

Autonominen työ vaatii rajaamista – mutta se voi vahingoittaa yhteistyötä

18.3.2026

Organisaatiot siirtyvät kiihtyvällä vauhdilla pois perinteisistä hierarkkisista rakenteista kohti itseohjautuvia toimintamalleja. Ajatus on houkutteleva: vähemmän byrokratiaa, enemmän vapautta, nopeampaa päätöksentekoa ja sitoutuneempia asiantuntijoita. Tutkimus osoittaakin, että itseohjautuvuus lisää autonomiaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön (Lee & Edmondson, 2017). Mutta johtamisen näkökulmasta kuva ei ole näin yksinkertainen. Lähdimme pohtimaan ilmiötä Itä-Suomen yliopiston tutkijakollegani Juha Kinnusen kanssa, ja tässä hahmottelen ensimmäisiä ajatuksia, joita olemme havainneet aineistostamme. Esitimme alustavat tulokset Hallinnon tutkimuksen päivillä, ja tässä siihen nojautuvaa pohdintaa.

Autonomia ei ole pelkkä etu – se on myös vaade

Itseohjautuvassa tietotyössä työntekijä ei ainoastaan suorita tehtäviä, vaan hänen on jatkuvasti päätettävä, mihin tarttuu, mistä kieltäytyy ja mitä siirtää. Työn rajat eivät ole selkeitä, vaan ne on rakennettava itse. Tämä edellyttää itsekuria, priorisointikykyä ja rajojen asettamista (Pérez-Zapata ym., 2016). Samalla syntyy jatkuva kognitiivinen kuormitus: mitä kannattaa tehdä juuri nyt?

Meillä on Itä-Suomen yliopiston tutkijakollegani, Juha Kinnusen, kanssa menossa parhaillaan laadullinen tutkimus, joka perustuu 120 työssäkäyvän aikuisopiskelijan esseeseen itseohjautuvissa organisaatioissa. Se tuo esiin kiinnostavan ilmiön: itseohjautuvuus ei näytä johtavan vain epämiellyttävien tehtävien karsimiseen, vaan myös kiinnostavien, innostavien ja mahdollisuuksia tarjoavien tehtävien tietoiseen välttelyyn. Tätä

voidaan kutsua välttämis- tai rajaamismuokkaukseksi (avoidance crafting), joka on osa työn muokkaamisen (job crafting) tutkimusperinnettä (Zhang & Parker, 2019; Tims ym., 2022).

Perinteisesti työn muokkaamista on tarkasteltu keinona lisätä työn mielekkyyttä ja vähentää kuormittavia tekijöitä. Nyt huomio kiinnittyy siihen, että työntekijät joutuvat myös hillitsemään omaa innostustaan. Itseohjautuva työ vaatii kykyä sanoa ei – ei vain ikäville tehtäville, vaan myös houkutteleville mahdollisuuksille.

Välttämiskäytännöt voivat kaventaa yhteistyötä ja oppimista

Kun autonomia kasvaa, myös vastuu rajaamisesta siirtyy yksilölle. Korkea autonomia voi itsessään muodostua kuormittavaksi vaateeksi (Harju ym., 2021; Dettmers & Bredehöft, 2020). Mahdollisuuksia on enemmän kuin aikaa, ja priorisointi muuttuu jatkuvaksi itsesäätelyn prosessiksi. Työ ei lopu, vaan se on jatkuva virta, josta on itse rajattava olennaisin.

Tämä herättää keskeisen johtamiskysymyksen: miten organisaatio tukee rajojen asettamista?

Jos itseohjautuvuus ymmärretään vain vapautena, jätetään huomioimatta sen kääntöpuoli – jatkuva valintojen tekeminen ja houkutusten torjuminen. Ilman selkeitä prioriteetteja ja yhteisiä pelisääntöjä työntekijä jää yksin tekemään strategisia valintoja, jotka vaikuttavat paitsi hänen omaan kuormitukseensa myös koko organisaation toimintaan.

Tutkimuksen alustavat havainnot osoittavat, että välttämiskäytännöt voivat rajoittaa yhteistyötä, oppimista ja sosiaalisen pääoman rakentumista. Kun työntekijä suojaa keskittymistään torjumalla uusia projekteja, epämuodollista vuorovaikutusta tai lisävastuuta, hän samalla sulkee mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Lyhyellä aikavälillä tämä voi tukea tehokkuutta ja jaksamista. Pitkällä aikavälillä se voi heikentää yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta.

Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa tasapainoilua

Organisaation on yhtä aikaa:

- kannustettava autonomiaa
- tuettava priorisointia
- luotava rakenteita, jotka estävät liiallisen kuormittumisen.

Autonomian lisääminen ilman yhteistä suuntaa voi johtaa tilanteeseen, jossa jokainen optimoi omaa työkuormaansa, mutta kokonaisuus kärsii. Toisaalta liian tiukka ohjaus tukahduttaa itseohjautuvuuden hyödyt.

Yksi keskeinen kysymys on, *miten selkeästi organisaation tavoitteet ja prioriteetit on viestitty*? Jos suunta on epäselvä, yksilön on vaikea arvioida, mitkä mahdollisuudet ovat strategisesti merkittäviä ja mitkä

häiriötekijöitä. Tällöin välttämisstrategiat voivat kohdistua myös sellaisiin tehtäviin, jotka olisivat organisaation kannalta arvokkaita. Toinen kysymys liittyy kulttuuriin. *Pidetäänkö rajaamista heikkoutena vai ammattitaitona?* Itseohjautuvassa työssä kyky kieltäytyä on keskeinen osa ammattimaista toimijuutta. Johtamisen tehtävänä on normalisoida rajojen asettaminen ja tehdä näkyväksi, että kaikkeen ei tarvitse – eikä pidä – tarttua. Kolmas näkökulma on oppiminen. *Jos työntekijät jatkuvasti torjuvat uusia mahdollisuuksia kuormituksen hallitsemiseksi,miten varmistetaan osaamisen kehittyminen?* Tällöin johtamisen rooli ei ole määrätä osallistumaan, vaan luoda turvallisia rakenteita, joissa kuormitusta voidaan tasapainottaa ja uusia avauksia kokeilla hallitusti.

Itseohjautuvuus ei siis tarkoita johtamisen katoamista. Päinvastoin: se edellyttää entistä hienovaraisempaa ja rakenteellisempaa johtamista. Autonomian rinnalla tarvitaan selkeyttä, priorisointitukea ja yhteisiä keskusteluja siitä, mitä jätetään tekemättä. Lopulta kyse on paradoksista. Mitä enemmän vapautta, sitä enemmän tarvitaan tukea rajojen asettamiseen. Itseohjautuva organisaatio ei voi rakentua pelkän luottamuksen varaan, vaan sen on tarjottava myös yhteisiä kehyksiä, jotka auttavat yksilöä navigoimaan mahdollisuuksien ylikuormassa. Johtamisen tulevaisuus ei ehkä ole kontrollissa – mutta se ei myöskään ole vetäytymisessä. Se on kyvyssä tehdä näkyväksi se, mistä on lupa kieltäytyä.

Jenni Kantola
SEAMK

Juha Kinnunen
Itä-Suomen yliopisto

Jenni Kantola toimii johtamisen yliopettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut johtamista ja työyhteisöjen vuorovaikutusta pitkään, ja tällä hetkellä tutkimus keskittyy erityisesti etä- ja hybridityön vuorovaikutusilmiöihin. Tämä artikkeli pohjautuu Vaasan yliopistolla Hallinnon tutkimuspäivillä (2025) esitettyyn tutkimukseen yhdessä Itä-Suomen yliopiston tutkijan Juha Kinnusen kanssa. Juha Kinnunen väitteli 2025 itseohjautuvien organisaatioiden kehittämisestä.

Lähteet

Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1).

Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, *60*(6), 953-968.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior, 37*, 35–58.

Pérez-Zapata, O., Serrano Pascual, A., Álvarez-Hernández, G., & Castaño Collado, C. (2016). Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox. *Work Organisation, Labour & Globalisation, 10*(2), 27–49.

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, *27*(1), 54-78.

Zhang, F., Tims, M., & Parker, S. K. (2025). Combinations of approach and avoidance crafting matter: Linking job crafting profiles with proactive personality, autonomy, work engagement, and performance. *Journal of organizational behavior*, *46*(3), 385–400.