

Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle – asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia

Aikuiskasvatustieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ronja Herranen

8.1.2026
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Aikuiskasvatustiede

Tekijä: Ronja Herranen

Otsikko: Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle – asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia

Ohjaaja: Yliopistonlehtori, KT Jenni Tikkanen

Sivumäärä: 60 sivua

Päivämäärä: 8.1.2026

Työelämän murros on johtanut työn vaatimusten kasvamiseen, työtahdin kiihtymiseen ja työn tarkempaan seurantaan. Erityisesti asiantuntijatyö on muuttunut työn murroksen seurauksena. Samanaikaisesti organisaatiositoutuminen on muuttanut muotoaan, ja työntekijät ovat alkaneet kaivata työltään autonomiaa, merkityksellisyyttä ja joustavuutta. Tämä asettaa haasteita työntekijöiden sitouttamiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia autonomian merkityksestä organisaatiositoutumiselle. Tavoitteena oli selvittää, miten autonomia ilmenee työntekijöiden arjessa, kuinka sitoutuneita he ovat organisaatioonsa ja miten he kokevat autonomian ja sitoutumisen välisen yhteyden.

Tutkimuksen teoreettisena taustana toimii itsemääräämisteoria, jonka mukaan psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden – täytyminen edistää sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, ja aineisto kerättiin kymmeneltä asiantuntijatyöntekijältä. Aineiston analyysi suoritettiin teoriaohjaavana temaatteisena sisällönanalyysinä.

Tulosten mukaan autonomia näyttäytyi merkittävänä tekijänä organisaatiositoutumisessa. Eniten autonomiaa kokeneet työntekijät olivat pääsääntöisesti vahvemmin sitoutuneita organisaatioonsa, kun taas vähemmän autonomiaa kokeneiden sitoutuminen oli heikompaa. Sitoutuneet työntekijät kokivat autonomian tärkeimmäksi sitoutumistaan tukevaksi tekijäksi ja ulkoisen kontrollin riskinä sitoutumiselleen. Vastaavasti vähemmän sitoutuneet toivat esiin, kuinka työn sisältämä autonomia lisäsi sitoutumista, mutta ympäristön rajoitukset ja johtamisen puute heikensivät sitä. Ääripäässä myös liiallisen autonomian aiheuttamia ongelmia pidettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä.

Tulokset tukivat itsemääräämisteorian oletuksia ja korostivat valtuuttavan johtamisen merkitystä nykypäivän työelämässä. Tutkimus nosti esiin myös autonomiasta aiheutuvia haasteita sekä työntekijöiden esittämiä konkreettisia keinoja sitoutumisen ja autonomian tunteen vahvistamiseksi. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden ja johtamiskäytäntöjen kehittämisessä, erityisesti työntekijöiden sitouttamisen suhteen.

Avainsanat: autonomia, organisaatiositoutuminen, asiantuntijat, itsemääräämisteoria

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Itsemääräämisteoria ja autonomia	8
	2.1 Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet	8
	2.2 Autonomia psykologisena perustarpeena	11
	2.2.1 Autonomia ilmiönä ja käsitteenä	11
	2.2.2 Autonomian erityisrooli	13
	2.2.3 Autonomia motivaatiotekijänä	14
	2.2.4 Autonomian varjopuolet	17
	2.3 Itsemääräämisteorian kritiikkiä	18
3	Organisaatiositoutuminen	23
	3.1 Organisaatiositoutumisen teoriaa	23
	3.2 Organisaatiositoutuminen työelämän murroksessa	26
4	Tutkimuksen toteutus	29
	4.1 Tutkimuskysymykset	30
	4.2 Teemahaastattelu	30
	4.3 Temaattinen sisällönanalyysi	32
	4.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus	33
5	Tulokset	37
	5.1 Autonomian toteutuminen työssä	38
	5.1.1 Omaan työhön vaikuttaminen	38
	5.1.2 Päätöksenteko	40
	5.1.3 Autonomian ottaminen itse	42
	5.2 Organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutukset autonomiaan	44
	5.2.1 Tavoitteiden ja odotusten asettaminen	44
	5.2.2 Organisaatiokulttuuri, mikrojohtaminen ja työn valvonta	46
	5.3 Autonomian aiheuttamat ongelmat yksilölle	49
	5.4 Organisaatiositoutuminen	52
	5.4.1 Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle	52
	5.4.2 Sitoutumista edistävät muutokset	54
6	Pohdinta	57

Lähteet	65
Liitteet	75
Liite 1. Haastattelurunko	75
Liite 2. Tietosuojailmoitus	77

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia autonomian merkityksestä organisaatiositoutumiselle. Autonomian sekä organisaatiositoutumisen käsitteet ovat nousseet merkityksellisiksi ilmiöiksi ajankohtaisen työelämän murroksen seurauksena. Autonomialla tarkoitetaan itsemääräämisoikeutta, eli vapautta ja valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviensä, toimintatapojensa ja ajankäyttönsä suhteen (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). Organisaatiositoutuminen tarkoittaa yksilön psykologista sidettä työnantajaansa, jolloin hän ei koe halua vaihtaa työorganisaatiota (Meyer & Allen, 1991, s. 67; Jokivuori, 2004, s. 284–286).

Pääosin työelämän muutos on ollut hyvää ja työntekijöiden terveyttä sekä työoloja edistävää kehityskulkua (Murtin ym., 2022, s. 25–27). Se on kuitenkin luonut uudenlaisia haasteita, joihin vastaamiseen tarvitaan uudistuneita johtamiskäytäntöjä. Haasteet ovat peräisin teknologian nopeasta kehityksestä, globalisaatiosta sekä kovista tulospaineista ja kilpailusta yritysten välillä (Huhtala ym., 2011, s. 136; Schislyeva & Saychenko, 2022). Kattokäsitteenä näille ilmiöille ja niiden seurauksille voidaan puhua työn intensifikaatiosta eli tehostumisesta, jossa työntekijältä vaaditaan enemmän tuloksia lyhyemmässä ajassa (Kubicek ym., 2015). Työn tehostamisen tarve on johtanut tiukentuneeseen työntekijöiden kontrollointiin, ja digitalisaatio on mahdollistanut työnteon seurannan konkreettisesti (Glavin ym., 2024).

Samalla kun työnantajien vaatimukset ovat kasvaneet, myös työntekijöiden odotukset työorganisaatioita kohtaan ovat muuttuneet. Työntekijöiden uusista odotuksista merkittävimpiä ovat korostuneet työn merkityksellisyyden, joustavuuden sekä autonomian tarpeet. (Cho & Jung, 2025.) Työelämän murroksen ja työntekijöiden kasvaneiden vaatimusten seurauksena myös organisaatiositoutuminen on muuttanut muotoaan: elinikäiset työpaikat ovat historiaa, ja työllistyminen rakentuu sen sijaan elinikäiselle oppimiselle sekä oman osaamisen markkinoimiselle yli organisaatorajojen (Filander ym., 2019, s.16; Meyer, 2021, s. 9–10; OECD, 2024, s. 13). Henkilöstön korkea vaihtuvuus heikentää yritysten kilpailuasemaa markkinoilla ja luo tarpeettomia kuluja. (Cascio, 2006, s. 71–76). Heikentynyt organisaatiositoutuminen ja lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus vaikuttavat yhteiskunnallisesti lisäten työmarkkinoiden epävakautta. Tämä näkyy yksilöille epävarmuutena ja työurien pirstaloitumisena (Filander ym., 2019, s.16). Koko kansantalous kantaa osansa katkonaisia työuria seuraavista julkisista kustannuksista, kuten työttömyyden, sosiaaliturvan ja uudelleen koulutusten aiheuttamista kuluista. (Eurofound, 2020.)

Työpaikoilla on tarve valtuuttavan johtamisen käyttönotolle ja vahvistamiselle: autonomiaa vaaditaan edellytyksenä työhyvinvoinnille ja -tyytyväisyydelle (Cho & Jung, 2025, s. 9; Emre & De Spiegeleare, 2021, s. 2462). Valtuuttavalla johtamisella tarkoitetaan esimieskäytäntöjä, joilla tavoitellaan työntekijöiden vapauden, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kasvattamista (Lämsä & Hautala, 2004, s. 234) – toisin sanoen autonomiaa.

Autonomian merkitykseen työelämässä on alettu kiinnittää huomiota muun muassa motivaatiopsykologian tutkijoiden Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämän itsemääräämisteorian (*Self-Determination Theory, SDT*) myötä, joka toimii myös tämän tutkimuksen teoreettisena taustana. Itsemääräämisteoriat esittää, että ihmisellä on kolme universaalia psykologista perustarvetta – autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – joiden täytyminen mahdollistaa sisäisen motivaation syntymisen. Sisäinen motivaatio on motivaation syvin muoto, jossa kiinnostus toimintaan on sisäsyntyistä ja toiminta koetaan itsessään palkitsevana ja mielekkäänä (Ryynänen ym., 2020, s. 250). Teorian mukaan erilaiset kontekstuaaliset tekijät joko mahdollistavat tai estävät yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen. (Ryan & Deci, 2017, s. 3.)

Itsemääräämisteorian mukaan autonomialla on psykologisten perustarpeiden joukossa erityinen rooli muun muassa siksi, että autonomian tarpeen täytyminen edistää muiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä (Ryan & Deci, 2017, s. 97). Näin ollen sitä voidaan pitää merkittävimpana psykologisena perustarpeena. Vankasta teoreettisesta perustasta huolimatta, autonomian erityisroolia ei Ryynänen ym. (2020, s. 256) mukaan ole tutkittu riittävästi. Psykologisia perustarpeita onkin aikaisemmin tutkittu valtaosin yhtenäisinä ja työtyytyväisyyden sekä työssä suoriutumisen näkökulmista (mm. Piirto ym., 2022; Ryynänen ym., 2020).

Tämä tutkielma käsittelee vastuullisissa asemissa toimivien asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia yksinomaan autonomian osalta ja suhteessa organisaatiositoutumiseen. Haastateltavat työskentelivät päällikkö- ja johtotason tehtävissä tai muuta erityisasiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Asiantuntijatyöllä tarkoitetaan moniulotteista ja abstraktia tietotyötä, jossa korostuu luova älykkyys ja itsenäinen päätöksenteko (Alasoini, 2016, s. 4). Määritelmä sisältää jo itsessään oletuksen autonomisesta työstä. Tutkielma pohjautuu aiempaan kandidaatintutkielmaan (Herranen, 2025), jota on tässä työssä laajennettu ja syvennetty. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kokevatko asiantuntijatyöntekijät autonomian merkitykselliseksi tekijäksi heidän organisaatiositoutumisensa kannalta ja miten

nämä kokemukset ilmenevät. Tutkimuksen laadulliset lähtökohdat antavat oivallisen tilaisuuden analysoida myös autonomiasta mahdollisesti aiheutuvia ongelmia sekä syventyä autonomian sopivaan suhteeseen työorganisaatiossa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluin, joiden kohderyhmänä ovat erilaisissa organisaatioissa työskentelevät asiantuntijatyöntekijät. Haastatteluaineistoa analysoidaan temaattisen sisällönanalyysin avulla. Päättökysymys on, miten asiantuntijatyöntekijät kokevat autonomian toteutuvan työssään ja sen vaikutuksen organisaatiositoutumiseensa. Tutkimus tuottaa empiiristä tietoa työntekijän psykologisista tarpeista sekä asiantuntijatyöntekijöiden kokemista organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Saatua tietoa voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä sekä paremman ja sitä kautta tuottavamman organisaatiokulttuurin luomisessa, jossa henkilöstön suuren vaihtuvuuden kuluja voidaan minimoida. Tutkimus tuo näkyväksi ne organisatoriset tekijät, joiden koetaan vaikuttavan autonomian kokemuksen syntyyn ja kehitykseen sekä työntekijän organisaatiositoutumiseen.

2 Itsemääräämisteoria ja autonomia

Syvennyn aluksi itsemääräämisteoriaan ja autonomiaan luodakseni teoreettisen viitekehyksen, jotta ilmiötä voidaan ensin ymmärtää käsitteellisesti. Olen rajannut itsemääräämisteorian käsittelyn tutkimuksen kannalta olennaisiin elementteihin.

2.1 Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet

Itsemääräämisteoria on jo 1970-luvulta lähtöisin oleva, vankan perustan saavuttanut psykologinen motivaatioteoria, joka käsittelee eri motivaation laatuja sekä niiden syntyä ja suhdetta (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Teorian ovat kehittäneet yhdysvaltalaiset motivaatiopsykologit ja tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan. Itsemääräämisteoria kehittyi alkujaan sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta ja laajeni sen jälkeen muun muassa työorganisaatioiden tutkimukseen (Deci ym., 2017, s. 19).

Pitkistä juuristaan huolimatta itsemääräämisteoriaa on alettu hyödyntämään laajemmin vasta 2000-luvun taitteessa positiivisen psykologian vallankumouksen seurauksena. Ennen tätä työhyvinvointi ymmärrettiin tutkimuksissa pitkälti tiettyjen työperäisten ongelmien tai sairauksien puuttumisena. Positiivisen psykologian suuntauksen ansiosta viime vuosikymmenten tutkimus on kiinnittänyt huomiota työhyvinvointia luoviin ominaisuuksiin kuten työn imuun, yksilölliseen kukoistukseen ja inhimillisiin olosuhteisiin. (Hakanen, 2011, s. 11–12.) Nykyinen organisaatiotutkimus keskittyy organisaatioiden rakenteiden, sosiaalisen kontekstin ja johtamisen merkityksiin henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä (Dumitriu ym., 2025). Lisäksi siinä huomioidaan yksilön ja instituutioiden myönteiset ominaisuudet sekä tutkitaan sitä, mikä mahdollistaa yksilön motivaation ja innostuneisuuden työtään kohtaan (Hakanen, 2011, s. 11). Näihin kysymyksiin vastaamiseen itsemääräämisteoria on otollinen työväline.

Itsemääräämisteoriasta käytetään yleisesti synonyymeinä myös termejä *itsemääräytymisteoria* sekä *itseohjautuvuusteoria*. Tieteellisesti vakiintunut termi itsemääräämisteoria kattaa laajasti psykologisten perustarpeiden sekä organisaation ja johtamisen vaikutukset yksilön motivaation syntymiselle (Määttä ym., 2023, s. 307), joihin tässä tutkielmassa keskitytään sitoutumisen näkökulmasta. Lisäksi itsemäärääminen terminä kuvaa tarkoituksenmukaisesti teorian perusolettamusta yksilön tarpeesta kokea autonomiaa (Määttä ym., 2023, s. 307).

Itsemääräämisteoria on makroteoria, joka koostuu laajasta ja moninäkökulmaisesta teoreettisesta viitekehystä sisältäen useita alateorioita ihmisen motivaatiosta, käyttäytymisestä, persoonallisuudesta ja hyvinvoinnista (Ryan & Deci, 2017). Kuuluisin alateoria on perustarveteoria (*Basic Psychological Needs Theory, BPNT*), jonka soveltamiseen tämä tutkielma pääosin rajautuu. Perustarveteorialla on pitkät perinteet motivaatiotutkimuksessa (Deci & Ryan, 2000), ja se on yleisesti hyväksytty teoria akateemisessa yhteisössä. Teorian mukaiset autonomia sekä sisäinen motivaatio ovat keskeisiä työntekijän hyvinvointia ennustavia tekijöitä (mm. Gagné & Deci, 2005, s. 356).

Perustarveteorian mukaan ihmisellä on synnynnäisesti kolme psykologista perustarvetta, joiden täytyminen toimii edellytyksenä sisäisen motivaation ja psyykkisen hyvinvoinnin syntymiselle (Piirto ym., 2022). Näihin tarpeisiin lukeutuvat autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus. Autonomialla (*autonomy*) tarkoitetaan omaehtoisuutta eli mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa (Määttä ym., 2023, s. 307). Autonomian käsitteeseen syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kyvykkyys (*competence*) viittaa kokemukseen asiantuntijuudesta ja oman osaamisensa riittävydestä sekä toisaalta työn tarjoamasta riittävästä haasteellisuudesta. Yksilö kokee kyvykkyyttä, kun hän tekee taitojaan vastaavaa työtä ja saa siitä myös tunnustusta työyhteisössä. Decin ja Ryanin (2002, s. 7) mukaan kyvykkyys viittaa tehokkuuden tunteeseen. Kyseiset tutkijat hahmottavat yksilön aktiivisena toimijana, joka alati etsii ympäristöstään optimaalisen tasoisia haasteita omiin kykyihinsä nähden. Muuttuneessa työelämässä työntekijöiden sitouttamiseen ei enää riitä varmistus siitä, että he hallitsevat nykyisen työkuormansa; sen sijaan edellytetään kasvumahdollisuuksien kuten uusien haasteiden ja vastuiden tarjoamista (Rigby & Ryan, 2018, s. 139). Ihmisellä onkin luontainen pyrkimys toteuttaa, ylläpitää ja kohentaa osaamistaan organisaatiossa, jossa kyvykkyuden tarpeeseen vastataan. Tämä luontainen pyrkimys voidaan havaita jopa pienillä lapsilla, jotka suhtautuvat ympäristöönsä uteliaasti ja oppimishaluisesti (Määttä ym., 2023, s. 306).

Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) merkitsee yhteisöllisyyttä sekä inhimillistä tarvetta kokea merkityksellistä yhteyttä muihin ihmisiin (Rigby & Ryan, 2018, s. 139). Ihmisellä on evolutiivisessa ympäristössä kehittynyt sisäsyntyinen ja perustavanlaatuinen tarve tuntea kuuluvansa ryhmään (Baumeister & Leary, 1995). Olennaista yhteenkuuluvuuden kannalta on kokea itsensä merkitykselliseksi ja arvostetuksi työyhteisönsä jäseneksi (Piirto ym., 2022, s. 31). Kuuluvuutta ilmennetään toisen tasolle herkistymisellä: yksilöön osoitetaan kiinnostusta

ja kiintymystä huomioimalla häntä sekä kuuntelemalla häntä. Työntekijän tulee myös voida luottaa siihen, että yhteisön jäsenet ovat tarpeen tullen saatavilla ja aidosti läsnä. (Silva ym., 2014, s. 173.) Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen edellyttää lisäksi, että työntekijä kokee kuuluvuutta yrityksen kaikilla tasoilla – myös suorien esihenkilöiden ja johdon kanssa (Rigby & Ryan, 2018, s. 139). Organisaatioissa, joissa yhteenkuuluvuuden tarpeeseen vastataan, työntekijät kokevat yrityksen toiminnan perustuvan yhteistyöhön, jossa heidän työpanoksellaan on merkityksellinen rooli.

Psykologisten perustarpeiden täyttymisen on lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa todistettu olevan positiivisesti yhteydessä ihmisen optimaaliseen toimintaan, hyvinvointiin, terveyteen, korkeaan suorituskäyttöön sekä myönteiseen asenteeseen ja käytökseen (mm. Deci & Ryan, 2000, s. 262–263). Tarpeiden täytyminen saa ihmisen toteuttamaan potentiaalinsa sekä suojaa häntä terveysongelmilta ja heikolta ympäristöön sopeutumiselta (Van den Broeck ym., 2008, s. 279). Organisaatiokontekstissa psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen on havaittu olevan yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Lynch ym., 2005, s. 421). Vastaavasti muun muassa Olafsenin ja kumppaneiden (2017) tekemässä pitkittäistutkimuksessa psykologisten perustarpeiden laiminlyönti oli yhteydessä työperäiseen stressiin ja sitä kautta henkilöstön suurempaan vaihtuvuuteen.

Eriyisen merkityksellinen seikka autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden osalta on poikkikulttuurisen tutkimuksen tulos, jonka mukaan nämä tarpeet ovat universaaleja eli yhtäläisiä kaikille maailman ihmisille (Deci ym., 2001, s. 939). Ne eivät ole ainoastaan toivottavia vaan jopa välttämättömiä ominaisuuksia ihmisen optimaaliselle toimintakyvylle (Määttä ym., 2023, s. 310). Anja Van den Broeck ym. (2008, s. 279) vertaavat psykologisten perustarpeiden merkitystä ihmiselle yhtä välttämättömiksi, kuin vesi ja aurinko ovat kasvien kukoistukselle. Ryan ja Deci (2017, s. 588) näkevät erityisesti työpaikan alustana, jossa psykologisten perustarpeiden on mahdollista täytyä.

Itsemääräämisteoria sisältää oletuksen ihmisestä luontaisesti aktiivisena toimijana, joka pyrkii tietoisesti valitsemaan päämääriään ja on orientoitunut itsensä toteuttamiseen sekä kehittämiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Teorian mukaan yksilöt ovat luonnostaan motivoituneita ja itseohjautuvia. Kyseiset käyttäytymistäipumukset tarvitsevat sisäsyntyisyydestään huolimatta sosiaalisen ympäristön tukea. Itsemääräämisteoria näkee psykologiset perustarpeet keskeisinä yksilön hyvinvoinnin rakennustekijöinä sosiaalisessa ympäristössä. (Ryynänen ym., 2020, s. 250.) Tutkimusnäytön perusteella sisäisen motivaation

syntyminen voi estyä, mikäli ympäristön olosuhteet ovat ristiriidassa perustarveteorian esittämien tarpeiden kanssa (Deci & Ryan, 2000).

Perustarveteorian mukaan psykologisten perustarpeiden täytyminen mahdollistaa sisäisen motivaation syntyminen, ja erilaiset ympäristön tekijät joko mahdollistavat tai estävät perustarpeiden tyydyttymisen (Ryan & Deci, 2017, s. 3). Näin ollen työorganisaation kontekstuaaliset tekijät – kuten organisaatiokulttuuri tai johtamistapa – vaikuttavat psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja edelleen sisäisen motivaation sekä organisaatiositoutumisen syntymiseen.

Tutkimukset osoittavat, että perustarpeiden täyttymistä tukevien johtajien työntekijät ovat itsemotivoituvia, minkä seurauksena he suoriutuvat paremmin työssään, ovat tyytyväisiä työhönsä ja kokevat vahvaa työhyvinvointia. Päinvastoin liiallisella kritiikillä, kontrollilla ja torjuvuudella johdetut ympäristöt aiheuttavat heikentynyttä työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Tämän ohella ne lisäävät kielteisiä emootioita sekä antisosiaalista käyttäytymistä. (Ryan & Deci, 2017, 532.) Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan ehdottaa psykologisten perustarpeiden olevan yhteydessä myös työntekijöiden organisaatiositoutumisen tasoon.

2.2 Autonomia psykologisena perustarpeena

Seuraavaksi tarkastelen autonomiaa yleisesti, minkä jälkeen perehdyn sen erityisasemaan suhteessa muihin psykologisiin perustarpeisiin. Lopuksi käsittelen autonomiaa motivaation näkökulmasta sekä tarkastelen kriittisesti siihen mahdollisesti liittyviä haasteita ja kielteisiä puolia.

2.2.1 Autonomia ilmiönä ja käsitteenä

Kaikkien psykologisten perustarpeiden voisi olettaa olevan tärkeitä organisaatiositoutumista ennustavia tekijöitä, sillä ne ennustavat muun muassa työtyytyväisyyttä, työn imua sekä lukuisia työhyvinvointiin liittyviä hyveitä (mm. Deci & Ryan, 2000, s. 262–263; Lynch ym., 2005, s. 421; Ryynänen ym., 2020). Siitä huolimatta tämä tutkielma rajautuu autonomian perustarpeen tutkimukseen muun muassa sen aikaisemmin mainitun erityisroolin johdosta muiden perustarpeiden täyttäjänä. Autonomialla on myös muita erityisiä merkityksiä, joista kerron seuraavissa alaluvuissa.

Paneudutaan ensin autonomiaan käsitteenä ja ilmiönä. Termi *autonomia* juontaa juurensa historiallisiin poliittisiin rakenteisiin, viitaten Kreikan kaupunkivaltioiden itsenäisyyteen.

Sittemmin se on kehittynyt monimutkaiseksi psykologiseksi käsitteeksi, jonka voi määritellä monella tavalla. Sanan kreikkalaiset juuret kuvastavat hyvin käsitteen nykymerkitystä niin poliittisissa kuin psykologisissa yhteyksissä: ”auto” viittaa itseän ja ”nomous” hallintoon. (Hmel & Pincus, 2002, s. 278.) Autonomian vakiintuneita synonyymeja ovatkin sekä suora käänös itsehallinto että myös itsemäärääminen.

Psykologisessa merkityksessä itsemääräämisellä tarkoitetaan ihmisen luontaista pyrkimystä vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin ilman ulkoisten tahojen puuttumista (Määttä ym., 2023, s. 307). Pyrkimys autonomiaan havaitaan tavoitteena saavuttaa tai säilyttää itsemääräämisoikeus. Tämä tavoitteen toteuttaminen vaatii mahdollisuutta tehdä henkilökohtaisia valintoja (Van den Broeck ym., 2008, s. 279).

Karasek (1979) hahmottaa autonomian työelämäkontekstissa päätöksentekovaltana työtehtäviensä organisoinnissa sekä taitojensa hyödyntämisessä. Myös Hackman ja Oldham (1976, s. 258) korostavat autonomian määritelmässään yksilön harkintaa oman työnsä järjestämisessä sekä sen toteuttamiseen käytettävissä menetelmissä. Ryynäsen ym. (2020, s. 257) mukaan olennainen osa autonomiaa on mahdollisuus toimia parhaaksi näkemillään tavoilla ideaalin lopputuloksen saavuttamiseksi. Heidän mukaansa erityisesti joustavat työtavat, kuten työaikajoustot tai etätyömahdollisuus, edistävät yksilöiden autonomian kokemuksia. Organisaatiokontekstissa autonomian käsitteellä tarkoitetaan siis mahdollisuutta vaikuttaa vapaasti työhönsä liittyviin asioihin. Siinä autonomia käsitetään niin fyysisenä kuin psykologisena liikkumatilana. Autonomiaan liittyy yksilön kokemus hänen käyttäytymisensä tahdonalaisuudesta, erotuksena ulkopuolisten tahojen pakottamisesta, painostamisesta tai houkuttelusta (Ryan & Deci, 2017, s. 97). Oma kontrolli, omaehtoisuus, itsejohtoisuus ja valta omaan itseensä kuvastavat mainiosti autonomian luonnetta.

Piirron ja kumppaneiden (2022) toteuttamassa haastattelututkimuksessa työn autonomialle ominaisia konkreettisia piirteitä olivat monipuoliset ja mieleiset työtehtävät, mahdollisuus tehdä huolellisesti tärkeinä pidettyjä asioita, realistiset aikataulut sekä hallinnan tunne ja tasapaino työn määrässä. Sen lisäksi mahdollisuus järjestää itse omaa työtään sijoittui korkealle autonomian arvioinnissa. Järjestelyllä tarkoitettiin joustavia työskentelyaikoja ja -paikkoja. (s. 35.) Autonomiaa tarjoamalla vastataan työntekijöiden uudistuneista odotuksista myös joustavuuden ihanteisiin.

Ryan ja Deci (2017, s. 97) kuvailevat autonomian liittyvän oman käyttäytymisen säätelyyn ja itsesäätelyyn. Näen asian siten, että itsesäätely on liian yksilökeskeinen käsite kuvaamaan

autonomian merkitystä organisaatiokontekstissa. Itsesäätely keskittyy yksilön tahdonvoimaan, tarkkaavaisuuden suuntaamiseen ja impulssien kontrollointiin. Nämä piirteet kyllä korostuvat autonomisessa ympäristössä, mutta käsite ei huomioi organisaation roolia ja sen luomia rajoituksia säätelyn toteuttamisessa. Piirto ym. (2022, s. 31) määrittelevät autonomian ihmisen kokemukseksi oman toimintansa säätelyn mahdollisuudesta. Toiminnansäätely ja sen vapaus ovatkin osuvampia termejä kuvaamaan autonomian merkitystä. Perustelen tämän argumentin tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.2.2 Autonomian erityisrooli

Käsite toiminnansäätely havainnollistaa autonomian erityisroolia psykologisten perustarpeiden joukossa: autonomian avulla voidaan säädellä toimintaa, jonka kautta muut psykologiset perustarpeet toteutuvat. Se on väline, jonka avulla mahdollistetaan ja saavutetaan kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttyminen. Tutkimuksissa on osoitettu, että ihmiset kokevat kyvykkyyttä erityisesti tehtävissä, jotka he ovat vapaaehtoisesti aloittaneet tai vastaanottaneet. Toisin sanoen täydellinen kyvykkyyden tunne saavutetaan silloin, kun autonomian tarve on rinnakkaisesti täytetty. (Ryan & Deci, 2017, s. 97). Muun muassa Ryanin (1982) tutkimuksessa selvisi, että kyvykkyyden tunne ei myöskään johda sisäisen motivaation syntymiseen ilman autonomian vaikutusta.

Vastaavasti tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yksilöt kokevat yhteenkuuluvuutta erityisesti silloin, kun toiset osoittavat sitä heille vapaaehtoisesti. Yhteydet, jotka eivät ole lähtöisin autonomisista päätöksistä, eivät täytä yhteenkuuluvuuden tarvetta – paitsi sen heikentyneissä muodoissa. (Ryan & Deci, 2017, s. 97). Piirron ym. (2022, s. 37–39) toteuttaman haastattelututkimuksen mukaan läheisten suhteiden olemassaolo työyhteisössä kuvattiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi, joka vaikuttaa työntekijän työhön sitoutuneisuuteen ja korreloi negatiivisesti työpaikan vaihtoaikojen kanssa. Autonomia vaikuttaa organisaatiositoutumiseen myös välillisesti yhteenkuuluvuuden tunnetta mahdollistavana tekijänä.

Myös tuoreemmassa Ryytäsen ym. (2020) toteuttamassa tutkimuksessa autonomian erityisrooli psykologisten perustarpeiden keskuudessa nousi esille, ja autonomian toteutumisen havaittiin johtavan myös muiden psykologisten perustarpeiden peräkkäiseen toteutumiseen työn imua tarkasteltaessa. Työn imulla tarkoitetaan työssä esiintyvää korkeaa myönteisen vireystilan tunnetta (Hakanen, 2011, s. 22). Toisen määritelmän mukaan se on innostuksen siivittämää positiivista uppoutumista työhön (Puttonen, ym. 2016, 28).

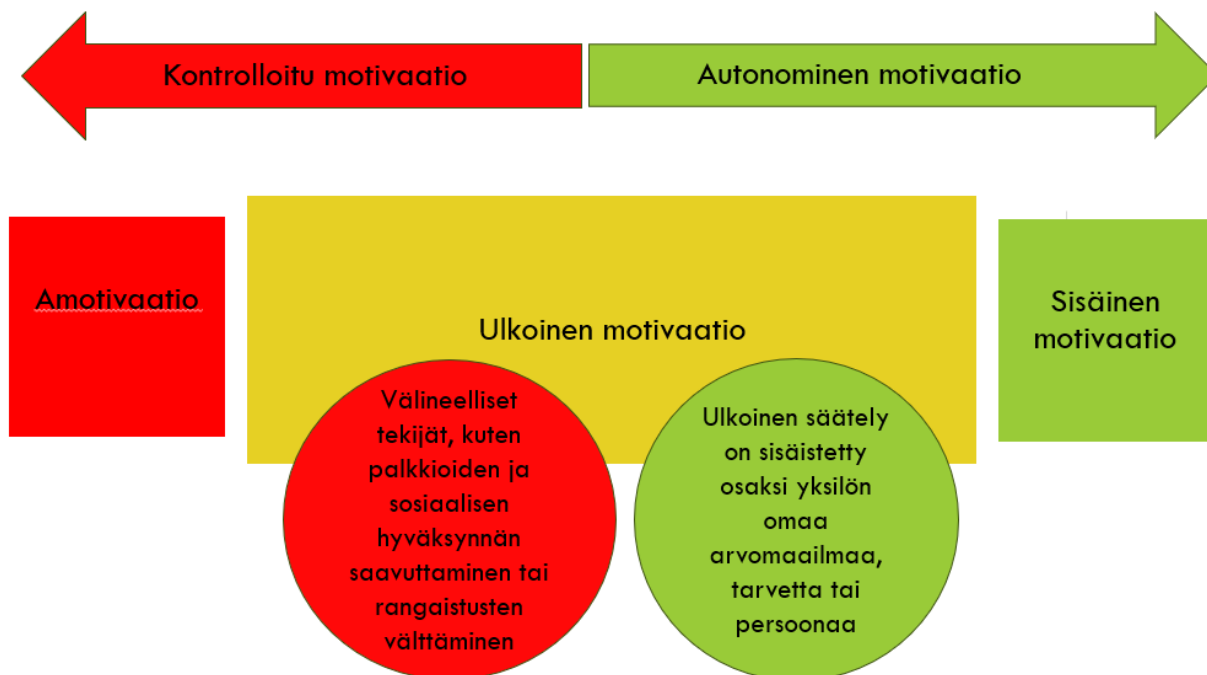
Autonomian voidaan siis nähdä johtavan työssä koettuihin flow-tiloihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä.

Viimeinen autonomiaa koskeva erityinen piirre liittyy itsemääräämisteorian esittämiin motivaation laatuihin sekä autonomiaan motivaatiotekijänä. Kuten todettu, autonomia on keskeisin välittävä tekijä sisäisen motivaation syntymisessä ja sisäinen motivaatio on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Olisi kuitenkin utopistista ajatella, että ainoastaan sisäinen motivaatio vaikuttaisi organisaatiositoutumiseen. Sisäisessä motivaatiossa työn tekemistä voi verrata harrastukseen, jossa tekeminen itsessään on palkitsevaa (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Elämä ei ole ainoastaan ilotulitusta ja hattaraa, eikä työelämä ole pelkästään tekemisen riemua ja mielihyvää. Tästä syystä on perusteltua tarkastella autonomian roolia motivaation laaduissa astetta syvemmin. Esittelen seuraavaksi ilmiötä tarkemmin.

2.2.3 Autonomia motivaatiotekijänä

Kerron seuraavaksi itsemääräämisteorian mukaisista motivaation laaduista ja autonomiasta motivaatiotekijänä. Tässä tutkimuksessa motivaation laadullista jatkumoa tarkastellaan yleisellä tasolla autonomisen ja kontrolloidun motivaation erottelun näkökulmasta.

Itsemääräämisteoriat jakaa ulkoisen motivaation säätelymuodot edelleen pienemmiksi osiksi, mutta kyseinen jaottelu ei ole tämän tutkimuksen kannalta keskeinen, sillä tutkimuksen fokus on autonomian merkityksessä organisaatiositoutumiselle. Keskityn siis motivaation laatuihin yleisemmällä tasolla, ja havainnollistan teorian mukaista motivaation laadullista jatkumoa sekä autonomian osuutta jatkumolla yksinkertaistettuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Motivaation laatujen jatkumo itsemääräämisteorian mukaisesti yksinkertaistettuna versiona.

Itsemääräämisteoria jakaa motivaation laadut jatkumolle, jossa toisessa ääripäässä on amotivaatio eli täydellinen motivoimattomuus (*amotivation*) ja toisessa motivaatio (Ryan & Deci, 2000, s. 72). Teoria luokittelee motivaation edelleen ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (Piiro ym., 2022). Ulkoinen motivaatio (*extrinsic motivation*) käsittää nimensä mukaisesti ulkoa päin hallitun motivaation, jota säädellään välineellisten tekijöiden kuten palkkioiden ja sosiaalisen hyväksynnän saavuttamisen tai rangaistusten välttämisen kautta (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Tällaisilla menetelmillä johdetut ympäristöt johtavat heikentyneeseen autonomian kokemukseen sekä heikompiin motivaation laatuihin (Vallerand ym., 1997, s. 1172). Kontrolloitu motivaatio sijoittuu laadullisella jatkumolla ulkoisen motivaation ääripäähän vastakkaisena sisäiselle motivaatiolle. Motivaatiotutkimuksissa kontrolloidun motivaation on osoitettu ennustavan käytösongelmia sekä riskiä työhön sitoutumattomuuteen (Ryan & Deci, 2017, s. 18).

Sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*) kumpuaa ihmisen omasta tahdosta, ja siinä toiminta itsessään koetaan motivoivana ja kiinnostavana (Ryynänen ym., 2020, s. 250). Toisaalta myös vähemmän motivoivaan toimintaan saattaa liittyä jokin sisäisesti palkitseva elementti tai seuraus, joka tuottaa sisäistä motivaatiota (Becker ym., 2018, s. 1206). Tällaisia voivat olla esimerkiksi uteliaisuuden tyydyttymisen tai aikaansaamisen tunteet. Sisäinen motivaatio on positiivisesti yhteydessä työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin

(Deci ym., 2017, s. 20; Gagné & Deci, 2005, s. 356). Siihen yhdistetään tutkimuksissa korkea autonomian taso, ja lisäksi se ennustaa vahvaa organisaatiositoutumista (Becker ym., 2018, s. 1206).

Motivaation laatuja on huomionarvoista mainita neljäs motivaation laatu: autonominen motivaatio, joka pitää sisällään niin sisäisen kuin osan ulkoisesta motivaatiosta (Määttä ym., s. 312–313). Autonominen motivaatio sijoittuu itsemääräämisteorian mukaisella motivaation jatkumolla lähelle sisäistä motivaatiota. Näin silloinkin, kun motiivina toimii jokin ulkoinen tekijä. Autonominen motivaatio jatkumon välimaastossa eroaa kontrolloidusta motivaatiosta siten, että siinä ulkoinen säätely on sisäistetty osaksi yksilön omaa arvomaailmaa, tarvetta tai persoonaa (*internalization*). (Rigby & Ryan, 2018, s. 136–137.) Käytännössä mitä enemmän autonomiaa eli itsemääräämistä on, sen laadukkaampaa motivaatio itsemääräämisteorian mukaan on (Deci & Ryan, 2000, s. 234–235). Autonominen motivaatio tuottaa työelämässä samoja positiivisia vaikutuksia kuin sisäinen motivaatio (Gagné & Deci, 2005, s. 356).

Rigbyn ja Ryanin (2018, s. 137) mukaan autonominen motivaatio sisältää autonomisen ulottuvuuden tehdä itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Esimerkiksi, jos työntekijä saa tehtäväkseen tuottaa turvallisuussuunnitelman ja ihmisten turvallisuus on hänelle tärkeä arvo, hän saattaa ulkoisesta käskystä huolimatta olla autonomisesti motivoitunut tehtävän suorittamiseen. Tässä tapauksessa organisaation ja yksilön tavoitteet kohtaavat, koska henkilö samaistuu työnsä tavoitteisiin ja ottaa työnsä mielellään vastaan (Rigby & Ryan, 2018, s. 137). Toisaalta esimerkkitapauksen työntekijä saattaa kokea autonomista motivaatiota tehtävää kohtaan myös siksi, että turvallisuussuunnittelijan rooli on sisäistetty tärkeäksi osaksi hänen persoonaansa. Ryan ja Deci (2017, s. 97) mainitsevatkin autonomian koskevan tahdonalaisen käyttäytymisen lisäksi sitä, että toiminta on täysin itsensä hyväksymää. Autonomian suhteen kokemuksellisuus on merkitsevä tekijä. Ihmiset haluavat kokea omistajuutta työstään, mikä ilmenee työn ja sen arvojen integroimisena osaksi omaa persoonaansa (Rigby & Ryan, 2018, s. 138–139). Hahmotan autonomian roolin motivaation laatuja syntymisessä sellaisena, että yksilöllä on autonomiaa päättää, mitä asioita hän pitää tärkeinä ja tavoiteltavina.

Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on yhteydessä kaikkiin itsemääräämisteoriassa laadukkaiksi määriteltyihin motivaatitasoihin (Ryan & Deci, 2000, s. 76). Siinä missä kontrolloitu motivaatio heikentää hyvinvointia, autonominen motivaatio luo sitä – riippumatta

motivaation sisäisestä tai ulkoisesta jaottelusta. Motivaation autonomista muotoa on siis syytä tukea. (Määttä ym., 2023, s. 313.) Sekä autonomiseen että sisäiseen motivaatioon voi kannustaa tukemalla työntekijän autonomiaa. Tässä suhteessa erityisen olennaista on saada työntekijän työtehtävät tuntumaan merkityksellisiltä ja tärkeiltä (Rigby & Ryan, 2018, s. 138). Näin autonomian tarve yhdistyy myös toiseen työelämän murroksen ilmiöön – kasvaneeseen työn merkityksellisyyden kaipuuseen.

2.2.4 Autonomian varjopuolet

Aikaisemmin mainittuihin tutkimuksiin nojaten voidaan todeta autonomian tarpeen täyttymisen olevan jo 1970-luvulta lähtien todistetusti yhteydessä laajoihin positiivisiin seurauksiin ihmisen motivaation ja hyvinvoinnin saralla. Tutkielmani objektiivisuuden vuoksi esittelen kriittisesti myös autonomiasta mahdollisesti aiheutuvia negatiivisia seurauksia.

Tutkimusten mukaan liiallinen autonomia voi johtaa haitallisiin seurauksiin. Erityisesti töiden rajattomuus voi aiheuttaa työntekijöille psyykkistä kuormittuneisuutta sekä oireilua (Mäkikangas ym., 2017). Ajasta ja paikasta riippumattoman autonomian haittapuolena on töiden tekeminen vapaa-ajalla ja yleinen vaikeus tehdä henkistä erottelua työn ja vapaa-ajan välillä – eli psykologisen irrottautumisen haaste (Smit, 2015, s. 494). Tähän liittyy autonomian paradoksiksi kutsuttu ilmiö, jossa autonomian tuoma vapaus kääntyy yksilöä vastaan, mikäli hän ei kykene asettamaan työnsä rajoja. Tutkimusten mukaan autonomian paradoksi ilmenee jatkuvana navigointina henkilökohtaisen autonomian tarpeen sekä ammatillisen sitoutumisen välillä. Autonomiaa tukevat menetelmät voivat väärin hyödynnettyinä johtaa jatkuvan tavoitettavuuden ja reagoitavuuden odotuksiin. (Mazmanian ym., 2013, s. 1345, 1337.) Paradoksaalisesti autonomian saavuttaminen voi johtaa siihen, että sen seurauksena työ kontrolloi työntekijän elämää enemmän.

Mazmanian ja kumppanit (2013, s. 1351) selvittivät tutkimuksessaan, miten ja miksi asiantuntijatyöntekijät rajoittavat vapaa-aikaansa lukemalla työsähköposteja mobiililaitteilta ja kuitenkin uskovat tämän lisäävän autonomiaa. Vastauksena saatiin organisaation kulttuurin sekä muiden, kuten esihenkilöiden ja kollegoiden, odotukset tavoitettavuudesta. Lisäksi asiantuntijat pyrkivät hallitsemaan tällä tavoin autonomian ja sitoutumisen välistä jännitettä. Erikoisesti asiantuntijatyöntekijät pitivät ilta-aikaista mobiililaitteilla tapahtuvaa työntekoa autonomiaa tukevana ylpeyden aiheena, vaikka tosiasiaassa he vaikeuttavat toiminnallaan psykologista työstä irrottautumistaan. Asiantuntijatyöntekijät siis sabotoivat itse autonomiansa toteutumista, vaikkakin syyt tähän olivat osin organisaation kulttuurista

lähtöisin. Autonomian paradoksi kuitenkin herättää kysymyksen autonomisen työn positiivisesta vaikutuksesta asiantuntijatyöntekijälle. (Mazmanian ym., 2013, s.1351.)

Liian tunnollisella työntekijällä työn rajattomuus voi johtaa työholismiin ja palautumisen vaikeuksiin. Työholismilla tarkoitetaan riippuvuutta, jossa työntekijä suhtautuu työhön pakkomielteisesti ja tekee töitä kohtuuttoman paljon. Työholisteilla on taipumus ajatella työasioita myös silloin, kun he eivät tee töitä; heillä on siis haasteita irtautua työmaailmasta vapaa-ajallaan. Sekä liiallisen autonomian aiheuttamaan kuormitukseen että työholismiin liittyy riski sairastua työuupumukseen. Toisessa ääripäässä liiallinen autonomia saattaa itsekurin tai työn strukturoinnin puuttuessa johtaa työn tuloksellisuuden heikkenemiseen ja aiheuttaa alisuoriutumista työssä. (Hakanen, 2011, 112.) Lisäksi tuen puute työssä voi aiheuttaa epävarmuutta rooleista, työn sisällöstä tai tavoitteista (Gagné & Deci, 2005, s. 334–336).

Tasapainon saavuttaminen autonomian suhteen riippuu organisaation johtamistavoista. Autonomia ei automaattisesti johda suurempaan sitoutumiseen, vaan tarvitaan oikeat rakenteet ja tuki. Valtuuttavassa johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota riittävän tuen tarjoamiseen sekä selkeiden tavoitteiden määrittämiseen. Tervettä autonomiaa edistävässä tilanteessa tavoitteet ovat selkeästi asetettu, mutta keinot niiden saavuttamiseksi ovat melko vapaita. Tällöin työntekijälle syntyy autonomian tunne, mutta riski liiallisen autonomian aiheuttamiin ongelmiin on hallitumpi. (Ryynänen ym., 2020, 257.) Olennaista on myös autonomian sopiva määrä sekä selvät rajat työn sekä vapaa-ajan välillä.

2.3 Itsemääräämisteorian kritiikkiä

Pitkistä juurista, laajasta käyttöalueesta ja vankasta akateemisesta perustasta huolimatta, itsemääräämisteoriam on myös kritisoitu. Kritiikki kohdistuu kuitenkin usein pelkästään laajan makroteorian yksittäisiin alaosiin ottamatta kantaa koko teorian selitysvoimaan (Ryan ym., 2018, s. 118). Esittelen seuraavaksi teorian kritiikkiä sekä vastineet kritiikkiin – jopa teorian kehittäjiltä itseltään. Pohdin lisäksi teorian hyödynnettävyyttä ja sopivuutta tutkimukseni teoreettiseksi taustaksi.

Itsemääräämisteorian mukaista autonomiaan kuuluvaa vapautta on kritisoitu työelämäkontekstissa (Määttä ym., 2023, s. 312). Itsenäisyys ja vapaus tosiaan ovat merkityksellisiä tekijöitä autonomian kokemuksen syntymisen kannalta (Hackman & Oldham, 1976, s. 258). Itsenäisyys ei kuitenkaan viittaa erillisyyteen, ja vapaudellakin

tarkoitetaan pikemminkin psykologista omaehtoisuutta, jossa omaa kontrollia harjoitetaan tiettyjen organisaation asettamien raamien sisällä. Tämä on tärkeä huomio, ja se toimiikin vastineena yleiseen itsemääräämisteorian kritiikkiin, jonka mukaan autonomian täysimääräinen tarjoaminen on epärealistista ja ihmiset usein tarvitsevat jossakin määrin ulkoista kontrollointia työntekoonsa. Itsemääräämisteorian mukainen autonomian tukeminen ei tarkoita sitä, ettei työntekijälle tulisi asettaa minkäänlaisia ulkoisia rajoituksia, määräaikoja tai sääntöjä. (Määttä ym., 2023, s. 312.) Itse asiassa selkeästi määritellyt tavoitteet ovat tärkeitä autonomisen työn mahdollistajia (Ryynänen ym., 2020, s. 257). Sen sijaan itsemääräämisteoriat käsittää kontrollin toisen käskyttämisenä ja henkilökohtaisten näkemysten tai työtapojen jyräämisenä. Vapaudeksi teoria ymmärtää mahdollisuuden hallita ja ohjata omaa toimintaansa itsenäisesti: kyse on siis tarkemmin psykologisesta vapaudesta. (Määttä ym., 2023, s. 312.)

Toiseksi kritiikkiä on vastaanottanut pyrkimys sisäiseen motivaatioon, joka on katsottu työelämässä epärealistiseksi (Gagne & Deci, 2005, s. 335–335). Teoriaa leimaa myös väärinkäsitys siitä, että ihminen voisi kokea ainoastaan yhtä motivaation laatua kerrallaan. Itsemääräämisteorian tarkoitus ei ole vähätellä ulkoisen motivaation merkitystä sisäisen motivaation kustannuksella. Kysymys on enemmänkin motivaation laadun jatkumosta, jossa voi sijoittua moneen eri kohtaan – jopa yhtä aikaa. Itse asiassa aikuiselle ihmiselle ulkoisen motivaation autonominen muoto voi monessa tapauksessa olla jopa sisäistä motivaatiota arvokkaampaa. Tähän oletukseen kytkeytyy ajatus aikuisen vastuullisuudesta, jossa kaikki tärkeät asiat eivät ole itsessään mielihyvää tuottavia. (Määttä ym., 2023, s. 313.)

Kolmanneksi itsemääräämisteoriat on kyseenalaistettu Bauerin ja kumppaneiden (2019, s. 95–96) sekä Koolen ym. (2019) toimesta siitä, että se arvottaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä niiden täyttymättä jättämisen sijasta. Kritiikin esittäjien mukaan perustarveteoria ei huomioi psykologisten perustarpeiden täyttämättä jäämisestä muodostuneita hyötyjä, kuten resilienssin vahvistumista. Resilienssillä tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö sopeutuu positiivisesti merkittäviin vastoinkäymisiin (Luthar ym., 2000, s. 543). Resilienssin avulla ihminen palautuu vaikeista ja stressaavista tilanteista ylläpitäen vakaata psykologista tasapainoa ja toimintakykyä (Bonanno, 2004, s. 20). Koole ym. (2019) argumentoivat, että itsemääräämisteoriat tarpeiden tyydyttymättömyyttä ei nähdä potentiaalisena mahdollisuutena psykologiseen kasvuun. Tämän ajatuksen mukaan tarpeiden täyttymättä jääminen tarjoaa haasteita, joita ei tulisi vastaan mikäli tarpeet olisi täytetty (Koole ym.,

2019). Se siis haastaa psykologisen perustarveteorian perusoletuksen ja kääntää juuri psykologisten tarpeiden täyttymättä jättämisen yksilön kasvun kannalta ideaaliksi.

Toinen itsemääräämisteorian kehittäjistä, Richard Ryan, on kumppaneineen (2018, s. 119–120) vastannut kattavasti esitettyyn kritiikkiin. Ensinnäkin he toteavat itsemääräämisteorian sisältävän oletuksen ihmisestä toimijana, joka luontaisesti etsii haasteita ympäristöstään. Vaikeuksien voittaminen ja itsensä haastaminen siis ovat teoriassa keskeisessä roolissa. Toiseksi he vastaavat, ettei ole olemassa systemaattista tutkimusnäyttöä siitä, että tarpeiden vakava tyydyttymättä jättäminen johtaisi positiiviseen kehitykseen tai resilienssiin. Ryan kumppaneineen (2018, s. 119–120) tuovat esille, etteivät myöskään kyseisen kritiikin esittäjät ole tarjonneet näkemystään puoltavaa tutkimusnäyttöä. Sen sijaan vakuuttavia tutkimustuloksia on siitä, että juuri perustarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa myönteisesti vaikeuksien sietämiseen sekä henkiseen kasvuun. Itsemääräämisteorian mukaan ihmistä ei tarvitse altistaa vahingoittaville olosuhteille auttaakseen heitä kasvamaan, ja resilienssi saavutetaan helpoiten psykologisten perustarpeiden ollessa täytettyjä. (Ryan ym., 2018, s. 120.)

Neljäs itsemääräämisteoriana yleisesti koskeva kritiikki argumentoi kulttuuristen erojen puolesta (Määttä ym., 2023, s. 312; Ryan & Deci, 2020). Itsemääräämisteoriana koskevien tutkimusten mukaan psykologiset perustarpeet ovat universaaleja, eli yhtäläisiä kaikissa kulttuureissa (Deci ym., 2001, s. 939). Kritiikissä huomioidaan kollektivistiset kulttuurit, joissa kansalaiset eivät pidä autonomiaa yhtä tärkeinä kuin länsimaiden individualistisessa eli yksilökeskeisessä kulttuurissa. Teoria kuitenkin täsmentää, että autonomialla ei tarkoiteta individualismia tai erillisyyttä muista ihmisistä, vaan ihminen voi kokea autonomiaa myös osana ryhmää, jonka jäsenyyden hän on sisäistänyt omakseen. Olemassa oleva tutkimusnäyttö puhuu perustarpeiden universaaliuden puolesta. (Chirkov ym., 2003, s. 97–99; Määttä ym., 2023, s. 312.) Esimerkiksi suhteellisen tuore meta-analyysi vahvistaa autonomian ja hyvinvoinnin välisen yhteyden Yhdysvaltojen ja Itä-Aasian koulutusta vertailevassa tutkimuksessa. Analyysissä ei pystytty osoittamaan eroa kulttuurien välillä. (Yu ym., 2018.)

Myös Nalipayn ja kumppaneiden (2020) tuoreessa poikkikulttuurisessa tutkimuksessa kolmen perustarpeen täytyminen korreloi positiivisesti opintosaavutusten kanssa, mikä tukee laajasti itsemääräämisteorian mukaista universaaliuden väitettä. Tutkimuksen mukaan autonomian ja yhteenkuuluvuuden tukeminen olivat yhtä tärkeitä sekä idässä että lännessä. Kyvykkyyden tukeminen sen sijaan oli tärkeämpää lännessä kuin idässä. Positiivinen korrelaatio

kyvykkyyden ja koulumenestyksen välillä kuitenkin viestii tarpeiden universaalisuudesta, vaikka niiden voimakkuuksissa olisi eroja. (Nalipay ym., 2020.)

On siis olemassa tuoretta ja empiiristä tutkimusnäyttöä psykologisten perustarpeiden pätemisestä eri kulttuureissa, joskaan tutkimusta ei ole tehty riittävästi juuri organisaatiokontekstissa (Van den Broeck ym., 2016, s. 1223–1224). Itsemääräämisteoria ei kuitenkaan sivuuta kulttuurin merkitystä, vaan tunnustaa, että tarpeiden olemassaolosta huolimatta niiden arvottaminen ja sosiaalinen ilmaisu voi vaihdella eri kulttuurien välillä (Ryan & Deci, 2020). Tämä vastaa osaltaan myös kritiikkiin perustarpeiden normatiivisuudesta, eli siitä, että perustarpeet ja sisäinen motivaatio esitetään lähtökohtaisesti toivottavina tiloina (Van den Broeck ym., 2016, s. 1223–1224).

Viides esittelemäni kritiikki koskettaa psykologisten perustarpeiden määrää, joita on eri tutkijoiden osalta pyritty kasvattamaan kolmesta neljään (Määttä, 2023, s. 313). Itsemääräämisteoria onkin ollut avoin uusien perustarpeiden tarkastelulle ja laatinut kriteerit perustarpeille (Ryan & Deci, 2017). Erityisesti *hyväntekemistä* on ehdotettu potentiaaliseksi neljänneksi perustarpeeksi, ja sen yhteys merkityksellisyyteen sekä hyvinvointiin onkin todettu (Martela & Ryan, 2016). Sen sijaan se ei ole onnistunut täyttämään teorian perustarpeelle asetettua vaatimusta siitä, että tarpeen turhautumisella olisi yhteys pahoinvointiin (Martela & Ryan, 2021; Ryan & Deci, 2000, s. 75). Itsemääräämisteorian asettamaan viitekehykseen ei ole toistaiseksi hyväksytty uusia perustarpeita (Määttä, 2023, s. 313).

Loput itsemääräämisteorian kritiikistä hajautuvat pienimmiksi osiksi. Esimerkiksi teorian yksilöpsykologisuus on vastaanottanut kritiikkiä, jonka teoria on kumonnut toteamalla sosiaalisen kontekstin ja tuen olevan erityisen merkityksellisiä tekijöitä teoriassa ja esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarpeen osalta (Määttä, 2023, s. 314). Teorian yleismaailmallisuutta koskevaan kritiikkiin Ryan ja Deci (2000, s.76) puolestaan suhtautuvat pikemmin laajana sovellettavuutena, sillä perustarpeet ovat yhteydessä hyvinvointiin monilla elämän osa-alueilla.

Osa teorian organisaatiokontekstia käsittävästä kritiikistä on kuitenkin tutkielman intressien kannalta aiheellista, kuten yrityksen taloudellisten realiteettien rajoittava vaikutus autonomiaan. Esimerkiksi budjettirajoitteet, aikataulupaineet ja resurssivajeet kaventavat päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuuksia, joita ei voida korjata pelkästään motivaatioteorian hyödyntämisellä. (Jing ym., 2019.) Lisäksi aiheellinen kritiikki koskettaa käsittelemiäni

autonomian varjopuolia, kuten autonomian paradoksia erityisesti asiantuntijatyössä (Mazmanian ym., 2013, s. 1351).

Itsemääräämisteorian sijaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys olisi voinut koostua myös esimerkiksi JD-R-mallista (*Job Demands-Resources -model*), joka perustuu työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoon sekä niiden merkitykseen sitoutumisen kannalta. JD-R-mallissa autonomia nähdään kuitenkin ainoastaan yhtenä työn voimavaroista, eikä teoria mahdollista autonomian kokemuksen syvällistä ymmärrystä, johon itsemääräämisteoria puolestaan vastaa kattavimmin. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273.) Itsemääräämisteoria oli oivallinen valinta tutkimukseni teoreettiseksi taustaksi myös siitä syystä, että teorialla on vankka tutkimuksellinen historia ja perusta (Deci & Ryan, 2000).

Näillä selvennyksillä haluan täsmentää teoriaa välttääkseni esimerkiksi yleisiä ajatuksia työelämässä mahdollisesti epärealistisista autonomian ja sisäisen motivaation odotuksista. Tarkennuksilla pyrin selventämään autonomian roolia organisaatiositoutumista ennustavana tekijänä sekä korjaamaan yleisiä itsemääräämisteoriaa ja autonomiaa koskevia virhekäsityksiä.

3 Organisaatiositoutuminen

Seuraavaksi paneudutaan organisaatiositoutumista koskevaan teoriapohjaan. Työelämän murros on muuttanut käsityksiä organisaatiositoutumisen standardista (Meyer, 2021, s. 9–10; OECD, 2024, s. 13), minkä vuoksi ilmiötä ei ole mielekästä tarkastella irrallisena nykyhetkestä. Tästä syystä toisessa luvussa tarkastellaan organisaatiositoutumisen ohella myös työelämän muutosta ilmiön taustakontekstina.

3.1 Organisaatiositoutumisen teoriaa

Organisaatiositoutumisella (*organizational commitment*) tarkoitetaan yksilön psykologista tilaa, joka kertoo hänen suhteestaan työorganisaatioonsa. Se vaikuttaa päätökseen jatkaa organisaation jäsenenä ja välttää työorganisaation vaihtamista. (Meyer & Allen, 1991, s. 67.) Sitoutumisen tason ollessa korkea henkilö ilmentää myönteistä asennetta ja sidettä työnantajaansa. (Jokivuori, 2004, s. 284–286.) Organisaatiositoutuminen siis kuvaa työntekijän kiintymystä työorganisaatioon kohtaan (Emre & De Spiegeleare, 2021, s. 2446).

Organisaatiotutkijat John Meyer ja Natalie Allen (1991, s. 63–64) ovat kehittäneet tunnetuimman organisaatiositoutumista koskevan teorian. He erottelevat organisaatiositoutumisen kolmeen lajiin: jatkuvaan, normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Jatkuva sitoutuminen nähdään välttämättömänä ratkaisuna, jonka taustalla on halu välttää organisaation vaihtamiseen liittyvät taloudelliset kustannukset. Normatiivisella sitoutumisella viitataan moraaliseen velvollisuuteen jatkaa työsuhdetta. (Meyer & Allen, 1991, s. 63–67.) Sitä ohjaa normatiiviset odotukset siitä, mitä ihmisen kuuluu tehdä. Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee, että on moraalisesti oikein omaksua yrityksen tavoitteet omikseen ja pysyä organisaatiossa. (Wiener, 1982, s. 421.) Affektiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa nimensä mukaisesti emotionaaliseen kiinnittymiseen, jossa työntekijä samaistuu organisaatioon sekä sen arvoihin ja tavoitteisiin tunneperäisesti (Buchanan, 1974, s. 533; Meyer & Allen, 1991, s. 67). Affektiivisessä eli tunneperäisessä sitoutumisessa kiintymys perustuu organisaatioon itseensä, eikä sen tuottamaan välineelliseen tai normatiiviseen arvoon (Buchanan, 1974, s. 533). Affektiivisen sitoutumisen voidaan nähdä olevan sitoutumisen syvin ja aidoin muoto. Meyerin ja Allenin (1991, s. 67) mukaan työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita pysyvät organisaatiossa, koska he haluavat tehdä niin.

Tutkijat hahmottavat sitoutumisen eri aspektit komponentteina sitoutumisen rakentumisessa. Sitoutumisen lajit eivät siis ole toisiaan poissulkevia luokkia, ja työntekijä voi kokea kaikkia

kolmea sitoutumisen muotoa samanaikaisesti eri painotuksilla. (Meyer & Allen, 1991, s. 67–68.) Sitoutumisen muotoja voi tarkastella myös sitoutumisen orientaatioina, sillä eri sitoutumismuodot heijastavat erilaista työntekijän asenteista ja motivaatiotaustasta riippuvaa, jatkuvasti muuttuvaa suhtautumistapaa – eli orientaatiota.

Lämsä ja Hautala (2004, s. 96–97) toteavat työntekijän ja organisaation arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaisuuden olevan tärkeä organisaatiositoutumista rakentava tekijä. Affektiivisen sitoutumisen ja autonomisen motivaation tukemisessa voidaan nähdä olevan sama tavoite: yhdenmukaistaa yksilön arvopohjaa yrityksen arvojen mukaiseksi. Kun yksilö kokee yrityksen toiminnan ja roolinsa siellä tärkeäksi ja merkitykselliseksi, täyttyy hänen autonominen motiivinsa, ja lopputuloksena saavutetaan affektiivinen sitoutuminen (Meyer & Allen, 1991, s. 67; Rigby & Ryan, 2018, s. 136–137). Autonomian edistämiseksi siis muovataan organisaatiositoutumista kohti arvopohjaista sitoutumista. On kuitenkin huomionarvoista tarkastella kriittisesti yrityksen arvojen arvottamista yksilön arvojen yläpuolelle. Tämä näkemys koskeekin ainoastaan näkökulmaa, jossa pyritään takaamaan organisaatioiden kannalta optimaalinen työntekijöiden sitoutuminen. Se ei siis ota kantaa siihen, ovatko yritysten arvot lähtökohtaisesti parempia tai huonompia kuin yksilön.

Tarkastellaan sitoutumista vielä toisesta teoreettisesta näkökulmasta. Jokivuori (2004, s. 286) kertoo Baruch'in (1998, s. 135–144) määrittelevän sitoutumisen vastavuoroisena prosessina, jonka perustana toimii työntekijän ja organisaation välinen tyydyttävä vaihtosuhde. Tämä näkemys pohjautuu sosiaalisen vaihdon teoriaan (*Social Exchange Theory, SET*), jossa keskeistä on toisten vastavuoroinen hyödyttäminen ja hyödyntäminen. Teoria perustuu luottamukseen vastapalveluksen palauttamisesta. (Baruch, 1998, s. 135–144.) Myös Alomran ja kumppanit (2024, s. 2) korostavat organisaatiotutkimuksessaan luottamuksen merkitystä organisaatiositoutumista sekä lojaalisuutta rakentavina tekijöinä. Lisäksi Jokivuoren (2004, s. 290) toteuttamassa tutkimuksessa korostui luottamuksen merkitys selvänä organisaatiositoutumista ennustavana tekijänä yhdessä muun muassa iän, koulutustason sekä työtyytyväisyyden kanssa.

Työntekijän ja organisaation voidaan nähdä toteuttavan perinteisen taloudellisen vaihdannan lisäksi myös sosioemotionaalista vaihtoa. Työhyvinvoinnin tutkimuksen saralla on noussut esiin psykologisen sopimuksen käsite, jolla viitataan työntekijän subjektiiviseen käsitykseen siitä, millaisia velvollisuuksia ja lupauksia työsuhteen osapuolten välillä on toisiaan kohtaan. (Aitio, 2024, s. 73.) Työelämän murroksen seurauksena psykologinen sopimus on muuttunut

siinä määrin, millaista autonomiaa työntekijät odottavat ja miten organisaatio vastaa heidän odotuksiinsa. Työntekijöiden odotukset autonomiasta ja itsenäisyydestä ovat vahvistuneet. (Stone, 2001, s. 523–524.) Psykologisen sopimuksen täyttymisestä puhutaan silloin, kun organisaatio tunnistaa ja toteuttaa työntekijän kirjoittamattomat odotukset, kuten autonomian tarpeen (Ring ym., 2019, s. 89). Vastaavasti sopimus rikkoutuu, mikäli toinen osapuolista epäonnistuu täyttämään häneen kohdistuvat odotukset (Rousseau, 1995). Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi menettää luottamuksensa organisaatiota kohtaan. Modernissa individualistisessa työelämässä psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa yhä useammin työntekijän siirtymiseen toiseen organisaatioon – parhaimmillaan kilpailevan yrityksen palvelukseen. Laajassa meta-analyysissä on todistettu psykologisen sopimuksen rikkoutumisen heikentävän organisaatiositoutumista (Zhao ym., 2007). Psykologisen sopimuksen muuttumista kuvataan paradoksinä, jossa työnantajien on vaikea motivoida työntekijöitä sitoutumaan, kun he eivät itsekään lupaa varmuutta pysyvästä työstä (Stone, 2001, s. 523–524).

Autonominen motivaatio on tutkimusten mukaan yhteydessä työntekijöiden kokemaan luottamukseen työorganisaatiota kohtaan (Gagné & Deci, 2005, s. 356). Jokivuori (2004, s. 292) tulkitsee palkansaajien luottamuksen kaipuun olevan tietyllä tavalla paradoksaalista: nykyisessä epävarmassa työelämässä muiden toimintaa on hankalampi ennakoita, ja silti luottamusta pidetään ainoana keinona ratkaista tilanne. Autonomian tukeminen työelämässä edistää luottamussuhteen vastavuoroisuutta, sillä autonomian tarjoaminen työntekijöille voidaan nähdä luottamuksen osoituksena. Autonomian tarjoaminen viestii siitä, että organisaatio luottaa työntekijän kykyyn suoriutua työstään ansiokkaasti ilman ulkoista valvontaa. Kuten itsemääräämisteorian pohjaavat tutkimukset ennustavat, autonomia on kiinteästi yhteydessä sisäisen motivaation syntyyn (Becker ym., 2018, s. 1206; Ryan & Deci, 2017, s. 3). Sisäinen motivaatio puolestaan liitetään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja vahvaan organisaatiositoutumiseen (Becker ym., 2018, s. 1206; Gagné & Deci, 2005, s. 356). Tästä voidaan johtaa päätelmä, jonka mukaan autonomia vahvistaa organisaatiositoutumista.

Työntekijöiden sitouttaminen on organisaatiolle tärkeää, sillä se vahvistaa kilpailukykyä, säilyttää tietotaidon ja osaamisen yrityksessä sekä edistää henkilöstön hyvinvointia. Suuri vaihtuvuus luo yritykselle kustannuksia uusien työntekijöiden palkkaamisen, perehdytysten ja kouluttamisen johdosta. (Cascio, 2006, s. 71–75; Meyer, 2021, s. 7.) Meyerin ja Allenin (1991, s. 83) mukaan yritysten olisi kuitenkin tärkeää suhtautua organisaatiositoutumiseen merkityksellisempänä tekijänä, kuin taloudellisena tappiona. Heidän mukaansa

organisaatioiden tulisi huomioida vahvan sitoutumisen tuottamat vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin sekä aitoon halukkuuteen saavuttaa organisaation tavoitteet. Henkilöstön hyvinvoinnin tukemisella on myös taloudellisesti positiivisia seurauksia esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä (Meyer, 2021, s. 7). Lisäksi sitoutuneemmat työntekijät saavuttavat parempia työsuorituksia ja ovat innovatiivisempia (mm. Wang & Hou, 2023). Organisaatiot tarvitsevat osaavaa työvoimaa, ja niiden tulee panostaa työntekijöiden sitouttamiseen säilyäkseen kilpailukykyisinä (Khonjelwayo & Moyanes, 2025, s. 60).

3.2 Organisaatiositoutuminen työelämän murroksessa

Työelämän murroksella tarkoitetaan työn rakenteellista, sisällöllistä ja kulttuurista muutosta, joka on peräisin muun muassa globalisaatiosta ja digitalisaatiosta. Työn joustavuus on lisääntynyt, teknologia on vaikuttanut työn luonteeseen ja epävarmuus toimeentulosta on korostunut. (Dumitriu ym., 2025; Eurofound, 2020, s. 61; Filander ym., 2019, s.16.)

Työelämän murros alkoi tässä merkityksessä 1990-luvulla, ja kiihtyy edelleen prosessimaisesti esimerkiksi pandemioiden ja hybridityön vaikutusten johdosta (Hou & Sing, 2025; Krzywdzinski, 2021). Tässä luvussa käsitellään työelämän murroksen ilmiöitä, jotka liittyvät organisaatiositoutumiseen sekä autonomian kokemukseen asiantuntijatyössä.

Intensifikaation sekä digitalisaation ohella työn murroksen ilmiöitä ovat muun muassa automatisaatio, työn epävarmuus sekä elinikäisen oppimisen ja itsensä johtamisen vaatimukset, jotka ovat kaikki omiaan aiheuttamaan muutoksia sekä asiantuntijatyön sisällössä että luonteessa. Nämä ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden autonomian sekä sitoutumisen kokemuksiin. (Dumitriu ym., 2025; Filander ym., 2019, s. 16.)

Digitalisaatio on johtanut etä- ja hybridityön suosioon, mikä on lisännyt työntekijöiden kaipaamaa työn joustavuutta ja autonomiaa. Se on mahdollistanut fyysisesti riippumattoman työnteon ja toisaalta myös työn rajattomuuden sekä tarkemman asiantuntijatyön suoritusvalvonnan. (Cijan ym., 2019; Glavin ym., 2024.) Myös automatisaation vaikutus on ollut kaksisuuntainen: se on toisaalta lisännyt autonomiaa vähentämällä mekaanista rutiinityötä, mutta samalla lisännyt epävarmuutta työn jatkuvuudesta (Boudreau, 2021, s. 119–121).

Muuttuneessa työelämässä asiantuntijatyöntekijöiltä edellytetään enemmän kuin pelkästään työn mekaanista suorittamista (Jokivuori, 2004, s. 287). Työn intensifikaation seurauksena työntekijät ovat altistuneet suurentuneille työkuormille sekä suunnittelun, päätöksenteon ja

jatkuvan oppimisen vaatimuksille (Kubicek ym., 2015). Liiallinen työkuormitus voi lisätä halua irtaantua organisaatiosta. Toisaalta autonomia voi toimia uupumukselta suojaavana tekijänä ja lieventää työn intensifikaation vaikutuksia, kun työntekijällä on itsellään mahdollisuus säädellä kuormitustaan järjestämällä työtään ja keskittymällä olennaiseen. (mm. Ryynänen ym., 2020.)

Nykyiselle informaatioyhteiskunnalle on ominaista vaatia työntekijöiltä omistautumista, joustavuutta sekä proaktiivisuutta (Ryan & Deci 2017, s. 533). Itseohjautuvuus on pinnalla oleva vaatimus, jota työnantajat pitävät itsestään selvänä. Se vaatii työntekijältä itsensä johtamisen taitoa. Itseohjautuvuuden vaade on kuitenkin ristiriidassa kasvaneen tulosseurannan ja lisääntyneen kontrollin kanssa. Vaikka suora esihenkilövalvonta on vähentynyt, on sen tilalle tullut viikko-, päivä-, tai jopa tuntitasolla vaadittava suoritusraportointi, jonka tulokset ovat yhteydessä työntekijän mitattavissa olevaan tuottavuuteen ja ovat sitä kautta omiaan aiheuttamaan stressiä. (Laine, 2017, s. 105.)

Intensifikaation seurauksena työn vaatimukset ovat kasvaneet (Kubicek ym., 2015). Siitä huolimatta työterveyslaitoksen toteuttamassa laajassa kyselytutkimuksessa selvisi työntekijöiden kokevan työn voimavarojen puutteen olevan sitä suurempi ongelma (Hakanen ym., 2012, s. 38). Intensifikaatio ei siis itsessään ole ongelman ydin, vaan organisaatioiden tarjoamat mahdollisuudet yksilöille sopeutua siihen. Tästä voidaan luoda tulkinta, jonka mukaan panostaminen työntekijöiden voimavaroihin – etenkin autonomiaan – antaa eväitä intensifikaation kohtaamiseen.

Positiivisesti voidaan ajatella autonomialle olevan sekä kysyntää että tarjontaa: myös työntekijät odottavat työnantajalta luottamusta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään työssään arvojensa mukaisesti (Ryynänen ym., 2022, s. 257). Nykytyöelämässä työn merkityksellisyyden kaipuu on korostunut. Varsinkaan asiantuntijatyötä ei nähdä enää ainoastaan tulonlähteenä, vaan työn merkitys työntekijälle syntyy henkilökohtaisesta itsensä ja arvojensa toteuttamisesta. (Ryan & Deci, 2017, s. 533; Ryynänen ym., 2022, s. 257.) Ryynänen ym. (2022, s. 257) toteavat tämän merkityksen toteutumisen vaativan autonomian tarjoamista.

Jokivuorta (2004, s. 286) mukaillen, sitoutuminen ja sitouttamisen tarve vaihtelevat historian eri ajanjaksojen vaatimusten mukaisesti. Nykyajan työsuhteet ovat epävarmempia, niiden kestot ovat lyhentyneet ja ajatus yhdestä elinikäisestä työpaikasta on vanhentunut (OECD, 2024, s. 13). Ilmiö tunnetaan työelämän pirstaloitumisena sekä projektityön yleistymisenä.

Työn turvallisuudentunne ei synny enää vakituisesta työpaikasta vaan markkinoitavien taitojen hankkimisesta ja ylläpitämisestä – eli elinikäisestä työllistettävyydestä (OECD, 2024, s. 13). Työntekijät ikään kuin myyvät osaamistaan eri organisaatioille ja luovat sopimuksia, jotka vastaavat sen hetkiseen kysyntään ja tarjontaan.

Muun muassa työelämän murroksen seurauksena korostunut individualisaatio havaitaan ihmisten heikentyneinä siteinä erilaisiin yhteisöihin, kuten työorganisaatioon (Jokivuori, 2004, s. 287). Muutos organisaatiositoutumisen standardeissa on johtanut siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus olla kriittisempiä työnantajiaan kohtaan. Tämä on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta hyödyllinen asetus, mutta asettaa organisaatiolle haasteita työntekijöiden sitouttamisessa.

4 Tutkimuksen toteutus

Itsemääräämisteoriaa koskevaa tutkimusta on tehty laajemmin kvantitatiivisena eli määrällisenä kuin laadullisena tutkimuksena (Piirto ym., 2022, s. 33, 42.) Perinteisesti perustarvetutkimuksissa pyritään selvittämään korrelatiivisia yhteyksiä perustarpeiden täytymisen ja jonkin hyvinvoinnin tekijän välillä. Valitsin tutkimukseeni laadullisen eli kvalitatiivisen lähestymistavan, koska tavoitteeni on ymmärtää autonomian sekä organisaatiositoutumisen ilmiöitä ja näiden välisiä yhteyksiä kokemuksellisinä sekä yksityiskohtaisina käsityksinä. Pyrkimykseni on laajentaa sekä täydentää nykyisiä määrällisillä menetelmillä saatuja tuloksia, ja kohdistaa ne juuri autonomian ja organisaatiositoutumisen väliseen suhteeseen.

Autonomiaan ja organisaatiositoutumiseen liittyviä ilmiöitä on tarpeen tarkastella yksityiskohtaisesti henkilökohtaisten kokemusten välityksellä. Haastattelukysymykset on rakennettu siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymyksiin vastaaminen edellyttää vastaajilta mahdollisuutta ilmaista itseään avoimesti ilman valmiiksi rajoitettuja vastausvaihtoehtoja. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu pyrkimys ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuskohteiden henkilökohtaisesta näkökulmasta: heidän kokemuksiaan, tunteitaan sekä tapahtumille rakentamiaan merkityksiä (Puusa & Juuti, 2020, johdanto). Tämän tutkimuksen laadullinen luonne luo hedelmällisen mahdollisuuden käsitellä myös autonomiasta aiheutuva ongelmia sekä pohtia autonomian sopivaa suhdetta työorganisaatiossa.

Tässä yhteydessä on tärkeää täsmentää, että vaikka teoreettisessa kielessä puhutaan autonomian ja muiden perustarpeiden täytymisestä tai tyydyttymisestä, ei ilmauksilla tarkoiteta täydellisiä ja lopullisia tiloja. Koetun autonomian määrä voi vaihdella eri tilanteiden ja autonomian osa-alueiden mukaan. Perustan tulkintani autonomian tarpeen täytymisestä työntekijöiden jakamiin kokemuksiin, ja tarkastelen heidän autonomian tilaansa tutkimushetkellä.

Tässä luvussa kuvailen tutkimuksen toteutusta. Esittelen seuraavaksi tutkimustehtävän ja tarkat tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen perustelen valitsemieni aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien käyttöä ja kuvaan niiden toteutusten eri vaiheet. Lopuksi käsitelen tutkimuksen eettisiä näkökulmia ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkastelee haastatteluaineiston avulla, miten autonomian psykologisen perustarpeen täyttyminen – tai sen puuttuminen – heijastuu asiantuntijoiden kokemukseen organisaatiositoutumisesta. Olen kiinnostunut siitä, miten haastateltavat kokevat autonomiaa työssään ja kuinka sitoutuneita organisaatioonsa nämä henkilöt kokevat olevansa.

Tavoitteenani on etsiä näiden ilmiöiden välisiä laadullisia ja kokemuksellisia yhteyksiä.

Päätutkimuskysymykseni on seuraava:

Miten asiantuntijatyöntekijät kokevat autonomian täyttyvän työssään ja sen vaikutuksen organisaatiositoutumiseensa?

Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää ensin ymmärrystä siitä, miten autonomia konkreettisesti ilmenee haastateltavien työssä. Lisäksi on tarpeen selvittää heidän nykyisen organisaatiositoutumisensa taso. Tästä syystä, tutkimuskysymys on jaoteltu seuraaviin alakysymyksiin:

1.1 Millaiset mahdollisuudet erilaisten organisaatioiden asiantuntijatyöntekijöillä on autonomiaan työssä?

1.2 Kuinka sitoutuneita organisaatioonsa nämä asiantuntijat kokevat olevansa?

Organisaatiositoutumisella tarkoitan ja pyrin kartoittamaan nykyistä sitoutumisen tasoa ja tunnetta. Näin ollen sillä ei viitata siihen, kuinka kauan henkilö on työskennellyt samassa organisaatiossa. Etsin tutkimusaineistostani vastauksia pääkysymykseeni jäsentämällä sitä alakysymysten kautta, ja kysyn haastattelussa myös suoraan haastateltavan näkemystä ilmiöiden välisestä yhteydestä omalla kohdallaan.

4.2 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa on useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Valitsin tutkimukseni aineistonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu etenee kaikille vastaajille yhtäläisesti kohdennettujen kiinteiden teemojen varassa. Siten se sijoittuu tarkkaan strukturoidun lomakehaastattelun ja täysin vapaan syvähaastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa tutkijan henkilökohtainen näkökulma ei hallitse aineistonkeruuta, vaan tutkittavien oma ääni tulee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48.) Tämä vastaa hyvin tutkimukseni luonteeseen, jossa etsitään kokemuksellista tietoa ja henkilökohtaisia näkemyksiä.

Jäsentelin haastattelun teemat teorianäkökulmilla perusteella sekä hyödyntäen osittain Piirron ym. (2022) toteuttaman haastattelututkimuksen tuloksena esiin nousseita työn autonomialle konkreettisia piirteitä. Tällä tavalla muodostin viisi teemaa: *autonomian ilmeneminen omassa työssä, päätöksenteko, organisaatiokulttuuri ja johtaminen, organisaatiositoutuminen sekä ajallinen muutos ja neuvottelut autonomiasta*. Haastattelurunko on nähtävillä liitteessä 1.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin erilaisten organisaatioiden asiantuntijatyöntekijät, koska heidän työhönsä liittyy usein työnkuvallinen mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Toisaalta asiantuntijatyöntekijöiden keskuudessa on myös suurta variaatiota autonomian toteutumisen suhteen, sillä eri organisaatioiden välillä on suuria eroja autonomian tarjoamisessa. Tämä tekee asiantuntijoista aiheen kannalta erityisen relevantin tutkimusjoukon.

Haastattelin tutkimuksessani kymmentä asiantuntijatyöntekijää. Haastateltavien hankinta tapahtui omien yhteyksieni kautta, ja huomionarvoista on, että tunsin haastateltavat entuudestaan enimmäkseen ammatillisista mutta myös henkilökohtaisista yhteyksistä. Tutkittavien yksityisyyden suojaksi en avaa näitä yhteyksiä yksityiskohtaisemmin. Haastateltavat eivät kuitenkaan työskentele kanssani samassa organisaatiossa. Edellä mainittujen organisaatioiden välisten autonomiaa tukevien käytäntöjen suuren vaihtelun vuoksi valitsin haastateltavat tarkoituksellisesti eri kokoisista ja eri toimialoja edustavista yrityksistä. Osa yrityksistä oli erittäin suuria, osa keskisuuria ja osa pieniä yrityksiä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset toimivat yksityisellä sektorilla. Haastattelemani asiantuntijat työskentelivät näissä organisaatioissa vastuullisissa päällikkö- ja johtotason tehtävissä, jotka vaativat erityisosaamista. Tutkittavat edustivat eri sukupuolia ja eri ikäryhmiä. Avaan tulosten esittelyn yhteydessä heidän tarkemmat ammattinimikkeensä.

Toteutin haastattelut yksilohaastatteluina vuoden 2024 syksyn sekä alkua- ja loppuvuoden 2025 aikana. Kaksi haastattelua toteutettiin etänä Zoom- tai Teams-palveluiden välityksellä ja loput haastatteluista suoritettiin kasvotusten. Haastattelut pidettiin pääosin muualla kuin haastateltavan työpaikalla, joskin kolme haastattelua toteutettiin työpaikan äänieristetyissä tiloissa. Näillä tilaratkaisuilla pyrin maksimoimaan rehellisen tiedon saamiseen, jossa työyhteisö ei voinut kuulla haastateltavan vastauksia. Lisäksi suojasin tällä tavalla haastateltavan yksityisyyttä arkaluontoisten aiheiden osalta. Välitin haastateltaville noin viikon etukäteen tietosuojailmoituksen yhteydessä alustavan haastattelurungon. Pyrin tällä ratkaisulla siihen, että haastateltavat tuottaisivat mahdollisesti enemmän ajatuksia

haastatteluun, kun he ovat ehtineet pohtia teemoja ja valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastattelurunkoon olin myös selventänyt keskeisten käsitteiden merkityksen välttääkseni väärinkäsityksiä monitulkintaisten käsitteiden ymmärryksessä. Haastattelut nauhoitettiin tarkkuuden takaamiseksi, estäen mahdollisia tiedon vääristymiä tiedonsiirron yhteydessä

4.3 Temaattinen sisällönanalyysi

Valmistelin haastatteluaineiston sisällönanalyysia varten litteroimalla sen sanatarkasti Transcribe-ohjelman välityksellä Microsoft Word -dokumentiksi ja poistamalla aineistosta kaikki tunnistettavat tekijät. Tekoälyohjelman tuottama litterointijälki ei ollut virheetöntä, joten oikean ja luotettavan tiedon takaamiseksi kuuntelin paikoittain nauhoitteita henkilökohtaisesti täydentäen manuaalisesti sen puutteita sekä korjaten sen tekemät virheet. Normalisoin murteelliset ilmaukset yleiskielelle tunnistettavuuden vähentämiseksi, kuitenkin muuttamatta alkuperäisten ilmausten merkityssisältöjä. Näiden toimenpiteiden jälkeen aloitin sisällönanalyysin lukemalla aineiston perusteellisesti useaan kertaan läpi.

Suoritin analyysin temaattisena sisällönanalyysina, jossa aineistosta etsitään toistuvia ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä aiheita eli teemoja. Valitsin analyysiin teoriaohjaavan lähestymistavan, jossa teemat valitaan sekä teoriatiedon että aineistosta esiin nousseiden seikkojen avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110). Tässä tapauksessa teoriatieto ohjasi jo valittuja haastatteluteemoja ja vaikutti sitä kautta myös analyysissa käytettävään aineistoon sekä osittain aineiston jäsentelyyn. Temaattisen sisällönanalyysin aikana havaitsin, että kuuden ensimmäisen haastattelun perusteella nousseet teemat toistuivat, eikä merkittävää uutta tietoa ilmennyt myöhemmissä haastatteluissa. Tämä viittaa aineiston saturoitumiseen, eli siihen, että aineisto oli riittävän kattava tutkimuskysymysten tarkasteluun.

Käsitellessäni aineistoa pyrin objektiivisesti etsimään haastateltavien kokemuksista yhdistäviä ja eriäviä seikkoja. Poimin systemaattisessa järjestyksessä kaiken olennaisen tiedon, ja koodasin tiedot Microsoft Excel -taulukkoon. Kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi pelkistin ilmiötä kuvailevat ilmaisut lyhyemmiksi. Järjestelin ilmaisut siten, että samaa ilmiötä koskevat pelkistykset olivat samassa sarakkeessa. Huomasin koodausvaiheessa tiettyjen ilmiöiden ja kaavojen toistumista aineistossa. Mikäli jokin järjestämistäni ilmaisusta koski useampaa ilmiötä, merkitsin tämän huomion taulukkoon korostusvärillä.

Tämän prosessin lopputuloksena olin luonut kymmenen eri ilmiötä koskevaa kategoriaa, mutta osassa oli vielä selviä päällekkäisyyksiä toisten luokkien kanssa. Vähensin merkittäviä

päällekkäisyyksiä luomalla tietyille yleisemmille teemoille alaluokkia, jotka sisältyivät teemoihin omina asiakokonaisuuksinaan. Sijoitin esimerkiksi päätöksenteon teeman osaksi autonomian toteutumista työssä käsittelevää yläteemaa. Jotkut alkuperäiset kategoriat sulautuivat kokonaan osaksi muita teemoja, kuten autonomian rajoitukset. Yksi alkuperäinen kategoria – ajallinen muutos – jäi analyysin ulkopuolelle aineiston rajaamiseksi, ja koska aineisto ei sen osalta tuottanut muista tuloksista poikkeavia havaintoja. Tein tämän rajauksen kesken analyysiprosessin, sillä huomasin tulosten luokittelun vaiheessa, että ajallinen muutos ei ollut tutkimuskysymyksen kannalta olennainen teema. Säilytin luokitteluuni satunnaisia päällekkäisyyksiä, sillä tietyt ilmiöt liittyivät useampaan asiaan eri näkökulmista. Tämän organisoinnin päätteeksi minulla oli neljä valmista teemaa, joiden alle olin luonut teemoihin sisältyviä alaluokkia. Pääteemoiksi muodostuivat: *autonomian toteutuminen työssä, organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutukset autonomiaan, autonomian aiheuttamat ongelmat yksilölle sekä organisaatiositoutuminen*. Teemat muovautuivat teorian ja aineiston yhteisvaikutuksesta, kuten teoriaohjaavaan lähestymistapaan kuuluu.

Tuloksia käsittelevässä luvussa esittelen aineistosta poimittuja suoria lainauksia, jotka havainnollistavat teemojen sisältöä. Nämä sitaatit toimivat todisteena siitä, että kyseiset teemat ovat nousseet aineistosta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 106). Vaikka litteroin haastattelut sanatarkasti, kevensin sitaatteja luettavuuden parantamiseksi poistamalla toistuvia täytesanoja. Täytesanojen poistamisella ei ole vaikutusta sitaattien merkityssisältöön.

4.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää huomioida eettisyys koko prosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 20). Siihen kuuluu esimerkiksi aikaisemmissa alaluvuissa esille tuleva tarkka tutkimusvaiheiden selostus sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkittavien yksityisyyden suoja, joita pohditaan tarkemmin tässä luvussa.

Aineistonhankinnan suhteen on tärkeää huomioida, että tutkittavat olivat minulle entuudestaan tuttuja. Koin itse tuttuuden tutkimuksen kannalta positiiviseksi ominaisuudeksi, sillä se edisti luottamuksen saavuttamista tutkijana ja mahdollisti avoimemman keskustelun. Kriittisesti tarkasteltuna saattaa myös olla, että haastateltavat eivät halua kertoa entuudestaan tuntemalleen tutkijalle henkilökohtaisia näkemyksiään. Tutkimusten tulosten luotettavuuden osalta on kuitenkin syytä pohtia tuttuuden vaikutusta: on tärkeää tunnistaa, miten omat arvoni ja ajatukseni voivat vaikuttaa tutkimusprosessiin. Valitsin haastateltavikseni henkilöitä, joiden kanssa haastattelut tuntuivat mielekkäiltä toteuttaa. Koska arvostan itse työssäni autonomiaa,

saatoin tiedostamattani kokea tällaisiksi henkilöiksi ne, jotka jakavat kanssani samat näkökulmat esimerkiksi autonomian arvostuksesta. Tuttuuden vuoksi saatoin myös esimerkiksi johtaa keskustelua ennako-oletuksieni mukaisesti objektiivisesta pyrkimyksestäni huolimatta.

Toisaalta valitsin haastateltavia myös tietoisesti muodostamalla tarkoituksenmukaisen eli harkinnanvaraisen otoksen. Tällä viitataan siihen, että tutkija valitsee tietoisesti sellaisia osallistujia, joilla tietää olevan tärkeitä ja relevantteja näkökulmia tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58–59). Ennakkotietoni haastateltavien asiantuntijoiden työorganisaatioiden erilaisista johtamiskäytännöistä ohjasi osaa valinnoistani. Ennakkotietoni oli peräisin esimerkiksi siitä, että olin itse työskennellyt osasta yrityksiä. Harkinnanvaraisessa otannassa korostuu tutkijan kyky soveltaa vahvoja teoreettisia perusteita aineiston hankinnassa (Eskola & Suoranta, 1998). Vaikka harkinnanvarainen otos on laadullisessa tutkimuksessa perusteltu, sen luotettavuus voi herättää kysymyksiä tutkijan vaikutuksesta aineiston muodostumiseen.

Harkinnanvaraisessa otoksessa oli luotettavuuden kannalta myös etunsa. Tutkimusjoukkoa muodostettaessa tein valintoja myös sen perusteella, kuinka johdonmukaista ja luotettavaa ennakkokommunikaatio oli. Yksi haastatteluun kutsumani henkilö antoi kutsun jälkeen ristiriitaista tietoa, ja totesi sanovansa haastattelussa eri tavoin, kuin miten oikeasti ajattelee. Näin tämän liittyvän siihen, että työ on suuri osa kyseisen henkilön identiteettiä, eikä hän pystynyt myöntämään, ettei ole työhönsä sitoutunut, vaikka oli juuri kertonut hakevansa kaikkia mahdollisia muita työpaikkoja. Päätin jättää tämän henkilön haastattelemaan. Tavoitteena oli varmistaa, että haastateltavat pystyvät käsittelemään tutkimusaihetta reflektiivisesti ja johdonmukaisesti. Ratkaisun päämääränä oli, että haastateltavat eivät antaisi totuudesta poikkeavia vastauksia sosiaalisen suotavuuden vuoksi. Sosiaalisella suotavuudella tarkoitetaan ihmisten tahallista tai tahatonta taipumusta miellyttää haastattelijaa ja antaa itsestään myönteinen kuva välttääkseen negatiivista arvostelua tai häpeän tunnetta (Bergen & Labonté, 2019). On olennaista huomata, että koska tunsin haastateltavat entuudestaan, sosiaalisen suotavuuden hakeminen minun suuntaani oli kuitenkin mahdollista. Laadullinen tutkimus antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuottaa vastausmateriaali itse omine merkityksineen. Teemahaastattelussa ihminen voi itse valita mitä kertoa ja toisaalta välttää arkaluontoisia aiheita, jolloin osa kokemuksista jää aineiston ulkopuolelle. Kannustin kuitenkin haastateltavia rehellisyyteen ja kerroin, että liian henkilökohtaisia tietoja ei ole tarpeen jakaa, mikäli ne eivät tunnu sopivilta.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina eri päivinä, joten haastateltavat eivät kuulleet toistensa vastauksia. Yksityisyyden suojan lisäksi tämä tarjosi mahdollisuuden keskustella arkaluontoisistakin asioista luottamukselliseksi, eikä haastateltavien näkemyksiin vaikuttaneet muiden tutkittavien näkökulmat tai paine sosiaalisen hyväksynnän saavuttamisesta muiden tutkittavien suhteen. Mahdollisimman autenttisen ja rehellisen tiedonsaannin takaamiseksi haastateltaville oli myös kerrottu etukäteen, että heidän henkilöllisyyttään ja työorganisaatiotaan ei julkaista tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon myös laadullisen tutkimuksen yleiset rajoitukset, kuten tutkittavan ja tutkijan tulkinnat ympäröivästä maailmasta. Jo rakennettu kieli voi olla monitulkintaista ja vaikuttaa haastateltavan kerrontaan sekä tutkijan tulkintaan.

Teemahaastattelun etuna on sen vuorovaikutuksellinen ja joustava luonne, joka antaa mahdollisuuden tarkentaa tai syventää tietoa lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35, 49.) Hyödynsinkin haastattelutilanteissa tilaisuutta selventää epäselviä argumentteja ja syy-seuraussuhteita tarkentavilla lisäkysymyksillä, esimerkiksi ”Ymmärsinkö oikein, että...”-muotoisilla ilmaisuilla. Juutin ja Puusan (2020, johdanto) mukaan täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, mutta tutkijan reflektointi lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

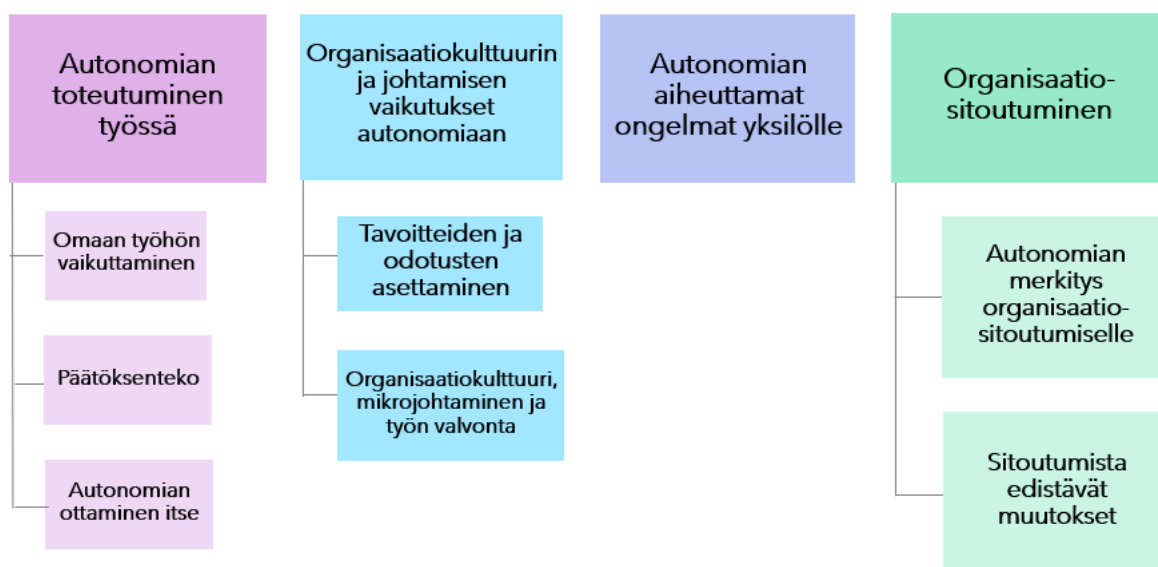
Aineisto anonymisoitiin kokonaisuudessaan jo litterointivaiheessa siitä huolimatta, että päätin sulkea ajallisen muutoksen lopullisen raportin ulkopuolelle. Koska osa vastaajista toimi kapeilla toimialoilla, heidät olisi voinut tunnistaa. Tämän vuoksi noudatin erityistä huolellisuutta ja varovaisuutta vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi, ja pohdin laajasti tunnistettavia tietoja muun muassa ammattinimikkeiden, yritysten toimialojen ja -alueiden sekä liikevaihtotietojen osalta. Anonymisointi suojaa vastaajaa varsinkin silloin, kun kommentit liittyvät esimerkiksi työorganisaatiota koskevaan kritiikkiin, organisaation sisäisiin ongelmiin tai muuhun arkaluontoiseen asiaan, kuten omaan sitoutumisen tasoon. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 20) huomauttavat suojaamisen ulottuvan myös haastateltavan organisaatioon ja muihin ihmisiin.

Välitin haastateltaville tietosuojalomakkeen (liite 2), jossa kerroin tarkasti tietojen säilytyksestä, tiedonkeruun tarkoituksesta sekä rekisteröidyn oikeuksista kuten oikaisun mahdollisuudesta. Kandidaatintutkielmaan haastatelluilta haastateltavilta pyydettiin erillinen suostumus tutkimuksen julkiseksi asettamiselle, kun tutkielma laajennettiin graduksi. Lisäksi käyttämäni litterointiohjelma prosessoi tietoa ainoastaan yliopiston omilla palvelimilla, ja data

tallentuu sinne ainoastaan äänitiedoston purkamisen ajaksi. Näillä palvelimilla tiedonsiirto on salattua, eikä sisältöjä seurata.

5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia autonomiaa mahdollistavista ja rajoittavista elementeistä yksi teema ja alaluokka kerrallaan. Analyysin pohjalta muodostettiin neljä pääteemaa: autonomian toteutuminen työssä, organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutukset autonomiaan, autonomian aiheuttamat ongelmat yksilölle sekä organisaatiositoutuminen. Näiden teemojen alla on tarkempia alaluokkia, jotka havainnollistavat, kuinka nämä aiheet ilmenevät aineistossa. Kuvio 2 havainnollistaa teemoja ja alaluokkia sekä niiden välistä hierarkiaa. Tulosten tavoitteena on ymmärtää ilmiötä käytännön tasolla.



Kuvio 2. Teemat ja alaluokat.

Haastateltavat on nimetty aakkosin. Haastateltavat toimivat A, B, E ja J isossa konsernissa, C ja F keskisuuressa yrityksessä ja D, G, H ja I pienessä organisaatiossa. He toimivat satunnaisessa järjestyksessä seuraavissa tehtävissä: juristi, henkilöstöpäällikkö, päiväkodin johtaja, kehityspäällikkö, myymälämyynnin johtaja, yliopistonlehtori, valikoimapäällikkö, palvelupäällikkö, liiketoimintajohtaja sekä henkilöstöjohtaja.

Havainnollistan tuloksia esittämällä aineistosta suoria lainauksia. Joistakin lainauksista on poistettu epäolennaista sisältöä selkeyden ja tiiviyyden vuoksi. Poistot on merkitty (...) -merkinnällä, kuitenkin irrottamatta lainattua sisältöä asiayhteydestään.

5.1 Autonomian toteutuminen työssä

Ensimmäinen pääteema käsittelee autonomian toteutumista sekä siihen liittyviä edellytyksiä ja esteitä. Teema on jaettu kolmeen alaluokkaan, jotka ovat: *omaan työhön vaikuttaminen*, *päätöksenteko* sekä *autonomian ottaminen itse*. Tulokset tuovat esiin, millaisia mahdollisuuksia eri organisaatioiden asiantuntijatyöntekijöillä on autonomiaan työssään.

5.1.1 Omaan työhön vaikuttaminen

Tämä alaluokka kattaa mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä sisältöön, aikatauluihin ja järjestämiseen. Tällä tavalla sillä kartoitetaan mahdollisuutta autonomiaan ydintyön sisällä.

Kaikki haastateltavat kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa työnsä sisältöön ja järjestämiseen kohtalaisen tai jopa erittäin hyväksi puhtaasti omien rooliensa ja työtehtäviensä sisällä:

”Sanotaanko näin, että suurin osa operatiivisesta työstä, niin siihen mulla on sataprosenttinen mahdollisuus vaikuttaa. (...) mä saan järjestää työn ihan miten mä itse haluan.” – A

”Mutta työn sisältö, mä hoidan ne asiat just siihen tyyliin, kuin mä itse haluan, just sillä aikataululla, kuin mä itse haluan.” – G

Valtaosalla ilmeni positiivisesta yleisarviostaan huolimatta joitakin seikkoja, jotka rajoittivat heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Esimerkiksi haastateltava B toi esille, että hänen työskentelyorganisaationsa on iso ja tiukasti raamitettu konserni, minkä vuoksi paitsi työtehtävät myös vaikutusmahdollisuudet ovat tiukasti rajattuja oman roolin ja osaston sisälle. Tutkittava E nosti esiin globaalin yrityksen rajoitukset aikataululliseen autonomiaan, vaikka hänen ydintyössään autonomiaa olikin tarjolla runsaasti. Myös haastateltava F korosti aikataulullisen autonomian heikkoutta sekä keskeytyksiä työssään.

”(...) meillä sit kuitenkin vaikuttaa aika paljon kun ollaan tällainen [ulkomainen] organisaatio, niin kaikki tollaset globaalit kyselyt, niin niissä on aika tiukat deadlinet, (...) että vaikka olis jotain muuta tärkeää kesken, niin ne on sellaiset, mitkä tulee aina hoitaa aikataulussa.” – E

”Välillä kuitenkin, vaikka mä olisin suunnitellut vaikka mitä, niin niistä ei pysty pitämään kiinni. Koska sitten mua revitään johonkin toiseen suuntaan, (...) niin sitten mun tavallaan suunnitelmat kaatuu siihen.” – F

Henkilö C koki, ettei pysty täydellisesti vaikuttamaan työtehtäviensä sisältöön, koska hänelle annetaan uusia työtehtäviä, joita perustellaan väliaikaisina ratkaisuuina. Haastateltava H

puolestaan ilmaisi pakollisten mekaanisten rutiinitehtävien olevan ainoa organisaation sisäinen tekijä, joka rajoitti hänen muutoin korkeaa vaikutusvaltaansa työnsä sisältöön. Hän koki oman asiantuntijuutensa olevan organisaatiolle hyödyllisempää vaativammissa tehtävissä.

”Mutta sitten tulee aika usein väliaikaisia työtehtäviä lisää, jolloin loppujen lopuksi mikään ei ole niin pysyvää kuin väliaikainen ratkaisu, eli sitten niistä jää pysyviä työtehtäviä. Ja niihin vaikutuksen määrä on aika pieni.” – C

”(...) että näpyttelee jotain työntekijöiden tunteja tuonne ohjelmaan, niin voi olla sellainen, mistä ehkä ajattelen, että mut resurssina sille voisi kohdistaa johonkin muuhun.” – H

Pääosin haastateltavat kuvasivat omaavansa paljon vapautta työnsä järjestämisessä sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Poikkeuksena vapaaseen työn järjestämiseen, henkilöllä D ei ollut realistista etätyömahdollisuutta. Hän koki tämän seikan kuormittavana ja hankaluutena sovittaa työtä ja vapaa-aikaa toisiinsa. Myös haastateltava F koki ongelmia etätyösääntöjen suhteen. Hänen työssään etätyöskentely oli pienissä määrin mahdollista, mutta siihen kuului perustelu- ja selvitysvelvollisuus sekä esihenkilön luvan hakeminen. Tämä vaikeutti hänen työarkeaan, sillä hänellä ei ollut työpaikalla rauhallista työskentelytilaa työhuoneen sijoituessa yleiseen kahvihuoneeseen, jossa keskeytykset olivat jatkuvia. Sen sijaan haastateltavat E, G, H, I ja J kuvailivat työn ja vapaa-ajan välisen yhteyden olevan erittäin joustavaa. Haastateltavilla G, H ja J ei esimerkiksi ollut minkäänlaista etätyörajoitusta. Näin ollen aineistossa esiintyi merkittäviä yksilöllisiä eroja etätyömahdollisuuksien sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen osalta.

”Ja se (etätyömahdollisuuden puute) kyllä estää omaa vaikutusta esimerkiksi työssä jaksamiseen ja varsinkin perheellisenä arjen hallintaan. Se tuottaa välillä ongelmia.” – D

”(...) siihenkin me tarvitaan aina esimiehen lupa tai ilmoitus esimiehelle, että (...) meidän pitää aina selittää, miksi me ollaan etätöissä.” – F

”Mutta sit muuten toi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen niin on kyllä superjoustavaa että voi ihan hyvällä omatunnolla buukata renkaanvaihdot tai nuohoojat tai mitä tahansa tai lähtee kускаamaan lapsia treeneihin ns. työajalla (...).” – E

Suurin osa haastateltavista koki voivansa vaikuttaa hyvin aikatauluihinsa, ja he asettivat ne pääsääntöisesti itse. Aikataulullisten rajoitteiden nähtiin syntyvän pääasiassa oman yksikön ulkopuolisista tekijöistä, kuten asiakkaiden ja muiden osastojen – erityisesti IT-osaston –

aikatauluista. Kuitenkin tutkittavat C, D ja F toivat esille työskentelevänsä ja olevansa tavoitettavissa ja valmiina reagoimaan myös iltaisin, mikä heidän tapauksessaan rajoitti mahdollisuuksia aikataululliseen autonomiaan sekä vaikeutti työstä irrottautumista. Tutkittava F kertoi työkuormansa olevan niin suuri, ettei hänellä ole realistista mahdollisuutta tehdä työtehtäviään laadukkaasti. Tästä syystä hän joutui venyttämään työaikaansa vapaa-ajalle. Myös tutkittava E kertoi vastailevansa illalla työviesteihin, mutta ei kokenut tätä kuormittavaksi.

”Mutta tota niin, totta kai yllättävät tilanteet, mitä on koko ajan, niin nehän muuttaa sitä aikataulutusta. Ja se siirtää usein niitä valmiiksi aikataulutettuja asioita sinne työajan ulkopuolelle.” – C

”(...) työn ja vapaa-ajan välisen ajan erottelu, niin siinä kyllä on (ongelma). Ja ehkä just se hyvinkin avoin ja semmoinen työkuullinen määrittelemättömyys, niin aiheuttaa sitä, että on tavoitettavissa myöskin illalla.” – D

”Meidän työn määrä ei vastaa sitä aikaa, mikä meillä on sitä tehdä.” – F

Yhteenvetona suurin osa koki ydintyönsä sisällä laajahkoa vapautta vaikuttaa työnsä sisältöön ja järjestämiseen, mutta monenlaisia ympäristön ja organisaation asettamia rajoitteita ilmeni. Myös aikataulullisesti ilmeni vaikutusvaltaa, mutta toisaalta työn rajattomuus aiheutti ongelmia vapaa-ajalle.

5.1.2 Päätöksenteko

Tarkastellaan seuraavaksi asiantuntijoiden päätöksenteon mahdollisuuksia yhtenä autonomian elementtinä.

Valtaosa haastateltavista koki ydintyöhönsä vaikuttamisen tapaan myös omaan vastuualueeseensa liittyvän päätöksenteon suhteen kohtuullista tai jopa laajaa vapautta. Henkilö A esimerkiksi kuvasi, ettei hänen ”*tarvitse mennä kenenkään taakse vaikeissa päätöksissä*”. Hän kertoi hakevansa ainoastaan isompiin strategisiin linjauksiin tukea hallitukselta ja omistajilta. Haastateltavat C, E, H, I ja J kuvailivat päätöksentekovaltaansa samansuuntaisesti. Tutkittava C lisäsi, etteivät kaikki toki aina ole samaa mieltä, ja silloin joutuu tekemään päätöksiä uudelleen. Työtehtävässään vähemmän aikaa työskennellyt haastateltava F koki päätöksentekomahdollisuutensa joissakin asioissa jopa liian suureksi työkokemukseensa nähden. Näin oli kokenut myös haastateltava H uransa alkuvaiheilla. Tutkittava I pohti edelleen päätöksentekovaltansa olevan niin suuri, että on huolissaan siitä, tekeekö oikeita päätöksiä.

”On tosiaan ehkä välillä vähän liikaa. Tai ei, mutta, että ehkä kun aloitti uutena, niin silloin koki, (...) että he kyllä antaa tosi vapaat kädet, mun mielestä.” – H

”(...) hyvinkin iso (päätöksentekovalta), että tulee mieleen, että toivottavasti valitsen oikein.” – I

Laajasta vapaudesta huolimatta useiden haastateltavien päätöksentekomahdollisuuksissa ilmeni myös rajoitteita, kuten tehtyjen päätösten kumoamista ja kyseenalaistamista jälkikäteen. Tutkittavat F ja G esimerkiksi kertoivat, että johto antaa päätöksentekovallan ja kannustaa päätöksentekoon, mutta kritisoi kuitenkin tehtyjä päätöksiä jälkikäteen. Haastateltava D sen sijaan kertoi, että asiantuntijoiden tekemät taloudelliset päätökset jyrätään yrityksessä.

”Vaan se on enemmänkin niitä (...) että minkä takia olet toiminut näin tai et ole toiminut näin” – G

”Suoraan sanon, että jos kyseessä on raha, mikä sisältää rahapäätöksiä, niin silloin se jyrätään aika suuresti.” – D

Valtaosa haastateltavista koki työssään hitaaseen tai byrokraattiseen päätöksentekoon liittyvää turhautumista. Osa haastateltavista näki syynä organisaation rakenteellisesti jäykät käytännöt. Tutkittava D kuvasi ilmiötä hitaana ja prosessimaisena myllynä, joka toistuu kaavamaisesti eri päätöksentekotilanteissa. Tutkittava A tulkitsi hitauden johtuvan konsernirakenteesta sekä perheyrittäjätaustaisesta organisaatiosta. Hän koki tarvetta alustaa uusia ideoita pitkään, ennen kuin niitä voitiin edistää.

”Ja se menee tiettyyn kaavaan, se menee tiettyyn prosessiin ja se tuntuu, että se myllää siellä liian kauan.” – D

”(...) meillä on konserni tässä, meillä on konsernin toimitusjohtaja, sitten meillä on omistajat, jotka nyt on [sukupolvesta X] vaikuttamassa [sukupolveen Y]. Ja silloin kun puhutaan isoista strategisista asioista, niin joutuu monesti hirveän monta eri kautta ripottelemaan ja alustamaan näitä asioita, jotta ne kerkee kypsyä. Ja jotta ne kerkee jo saamaan ehkä semmoista hiljaista ymmärrystä ennen kuin niitä pystyy lähteä edistämään, että jos niitä vaan tuo kylmästi yhtäkkiä esillä, vaikka olisi kuinka hyviä suunnitelmia, niin ne monesti voi torppaantua.” – A

Haastateltava C reflektoi päätöksenteon olevan hidasta verrattuna hänen omaan toimintapotentiaaliinsa. Tutkittava B puolestaan koki organisaation muiden osastojen yleisesti rajoittavan, hidastavan ja kumoavan päätöksiä erittäin paljon, mikä rajoitti hänen mahdollisuuksiaan esimerkiksi uusien projektien käynnistämiseen. Hän tulkitsi tämän

johtuvan siitä, että organisaatio on niin suuri ja jakautunut. Myös tutkittavat E, F ja I kertoivat päätöksenteon hitaudesta ja byrokraattisuudesta, joiden E tulkitsi omassa organisaatiossaan olevan peräisin suuren konsernin rakenteellisista ominaisuuksista.

”Eli yksikön sisällä pystyy tekemään isoja päätöksiä, ja yksikön ulkopuolelle ei ole mitään päätösvaltaa.” – B

”Meillä esimerkiksi kaikki uudet rekrytoinnit ja kaikki palkankorotukset, niin niille tarvitaan lupa [maasta X] ja ne prosessit voivat kestää viikkoja tai kuukausia.” – E

Henkilö B lisäsi voineensa joissain tilanteissa tehdä päätöksiä, jotka ulottuivat oman vastuualueensa yli, mikäli hän onnistui perustelemaan ratkaisunsa vakuuttavasti muille. Perustelun merkitys nousi myös muiden haastateltavien puheissa esiin:

”(...) ja sitten kun perustelee vaan tarpeeksi hyvin, niin mikään ei ole mahdotonta. Että ei ole ainakaan tullut mitään semmoista isoa ei:tä vielä (...) – A

”(...) päätös saadaan tehdä, vaikka siitä voisi tullakin näkemyseroja. (...) sitten tietenkin täytyy myös perustella se ja tuoda esille se, että miksi tein näin.” – D

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat monisyisiä hitaaseen ja byrokraattiseen päätöksentekoon liittyviä hankaluuksia työorganisaatioissaan, mutta pystyivät perustelemisen kautta jossain määrin selättämään näitä haasteita.

5.1.3 Autonomian ottaminen itse

Aineistossa autonomia ei näyttäytynyt ainoastaan rakenteiden mahdollistamana ilmiönä, vaan myös työntekijöiden oma toimijuus ja itseohjautuvuus nousivat esiin keskeisinä tekijöinä. Toimijuudella tarkoitetaan yksilön proaktiivista roolia oman elämänsä ohjaamisessa, johon sisältyy kyky toimia toisin. Siihen kuuluu toimintaympäristön muokkaaminen ja valintojen tekeminen. Työelämässä toimijuus sisältää mahdollisuuden vaikuttaa, neuvotella ja vastustaa työhön liittyviä käytäntöjä. (Eteläpelto ym., 2013.) Tässä alaluvussa eritellään, millaisin keinoin tutkittavat kuvasivat ottavansa itselleen autonomiaa tilanteissa, joissa sitä ei ollut organisaation taholta suoraan tarjolla. Tähän alalukuun kytkeytyy osittain myös edellinen alaluku päätöksenteon mahdollisuuksista.

Haastateltavilla oli keskenään hyvin erilaisia näkökulmia autonomian ottamisesta itse. Erityisesti nuoremmat ja vähemmän työkokemusta omaavat asiantuntijatyöntekijät F ja G kertoivat, ettei heillä ole uskallusta ottaa autonomiaa itse. Henkilö H puolestaan koki, ettei

hänellä ollut tarvetta ”sooloilla”, sillä organisaatio ei rajoittanut hänen autonomiaansa. Samoilla linjoilla olivat haastateltava I sekä J.

”Mutta itsellä nyt varmaan ei vielä ole uskallusta (...) tai itseluottamusta siihen, että okei, mä teen nämä päätökset vaan nyt, että ihan sama, niin sitten varmistele paljon.” – F

”Niin kyllä mä oon tossa tosi tarkka, (...) mä toimin tasan sääntöjen mukaan (...) en ikinä uskaltais tehdä niin (...)” – G

Sen sijaan monet työelämässä ja roolissaan kokeneemmat asiantuntijat korostivat tilan- ja roolinottoa monissa eri tilanteissa. Haastateltava A totesi ”etsivänsä autonomian tavalla tai toisella”. Tutkittava B kertoi oikovansa hieman merkityksettömissä asioissa, kuten etätyörajoituksissa, joita ei seurattu organisaatiossa. Samoilla linjoilla oli haastateltava E, joka etsi aukkoja ja mahdollisuuksien paikkoja järjestelmästä. Tutkittavat B ja C totesivat tekevänsä itsenäisiä päätöksiä ja pahoittelevansa tarvittaessa myöhemmin.

”(...) että kyllä me nyt ollaan jotain sellaisia porsaanreikiä tutkittu tai tunnistettu, että (...) kikkaillaan vähän (...) että saa sitä kautta sitten vähän niin kuin liikkumavaraa.” – E

”(...) uskallan tehdä päätöksiä, jotka ei välttämättä oo ihan sata, enkä mä aina tiedä, onks mulla edes johdon tuki niihin, vaan mä teen sen vaan ja luotan, että on. Ja sit pyydellään anteeks sit, jos niin käy.” – B

”No joo, siis toki huomaa, että helpommin saa anteeksi kuin luvan tietyissä asioissa.” – C

Haastateltavilla oli monia toisistaan poikkeavia strategioita hankkia autonomiaa itse. Toiset korostivat omaehtoista rajojen asettamista ja omaa aktiivista rooliaan. Toiset pyrkivät toteuttamaan oman tahtonsa vaikuttamalla muihin ihmisiin.

”(...) joko mä nostan käden pystyyn ja sanon, että ei käy, tai sitten mä sanon, että tämä ei vaan niin kuin, että voin mä yrittää, mutta ei tule toteutumaan.” – A

”Eli mä olen ihan tietoisesti asettanut rajoja omalle ajatusmaailmalle, omalle toiminnalle siellä työnajan ulkopuolella.” – D

”(...) mä annan päivämäärän, että mihin mennessä se (ryhmässä tehtävä työ) pitäisi olla tehtynä. Ja jos ei kukaan ole reagoinut siihen, niin sitten mä teen sen itse. Ja sitten mä vaan ilmoitan, että se on nyt näin.” – C

”(...) tulee sen kautta, et pystyy tuomaan siihen pöytään jonkun semmosen faktan, tai sellasen ehdotuksen, joka sit kuitenkin koetaan, et tää on hyvä juttu.” – B

Tutkittavat C ja I kertoivat organisoivansa autonomisesti työtään laatimalla itselleen raportteja. He mittasivat itse omaa onnistumistaan ja edistymistään, kun työtä ei seurattu organisaation suunnalta. Tutkittava H sen sijaan nosti esiin työtehtävien priorisoinnin keinona ottaa autonomiaa itse.

”Toki sitten kun autonomisesti toimii näissä, niin sitten voi itselleen luoda sääntöjä ja raportointivastuita. Kyllähän mä siis itselleni kasaan raportteja ja muistioita ja analyysyjä, jotka auttaa mua itseäni oman työn hallinnassa ja niiden asioiden suunnittelussa.” – C

Työurallaan kokeneet haastateltavat olivat oivaltaneet haastaa autonomian rajoituksia erilaisin strategioin. Lisäksi päätöksenteon yhteydessä esitellyn päätösten perustelun voi nähdä keinona hakea autonomiaa itse.

5.2 Organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutukset autonomiaan

Seuraavassa teemassa jatketaan autonomian mahdollisuuksien tarkastelua selvittämällä organisaation kulttuurin ja johtamisen vaikutuksia autonomian toteutumiselle kahden alaluokan välityksellä. Ensimmäinen alaluokka käsittelee tavoitteiden ja odotusten asettamisen merkitystä haastateltavien kokemuksissa. Toisessa luokassa esitetään näkemyksiä organisaation kulttuurista ja mikrojohtamisesta sekä työn valvonnan kokemuksista. Johdolla viitataan työntekijöitä organisaatiohierarkiassa korkeammalle sijoittuviin johtajiin – ei siis johtoasemassa työskenteleviin haastateltaviin.

5.2.1 Tavoitteiden ja odotusten asettaminen

Seuraavaksi esittelen tuloksia, joilla kartoitetaan johdon asettamia tavoitteita, odotuksia ja rooleja tutkittaville työntekijöille. Näiden tekijöiden suhteen haastateltavien välillä näkyi variaatiota ääripäästä toiseen sekä erilaisia käytäntöjä niiden välimaastossa. Tutkimuksissa on tuotu esiin, että liiallinen autonomia ilman riittävää tukea, selkeitä rakenteita ja rooleja voi lisätä epävarmuutta, kuormitusta ja vastuun kokemusta (Mazmanian ym., 2013).

Haastateltava A totesi hallituksen asettavan tavoitteet ja tietävänsä tarkkaan mitä häneltä odotetaan. Tutkittava C kertoi tietävänsä lopputavoitteen, mutta ei välitavoitteita tai konkreettisia keinoja lopputavoitteeseen pääsemiseksi. Myös henkilö F toi esiin välitavoitteiden puutteen työssään.

”Se mikä tulee sitten hallituksen suunnalta, niin on tietenkin sitten tavoitteet.” – A

”Eli mihin se suuri laiva, eli se yritys on menossa, niin se ehkä sitä joutuu aika paljon ohjailemaan itsenäisesti, että ollaan pääsemässä jonnekin. Että ehkä siihen ei anneta niin paljon semmoisia väliasioita, vaan se aikalailla sitten korostuu siinä loppuvuodesta, että ollaanko siellä tiellä vai eikö olla.” – C

Kontrastina haastateltava B kertoi asettavansa itse lähes kaikki tavoitteensa. Hän totesi, ettei tiedä työn odotuksia tai tavoitteita ollenkaan. Myös henkilöt G ja I kokivat tavoitteisiin liittyen suurta epä tietoisuutta. Heidän lisäksi myös tutkittavat C, D ja G kokivat työnkuvansa tai työhönsä kohdistuvat odotukset epäselviksi. Henkilö C kuvasi epävarmuuden johtuvan siitä, että väliaikaisesti omaksutut tehtävät jäävät ajoittain pysyviksi ilman selkeää viestintää.

”(...) pitäisi edes tietää jonkin verran, mitä multa odotetaan, kun nyt (...) ei oikein tiedä yhtään, mitä odotetaan missäkin hetkessä. Tai odotetaanko edes?” – B

”Ei ole mitään käsitystä, että täytänkö tavoitteet, alitanko ne, ylitänkö ne.” – G

”No sanotaan, että kuitenkin se työnkuvan kokonaisuus on aavistuksen hämärä tai harmaa. Eli on annettu tietty työnkuva ja vastuu, mutta sitten myöskin odotetaan sitä omatoimisuutta ja itsejohtajuutta myös osa-alueisiin, mitkä ei mun työsopimuksessa ole.” – D

”Minusta selkeitä tavoiteasiat eivät ole, eikä varsinkaan niiden seuraaminen. Se on huono puoli. Minä itse tarvitsen, että olisi selkeät päämäärät, mihin mennään.” – I

Henkilö B avasi, että tavoitteita on kyllä pyritty asettamaan yhteisesti, mutta ne eivät joko koskettaneet häntä ollenkaan tai olivat niin laveat, ettei niitä pysty konkreettisesti mittaamaan. Haastateltavat E ja H kokivat tavoitteiden olevan selviä, mutta riippuvaisia myös tai jopa pääosin heistä itsestään riippumattomista tekijöistä. He eivät siis voineet omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen täysimääräisesti.

”Niin kuin se on sellaista, että pyrimme yrittämään tyyppistä asiaa, (...) että meidän tulee tukea jotakin etulinjaa meidän toimenpiteillä. Ja sit kun on tuollaista höttöä, (...) että mä voin kaikki ne perustella, vaikka mä en tekis yhtään mitään, niin sanoo, että mä oon tehnyt nää.” – B

”(...) jos mun joku tavoite on vaikka että henkilöstön vaihtuvuus on alle 15 prosenttia, niin minä en yksittäisenä henkilönä hirveästi siihen pysty vaikuttamaan.” – E

Henkilö D puolestaan kuvasi työn vaatimusten ja odotusten olevan päivittäin vaihtelevia ja ennalta-arvaamattomia tunnejohtamisen vuoksi. Myös tutkittava G koki työnantajansa odotusten vaihtelevan, minkä vuoksi hän tunsu epävarmuutta työnsä odotuksista.

”Nykyisessä työnantajassa en ole missään kokenut semmoista tunnejohtamisen määrää. Eli tuntuu, että ei ole selkeitä normeja, ei ole selkeitä linjauksia. (...) niin kuin, että välillä on hyvä päivä ja välillä riittää tietty ja välillä vaaditaan taas enemmän.” – D

”Tuntuu, että työnantajan oletuksetkin vaihtuu tällä hetkellä.” – G

Yhteenvedona osa työntekijöistä tiesi työnsä tavoitteet ja odotukset hyvin tai kohtuullisesti, ja toiset eivät tieneet juuri ollenkaan, mitä heiltä odotetaan. Ryynäsen ym. (2020, s. 257) mukaan autonominen työ mahdollistuu, kun työlle on määrätty selvät ja yhdessä asetetut tavoitteet ja odotukset. Tällöin työntekijä tietää päämäärän ja voi itse valita keinot sen saavuttamiseksi (Ryynänen ym., 2020, s. 257).

5.2.2 Organisaatiokulttuuri, mikrojohtaminen ja työn valvonta

Seuraava alaluokka kattaa organisaation kulttuurin, mikrojohtamisen ja työn valvonnan vaikutukset asiantuntijoiden kokemalle autonomialle. Mikrojohtamisella tarkoitetaan kontrolloivaa johtamistapaa, jossa esihenkilö rajoittaa työntekijän autonomiaa puuttumalla liiallisesti ja tarpeettomasti pieniinkin yksityiskohtiin ja päätöksentekoon (Ndidi ym., 2022, s. 746). Näin ollen tässä alaluvussa esitetään myös päätöksentekoon liittyviä näkemyksiä limittäin aikaisempien lukujen tulosten kanssa.

Suurin osa tutkittavista koki organisaation kulttuurin joustavana sekä itseohjautuvuuteen ja autonomiseen päätöksentekoon kannustavana. Haastateltavat E ja H kuvailivat organisaatioissa vallitsevan matalat hierarkiarakenteet. Tutkittava H lisäsi, että yrityksessä kannustetaan ideointiin sekä osallistumiseen, ja pienen yrityksen etuna omia ajatuksiaan saa ketterästi vietyä käytäntöön.

”No siis kaiken kaikkiaanhan meillä on organisaatiokulttuuri pääsääntöisesti sillä lailla hyvää ja joustavaa ja kannustaakin sellaiseen oma-aloitteisuuteen ja päätöksentekoon (...) – B

”(...) ollaan haluttu (...) pitää todella matalana hierarkia työpaikalla, että ei oo mitään komentoketjuja tai muita.” – E

Organisaation kulttuurin osalta haastateltava E kertoi yrityksessä luotettavan etätyötä tekeviin työntekijöihin ilman tarvetta valvoa työntekoa. Kontrastina tähän haastateltava D toi esiin organisaation vähättelevän suhtautumisen etätyöhön sekä sen, että tavoitettavuus illalla nähdään positiivisena omistautumisena yritykselle.

”(...) ei tosiaan oo sellasta kyttäysmentaliteettia että pitää olla kokoajan vihreenä teamsissa vaan kyl meil on tosi vahva luottamus siihen, että kaikki hoitaa hommansa.”
– E

”Meillä ei tunneta etätyön hyviä puolia ja mahdollisuuksia, vaan suoraan sanoen koen, että etätyö nähdään vapaapäivänä. (...) Ja haluaa olla tietyllä tavalla tai kokee, että se on mittari siihen, että vastaatko vielä kello 18 viesteihin. Ja semmoinen tunne, että sillä mitataan sitä sun sitoutumista.” – D

Valtaosan positiivisesta yleisarviosta huolimatta moni haastateltavista toi kuitenkin esiin mikrojohtamisen. Yksi haastateltavista kuvasi mikrojohtamisen ilmenevän siten, että johto ohittaa esihenkilöportaan ja puuttuu suoraan alempien työntekijöiden työsuorituksiin, mikä kuuluisi tavallisesti lähiesihenkilön vastuulle. Lisäksi hän kertoi johdon suorittavan itse operatiivista työtä, minkä hän tulkitsee luottamuksen puutteeksi. Toinen haastateltava kertoi mikrojohtamisen näkyvän puuttumisena sellaisiin asioihin, joihin ei ole syytä. Hän liitti ilmiön organisaation omistusrakenteeseen, jossa useampi omistaja haluaa olla aktiivisesti mukana toiminnassa. Myös tutkittava E kuvasi ylimmän johdon puuttumista pieniinkin paikallisiin päätöksiin.

”(...) mikrojohtaminen on tietyllä tavalla vähän lisääntynyt. (...) Ja se on musta huolestuttava kulttuuri, koska se kertoo siitä, ettei ole luottamusta riittävästi siihen. (...) osallistutaan itse tosi moneen operatiiviseen tekemiseen. Eli ei delegoida.” – B

”(...) on useampia omistajia, joilla on vielä eri näkemykset keskenään. Ja sitten tulee äkkiä semmoista pientä mikromanagerointia semmoisiin asioihin, mille ei välttämättä ole mitään syytä.” – C

”vaikka ollaan jo erikseen haettu sieltä (ulkomailta) vaikka palkankorotushuvat tai rekryluvut, niin (...) menee sitten taas todella isolle pomolle [alueella X] hyväksyttäväksi, (...) et onko se ok vaikka niille on jo haettu luvat etukäteen.” – E

Haastateltavan D mukaan yrityksessä kumotaan hänen tekemiään päätöksiä epäjohtonmukaisesti sekä arveluttavin perustein. Päätösten kumoaminen voidaan nähdä mikrojohtamisen ilmiönä (Ndidi ym., 2022, s. 746). Haastateltava F ja G sen sijaan kertoivat näennäisestä päätösvapaudesta, jossa päätöksiä kuitenkin kyseenalaistettiin negatiivisesti jälkikäteen. Tutkittava F kertoi tämän tuntuvan epäluottamuslauseelta. G sen sijaan koki päätösten myöhemmän kritisoinnin johtavan turvattomuuden tunteeseen.

”Ja se välillä tuntuu, että se (päätösten kumoaminen) on enemmän jotain muuta kuin sen hyvän lopputuloksen sanelemaa päätöstä.” – D

”(...) mutta sitten jos mä teenkin jonkun päätöksen, (...) voi tulla valitusta, että miksi mä oonkin sitten tehnyt tommoisen päätöksen. Niin sitten ehkä siinä näkyy, että ei ehkä sitten kuitenkaan luoteta.” – F

”(...) sä oot tehnyt asian tavalla X, ja sitten sulle tullaan perässä sanomaan, että olis pitänyt tehdä tavalla Y. Sitten se tulee sulle yllätyksenä. Sitten on pelko päällä, että voiko näin toimia.” – G

Organisaation kulttuurin ja johdon osalta haastateltavat G ja I toivat esiin monenlaisia ongelmia. G kuvasi ettei organisaatiossa ole varaa virheille, mikä oli haastavaa perehdytyksen puutteen johdosta. Tutkittava I mainitsi myös, että yrityksessä etsitään syylliset virheisiin ja heitä syytetään niistä, mutta puutteellisen palautteenantokulttuurin johdosta tämä tapahtuu kyseisen henkilön selän takana. Lisäksi molemmat kertoivat johdon ja esihenkilöportaan rakenteiden ja roolien olevan epäselviä. Tutkittava G ei esimerkiksi tiennyt kuka hänen esihenkilönsä on, ja haastateltava I ei tiennyt kenelle kertoa uusista ideoista.

”(...) että joku tekee virheen, ja kyllä sitä syytetään, ja se etsitään että, ketä on tehnyt virheen, (...) Ja sitten se, että sitä ei koskaan sanota suoraan sille virheentekijälle. Vaan se kuuluu jostain työkavereiden kautta tai jostain (...)” – I

”Sekin mä en edes tyyliin tiedä, että kuka mun esihenkilö on tällä hetkellä. Että ei oo mitään sellaista selkeää johtoa.” – G

Haastateltava G kertoi johdon puuttuvan ongelmatilanteisiin ennaltaehkäisyn sijaan jälkikäteen johtamisella. Hän lisäsi myös tuntevansa yrittäjämäisessä organisaatiokulttuurissa, että ei kehtaa pyytää apua, jotta ei ole muille häiriöksi. Tutkittava näki avun pyytämisen erityisen haastavana etätyöskentelyn johdosta, jolloin kynnyks pyytää apua oli hänen mielestään korkeampi kuin se olisi fyysisesti toimistolla. Myös tutkittava C ja H reflektoivat avun pyytämisen olevan haastavaa.

”(...) apua saa, mutta se, että kehtaako sitä pyytää tai pyytääkö kukaan koskaan sulta, niin tuntuu, että kulttuuri on enemmän sitä, että hoidetaan yksin ja pitää osata yksin.” – G

”Ja toki siis apuahan saa, kun pyytää, mutta kun koko ajan ei voi olla pyytämässäkään.” – C

Työn valvonnan, seurannan ja raportoinnin suhteen oli merkittäviä eroja haastateltavien välillä. Haastateltavat B, C, I ja J kertoivat, ettei heillä ole juuri ollenkaan virallista raportointia. Haastateltava H totesi, että turhat raportointivelvollisuudet poistetaan yrityksessä nopeasti. Henkilö A kertoi raportoivansa hallitukselle kerran kuukaudessa. Tutkittava D

puolestaan kuvasi organisaatiossa olevan päivittäistä useaan eri paikkaan tapahtuvaa raportointia, joka hidasti ydintyötä. Lisäksi hän koki, että raportointia käytettiin työn ja työajan valvontaan, mikä nosti esiin kysymyksen luottamuksesta.

”No, meillä ei juurikaan ole raportointivelvollisuuksia.” – C

”(...) tulee jopa olo, että se (raportointi) on myöskin tietyllä tavalla työajan seuranta, mistä johto todentaa asioita, että asioita tehdään. (...) Ja mun mielestä tämä on myös luottamuskysymys, mikä nousee siinä, että ei tiedetä eikä luoteta tarpeeksi, että mitä siellä tehdään, vaan siitä täytyy raportoida.” – D

Tutkittava D lisäsi, että sekä työn valvonta että raportoinnin määrä korostuivat sesonkiajan ulkopuolella, jolloin johdolla oli enemmän aikaa seurata työntekijöitä:

”(...) meidän arjessa ja työssä on sesongit, ja ne vaikuttavat tosi paljon, (...) että kun on hiljaisempaa, niin meitä seurataan paljon enemmän. Ja tuntuu, että se raportoinnin määrä kasvaa, kun on vähemmän tekemistä.” – D

Lopputulemana työntekijöiden organisaatiokulttuurit koettiin pääosin autonomiaa tukeviksi, mutta erityisesti mikrojohtaminen ja päätösten kyseenalaistaminen esiintyivät ongelmina. Lämsän ja Hautala (2004, s. 236) toteavat kontrolloivan johtamisen olevan vastakkainen autonomiaa edistävälle valtuuttavalle johtamistavalle. Glavin ym. (2024) sen sijaan todentavat tutkimuksessaan työn valvonnan yhteyden heikompaan autonomian kokemukseen.

5.3 Autonomian aiheuttamat ongelmat yksilölle

Tämä teema tarkastelee, oliko korkealla autonomian määrällä negatiivisia seurauksia haastateltaville ja millaisia ne olivat. Aikaisempien tutkimusten mukaan liiallinen autonomia ilman riittävää organisaation ja esihenkilön tukea voi lisätä epävarmuutta, kuormitusta ja vastuun kasautumista (mm. Mazmanian ym., 2013). Lisäksi esitetään autonomian aiheuttamilta ongelmilta suojaavia keinoja haastateltavien kokemuksissa.

Korkean autonomian aiheuttamat ongelmat olivat aineistossa moninaisia. Ensimmäkin valtaosa tutkittavista kertoi tekevänsä liikaa töitä ja työskentelevänsä myös työajan ulkopuolella.

Monen kohdalla syynä oli liian suuri työmäärä. He kokivat sen johtavan kuormittuneisuuteen, työn ja vapaa-ajan erottelun vaikeuksiin sekä vähäiseen vapaa-ajan määrään. Tutkittava H ilmaisi, että liiallinen työmäärä johti työn laadun heikkenemiseen ja asioiden unohteluun.

Kaksi haastateltavista nosti esiin odotukset siitä, että on tavoitettavissa ja valmiina työskentelemään reaaliaikaisesti myös iltaisin. Haastateltava C piti syynä muun muassa johtajasopimusta, jossa ei ole eritelty virallista työaikaa.

”Että ihan jo pelkästään viestin lähettäminen kello 19. (...) Vaatii ehkä siihen aikaan semmoista reaaliaikaista tietoa. Niin se pitää antaa vaikka ei olisi töissä.” – D

”Eli kyllähän mä siis teen paljon paljon enemmän töitä sen jälkeen, kun työsuhteen sopimusmalli on muuttunut. (...) koska kaikilla on johtajasopimukset, ei ole työaika, niin sitten oletetaan, että töitä tehdään aina.” – C

Haastateltava C piti toisena syynä liialliseen ja ilta-aikaiseen työtekoon taipumustaan tunnollisuuteen ja ylisuorittajuuteen. Hän koki myös vaikeaksi delegoida työtehtäviä. Myös haastateltavan H puheessa toistui persoonallisuuden vaikutukset ylisuorittamiseen. Tällaisina piirteitä hän mainitsi esimerkiksi luontaisen kunnianhimon ja kilpailuhenkisyuden.

”Toki mulla on (...) hieman ehkä ylisuorittajan toimintamallit.” – C

”Mutta ehkä semmoinen sun oma kunnianhimo vähän saattaa ajaa uupumukseen tai sinne suuntaan.” – H

Toinen monen kokema yhteinen ongelma oli työn jääminen näkymättömäksi, mikä on itseohjautuvalle työlle ominaista. Haastateltavat B ja C kokivat tämän johtuvan asiantuntijan kehitystyön ennakoivasta ja abstraktista luonteesta. Valtaosaa koskettava epäkohta oli myös se, että työstä ei saatu kiitosta. Positiivisen palautteen puute johtui niin ikään työn autonomisesta luonteesta ja yhdistyi työn näkymättömään ulottuvuuteen. Haastateltava C koki, että tasaisesta suorittamisesta ja luotettavuudesta ei palkittu. Sen sijaan hän näki yrityksen kulttuurin suosivan niitä ihmisiä, jotka osaavat korostaa itseään. Haastateltava D koki, ettei työn määrä korreloinut kiitoksen kanssa ennalta-arvaamattoman tunnejohtamisen vuoksi. Tämä vaati häneltä henkistä ponnistelua, joka näkyi siten, että hän joutui aktiivisesti itse työstämään huonoa omaatuntoaan, riittämättömyyden tunteitaan sekä työstään irtautumista.

”tosi paljon suunnitelmia tehdään tosi paljon moneen asiaan, mitkä ei näe päivänvaloa sitten kuitenkaan loppujen lopuksi. Sitten jossain kohtaa todetaan, että se on jo korjaantunut se tilanne tai sitten sitä suunnitelmaa ei tarvittukaan.” – C

”(...) työn määrä ei korreloi mitenkään siihen palautteeseen ja siihen onnistumisen tunteeseen. (...) se vaatii kyllä semmoista tosi vahvaa, semmoista omaa henkistä kanttia, että sä oot tehnyt asiat tarpeeksi hyvin ja sä oot suorittanut työstäsi, vaikka siitä nyt ei kiitosta saakaan. – D

Epävarmuus ja tuen puute nousivat aineistossa esiin autonomian aiheuttamiksi ongelmiksi. Tutkittavat C, F ja G kokivat jäävänsä päätösten kanssa yksin ohjauksen puutteen vuoksi. Henkilöt F, G ja H toivat esiin myös liiallisen työkuorman tai hallitsemattoman autonomisen

työn aikaansaaman työuupumuksen. Suhteellisen vähän aikaa tehtävässä työskennelleinä tutkittavat F ja G kertoivat kaipaavansa työlleen tukea sekä esihenkilön tekemää organisointia. Tutkittava G ja H kertoivat uniongelmistä, ja G mainitsi vapaa-ajalla tapahtuvan väsymisen, joka korostui työn vastuullisen luonteen vuoksi.

”(...) tulee tietenkin se tunne, että jää niiden päätösten kanssa aika yksin. Että sitten sitä oikeastaan arvostellaan vasta, että menikö se hyvin vai eikö se mennyt.” – C

”Nyt kun on aika uupunut työstä, niin varmaan se ajatus, että olisi kivaa, jos joku vaan ottaisi kopin jostain asiasta X, eikä oltaisi aina niin, että no selvitä itse.” – F

Loput autonomian aiheuttamista ongelmista hajautuivat eri vastaajien kesken. Haastateltava B kertoi liiallisen autonomian ja puutteellisen ohjauksen aiheuttavan väärin asioiden tekemistä ja toivottavien tehtävien tahatonta laiminlyöntiä. Hän koki myös oman näkökulmansa rajallisuuden ja kommunikaation puutteen luovan epävarmuutta kehitysprosessien tarkoituksenmukaisuudesta. Tutkittava I kuvasi samansuuntaista epämääräisyyttä, koska ei tiennyt esihenkilönsä käsitystä työn tavoitteista. Tämä johti hänen mukaansa turhan työn tekemiseen.

”(...) mutta se on aina riski, että sitten tulee tehtyä asioita, jotka ei niin kuin, joita ei kukaan odota tai toivo tai edes halua, että tehtäisiin. Joo. Ja sellainen asia jää tekemättä, jonka pitäisi tulla ehkä tehdyksi tai jolle nähtäisiin paikkaa.” – B

”(...) jos sulla olisi vaikka kymmenen juttua, mitä mun mielestä mun pitäisi tehdä, (...) ja niistä ehkä voisi olla viisi tai neljä, mitä mun pomon mielestä pitäisi tehdä. Mutta kun ei se sano sitä, niin sittenhän mä hukkaan omia resursseja ihan todella turhalla tavalla.” – I

Eräät haastateltavat pohtivat työn autonomisen luonteen suhteen vastuun kasautumista yksin heille henkilöinä, mikä aiheutti huolta omasta terveydestä ja toimintakyvystä:

”Et toki kääntöpuolena sitten se, että kun ei ole ketään tuuraamassa, niin aika paljon siellä sitten asioita makaa minun takana, jos nyt jotain sattuis joskus.” – E

Korkean työn autonomian aiheuttamat ongelmat eivät koskettaneet kuitenkaan aivan jokaista haastateltavaa. Esimerkiksi haastateltava E koki henkilökohtaisen resilienssin sekä pitkän työkokemuksen ja työn rutinoitumisen suojaavan korkean autonomian kielteisiltä seurauksilta, kuten uupumiselta. Myös haastateltava I:n mukaan hänen ikänsä ja tutkittavien I:n ja A:n mukaan heidän kokemuksensa suojasivat uupumiselta ja muilta liiallisen autonomian aiheuttamilta terveysongelmilta. Haastateltava J sen sijaan koki, että oli

onnistunut tekemään harrastuksesta työn, jolloin työ ei tuntunut työnteolta vaan intohimolta, jonka vuoksi ongelmia ei syntynyt.

”ehkä se liittyy kyl siihen omaan jonkin sortin resilienssiin myös (...) Mut sit ehkä kun on ollut niin pitkään, niin (...) pääasiassa ne on jo rutiininomasia juttuja (...)” – E

”(...) kun työ on harrastus ja harrastus on muuttunut työksi, niin sitä on hankala tietää koska on lomalla, koska on töissä.” – J

Monet perheelliset haastateltavat nostivat esiin työn ja vapaa-ajan erottelun suhteen, että lasten läsnäolo toimi tehokkaana rajanvetona työn ja vapaa-ajan välille, mikä sai ajatukset muualle työstä:

”Ei mulla työasiat silleen liiku mielessä, et noi lapset nyt tietty sit aika tehokas siinä et sit oikeesti ei tuu hengattuu kyl koneella iltaisin.” – E

”No ihan lasten takia (...) kyllä mä yritän laittaa just puhelinta pois ja tälleen yrittää sitten siihen keskittyä, mikä on varmaan just vähän pelastuskin. Mä sanon, että on pakko hakea heidät päiväkodista, että ei he sinne voi jäädä (...)” – H

Tiivistettynä liiallinen autonomia aiheutti sekä kaikille yhteisiä että yksilöllisiä ongelmia. Autonomia itsessään ei ollut useinkaan ongelma, vaan organisaation puutteellinen johtaminen vaikutti ongelmien esiintuloon. Ongelmat koskettivat työntekijää, mutta ne heijastuivat myös organisaation optimaaliseen toimintaan. Osa haastateltavista oli löytänyt ongelmilta suojaavia tekijöitä, kuten onnistuneen työn ja vapaa-ajan välisen erottelun keinoja.

5.4 Organisaatiositoutuminen

Viimeisenä teemana on organisaatiositoutuminen, joka sisältää tutkimuskysymysten kannalta olennaisimman alaluokan - autonomian merkityksen organisaatiositoutumiselle. Selvensin tutkittaville ennakkoon, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nykyisestä organisaatiositoutumisen tasosta, ei siis siitä, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt samassa yrityksessä. Tulosten viimeinen alaluokka, *sitoutumista edistävät muutokset*, käsittelee haastateltavien toivomuksia konkreettisiksi menetelmiksi, jotka voisivat parantaa heidän sitoutumistaan organisaatioon.

5.4.1 Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle

Tässä tulososiossa esitetään asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia sitoutumisensa tasosta sekä autonomian merkityksestä organisaatiositoutumiselle.

Aineiston perusteella työn autonomia näyttäytyi selvästi organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä. Työntekijät kokivat työn autonomian nostavan organisaatiositoutumisensa tasoa ja kontrolloivan ympäristön heikentävän sitä. Haastateltavat E, A, C ja H kertoivat olevansa hyvin sitoutuneita työhönsä ja nimesivät syyksi korkean autonomian tason työssään. Myös haastateltava J koki työssään vahvaa autonomiaa, ja näki sen syynä sille, ettei ole harkinnut organisaation vaihtoa pitkään aikaan. Haastateltava E korosti erityisesti joustavuuden ja annetun vastuun lisäävän sitoutumistaan. Henkilö A kertoi, että näkisi organisaatiossa pysymisen mahdollisena ilman autonomiaa. Myös muut arvioivat sitoutumisensa selvästi heikommiksi, mikäli autonomiaa ei olisi tarjolla. Haastateltava A totesi, että hänen sitoutumisensa voisi heikentyä huonon johtamisen, mutta ei työn vaatimusten seurauksena. Tutkittava C näki markkinatilanteen lisäksi mikrojohtamisen ja liiallisen autonomian ainoina riskitekijöinä sitoutumiselleen.

”Kyllä mä siis olen aina ollut tosi sitoutunut ja tykännyt olla. (...) on saanut aika paljon kaikkii lisävastuita ja muita hoidettavaksi ja sitten tää joustavuus on erittäin merkittävä asia (...)” – E

”Mutta mä sanoisin, että jos maksimi olisi sata, niin ehkä nyt tällä hetkellä 75 paikkeilla on. (...) Että mitä enemmän autonomiaa on, sen kiinnostavampaa on. (...) Ja se tuo sitä työn mielekkyyttä. (...)” – A

”Olen sitoutunut paljonkin ja vaikuttaa (...) tuohon organisaatiositoutumiseen tosi paljon se, että mä saan itse vaikuttaa siihen työhön niin paljon. (...) Totta kai sitten ne ainoat, mitkä sitä voi rikkoa, on just ne ulkopuolelta tulevat mikromanageroinnit. (...) se liika autonomisuus saattaa olla sit myös se toinen puoli, että ne ääriäidat (...) saattaa silloin vähän heikentää.” – C

Henkilöt F, B, D, G ja I, joiden työympäristö joko rajoitti autonomiaa tai ei antanut autonomiselle työlle sopivaa tukea, olivat vähemmän sitoutuneita työhönsä. Tutkittavat F ja G kertoivat olevansa heikosti sitoutuneita ja etsivänsä juuri uusia töitä, koska ovat uupuneita töihinsä, joissa ympäristö rajoittaa autonomiaa tai autonomisen työn edellytyksiä, kuten riittävän tuen saantia. Haastateltava G koki, että hänen tulisi olla kokeneempi työssään, jotta pystyisi suoriutumaan siitä ilman tukea. Tutkittava I koki muun muassa tehtyjen päätösten kumoamisen ja hitaan päätöksenteon lisäksi täysin puutteellisten tavoitteiden ja työn tulosten seurannan heikentävän sitoutumistaan. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat ydintyönsä autonomisuuden olevan sitoutumisensa kannalta positiivinen tekijä.

”En ehkä pidä (organisaatiositoutumista) mitenkään erityisen vahvana. Tää on työtä, jota voin tehdä minkä tahansa työnantajana alla. (...) Että on välillä semmoinen olo, että pitäisi mennä oppimaan muualle hetkeksi.” – G

Haastateltava B koki olevansa ylätasolla sitoutunut liiketoiminta-alueeseen, mutta kaipasi organisaatiossaan selvästi suurempaa roolia, jossa olisi enemmän toimintamahdollisuuksia. Hän kuvaili olevansa nykyisessä roolissaan alle 50 prosenttia sitoutunut organisaatioonsa. Tutkittavan mukaan ydintyön autonomia vahvisti hänen sitoutumistaan, kun taas korporaatiomaailman asettamat rajoitteet autonomialle heikensivät sitä:

”(...) se sitoutuminen toisaalta sit taas on nyt kärsinyt ihan viime aikana tosi paljon. (...) tämä korporaatiomaailma, mikä rajoittaa sitä autonomiaa siis siinä. (...) Ja se heikentää.” – B

Haastateltava D kertoi olevansa sitoutunut matalammin kuin aikaisemmin. Hän kuvaili näkevänsä työnsä tällä hetkellä vain työpaikkana, josta ei saa vastakaikua tarpeilleen ja panokselleen. Hän kuvailee organisaatiositoutumisensa tilaa tutkailevaksi ja vaihtelevaksi. Myös tämä henkilö koki kontrolloivan ympäristön ja autonomian puutteen heikentävän hänen sitoutumisensa tasoa selvästi eniten. Haastateltava D koki, ettei vapaa-ajan menetyksen ja tarpeettoman stressin vuoksi ole sen arvoista pysyä yrityksessä:

”Tällä hetkellä se (organisaatiositoutuminen) on matalampi kuin aiemmin. (...) Välillä (...) keskellä sitä kaaosta, mikä johdossa on, niin silloin tuntuu, että (...) tästä ei saa tarpeeksi palkkaa, että mä olisin näin yrittäjähenkilinen. (...) Vaikuttaa kyllä siihen sitoutumiseen (...)” – D

Autonomian merkitys työssä näyttäytyi keskeisenä mielekkyyttä ja sitoutumista rakentavana elementtinä. Tutkittavat liittivät siihen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, toteuttaa itseään ja kehittää sekä omaa osaamistaan että työympäristöään. Autonomia ilmeni myös työn kiinnostavuutena ja konkreettisena työn jäljen näkemisenä. Erityisesti haastateltava A painotti mahdollisuutta vaikuttaa paitsi omaan työhönsä myös organisaation toimintaan.

Haastateltavan C mukaan autonomia teki työnteosta helpompaa ja sujuvampaa.

5.4.2 Sitoutumista edistävät muutokset

Tarkastellaan viimeiseksi työntekijöiden esiin tuomia konkreettisia keinoja, joilla organisaatio voisi jatkossa tukea heidän autonomiansa toteutumista ja vahvistaa heidän sitoutumistaan.

Vastaajat toivoivat työorganisaatioiltaan jämäkämpää johtamista. Haastateltavat B, C, D, F, G ja I korostivat vastauksissaan ylätasolla asetettuja selkeitä tavoitteita ja linjoja sekä

työtehtävien ja työnjaon selkeytystä. Tutkittava I toivoi lisäksi palautetta työsuoriutumisestaan, jotta tietää tekeekö oikeita asioita.

”(...) annettaisiin myöskin ikään kuin selkeämpiä, selkeämmät tavoitteet ja ohjattaisiin se ylätasolle.” – B

”Mun mielestä se selkeä päämäärä on se ehkä kaikkein pahin, koska kyllä mä sit sinne menen, kun joku näyttää, että menet tonne, niin kyllä mä sinne sit tavalla tai toisella luovin.” – I

Toiseksi vastauksissa nousi esiin rajanveto työn ja vapaa-ajan välille. Haastateltavat C, D ja F toivoivat töidensä pysyvän työajan sisällä. Tutkittava C viittasi sillä ylimääräisten tehtävien kerryttämiseen, D ilta-aikaisiin yhteydenottoihin ja F suureen työkuormaan sekä sen venymiseen vapaa-ajalle. Myös tutkittava H kaipasi ulkoista rajoitusta työnteolle, jotta ei tekisi liikaa töitä.

”Mun mielestä se olis meidän yrityksessä tärkeämpi saada se yksityisyys ja työelämän rajat.” – D

”Ehkä mä sitten just tarviin apua jossain kohtaa, kun se just tekee liikaa (...) sitten kun huomaan, että se vaikuttaa siihen työnlaatuun liikaa, niin sitten siinä kohtaa toivon, että saan apua.” – H

Loput työntekijöiden esittämät konkreettiset keinot olivat hajanaisia. Haastateltava B kuvasi mikrojohtamisen vähentämisen olevan tärkein seikka, jonka avulla hänen organisaatiositoutumisensa voisi olla korkeampi:

”(...) se mikrojohtamisen vähentäminen olisi ihan yksi ykkösasia.” – B

Vähemmän työkokemusta omaavat haastateltavat F ja G toivoivat esihenkilöiltään enemmän organisoitua ja proaktiivista tukea autonomisen työn toteuttamiseen. Tutkittava G lisäsi tuen antajien voivan olla myös muita työyhteisön jäseniä, jolloin saavutettaisiin yhteisöllinen tuki.

”Sitten olisi semmoinen sallittu kyselyhetki. Käydään kaikki, mikä on epävarmaa läpi. Onks tää menossa oikeaan suuntaan.” – G

Haastateltava F nosti esiin organisaatiositoutumistaan tukevana konkreettisena tekijänä muutoksen yrityksen etätyökäytännöissä:

”(...) olisi vaikka kiinteä yksi etätyöpäivä viikkoon, ja siihen ei tarvitsisi kysellä mitään lupia (...) Ja ettei siihen tarvitsisi aina jotenkin olla hirveät perusteet, vaan ylipäänsä se, että saisi tehdä töitä rauhassa.” – F

Valtaosa näistä tekijöistä oli linjassa työntekijöiden liiallisesta autonomiasta johtuvien ongelmien kanssa, mutta myös mikrojohtamisen vähentäminen sekä työn järjestelyn kehittäminen näyttäytyivät aineistossa merkityksellisinä seikkoina.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tulkitsen keskeisiä tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä, sekä pohdin ovatko tulokset yhteneväisiä teorian tiedon sekä aikaisemman tutkimuksen kanssa. Sen jälkeen analysoin saatujen tulosten merkitystä erityisesti organisaatioiden ja johtamisen kehittämisessä. Esittelen myös mahdollisia suuntia jatkotutkimukselle, ja arvioin tutkielman luotettavuutta.

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia autonomian merkityksestä organisaatiositoutumiselle. Tutkimus tuotti syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa autonomian ilmenemisestä sekä sen yhteydestä asiantuntijatyöntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Lisäksi tutkimus paljasti liiallisesta autonomiasta sekä autonomisen työn puutteellisesta johtamisesta aiheutuvia ongelmia. Selville saatiin myös konkreettisia keinoja työntekijöiden autonomian ja sitä kautta organisaatiositoutumisen tukemiseen.

Yhteenvedona haastateltavat työntekijät kokivat suhteellisen paljon autonomiaa ydintyössään, mutta autonomian rajoituksia ilmeni ympäristön osalta erityisesti päätöksenteon ja työskentelyaikojen sekä -paikkojen suhteen. Juuri ympäristön rajoitukset rakensivat eroa korkeammin ja matalammin sitoutuneiden välillä. Autonomian rajoitukset olivat toisilla haastateltavilla selvästi suurempia kuin toisilla, joten aineisto tuotti merkityksellistä vertailuarvoa. Toisaalta myös tuen puute ja heikko johtaminen korkeasti autonomisessa työssä nähtiin sitoutumista heikentävänä tekijänä. Erityisesti työurallaan nuoremmat asiantuntijat kokivat tarvitsevänsä autonomiselle työllensä enemmän tukea. Riittävä tuki onkin olennaista autonomisessa työssä, jotta työ ei lisää epävarmuutta ja kuormitusta (Mazmanian ym., 2013).

Tutkimuksen tulokset olivat yhteneväisiä itsemääräämisteorian sekä aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Autonomiaa kokevat henkilöt olivat vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa, kun taas kontrolloiduissa ympäristöissä työskentelevien sitoutuminen oli selvästi heikompaa. Molemmat ryhmät nimesivät autonomian merkittävimmäksi organisaatiositoutumiseensa vaikuttavaksi tekijäksi. Jälkimmäisten heikkoakin sitoutumista oli kuitenkin edesauttanut ydintyön autonomia, mutta johtamistavat – erityisesti mikrojohtaminen – vaikuttivat kokonaisuuteen enemmän. Erityisesti päätöksenteon rajoitteet ja työn valvonta kytkeytyivät mikrojohtamisen ilmiöön ja luottamuksen puutteeseen. Myös sitoutuneet henkilöt näkivät riskitekijöinä sitoutumisellensa kontrolloivan johtamisen, joka

Lämsän ja Hautalan (2004, s. 236) mukaan nähdään vastakkaisena autonomiaa edistävälle valtuuttavalle johtamistavalle. Lisäksi työn tavoitteiden, odotusten ja sisällön epäselvyys tulivat esille sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Myös Ryynäsen ym. (2020, s. 257) mukaan autonomisen työn tekoa tukee selvät ja yhdessä asetetut tavoitteet ja odotukset.

Organisaation kulttuurin kohdalla aineistossa näyttäytyi vahvasti päätösten jälkikäteinen ja negatiivissävytteinen kyseenalaistaminen, joka oli johtanut turvattomuuden kokemuksiin. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä yksilö voi ottaa riskejä ja tehdä päätöksiä ilman pelkoa rangaistuksesta, nöyryytyksestä tai kielteisistä seurauksista (Edmondson, 1999, s.363). Lisäksi autonomiseen asiantuntijatyöhön kuuluu aidot ja itsenäiset päätöksenteon mahdollisuudet (Alasoini, 2016, s. 4; Määttä ym., 2023, s. 307). Ilmiön suhteen oli kuitenkin eroja, ja osa haastateltavista kertoi, että heidän organisaatiossaan virheitä sai tehdä.

Yksi tutkittavista toi oma-aloitteisesti esiin, että hänen sitoutumisensa voisi tulevaisuudessa heikentyä nimenomaan huonon johtamisen, ei niinkään työn vaatimusten, seurauksena. Tämä on linjassa Hakasen ym. (2012, s. 38) työterveyslaitokselle toteuttaman kyselytutkimuksen sekä oman aiemman päätelmäni kanssa, joiden mukaan työn intensifikaatio ei itsessään ole ongelma, vaan pikemminkin mahdollisuus, mikäli organisaatio tukee työntekijöitä voimavarojen hyödyntämisessä.

Tutkimus valaisi käytännönläheisesti niitä riskejä, joita liiallisesta autonomiasta voi syntyä, etenkin yhdistettynä epäselviin tavoitteisiin, odotuksiin ja rooleihin. Tutkimuksissa on tuotu esiin, että liiallinen autonomia ilman riittävää tukea, selkeitä rakenteita ja rooleja voi lisätä epävarmuutta, kuormitusta ja vastuun kokemusta (Mazmanian ym., 2013). Sekä organisaation osalta vahvaa että heikompaa autonomiaa kokevat työntekijät mainitsivat riskinä sitoutumisellensa liiallisen autonomian aiheuttamat ongelmat. Heikompaa autonomiaa kokevilla henkilöillä tämä ilmeni muun muassa ajallisen vaikuttamisen puutteena, jolloin he eivät voineet irtautua työstään vapaa-ajallaan.

Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään liiallisen autonomian olevan riskitekijä muun muassa työuupumukselle, työholismille ja yksinäisyydelle (Hakanen, 2011, s. 103). Myös sen suuntaisia tuloksia saatiin, ja liiallista autonomiaa kokevat työntekijät toivat esille muun muassa työn ja vapaa-ajan välisen erottelun vaikeuden, uupumuksen, liiallisen tunnollisuuden aiheuttaman kuormituksen sekä irrallisuuden kokemuksen työssä. Näin ollen autonomian paradoksaalinen ulottuvuus oli erityisen läsnä. Aineistossa juuri psykologisen irrottautumisen vaikeus näyttäytyi korkean autonomisuuden aiheuttamana epäkohtana. Yksi haastateltava

mainitsi organisaation näkevän jatkuvan tavoitettavuuden sitoutumisena yritykseen. Tämä on linjassa Mazmanian ja kumppaneiden (2013, s. 1345, 1337, 1351) tutkimustuloksen kanssa, jossa autonomian paradoksi ilmenee jatkuvana navigointina henkilökohtaisen autonomian tarpeen sekä ammatillisen sitoutumisen välillä. Jatkuva tavoitettavuus nähtiin niin ikään organisaation kulttuurin ja johdon odotuksista johtuvana tekijänä, kuten myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Mazmanian ym., 2013, s. 1351).

Mazmanian ja kumppaneiden tutkimuksessa (2013, s. 1351) todettiin asiantuntijatyöntekijöiden pitävän ilta-aikaista mobiililaitteilla tapahtuvaa työntekoa autonomiaa tukevana positiivisena seikkana, vaikka tosiasiasa he vaikeuttavat toiminnallaan psykologista työstä irrottautumista. Havainto on linjassa myös erään haastateltavan kohdalla, joka kertoi reagoivansa työviesteihin myös iltaisin, mutta ei itse kokenut asiaa ongelmaksi. Autonomian paradoksaalisuus herättääkin kysymyksiä autonomisen työn järjestelyn tarkoituksenmukaisuudesta sekä autonomian todellisista positiivisista vaikutuksista asiantuntijatyöntekijöille (Mazmanian ym., 2013, s.1351).

Autonomian paradoksin suhteen aineistossa näyttäytyi havaintoja, joissa avun pyytäminen nähtiin vaikeaksi korkeasti autonomisissa rooleissa. Ilmiö oli läsnä erityisesti silloin, kun organisaation kulttuurissa koettiin avun pyytämisen olevan harvinaista tai häiriöksi muille autonomista työtä suorittaville asiantuntijoille. Eräs tutkittava toi esille, että avun pyytäminen oli etätyössä hankalampaa. Näissä tilanteissa autonomia oli kääntynyt itseään vastaan, sillä se oli näennäisestä vapaudesta huolimatta johtanut irrallisuuden kokemuksiin työssä. Nämä havainnot osoittavat ristiriidan, joka johtamisessa vallitsee autonomian ja hybridityön aikakautena. Autonomisen työn johtaminen vaatii luottamuksen rakentamista, mutta myös työn sujuvuuden varmistamista ilman liiallista valvontaa ja kontrollia työntekijään. Tähän kiteytyy ongelma työn autonomian tarjoamisen sekä työntekijän riittävien tukikäytäntöjen varmistamisen välillä.

Aineistossa nousi esiin autonomian paradoksilta suojaavia tekijöitä, kuten pitkän työkokemuksen tuoma työn rutinoituminen ja resilienssi. Mielenkiintoisena havaintona moni perheellinen tutkittava kertoi lasten läsnäolon suojaavan työn tekemiseltä vapaa-ajalla ja helpottavan työstä irrottautumista. Yleisesti työelämää koskevassa keskustelussa pohditaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista ongelmallisena lähtökohtana, joten tulokset antoivat uutta positiivista näkökulmaa työn ja perhe-elämän väliseen dynamiikkaan.

Tutkimuksessa kartoitettiin konkreettisia keinoja, joilla työntekijät toivoivat organisaation ja johdon tukevan autonomiaansa sekä sitoutumistaan tulevaisuudessa. Tällaisiksi mainittiin autonomian lisääminen erityisesti mikrojohtamista vähentämällä, työn ja vapaa-ajan erottelu sekä töiden pysyminen työajan sisällä. Työmäärän kohtuullistaminen inhimilliselle tasolle vapauttaa aikataulullista autonomiaa, kun pystyy rajaamaan itselleen myös vapaa-aikaa. Tasapaino työn määrässä nousi esille myös Piirron ym. (2022) toteuttamassa haastattelututkimuksessa työn autonomialle ominaisena konkreettisena piirteenä.

Työn ja vapaa-ajan välisen ajan erottelu digitalisaation aikana on haaste, joka lisää psyykkistä kuormittuneisuutta (Mäkikangas ym., 2017) ja tuo työn entistä kokonaisvaltaisemmaksi osaksi työntekijän elämää. Täten on jatkuvasti enemmän perusteltua puhua henkilöstön hyvinvoinnista ainoastaan työpaikalle rajoittuvan työhyvinvoinnin käsitteen sijaan (Laine 2017, s. 90). Nykymaailmassa tietyissä työtehtävissä voi olla jopa mahdotonta erotella työtä ja vapaa-aikaa täysin toisistaan, mutta psykologista irrottautumista voi tukea esimerkiksi tekemällä töitä ainoastaan tietyllä työpisteellä kotona tai rajaamalla tiettyjä kellonaikoja, jonka jälkeen ei työskentele.

Työn tavoitteiden, odotusten ja roolien selkeyttäminen jämäkällä johtamisella muodostui yhdeksi suurimmaksi työntekijöiden muutostoiveeksi. Selkeää ohjausta ja raameja kaivattiin, kuitenkin puuttumatta työn sisältöön mikrojohtamisella. Nämä tulokset ovat erityisen merkityksellisiä ja antoisia näkökulmia organisaatioiden ja johtamisen kehittämistä varten. Myös Smitin (2015, s. 511) mukaan liiallisen autonomian aiheuttamaa psykologisen irrottautumisen vaikeutta voisi ennaltaehkäistä asettamalla selkeitä tavoitteita.

Tulokset tukivat ymmärrystä siitä, miten työntekijöitä tulee tänä päivänä sitouttaa. Asiantuntijoiden sitouttaminen on työnantajille ensiarvoisen tärkeää muun muassa siksi, että työntekijä ei päädy viemään osaamistaan kilpailevan yrityksen käyttöönottavaksi (Cascio, 2006, s. 71–75; Meyer, 2021, s. 7). Lisäksi sitoutuneet työntekijät edistävät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla olemalla innovatiivisempia, tuotteliaampia ja luovempia (Wang & Hou, 2023). Asiantuntijatyöntekijät osaavana ja koulutettuna henkilöstönä vaativat nykyaikaisia johtamiskäytäntöjä – heitä ei johdeta käskyttämällä (Lämsä & Hautala, 2004, s. 29). Tämä tutkielma lisäsi osaltaan tietoa, mikä onkin ensimmäinen askel johtamisen kehittämiseen. Toiseksi organisaation ja johdon tulisi ottaa käyttöön valtuuttava johtamismenetelmä, mutta lisäksi sisällyttää siihen sopivat rajat.

Autonomian tukeminen valtuuttavan johtamisen keinoin edesauttaa yksilön sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. On tutkittu, että autonomiaa tukevien johtajien työntekijät kokevat myös muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Ilmiön ajatellaan johtuvan siitä, että samat auktoriteetit ovat yleisesti valveutuneita myös muiden perustarpeiden tukemiseen. Toisaalta autonomiaa kokevat työntekijät pystyvät myös itse löytämään keinoja muiden perustarpeidensa tyydyttämistä varten. (Deci ym., 2017, s. 23.) Lisäksi autonomia toimii jo itsenään välineenä muiden perustarpeiden täyttymiselle (Ryan & Deci, 2017, s. 97; Ryytänen, 2020, s. 255). Samalla se täyttää työntekijöiden uudistuneista odotuksista myös työn merkityksellisyyden ja joustavuuden vaatimukset (Cho & Jung, 2025).

Autonomian tasapainon suhteen aineistossa toistui työurallaan nuorempien asiantuntijoiden esittämä tuen tarve autonomiselle työllensä. Näin ollen johtamisen kehittämisessä tulisi huomioida työntekijän kokemuksen tuomat valmiudet ja edellytykset autonomiseen työhön. Valtuuttavaa johtamista voisi olla tarpeen sopeuttaa työntekijän asiantuntijuuden tasoon sekä työkokemuksen tuomaan varmuuteen nähden realistiseksi. Tällöin autonomia voisi toimia aidosti voimavarana sen sijaan, että se koettaisiin kuormitustekijänä. Esihenkilöiden toteuttamalla oikeilla tukikäytännöillä minimoitaisiin liiallisen autonomian aiheuttamia ongelmia työurallaan nuorilla asiantuntijoilla.

Perinteisesti työhyvinvoinnin johtamisessa keskitytään erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin. Itsemääräämisteorian mukaan odotettavat ulkoiset palkkiot jopa heikentävät sisäistä motivaatiota (Deci ym., 2017, s. 632). Organisaatiositoutumisen vahvistamisessa tulisi enemmän tukea sisäisen motivaation syntymistä kuin tarjota ulkoisia palkkioita. Näin ollen autonomian tukeminen on paitsi suhteellisen vaivaton myös ennen kaikkea kustannustehokas keino lisätä työntekijöiden organisaatiositoutumista (Ryytänen ym., 2020, s. 247). Organisaatiositoutumista voi tukea myös orientoimalla henkilöstöä kohti autonomista motivaatiota, eli vakuuttamalla työntekijöitä heidän työnsä arvosta ja tarkoituksesta. Autonominen motivaatio perustelee oivallisesti sanontaa, jonka mukaan johtajan tärkein tehtävä on tehdä työntekijöiden työ merkitykselliseksi.

Autonomisen motivaation osalta tuloksissa oli havaittavissa, että heikosti sitoutuneet työntekijät eivät jakaneet organisaation kanssa samaa arvomaailmaa. Jokivuoren (2004, s. 287) mukaan työntekijöiden on ainakin jossain mittakaavassa sisäistettävä organisaation toimintaperiaatteet ja tavoitteet, jotta he voivat motivoitua työhönsä. Tuloksissa ilmeni erinomainen esimerkki kontrolloidun ja autonomisen motivaation eroista osana ulkoista

motivaatiota. Yksi tutkittavista koki pakollisen ja tiheän raportoinnin kuormittavana välineenä, jota käytettiin työn seurantaan. Toiset olivat pakollisen raportoinnin puuttuessa päättäneet itse hyödyntää erilaisia käytöstä poistuneita raportteja helpottaakseen omaa työtään. Jälkimmäiset tutkittavat kokivat raportoinnin tärkeäksi työkaluksi, mikä viestii siitä, että raportoinnin käyttöönotossa ja läpiviennissä on onnistuttu tavoittamaan yksilön arvot ulkoisen paineen sijaan. Tällä tavalla kontrolloitu päätös oli itsemääräämisteorian mukaan sisäistynyt autonomiseksi osaksi yksilön omaa arvomaailmaa. Liiallinen ja tarpeeton raportointi voi siis olla autonomiaa rajoittava tekijä, mutta joustava ja tarkoituksenmukainen raportointi saattaa tehdä autonomisen työn tulokset näkyviksi.

Itsemääräämisteorian perusolettamuksena organisaation sosiaalinen konteksti kuten johtamistyyli tukee tai estää yksilön motivaation syntymistä sekä hyvinvointia (Rigby & Ryan, 2018, s. 135). Työpaikan sosiaalinen konteksti onkin keskeistä, mikä näkyi aineistossa esimerkiksi tunnejohtamisen merkeissä. Aineistossa selvisi kuitenkin, että autonomiaa voi rakentaa myös itse. Autonomian tarpeen täyttymistä voisikin tarkastella myös toimijuuden näkökulmasta, jossa yksilöllä on vastuu oman potentiaalinsa saavuttamisesta. Tällöin tulee kriittisesti huomioida ihmisten erilaiset ja eriarvoiset tosielämän mahdollisuudet rikkoa rajoja tai venyttää sääntöjä riskeeraamatta työsuhdettaan. On huomioitava, että juuri vaikutusvaltaiset ammattilaiset ovat usein vastustaneet johdon ja organisaation puuttumista sekä valvontaa. Näillä henkilöillä on ollut ammattiryhmänsä puolesta historiallisesti itsenäinen asema työmenetelmiensä valinnassa. Lisäksi he toimivat usein korkeassa asemassa, mikä antaa heille valtaa ja auktoriteettia leikitellä pelisäännöillä. (Evetts ym., 2011, s. 415.)

Tulosten soveltamisessa käytäntöön tulee huomioida tämän tutkielman rajoitukset. Tutkielman rajauksen johdosta esimerkiksi yksilölliset erot autonomian tarpeessa sekä motivaatio-orientaatioissa jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Tämänkaltaisessa tutkielmassa haastateltavia on rajoitetusti, ja se tulee huomioida tulosten yleistettävyyden näkökulmasta. Pohdin tulosten yleistettävyyttä tutkimusotoksen koon lisäksi myös sen laadun suhteen. Asiantuntijatyön määritelmä kattaa laajasti eri alojen ammattilaisia, ja tutkimukseeni valikoitui sekä johtavissa että erityisen vastuullisissa tehtävissä työskenteleviä asiantuntijoita. On mahdollista, että haastateltavikseni valikoituneet asiantuntijat kokevat keskimääräistä suurempaa autonomian tarvetta ja myös hakeutuvat tätä tarvetta vastaaviin rooleihin. Tämä voi vaikuttaa aineiston sävyyn ja siihen, millaisena autonomian merkitys näyttäytyi tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin tuottaa syvällistä ymmärrystä, ei yleistettäviä tuloksia (Metsämuuronen, 2006, s. 88).

Tutkielman teoriapohjassa näkyi se, kuinka itsemääräämisteorian eri alateoriat täydentävät toisiaan, ja autonomian suhteen olisikin ollut vaillinaista tarkastella autonomiaa motivaatiotekijänä puhtaasti perustarveteorian kautta. Tutkimusaineisto oli kattava ja siitä olisi laajemmassa tutkielmassa saatu tehtyä muitakin päätelmiä. Tutkittavien puheesta oli pääteltävissä esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1991, s. 63–67) tekemän jaottelun mukaisia sitoutumisen lajeja. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin sitoutumisen määrään eikä laatuun. Aineistosta oli tunnistettavissa myös ajallista muutosta kuvaavaa vertailevaa materiaalia autonomian ja organisaatiositoutumisen ilmenemisessä. Tämäkin jätettiin vähemmän olennaisena asiana pois tulosten analyysistä, mutta asiaa voisi tutkia jatkossa sellaisellakin tutkimusasetelmalla esimerkiksi pitkittäistutkimuksen merkeissä. Myös persoonallisuuden vaikutus autonomian paradoksin ilmiöön nousi esiin jatkotutkimusta inspiroivana havaintona. Haastateltavat mainitsivat luonteenpiirteidensä kuten kilpailuhenkisyuden, tunnollisuuden ja kunnianhimon edistävän liiallisen autonomian aiheuttamia ongelmia.

Eräs tutkimuksestani esiin noussut erityisen mielenkiintoinen jatkotutkimussuunta olisi hierarkian sopiva suhde työorganisaatiossa autonomian näkökulmasta. Valtuuttava johtaminen keskittyy perinteisten hierarkiarakenteiden purkamiseen (Ryynänen ym., 2020, s. 248). Aineistossani sen sijaan nousi esiin tietynlaisen hierarkian tarve, kuten ylätason johtaminen sekä selvät tavoitteet, roolit ja rajat. Huomionarvoista on, että tämä tarve esiintyi erityisen paljon autonomiaa kaipaavilla asiantuntijatyöntekijöillä. Johtamisen tarve ei siis katoa autonomista työtä tarjoamalla, vaan johtamistarpeet muuttavat muotoaan. Aineistoni perusteella teen oletuksen, jonka mukaan sopivat hierarkiasuhteet saattaisivat ehkäistä liiallista autonomiaa ja sen mukanaan tuomia ongelmia. Näin voitaisiin ratkaista autonomian paradoksi ja muovata autonomiaa puhtaammin sitoutumista edistäväksi voimavaraksi.

Vastasin jo teorialuvuissa eri teoriasisältöjen mahdolliseen kritiikkiin. Tämän tutkielman kannalta keskeinen rajoite itsemääräämisteorian soveltamisessa liittyy siihen, että teoria ei suoraan keskity organisaatiositoutumiseen, vaan tarkastelee sitoutumista epäsuorasti psykologisten perustarpeiden ja motivaation kautta. Tosiasiassa organisaatiositoutuminen on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat monet tekijät, joita itsemääräämisteoriat ei selitä, kuten yksilön ura- ja elämäntilanne tai vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien määrä (Meyer & Allen, 1991). Tutkittavilta kuitenkin kartoitettiin näkemyksiä tarkentaen juuri autonomian merkityksestä heidän organisaatiositoutumiselleen ja he arvioivat itse juuri kyseisten ilmiöiden välistä yhteyttä. Tutkimusasetelman rajauksen johdosta itsemääräämisteoriat tarjosi

syvällisen ja kattavan tulkintakehyksen juuri siihen osa-alueeseen, johon oli tarkoitus syventyä. Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajautui autonomian kokemukseen ja sen koettuun merkitykseen organisaatiositoutumiselle, eikä tarkoituksena ollut selittää sitoutumista kokonaisvaltaisesti.

Menetelmäluvussa arvioin laajasti tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Koko tutkielman luotettavuuden kannalta haluan tuoda esiin, että tutkielmassa on noudatettu perusteellisesti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Lähdeviittaukset on tehty tarkasti ja asianmukaisesti, ja koko tutkielma on tarkistettu plagioinnin varalta Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisella Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Tutkielmassa on paikoittain hyödynnetty tekoälypalvelu ChatGPT:n ehdotuksia sujuvammista ilmaisuista sekä tutkielman loogisesta rakenteesta. Tekoäly ei ole tuottanut asiasisältöä eikä osallistunut tutkimuksen analyysiprosessiin tai tulosten tulkintaan.

Viimeisenä tutkielman etuna voidaan mainita se, että osa haastateltavista kertoi oma-aloitteisesti tutkimukseen osallistumisen toimineen itsereflektion välineenä. Se sai heidät pohtimaan omaa toimintaansa ja antoi uusia näkökulmia erilaisiin tilanteisiin. Tämän perusteella voidaan toivoa, että tällainen lähestymistapa toimii myös ennaltaehkäisevänä keinona mahdollisiin liiallisen autonomian aiheuttamiin ongelmiin.

Tämän tutkielman keskeinen teoreettinen ja tutkimuksellinen anti on autonomian tarkastelu laajemmassa viitekehyksessä kuin yksiselitteisesti voimavarana. Autonomian merkitys asiantuntijoiden organisaatiositoutumiselle määräytyi autonomian tason, organisaation kulttuurin ja käytäntöjen, johtamisen sekä työkokemuksen välisessä dynamiikassa, jossa autonomiaa saattoi olla myös liian paljon. Tulosten perusteella autonomia edistää asiantuntijatyöntekijöiden sitoutumista erityisesti silloin, kun siihen yhdistyvät selkeät tavoitteet, riittävä tuki ja luottamukseen perustuvat johtamiskäytännöt. Ilman näitä autonomia voi kääntyä itseään vastaan lisäten epävarmuutta, kuormitusta ja psykologisen irrottautumisen vaikeutta. Näin autonomia näyttäytyy välineenä, joka oikein johdettuna vahvistaa organisaatiositoutumista, mutta puutteellisesti johdettuna saattaa heikentää sitä.

Lähteet

Aitio, O. (2024). Psykologinen sopimus ammatillisen opettajan työssä. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 26(4), 72–77.

<https://doi.org/10.54329/akakk.154945>

Alasoini, T. (2016). Esipuhe. Teoksessa L. Vainio. (toim.), *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos* (s. 4–5). Hämeen ammattikorkeakoulu.

Alomran, A., Ahmed, T., & Kassem, A. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 1–26.

<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bauer, J. J., King, L. A., & Steger, M. F. (2019). Meaning making, self-determination theory, and the question of wisdom in personality. *Journal of Personality*, 87(1), 82–101.

<https://doi.org/10.1111/jopy.12381>

Baumeister, R. & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202–1225.

<https://doi.org/10.1177/0149206315602532>

Bergen, N. & Labonté, R. 2019. “Everything Is Perfect, and We Have No Problems”: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792.

<https://doi.org/10.1177/1049732319889354>

Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *The American Psychologist*, 59(1), 20–28.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>

Boudreau, J. (2021). Engagement with perpetually deconstructed and reinvented work. Teoksessa B. Schneider (toim.), *A research agenda for employee engagement in a changing world of work* (s. 3–14). Edward Elgar Publishing.

Buchanan, B. (1972). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.

<https://doi.org/10.2307/2391809>

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97–110.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.97>

Cho, H., & Jung, H. (2025). Job Autonomy and Job Satisfaction of Crowdworkers: Mediating Effects of Self-Efficacy and Meaningfulness of Work. *Sage Open*, 15(2).

<https://doi.org/10.1177/21582440251328488>

Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627–668.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E., & Ryan, R. (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

Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.

<https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Dumitriu, S., Bocean, C., Vărzaru, A., Al-Floarei, A., Sperdea, N., Popescu, F., & Băloi, I. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), Article 2613.

<https://doi.org/10.3390/su17062613>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2021). The role of work-life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2443–2467.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270>

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

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65.

<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>

Eurofound. (2020). Labour market change: Trends and policy implications. Publications Office of the European Union.

Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422.

<https://doi.org/10.1177/0011392111402585>

Filander, K., Korhonen, M. & Siivonen, P. (2019). Johdatus nykyajan huiputukseen [Introduction to top-performativity in the current era]. In K. Filander, M. Korhonen & P. Siivonen (Eds.), *Huiputuksen moraalijärjestys. Osallisuuden ja sosiaalisen kivun kertomuksia* (ss. 15–47). Tampere: Vastapaino.

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

<http://www.jstor.org/stable/4093832> Luettu 6.12.2025.

Glavin, P., Bierman, A., & Schieman, S. (2024). Private Eyes, They See Your Every Move: Workplace Surveillance and Worker Well-Being. *Society and Mental Health*, 11(4), 327–345.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Herranen, R. (2025). Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle – asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia. (Julkaisematon kandidaatintutkielma). Turun yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hou, H., & Sing, M. (2025). Transformative Response in Office Workplace: A Systematic Review of Post-Pandemic Changes. *Buildings (Basel)*, 15(9), Article 1519.

<https://doi.org/10.3390/buildings15091519>

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 136–152.

Hmel, B. & Pincus, A. (2002). The meaning of autonomy: on and beyond the interpersonal circumplex. *Journal of Personality*, 70(3), 277–310.

<https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1111/1467-6494.05006>

- Jing, C., Keasey, K., Lim, I., & Xu, B. (2019). Financial constraints and employee satisfaction. *Economics Letters*, *183*, Article 108599.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108599>
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, *24*(4), 284–294.
<https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Khonjelwayo, M. S., & Moyane, S. P. (2025). EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A STRATEGY FOR ORGANISATIONAL DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM A LITERATURE REVIEW. *Journal of Economic and Social Development (Varaždin)*, *12*(1), 60–67.
- Koole, S. L., Schlinkert, C., Maldei, T., & Baumann, N. (2019). Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory. *Journal of Personality*, *87*(1), 15–36.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12380>
- Krzywdzinski, M. (2021). Automation, digitalization, and changes in occupational structures in the automobile industry in Germany, Japan, and the United States: a brief history from the early 1990s until 2018. *Industrial and Corporate Change*, *30*(3), 499–535.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtab019>
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European journal of work and organizational psychology*, *24*(6), 898–913.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- Laine, P. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. *Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21*.

- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development, 71*(3), 543–562.
<https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.
- Lynch, M., Plant, R., & Ryan, R. (2005). Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth. *Professional Psychology: Research and Practice, 36*(4), 415–425.
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.4.415>
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion, 40*(3), 351–357.
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9552-z>
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2021). If giving money to the Red Cross increases well-being, does taking money from the Red Cross increase ill-being? – Evidence from three experiments. *Journal of Research in Personality, 93*, Article 104114.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104114>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science (Providence, R.I.), 24*(5), 1337–1357.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullinen tutkimus vs. määrällinen tutkimus. Teoksessa J. Metsämuuronen, J. Virtanen, T. Rantala, L. Remes, S. Benkö, P. Luoma, T. Karjalainen & K. Reinikainen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 88–90). International Methelp.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. (2021). Introduction. Teoksessa J. Meyer & B. Schneider (toim.), *A research agenda for employee engagement in a changing world of work* (s. 3–14). Edward Elgar Publishing.

- Murtin, F., Arnaud, B., Le Thi, C., & Parent-Thirion, A. (2022). The relationship between quality of the working environment, workers' health and well-being: Evidence from 28 OECD countries. OECD Papers on Well-Being and Inequalities, No. 04. OECD Publishing.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). Alkusanat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä*. PS-kustannus.
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. (2023). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4–6), 305–318.
<https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>
- Nalipay, M. J. N., King, R. B., & Cai, Y. (2020). Autonomy is equally important across East and West: Testing the cross-cultural universality of self-determination theory. *Journal of Adolescence (London, England.)*, 78, 67–72.
<https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2019.12.009>
- Ndidi, A. M., Amah, E., & Okocha, B. F. (2022). Micromanaging behaviour and employee productivity in SMEs in rivers state. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(4), 745–755.
- OECD. (2024). Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en>
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
<https://doi-org.ezproxy.utu.fi:2443/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Piirto, J., Nokelainen, P. & Pylväs, L. (2022). Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 24(2), 28–43.
<https://doi.org/10.54329/akakk.120729>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Johdanto. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rigby, C. & Ryan, R. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
<https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. (2019). Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus*, 17(2), 88–102.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Academic Books.
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Ryan, R. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450–461.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.450>
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–88.
- Ryan, R. & Deci, E. (2002). Overview of Self-Determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2(36), 3–33.
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2019). Reflections on self-determination theory as an organizing framework for personality psychology: Interfaces, integrations, issues, and unfinished business. *Journal of Personality*, 87(1), 115–145.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12440>

- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämisellä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–260.
<https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampereen yliopisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> Luettu 12.4.2025.
- Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences*, 11(3), 91.
<https://doi.org/10.3390/socsci11030091>
- Silva, M., Marques, M., & Teixeira, P. (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. *The European Health Psychologist*, 16(5), 171–180.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Smit, B. (2015). Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 493–514.
<https://doi.org/10.1111/joop.12137>
- Stone, K. V. W. (2001). The new psychological contract: Implications of the changing workplace for labor and employment law. *UCLA Law Review*, 48, 519–661.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1161–1176.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008) Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic

psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.

<https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Wang, P. & Hou, Y. (2023). How does commitment affect employee's innovative behavior? A time-lagged study. *Sage Open*, 13(4), s. 1–14.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

<https://doi.org/10.2307/257334>

Yu, S., Chen, B., Levesque-Bristol, C., & Vansteenkiste, M. (2018). Chinese Education Examined via the Lens of Self-Determination. *Educational Psychology Review*, 30(1), 177–214.

<https://doi.org/10.1007/s10648-016-9395-x>

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 120(103432).

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Tutkimuksen aihe: Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle –
asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia

Ennen haastattelun aloittamista:

- Olet saanut erillisen tietosuojalomakkeen. Onko sinulla siitä jotakin kysyttävää, ennen kuin aloitamme?
- Autonomian käsitteellä tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa vapaasti työhönsä liittyviin asioihin eli työntekijän vapautta ja valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviensä, toimintatapojensa ja ajankäyttönsä suhteen.
- Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan ammatillista sitoutumista kyseessä olevaan työorganisaatioon, ei siis tiettyyn työtehtävään tai ammattinimikkeeseen. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nykyisestä organisaatiositoutumisen tasosta, ei siis siitä, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt samassa yrityksessä.
- Nauhoitus

Haastattelurunko

Taustakysymykset:

- Missä tehtävässä tai roolissa toimit organisaatiossa?
- Kauanko olet työskennellyt kyseisessä tehtävässä?
- Kauanko olet työskennellyt saman yrityksen palveluksessa?
- Kuvailisitko lyhyesti nykyisen työtehtäväsi tai -tehtäviesi ydinsisältöä?

Teema 1: Autonomian ilmeneminen omassa työssä

- Millä tavoin sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työsi sisältöön, tavoitteisiin tai aikatauluihin?
o Koetko, että sinulle annettu vapaus vastata työtehtävistäsi on riittävää? Miksi/miksi ei?
- Onko joitakin tekijöitä, jotka rajoittavat mahdollisuuksiasi autonomiaan? Jos, niin mitä ne ovat?
- Koetko, että autonomian määrä työssäsi vastaa omaa tarvettasi ja rooliasi organisaatiossa?
- Millaiset mahdollisuudet sinulla on etätyöskentelyyn tai henkilökohtaisten menojen ja työn

yhteensovittamiseen?

- Millaisia ongelmia autonomia on synnyttänyt työssäsi?

Teema 2: Päätöksenteko

- Millaisena koet mahdollisuutesi vaikuttaa omaa työtäsi koskeviin päätöksiin?
- Koetko työssäsi hitaaseen tai byrokraattiseen päätöksentekoon liittyvää turhautumista? Jos, niin miten se ilmenee?

Teema 3: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

- Miten koet organisaation kulttuurin, johdon tai hallinnon vaikuttavan autonomiasi toteutumiseen?
- Miten organisaation käytännöt (esim. säännöt, raportointivelvollisuudet) vaikuttavat autonomian kokemukseesi?
 - o Miten realistiset aikataulut sinulla on tehdä tärkeänä pitämäsi työtehtävät laadukkaasti?
 - o Koetko, että saat riittävästi tukea autonomisen työn toteuttamiseen?
 - o Tiedätkö tarkasti, mitä sinulta odotetaan?

Teema 4: Organisaatiositoutuminen

- Miten vahvana pidät sitoutumistasi juuri nykyiseen työorganisaatioosi?
- Kuinka usein ja konkreettisesti mietit työorganisaation vaihtoa?
- Koetko, että autonomian määrä työssäsi lisää halukkuuttasi sitoutua organisaatioon?
Miksi/miksi ei?

Teema 5: Ajallinen muutos ja neuvottelut autonomiasta

- Ovatko autonomian mahdollisuutesi tai organisaatiositoutumisesi taso muuttuneet johonkin viimeisen viiden vuoden aikana? Millä tavoin ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet niihin?
- Millä tavoin toivoisit organisaation tukevan työsi autonomiaa tulevaisuudessa?
- Jos autonomiaa ei ole tarjolla, onko sinulla jotakin keinoja tai tapoja ottaa sitä itse?

Lopuksi: Onko vielä jotakin, mitä ei ole tullut ilmi, ja mitä haluaisit tuoda esille aiheeseen liittyen?

Liite 2. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Autonomian merkitys organisaatiositoutumiselle – asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia
2. Rekisterinpitäjä	Ronja Herranen, 050 5731140, ronja.r.herranen@utu.fi, Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Ronja Herranen, 050 5731140, ronja.r.herranen@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia autonomian merkityksestä organisaatiositoutumiselle. Sähköpostiosoitteita käytetään ainoastaan haastattelukutsujen lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksista esimerkiksi autonomian ilmenemisestä omassa työssään sekä heidän sitoutumisensa tasosta nykyiseen työorganisaatioonsa.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja Työrooli tai työtehtävä ydinsisältöineen, organisaatiossa ja työtehtävässä työskennelty aika, kokemuksia autonomiasta, päätöksenteosta, organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutuksista sekä omasta organisaatiositoutumisen tasosta.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

<p>9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit</p>	<p>Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot. Samalla tutkimusaineisto anonymisoidaan, jolloin tiedostoon ei jää suoria henkilötietoja. Haastattelunauhoitteet poistetaan. Henkilötietoja säilytetään enintään 31.12.2026 asti, jonka jälkeen aineisto on anonymisoitu. Anonymisoitu tutkimusaineisto säilytetään pysyvästi. Litteroidut ja anonymisoidut haastatteluaineistot arkistoidaan tietoturvallisesti myöhempää tutkimuskäyttöä varten.</p>
<p>10. Rekisteröidyn oikeudet</p>	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
<p>11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu</p>	<p>Tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.</p>
<p>12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta</p>	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>