



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Transformatiivinen johtajuus ja yksilön itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa**

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaattitutkielma

Laatija:  
Elmeri Leponiemi

Ohjaaja:  
Essi Saru

03.01.2025  
Pori

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

Kandidaatin tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Elmeri Leponiemi

**Otsikko:** Transformatiivinen johtajuus ja yksilön itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa

**Ohjaaja:** Essi Saru

**Sivumäärä:** 28 sivua

**Päivämäärä:** 03.01.2025

**Tiivistelmä:** Tutkielmassa tarkastellaan transformatiivista johtamista ja yksilön itseohjautuvuutta myyntiorganisaatioiden kontekstissa. Nykyajan työelämässä korostuvat itseohjautuvuus ja autonomian tukeminen, erityisesti myyntiorganisaatioissa, joissa tuloskeskeisyys ja jatkuva sopeutuminen ovat keskiössä. Transformatiivinen johtaminen, joka perustuu työntekijöiden inspiroimiseen, valtuuttamiseen ja kehittämiseen, tarjoaa näkökulman, jossa johtajuus yhdistyy työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja itsejohtamiseen.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, hyödyntäen johtajuus- ja itseohjautuvuusteemoihin liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Erityistä huomiota kiinnitettiin itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory, SDT), joka painottaa psykologisia perustarpeita – autonomiaa, kykenevyyttä ja yhteenkuuluvuutta – yksilön motivaation ja hyvinvoinnin taustalla. Tutkimuksen perusteella transformatiivinen johtaminen tukee näiden perustarpeiden täyttymistä, mikä luo pohjan yksilön itseohjautuvuudelle.

Analyysin tulokset osoittavat, että transformatiivisen johtamisen avulla myyntiorganisaatioiden johtajat voivat edistää työntekijöidensä motivaatiota, sitoutumista ja suoriutumista, erityisesti kehittämällä heidän autonomiansa ja itsensä johtamisen taitoja. Tämä johtamistyyli auttaa myös kohtaamaan nykyaikaisen työelämän haasteita, kuten jatkuvasti muuttuvia olosuhteita ja kasvavia suoritusodotuksia.

**Avainsanat:** transformatiivinen johtaminen, itseohjautuvuus, transformationaalinen johtaminen, SDT-teoria, itsemääräämisteoriat, myyntiorganisaatiot

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuskysymys ja -aihe	7
1.2	Rakenne ja menetelmät	7
<b>2</b>	<b>Transformatiivisen johtamisen käsitteet ja merkitys</b>	<b>9</b>
2.1	Yleiskatsaus johtamiseen	9
2.2	Transformatiivinen johtaminen	11
2.3	Johtaminen myyntiorganisaatiossa	12
<b>3</b>	<b>Itseohjautuvuuden käsitteet ja merkitys</b>	<b>16</b>
3.1	Yleiskatsaus itseohjautuvuuteen	16
3.2	Itsemääräämisteoria (SDT)	17
3.3	Itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa	18
<b>4</b>	<b>Transformatiivinen johtaminen ja itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>25</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>26</b>



# 1 Johdanto

On haastavaa määritellä tarkasti johtajien ja seuraajien välisiä motivaatiomekanismeja ilman selkeitä käsitteellisiä määritelmiä, joihin sisältyy myös tarkka kuvaus johtajan käyttäytymisestä (Bono & Judge 2003, 555). Johtajuuden ihannointi perustuu usein vahvan johtajan roolin korostamiseen, jossa yksittäisillä johtajilla nähdään olevan kyky muuttaa koko organisaatioita ja yhteiskuntia. Nyky maailman muutokset, kuten työn monimutkaistuminen, rutiinien väheneminen, hajautettujen rakenteiden lisääntyminen ja ihmisten tarve löytää merkityksellisyyttä työstä, asettavat tämän ajattelutavan haasteelliseksi. Näiden muutosten myötä itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat yhä keskeisempiä menestystekijöitä (Kostamo 2017, 82).

On totta, että yksilöillä, erityisesti taitavilla ja poikkeuksellisilla sellaisilla, voi olla merkittävä vaikutus yhteiskunnan ja organisaatioiden kehitykseen. Joskus tämä yksilökeskeisyys voi kuitenkin viedä huomion liian pitkälle, jolloin historian, tilannekohtaisuuden ja muiden ihmisten vaikutus unohtuu. Ihminen ei koskaan toimi täysin irrallaan, vaan on aina suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä. 2000-luvulla on alettu yhä enemmän tarkastella johtajuudessa myös laajempia tekijöitä ja muiden ihmisten vaikutusta. Sekä hallinnon että johtajuuden tutkimuksessa perinteisten lähestymistapojen korostus on vähitellen väistymässä. Molemmissa tutkimusalueissa näkyy laajentunut näkökulma, jossa ihmisten ja sosiaalisen toiminnan erityispiirteitä tarkastellaan monipuolisemmin. Samalla erilaiset dynaamiset käsitykset maailmasta haastavat perinteisiä staattisia näkemyksiä (Kostamo 2017, 106). Nämä muutokset yhdessä tuovat itseohjautuvuuden merkityksen esiin. Kun ihmiset nähdään itsenäisinä toimijoina, myös heidän pyrkimyksiään itseohjautuvuuteen tulee huomioida. Monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa itseorganisoituminen on tarkastelun keskeisessä roolissa, ja se on myös levinnyt laajasti johtajuustutkimukseen (Kostamo 2017, 107).

Johtajuus ja sen eri muodot ovat olleet organisaatioiden toiminnan ytimessä vuosikymmenien ajan. Nykyajan työelämässä korostuvat erityisesti työntekijöiden itseohjautuvuus ja autonomian tukeminen, sillä työn luonne on muuttunut yhä vaativammaksi ja itsenäisempää päätöksentekoa vaativaksi. Myyntiorganisaatiot ovat mielenkiintoinen konteksti tarkastella johtajuuden vaikutuksia, sillä tuloskeskeisyys ja tavoitteiden saavuttaminen ovat niiden keskiössä. Tässä kandidaatintutkielmassa keskitytään transformatiiviseen johtamiseen ja yksilön itseohjautuvuuteen myyntiorganisaatioiden kontekstissa. Tutkielman tavoitteena on tuoda yhteen transformatiivinen johtajuus työntekijöiden motivaation ja itsensä johtamisen kyvyn kanssa. Itseohjautuvuuden käsite on yhä merkityksellisempi organisaatioissa, joissa työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista, joustavuutta ja kykyä sopeu-

tua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Samalla transformatiivinen johtaminen on malli, joka ainakin alkuuuriltaan korostaa työntekijöiden inspiroimista, valtuuttamista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Näiden teemojen ymmärtäminen on erityisen tärkeää myyntiorganisaatioissa, joissa työn tulokset ovat usein selkeästi mitattavissa ja suorituksen odotukset korkeita.

## 1.1 Tutkimuskysymys ja -aihe

Tutkielmassa tutkitaan tutkimuskysymystä, joka on:

1. Miten transformatiivinen johtaminen liittyy yksilön itseohjautuvuuteen myyntiorganisaatioissa?

Analyysi nojaa laajaan kirjallisuuteen johtajuuden ja itseohjautuvuuden teemoista, erityisesti transformatiivisesta johtamisesta, itsemääräämisteoriasta (Self-Determination Theory, SDT) ja näiden soveltamisesta työelämän konteksteihin. Aiheen teemat ja konteksti (myyntiorganisaatiot) ovat itselleni mielenkiintoisia myyntitaustasta johtuen. Se on myös ajankohtainen sekä merkityksellinen, sillä transformatiivinen johtaminen on laajasti tutkittu teoriasuuntaus, jota sovelletaan edelleen nykyaikaisissa organisaatioissa, joissa itseohjautuvuus ja työntekijöiden motivaatio ovat lisääntyvissä määrin avainroolissa. Itseohjautuvuus on kasvava trendi työelämässä, ja transformatiivinen johtamistyyli tukee kyseistä osa-aluetta monella tapaa. Organisaatiot pyrkivät yhä enemmän kohti kulttuuria, jossa työntekijöiden itsensä johtaminen ja oma-aloitteisuus korostuvat, erityisesti myyntiorganisaatioiden kontekstissa. Kyseinen konteksti antaa mielenkiintoisen näkökulman johtajuuden ja itseohjautuvuuden tutkimiselle myös siksi, että tavoitteiden saavuttaminen ja tuloseskeisyys ovat keskiössä, ja transformatiivinen johtaminen voi vaikuttaa merkittävästi myyjien motivaatioon ja kykyyn johtaa itseään tuloksellisesti ja kasvullisesti uranäkökulmasta. Vielä lisäperusteluna valikoitu neelle johtamissuuntaukselle, transformatiivisen johtamisen vaikutuksia on tutkittu laajasti, ellei jopa kaikista teorioista eniten. Näin ollen aiheesta löytyy runsaasti aineistoa ja teoreettista tukea analyysille.

## 1.2 Rakenne ja menetelmät

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksen muodossa, jonka tiedot pohjautuvat vertaisarvioituihin aineistoihin tai muihin tieteellisiin teksteihin. Kirjallisuuskatsaus voidaan määritellä tutkimustavaksi, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Tutkimus toteutetaan olemassa olevan tiedon tunnistamiseksi, arvioimiseksi, tulkitsemiseksi ja yhdistämiseksi. Metodien avulla on tarkoitus

tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa oleva ja olennainen tieto aihepiirissä sekä tehdä keskeiset johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen (Vilkkä 2023, 10). Tutkielman kulku pyritään pitämään yksinkertaisena ja helposti etenevänä, alkaen aiheen alaisten teorioiden ja käsitteiden määrittelyillä sekä läpikäynneillä historioineen ja perustietoineen. Sen tavoitteena on aiheen teoreettisen esittelyn ja taustan pohjustamisen jälkeen kaiken läpikäydyn tiedon yhdistäminen, selkeisiin osioihin jaoteltuna.

Aineistossa on pyritty hyödyntämään tuoretta kirjallisuutta aiheista, mutta johtuen esimerkiksi transformatiivisen johtamisteorian alkujuurista jo viime vuosisadan puolelle, on tutkielmassa käytetty myös vanhempaa kirjallisuutta muun muassa historiallisen ymmärryksen ja pohjan luomiseksi. Itseohjautuvuus on terminä kirjallisuudessa tuoreempi ja nykystandardeilla keskeisempi teema, ja sen laajenevien tutkimusten takia, tutkielmassa pyritään hyödyntämään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta. Lähteitä etsiessä on käytetty hakusanoina esimerkiksi ”transformationaalinen johtaminen”, ”transformatiivinen johtaminen”, ”itseohjautuvuus”, ”myynnin johtaminen”, ”SDT” sekä ”työmotivaatio”. Lähteiden etsimiseen on käytetty muiden yleisten hakukoneiden lisäksi muun muassa Turun yliopiston tietokantaa (UTUVolter) sekä Google Scholar tietokantaa.

Toisessa kappaleessa käsitellään johtamista ja sen teorioiden taustaa. Tämän jälkeen siirrytään transformatiiviseen johtamiseen ja sen käsittelyyn terminä. Kappaleessa syvennytään myös johtamiseen myyntiorganisaatiossa. Seuraavassa kappaleessa itseohjautuvuutta käsitellään edeltävän kappaleen toimintamallin mukaisesti aloittamalla teoriaosuudella, jonka jälkeen esitellään muun muassa SDT-mallia, josta luonnollisena siirtymänä käydyt teemat yhdistetään jälleen myyntiorganisaation kontekstiin. Lopuksi ennen viimeistä yhteenvetoa ja johtopäätöksiä, liitetään läpikäytyt teemat kokonaisuutena yhteen ja pyritään niiden avulla pohtimaan tutkimuskysymystä.

## 2 Transformatiivisen johtamisen käsitteet ja merkitys

### 2.1 Yleiskatsaus johtamiseen

Johtajuutta pidetään erittäin tavoiteltuna ja arvokkaana ominaisuutena (Northouse 2009, 1). Kuitenkin johtajuuden määrittelemineksi tarkoittaa, että se ei olisi ominaisuus, vaan pikemminkin transaktionaalinen prosessi, joka toteutuu johtajan ja seuraajien välillä. Prosessissa johtaja ja seuraajat ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa (Northouse 2009, 3). Myöskin termi "management" käännetään usein suomeksi "johtaminen", mutta sillä on myös toinen merkitys "hallinnointi". Johtamisen tapaan managementin historia ulottuu pitkälti hallinnoinnin historiaan. Kun ihminen siirtyi metsästäjä-keräilijäyhteisöistä pysyvämpiin sivilisaatioihin, kasvoi tarve hallita yhä suurempia ja monimutkaisempia kokonaisuuksia. Kun ryhmän jäsenet eivät enää tunteneet toisiaan yhtä hyvin, tarvittiin uusia keinoja yhteistoiminnan järjestämiseksi. Näin syntyivät erilaiset yhteiset säännöt ja määräykset sekä tehtäväjaot ja roolit, joissa jokainen vastasi oman alueensa toiminnasta (Kostamo 2017, 82).

Jos pyydetään ihmisiä nimeämään vaikuttavia johtajia, esiin nousevat yleensä tutut nimet, kuten Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Simon Bolivar ja Aleksanteri Suuri, mutta myös Lou Gerstner (IBM), Andy Grove (Intel), Ingvar Kamprad (IKEA), Richard Branson (Virgin), Steve Jobs (Apple) ja Jack Welch (GE). Joskus mukaan otetaan myös tunnettu urheiluvalmentaja, paikallinen julkisuuden henkilö tai entinen esihenkilö. Kaikilla näillä esimerkeillä on yhteistä se, että he ovat todella merkittävän mittaluokan johtajia. He ovat ihmisiä, jotka ovat saavuttaneet menestystä haastavissa olosuhteissa ja ovat pystyneet yhdistämään ihmisiä saavuttaakseen vaikuttavia tuloksia. Nämä sankarijohtajat ovat usein hallinneet käsitystämme johtajuudesta. Mediassa ja kirjoissa näiden poikkeuksellisten ihmisten saavutuksia ylistetään, ja heistä tehdään todellisen johtajuuden mittatikku. Tällöin luomme usein korkeat odotukset siitä, mitä "oikealta johtajalta" vaaditaan. (Meyer & Meyjers 2018, 8).

Ihmiset edelleen kysyvät itseltään, mikä tekee yksilöstä hyvän johtajan, ja tehokkaan johtamisen oppimiseksi etsitään jatkuvasti tietoa. Monet uskovat, että johtajuus olisi tapa parantaa henkilökohtaisia, sosiaalisia ja ammatillisia elämiä. Yritykset janoavat johtajaominaisuuksien omaavia johtuen uskosta voimavaroihin, joita kyseiset yksilöt voivat tuoda organisaatioon, ja tätä kautta parantaa yritysten tuloksia (Northouse 2009, 1). Vaikka henkilön voi nimittää esihenkilöksi, hänen täytyy tulla hyväksytyksi johtajana. Johtajan on kyettävä vaikuttamaan, mikä edellyttää, että hän astuu esiin ja

pyrkii johtamaan sekä saavuttaa ihmisten luottamuksen ja hyväksynnän. Olipa kyseessä toimitusjohtaja tai lähiesihenkilö, muodollinen nimitys hierarkiassa ei takaa, että häntä pidettäisiin johtajana. Jokaisen, joka haluaa johtaa, täytyy ansaita tämä asema. Johtajuus perustuu suhteisiin, ei asemaan. Toisaalta johtajaksi hyväksyminen ei tarkoita, että henkilön tulisi olla tai tulla "pomoksi". Ilman muodollista valtaakin henkilö voi olla erittäin vaikutusvaltainen ja tulla hyväksytyksi johtajana. Tämä vaikutusvalta voi perustua esimerkiksi asiantuntemukseen, karismaan, lämpöön, kokeemukseen tai intohimoon, jotka ovat rakentuneet ajan myötä (Meyer & Meyjers 2018, 5). Johtajan tulisi kyetä pelastamaan organisaatio vaikeuksista johtamalla joukkoja, murtamalla vastustusta ja kestäväällä vastoinkäymiset (Meyer & Meijers 2018, 8) ja sitä myös Northousen (2009, 1) kuvaus yritysten odotuksista viestii.

Johtamisesta on muodostunut eräänlainen mantra tai jopa pyhä käsite, jota toistetaan, vaalitaan ja kunnioitetaan. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että huomio on keskittynyt yksilöjohtajien sankaritekoihin, jolloin on jäänyt vähälle tarkastelulle, miten organisaatiot toteuttavat tarkoitustaan yhteisöllisenä ja joukko-ohjautuvana toimintana (Salovaara 2017, 76). Useimmat nykyorganisaatiot eivät kuitenkaan tarvitse sankaria. Ne eivät kaipaa yhtä yli-ihmistä, joka hoitaisi kaiken yksin, mikä onkin hyvä asia, sillä tällaisia "sankareita" on harvassa. Sankarit ovat poikkeus, eivät sääntö. Todellisuudessa sankarin kaipuu on usein väärä reaktio tilanteessa, jossa tarvittaisiin jatkuvaa arki-johtajuutta. Tarvitaan pikemminkin laajempaa, arjessa tapahtuvaa johtajuutta tavallisilta ihmisiltä organisaatiossa, jotka ottavat haasteen vastaan ja pyrkivät tekemään "poikkeuksellisia" asioita. Näistä johtajista ei välttämättä tule seuraavan sukupolven yritysikoneita, mutta he tekevät eron organisaation erinomaisuuden ja keskinkertaisuuden välillä (Meyer & Meyjers 2018, 8).

Johtajuuden on todettu olevan kehittyvä käsite, mutta sen voisi Silvan (2016, 4) mukaan määritellä olevan myös vuorovaikutteisen vaikuttamisen prosessi, joka tapahtuu, kun tietyssä kontekstissa jotkut ihmiset hyväksyvät jonkun johtajakseen saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Tämä määritelmä näyttää sopivan hyvin moderniin johtajuuskäsitykseen, joka antaa johtajalle, seuraajille ja kontekstille erittäin tärkeän roolin johtajuusprosessissa (Silva 2016, 4). On monia tapoja päättää lause, ”Johtajuus on...”. Se muistuttaa paljon sanoja demokratia, rakkaus ja rauha. Vaikka kaikki meistä intuitiivisesti ymmärtävät sen, mitä kyseisillä sanoilla tarkoitetaan, sanoilla voi olla erilaisia merkityksiä eri ihmisille (Northouse 2009, 2).

## 2.2 Transformatiivinen johtaminen

Johtajuus on myös tapa vaikuttaa muihin ihmisiin, ja on olemassa monia tapoja (johtamistyylejä) saavuttaa tämä vaikutus. Jokaisella johtamistyyllillä on omat luontaiset ominaisuutensa ja sudenkuoppansa, jonka takia ne sopivat erilaisiin ihmisiin ja olosuhteisiin erilaisilla tavoilla. Mitä paremmin johtajat ymmärtävät johtajuuden tyylejä ja pystyvät soveltamaan tilanteeseen sopivimman tyylin, sitä tehokkaampia ne ovat (Meyer & Meyjers 2018, i). Tracyn (2014, 2) mukaan me tarvitsemme kahdenlaisia johtajia. Ensimmäinen johtajatyyppe on transaktionaalinen, joka saa asiat tehdyksi muiden avulla ja heidän kautta. Toinen on transformatiivinen. Tämä on johtajatyyppe, joka raivaa tietä. Hän on visionääri, joka motivoi, kannustaa ja inspiroi kasvuun.

Jo 2000-luvun alussa Joyce ja Bono (2003, 554) totesivat, että viimeisten vuosikymmenien aikana on tehty merkittävästi tutkimusta transformatiivisten, karismaattisten, visionääristen ja inspiroivien johtajien parissa. Toisin kuin perinteiset tai niin sanotut "transaktionaaliset" johtamismallit, transformaationaaliset ja karismaattiset teorit keskittyvät tunnistamaan seuraajien emotionaaliset tarpeet ja tunteisiin perustuvat reaktiot (Joyce & Bono 2003, 554). Tätä tukien, Dvir ym. (2002, 735) kuvailivat transformaationaalisen johtajuusteorian olevan keskeinen edustaja uusista teorioista, jotka olivat hallinneet johtajuustutkimuksen kenttää viimeisten vuosikymmenien aikana. Tällaisen johtajuuden päätavoitteena on seuraajien kehitys ja suorituskyyky (Bass & Avolio 1990, 231).

Transformatiivinen johtajuus, joka korostaa sisäistä motivaatiota ja seuraajien positiivista kehittymistä, luo houkuttelevan johtamisnäkemys ja soveltuu nykyajan monimutkaisiin työryhmiin ja organisaatioihin, joissa seuraajat eivät vain kaipaa inspiroivaa johtajaa, joka auttaa heitä epävarmojen tilanteiden läpi, vaan he myös haluavat tulla haastetuiksi ja kokea voimaantumista ollakseen uskollisia ja korkean suorituskyyvyn omaavia työntekijöitä (Bass & Riggio 2006, xi). Transformatiivisessa johtamisessa on kyse positiivisen ja kannustavan ympäristön luomisesta, jossa työntekijöitä rohkaistaan kasvamaan ja kehittymään molemmilla, eli henkilökohtaisella- sekä ammattimaisella tasolla. Käskyjen antamisen ja työn jatkuvan valvomisen sijaan, transformatiivinen johtaja keskittyy auttamaan työntekijöitä tavoitteidensa saavuttamisessa ja kehittymisessä. Tämä toteutuu antamalla työntekijöille mahdollisuuksia olla vastuussa omasta työstään, sekä tukemalla prosessia rakentavalla palautteella ja valmennuksella (Råstrom 2024).

Tracyn (2014, 2) mukaan transformatiivinen johtaja voimaannuttaa ihmisiä suoriutumaan tasolla, joka ylittää kaiken, mitä he ovat aiemmin saavuttaneet. Ajatusta tukee Bassin ja Riggion (2006, 3)

kuvaus siitä, että transformatiiviset johtajat ovat johtajia, jotka inspiroivat ja innostavat seuraajiaan saavuttamaan poikkeuksellisia tuloksia ja samalla kehittämään omia johtajuustaitojaan. He tukevat seuraajiensa kasvua ja kehitystä johtajiksi vastaamalla heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa, antamalla heille voimaa ja yhdistämällä yksilöiden, johtajan, ryhmän ja organisaation tavoitteet. Kasvava tutkimusnäyttö on osoittanut, että transformatiivinen johtajuus voi auttaa seuraajia ylittämään heille asetetut odotukset, sekä lisätä merkittävästi heidän tyytyväisyyttään ja sitoutumistaan ryhmään ja organisaatioon.

Transformatiiviset johtajat saavat seuraajansa usein sitoutumaan vahvemmin ja tuntemaan tyytyväisyyttä. Lisäksi he vahvistavat seuraajiensa omaa voimaantumista ja huomioivat heidän yksilölliset tarpeensa ja kehitystoiveensa, tukien heidän johtamispotentiaalinsa kehittymistä. Transformatiivinen johtajuus voidaan nähdä eräänlaisena laajenuksena transaktionaalisesta johtajuudesta.

Transaktionaalinen johtajuus korostaa vaihtosuhdetta, jossa johtajat, kollegat ja seuraajat sopivat ehdoista ja palkkioista, jotka saavutetaan täyttämällä ennalta määrätyt vaatimukset. Transformaatio-naalinen johtajuus nosti johtajuuden seuraavalle tasolle (Bass & Riggio 2006, 4). Transformatiivisille johtajille ominaisia piirteitä ovat karismaattisuus, huomaavaisuus ja inspiroivuus. Transformatiivinen johtajuus on yhteisöllinen, yhteistyöhön perustuva ja osallistava johtamistyyli (Jogulu, 2010). Tämä tyyli on visionäärinen, vaikutusvaltainen ja ennakoiva. Transformatiiviset johtajat inspiroivat seuraajiaan ylittämään henkilökohtaiset intressinsä organisaation yhteisen hyvän puolesta (Chobanuk & James 2015, 114).

### **2.3 Johtaminen myyntiorganisaatiossa**

Kun organisaatioiden koko kasvoi ja ne levisivät laajemmille maantieteellisille alueille, syntyi entistä suurempi tarve yhteisille säännöille ja toimintatavoille. Teollistumisen myötä organisaatioiden monimutkaisuus kasvoi merkittävästi, mikä loi tarpeen nykyaikaiselle johtamisajattelulle, jonka katsotaan alkaneen 1800-luvun loppupuolella. Johtamis- ja hallintamalleja ei kuitenkaan tarvinnut luoda täysin alusta, vaan ne rakentuivat usein olemassa olevien mallien pohjalle, kuten valtionhallinnossa ja muilla aloilla jo kehitettyjen hallintatapojen mukaisesti (Kostamo 2017, 84).

Perustajat luovat usein organisaatiokulttuurin omien käsitystensä pohjalta siitä, millainen on tehokas organisaatio. Perustajien ja heidän seuraajiensa johtajuus muovaa kulttuuria, jossa jaetut arvot ja oletukset ovat heidän henkilökohtaisten uskomustensa ohjaamia ja rajoittamia. Esimerkiksi Disney ja Kellogg ovat organisaatioita, joiden kulttuuria perustajat ovat vahvasti muovanneet. Myöhemmät

johtajat ovat usein nähneet itsensä organisaatiokulttuurin vaalijoina, jatkaen perustajan aloittamaa linjaa. Organisaation säilyminen kuitenkin riippuu siitä, kuinka hyvin nämä uskomukset vastaavat organisaation tulevaisuuden mahdollisuuksia. Organisaatiokulttuuri ja johtajuus vaikuttavat toisiinsa (Bass & Riggio 2006, 100).

Johtajat luovat ja vahvistavat kulttuurin sisäisiä normeja ja käyttäytymismalleja. Nämä normit syntyvät siitä, mitä johtajat pitävät tärkeänä, miten he käsittelevät kriisejä, miten he toimivat esikuvina ja millaisia ihmisiä he houkuttelevat organisaatioon. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtajuuteen yhtä paljon kuin johtajuus kulttuuriin. Jos organisaatiokulttuuri sisältää arvoja ja suuntaviivoja, jotka tukevat autonomiaa alemmilla tasoilla, johdolla voi olla rajallinen mahdollisuus kasvattaa omaa vaikutusvaltaansa. Rekrytointi-, valinta- ja sijoituspäätökset organisaation sisällä määräytyvät pitkälti organisaation arvojen ja normien mukaan. Johtajien on kiinnitettävä huomiota rituaaleihin, uskomuksiin, arvoihin ja oletuksiin, jotka ovat osa organisaatiokulttuuria. He voivat joko tukea tai estää organisaation muutosponnisteluja, erityisesti silloin kun organisaation on sopeuduttava uusiin suuntiin sisäisten tai ulkoisten muutosten vuoksi (Bass & Riggio 2006, 100).

Menestyksen avain erityisesti nopeatempoisella ja korkean teknologian alalla on haastaa työntekijät ylittämään tavanomaiset odotukset, kannustaa heitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä kehittämään yhteistä johtajuuskapasiteettiaan (Bass & Riggio 2006, 2), kun taas vuorostaan erinomaisen johtajuuden avain on Rosenin (2018, xxi) mukaan ymmärtää, mitä johtajan tiimijäsenet haluavat ja odottavat häneltä, mutta vielä tärkeämpää on ymmärtää, miksi he haluavat sitä. Johtaessaan myyntitiimiä kohti yhteistä tavoitetta ja visiota, johtajan on tärkeää selvittää, eivät vain mitä tiimin tulee tehdä, vaan myös miksi he tekevät sen ja mitä hyötyä siitä on heille henkilökohtaisesti, jotta he voivat nähdä oman roolinsa ja hyötynsä.

Jotta ihmisten odotuksia voidaan asettaa ja hallita sekä luoda yhtenäisyyttä ajatteluun ja toimintaan, on ymmärrettävä ihmisten ns. miksi; keitä he ovat, mitkä ovat heidän arvonsa, tavoitteensa ja aikomuksensa. On myös tärkeää varmistaa, että nämä ovat linjassa yrityksen miksi-ajatuksen kanssa. Tämä on avain organisaation kulttuurin ja suorituskyvyn uudistamiseen. Kun johtaa organisaatiota tai tiimiä ja löytää yhteisen miksi-ajatuksen, voi hyödyntää ajatuksen voimaa vahvan tiimin luomiseksi, jolla on yhteinen visio ja terveen, huipputuloksiin tähtäävän kulttuurin. Se, mitä tekee, mitä myy ja minkä arvon tarjoaa, ovat sivutuotteita. Matka kohti kulttuurista erinomaisuutta alkaa kysymällä, miksi teet mitä teet. Tämä miksi heijastaa sekä yrityksen että johtajan arvoja, tavoitteita ja prioriteetteja sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Rosen 2018, xxi).

Suuret johtajat ja huipputekijät eivät aina tee eri asioita. He vain tekevät asioita eri tavalla (Rosen 2018, 185). Esihenkilöt ovat taitavia havaitsemaan ongelmia, tarvittavia strategioita ja toivottuja lopputuloksia raporttien perusteella. Sen sijaan sen ymmärtäminen, miksi (eli todellinen juurisyy ongelman taustalla) ja kuka (usein vaikeasti määriteltävät ja rajoittavat ajattelutavat, oletukset, arvot tai näkemykset, jotka ohjaavat ihmisten toimia ja käyttäytymistä), vaatii tietoisempaa lähestymistapaa, johon raportit eivät pysty antamaan vastauksia. Tästä syystä on suuri todennäköisyys siihen, että esihenkilöiltä saadut ratkaisut joko epäonnistuvat tai jäävät puutteellisiksi, ja näin ollen niistä tulee hetkellisiä ratkaisuja (Rosen 2018, 186).

Johtajan tavoitteena on tunnistaa ongelma, sen juurisyy, sekä hetki tai havainto, jonka voit jakaa kehittämään toisen ajattelutapaa, taitoja, strategiaa tai käyttäytymistä, joita työntekijä ei itse pysty näkemään. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Rosen (2018, 186-187) kertoo olevan kolme ensisijaista toimintatapaa. Ensimmäinen on arviointi ja tarkastelu. Vaikka data, raportit, ennusteet, toiminta, tulokset ja suorituskykymittarit ovat tärkeitä tekijöitä markkinatrendien arvioinnissa ja huomion vaativien osa-alueiden tunnistamisessa organisaation kasvun ja kannattavuuden ylläpitämiseksi, monet esihenkilöt piiloutuvat liiallisesti raporttien, taulukoiden ja datan tarkastelun taakse ongelmien diagnosoimisessa. Mestartiimin kehittämisen kannalta tämä on kuitenkin näistä kolmesta kuilun tunnistamisstrategioista vähiten tehokas. Vaikka vertais- tai asiakashaastattelut voivat antaa lisätietoa suorista alaisista, ne kertovat silti vain osan tarinasta ja voivat sisältää virheellisiä tulkintoja. Kun tämä strategia kuitenkin yhdistetään muihin, siitä tulee tärkeä täydentävä osa, joka auttaa tunnistamaan puutteita tietyissä toimissa, tuloksissa ja suorituksissa (Rosen 2018, 186).

Toinen toimintatapa on keskustelu. Olipa kyse puhelimesta, tekstiviestistä, pikaviestinnästä, sosiaalisesta mediasta, kasvokkain tapaamisesta, videoneuvottelusta tai sähköpostista, valmentamisen mahdollisuus on läsnä jokaisessa vuorovaikutuksessa. Keskustelun avulla syntyy turvallinen tila, jossa ihmiset voivat käsitellä omia ajatuksiaan, haasteitaan ja tunteitaan. Tämä tukee syvempää itse-tietoisuutta ja tarkempaa itsediagnoosia sekä vahvistaa ongelmanratkaisutaitoja. On toki olemassa tiettyjä strategisia mahdollisuuksia, taitoaukkoja tai väärinkäsityksiä, jotka voidaan tunnistaa keskustelun kautta. Kuitenkin, jotta johtaminen olisi tehokasta, sitä tulisi täydentää havainnoinnilla. Tämä antaa ensikäden tietoa siitä, mitä todella tapahtuu, eikä työntekijästä tarvitse tehdä johtopäätöksiä pelkästään muiden tietolähteiden varassa (Rosen 2018, 186-187).

Myöskin Kilven (2017, 119-120) mukaan organisaatioiden toiminta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joka tapahtuu aina tietyn ajan ja paikan kontekstissa. Tässä vuorovaikutuksessa ihmiset mahdollistavat ja rajoittavat toistensa toimintaa. Ihmisten mukaan kutsuminen tai poissulkeminen on keskeistä vallankäytössä ja organisoitumisessa verkostoissa. Nykyään korostuu erityisesti osallistuminen, joka rikastaa tilanteita ja edistää ajattelun kehittymistä. Johtaminen on vaikuttamista, joka tapahtuu kommunikaation kautta. Johtajaa ei voida nähdä pelkästään prosessien arkkitehtinä, vaan hänen tulee osallistua vuorovaikutukseen. Johtajan tapa olla mukana vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen. Hänellä on valtaa kutsua ihmisiä mukaan vuorovaikutukseen tavoilla, jotka eivät muuten olisi mahdollisia, tai sulkea heidät siitä pois. Näin johtaminen ei saisi keskittyä pelkästään osallistumisen rajoittamiseen tai estämiseen.

Viimeisenä Rosenin (2018, 186-187) esittämänä toimintatapana on havainnointi, jolla tarkoitetaan sitä, että esihenkilönä näet, kuulet ja huomaat, mitä työntekijäsi tekee päivittäin työssään tai miten he ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, kollegoiden, kumppaneiden tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Myyntityössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi puhelinkeskustelun kuuntelemista, työntekijän viikkokalenterin tai sähköpostien tarkastelua tai osallistumista kasvokkaiseen myyntitapaamiseen, jossa voi tarkkailla, miten työntekijä esittelee tuotteita ja toimii asiakkaiden kanssa. Jos esihenkilöt eivät havainnoi säännöllisesti, he epäonnistuvat tiimensä johtamisessa. Heidän riskinään on tukeutua liiaksi raportteihin tai palautteeseen asiakkailta, kollegoilta ja työntekijöiltä. Havainnointi auttaa johtajia tunnistamaan "sokeat pisteet" ja saamaan kattavan näkemyksen työntekijän toiminnasta ja siitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Näin voidaan paljastaa oivalluksia, jotka voivat johtaa parempaan johtamisen kokemukseen ja juurisyiden tunnistamiseen (Rosen 2018, 187).

### 3 Itseohjautuvuuden käsitteet ja merkitys

#### 3.1 Yleiskatsaus itseohjautuvuuteen

Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta ja valvontaa. Jotta henkilö voisi olla itseohjautuva, hänen on ensinnäkin oltava sisäisesti motivoitunut. Tämä tarkoittaa, että hänellä on oma halu toimia ja edetä ilman ulkoista painetta. Toiseksi, itseohjautuva henkilö tarvitsee selkeän päämäärän, eli käsitksen siitä, mitä kohti hän pyrkii. Kolmanneksi, hänen tulee hallita ne taidot, jotka ovat tarpeen tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Jos tarvittava osaaminen puuttuu, henkilö tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus jää toteutumatta. Tekniset taidot tiettyyn tehtävään ovat tärkeitä, mutta itseohjautuvuudessa korostuvat erityisesti itsensä johtamisen taidot, kuten ajanhallinta, tehtävien priorisointi, resurssien hallinta ja tavoitteiden asettaminen. Nämä ovat usein sellaisia taitoja, jotka perinteisesti on voitu ulkoistaa esihenkilön vastuulle, mutta itseohjautuvassa työskentelyssä ne ovat olennaisia.

Sekä johtamisen että hallinnon tutkimuksissa itseohjautuvuus on nähty usein ongelmallisena tai jopa järjestelmän virheenä, sillä molemmissa lähestymistavoissa ihmisten toimijuus jää usein sivurooliin. Hallinnon tutkimuksissa painotetaan hierarkkista kontrollia ja poikkeamien hallintaa, jolloin itseohjautuvuus ei istu luontevasti tavoitteeseen tehokkuudesta ja ennustettavuudesta. Johtamisen tutkimuksissa itseohjautuvuus tunnistetaan, mutta se rajoittuu usein vain yksittäisten johtajien toimintaan, ja heidän seuraajiensa itseohjautuvuus jää vähemmälle huomiolle. Monet tutkijat ovatkin kritisoineet johtamisen keskittymistä liikaa johtajakeskeisyyteen, jolloin alaiset jäävät passiiviseen rooliin (Kostamo 2017, 79-80).

Nikula (2017, 191) kertoo itseohjautuvuuden olevan käsite, joka on noussut merkittävään asemaan viime vuosina. Sen keskiössä on laadukas motivaatio. Väitettä tukee Martelan ja Jarenkon (2017, 32) ajatus siitä, että erilaiset sekä jatkuvat työmaailman automatisaatioon, globalisaatioon, kompleksisuuden lisääntymiseen ja toimintaympäristön muutosnopeuteen liittyvät muutosvoimat ovat luoneet pisteen, jossa adaptiivinen, itseorganisoituva toimintamalli on yhä useammalla alalla menestystekijä. Määtäen ym. mukaan (2023, 314) merkittävä osa laadukkaasta motivaatiosta koostuu kokemuksista, jotka ovat osittain itsessään palkitsevia ja osittain sellaisia, joita ei toteuteta niiden itsensä vuoksi. Silti nämä kokemukset ovat sopusoinnussa yksilön tärkeänä pitämän toiminnan ja omien arvojen kanssa.

### 3.2 Itsemääräämisteoria (SDT)

Psykologian historian aikana on tehty toistuvia yrityksiä kehittää laaja-alaisia teorioita ihmisen käyttäytymisestä. Behavioristisen perinteen piirissä Watsonin assosiaatioteoria, Hullin viettiteoria, Skinnerin operantti lähestymistapa ja Banduran sosiokognitiivinen kehys ovat tunnettuja esimerkkejä. Humanistisesta näkökulmasta sekä Rogers että Maslow esittivät kattavia näkemyksiä. Lisäksi jo yli vuosisadan ajan Freudin ja hänen seuraajiensa psykodynaaminen ajattelu on tarjonnut monille sekä analyysimenetelmän että maailmankatsomuksen. Jokainen näistä lähestymistavoista on valaisut tärkeitä ilmiöitä, avannut uusia tutkimuslinjoja, käyttänyt omaleimaisia tutkimusmenetelmiä ja synnyttänyt soveltavia käytäntöjä. Ne ovat myös selkeyttäneet oletuksiaan ja ennusteitaan, auttaen ymmärtämään, mitä niiden teoreettinen horisontti kattaa ja mitä ne eivät voi tai periaatteessa selitä. Itsemääräämisteoria (self-determination theory, STD) luo yleisen viitekehyksen sille, miksi toimimme niin kuin toimimme ja mikä johtaa kukoistukseen tai rappeutumiseen ihmisen elämässä (Ryan 2023, 3).

Itsemääräämisteoria tarkastelee ihmisen käyttäytymistä, hyvinvointia ja persoonallisuuden kehitystä. Viime vuosina siitä on tullut yksi keskeisimmistä motivaatiopsykologisista teorioista. Suomessa teoriaa on hyödynnetty laajasti sekä tutkimuksessa että käytännön sovelluksissa 1990-luvulta alkaen esimerkiksi koulutuksen, oppimisen, työelämän, liikuntapsykologian ja terveyden edistämisen aloilla (Määttä ym. 2023, 305). Kyseinen tutkimukseen perustuva motivaatio- ja persoonallisuuskehityksen teoria pyrkii luomaan kokonaisvaltaisen, mutta avoimen viitekehyksen aidosti inhimilliselle käyttäytymistieteelle. Se hyödyntää käsitteitä ja oletuksia, jotka ovat järkeenkäypiä filosofisesti, fenomenologisesti, empiirisesti, mekanistisesti ja historiallisesti (Ryan 2023, 3). Tässä kontekstissa sen tarkoituksena on olla käytännönläheinen teoria, jolla on suoria vaikutuksia työelämään ja organisaatioihin.

Gagnén ja Decin (2005, 331) mukaan itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory, SDT) perustuu Vroomin (1964) odotusarvo-teoriaan sekä Porterin ja Lawlerin (1968) malliin sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihmiset tekevät asioita, koska he pitävät niitä mielenkiintoisina ja kokevat tyytyväisyyttä itse toiminnasta. Ulkoinen motivaatio puolestaan vaatii välineellisyyttä, eli toiminta johtaa erillisiin seurauksiin, kuten palkintoihin. Porter ja Lawler esittivät, että työympäristön tulisi tukea sekä sisäisiä että ulkoisia palkintoja, jotta saataisiin aikaan työtyytyväisyyttä ja tehokasta suoriutumista. Tämä saavutettaisiin tekemällä työtehtävistä

mielenkiintoisia ja varmistamalla, että ulkoiset palkinnot, kuten palkankorotukset, liittyvät selkeästi tehokkaaseen suorittamiseen.

SDT kiinnittää erityistä huomiota eroihin autonomisen toiminnan ja päätöksenteon käsitteen välillä. Päätöksenteko tarkoittaa valintojen tekemistä tarjolla olevista vaihtoehdoista, mutta kaikki päätökset eivät sisällä todellista valinnan vapautta. Esimerkiksi, jos pomo sanoo: 'Tee töitä viikonloppuna tai sinut irtisanotaan,' työntekijän täytyy tehdä päätös, mutta hän ei välttämättä tunne tekevänsä sitä vapaaehtoisesti. SDT tekee selkeän eron pelkkien valintojen ja sellaisten valinnanmahdollisuuksien välillä, jotka tukevat autonomiaa. Lisäksi SDT tunnustaa, että ihmiset voivat tuntea valinnan vapautta seuratessaan muiden ohjeita, jos heillä on syy yhtyä näihin määräyksiin tai tunnustaa auktoriteetin oikeutus. Näin ollen, vaikka tavoite olisi ulkopuolinen, ihminen voi silti noudattaa sitä autonomisesti, jos hän löytää siitä arvoa tai mielenkiintoa. Tarjolla olevien vaihtoehtojen määrä ei kuitenkaan aina vastaa ihmisen 'valinnan' määrää eikä takaa autonomian tunnetta. Liian monet vaihtoehdot voivat aiheuttaa kognitiivista ylikuormitusta sen sijaan, että ne antaisivat merkityksellistä valinnanvapautta. Ratkaisevaa on, tarjoavatko vaihtoehdot polkuja, jotka valittuina vastaavat paremmin henkilön arvoja ja henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita (Ryan & Deci 2017, 581).

### **3.3 Itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa**

Suhtautumisemme itseohjautuvuuteen ja sen rooli yrityksissämme juontavat juurensa historiasta. Alussa yritykset toimivat luontaisesti itseohjautuvina. Kaikki tiesivät kaiken, ja yritystä pyöritettiin yhdessä. Hallittavana oli vain rajallinen määrä tietoa, työkavereita, projekteja ja sisäisiä prosesseja. Kuka ryhmästä päätyy johtajaksi, määräytyy usein käytännön tekemisen kautta. Ihmiset asettuvat pikkuhiljaa itseohjautuvasti heille luonteviin rooleihin (Syrjänen & Tolonen 2017, 201). Autonomista työmotivaatiota tukevat ympäristöt, joissa työtehtävät ovat mielenkiintoisia, haastavia ja valinnanvapautta painottavia, sekä joissa työilmapiiri tukee autonomiaa. Lisäksi työntekijöiden korkea autonominen kausaalisuuntaus edistää autonomista työmotivaatiota. Vaikka autonominen kausaalisuuntaus on johdonmukaisesti yhdistetty autonomiseen tehtävämotivaatioon ja positiivisiin tuloksiin, esihenkilöillä on kuitenkin vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa alaistensa pysyviin yksilöllisiin ominaisuuksiin. Tästä syystä ympäristön muokkaaminen autonomisen ulkoisen motivaation edistämiseksi toimii huomattavasti hedelmällisempänä lähestymistapana (Gagné & Deci 2005, 354).

Yksi tärkeimmistä syistä määritellä psykologisten tarpeiden olemassaolo on se, että ne luovat perustan ennustaa, mitkä sosiaalisen kontekstin piirteet tukevat sisäistä motivaatiota ja helpottavat ulkoisen motivaation sisäistämistä (Gagné & Deci 2005, 338). Sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä toisaalta autonomisen ja kontrolloidun motivaation käsitteet voivat helposti sekoittua keskenään.

Kaikki kontrolloitu motivaatio luokitellaan ulkoiseksi motivaatioksi, mutta autonominen motivaatio voi sisältää sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota. Tärkeää on huomata, että autonomisen motivaation säätelytyylit (samaistunut, integroitunut ja sisäinen) edistävät hyvinvointia, kun taas kontrolloidun motivaation säätelytyylit usein heikentävät sitä. Tieteellisissä teksteissä, joissa sovelletaan itsemääräämisteoriaa, sekä teoriaa popularisoidessa on usein tarkoituksenmukaisempaa käyttää autonomisen ja kontrolloidun motivaation käsitteitä sisäisen ja ulkoisen motivaation sijaan, koska näiden välillä esiintyvät hyvinvointiin liittyvät erot ovat usein merkittäviä (Määttä ym. 2023, 312-313). Itsemääräämisteoria korostaa kolmea psykologista perustarvetta: autonomiaa, kykenevyyttä ja yhteenkuuluvuutta, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Myyntiorganisaatioissa näiden tarpeiden täyttäminen on olennaista työntekijöiden sisäisen motivaation ja suorituksen kannalta (Itani ym. 2022, 6).

Autonomian tarve ilmenee työntekijän haluna tehdä valintoja, jotka ovat linjassa hänen arvojensa kanssa, ja kokea hallintaa omassa työssään (Itani ym. 2022, 6). Autonomian tarve saatetaan kuitenkin helposti tulkita itsenäisyydeksi, mikä sopisi paremmin individualistisiin kulttuureihin, mutta itsemääräämisteorian näkökulmasta se ei tarkoita tätä (Määttä ym. 2023, 311). Autonomian tukeminen ei tarkoita pelkästään valinnanmahdollisuuksien tarjoamista, vaan erityisesti sitä, että työntekijät kokevat päätöksensä omakseen ja merkitykselliseksi (Ryan & Deci 2017, 563). Esimerkiksi myyntiorganisaatioissa johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kokea hallintaa ja vaikutusvaltaa omassa työssään, (Ryan & Deci 2017, 570). Tällainen ympäristö luo pohjan sekä työntekijän itsenäisyydelle että organisaation tavoitteiden saavuttamiselle (Itani ym. 2022, 8). Myyntiorganisaatioissa teknologian, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmien (CRM), käyttö voi tukea tätä autonomiaa tarjoamalla työkalut, joilla myyjät voivat hallita asiakassuhteita tehokkaammin ja keskittyä arvonluontiin (Itani ym. 2022, 12).

Myöskin Määttä ym. (2023, 311) kuvailevat, että itsemääräämisteoriassa autonomia viittaa tarpeeseen toimia oman tahdon ja valintojen mukaisesti siten, että toiminta koetaan yhteneväiseksi yksilön tärkeinä pitämien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Tämä voi ilmetä heidänkin mukaansa yhteisöllisyytenä tai mahdollisuutena valita rajatusta määrästä vaihtoehtoja. Lisäksi autonomian tarve ei ole ristiriidassa yhteenkuuluvuuden tarpeen kanssa, sillä yksilö voi autonomisesti päättää hakea tukea

toiselta ihmiseltä. Samoin ihminen voi kokea autonomisesti motivoituneensa noudattamaan sääntöjä ja ohjeita, jos hän kokee niiden olevan perusteltuja. Esimerkiksi armeijassa henkilö, joka on sisäistänyt sen arvot, voi tuntea vahvaa autonomiaa toimiessaan käskyjen mukaisesti (Määttä ym. 2023, 311).

Kykenevyyden tarve liittyy siihen, että yksilön kokemus pystyvyydestä ei perustu pysyvään tai synnynäiseen kyvykkyyteen, kuten tiettyihin taitoihin. Sen sijaan kyse on tarpeesta tuntea, että hänellä on riittävät tiedot, taidot ja voimavarat toimiakseen tehokkaasti omassa ympäristössään (Määttä ym. 2023, 313). Kykenevyyden tarve täyttyy, kun myyjät tuntevat, että heidän taitonsa ja kykynsä kehittyvät ja he pystyvät suoriutumaan työstään tehokkaasti (Itani ym. 2022, 9). Puolestaan yhteenkuuluvuuden tarve viittaa haluun kokea yhteyttä muihin ja tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Tämä on ratkaiseva tekijä myyntiorganisaatioissa, joissa tiimityö ja yhteistyö muiden osastojen kanssa on arkipäivää (Itani ym. 2022, 11). Kun myyntihenkilö kokee olevansa osa yhteisöä ja saavuttaa menestystä työssään, hänen sisäinen motivaationsa kasvaa, mikä jälleen vaikuttaa suoraan parempiin myyntituloksiin (Ryan & Deci 2017, 565).

## 4 Transformatiivinen johtaminen ja itseohjautuvuus myyntiorganisaatiossa

Jo vuonna 2003 Bono ja Judge osoittivat tutkimuksessaan, että transformatiivisten tai visionääristen johtajien seuraajat omaksuvat todennäköisemmin autonomisia tavoitteita kuin kontrolloituja tavoitteita työpaikalla. Nämä seuraajat olivat myös tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioon emotionaalisesti (Bono & Judge, 2003). Koska transformatiivinen johtaminen pohjautuu siihen ajatukseen, että johtajan rooli ei ole vain ohjata toimintaa, vaan myös inspiroida ja voimaannuttaa työntekijöitä ylittämään omat odotuksensa (Ryan & Deci 2017, 10–11), vaikuttaa siltä, että transformatiiviset johtajat tukisivat seuraajiensa autonomiaa ja mahdollistaisivat psykologisten perustarpeiden täytymisen (Gagné & Deci 2005, 346). Se on ratkaisevaa itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation kannalta (Ryan & Deci 2017, 10–11) ja niin ovat myös psykologisen voimaantumisen neljä ulottuvuutta eli merkityksellisyys, pätevyys, itseohjautuvuus ja vaikutus (Spreitzer 1995, 1443).

Yhdistäen voimaannuttavan johtajuuden transformatiiviseen johtamiseen, Amundsen ja Martinsen (2014, 306) määrittelevät voimaannuttavan johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja jakaa valtaa alaisilleen ja tukee heidän motivaatiotaan sekä kykyään toimia autonomisesti organisaation yleisten tavoitteiden ja strategioiden puitteissa. Johtajan kyky jakaa valtaa ja delegoida vastuuta antaa jälleen työntekijöille mahdollisuuden kokea autonomiaa ja vaikuttavuutta työssään (Amundsen & Martinsen 2014, 307). Lisäksi transformatiivisen johtajuuden on osoitettu parantavan työntekijöiden itseohjautuvuutta edistämällä itsetuntemusta ja itsensä johtamisen taitoja. Tämä tapahtuu käyttäytymisstrategioiden, kuten itsehavainnoinnin ja itselle asetettujen tavoitteiden avulla, sekä ajattelumallien kehittämisen kautta (Neck & Manz, 2004, 271). Muun muassa itsehavainnointi ja havainnointi myynnin johtamisessa tuli myös esiin Rosenin (2018) näkemyksissä.

Voimaannuttava johtajuus ei kuitenkaan toimi yksinomaan; sen vaikutukset näkyvät usein yhteistyössä psykologisen voimaantumisen ja itsejohtamisen kanssa. Empiiriset tutkimukset, kuten Amundsenin ja Martinsenin (2015, 312), osoittavat, että nämä kaksi tekijää toimivat välittäjinä voimaannuttavan johtamisen ja työntekijöiden tulosten välillä, kuten työtyytyväisyyden ja -panoksen osalta. Näin ollen transformatiivinen johtaminen voi tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta paitsi lisäämällä heidän tunnettaan autonomiasta, myös kehittämällä heidän kykyään johtaa itseään.

Myös Zhu ym. (2009, 590) ovat todenneet, että transformatiivinen johtaminen on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen parantamisessa. He korostavat, että transformatiivinen johtaminen edistäisi työntekijöiden sitoutumista työhön erityisesti silloin, kun työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ovat positiivisia. Tällöin katsoessa transformatiivisen johtamisen ja itseohjautuvuuden olevan dynaamisessa vuorovaikutuksessa, mainitut työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, kuten aloitteellisuus ja itsenäinen ajattelu, voivat vahvistaa myös transformatiivisen johtamisen vaikutuksia, eikä pelkästään vastakohtaisesti. Esimerkiksi korkean itsekontrollin omaavat työntekijät vastaavat paremmin transformatiivisten johtajien viesteihin ja ottavat nopeammin vastuuta uusista tehtävistä ja haasteista (Zhu ym. 2009, 599).

Itseohjautuvat yksilöt eivät automaattisesti muodosta hyvää yhteisöä tai organisaatiota. Päinvastoin itseohjautuvat yksilöt voivat helposti ajautua ristiriitoihin, sillä heidän intohimonsa voi johtaa heidät ennemmin omaan kuplaansa kuin joustavaan yhteistyöhön muiden kanssa. Vaikka organisaation toiminta perustuisi "etulinjassa" työskentelevien ihmisten ohjautumiseen, monikollinen johtajuus ei tarkoita oman tahdon läpiviemistä, vaan kykyä sopeutua ja huomioida myös muiden näkemykset ja kiinnostuksen kohteet. Tärkeintä on löytää tasapaino asiakastarpeiden, oman tahdon ja muiden tahdojen välillä. Jos työntekijä käyttää 70 prosenttia ajastaan omasta näkökulmastaan merkityksellisiin, hyödyllisiin ja motivoiviin tehtäviin, kyseessä on jo erinomainen tulos. Täydellistä ihmisyyhteisöä ei ole vielä olemassa, ja liian korkealle asetetut odotukset voivat johtaa pettymyksiin (Salovaara 2017, 70).

Jos yhteistyötä ei ole järjestetty riittävän hyvin, voi itseohjautuvuuden ongelmien ratkaiseminen viedä paljon energiaa. Erityisesti huippuosaajien tiimeissä liiallinen omavaraisuus voi muodostua esteeksi toimivalle yhteistyölle. Toisaalta hyvä yhteisö voi parhaimmillaan tuottaa niin paljon voimavaroja, että yksilö pystyy ylittämään omat odotuksensa jopa 120 prosentilla. Tämä kuitenkin edellyttää yhteistyön huolellista organisointia ja sen ymmärtämistä, että johtajuus ilmiönä on aina mukana. Itseohjautuvuus ei itsessään takaa menestystä, vaan se vaatii tuekseen organisoitumista ja tietoisuutta sen haasteista. Oikeanlainen johtajuus tuo järjestelmällisyyttä ja selkeyttä yhteistyöhön (Salovaara 2017, 70). Kuitenkin vastakohtaisesti liiallinen kontrolli ja tiukat säädökset voivat heikentää myyntiorganisaation työntekijöiden motivaatiota. Tutkimukset osoittavat, että kontrolloiva johtamistyyli voi heikentää työntekijöiden psykologisten tarpeiden täyttymistä ja johtaa välinpitämättömyyteen tai alisuoriutumiseen (Ryan & Deci 2017, 572).

Transformatiivinen johtaminen korostaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, tukemista. Tämä johtamistyyli ei pelkästään tarjoa stra-

tegioita työntekijöiden motivoimiseksi, vaan myös luo rakenteita, jotka mahdollistavat yksilöiden itseohjautuvuuden kehittymisen myyntiorganisaation vaativassa ympäristössä (Ryan & Deci 2017, 10–11; Gagné & Deci 2005, 346). Itsemääräämisteorian mukaan nämä psykologiset perustarpeet ovat ratkaisevia yksilöiden sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, ja niiden tukeminen vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn (Määttä ym. 2023, 311).

Myyntiorganisaatioiden kontekstissa transformatiivinen johtaminen tarjoaa merkittäviä etuja. Kun työntekijät kokevat autonomian ja pätevyyden tunteita, he pystyvät asettamaan itselleen tavoitteita, hallitsemaan resurssejaan ja tekemään päätöksiä itsenäisesti, mikä parantaa suoriutumista ja tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Itani ym. 2022, 9). Lisäksi transformatiivinen johtaminen tukee yhteenkuuluvuuden kokemusta, mikä on erityisen tärkeää tiimityöhön perustuvissa ympäristöissä, joissa yhteistyö ja jaettu vastuu ovat keskeisiä (Itani ym. 2022, 11).

Toisaalta, transformatiivisen johtamisen vaikutus on kaksisuuntainen prosessi. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen ja itseohjautuvuus vahvistavat johtajan mahdollisuuksia onnistua. Esimerkiksi korkean itsekontrollin omaavat työntekijät pystyvät hyödyntämään transformatiivisen johtajan tarjoamia mahdollisuuksia kehittää itseään ja ylittää omat odotuksensa (Zhu ym. 2009, 599). Tämä vuorovaikutus on erityisen tärkeä myyntiorganisaatioissa, joissa työntekijöiden ja johtajan välinen dynamiikka vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen.

Menestyksen avain erityisesti nopeatempoisella ja korkean teknologian alalla on haastaa työntekijät ylittämään tavanomaiset odotukset, kannustaa heitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä kehittämään yhteistä johtajuuskapasiteettiaan (Bass & Riggio 2006, 2), kun taas vuorostaan erinomaisen johtajuuden avain on Rosenin (2018, xxi) mukaan ymmärtää, mitä johtajan tiimijäsenet haluavat ja odottavat häneltä, mutta vielä tärkeämpää on ymmärtää, miksi he haluavat sitä. Koska transformatiiviset johtajat voivat vahvistaa vaikutusvaltaansa seuraajiensa luoviin tehtäviin sitoutumisessa tarjoamalla henkilökohtaista tukea ja huomiota heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa, heidän tapansa jatkuvasti haastaa seuraajiensa ajattelutapoja ja oletuksia stimuloivat seuraajien älyllistä ajattelua lopulta rohkaisten heitä osallistumaan ideoiden luomiseen ja toteuttamiseen (Afsar & Umrani 2020, 404-405) ja tätä kautta kohti itseohjautuvuutta.

Transformatiivinen johtaminen ja itseohjautuvuus eivät ole ainoastaan toisiaan täydentäviä, vaan myös toisistaan riippuvaisia käsitteitä. Johtamisen kyky tukea yksilöiden itseohjautuvuutta ei vain

vastaa nykyaikaisten työmarkkinoiden haasteisiin, vaan tarjoaa myös kestävä tavan edistää organisaatioiden innovatiivisuutta ja resilienssiä (Bass & Riggio 2006, 2; Afsar & Umrani 2020, 404).

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkasteltiin transformatiivista johtamista ja yksilön itseohjautuvuutta myyntiorganisaatioiden kontekstissa. Tutkielmassa esitettiin, että transformatiivinen johtaminen, joka painottaa inspiraatiota, voimaantumista ja yksilön kehitystä, luo edellytykset työntekijöiden itseohjautuvuudelle. Tämä perustuu erityisesti itsemääräämisteoriaan, joka korostaa psykologisia perustarpeita: autonomiaa, kykenevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Nämä tarpeet ovat keskeisiä yksilön sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että transformatiivinen johtaminen tukee näiden psykologisten tarpeiden täyttymistä, mikä edistää itseohjautuvuuden kehittymistä. Erityisesti johtajan kyky tarjota autonomiaa ja tukea yksilöiden pystyvyyden tunnetta osoittautuu ratkaisevaksi. Myyntiorganisaatioissa, joissa työn luonne on vaativa ja tuloskeskeinen, tällainen johtamistyyli voi parantaa työntekijöiden motivaatiota, suoritusta ja sitoutumista. Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen auttaa luomaan ympäristön, jossa tiimityö ja yhteiset tavoitteet mahdollistavat paremman tuloksen saavuttamisen.

Johtopäätöksensä voidaan todeta, että transformatiivinen johtaminen ja itseohjautuvuus ovat toisiaan täydentäviä ilmiöitä. Tämä johtamismalli ei ainoastaan edistä yksilön autonomisuutta ja työtyytyväisyyttä, vaan voi myös parantaa organisaation kykyä vastata muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Itseohjautuvuuden tukeminen transformatiivisen johtamisen kautta antaa myyntiorganisaatioille mahdollisuuden luoda kulttuurin, jossa yksilöt ja tiimit toimivat joustavasti ja tavoitteellisesti.

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin, miten yksilölliset ja kulttuuriset erot vaikuttavat transformatiivisen johtamisen tehokkuuteen, ja tuoda esiin myös linjauksen kritiikkiä, sekä mahdollisia negatiivisia yhteenliittymiä. Lisäksi olisi kiinnostavaa arvioida, kuinka teknologian käyttö, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmät, voi tukea johtamisen ja itseohjautuvuuden välisiä prosesseja.

## Lähteet

- Afsar, Bilal — Umrani, Waheed A. (2020) Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation. *European journal of innovation management*, 23(3), 402-428.
- Amundsen, Stein — Martinsen, Øyvind L. (2014) Empowering Leadership: Conceptualization, Construct Validity, and Measurement. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
- Amundsen, Stein — Martinsen, Øyvind L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Bass, Bernard M. — Avolio, Bruce J. (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Pres.
- Bass, Bernard M. — Riggio, Ronald E. (2006) *Transformational leadership* (2. painos).
- Bono, Joyce E. — Judge, Timothy A. (2003) Self-concordance at work: understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Chobanuk, Janice — James, Karen (2015) Leadership Special Interest Group: What is leadership? *Canadian oncology nursing journal*, 25(1), 114-117.
- Deci, Edward L. — Ryan, Richard M. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Dvir, Taly — Eden, Dov — Avolio, Bruce J. — Shamir, Boas (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management*, 45(4), 735-744.
- Gagné, Marylène — Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Itani, Omar S. — Kalra, Ashish — Riley, Jen (2022) Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & management*, 59(3). Article 103621.
- Jogulu, Uma D. (2010) Culturally-linked leadership styles. *Leadership & organization development journal*, 31(8), 705-719.

- Kilpi, Esko (2017) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa: *Itse-ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, Frank – Jarenko, Karoliina, 111-122, Helsinki, Alma Talent Oy.
- Kostamo, Tuukka (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: *Itse-ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, Frank – Jarenko, Karoliina, 79-110, Helsinki, Alma Talent Oy.
- Martela, Frank — Jarenko, Karoliina (2017) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: *Itse-ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, Frank – Jarenko, Karoliina, 9-32, Helsinki, Alma Talent Oy.
- Meyer, Ron — Meijers, Ronald (2018) *Leadership agility : developing your repertoire of leadership styles* (1. painos). Routledge.
- Määttä, Sami — Palmu, Iines — Hankonen, Nelli — Huhtiniemi, Mikko — Lehtivuori, Aki — Martela, Frank — Polet, Juho — Sjöblom, Kirsi — Stenius, Minna — Vasalampi, Kati (2023) Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi : pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4-6), 305-323.
- Neck, Christopher P. — Manz, Charles C. (2004) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Pearson.
- Nikula, Karoliina (2017) Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 15(3), 291-293.
- Northouse, Peter G. (2009) *Leadership: Theory and practice* (5. painos).
- Porter, Lyman W. — Lawler, Edward E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Rosen, Keith (2018) *Sales leadership : the essential leadership framework to coach sales champions, inspire excellence, and exceed your business goals*. John Wiley & Sons, Incorporated (1. painos).
- Ryan, Richard M. (2023) *The Oxford handbook of self-determination theory*. New York, Oxford University Press.
- Råström, Anna (2024) *Transformatiivinen johtaminen – avain kestävään tulevaisuuteen?* Adlibris. <https://www.adlibris.com/fi/artikkelit/transformatiivinen-johtaminen> haettu 17.10.2024.
- Salovaara, Perttu (2017) Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: *Itse-ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, Frank – Jarenko, Karoliina, 49-78, Helsinki, Alma Talent Oy.
- Silva, Alberto (2016) What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1-5.

- Spreitzer, Gretchen M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Syrjänen, Tuomas — Tolonen, Arttu (2017) Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa: *Itse-ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, Frank – Jarenko, Karoliina, 201-219, Helsinki, Alma Talent Oy.
- Tracy, Brian (2014) *Leadership. The Brian Tracy Success Library*. American Management Association, New York (1st ed.).
- Vilkka, Hanna (2023) *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House Oy.
- Vroom, Victor H. (1964) *Work and motivation*. New York, Wiley.
- Zhu, Weichun – Avolio, Bruce J. – Walumbwa, Fred O. (2009) Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.