*”Jos on korkeammassa tehtävässä, niin sitten mä haluan enemmän nähdä sitä, että ne pystyy organisoimaan ja priorisoimaan omia töitä enemmän, nimenomaan tavoitteista käsin.”H5*

Tämä osoittaa, että itsensä johtamisen odotukset kasvavat silloin, kun työ itsessään edellyttää enemmän itsenäistä harkintaa. Esihenkilöiden näkökulmasta vaativammassa roolissa ei riitä, että suorittaa vain yksittäisiä tehtäviä, vaan työntekijän tulee ymmärtää työn laajempi tavoite ja suunnata oma työskentelynsä sen mukaisesti. Näin itsensä johtaminen kytkeytyy työn vastuullisuuteen ja siihen, kuinka paljon työntekijän odotetaan itse jäsentävän työnsä sisältöä ja etenemistä.

Aineistossa nousi esiin myös työntekijän kokemuksen merkitys. Erityisesti nuorten tai vasta työelämään siirtyneiden kohdalla itsensä johtamisen odotuksiin liittyi oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Esihenkilöt eivät odottaneet kokemattomilta työntekijöiltä samanlaista varmuutta kuin kokeneemmilta, mutta he odottivat valmiutta oppia, ottaa vastuuta vähitellen ja huolehtia omasta jaksamisesta.

*”Kun on nuoria työntekijöitä, juuri koulunpenkiltä tulleita, niin toivoo, että ne oppisi sen tehtävän ja kehittyis siinä. Mutta että samalla huolehtisivat itsestään.”H2*

Itsensä johtaminen nähdään kehittyvänä työelämätaidona. Esihenkilön odotus kohdistuu siihen, että työntekijällä on kyky oppia tehtävänsä, kehittyä työssään ja samalla tunnistaa oman jaksamisensa rajat. Itsensä johtamiseen siis liittyy suoriutumisen lisäksi työkyvyn ylläpitämisen taito.

Nuorten työntekijöiden kohdalla esihenkilöt nostivat myös esiin riskin siitä, että innokkuus ja halu suoriutua voivat johtaa liialliseen kuormittumiseen. Tällöin itsensä johtamisen haaste ei välttämättä ole passiivisuus tai vastuun välttely, vaan pikemminkin vaikeus säädellä omaa työmäärää ja palautumista.

*”Iso kysymys on tietenkin se, ettei polttaisi itseään loppuun. Monet nuoret tulevat töihin niin innokkaina, että saattavat käyttää siihen enemmän aikaa, kun tarvitsisi ja sitten kohta ollaan jo ihan loppuun palaneita.”H2*

Hyvä itsensä johtaminen sisältää kyvyn arvioida oman työn kuormittavuutta ja rajata omaa tekemistä sekä huolehtia palautumisesta. Hyvä itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että työskentelee kestäväällä tavalla.

Lisäksi aineistossa korostui esihenkilön tarve tunnistaa työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia, heikkouksia ja tuen tarpeita. Itsensä johtamisen tukeminen ei näyttäytynyt aineistossa täysin samanlaisena kaikkien työntekijöiden kohdalla, vaan esihenkilöt kuvasivat tarvitsevansa työntekijöidensä tuntemista voidakseen tukea heitä tarkoituksenmukaisesti.

*”Mun täytyy tuntea jokainen niistä mun työntekijöistä niin hyvin, että mä pystyn näkemään niiden omat vahvuudet ja omat heikkoudet ja sitten mä pystyn tukemaan niitä niissä kohdissa mitä ne tarvii.”H5*

*”Jokaisella vahvuudet ja heikkoudet on ihan erilaisia. Pitää olla kaikista kiinnostunut.”H2*

Tämä osoittaa, että itsensä johtamisen odotukset ja tuki rakentuvat myös esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Esihenkilön tehtävänä ei ole vain asettaa yleisiä odotuksia, vaan myös tunnistaa, millaisissa asioissa työntekijä tarvitsee vahvistusta. Työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen mahdollistaa sen, että esihenkilö voi antaa oikeanlaista tukea ja asettaa realistisia odotuksia työntekijän itsenäiselle toiminnalle.

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että esihenkilön odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta suhteutuvat työn vaatimukseen, kokemukseen ja työntekijän yksilöllisen tuen tarpeeseen. Itsensä johtamista odotetaan kaikilta työntekijöiltä, mutta sen painopiste vaihtelee. Suorittavassa työssä korostuvat luotettavuus, sovittujen tehtävien tekeminen ja työssä suoriutuminen. Itsenäisemmissä tehtävissä painottuvat tavoitteista käsin toimiminen, priorisointi ja oman työn organisoiminen. Kokemattomampien työntekijöiden kohdalla keskeistä on oppiminen, kehittyminen ja jaksamisesta huolehtiminen. Näin itsensä johtamisen odotukset eivät näyttäydy tässä aineistossa yksiselitteisenä vaatimuksena, vaan työn arkeen ja työntekijän tilanteeseen suhteutuvana kokonaisuutena.

#### **5.4 Johtamisen rakenteet työntekijän itsensä johtamisen tukena**

Aineiston perusteella esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta eivät jääneet vain yleisiksi toiveiksi työntekijöiden oma-aloitteisuudesta tai vastuullisuudesta, vaan ne näkyivät konkreettisesti arjen johtamiskäytännöissä. Odotukset ilmenivät erityisesti siinä, miten esihenkilöt asettivat tavoitteita, seurasivat työn etenemistä, antoivat palautetta, tukivat työntekijöiden priorisointia ja pyrkivät pitämään vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Itsensä johtaminen näyttäytyi esihenkilöille arjessa työn sujuvuutena, hallinnan tunteena ja kykynä edistää tehtäviä ilman jatkuvaa ohjausta.

*”Parhaimmillaanhan se (työn tekeminen) näyttää siltä, että jollakin on koko ajan aikaa, että sillä ei ole ikinä kiire ja silti se tekee kaikki työt ja tehtävät. Silloin tietää, että homma on hyvin hanskassa ja osaa johtaa itseään.”H5*

Esihenkilöiden näkökulmasta itsensä johtaminen ei siis näy ainoastaan työn lopputuloksissa, vaan myös työn tekemisen tavassa. Hyvä itsensä johtaminen ei näyttäytyä jatkuvana kiireenä tai ylikuormittumisena, vaan kykynä organisoida työ niin, että tehtävät etenevät hallitusti. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöt arvioivat työntekijöidensä itsensä johtamista arjen havaintojen perusteella: miten työntekijä käyttää aikaansa, miten hän priorisoi ja miten hyvin työ pysyy hallinnassa.

Itsensä johtamisen seuraaminen ei aineiston perusteella ollut välttämättä muodollista mittaamista, vaan se tapahtui osana päivittäistä johtamistyötä. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijän kyky johtaa itseään tulee näkyväksi monissa arjen tilanteissa, esimerkiksi siinä, miten työntekijä järjestää työnsä, edistää sovittuja asioita ja toimii osana tiimiä.

*”Arjessa se tulee tosi monessa kohtaa vastaan, että osaatko sä vai etkö osaa johtaa itseään ja omaa tiimiä.”H4*

Odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta näkyvät siis arjen johtamistyössä jatkuvana havainnointina ja työn etenemisen seuraamisena. Esihenkilö arvioi työntekijän itsensä johtamista sen perusteella, tarvitseeko työntekijä jatkuvaa ohjausta, vai pystyykö hän edistämään työtä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Näin itsenä johtaminen tulee osaksi esihenkilön päivittäistä käsitystä työskentelystä ja tuen tarpeesta.

Keskeinen johtamiskäytäntö oli tavoitteiden ja työn merkityksen avaaminen. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijöiden itsensä johtamista voidaan tukea selittämällä, miksi jotakin tehdään ja mihin laajempaan kokonaisuuteen tehtävä liittyy.

*”Mä pyrin tosi paljon siihen, että kerron, miksi me tehdään jotakin asioita ja pyrin tuomaan työntekijälle sen ymmärryksen siitä, että tää asia tehdään tästä syystä.”H3*

Tässä esihenkilö ei ainoastaan anna työntekijälle tehtävää, vaan pyrkii luomaan ymmärrystä työn tarkoituksesta. Tämä on tärkeää, koska työntekijän odotetaan pystyvän tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja priorisoimaan omaa työtään. Jos työntekijä ymmärtää työn tavoitteen ja merkityksen, on hänellä paremmat edellytykset johtaa omaa toimintaansa myös tilanteissa, joissa esihenkilö ei ole jatkuvasti ohjaamassa.

Aineistossa nousi esiin myös, että itsensä johtamisen odotuksia ei välttämättä sanoiteta organisaation arjessa juuri itsensä johtamisen käsitteen kautta. Esihenkilöt kuvasivat odottavansa työntekijöiltä esimerkiksi oma-aloitteisuutta, vastuunottoa, priorisointia ja kykyä edistää työtä itsenäisesti, mutta näitä odotuksia ei useinkaan nimetty itsensä johtamiseksi. Tämä osoittaa, että itsensä johtamiseen liittyvät odotukset voivat olla arjen johtamisessa läsnä myös silloin, kun käsitettä ei suoraan käytetä.

Tavoitteiden avaamiseen liittyi myös valmentava johtamistapa. Esihenkilöt kuvasivat, etteivät he pyri ainoastaan ratkaisemaan työntekijän ongelmia, vaan opettamaan ajattelutapaa, jonka avulla työntekijä pystyy jatkossa ratkaisemaan samankaltaisia tilanteita itsenäisemmin.

*”Jos se kysyy kysymyksen multa, että miten joku asia tehdään, niin mä koitan opettaa sen taustoja myöten, että se ensi kerralla samantyyppisessä tilanteessa pystyy itse ratkaisemaan ne asiat.”H5*

Tässä näkyy, miten itsensä johtamisen odotus muuttuu johtamiskäytännöksi. Esihenkilö tukee työntekijää antamalla tietoa, avaamalla asioiden taustoja, ja antamalla ajattelun välineitä, jotta työntekijän itsenäinen ongelmanratkaisukyky vahvistuu. Johtamisessa siis keskitytään myös työntekijän kyvykkyyksien kehittämiseen.

Odotukset näkyivät arjen johtamisessa myös siinä, että esihenkilöt tarjosivat tarvittaessa rakenteita työn suunnittelun ja toteuttamisen tueksi. Rakenteet voivat tarkoittaa esimerkiksi selkeiden tavoitteiden asettamista, määräaikoja työnteolle, tehtävänannon rajaamista tai työn prioriteettien läpikäymistä yhdessä. Esihenkilöt kuvasivat, että itsensä johtamista voidaan tukea tekemällä tehtävästä riittävän selkeä ja toimeenpanokelpoinen.

*”Määräämällä jonkun deadlinen, johon mennessä pitää olla tietty asia tehtynä. Sekin on yksi itsensä johtamisen väline.”H3*

Tämä osoittaa, että itsensä johtamista tuetaan, eikä työntekijää jätetä yksin. Esihenkilön antamat raamit voivat toimia työntekijän oman toiminnan ohjaamisien tukena. Selkeä tehtävänanto, aikataulu ja tavoite auttavat työntekijää hahmottamaan, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulisi edetä.

Palautteenanto oli toinen keskeinen tapa, jolla itsensä johtamiseen liittyvät odotukset näkyivät esihenkilötyössä. Aineiston perusteella palaute itsensä johtamisesta annettiin ensisijaisesti keskustelun kautta. Esihenkilöt kuvasivat palautetilanteita vuorovaikutteisina kohtaamisina,

jossa työntekijän toimintaa, suoriutumista ja kehittymistä käsitellään yhdessä. Esihenkilöt toivat myös ilmi sen, että palautteen antaminen on edelleen vaikeaa, ja haluavat siinä kehittyä.

*”Sehän tapahtuu keskustelemalla. Mitään sähköposteja ei lähdetä kirjoittamaan, että et ole suoriutunut tästä tehtävästä. Pitää myös antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä.”H2*

Palautteenanto itsensä johtamisesta ei siis näyttäytynyt aineistossa yksisuuntaisena ilmoituksena, vaan keskusteluna, jossa työntekijää ohjataan tarkastelemaan omaa toimintaansa. Samalla palautteen vastaanottaminen itsesään nähtiin osaksi itsensä johtamista. Työntekijän odotettiin kykenevän käsittelemään myös kriittistä palautetta ja muuttamaan toimintaansa sen perusteella.

*”Sekin on sitä itsensä johtamista, että osaa ottaa vastaan myös negatiivista ja kehittävää palautetta. Ja että pääsee siitä eteenpäin ja osaa hyödyntää sitä jatkossa.”H2*

Tämä havainto yhdistää palautteenannon ja itsensä johtamisen toisiinsa. Esihenkilöiden odotukset eivät kohdistu vain siihen, miten työntekijä tekee työnsä, vaan myös siihen, miten hän suhtautuu oman toimintansa arviointiin.

Itsensä johtamisen odotukset näkyivät arjen esihenkilötyössä myös kiinnostuksena työntekijöiden jaksamisesta ja vireystilasta. Esihenkilöt kuvasivat, että työntekijän toimintakykyä ei voida erottaa työstä ja suoriutumisesta. Jos työntekijä on kuormittunut, väsynyt tai stressaantunut, se voi vaikuttaa hänen kykyynsä johtaa omaa työtään.

*”Jaksamisessa, mikä on nykypäivänä varsinkin tosi vaikeaa, niin kyllä esimiehen täytyy tietää, että mitä työntekijöille kuuluu ja pitää olla kiinnostunut niistä ihmisistä työarjen ulkopuoleltakin.”H2*

Itsensä johtamisen tukeminen laajenee siis työn organisoinnista työntekijän kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Esihenkilön tehtävänä on pysyä riittävän hyvin kartalla työntekijän tilanteesta, jotta hän voi tarvittaessa tukea työssä suoriutumista, kuormituksen hallintaa ja jaksamista. Esihenkilöllä on siis vastuu myös tunnistaa tilanteita, joissa työntekijä tarvitsee enemmän tukea.

Aineistossa korostui lisäksi arjen säännöllisen vuorovaikutuksen merkitys. Itsensä johtamisen tukeminen ei tapahtunut vain virallisissa kehityskeskusteluissa, vaan osana jatkuvaa yhteydenpitoa, työn etenemisen tarkastelua ja arjen tilanteiden läpikäymistä.

*”Riittävän usein käydään niitä, mielellään joka viikko, että mitä tapahtuu, missä mennään ja miksi on mitään tapahtunut ja mitkä on ne osa-alueet, mihin pitää kiinnittää huomiota ja missä pitäisi kehittyä.”H4*

Säännölliset keskustelut auttavat esihenkilöä seuraamaan, miten työntekijä etenee työssään ja millaista tukea hän tarvitsee. Samalla ne tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tarkentaa tavoitteita, saada palautetta ja jäsentää omaa työtään. Näin itsensä johtamisen odotukset tulevat osaksi arjen vuorovaikutusta eikä niitä käsitellä vain poikkeustilanteissa.

Aineistossa esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukena näyttäytyi myös käytettävissä olemisena. Esihenkilö ei tällöin ohjaa työntekijän jokaista työvaihetta, mutta pyrkii varmistamaan, että työntekijällä on mahdollisuus saada tukea silloin, kun työ ei etene tai työntekijä tarvitsee sparrausta.

*”Mä pyrin olemaan käytettävissä. Mä ajattelen niin, että jokaisella ihmisellä täällä pitää olla semmoinen tunne, että silloin kun mä tarviin jeesiä, mä oon hankalassa paikassa tai mä en tiedä jotain, niin aina pitää olla joku ihminen, jolta kysyä apua.”H5*

Tämä havainto vahvistaa ajatusta siitä, että itsensä johtaminen ei tarkoita työntekijän jättämistä yksin. Esihenkilön tehtävänä on luoda sellainen arjen tuki ja vuorovaikutus, jonka varassa työntekijä voi edistää työtään itsenäisesti mutta tarvittaessa hakea apua.

Aineistossa nousi esiin myös ajatus siitä, että esihenkilön liian yksityiskohtainen ohjaaminen voi heikentää työntekijän itsensä johtamisen kehittymistä.

*”Jos mikromanageeraa ihmisiä, niin niistä varmaan tulee aika huonoja itsensä johtajia, jos ne tottuu siihen, että kyllä joku tulee kertomaan, että tee näin ja näin.”H5*

Sitaatti osoittaa, että esihenkilön johtamistavalla voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys muodostuu. Jos esihenkilö määrittää jatkuvasti työntekijän seuraavat askeleet, työntekijälle ei välttämättä synny tarvetta tai mahdollisuutta ottaa vastuuta oman työnsä etenemisestä. Tämän vuoksi esihenkilön on tasapainoteltava ohjauksen ja tilan antamisen välillä: työntekijälle tulee tarjota riittävästi tukea, mutta samalla mahdollisuus kantaa vastuu omasta työstään.

Toisaalta aineistossa nousi esiin myös tärkeä rajanveto: vaikka työntekijältä odotetaan itsenäisyyttä, esihenkilön rooli ei katoa. Liiallinen itsenäisyyden odotus voi haastateltavien

mukaan muuttua välinpitämättömäksi johtamiseksi, jos esihenkilö ei ole läsnä, ei tue työntekijöitä eikä pidä yllä työn yhteistä suuntaa.

*”Jos esihenkilö ei ikään kuin ole ikinä paikalla tai ei ikinä tee mitään johtotoimenpiteitä, niin sitten tiimistä tulee kaaos.”H4*

Työntekijän itsensä johtamisen odotus ei tarkoita sitä, että esihenkilö voisi vetäytyä johtamisesta. Päinvastoin esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työntekijällä on riittävä suunta, tuki ja yhteys tiimiin. Itsensä johtaminen tarvitsee tuekseen selkeitä tavoitteita, vuorovaikutusta ja rakenteita.

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta näkyvät arjen johtamistyössä monella tasolla. Ne näkyvät siinä, miten esihenkilöt seuraavat työn etenemistä, selkeyttävät tavoitteita, avaavat työn merkitystä, antavat palautetta, tukevat priorisointia, seuraavat jaksamista ja käyvät säännöllisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Esihenkilö odottaa työntekijältä vastuuta ja oma-aloitteisuutta, mutta samalla hänellä on tehtävänään luoda sellaiset tavoitteet, raamit ja tuki, joiden varassa työntekijä voi johtaa omaa työtään.

## **5.5 Itsensä johtamisen puutteet esihenkilötyön haasteena**

Aineiston perusteella työntekijöiden itsensä johtamisen puutteet näyttäytyivät esihenkilötyössä monenlaisina arjen haasteina. Ne liittyivät erityisesti palautteen vastaanottamiseen, oma-aloitteisuuden puutteeseen, heikkoon priorisointiin, jatkuvan ohjauksen tarpeeseen sekä työn tavoitteiden savuttamattomuuteen. Esihenkilöiden näkökulmasta itsensä johtamisen puutteet eivät siis olleet vain työntekijän henkilökohtaiseen työskentelyyn vaikuttavia, vaan ne vaikuttivat suoraan esihenkilön ajankäyttöön, johtamiskäytäntöihin ja työn etenemiseen. Kun työntekijä ei kykene ohjaamaan omaa toimintaansa riittävästi, esihenkilön rooli muuttuu enemmän ohjaavaksi, valvovaksi ja yksityiskohtiin puuttuvaksi.

Esihenkilöiden kuvauksissa puutteellinen itsensä johtaminen näkyi esimerkiksi epäolennaisiin asioihin keskittymisenä, aikataulujen pettämisenä, jatkuvana varmisteluna, palautteen vastaanottamisen vaikeutena sekä kuormittuneisuutena. Näiden tilanteiden nähtiin lisäävän esihenkilön ohjauksen, seurannan ja tuen tarvetta.

Yksi keskeinen haaste liittyi oma-aloitteisuuden puutteeseen. Esihenkilöt kuvasivat tilanteita, joissa työntekijä on tottunut siihen, että joku muu määrittelee seuraavat askeleet. Tällöin työntekijä ei välttämättä itse hahmota, mitä tulisi tehdä seuraavaksi tai miten työtä voisi edistää ilman erillistä ohjeistusta.

*”Semmoinen orientaatio oma-aloitteisuus, että ei välttämättä ole tehty tai totuttu siihen, että joku sanoo mitä tehdään.”H3*

Oma-aloitteisuuden puute näyttäytyy passiivisuutena ja riippuvuutena jatkuvasta ohjauksesta. Työntekijä voi jäädä odottamaan ohjeita sen sijaan, että hän arvioisi tilannetta itse ja pyrkisi viemään työtä eteenpäin. Tämä lisää esihenkilön työmäärää, koska hänen täytyy ohjata työntekijää tiiviimmin ja varmistaa usein työn etenemistä.

Itsensä johtamisen puutteet näyttäytyivät aineistossa myös sosiaalisen toiminnan vaikeutena. Esihenkilöt liittivät itsensä johtamisen kyvyn ymmärtää oman käyttäytymisen vaikutuksia muihin työntekijöihin ja työyhteisön toimintaan. Heikot sosiaaliset taivot voivat vaikeuttaa yhteistyötä ja sitä kautta työn tavoitteiden saavuttamista.

*”Myös sosiaaliset taidot, ne on osalla tosi heikot. Ei osata keskustella, ei osata käyttäytyä, ei tervehditä eikä ymmärretä oman toiminnan vaikutusta muihin.”H2*

Tämä laajentaa itsensä johtamisen käsitettä yksilön oman työn hallinnasta kohti työyhteisössä toimimista. Esihenkilöiden näkökulmasta työntekijän itsensä johtamisen taitoihin kuuluu myös kyky säädellä omaa käyttäytymistään suhteessa muihin. Mikäli työntekijä ei tunnista oman toimintansa vaikutuksia työyhteisöön, voi se heikentää yhteistyötä ja lisätä esihenkilön tarvetta puuttua vuorovaikutustilanteisiin.

Itsensä johtamisen puutteet näkyivät myös kontrollin ja valvonnan lisääntymisenä. Kun työntekijä ei kykene itse pitämään fokusta olennaisessa tai edistämään työtä riittävän itsenäisesti, esihenkilö joutuu pilkkomaan tehtäviä pienempiin osiin ja seuraamaan etenemistä tarkemmin.

*”Vaatii hyvin vahvaa kontrollia, hyvin pieneksi purettuja osatavoitteita ja valvontaa.”H3*

Itsensä johtamisen kyvykkyys vaikuttaa siis suoraan johtamiskäytäntöjen muotoon. Vahva itsensä johtaminen mahdollistaa luottamuksen ja kevyemmän seurannan, kun taas puutteellinen itsensä johtaminen johtaa yksityiskohtaisempaan ohjaukseen ja kontrolliin. Esihenkilön

johtamistapa mukautuu siis sen mukaan, miten paljon työntekijä kykenee itse ohjaamaan omaa toimintaansa.

Lopuksi aineistossa korostui, että itsensä johtamisen kyvykkyys tulee erityisen näkyväksi muutostilanteissa ja kuormituksen kasvaessa. Kun työtehtävät muuttuvat, työntekijä siirtyy uuteen rooliin tai stressi lisääntyy, työntekijän kyky hallita omaa toimintaansa joutuu koetukselle.

*”Itsensä johtaminen korostuu kaikissa muutostilanteissa, kun työtehtävä muuttuu tai vaihtaa työpaikkaa. Silloin kun ihminen on stressaantunut, nähdään miten se pystyy hallitsemaan itseään.”H4*

Tämän havainto osoittaa, että itsensä johtamisen puutteet eivät välttämättä tule esiin rutiininomaisessa ja tutussa työssä, vaan erityisesti silloin, kun työntekijältä vaaditaan sopeutumista, paineensietoa ja oman toiminnan uudelleen suuntaamista. Muutostilanteet tekevät näkyväksi sen, kuinka hyvin työntekijä kykenee säilyttämään toimintakykynsä ja etenemään epävarmuudesta huolimatta.

Kokonaisuutena itsensä johtamisen puutteet näyttäytyivät esihenkilötyössä työn sujuvuutta, että esihenkilön ajankäyttöä kuormittavina tekijöinä. Puutteet näkyivät passiivisuutena, palautteen vastaanottamisen vaikeutena, sosiaalisten taitojen ongelmina, työn hallinnan puutteena ylikuormittumisena tai jatkuvana ohjauksen tarpeena. Esihenkilöiden näkökulmasta nämä tilanteet johtavat usein tarkempaan seurantaan, vahvempaan kontrolliin ja yksityiskohtaisempaan ohjaukseen. Näin itsensä johtamisen puutteet eivät vaikuta vain yksittäisen työntekijä työskentelyyn, vaan myös siihen, millaiseksi arjen johtamistyö muuttuu.

## **5.6 Tulosten yhteenveto ja abstrahointi suhteessa teoreettiseen viitekehukseen**

Tulosluvun alaluvuissa 5.1–5.5 esitetyt havainnot voidaan tiivistää viiteen pääluokkaan, jotka kuvaavat esihenkilöiden käsityksiä työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä, siihen liittyvistä odotuksista sekä odotusten ilmenemisestä arjen johtamiskäytännöissä. Taulukossa 2 esitetään yhteenveto tulosten pääluokista, niiden keskeisestä sisällöstä sekä esimerkeistä, joiden avulla pääluokat konkretisoituvat aineistossa.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustulosten pääluokista

<b>Pääluokka</b>	<b>Keskeinen sisältö</b>	<b>Esimerkki tuloksesta</b>
Itsensä johtaminen esihenkilöiden käsityksissä	Oman työn hallinta, tavoitteellisuus, itsetuntemus, jaksaminen	Itsensä johtaminen ymmärrettiin työn organisointina, aikataulutamisena ja työssä suoriutumisenä.
Esihenkilöiden odotusten kohdistuminen työntekijöiden toimintaan	Oma-aloitteisuus, vastuunotto, priorisointi, palautteen käsittely	Työntekijältä odotettiin kykyä edistää työtä ilman jatkuvaa ohjausta.
Odotusten vaihtelu työntekijän roolin ja työn luonteen mukaan	Työn vastuu, kokemus, tehtävän itsenäisyys	Vaativammissa rooleissa korostuivat tavoitteista käsin toimiminen ja itsenäinen priorisointi.
Johtamisen rakenteet työntekijän itsensä johtamisen tukena	Tavoitteet, palaute, rakenteet, vuorovaikutus	Esihenkilöt tukivat itsensä johtamista selkeyttämällä tavoitteita ja tarjoamalla raameja työn etenemiselle.
Itsensä johtamisen puutteet esihenkilötyön haasteena	Kontrollin tarve, jatkuva ohjaus, kuormitus, passiivisuus	Puutteellinen itsensä johtaminen lisäsi esihenkilön ohjauksen, seurannan ja kontrollin tarvetta.

Taulukko 2 havainnollistaa, että työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys näyttäytyy esihenkilöiden näkökulmasta moniulotteisena kokonaisuutena. Pääluokat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa: esihenkilöiden käsitykset itsensä johtamisesta muodostavat perustan työntekijöihin kohdistuville odotuksille, jotka puolestaan vaihtelevat työn luonteen ja työntekijän kokemuksen mukaan. Nämä odotukset näkyvät arjen johtamiskäytännöissä ja itsensä johtamisen puutteet voivat lisätä esihenkilön ohjauksen, seurannan ja tuen tarvetta.

Edellä esitettyjen tulosten perusteella esihenkilöiden käsityksissä työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä ulottuvuuksista. Aineistossa itsensä johtaminen näyttäytyi ensinnäkin oman työn ja toiminnan ohjaamisena, johon liittyivät työn organisointi, aikataulutaminen, priorisointi, tavoitteellinen toiminta ja ongelmanratkaisu. Tämä on yhteydessä itsensä johtamisen teoriaan, jossa itsensä johtaminen ymmärretään yksilön itseensä kohdistuvana vaikuttamisprosessina sekä keinona suunnata omaa käyttäytymistä ja toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006).

Tulokset osoittavat, että esihenkilöiden näkökulmasta itsensä johtaminen ei tarkoita pelkkää itsenäistä toimintaa, vaan organisaation tavoitteisiin kiinnittyvää vastuullista toimintaa. Työntekijältä odotettiin kykyä ymmärtää työn tavoitteet, tehdä niiden mukaisia valintoja ja edistää työtä ilman jatkuvaa ohjausta. Tämä kytkeytyy itsensä johtamisen teoriaan, jossa itsensä johtaminen nähdään yksilön kyynä ohjata omaa toimintaansa ja vaikuttaa itseensä tavoitteiden saavuttamiseksi (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Samalla havainto liittyy esihenkilötyön näkökulmaan, jossa työn tavoitteiden selkeyttäminen ja toiminnan suuntaaminen ovat keskeisiä työn johtamisen tehtäviä (Viitala, 2021). Näin tulokset tarkentavat aiempaa tutkimusta osoittamalla, että itsensä johtaminen näyttäytyy työelämän arjessa kyynä yhdistää oma toiminta organisaation tavoitteisiin ja työn sujuvaan etenemiseen.

Tulokset laajentavat itsensä johtamisen tarkastelua työntekijän jaksamisen, itsetuntemuksen ja palautteen käsittelyn suuntaan. Esihenkilöiden puheessa hyvä itsensä johtaminen ei tarkoittanut vain tehokasta suoriutumista, vaan myös kykyä tunnistaa omat rajat, säädellä kuormitusta, hyödyntää palautetta ja toimia rakentavasti haastavissa tilanteissa. Tämä liittyy itsensä johtamisen strategioihin, joissa korostuvat oman toiminnan havainnointi, arviointi ja ajattelumallien kehittäminen (Neck & Houghton, 2006).

Lisäksi työntekijän itsensä johtamisen kyvykkyys rakentuu suhteessa esihenkilötyöhön ja työympäristöön. Esihenkilöt tukivat työntekijöiden itsensä johtamista esimerkiksi tavoitteiden selkeyttämisen, palautteen, rakenteiden, aikataulujen ja säännöllisen vuorovaikutuksen avulla. Näin itsensä johtaminen ei näyttäydy pelkästään työntekijän yksilöllisenä ominaisuutena, vaan myös johtamiskäytäntöjen ja työympäristön mahdollistamana toimintana. Tämä kytkeytyy itsemääräämisteoriaan, jossa autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tukeminen nähdään keskeisenä yksilön motivaation ja toiminnan kannalta (Deci & Ryan, 2000).

Kokonaisuutena tulosten abstrahointi osoittaa, että esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys voidaan ymmärtää työelämävalmiutena, jossa yhdistyvät oman työn hallinta, tavoitteisiin kiinnittyvä vastuullisuus, reflektiivisyys, jaksamisen säätely ja kyky toimia osana työyhteisöä. Samalla tulokset osoittavat, että itsensä johtamisen tukeminen edellyttää esihenkilöltä tasapainoa autonomian mahdollistamisen, ohjauksen, palautteen ja rakenteiden tarjoamisen välillä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkastelin sitä, minkälaisia odotuksia esihenkilöillä on työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä sekä sitä, miten nämä odotukset näkyvät arjen johtamiskäytännöissä. Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilöt odottavat työntekijöiltä ennen kaikkea kykyä ottaa vastuuta omasta työstään, toimia oma-aloitteisesti, priorisoida tehtäviään, hallita ajankäyttöään ja suunnata oma toimintansa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Itsensä johtaminen ei näyttäytynyt aineistossa vain yksittäisenä ominaisuutena tai tehokkuuteen liittyvänä taitona, vaan laajempana työelämävalmiutena, johon sisältyvät myös itsetuntemus, palautteen vastaanottaminen, ongelmanratkaisukyky ja omasta jaksamisesta huolehtiminen.

Keskeinen johtopäätös on, että esihenkilöiden näkökulmasta itsensä johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea tavoitteellista ja vastuullista työskentelyä. Työntekijältä ei odoteta pelkästään sitä, että hän toimii aktiivisesti, vaan että hänen toimintansa suuntautuu työn ja organisaation kannalta olennaisiin asioihin. Hyvä itsensä johtaminen näkyy työn sujuvuutena, olennaiseen keskittymisenä, asenteen pitämisenä positiivisena sekä kyynä edistää työtä ilman jatkuvaa ohjausta. Samalla tulokset osoittavat, että itsensä johtaminen ei tarkoita yksin pärjäämistä. Työntekijältä odotetaan kykyä tunnistaa tilanteet, joissa hän tarvitsee tukea, palautetta tai tarkennusta.

Toinen keskeinen johtopäätös on, että esihenkilöiden odotukset työntekijöiden itsensä johtamisesta näkyvät arjen johtamistyössä erityisesti siinä, miten esihenkilöt asettavat tavoitteita, antavat vastuuta ja seuraavat työn etenemistä. Aineiston perusteella esihenkilöt odottavat työntekijöiltä kykyä toimia itsenäisesti, mutta tämä itsenäisyys rakentuu arjessa esihenkilön antamien tavoitteiden ja raamien varaan. Johtamistyössä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että esihenkilö pyrkii selkeyttämään, mitä työntekijältä odotetaan, miksi tehtävä on tärkeä ja mihin laajempaan tavoitteeseen työ liittyy. Kun työntekijän odotetaan kykenevän priorisoimaan ja tekemään ratkaisuja itsenäisesti, esihenkilön tehtäväksi muodostuu suunnan ja tarkoituksen kirkastaminen.

Odotukset näkyvät arjen johtamiskäytännöissä myös palautteen, keskustelujen ja tuen kautta. Esihenkilöt eivät ainoastaan arvioi työntekijän lopputuloksia, vaan kiinnittävät huomiota myös

siihen, miten työntekijä johtaa omaa työtään: pysyykö hän olennaisessa, eteneekö työ sovitusti, osaako hän pyytää apua ja kykeneekö hän vastaanottamaan palautetta. Näin itsensä johtamisen odotukset tulevat osaksi päivittäistä vuorovaikutusta, palautekeskusteluja ja työn seuranta. Mikäli työntekijän itsensä johtamisen taidot eivät riitä, esihenkilön johtamistyö muuttuu usein tiiviimmäksi: tavoitteita täsmennetään, tehtäviä pilkotaan pienempiin osiin ja työn etenemistä seurataan tarkemmin. Toisaalta silloin, kun työntekijä osoittaa vahvaa itsensä johtamista, esihenkilö voi antaa enemmän tilaa, luottamusta ja vastuuta.

Lisäksi tutkimuksen perusteella työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys vaikuttaa siihen, millaiseksi esihenkilön arjen johtamistyö muodostuu. Kun työntekijät kykenevät ottamaan vastuuta, priorisoimaan ja viemään tehtäviä eteenpäin itsenäisesti, esihenkilön tarve jatkuvalle ohjaukselle ja valvonnalle vähenee. Tällöin esihenkilötyö voi painottua enemmän tavoitteiden kirkastamiseen, työn edellytysten varmistamiseen ja kokonaisuuksien johtamiseen. Aineistossa tämä näkyi kuvauksina siitä, että delegointi ja vastuuttaminen vapauttavat esihenkilön aikaa muuhun työhön ja että taitavasti itseään johtavassa tiimissä lyhytkin säännöllinen keskustelu voi riittää työn suunnan ylläpitämiseen.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys on esihenkilöille tärkeä arjen työn sujuvuuteen vaikuttava tekijä. Itsensä johtaminen vähentää jatkuvaa ohjauksen tarvetta, tukee tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistaa sujuvamman esihenkilötyön. Samalla tulokset korostavat, että itsensä johtamisen odotukset tulisi tehdä työyhteisössä näkyviksi ja keskusteltaviksi. Esihenkilöiden on tärkeää sanoittaa, mitä itsenäisyys, oma-aloitteisuus ja vastuunotto tarkoittavat juuri kyseisessä työssä ja missä tilanteissa työntekijältä odotetaan omaa päätöksentekoa. Näin itsensä johtamisen vaatimukset eivät jää hiljaisiksi oletuksiksi, vaan niistä muodostuu selkeä osa arjen johtamista ja työntekijöiden tukemista.

Tämän tutkimuksen perusteella itsensä johtaminen voidaan nähdä jaettuna vastuuna: työntekijän tehtävänä on ohjata omaa toimintaansa tavoitteellisesti ja vastuullisesti, mutta esihenkilön tehtävänä on luoda tälle riittävän selkeät tavoitteet, rakenteet ja vuorovaikutukselliset edellytykset.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten käytännön sovellettavuus

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä, työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa sekä organisaatioiden johtamiskäytäntöjen selkeyttämisessä.

Tulokset osoittavat, että itsensä johtamisen odotukset eivät aina ole työntekijöille itsestään selviä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä odotukset käytännössä tarkoittavat heidän omassa roolissaan. Tämän vuoksi organisaatioissa olisi hyödyllistä sanoittaa tarkemmin, millaisia itsensä johtamisen taitoja eri työtehtävissä odotetaan.

Tulokset korostavat myös esihenkilön roolia itsensä johtamisen mahdollistajana. Vaikka itsensä johtaminen viittaa työntekijän omaan toimintaan, voi esihenkilö tukea sitä selkeyttämällä tavoitteita, avaamalla työn merkitystä, antamalla palautetta ja tarjoamalla rakenteita työn suunnittelun tueksi. Kun työntekijä ymmärtää työn tarkoituksen, hänen on helpompi tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja priorisoida omaa työtään.

Lisäksi tutkimuksen tulokset voivat auttaa esihenkilöitä tunnistamaan tilanteita, joissa työntekijän itsensä johtamisen taidot kaipaavat tukea. Näiden merkkien tunnistaminen voi auttaa esihenkilöä tarjoamaan tukea ajoissa. Tällöin ratkaisu ei välttämättä ole pelkkä kontrollin lisääminen, vaan työntekijän tukeminen esimerkiksi tavoitteiden pilkkomisella, priorisointikeskusteluilla, palautteen selkeyttämisellä tai työn kuormituksen tarkastelulla.

Tulokset osoittavat, että itsensä johtamisen odotukset vaihtelevat työntekijän roolin, kokemuksen ja työtehtävän mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei samoja odotuksia tulisi asettaa kaikille työntekijöille, vaan niitä on suhteutettava työntekijän rooliin, kokemukseen, työtehtävään ja tuen tarpeeseen.

Palautekäytäntöjen kehittäminen on yksi keskeinen tapa hyödyntää tutkimuksen tuloksia. Palautteen vastaanottaminen näyttäytyi osana itsensä johtamista, mutta palautteen käsittely ei ole vain työntekijän vastuulla. Esihenkilön tapa antaa palautetta vaikuttaa siihen, voiko työntekijä hyödyntää palautetta oman toimintansa kehittämisessä. Siksi palautteen tulisi olla selkeää, rakentavaa ja vuorovaikutteista.

Lisäksi jaksamisen ja työkyvyn merkitys korostuu osana itsensä johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että itsensä johtamisesta ei tulisi organisaatioissa ymmärtää vain tehokkuuden tai

itsenäisen suoriutumisen vaatimuksena. Siihen liittyy työntekijän kyky tunnistaa omat rajansa, säädellä kuormitusta ja huolehtia palautumisesta. Esihenkilön näkökulmasta tämä korostaa tarvetta keskustella säännöllisesti työn kuormittavuudesta, prioriteeteista ja tavoitteiden realistisuudesta. Näin itsensä johtamisen tukeminen voi myös ehkäistä liiallista kuormitusta, joka on nykytyöelämässä yleinen haaste.

## **7.2 Tutkielman toteutuksen arviointi**

Tutkielman aineisto soveltui tutkimuskysymysten tarkasteluun hyvin, sillä haastattelut tuottivat tutkimuksen kannalta olennaista tietoa esihenkilöiden odotuksista työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyttä kohtaan sekä näiden odotusten ilmenemisestä arjen johtamiskäytännöissä. Laadullinen tutkimusote ja puolistrukturoidut haastattelut olivat perusteltu valinta, koska niiden avulla oli mahdollista tavoittaa haastateltavien omia kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä.

Puolistrukturoitu haastattelu toimi aineistonkeruumenetelmänä pääosin hyvin, sillä se tarjosi haastatteluille selkeän rakenteen mutta mahdollisti samalla keskustelun etenemisen haastateltavien omien painotusten mukaisesti. Tutkimusprosessia arvioitaessa voidaan kuitenkin todeta, että haastattelutilanteissa haastateltaville olisi voinut antaa enemmän aikaa pohtia vastauksiaan. Lisäksi tarkentavia jatkokysymyksiä olisi voinut esittää enemmän, jotta haastateltavat olisivat päässeet avaamaan ajatuksiaan mahdollisesti syvällisemmin. Tämä olisi voinut tuottaa vielä yksityiskohtaisempaa aineistoa esimerkiksi itsensä johtamiseen liittyvistä haasteista, epävarmuuksista ja esihenkilötyön kannalta arkaluontoisemmista näkökulmista.

Aineiston määrää voidaan pitää tutkielman laajuuteen nähden kohtalaisena. Haastattelut tuottivat riittävästi aineistoa keskeisten teemojen tunnistamiseen ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Samalla on kuitenkin huomioitava, että kaksi tai kolme lisähaastattelua olisi voinut vahvistaa tulosten luotettavuutta ja tuoda analyysiin lisää näkökulmia. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tilastollinen yleistettävyys, vaan tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen.

Haastattelujen litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin transkriptiota, mikä helpotti aineiston käsittelyä ja mahdollisti haastattelujen systemaattisen analysoinnin. Transkriptio osoittautui hyödylliseksi, mutta siihen sisältyi myös kirjoitus- ja tulkintavirheitä. Näiden virheiden läpikäyminen ja korjaaminen vei huomattavasti aikaa ja aineistoa oli tarkasteltava huolellisesti, jotta haastateltavien ilmausten merkitys säilyi mahdollisimman tarkasti.

Analyysin etenemisessä pyrin siihen, ettei aineiston käsittely jäisi pelkästi haastatteluvastausten referoinniksi. Aineistoa jäsennettiin ensin haastattelukysymysten kannalta keskeisiksi teemoiksi. Analyysissa pyrin tunnistamaan sekä aineistossa toistuvia havaintoja että niiden merkitystä esihenkilötyön näkökulmasta.

Kokonaisuutena tutkimuksen toteutus tuli tutkimuskysymyksiin vastaamista. Aineiston avulla oli mahdollista tarkastella sekä esihenkilöiden odotuksia työntekijöiden itsensä johtamisesta, että sitä, miten nämä odotukset näkyvät arjen johtamistyössä. Tutkimuksen keskeiset rajoitukset liittyivät aineiston rajallisuuteen, haastateltavien näkökulmien subjektiivisuuteen sekä minun, tutkijan tulkinnalliseen rooliin analyysissa. Näistä rajoituksista huolimatta tutkimus tarjoaa perustellun ja aineistolähtöisen kuvan siitä, millaisena työntekijöiden itsensä johtaminen näyttäytyy esihenkilötyössä.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden odotuksia alaisten itsensä johtamisen kyvykkyydestä, sekä sitä, miten nämä odotukset ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä. Jatkotutkimuksen tarvetta voidaan perustella sillä, että itsensä johtaminen on noussut keskeiseksi työelämän taidoksi erityisesti tilanteissa, joissa työ on aiempaa itsenäisempää, joustavampaa ja hajautuneempaa. Harari ym. (2021) ovat meta-analyysissään koonneet yli kahden vuosikymmenen itsensä johtamista koskevaa tutkimusta, mitä osoittaa aiheen olevan vakiintunut, mutta edelleen kehittyvä tutkimuskohde. Meta-analyysi tarkastelee itsensä johtamista suhteessa muun muassa työsuoriutumiseen, minäpystyvyyteen ja työasenteisiin, minkä perusteella itsensä johtamisen merkitystä olisi perusteltua tutkia myös esihenkilöiden odotusten ja työntekijöiden kokemusten välisenä ilmiönä.

Jatkotutkimuksena olisi perusteltua tarkastella aihetta myös alaisten näkökulmasta. Tällöin voitaisiin selvittää, miten alaiset kokevat esihenkilöiden odotukset itsensä johtamisesta ja millä tavoin nämä odotukset vaikuttavat heidän työhönsä, toimijuuteensa ja työhyvinvointiinsa. Työntekijän näkökulman tarkastelu on tärkeää, koska itsensä johtamiseen liittyvät odotukset voivat näyttäytyä työntekijälle sekä mahdollisuutena että vaatimuksena. Parhaimmillaan ne voivat vahvistaa autonomiaa, työn hallinnan kokemusta ja ammatillista toimijuutta, mutta epäselvinä tai liiallisina ne voivat myös lisätä vastuunsiirron, epävarmuuden tai kuormituksen kokemuksia.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi mielekästä vertailla esihenkilöiden ja alaisten näkemyksiä toisiinsa. Tällainen tutkimusasetelma mahdollistaisi sen tarkastelun, missä määrin esihenkilöiden odotukset ja työntekijöiden kokemukset kohtaavat toisensa. Samalla voitaisiin tunnistaa mahdollisia jännitteitä ja ristiriitoja esimerkiksi siinä, tulkitaanko itsensä johtaminen työntekijän autonomiaa tukevaksi voimavaraksi vai työntekijälle siirtyväksi lisävastuuksi.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia tarkemmin myös sitä, millaisia vaikutuksia esihenkilöiden odotuksilla on alaisten työhyvinvointiin, motivaatioon, suoriutumiseen ja kuormituskokemuksiin. Tällöin voitaisiin arvioida, missä määrin itsensä johtamiseen kohdistuvat odotukset tukevat työntekijän toimijuutta ja missä tilanteissa ne voivat muodostua kuormittaviksi. Tämän myötä myös esihenkilöt voisivat paremmin suunnitella käytäntöjä, joilla alaisten itsensä johtamista voidaan tukea.

Neljäntenä jatkotutkimusaiheena olisi perusteltua tarkastella itsensä johtamiseen kohdistuvien odotusten muuttumista ajassa. Työelämän muutokset, kuten hybridityön yleistyminen, digitalisaatio, organisaatiomuutokset ja työn autonomian lisääntyminen, voivat muuttaa sitä, millaista itsensä johtamista työntekijöiltä odotetaan. Tutkimus voisi tuottaa tietoa siitä, miten esihenkilöiden odotukset muuttuvat työelämän murroksissa ja miten työntekijät sopeutuvat näihin muuttuviin odotuksiin.

Näin jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, millaiseksi itsensä johtamisen merkitys rakentuu esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä suhteessa. Samalla se voisi tuottaa käytännöllistä tietoa siitä, miten organisaatiot voivat tukea työntekijöiden itsensä johtamista tavalla, joka vahvistaa sekä toimijuutta että työhyvinvointia.

## Lähteet

Amundsen, S., Martinsen, Ø. L. (2014). *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale*. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Eurofound. (2025). *European Working Conditions Survey 2024: First findings*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/9436104>

Goldsby, M.G., Goldsby, E.A., Neck, C. B., Neck, C.P., & Mathews, R. (2021). *Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings*. *Administrative Sciences* 11 (25), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). *Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>

Harju, L., Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. (2016) *Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study*. *Journal of Vocational Behavior* 95-96, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Kallioma, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. WSOYpro.

Kesti, M., & Pietiläinen, V. (2019). *Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen*. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. painos). Jyväskylä, PSkustannus, 153-199.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro.

Manz, C.C. (1986). *Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.

Manz, C. C., & Neck, C.P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3th ed.). Pearson Prentice Hall.

Morikawa, M., Martela, F., Hakanen, J. (2022) *Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat?* *Hallinnon tutkimus*, 41(4), 312-328.

<https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., Vasalampi, K. (2023). *Itsemääräämisteoriat ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua*. *Psykologia* 58 (04-06), 305-323.

<https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-4.131169>

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.

Niinivaara, J. (2019). *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (2. painos). Jyväskylä, PSkustannus, 39-74.

Palvalin, M., Van Der Voordt, T., & Jylhä, T. (2017). *The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers*. *Journal of Facilities Management*, 15(4), 423-438. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2017-0010>

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. WSOY.

Steward, G.L., Courtright, S.H., & Manz, C. C. (2011). *Self-leadership: A multilevel review. Measurement of Self-leadership*. *Journal of Management* 37(1), 185-222.

Sydänmaanlakka, P. (2020). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* (5.painos). Alma Talent.

Syväjärvi, A., & Vakkala, H. (2019). *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. painos). Jyväskylä, PSkustannus, 201-229.

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

Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Vilka, H. (2025) *Tutki ja kehitä*.(6. uudistettu painos). Jyväskylä, Santalahti-kustannus.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Haastattelurunko**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esihenkilöiden odotuksia työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä sekä sitä, miten nämä odotukset ilmenevät arjen johtamiskäytännöissä.

#### **Taustat**

1. Kerrotko lyhyesti työrooliasi ja esihenkilötehtävästäsi?
2. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?
3. Millaisessa toimintaympäristössä tai organisaatiossa työskentelet?

#### **Itsensä johtamisen merkitys**

4. Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa sinun mielestäsi työelämässä?
5. Mistä huomaat, että työntekijä osaa johtaa itseään?

#### **Esihenkilöiden odotukset**

6. Millaisia odotuksia sinulla on työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä?
7. Mitä odotat työntekijöiden osaavan tehdä itsenäisesti?
8. Millaisia valmiuksia pidät erityisen tärkeinä työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydessä?

#### **Odotusten näkyminen johtamiskäytännöissä**

9. Miten odotuksesi työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä näkyvät käytännön johtamistyössäsi?
10. Miten odotukset näkyvät esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, palautteessa tai työn seurannassa?
11. Miten johdat, ohjaat tai tuet työntekijöitä itsensä johtamisessa?

### **Haasteet ja esimerkit**

12. Millaisia haasteita työntekijöiden itsensä johtamiseen liittyy esihenkilön näkökulmasta?
13. Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa työntekijän hyvä itsensä johtaminen näkyi selvästi?
14. Entä tilanteesta, jossa itsensä johtamisessa oli selkeitä puutteita?

### **Lopetus**

15. Onko työntekijöiden itsensä johtamisen merkitys mielestäsi muuttunut viime vuosina?
16. Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esiin?

## **Liite 2. Ennakkokysymykset haastateltaville**

Haastateltaville annetut kysymykset etukäteen mietittäväksi

1. Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa sinun mielestäsi työntekijöiden työssä?
2. Millaisia odotuksia sinulla on työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyydestä?
3. Miten nämä odotukset näkyvät arjen johtamiskäytännöissä?
4. Millaisissa tilanteissa työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyys korostuu erityisesti?