



MITEN TIETOTYÖNTEKIJÖIDEN PSYKOLOGISTA OMISTAJUUTTA TYÖTÄ KOHTAAN VOIDAAN TUKEA LÄHIESIHENKILÖTYÖSKENTELYN KEINAIN?

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma / Tietojohtaminen ja johtajuus

2022

Tekijä: Annariikka Talja

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Annariikka Talja

Miten tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta työtä kohtaan voidaan tukea lähiesihenkilötyöskentelyn keinoin?

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma / Tietojohdaminen ja johtajuus

2022

89 sivua, 13 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja Professori Aino Kianto

Avainsanat: Psykologinen omistajuus, transformationaalinen johtajuus, tietotyöntekijä, työn omistajuus, lähiesihenkilö, lähiesihenkilötyöskentelyn vaikutus

Tutkimuksessa integroitiin yksilön kokema psykologinen omistajuus työtä kohtaan ja transformationaalinen johtajuus. Tavoitteena oli yhdistää teorian empirisen tutkimuksen tukeamana lähiesihenkilöiden käytännön avuksi johdettaessa tietotyöntekijöitä. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin tunnistaa mitkä tekijät vaikuttavat tietotyöntekijöiden kokemaan työn psykologiseen omistajuuteen ja tarkastella miten kokemukset johtajuudesta vaikuttavat siihen.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla korkeasti koulutettuja tietotyötä tekeviä asiantuntijoita, joilla oli takanaan useampia työvuosia. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja tutkimuksen löydöksiä verrattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietotyöntekijöiden kokemaan psykologisen omistajuuden tunteeseen vaikuttivat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tekemiseen liittyviin elementteihin, oma ammatillinen osaaminen ja mahdollisuus kehittyä edelleen, työn älyllinen haastavuus ja monipuolisuus, mielenkiinto alaa ja työtehtäviä kohtaan sekä työn- ja vapaaajan tasapaino. Lisäksi tuloksista selviää, että tietotyöntekijän psykologista omistajuutta työtä kohtaan voidaan tukea transformationaalisen johtamisen keinoin, jossa merkittävää on luottamus, vuorovaikutus, valmentava ote, eettinen toiminta ja yksilöllinen huomioiminen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Annariikka Talja

How can the psychological ownership of knowledge workers towards their work be supported by the means of a supervisor?

Master's thesis / Master Programme in Knowledge Management and Leadership

2022

89 pages, 13 figures, 1 table and 1 appendix

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Professor Aino Kianto

Keywords: Psychological ownership, Transformational Leadership, Knowledge Worker, Ownership of the Work, Supervisor, the Impact of the work of a Supervisor

The study integrated individual-perceived psychological ownership of work and transformational leadership. The aim was to combine theories, supported by empirical research, for the practical assistance of supervisor in leading knowledge workers. The aim of this qualitative study was, first, to identify the factors that affect the psychological ownership of work experienced by knowledge workers and to examine how experiences of leadership affect it.

The study was conducted as a qualitative study by interviewing highly educated experts doing knowledge work, who had several years of work behind them. The material obtained from the interviews was analyzed by content analysis and the findings of the study were compared with previous research results.

The results of the study show that the sense of psychological ownership experienced by knowledge workers was influenced by the ability to influence elements related to one's own work, one's own professional competence and further development potential, intellectual challenge and diversity of work, interest in the field and work tasks and leisure balance. In addition, the results show that the psychological ownership of a knowledge worker can be supported by means of transformational leadership, in which trust, interaction, a coaching approach, ethical action, and individual consideration are significant.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1.	Johdanto.....	7
1.1.	Aikaisempi tutkimus ja tutkimusaukko	7
1.2.	Tutkimuskysymykset.....	10
1.3.	Tutkimusrajaukset.....	12
1.4.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5.	Tutkimusraportin rakenne.....	14
2.	Teoreettinen viitekehys	16
2.1.	Psykologinen omistajuus	17
2.1.1.	Psykologisen omistajuuden syntyminen.....	20
2.1.2.	Psykologisen omistajuuden edut.....	21
2.1.3.	Psykologisen omistajuuden kääntöpuoli.....	24
2.1.4.	Psykologisen omistajuuden kohteet.....	26
2.2.	Transformationaalinen johtajuus	26
2.2.1.	Transformationaalisen johtajuuden positiivinen vaikutus työntekijään	30
2.2.2.	Transformationaalisen johtajuuden vaikutus työntekijän psykologisen omistajuuden tunteeseen.....	32
2.2.3.	Transformationaalisen johtajuusnäkökulman rajoitteet.....	34
3.	Tutkimuksen toteutus	36
3.1.	Tutkimusmetodi.....	36
3.2.	Tutkimuksen aineisto ja sen kerääminen	37
3.3.	Tutkimuksen kohderyhmän kuvailu	39
3.4.	Aineiston käsittely ja analysointi.....	42
3.5.	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
4.	Tutkimuksen tulokset	45
4.1.	Haastateltavien työn psykologiseen omistajuuteen vaikuttavat tekijät.....	45
4.1.1.	Psykologisen omistajuuden syntymekanismit	48
4.2.	Haastateltavien kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviinsä	52
4.3.	Haastateltavien työssä tärkeiksi kokemat asiat.....	55

4.4.	Tietotyöntekijöiden johtamisessa esiintyvät tärkeät elementit	59
4.4.1.	Haastatteluissa esiin tulleet lähiesihenkilön tärkeät ominaisuudet	66
5.	Pohdinta tutkimustuloksista	68
5.1.	Pohdintaa psykologisesta omistajuudesta	68
5.2.	Pohdintaa tietotyöntekijöiden johtamisesta	72
6.	Johtopäätökset ja suositukset	77
6.1.	Tutkimuksen rajoitteet	80
6.2.	Jatkotutkimuskohteet	81
	Lähteet	83

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen lähestymistapa	9
Kuva 2. Tutkimuskysymyksien jaottelu	11
Kuva 3. Psykologisen omistajuuden viitekehys, mukailten Pierce et al. (2001) ja Guarana & Avolio (2022)	16
Kuva 4. Transformationaaliseen johtajuuteen liitetyt ominaisuudet, mukaellen Burns (1978); Bass (1990); Aragón-Correa et al. (2007); O'Kane et al. (2015); Cafferkey et al. (2019); Lin, Scott, & Matta (2019) ja Guarana & Avolio (2022)	29
Kuva 5. Informanttien ikä- ja sukupuolijakauma	40
Kuva 6. Haastateltavien tietotyökokemus vuosissa.....	40
Kuva 7. Lähiesihenkilöiden lukumäärä tietotyövuosien aikana per haastateltava	41
Kuva 8. Haastateltavien arvosanavastaukset	46
Kuva 9. Keskiarvolukemat arvosanakysymyksille asteikolla 0-10	47
Kuva 10. Tietotyöntekijän psykologisen omistajuuden rakennusmekanismi.....	50
Kuva 11. Tietotyöntekijöiden johtamisen tärkeät elementit.....	65
Kuva 12. Lähiesihenkilön toivottavat ominaisuudet	66
Kuva 13 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	80

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Maininnat työssä tärkeistä asioista

1. Johdanto

Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena on tarkastella tietotyöntekijöiden kokeman psykologisen omistajuuden vaikutusta heidän käyttäytymiseensä työkontekstissa ja nimenomaisesti heidän omaa työtään kohtaan, ei niinkään kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Lisäksi kiinnostuksen keskiössä on, miten johtajuus vaikuttaa tietotyöntekijän kokemaan psykologiseen omistajuuteen. Tutkimuksen tavoitteena onkin löytää keinoja, joilla lähiesihenkilöt voisivat tukea ja kasvattaa tietotyöntekijöiden kokemaa omistajuuden tunnetta omaa työtään kohtaan.

Psykologinen omistajuus käsitteenä viittaa yksilön kokemaan kognitiivistunneperäiseen tilaan, jossa vuorovaikutus asian tai objektin kanssa synnyttää tunteen, että tuo kohde on hänen omansa ja kuuluu hänelle (Pierce, Kostova, & Dirks 2003). Transformationaalinen johtajuus on ihmiskeskeistä johtamista, jossa johtajuustoiminta karismaattisen ja inspiroivan esimerkin voimalla, yhdessä aidon vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin avulla tukee yksilöiden positiivista muutosta ja kehittymistä luoden organisaatiolle arvoa (Bass & Avolio 1990).

Organisaation rakentuessa ihmisistä, on yksilöiden käyttäytymisen taustalla vaikuttavien merkityksien ymmärtäminen tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Globaalin kilpailun maailmassa todellisuus muuttuu nopeasti ja yllättävästi, ja siksi joustava ja reagoitukykyinen organisaatio on markkinoilla menestymisen keskiössä (Kilpinen 2017, 12). Yksilöiden käyttäytymistä ohjaavat erilaiset motivaatiot (mm. tarvehierarkia, Maslow 1943 ja itseohjautuvuusteoria, SDT, Deci & Ryan 1985) ja moderni johtajuus korostaakin yksilöiden tarpeiden huomioimista kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi (Kilpinen 2017, 38).

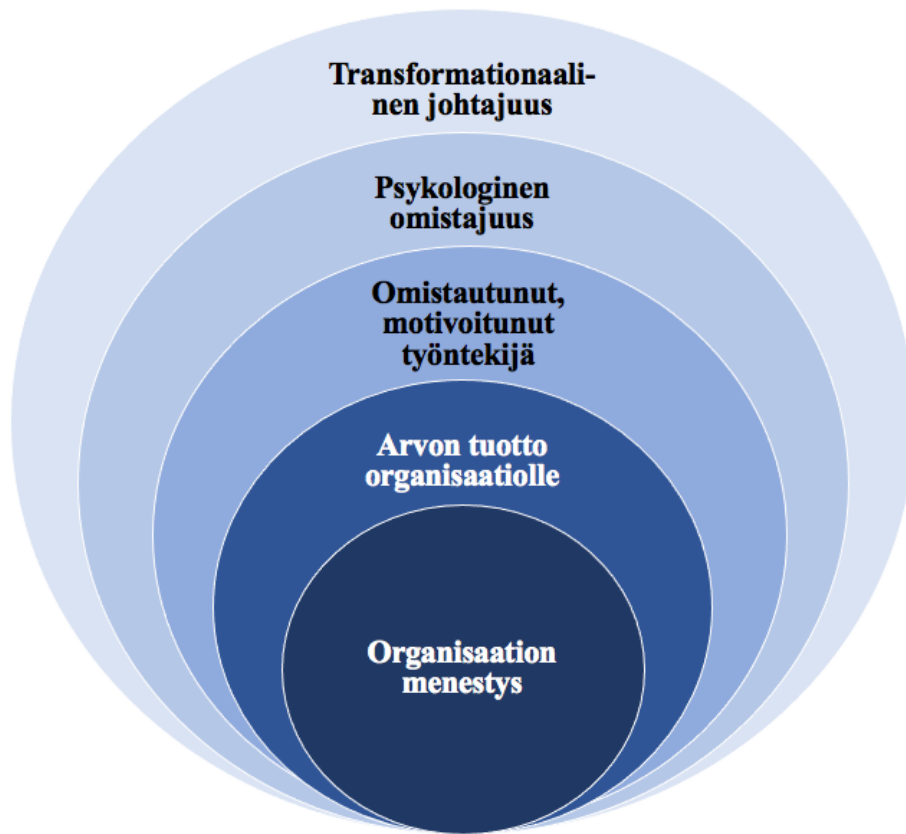
1.1. Aikaisempi tutkimus ja tutkimusaukko

Aiempi kansainvälinen psykologista omistajuutta tarkasteleva tutkimus (Bakker, Albrecht, & Leiter 2011; Brown, Pierce, & Crossley 2014; Dahleez, Aboramadan, & Bansal 2021;

Kim & Beehr 2017; Olckers, Du Plessis, & Casaleggio 2020; Pierce, Kostova, & Dirks 2001; Pierce et al. 2003; Pierce, Jussila, & Cummings 2009; Van Dyne & Pierce 2004) on kvantitatiivisin menetelmin toteutettua tai olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuvaa. Suomessa psykologista omistajuutta on tutkittu opinnäytetöissä, kandidaatin töissä, pro graduissa sekä väitöskirjoissa. Mm. Rautamäki (2013) ja Koskinen (2009) ovat tutkineet psykologista omistajuutta yrittäjyyden kontekstissa, Burman (2019) oppimisen näkökulmasta ja Luoma (2015) organisaation muutostilanteeseen peilaten. Matilainen (2019) puolestaan on tutkinut metsien psykologista omistajuutta. Vastaani ei ole tullut suomalaista tutkimusta, jossa psykologinen omistajuus ja transformationaalisen johtajuuden vaikutus työntekijään kietoutuisivat tutkittavina ilmiöinä yhteen.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää miten tietotyöntekijöiden psykologisen omistajuuden tunnetta voidaan vahvistaa ja tukea lähiesihenkilötyöskentelyn keinoilla. Tarkoituksena on kuvata psykologisen omistajuuden tunteen syntymiseen vaikuttavia mekanismeja ja seurauksia sekä tutkia voidaanko näihin syntymekanismeihin vaikuttaa positiivisesti lähiesihenkilötyön keinoilla. Mikäli näin on, tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja esittää mitä nämä tukevat keinot ovat. Tavoitteena on laadullisen tutkimuksen avulla selvittää, millainen johtajuus tukee tietotyötä tekevien työntekijöiden psykologisen omistajuuden syntymistä.

Tutkielman teoriaosuus rakentuu psykologisen omistajuuden viitekehyksen varaan, jota rikastetaan tarkastelemalla johtamisen transformationaalista (*Transformational Leadership*) teoriaa. Transformationaalisessa johtajuudessa tuetaan jatkuvaa muutosta ja kaikille organisaatitasoille ulottuvaa adaptaatiokykyä (Aragón-Correa, García-Morales, & Cordon-Pozo 2007, 351). Tuoreessa tutkimuksessaan Guarana ja Avolio (2022) selvittivät, että työntekijät, joilla on psykologisesta omistajuudesta johtuvia negatiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen, voivat estää tai vastustaa muutosta organisaatiossa, mikäli tätä käyttäytymistä ei tasapainoteta transformationaalisen johtamisen keinoin. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan transformationaalisen johtamisen vaikutusta psykologiseen omistajuuteen ja sitä miten sillä voidaan positiivisesti vaikuttaa työntekijän käytökseen organisaatiossa (kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuksen lähestymistapa

Kuva 1 esittelee miten tutkielma ja siihen rajatut teoriat liittyvät laajempaan asiayhteyteen, jossa pohjimmaisena tarkoituksena on organisaation menestymisen tukeminen globaaleilla ja muuttuvilla markkinoilla.

Viime aikoina johtajuuskeskusteluissa on puhuttu työntekijöiden itseohjautuvuudesta, yhteisöohjautuvista organisaatioista ja jopa siitä, ovatko johtajat edes tarpeellisia (Salovaara 2021; Sinkkonen 2021). Maailmanlaajuinen koronapandemia pakotti työntekijät työskentelemään ”yksin” koteihinsa ilman näkyvää työnohjausta, mikä entisestään kiihdytti keskustelua johtajuuden tarpeellisuudesta. Työterveyslaitos kuitenkin näkee johtajuuden olevan tarpeellista ja hyvän johtamisen edistävän työntekijöiden hyvinvointia (Työterveyslaitos 2022). Salminen (2021) ja Jääskeläinen (2020) vahvistavat näkemystä johtajuuden tarpeellisuudesta tietotyöntekijöiden työn tekemisen mahdollistajana (Brik-lehti 2020, 2021). Johtajuuden perustehtäviin kuuluu luoda organisaation toiminnalle selkeyttä ja rakentaa suuntaa mihin toimintaa ohjataan tavoitteiden ja strategian muodossa. Digitalisaation ja jatkuvan muutoksen värittämissä toimintaympäristössä tietotyöntekijän

voi olla haastavaa kytkeä oman työnsä merkityksellisyys organisaation toiminnan kokonaisuuteen. Lähiesihenkilön vastuisiin kuuluu viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin tukea työntekijän kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja asemoida oma roolinsa niihin. Kompleksinen ja muuttuva toimintaympäristö edellyttää tietotyöntekijältä jatkuvaa oppimista ja esihenkilön tuleekin varmistaa, että oppiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista ja että uutta tietoa hankitaan, kehitetään, jaetaan ja aktiivisesti hyödynnetään. Jatkuva oppiminen on tärkeää, koska se tukee luovan ajattelun kehittymistä ja siten vaikuttaa innovointikyvykkyyteen ja organisaation suorituskykyyn. (Mäki 2017, 60-65.)

Tietoperustainen yhteiskunta rakentuu tiedosta saatavaan arvoon pohjaten. Tiedon kompleksinen luonne ja sen arvo organisaatioiden suorituskyvyille on laajasti tunnistettu ilmiö. Tästä johtuen ihmislähtöisyys, dialogi ja yksilöiden kokemusten kautta rakentuva todellisuus ovat johtamisen keskiössä, kun tietotyöntekijöitä ohjataan suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin. Tietotyöntekijöiden työtehtävät ovat moniulotteisia, dynaamisia ja vaativat itseohjautuvuutta sekä ongelmanratkaisukykyä. Tietotyössä keskiössä on tiedon luominen, hyödyntäminen ja sen jakaminen ja siksi tietotyöntekijöillä on suurempi vapaus ja vastuu siitä, kuinka työtä suoritetaan. (O'Kane, Geare, & Edgar 2015.) Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan lisäarvoa akateemiseen keskusteluun tarkastelemalla transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia tietotyöntekijän psykologiseen omistajuuteen työkontekstissa ja sen vaikutuksia työssä menestymisen näkökulmasta.

1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset kytkeytyvät tutkielman tavoitteeseen kuvata ja selittää miten tietotyöntekijän psykologisen omistajuuden tunnetta omaa työtään kohtaan voidaan tukea johtajuuden avulla. Teoriaosuudessa johtajuuden tarkastelu on rajattu transformationaaliseen johtajuuteen, koska aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu sen hyödyt psykologisen omistajuuden kehittymiseen (Guarana & Avolio, 2022). Toinen tutkimuskysymysten näkökulma on selvittää mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat mahdollisesti johtamisen käytänteiden ulkopuolella, mutta vahvistavat tietotyöntekijän psykologista omistajuutta. Näihin alakysymyksiin vastaamalla, on tutkielman tavoitteena antaa näkemys

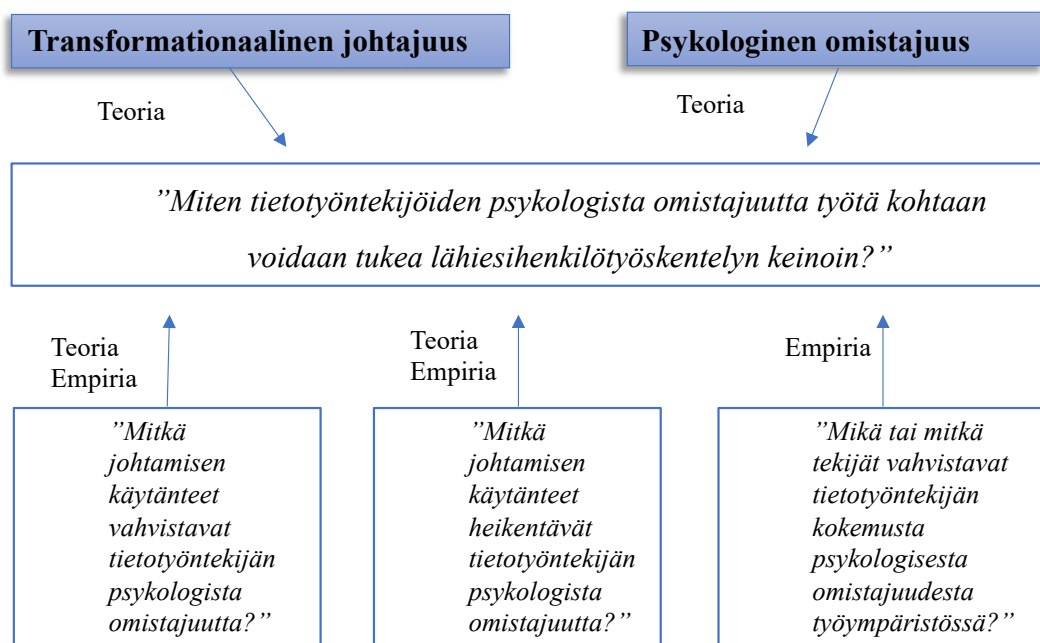
siitä, miten lähiesihenkilön, joka haluaa kasvattaa tietotyöntekijän psykologisen omistajuuden tunnetta kannattaisi toimia.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

”Miten tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta työtä kohtaan voidaan tukea lähiesihenkilötyöskentelyn keinoin?”

Tutkimuskysymykseen vastaamista tukevat alatutkimuskysymykset ovat

1. *”Mikä tai mitkä tekijät vahvistavat tietotyöntekijöiden kokemusta psykologisesta omistajuudesta työympäristössä?”*
2. *”Mitkä johtamisen käytänteet vahvistavat tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta?”*
3. *”Mitkä johtamisen käytänteet heikentävät tietotyöntekijän psykologista omistajuutta?”*



Kuva 2. Tutkimuskysymysten jaottelu

Vastaamalla alatutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata tutkimuksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen ja esittää tutkimustuloksista suosituksia lähiesihenkilöportaalle käytännön toimien toteuttamiseksi.

1.3. Tutkimusrajaukset

Rajaamalla tutkimuksen aihetta samalla tarkennetaan ja syvennetään tutkimuksen tavoitetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 81). Tutkimuksen rajaaminen on oleellista, jotta tutkimuskysymyksiin pystytään löytämään vastauksia. Kapeamman teoreettisen näkökulman ja empiirisen aineiston valitseminen mahdollistaa niiden syvällisen tarkastelun (Günther & Hasanen, 2021). Tämän pro gradu -tutkielman aikaisemman kirjallisuuden tarkastelun osioon on valittu psykologinen omistajuus ja psykologisen omistajuuden ilmeneminen organisatorisessa kontekstissa. Tarkemmin mielenkiinnon kohteena on lisäksi yksilön kokemus omistajuuden tunne omaa työtään kohtaan. Teoreettiseen näkökulmaan on lisätty johtajuusperspektiivi ja nimenomaisesti transformationaalinen johtajuus. Tutkimuksessa tarkastellaan näitä kahta osa-aluetta perusteellisesti ja empirian kautta tutkimus rajautuu keskittymään tietotyöntekijän kokemukseen kuinka johtajuus vaikuttaa psykologisen omistajuuden tunteeseen omaa työtä kohtaan. Tutkimus on siis luonteeltaan normatiivinen ja pyrkii tarjoamaan esihenkilöille keinoja kehittyä omassa työtehtävässään. Haastattelututkimus on rajattu työntekijän näkökulmaan, koska vain työntekijä itse voi määrittellä mikä lisää hänen subjektiivista, psykologista omistajuutta työtään kohtaan. Haastateltavat on rajattu edustamaan tietotyöntekijöitä (*knowledge worker*), joiden työ ei ole rutiininomaista, monotonista ja manuaalista, vaan vaatii tekijältään ajattelua, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä. Tietotyön onnistunut suorittaminen ei ole mahdollista pelkästään ennalta laadittuja ohjeita seuraamalla, koska tietotyössä suoritetaan tehtäviä, joissa jo olemassa olevaa tietoa joudutaan soveltamaan, ja toisaalta luomaan uutta tietoa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kautta dynaamisen ympäristön asettamiin haasteisiin reagoimiseksi. (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, & Vartiainen 2009; O'Kane et al. 2015.)

1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeiset teoreettiset käsitteet ovat psykologinen omistajuus ja transformationaalinen johtajuus. Keskiössä ovat myös tietotyön luonteenomaisuus sekä johtajuus. Esihenkilöstä käytetään tässä työssä termejä lähiesihenkilö sekä johtaja.

Psykologinen omistajuus

Käsite *psykologinen omistajuus* – tunne siitä, että jokin on läheistä ja omaa, on kehittynyt Pierce et al. (2001) tekemästä organisaatiotutkimuksesta, jossa he havainnoivat, että työntekijät, joilla oli enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa, saattoivat organisatorisessa kontekstissa tuntea omistajuutta työtään tai työnantajaansa kohtaan. Psykologisen omistajuuden on tutkittu perustuvan yksilön emotionaalisten perusmotiivien varaan (Pierce et al. 2001), mutta lisäksi siihen on nähty vaikuttavan tarve tyydyttää geneettisiä ja sosiaalisia motiiveja (Dawkins, Tian, Newman, & Martin 2017). Tutkimuksessaan Pierce et al. (2003) tunnistavat kirjallisuudesta kaksi eri koulukuntaa siihen miksi psykologista omistajuutta koetaan. Toinen näkemys sitoo psykologisen omistajuuden biologiaan, argumentoiden, että se on koodattuna ihmisten geeneihin ja siksi synnynnäistä ja vaistonvaraista, kun taas toinen koulukunta käsittää ilmiön olevan sosiaalisesti ja kulttuurillisesti syntyvä. Pierce et al. (2003) lähtevät siitä, että niin biologia kuin sosiaalinen konteksti vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntyyn. Psykologisen omistajuuden nähdään tyydyttävän kolmea ihmisen perusmotiivia, joita ovat tunne kyvykkyydestä ja hallinnasta, tarve määritellä ja ilmaista omaa identiteettiä sekä oman tilan ja paikan luominen. (Pierce et al. 2003, 87-88.)

Transformationaalinen johtajuus

James Burnsia (1978) pidetään käsitteen *transformationaalinen johtajuus* kehittäjänä. Teoksessaan *Leadership*, Burns (1978) tutki poliittisia johtajia ja tutkimuksensa perusteella loi käsitteet *transaktionaalinen* ja *transformationaalinen* johtajuus. Burnsien mukaan transformationaalinen johtajuus on kahdensuuntainen prosessi, jossa johtajat ja työntekijät yhteistyössä luovat edellytykset korkealle työmoraalille ja -motivaatiolle. (Burns 1978.) Burnsien työtä ovat sittemmin jatkaneet useat akateemikot, mm. Bass (1990) ja Bass ja Avolio (1990). Kuvaavaa transformationaalisessa johtamistavassa on, että siinä tavoitteena on luoda syvempi yhteys lähiesihenkilön ja työntekijän välillä. Transformationaalinen johtaja pyrkii vaikuttamaan positiivisesti työntekijöihin omalla toiminnallaan ja vahvistamaan työntekijöiden uskoa omasta kyvykkyydestään sekä aiheuttamaan toivottavia muutoksia työntekijöiden arvoissa, normeissa ja asenteissa. Keskinäisen yhteyden syntymisen nähdään tukevan luottamusta, uskollisuutta ja arvostusta osapuolten välille, jonka johdosta työntekijän sitoutuneisuus työhön sen merkityksellisyyden ja organisaation vision ymmärtämisen kautta kasvaa. Transformationaalinen johtajuus siten edesauttaa

psykologisen omistajuuden tunteen syntymistä. (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans 2009; Guarana & Avolio 2022; Marques 2015, 1314.)

Tietotyö

Käsitteen *tietotyö* (*Knowledge Work*) määrittelijänä nähdään Peter Drucker (1959), joka yhdisti organisaatioiden uuden tiedon hankkimisen arvokkuuden tietotyöntekijöihin (*Knowledge Worker*). Tietotyöntekijät olivat niitä, jotka synnyttivät uutta tietoa ja hyödynsivät sitä työkseen luodakseen organisaatiolle taloudellista hyötyä. (Drucker 1959.) Tietotyön käsitettä on tarkemmin määritelty ja nykyaikaistettu tuoreemmassa akateemisessa kirjallisuudessa. Benson ja Brown (2007) määrittelivät tietotyön ominaisuuksiksi muun muassa työn vaihtelevuuden, moninaisuuden ja haastavuuden ja näkivät, että sitä suorittavat usein korkeasti koulutetut työntekijät, jotka käyttävät tietoa työkaluna haluttuun lopputulemaan pääsemiseksi. Ominaista tietotyölle on myös sen autonominen ja yrittäjähenkkinen luonne. Tietotyöntekijät toimivat itsenäisesti ja tekevät päätöksiä työnsä suorittamisen suhteen. Toisin sanoen, työn toteuttamisen raamit ovat löyhät ja tietotyöntekijä käyttää luovuuttaan ja oppimaansa valitsemalla parhaan mahdollisen tavan päästä haluttuun lopputulokseen. Tietotyön tekemistä värittää myös globalisaation, digitalisaation ja alustatalouden tuomat haasteet, ja toisaalta myös niiden suomat vapaudet ja mahdollisuudet valita tapoja työskennellä totutusta poikkeavasti. Haasteellisuus ja ongelmaratkaisu, jatkuva oppiminen, tiedon etsiminen ja hyödyntäminen kuvaavat myös tietotyön olemusta. (Benson & Brown 2007; Kelloway & Barling 2000; Scarbrough 1999; Toth, Heinänen, & Puumalainen 2021.)

1.5. Tutkimusraportin rakenne

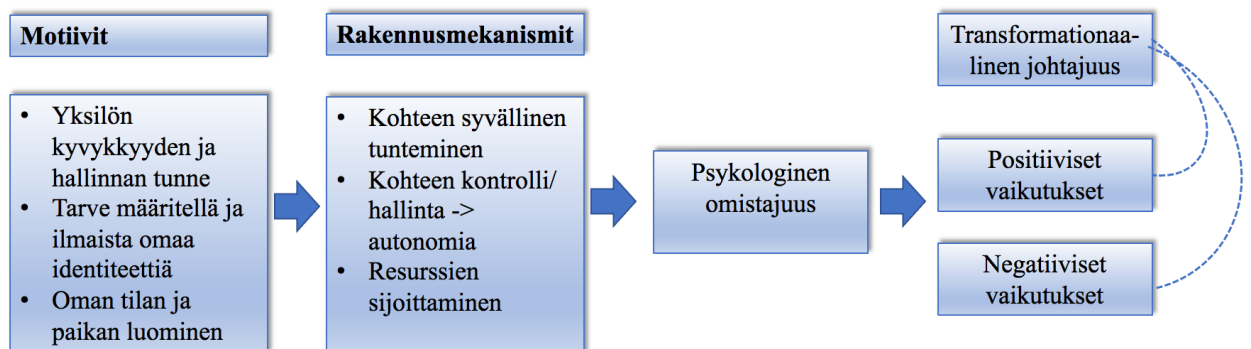
Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä sitä miten tutkimus asemoituu aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Luvussa yksi on myös esitelty tutkimukselle asetetut rajaukset ja sen keskeiset käsitteet. Seuraavassa luvussa kaksi tarkastellaan tutkielmaan valittuja keskeisiä teorioita ja niihin kytkeytyvää aikaisempaa akateemista kirjallisuutta. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen toteutusta, tutkimusaineistoa ja sen analysointia sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä keskittyy tutkimusten tulosten läpikäymiseen. Luvussa viisi pohditaan tutkimuksen tuloksia ja sitä miten ne keskustelevat aikaisemman tutkimuksen kanssa. Luku kuusi keskittyy

esittelemään tutkimuksen tuloksista seuraavia johtopäätöksiä ja vedetään tutkimuksen kontribuutio tieteelle yhteen. Luvussa kuusi myös esitetään tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

2. Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen osio perustuu pääasiallisesti tieteellisiin artikkeleihin, jotka käsittelevät psykologista omistajuutta, transformationaalista johtajuutta ja tietotyötä sekä tietotyön tekijöitä. Tutkielmaan on pyritty löytämään myös varsin tuoreita lähteitä, jotta tutkielman näkökulma pysyisi ajassa kiinni. Lähteissä on lisäksi kiinnitetty huomiota julkaisujen arvostettavuuteen ja viittausten määrään tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkielman teoreettisen viitekehysten muodostavat psykologinen omistajuus ja transformationaalinen johtajuus, jotka esitän kuvan muodossa alla avatakseni niihin liittyviä merkityksiä ensin pintapuolisesti.



Kuva 3. Psykologisen omistajuuden viitekehys, mukailen Pierce et al. (2001) ja Guarana & Avolio (2022)

Tutkielmani seuraavissa luvuissa syvennän lukijan ymmärrystä psykologisen omistajuuden syntymisestä sekä avaan omistajuuden tunteesta seuraavia vaikutuksia. Jatkan esittelemällä transformationaalisen johtajuuden teoriaa ja sen käytännön vaikutuksia tietotyöntekijään. Lopetan akateemisen kirjallisuuskatsauksen tarkastelemalla transformationaalisen johtajuuden vaikutusta työntekijän kokemaan psykologiseen omistajuuteen.

2.1. Psykologinen omistajuus

Psykologinen omistajuus on yksilön tunneperäinen kokemus siitä, että jokin asia on oma ja siitä tulee osa yksilön identiteettiä. Psykologinen omistajuus tyydyttää inhimillisiä tarpeita, joista osa on geneettisiä ja osa sosiaalisia. Pierce et al. (2001) näkevät, että psykologinen omistajuus muodostuu kolmen emotionaalisen perusmotiivin varaan, joita ovat yksilön *kyvykkyyden ja hallinnan tunne* (self-efficacy), *tarve määritellä ja ilmaista omaa identiteettiä* (self-identity) sekä *oman tilan ja paikan luominen* (having a place). Näitä tarpeita yksilöt voivat tyydyttää myös työkontekstissa, ja siten psykologisen omistajuuden taso vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen töissä. Kuten teoriaosuudessa on esitetty myöhemmin, työntekijän psykologinen omistajuuden tunne voi synnyttää negatiivisiakin vaikutuksia ja siksi organisaatioiden ja lähiesihenkilöiden on tärkeä tunnistaa sen syntymekanismeja ja liitännäisiä prosesseja. (Pierce et al. 2001, 301-304; Pierce et al. 2009, 478, 491.)

Pierce et al. (2003) ovat tutkineet *miksi* yksilöt kokevat omistajuutta jotain asiaa kohtaan, *mitkä tekijät* aiheuttavat näitä tunteita ja *miten* psykologinen omistajuus syntyy. Lähtökohdiana heidän tutkimuksessaan on, että psykologinen omistajuus on osa ihmisyyttä. Yksilöt voivat tuntea omistajuutta erilaisia fyysisiä objekteja kohtaan, mutta myös abstrakteja asioita, kuten ideoita, taidetta, sanoja, omia tuotoksia tai työtä kohtaan. Omistajuutta voidaan tuntea myös ihmisiä kohtaan, esimerkiksi vanhemmat lapsistaan.

Dawkins et al. (2017) kuvaavat psykologisen omistajuuden emotionaalisenä ilmiönä, jossa jokin kohde tunnetaan omaksi, vaikka se ei sitä lakiteknisesti olisikaan. Psykologista omistajuutta voi tuntea, kun kohteen tuntee läheisesti, pystyy vaikuttamaan siihen ja sijoittaa omaa aikaa ja resursseja sen eteen, huolimatta objektiivisen määrittelyn ja oikeusjärjestelmän hyväksymän omistajuuden puutteesta. (Ikävalko, Pihkala, & Kraus 2010, 466). Psykologinen omistajuus siis eroaa laillisesta omistajuudesta ja yksilö voi tuntea omistajuutta jotain asiaa kohtaan, vaikka ei tosiasiallisesti sitä millään muotoa omistaisikaan. Laillinen omistajuus on yhteiskunnallisesti tunnistettua ja siitä seuraavat oikeudet on määritelty ja suojattu. Psykologinen omistajuus taas on yksilön itsensä, ja joskus myös ympäristön, tunnistamaa. Toisaalta, vaikka laillinen omistajuus olisikin olemassa, esimerkiksi purjeveneeseen, ei se välttämättä vielä tarkoita, että yksilö *tuntisi* omistavansa

sen purjeveneeseen. Psykologinen omistajuus syntyy vasta, kun yksilöllä on henkilökohtaisia tunteita asiaa tai objektia kohtaan ja se koetaan omalla vastuulla olevaksi, tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Avey et al. 2009; Dawkins et al. 2017; Pierce et al. 2003, 86-87.)

Ihmisillä voidaan nähdä olevan sisäsyntyinen, biologinen tarve omistaa asioita, ja toisaalta osa tutkijoista perustaa omistajuusilmiön opittuun käyttäytymiseen. Yksiselitteistä ratkaisua tähän tieteelliseen väittelyyn ei ole, mutta käsityksenä on, että omistaminen tyydyttää ihmisen geneettisiä ja sosiaalisia perustarpeita. Omistamiseen liitetään seuraavia näkökulmia:

- Omistaminen luo tunteen siitä, että on kykenevä toimimaan olemassa olevassa kontekstissa vallan, kontrollin ja vaikutusvallan keinoin.
- Se mikä on omaa vahvistaa käsitystä siitä kuka ja millainen minä olen. Symboliset ilmaisut itsestä siis vahvistavat yksilön minäkäsitystä.
- Omistajuus vahvistaa yhteenkuuluvaisuuden ja oman paikan tunnetta, joka luo psykologista turvallisuutta ja mielihyvää.

(Dawkins et al. 2017, 164-165.)

Omistajuuden tunne on voimakas motiivi (Liu, Wang, Hui, & Lee 2012, 869) ja siten sillä on merkittäviä psykologisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia seurauksia. Omaksi koetun asian menettäminen voi aiheuttaa voimakkaitakin negatiivisia tunteita. Omistajuuden tunne syventää omistajan käsitystä itsestään, koska omistetuksi tunnettu asia on omistajalleen tärkeä, synnyttää hyvänolon tunteita ja lisäksi sen hyväksi on todennäköisesti sijoitettu erilaisia resursseja. (Pierce et al. 2001, 304; Pierce et al. 2003, 101-102.) Pierce et al. (2003, 85-86) kuvaavat omistajuutta emotionaalisenä mielentilana, jossa yksilö tuntee, että joku asia on hänen ("It's mine") ja siten kiinteä osa häntä itseään ja hänen identiteettiään. Omistajuuden voidaan nähdä siis olevan symbolinen ilmaus omasta itsestä ja yksilöllisyydestä. Omistajuus auttaa hahmottamaan kuka minä olen, ilmaisemaan sen ympäristölle ja säilyttämään käsityksen minuudesta. Refleктоimalla miten muut näkevät minut, yksilöt rakentavat omaa identiteettiään ja omistajuus luo merkityksiä identiteetille sen mukaisesti miten ympäristö niitä arvottaa. Omistajuus kertoo omistajan identiteetistä ympäristölle, jolloin voidaan saavuttaa arvostusta ja sosiaalista hyväksyntää. (Pierce et al. 2003, 89-90.) Kaikki ovat varmasti nähneet lehden kuolinilmoituksessa tai hautausmaan

hautakivessä edesmenneen henkilön nimen yläpuolella määritteen ”Lääketieteen tohtori”, ”Lehtori”, ”Filosofian maisteri” tai ”Maanviljelijä”. Edesmenneen henkilön tutkinnon tai ammatin on siis nähty olevan erottamaton osa henkilön identiteettiä ja siksi sen mainitseminen koetaan merkitykselliseksi, joko vainajan pyynnöstä tai omaisten käsityksen mukaisesti.

Omistettaessa jotain, siitä jostakin tulee erottamaton osa ihmistä itseään ja ihminen, ja omistamisen kohde sekoittuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. On tunnistettu, että ihmisillä on sisäsyntyinen tarve kokea kyvykkyyttä toimintakontekstissaan ja pystyä hallitsemaan itseän vaikuttavia asioita. Yksilön tarve olla kykeneväinen suoriutumaan eteen tulevista tehtävistä ja haasteista sekä tarve pystyä vaikuttamaan, saa yksilön pyrkimään muovaamaan ympäristöään itselleen suotuisaksi ja miellyttäväksi. Tarpeen tyydyttäminen synnyttää mielihyvää yksilön huomattaessa miten omilla toimilla pystyy vaikuttamaan ympäristöön, asioihin ja ihmisiin, ja on siten psykologisesti kannustava toimintatapa jatkossakin. Muovaamisprosessin myötä yksilö kehittää psykologisen omistajuuden tunteita niitä asioita kohtaan, joihin hän pystyy vaikuttamaan. (Pierce et al. 2003, 88-89.)

Tarve omalle paikalle, psykologiselle kodille on ihmisen sisäsyntyinen tarve, jonka tyydyttäminen luo turvaa. Se on turvasatama, jonka ympärille päivän muut aktiviteetit rakentuvat. Oman tilan ja paikan luominen tyydyttää ihmisen itsemääräämistarvetta ja tukee yksilön identiteettiä. Samaistumalla ja identifioitumalla johonkin paikkaan (fyysiseen tai abstraktiin), yksilö kokee omistajuuden tunteita tuota paikkaa kohtaan ja sen luonne muuttuu objektista osaksi itseä. (Pierce et al. 2003, 90-91.) Organisaatiokontekstissa oman paikan syntymistä voidaan nähdä tapahtuvan silloin, kun työntekijän sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet tulevat täytetyiksi työpaikalla, esimerkiksi tiimissä tai projektiryhmässä (Avey et al. 2009, 178).

Toisaalta psykologista omistajuutta voidaan lähestyä myös vastuuntuntona jotain objektia kohtaan, jolloin omistajuuden tunteen nähdään nousevan yksilön huolehtivuuden ja vastuullisuuden kautta (Dawkins et al. 2017, 165). Avey et al. (2009, 177) ovat lisänneet psykologisen omistajuuden käsitteeseen vastuuvuorollisuuden (*accountability*) komponentin kyvykkyyden ja hallinnan tunteen (*self-efficacy*), tarpeen määrittellä ja ilmaista omaa identiteettiä (*self-identity*) sekä oman tilan ja paikan luomisen tarpeen (*having a place*)

lisäksi (Pierce et al. 2001). Vastuuvollisuus käsittää oletuksen oikeuteen pitää toisia vastuullisina tai odotuksen, että itseä tullaan pitämään vastuullisena. Psykologisen omistajuuden tunteen vaikutuksen alla olevat voivat odottaa, että heillä on oikeutus vaatia muita kontribuoimaan omistajuuden kohteen eteen, esimerkiksi jakamalla tietoa. Omistajuuden tunteen vaikuttaessa yksilön minäkuvaan, se mitä kohteelle tapahtuu vaikuttaa myös yksilön käsitykseen itsestään. Tästä johtuen kokemus omasta vastuuvollisuudesta voi toisaalta muodostua myös psykologiseksi taakaksi. (Avey et al. 2009.)

2.1.1. Psykologisen omistajuuden syntyminen

Pierce et al. (2003, 92) tunnistavat kolme psykologista pääkokemusta, tuntemusta, joiden kautta psykologinen omistajuus syntyy. Näitä emotionaalisia perusmotiiveja voi myös kuvailla psykologisina reitteinä yksilön kokeman omistajuuden tunteen syntymiseen tai mekanismeina, jotka synnyttävät omistajuuden tunteen. Asian tai tilanteen hallitsemisen tunne vaikuttaa positiivisesti siihen, että hallinnan kohteesta tulee oman itsen jatkumo, osa identiteettiä ja siten tärkeä resurssi, johon halutaan vaikuttaa. Asiat, joihin yksilö ei koe mahdollisuutta vaikuttaa, jäävät emotionaalisesti etäisiksi, irrallisiksi ja siksi psykologista kiinnittymistä niihin ei synny. Toinen psykologisen omistajuuden syntymekanismi on yksilön kokema läheisyys kyseessä olevaan asiaan. Tunne siitä, että asia on oman hallinnan piirissä ja että siihen pystyy vaikuttamaan, vahvistaa tunnetta kohteen syvällisestä tuntemisesta. Mitä perinpohjaisemmin asian tuntee, sen enemmän omalta se tuntuu. Laaja informaatio kohteesta tekee siitä läheisemmän ja yksilö voi tuntea, että kukaan muu ei tunne kohdetta samalla syvyydellä kuin itse tuntee. Tämä lisää vastuun tunnetta ja siten tukee psykologisen omistajuuden syntymistä. (Pierce et al. 2003, 92-93.) Kolmantena reittinä kokemukseen psykologisesta omistajuudesta Pierce et al. (2003) esittävät omien resurssien sijoittamisen mekanismin. Ajatuksena on, että mitä läheisemmin yksilö on ollut mukana kohteen luomisessa, muokkaamisessa tai tuottamisessa, sitä enemmän yksilö kokee emotionaalisesti panostaneensa ja ponnistalleensa asian eteen. Ne asiat, joiden eteen on investoitu henkistä pääomaa, vaivaa, aikaa ja rahaa, sekä joita on luotu tai muokattu yksilön arvojen ja identiteettikokemuksen mukaisesti, alkavat tuntumaan omilta. (Pierce et al. 2003, 93.) Lisäksi kokemus siitä, että joku asia on aina ollut omassa hallinnassa tai vapaassa käytössä, voi synnyttää psykologisen omistajuuden tunteen ilman, että kohteeseen on laillista omistajuutta (Matilainen 2019).

Pierce et al. (2013, 93-94) näkevät, että psykologisen omistajuuden syntyyn vaikuttavat paitsi omistajuuden kohde ja yksilö itse, myös ulkoiset tekijät. Kulttuurikonteksti ja ajassa muuttuvat henkilökohtaiset arvot vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntyyn. Huomionarvoista siis on, että omistajuuden kohde voi ajan saatossa muuttua ja että erilaiset asiat ovat eri ihmisille merkityksellisiä. Toisin sanoen yksilön persoona, kokemukset ja ympäristö vaikuttavat omistajuuden kohteisiin. Joku asia voi toiselle näyttäytyä yhdentekevänä, kun taas toinen yksilö arvottaa sen korkealle ja siten kehittää psykologisen omistajuuden tunteen kohdetta kohtaan. Asiaa voi tarkastella vaikka näkökulmasta, jossa yksilön identiteetti on vahvasti sidoksissa intellektuaalisiin asioihin ja hän kokee esimerkiksi kulttuurin ymmärtämisen, arvostamisen ja tukemisen tärkeänä. Psykologisen omistajuuden tunne voi kehittyä taideteosta (laillisesti omistettua tai ei) kohtaan, joka toiselle yksilölle ei muodostuisi psykologisen omistajuuden kohteeksi. Taideteoksen hallinta, ja sen tekeminen julkiseksi, kertoo jotain yksilön persoonasta hänen ympäristölleen ja maalaa näin hänestä tietyn suuntaista kuvaa. Kulturellin ja sivistyneen ihmiskuvan viestiminen vahvistaa yksilön minäkäsitystä itsestään intellektuellina persoonana kanssaihminen vastakäynn seurauksena. (Pierce et al. 2003, 95.)

2.1.2. Psykologisen omistajuuden edut

Psykologinen omistajuus on positiivinen psykologinen resurssi, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa (Avey et al. 2009, 173; Liu et al. 2012, 870), työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner 2007, 477).

Vahva psykologinen omistajuus tukee tunneperäistä sitoutumista ja sitoutuneet työntekijät vastaavasti kokevat organisaation omaksi paikakseen. Omistajuuden tunne vahvistaa työntekijöiden arvioita omasta riittävydestä ja arvostaan organisaatiossa. Tunne siitä, että joku asia koetaan omaksi, johtaa positiiviseen käyttäytymiseen, jossa työntekijät ottavat vastuuta ja välittävät siitä millaista työn jälki on. Toisin sanoen työntekijät siis haluavat omalla toiminnallaan tukea organisaation menestystä ja toimivat organisaation etuja tukien. (Liu et al. 2012, 875.)

Organisatorinen itsetunto, (*organization-based self-esteem*) on käsite, joka kuvaa työntekijän itsetuntoa työssä ja organisaatiossa. Organisatorinen itsetunto syntyy työssä tapahtuvan itsearvioinnin ja kokemusten reflektoinnin kautta. (Pierce & Gardner 2004.) Tutkimuksessaan Pan, Qin ja Gao (2014) totesivat työntekijöiden organisatorisen itsetunnon vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja asenteeseen työtä kohtaan rohkaisemalla positiiviseen käyttäytymiseen, joka johtaa yksilön suorituskyvyn parantumiseen. Positiivista organisatorista käyttäytymistä lisää, jos työntekijät saavat mahdollisuuden esitellä kykyjään ja taitojaan ja organisaatio myös tunnistaa niiden arvon. Työntekijän kokema psykologinen omistajuus vahvistaa yksilön työliitännäistä identiteettiä, omistautumista ja aktiivista toimintaa työkontekstissa. (Pan, Qin, & Gao 2014.) Pan et al. (2014) tutkimus osoitti myös, että jos työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota ja ylpeitä organisaatiosta, investoivat he enemmän aikaa, energiaa ja resurssejaan työhönsä. Työntekijöiden kouluttaminen ja osallistuttaminen monella sektorilla vaikuttaa positiivisesti psykologiseen omistajuuteen, mikä puolestaan tukee vastuuntuntoa organisaatiota kohtaan ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pan et al. 2014, 142-143.)

Yhtenä työntekijän psykologisen omistajuuden tunteen vaikutusmekanismina voidaan nähdä työn luonne itse (Pierce et al. 2009). Rutiininomaiset työt, joissa yksilön mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan ja muokata sitä itselleen ominaisella tavalla eivät tue yksilön kyvykkyyden, hallinnan ja itseilmaisun vapauden tunnetta. Vaativimmat ja monipuoliset työtehtävät luovat yksilölle mahdollisuuden vaikuttaa työn lopputulokseen omien taitojen, päätösten ja toimenpiteiden kautta ja siten tukevat vastuunkannosta syntyvää omistajuuden tunnetta. Työn lopputulos näin ollen on riippuvainen yksilön persoonallisista ominaisuuksista ja taidoista ja siten tukee motiivia saada ilmaista omaa identiteettiä työympäristössä. Vaativat työtehtävät haastavat työntekijän sijoittamaan omaan osaamiseensa aikaa ja resursseja, joka puolestaan edesauttaa yhteyden tunteen syntymistä objektiin. Lisäksi vaativien työtehtävien suorittaminen kiitettävästi ja sen julkinen tunnistaminen organisaatiossa lisää työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja vaikuttaa positiivisesti itsetuntoon. Kokemus yhteydestä, asian omistajuudesta, tukee oman tilan ja paikan luomisen motiivin tyydyttymistä. (Brown et al. 2014, 320-324; Pierce et al. 2009, 492-493.)

Työtä edistävien resurssien; autonomian, kollegiaalisen tuen ja taitojen laaja-alaisuuden on nähty vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen. Palaute ja tukeva johtaminen lisäävät todennäköisyyttä menestyä annetuissa tehtävissä, samoin kuin työntekijän positiivinen asenne ja terve itseluottamus, eli tunne siitä, että tulee onnistumaan tehtävissään. (Bakker et al. 2011, 6-8.) Oikein mitoitettu työmäärä, mahdollisuus kontrolliin, palkitseminen, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus ja organisaation arvot tukevat sitoutumisen mahdollistavaa ilmapiiriä. Organisaation tukeva, osallistava ja haasteita tarjoava ilmapiiri pystyy vastaamaan työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin ja siten tukee yksilöiden halua sijoittaa aikaa ja energiaa organisaation hyväksi. (Bakker et al. 2011, 12-13; Kim & Beehr 2017, 468-469, 474-475.)

Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä tekemällä siihen liittyviä päätöksiä ja toimimalla itseohjautuvien tiimien jäsenenä, kasvaa työntekijän ymmärrys ja tieto, joka puolestaan luo mahdollisuuden antaa itsestään lisää organisaatiolle. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin ja kontrolloida työtä vahvistaa kokemusta omistajuudesta ja siten työstä voi tulla osa omaa identiteettiä. (Liu et al. 2012, 871, 873.) Työt, joissa työntekijän autonomian aste on korkeampi mahdollistavat suuremman kontrollin tunteen ja siten lisäävät todennäköisyyttä, että työstä tulee omistajuuden kohde (Liu et al. 2012, 873; Mayhew et al. 2007, 495).

Osallistava päätöksenteko on sellaista, jossa yksilöllä on mahdollisuus harjoittaa kontrollia niitä asioita kohtaan, jotka vaikuttavat hänen työnsä suorittamiseen ja sen lopputuloksiin. Osallistava päätöksenteko mahdollistaa sen, että työntekijällä on mahdollisuus valita mielenkiintoisia ja henkilökohtaisesti palkitsevia työtapoja tai -tehtäviä. Osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa tunnetta siitä, että työntekijä on luottamuksen arvoinen ja vastuuta organisaation etujen mukaisten päätösten tekemisestä on annettu. (Liu et al. 2012, 873-874, 887.)

Liu et al. (2012) näkevät lisäksi, että tiimien itseohjautuvuus tukee psykologista omistajuutta organisaatioissa. Itseohjautuvissa tiimeissä työntekijät saavat päättää kuka suorittaa mitäkin tehtäviä, missä vaiheessa ja tekevät itsenäisesti päätöksiä. Vapaus vaikuttaa ja johdon osoittama luottamus vahvistaa työntekijöiden halua toimia organisaation edellyttämällä tavalla ja oikeaan suuntaan. (Liu et al. 2012, 874, 887.)

2.1.3. Psykologisen omistajuuden kääntöpuoli

Vaikka psykologisen omistajuuden tunteminen synnyttää monia positiivisia seurauksia yksilön käyttäytymisessä, on sillä myös uhkakuvia organisaation näkökulmasta. Yksi psykologisen omistajuuden mahdollinen negatiivinen vaikutus on, että joissain työntekijöissä se saattaa laukaista omistajuuden kohdetta kohtaan liian suojelevan asenteen (Avey et al. 2009, 176). Kohteen suojeleminen voi näyttäytyä omistajuuden korostamisena ja symbolisena ilmaisemisenä muille sekä kohteen suojeleminen, joko varmuuden varalta tai reaktiivisesti, omistajuuden ollessa uhattuna. Omistajuuden ollessa uhattuna joku toinen taho kehittää läheisen suhteen kohteeseen ja on siten potentiaalisesti sen psykologinen omistaja, jolloin kohteen alun perin omakseen tuntenut työntekijä saattaa tuntea menettämisen pelkoa, kateutta ja vihaa. Yleisesti psykologisen omistajuuden kirjallisuudessa tällaista käytöstä kuvataan reviiiritietoiseksi (*territorial*) käyttäytymiseksi. Voimakasta omistajuutta tunteva työntekijä saattaa myös väsyä tunteeseen, että on vastuussa omistamastaan kohteesta, jolloin omistamisesta tuleekin taakka. (Pierce et al. 2009, 488-489.) Organisaatio voi kärsiä suuria menetyksiä jos työntekijän reviiiritietoinen käyttäytyminen menee äärimmäisyyksiin. Työntekijä voi suojella omistamaansa kohdetta niin raivoisesti, että ryhtyy tuhoavaan käyttäytymiseen estääkseen muita omistamasta sitä. (Pierce et al. 2009, 490.) Lisäksi hallinnan menettämisen pelko voi johtaa epäterveeseen politikointiin sekä estää läpinäkyvyyttä, yhteistyötä ja tiedon jakamista organisaatiossa (Avey et al. 2009, 176).

Innovointi on organisaation menestyksen kannalta merkittävä tekijä ja tiedon jakaminen on yksi tärkeimmistä innovointia tukevista tekijöistä. Työntekijät eivät kuitenkaan aina halua jakaa tietoa, vaan jopa piilottavat sitä, vaikka siitä saattaa olla hyötyä myös heille itselleen. Haitat voivat olla moninaisia, joista esimerkkeinä mainehaitat, työssä menestymisen väheneminen, negatiiviset seuraukset sääntöjen ja normien rikkomisesta ja työntekijän luovuuden kärsiminen ajatuksia rikastavan vuorovaikutuksen huonontuessa. Psykologinen omistajuus voi haitata tiedon jakamista ja siten heikentää innovointikyvykkyyttä, jos työntekijä suojelee tietoaan muilta reviiiritietoisesti tai on epävarma oman omistajuutensa vahvuudesta. Työntekijät voivat kokea, että tieto on heidän omaansa ja siksi pyrkivät kontrolloimaan ja suojelemaan sitä. (Guarana & Avolio 2022, 110; Guo, Brown, & Zhang 2022, 1-2; Pierce et al. 2009, 489-490.) Tiedon piilottamisen motiivina voi olla myös

muutoshaluttomuus, jolloin tiedon jakamatta jättämisen toivotaan johtavan muutoksen väistämiseen ja tilanteen pysymiseen stabiilina (Avey et al. 2009, 175-176.) Tiedon piilottaminen ja sen suojaaminen muilta voi auttaa työntekijää säilyttämään kontrollin tunteen. Tiedon piilottaminen ei aina ole suoraviivaista tai selkeästi havaittavaa. Tietoa voidaan piilottaa eri tavoin; *välittelemällä* eli antamalla harhaanjohtavaa tietoa tai lupaamalla antaa tietoa, mitä ei kuitenkaan tapahdu, *esittämällä tietämätöntä* eli ei olevinaan ymmärretä mitä tiedon kysyjä tarkoittaa ja *järkiperäisellä piilottamisella*, jossa tiedon piilottaja voi väittää, että tietoa ei saa jakaa, koska se on luottamuksellista ja sen jakamisesta tulisi seurauksia. Jakaessa tietoa, työntekijät punnitsevat siitä seuraavia hyötyjä ja riskejä ja mikäli pelko ottaa vallan, ei tietoa jaeta vaikka sen jakamisen hyöty tunnistettaisiinkin. (Guo et al. 2022, 3.)

Vaikka psykologisen omistajuuden tunteella omaa työtä kohtaan voi olla haitallisiakin seurauksia, Guo et al. (2022) näkevät siitä seuraavien hyötyjen olevan merkittävämpiä kuin sen negatiiviset vaikutukset. Johtajien tulisi kuitenkin ymmärtää työntekijöiden psykologisen omistajuuden reviiirinäkökulma voidakseen reagoida siitä syntyviin mahdollisiin negatiivisiin seurauksiin, ja havaitessaan reviiiritietoista omistajuutta pyrkiä pehmentämään sitä. Kulttuuri, joka arvostaa tietoa ja jossa tiedon omistajalle annetaan meriittejä sekä osallistaa tiedon alkuperäisen lähteen siitä syntyviin toimiin, vähentää työntekijöiden puolustavaa psykologista omistajuutta. (Guo et al. 2022, 13.) Guarana ja Avolio (2022) ehdottavatkin, että ymmärtämyksen lisääminen siitä, miten transformationaalinen johtaminen voi vaikuttaa psykologisen omistajuuden negatiivisen puolen, reviiiritietoisesta käyttäytymisen vähentämiseen, on tarvittava jatkotutkimuksen aihe. (Guarana & Avolio 2022, 109.) Mielenkiintoisesti positiivisiakin huomioita reviiiritietoista käyttäytymisestä löytyy. Avey et al. (2009, 176) totesivat, että oman tilan ja paikan tunnistaminen ja niistä kiinni pitäminen saattaa parantaa työntekijän suorituskykyä ja sitoutumista. Nähtävissä siis on, että reviiiritietoisesta työntekijäkäyttäytymisen syiden, seurauksien ja merkityksien tutkimiselle on tilaa.

Vahva psykologinen omistajuus omaa työtä kohtaan voi heikentää työntekijän alaistaitoja ja organisatorisesta näkökulmasta toivottua käyttäytymistä. Dawkins et al. (2017, 176) esittävät, että yksilön emotionaalisia tarpeita tyydyttävä psykologinen omistajuus työtä kohtaan voi vähentää työntekijän panosta tiimin tavoitteiden ja organisaation hyväksi.

Tällöin yksilön mielenkiinnon voidaan nähdä kohdistuvan alataason asioihin organisaatiotason asioiden jäädessä pois fokuksesta (Pierce et al. 2003, 101; Pierce et al. 2009, 490). Lisäksi vahva psykologinen omistajuus voi johtaa muutosvastarintaan, kun itselle tärkeiden asioiden tai asiainhaarojen ei haluta muuttuvan. Muutosvastarinta on heikompaa silloin, jos muutos on jollain tapaa yksilöstä itsestään nousevaa (hallinnan tunne) ja asioita kehittävää (oman identiteetin ja kyvykkyyden tunteen kasvaminen). Vastaavasti muutosvastarinta on vahvempaa, jos muutos on toisen määrittelemää ja ohjailemaa, asioita tai tilanteita radikaalisti uudistavaa tai se vähentää tai poistaa jotain olemassa olevaa, johon omistajuuden tunne on jo syntynyt. (Pierce et al. 2003, 102.)

2.1.4. Psykologisen omistajuuden kohteet

Kohteet, joiden ominaisuudet pystyvät tyydyttämään ihmisen perusmotiiveja, ovat todennäköisiä omistajuuden tunteiden subjekteja. Jotta psykologista omistajuutta kohdetta kohtaan voi tuntea, tulee yksilön olla kyvykäs omilla toimillaan jotenkin vaikuttamaan siihen ja muovaamaan sitä haluamaansa suuntaan. Kohteen tulee jollain tavoin olla houkutteleva ja sellainen, jota on helppo lähestyä. Emotionaalista kiinnittymistä tukee tunne siitä, että kohde on saavutettavissa ja sitä pystytään käyttämään omien tarkoitusperien tyydyttämiseen. (Pierce et al. 2003, 93-94.) Kuten aiemmissa kappaleissa on esitetty, omistamisen kohde voi olla fyysinen objekti (purjevene, taideteos), mutta se voi olla myös jotain abstraktimpaa. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on työ, eli yksilön työnkuva ja työtehtävät, joita kohtaan psykologinen omistajuuden tunne myös voi syntyä (Brown et al. 2014). Brown et al. (2014, 320) näkemyksen mukaan työtä kohtaan tunnettua omistajuutta voi syntyä ajan kuluessa ja työtehtävien ollessa tarpeeksi moninaisia ja haastavia. Mayhew et al. (2007) ja Liu et al. (2012) näkivät myös mahdollistetun autonomian vaikuttavan työtä kohtaan koettuun psykologisen omistajuuden tunteeseen.

2.2. Transformationaalinen johtajuus

Monissa länsimaisissa organisaatioissa johtamisen tyyli on kuluneiden vuosikymmenten aikana muuttunut tukemaan paremmin tietotyötä tekevien yksilöiden suorituskykyä. Käskey- ja hallintaperustaisesta johtamisesta (esim. *Taylorismi*) on kasvettu lähiesihenkilön

esimerkin voimaan perustuvaan johtamiseen (*Transformational Leadership*), jossa tuetaan jatkuvaa muutosta ja adaptaatiokykyä.

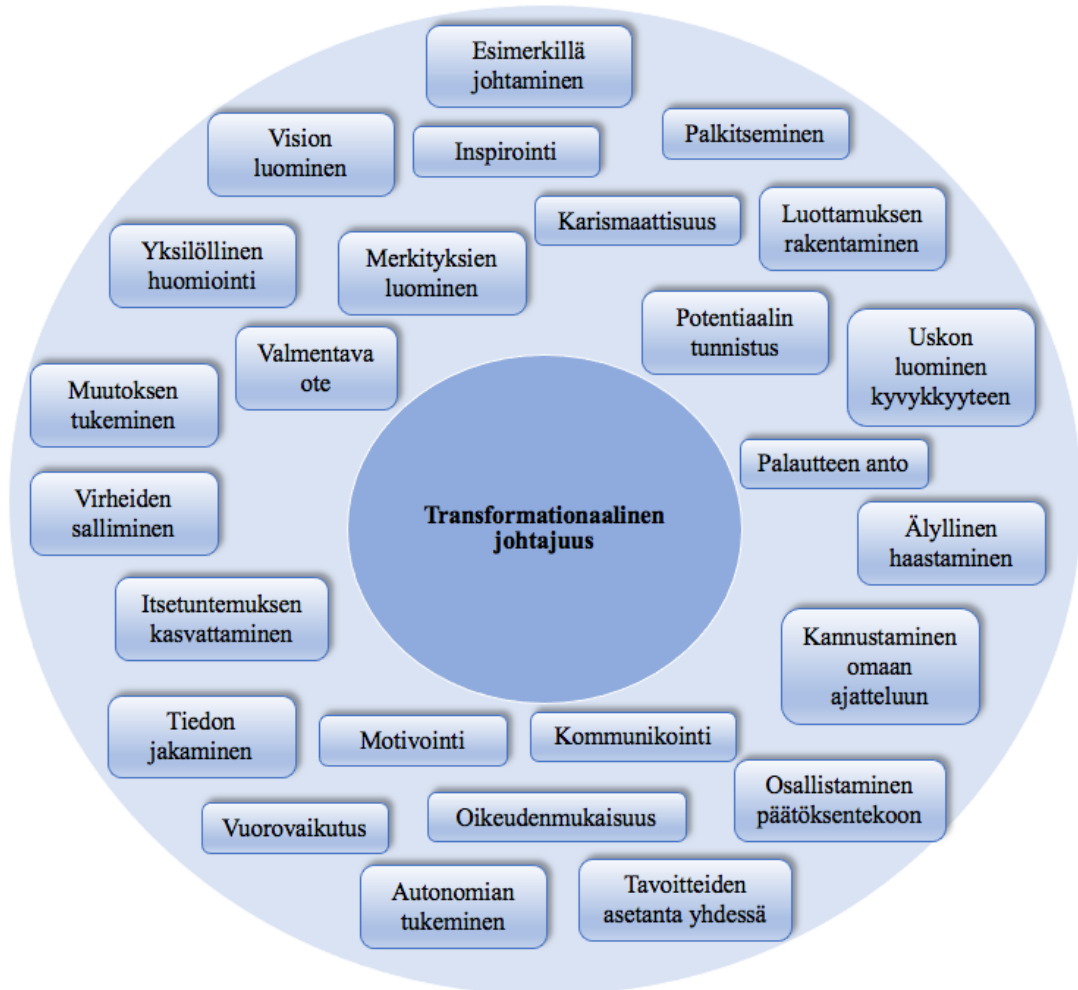
Bassin alun perin jo vuonna 1985 julkaisemaan transformationaalisen johtajuuden malliin viitataan monissa aihepiiriin liittyvissä akateemisissa artikkeleissa ja tutkimuksissa. Bassin (1985) malli rakentuu johtamista kuvaavista elementistä, joilla pyritään vaikuttamaan työntekijän motivaatioon, asenteisiin, uskomuksiin, arvoihin ja suoriutumiseen. Transformationaalinen johtajuus nähdään lähiesihenkilön toimina, joilla kyetään laajentamaan ja lisäämään alaisten kiinnostuneisuuden tasoa. Lähiesihenkilö mahdollistaa organisaation tarkoituksen ja suunnan hyväksymisen jakamalla tietoa ja kannustamalla alaisiaan altruistiseen käytökseen organisaation hyväksi. (Bass 1990, 21.) Akateemisessa kirjallisuudessa esiintyvä johtajuuteen liitettävä termi *karismaattisuus* ei vastaa sen kansankielellä ymmärrettyä käännoä ”puoleensavetävä”. Transformationaaliseen johtajuuteen liitetty karismaattisuus tarkoittaa, että esihenkilö on enemmän kiinnostunut muista, kuin itsestään ja tämä näkyy hänen toiminnassaan selkeästi. Karismaattisuus siten käsittää lähiesihenkilön esimerkinomaisen toiminnan, jossa pyrkimyksenä on rohkaista alaisia luottamaan omiin kykyihinsä ja näkemään omat potentiaalinsa niiden koko mittakaavassa ja siten kontribuoimaan paremmin organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. Karismaattisuus näyttäytyy kyynä ja haluna motivoida ja inspiroida muita, vastata työntekijöiden emotionaalisiin tarpeisiin ja huomioida työntekijät yksilöinä. Karismaattiset johtajat ovat tietoisia omasta kyvykkyydestään, verbaalisesti ja tunneälyllisesti lahjakkaita ja omaavat energistä päättäväisyyttä. Karismaattisuus on siten taito, jonka voi oppia, ei persoonallinen ominaisuus, joka joko löytyy ihmisestä tai ei. (Bass 1990.) Karismaattisuuden vaikutus alaisiin voi kuitenkin olla kaksitahoinen, kuten Eisenbeiß ja Boerner (2013) huomioivat, mikäli lähiesihenkilön karismaattisuus aiheuttaa alaisessa tarpeen tukeutua johtajan neuvoihin ja sparraukseen liikaa, jolloin työntekijän itseohjautuvuus, tunne kyvykkyydestä ja luovuus voivat kärsiä.

Transformationaalisen johtajan taito *inspiroivaan suunnannäyttämiseen* sisältää korkeiden odotusten, ja luottamuksen, että niihin päästään, kommunikoimisen. *Haastamalla älyllisesti* lähiesihenkilö voi tukea ongelmanratkaisukykyä sekä uuden ajattelutavan syntymistä ja rohkaista kyseenalaistamaan olemassa olevia olettamuksia ja toimintatapoja. Kuuntelemalla alaisten tarpeita, huolia ja ajatuksia lähiesihenkilö *huomioi yksilöllisesti* tiimin jäsenten

tarpeita ja pystyy valmentavalla otteella neuvomaan alaisiaan tuntemattoman edessä. Bassin mallissa siis pyritään muuttamaan olemassa olevia käsityksiä oppimiskokemusten kautta ja ravistelemaan työntekijöitä ulos totutuista malleista kasvattamalla heidän itsetuntemustansa ja kokemusta kyvykkyydestä saavuttaa enemmän ja samalla kytkeä pienempi osa suureksi kokonaisuudeksi organisaation tavoitteisiin nähden. (Bass 1990, 21-22.)

Transformaatiojohtajuuteen kuuluu paitsi organisaation etujen ajaminen jalkauttamalla strategista visiota vuorovaikutuksellisen kommunikaatiokulttuurin avulla, myös työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta työkontekstissa vahvistaa yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Ilmapiiri, jossa virheet ovat sallittuja ja niihin suhtaudutaan lempeydellä ja oppimisen työkaluina, eikä esimerkiksi rangaistuksen aiheina, rakentuu arvostavan ja luottamuksellisen sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Transformationaalinen johtaja pyrkiikin luomaan johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen molempia osapuolia arvostavaksi, luottamukselliseksi ja avoimeksi (Aragón-Correa et al. 2007, 351), koska se edistää mahdollisuutta motivoida työntekijöitä. Aito ihmisten välinen vuorovaikutus tutustuttaa ihmiset toisiinsa ja näin kyetään luomaan yhteinen kieli ja ymmärrys, jolloin positiivista vaikuttamista voi tapahtua. (Kilpinen 2017, 43.) Transformationaalinen johtaja inspiroi työntekijöitä asettamaan haastavia tavoitteita ja luo uskoa, että niihin voidaan myös päästä tukemalla yksilöiden kyvykkyyden ja itseluottamuksen tunnetta. Tavoitteet haastavat aiemmin kehitetyt toimintatavat ja -ratkaisut, ja siten toimivat älyllisinä stimulantteina kannustaen työntekijöitä kehittymään ja keksimään uutta. (Guarana & Avolio 2022, 97.). Työntekijöitä osallistutetaan ja otetaan mukaan päätöksentekoon. Ilmapiiri ja kulttuuri, joka tukee innovointia lisää näin organisaation sosiaalista pääomaa työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen muodossa. (Aragón-Correa et al. 2007, 351.) Työntekijän sosiaalinen pääoma, joka sisältää yksilön tiedot, taidot ja osaamisen sekä hänen potentiaaliset resurssinsa ja verkostonsa, on kilpailuvaltti modernissa liike-elämässä, joka pohjautuu pitkälti tietoon. Sosiaalisen pääoman arvokkuus onkin siinä, että sitä ei voida kopioida tai myydä edelleen. Sosiaalisen pääoman nähdään parantavan yksilön suorituskyvykkyyttä mahdollistamalla tiedon ja materiaalisten resurssien saatavuuden ja siten tukevan organisaation menestystä. (Haveman & Wetts 2019, 7; Nahapiet & Ghoshal 1998, 243-244.) Työntekijöiden psykologisen turvallisuuden varmistaminen osaltaan tukee työntekijän halua sijoittaa resurssejaan organisaation hyväksi, kannustaa innovointiin ja uuden oppimiseen (Aragón-

Correa et al. 2007, 351; Ammattiliitto Pro 2022). Halukkuus jakaa omaa osaamistaan organisaation hyväksi ja edelleen kehittää sitä eteenpäin on yhteydessä yksilön sitoutuneisuuden tunteeseen. Sitoutuneet työntekijät ovat energisiä, positiivisia, aikaansaavia ja omistautuneita ja siten tuottavat arvoa organisaatiolle. (Bakker et al. 2011, 4-5.)



Kuva 4. Transformationaaliseen johtajuuteen liitetyt ominaisuudet, mukaellen Burns (1978); Bass (1990); Aragón-Correa et al. (2007); O'Kane et al. (2015); Cafferkey et al. (2019); Lin, Scott, & Matta (2019) ja Guarana & Avolio (2022)

Yllä olevassa kuvassa on yhdistettynä laajasti eri tutkijoiden näkemyksiä niistä ominaisuuksista, kyvykkyyksistä ja toiminnallisuuksista, joita transformationaaliseen johtajuuteen liittyy. Kuvan voi ajatella olevan kaikkivoipain lähiesihenkilön tavoitekartta ja sen laajuudesta johtuen tässä tutkielmassa ei pystytä syvällisesti tarkastelemaan ja tutkimaan jokaista

ominaisuutta erikseen. Kuvan tärkeä viesti on auttaa hahmottamaan miten monisäikeisestä ja laajasta kokonaisuudesta transformationaalisessa johtajuudessa akateemisessa keskustelussa on kyse.

2.2.1. Transformationaalisen johtajuuden positiivinen vaikutus työntekijään

Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa niin työntekijän käyttäytymiseen, kognitiiviseen kyvykkyyteen kuin työn tulokseenkin. Transformationaalisen johtajuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti lähiesihenkilö - alainen -suhteeseen mahdollistamalla kohtaamisen emotionaalisella tasolla, joka puolestaan parantaa osapuolien keskinäistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Toimiva vuorovaikutussuhde lähiesihenkilön kanssa voi johtaa työsuorituksiin, jotka ovat jopa asetettuja odotuksia parempia. (Walumbwa & Hartnell 2011, 166.) Transformationaalisella johtajuudella on lisäksi tutkitusti positiivinen korrelaatio organisatoriseen oppimiseen, innovointiin ja suorituskyykyyn (Aragón-Correa et al. 2007, 354-355), työntekijän työssä suoriutumiseen (O'Kane et al. 2015; Walumbwa & Hartnell 2011) sekä psykologisen omistajuuden kehittymiseen (Avey et al. 2009, 184).

Aiempiin tutkimuksiin pohjaten tietotyöntekijät arvottavat luottamuksen niin itsensä ja lähiesihenkilön välisessä suhteessa, kuin itseään työntekijänä kohtaan osoitetun luottamuksen tärkeäksi voimavaraksi työssä menestymisen kannalta (Cafferkey, Townsend, & Khan 2019; O'Kane et al. 2015; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer 1996; Walumbwa & Hartnell 2011). Luottamus on oleellinen osa hyvän suhteen luomisessa ja yhteisymmärryksen synnyttämisessä ja se edellyttää, että lähiesihenkilö on saatavilla ja helposti lähestyttävä. Luottamus ja hyvä suhde lähiesihenkilöön lisää tietotyöntekijän sitoutumista organisaatioon. Avoin ja vuorovaikutuksellinen suhde lähiesihenkilön ja tietotyöntekijän välillä lisää tiedonkulkua ja näin vahvistaa tietotyöntekijän halukkuutta jakaa tietoa ja osallistua organisaation toimintaan myös laajemmassa mittakaavassa. (O'Kane et al. 2015, 494.) Vastaavasti ylimielinen käytös ja mikromanageeraus heikentävät tietotyöntekijän työsuoritusta ja alentavat motivaatiota (O'Kane et al. 2015, 495).

Haastavia työtehtäviä suorittavat tietotyöntekijät haluavat esihenkilöidensä tunnistavan heidän potentiaalinsa ja saavansa arvokasta palautetta sekä tunnustusta suorituksistaan.

Aktiivinen kuuntelu ja työntekijän mielipiteiden ja ehdotusten huomioonottaminen lisää työntekijän tuntemusta, että häntä arvostetaan ja hänen työpanoksellaan on suuressa kokonaisuudessa merkitystä. (O'Kane et al. 2015, 494) Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin, koska sen avulla pystytään vaikuttamaan kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta työkontekstissa (Sharifirad 2013, 214).

O'Kane et al. tutkivat vuonna 2015 tietotyöntekijän suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa löydettiin laaja joukko eri tekijöitä, jotka vaikuttivat yksilön suorituskykyyn, mutta erityisen tärkeään rooliin nousi lähiesihenkilön toiminta ja hänen tarjoama tukensa. Työntekijöitä tukevalla johtamiskulttuurilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaiseen kohteluun. Havaittu oikeudenmukainen kohtelu lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon, luottamuksen tasoa ja yksilön halukkuutta päästä tavoitteisiin, tai jopa ylittää ne. (Cafferkey et al. 2019, 9-10.) Tietotyöntekijät ovat kunnianhimoisia ja haluavat ponnistella heille asetettujen päämäärien eteen, kunhan ne ovat älyllisesti haastavia ja niiden toteutus sisältää mahdollisuuden autonomiaan. Kunnianhimoisuus ei kuitenkaan välttämättä näyttäydy haluna edetä uralla arvoasteikossa ylöspäin, jota voi osin selittää halu säilyttää tietty työn joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan sopu suhta. (O'Kane et al. 2015, 495.) Kunnianhimoisuus voi puolestaan ilmetä henkilökohtaisen, elinikäisen oppimisen arvostamisen muodossa, jota organisaatioissa voidaan tukea esimerkiksi työtehtävien vaihtelevuuden muodossa (O'Kane et al. 2015, 496).

Vaikka tietotyöntekijät ovat kunnianhimoisia ja valmiita sijoittamaan resurssejaan organisaation hyväksi, on tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä tietotyöntekijöille tärkeää. Modernin ajan työntekijät odottavat työantajiltaan ymmärrystä ja joustoa muuttuvien elämäntilanteiden edessä, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Tietotyöntekijät saattavat opiskella vapaa-ajallaan työn ohessa, saada lapsia, sairastua vakavasti, harrastaa kilpatasoisesti liikuntaa tai omat vanhenevat vanhemmat saattavat kaivata aikaa ja resursseja vievää tukea. Näihin eri elämänvaiheisiin ja -tilanteisiin kaivataan joustoa ja lähiesihenkilöltä ymmärrystä, vaikka esihenkilö itse ei olisi vastaavassa elämänvaiheessa tai sitä ikinä kokenut. Lähiesihenkilön tulisi siten, omasta iästään, kokemuksestaan ja tilanteestaan huolimatta, osata asettua työntekijän asemaan ja tukea työntekijän ajan- ja resurssienkäytön tasapainoa. Transformationaalinen johtaja osaa tukea

alaisiaan yksilöllisesti ja siten löytää kullekin yksilölle parhaiten soveltuvan yhtälön työn ja vapaa-ajan välillä. (O'Kane et al. 2015, 497.)

Tietotyöntekijän autonomian tunnetta lisää työlle asetettujen raamien löyhyys. Mahdollisuus muokata työnkuvaa ja työtehtäviä edesauttaa tunnetta, että työnantaja arvostaa työntekijän aloitteellisuutta ja kykyä kehittyä. Työnteon joustavat raamit helpottavat työntekijän omien vahvuuksien demonstroimista ja itseohjautuvuutta työn toteuttamisessa. (O'Kane et al. 2015, 495-496.)

2.2.2. Transformationaalisen johtajuuden vaikutus työntekijän psykologisen omistajuuden tunteeseen

Työntekijöiden työssä suoriutumiseen vaikuttavat monet tekijät yhdessä. Siihen vaikuttavat niin työntekijän oma persoona ja sisäinen motivaatio, organisatoriset tekijät kuin lähiesihenkilötyöskentelykin. Siinä missä lähiesihenkilön rooli ennen oli työtehtävien jakamisessa ja niistä suoriutumisen seuraamisessa, on rinnalle tullut lähiesihenkilötyön inhimillinen puoli työntekijöiden motivaation tukijana ja ylläpitäjänä. (O'Kane et al. 2015, 487-488.) Työntekijät voivat vaihtaa työnantajaa mikäli he eivät koe, että heitä arvostetaan ja että heitä on kohdeltu hyvin johtajien taholta (O'Kane et al. 2015, 494). Työntekijöiden tulee tuntee olevansa osa organisaatiota ja kuuluvansa kiinteästi organisaatioon, johon vastaavasti psykologisen omistajuuden tunne vaikuttaa. Psykologisen omistajuuden tunteeseen voidaan vaikuttaa positiivisesti transformationaalisen johtajuuden keinoin ja tästä syystä aiheita on tarkoituksenmukaista tarkastella. (Guarana & Avolio 2022, 110.) Saman huomion transformationaalisen johtajuuden vaikutuksesta olivat jo aiemmin tehneet Avey et al. (2009). Transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä psykologiseen omistajuuteen, joka viittaa transformationaalisten johtajien kyvykkyyteen luoda edellytyksiä psykologisen omistajuuden syntymiselle. Työntekijöiden psykologinen omistajuus taas vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, työpaikassa pitäytymiseen ja työtyytyväisyyteen. (Avey et al. 2009, 186-187.)

Guarana ja Avolio (2022) tutkivat kahden erilaisen johtamistyylin, transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen vaikutuksia työntekijän psykologiseen omistajuuteen. Transformationaalisessa johtamistavassa työntekijöiden tavoitteet on asetettu yhdessä

työntekijän kanssa ja niihin pääsemistä seurataan aktiivisesti. Johtaja tarjoaa tukeaan ja mahdollistaa tarvittavat resurssit sekä palkitsee työssä suoriutumisen ollessa odotetulla tasolla. (Guarana & Avolio 2022, 97.) Transformationaalinen johtaja inspiroi ja motivoi työntekijöitä pääsemään tavoitteisiin ja pyrkii nostamaan työntekijöiden oletuksia siitä mihin he työssään kykenevät. Toimimalla itse organisaation arvopohjan ja standardien mukaisesti johtaja kannustaa omalla esimerkillään työntekijöitään edistämään organisaation yhteisiä tavoitteita. Työntekijät pystyvät suhtautumaan muutokseen resilienssillä sekä kohtaamaan haasteita ja kyseenalaistamaan totuttua, kun heidän älyllistä potentiaaliaan tuetaan. Samalla suorituskäkyvykyys työssä nousee. Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja tukeminen mahdollistaa jokaisen yksilön kykyjen ja motivaation tunnistamisen, niiden hyödyntämisen ja tukemisen parantaen yksilön omaa suorituskäkyvykyttä. (Guarana & Avolio 2022, 97, 101.)

Guarana ja Avolio (2022) yhdistivät tutkimuksessaan johtamisen tyylin vaikutuksen työntekijän kokemaan psykologiseen omistajuuteen. Tutkimuksessaan he erottivat psykologiselle omistajuudelle kuusi uutta, erilaista tasoa. Näiden nyanssien valossa psykologinen omistajuus voi olla inklusiivista, (*inclusive*), varmaa (*secure*), instrumentaalista (*instrumental*), eksklusiivista (*exclusive*), epävarmaa (*insecure*) tai reaktiivista (*reactive*). Johtamisen tyylin todettiin vaikuttavan siihen, millaista psykologista omistajuutta työntekijä tuntee eli mikä motivaatio yksilöllä on toimintansa takana. (Guarana & Avolio 2022, 98.) Reaktiivisen orientaation tasolla omistajuutta kokeva henkilö pyrkii välttämään muutosta, joka voisi vaikuttaa omistajuuden kohteeseen. Mikäli henkilön motiivina on välttää muutosta ja vastustaa päätöksentekijöitä, on kyseessä epävarman omistajuuden taso. Henkilöt, jotka eivät halua horjuttaa organisatorista identiteettiään seuraavat annettuja ohjeita ja toimivat näin ollen kollektiivisesti ja omistajuuden taso on reaktiivinen. Myös tässä psykologisen omistajuuden ulottuvuudessa motivaatio muuttaa omaa käytöstä on vähäinen. Sen sijaan kun transformationaalisella johtajuudella kyetään vaikuttamaan yksilön itsesääntelyyn ja aktivoimaan vastaanottava fokus, syntyy halukkuutta tehdä muutoksia, jolloin suoriutumisen tasoa voidaan kasvattaa. Guarana ja Avolio (2022) ovat nimenneet tämän omistajuuden tason instrumentaaliseksi. Askeleen syvempi omistajuuden taso on varma, jossa toisin kuin instrumentaalisessa omistajuudessa henkilö kykenee tekemään uhrauksia, jotta suorituksen taso nousisi. Inklusiivisessa omistajuudessa

omistajuuden tunteet laajenevat koskemaan koko yksikköä tai organisaatiota. (Guarana & Avolio 2022, 104-105.)

Yhdistämällä psykologisen omistajuuden tutkimisen Higginsin yksilön itsesääntelyyn (*regulatory focus theory*) (Higgins 1997), voidaan ilmiötä tarkastella näkökulmista, joissa yksilö joko yrittää minimoida tappiot (”välttelevä” motiivi) tai maksimoida hyödyt (”vastaanottava” motiivi). Yksilöt, joiden vahva motiivi on minimoida negatiiviset vaikutukset käyttäytyvät turvallisuuksuushakuisesti ja pitäytyvät annetuissa ohjeissa. Vastaavasti yksilöt, joiden fokus on positiivisten tulosten maksimoinnissa, motivoituvat toivon ja saavuttamisen tunteista ja ovat valmiimpia ottamaan riskejä. (Avey et al. 2009, 175; Guarana & Avolio 2022, 99.) Lähiesihenkilöiden tyyli johtaa vaikuttaa työntekijöiden työminän muodostumiseen arvojen ja uskomusten siirtyessä organisaatiossa alaspäin. Transformationaalinen johtaja inspiroi työntekijöitä astumaan ulos mukavuusalueeltaan ja ottamaan haasteita vastaan yhteisen mission saavuttamiseksi. Lähiesihenkilön itsesääntelyn suuntaus siis vaikuttaa työntekijöihin ja heidän itsesääntelynsä suuntaan. (Guarana & Avolio 2022, 97.) Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden omaan muutoshalukkuuteen ja tasoittaa reviiritietoisien käyttäytymisen negatiivisia vaikutuksia lisäämällä ymmärrystä yhteisen tavoitteen merkityksestä (Guarana & Avolio 2022, 109).

2.2.3. Transformationaalisen johtajuusnäkökulman rajoitteet

Huolimatta siitä, että useat tieteelliset tutkimukset tukevat transformationaalisen johtajuuden positiivisia vaikutuksia tietotyöntekijän työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen, on sijaan myös sen asettamien rajoitteiden tunnistamiselle. Asioiden kriittinen tarkastelu onkin ominaista akateemiselle keskustelulle.

Transformationaliselle johtajuudelle kirjallisuudessa esitetty kritiikki liittyy tämän johtamistyylin näkökulmaan, jossa johtajan lähes eepistä toimintaa korostetaan ihanteena ja oikeana tapana toimia johtajana. Akateeminen johtajuustutkimus vaikuttaa osin ohittavan sen tosiasian, että johtajakin on ihminen, ei puolijumala. Moninaisten, jopa epärealististen odotusten täyttämisen päivittäin jokaista työntekijää miellyttävästi, voi olla henkisesti kuormittavaa johtajalle itselleen. Jatkuva esimerkillinen toiminta, kanssaihmissen motivointi, älyllisten haasteiden luominen sekä jokaisen työntekijän yksilöllinen

huomioiminen ja tukeminen voi käydä henkisesti kuormittavaksi (Lin, Scott, & Matta 2019). Lähiesihenkilön emotionaalinen väsymys ei voi olla heijastumatta negatiivisesti työntekijöihin, jolloin transformationaalinen johtajuus voi kääntyä itseään vastaan. Vastaavan käänteisefektityylisen vaikutuksen huomasivat Eisenbeiß ja Boerner (2013). Vaikka transformationaalinen johtajuuden on tutkittu lisäävän työntekijöiden innovatiivisuutta, voi epäsuorana negatiivisena vaikutuksena olla innovatiivisuuden väheneminen, jos työntekijä on liian riippuvainen lähiesihenkilöstään. Tämä riippuvaisuus muodostuu johtajan karismaattisuudesta, joka voi imaista työntekijän liian alttiiksi johtajan vaikutukselle, jolloin työntekijän oma-aloitteisuus ja asioiden rikas tarkastelu voi vähentyä. (Eisenbeiß & Boerner 2013.) Toiseksi transformationaalisen johtajuuden teoriaa on kritisoitu siitä, että johtaja nähdään työntekijöiden käyttäytymisen muuttumisen alulle panevana voimana ja muuttumiselle oletetaan organisaatiossa olevan konsensus. Huomiotta jää terve sisäinen erimielisyys ja sen hyötyjen tunnistaminen. Transformationaalinen johtaja saattaa kaikessa karismaattisuudessaan vaientaa työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja terveen kritiikin esittämisen. Transformationaalisen johtajuuden teoriassa huomiotta jää myös ihmisyyteen luontaisesti kuuluvat negatiiviset käyttäytymiset, kuten epärehellisyys ja moraalittomuus sekä vallan väärinkäyttö ja manipulointi. (Hutchinson & Jackson 2013, 13-15.)

3. Tutkimuksen toteutus

Tutkielman kolmas luku sisältää tutkimuksen empiriaosion toteutuksen, teemahaastattelututkimuksen ja tutkimuksen kohderyhmän kuvailun. Sen jälkeen syvennyttään tapaan analysoida tutkimusaineistoa ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Empiriaosuudessa tutkitaan milloin tietotyöntekijät kokevat omistajuutta omaa työtään kohtaan, miten tietotyöntekijät kokevat johtajuuden ja löytyykö keinoja, joilla lähiesihenkilöt omalla työllään ja toiminnallaan voivat tukea omistajuuden syntymistä. Toisaalta katsotaan myös niitä tekijöitä, jotka haittaavat tietotyöntekijöiden psykologisen omistajuuden muodostumista.

3.1. Tutkimusmetodi

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia olemassa olevia asioita niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista, koska todellisuus on monitahoinen. Olemassa olevia väittämiä ei ole tarkoitus esittää tosiksi. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 161.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on esittää epäilyjä itsestään selviä asioita kohtaan ja tarkastella tutkittavia asioita läheisesti. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu asianomaisten antamien omien merkityksien tulkitseminen ja analysointi. Laadullinen tutkimusaineisto voi olla tekstin muodossa, keskusteluja tai haastatteluja eli se on empiiristä. Tutkija on suorassa yhteydessä asianomaisiin, joilta laadullinen aineisto kootaan ja pyrkii tulkitsemaan tutkimuskysymyksiensä kannalta merkityksellisiä yksityiskohtia. (Hirsjärvi et al. 1997, 166; Juhila 2021.)

Haastattelu on yleinen tapa saada tutkimusaineistoa, jolla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan. Tutkijan asettamat rajaukset ja muotoilut kysymyksille vaikuttavat siihen millaista aineistoa tutkimukseen saadaan ja siksi tutkijan on tärkeää miettiä millaista tietoa haastateltavilta halutaan. Haastattelujen kautta kertyvää tutkimusaineistoa voidaan strukturoida, puolistrukturoida tai kerätä sitä vapaasti. (Hyvärinen, Suoninen, & Vuori

2021.) Strukturoidulla haastattelulla viitataan haastatteluun, jossa aineiston keruu on formaalia ja haastattelussa käytetään hyväksi lomaketta. Kysymysten ja väitteiden esitystapa ja järjestys pysyvät samanlaisina haastattelusta toiseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa, joka ymmärretään teemahaastatteluksi, voidaan hyödyntää osin formaalia kysymyslomaketta, mutta haastateltavalla on myös mahdollinen vapaampaan ilmaisuun aiheen ympärillä. Avoimia kysymyksiä ei välttämättä ole muotoiltu tarkasti ja niiden esittämisjärjestys voi vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Haastateltavan vastaukset ohjaavat kysymyksien järjestystä ja haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esiin ja ilmentää häntä itseään koskevia asioita. Mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin mahdollistaa syvemmän tiedon hankinnan, jos mielenkiintoisia teemoja nousee esiin tai vastauksesta tulee liian tulkinnanvarainen. Vapaa aineiston keruu haastattelussa, syvähaastattelu, keskustelua ei ohjaa haastattelijan ennalta määrittelemät kysymykset, vaan tutkimusaineisto koostuu haastateltavan ilmaisemista asioista sitä mukaa kun ne tulevat keskustelussa vastaan. (Hirsjärvi et al. 1997, 205-209; Hyvärinen et al. 2021.)

3.2. Tutkimuksen aineisto ja sen kerääminen

Tämän Pro gradu -tutkielman tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, joissa kysymykset on järjestetty teemoihin. Lisäksi haastateltavat pääsevät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin. Haastattelu sisälsi myös kolme arvosanalla 0-10 arvoettavaa kysymystä koskien informanttien kokemusta kysytystä asiasta.

Aineisto kerättiin haastattelemalla eri organisaatioissa toimivia tietotyöntekijöitä, jotka sijoittuivat maantieteellisesti Helsingistä Ouluun. Informanteiksi valittiin naisia ja miehiä, jotka toimivat asiantuntija- mutta eivät lähiesihenkilötehtävissä. Rajaamalla lähiesihenkilötyössä olevat pois tutkimuksesta, pyrittiin tutkimuksen reliabiliteetin vahvistamiseen. Lähiesihenkilöillä voi olettaa olevan erilainen näkökulma tutkimuskysymyksiin työkokemuksensa perusteella. Myös lähiesihenkilöiden vastaukset johtajuuteen liittyviin kysymyksiin olisivat voineet sisältää henkilökohtaisia puolueellisuuksia syvemmän esihenkilötyön vaativuuden ymmärtämisen johdosta. Informanttien valinnassa kuvaavaa oli vaatimus useamman vuoden työkokemuksesta tietotyön parissa, jolla pyrittiin varmistamaan kerättävän aineiston rikkaus ja syvyys. Empiirisen analyysimenetelmän mukaisesti informanttien yksilöinti on tehty mahdolliseksi

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 27) ja haastatteluvastauksista esimerkiksi on poistettu sanat, jotka mahdollisesti voisivat yhdistää haastateltavan johonkin organisaatioon, työtehtävään tai paikkakuntaan.

Tutkimusaineisto on ensisijainen eli se koostuu tutkimuksen tulkittavista kohteista. Koska haastatteluille oli etukäteen asetettu tavoite, vastauksien löytäminen tutkimuskysymyksiin, olivat haastattelut haastattelijan johdattelimia. Kuitenkin, koska haastattelutilanne perustuu vuorovaikutukseen, nousi haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella. (Puusa & Juuti 2020.) Tällä pyrittiin tutkimusaineiston rikastamiseen ja haastateltavien kokemusten syvälliseen ymmärtämiseen merkityksien luomiseksi. Haastattelun joustavuus onkin yksi tämän metodin vahvuuksista, sillä haastateltava voi jatkaa kysymyksissä syvemmälle, reagoida haastateltavan vastauksien perusteella sekä tarkentaa, oikaista ja varmistaa kuulemaansa ja ymmärtämäänsä. Myös kysymysten esiintymisjärjestystä voi haastateltavan kerronnan perusteella vaihdella, ja näin haastatteluissa tapahtuikin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Esimerkiksi pohtiessaan kokemuksiaan hyvästä lähiesihenkilötyöskentelystä, saatettiin aihetta lähestyä toisesta suunnasta, eli aloittaa niistä negatiivisista kokemuksista, jotka olivat vahvasti pinnalla. Puusan ja Juutin (2020, 103) mukaan puhutussa muodossa tapahtuneiden haastatteluiden tallentamien on edellytys uskottaviin päätelmiin pääsemiseksi. Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut tapahtuivat Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä ja haastateltavien luvalla ne nauhoitettiin ja litteroitiin syvällisen analysoimisen mahdollistamiseksi. Jokaista informanttia haastateltiin erikseen ja haastattelut kestivät 41-103 minuuttia. Ennen haastatteluja jokaiselle informantille oli lähetetty sähköisesti tietosuojailmoitus sekä tutkimuksen taustamateriaalia. Taustamateriaalissa oli kuvailtu tutkimuksen tavoite, kohderyhmän valinta, tutkimuskysymykset sekä yleisellä tasolla avattu tutkimuksen teoreettisia käsitteitä. Lisäksi suunnitellut haastattelukysymykset oli toimitettu etukäteen, jotta valmistautuminen haastattelun teemoihin olisi mahdollista. Nauhoitetuista haastatteluista kertyi yhteensä 61 sivua puhtaaksi litteroitua Word-tekstiä, josta oli poistettu toistot, täytesanat, tutkimuksen kannalta epäoleelliset sivuhuomiot sekä tiedot, joilla vastaajat olisi voitu yksilöidä.

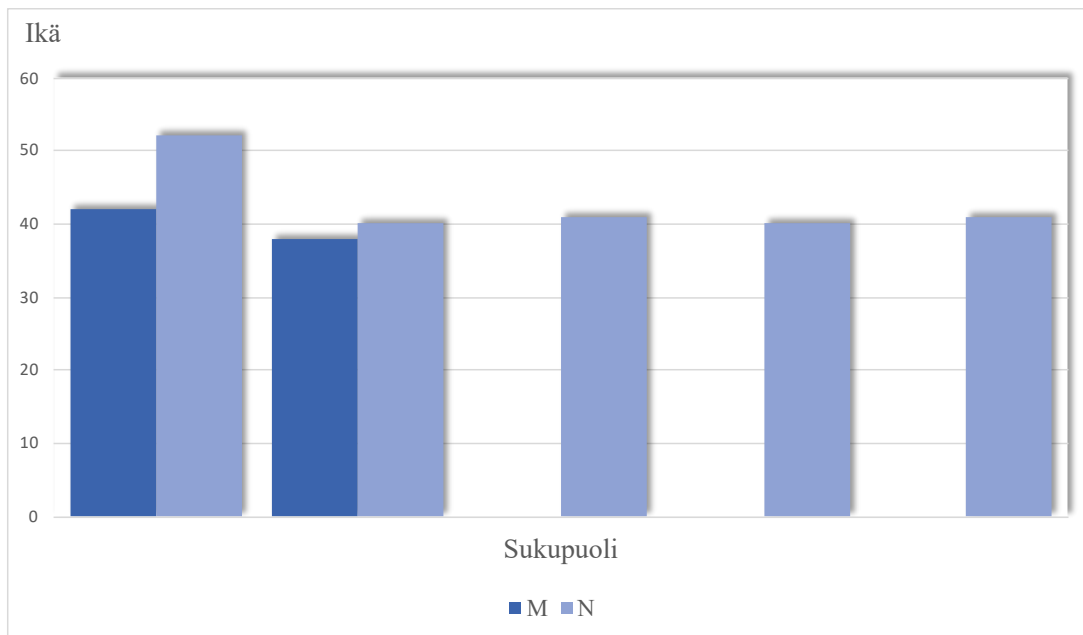
Aloitettaessa haastatteluja, tutkimusaineiston kokoa ei etukäteen ollut rajoitettu. Tarkoittaen, että informantteja oli sovittuna useita ja haastatteluista tehtiin vain siihen asti, kun

tarkoituksenmukaiselta tuntui. Saturaatio eli aineiston kylläntyminen kuvaa tilannetta, jossa aineistosta alkaa nousemaan huomattava määrä samoja asioita uusien löydöksiä jäädessä vähemmälle. Aineiston määrän kasvaessa alkaa se siis toistaa itseään ja uusien merkityksien löytyminen vähenee. Näin ollen haastattelututkimusten jatkaminen pidempään ei tuo enää oleellisesti uutta tietoa tai näkökulmaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa noin 15 vastausta aiheuttaisi saturaatiopisteen, tapahtui tämän tutkimuksen aineiston kylläntyminen aiemmin. Mielenkiintoisesti aineisto alkoi kylläntymään jo viidennen haastattelun aineiston perusteella, jota voisi osaltaan selittää informanttien suunnilleen saman pituinen työkokemus, jonka perusteella tietyt asiat nousevat tärkeiksi. Toinen selittävä tekijä liittyen tutkimuksen johtajuusosion tutkimiseen voi olla haastateltavien lähiesihenkilöiden samansuuruinen määrä. Aineisto olisi voinut kylläntyä hitaammin, jos sitä olisi kerätty tietotyöntekijöiltä laajemmalla ikähaarukalla ja lisäämällä haastateltavien joukkoon suppeammilla tietotyövuosilla varustettuja informantteja.

Haastattelun tutkimuskysymykset olivat pääsääntöisesti puolistrukturoituja, lukuun ottamatta taustakysymyksiä informanttien sukupuolesta, iästä ja ammattinimikkeestä. Lisäksi haastateltaville esitettiin kolme numeerista arvosanakysymystä. Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

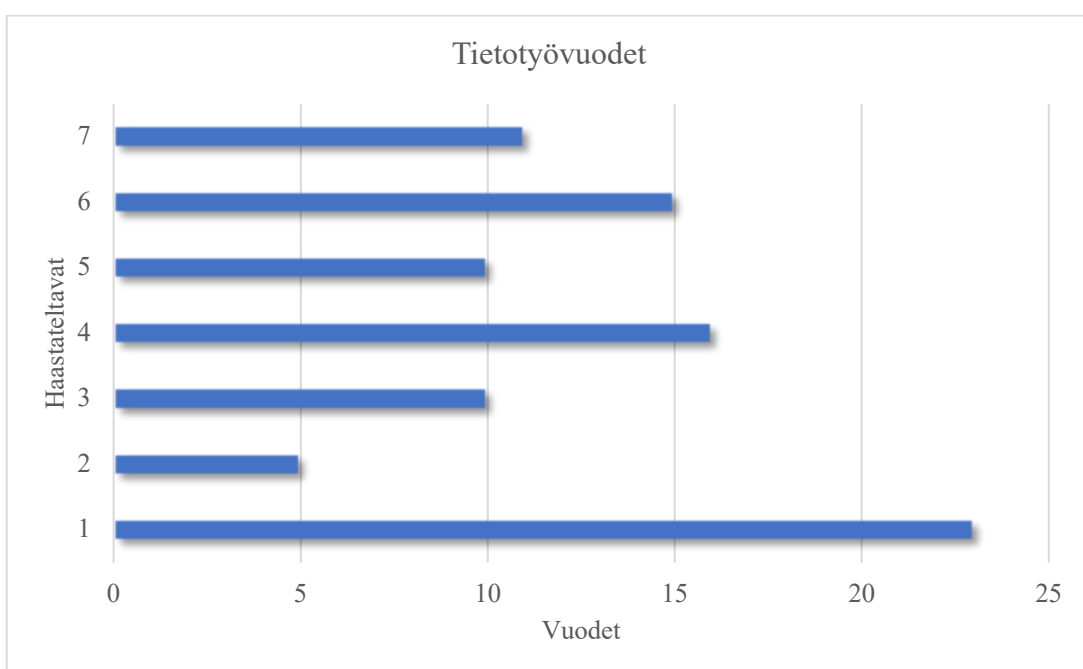
3.3. Tutkimuksen kohderyhmän kuvailu

Haastateltaviksi valittiin suomalaisia korkeasti koulutettuja, jo useamman vuoden tietotyötä tehneitä, asiantuntijatehtävissä toimivia miehiä ja naisia. Tutkimusta varten haastatellut informantit eivät edustaneet mitään tiettyä toimialaa vaan toimivat laaja-alaisesti erilaisissa tietotyötehtävissä. Myöskään työntantajaorganisaation kokoa tai luonnetta ei oltu rajattu. Näin ollen osa haastateltavista työskenteli valtion alaisissa organisaatioissa ja osa yksityisen sektorin organisaatioissa. Informanttien syntymävuodet sijoittuvat vuosien 1970 ja 1983 välille. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja loput viisi naisia. Informanttien ikä- ja sukupuolijakauma on esitetty alla olevassa kuvassa, 5.



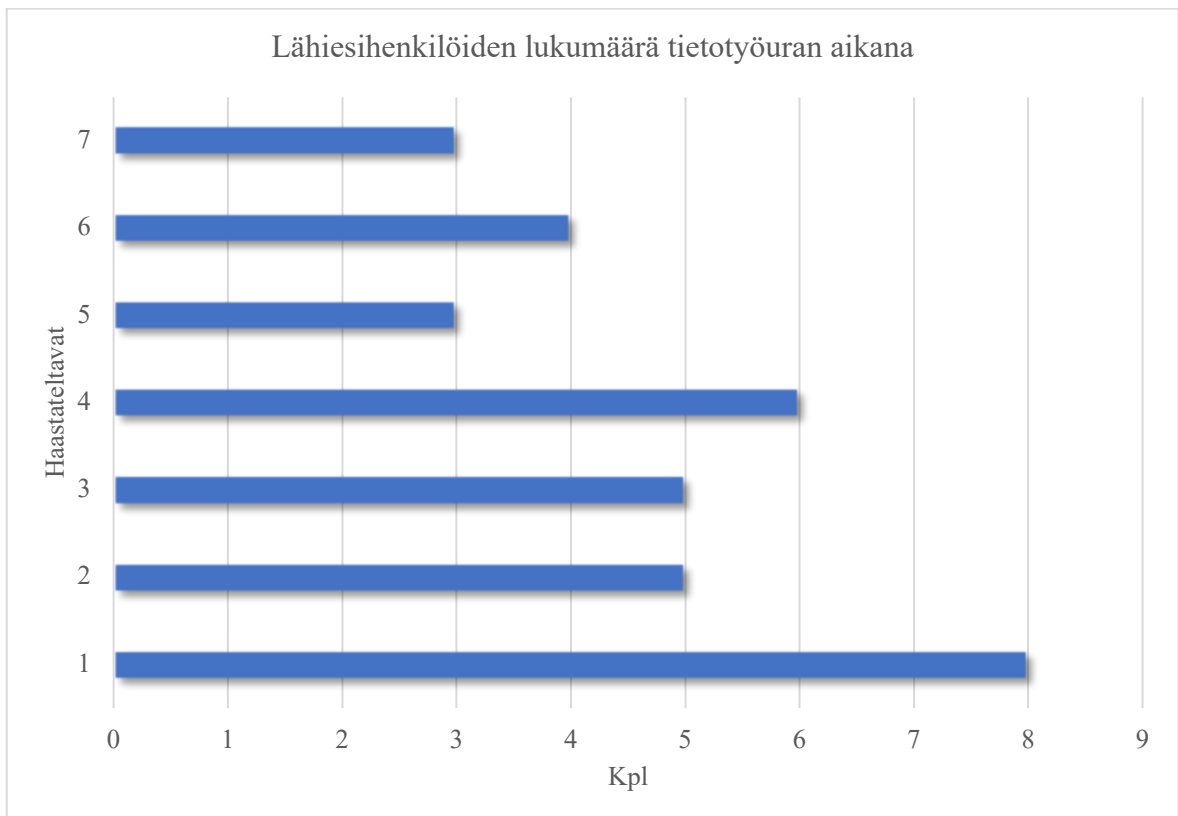
Kuva 5. Informanttien ikä- ja sukupuolijakauma

Haastattelujoukosta rajattiin pois esihenkilökokemusta omaavat sekä työuransa vasta aloittaneet tietotyöntekijät. Haastateltavaksi valittujen kokemusvuodet tietotyöstä on esitetty kuvassa 6. Kuvasta 6 on nähtävissä, että haastateltavilla oli useamman vuoden kokemus tietotyöhön rinnastettavan työn tekemisestä ja siten kokemusta siihen liittyvistä ominaispiirteistä. Tietotyövuosien tekemisen keskiarvo haastateltavilla oli 12,8 vuotta.



Kuva 6. Haastateltavien tietotyökokemus vuosissa

Tutkimuksen lähiesihenkilötyöskentelyä tutkivaa osiota varten informanteilta vaadittiin kokemusta useammasta eri lähiesihenkilöstä, jotta haastatteluilla kerätty aineisto saisi syvyyttä. Haastateltavien lähiesihenkilöiden kappalemäärät on esitetty kuvassa 7, josta näkee suhteellisen tasaisen jakauman tietotyövuosien määrän vaihtelusta, 5-23 vuotta, riippumatta. Keskimäärän haastateltavilla oli ollut 4,8 esihenkilöä tähänastisen tietotyöuransa aikana.



Kuva 7. Lähiesihenkilöiden lukumäärä tietotyövuosien aikana per haastateltava

Yllä esitetty kuvaus tutkimuksen kohderyhmästä kertoo, että haastateltavia yhdistäviä tekijöitä olivat koulutustausta, vuosien kokemus tietotyön tekemisestä sekä kokemus useamman eri lähiesihenkilön työskentelystä. Erottavia tekijöitä olivat haastateltavien maantieteellinen sijainti, organisaatioiden koko ja luonne, sekä toimiala, jolla he työskentelivät.

3.4. Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analysointi alkaa jo aineiston hankkimisen vaiheessa ja jatkuu syventämällä ymmärrystä aineiston merkityksistä käymällä sitä läpi uudestaan ja uudestaan. Aineistoa ryhmitellään teemoihin, luokkiin ja kategorioihin ja yhdistetään löydöksiä aiemmassa kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin. Aineiston analyysin laatu on yhteydessä tutkijan kyvykkyyteen tulkita ja ymmärtää esiin nousseita asioita. (Puusa & Juuti 2020.) Puusan ja Juutin (2020, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin lähtökohtina ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Koska laadullisen tutkimuksen aineisto on rikas, monivivahteinen ja laaja, on sen tulkinta ja tulkinnoista seuraavat päätelmät tulosten keskiössä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto käsiteltävään muotoon, ilman että keskeinen sisältö katoaa. Tämän pelkistämisen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa muokkaamalla sitä selkeäksi kokonaisuudeksi. Analyysin työvaiheet ja eteneminen on kyettävä kuvaamaan luotettavuuden varmistamiseksi, ja jotta aineistosta tehdyt ratkaisut pystytään perustamaan. (Puusa & Juuti 2020.)

Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti eli analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii apuna merkitysten ymmärtämisessä. Analyysista on tunnistettavissa teoriaosuudessa kerätty tieto, mutta aineiston analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teoriaohjaavan analyysimenetelmän käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka vahvistavat tietotyöntekijöiden kokemaa työn psykologista omistajuutta ja miten lähiesihenkilötyöskentely vaikuttaa psykologisen omistajuuden kokemiseen.

Tässä tutkimuksessa aineistoon tutustuttiin ensin kokonaisuutena ja litteroidut haastattelut luettiin useampaan kertaan. Seuraavassa vaiheessa aineistosta nostettiin merkityksellisiä asioita värikoodaamalla ne teemojen mukaisesti. Tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoiset ja merkittävät keskusteluosuudet kursivoitiin myöhempää käyttöä varten. Aineistoa myös luokiteltiin esiintyneiden tekijöiden mukaisesti ja näin pystyttiin nostamaan aineistossa useamman kerran esiin tulleita, merkityksellisiä asioita. Kun aineisto oli saatu käsiteltävään muotoon, siirryttiin analyysin viimeiseen vaiheeseen eli aineiston tulkintaan ja selittämiseen. Haastatteluissa esiin nousseita asioita verrattiin tutkielman teoriataustaan ja

tutkittiin, löytyikö mahdollisia poikkeavuuksia tai jotain uutta, jota teoriassa ei jo ollut käsitelty. Työstämällä tutkimusaineistoa, eli pelkistämällä, teemoittelemalla ja yhdistämällä päästään johtopäätöksiin ja voidaan vastata tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020).

3.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja siksi tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Tutkimuksen totuudenmukaisuus ja objektiivisuus ovat tarkastelun kohteina. Luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin näkökulmasta, eli siitä onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää esimerkiksi tutkimuksen yleistettävyyttä, eli sitä olisiko tutkimustulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen uskottavuutta voidaan tarkastella suuren yleisön hyväksynnän näkökulmasta, eli kuinka hyvin tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen kokoamisen asianmukaisuuteen, analysoinnin huolellisuuteen ja johtopäätösten totuudenmukaisuuteen. Luotettavuus syntyy siitä, että tutkija onnistuu perustelemaan valitsemansa ja käyttämänsä menetelmät ja lähestymistavat. Tästä syystä tutkimuksen toteuttamisen ja analysoinnin kuvaamisen on syytä olla johdonmukaista ja läpinäkyvää. Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee noudattaa eettisyyttä eli tutkimukseen valitut menetelmät ja analyysitavat noudattavat yleisesti tunnistettuja laadullisen tutkimuksen ohjeistuksia. Eettisyys tarkoittaa lisäksi sitä, että tutkimuksesta ei seuraa haitallisia asioita siihen osallistuville informanteille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tämän tutkimuksen valinnat ovat teoreettisesti perusteltavissa validiteetin vahvistamiseksi. Tutkimusta voidaan pitää tietyin osin yleistettävänä, sillä tutkimukseen haastatellut informantit vastaavat tutkimuksen kohteena olevaa ihmisryhmää. Pohtia toki voi, miten yleistettävä tutkimus olisi esimerkiksi maantieteellisesti tai kulttuurillisesti hyvin erilaisessa kontekstissa. Tutkimusryhmän rajallinen määrä asettaa tutkimukselle omat rajoitteensa, ja näin ollen tutkimustulokset eivät välttämättä vastaa kaikkien alojen tai kaikenikäisten tietotyöntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksen teoreettiset käsitteet ovat selkeät ja ymmärtämisen varmistamiseksi myös englanninkielinen termi on lisätty tekstiin. Tutkimuksen laadullinen ote on perusteltua, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tietotyöntekijöiden kokemuksia syvällisesti, johon haastattelututkimus antoi hyvät

lähtökohdat. Tutkimuksen eteneminen ja analysointimenetelmät on kuvattu avoimesti ja ne noudattelevat aiemmin hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen eettisyyttä on lisäksi varmistettu tekemällä informanttien henkilöllisyyden ja työskentelyorganisaation yksilöinnin mahdolliseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisäksi tarkastella reliabiliteetin kautta. Reliabiliteettia arvioitaessa voidaan tarkastella onko tutkimuksen mittarit kohdeilmiöön sopivia ja onko mittaustilanne, mittaaja ja mahdolliset muuttuvat tekijät vaikuttaneet mittauksen lopputulokseen. (Puusa & Juuti 2020, 179.) Tutkimuksen haastattelutilanteet toteutuivat osallistujille identtisinä, etänä järjestettyinä Teams-palaverina kahdestaan tutkijan kanssa. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti ja he kaikki olivat saaneet enakkoon saman tietopaketin tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja teorioista, tutkimuksen tavoitteista sekä alustavat haastattelukysymykset nähtäväkseen. Tutkimuksen toistettavuus joko samassa tai eri kontekstissa on täysin mahdollista ja näin ollen reliabiliteettia voidaan pitää korkeana.

4. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään aineiston analysoinnin kautta esiin tulleet, tutkimuskysymyksiensä kannalta merkitykselliset tulokset. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu niin, että ensin kuvataan haastateltujen antamat numeeriset arvot työtehtävien kokemisesta omiksi, vastuun tuntemisesta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviin. Seuraavaksi kuhunkin osa-alueeseen perehdytään syvemmin haastatteluiden tulosten valossa.

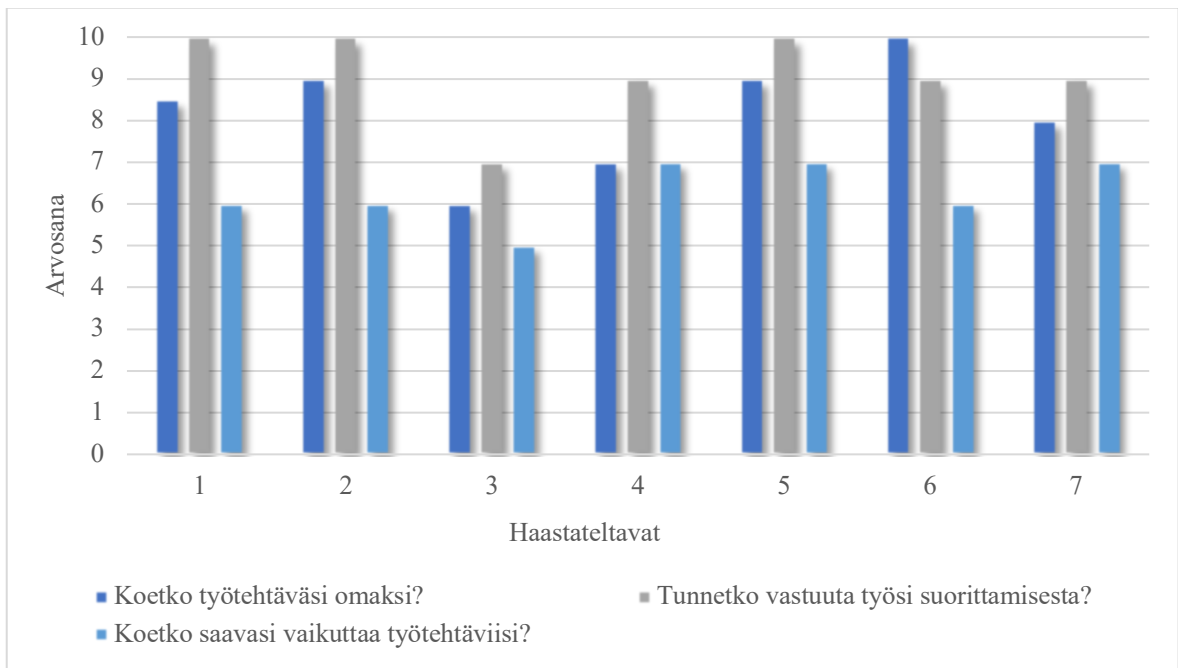
Tämän jälkeen tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä asioista, jotka ovat heille erityisen merkityksellisiä heidän työssään ja joista he eivät halua luopua.

Lopuksi esitellään haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia johtajuudesta.

4.1. Haastateltavien työn psykologiseen omistajuuteen vaikuttavat tekijät

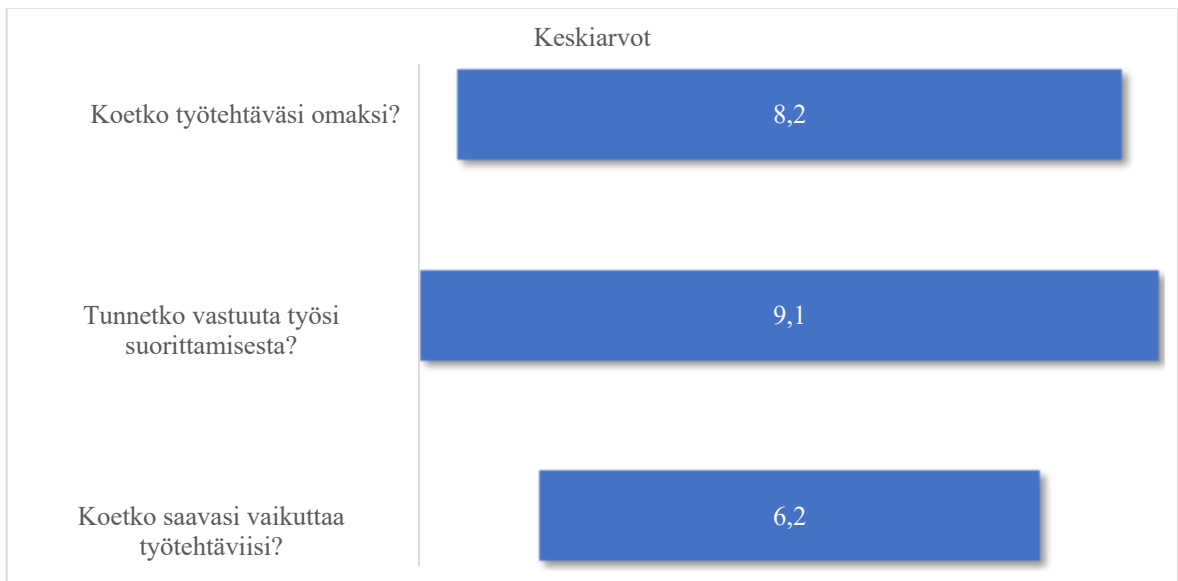
Jokaisen haastateltavan antamat arvosanavastaukset kolmelle numeerisesta arvioitavalle kysymykselle on esitetty kuvassa 8. Numeerisesti asteikolla 0 –10, jossa 0 tarkoittaa ”en lainkaan” ja 10 ”hyvin paljon” vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

- Koetko työtehtäväsi omaksi?
- Tunnetko vastuuta työsi suorittamiseksi?
- Koetko saavasi vaikuttaa työtehtäviisi?



Kuva 8. Haastateltavien arvosanavastaukset

Seuraavasta kuvasta 9 on nähtävissä, että haastatteluiden perusteella korkeasti koulutettujen suomalaisten tietotyöntekijöiden kokemus omistajuudesta työtä kohtaan oli kohtalaisen korkea, keskiarvon ollessa 8,2 asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa, että ei tunne lainkaan omistajuutta työtehtäviään kohtaan ja arvosana 10 tarkoittaa tuntevansa työtehtävänsä täysin omikseen. Haastateltavien numerot 3 ja 4 keskiarvoa huonommat arvosanat selittyvät kahtalaisesti. Haastateltava numero 3 toi vahvasti esiin puutteellisen työnkuvan määrittelyn ja siitä seuraavan epävarmuuden mitä häneltä kyseisessä tehtävässä odotetaan. Pirstaleisen työnkuvan ja epäselvien tavoitteiden johdosta työtehtävien kokeminen omaksi oli muita haastateltavia selkeästi alhaisemmalla tasolla. Haastateltava numero 4 puolestaan koki, että ei tällä hetkellä toimi sellaisissa tehtävissä, joissa olisi omalla vahvuusalueellaan ja lisäksi toimenkuvaa on muutettu hänen toiveistaan huolimatta epämieluisampaan suuntaan.



Kuva 9. Keskiarvolukemat arvosanakysymyksille asteikolla 0-10

Haastateltavien arvioidessa kokemusta vastuun tunteesta työn suorittamista kohtaan, keskiarvo oli varsin korkea, 9,1 samalla asteikolla 0-10. Tämä keskiarvo oli kolmesta numeerisesti arvioitavasta kysymyksestä korkein ja kolme vastaaja kokikin tuntevansa vastuuta ”*tietysti aina ja koko ajan*”. Vastaajan numero 3 keskiarvoa selkeästi heikompi lukema selittyy ylempänä mainitusta toimenkuvan ja vastuiden epäselvyydestä. Koska hänelle ei ole täysin selkeää mitkä hänen työtehtävänsä ja tavoitteensa ovat, on vastuun kokeminen alhaisemmalla tasolla. Kolmannessa numeerisessa kysymyksessä kartoitettiin haastateltavien kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin. Ennen kolmatta numeerista kysymystä haastateltavilta oli kysytty avoimilla kysymyksillä milloin ja miten he ovat saaneet vaikuttaa työtehtäviinsä ja avointen kysymysten kautta saatiin monia näkökulmia ja kokemuksia aiheesta, joita esitellään tarkemmin myöhemmin seuraavassa kappaleessa 4.2. Kuitenkin numeerisessa arviointikysymyksessä useampi haastateltava toi esiin sen tosiasian, että eivät voi vaikuttaa itse työtehtäviin, jotka tulevat hyvin pitkälle annettuina ja perustelivat sillä antamaansa arvosanaa. Sillä, että he avoimien vastauksiensa mukaan voivat vaikuttaa esimerkiksi työtehtävien toteutustapaan, haastavuuteen tai aikatauluun ei vaikuttanut olevan määräävää merkitystä tähän kysymykseen vastattaessa. Haastateltavien numeeristen vastauksien perusteella kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin oli asteikolla 0-10 keskiarvoltaan 6,2.

4.1.1. Psykologisen omistajuuden syntymekanismit

Tutkimuksen haastatteluista nousi selkeäsi esiin, että omistajuuden tunne työtä kohtaan vaatii syväosaamista tiettyä asiaa tai osa-aluetta kohtaan, joka voi syntyä vain ajan saatossa. Tämän näkemyksen jakoi jokainen haastatelluista, eli se sai 7 mainintaa.

”Suomessa ei kukaan osaa sitä niin hyvin kuin minä. Kenelläkään ei ole niin syvällistä tuntemusta, niin sitä kautta on tullut varmasti se, että ymmärtää sen oman merkityksensä ja oman panoksen ja oman merkityksen koko meidän firmalle, niin sitä kautta on varmasti tuonut semmoista omistajuustunnetta tähän. Se on tullut mun omaksi sitä kautta kaikista vahviten.” H7

”Oikeastaan näkyy siinä, että saa keskittyä siihen yhteisen osa-alueeseen.” H1

”On tehtävien tasalla ja on silleen, et hallitsee ja on osaamista ja se kohdistuu oikeisiin asioihin.” H2

Omistajuuden tunne rakentuu, kun tietotyöntekijällä on mahdollisuus keskittyä aidosti itseään kiinnostaviin tehtäviin joiden suorittamiseksi on annettu mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työn mielekkyys rakentuu paitsi aidon kiinnostuneisuuden myös työssä koettujen onnistumisten tunteiden kautta. Omistajuuden tunteen syntymiseen vaikuttaa myönteisesti työn haastavuus ja vaihtelevuus ja siitä seuraava positiivinen älyllinen stimulointi, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja ammatillisen kehittymisen samalla kun tietotyöntekijä ponnistelee työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Koen että mulla on melkolailla riittävästi autonomiaa omaan työhön liittyen ja työ on sopivan haastavaa. Se on vaihtelevaa, mikä on mulle todella tärkeätä, että mä en ole rutiinien ihminen.” H4

”Se on tavallaan palapelien ratkaisemista, niin se on ollut tosi kivaa. Ja tämmöiseen on tosissaan mielellään käyttänyt aikaa.” H7

”Se on siis älyllisesti mukavan haastavaa yrittää samalla saada jotain asioita toimimaan.” H7

Autonomiaan sisältyy mahdollisuus paitsi mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen, myös kyvykkyys muotoilla työtä omille toimintatavoille ominaiseksi sekä vaihtoehtoisten reittien käyttäminen lopputulokseen pääsemiseksi. Haastatteluissa autonomian tärkeyden mainitsivat lähes kaikki haastateltavat. Haastateltavat erottivat autonomiasta on kalenterin ja työviikon järjestelyn työtehtävien osalta. Haastatteluissa nousi esiin, että kun tietotyöntekijä tuntee kyvykkyyttä vaikuttaa siihen miten aikaansa järjestää, lisää se kokemusta siitä, että työ on omaa.

”Paljon mä pystyn sitä omaa viikkokalenteria suunnittelemaan aika autonomisesti. Ja se vaikuttaa siihen, että mä koen, että se on mun oma. Varata sieltä niitä aikoja niille asioille, mitä mä koen, että on mun ydintehtävää.” H2

”Mulla on ollut näissä asiantuntijatehtävissä työtehtäviä, joita mä olen päässyt hyvin vapaasti itse rakentamaan. Sellaiset kokemukset on luonut sitä omistajuuden tunnetta, etenkin jos se tehtävä on ollut itselle mielekäs ja siinä on kokenut onnistumisia ja ehkä jopa saanut saanut hyvää palautettakin, vaikka se palaute ei ole koskaan ollut mulle semmonen tarve. Mä aika vähän koen, että mä tarvitsen sellaista positiivista palautetta. Mä nautin siitä kun saan itse johtaa omaa työtäni ja varmaan ne parhaat omistajuuden kokemukset tulee juuri siitä, että saa saa itse muotoilla sen työnsä oman näköiseksi.” H4

Yksittäisiä mainintoja työn omistajuutta vähentävänä tekijänä sai haastateltujen kokema epäselvyys siitä, mitä häneltä ja työn tulokselta odotetaan. Epäselvästi määritellyt työnkuvat haittaavat käsityksen muodostumista siitä, mikä on ”omaa”. Puutteelliset tai epämääräiset tavoitteet heikentävät kokemusta työn merkityksellisyydestä.

”... se rooli ei ole selkeä. Niin se on ehkä hankalampi kokea omaksi. Niin miten sä voisit kokea sitä omaksesi jos itse välttämättä et edes tiedä teetkö oikeita asioita? Ja kuka sen määrittää teetkö oikeita asioita jos ei mun lähiesimies?”

H3

”Koska ei ole tavoitteita eikä selkeätä kuvaa mitä edes pitäisi tehdä, välillä vaikea olla tyytyväinen oman työn saavutuksiin, eli se työn merkittävyys. Näkee kyllä, että työ on merkittävää, että ilman tätä positiota niin aika moni asia ei pyörisi meillä, mutta ne kuuluisat tavoitteet.” H5

Alla olevassa kuvassa 10. esitetään tämän tutkimuksen haastatteluista esiin nousseet merkittävimmät tietotyöntekijän työtä kohtaan kokeman psykologisen omistajuuden rakentumiseen vaikuttavat mekanismit. Kuvan yläosassa tummemmalla värjätty elementit saivat haastatteluissa eniten mainintoja psykologisen omistajuuden tunteeseen vaikuttavina tekijöinä.



Kuva 10. Tietotyöntekijän psykologisen omistajuuden rakennusmekanismit

Haastateltujen tietotyöntekijöiden kokema vastuu omasta työstä näyttäytyi niin positiivisessa kuin negatiivisessakin valossa. Negatiivisten kokemusten joukossa oli stressiä, kiirettä, yöunien menetystä, puutteellisesta osaamisesta ja epäselvistä tavoitteista nousevaa epävarmuutta, työajan venymistä ja ahdistuksen tunteita. Palkitsevaksi koettiin, kun asetetuissa tavoitteissa tai eteen tulleissa haasteissa onnistutaan ja halukkuus kyvykkyyteen aiheutti positiivista painetta ponnistella päämäärän eteen. Resursseja sijoitettiin siis työtehtäviin, jotka tunnettiin omiksi ja joista tunnettiin olevan vastuussa.

”Et sit se ehkä näkyy ulospäin, että se on jotenki kivaa ja siitä ehkä nauttii ja tykkää.” H2

”Että kun se on omalla vastuulla se työ minkä tekee ja siinä onnistuu, niin siitä kyllä oikein hyvän olon tunteen. Ja se auttaa kyllä siihen asiaan tsemppaamisessa.” H1

”Ehkä se on tuonut paineita aikaisemmin, mutta nyt on jo niin paljon näitä tehnyt, että tavallaan on jo aika kova luotto siihen, että onnistuu siinä, mihin lähtee. Pääsääntöisesti näin. No ei sitä voi sanoa että olisi paineetonta, mutta ehkä sitä positiivista painetta.” H6

”Ja sitten ehkä sellaista stressiä tai painetta siitä, että ei tiedä kaikkea vielä tai ei osaa välttämättä tai kokee että ei tiedä. Voiko ikinä tietää kaikkea? Mutta siis se vastuu siitä, että suoriutuu niistä työtehtävistä mistä ajattelee että pitäisikin saada suoriutua. Niin se on ehkä semmoinen negatiivinen vastuu. Juuri se, että kun et pitäis tietää enemmän ja pitäisi osata enemmän.” H3

Vaikka haastatellut tietotyöntekijät kokevat vastuuta työnsä suorittamisesta aikataulullisesti ja lopputuleman kannalta, nousi haastatteluissa selvästi esille halu olla antautumatta liikaa työelämän vietäväksi.

”Selkeästi olen jakanut, että vapaa-aika on mun omaa vapaa-aikaa, enkä sen jälkeen näitä mieli. Vapaa-ajalla mulla on muut mielenkiinnon kohteet kun työtehtävät tai töihin liittyvät asiat, ainakin suuressa osassa.” H7

”Harjoittelen sitä nykyään, että työt tehdään työajalla. Mun mielestä se on huono juttu ja vähän ehkä jotenkin tämmöinen omistajuus menee ehkä sit vähän liian pitkälle jos se lähtee valtaamaan kaikelta muulta.” H2

”Ja kun mä mä lähdän töistä niin mä suljen kaikki räppänät ja kaikki laitteet ja sitten seuraavana päivänä mä oon taas töissä.” H3

”Työ on yksi osa elämää, mutta se ei ole tärkein osa omaa elämää. Että sitten on kaikkea muutakin, enkä halua, että se vie siltä muulta perhe-elämältä ja vapaa-ajalta kaikkea. Että en ole tavoitettavissa 24/7.” H1

4.2. Haastateltavien kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviinsä

Lähes kaikki haastateltavat jakoivat näkemyksen siitä, että eivät voi juurikaan vaikuttaa itse työtehtäviin, jotka tulevat työnantajan taholta määriteltynä, mutta voivat vaikuttaa siihen miten annettuihin työn tavoitteisiin päästään. Haastateltavilla oli autonomiaa ja vapautta miettiä vaihtoehtoja sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä sen suhteen, kuinka työtä tehdään. Yhden haastateltavan toimenkuva oli määrittelemätön, joten hän koki mahdollisuutta myös vaikuttaa siihen millaisiin työtehtäviin keskittyä.

”Pääsen vaikuttamaan aika pitkällekin. Sekä ajankäytöllisesti että toimintatavoilla tekemisiin että oikeastaan minun työssä on se, että tehtävä tulee, mutta sen saa sitten aika pitkälle omalla tyylillä suorittaa.” H2

”Omat vaikutusmahdollisuudet työtehtävän sisällä on suhteellisen isot. Meidän esimies on semmoinen, että se kyllä luottaa meihin näiden asioiden suhteen ihan täysin, että ei ne meitä vahdi ja se tietää, että meillä on hyvät osaamiset niistä. Se antaa meille paljon valinnanvaraa päättää mitä tehdään ja minkälaisia järjestelmiä tai mitä voidaan käyttää.” H7

”Kyllä mä oon päässyt tässä nykyisessäkin työssä vaikuttamaan osittain siihen, että minkälaisiin tehtäviin mä keskityn ja hakeutumaan juuri hiukan sen kaltaisiin tehtäviin, jotka mä koen, että on mun kokemuksen ja vahvuuksien

alueilla. Pääsääntöisesti positiivisessa mielessä olen saanut siihen vaikuttaa. Mutta siinä rajoissa, kun tässä roolissa nyt ylipäättään voin vaikuttaa, niin olen aika hyvin päässyt vaikuttamaan.” H4

”Ajattelen myös, että työnantajalla on ihan organisatorinen valta siihen työn jakamiseen ja antamiseen ja työn organisointiin. Että tässä on tällainen paketti ja sinä teet näitä ja se kuuluu tähän peliin henkeen. Eihän siinä nyt ihan vapaasti voi mellastaa, mutta se, että on suuri autonomia siihen, että miten ja millä tavalla minä sen työn sitten teen.” H2

Yleisenä näyttäytyi myös haastateltujen tietotyöntekijöiden mahdollisuus hallinnoida omaa aikaa. Osa haastateltavista pystyi itsenäisesti aikatauluttamaan työtehtävänsä ja järjestelemään työkalenteriaan itselleen sopivalla tavalla. Osan haastateltavista työ oli sen luonteista, että työtehtävien määräajat tulevat annettuina, mutta aikaraamien puitteissa pystyy silti tekemään itselleen mieleistä aikataulutusta. Oman ajan hallinnointiin laskettiin myös mahdollisuus huolehtia työpäivien pituudesta ja haastateluista kävikin ilmi, että tietotyöntekijät kokevat tärkeäksi, että omalle vapaa-ajalle jää riittävästi aikaa.

”Saan vaikuttaa hyvinkin paljon milloin tehdään, niin melkein kaiken voin tehdä milloin vaan. Eli ei oo aikasidonnainen.” H5

”Se on mun vastuulla ne asiat mitkä mä koen, että mitkä on mun niitä työtehtäviä, niin aikatauluttaa ne mun kalenteriin.” H3

”Harjoittelen sitä nykyään, että työt tehdään työajalla. Mun mielestä se on huono juttu ja vähän ehkä jotenkin omistajuus menee sit vähän liian pitkälle jos se lähtee valtaamaan kaikelta muulta.” H2

Haastateltavista neljä nosti esiin työnantajan halukkuuden kuunnella työntekijöiden toiveita työtehtävien suhteen. Yksilöllinen huomiointi koettiin tärkeäksi, jotta omat vahvuudet työelämässä pääsisivät esiin ja hyödynnetyiksi. Nämä neljä haastateltavaa kokivat, että pystyvät esittämään toiveita siitä mihin suuntaan työnkuvaa muokataan ja työnantaja pyrkii

näitä toiveita toteuttamaan. Lisäksi yksilön oma vastuu työtehtävien mielekkyyden ja haastavuuden varmistamiseksi nousi esiin.

”... että millaisissa kiinnostavissa projekteissa me haluttais työskennellä ja sitten esitetään meidän esimiehelle, että tällaista. Myöskin sitä vastuunkantoa itse työntekijänä, että en mä voi odottaa, että mulle tuodaan valmista. Että kyllähän mun työntekijänä pitää myös itse ja mä saan ja voin, että jos mä haluan haastavampia ja mukavampia työtehtäviä, niin voin itse siihen myös vaikuttaa. Mikä on siis hyvä asia meillä.” H3

”Tässä kohdassa teen aika pitkälle itsekin sitä vaihtelevuutta siihen työhön. Että jotkut tapaukset voisi tehdä varmasti helpommallakin tai enempi vanhan toistolla. Tykkään sitten ottaa niitä haasteita, että tehdään asioista asiakkaalle mahdollisimman hyviä, vaikka se sitten tarkoittaisikin isompia haasteita tai enemmän työtä.” H6

”Mutta kyllä mä oon saanu aika paljon vaikuttaa sitten sen työtehtävän sisällä, koska mulla on just se kehittäjänimike ollut tai ajatus että mä hoidan sitä kehittämistä, niin mä oon päässy sen sisällä ohjaamaan, miettimään niitä vaihtoehtoja niitä mitä mä oon nähnyt järkeväksi, niin mä oon päässy sinne suuntaan viemään koko meidän tiedonhallintaa ja tiedonkäsittelyä. Siinä on saanut vaikuttaa.” H7

Haastatellut tietotyöntekijät pääsevät työssään tekemään itsenäisiä päätöksiä työnantajan tarjoamissa raameissa ja siten toimimaan autonomisesti. Muutama haastateltava nosti esiin alaan kuuluvan sääntelyn toiminnan vapautta rajoittavana tekijänä. Vaikka pääosin työtehtävät tulevat ennalta määrättyinä, löytyi näkemyksiä myös sille, että toimimalla proaktiivisesti ja nostamalla toiveita keskusteluun, voidaan työnkuvia muokata tietotyöntekijän haluamaan suuntaan.

4.3. Haastateltavien työssä tärkeiksi kokemat asiat

Haastateltavilta kysyttiin mistä asioista työssään he eivät haluaisi luopua. Haastateltavien vastaukset ja niiden esiintymislukumäärät on koottu alla olevaan taulukkoon 1.

Taulukko 1. Maininnat työssä tärkeistä asioista

Työssä merkityksellistä	Maininnat kpl
Oman osaamisen kehittäminen	6
Mahdollisuus autonomiaan	5
Työn haastavuus	5
Etätyömahdollisuus	4
Työn monipuolisuus	4
Työyhteisö	4
Vapaus	3
Mahdollisuus muokata työtä	3
Luottamus	2
Asiakaspalaute	1
Esihenkilö	1
Luovuus	1
Mahdollisuus valita osa työtehtävistä	1
Työaikajousto	1

Tärkeimmäksi tekijäksi työssään haastateltavat kokivat mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Jatkuva oppiminen ja omien taitojen kartuttaminen stimuloi älyllisesti, tarjoaa haasteita ja onnistumisen tunteita ja saa työtehtävät tuntumaan mielenkiintoisilta. Osa haastateltavista nosti oman osaamisen kehittämisen niin tärkeäksi, että päätyisivät vaihtamaan työpaikkaa, mikäli nykyinen ei enää tarjoaisi uusia haasteita.

”Jos mun työtehtävät olisi sellaiset, että en voisi enää oppia uutta, niin sitten se olisi ihan varma, että siinä vaiheessa mä vaihtaisin työpaikkaa. Se on varmasti suurin syy. Tai suurin suola tällä hetkellä, on aina ollut mahdollisuus ohjata sitä omaa osaamistaan ja omaa oppimista ja omaa kehittymistä, niin siihen on ollut aina mahdollisuus vaikuttaa.” H7

”Tässä oppii koko ajan kauheesti ja saa omaa osaamista. Kehittyy ja on tosi monipuolista ja erilaista.” H2

Oman henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi tärkeäksi nousi mahdollisuus autonomiaan. Haastatellut tietotyöntekijät arvostivat työssään luottamuksesta kumpuavaa vapautta ja mahdollisuutta tehdä itsenäisesti päätöksiä.

”Vapaus. Se, että saa itse päättää miten tekee asiat, milloin tekee, missä järjestyksessä. Voisi olla aika vaikeaa nykyään se, että joku osoittaisi tai kertoisi miten tekisin työni. Niin se luotto siihen, että saa tehdä asiat omalla tavallaan.” H6

Vapaus oli yhteydessä myös mahdollisuuteen tehdä etätöitä, jonka neljä vastaajaa nostivat ehdottoman tärkeäksi elementiksi omassa työssään. Myös etätöiden mahdollistama ajasta ja paikasta riippumaton työskentely nähtiin arvokkaana.

”Etätöitä 15 vuotta tehneenä, niin olisi se konttorille kellokortin kanssa töitä tekeminen aika erilaista. Saattaisihan siihenkin tottua, mutta arvostan kyllä sitä, että saan tehdä töitä siellä missä itse haluan ja ilman mitään kellokorttileimauksiakin, että on luotto siihen, että teen työni vaikkei sitä mitenkään ajankäytöllisesti seuratakaan.” H6

”Työn joustavuus on ihan ykkösasia ja kaikista tärkein asia itselle. Eli se, että voin tehdä sitä ihan milloin vaan. Vaikka keskellä yötä jos päivät on kiireisiä. Et se on tärkeää ja sitten varmaan se semmoinen joustavuus esimiehen kanssa tai työnantajan kanssa, että kaikesta pystyy sopimaan ja he joustaa. Ja sitten myös he tietää, että minä jouston myös, että jos mä teen sitten sunnuntaisin töitä niin en mä nyt siitä ota sitten sunnuntailisiä.” H5

Kuten aiemmin esitetystä taulukosta 1. selviää, neljä haastateltavista nosti itselleen tärkeäksi työssä työyhteisön. Työyhteisön hyvä henki, toimiva ryhmädynamiikka ja tapaaminen kasvotusten koettiin asiaksi, josta luopuminen heikentäisi oleellisesti työhyvinvointia ja töissä viihtymistä. Henkilökohtaiset kontaktit nähtiin myös henkistä hyvinvointia edistävänä

kuin organisaatioon sitoutumista tukevana asiana. Toisena näkökulmana toimivan ja turvallisen työyhteisön merkityksellisyyteen oli yhteistyö organisaation sisäisesti ja yli tiimirajojen, jonka kaksi vastaajista näki tukevan kehittämistä ja luovuutta.

”Kyllä siihen semmoinen erilainen psykologinen sitoutuneisuus siihen työpaikkaan tulee, kun sä ihan konkreettisesti näet ihmisiä ja tutustut niihin muutakin kautta kuin työn ja jutellaan muistakin asioista kuin töistä.” H3

”Ihmiset on mulle hirmu tärkeitä. Kaipaen sitä, että näkee ihan oikeitakin, kokonaisia ihmisiä ja pääsee pallottelemaan niitä ajatuksia. Se antaa mulle hirveesti työssä ja innostaa, motivoi ja hyödyttää myös sisällöllisesti. Tulee parempia ideoita kun niitä saa vähän jonkun kaa mieltä. En haluaisi tehdä täysin yksinäistä työtä.” H2

”Mistä ei haluaisi luopua niin hyvistä työtovereista, eli semmoisista pitkän ajan kuluessa muodostuneista, luottamuksellisista työkaverisuhteista ja tietyistä yhteistyökuvioista sisäisesti. Siellä syntyy juuri tämän kehittämisen ja luovuuden näkökulma. Sellaiset sisäiset yhteistyömahdollisuudet on kyllä ehdottomasti se työn suola, että saa valita kenen kanssa kehittää ja tekee töitä. Niin se on tosi tärkeitä. Ja ylipäätään sitten se mistä ei haluaisi luopua, niin siinä omassa tiimissä se hyvä ja turvallinen ilmapiiri on tosi tärkeä mulle työssä.” H4

”Kaikki semmoiset sattumalta kohtaamiset jossakin kahvikoneen äärellä, että mitä siitä lähtee. Tänään olin aamupäivän toimistolla, niin siellä kun vähän tuskailin jotakin asiaa, niin sieltä tuli heti ehdotuksia, ideoita ja olin silleen että, ahaa aivan, toi onkin muuten hyvä, että mä mietin eteenpäin. Siitä saa niin paljon, vaikka se olisi välillä omia juttuja. Hyvä että se onkin jotain höpöhöpöä, mutta se että sitten saa sekä sisällöllisesti työlle, mutta myös sitten henkiselle puolelle sitä jaksamista, tukea.” H2

Yksittäisiä mainintoja työssä merkityksellisistä asioista sai luottamus, joka yhdistettiin niin vapautteen tehdä töitä itselle sopivalla tavalla sekä luottamukseen työn tekemisestä

laadukkaasti ilman tiukkaa valvontaa. Niin luottamuksen kuin vapaudenkin voi ainakin osin yhdistää autonomiaan ja etätyömahdollisuuteen, koska nämä neljä elementtiä kuvaavat haastateltujen tietotyöntekijöiden arvostavan mahdollisuutta valita ilman, että heidän luotettavuuttaan kyseenalaistetaan. Haluun valita liittyä työn toteuttamisen tapa, paikka ja aika ja kaikkiin näihin asioihin haastateltavat kokivat haluavansa vaikuttaa. Se, että annettuihin tavoitteisiin pääsemiseen pystyy itsenäisesti vaikuttamaan ja tekemään ratkaisuja, on haastattelujen valossa näyttäytynyt merkityksellisenä. Mikäli työnantajan puolelta lisättäisiin kontrollia, vähennettäisiin autonomiaa ja poistettaisiin kehittämismahdollisuuksia, heikentäisi se tietotyöntekijöiden hyvinvointia työssä. Useampi haastateltava mainitsi, että mikäli hänelle työssä tärkeistä elementeistä lähdetäisiin karsimaan, niin sitoutuminen työnantajaan laskisi ja motivaatio työtä kohtaan kärsisi. Yhdelle haastateltavista näin oli käynytkin ja sen seurauksena hän hakeutui toisen työnantajan palvelukseen.

”Sieltä vietiin se työaikajousto pois, niin kyllä se vaikeutti kaikkea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kyllä se oli yksi syy miksi lähdin vaihtamaan työnantajaa.” H1

”Mutta jos niistä lähdetäisiin karsimaan, että esimerkiksi työhön tulisi enemmän kontrollia, että vietäisiin vaikka sitä autonomiaa tai kehittämismahdollisuuksia tai muuta niin kyl mä koen, että siitä hyvin äkkiä seuraa mulle ihan konkreettisesti ahdistusta liittyen siihen omaan työhön. Näiden varassa työn mielekkyys on mun mielestä ihan puhtaasti.” H4

”Nyt oon pitkään ollut samassa työssä, lähinnä juuri näiden positiivisten asioiden puolesta. Niin varmasti jos niitä lähdetäisiin karsimaan tarpeeksi pois päin, niin tulisi mieleen muut työnantajat ja muut työtehtävät. Tai työpaikan vaihtaminen. Saavutetuista eduista on niin vaikea luopua.” H6

Muita yksittäisiä mainintoja työssä tärkeistä elementeistä saivat asiakkailta saatu palaute, hyvä oma lähiesihenkilö, luovuus, mahdollisuus valita osa työtehtävistä sekä työaikajousto.

4.4. Tietotyöntekijöiden johtamisessa esiintyvät tärkeät elementit

Tutkimuksen haastatteluiden aikana tietotyöntekijöiltä kysyttiin mitkä ovat heille tärkeitä asioita johtamisessa ja lähiesihenkilön johtamisessa. Esiin nousseet asiat on esitetty myöhemmin seuraavassa kuvassa 11.

Selkeästi eniten mainintoja saivat asiat, jotka liittyvät luottamukseen. Haastatteluiden yhteydessä haastateltavat käsittelivät luottamusta kahdesta näkökulmasta, joita olivat tietotyöntekijän ja lähiesihenkilön keskinäinen luottamus ja lähiesihenkilön osoittama luottamus tietotyöntekijän kyvykkyyttä kohtaan ja ammattitaitoa kohtaan. Keskinäiseen luottamukseen liitettiin lähiesihenkilön kyky pitää luottamukselliset tiedot ominaan, työntekijöiden edun puolustaminen ja tukena haastavissa tilanteissa, esimerkiksi työyhteisön ristiriitatilanteissa, oleminen. Tietotyöntekijät arvostivat lähiesihenkilön antamaa vapautta tehdä työtä itsestä parhaimmilla tuntuvilla tavoilla ja menetelmillä, mahdollisuutta tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä ja siten harjoittaa autonomiaa oman työnsä suorittamiseksi. Luottamusta kuvattiin paitsi vapaudeksi myös tilan ja työrauhan antamiseksi.

”Koen, että on sitä luottamusta hoitaa ne omat työtehtävät, niin kuin on parhaaksi nähnyt. Luottamusta sitä omaa ammattitaitoa kohtaan. Ja silloin tietenkin töitäkin hoitaa suuremmalla sydämellä, kun sitä luottamusta löytyy. Ehkä ylpeydellä voisi olla sitten parempi sanoa.” H5

”Itselle on kyllä tärkeintä se työrauha ja luottamus. Se että on annettu se vapaus ja luotto tehdä ne asiat omalla tavallaan. Ja luotetaan siihen, että se toimii sillä tavalla. Eikä kovinkaan tarkkaan kerrota mitä pitäisi tehdä.” H6

”Yksi on se jos lähiesimies luottaa alaiseensa. Varsinkin tämmöisessä työssä missä ollaan kaikki asiantuntijoita, niin olisi se nyt outoa, jos siellä olisi joku esimies, joka olisi omasta mielestä parempi kaikessa kuin omat asiantuntijat. Tai siis mitä järkeä siinä tapauksessa olisi pitää ainakaan asiantuntijatason ihmisiä alaisuudessa, vaan sitten olisi jotain suorittavan työn tekijöitä.” H7

”Kyllähän se tsemppaa, että saa vapautta niin saa vastuuta. Mikä saa tavallaan omistamaan sen työtehtävän. Sillä lailla, että siitä haluaa suoriutua mahdollisimman hyvin.” H3

”Häneen ei pystynyt luottamaan, että se luottamuspula oli tosi inhottavaa. Huomasin itsekin, että ei huvita sanoa asioita, kun tietää että ne tulee jotakin kautta pahemmassa muodossa itselle takaisin.” H1

Vastaavasti mikromanagerointi, kontrollointi, seuranta ja byrokratia nähtiin johtamisen epämieluisina ilmentyminä. Tietotyöntekijät kokivat, että luottamuksen puute aiheuttaisi ahdistusta ja lisäksi itseohjautuvuus ja oman vastuun tunne työstä kärsisi. Kuten kappaleissa 4.1.1. ja 4.2. on jo tullut esiin, luottamus, vapaus, autonomia ja mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon omaa työtä koskevissa asioissa tukee tietotyöntekijöiden kokemaa psykologista omistajuutta työtä kohtaan.

”Jos sitä vapautta ei olisi niin varmasti siinä jäisi itseohjautuvuus pienemmälle ja tavallaan saattaisi heittäytyä helpommin ohjattavaksi. Jos ei olisi vastuuta niistä omista tekemisistään, niin sitten voisi mennä siihen, että esimies joutuisikin kertomaan ja käyttämään aikaansa siihen ohjaamiseen mitä tekisi. Varmaan taantuisi lapseksi. Ja tulisi riippuvaisemmaksi.” H6

”Jos on ollut esimiehiä, jotka on enemmän pyrkineet mikromanageraamaan, niin sen on heti itse kokenut ahdistavana.” H1

”Alkuun törmäsin ihan semmoisiin et mä luulen, että ihmiset pilailee, kun minulle minulle sanottiin, että tämä ja tämä asia pitää tarkistaa johtajalta. Et tavallaan se oli minulle niin suuri muutos jotenkin siihen kun mä tulin sieltä sen valmentavan, ihan isossa asemassa olevan johtajan, alaisuudesta. Ja sitä arkista työtä kontrollointiin siltä tasolta, niin se oli todella raskasta. Kyllä se vaikutti ihmisten käyttäytymiseen, että ei ole sitä vastuuntunnetta siitä omasta työstä, kun se vastuu menee ikään kuin sinne johtajalle. Johtaja haluaa kaikkeen puuttua.” H4

”Kyllä se varmaan semmoiseen, no miten semmosen kylläämisen nyt sitten sanois silleen nätisti. Liika seuraaminen tai epäluottamus. Koska sittenhän jos tekemistä kovin tarkkaaan seurattaisiin, niin tulisi semmoinen olo, ettei luotettaisi siihen, että tekisi asioitaan kunnolla.” H6

”Mikromanagementointi. Semmoista, jos joku pörräisi kokoajan ympärillä antamassa vinkkejä ja neuvoja, niin olisi tosissaan huono homma.” H7

Muita negatiivisesti tietotyöntekijöihin vaikuttavia lähiesihenkilön toimia olivat esihenkilön joustamattomuus, epäinhimillisuus, osaamattomuus, haluttomuus johtaa, läsnäolottomuus, epäjohtonmukaisuus ja työkeys.

Toiseksi tärkeimpänä johtamisen elementtinä haastatellut tietotyöntekijät nostivat esiin lähiesihenkilön kyvykkyyden edistää tietotyöntekijän menestymistä työtehtävissä. Tämän nähtiin toteutuvan parhaiten lähiesihenkilön valmentavalla johtamistyyllillä. Valmentavaan johtamiseen nähtiin kuuluvan tavoitteiden asetanta, palautteen antaminen, haasteissa auttaminen, yksilön kehittymisen tukeminen sekä motivointi. Lähiesihenkilön ymmärrys siitä mitä tietotyöntekijä osaa ja mitä hänen vastuisiinsa kuuluu, ovat edellytys työssä kehittymisen tukemiseksi.

”Valmentava lähestymistapa on ollut kyllä mulle semmoinen tosi tärkeä.” H2

”Jos on huomattu, että jotkut asiat toimii niin siitä sitten saa positiivista palautetta. Mut tietty jos ei toimi, niin silloin myös. Muutenhan ei tule kehitystä. Mutta se, että huomataan jos asiat menee hyvin ja on tehty asiat hyvin, niin se positiivinen palaute siitä on itse asiassa aika merkittävääkin.” H6

”Kyllä tää tavoitteiden asettaminen, että kyllä mun mielestä esihenkilöllä pitäisi olla aika kirkas kuva siitä mitä työntekijät tekee, jos haluaa että asiat menee tiettyyn suuntaan ja on itsellä joku käsitys siitä että mitä mitä he puuhastelevat.” H3

”Ensimmäinen mikä vahvimpana ehkä tulee mieleeni, on valmentava johtajuus, josta olen saanut nauttia. Mun ensimmäinen esimies edusti hyvin vahvasti tätä ja mä vasta myöhemmin ymmärsin miten hyvin se ehkä sopii mulle.” H4

Seuraavaksi tärkeimmiksi johtamistyön elementeiksi nousivat vuorovaikutus ja lähiesihenkilön eettinen toiminta. Vuorovaikutuksessa tutkimuksen haastateltavat kokivat tärkeiksi avoimen ja välittömän ilmapiirin, jossa esihenkilö ja alainen ovat tasa-arvoisessa asemassa. Lähiesihenkilöltä odotettiin aitoa kiinnostuneisuutta keskustelua ja sen aiheita kohtaan, kykyä kuulla sekä neuvottelevaa kommunikointityyliä. Se, että lähiesihenkilö on helposti lähestyttävä ja saatavilla on tietotyöntekijöille tärkeää. Kuuntelun lisäksi merkitykselliseksi koettiin, että lähiesihenkilö kykenee sitten myös tekemään päätöksiä ja ratkaisuja, jotta esiin nousseet asiat, haasteet tai epäkohdat eivät jää puhtaasti toteamisen tasolle. Se, että lähiesihenkilö kuuntelee, kommunikoi itse avoimesti ja viestii olevansa alaisiaan varten sekä pyrkii hakemaan ratkaisuja, tukee luottamuksellisen suhteen muodostumista. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja arvostaminen sekä lähiesihenkilön ymmärrys eri elämäntilanteiden asettamista haasteista koettiin merkitykselliseksi. Toimimalla eettisesti suhteessaan alaisiinsa, lähiesihenkilö on työntekijöiden tukena ja heidän puolellaan niin työ- kuin henkilökohtaisen elämänkin eri vaiheissa. Tämä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen olikin yksi myös esiin nousseista lähiesihenkilötyöskentelyn tärkeistä elementeistä. Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi on alaisten ongelmiin reagoimista ja aito välittämistä, joka kasvattaa luottamusta osapuolten välille.

”Niin nyt on semmoinen esimies, joka on tavallaan samalla viivalla. Ei koe olevansa yhtään sen parempi kuin kukkaan toinenkaan. Niin siksi myöskin se häntä lähestyminen on paljon helepompaa.” H1

”Kuuntelu ja yhteys on tärkeä. Jos ei ole valmis tai kiinnostunut aidosti kuuntelemaan ja kuulemaan, mitä kerrotaan ja tarttumaan siihen mitä kuulee ja niihin kysymyksiin mitä tuodaan siihen pöydälle. Semmonen et jos vaan jäädään siihen lillumaan ja lellumaan, että aa oikei, mutta mikään ei mee toimenpiteiksi.” H2

”Että näkee, että se työ on yksi osa ihmistä ja ihmisen elämää ja sitä kokonaisuutta ja että erilaisilla, eri ikäisillä ihmisillä on erilaiset elämäntilanteet ja että miten ne ehkä sitten vaikuttaa siihen työn tekemiseen ja kuinka paljon siihen sit liikenee kapasiteettia.” H3

Lähes kaikkien haastateltavien osalta esiin nousi lähiesihenkilön johtamistaidot. Lähiesihenkilöiden kaivataan kantavan roolinsa ja ”hoitavan oman tonttinsa”, eli tekevänsä ne tehtävät, jotka esihenkilön toimenkuvaan kuuluu. Tähän yhdistettiin niin työnjohdolliset tehtävät, HR-liitännäiset tehtävät – kuten lomien kalenterointi, sekä päätöksien tekeminen. Kuten edelläkin tuli ilmi, viestittäessä haasteista, epäkohdista tai muista ratkaistavista asioista, haastatellut tietotyöntekijät kaipasivat, että esihenkilö kantaa vastuunsa ja tekee tarvittavat päätökset, jotta asiat etenevät ja jotta työntekijän hyvinvointi taataan kuormittavissa tilanteissa. Lisäksi johtajalla tulee olla näkemystä mihin suuntaan haluaa tiimiään kehittää ja lisäksi niin osaamista kuin haluakin johtaa. Motivoitunut johtaja luo hyvää tiimi-henkeä ja kasvattaa yhteisöllisyyttä.

”Jos on lähiesihenkilön roolissa ja johtavassa asemassa, niin pitää olla kykyä ja halua ja osaamista johtaa. Ajattelen, et johtamiseen liittyä kykyä tehdä päätöksiä. Pitää pystyä kuuntelemaan, mutta pitää osata tehdä päätöksiä ja tehdä niitä linjavetoja.” H2

”Mun mielestä jos ei itte pysty näyttämään esimerkkiä, että miten haluaa sitä tiimiä viiä eteenpäin tai kehittää yksilöitä, niin se ei ole kyllä kovin pitkäkestoista esimiestoimintaa. Koska se on ihan eri asia sanoa asioita kun sitten oikeasti tehdä niitä.” H1

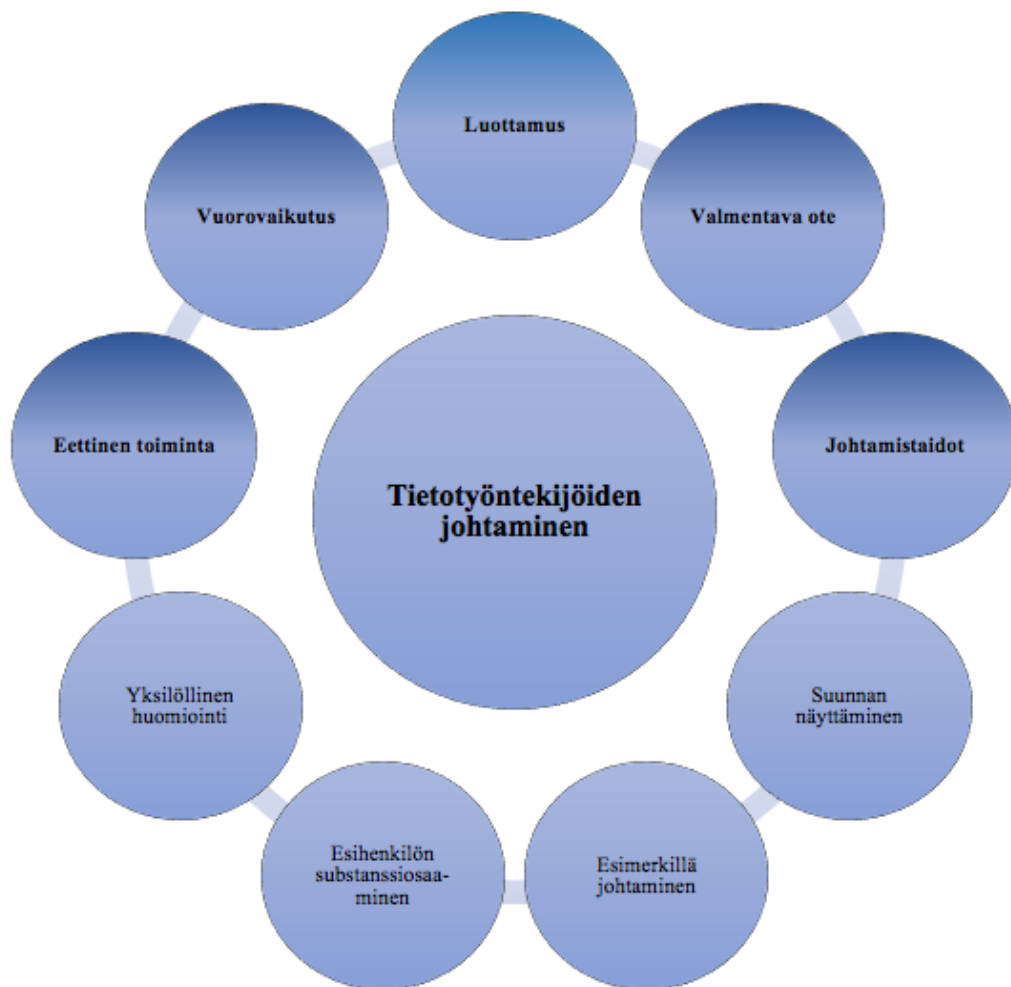
”Siinä oli poikkeuksellisen hyvä esimies meillä vähän aikaa, joka todella kokonaisvaltaisesti osoitti monella tapaa, että hän välitti alaisista ja otti vahvasti vastuuta siitä työntekijöiden hyvinvoinnista.” H4

”Hän sai sitä hyvää henkeä luotua. Sitä muistelen lämmöllä.” H2

Ratkaisujen ja päätöksien tekeminen on läheisesti yhteydessä suunnannäyttäjyyteen, jota lähiesihenkilöiltä myös kaivattiin. Johdon toivotaan paitsi viestivän, myös jalkauttavan organisaation visiota ja strategiaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Lähiesihenkilöt toimivat johdon agendan viestimisen roolissa ja siten toimivat tärkeinä työn merkityksellisyyden kasvattajina. Pelkkänä johtoryhmän äänitorvena toimiminen ei kuitenkaan välttämättä ole riittävää, vaan lähiesihenkilöiltä kaivattiin myös niitä käytännön toimia ja esimerkillä johtamista.

”Esimiehen tehtävä on sitten kun mä hoidan mun tontin, niin mä odotan että hän hoitaa sitte sen oman, mikä mua ei kiinnosta. Eli sählää siellä strategiapuolella niitten muiden vielä isompien pomojen kanssa ja sitten toimii linkkinä, että jalkauttaa meille sitä strategiaa, jota me sitten tietysti ilolla toteutamme. Mutta hoitaa sitten myöskin niitä ikäviä byrokraattisia asioita sillä puolella, mitkä ei itseä kiinnosta.” H4

”Mutta se että ne saa sen käytännön tasolle tuotua, niin se on se heidän ammattitaitonsa mittari minusta. Että pystyy pilkkoa sen pienempiin osiin ja sitten taas tiimi ymmärtää, että mitä kohti me ollaan menossa. Koska se myöskin sitten vaikuttaa siihen avoimuuteen ja siihen, että jokainen uskaltaa sanoa ne asiat mitkä on.” H2



Kuva 11. Tietotyöntekijöiden johtamisen tärkeät elementit

Kuva 11. esittää haastatteluiden kautta esiin nousseet tietotyöntekijöiden johtamisen tärkeimmät elementit. Kuvassa eniten mainintoja saaneet asiat on esitetty tummemmalla värillä. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tietotyöntekijät arvostavat luottamusta ja vapautta tehdä työnsä, johon he kokevat olevansa varsin kykeneväisiä ilman lähiesihenkilön jatkuvaa puuttumista, ohjaamista tai seurantaa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteivät he kaipaisi johtamista. Johtaminen parhaimmillaan näyttäytyy sparrailuna, tukena, taustahenkilönä toimimisena ja yksilöiden huomioimisena. Yhdessä asetetut tavoitteet, niiden muistaminen ja niistä annettu palaute koetaan merkitykselliseksi. Tietotyöntekijät kaipaavat lähiesihenkilön huomioivan heidät yksilöinä ja osoittavan empatiaa elämäntilanteiden heitellessä. Lisäksi kaivataan näkemystä siihen mihin oma organisaatio ja tiimi on pyrkimässä ja millä keinoilla sinne ollaan menossa.

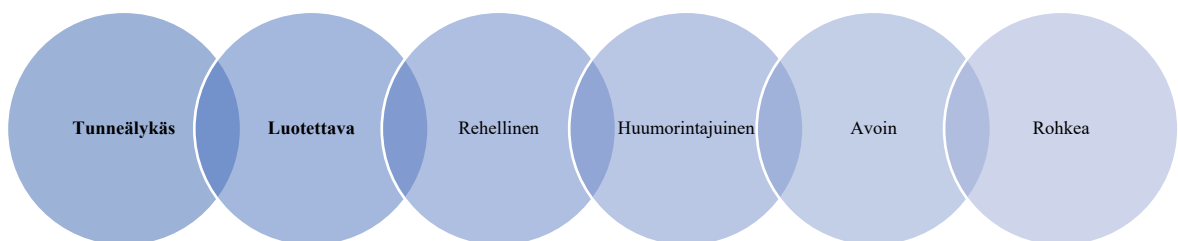
4.4.1. Haastatteluissa esiin tulleet lähiesihenkilön tärkeät ominaisuudet

Haastatteluissa pyydettiin informantteja miettimään ja kuvailemaan niitä ominaisuuksia, joita he toivoisivat omalla lähiesihenkilöllään olevan. Tulokset on esitetty kuvassa 12., jossa tärkein ominaisuus on kuvassa vasemmalla ja siitä seuraavaksi tärkeimmät järjestyksessä oikealle päin. Kaikista tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi lähiesihenkilön tunneäly, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat eri sanoin. Tunneäly on taitoa reagoida toisten ihmisten tunteisiin tilanteeseen sopivalla tavalla ja kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Tunneälykyys on kykyä empatiaan, kuuntelutaitoa ja kykyä kontrolloida omia tunteita.

”Omassa henkilökohtaisessa elämässä ollut kaikennäköisiä vastoinkäymisiä. Niin oon ihan avoimesti niistä puhunut, ja hän on ollut kyllä todellakin enempi kuin tukena. On sitten osannut keventää työtaakkaa siinä muodossa kun huomannut, että joo, ehkä tuon nyt pari viikkoa ei tarvitse noin paljoa tehdä. Niin on osannut myötäelää siinä matkassa.” H1

”Tunneäly tietty. Et pystyy asettumaan sitten muiden ihmisten asemaan ja sitä empatiakykyä.” H2

”Empatiakyky on minusta tärkeätä esimiehelle. Esimies joutuu ottamaan kantaa työntekijän osalta myös muihin asioihin kuin vaan siihen työpersoonaan, koska me ollaan ihmisiä, joilla on muutakin elämää, joka väkisinkin tulee joskus sinne työroolin puolelle.” H4



Kuva 12. Lähiesihenkilön toivottavat ominaisuudet

Toiseksi tärkeimmäksi lähiesihenkilön ominaisuudeksi nähtiin luotettavuus, joka ilmeni niin tietotyöntekijän kokemana luottamuksena esihenkilön suunnalta (*kykenee luottamaan, antaa vapautta*), kuin esihenkilön itsensä luotettavana olemisena (*reilu, pitää asiat salassa, tekee kuten sanoo*). Huumorintaju ja rehellisyys saivat yhtä paljon mainintoja kuten myös avoimuus ja rohkeus. Rohkeutta kuvailtiin kykynä tarttua vaikeisiin asioihin työyhteisössä ja toisaalta rohkeutena viedä työntekijöiden kokemia epäkohtia tiedoksi ylemmäs organisaatiossa. Yksittäisiä mainintoja lähiesihenkilön tärkeistä ominaisuuksista saivat lisäksi johdonmukaisuus, selkeys ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia.

5. Pohdinta tutkimustuloksista

Tässä luvussa pohditaan mahdollisia syitä kappaleessa 4. esitetyille tutkimustuloksille. Aluksi pohditaan tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta omaa työtä kohtaan ja sen jälkeen johtajuuden osalta esiin nousseita merkityksellisiä asioita. Luvussa pyritään ymmärtämään teoriaosuudessa esitettyjä aikaisempia tutkimustuloksia ja suhteuttamaan tämän tutkimuksen tulokset niihin.

5.1. Pohdintaa psykologisesta omistajuudesta

Edellä esitetyistä tutkimustuloksista kävi ilmi, että haastateltujen tietotyöntekijöiden kokemus työtehtävien tuntemisesta omiksi oli korkealla tasolla. Psykologista omistajuutta työtä kohtaan tuki ajan kuluessa kertynyt kokemus ja vahva osaaminen, eli tietotyöntekijän ammattitaito. Karttunut kokemus mahdollisti kohteen syvällisen tuntemisen, joka Pierce et al. (2001) mukaan on yksi psykologisen omistajuuden rakennusmekanismeista. Toiseksi merkittävimmäksi tekijäksi nousi mahdollisuus autonomiaan. Autonomia luo olosuhteet sille, että tietotyöntekijä voi vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin, tehdä annetuissa raameissa päätöksiä sekä muotoilla työn tekemisen tavat ja aikataulut itselle parhaiten sopiviksi. Autonomia tukee siten psykologisen omistajuuden muodostumista. (Mayhew et al. 2007; Liu et al. 2012.) Tämä löydös on yhteneväinen Ikävalko et al. (2010) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että psykologinen omistajuus jotain kohdetta kohtaan rakentuu, kun siihen on käyttänyt aikaa ja resursseja ja kohteeseen pystyy myös omilla toimillaan vaikuttamaan. Myös Pierce et al. (2003) ovat tutkimuksessaan havainneet, että yksilön sisäsyntyinen tarve kokea kyvykkyyttä ja muokata toimintaympäristöään itselle mieleiseksi edesauttaa psykologisen omistajuuden syntymistä.

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että psykologinen omistajuus vaatii syntyäkseen aidon mielenkiinnon kohdetta kohtaan (Pierce et al. 2013; Avey et al. 2009; Dawkins et al. 2017). Näin ollen työn pitää olla jollakin tapaa houkuttelevaa, emotionaalisesti kutkuttelevaa ja puhuttelevaa. Tämä tuli ilmi myös tutkimustuloksissa, joissa haastateltavat usein viittasivat siihen, että oma mielenkiinto alaa ja työtehtäviä kohtaan on merkittävää. Mikäli työtehtävät tai

organisaation toimiala ei herätä innostusta, ei myöskään psykologisen omistajuuden taso ole niin korkea. Sen lisäksi, että työn tulee olla kiinnostusta herättävää, tulee sen myöskin pystyä haastamaan työntekijöitä. Aikaisempi Pierce et al. (2009) tutkimus osoitti, että rutiinomaiset työt, joissa itseohjautuvuus ja vastuu eivät ole niin näkyvässä roolissa, eivät tue työntekijän psykologisen omistajuuden muodostumista. Myös tutkijat Bass (1990), O'Kane et al. (2015) sekä Guarana ja Avolio (2022) totesivat tutkimuksissaan älyllisesti haastavien työtehtävien merkityksellisyyden. Edellä kuvatut havainnot ovat linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, joissa ilmeni, että haastatellut tietotyöntekijät nimenomaisesti kaipasivat haasteita, vaihtelevuutta, mahdollisuutta kehittymiseen ja älyllistä stimulointia tunteakseen työnsä omakseen. Vaikuttaisi siis olevan niin, että työtehtävät, jotka vaativat ponnistelua, omien taitojen laaja-alaista hyödyntämistä ja uuden oppimista sekä uuden tiedon hyödyntämistä, vahvistavat tietotyöntekijän psykologista omistajuutta. Tietotyöntekijöiden resurssien sijoittaminen työtehtäviin tukee niitä kohtaan rakentuvaa omistajuutta.

Tässä tutkimuksessa haastatellut tietotyöntekijät kokivat mahdollisuuden hallita omaa työaikaansa vaikuttavan positiivisesti psykologisen omistajuuden tunteeseen. Ajan hallintaan liittyy niin oman työkalenterin hallinnointi, eli itsenäinen työtehtävien aikataulutusta itse parhaaksi näkemällä tavalla, kuin mahdollisuus erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Tämä tutkimustulos on linjassa Pierce et al. (2003) ja Liu et al. (2012) tutkimuksien kanssa, joissa havaittiin psykologisen omistajuuden kumpuavan yksilön sisäsyntyisestä tarpeesta pystyä hallitsemaan niitä asioita ja vaikuttamaan niihin asioihin, joilla on suora vaikutus itseen. Haastatteluissa nousi esiin, että vaikka tietotyöntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita suoriutumaan hyvin, eivät he ole halukkaita tekemään sitä oman vapaa-aikansa kustannuksella. Oikein mitoitettu työmäärä ja mahdollisuus vaikuttaa siihen milloin työtehtävät suoritetaan vaikuttaa siis positiivisesti tietotyöntekijöiden kokemukseen psykologisesta omistajuudesta. Lisäksi kuten Bakker et al. (2011) ja Kim ja Beehr (2017) huomasivat, realistinen, suoritettavissa oleva työmäärä mahdollistaa onnistumiset työssä. Onnistumisista kumpuava emotionaalinen tyydytys oli myös tässä tutkimuksessa psykologista omistajuutta tukeva elementti. Näin ollen voidaan siis pohtia, että hallittavissa oleva määrä vastuita ja työtehtäviä, jotka pystytään aikatauluttamaan itsenäisesti, työajan ulkopuolinen elämä huomioiden, olisi tietotyöntekijöiden kokeman psykologisen omistajuuden kannalta merkityksellistä.

Teoriaosuudessa kappaleessa 2.1.3. esitettiin akateemisessa kirjallisuudessa esiintyviä psykologisen omistajuuden mahdollisia haittavaikutuksia. Tässä tutkimuksessa haastateltujen tietotyöntekijöiden psykologisen omistajuuden negatiivisia puolia ei kuitenkaan noussut esiin. Haastateltavilta kysyttiin tilanteista, joissa he olisivat kokeneet oman asemansa organisaatiossa olevan uhattuina ja miten he tällaisissa tilanteissa ovat reagoineet. Haastateltavista kolme ei tunnistanut tällaisia tunteita lainkaan ja ne haastateltavat, jotka kokivat epävarmuutta oman asemansa suhteen, linkittivät sen organisaatiossa tapahtuviin laajempiin muutoksiin, ei omaan asiantuntijuuteensa kohdistuvina uhkina. Tietojärjestelmä uudistus, organisaatorakenteen uudistus, vaihtuvat esihenkilöt ja työsuhteen määräaikaisuus saivat maininnat tilanteista, joissa tietotyöntekijät kokivat asemansa olevan uhattuina. Reviiritietoisuutta, tiedon piilottamista, politikointia tai epätervettä valtapeliä (Pierce et al. 2009; Avey et al. 2009; Guarana & Avolio 2022) ei tämän tutkimuksen haastatteluissa noussut esiin. Tätä tulosta voisi osaltaan selittää haastateltujen tietotyöntekijöiden terve suhtautuminen työn merkittävyyteen koko elämän kontekstissa, jota myös oman ajan arvostaminen korkealle tukee. Tietotyöntekijät näkevät työn yhtenä osana elämää, mutta eivät ainoana tai tärkeimpänä. Modernin maailman tarjoamat mahdollisuudet moninaisine työpaikkoineen ja työskentely maantieteellisestä sijainnista riippumatta, voi vaikuttaa siihen tulokseen, että mikäli haastatellut tietotyöntekijät eivät koe tyytyväisyyttä nykyiseen työhönsä, he yksinkertaisesti etsivät uuden työpaikan. Työpaikan vaihtaminen koettiin luontevana vaihtoehtona ja haastatellut tietotyöntekijät myös suhtautuivat luottavaisesti löytävänsä paremmin sopivan työpaikan helposti. Haastateltujen kokemus omasta asiantuntijuudesta ja kyvykkyydestä vaikutti siten olevan korkealla tasolla.

Haastattelututkimuksessa kysyttiin mistä asioista tietotyöntekijät eivät työssään haluaisi luopua. Tämän luvun aikaisemmissa kappaleissa esitettyjen näkökulmien lisäksi haastateltavat arvottivat tärkeäksi mahdollisuuden suorittaa työtehtäviä etänä. Tämä tulos keskustelee osaltaan psykologisen omistajuuden rakennusmekanismien; itsenäisen päätöksentekokyvyn, autonomian ja ajankäytön hallinnan kanssa. Lisäksi itse työyhteisö ja sen toimivuus koettiin merkittäväksi. Työyhteisö voidaan nähdä yksilön psykologisena kotina, omana paikkana, toimimalla sosiaalisten ja emotionaalisten tarpeiden tyydyttäjänä (Pierce et al. 2003; Avey et al. 2009). Kuten Dawkins et al. (2017) havaitsivat, myös tässä tutkimuksessa työyhteisön luoman turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen synnyttämisen koettiin tuottavan mielihyvää ja tukevan kokonaisvaltaista hyvinvointia työkontekstissa. Tätä tutkimustulosta

tukee satoja vuosia sitten tunnistettu käsitys ihmisestä sosiaalisena ja kognitiivisena toimijana, joka kaipaa ympärilleen lauman tarjoamaa suojaa, turvaa ja hierarkiaa.

Psykologisen omistajuuden käsitteeseen kytkeytyvä yksilön tarve määritellä ja ilmaista omaa identiteettiä omistajuuden kautta (mm. Pierce et al. 2001; Pierce et al. 2003) ei noussut merkitykselliseksi tämän tutkimuksen tuloksissa. Vaikka haastatteluissa käsiteltiin kattavasti psykologisen omistajuuden syntymistä ja kokemista, siitä seuraavia asioita, merkityksiä ja käytännön vaikutuksia, vain yksi haastateltava nosti esiin työn psykologisen omistajuuden suhteen omaan identiteettiin. Tämän haastateltavan työhistoria oli opettajan työssä ja hän koki vahvasti identifioituneensa opettajaksi ja hieman kipuili etsiessään nyt uutta identiteettiään vaihdettuaan työtehtäviään. Tässä yhteydessä voi pohtia, onko opettajan rooli historiallisesti ja yhteiskunnallisesti niin merkittävä, tunnistettu ja selkeä, että siihen on helppo identifioitua, toisin kuin useat nykytyöelämän asiantuntijatehtävät. Toinen esiin nouseva pohdinnankohde on työelämän modernisaatio ja muuttunut työetiikka. Suomalaisessa yhteiskunnassa luterilainen työmoraali vaikuttaisi siirtyneen taka-alalle maallistumisen ja uskonnon yhteiskunnallisen merkityksen vähentymisen myötä. Moderni työikäinen arvottaa työn merkityksen itselleen (ei yhteiskunnalle) ja oman, työelämän ulkopuolisen elämän tärkeäksi ja se näkyy myös tehdyissä valinnoissa. Voisi siis pohtia, onko oman identiteetin ilmaiseminen työn psykologisen omistajuuden kontekstissa yksi rakennusmekanismeista lainkaan, vai ilmaiseeko esimerkiksi koulutustausta tai toimiala enemmän yksilön identiteettiä kuin työ itsessään. Tutkimuksen tulosten valossa finanssi- ja ICT -alan asiantuntijoiden keskuudessa psykologisen omistajuuden vaikutus identiteettiin ei nouse merkitykselliseksi.

Liu et al. (2012) tutkimus tukee Van Dynen ja Piercen (2004) tuloksia siitä, että psykologisen omistajuuden kokeminen kasvattaa mahdollisuuksia ennustaa ja ymmärtää työntekijöiden suhtautumista ja käyttäytymistä organisatorisessa kontekstissa. Psykologisesta omistajuudesta seuraava tunneperäinen sitoutuminen, työntekijöiden positiivinen käytös organisaation hyväksi ja etuja ajatellen, sekä resurssien sijoittaminen organisaation lisäävät organisaation tehokkuutta. Psykologisesti omistautuneiden työntekijöiden voidaan siis nähdä toimivan eri tavalla kuin niiden työntekijöiden, jotka eivät koe psykologista omistajuutta työkontekstissa. (Han, Chiang, McConville, & Chiang 2015, 426-427; Liu et al. 2012, 887, 889; Pierce et al. 2003, 101.)

5.2. Pohdintaa tietotyöntekijöiden johtamisesta

Jo vuonna 1985 Bass näki johtajuuden tärkeinä elementteinä työntekijän motivaation kasvattamisen sekä asenteisiin ja arvoihin vaikuttamisen. Transformationaalinen johtajuus esitettiin toimina, joilla pyrittiin luomaan aitoa kiinnostuneisuutta työtä kohtaan, toisin kuin näkemään työ vain monotonisesti suoritettavana sarjana tehtäviä. Tämä lähes neljäkymmentä vuotta myöhemmin suoritettu tutkimus vahvistaa, kuten edellisen kappaleen tutkimustuloksissa on esitetty, että tietotyöntekijän aito kiinnostuneisuus todella on tärkeää työn suorittamisen, sen lopputuloksen ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen kannalta.

Nyt suoritettussa tutkimuksessa kysyttiin mitä elementtejä korkeasti koulutetut tietotyöntekijät pitivät johtamisessa tärkeinä. Kaikkein tärkeimmäksi haastatellut tietotyöntekijät nimesivät luottamuksen. Kuten Bass ja Avolio (1990) tutkivat, luottamus lähiesihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa tukee työntekijän kyvykkyyttä positiiviseen muutokseen. Luottamuksella on lisäksi tutkittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden halukkuuteen sijoittaa resursseja organisaation hyväksi, ponnistella työtehtäville asetettujen tavoitteiden eteen ja toimia organisaation etujen mukaisesti (Liu et al. 2012). Luottamus on tärkeä voimavara, joka tukee tietotyöntekijän työssä menestymistä (O’Kane et al. 2015). Luottamusta voi lähestyä akateemisessa kirjallisuudessa transformationaaliseen johtajuuteen liitettävän karismaattisuuden kautta, jossa esihenkilö toimimalla itse esimerkinomaisesti, pyrkii lisäämään työntekijän luottamusta omaan kyvykkyyteensä ja kasvupotentiaaliinsa ja työntekijä siten tukee paremmin organisaation menestystä (Bass & Avolio 1990). Toisin sanoen esihenkilö sanoillaan ja teoillaan osoittaa luottavansa työntekijän kyvykkyyteen ja on siten avoimessa, arvostavassa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tähän vuorovaikutukseen kuuluu paitsi lähiesihenkilön luottamus työntekijän suoriutumiseen, myös Bassia ja Avoliota (1990) mukaillen esihenkilön kyvykkyys tukea alaista hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Walumba & Hartnell 2011.) Tiimin jäsenten yksilöllinen huomioiminen mahdollistaa keskittymisen kyseisen alaisen tilanteeseen ja tukemaan edistymistä valmentavalla otteella (Bass & Avolio 1990). Tämän saman huomion voi tehdä haastattelututkimuksen tuloksista, joissa haastatellut tietotyöntekijät kaipasivat lähiesihenkilöltään valmentavaa lähestymistapaa ja itsensä sekä työnsä huomioimista yksilöllisesti. Tätä tutkimustulosta voi selittää Pierce et al. (2001, 2003) tutkimuksen mukainen huomio, että yksilöllillä on sisäsyntyinen tarve tuntea kyvykkyyttä ja siksi kyvykkyyden tukeminen valmentavalla

otteella koetaan merkitykselliseksi. Työntekijän yksilöllisen huomioimisen puolestaan voisi ajatella tyydyttävän Pierce et al. (2001, 2003) tutkimaa yksilön tarvetta oman tilan ja paikan luomiselle, joka tuottaa mielihyvää ja turvallisuutta (Dawkins et al. 2017). Kuten Avey et al. (2009) huomasivat, oman paikan syntyminen on mahdollista vain jos yksilön sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet tulevat täytetyiksi. Kuten tästäkin tutkimuksesta kävi ilmi, tietotyöntekijät kaipasivat oman itsensä, elämäntilanteensa ja työnsä huomioimista yksilötasolla ja siten vaikuttaa todennäköiseltä, että työntekijän ottaminen huomioon tukee psykologisen omistajuuden syntymistä tyydyttämällä motiivia rakentaa oma paikka.

Kuten mikä tahansa ihmissuhde, myös esihenkilö - alainen -suhde vaatii toimiakseen vuorovaikutusta ja sen nostivat esiin myös tämän tutkimuksen haastateltavat. Toimiva kommunikointi kahdenvälisessä suhteessa edellyttää osapuolten kyvykkyyttä avoimuuteen, rehellisyyteen, aitoon kuunteluun ja neuvotteluun sekä psykologisen turvallisuuden tunnetta (luottamusta). Aragón-Correa et al. (2007) tutkimus osoitti turvallisen vuorovaikutuksen tärkeyden esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa ja lisäksi yhdistivät sen onnistuneeseen organisaation strategian ja vision viestimiseen. Tätä suunnannäyttäjäyyttä myös tähän tutkimukseen haastatellut tietotyöntekijät pitivät tärkeänä.

Yhteneväisesti O’Kane et al. (2015) kanssa, tutkimuksen haastateltavat kokivat lähiesihenkilön mikromanageerauksen alentavan työmotivaatiota ja vaikuttavan negatiivisesti työsuoritukseen. Mikromanageerauksella haastateltavat tarkoittivat lähiesihenkilön tarpeetonta puuttumista työn tekemisen tapaan, aikaan tai paikkaan, mutta myös työntekijän toimintaan kohdistuvaa seuranta, kontrollointia ja byrokratiaa. Tietotyössä kuvaavaa on nimenomaan tietotyöntekijöiden suuri vapaus ja vastuu siitä, kuinka vaadittavaan lopputulokseen päästään (Geare & Edgar 2015). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on vuorostaan positiivisesti yhteydessä organisatoriseen käyttäytymiseen (Liu et al. 2012). Geare ja Edgar (2015) sekä Liu et al. (2012) tutkimukset ovat yhteneväisiä tämän tutkimuksen huomion kanssa siitä, että tietotyöntekijät arvostavat korkealle vapauden itsenäisesti vaikuttaa työnsä suorittamiseen liittyviin tekijöihin (Taulukko 1.). Mikromanageerauksen voidaan nähdä myös haittaavan yksilön emotionaalisen motiivin, tarpeen tuntea kyvykkyyttä (Pierce et al. 2001), tyydyttymistä ja siten tämä tutkimustulos mikromanageerauksen negatiivisesta vaikutuksesta vaikuttaaakin varsin luontevalta.

Kuten Bassin (1990) teoriassa transformationaalisesta johtamisesta, myös tässä tutkimuksessa löydöksenä oli, että tietotyöntekijät kaipaavat tekemiselleen suuntaan ja yhteyttä suurempaan kokonaisuuteen. Lähiesihenkilöltä toivottiin organisaation ja oman tiimin vision ja strategian kommunikointia ja johdonmukaisuutta pitäytyä valitussa suunnassa. Lähiesihenkilön rohkeus tehdä ratkaisuja, tarttua ja viedä asioita eteenpäin tulikin esille yhtenä johtajuuden tärkeänä elementtinä. Haastatellut tietotyöntekijät toivoivat lähiesihenkilön tekevän päätöksiä paitsi työn tekemisen suhteen, myös aktiivisesti vievän eteenpäin haasteellisia asioita, olivat ne sitten työkuultuuriin, kahdenvälisiin suhteisiin tai organisaation toimintatapoihin liitännäisiä. Transformationaalisen johtajuuden teoria keskittyy aika pitkälti siihen mitä ominaisuuksia johtajalla tulisi olla, jotta työntekijä voi menestyä ja voida hyvin. Ehkä tästä johtuen tutkielman teoriaosuudesta ei löytynyt tälle tutkimuslöydökselle vastinetta. Muita transformationaalisen johtajuuden teorian ulkopuolelle ulottuvia löydöksiä olivat tietotyöntekijöiden lähiesihenkilön johtamistaitojen arvostaminen korkealle sekä esihenkilön substanssiosaamisen merkityksellisyys. Johtajalta kaivattiin halua ja kykyä johtaa ja suorittaa omaan toimenkuvaansa kuuluvat tehtävät ansiokkaasti. Lähiesihenkilön reagoimattomuus ja läsnäolottomuus näyttäytyi negatiivisessa valossa, joka vahvistaa sitä tutkimustulosta, että tietotyöntekijät kaipaavat esihenkilöltään tukea, apua ja valmentavaa otetta. Lähiesihenkilön käytännön kokemus ja asiantuntijuus tietotyöntekijän työstä näyttäytyi osalle haastateltavista erittäin merkityksellisenä, kun taas osa nimenomaan mainitsi, että esihenkilön ei tarvitse osata tietotyöntekijän työtä. Tätä tutkimustulosta voisi selittää haastateltavien eri työtehtävät ja toimialat. Voi olla niin, että tietyissä työtehtävissä, joissa esimerkiksi regulaatio aiheuttaa sen, että esihenkilöltä tarvitaan lupa, lähiesihenkilön kokonaisvaltainen ymmärrys tehtävästä työstä on oleellinen. Osa työtehtävistä voi myös olla niin spesifejä ja yksityiskohtaista tietoa vaativaa, että lähiesihenkilön valmentava tuki ei ilman substanssiosaamista ole mahdollista. Työssään haasteita kohtaava lääkäri ehkä kuitenkin toivoisi ylilääkärillä olevan useamman vuoden kokemus alasta, jonka aikana hankitun osaamisen avulla pystyy sitten tukemaan lääkäriä. Yksi haastateltavista ilmaisi esihenkilön substanssiosaamisen merkityksen näin:

”Se on itseasiassa esimieheltä semmoinen vahvuus, että on ollut semmoisiakin esimiehiä jotka ei ole hommaa tehnyt itse. Niin ne on kyllä ihan öö aapisen laidalla.” H1

Suoritetussa haastattelututkimuksessa kartoitettiin millaisia ominaisuuksia, persoonallisia tai opittuja, tietotyöntekijät toivovat lähiesihenkilöllään olevan. Tutkimustulokset ovat linjassa transformationaalisen johtajuuden teorian kanssa, jossa tavoitteena on luoda kahdenvälinen luottamuksellinen yhteys esihenkilön ja työntekijän välillä (Avey et al. 2009), joka johtaa työntekijän menestymiseen työtehtävissään ja positiiviseen organisatoriseen käyttäytymiseen (Guarana & Avolio 2022). Edellisessä luvussa 5.1. mainittu ihmisen perimmäinen olemus sosiaalisena ja kognitiivisena olentona selittää aika luontevasti sitä, että myös työkontekstissa ihminen haluaa osakseen empatiaa ja inhimillisyyttä. Toisen henkilön asemaan asettuminen, haastavissa ja onnellisissa tilanteissa tukeminen ja myötäeläminen vaatii tunneälyä. Tunneälykäs esihenkilö on helposti lähestyttävä, kohtelee ihmisiä tasapuolisesti ja -arvoisesti, ymmärtää alaisiansa ja on heille mukava. Toimimalla luotettavasti ja osoittamalla luottamus, esihenkilö Liu et al. (2012) mukaan kykenee vahvistamaan työntekijöiden halua ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Myös useat tutkijat yhdistävät luottamuksen transformationaalisen johtajuuden tärkeäksi elementiksi ja siten tämän tutkimuksen tulos luottamuksen merkityksellisyydestä on linjassa aiemmin suoritettujen tutkimusten kanssa (Aragón-Correa et al. 2007; Cafferkey, Townsend, & Khan 2019; O’Kane et al. 2015; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer 1996; Walumbwa & Hartnell 2011). Tunneälyn ja luotettavuuden lisäksi haastattelututkimuksessa lähiesihenkilön toivottavina ominaisuuksina nähtiin rehellisyys, huumorintaju, avoimuus ja rohkeus viedä asioita eteenpäin ja tehdä ratkaisuja. Mikään näistä tutkimustuloksista ei varsinaisesti yllätä, vaan ne enemmänkin alleviivaavat sitä seikkaa, että lähiesihenkilön ei tarvitse olla yksisarvinen, vaan normaali, mukava ja aito ihminen.

Pohdinnan loppuun esitän vielä muutaman sitaatin litteroiduista haastatteluista, jotka toimivat hienona koontina tietotyöntekijöiden johtamisen merkityksestä. Tutkielman johdannossa esitetty johtamisen tarpeellisuus ja merkityksellisyys saa tämän tutkimuksen myötä vahvistusta.

”Vaikka kokisin vahvaa psykologista omistajuutta siitä omasta työstä ja olisin valtavan sitoutunut ja valtavan vastuullinen ja olisi autonomia ja tekisi itsenäisiä päätöksiä, sitä pitää kuitenkin johtaa. Ja sitten pitää olla molemminpuolista luottamusta, että se homma toimii ja jokainen tekee sen tehtävänsä. Monesti se tietotyö on semmoista, että ei se ole tietyn prosessin

hyvin tarkkaa seuraamista, vaan että niitä päätöksiä tehdään siellä arjessa ja työpäivän aikana ja sitä työtä johdetaan itse paljon. Mutta pitää olla se luottamus toisaalta sitten johtoon ja siihen että tämä hoituu ja nämä ihmiset kykenevät siihen. Mutta myös toisinpäin että tätä työtä johdetaan ja sille on suunta ja merkitys.” H2

”Kyllä se on yhteistyötä se koko johtaminen, myös ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin, että kyllä se varmasti se työmotivaatio, tapa tehdä töitä lähtee molemmista ja sitten yhteistuloksella pääsee kyllä siihen parhaimpaan saavutukseen.” H1

6. Johtopäätökset ja suositukset

Edellisessä luvussa pohdittiin haastattelututkimuksen tulosten suhteutumista aikaisempaan tutkimukseen psykologisesta omistajuudesta ja transformationaalisesta johtajuudesta ja esiteltiin löydöksistä nousevia yhteneväisyyksiä ja eroja. Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksessa esiin nousseet havainnot ja niistä muodostetut johtopäätökset. Lisäksi tutkimustulosten perusteella vastataan luvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitetään jatkotutkimuskohteita sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita.

Tutkielman alussa muodostettiin käsitelmääritykset psykologiselle omistajuudelle ja transformationaaliselle johtajuudelle aikaisempaan akateemiseen kirjallisuuteen nojaten. Siitä seuraavan empiirisen tutkimuksen tavoitteena ei ollut uusien teorioiden kehittäminen, vaan tarkoituksena oli tutkia, onko transformationaalisella johtajuudella merkitystä tietotyöntekijöiden kokemaan työn psykologiseen omistajuuteen. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa tapoja, joilla lähiesihenkilöt pystyisivät tukemaan psykologisen omistajuuden syntymistä organisaatiossa.

Tutkimuksen pääkysymys oli ”*Miten tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta työtä kohtaan voidaan tukea lähiesihenkilötyöskentelyn keinoin?*”. Toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tietotyöntekijöiden johtamisessa korostuu luottamus, lähiesihenkilön valmentava ote ja vuorovaikutus. Nämä löydökset ovat yhteneväisiä transformationaalisesta johtajuuden teorian kanssa (katso mm. Bass 1990; Bass & Avolio 1990; Avey et al. 2009; O’Kane et al. 2015). Luottamus on kahdensuuntaista ja esihenkilön puolelta sen tulisi näkyä vapautena vaikuttaa omaan työhön liittyviin tekijöihin; missä, miten ja milloin työtä tehdään. Luottamus on tilan antamista tietotyöntekijälle suorittaa työnsä niin kuin hän sen asiantuntijana parhaaksi näkee, mutta säilymällä silti taustalla valmiina sparraamaan, kun sille tarvetta ilmenee. Luottamus on siimaa antaa tietotyöntekijän tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toimia autonomisesti suhteessaan työhön. Olemalla aidosti kiinnostunut työntekijän työstä ja hänen menestymisestään siinä, voidaan yhdessä asettaa älyllisesti haastavia tavoitteita ja antaa palautetta työssä suoriutumisesta. Kiinnostuneisuus, avoimuus, kuuntelu ja kuuleminen ovat välitöntä vuorovaikutusta, jota ilman luottamusta ei voi syntyä. Esihenkilön

eettinen toiminta näyttäytyy työntekijöiden tasapuolisena ja -arvoisena kohteluna, työntekijöiden muuttuvissa elämäntilanteissa myötäelämisenä ja työntekijän puolella olemisena. Eettinen toiminta luo turvallisuutta työyhteisöön. Nämä kaikki löydökset ovat yhteydessä psykologisen omistajuuden teoriaan, jossa yksilön kyvykkyyden ja hallinnan tunne sekä oman tilan ja paikan luominen toimivat emotionaalisina motiiveina psykologisen omistajuuden tuntemiselle (mm. Pierce et al. 2001; Dawkins et al. 2017). Kun motiivit synnyttää psykologinen omistajuus ovat paikallaan, toimivat reitteinä sen kasvamiseen omistajuuden kohteen syvällinen tunteminen, kohteen hallinta ja resurssien sijoittaminen siihen (Pierce et al. 2001). Luottamus, valmentava johtaminen ja vuorovaikutus kaikki tukevat edellä mainittuja psykologisen omistajuuden rakennusmekanismeja. Tutkimuksen löydökset siitä, että tietotyöntekijöiden psykologinen omistajuus rakentuu syväosaamisen, autonomian, työn haastavuuden ja vaihtelevuuden kautta ovat linjassa Pierce et al. (2001) tutkimuksessa löydettyjen rakennusmekanismien kanssa.

Lyhyesti päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, että tietotyöntekijöiden psykologista omistajuutta työtä kohtaan voidaan tukea lähiesihenkilön toteuttamalla transformationaalisella johtajuudella.

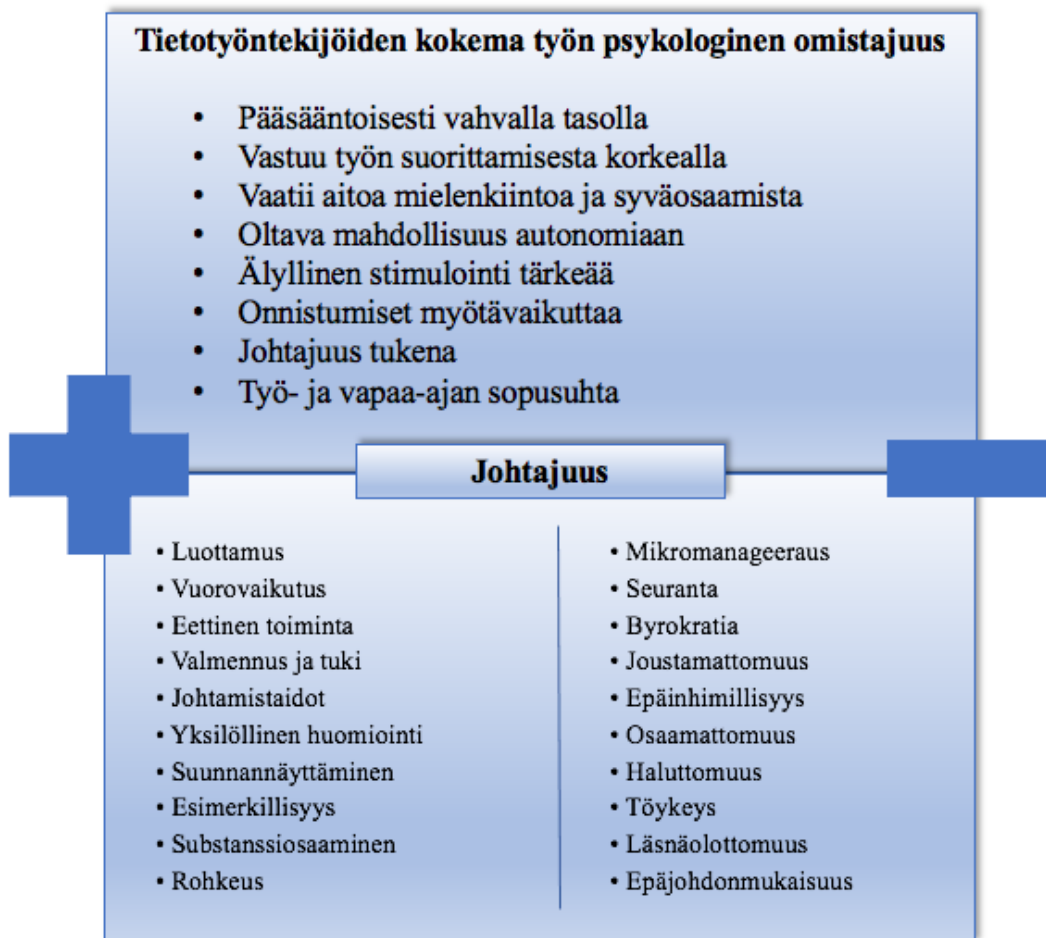
Päätutkimuskysymykseen vastaamista tukeva ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”*Mikä tai mitkä tekijät vahvistavat tietotyöntekijän kokemusta psykologisesta omistajuudesta työympäristössä?*”. Tutkimuksen löydöksenä vastaus tähän kysymykseen on kahtalainen. Tietotyöntekijöiden kokemaa psykologista omistajuutta vahvistavat organisatoriset tekijät, joihin pystytään ulkoapäin vaikuttamaan. Työntekijän osaamisen kasvattamisen eteen voidaan tehdä toimia, autonomia voidaan varmistaa, työnkuvaa voidaan muokata mielekkäämmäksi, haastavammaksi ja vaihtelevammaksi, tavoitteet voidaan luoda motivoiviksi ja saavutettaviksi ja työn määrää voidaan mitoittaa niin, että vapaa-ajalle jää tarpeeksi aikaa. Se, mihin ei voi ulkopäin vaikuttaa, on tietotyöntekijän aito kiinnostuneisuus työtä ja alaa kohtaan. Motivaatiota voi kasvattaa, mutta sitä ei voi antaa, jos siihen ei työntekijällä itsellään ole sytykettä.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli ”*Mitkä johtamisen käytänteet vahvistavat tietotyöntekijän psykologista omistajuutta?*”. Kuten edellä on esitetty, tietotyöntekijän psykologinen omistajuus rakentuu voimakkaasti oman työn asiantuntijuuden ja

vaikutusmahdollisuuksien kautta. Siten toiseen alakysymykseen voidaan vastata, että johtamiskäytänteistä tärkeinä psykologisen omistajuuden tukitoimina näyttäytyvät tietotyöntekijän osaamisen ja kehittymisen mahdollistaminen ja tukeminen. Tietotyöntekijän työnkuvan ja vastuiden tulee olla määriteltyjä ja selkeästi kommunikoituja, työlle asettaa älyllisesti haastavia tavoitteita ja yksilöllisen huomioimisen kautta antaa rakentavaa palautetta. Johtamisen tulee antaa tietotyöntekijälle raamit, joiden puitteissa on mahdollista toimia autonomisesti ja siten hallita työntekimistä ja vaikuttaa omaan työhön. Työnjohdollisesti oikein mitoitettu työmäärä mahdollistaa tietotyöntekijöiden arvostavan työn- ja vapaa-ajan toimivan suhteen.

Kolmas ja tutkimuksen viimeinen alakysymys oli ”*Mitkä johtamisen käytänteet heikentävät tietotyöntekijän psykologista omistajuutta?*”. Tähän tutkimuskysymykseen vastaus löytyy lähiesihenkilön harjoittamasta kontrollista työn tekemisen ajan, paikan ja tapojen suhteen. Liian kapea liikkumavara ja tietotyöntekijän vähäinen itsemääräämisoikeus suhteessa työhön heikentävät psykologisen omistajuuden kokemista. Lähiesihenkilön suorittama selkeä seuranta ja työtehtävien suorittamiseen liittyvä mikromanageeraus estävät tietotyöntekijää muovaamasta työtään itselleen sopivaan suuntaan. Johdon suorittama kontrollointi vaikuttaa negatiivisesti tunteeseen, että tietotyöntekijä itse on vastuussa työstä ja omistaa sen.

Alla olevassa kuvassa on esitetty yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista liittyen tietotyöntekijöiden kokemaan työn psykologiseen omistajuuteen, ja johtamisen omistajuutta tukevat ja heikentävät tekijät. Yhteenvetona voidaan todeta, että tietotyöntekijät kokevat psykologista omistajuutta työtään kohtaan kun heillä on työn suorittamiseksi vaadittavaa vahvaa osaamista ja mahdollisuus kehittyä edelleen. Työn tekemisen raamit on asetettu niin, että tietotyöntekijällä on mahdollisuus muokata työtä ja sen tekemiseen vaikuttavia elementtejä. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät tarjoavat mahdollisuuden kehittää ammatillista osaamista ja niissä onnistuminen tukee psykologisen omistajuuden rakentumista. Johtajuus näyttäytyy tietotyöntekijää tukevana ja valmentavana luottamuksellisena vuorovaikutuksena, jossa työntekijä huomioidaan yksilönä. Tietotyöntekijöiden johtamisessa empatia ja eettinen toiminta on merkityksellistä. Empatiata kaivataan muuttuvien elämäntilanteiden mukana myötäelämisessä. Tietotyöntekijöiden työn ulkopuolisen elämän tärkeyden tunnistaminen ja sille ajan varmistaminen on yksi lähiesihenkilön tärkeistä taidoista.



Kuva 13. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Huomioimalla tietotyöntekijöiden työssä tärkeiksi kokemat elementit ja tukemalla niiden toteutumista voivat lähiesihenkilöt tukea psykologisen omistajuuden rakentumista työtä kohtaan. Johtamisen tyyllillä on selkeä yhteys tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työn kokeamiseen omaksi. Johtajuudella voidaan vaikuttaa niin negatiivisesti kuin positiivisestikin tietotyöntekijän psykologisen omistajuuden tunteeseen ja siitä syystä tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää käytännön neuvoina tietotyöntekijöiden johtamisessa.

6.1. Tutkimuksen rajoitteet

Kuten kaikilla tutkimuksilla, on tälläkin tutkimuksella rajoitteensa. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää suomalaista, eri toimialoilla työskentelevää, korkeasti koulutettua, mutta eri pääaineen tutkinnon suorittanutta tietotyöntekijää. Haastateltavien määrä oli pieni

verrattuna tietotyöntekijöiden kokonaismäärään Suomessa. Rajoitteita tutkimuksen yleistettävyyteen aiheuttaa myös informanttien työskentely toisistaan erilaisilla toimialoilla, osin tutkinnon pääaineesta johtuen. Osa haastateltavista tietotyöntekijöistä oli tutkimuksen teki- jälle entuudestaan tuttuja ja tämän voidaan nähdä aiheuttavan mahdollisia negatiivisia rajoit- teita, esimerkiksi sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten tarjoamisen muodossa. Toisaalta henkilökohtaisempia kokemuksia, vaikeitakin, kartoitettaessa, voi luottamuksellinen suhde puolestaan rikastuttaa aineistoa. Tutkimuksen kannalta myönteistä oli, että kaikki haastatel- tavat kokivat saaneensa haastattelusta itselleen ajattelemisen aihetta ja tunsivat hyödylliseksi pysähtyä tutkimuksen teemojen äärelle hektisen työelämän keskellä.

6.2. Jatkotutkimuskohteet

Tässä tutkielmassa käsiteltyä aihetta voisi tulevaisuudessa tutkia vielä useasta eri näkökul- masta, vaikka tehty tutkimus antoikin vastauksen moneen kysymykseen. Empiirisessä tutki- muksessa esimerkiksi voisi tutkia eri ikäluokkien kokemusta psykologisen omistajuuden syntymisestä omaa työtä kohtaa, valiten kohderyhmäksi vaikka milleniaalit. Tietotyönteki- jät, joilla on takana huomattavasti vähemmän työvuosia kokevat omistajuuden tunteen to- dennäköisesti rakentuvan hieman eri osasista, koska esimerkiksi kohteen syvällistä tunte- mista ja laaja-alaista asiantuntijuutta ei ole ehtinyt vielä kehittyä. Mitkä olisivat ne tekijät, joiden varaan omistajuuden tunne kehittyy ja vaikuttaako esimerkiksi rahallinen kompen- saatio siihen. Tämä tutkimuksen kohderyhmän osalta korvaus suoritetusta työstä tai rahalli- set palkkiomekanismit eivät nousseet merkityksellisiksi.

Toinen pohdittava, jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma voisi olla haas- teltavien toimialan vaikutus tutkimuksen tulokseen. Nyt suoritettussa tutkimuksessa haas- teltavien toimialaa ei oltu rajattu millään tapaa vaan haastateltavien otos kattoi finans- sialaa, koulutusala, ICT-alaa, ilmailualaa ja taloushallintosektoria. Mikäli resurssit mahdol- listaisivat eri toimialojen tutkimisen ominaan ja tutkimustulosten vertailun, voisi sellainen tutkimus tarjota arvokasta lisätietoa eri toimialojen lähiesihenkilöille niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat juuri heidän alansa tietotyöntekijöiden omistajuuden, sitoutumisen ja motivaat- tion tunteisiin. Lisäksi tulevaisuuden tutkimuksissa voisi erottaa kolme edellä mainittua kä- sitettä *omistajuus*, *sitoutuminen* ja *motivaatio* ja tutkia joko niiden välisiä yhteyksiä tai eroja tai lähiesihenkilötyöskentelyn vaikutusta kuhunkin erikseen. Tämän tutkimuksen

informantit myös edustivat molempia, julkista- ja yksityistä sektoria. Luonteva jatkotutkimus aiheesta voitaisiin suorittaa rajaamalla tutkimuksen kohderyhmä koskemaan vain jompaakumpaa. Avartavaa olisi tulevaisuudessa pystyä tarjoamaan näkemystä löytyykö yrityssektorin ja kunta-alan tietotyöntekijöiden psykologisen omistajuuden tunteen rakentumisessa eroja, jotka olisi johtamisessa syytä ottaa huomioon.

Viimeinen esiin noussut kiinnostusta herättävä jatkotutkimusaihe liittyy esihenkilöihin. Tässä tutkimuksessahan informanttien joukosta oli nimenomaan karsittu lähiesihenkilötehtävissä toimivat tietotyöntekijät. Hyvin usein lähiesihenkilöillä on oma esihenkilönsä, joten siinä suhteessa he toimivat myös työntekijän roolissa. Lähiesihenkilöiden työnkuva on kuitenkin merkittävästi erilainen kuin puhtaasti työntekijän roolissa toimivan ja lisäksi esihenkilöt joutuvat työssään jo pohtimaan motivointia, sitouttamista sekä oman käytöksensä vaikutusta työyhteisöön. Näin ollen olisi kiehtovaa tutkia, miten lähiesihenkilöt kokevat oman psykologisen omistajuuden työtään kohtaan rakentuvan ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen.

Lähteet

- Ammattiliitto Pro. Verkkosivut. Kajanto, M. [https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/psykologinen -turvallisuus-kaiken-tekemisen-pohja](https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/psykologinen-turvallisuus-kaiken-tekemisen-pohja) [Viitattu 21.4.2022.]
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V., J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359. doi:10.1016/j.indmarman.2005.09.006
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior; J.Organiz.Behav*, 30(2), 173-191. doi:10.1002/job.583
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*,
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141. doi:10.1177/0950017007073623
- Bosch-Sijtsema, P., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 533-546. doi:10.1108/13673270910997178
- Brik-lehti. Verkkosivut. <https://brik.fi/brik-lehti/mika-on-esimiehen-rooli-asiantuntijaorganisaatiossa/> [Viitattu 29.1.2022.]
- Brik-lehti. Verkkosivut. <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehenarkeen/> [Viitattu 29.1.2022.]

Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior; J.Organiz.Behav*, 35(3), 318-338. doi:10.1002/job.1869

Burman, O. (2019). Oppimisilmapiirin tekijöinä ilo, psykologinen omistajuus sekä yrittäjämäinen oppiminen - oppimisen ilon rakenneyhtälömallinnus. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20925/urn_isbn_978-952-61-3106-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford, England: Harper & Row.

Cafferkey, K., Townsend, K., & Khan, S. K. (2019). Front line managers and employee outcomes: The role of interactional justice and supportive culture. *International Journal of Employment Studies*, 27(1), 7-33.

Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: The role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 29(2), 493-511. doi:10.1108/IJOA-03-2020-2105

Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183. doi:10.1002/job.2057

Drucker, P. F. (1959). Long-range planning--challenge to management science. *Management Science*, 5(3), 238-249. doi:10.1287/mnsc.5.3.238

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management; Brit J Manage*, 24(1), 54-68. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x

Guarana, C., L., & Avolio, B. J. (2022). Unpacking psychological ownership: How transactional and transformational leaders motivate ownership. *Journal of Leadership & Organizational Studies; Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 96-114. doi:10.1177/15480518211066072

- Guo, M., Brown, G., & Zhang, L. (2022). My knowledge: The negative impact of territorial feelings on employee's own innovation through knowledge hiding. *Journal of Organizational Behavior*, doi:10.1002/job.2599
- Günther, K & Hasanen K. (2021) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Tietoaarkisto]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 8.3.2022.]
- Han, T., Chiang, H., McConville, D., & Chiang, C. (2015). A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Haveman, H. A., & Wetts, R. (2019). Contemporary organizational theory: The demographic, relational, and cultural perspectives. *Sociology Compass*, 13(3), e12664-n/a. doi:10.1111/soc4.12664
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.
- Hutchinson, M., & Jackson, D. (2013). Transformational leadership in nursing: Towards a more critical interpretation. *Nursing Inquiry; Nurs Inq*, 20(1), 11-22. doi:10.1111/nin.12006
- Hyvärinen, M., Suoninen E. & Vuori, J. (2021) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Tietoaarkisto]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 29.1.2022.]
- Ikävalko, M., Pihkala, T., & Kraus, S. (2010). The role of owner-managers' psychological ownership in SME strategic behaviour. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 461-482. Retrieved from <https://ezproxy.cc.lut.fi/scholarly-journals/role-owner-managers-psychological-ownership-sme/docview/814855042/se-2?accountid=27292>
- Juhila K. (2021) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Tietoaarkisto]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 29.1.2022.]

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 2(3), 287-304. doi:10.1111/1468-2370.00042

Kilpinen, P. (2017). *Inspiroitunut: Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä?* Jyväskylä, Docendo Oy.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478. doi:10.1177/1548051817702078

Koskinen, M. (2009). *Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina*. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19631/9789513934996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lin, S., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582. doi:10.5465/amj.2016.1255

Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895. doi:10.1111/j.1467-6486.2011.01028.x

Luoma J. J. M (2015). *Understanding change management through the psychological ownership framework – Examination of antecedents of successful change*. University of Jyväskylä, 214 sivua. Jyväskylä Studies in Business and Economics ISSN 1457-1986; 156. ISBN 978-951-39-6128-2 (nid.), ISBN 978-951-39-6129-9 (pdf)

Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322. doi:10.1108/JMD-02-2015-0010

Matilainen A. (2019). *Feelings of psychological ownership towards private forests*. University of Helsinki, Ruralia Institute Publications 36. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3775-3>

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The*

Journal of Social Psychology; J Soc Psychol, 147(5), 477-500.
doi:10.3200/SOCP.147.5.477-500

Mäki, A. (2017). Johtajuuskultturi - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.2307/259373

O'Kane, P., Geare, A., & Edgar, F. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487-503. doi:10.1108/ER-06-2014-0068

Olckers, C., Du Plessis, M., & Casaleggio, R. (2020). Authentic leadership, organisational citizenship behaviours, and intention to quit: The indirect effect of psychological ownership. *South African Journal of Psychology*, 50(3), 371-384. doi:10.1177/0081246319891658

Pan, X., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148. doi:10.1108/CMS-04-2014-0088

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. doi:10.1016/j.jm.2003.10.001

Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior; J.Organiz.Behav*, 30(4), 477-496. doi:10.1002/job.550

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. doi:10.2307/259124

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107. doi:10.1037/1089-2680.7.1.84

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Puusa, A., Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus
- Rautamäki, H. (2013). "Working 9 to 5 doesn't cut it." Psychological Ownership and Joy of Work as Self-reported by Entrepreneurs of Family Firms in Tourism Jyväskylä: University of Jyväskylä, 133 p. (Jyväskylä Studies in Business and Economics ISSN 1457-1986; 131) ISBN 978-951-39-5361-4 (nid.) ISBN 978-951-39-5362-1 (PDF)
- Salovaara, P. (2021). Verkkosivut. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008109522.html>. [Viitattu 14.2.2022.]
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(1), 5-16. doi:10.1080/095373299107546
- Sharifirad, M. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), pp. 198-225.
- Sinkkonen, P. (2021). Verkkosivut. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/tarvitaanko-johtajia-ena/>. [Viitattu 14.2.2022.]
- Toth, I., Heinänen, S., & Puumalainen, K. (2021). Passionate and engaged? passion for inventing and work engagement in different knowledge work contexts. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(9), 1-25. doi:10.1108/IJEBr-09-2020-0632
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Työterveyslaitos (2022). Verkkosivut. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>. [Viitattu 14.2.2022.]
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459. doi:<https://doi.org/10.1002/job.249>

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172. doi:10.1348/096317910X485818

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

Sukupuoli, ikä ja tehtävä:

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt tietotyöhön rinnastettavissa tehtävissä:

Kuinka monta esihenkilöä sinulla on työurasi aikana ollut:

Kuinka monta vuotta ja kuukautta olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä ja/tai positiossa:

Psykologinen omistajuus

Milloin/ Miksi/ Missä tilanteissa olet kokenut työtehtäväsi/ työsi omaksi?

Koetko työtehtäväsi/ työsi omaksi ("It's mine") - Asteikolla 0-10

Milloin/ Missä tilanteissa olet kokenut vastuuta työsi suorittamisesta?

Tunnetko vastuuta työsi suorittamisesta? - Asteikolla 0-10

Milloin/ Miten olet saanut vaikuttaa työtehtäviisi?

Koetko saavasi vaikuttaa työtehtäviisi - Asteikolla 0-10

Mistä asioista työssäsi et haluaisi luopua?

Oletko pelännyt työasemasi puolesta nykyisessä positiossasi?

Johtaminen

Mitkä johtamisen (lähiesihenkilö) elementtiä ovat sinulle tärkeimmät ja miksi?

Mitkä johtamisen (lähiesihenkilö) elementtiä ovat sinulle epämieluisimmat ja miksi?

Millaisia ominaisuuksia odotat/ toivot lähiesihenkilöltäsi?

Millaisia hyviä kokemuksia sinulla on esihenkilötyöskentelystä/ johtajuudesta?

Millaisia huonoja sinulla on esihenkilötyöskentelystä/ johtajuudesta?

JA

Onko vielä jotain sellaista, jota haluaisit ottaa esille tähän tutkimukseen liittyen, mikä ei tullut esille kysymyksissä ja vastauksissa?