TYÖNTEKIJÖIDEN SISÄISEN MOTIVAATION TUKEMINEN ESIHENKILÖN TOIMESTA ITSEOHJAUTUVUUSTEORIAA HYÖDYNTÄEN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2023

Rosa Kinnunen

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu/

Kauppatieteet

Rosa Kinnunen

Työntekijöiden sisäisen motivaation tukeminen esihenkilön toimesta itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2023

50 sivua, 5 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

Avainsanat: Itseohjautuvuusteoria, motivaatio, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia esihenkilön keinoja tukea tai olla tukematta alaistensa sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii itseohjautuvuusteoria ja sen neljä eri psykologista perustarvetta, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekemisen tarve. Tutkielman tavoitteena on tuoda esille mahdollisia haasteita ja puutteita esihenkilötyössä, jotta esihenkilön olisi tulevaisuudessa mahdollista entisestään tukea alaistensa sisäistä motivoitumista.

Tutkielman empiirinen osio toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea eri työntekijää organisaatiosta valitun tiimin sisältä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Saadut vastaukset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.

Sisäistä motivaatiota ja sen tukemista esihenkilön toimesta on tutkittu laajasti niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Tämän tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset olivat lähes linjassa aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilö tukee työllään alaistensa sisäistä motivaatiota. Esihenkilö ei kontrolloi, kohtelee alaisiaan yhdenvertaisesti, pitää yllä kyvykkyyttä tarjoamalla koulutuksia ja pitämällä kehityskeskusteluja sekä huolehtii yhteenkuuluvuudesta työhyvinvointipäivin. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös puutteita esihenkilön työssä. Alaiset toivoisivat selkeämpiä tavoitteita ja suuntalinjoja työskentelylleen, kehittävää palautetta useammin ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työkuvaan ja työtehtäviin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business

Business Administration

Rosa Kinnunen

Supervisor supporting employee's intrinsic motivation by making use of the self-determination theory

Bachelor’s thesis

2023

50 pages, 5 figures and 1 appendice

Examiner: University Teacher Nina Sorsa

Keywords: Self-determination theory, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, autonomy, competence, relatedness, beneficence

The purpose of this bachelor's thesis is to investigate how a supervisor supports the intrinsic motivation of her subordinates. The theoretical background of this thesis is based on the self-determination theory and its four basic psychological needs which are autonomy, competence, relatedness, and benevolence. Also, the meaning of this thesis is to highlight possible challenges in the work of a supervisor so that in the future it would be possible for the supervisor to further support the intrinsic motivation of his subordinates.

The empirical part of the thesis is carried out as qualitative research. The research material was collected by interviewing three employees from within the selected team using a semi-structured interview. The answers from the interviews were analyzed using the content analysis method.

The achieved research results were almost in line with previous research. Intrinsic motivation has been studied extensively internationally, so there is plenty of previous research on the subject. The results of this study show that the supervisor supports her subordinate's intrinsic motivation with her work. The supervisor does not control her subordinates, treats them equally, and maintains the competence of his subordinates by encouraging them to participate in training and work well-being days. The results also highlighted shortcomings in the supervisor's work. Subordinates would like clearer goals and guidelines for their work, more feedback, and the opportunity to influence their work image and tasks.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ... 6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys ... 7
1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusmenetelmä ja rajaukset ... 9
1.3 Tutkimuksen rakenne ... 10
2 Kirjallisuuskatsaus ... 12
2.1 Motivaatio käsitteenä ja aikaisempaa tutkimusta motivaatiosta ... 12
2.2 Itseohjautuvuusteoria ... 14
2.2.1 Sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ... 16
2.2.2 Psykologiset perustarpeet ... 18
2.2.3 Itsensä toteuttaminen: Vapaaehtoisuus & kyvykkyys ... 19
2.2.4 Yhteisöllisyyden kokeminen: Yhteenkuuluvuus & hyväntekeminen ... 20
2.3 Sisäisen motivaation tukeminen itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen ... 20
2.3.1 Vapaaehtoisuuden tukeminen ... 22
2.3.2 Kyvykkyyden tukeminen ... 23
2.3.3 Yhteenkuuluvuuden tukeminen ... 24
2.3.4 Hyväntekemisen tukeminen ... 25
3 Tutkimuksen toteutus ... 27
3.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä ... 27
3.2 Aineiston hankintamenetelmät ja sen analysointi ... 28
3.3 Toimeksiantaja organisaation esittely ja tutkimuksen kohdejoukko ... 29
4 Tutkimustulokset ... 31
4.1 Vapaaehtoisuus ... 31
4.2 Kyvykkyys ... 35
4.3 Yhteenkuuluvuus ... 37
4.4 Hyväntekeminen ... 40
5 Yhteenveto ... 42
5.1 Johtopäätökset ... 42

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset 45
Lähteet 47

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Autoritäärisen johtajan alaiset toimivat tiukasti johtajan valvovan katseen alaisuudessa. Työntekijät nähdään numeroina ja johtaja pyrkii korostamaan asemaansa alaistensa yläpuolella. Kyseinen perinteinen hierarkkinen johtamistyyli herättää mielikuvan esihenkilöstä, joka näkee tavoitteen tärkeämpänä kuin keinot siihen pääsemiseksi. Kuten armeijan kurinalaisuudessa, johtajan näkemystä ei saa kyseenalaistaa. (Juuti & Vuorela 2015; Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023) 1970-luvulla tutkijat Richard M. Ryan ja Edward L. Deci loivat itseohjautuvuusteorian, joka haastoi täysin sitä ennen vallinneen autoritäärisen johtamiskulttuurin. Teorian ytimessä on ajatus työntekijästä aktiivisena toimijana, joka hakeutuu itseään kiinnostavien tehtävien pariin. (Deci & Ryan 2000) Itseohjautuvuusteoria voi herättää positiivisen kuvan johtajasta, joka haluaa tuoda esille alaistensa parhaimmat puolet ja, joka korostaa työntekijöidensä vapautta etsiytyä asioiden äärelle, jotka ovat mielenkiintoisia ja tärkeitä heille itselleen.

Ennen itseohjautuvuusteorian läpimurtoa esitti taloustieteen nobelisti Milton Friedman 1970-luvulla ajatuksen siitä, että yritysten ensisijainen tehtävä on tuottaa tulosta omistajilleen (Friedman 1970). Vaikka ajatus sai aikanaan merkittävää kannatusta, on tänä päivänä kuitenkin huomattavasti toisinajattelijoita. Nähdään, että yrityksillä ja niitä johtavilla johtajilla on muitakin sosiaalisia vastuita kuin tuottaa vain ja ainoastaan voittoa keinolla millä hyvänsä. Hyvää johtajuutta kun ei aina voida mitata euroissa. Työntekijät eivät ole tuottavia, mikäli he eivät voi hyvin (Christian 2011). Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja täten myös tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa ja on sitoutunut työhönsä (Harter 2010). Työhyvinvointi ei ole sattumaa, vaan sisäinen motivaatio syntyy silloin, kun työntekijän psykologiset perustarpeet on täytetty. Sisäisesti motivoituneella työntekijällä on tahto tehdä työnsä hyvin ja kehittää jatkuvasti osaamistaan. (Martela & Jarenko 2015, 17)

Ei ole vain yhtä ja oikeaa johtamisen tyyliä, vaikka erilaisten johtamistyylien vertailu voi muodostaa käsityksen, että toinen olisi toista parempi. Perinteisiä autoritäärisiä tyylejä voidaan pitää huonoimpina, vaikka “yksi johtaja, yksi tavoite” -tyyli voi olla jossakin tilanteessa välttämätön ja tehokkain tapa johtaa tilanteita, jotka vaativat nopeita päätöksiä. Itseohjautuvassa johtamisessa tärkeintä voisi olla se, miten työntekijöitä ja tiimejä johdetaan.

Perinteisessä autoritäärisessä johtamisessa työntekijöiden keskuudessa voi vallita pelon ja vihan ilmapiiri (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023). Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät tekevät vain sen, mitä heiltä vaaditaan. Vihamielisyys puretaan myös helposti keskinäisiin ristiriitoihin tai työhön, sillä vihaa ei voida purkaa takaisin esihenkilöön eli itse vihan ja pelon lähteeseen. (Juuti & Vuorela 2015) Autoritäärisen johtajan alaiset voivat pelätä joutuvansa sosiaalisen nöyryytyksen kohteeksi toisin, kuin taas itseohjautuvan johtamistyylin omaavan johtajan alaisen pelkona voisi olla se, että he keskittyisivät turhan työn tekemiseen. Itseohjautuvuus voi olla erittäin toimiva johtamistyyli. Menestyksen avain voisikin olla tavassa ohjata itseohjautuvia tiimejä. Hyvä johtaminen voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimi saa tunnustusta hyvästä työstään, ja toisin kuten autoritäärisessä johtamisessa, esihenkilö ei ota kunniaa työntekijöiden onnistumisista (Juuti & Vuorela 2015). Työntekijöiden tulee kokea oikeudenmukaisuutta sekä tuntea työllään olevan merkitystä. Epämääräiset ohjeet ja tavoitteet johtavat työntekijän turhautumiseen (Martela 2015, 59–60). Kannustava johtaja johtaa alaisiaan hyvinvointi edellä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tässä kandidaatintyössä tavoitteena on selvittää johtaako toimeksiantajayrityksen esihenkilö tiimiänsä sisäinen motivaatio edellä. Toisin sanoen kyse on siitä, miten esihenkilö tukee tiimin työntekijöiden sisäisen motivaation nykytilaa neljään eri psykologiseen perustarpeeseen peilaten itseohjautuvuusteorian mukaisesti, jotka ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarve. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille mahdollisia kehityskohtia esihenkilötyössä, jotta voidaan löytää entistä tehokkaampia tapoja vahvistaa ja tukea alaisten sisäistä motivaatiota tulevaisuudessa. Mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat tunnistetaan haastattelemalla toimeksiantajayrityksen asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä.

Tutkimuksen keskeisimpänä motivaatioteoriana hyödynnetään itseohjautuvuusteoriaa, jonka perusoletuksena on, että ihminen on toiminallinen olento, joka aktiivisesti hakeutuu itseään kiinnostavien ja merkittävien asioiden äärelle (Deci, Connell & Ryan 1989). Itseohjautuvuusteoria erottelee erilaisia motivaatioita sen mukaan, mikä syy tai tavoite ohjaa ihmistä toimimaan milläkin tavalla. Sisäisesti motivoitunut yksilö toimii, kun hän on aidosti kiinnostunut ja innostunut tekemisestään, kun taas ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee

jotakin vain saavuttamansa lopputuloksen vuoksi. (Cagné & Deci 2005) Ewdard L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian lisäksi tutkimuksen viitekehyksenä ovat erityisesti tutkijoiden Frank Martelan ja Karoliina Jarengon tutkimukset aiheesta. Teoreettinen viitekehys kuvattuna kuvassa 1.

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Jotta motivaatio olisi sisäistä, tulee neljän psykologisen perustarpeen täyttyä. Tutkimuksen tavoite on selvittää johtaako esihenkilö tiimiänsä niin, että alla luettelona avatut perustarpeet täyttyisivät alaisissa.

- Vapaaehtoisuus: Mahdollisuus työskennellä itseään kiinnostavien asioiden parissa ja tehdä töitä itse valitsemallaan tavalla. Työskentely ei ole ulkoapäin pakotettua.

- Kyvykkyys: Yksilö kokee osaavansa sekä olevansa tehokas suhteessa ympäristöön. Työ tarjoaa sopivasti haastetta ja mahdollisuuden käyttää opittuja taitoja sekä oppia uutta.

- Yhteenkuuluvuus: Tunne kuulumisesta yhteisöön, jossa myös tuntee itsensä arvokkaaksi.

- Hyväntekemisen tarve: Työ tuntuu merkitykselliseltä. Työntekijä tuntee saavansa aikaan hyvää työn kautta eli työllä on myönteinen vaikutus.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat esihenkilön tukevan työllään heidän sisäisen motivaationsa muodostumista. Tavoite pyritään saavuttamaan seuraavan tutkimuskysymyksen avulla.

Miten esihenkilö tukee työllään neljän psykologisen perustarpeen täyttymistä alaistensa kokemuksesta?

Tutkimusongelma on tutkimisen arvoinen, sillä selvitetään juuri kyseisen toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kokemuksia esihenkilön työstä alaisten sisäisen motivaation edistämiseksi. Tutkimusongelmaa kun ei voida selvittää aikaisempien tutkimuksien pohjalta, sillä edeltävät tutkimustulokset eivät ole peilattavissa käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman selvittämiseksi on keskusteltava organisaation työntekijöiden kanssa heidän tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Aiheesta tutkimisen arvoisen tekee myös se, että tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvat työntekijät työskentelevät nykypäivän asiantuntijaorganisaatiossa. Rutiinitöistä on vuosien aikana siirrytty asiantuntijatehtäviin, jotka vaativat itsenäistä työskentelyotetta (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 28).

1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusmenetelmä ja rajaukset

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona toimeksiannon antaneelle organisaatiolle. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii organisaatio, jonka toimialaksi luokitellaan koulutuspalvelut. Tutkimuksen kohdejoukoksi organisaation sisältä valikoitui tiimi, joka tuottaa ohjaus- ja neuvontapalveluja asiakkailleen. Toimeksiannon taustana on se, että organisaatio haluaa

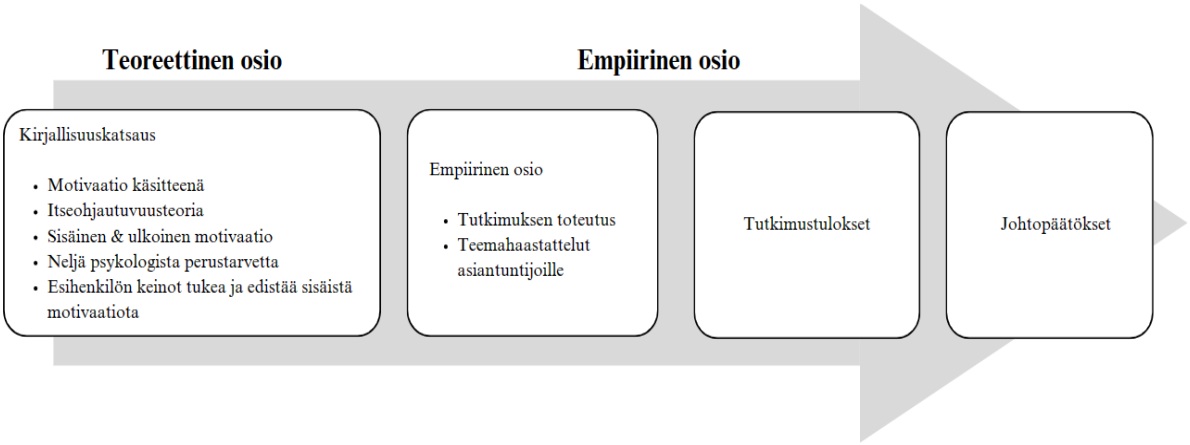
kehittää esihenkilötyötään ja tukea entisestään työntekijöidensä hyvinvointia. Työssä päädyttiin hyödyntämään itseohjautuvuusteoriaa tutkimuksen toteutuksen tukena ja viitekehyksenä, koska oletettiin, että työntekijöiden työhyvinvointia kuvastaa heidän motivaationsa nykytila. Toimeksiantajaorganisaation esihenkilöt haluavat kuulla alaisiaan, minkä vuoksi vain alaisia haastatellaan tutkimuksessa.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tutkimusaihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 161). Tutkimusmenetelmäksi on valittu haastattelu ja vielä tarkennetummin teemahaastattelu, sillä vapaa keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä saa aikaan sen, että haastateltavat rohkenisivat tuomaan odottamattomiakin ajatuksia esille luottamuksellisessa ja turvallisessa haastattelutilanteessa. Tutkimuksen empiirisen osion ensisijainen tarkoitus on saada työntekijöiden äänet esille. Lomakkeella tietojen kerääminen ei esimerkiksi antaisi mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä tai syventää saatavia tietoja pyytäen tarkentavia perusteluja esitetyille ajatuksille ja näkökulmille. (Hirsjärvi et al. 1997, 206).

Tutkimus on rajattu niin, että esihenkilöitä ei tulla haastattelemaan tutkimusta varten, vaan ainoastaan heidän alaisiaan, sillä nyt halutaan perehtyä itse työntekijöiden kokemukseen esihenkilön työstä sisäisen motivaation tukemiseksi. Tutkimus rajoittuu Suomeen, mainittuun toimeksiantajaorganisaatioon ja sen sisältä valikoituun tiimiin. Kohdejoukoksi on valittu noin kahdenkymmenen hengen tiimi organisaation sisältä ja itse tiimin sisältä vielä kolme työntekijää tutkimuksen empiirisen osion haastatteluja varten.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimuksen toteutus, tutkimustulokset ja yhteenveto. Tutkimuksen rakenne on esitettynä kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannosta, jossa pohjustetaan tutkimuksen aihealue, määritetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä avataan tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusmenetelmät ja tehdyt rajaukset. Toinen luku, kirjallisuuskatsaus, alkaa motivaation määrittämisellä käsitteenä sekä perehtymällä erilaisiin motivaatiota selittäviin teorioihin. Näiden jälkeen syvennytään itseohjautuvuusteoriaan ja siihen linkittyviin neljään psykologiseen perustarpeeseen. Luvun lopussa perehdytään työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja sen alalukuina tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä, aineiston hankintamenetelmät ja sen analysointi sekä toimeksiantaja organisaation esittely ja tutkimuksen kohdejoukko. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset, kun taas viidessä ja viimeisessä luvussa johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään tutkimusongelmaa aikaisemmin käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät teoreettiset määritelmät ja käsitteet. Tavoitteena on muodostaa hyvä ja kattava pohja myöhemmin toteutettavalle tutkimukselle. Osio perustuu vahvasti itseohjautuvuusteorian määritelmään sekä siihen liittyvään termistöön.

Ensiksi määritellään motivaatio käsitteenä sekä perehdytään aikaisempaan tutkimukseen motivaatiosta. Tämän jälkeen syvennytään itseohjautuvuusteoriaan määritellen sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä teorian ydinteesiin kuuluvat neljä psykologista perustarvetta. Lopuksi perehdytään työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen. Toisin sanoen, miten esihenkilön tulisi työllään tukea vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kokemusta alaisissaan.

2.1 Motivaatio käsitteenä ja aikaisempaa tutkimusta motivaatiosta

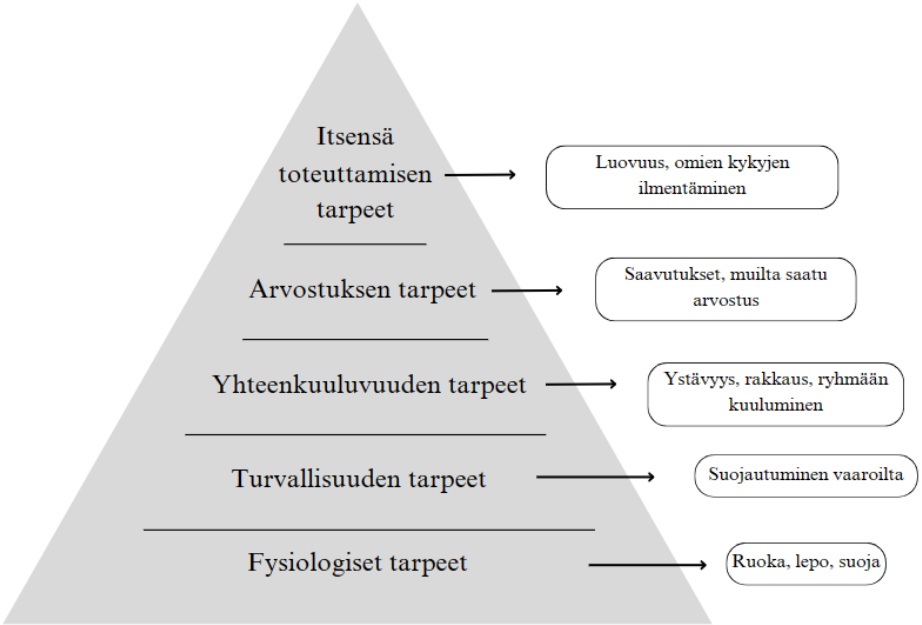
Motivaatiota pidetään abstraktina tutkimuskohteena sen subjektiivisen luonteensa vuoksi. Ihmiset ja heidän mielensä, kun ovat ainutlaatuisia ja yksilöllisiä. Itse käsitteenäkään se ei ole yksiselitteinen, puhumattakaan sen mittaamisesta, mutta ennen kaikkea siihen vaikuttamisesta. Motivaatio on myös siksi vaikeasti määriteltävissä, koska motivaatio syntyy yksilön sisällä ja vertauskuvallisesti ilmaistuna sen juuret ovat jokaisella ihmisellä yksilölliset (Viitala 2004, 154). Tutkimuksen kannalta on välttämätöntä käsitellä motivaatiota teoreettisesti, jotta voimme löytää tutkimuksen edetessä lainalaisuuksia selittämään yleisesti ihmisten toimintaa tutkimustavoitteen saavuttamiseksi. (Liukkonen et al. 2006, 10)

Motivaatio on yksilön sisäinen tila ja tahto toimia tietyllä tavalla jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. Sen voimakkuuteen vaikuttaa, kuinka sitkeästi kyseistä toimintaa ylläpidetään (Sinokki 2016, 60). Motivoituessa ihminen käyttäytyy vapaaehtoisesti sekä itse toiminta on yksilön oman tahdon alaista. Toisin sanoen, mikäli yksilö ei koe toimintaa vapaaehtoisena, ei voida puhua motivoitumisesta. (Juuti 2006, 37–38.) Motivaatiossa voidaan pohjimmiltaan todeta olevan kysymys ihmisen käyttäytymisestä ja siitä miksi ihminen toimii tietyllä tavalla.

Motivaation avulla voidaan siis selittää miksi ihmiset päätyvät tekemään tiettyjä valintoja, kun taas miksi he myös jättävät toisia asioita kokonaan tekemättä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31; Salanova & Schaufeli 2008)

Motivaatiota on jo kymmenien vuosien ajan selitetty useilla toisistaan poikkeavilla motivaatioteorioilla. Useampaa näistä voidaan kuitenkin pitää eräänlaisina miniteorioina, sillä ne tarkastelevat motivaatiota jostakin kapeasta näkökulmasta (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 10). Ensimmäisten motivaatioteorioiden ydinajatuksena oli, että ihmisten motivaation lähtökohtana on kahden fysiologisen perustarpeiden, agression ja seksuaalisuuden, tyydyttäminen. Teorian mukaisesti nämä kaksi perustarvetta olivat käyttäytymisen motivaationa ohjaamassa ihmisten toimintaa. (Sinokki 2016, 72) Kyseisten mekanististen viettiteorioiden ymmärrettiin kuitenkin myöhemmin olevan liian yksinkertaisia, sillä ne eivät erotelleet ja selittäneet ihmisten käyttäytymistä eri elämän tilanteissa, eivätkä myöskään ottaneet huomioon yksilöiden omien ajatusprosessien muuttumista ja kehittymistä, eivätkä yksilön vuorovaikutusta sosiaalisen ympäristön kanssa. (Liukkonen et al. 2006, 13–14)

Viettiteorioiden jälkeen ajateltiin, että yksilö tekee vain asioita, mistä sitä on palkittu tai tullaan palkitsemaan, ja välttää sitä, mistä sitä on aikaisemmin rangaistu tai josta tullaan rankaisemaan (Parker et al. 2010). Uudet behavioristiset mallit jättivät kuitenkin edelleen ihmisen oman ajattelun huomiotta, aivan niin kuin edelliset motivaatiota selittäneet mallit. Puhutaan välineellistämisestä oppimisesta, jossa alkujaan neutraali asia liitetään sitä seuraavaan palkitsevaan tai kielteiseen asiaan. Palkitseva asia tuottaa yksilölle mielihyvää, kun taas kielteinen seuraus epämiellyttävän kokemuksen. Motivaatiota selittävä malli voidaan lokeroida ärsyke-reaktio-malliin, sillä ärsyke saa aikaan reaktion. Motivaation siis ajateltiin olevan väline, jolla pystytään ulkoapäin ohjailemaan ihmisiä. (Liukkonen et al. 2006, 14–16; Salmela-Aro & Nurmi 2017) Edelleenkin kyseistä periaatetta saatetaan käyttää lasten kasvattamisessa, kuin myös eläinten kouluttamisessa. Kyseinen behavioristinen teoria sai kuitenkin aikanaan runsaasti toisin ajattelijoita ja tästä syystä syntyi useita humanistisen psykologian alle niputettuja teorioita kuten vielä tänäkin päivänä hyvin tunnetun Maslow´n tarveteorian. (Salmela-Aro & Nurmi 2017)



Kuva 3. Maslow´n tarvehierarkiaa mukaillen

Maslow´n tarveteoriassa (1943) yksilön motivoitumista kuvataan viisiportaisella pyramidilla, jonka mukaisesti yksilön on saavutettava ensiksi alemman tason tarpeet ennen kuin voi siirtyä täyttämään ylemmän tason tarpeita (Fowler 2014). Toisin sanoen, kun alimman tason tarpeet on saatu tyydytettyä, voidaan vasta sitten siirtyä seuraavalle tasolle tavoittelemaan sen tason tarpeita. Alimmat tasot muodostuvat fysiologisista tarpeista, kun taas pyramidin huipulla on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Mcleod 2007) Maslow´n tarvehierarkia on kerännyt tänä päivänä huomattavaa kyseenalaistusta ja itse Maslow on myös todennut jälkikäteen, että tarpeiden tyydytyksessä ei välttämättä edetäkään alhaalta ylöspäin, vaan ylemmän tason tarvetyyppi voi korostua, vaikka alemman tason tarpeet eivät olisikaan vielä täyttyneet. Kuva 3 Maslow´n tarvehierarkiaa mukaillen. (Sinokki 2016, 74–75; Gambrel, Cianci 2003; Fowler 2014)

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin motivaatiosta, pyrkimyksenä oli saada aikaan lukijalle käsitys siitä, että motivaatiota voidaan selittää useasta eri näkökulmasta. Nyt siirrytään

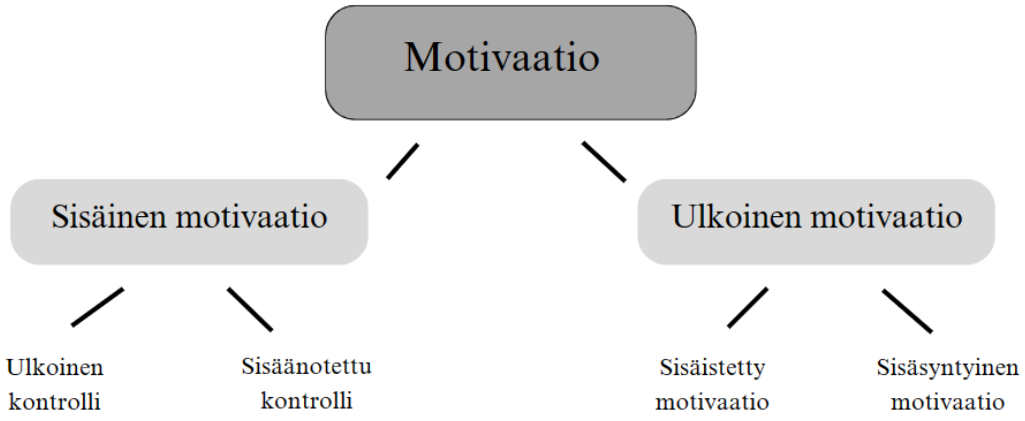
kuitenkin selittämään motivaatiota itseohjautuvuusteorialla, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantaja organisaation esihenkilö työllään edistää alaistensa sisäistä motivaatiota itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen. Perehdytään siis sisäistä motivaatiota selittävään itseohjautuvuusteoriaan ja siihen liittyviin psykologisiin perustarpeisiin.

Kuten opittua, motivaatiota on aikaisemmin selitetty ulkoisilla palkkioilla ja rangaistuksilla, syntyi päinvastainen ajatus siitä, että sisäisen tekemisen polte voisi jopa häiriintyä ulkoisista palkkioista. Kun tekemisestä itsestään innostuneelle henkilölle alettaisiin maksaa tekemisestä, voisi käydä niin, että innostus tekemistä kohtaan laskisi. Esimerkiksi rahallinen palkkio roskien keräämisestä ulkoa voisi saada ihmisen unohtamaan alkuperäisen innostuksen ja johtaa vain palkkion tavoittelemiseen. Voisiko siis nautinto itse tekemisestä kadota, kun ihminen alkaisi keräämään roskia vai rahasta, kun siitä alettaisiin hänelle maksamaan? Esimerkki kiteyttää tutkija Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian (self-determination theory), jossa sisäinen motivaatio määrää ihmisen tekemisiä. Teorian ytimessä on näkemys ihmisistä toiminnallisina olentoina, jotka hakeutuvat aktiivisesti itselleen merkittävien ja kiinnostavien asioiden äärelle. 1900-luvun lopulla Richard Ryan liittyi Decin rinnalle tutkimaan aihetta ja tämän tuotoksena sadat empiiriset tutkimukset osoittavat, että ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000; Martela 2015, 59–61) Itseohjautuvuusteoria kuuluu kognitiivisiin eli prosessiteorioihin, joiden ydinajatus on se, että ihmiset reagoivat yksilöllisesti ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Sinokki 2016, 76–77)

Itseohjautuvuusteoria ei alkuun saanut kannatusta, sillä se kyseenalaisti täysin aikaisemmat tutkimukset motivaatiosta ja oli yleisesti sen aikaista ajatusmaailmaa vastaan. 1900-luvun lopulla, kun vallitsi edelleen ajatus ihmisestä rationaalisena oman etunsa maksimoijana ja olentona, joka tekee vain sen mistä sitä on palkittu tai tullaan palkitsemaan (Liukkonen et al. 2006 14–16). Professorien, Decin ja Ryanin, tutkimukset alkoivat kuitenkin saamaan laajempaa tunnustusta, kun positiiviseksi psykologiaksi kutsuttu vallankumous alkoi 2000-luvun alussa. Itseohjautuvuusteorian arvostus kasvoi huomattavasti satojen empiirisesti suoritettujen tutkimusten myötä, sillä ne pystyivät antamaan vastuksia sille mitkä tekijät todella vahvistavat työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä. Ryanin ja Decin vuonna 2000 julkaistu artikkeli “What and Why of Goal Pursuits´s” itseohjautuvuusteoriasta nousi koko vuosikymmenen kymmenenteen viitatuimpaan psykologisiin tutkimusartikkeleiden maailmanlaajuisesti. (Martela & Jarenko 2014; Deci & Ryan 2000)

2.2.1 Sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta

Tutkijat Martela ja Jarenko esittävät Edward Decin ja kehittämän itseohjautuvuusteorian pohjalta, että ihmisillä on kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä: sisäisesti ja ulkoisesti (Martela & Jarenko 2014; Amabile 1997). Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei ole kuitenkaan niin yksiselitteinen, sillä raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole sama kuin rajan vetäminen vapaa-ajan ja työn välille. Ihminen voi olla samanaikaisesti niin ulkoisesti kuin sisäisesti motivoitunut. (Martela & Jarenko 2015) Kuva 4 kuvaa motivaation jakautumista. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että vain toinen, sisäinen tai ulkoinen motivaatio, on todennäköisesti ensisijainen tiettyä tehtävää suorittaessa (Amabile 1997).



Kuva 4. Motivaatio käsitteenä

Ulkoisen motivaation sanotaan olevan reaktiivista, sillä motivaation lähde tulee yleensä yksilön ulkopuolelta. Ulkoapäin tuleva motivaation lähde voi olla esimerkiksi pelko rangaistuksesta tai ryhmäpaine. Ulkoiseen päämäärään pyrkiminen kuluttaa jaksamista ja voi tuntua pakottavalta, sillä se on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta tarvittavien resurssien keräämistä. Henkiset resurssit kuluvat ja hyvinvointi heikkenee. (Mayor, Riusku 2015, 35) Ulkoista motivaatiota voidaan kuvata myös keppi- ja porkkanamotivaationa. Passiivisena

olentona, ihmisen saa liikkeelle antamalla kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2014)

Ulkoinen motivaatio jaetaan vielä ulkoiseen ja sisäänotettuun kontrolliin. Ulkoisesta kontrollista puhutaan silloin, kun teemme asioita siksi, että meitä kontrolloidaan ulkoapäin. Ulkoapäin kontrollointi voisi olla esimerkiksi kiristämistä ja uhkailua. Ulkoisesta kontrollista poiketen sisäänotettu kontrolli taas on sitä, kun henkilö pakottaa itsensä tekemään jotain mitä ei oikeasti haluaisi tehdä. Tällöin ihminen kontrolloi siis itse itseään ja pyrkii tavoitteeseensa, vaikka tuntee, että tekeminen on jotakin mikä on vain tehtävä, eikä itse valittua. Ulkoisen motivaation ero seuraavaksi esitettävään sisäiseen motivaatioon on ennen kaikkea siinä, että vaikka ihminen itse päättää noudattaa ulkoista tai sisäänotettua kontrollia, ei hän koe, että hän pääsisi toteuttamaan itseään, jolloin tekeminen tuntuu pakolliselta ja on ulkoista motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 32)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, sillä sisäisesti motivoitunut henkilö hakeutuu itseään kiinnostavien asioiden äärelle. Tehtävä itsessään siis kiinnostaa yksilöä, jonka myötä hän ei joudu pakottamaan itseään tehtävän äärelle, vaan hänessä ikään kuin virtaa luontaista innostusta tekemistä kohtaan. Sisäinen motivaatio ei kuluta samalla lailla yksilön resursseja kuin ulkoinen motivaatio, sillä nyt yksilö ei väkisin yritä vastata ulkoapäin tuleviin vaatimuksiin. (Martela & Jarenko 2014)

Sisäinen motivaatio jaetaan vielä sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Ihminen on sisäsyntyisesti motivoitunut silloin, kun tekeminen itsestään tuntuu nautinnolliselta, kun taas sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen tuntuu tärkeältä, koska tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on kaikista motivaation muodoista vahvin, on sisäistetty motivaatio myös tärkeää. Pitkäjänteisen työntekemisen kannalta on yleensä olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahvaa, jotta työntekijä jaksaa työskennellä pitkäjänteisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Työelämässä, kun toimintatavat ja päämäärät tulevat yleensä annettuina, antaa sisäistetty motivaatio laajemmat mahdollisuuden ohjata työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014)

2.2.2 Psykologiset perustarpeet

Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi itseohjautuvuusteorian ydinteesiin kuuluu ajatus siitä, että ihmisellä on tiettyjä psykologisia perustarpeita, jotka ovat välttämättömiä ihmisten hyvinvoinnin, merkityksellisyyden kokemuksen sekä sisäisen motivaation kannalta. Kuvassa viisi on kuvattuna psykologiset perustarpeet. Niiden ei voida siis sanoa olevan satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä, vaan niiden tarve on sisäänrakennettuna. Psykologisten perustarpeiden olisi siis välttämätöntä täyttyä, jotta ihminen voisi kokea elämänsä olevan hyvää. (Allen, DeLeon, Baumeister 2022; Martela, Jarenko 2015, 56)

Kuva 5. Psykologiset perustarpeet

Edward Decin ja Richards Ryanin 1970-luvulta kehitelty itseohjautuvuusteoria sisälsi kolme perustarvetta, jotka olivat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Sisäisen motivaation resepti sai myöhemmin vielä neljännen perustarpeen, hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus, kun Frank Martela ja Richards Ryan aloittivat tutkimukset siitä, että voisiko halu tehdä hyvää toisille olla samanlainen psykologinen perustarve ihmisille (Martela, Ryan 2015). Edellä mainittujen neljän psykologisen perustarpeen rinnalle on esitetty muitakin mahdollisia uusia tarpeita, mutta kriteerit ovat olleet tiukat, jonka vuoksi

vain nykyiset neljä perustarvetta ovat täyttäneet kriteerit ja keränneet taakseen riittävästi tieteellistä tutkimusta. (Martela 2015, 57)

2.2.3 Itsensä toteuttaminen: Vapaaehtoisuus & kyvykkyys

Työntekijä on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän pääsee toteuttamaan itseään työnsä kautta. Itsensä toteuttaminen voidaan määritellä esimerkiksi mahdollisuutena tehdä itselleen merkittäviä ja innostavia asioita sekä elää omannäköistä elämää. Itsensä toteuttaminen muodostuu kahdesta edellä mainitusta psykologisesta perustarpeesta, jotka ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. (Martela & Jarenko 2015, 57)

Vapaaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan kokemusta valinnan- ja toiminnanvapaudesta (Parker 2014). Yksilö siis kokee, että hänellä on vapaus päättää itse tekemisistään. Mahdollisuus päätöksentekoon tyydyttää itsenäisyyden tarvetta (Salanova & Schaufeli 2008). Vapaaehtoisuuden vastakohta on pakottaminen eli joku toinen säätelisi mitä tehdä. Työntekijän tuntiessa vapaaehtoisuutta ei toimintaa säädellä ulkoa päin vaan työtään tekevä työntekijä tuntee vapautta toteuttaa itseään ja tehdä itselleen kiinnostavia asioita. Tuntemus vapaaehtoisuudesta ei ole sama asia kuin, että työntekijä saisi päättää täysin itse mitä tekee. Vapaaehtoisuuden syvempi ajatus on siinä, että kun työntekijä kokee organisaation suunnan omanaan ja on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärän. Ei työntekijä koe noudattavansa ulkoapäin annettavia määräyksiä, vaan kokee yrityksen normit ja toimintatavat ominaan. Tällöin syntyy omasta takaa tahto ja halu noudattaa organisaation toimintatapoja. (Martela 2015, 57–58)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaiseksi. Työntekijä motivoituu itse tekemisestä, kun hän pystyy suorittamaan annetut tehtävät onnistuneesti ja ripeästi. Psykologisena perustarpeena kyvykkyydestä puhuttaessa kyse on oikeastaan osaamisesta ja aikaansaatavuudesta. Aikaansaamattomuus ja tunne siitä, että tekeminen ei etene, on kyvykkyyden vastakohta. Uuden oppiminen on myös osa kyvykkyyttä. Vaikka uuden oppiminen voi turhauttaa ja saada aikaan tunteen osaamattomuudesta, herättää uuden oppiminen kuitenkin tunteen siitä, että oma kyvykkyys on kehittymässä entisestään. Tällöin oppimisprosessin aikana koettu puutteellisen osaamisen tunne voi tuntua siedettävältä, koska tuntee kehittyvänsä jatkuvasti paremmaksi. (Martela 2015, 59)

2.2.4 Yhteisöllisyyden kokeminen: Yhteenkuuluvuus & hyväntekeminen

Itsensä toteuttamisen lisäksi ihmiset haluavat tuntea yhteisöllisyyttä. Ihminen on laumaeläin, joka tarvitsee ympärilleen toisia ihmisiä (Martela & Jarenko 2014). Tarkasteltaessa ihmisen kokemusta oman elämänsä merkityksellisyydestä ja hyvyydestä, on toisten ihmisten vaikutus merkittävä. Ympäröivät ihmiset vaikuttavat niin hyvässä kuin myös pahassa yksilön hyvinvointiin. Ihminen ei voi hyvin, mikäli häntä ympäröivät ihmiset eivät myöskään voi hyvin. Yhteyden kokemisen perustarpeet muodostuvat yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarpeista. (Martela 2015, 60–61)

Työntekijän on koettava yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä eli sitä, että on osa kannustavaa ja turvallista yhteisöä. Työyhteisövalmentaja Jari Saarenpää tiivistää Helsingin Sanomien haastattelussa, että työntekijän energisyys ja tuottavuus ovat vahvasti sidottu vuorovaikutuskokemuksiin kollegoiden ja pomon kanssa. (Repo 2016) Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy siitä, kun yksilö tuntee, että hänestä välitetään ja hänet hyväksytään omana itsenään (Li & Li 2021). Kyse on pohjimmiltaan yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin. Työpaikalla työntekijä tarvitsee tunteen siitä, että hän ei ole täysin vaihdettavissa oleva tuotantoresurssi vaan, että hänestä välitetään itsenään. Työntekijä haluaa tulla nähdyksi ja hyväksytyksi, jolloin niin esihenkilön kuin työnkavereiden on edistettävä tätä tavoitetta koko organisaation tasolla. Esihenkilön tulisi omalla esimerkillään osoittaa muille toiminnallaan, että jokainen tiimin jäsen on arvostettu. (Martela 2015, 61)

Yhteenkuuluvuuden lisäksi työntekijän on tunnettava saavansa työllään aikaiseksi jotain hyvää ja merkityksellistä. Puhutaan hyväntekemisestä, kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa positiivisesti työllään. Kyse voi olla niin pienistä kuin suurista vaikutuksista. (Martela 2015, 61–62)

2.3 Sisäisen motivaation tukeminen itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen

Työntekijöiden motivointi on haastavaa, sillä tekemisen into ja tahtoa toimia lähtevät työntekijästä itsestään. Motivoitumista on kuitenkin mahdollista tukea ja johtaa esihenkilön toimesta, sillä sisäisen motivaation perustekijät tunnetaan ja niihin voidaan vaikuttaa systemaattisesti. Työntekijöiden motivoinnin kulmakivi perustuu ajatukseen, että sen sijaan, että

yritettäisiin “johtaa” motivaatiota, pyritään eliminoimaan ne asiat, jotka heikentävät työntekijöiden motivaatiota (Martela & Jarenko 2015, 87; Amabile 1997). Alaisia on johdettava yksilöllisesti, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista. (Rasila & Pitkonen 2011). Puhutaan responsiivisesta johtajuudesta, jossa esihenkilö mukauttaa jatkuvasti omaa ohjaustyyliään vastaamaan alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin. (Fairchild 2010) Yksi motivoituu itse työtehtävän sisällöstä, toinen mahdollisuudesta tehdä hyvää, kun taas kolmas luvatusta bonuksesta projektin onnistuessa. Kuten opittua, ihminen voi motivoitua niin sisäisesti kuin ulkoisesta, mutta koska sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen, on ymmärrettävä, että motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden kokonaismotivaatioon monimutkaisesti ja yksilökohtaisesti (Martela & Jarenko 2014). Esimerkiksi mahdollisuus palkankorotukseen voi edistää niin sisäistä kuin myös ulkoista motivaatiota.

Organisaatiot, niin kuin koko yhteiskunta, tarvitsevat hyvinvoivia, mutta ennen kaikkea sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. Työntekijöiden motivaatiota pidetäänkin yhtenä organisaatioiden merkittävimpinä menestystekijänä. Se on avain tukemaan tuottavuutta ja tarkkuutta, mutta ennen kaikkea työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointia. (Sinokki 2016, 11; Parker et al. 2010; Salanova & Schaufeli 2008) Työnantajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttamisesta työn tehokkuuden ja tulosten parantamiseksi. Vahvasti motivoitunut työntekijä on sitoutunut yrityksen toimintaan ja arvoihin, työskentelee ja yrittää muita lujemmin sekä keskittyy paremmin ja suoriutuu hänelle annettavista työtehtävistä keskimääräistä laadukkaammin ja tehokkaammin. (Sinokki 2016, 80; Liukkonen et al. 2006, 10) Työstään nauttivat ovat myös sitoutuneempia organisaatioon, kokevat vähemmän stressiä ja heillä on vähemmän poissaoloja (Harter et al 2010; Parker 2014; Christian 2011; Salanova & Schaufeli 2008). Sisäisesti motivoituneet ovat myös luovempia (Amabile 1997).

Koska tutkimuksen kohderyhmä muodostuu työntekijöistä, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä, määritellään asiantuntijuus työnkuvana, sillä työnkuva vaikuttaa suoraan esihenkilön keinoihin tukea alaistensa sisäistä motivaatiota. Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon sisältyy työskentelyä moniulotteisten asioiden parissa, jonka vuoksi asiantuntijan työnkuvaa on haastavaa kuvata ja määritellä. Työ ei siis ole rutiininomaista työtä, vaan se edellyttää jatkuvaa suunnittelua ja päätösten tekemistä muuttuvassa ja hektisessä ympäristössä. Menestyäkseen työssään on jatkuvasti kehitettävä osaamistaan. (Blom et al. 2001, 28; Vainio 2016) Vaihtelevien tehtävien sekä itsenäisen työskentelyotteen puolesta työntekijöiden,

jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä vaatii omanlaisia käytänteitä ja toimintatapoja esihenkilöltä (Vainio 2016). Toisaalta työnkuvan puolesta, työskentely vaatii myös kykyä johtaa itse itseään.

2.3.1 Vapaaehtoisuuden tukeminen

Vapaaehtoisuudella johtaminen ja työntekijässä kyseisen psykologisen perustarpeen tukeminen vaatii esihenkilöltä kykyä päästää irti kontrolloivista naruistaan. Alaisiin tulisi luottaa ja antaa heille tilaa työskennellä ilman tiukkaa valvontaa ja käskyttämistä. (Deci & Ryan 2000) Esihenkilön tulisi luottaa, että työntekijä pääsee yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ilman kontrolloivaa valvontaa ja mikromanagerointia. (Martela & Frank 2015, 58–59) Jotta tavoite saavutetaan, vaatii se myös sen, että työntekijällä on oltava selkeä käsitys organisaation tavoitteista ja strategian päämäärästä (Fest, Kvaløy, Nieken & Schottner 2021). Kun työntekijällä ja esihenkilöllä on sama tavoite, jota kohti kulkea, voidaan työntekijälle antaa mahdollisuus määrittää oma työnkuvansa ja keinot millä edetä kohti tavoitetta.

Esihenkilön tulisi siis työllään vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että työntekijä saa tehdä itseään ja työtään koskevat päätökset. (Martela 2015, 78; Parker 2014; Deci & Ryan 2000) Esihenkilön näkökulmasta yksittäiset kontrollinlisäykset kuten työajan tai tehokkuuden seuranta voivat olla välttämättömiä, mutta kontrollin lisääntyessä tarpeettomasti, syö se työntekijöiden luottamusta, vapautta ja mahdollisuutta tehdä työt järkevästi ja tehokkaasti. (Martela & Frank 2015, 88) Tutkimukset osoittavat, että valvonta, seuranta ja asetetut eräpäivät heikentävät sisäistä motivaatiota ulkoisten palkkioiden lailla, sillä tällöin innostus ei lähde itse tekemisestä, vaan ulkoisiin vaatimuksiin vastaamisesta (Deci & Ryan 2000).

Jotta työntekijät kokisivat vapaaehtoisuutta, tulisi esihenkilöiden rekrytoidessa uusia työntekijöitä olla varmoja siitä, että hakija on innostunut hakemastaan työstä ja siihen sisältyvistä työtehtävistä. Toisin sanoen tarvitaan oikea työ oikealle tekijälle. Tällöin työntekijä on aidosti kiinnostunut tulevista tehtävistään, jonka myötä myös tekijän taidot pääsevät esille. (Martela & Frank 2015, 73)

Esihenkilön tulisi antaa alaistensa muokata ja kehittää työnkuvaansa vapaaehtoisuuden tukemiseksi. Työn kehittämisen mahdollisuus lisää työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta. Kehittämisen tahto on aina lähdettävä työntekijästä itsestään ja, jotta

työntekijälle syntyy mahdollisuus muokata työtään, on esihenkilön löystyttävä jälleen kontrolloivia narujaan. Työntekijään on luotettava alaistensa harkintakykyyn ja taitoihin, aivan niin kuin Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen tiivistää AaltoEE:n haastattelussa "Kukaan ei tiedä paremmin kuin tekijä, mikä se hyvä peli on. Sitä on ihan turha mennä neuvomaan" (Mykkänen 2014).

Työntekijöille tulisi myös antaa mahdollisuus vaikuttaa koko yrityksen päämääriin ja toimintatapoihin, eikä vain omaan työnkuvaansa. Valitettavan usein kuitenkin johdolla on tapana tukahduttaa työntekijöidensä innovatiivisuus korostamalla omaa auktoriteettiasemaansa. Kyseinen toimintatapa johtaa siihen, etteivät työntekijät koe voivansa vaikuttaa työolosuhteisiin sekä saa aikaan turhautumista työntekijöiden kokiessa, että voisivat hoitaa työtehtävän sujuvammin toisella tapaa. (Martela & Frank 2015, 83, 85–86)

2.3.2 Kyvykkyyden tukeminen

Kyvykkyyden vahvistamiseksi esihenkilöltä vaaditaan riittävän haastavia ja kehittäviä työtehtäviä. Liian helpot työtehtävät pitkästyttävät työntekijää, mutta toisaalta liian haastavat työtehtävät johtavat turhautumiseen. (Deci & Ryan 2000) Kyvykkyyden johtamisessa olennaista on työntekijöiden kouluttaminen osaamisen ajan tasalla pitämiseksi ja kehittämiseksi. Esihenkilön tulisi olla tietoinen siitä mitä työntekijän työpöydällä on ja miten työntekijän taidot riittävät vastaamaan tehtäviin. Esihenkilön tulisi siis jatkuvasti arvioida alaistensa osaamista, jotta puutteiden ilmentyessä osattaisiin tarjota tarvittavat eväät niiden kehittämiseksi. Koulutusten lisäksi olisi tärkeää esihenkilön tarjota kehittävää palautetta, sillä palaute kertoo työn etenemisestä (Fest et al. 2021). Erityisesti työtehtävissä, joissa työtä seuraavat vaikutukset eivät ole niin näkyviä, olisi tärkeää saada palautetta työstä. (Martela & Jarenko 2015, 59–60, 104–105) Positiivinen ja asianmukainen palaute kasvattaa ihmisen kyvykkyyden tunnetta välittömästi, kun taas saatu negatiivinen palaute laskee sitä vastaavasti (Salanova & Schaufeli 2008). Negatiivinen palaute saa työntekijässä tunteen omasta epäpätevyydestä ja ammatillisesta osaamisesta. (Deci & Ryan 2000)

Jotta kyvykkyys pääsisi esille, on esihenkilön pystyttävä tarjoamaan työntekijälle hänen tarvitsemansa puitteet, jotta työntekijöiden olisi mahdollista suoriutua työstä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esihenkilön on luotava työympäristö, josta on eliminoitu kyvykkyyttä heikentävät tekijät (Amabile 1997). Häiriötekijöiden raivautuessa tieltä, pystyvät työntekijät

keskittymään itse työhön. Kyvykkyyden johtamisessa on myös tärkeää, että työntekijä pääsisi saavuttamaan työtä suorittaessaan flow-tilan, jossa kyvykkyys on huipussaan. Toisaalta sen saavuttaminen vaatii sen, että työntekijä saa jatkuvasti palautetta omasta tekemisestään esihenkilöltään. (Martela & Jarenko 2015; Martela 2015, 96–97)

Työntekijän on koettava olevansa aikaansaava. Asiantuntijatyössä oman työn tulos voi olla vaikeasti mitattavissa, sillä työ ei välttämättä tuota konkreettisia tuloksia. Aikaansaamisen kokemusta esihenkilö voi vahvistaa antamalla alaisilleen kehittävää palautetta työstä (Martela & Jarenko 2015, 99). Aikaansaamisen kokemusta edistää myös asetetut tavoitteet sekä, että organisaatiolla on selkeä missio mitä tavoitella. Päämäärä auttaa työntekijää orientoitumaan työhön sen saavuttamiseksi sekä priorisoimaan työtehtäviä. Tavoitteiden ei tarvitse olla vain suuria, vaan ne voivat olla myös pieniä, aivan niin kuin ne voidaan myös tehdä niin lyhyemmälle kuin pidemmälle ajanjaksolle. (Martela & Jarenko 2015, 104) Tutkimukset osoittavat, että tavoitteiden asettaminen saa aikaan tyytymättömyyden kokemuksen nykytilaan, jonka seurauksena ihminen lisää ponnisteluja tavoitteen saavuttamiseksi (Latham & Locke 2006)

2.3.3 Yhteenkuuluvuuden tukeminen

Yhteisöllisyyden tunne on luovuuden ja innovatiivisuuden edellytys, sillä psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa herkemmin esittää uusia kehitysideoita ja olla luova (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023). Tällöin työntekijän ei tarvitse pelätä joutuvansa pilkan kohteeksi. Esihenkilön tulisi siis luoda yrityskulttuuria, jossa hulluimmat ideat tuodaan esille työntekijöiden toimesta. Uusien kehitysideoiden lisäksi toisia nostattava yrityskulttuuri kannustaa auttamaan työkaveria ja jakamaan tietoa. Hyvä tiimihenki lisää jaetun tiedon määrää, mikä siis kasvattaa yksittäisten tiiminjäsenten suorituskykyä (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023). Tiiminjäsenet eivät tällöin kilpaile toisiaan vastaan, vaan pelaavat yhtenä joukkueena. Keskinäisen yhteistyön toimiessa, tuottaa yhteisö parempaa tulosta, joka on luonnollisesti jokaisen esihenkilön tavoite. (Martela & Jarenko 2015, 120–121)

Jotta työorganisaation sisällä ihmiset olisivat lämpimiä ja välittäviä toisilleen, on esihenkilön pyrittävä toiminnallaan ja esimerkillään panostamaan lämminhenkiseen yrityskulttuuriin. Luonnollisesti kaikki vastuu ei ikinä ole vain johtajilla ja esihenkilöillä. Hyvän ryhmähengen ja ilmapiirin luovat yhdessä kaikki tiimin jäsenet. Johtamisen näkökulmasta

yhteenkuuluvuuden johtaminen on koko yhteisön, eikä vain yksilöiden johtamista. Panostetaan siis tiimeihin ja tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja me-henkeen. (Martela & Jarenko 2015 122, 135) Parhainten esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan ryhmähenkeen omaa esimerkkiä näyttämällä, jolloin korostuvat esihenkilöiden vuorovaikutustaidot. Esihenkilöiden on näytettävä alaisilleen ja koko henkilöstölle esimerkkiä kunnioittavasta ja välittävästä vuorovaikutuksesta. Erinomainen yhteishenki rakentuu rehellisestä, uskottavasta, luottamuksellisesta ja kunnioitusta herättävästä toiminnasta. Jokaisen organisaation jäsenen on koettava olevansa arvostettu jäsen työyhteisön sisällä. (Sinokki 2016, 235–237). Työntekijät kokevat erityisen tärkeänä hyvät ja lämpimät välit esihenkilöön. (Li & Li 2021) Työntekijöiden saadessa positiivista kohtelua esihenkilöltään, haluavat he entisestään itse edistää yhteishenkeä (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023).

Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen vaatii myös sitä, että lupaukset pidetään, esihenkilöiden kuin työkavereiden sanaan voi luottaa ja, että ylipäätänsä toiminta organisaation sisällä on reilua ja oikeudenmukaista. Tiiminjäsenten eriarvoinen kohtelu esihenkilön toimesta vaikuttaa kokonaisvaltaisesti tiimin keskinäiseen työskentelyyn, heikentäen työn laatua ja tulosta. (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023) Kun organisaation jäsenet luottavat toisiinsa, ei tarvitse jatkuvasti valvoa toisten tekemisiä ja yhteistoiminta on mutkattomampaa. Esihenkilön tulisi myös pyrkiä siihen, ettei syntyisi jaottelua johdon ja työntekijöiden välille. Esihenkilön ei tulisi ikinä johtaa työntekijöitä yhtäältä alaspäin asettaen itsensä muiden yläpuolelle. Työntekijöiden kokiessa työkulttuurin omanaan ovat he sitoutuneita toimintaan ja haluavat edistää yrityksen päämääriä. Yhteenkuuluvuus täten vahvistaa mahdollisuuden tuottaa parempaa tulossa euroissa mitattuna. (Martela & Jarenko 2015, 135–137)

2.3.4 Hyväntekemisen tukeminen

Hyväntekemisen johtaminen kiteytetään paljolti esimerkin kautta johtamiseen. Johtaja omalla toiminnallaan ilmentää yrityksen missiota ja arvoja, tai vaihtoehtoisesti on niitä ilmentämättä (Martela & Jarenko 2015, 153). Organisaatiolla tulisi olla vahva missio eli syy olla olemassa. Siihen kiteytyy motiivi siitä, miksi yritys on alun perin luotu. Pelkkä päätetty missio ei riitä, vaan esihenkilöltä on myös löydyttävä aitoa uskomusta missioon. Mission tulee näkyä jokaisessa esihenkilön teossa. Esihenkilöiden tulisi omalla toiminnallaan pitää huolta siitä, että myös alaiset ovat tietoisia missiosta (Fest, Kvaløy, Nieken & Schottner

2021). Missio voidaan kirjoittaa ylös, mutta yleensä se on läsnä enemmänkin tunnetasolla niin johdon kuin työntekijöiden ajatuksissa. Kun yrityksellä on merkityksellinen päämäärä, toimii se työntekijöitä yhdistävänä tekijänä, joka heidät saa työskentelemään yhtenä joukkueena. (Martela & Jarenko 2015, 144)

Joskus voi olla haastavaa nähdä omalla työllään aikaansaamat positiiviset vaikutukset. Tämän seurauksena työntekijä voi unohtaa työnsä merkityksellisyyden (Martela & Ryan 2016). Johtajien ja esihenkilöiden tulisi löytää keinoja tuoda työn myönteiset vaikutukset näkyviksi. Ne voitaisiin tuoda esille esimerkiksi kuukausitiedotteessa, joka lähetettäisiin alaisille joka kuukausi. Tämä konkretisoisi työntekijöiden aikaansaamia positiivisia vaikutuksia. (Martela & Jarenko 2015, 150–151) Tuomalla tehnyt hyvät asiat esille koko organisaatiolle konkretisoituu hyväntekeminen entisestään. Adam M. Grantin tuottama tutkimus osoittaa, että vain harva johtaja ymmärtää hyväntekemisen merkityksen motivaatiolle, sillä Grantin useammalle tuhannelle työnjohtajalle teettämässä tutkimuksessa vain yksi prosentti ehdotti, että työntekijöiden motivaatiota voitaisiin kasvattaa tuomalla esille heidän työllään saatu hyöty toisille ihmisille (Grant 2011). Työllä aikaan saatavat positiiviset vaikutukset eivät tarvitse olla koko yhteiskuntaa ravisuttavia. Kyse voi olla hyvin pienestäkin asiasta kuten työkaverin auttamisesta.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus luvussa määritellään käytettävä tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä. Näiden lisäksi perehdytään, miten aineisto hankitaan, mutta ennen kaikkea miten se analysoidaan. Lisäksi esitellään tutkimuksen toimeksiantajana toimiva organisaatio sekä tutkimuksen kohdejoukko.

3.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus ei ole kuitenkaan ainut tapa toteuttaa tutkimus. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttavat erityisesti kohteen elinympäristö, tausta, tutkimuksen merkitys sekä tarkoitus (Jyväskylän yliopisto, 2021). Tutkimuksen tavoite ohjasi toteuttamaan laadullisen tutkimuksen, sillä tutkimuksessa keskitytään selvittämään yksityiskohtaisia keinoja, joilla esihenkilö tukee tai voisi tukea tulevaisuudessa alaistensa sisäistä motivaatiota. Tällöin tutkimusstrategiaksi ei voitaisi valita toimintamallia, jonka johtopäätökset tarjoavat tutkittavasta organisaatiosta ulkopuolisia ratkaisuja. Vaihtoehtoisista tutkimusmenetelmistä päädyttiin laadulliseen tutkimukseen myös siksi, että tutkittavasta ilmiöstä halutaan saavuttaa kokonaisvaltainen ja syvällinen ymmärrys. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntämällä pystytään tuottamaan hyvinkin yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa tutkittavasta kohteesta ja ilmiöstä. Tutkimustulokset kuitenkin pätevät vain tutkittavassa kohdetapauksessa, eivätkä tulokset mahdollista yleistettävään lopputulokseen. (Kananen 2017, 33) Toisin sanoen tutkimuksella saavutetut tulokset eivät ole yleistettävissä toisiin vastaaviin kohdetapauksiin. Kyseinen seikka tekee tutkimuksesta tutkimisen arvoisen, sillä hyödyntämällä vain aikaisempia tutkimustuloksia ei olisi mahdollista saada selville työntekijöiden tuntemuksia esihenkilön työstä sisäisen motivaation tukemisessa.

3.2 Aineiston hankintamenetelmät ja sen analysointi

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana on itse tutkimusongelma, jonka perusteella valitaan menetelmät, joilla aineisto kerätään. Jotta saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tutkimuksen taustalle, on tärkeää hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti erilaisia aineistonhankintamenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Aineisto tullaan keräämään itse, eikä valmiita aineistoja tulla hyödyntämään, sillä niitä ei edes ole tarjolla. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi halutaan tietää mitä työntekijät todella ajattelevat ja kokevat. Haastatteluun päädyttiin myös sen joustavuuden vuoksi. Työntekijöitä haastatellessa, haastattelijalle tarjoutuu mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja, mutta ennen kaikkea käydä keskustelua kasvotusten haastateltavien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelussa tullaan etenemään etukäteen valittujen teemojen ja näihin teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelun runko eli haastattelukysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta poikkeamat vastauksissa ovat sallittuja. Koska vastaukset menetelmää hyödynnettäessä eivät luonnollisesti ole samanlaisia eri haastateltavien välillä, synnyttävät tarinat assosiaatioita ja uutta tietoa, jota ei esimerkiksi lomakehaastattelun pohjalta voisi syntyä. Jotta tarinoita pääsisi syntymään, tulisi haastattelijan pystyä luomaan luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri haastattelutilanteen aikana. (Eskola & Suoranta 1998) Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi myös siksi, että menetelmässä korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän asioillensa antamiaan merkityksiä sekä ennen kaikkea sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutustilanteessa haastattelijan ja haastateltavan välillä (Hirsjärvi & Hurme 2007).

Haastattelut tullaan toteuttamaan yksilöhaastatteluina kasvokkain paikan päällä haastattelijan ja haastateltavan välillä, jotta haastattelijan olisi myös mahdollista havainnoida haastateltavien tuntemuksia tehokkaammin. Yhtä haastateltavaa varten on varattu tunti aikaa, mutta mikäli haastattelu vie enemmän tai vähemmän aikaa, sopeudutaan tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Ennen varsinaisia haastatteluja tulee tutkija suorittamaan testihaastattelun, jonka perusteella mahdollisesti muokataan ja kehitetään haastattelukysymyksiä.

Yksilöhaastatteluun päädyttiin, sillä ryhmähaastattelun huoleksi muodostui se, että haastateltavat eivät yhtä vapautuneesti haluaisi puhua kielteisistä kokemuksista (Hirsjärvi et al. 1997, 211). Erityisesti nyt, kun tutkimuksen tavoitteena on hakea mahdollisia puutteita ja haasteita esihenkilötyössä. Aihe on arka ja henkilökohtainen, jonka vuoksi haastateltavien voisi olla haastavampaa tuoda mahdollisia kielteisiä ajatuksia esille ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voisivat miettiä turhankin harkitusti vastauksiaan. Yksilöhaastatteluun päädyttiin myös siksi, että jokaisen haastateltavan kokemukset todella tulisivat esille. Haastateltavat saattaisivat käyttäytyä laumamaisesti ryhmässä, joka voisi johtaa siihen, että haastateltavat ikään kuin puhuisivat "yhdestä suusta". Toisaalta ryhmähaastattelu olisi tehokas aineiston keruun muoto, sillä haastattelemalla useampia samaan aikaan säästyisi huomattavasti ajallisia resursseja (Hirsjärvi et al. 1997, 210).

Haastattelukysymykset jakautuvat neljään eri teemaan neljän eri psykologisen perustarpeen mukaisesti, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Haastattelussa käydään jokainen teema läpi aloittaen vapaaehtoisuudesta ja lopettaen hyväntekemiseen. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 23, mutta ennalta laadittujen kysymysten lisäksi haastattelija esittää lisäkysymyksiä halutessaan vielä tarkentavampia vastauksia. Haastattelukysymykset liitteenä nro 1.

Nauhoitetut haastattelut puretaan parin päivän sisään haastatteluista. Aineistoa analysoidessa hyödynnetään sisällönanalyysimenetelmää. Aluksi aineistosta pyritään karsimaan kaikki tutkimuskysymyksen selvittämisen kannalta epäolennainen tieto pois, jonka jälkeen aineisto jaetaan valittuihin neljään teemaan. Viimeiseksi sisällönanalyysin mukaisesti aineisto käsitteellistetään eli aineiston pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimus toteutetaan poikittaistutkimuksena, sillä haastattelut suoritetaan tiettynä ajankohtana kertaalleen, eikä sisäisen motivaation nykytilaa tulla seuraamaan enää muutosprosessin lailla tulevaisuudessa (Kesmodel 2008).

3.3 Toimeksiantaja organisaation esittely ja tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii organisaatio, jonka toimialaksi luokitellaan koulutuspalvelut. Organisaatio on perustettu 1900-luvun lopulla ja koko organisaatiossa työskentelee hieman reilu 1000 työntekijää. Tutkimuksen kohdejoukoksi organisaation sisältä valikoitui tiimi, joka tuottaa ohjaus- ja neuvontapalveluja asiakkailleen. Tiimissä työskentelee noin

kaksikymmentä työntekijää. Organisaatiota ei määritellä tarkemmin, jotta kyseinen organisaatio ja tiimi pysyvät tunnistamattomina.

Tutkimuksen kohderyhmästä eli tiimistä valikoitui haastateltaviksi kolme työntekijää. Valitut haastateltavat valittiin arpomalla kaikista tiimin työntekijöistä. Tutkijalle oli kuitenkin myös tärkeää haastateltavien halukkuus osallistua tutkimukseen, jotta haastateltavat olisivat halukkaita kertomaan omia ajatuksiaan sekä näkemyksiään tutkimuksen aiheesta ja sitä ympäröivistä teemoista. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluun osallistui kolme naista, joille työvuosia samaisessa tiimissä on syntynyt 1–5 vuoden väliltä.

4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset osiossa esitetään nimensä mukaisesti tutkimuksen tulokset. Tulokset jaotellaan neljään teeman, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

4.1 Vapaaehtoisuus

Kaikki kolme haastateltavaa kokivat, etteivät heidän työskentelyänsä ja työskentelytapoja valvota tiukasti ja kontrolloivasti esihenkilön toimesta. Mikäli esihenkilö kontrolloisi alaisiaan, eivät työntekijät voisi tuntea vapaaehtoisuutta. Kokemus vapaaehtoisuudesta edellyttää, että esihenkilö luottaa alaisiinsa ja antaa heille tilaa työskennellä ilman tiukkaa valvontaa ja käskyttämistä (Deci & Ryan 2000).

"Kun miettii ihan lähiesihenkilötyötä. Siinä varsinkin koen, että luottamus on kohdillaan ihan molemmin suuntaisesti. Ei paljoa kytätä perään, että miten tulee hommat hoidettua"

- B haastateltava

Haastateltava A nosti esille kokemuksensa siitä, että esihenkilölle itse saavutettu tulos on tärkeämpää kuin alaisten käyttämät keinot siihen pääsemiseksi, jonka vuoksi esihenkilö ei yleensä anna valmiita työskentelytapoja alaisilleen. Toisaalta haastateltavista C koki päinvastaisesti saavansa aina silloin tällöin valmiita työskentelytapoja annettuina erityisesti vuodesta toiseen toistuvien projektien osalta, mutta hän kokee silti saavansa tehdä työt niin kuin itse parhaaksi näkee. Työntekijä ei myöskään koe annettuja toimintatapoja käskyinä, vaan ikään kuin hyväksi todettuina tapoina työskennellä, joista on myös mahdollisuus poiketa perustellusti. Esihenkilö toisin sanoen kuuntelee alaisiaan, mikäli he kokevat, että toimintatavoissa olisi päivittämisen varaa. Haastateltava C nosti myös esille ajatuksen siitä, että itse kaikkiin asiantuntijatehtävissä työskentelevien työntekijöiden työtehtäviin liittyen ei oikein

voisikaan antaa tarkkoja toimintatapoja, joita tulisi noudattaa. Työnkuva ei mahdollista sitä haastateltavan näkemyksestä. Haastateltavan C:n sanoin:

Itse saadaan tehdä työt niin kuin itse halutaan. On yhteisiä toimintatapoja mitä noudatetaan, mutta ne ei ole niinkään sitä varten, että niitä pitäisi noudattaa, vaan ne ovat ikään kuin yhdessä hyväksi todettuja työskentelytapoja mitä halutaan noudattaa. Esihenkilö luottaa siihen, että osataan hoitaa tehtävät parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Vaikka työntekijät kokivat, ettei työskentelyä juurikaan kontrolloida, kokivat kaikki haastateltavat, ettei heillä ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviin ja niiden sisältöön. Työtehtävät tulevat enemmänkin annettuina. Tämä korostuu A haastateltavan näkemyksestä erityisesti kiireisinä kausina, kun esihenkilö ei kiireestä johtuen tarjoa mahdollisuutta muokata ja kehittää työtehtäviä työntekijälle sopiviksi ja mieluisiksi. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät eivät halua, että heille kerrotaan mitä tehdä, vaan he haluavat itse vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön ja työskentelytapoihinsa (Parker et al. 2010). Lisäksi tutkijoiden Decin ja Ryanin tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden oma-aloitteisuus kasvaa esihenkilön antaessa valinnanvaraa suoritettavien työtehtävien osalta (Deci & Ryan 2000).

Kun on kiire ja paniikki päällä, niin ei kauheasti kysellä kuka tekee, vaan sanotaan, että sinä teet tämän ja mennään eteenpäin. Tällöin en koe valinnanvaraa työtehtävissä.

- A haastateltava

Haastateltava C nosti useasti esille kokemuksensa siitä, että esihenkilö luottaa siihen, että alaisensa osaavat hoitaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, jonka vuoksi hän ei ole kokenut mikromanagerointia. Haastateltavista B ja C nostivat esille, että esihenkilö järjestää aina silloin tällöin tarkastuspalavereita, joiden tavoitteena on varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tietää missä mennään ja mitä työtehtäviä jokaisella on suoritettavana. Haastateltavat eivät ole kokeneet kyseisiä tarkastuspalavereita kontrolloivina. Vaan enemmänkin tilaisuuksina, joiden tarkoituksena on varmistaa, että jokainen tietää mitä tehdä, jotta työt varmasti tulee tehtyä. Haastateltava B puhuu tästä toiminnasta reunaehtojen sopimisena.

Eihän me ihan pellossa täällä olla. Tietyt asiat esihenkilö huolehtii, että tulee hoidettua tarkastuspalaverein. Laskeeko sen kontrolloimiseksi? Ei välttämättä. Kyse on enemmänkin siitä, että kaikki me olemme samalla sivulla ja ylipäätänsä yleisten reunaehtojen sopimisesta.

- B haastateltava

Haastateltavista henkilö C koki, että työtä koskevat tavoitteet sovitaan kehityskeskusteluissa esihenkilön ja työntekijän välillä, niin koko tiimin kuin yksittäisten työntekijöiden osalta. Haastateltavista taas A ja B eivät kokeneet, että esihenkilö asettaisi selkeitä tavoitteita työlle. Tutkimukset osoittavat, että tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä niiden asettaminen saa aikaan tyytymättömyyden tunteen nykytilaa kohtaan (Latham & Locke 2006). Tyytymättömyys lisää ponnistelua tavoitteen saavuttamiseksi. Haastateltava B, joka koki, ettei omaa työtä koskevista tavoitteista ole sovittu esihenkilön kanssa kokee myös, että esihenkilön on haastavaa asettaa määrällisiä tavoitteita. Haastateltava B pohtikin, että sen vuoksi täytyisi erityisesti korostaa laadullisia tavoitteita. Haastateltava A taas kaipaisi esihenkilöltä voimakkaampaa johtamista erityisesti kiirekausina. Tällöin tiimin sisällä stressi kasvaa niin suureksi, ettei työtehtäviä osata laittaa tärkeysjärjestykseen, eikä omasta työjaksamisesta osata pitää huolta.

Ei ole oikeastaan selkeitä tavoitteita asetettuna. Sinällään tälle työlle on myös vaikeaa asettaa määrällisiä tavoitteita. En siis näe, että olisi mahdollista asettaa määrällisiä tavoitteita meille [alaisille], paitsi laadullisia.

- B haastateltava

Kehityskeskusteluissa käydään aina työtä koskevat tavoitteet lävitse. Käydään omaa työtä ja koko tiimin työtä koskevat tavoitteet läpi. Tavoitteisiin on ollut helppoa sitoutua.

- C haastateltava

Aikaisemmat tutkimustulokset puhuvat kohtuullisen ohjaamisen ja suunnittelun puolesta, jotta alaiset olisivat tietoisia heille asetetuista vaatimuksista (Parker 2014). Haastateltava A koki tarvitsevansa vielä lyhyemmän ajanjakson tavoitteita eli eräpäiviä työtehtäville, sillä nyt työntekijä kokee, että hänellä on liiankin usein vapaat kädet työskentelylle. Kun eräpäivää ei ole asetettu työtehtäville, on työntekijän haastavampi lähteä suorittamaan työtehtäviä, kun tehtävällä ei tunnu olevan kiire. Haastateltava A pelkää myös keskittyvänsä turhien tehtävien tekemiseen, kun työlle ei ole asetettu selkeitä ja lyhyemmän ajanjakson tavoitteita. Vaikka useat tutkimukset osoittavat, että eräpäivät kannustavat työskentelemään. Osoittavat tutkimukset myös sen, että asetetut eräpäivät heikentävät sisäistä motivaatiota ulkoisten palkkioiden lailla, sillä tällöin innostus ei lähde itse tekemisestä, vaan ulkoisiin vaatimuksiin vastaamisesta (Deci & Ryan 2000). Haastateltava työntekijä motivoituu siis ulkoisesti asetetuista eräpäivistä.

Hiljaisempina aikoina olen keksinyt itselleni töitä, mutta tällöin mietin, että voisiko meillä olla jotain ydinprioriteetteja mitkä ovat kiireellisempiä ja joista en vain tiedä.

- A haastateltava

Haastateltavat lähes yksimielisesti kokivat, että esihenkilö on kiinnostunut alaistensa kehitysideoista. Toisaalta haastateltavista A ja B kokivat, että esitetyt uudet ideat ja ajatukset jäävät usein vain keskustelun tasolle, eikä niitä yleensä viedä eteenpäin. Haastateltava A katsoo, että syynä siihen, miksi uusia ideoita ei oteta käyttöön, on usein esihenkilön omien resurssien, kuten ajan, riittämättömyys. Haastateltava näkee, että resurssisyyt ovat useinkin itse esihenkilöstä riippumattomia syitä.

Olen kokenut, että esihenkilö on kiinnostunut kehitysideoista ja on usein halukas myös viemään niitä eteenpäin, mutta omasta kokemuksesta ne jäävät usein vain keskustelun tasolle. – – Kiinnostusta ja kehittämisen nälkää on enemmän kuin mitä sitten siihen annetaan esihenkilölle aikaa.

- A haastateltava

4.2 Kyvykkyys

Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että kyvykkyyden vahvistamiseksi esihenkilön on tarjottava riittävän haastavia ja kehittäviä työtehtäviä sekä koulutettava alaisiaan. Ihmiset ovat proaktiivisia ja haluavat kehittää osaamistaan vastatakseen tulevaisuuden asettamiin haasteisiin. (Parker et al. 2010) Haastateltavat B ja C ovat kokeneet työnsä paikoittain hyvinkin rutiininomaisena, jonka vuoksi työtehtäviä ei koeta suurimmaksi osaksi riittävän haastavina ja kehittävinä.

Työ tuntuu paikoittain hyvinkin rutiinimaiselta, vaikka tietysti myös on työtehtäviä, joiden parissa saan haastaa itseäni.

- B haastateltava

Haastateltava A nosti esille kokemuksensa siitä, ettei hänen esihenkilönsä ole tarjonnut hänelle riittävästi työtehtäviä, jonka vuoksi työmäärä on vaihdellut huomattavasti työpäivien välillä. Alaisen ilmastaessaan huolensa esihenkilölle, ei esihenkilö ottanut asiaa aluksi riittävän vakavasti. Alainen koki, ettei esihenkilö ymmärtänyt täysin ongelmaa, vaan näki tilanteen niin kuin ongelmaa ei olisi. Haastateltava A:n sanoin:

Vaikka tietynlainen yllätyksellisyys saa ja pitää olla töissä, niin se on todella ahdistavaa, jos ei ole mitään tekemistä, mutta täytyy kuitenkin olla koko ajan ikään kuin valmiustilassa, että jos joku keksiikin jotain.

Haastateltava C toi esille myös sen ajatuksen, että esihenkilö ei aina ole täysin tietoinen alaistensa työtehtävien laajuudesta ja sisällöstä tietyllä hetkellä. C haastateltavan näkökulmasta tiimi on hyvin itseohjautuva, jonka vuoksi esihenkilön on haastavaa pysyä perillä alaistensa työtehtävistä. Esihenkilön alaisten työnkuvaan, kun kuuluu vahvasti itsenäistä työskentelyä ja vaihtuvia työtehtäviä, jonka vuoksi perillä pysyminen on haastavaa.

Kaikki kolme haastateltavaa kokivat, että esihenkilö tukee työllään heidän osaamisensa kehittymistä. Haastateltavista C koki, että hänen kyvykkyyttään ja osaamisensa kehittymistä pidetään yllä muutaman kerran vuodessa käytävien alaisen ja esihenkilön välisten kehityskeskustelujen kautta. Haastateltavat A ja B toivat taas esille esihenkilön tarjoamat koulutukset. Esihenkilö kannustaa koulutusten suorittamiseen, ja niitä koetaan olevan kohtuullisesti saatavilla. Tosin haastateltava A koki, että tarjontaa voitaisiin laajentaa entisestään ja ylipäätänsä kehittää. Hän on viime aikoina kokenut, että samat kurssit ja koulutukset ovat pyörineet vuodesta toiseen tarjonnassa.

Lähiesihenkilö välittää meille [alaisille] usein tietoa erilaisista koulutuksista mihin on mahdollista osallistua. – – Aina saa osallistua koulutuksiin, että se on kyllä mahdollistettu hyvin.

- B haastateltava

Tehdyn tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät kokevat lähes yksimielisesti saavansa harvoin palautetta työstään esihenkilöltään. Haastateltava C koki, ettei palautteen saaminen ole hänelle niin tärkeää ja välttämätöntä, mutta silti jokainen haastateltava toivoi saavansa enemmän palautetta työstään. Niin hyvää kuin myös huonoa. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että positiivinen ja asianmukainen palaute kasvattaa työntekijässä kyvykkyyden tunnetta välittömästi. Tulokset osoittavat myös, että työntekijät kokevat palautteen saamisen tärkeänä. (Fest et al. 2021; Salanova & Schaufeli 2008). Haastateltava C kaipaisi esihenkilöltä erityisesti kehittävää palautetta, sillä sen avulla hän kokisi voivansa kehittyä työssään entisestään. Haastateltava B taas pohti, että esihenkilön voi olla haastavaa antaa palautetta alaisilleen. Esihenkilö ei yleensä seuraa työntekijöiden työskentelyä aktiivisesti. Työn tulokset eivät myöskään aina ole niin konkreettisesti nähtävissä. Haastateltavat A ja C ilmaisivat toiveen siitä, että mikäli esihenkilö kuulisi palautetta heidän työstään tilanteista, joissa he eivät itse ole olleet osallisena. Niin, että tämä palaute myös välitettäisiin eteenpäin.

Ei oikeastaan tule palautetta. – – Esihenkilöllä tuntuu myös harvoin olevan mahdollisuus antaa palautetta, sillä me teemme niin itsenäisesti töitä eri sidosryhmien kanssa. Hän ei

ole näkemässä meidän työskentelyämme, ellei hän sitä muualta kuule tai satu silloin tällöin näkemään mitä me saamme aikaiseksi.

- B haastateltava

Palautetta saan harvoin. Palaute kumpuaa yleensä yllättävistä tilanteista, jos esimerkiksi esihenkilö olisi sattumoisin kuullut jotain positiivista työskentelystäni. Kaipaisin erityisesti kehittävää palautetta. Tuntuu, että meillä Suomessa on tapana antaa herkemmin positiivista palautetta, kuin sitä negatiivista palautetta, jota kaipaisin itseni kehittämistä varten.

- C haastateltava

Jokainen haastateltava koki, että esihenkilö on ollut aina saatavilla apua pyydettäessä. Esihenkilöltä on ollut helppo pyytää apua, ja esihenkilö on ollut erityisesti läsnä ja tukena, kun haastateltava C on kohdannut haastavia asiakkaita. Haastatteluissa myös ilmeni, että mikäli alaiset ovat kokeneet haasteita ja ongelmia, on esihenkilö aina ottanut asiat selvittääkseen ja hoitaakseen, jolloin alaisten ei ole tarvinnut jäädä yksin niiden kanssa. Työntekijät voivat myös luottaa esihenkilönsä sanaan.

Pystyn aina kysymään ja sitten saan sen tuen ja avun mitä tarvitsen. Mikäli hän [esihenkilö] ei itsekään osaisi, niin sitten ihmetellään yhdessä. – – Että ihan tällaista arkipäivän tukea, mutta se auttaa työssä jaksamaan eteenpäin, kun hän ottaa asioita hoitaakseen ja selvittääkseen apua pyydettäessä.

- B haastateltava

4.3 Yhteenkuuluvuus

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että johtajat tai esihenkilöt lähes poikkeuksetta kohtelevat alaisiaan eriarvoisesti, mikä heikentää yhteenkuuluvuuden perustarvetta

(Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023). Kuitenkin aikaisemmista tutkimuksista poiketen tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat yksimielisesti esihenkilön kohtelevan heitä yhdenvertaisesti. Kukaan haastateltavista ei ole kokenut, että esihenkilö kohtelisi alaisiaan eriarvoisesti. Kaikki tiimin jäsenet ovat haastateltavien kokemuksesta samalla viivalla. Yksikään haastateltavista ei myöskään kokenut, että esihenkilö omalla työllään synnyttäisi jaottelua johdon ja työntekijöiden välille. Haastateltavat kokivat, että esihenkilö on lähes täysin samassa asemassa heidän kanssaan, eikä ole nostanut itseään alaistensa yläpuolelle.

Esihenkilö ei tee jaottelua johdon ja työntekijöiden välille, vaan se tulee enemmänkin esihenkilöä ylemmältä taholta ja organisaation toimintatavoista. – – Koen organisaation ylemmiltä tahoilta erottelua, mutta en meidän lähiesihenkilömme toimesta. Hän on yksi meistä ja tekee samaa työtä kanssamme, vaikka hän myös toimii esihenkilön roolissa.

- C haastateltava

Haastateltavat kokivat lähes yksimielisesti, että työpaikan ulkopuolista vapaa-ajanviettoa voitaisiin tukea entistä enemmän yhteenkuuluvuuden tukemiseksi. Haastateltava C:n sanoin:

Esihenkilö ei tue vapaa-ajanviettoa työpaikan ulkopuolella, vaan ne ovat sitten vapaaehtoisia ja henkilökohtaisia ratkaisuja.

Kun koko organisaation tason tai vain tiimin sisäisiä yhteisiä päiviä on tulossa. Yrittää esihenkilö kovasti kannustaa alaisiaan osallistumaan yhteiseen tekemiseen. Toisaalta haastateltava A kokee, että tarvittaisiin yksilöllisempää kannustusta esihenkilön puolelta. Esihenkilön tulisi tunnistaa samaiset henkilöt ketkä ovat aikaisemminkin jääneet herkästi pois yhteisestä tekemisestä ja rohkaista erityisesti heitä osallistumaan. Näin kukaan ei jäisi esimerkiksi jännityksen tai epävarmuuden takia ulkopuoliseksi ja tiimin me-henki säilyisi. Haastateltavan näkemyksestä tämä on johtanut myös tiimin sisällä negatiiviseen porukoitumiseen.

Vaikka esihenkilö kovasti yrittää kannustaa yhteisiin päiviin, niin silti on aina ne samat tyypit, jotka jäävät pois. Kun [esihenkilöllä] on tiedossa, että nämä samat jäävät aina ulkopuolelle niin, että esihenkilö voisi yrittää erityisesti heitä kannustaa osallistumaan.

- A haastateltava

Toisaalta esihenkilölle on ollut hyvin tärkeää korona-ajan etäpalavereiden jälkeen, että tiimin tavatessa mahdollisimman moni pääsisi paikan päälle osallistumaan yhteisiin tapaamiseen. Tällöin työntekijöiden välinen vuorovaikutus pääsisi syntymään mahdollisimman aidosti, nosti haastateltava C esille. Työntekijät kokevat myös hyvin vahvasti, että esihenkilö arvostaa heitä työntekijöinä ja on vilpittömästi kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. Esihenkilö kyselee työntekijöiden kuulumisia ja jaksamista säännöllisesti. Alaiset pitävät esihenkilöä helposti lähestyttävänä, hyvänä kuuntelijana sekä arvostavat, että hän tekee alaisilleen aikaa kiireisinä aikoinakin. Yhdenkään haastateltavan ei ole myöskään tarvinnut pelätä virheitä, sillä esihenkilö ei tee virheistä isoimpia kuin mitä ne ovat. Haastateltava B nosti myös esille, ettei hänen kokemuksestaan esihenkilöllä ole tapana hakea syyllisiä.

Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja ymmärtävä. Tekee myös aina aikaa jopa kiireessä, jonka vuoksi avun pyytäminen on ollut aina niin helppoa.

- C haastateltava

Esihenkilö ei hae syyllisiä, vaan mikäli virheitä tapahtuu, niin ne korjataan ja mennään eteenpäin. – – Esihenkilö ei myöskään tee virheistä isompaa asiaa kuin mitä ne ovat, jonka vuoksi ei tarvitse myöskään pelätä virheiden tekemisiä.

-B haastateltava

Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat kuinka tärkeää on, että alaiset saavat positiivista kohtelua esihenkilöltään ja, että he kokevat olevansa arvokkaita työntekijöitä. Alaisille on

tärkeää tuntea olevansa myös tärkeitä jäseniä tiimissään. Kokiessaan arvostusta, haluavat alaiset myös itse omalla työllään edistää positiivista ja kannustavaa yhteishenkeä. Vaativa, rankaiseva ja kontrolloiva johtaja saa aikaan jännittyneet välit alaistensa ja itsensä välille. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että huonoa ilmapiiriä luova esihenkilö heikentää alaistensa välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. 2023)

4.4 Hyväntekeminen

Harva johtaja ymmärtää hyväntekemisen merkityksen sisäisen motivaation muodostumiselle sekä organisaation arvojen ja mission ilmentämisen tärkeyden (Grant 2011). Haastateltavat lähes yksimielisesti kokivat, että esihenkilö ei työllään ilmennä organisaation arvoja ja missiota, mutta eivät myöskään kokeneet, että työnantaja toimisi ristiriidassa organisaation arvoja vastaan.

Meidän organisaatiomme erottuu vahvasti muista organisaatioista arvoillaan ja missiollaan. – – vaikka meillä on selkeät arvot ja strategia, joiden pohjalta toimia ja tavoitteet, joita kohti mennä, eivät ne kuitenkaan arkipäiväisessä työssä näy. – – Esihenkilö ei toimi arvojen ja strategian vastaisesti, mutta en myöskään voisi sanoa, että esihenkilö mitenkään ilmentäisi niitä omalla työllään.

-B haastateltava

Haastatteluissa nousi esille poikkeus esihenkilön työssä. Haastateltava A nosti esille tilanteen, jossa esihenkilö tunnistaa organisaation tasolla epäkohdan, joka on ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, mutta johon ei ole pystynyt tai nähnyt vaivaa puuttuakseen. Tämä on aiheuttanut haastateltavalle ikävää mieltä, sillä hän kokee työskentelevänsä omien arvojensa vastaisesti joutuessaan palvelemaan asiakkaita epäoikeudenmukaisesti. Haastateltava toivoisi, että esihenkilö asettaisi selkeät rajat minkä yli ei mennä. Toisaalta hän myös ymmärtää, ettei esihenkilö välttämättä pysty täysin vaikuttamaan epäkohtaan. Vaikka tunnistaa epäkohdan ja kokee myös sen itse ongelmallisena. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat,

että työntekijöiden on tunnettava tekevänsä hyvää työllään, sillä ihminen ei pystysi työskentelemään pidempiaikaisesti arvojensa vastaisesti (Martela & Ryan 2016). Nyt työntekijä on tilanteessa, jossa kokee työskentelevänsä arvojensa vastaisesti palvellessaan asiakkaitaan epäoikeudenmukaisesti. Haastateltavan A:n sanoin:

Sitä toivoisin esihenkilöltä, että hän toteaisi, että "Nämä ovat meidän linjauksemme, nämä ovat meidän kulmakivemme ja nämä ovat meidän rajamme. Näiden yli ei mennä". – – Esihenkilö tunnistaa ongelman, mutta minulle ei ole näkynyt tekoja ongelman ratkaisemiseksi.

5 Yhteenveto

Yhteenvedot luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisiä tuloksia peilaten tuloksia asetettuun tutkimuskysymykseen sekä siihen, kuinka hyvin tutkimus vastasi sille yleisesti asetettuihin tavoitteeseen. Vastaus tutkimuskysymykseen annetaan tehdyn laadullisen tutkimuksen tuloksien sekä aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden pohjalta. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja tuloksien pohjalta syntyneet ajatukset jatkotutkimusaiheista.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajaorganisaation esihenkilö tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota itseohjautuvuusteorian neljään eri psykologiseen perustarpeeseen peilaten, jotka ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarve. Tutkimusongelman pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostui: “Miten esihenkilö tukee työllään neljän psykologisen perustarpeen täyttymistä alaisten kokemuksesta?” Tutkimuskysymykseen vastataan peilaamalla tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin sekä hyödyntäen myös muuta kirjallisuutta.

Lähtökohtana tutkimukselle oli, että asetettua tutkimusongelmaa ei ollut mahdollista selvittää aikaisempien tutkimuksien pohjalta, sillä edeltävät tutkimustulokset eivät ole peilattavissa tutkimusongelmaan tapaustutkimuksen kohdalla. Tutkimusongelman selvittämiseksi on keskusteltava organisaation työntekijöiden kanssa heidän tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Täten tämänkään tutkimuksen tuottamia tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kuin vain tätä kohdeorganisaatiota ja sen sisältä valikoitua tiimiä.

Aikaisemmat tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden sisäisen motivaation tukeminen on haastavaa, sillä tekemisen into ja tahto toimia lähtevät työntekijästä itsestään. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että sisäistä motivaatiota on mahdollista tukea ja johtaa esihenkilön toimesta, sillä sen perustekijät tunnetaan ja niihin voidaan vaikuttaa systemaattisesti. Esihenkilön työ sisäisen motivaation tukemiseksi tulisi aikaisempien tutkimustulosten pohjalta perustua siihen, että sen sijaan, että esihenkilö yrittäisi johtaa motivaatiota, esihenkilö pyrkisi eliminoimaan ne tekijät, jotka heikentävät motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015)

Esihenkilön tulisi siis mukauttaa jatkuvasti omaa ohjaustyyliään vastatakseen alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin (Fairchild 2010).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilö tukee työllään usein eri keinoin alaistensa sisäisen motivaation muodostumista. Tulokset osoittavat, että alaiset kokevat vapaaehtoisuutta, sillä esihenkilö ei kontrolloi ja valvo alaistensa työskentelyä tiukasti. Tämän lisäksi esihenkilö ei myöskään yleensä anna valmiiksi asetettuja työskentelytapoja, mutta mikäli ne annetaan, on niistä mahdollisuus joustaa tarpeen vaatiessa keskustelemassa niin esihenkilön kuin koko tiimin kesken.

Vapaaehtoisuutta puolestaan heikentää se, että työntekijöiden kokemuksesta heillä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön. Työntekijät myös toivoisivat selkeämpiä tavoitteita ja suuntalinjoja työskentelylleen. Yksi haastateltavista nosti esille kaipaavansa erityisesti lyhyemmän ajanjakson tavoitteita helpottaakseen töidensä suunnittelua ja aikatauluttamista. Vapaaehtoisuutta heikentää myös se, että alaisten kokemuksesta heidän esittämänsä kehitysideat jäävät usein kiireessä puhetasolle, vaikka haastateltavien näkemyksestä esihenkilö on kuitenkin kiinnostunut uusista ideoista. Alaisten kokemusten perusteella esihenkilölle ei ole annettu riittävästi resursseja viedä ja jalostaa kehitysideoita eteenpäin hänestä riippumattomista syistä.

Kyvykkyyden osalta alaiset kokevat, että esihenkilö tukee alaistensa osaamista ja sen kehittymistä kehityskeskusteluin ja koulutuksin. Esihenkilö kannustaa osallistumaan koulutuksiin, joita koetaan olevan kohtuullisesti tarjolla. Alaisten kyvykkyyden tunnetta puolestaan taas heikentää se, että työtehtävät koetaan rutiininomaisina, eikä tehtäviä koeta useinkaan riittävän haastavina ja kehittävinä. Yksi haastateltavista nosti myös ongelmaksi sen, että työmäärä on vaihdellut huomattavasti eri työpäivien välillä. Alainen on kokenut ahdistavana sen, että ei ole ollut mitään tekemistä, mutta on kuitenkin ikään kuin koko ajan pitänyt olla valmiustilassa, jos työkaveri tai esihenkilö ottaisikin yhteyttä. Kyvykkyyttä on myös heikentänyt se, että esihenkilö ei ole aina tietoinen alaistensa työpöydällä olevista työtehtävistä sekä, että esihenkilö antaa vain harvoin palautetta alaisilleen. Alaiset kaipaisivat erityisesti kehittävää palautetta, voidakseen kehittyä työssään.

Tutkimustulokset osoittavat, että alaiset kokevat esihenkilön tukevan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilö ei synnytä jaottelua itsensä ja alaistensa välille sekä kohtelee alaisiaan yhdenmukaisesti. Esihenkilö myöskin arvostaa alaisiaan ja on vilpittömästi kiinnostunut

heidän hyvinvoinnistaan. Haastateltavat luonnehtivat esihenkilöä myös helposti lähestyttäväksi ja hyväksi kuuntelijaksi. Alaiset eivät pelkää tehdä virheitä, eikä esihenkilö hae syyllisiä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta taas heikentää se, että työajan ulkopuolista vapaa-ajanviettoa ei juurikaan ole. Alaiset toivoisivat, että vapaa-ajan ulkopuolista ajanviettoa olisi nykyistä enemmän, sillä se koetaan yhteenkuuluvuutta kasvattavana tekijänä. Yksi haastateltavista nosti myös esille toiveensa sen suhteen, että esihenkilö kannustaisi erityisesti niitä yksilöitä yhteisiin työhyvinvointipäiviin tai työajan ulkopuolisiin vapaa-ajanviettoihin, joilla on ollut tapana herkemmin jäädä yhteisön ulkopuolelle.

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilö ei työllään juurikaan ilmennä organisaation arvoja ja missiota, mutta alaiset eivät siltikään koe, että esihenkilö työllään toimisi ristiriidassa organisaation arvojen kanssa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Esihenkilö ei ole puuttunut ongelmakohtaan, joka on aiheuttanut työntekijässä harmitusta. Koska asiassa ei ole tapahtunut muutosta. Työntekijä kokee palvelevansa asiakkaitaan eriarvoisesti. Tämä heikentää työntekijän kokemusta hyväntekemisestä.

Tämä tutkimus yhdessä aikaisempien tutkimusten kanssa osoittaa, mitkä esihenkilön keinot lisäävät sisäistä motivaatiota, ja mitkä taas vastaavasti heikentävät sitä. Tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset eli haastateltujen työntekijöiden kokemukset yhtyivät lähes täysin aikaisempiin tutkimuksiin. Aikaisemmista tehdyistä tutkimuksista poiketen tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät kaipaisivat esihenkilöltä lyhyemmän ajanjakson tavoitteita, sillä nyt yksi haastateltavista on kokenut, että hänellä on liian suuri vapaus työskentelyssään. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että eräpäivät heikentävät sisäistä motivaatiota ulkoisten palkkioiden lailla (Deci & Ryan 2000). Toisaalta taas aikaisemmat tutkimustulokset puhuvat myös kohtuullisen ohjaamisen ja suunnittelun puolesta, jotta alaiset voisivat olla tietoisia heille asetetuista vaatimuksista (Parker 2014). Myös tutkijoiden Gary P. Latham ja Edwin A. Locke tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat, että tavoitteiden asettaminen saa aikaiseksi tyytymättömyyden tunteen nykytilaan (Latham & Locke 2006). Tyytymättömyys lisää ponnistelua tavoitteen saavuttamiseksi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan asema on keskeinen ja merkittävä. Subjektiivisuus on mahdollisesti vaikuttanut aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden etsintään, haastatteluaineiston läpikäymiseen sekä loppuraportointiin. (Eskola & Suoranta 1998) Subjektiivisuudelta on lähes mahdotonta välttyä tutkimusta suorittaessa, vaikka sitä on pyritty minimoimaan tunnistamalla ne hetket, jolloin tutkijan subjektiivisuuden riski on korkea. Tutkimusta tehdessä subjektiivisuutta pyrittiin vähentämään avaamalla valintojen takana olevat valintaprosessit, jotta tutkimuksen toteuttaminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Luotettavuus on sitä suurempaa mitä yksityiskohtaisimmaksi ja läpinäkyvämmäksi tutkimuksen päättelypolku saadaan (Puusa, A. et al. 2020).

Tutkimuksen uskottavuuden piirteisiin kuuluu totuudenmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluvaiheessa selvisi, että tutkimukseen valitut haastateltavat olivat keskenään keskustelleet tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavat olivat siis tietoisia siitä, ketkä kaksi muuta itsensä lisäksi tulisivat osallistumaan tutkimukseen. Haastattelukutsut oli lähetetty jokaiselle haastateltavalle erikseen ja kutsussa oli maininta siitä, että niin organisaatio kuin haastateltavat eivät olisi tunnistettavissa tulevassa tutkimusraportissa. Kyseisen seikan katsotaan heikentäneen tutkimuksen luotettavuutta merkittävästi. Yhden haastateltavan kohdalla tuli tunne siitä, haastateltava ei ollut täysin avoin, vaan tuntui välttelevän kielteisistä kokemuksista puhumista. Tutkimuksen tavoitteena, kun on tuoda esille mahdollisia puutteita esihenkilön työssä sisäisen motivaation tukemisessa, on aihe varmasti arka haastateltaville. Aran aiheen vuoksi yksilöhaastatteluun alun perin myös päädyttiin, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus luottamuksellisesti jakaa tuntemuksiaan.

Tutkimuksen tulokset ovat lähes linjassa aikaisempiin tutkimustuloksiin. Toteutetussa tutkimuksessa syvennyttiin vain alaisten kokemuksiin esihenkilönsä työstä. Koska esihenkilöä ei lainkaan kuultu, voisi aihetta olla hyvä tutkia myös esihenkilöiden näkökulmasta. Voisi olla myös kiinnostavaa tehdä tutkimus, joka yhdistäisi niin alaisten kuin esihenkilöiden kokemuksen samaan tutkimukseen. Kyseinen tutkimus toivon mukaan tarjoaisi mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvan esihenkilön työstä alaistensa sisäisen motivaation tukemiseksi. Toisaalta tutkimuksia tarvittaisiin myös siitä, kuinka alaiset itse tukevat omaa sisäistä motivaatiotansa ja sen vahvistamista entisestään. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet suurimmaksi osaksi johtajien ja esihenkilöiden työhön alaistensa sisäisen motivaation

edistämiseksi, eikä itse alaisten keinoihin edistää omaa sisäistä motivaatiotansa. Toisaalta viimeisinä vuosina yhä kasvavassa määrässä ovat lisääntynyt tutkimukset ja kirjallisuuste-okset itsensä johtamisesta.

Lähteet

Allen K., DeLeon L. G. & Baumeister R. F. (2022) The Need to Belong: a Deep Dive into the Origins, Implications, and Future of a Foundational Construct. Educational psychology review. 34 (2), 1133–1156.

Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California management review. [Online] 40 (1), 39–58.

Cagné M. & Deci L. E. (2005) Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior; J.Organiz.Behav, vol. 26, no. 4, pp. 331–362 ISSN 0894-3796. DOI 10.1002/job.322.

Deci E. L. & Ryan R. M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74(4), 580–590.

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

Fairchild, R. M. (2010) Practical ethical theory for nurses responding to complexity in care. Nursing ethics. [Online] 17 (3), 353–362.

Fest, S., Kvaløy O., Nieken, P. & Schottner, A. (2021) How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy. The Leadership quarterly, 2021, Vol.32 (6), p.101514

Friedman M. (1970) A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times

Fowler S. (2014) What Maslow´a Hierarchy Won´t Tell You About Motivation. Harvards Business Review. [Viitattu: 18.3.2023] Saatavissa: https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation

Gambrel P. A. & Cianci R. (2003) Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture. The Journal of applied management and entrepreneurship. 8 (2), 143–.

Grant M. A. (2011) How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can. Harvard Business Review.

Harter, J. K. et al. (2010) Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. Perspectives on psychological science. 5 (4), 378–389.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2007) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1997) Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kananen J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyvänkylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja

Karakitapoğlu-Aygün, Z. et al. (2023) What if authoritarian to all or to some? A multi-level investigation of within-team differentiation in authoritarian leadership. Journal of business research. [Online] 162.

Kesmodel U. S. (2018) Cross-sectional studies – what are they good for? Acta obstetricia et gynecologica Scandinavica. 97 (4), 388–393.

Juuti P. & Vuorela A. (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.

Juuti P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Helsingissä: Otava.

Jyväskylän yliopisto. (2021) Laadullinen tutkimus [Verkkosivu]. [Viitattu: 11.2.2023]. Saatavissa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus

Latham. G. P. & Locke, E. A. (2006) Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. Organizational dynamics. 35 (4), 332–340.

Li, S. & Li, J. (2021) Fostering trust: Authoritarian, benevolent, and moral paternalistic leadership styles and the coach-athlete relationship. Social behavior and personality. 49 (12), 1–11.

Liukkonen J., Jaakkola T. & Kataja J. (2006) Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita: Helsinki

Martela, F. & Ryan, R. M. (2016) The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Journal of personality. 84 (6), 750–764.

Martela F. & Ryan M. R. (2015) The Benefits of Benevolence: Basic: Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being.

Martela F. & Jarenko K. (2014) Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuuden valiokunnan julkaisu.

Martela F. (2015) Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy 2015

Martela F. & Jarenko K. (2015) Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum

Mayor P. & Risku M. (2015) Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum

Mcleod S. 2007. Maslow`s hierarchy of needs. Simply psychology 1, 1–8.

Mykkänen J. (2014) Supercellin menestyksen seitsemän salaisuutta. Finva. [Uutinen.] [Viitattu: 8.3.2023] Saatavissa: https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2014/supercellin-menestyksen-seitseman-salaisuutta

Nieminen T. & Tomperi S. (2008) Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Parker, S. K. et al. (2010) Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. Journal of management. 36 (4), 827–856.

Puusa, A. et al. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rasila M. & Pitkonen M. (2011) Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy

Repo M. (2016) Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Helsingin sanomat. [Uutinen]. [Viitattu: 8.3.2023]. Saatavissa: https://www.hs.fi/ura/art-2000002893839.html

Salanova M. & Schaufeli W.B (2008) A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No 1, 116–131

Salmela-Aro K. & Nurmi J. (2017) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki M. (2016) Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vainio L. (2016) Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Oy

Liite 1. Haastattelukysymykset

Neljä teemaa: Vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen

1. Vapaaehtoisuus

Työskentelyn toimintatapojen mahdollinen vapaaehtoisuus

Koetko vapaaehtoisuutta työskentelysi toimintatapojen suhteen?

Millä tavoin esihenkilösi antaa sinun vaikuttaa työskentelytapoihisi ja työtehtävien sisältöön?

Millä tavoin koet esihenkilösi olevan kiinnostunut niin sinun kuin kollegoidesi ajatuksista ja kehitysideoista?

Kontrolloidaanko työntekijöitä?

Koetko esihenkilösi kontrolloivan työskentelyäsi? Millä tavoin ja kuinka usein? (esimerkiksi antamalla tarkat ohjeet siitä, kuinka työ tulisi toteuttaa)

Miten koet annetusta ohjeistuksista poikkeamisen?

Omaehtoisuus yrityksen asettamien päämäärien osalta työntekijälle

Miten omaa työsi koskevista tavoitteista sovittu yhdessä esihenkilöidesi kanssa? Koetko ne ominasi ja oletko sitoutunut niihin?

Työn innostavuuden tukeminen

Miten koet esihenkilön työllään tukevan työntekijöiden innostumisen tunnetta työtehtävien osalta? (esimerkiksi muokkaamalla työtehtäviä työntekijöiden toiveiden mukaisesti)

2. Kyvykkyys

Työtehtävien hallitseminen & asioiden aikaansaaminen

Mitä tukea tarvitsisit esihenkilöltäsi, jotta hallitsisit työtehtäväsi ja saisit asioita aikaiseksi vieläkin paremmin? Saatko minkälaista tukea?

Oman osaamisen kehittäminen & uuden oppiminen

Miten koet, että osaamistasi haastetaan? Tarjotaanko sinulla tarpeeksi kehittäviä ja haastavia työtehtäviä?

Kuinka organisaatiosi ja esihenkilösi huolehtivat osaamisesi kehittymisestä ja sen ylläpitämisestä?

Saatko työaikaasi käyttää oman osaamisen kehittämiseen?

Palautteen antaminen

Miten ja kuinka usein saat palautetta työstäsi esihenkilöltäsi?

Miten haluaisit saada palautetta tulevaisuudessa? Eli kuinka haluaisit kehittää jatkossa palautteen antamista.

3. Yhteenkuuluvuus

Miten esihenkilöt toiminnallaan ylläpitävät ja pyrkivät kehittämään yhteisöllisyyttä organisaatiossa?

Koetko esihenkilösi arvostavan sinua työntekijänä? Kuinka arvostus näytetään?

Onko sinun helppo pyytää apua esihenkilöltäsi?

Kuinka esihenkilösi suhtautuu työntekijöiden heikkouksiin tai virheisiin?

Miten kuvailisit esihenkilösi vuorovaikutustaitoja? Miten niitä voisi kehittää?

Tukeeko esihenkilö ja johto vapaa-ajan viettoa työyhteisön kanssa työnteon ulkopuolella? Kuinka usein?

Luottamus

Voitko luottaa esihenkilö sanaan?

Miten esihenkilösi rakentaa luottamusta työyhteisössä?

Miten mielestäsi luottamusta osoitetaan työntekijöitä kohtaan organisaatiossasi?

Oikeudenmukaisuus & mahdollinen hierarkia

Koetko, että jokaista tiiminjäsentä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja reilusti esihenkilöiden toimesta?

Koetko, että esihenkilö toiminnallaan tekee jaottelua johdon ja työntekijöiden välille?

4. Hyväntekeminen

Koetko, että organisaatiollasi on vahva missio ja arvot? Missioon voi kiteytyä esimerkiksi se miksi yritys on alun perin luotu.

Miten esihenkilö ilmentää missiota työllään? Toimiiko hän yrityksen arvojen mukaisesti?