



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina Ojaksela

Motivaatiojohtamisen vaikutukset työntekijän itseohjautuvuuteen

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksia motivaatiojohtamisen ja
itseohjautuvuuden toteutumisesta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiina Ojaksela		
Tutkielman nimi:	Motivaatiojohtamisen vaikutukset työntekijän itseohjautuvuuteen : Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksia motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden toteutumisesta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	94

TIIVISTELMÄ:

Työelämän jatkuvan muutoksen vuoksi myös sote-organisaatioissa tulee yhä enemmän huomioida yhteiskunnallisen ja teknologisen kehityksen, mutta myös inhimillisen kehityksen väistämättömyyttä, jossa itseohjautuvuus ja työntekijöiden osaamiskeskeisyys ovat merkittävässä roolissa. Työntekijöiden itseohjautuvuuden johtamisesta on kuitenkin saatavilla vasta vähän tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa. Tämän laadullisen pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten luoda tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle motivaatiojohtamisen keinoin. Sosiaali- ja terveysalalla organisaatiot rakentuvat perinteisesti hierarkkiselle rakenteelle, jossa työntekijöiden itseohjautuvuudelle ei ole riittävästi tilaa, ja tätä kankeaa organisaatorakennetta tulisikin vapauttaa motivaatiojohtamisen keinoin, jotta työntekijöillä olis mahdollisuuksia todellisen potentiaalinsa käyttöön, eli itseohjautuvuuteen

Tämän pro gradu -tutkielman puolistrukturoidut yksilöhaastattelut on toteutettu helmikuussa vuonna 2024 yksityisen sote-organisaation työympäristössä. Työntekijöiden kokemukset muodostivat käsityksen siitä, miten motivaatiojohtamisella tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta yksilölliseen sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla. Tutkielman empiirisen aineiston analysoinnissa on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysia, joten tutkimuksen tulokset muodostuivat työntekijöiden kokemustiedosta, mutta perustuivat myös tieteelliseen tutkimustietoon.

Tutkielman tulokset osoittivat, että sote-organisaatio voi luoda tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle huomioimalla työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tukemiseen. Näitä psykologisia perustarpeita tuetaan motivaatiojohtamisen keinoin työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla. Näitä vaikuttamisen keinoja ovat työntekijöiden vapauden ja vastuun saaminen, vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen ja osaamisen vahvistaminen sekä positiivisen, rakentavan ja vastavuoroisen palautteen huomioiminen, työyhteisön kannustavaan ja arvostavaan ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen vaikuttaminen sekä jaetun päätöksenteon mahdollistaminen.

Sote-organisaatiot hyötyisivät työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisesta, koska tutkimukset osoittavat itsensä toteuttamisen mahdollisuuden olevan yhteydessä työntekijöiden suorituskyvyn kasvuun, työhyvinvointiin, psykologiseen hyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen sekä organisaation ketterämpään toimintaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Itseohjautuvuuden tukeminen myös mahdollistaa työntekijöille mahdollisuudet oppimiseen, luovuuteen ja kehittämiseen. Nämä tekijät voivat osaltaan olla vastaus myös sote-organisaatioiden työntekijöiden veto- ja pitovoimaan yhä pahenevassa sosiaali- ja terveysalan työvoimapulassa.

AVAINSANAT: Motivaatiojohtaminen, itseohjautuvuus, organisaatio, motivaatio, sisäinen motivaatio, laadullinen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Motivaatiojohtaminen	11
2.1	Ihmisen motivaatio	11
2.2	Motivaatiojohtaminen käsitteenä	15
2.3	Motivaatiojohtaminen työelämän kontekstissa	20
2.4	Yhteenveto	25
3	Itseohjautuvuus	27
3.1	Itseohjautuvuus käsitteenä	27
3.2	Itseohjautuvuuden tukeminen	29
3.3	Itseohjautuvuuden tukeminen motivaatiojohtamisen keinoin	34
3.4	Yhteenveto	38
4	Tutkielman toteutus	41
4.1	Tutkimusmetodologia	41
4.2	Laadullinen tutkimus	42
4.3	Haastattelu laadullisena metodina	45
4.4	Tutkielman empiria	47
4.5	Aineiston sisällönanalyysi	49
5	Tutkielman tulokset	55
5.1	Autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttaminen	56
5.1.1	Vapauden ja vastuun saaminen	56
5.1.2	Vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen	59
5.1.3	Osaamisen vahvistaminen	61
5.1.4	Yhteenveto	64
5.2	Kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen vaikuttaminen	65
5.2.1	Palautteen vaikuttaminen	65

5.2.2 Työyhteisöön vaikuttaminen	70
5.2.3 Jaettu päätöksenteko	73
5.2.4 Yhteenveto	77
5.3 Hyväntekeminen	80
6 Johtopäätökset ja pohdinta	83
6.1 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys	86
6.2 Tutkielman hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	91
Lähteet	95
Liitteet	102
Liite 1. Haastattelukysymykset	102

Kuviot

Kuvio 1. Motivaatiojohtamisen elementit	26
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden tukemisen elementit	32
Taulukko 2. Motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen yhdistävät tekijät	40
Taulukko 3. Aineiston sisällönanalyysi	52

1 Johdanto

Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen on yksi keskeisimmistä esillä olevista työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä (Larjovuori, 2021, s. 3). Itseohjautuvuus on Martelan ja Jarenkon (2017, s. 32) mukaan keskeisenä tekijänä organisaation toiminnan kehittämisen ja innovaatioiden mahdollistamisessa, niin kuin osaajien rekrytoinnissa ja positiivisen työmotivaation luomisessa. Keskeistä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisessa on organisaation rakenteiden ja hierarkian vähentäminen, joita tavoitellaan työntekijöiden osallisuuden lisäämisellä suhteessa vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja päätöksentekoon (Larjovuori ja muut, 2021, s. 3; Salovaara, 2017, s. 71). Itseohjautuvuuden tukemisen tarkoituksena organisaatioilla on lähtökohtaisesti toiminnan ketteryyden ja sitä kautta tuottavuuden, innovaatioiden sekä kilpailukyvyn lisääminen (Ala-Mutka, 2019, s. 11; Larjovuori ja muut, 2021, s. 3; Lee & Edmondson, 2017, s. 51).

Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisessa on kyse kuitenkin monimuotoisemmasta ilmiöstä kuin osallisuuden vahvistamisesta. Tutkielmassa perehdytään aiheeseen hallintotieteellisen näkökulman lisäksi myös työ- ja organisaatiopsykologisen näkökulman kautta, laajemman käsityksen saamiseksi. Tällä hetkellä on vain vähän tutkittuun tietoon perustuvaa näkemystä siitä, miten johdetaan itseohjautuvaa työskentelyä. Itseohjautuvuusteoria korostaa ihmistä sisäisesti motivoituneena itseään ohjaajavana aktiivisena toimijana, jonka motivaation ja toimijuuden tasoon vaikuttaa sosiaalinen ympäristö (Deci & Ryan, 2000, s. 263). Motivaatiojohtaminen huomioi työntekijän sisäisen motivaation ja sen sopusoinnun työn tavoitteiden kanssa (Leskelä, 2020; Martela ja muut, 2017, s. 107; Mayor & Risku, 2015, s. 38). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta toimia oma-aloitteisesti, omaehtoisesti ja tavoitteellisesti, ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja hallintaa (Martela, 2020, s. 20; Salovaara, 2017, s. 80).

Tämä laadullinen pro gradu -tutkielma tarkastelee niitä mahdollisuuksia, joita motivaatiojohtamisella voidaan saavuttaa suhteessa työntekijän itseohjautuvuuteen eli miten luoda tilaa itseohjautuvuudelle motivaatiojohtamisella.

1.1 Tutkielman tausta

Johtamisopit ovat kehittyneet 1900-luvulta alkaen, Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon (Taylorismi) sekä Elton Mayon ihmissuhdekoulukunnan viitoittamana. Taavoitteena on ollut organisaatioiden tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntyminen, mutta myös auktoriteetin oikeuttaminen (Kuokkanen & Seeck, 2007, 119; Maclean ja muut, 2022 s. 1604; Rissanen ja Hujala, 2018, s. 89). Juutin (1989, s. 224) ja Kostamon (2017, s. 85) mukaan taylorismissa johtajan tehtävänä oli suunnitella ja valvoa pieniksi osiksi pilkottuja työtehtäviä, jonka seurauksena Kuokkasen ja Seeckin (2007, s. 120) mukaan työntekijöiden yksilöllisyys ja luovuus vähentyivät. Tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointi johti Kuokkasen ja Seeckin (2007, s. 120) mukaan myös työntekijöiden epäinhimillistämiseen sekä osaamisen vähenemiseen, kun taas ihmishuhdekoulukunta kiinnitti Kostamon (2017, s. 87) sekä Kuokkasen ja Seeckin (2007, s. 120) mukaan huomiota vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin, jolloin johtajan tehtävänä oli innostaa, motivoida ja luoda olosuhteet hyvän työilmapiirin muodostumiselle. Taylorismin haastajaksi syntynyt ihmishuhdekoulukunta otti näin ollen paremmin huomioon työntekijöiden psykologisia tarpeita. Organisaatiokulttuurin perustuessa tasa-arvoisuuteen ja yksilöiden kunnioittamiselle saavutetaan kuitenkin optimaalisempi motivaatiotaso (Juuti, 1989, s. 37, 230).

Nykyisin johtamissuuntauksia kuvaa moderni johtaminen, vaikka Salovaaran (2017, s. 77) mukaan organisaatioiden johtamisessa on edelleen nähtävissä samoja piirteitä kuin sata vuotta sitten. Motivaatiojohtamisesta, joka korostaa työntekijän motivaatiotekijöitä, on puhuttu 1900-luvun lopulta alkaen (ks. Aaltonen ja muut, 2020; Leskelä 2020; Liukkonen ja muut, 2006; Mayor & Risku, 2015; Pietiläinen & Syväjärvi, 2019). Motivaatiojohtaminen esiintyy usein kuitenkin jonkin muun johtamissuuntauksen yhteydessä, kuten muutostohtajuuden (ks. Deci ja muut, 2017; Fisher, 2009), strategisen johtamisen (ks. Jorfi ja muut, 2011; Munna, 2021), henkilöstöressurssien laadun parantamisen (ks. Werdhiastutie ja muut, 2020; Paais & Pattiruhu, 2020) tai henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä (ks. Rissanen ja Lammintakanen, 2018). Näiden johtamissuuntauksien painopiste on kuitenkin enemmän johtajan kuin työntekijöiden kyvyissä. Nykyisin työntekijät

saavat itseohjautua, jos ohjautuminen tapahtuu johtajan tavalla tai hänen haluamaansa päämäärään (Kostamo, 2017, s. 80).

Itseohjautuvuus kumpuaa kuitenkin työntekijän sisäisestä motivaatiosta. Decin ja Ryanin (2000, s. 263) luoma itseohjautuvuusteoria korostaa ihmistä motivoituneena itseään ohjaajavana aktiivisena toimijana. Aktiiviseen toimijuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilöllinen motivaatio ja motiivit, joita ohjaavat ihmisen perustarpeet (Mayor & Risku, 2015, s. 32–33; Nurmi ja Salmela-Aro, 2017, s. 9; Reiss, 2004, s. 187). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme sosiaalista vuorovaikutuksellista psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyyks ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2008, s. 183; Liukkonen ja muut, 2006, s. 27–28; Martela ja muut, 2017, s. 102; Vasalampi, 2017, s. 59). Erityisesti sisäisesti motivoitunut työntekijä on aktiivisuuden lisäksi myös innostuneempi ja sitä kautta aikaansaavampi ja tuottavampi, mikä vaikuttaa myös suotuisasti organisaation innovatiivisuuteen ja tulokseen (Martela & Jarenko, 2014, s. 32).

Tutkimukset ovat osoittaneet itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden edistävän työntekijän positiivista tunnekokemusta myös suhteessa osallisuuteen, turvallisuudentunteeseen sekä luottamukseen (Deci ja muut, 1989, s. 586). Tunnekokemukset ovat myös yhteydessä motivaatioon, joka ohjaa työntekijää hakeutumaan sellaisiin toimiin, jotka vastaavat hänen intohimoaan, tavoitteitaan ja arvojaan (Nurmi ja Salmela-Aro, 2017, s. 9; Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 260). Itseohjautuvuuden kokemukset tuottavat työntekijälle myös työtyytyväisyyttä ja vähentävät stressiä (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127), mitkä ovat myös yhteydessä työntekijän tuottavuuteen (Aura ja muut, 2020, s. 7).

Larjovuoren ja muiden (2021, s. 3) ja Otalan ja Mäen (2017, s. 268) mukaan erityisesti IT-alalla organisaatiot perustuvat itseohjautuvuuteen, mutta itseohjautuvuus on Martelan ja Jarenkon (2017, s. 9–10) sekä Otalan ja Mäen (2017, s. 267, 269) mukaan saanut jalansijaa myös sote-organisaatioissa. He tuovat esille hollantilaisen itseohjatuun kotihoidon keskittyneen organisaation Buurtzorgin, joka on toimintansa aikana kasvattanut tuottavuuttaan, työnantajakuvaansa sekä työntekijöiden työhyvinvointia, saavuttaen

merkittävän markkinajohtajan aseman. Itseohjautuva organisaatio, joka muodostuu ai-noastaan itseohjatuista tiimeistä (ks. Martela & Jarenko, 2017; Martela, 2020, s. 22; Salovaara, 2020a, s. 18), ei välttämättä ole kuitenkaan tavoitetila, johon sote-organisaatioissa tulisi pyrkiä. Sen sijaan johtamisesta, joka huomioi työntekijän itseohjautuvuuden vahvistamisen, saattaisi olla merkittävää hyötyä organisaation menestykselle.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimukset osoittavat, että itseohjautuvuus tuottaa organisaatioille ketteryyttä toimia muuttuvissa olosuhteissa ja mahdollistaa sekä innovaatioiden että työntekijöiden todellisen potentiaalin ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet (Kostamo ja muut, 2020, s. 9). Vaikuttava vaihtoehto voisi olla itseohjautuvuuden ja johtamisen optimaalisempi yhdistäminen, eli miten luoda tilaa itseohjautumiselle motivaatiojohtamisen keinoin. Tällä hetkellä on vain vähän tutkittuun tietoon perustuvaa näkemystä siitä, miten johdetaan itseohjautuvaa työskentelyä ja tähän tutkimusaukkoon pyritään pro gradu -tutkielmassa vastaamaan. Tämä laadullinen pro gradu -tutkielma tarkasteli niitä mahdollisuuksia, mitä motivaatiojohtamisella voidaan saavuttaa suhteessa työntekijän itseohjautuvuuteen.

Tutkielmassa teoriolla tarkoitetaan tutkielman viitekehystä ja se on muodostunut esiy-märryksestä eli mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään jo etukäteen. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella motivaatiojohtamista suhteessa ihmisen motivaatioon, ja edelleen sisäisen motivaation johtamisen vaikutuksia työntekijän itseohjautuvuuteen. Tutkielman teoriaosan keskiössä ovat tieteelliset teoriat ihmisen motivaatiosta ja itseohjautuvuudesta, joihin myös motivaatiojohtaminen osaltaan pohjautuu. Keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, sisäinen motivaatio, motivaatiojohtaminen ja itseohjautuvuus. Tutkielman ulkopuolelle jäivät itseohjautuvat tiimit ja niiden mahdollistama itseohjautuva organisaatio. Rajaus on perusteltu, koska itseohjautuvat tiimit toimivat ilman esimiehiä (ks. Laloux, 2021; Lee & Edmondson, 2017, s. 24; Martela 2020, s. 22; Salovaara, 2020a, s. 18).

Tutkielman aineiston analyysi toteutettiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysilla. Empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluilla tavoitettiin yksityisen sote-organisaation työntekijöiden kokemuksia motivaatiojohtamisesta ja itseohjautuvuudesta. Haastattelut toteutettiin helmikuussa vuonna 2024 yhdeksälle työntekijälle työympäristössä. Haastatteluilla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, jonka osana he työskentelevät. Organisaation kontekstissa edellä kuvattu ilmiö on olemassa vain sote-organisaatioon kuuluvien ihmisten kautta, joten se rakentuu ja on olemassa työympäristössä olevassa vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti, 2020a, s. 28).

Tutkimuskysymys:

1. Miten motivaatiojohtamisella tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla ja millaisia kokemuksia yksityisen sote-organisaation työntekijöillä on kyseisen ilmiön toteutumisesta käytännön työympäristössä?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen seuraavat kaksi lukua kuvaavat tutkielman teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi muodostetaan käsitystä ihmisen motivaation synnystä eri teorioiden kautta myös työelämän kontekstissa sekä avataan motivaatiojohtamista käsitteenä. Luvun lopussa määritellään, mitä on motivaatiojohtaminen. Luvussa kolme perehdytään itseohjautuvuuden monitulkintaisuuteen ja ilmiölähtöisyyteen sekä käsitteenä yksilötason itseohjautuvuuteen. Luvussa myös avataan itseohjautuvuuden tukemista sekä tarkastellaan itseohjautuvuuden tukemista motivaatiojohtamisen keinoin. Neljäs luku käsittelee tutkielman toteutusta ja sen tieteenfilosofisten taustojen ja valittujen metodien avulla toteutettua aineistonkeruuta ja analysointia. Viides luku käsittelee tutkielman varsinaisia tuloksia aineiston analyysin ja synteesin muodossa. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa avataan tutkielman johtopäätöksiä, vastataan tutkimuskysymykseen sekä pohditaan tutkielman luotettavuutta, eettisyyttä, hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Motivaatiojohtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ihmisen motivaatiota sen alkulähteiden sekä tieteellisten motivaatioteorioiden kautta, myös työelämän kontekstissa. Luvussa perehdytään myös motivaatiojohtamiseen sekä hallintotieteellisestä että työ- ja organisaatiopsykologisesta näkökulmasta. Lisäksi luvussa hyödynnetään olemassa olevaa työelämän psykologian tieteellistä tietoa ihmisen motivaation johtamisesta, motivaatiojohtamisen kokonaisuuden muodostamiseksi. Luvussa tarkastellaan motivaatiojohtamista myös erilaisten johtamisuuntausten yhteydessä, kuten muutosjohtajuuden, strategisen johtamisen, henkilöstöresurssien laadun parantamisen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä. Luvun lopussa käsitellään motivaatiojohtamista työelämän kontekstissa sekä rakennetaan yhteenvetoa motivaatiojohtamisen elementeistä.

2.1 Ihmisen motivaatio

Ihmisen motivaatio koostuu moninaisista asioista ja tekijöistä ja sitä on kuvattu kirjallisuudessa monin tavoin. Ihmisen motivaation alkulähteinä ovat sekä geeniperimän että lapsuuden kokemusten ja ympäristön vaikutukset (Mayor & Risku, 2015, s. 37; Reed, 2017, s. 19, 23). Motivaation muodostumiseen vaikuttavat perimän ja ympäristön vuorovaikutuksellinen suhde eli ympäristö muokkaa perimän vaikutuksia ja perimä vaikuttaa siihen, miten ihminen reagoi ympäristöönsä (Reed, 2017, s. 17). Ihmisellä on luontainen tarve muokata ympäristöään tavoitteidensa mukaisiksi, mutta ihminen, jolla on kykyä muokata tavoitteitaan ympäristön vaatimusten mukaan voi psyykkisesti paremmin kuin tavoitteissaan joustamaton (Salmela-Aro & Nurmi, 2017a, s. 37). Motivaatiolla on siis vuorovaikutuksellinen yhteys suhteessa ihmisen hyvinvointiin.

Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1943 on varmasti tunnetuin ihmisen motivaatiota avaava teoria. Tarvehierarkia osoittaa ihmisellä olevan fysiologisten tarpeiden lisäksi psykologisia tarpeita, kuten turvallisuudentunteen, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tunteiden sekä kunnioitetuksi tulemisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Juuti, 1989, s. 35;

Maslow, 1970, s. 35–47; Mayor & Risku, 2015, s. 27; Nurmi & Salmela-Aro, 2017, s. 12). Tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeet ovat järjestyneinä eri tasoille. Alempien tasojen fysiologisten tarpeiden eli ravinnon ja veden tarpeen sekä seksuaalisuuden tarpeen toteutuminen on edellytyksenä ylempänä olevien sosiaalisten ja psykologisten motivaatiotasojen toteutumiselle johtaen lopulta ylimmälle itsensä toteuttamisen tasolle (Liukkonen ja muut, 2006, s. 179; Maslow, 1970, s. 53–54). Vaikka motivaatioteoriat ovat saaneet alkunsa tarvehierarkiasta, Maslow'n tarvehierarkia ei kuitenkaan ole enää riittävä teoria kuvaamaan nyky-yhteiskunnan työelämää motivaatioteorioiden näkökulmasta (Liukkonen ja muut, 2006, s. 17). Uudemmissa motivaatioteorioissa on kuitenkin nähtävillä niiden juurtuminen Maslow'n tarvehierarkiaan, vaikka tieteellinen kehitys on muokannut teorioita eteenpäin.

Maslow'n tarvehierarkiaa seurasi McGregorin motivaatioteoria X- ja Y-teoria. McGregorin 1960-luvulla kehittämä työelämään sovellettava motivaatioteoria X- ja Y-teoria kuvaa olettamuksia ihmiskuvasta. Passiiviset, laiskat, kunnianhimottomat työntekijät, jotka eivät välitä organisaation tarpeista, kuvaavat X-tyypin ihmisiä, ja Y-tyypin ihmiset eivät ole luonteeltaan passiivisia tai organisaation tarpeita vastustavia työntekijöitä, vaan tulleet sellaisiksi organisaatioissa saadun kokemuksen seurauksena (McGregor, 2000, s. 11). Teoria X edustaa työelämän kontekstissa johtamista, joka olettaa tehtäväkseen muuntaa ihmisten osaamista organisaation vaatimusten mukaiseksi. Teorian mukaan johtaja ohjaa toimintaa, motivoi sekä muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä palkitsemalla, rangaistuksilla, valvonnalla ja suostuttelulla, koska ilman tätä väliintuloa organisaatiossa oletetaan työskentelevän ainoastaan X-tyypin työntekijöitä (Fisher, 2009, s. 356; Lee & Edmondson, 2017, s. 20; McGregor, 2000, s. 7). Teoria Y taas olettaa työntekijöissä itsessään olevan luonnostaan kehityspotentiaalia, vastuullisuutta ja valmiutta ohjata omaa käyttäytymistään, joten johtajan tehtäväksi jää ainoastaan tukea työntekijöitä heidän potentiaalinsa tunnistamisessa sekä luoda organisaatioon sellaiset puitteet ja toimintatavat, jotka palvelevat sekä työntekijän että organisaation tavoitteita (Fisher, 2009, s. 356; Lee & Edmondson, 2017, s. 20; McGregor, 2000, s. 11).

Vaikuttaisi siltä että X-teoria nojaa lähtökohtaisesti Maslow'n tarvehierarkiaan ja Y-teoria taas olettaa ihmisen olevan luonnostaan kehittyvä ja itseään ohjaava, eikä ainoastaan johtamisen tulos. X-tyyppin ihmisten oletetaan olevan pääasiassa laiskoja ja motivoituneita saavuttamaan ainoastaan Maslow'n tarvehierarkian alimpia tasoja, kuten palkkaa ja helppoja työtehtäviä, kun taas Y-tyyppin ihmisten oletetaan olevan kunnianhimoisia sekä etsivän työstään myös merkityksellisyyttä (Aaltonen ja muut, 2020, s. 163; Fisher, 2009, s. 357). Se, millaisena organisaation johto näkee työntekijänsä, on erittäin merkittävää työntekijöiden motivaation näkökulmasta. Todellisuudessa työntekijöiden toimijuus on vaihtelevaa näiden kahden tyyppin välillä (Fisher, 2009, s. 356). X- ja Y-teorioiden valossa näyttäisikin olevan merkitystä sillä, millainen ihmiskuva työntekijöistä luodaan johtamisen näkökulmasta.

Edellisistä motivaatioteorioista vielä uudempaa, 1990-luvun tieteellistä tietoa ihmisen motivaatiosta on tuottanut Steven Reiss, luodessaan Reiss'n Motivaatioprofiilin (Reiss Motivation Profile) (Mayor & Risku, 2015, s. 29; Reiss, 2004, s. 187; RMP, 2024). Reiss'n motivaatioprofiili (RMP) teoria avaa ihmisen motiiveja, kuten halut, pyrkimykset ja psykologiset tarpeet, persoonallisuuspsykologian näkökulmasta tavoitteisiin, jotka häntä motivoi (Mayor & Risku, 2015, s. 37; Reiss, 2004, s. 187). Ihmisellä on elämän 16 perustarvetta, joita ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen ja kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset suhteet, perhe, kosto ja voittaminen, romantiikka, syöminen, fyysinen aktiivisuus sekä rauhallisuus ja mielenrauha (Mayor & Risku, 2015, s. 32–33; Reiss, 2004, s. 187). Esimerkiksi järjestysmotiivin pyrkivän tavoitteina ovat siisteys, järjestys, rakenteet, suunnittelu ja organisoiminen ja valtamotiivin omaavalla on pyrkimys tavoitella vaikuttamista, saavuttamista, johtamista ja päätösvaltaa (Mayor & Risku, 2015, s. 32–33; Reiss, 2004, s. 187). Motivaatioprofiilin motiivit kuvautuvat monipuolisina ihmisen sisäisen motivaation perustarpeina.

Maslow'n motivaatioteorian ja sitä seuranneen X- ja Y-teorian ja Reiss'n motivaatioprofiilin erona on, että Reiss'n teoria avaa vielä laajemmin ihmisen perustarpeita ja niiden lisäksi ihmisen motiiveja sisäisen motivaationsa taustalla. Molemmat, sekä X- ja Y-teoria

että Reiss'n motivaatioprofiili ovat sovellettavissa organisaatioiden toiminnan kontekstiin. Etenkin X- ja Y-teoria havainnollistaa yksinkertaisesti ihmiskuvan vaikuttavan johtajan johtamisen tapaan (Aaltonen ja muut, 2020, s. 163). Lopulta kyse on siitä, näkeekö johtaja työntekijät potentiaalisina organisaation tuloksen saavuttajina ainoastaan kontrolloinnin tuloksena vai luonnostaan kehittyvinä, vastuullisina ja kyvykkäinä ohjaamaan omaa toimintaansa.

Ihmisen parasta mahdollista motivaatiotilaa kuvaa kuitenkin elämäntilanne, jossa ovat sopusoinnussa sekä ihmisen sisäiset motiivit ja tavoitteet että vallitsevat olosuhteet (Mayor & Risku, 2015, s. 38; Munna, 2021, s. 24). Reiss'n teorian mukaan motiivit siis ohjaavat ihmisen tavoitteita, mutta ne tuottavat myös toteutuessaan ihmiselle tunteita, jotka toimivat edelleen sisäisen motivaation lähteinä. Ihmisen tavoittellessa esimerkiksi järjestystä, tuo järjestys hänelle pysyvyyden tunnetta, ja ihmisen tavoittellessa riippumattomuutta, tuo riippumattomuus toteutuessaan hänelle tunnetta vapaudesta (Reiss, 2004, s. 187). Ihmisen elämässä olevat asiat ja tapahtumat ovat Nurmen ja Salmela-Aron (2017, s. 9) mukaan aina kosketuksissa ihmisen tunteisiin, tavoitteisiin ja toiveisiin, mutta myös elämäkokemuksiin. Ihmiset hakeutuvat erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin, ja tähän toimijuuteen heidän mukaansa vaikuttaa ihmisen motivaatio. Motivaatio siis ohjaa ihmistä hakeutumaan sellaisiin toimiin, jotka vastaavat hänen tarpeitaan, intohimoaan, tavoitteitaan ja arvojaan. Motiivit ja tavoitteet kuvaavatkin ihmiselle yksilöllistä sekä luontaista motivaatiota eli sisäistä motivaatiota.

Ihmisen motivaation voi kuitenkin jakaa sisäiseen (intrinsic motivation) ja ulkoiseen motivaatioon (extrinsic motivation). Gagné ja Deci (2005, s. 334) kuvaavat sisäisen motivaation olevan autonomista motivaatiota, kun taas ulkoista motivaatiota kuvaa kontrolloitu motivaatio. Ulkoinen motivaatio on ihmisen itsensä ulkopuolella ja kumpuaa palkkioiden toiveesta, pelosta, ryhmäpaineesta tai yllytyksestä (Liukkonen ja muut, 2006, s. 84, 95; Mayor & Risku, 2015, s. 35). Ulkoisen motivaation ja sen paineen vaikutuksesta ihminen kokee heidän mukaansa pakottavuutta, vastenmielisyyttä ja se aiheuttaa sekä henkisten voimavarojen että hyvinvoinnin vähenemistä. Mayor ja Risku (2015, s. 28) korostavat

ihmisen sisäisen motivaation syntyvän häntä itseään palkitsevasta toiminnasta ilman ulkopuolista palkkiota, kuten arvosanat, palkka tai bonukset. Martela ja muut (2017, s. 104) kuvaavat sisäistä motivaatiota autonomiseksi ja sisäsyntyiseksi motivaatioksi, joka syntyy innostavasta, kiinnostavasta ja nautittavasta eli mukaansa tempaavasta tekemisestä (autonominen) ja tekemisestä, joka on ihmisen arvojen ja omakuvan mukaista (sisäsyntyinen). Mayor ja Risku (2015, s. 54) tuovat esille myös sisäiseen motivaatioon vaikuttavan, miten paljon halutaan sitä mitä halutaan, koska ihmisen perustarpeiden voimakkuudet vaihtelevat yksilöllisesti. Edellä mainittujen lisäksi Liukkonen ja muut (2006, s. 7) nostavat esille sisäisen motivaation ytimessä olevan ihmiselle itselle arvokkaan ja merkityksellisen työn tekemisen, joka tuo onnistumisen kokemuksia. Sisäinen motivaatio on siis voima, joka ohjaa ihmisen suuntaamaan kohti tavoitteitaan sekä halua oppimiseen (Jorfi ja muut, 2011, s. 32). Näin ollen ei ole tarvetta ylimääräisille ulkoisen motivoinnin keinoille, bonuksille tai palkoille.

2.2 Motivaatiojohtaminen käsitteenä

Motivaatiojohtamisen juuret ulottuvat yli sadan vuoden päähän ja silti motivaatiojohtaminen kuuluu edelleen osaksi nykyajan tieteellistä keskustelua. Henkilöstöhallintoon ja työpsykologiaan liittyvät teemat ovat olleet esillä tieteellisessä keskustelussa jo 1900-luvun alkupuolelta asti ja juuret teemoihin on luotu ihmissuhdekoulukunnan (human relations movement) teoreetikkojen toimesta (Kuokkanen & Seeck, 2007, s. 135; ks. Mayo, 1930; ks. Maclean ja muut, 2022). Tällöin jo tutkimukset osoittivat, että työolosuhteet, joissa huomioidaan esimerkiksi lepoajat, työyhteisön vaikutukset sekä johtajan kyvyn kuunnella puhumisen sijaan, korreloivat tuotannon kasvua samassa suhteessa kuin palkankorotukset (Mayo, 1930, s. 174). Ihmissuhdekoulukunta korosti ihmisen olevan kokonaisuus tunteineen, haluineen sekä pyrkimyksineen sekä yksilönä että sosiaalisessa ympäristössä (Kostamo, 2017, s. 87; Salovaara, 2017, s. 87). Ihmissuhdekoulukunta siis haastoi teollisen käsityksen ihmisistä osana tuotannon koneistoa sekä korosti inhimillisen näkökulman mukaan ottamista tuotannon edistämiseksi (Mayo, 1930, s. 176). Humanistinen näkökulma johtamisessa ei ajan kuluessakaan aiheuttanut tehokkuuden

heikkenemistä ja tämän vuoksi Mayoä pidetiinkin soveltavan yhteiskuntatieteen edelläkävijänä (Maclean ja muut, 2022, s. 1603). Humanistinen johtamistyyli ei kuitenkaan horjuttanut autoritääristä johtamista, vaan siitä pidettiin edelleen tiukasti kiinni (Maclean ja muut, 2022, s. 1604).

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa ja työ- ja organisaatiopsykologisessa tutkimuksessa on kuitenkin eroja siinä, kuinka syvälle ymmärretään ihmisten psykologisia tarpeita, vaikka molemmat tieteenalat tutkivat esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä teemoja. Hallintotieteellisen tutkimuksen vahvuus on Pietiläisen ja Syväjärven (2019, s. 307) mukaan kehittämisen näkökulmasta tuloksellisuuden vahvistaminen, ei niinkään työntekijän huomioiminen psykologisenä kokonaisuutena. He tuovat esille työntekijän olevan mukana hallinnollisissa rakenteissa ensisijaisesti resursseina, ei kokemuksia omaavina yksilöinä. Juutin (1989, s. 55) mukaan ihmisten universaaleja tarpeita ei voida kuitenkaan sivuttaa, ajatellen heitä ainoastaan tuotantoprosessien osina, koska ihmisiä ohjaavat sisäiset vietit, tarpeet ja odotukset sekä mielenkiintoa ylläpitävät tehtävät, unohtamatta sosiaalista ulottuvuutta. Optimalisempi kokonaisuus syntyisi sekä työntekijöiden että työelämän ymmärtämisen yhtenäistämällä (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 308). Hyödyllistä olisi sikiin tarkastella organisaatioiden johtamista monitieteisesti sekä hallintotieteitä että työ- ja organisaatiopsykologiaa yhdistämällä.

Monitieteisyys on perusteltua, koska Macleanin ja muiden (2022, s. 1604) mukaan organisaatioiden johtamisessa huomioidaan nykyisin enemmän myös työntekijöitä yksilöinä hierakkisemman johtamisen sijaan. Jos johtaminen perustuisi hierarkiaan, ajatellaan johtajan olevan se henkilö, jonka työtehtäviin kuuluu työntekijöiden valvonta, ohjaus sekä motivoiminen (Salovaara, 2020b, s. 133). Soveltava psykologian tutkimus pitääkin sisälleen tarkastelua työntekijöiden ja johdon välisestä yhteistyöstä, jolla on vaikutusta työntekijän motivoitumiseen (Lee & Edmondson, 2017, s. 21). Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää myös tutustumista työntekijöihin (Fisher, 2009, s. 362). Kun työntekijöitä ei nähdä ainoastaan tuotantoprosessien osana, myös vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä lisääntyy. Tämä on perusteltua, koska mitä motivoituneempia ovat työntekijät,

sitä vaikuttavampaa on johtaminen ja päinvastoin, koska johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa yhdessä työntekijöiden kanssa (Munna, 2021, s. 21).

Vuorovaikutus on itsessään kuitenkin monitulkintaista. Se on käsitteenä laaja ja pitää sisällään yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden, mutta myös kulttuurien välistä vuorovaikutusta (Laitinen & Stenval, 2019, s. 127; Mönkkönen, 2007, s. 15). Vuorovaikutus pitää sisällään myös tulkintaa ja valtaa, jotka vaikuttavat sosiaaliin suhteisiin sekä yhteistyöhön (Laitinen & Stenval, 2019, s. 127; Mönkkönen, 2007, s. 15). Vuorovaikutus ei ole kuitenkaan vaikuttavaa ilman vastavuoroisuutta sekä molemminpuolisen ymmärryksen lisääntymistä, joka edellyttää molempien positioiden asiantuntijuuden huomioimista (Mönkkönen, 2007, s. 16). Vastavuoroisuus johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja vastavuoroisuuden mahdollistama molemminpuolinen ymmärrys tuottavatkin parhaimmillaan kokonaan uutta yhteistä ymmärrystä. Ainoastaan johdon asiantuntijuuteen perustuva organisaatio tuottaakin työntekijän motivaation, työn mielekkyyden sekä työhyvinvoinnin laskua sekä aiheuttaa tehottomuutta ja ideoinnin vähenemistä (Salovaara, 2020b, s. 64, 189). Tällöin vuorovaikutuksellista yhteistä ymmärrystä ei ole saavutettu yhteistyössä työntekijöiden kanssa, eli työntekijöiden asiantuntijuus on jäänyt hyödyntämättä.

Motivaatiojohtamisesta on julkaistu suomenkielellä verraten vähän; yksi teos on Leskelän vuodelta 2001 (ks. Leskelä, 2020). Ihmisen motivaation johtamisen sisältöjä kuitenkin avataan useissa työelämän psykologiaa tutkivissa teoksissa (ks. Aaltonen ja muut, 2020; Liukkonen ja muut, 2006; Martela ja muut, 2017; Mayor & Risku, 2015; Pietiläinen & Syväjärvi, 2019). Motivaatiojohtaminen ei ole yleisesti vakiintunut termi tiedeyhteisöissä, mutta motivaatiojohtaminen (motivational leadership) löytyy kuitenkin suomalaisesta asiasanastosta fintoista, Suomen yleisen ontologian sanastosta. Vaikka motivaatiojohtaminen ei ole vakiintunut termi tieteellisessä kirjallisuudessa, on tutkielmassa tarkoitus hyödyntää työelämän psykologiaa käsittelevää tieteellistä tietoa ihmisen motivaation johtamisesta, motivaatiojohtamisen kokonaisuuden rakentamiseksi.

Motivaatiojohtamisesta puhutaan usein jonkin muun johtamissuuntauksen yhteydessä, kuten muutosjohtajuuden (transformational leadership) yhteydessä (ks. Fisher, 2009; Deci ja muut, 2017). Suuntauksessa kiinnitetään huomiota johtajan kykyihin toimia ihmissuhderakentajana huomioimalla ihmisten yksilöllisyyden (Fisher, 2009, s. 362). Toisaalta Deci ja muut (2017, s. 31) toteavat, että suuntauksessa muutosjohtajan ajatukset ja ideat nähdään parempina kuin työntekijöiden, joten työntekijöiden innostaminen ja motivointi perustuu juuri näiden johtajan ideoiden läpiviemiseen. Muutosjohtajan tehtävänä on myös houkutella työntekijöitä luopumaan omista tarpeistaan suuremman hyvän eli organisaation tarpeiden saavuttamiseksi (Munna, 2021, s. 24). Näin ollen työntekijöiden motivointi ei perustu työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen, vaan johtajan kykyyn motivoida työntekijöitä heidän ulkopuoleltaan organisaation tarpeiden läpiviemiseksi. Näin ollen kyse ei ole motivaatiojohtamisesta.

Motivaatiojohtamisesta puhutaan myös strategisen johtamisen (strategic management) tai strategisen johtajuuden (strategic leadership) yhteydessä (ks. Munna, 2021; Jorfi ja muut, 2011). Suuntauksessa motivoituneet työntekijät ovat tulosta tehokkaasta johtamisesta, jonka tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöihin, jotta organisaation tavoitteet toteutuisivat (Munna, 2021, s. 21). Strateginen johtaminen on siis sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jonka avulla on pyrkimys vaikuttaa työryhmän toimintaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (Juuti, 1989, s. 155). Tämä vaatii johtajalta motivointia sekä tunneälykästä vuorovaikutusta suhteessa työntekijöihin, jotta myös viestintä olisi tehokasta (Jorfi ja muut, 2011, s. 30). Organisaation tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan riitä säilyttämään työntekijöiden motivaatiota. Johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tulee tukea myös työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista, mikä on keskeisenä tekijänä sisäisen motivaation ylläpitämisessä (Munna, 2021, s. 21). Tämä johtamissuuntaus pitää sisällään työntekijöihin vaikuttamisen johtamisen avulla, eikä vastavuoroisena vuorovaikutusprosessina. Jotta sisäinen motivaatio säilyisi, tulee työntekijöiden asiantuntijuus ja tavoitteet myös huomioida. Strateginen johtaminen ei näin ollen ole motivaatiojohtamista.

Myös henkilöstöressurssien laadun parantamisen yhteydessä puhutaan työntekijän motivaatiosta eli työmotivaatiosta (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 751; Paais & Pattiruhu, 2020, s. 578). Työmotivaatiota kuvaa työntekijän vahva halu tehdä työtä, joka vastaa hänen tavoitteitaan sekä tarpeitaan, mutta tämän toteutuminen edellyttäisi myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 751–752). Organisaatioissa tulisikin huomioida tasapaino työntekijöiden tarpeiden sekä organisaation vaatimusten välillä, jotta organisaatio kehittyisi ja saavuttaisi tavoitteensa (Paais & Pattiruhu, 2020, s. 578). Tässä suuntauksessa henkilöstöressurssien laadun parantamisen päätöksenteko toteutuu kuitenkin ilman työntekijöiden osallisuutta. Päätösten on kuitenkin tarkoitus johtaa työntekijöiden hyvinvointiin (Paais & Pattiruhu, 2020, s. 577). Henkilöstöressurssien laadun kehittämiseen liittyvällä päätöksenteolla tavoitellaankin organisaation tuloksen paranemista, jonka edellytyksenä on myös panostaminen työntekijöiden koulutukseen ja opettamiseen (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 748). Henkilöstöressurssien laadun parantamisessa sekä muutosjohtajuudessa ja strategisessa johtamisessa painopiste on kuitenkin enemmän johtajan kuin työntekijöiden kyvyissä.

Nykyisin lähinnä motivaatiojohtamista voisi olla sosiaali- ja terveyshallintotieteellinen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli strateginen johtaminen, joka kiinnittää huomiota työntekijöiden motivoinnin lisäksi rekrytoimiseen ja osaamisen kehittämiseen (Rissanen & Hujala, 2018, s. 91). Työntekijöiden kehittämisessä tavoitteena on edistää turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta sekä sitouttaa työntekijöitä (Lammintakanen, 2018, s. 252). Kyse on myös työntekijöiden aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, kuten palkkioista ja henkilöstöeduista sekä ja koulutusmahdollisuuksista (Lammintakanen, 2018, s. 253). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa painopiste vaikuttaisi olevan kuitenkin enemmän työntekijän ulkoiseen kuin sisäiseen motivaatioon vaikuttamisessa. Tutkimusten mukaan rahallisilla bonuksilla ei ole kuitenkaan vaikutusta työntekijän sisäiseen motivaatioon (Laloux, 2021, s. 76). Nykyisin työntekijät saavat itseohjautua, jos ohjautuminen tapahtuu johtajan tavalla tai hänen haluamaansa päämäärään (Kostamo, 2017, s. 80). Motivaatiojohtamiselle on siis tarvetta, jotta työntekijät tulisivat huomioiduksi organisaatioiden osana osaamisensa lisäksi myös asiantuntijuutensa kautta.

2.3 Motivaatiojohtaminen työelämän kontekstissa

Ainoastaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ei siis riitä säilyttämään työntekijöiden yksilöllistä sisäistä motivaatiota, josta myös yksilölliset työn tavoitteet kumpuavat. Tämä tulee myös johtamisessa huomioida, koska työntekijöitä tulisi johtaa tavalla, joka auttaa myös yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisessa (Munna, 2021, s. 21). Motivaatiosta puolet selittyy yksilöllisillä tekijöillä ja puolet ympäristön vaikutuksista ja työympäristössä johtamisella pyritään kohtamaan näitä yksilöllisiä motivaatiotekijöitä (Mayor & Risku, 2015, s. 38; Munna, 2021, s. 24; Reed, 2017, s. 19). Henkilöstö on kiistämättä tärkeässä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajan roolina onkin tarjota erilaisia motivoinnin keinoja työntekijöiden suorituskyvyn edistämisen saavuttamiseksi (Susanto ja muut, 2023, s. 65). Motivoituneet työntekijät kokevat myös työhyvinvointia, mikä on organisaation psykologinen voimavara (Paais & Pattiruhu, 2020, s. 581). Tärkeintä motivoinnin ja suorituskyvyn edistämässä on kuitenkin kiinnittää huomiota myös työntekijöiden kykyihin ja osaamiseen, eikä ainoastaan johtajan ideoihin ja kykyihin.

Työntekijä on kuitenkin aktiivinen toimija sosiaalisesti vuorovaikutuksellisessa ympäristössä, jossa hän pyrkii tyydyttämään psykologisia perustarpeitaan (Liukkonen ja muut, 2006, s. 13). Psykologiset perustarpeet taas kumpuavat työntekijän yksilöllisestä sisäisestä motivaatiosta (Deci ja muut, 2017, s. 39). Näin ollen työntekijän aktiivinen toimijuus edellyttää vuorovaikutuksen lisäksi perustarpeiden huomioimista, jotta sisäinen motivaatio voisi kasvaa. Organisaatio voi edistää työntekijän työssä suoriutumista luomalla olosuhteet, jossa työntekijän sisäiset motiivit eli sisäinen motivaatio ja työn tavoitteet vastaavat toisiaan (Mayor & Risku, 2015, s. 38). On myös esitetty, että organisaatioissa tulisi luopua turhasta byrokratiasta sekä ylhäältä alas johtamisesta, koska autoritäärisen johtamisen muuttuessa demokraattisemmaksi työntekijät tulevat kuulluksi ja saavat lisää vapautta suhteessa työhönsä (Liukkonen ja muut, 2006, s. 66, 109; Martela ja muut, 2017, s. 108). Demokratiaan pyrkiminen on perusteltua, koska Salovaaran (2020a, s. 18) sekä Leen ja Edmondsonin (2017, s. 4) mukaan hierarkkiset johtamismallit tuottavat johtajille valtaa ja vähentävät työntekijöiden vapautta. Hierarkia myös

vahvistaa työyhteisön asemaeroja, jotka voivat taas tukahduttaa työntekijöiden tarpeen kehittymiseen (Lee & Edmondson, 2017, 4). Työntekijän kuulluksi tuleminen, vapauden saaminen ja omien työn tavoitteiden tukeminen sekä työssä kehittymisen tukeminen ovat siis keskeisinä tekijöinä työntekijän sisäisen motivaation ylläpitämisessä.

Organisaatioissa työskentelee Mayorin ja Riskun (2015, s. 37, 48, 59) mukaan edelleen johtajia, jotka toimivat suhteessa työntekijöihin tunnistamatta tai huomioimatta sisäistä motivaatiota. Johtajan olisi tärkeää heidän mukaansa tunnistaa myös omat motiivinsa työn tavoitteellisuudessa, jotta ei erehdy ohjamaan työntekijöitä ainoastaan omista motiiveistaan, eli oman sisäisen motivaationsa kautta. Tämä näkökulma tuo esille työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen, mutta myös johtajan yksilöllisyyden osana työyhteisöä. Molemmilla osapuolilla on siis merkitystä sisäisen motivaation ylläpitämisessä. Henkilöstöllä on kuitenkin tärkein rooli organisaation tavoitteiden toteuttamisessa (Susanto ja muut, 2023, s. 62). Organisaation menestyksen edellytys on myös työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen voimavarana, koska erilaiset tulokulmat, ajattelutavat, osaamiset ja elämämaailmat tuottavat enemmän uusia oivalluksia kuin ainoastaan johtajan osaaminen ja ominaisuudet (Aaltonen ja muut, 2020, s. 201). Yleensä myös motivoituneet työntekijät tietävät kuinka saavuttaa organisaation tavoitteet tarkasti ja nopeasti (Susanto ja muut, 2023, s. 62). Joten organisaatiossa on olemassa voimavaroja, joiden valjastaminen organisaation käyttöön hyödyttäisi myös työntekijöiden lisäksi koko organisaatiota.

Työntekijä kokee myös perustarpeiden täyttymistä työympäristössä, jossa hänellä on mahdollisuus oman toiminnan ohjaukseen ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta ja kontrollointia (Martela ja muut, 2017, s. 108). Työntekijät eivät koe perustarpeiden täyttymistä organisaatioissa, joissa ilmenee esimiehen alistavaa käyttäytymistä suhteessa työntekijöihin tai oman edun tavoittelevaa politikointia (Martela ja muut, 2017, s. 103). Kontrolloitu työilmapiiri laskee työntekijän sisäistä motivaatiota, kuten työpanoksen väheksyminen tai huomiotta jättäminenkin (Liukkonen ja muut, 2006, s. 93). Innostavaa sisäistä motivaatiota estäviä tekijöitä työelämässä ovat myös negatiivisten seuraamusten

uhka tai kontrolloiva palkitseminen eli palkitsemiseen tai rankaisemiseen perustuvat järjestelmät (Fisher, 2009, s. 358; Martela ja muut, 2017, s. 105). Johtamisen merkitystä ei voi siis liikaa korostaa muutoinkin kuin asiantuntijuuden kautta. Johtamisen ollessa innostamatonta ja kontrolloivaa yli ohjaamista johtaa se työntekijän sisäisen motivaation katoamiseen ja samalla johtamisen asemavallan, ei arvovallan lisääntymiseen (Aaltonen ja muut, 2020, s. 188). Kuitenkin molemminpuolinen arvostus lisääisi todennäköisesti sekä johtajan että työntekijöiden työmotivaatiota.

Keskeistä työntekijöiden perustarpeiden täyttymisessä on esimiehen toiminta, eli ottaako se huomioon työntekijät esimerkiksi päätöksenteossa ja palautteen antamisessa (Martela ja muut, 2017, s. 105). Työntekijän työn hallittavuuden tunnetta tuetaan positiivisella kannustavalla tuella ja palautteella sekä työntekijän oman toiminnan ohjauksen mahdollistavalla johtamisella (Martela ja muut, 2017, s. 103). Motivaatiojohtamista kuvaa myös työntekijöiden kohtelevinen yksilöllisesti ja kunnioittavasti, joka edellyttää myös tutustumista työntekijöihin (Fisher, 2009, s. 362). Johtajan on mahdollista tukea työntekijän sisäisiä motiiveja eli sisäistä motivaatiota silloin, kun hän on niistä kiinnostunut ja toimii myös yksilöllisesti työntekijöiden kanssa hänen motiivinsa huomioiden (Martela & Jarenko, 2015, s. 159 ; Mayor & Risku, 2015, s. 38–39). Työntekijän perustarpeiden täyttymistä voidaan tukea positiivisen palautteen lisäksi myös työyhteisön tuella ja molemmilla tekijöillä on suora vaikutus työuupumuksen vähäiseen riskiin ja työntekijän elinvoimaisuuden tunteeseen (Martela ja muut, 2017, s. 103). Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttamisessa merkitystä on johtajan lisäksi myös työyhteisöllä, mutta motivaatiojohtamisen keinoilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden lisäksi myös koko työyhteisöön.

Sisäinen motivaatio myös ohjaa työntekijän aitoa kiinnostusta työtehtäviin, joihin on mahdollista vaikuttaa omilla valinnoilla ja toteuttamisen tavoilla (Aaltonen ja muut, 2020, s. 187–188). Työntekijän sisäisen motivaation motiivien ollessa vahvoja, esimerkiksi tarve tuntee vahvaa vapautta ja riippumattomuutta, voivat olla Mayorin ja Riskun (2015, s. 66–67) mukaan ristiriidassa yhteistoiminnan kanssa, koska ihminen voi ohjautua

itsenäisyyteen ja vapauteen yhteisöllisyyden kustannuksella. Tässä yhteydessä he nostavat esille johtamisen tavan, jossa vahvan vapauden tarvetta tyydytetään muun muassa tehtävillä, joista työntekijä voi päättää sekä tehdä itsenäisesti työyhteisön tavoitteet huomioiden. Vahvasti ryhmäsuuntautunut työntekijä hyötyy Mayorin ja Riskun (2015, s. 70) mukaan johtamisesta, jolla luodaan työpaikalle mahdollisuus vapaaseen keskusteluun sekä ajatusten ja tunteiden jakamiseen työyhteisön kanssa. Tärkeää on lisäksi voida työskennellä omalla persoonalla. Työntekijän persoonallisuus muodostuu myös sisäisen motivaation tekijöistä (Laloux, 2021, s. 57). Jotta työntekijä aidosti innostuisi työtehtävistään ja haluaisi tehdä parhaansa, liikkeelle panevaksi voimaksi tarvitaan sisäistä motivaatiota (Aaltonen ja muut, 2020, s. 187; Jorfi ja muut, 2011, s. 32).

Johtamisen tavoilla on siis suora yhteys työntekijän motivoimiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Sisäinen motivaatio ei näin ollen ole ainoastaan työntekijän ominaisuus, koska sitä voidaan kasvattaa organisaatioissa työtehtävillä ja työn tekemisen tavoilla, jotka tukevat työntekijän vahvuuksia, kiinnostuksen kohteita ja arvoja (Leskelä, 2020; Martela ja muut, 2017, s. 107). Vuorovaikutusta sisällä pitävän organisaatiokulttuurin sekä työn käytöjen ollessa kaikkien organisaation jäsenten hyväksymiä johtavat ne todennäköisemmin myös työhyvinvointiin ja työntekijän työhön sitoutumiseen (Susanto ja muut, 2023, s. 63). Työyhteisöissä tulisikin Mayorin ja Riskun (2015, s. 148) sekä Aaltosen ja muiden (2020, s. 188) mukaan lisätä ymmärrystä työntekijöiden motiiveista, jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tulla johdetuksi sisäistä motivaatiota tukevalla tavalla, ja työyhteisö saisi myös Leskelän (2020) sekä Pietiläisen ja Syväjärven (2019, s. 309) mukaan arvokasta ymmärrystä siitä, miksi työyhteisön jäsenet käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. He tuovat esille myös yhteisön sisäisen luottamuksen edistämisen, koska lisääntynyt ymmärrys auttaa arvostamaan erilaisuutta.

Luottamuksen lisääntymisen edellytyksenä on myös johtajan luopuminen tarpeettomasta kontrollista ja säännöistä, jotta työntekijät voisivat vaikuttaa työnsä toteuttamiseen (Liukkonen ja muut, 2006, s. 109; Martela & Jarenko, 2014, s. 37–38). Motivaation edistämiseksi johtajan onkin oleellista kysyä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan,

koska kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan on voimaannuttamisen (empowerment) lisäksi myös osallistavaa (Fisher, 2009, s. 362, 363). Työntekijöiden sisäistä motivaatiota kasvattava johtaja osallistuu itse omalla esimerkillään työyhteisön suhteiden solmimiseen ja ylläpitämiseen (Susanto ja muut, 2023, s. 63). Motivaatiota edistävä tekijä on myös yksilön työn huomioiminen, koska sisäinen motivaatio lisääntyy ympäristössä, jossa työntekijä kokee, että hänen tekemisistään välitetään (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 749).

Työntekijöiden työn hallittavuuden tunteen vahvistuminen edellyttää Mayorin ja Riskun (2015, s. 158, 165) mukaan luottamuksen lisäksi psykologista turvallisuuden tunnetta. Yhteisön vahva keskinäinen luottamus taas edesauttaa heidän mukaansa vähentämään muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Yhteisön ilmapiiriä, jossa osaamista ja erilaisia näkökantoja arvostetaan ja konfliktit, epäonnistumiset ja haavoittuvuus ovat sallittuja, kuvaa psykologinen turvallisuus (Aaltonen ja muut, 2020, s. 260; Laloux, 2021, s. 97). Psykologisella turvallisuudella siis tarkoitetaan yhteisöä, jossa on turvallista tehdä virheitä, kysyä neuvoa, antaa palautetta ja keskustella konflikteista ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista (Salovaara, 2020b, s. 117). Tämä koskee myös johtajaa osana yhteisöä; ja hänellä tulee olla myös kykyä kritiikin vastaanottamiseen (Savaspuro, 2019, s. 48). Arvostetuksi tulemisen kokemus voi parhaimmillaan tarjota työntekijälle psykologisen turvallisuuden tunteen lisäksi arvostelukykyynsä luottamista, joten näitä kokemuksia tulisi johtamisen keinoin vahvistaa (Aura ja muut, 2020, s. 32, 34). Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen tukee sekä vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta vaikuttaa myös koko työyhteisön motivaatioilmastoon.

Työyhteisön motivaatioilmasto koostuu sekä psykologisista että sosioemotionaalista tekijöistä, joihin voidaan kuitenkin vaikuttaa vuorovaikutusta tukevalla johtamisella sekä työyhteisön dialogisuuden edistämällä (Liukkonen ja muut, 2017, s. 27; Martela ja muut, 2017, s. 111). Onnistuneen vuorovaikutuksen ydintä kuvaavat arvostava kohtaminen, oikeudenmukainen kohtelu, jaettu johtajuus, yhteistyö ja yhdessä onnistuminen (Kuusela, 2013, s. 40–41). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamista, joka tapahtuu

useamman kuin yhden ihmisen toimesta, jopa koko työyhteisön toimesta, ja dialogisuudella tarkoitetaan yhdessä ajattelua, jonka avulla rakennetaan erilaisista näkemyksistä kokonaan uutta yhteistä ymmärrystä (Salovaara, 2020b, s. 86, 114–115, 186). Organisaation menestyksen takana on siis työntekijöiden sisäisen motivaation tukeminen ja vahvistaminen, mutta myös vahva yhteishenki, yhteistyö ja yhdessä ajatteleva.

2.4 Yhteenveto

Ihmisen motivaation alkulähteinä ovat sekä geeniperimä että kasvuympäristön vaikutukset. Merkitystä on myös psykologisilla tarpeilla, tavoitteilla ja motiiveilla eli sisäisen motivaation elementeillä, jotka motivoivat ihmisiä yksilöllisesti. Ihmisen motivaatiotila on parhaimmillaan elämäntilanteessa ja olosuhteissa, missä kyseiset tekijät ovat sopusoinnussa keskenään, tuottaen edelleen sisäistä motivaatiota lisääviä tunteita. Motivaatiojohtamisella voi siis vaikuttaa työntekijän yksilölliseen motivaatioon sisäistä motivaatiota tukemalla, joka taas kumpuaa yksilön motivaation alkulähteiltä. Tällöin työntekijää tuetaan hänen omissa pyrkimyksissään, intohimon kohteissaan ja tavoitteissaan, jolloin tekeminen on työntekijälle palkitsevaa ilman ulkoisia palkkioita eli ulkoisen motivaation keinoja. Parhaimmillaan työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä arvojen mukaista työtä, mikä taas edesauttaa onnistumisen kokemuksia. Nämä kokemukset vahvistavat työntekijän sisäistä motivaatiota entisestään.

Motivaatiojohtamisessa tulee kiinnittää huomio siihen, että työntekijän sisäinen motivaatio on sopusoinnussa työn tavoitteiden kanssa. Toteutuminen edellyttää johtajalta työntekijän kuulemistä sekä vapauden antamista ilman tarpeetonta ohjausta ja kontrollointia. Työntekijän tulee olla myös mukana hänen työtään koskevassa päätöksenteossa aktiivisena toimijana. Merkitystä on myös kannustamisella ja positiivisen palautteen antamisella sekä työyhteisön tuella eli ilmapiirillä, johon johtaja voi vaikuttaa omalla esimerkillä ja luottamussuhteen rakentamisella vuorovaikutuksen huomioivan johtamisen avulla. Motivaatiojohtamisen muita tärkeitä elementtejä ovat työntekijän arvostava kohtaaminen, oikeudenmukainen kohtelu, jaettu johtajuus, yhteistyön edistäminen, jotka

edistävät yhdessä onnistumista, joka taas on omiaan luomaan sisäisesti motivoivaa sosiaalista vuorovaikutuksellista työympäristöä. Motivaatiojohtamista kuvaavaan kuvioon 1 on koottuna sen tärkeimpiä elementtejä.



Kuvio 1. Motivaatiojohtamisen elementit.

3 Itseohjautuvuus

Tässä luvussa perehdytään yksilötason itseohjautuvuuden käsitteen määrittelyyn, sen monitulkintaisuuden sekä ilmiölähtöisyyden kautta. Luku käsittelee myös itseohjautuvuuden metateoriaa eli self-determination (SDT) teoriaa, jonka elementit muodostuvat ihmisen psykologisista perustarpeista. Luvussa myös tarkastellaan itseohjautuvuuden tukemisen elementtejä sekä avataan kriittisiä näkökulmia suhteessa itseohjautuvuuteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin työn toteuttamisen sekä työelämän kontekstissa. Luvun lopussa muodostetaan käsitystä motivaatiojohtamisen vaikutuksista työntekijän itseohjautuvuuteen työelämän kontekstissa sekä rakennetaan motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden yhdistävistä tekijöistä yhteenvedoa. Motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden yhdistävät tekijät myös muodostavat tutkielman puolistrukturoitujen haastattelujen kategorioita, joista on edelleen johdettu kysymyksiä empiirisen aineiston keräämiseksi (ks. liite 1).

3.1 Itseohjautuvuus käsitteenä

Itseohjautuvuuden käsitettä on tutkittu ja tulkittu useilla ei tieteenalilla, kuten psykologian, organisaatiotutkimuksen ja kasvatustieteen aloilla (Vuori, 2021, s. 349). Itseohjautuvuus käsitteenä on näin ollen monitulkintainen. Itseohjautuvuuden tutkiminen on ollut kasvussa myös Suomessa; ja itseohjautuvuuteen liittyviä teoksia ovat julkaisseet esimerkiksi Martela ja Jarenko (ks. Martela & Jarenko, 2017), Ala-Mutka (ks. Ala-Mutka, 2019), Salovaara (ks. Salovaa, 2020b) ja Savaspuro (ks. Savaspuro, 2019). Itseohjautuvuudesta on kaikkiaan olemassa viisitoista self-alkuista englannin kielistä käsitettä, mutta suurimmalla osalla niistä viitataan tiimi- tai organisaatiotason itseohjautuvuuteen (Salovaara, 2020b, s. 52–54). Koska itseohjautuvuus on monitulkintaista kontekstista ja tieteenalasta riippuen ja sitä ilmenee kaikilla organisaation tasoilla, kuten yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, voidaan itseohjautuvuudesta puhua ilmiönä, ei ainoastaan käsitteenä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuitenkin perehtyä yksilötason itseohjautuvuuteen, jolloin painopiste on yksilön motivaatiossa, kyvyissä, vapaudessa ja vastuussa (Salovaara, 2020b, s. 54). Aihetta tiimitasolla tutkittaessa puhuttaisiin yhteisöohjautuvuudesta ja organisaatiotasolla itseorganisoitumisesta, ei itseohjautuvuudesta (Aaltonen ja muut, 2020, s. 252; Kostamo, 2017, s. 80; Martela, 2020, s. 22; Martela ja muut, 2021, s. 16; Salovaara, 2017, s. 80). Tutkielman ulkopuolelle näin ollen jäävät itseohjautuvat tiimit ja niiden mahdollistama itseohjautuva organisaatio. Itseohjautuvat tiimit ja itseohjautuva organisaatio myös toimivat ilman esihenkilöitä. (ks. Laloux, 2021; Lee & Edmondson, 2017, s. 24; Martela 2020, s. 22; Martela ja muut, 2021, s. 14; Salovaara, 2020a, s. 18).

Yksilön itseohjautuvuuden lähikäsitteitä ovat esimerkiksi itsemääräytyminen (self-determination) (Deci & Ryan, 2000, s. 263), itsensä johtaminen (self-management) (Lee & Edmondson, 2017 s. 1–68; Leask & Murray, 2020, s. 116; Salovaara, 2020b, s. 52) ja itsejohtajuus (self-leadership) (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127; Salovaara, 2020b, s. 52; Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 259). Tutkielmassa näistä lähikäsitteistä käytetään käsitettä itseohjautuvuus. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta toimia oma-aloitteisesti, päämäärätietoisesti ja tavoitteellisesti itseään johtamalla, jolloin ei ole tarvetta ulkopuoliselle ohjaukselle (Kostamo, 2017, s. 80 ; Salovaara, 2017, s. 80). Sillä viitataan myös yksilön kykyyn toimia omaehtoisesti ilman tarvetta ulkopuoliselle ohjaukselle ja hallinnalle (Martela, 2020, s. 22). Työn tekemisen kontekstissa työntekijän itseohjautuvuudella viitataan annettuun vapauteen päättää omaan työhön liittyvistä asioista, ja sen vastakohta on ylhäältäohjautuvuus, jolloin työntekijä on jatkuvan valvonnan ja kontrollin kohteena vailla vapautta tai valtaa (Martela ja muut, 2021, s. 4).

Tutkielmassa itseohjautuvuuden teoriana hyödynnetään Decin ja Ryanin vuonna 2000 luomaa self-determination (SDT) teoriaa eli itseohjautuvuuden teoriaa. Rajaus on perusteltu, koska itseohjautuvuuden teoria tarkastelee yksilön itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuusteoria ei myöskään sellaisenaan sovellu näin ollen ainoana teoriana itseohjautuvien tiimien tai organisaation tarkasteluun (Salovaara, 2020b, s. 55; Savaspuro, 2019, s. 27). Itseohjautuvuuden teoria on ihmisen motivaation makroteoria ja sitä on

menestyksellisesti sovellettu muun muassa koulutuksen, terveydenhuollon, psykoterapian sekä johtamisen aloilla (Deci ja muut, 2017, s. 20). Työelämän kontekstissa itseohjautuvuutta tukee johtaja, joka muun muassa ottaa huomioon työntekijän näkökulmat ja tarjoaa mielekästä palautetta, riittävän haastavia työtehtäviä sekä toimii rohkaisevasti (Deci ja muut, 2017, s. 26). Itseohjautumista ei voi syntyä, jos organisaatio ei luota työntekijään ja anna työntekijälle myös tilaa itseohjautumiselle eli myös valtaa tehdä päätöksiä koskien oman työn toteuttamista (Martela ja muut, 2021, s. 26, 33).

3.2 Itseohjautuvuuden tukeminen

Decin ja Ryanin (2000, s. 263) 1970-luvulla luoma johtava tieteellinen motivaatioteoria, itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT), korostaa ihmistä motivoituneena itseään ohjaajavana aktiivisena toimijana, jonka toimijuus ja motivaatio joko lisääntyvät tai vähenevät sosiaalisessa ympäristössä. Itseohjautuvuusteorian keskiössä ovat psykologiset perustarpeet, jotka ovat merkittäviä ihmisen hyvinvoinnin, henkisen kasvun ja sisäsyntyisen motivaation näkökulmista (Deci & Ryan, 2008, s. 182–183; Martela ja muut, 2017, s. 102). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme sosiaalista vuorovaikutuksellista psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2008, s. 183; Liukkonen ja muut, 2006, s. 27–28; Martela ja muut, 2017, s. 102; Vasalampi, 2017, s. 59). Näiden perustarpeiden täyttyminen edistää ihmisen sisäistä motivaatiota, hyvinvointia sekä tehokkuutta (Deci ja muut, 2017, s. 39). Näin ollen motivaatiota kuvaa ihmisen luontainen eli sisäinen motivaatio, jonka avulla yksilö toimii määrätietoisesti, innostuneesti sekä vastuuta kantaen (Savaspuro, 2019, s. 28).

Autonomialla tarkoitetaan yksilön vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä vapautta tehdä valintoja toimintaympäristössä ja sen päätöksenteossa, kyvykkyys tarkoittaa yksilön luottamusta omiin kykyihin sekä tunnetta osaamisesta ja pätevydestä ja yhteenkuuluvuuden tunne taas kuvaa kokemusta sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta, jossa keskeisenä on hyväksyntä ja arvostus (Liukkonen ja muut, 2006, s. 89; Martela & Jarenko, 2014, s. 6;

Vasalampi, 2017, s. 59). Näiden perustarpeiden täytyminen lisää yksilön psyykkistä hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2008, s. 182–183; Liukkonen ja muut, 2006, s. 28, 89; Martela ja muut, 2017, s. 102). Sisäisen motivaation omaava yksilö motivoituu toimintaan, joka on häntä kiinnostavaa, omien arvojen mukaista sekä mielihyvää tuottavaa (Aaltonen ja muut, 2020, s. 188; Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 260; Vasalampi, 2017, s. 55).

Yksilön kokiessa toimintaympäristössään näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, hänen motivaationsa ja psyykkinen hyvinvointi Liukkonen ja muiden (2006, s. 28, 89) mukaan lisääntyvät. He tuovat myös esille itseohjautuvuusmotivaation, mikä syntyy yksilön vapaasta tahdosta osallistua toimintaan ilman ulkopulista kontrollointia. Itseohjautuvuusmotivaatio näin ollen kuvaa yksilön sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on motivaatioista kestävin ja se vaikuttaa positiivisesti suoriutumiskykyyn, hyvinvointiin ja elinvoimaan (Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 220–261). Yksilön sisäiseen motivaation tukeminen on Mayorin ja Riskun (2015, s. 28) mukaan tuottavampaa kuin ulkoisen motivaation tukeminen sekä Aaltosen ja muiden (2020, s. 188) mukaan sisäinen motivaatio johtaa ulkoista motivaatiota paremmin yksilön onnistumisen kokemuksiin ja kestävämpään menestymiseen. Toimintaympäristö siis hyötyy yksilön sisäisen motivaation kautta yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin lisääntymisestä, onnistumisen kokemuksista sekä näiden kautta elinvoimaisuudesta, jotka vaikuttavat myös toimintaympäristön menestykseen, eli tuottavuuteen.

Toimintaympäristössä yksilön autonomian kokemusta voidaan vahvistaa antamalla hänelle mahdollisimman paljon vapauksia ja vähentää suhteessa kontrollin ja ohjeistusten määrää (Deci & Ryan, 2000, s. 234, Liukkonen ja muut, 2006, s. 28; Martela ja muut, 2017, s. 108–109). He tuovat esille autonomian kokemusten lisääntyvän silloin, kun yksilö voi tehdä itselleen mielekkäitä tehtäviä, joihin hän suuntautuu omista mielenkiinnonkohteistaan käsin eli tekeminen on hänelle itselleen palkitsevaa. Autonomia lisääntyy myös laajempaa vastuuta antamalla yksittäisten tehtävien sijaan (Martela ja muut, 2017, s. 109). Autonomiata tunteva yksilö kokee valinnanvapautta ja itseohjautuvuutta sisäisestä

motivaatiostaan käsin, eikä kokemukseen voida välttämättä vaikuttaa ulkoisen motivaation keinoin (Vasalampi, 2017, s. 62). Autonomiaa vahvistaa myös samaistuminen organisation näkemyksiin ja päämäärään, jos yksilö kokee ne itselleen merkityksellisiksi (Aaltonen ja muut, 2020, s. 194).

Kyvykkyyden kokemusta toimintaympäristössä voidaan Martelan ja muiden (2017, s. 110–111) mukaan kasvattaa antamalla yksilölle tehtäviä, jotka vastaavat hänen vahvuus-alueeseen, mutta ovat myös riittävän haasteellisia. Tehtävämäärän tulee olla sekä hallittavissa että saavutettavissa ja tekemisen puitteiden tulee lisätä hallittavuuden tunnetta (Aaltonen ja muut, 2020, s. 195–196; Martela ja muut, 2017, s. 110–111). Hallittavuuden tunnetta lisää toimenkuvan selkeyttäminen priorisoinnin ja toimenkuvan rajaamisen avulla yhdessä työyhteisön kanssa (Martela ja muut 2017, s. 110–111). Kyvykkyyttä voidaan myös lisätä tiedon läpinäkyvyydellä sekä työtehtävien tavoitteiden tarkentamisella (Kostamo ja muut, 2020, s. 10). Yksilön tulee tuntea myös vastuuta tehtävien tekemisestä, jotta hänen sisäinen motivaationsa voisi kasvaa (Deci & Ryan, 2000, s. 235; Liukkonen ja muut, 2006, s. 28).

Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksessa ilmaantu- vasta kunnioituksesta ja arvostuksesta (Aaltonen ja muut, 2020, s. 198). Yksilön yhteenkuuluvuuden tunne myös vahvistuu Martelan ja muiden (2017, s. 111–112) mukaan kokemuksesta kuulua ja tuntea läheisyyttä yhteisönsä kanssa. Heidän mukaansa yhteenkuuluvuuden kulttuurissa erilaisuus on hyväksyttyä ja ihmiset kohtaavat toisiaan myös epävirallisesti. He nostavat tässä yhteydessä esille, että yhteenkuuluvuuden tunnetta luodaan hierarkiaa vähentämällä sekä luomalla yhteisössä dialogisuuteen pyrkiviä tapauksia, joiden avulla yhteinen kehittäminen ja päätösten tekeminen mahdollistuu. Osallisuus edesauttaa myös yksilön kokemusta täysivaltaisesta jäsenyydestä sekä sitouttaa yhteisiin päämääriin yhteisön jäsenenä (Martela ja muut, 2017, 111–112). Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan Liukkosen ja muiden (2006, s. 141) sekä Kostamon ja muiden (2020, s. 10) mukaan vahvistaa järjestämällä vuorovaikutuksellisia ja yhteistoiminnallisia tapaamisia sekä työssä että vapaa-ajalla. Vasalampi (2017, s. 61) tuo esille, että

yhteenkuuluvuuden tunne yhdessä kyvykkyyden ja autonomian kokemusten kanssa auttaa yksilöä sisäistämään myös ulkoisia motiiveja. Itseohjautuvuuden tukemisen elementit ovat avattuna seuraavassa taulukossa 1 ja ne pohjautuvat Decin ja Ryanin SDT-teorian kolmeen psykologiseen perustarpeeseen eli autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden tukemisen elementit.

AUTONOMIA	KYVYKKYYS	YHTEENKUULUVUUS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enemmän valinnan vapautta ▪ Vähemmän ohjausta ja kontrollia ▪ Mielenkiintoa tukevat työtehtävät ▪ Vastuun saaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vahvuuksia vastaavat työtehtävät ▪ Riittävän haastavat työtehtävät ▪ Hallittava työmäärä ▪ Selkeä toimenkuva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ▪ Arvostetuksi tuleminen ▪ Hyväksytyksi tuleminen ▪ Kohtaamisen lisääminen ▪ Hierarkian vähentäminen ▪ Dialoginen päätöksenteko

Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoria on saavuttanut tieteellisesti vallitsevan aseman. Martela on kuitenkin esittänyt yksilön kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden rinnalle vielä neljännen, hyväntekemisen psykologisen perustarpeen. Martelan ja Ryanin tutkimalla hyväntekemisen psykologisella perustarpeella tarkoitetaan halua tehdä hyvää toisille ihmisille eli vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työkaverin tai asiakkaan elämään (Martela & Jarenko, 2015, s. 57, 62).

Martela ja Ryan ovat tehneet hyväntekemisen perustarpeen äärellä tutkimushanketta vuodesta 2013 alkaen ja kokemuksen hyväntekemisestä on todettu vahvistavan sekä sen kohteena olevan että sen toteuttajan hyvinvointia (Martela & Jarenko, 2015, s. 57, 62; Martela & Ryan, 2016, s. 751). Tiedeyhteisöissä psykologisiksi perustarpeiksi on ehdotettu lukuisia muitakin tarpeita, mutta vain hyväntekemisen tarpeen taustalle on kertynyt riittävästi tutkimusnäyttöä, jotta se voitaisiin tulkita hyvinvoinnille olennaisen tärkeäksi (Martela & Jarenko, 2015, s. 57). Martela ja Ryan esittävätkin tutkimusartikkelissaan, voisiko hyväntekeminen olla neljäs psykologinen perustarve, joka täydentää autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden perustarpeita (Martela & Ryan, 2016, s. 761).

Tarvitaan kuitenkin vielä laajempaa tieteellistä näyttöä, jotta neljäs perustarve vakiinnuttaisi asemansa yhtenä psykologisena perustarpeena muiden tarpeiden rinnalla. (Martela & Ryan, 2016, s. 761). Tutkielmassa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarkasteluun ja ilmenemiseen. Puolistrukturoituun haastatteluun on kuitenkin laadittu kysymys myös liittyen neljänteen perustarpeeseen eli hyväntekemiseen, sen mahdollisen ilmentymisen vuoksi (ks. liite 1).

Itseohjautuvuuteen pyrkiminen on saanut myös osakseen kritiikkiä. Organisaatioiden työntekijät ovat myös aikojen saatossa tottuneet hierarkkiseen työympäristöön, joten osa työntekijöistä kaipaa edelleen selkeitä ohjeita sekä osoitettuja työtehtäviä (Ala-Mutka, 2019, s. 174). Työntekijöistä toinen voi kokea tarvetta autonomiaan vähemmän kuin toinen, joten liikaa itsenäistä valtaa ja vapauksia sisältävä työ voi kuormittaa (Aaltonen ja muut, 2020, s. 194). Sote-organisaatioissa taas asiakasturvallisuus pyritään varmistamaan ohjeilla ja vahvalla valvonnalla, jolloin työntekijä ei välttämättä uskalla ottaa vastuuta sitä saadessaan, vaan palauttaa vastuun ylemmälle tasolle (Ojala & Mäki, 2017, s. 267). Kontrollointi voi siis aiheuttaa virheiden tekemisen ja sanktioiden pelkoa, mutta toisaalta työn tekemisen kulttuuri, mihin on totuttu, on edelleen vahvasti juurtuneena ja voi tuottaa myös turvallisuuden ja hallinnan tunteita. Vahva kontrollointi keskittyy kuitenkin enemmän ongelmiin kuin positiiviseen vahvistamiseen, mikä on avaintekijä suotuisampaan motivoitumiseen ja suorituskyykyyn (Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 273).

Työntekijällä tulee olla myös luontaista kykyä itsensä johtamiseen, jotta itseohjautuvuus voisi toteutua (Martela ja muut, 2017, s. 100; Ojala & Mäki, 2017, s. 271). Itsensä johtaminen taas edellyttää työntekijältä psykologisia taitoja sekä taitoja tehdä yhteistyötä (Lee & Edmondson, 2017 s. 47). Esimerkiksi sote-organisaatioissa Skotlannissa Buurtzorkin mallia sovellettaessa, ovat työntekijät kokeneet itseohjautuvuuden lisääntymisen hankaloittavan työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaisemista ja tuoneet esille siihen tarvittavan ulkopuolista ohjausta (Leask & Murray, 2020, s. 116). Itseohjautuvuus myös lisää työntekijälle vaatimuksia ja vastuuta, joka voivat lisätä liiallista sitoutumista sekä työuupumusta, johon voidaan kuitenkin johtamisella vaikuttaa (Ala-Mutka, 2019, s. 221; Lee

& Edmondson, 2017, s. 46). Työntekijän luontainen autonomia ja kyvykkyys siis voivat vaikuttaa itseohjautuvuuden tasoon sekä positiivisesti että negatiivisesti, joka ei voi olla vaikuttamatta myös johtamisen haasteisiin.

Vaikka Buurtzorg on jatkanut voittokulkuaan, on sen työntekijöistä ajan saatossa irtisanoutunut 15 %, koska sopeutuminen itseohjautuvuuteen on ollut vaikeaa (Ojala & Mäki, 2017, s. 270). Itseohjautuvuus ei sovi kaikille ja se tulisi ottaa huomioon jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa, jotta organisaatioon hakeutuu itseohjautuvuuteen soveltuvia työntekijöitä (Ala-Mutka, 2019, s. 224). Työyhteisöllä tulisi olla myös yhteinen käsitys siitä, mitä kyseisessä organisaatiossa itseohjautuvuudella tarkoitetaan (Aaltonen ja muut, 2020, s. 251; Salovaara, 2020b, s. 185; Vuori, 2021, s. 350). Vaikuttaisi siltä, että organisaatioissa tulisi luoda tutkittuun tietoon sekä yhteiseen käsitykseen ja ymmärrykseen perustuva käytännön itseohjautuvuuden strategia, jota muokataan ketterästi kokeilujen kautta. Uusi suuntaus strategiatyössä pohjautuukin enemmän ajatteluun, vuorovaikutukseen ja jatkuvaan muuntautumiseen (emergenttisyys)(Aaltonen ja muut, 2020, s. 138).

3.3 Itseohjautuvuuden tukeminen motivaatiojohtamisen keinoin

Organisaatiossa työntekijän itseohjautuvuuteen vaikuttavia elementtejä ovat valinnanvapaus, ei kontrolloiva palaute ja työyhteisön hyväksyntä (Deci ja muut, 1989, s. 588). He korostavat näiden elementtien olemassaolon vaikuttavan positiivisesti työntekijän itseluottamukseen, luovuuteen, tunnetilaan sekä oppimiseen. Itseohjautuvuuden kokemukset tuottavat työntekijälle myös työtyytyväisyyttä ja vähentävät työssä koettua stressiä (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127). Vaikka tutkimukset osoittavat, että itseohjautuvuuden tukemisen elementit tukevat myös työhyvinvointia, ei tätä tietoa ole hyödynnetty laaja-alaisesti johtamisen kehittämisessä (Ojala & Mäki, 2017, s. 269). Itseohjautuvuudesta puhutaan myös vahvasti johtoryhmän toteuttaman muutosjohtamisen yhteydessä, Ala-Mutka (2019, s. 49) toteaaakin, että osittaista itseohjautuvuutta saattaa syntyä muutosjohtamisen tuotteena, mutta varsinainen johtaminen perustuu hierarkiaan.

Keskeistä itseohjautuvuuden tukemisessa on Decin ja muiden (1989, s. 589) mukaan johtaminen, joka tukee työntekijän autonomiaa. Itseohjautuvuusteoriaa sovellettaessa työelämään huomio tulee kiinnittää työntekijän autonomian tukemiseen, koska sillä on suora yhteys myös perustarpeiden täyttymisen kokemukseen, joka johtaa edelleen lisääntyvään hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (Liukkonen ja muut, 2006, s. 118; Martela ja muut, 2017, s. 102). Autonomiaa tukeva johtaminen, joka mahdollistaa työntekijälle itseohjautuvuutta ja mahdollisuuden tehdä mielekkäitä valintoja luo psykologista hyvinvointia, kun taas kontrolloiva johtaminen näitä vähentää (Vasalampi, 2017, s. 60, 62). Itseohjautuvuusteoriaa (SDT), työelämään sovellettaessa on osoittanut, että työntekijän sisäinen motivaatio eli ei kontrolloitu motivaatio edistää sekä suorituskyykyä että hyvinvointia (Deci ja muut, 2017, s. 39).

Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ohjaavat yksilön käyttäytymistä, mutta kontrolloidussa työympäristössä työntekijä tuntee painostusta tuntea, ajatella ja käyttäytyä halutulla tavalla (Deci & Ryan, 2008, s. 182). Kontrolloitu ympäristö vähentää sisäistä motivaatiota sen edistämisen sijaan (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Työntekijöiden sisäistä motivaatiota johtaessa tarvitaan ymmärrystä ihmisen psykologisista perustarpeista eli autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta (Deci & Ryan, 2008, s. 183; Gagné & Deci, 2005, s. 337; Liukkonen ja muut, 2006, s. 27–28; Martela & Jarenko, 2015, s. 157; Martela ja muut, 2017, s. 102; Vasalampi, 2017, s. 59). Autonomian ja kyvykkyyden perustarpeita tuetaan myös yhteenkuuluvuuden lisäämisellä ja turhan hierarkian purkamisella, jotta työyhteisön ajatusten vapaa vaihtaminen mahdollistuu, joka taas edistää aikaansaamista, työn prosessien optimointia sekä keskinäistä tukemista ja vaikuttamista (Martela & Jarenko, 2015, s. 158).

Johtaminen ei itsessään vielä tue työntekijän sisäisen motivaation syntymistä, koska johtamiseen vaikuttavat myös organisaation rakenteet ja toimintatavat, kuten hierarkia ja palkitsemisjärjestelmät (Martela ja muut, 2017, s. 107). Matalampi organisaatio hierarkia ja johtaminen voisivat vastata tähän haasteeseen. Tärkeää olisikin kehittää sellaisia

rakenteita ja toimintatapoja, jotka lisäävät työntekijöiden osallisuutta ja vastuullisuutta ja edelleen sitoutuneisuutta yhteisiin päämääriin (Salovaara, 2017, s. 71, 73). Leask & Murray (2020, s. 116) nostavat tärkeiksi itseohjautuvuutta tukeviksi toimenpiteiksi myös työntekijöiden osallistamisen organisaation yhteisten suuntaviivojen ja rakenteiden luomiseen sekä työtehtävien selkeyttämiseen. Tämä vaatii johtajalta luottamusta suhteessa työyhteisöön ja tilan antamista toimia yhdessä kohti sovittuja päämääriä ilman kontrollia ja mikromanagementointia (Liukkonen ja muut, 2006, s. 109; Martela & Jarenko, 2015, s. 17; Vuori, 2021, s. 358–359). Työntekijöiden autonomian vahvistaminen vaatii johtajalta nöyryyttä, kannustusta ja tukemista ja näiden lisäksi ainoastaan välttämättömiä rakenteita (Martela & Jarenko, 2015, s. 94). Tärkeintä onkin poistaa tarpeettomia hierarkian tasoja, jotta demokratia voisi toteutua (Salovaara, 2020b, s. 185).

Työntekijän hyödyllisiä avaintaitoja ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus sekä yrittäjämäinen toiminta (Martela ja muut, 2017, s. 100). Työntekijän saadessa lisää valtaa ja vastuuta suhteessa työhönsä kokee osaamistaan arvostettavan, joka johtaa sisäisen motivaation ja autonomian kasvuun (Martela & Jarenko, 2017, s. 312). Yksilön sisäisen motivaation kasvaminen sitouttaa työntekijän myös toimiin, jotka hän kokee mielenkiintoisiksi ja uusia haasteita tarjoaviksi (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Yksilön työn hallittavuutta vahvistaa myös kyvykkyyden johtaminen, millä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän osaamisen vahvistamista koulutuksen avulla (Martela & Jarenko, 2015, 17), etenkin itseohjautuvuuteen kouluttamisen avulla (Martela, 2020, s. 24; Savaspuro, 2019, s. 83; Dorsen-Boog ja muut, 2021, s. 273). Kyvykkyyden ja autonomian kokemuksia ja taitoja omaava työntekijä organisoii omia työtehtäviään ja on kyvykäs kehittämään työmenetelmiään sekä tunnistaa rajat itsenäiselle toiminnalle (Vuori, 2021, s. 358).

Samanaikaisesti kun organisaatioiden työprosesseja tehostetaan, tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan, joiden toteutumisessa ovat keskeisinä tunnetaidot sekä sosiaalinen älykkyys (Jorfi ja muut, 2011, s. 30; Lee & Edmondson, 2017, s. 47; Martela ja muut, 2017, s. 100). Tunnetaidoilla ja sosiaalisella älykkyydellä viitataan yksilön tasapainoon suhteessa omiin sekä muiden

tunteisiin. Salovaaran (2020b, s. 126) mukaan tunneälykkyydellä, jolla on sekä yksilöllinen että sosiaalinen ulottuvuus, tarkoitetaan toisten tunteiden huomioimista ja niistä välittämistä. Työyhteisössä tunnetaidot ovat siis myös keskeisenä tekijänä yhteenkuuluvuuden luomisessa. Organisoitumisen ja talouden ja sanastoon ei kuitenkaan useinkaan liitetä tunteita (Salovaara, 2020b, s. 90). Tunteet kuitenkin kuuluvat ihmisen kokonaisuuteen, joten ne eivät ole irrallinen osa, jonka voi jättää työpaikan ulkopuolelle (Aaltonen ja muut, 2020, s. 216). Siksi tunnetaidoilla on myös merkitystä työntekijän psykologisten perustarpeiden tukemisen näkökulmasta.

Deci ja Ryan (2000, s. 235, 263), Liukkonen ja muut (2006, s. 90–91) sekä Vasalampi (2017, s. 59) nostavat myös esille työpaikan sosiaalisen ilmapiirin vaikutukset työntekijöiden motivaatioon. Heidän mukaansa itseohjautuvuutta tukeva ilmapiiri vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota, mikä taas Liukkosen ja muiden (2006, s. 90–91) mukaan lisää työn merkityksellisyyttä ja siihen sitoutumista, jolloin myös työntekijä panostaa työhönsä vapaaehtoisesti ja on tuottavampi. Johtaja voi tukea työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta olemalla itse esimerkkinä eli kohdella kaikkia työntekijöitä vertaisenaan, arvostavasti, kunnioittavasti ja välittävästi, koska näin toimimalla voi välittää työyhteisöön tunnetta keskinäisestä arvostuksesta ja yhteishengestä (Martela & Jarenko, 2015, s. 17, 136). Edellä kuvattu johtajan toiminta lisää psykologista turvallisuuden tunnetta, mikä on Savaspuron (2019, s. 159) mukaan itseohjautuvuuden luomisessa keskeisintä.

Itseohjautuvuus ei voi kuitenkaan edistyä ilman sujuvaa yhteistyötä (Salovaara, 2017, s. 75). Johtamisella voidaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota edistämällä kannustavaa ilmapiirillä eli positiivista palautetta antamalla, kun taas kielteinen palaute vähentää kyvykkyyden ja autonomian tunteita (Deci & Ryan, 2000, s. 234; Vasalampi, 2017, s. 60). Työyhteisön tunnelmaa ja tunteita ei voida olla ottamatta huomioon, koska niillä on merkittävä vaikutus työyhteisön työhyvinvoinnin sekä motivaation näkökulmista (Kuusela, 2013, s. 169). Organisaatioissa myös kehittämiseen mukaan otettu työyhteisö lisää motivaation lisäksi yhteisiä voimavaroja ja edistää yhteistä ideointia, kun taas johtajan asiantuntijuutta korostava organisaatio näitä heikentää (Martela & Jarenko, 2015,

s. 86). Työntekijöitä kannustava ilmapiiri tukee siis yhteistyötä ja yhteistyöllä myös yhteinen kehittäminen mahdollistuu.

Motivaatiojohtaminen saa paremmat edellytykset luultavasti silloin, kun rakennetaan uutta organisaatioita. Martela ja Jarenko (2017, s. 314, 319) nostavat esille uuden organisaation rekrytointiprosessin, jossa otetaan huomioon itseohjautuvuuden tukeminen ja sen toteutumiseen tarvittavat tukirakenteet, myös johtajan vallan jakaminen. Hierarkkisemmasta organisaatiosta muuntautuminen jaettuun johtajuuteen voi olla heidän mukaansa haastavaa, koska organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat jo vakiintuneita. Rekrytoinneissa työntekijän motiiveja ja motivoitumista voidaan kuitenkin selvittää Mayorin ja Riskun (2015, s. 154–155) mukaan keskustelun avulla eli kysymällä työntekijältä hänen arvostuksistaan, tuntemuksistaan, kiinnostuksen kohteistaan ja vahvuuksistaan suhteessa työhönsä. Työntekijän motivaation mittaamiseen sekä edistämiseen on kehitetty myös erilaisia menetelmiä, esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden menetelmiä (Liukkonen ja muut, 2006, s. 219–220; Salmela-Aro & Nurmi, 2017b, s. 46–47, 52–53) sekä Reiss Motivaatioprofiili (Mayor & Risku, 2015, s. 149–153; RMP, 2024). Reiss Motivaatioprofiilista on saatavilla neljä erilaista versiota ja työelämään sovellettavan profiilin lisäksi löytyy myös profiilit koulumaailmaan, urheiluun ja itsensä löytämiseen (RMP, 2024). Työelämään sovellettavaa profiilia, jonka avulla selvitetään yksilöllistä motivoitumista, käytetään apuvälineenä esimerkiksi ammatillisen kehittymiseen, tiimin rakentamiseen, johtamiskoulutukseen sekä konfliktien ratkaisemiseen (RMP, 2024).

3.4 Yhteenveto

Motivaatiojohtamisella voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta. Työntekijän itseohjautuvuutta tukee motivaatiojohtaminen, jonka keinoin tuetaan valinnanvapautta sekä annetaan vastuuta. Motivaatiojohtamisella luodaan positiivisen palautteen avulla hyväksyvä työilmapiiri, joilla on taas suora vaikutus työntekijän hyvinvoinnin ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen, mistä myös sisäinen motivaatio kumpuaa. Motivaatiojohtamisen sekä työntekijän itseohjautuvuuden ydintä kuvaa sisäiseen motivaation

huomioiminen ja sen tukeminen. Sisäisen motivaation peruselementtejä ovat taas autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, joita on mahdollista luoda motivaatiojohtamisella.

Motivaatiojohtamisessa tulee kiinnittää huomioita siihen, että organisaation rakenteet ja toimintatavat tukevat työntekijän osallisuutta ja valinnanvapautta ilman tarpeetonta kontrollia ja mikromanagementtia (autonomian tukeminen). Työntekijän sisäisen motivaation tukeminen vaatii johtajalta myös nöyryyttä sekä työntekijän kannustamista, osaamisen arvostamista ja vastuun antamista, jotka taas vaikuttavat työntekijän sisäisen motivaation kasvun lisäksi työhön sitoutumiseen (kyvykkyiden tukeminen). Parhaimmillaan motivaatiojohtaja tukee työntekijän itseohjautuvuutta antamalla hänelle työtehtäviä, jotka vastaavat työntekijän mielenkiinnon kohteita sekä tuovat uusia motivoivia haasteita (autonomian ja kyvykkyiden tukeminen).

Motivaatiojohtamisella voidaan vaikuttaa myös työilmapiiriin eli työyhteisön tunneilmastoon. Sosiaalisella ilmapiirillä ja luottamuksella on myös merkitystä työntekijän motivaatioon. Itseohjautuvuutta tukeva ilmapiiri vahvistaa sisäistä motivaatiota johtaen työhyvinvointiin, työn merkityksellisyyden kokemukseen, työhön sitoutumiseen, työhön panostamiseen ja edelleen tuottavuuteen (kyvykkyiden ja yhteenkuuluvuuden tukeminen). Motivaatiojohtaja toimii esimerkkinä ja kohtelee työntekijöitä vertaisinaan, arvostavasti, kunnioittavasti ja välittävästi eli luoden työyhteisöön keskinäistä arvostusta ja yhteishenkeä (yhteenkuuluvuuden tukeminen). Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen pitää sisällään myös positiivisen palauteen antamista, joka parhaimmillaan luo myös työyhteisöön kannustavan ilmapiirin (kyvykkyiden ja yhteenkuuluvuuden tukeminen).

Taulukkoon 2 on koottuna motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen elementit sekä niitä yhdistävät tekijät. Yhdistävien tekijöiden perusteella on laadittu tutkielman puolistrukturoitujen haastatteluiden kategorioita ja kategorioista edelleen teemoja. Taulukko on myös annettu haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi yhdessä haastattelukysymysten kanssa (ks. liite 1).

Taulukko 2. Motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen yhdistävät tekijät.

Motivaatiojohtaminen	Itseohjautuvuuden tukeminen	Yhdistävä tekijä
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiivinen ja kannustava palaute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arvostetuksi ja hyväksytyksi tuleminen 	Palautteen saaminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kannustavan ilmapiirin luominen ▪ Työntekijän arvostava kohtaaminen ja kuuleminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen ▪ Työyhteisön kohtamisten lisääminen 	Työyhteisön yhdessä vietetty aika
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työntekijät tasavertaisina päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialoginen päätöksenteko 	Jaettu päätöksenteko
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vapauden antaminen ▪ Ohjauksesta ja kontrollista luopuminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valinnan vapaus ▪ Vastuun saaminen ▪ Tarpeettomasta ohjauksesta ja kontrollista luopuminen 	Vapaus vaikuttaa työn sisältöihin ja toteuttamiseen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työntekijän työn tavoitteiden tukeminen ▪ Työtehtävien jakaminen työntekijän sisäisen motivaation mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mielenkiintoa ja vahvuuksia tukevat työtehtävät ▪ Riittävän haastelliset mutta hallittavat työtehtävät ▪ Selkeä työnkuva 	Työntekijän voimavarojen ja vahvuuksien huomioiminen

4 Tutkielman toteutus

Tämä luku käsittelee pro gradu -tutkielman toteutusta. Ensimmäisessä alaluvussa on avattu tieteellistä teorian tietoa tutkimuksen tieteen filosofisen taustan metodologista ydinaloista eli ontologiasta ja epistemologiasta ja niiden suhteesta tähän laadulliseen tutkielmaan. Toisessa alaluvussa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen ja tämän tutkielman suhdetta metodologian tieteentraditioihin eli fenomenologis-hermeneuttiseen ja positivistiseen tutkimusperinteeseen. Kolmannessa alaluvussa avataan teoriasidonnaisen eli abduktiivisen tutkimuksen metodina käytettyä sekä teoriasta johdettua puolistrukturoitua haastattelua ja sen toteuttamista. Neljäs luku kertoo yksityisestä sote-organisaatiosta empiriatiedon lähteenä ja viimeisessä viidennessä luvussa kuvataan tutkielman aineiston sisällönanalyysia.

4.1 Tutkimusmetodologia

Metodologialla tarkoitetaan laajemmassa merkityksessä Raunion (1999, s. 26) mukaan tieteellisten väitteiden validiuden eli pätevyyden perusteita, jotka koskevat sosiaalista maailmaa. Metodologialla on hänen mukaansa merkitystä kysymyksessä, kuinka me tiedämme mitä me tiedämme sosiaalisesta maailmasta. Tutkielman metodologialla viitataan myös tutkimuksen tekijän olettamuksiin tutkimuskohteen perusolemuksesta ja luonteesta, sekä siihen käsitykseen, miten tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on mahdollista tietoa tavoittaa (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Kapeammassa merkityksessä metodologialla tarkoitetaan, millä tekniikoilla ja strategioilla (metodit) tietoa kerätään ja analysoidaan (Raunio 1999, s. 26). Metodologiset perustat siis ohjaavat myös tutkimuksen strategiaa sekä tutkimuksen metodien käyttöä ja valintaa. Hyvä metodinen valmius saavutetaan refleктоivalla suhteella tutkimuksen metodologisiin perusteisiin (Raunio, 1999, s. 13, 27).

Metodologiset perustat pohjautuvat filosofian ydinaloista, joita ovat ontologia ja epistemologia (Raunio, 1999, s. 28–29). Ontologialla tarkoitetaan Raunion (1999, s. 28–29)

mukaan filosofian osa-aluetta, joka tarkastelee todellisuuden perimmäistä luonnetta, eli todellisuuden rakennetta ja sen peruselementtejä, kuten tutkimusta muovaavia käsityksiä ihmisen ja sosiaalisen ympäristön välisestä suhteesta. Ontologia vastaa kysymykseen, ”miten jokin on” (Puusa & Juuti, 2020a, s. 27). Epistemologialla eli tieto-opilla tarkoitetaan filosofian osa-aluetta, joka liittyy logiikkaan ja logiikka tutkii oikeaa ajattelua, eli metodeja ja periaatteita, joita käytetään hyvän tai virheettömän päättelyn erottamiseksi huonosta ja virheellisestä päättelystä (Raunio, 1999, s. 28–29). Epistemologia pohtii muun muassa, mitä kriteerejä tiedon tulee täyttää, että se on tieteelliseen tutkimustietoon perustuvaa tietoa uskomusten sijaan (Raunio, 1999, s. 28–29).

Epistemologisesti tieto voi olla joko yleispätevää ja täsmällistä objektiivista tai kokemuksellista subjektiivista (Puusa & Juuti, 2020a, s. 34). Epistemologiaa ei voida täysin erottaa ontologiasta, koska ”voidaksemme tietää onko mahdollista saavuttaa tietoa jostakin, täytyy ensin hahmottaa, mitä tämä jotain on” (Raunio 1999, 30). Tässä tutkielmassa painotuu ontologian ensisijaisuus eli miten motivaatiojohtamisella voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta. Ontologia myös määrittää epistemologiaa eli ihmisen kokemus muodostaa myös todellisuuden (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71). Seuraavassa alaluvussa avataan fenomenologis-hermeneuttisen laadullisen tutkielman suhdetta tutkittavan ilmiön todellisuuteen eli subjektiiviseen kokemukseen (epistemologia).

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkielman ymmärtämisen syventämiseksi oli tarpeen perehtyä sen tieteenfilosofiseen taustaan. Keskeisin jako tieteentraditiossa eli perinteessä, on fenomenologis-hermeneuttisen (laadullinen, kvalitatiivinen) ja positivistisen (määrällinen, kvantitatiivinen) näkemyksen välillä (Raunio, 1999, s. 72–73). Tämän tutkielman tieteenfilosofinen tausta perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen traditioon ja tradition taustafilosofia pohjautuu edelleen Raunion (1999, s. 72–73) mukaan aristoteeliseen traditioon, jonka pyrkimyksenä on erilaisten ilmiöiden ymmärtäminen. Tällä tarkoitetaan hänen mukaansa laadullista lähestymistapaa. Aristoteelisen ajatuksen mukaan

yksittäisten kokemusten tarkastelusta voidaan löytää myös yleistyksiä (Hirsijärvi, 2007b, s. 177). Aristoteelisen näkemyksen mukaan inhimillistä toimintaa ei voi ymmärtää samalla tavoin kuin luonnon toimintaa, kuten positivistinen Galileinen näkemys olettaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 35). Aristoteelinen näkemys ymmärtää inhimillisen toiminnan sisältävän myös subjektin, eli yksilön oman tahdon ja tavoitteet ja tieto itsessään lähtee liikkeelle tarkoituksellisesta teoriasta ja päättyy empiriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 35). Tämän laadullinen tutkielma tarkastelee sote-organisaation työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja empirian tarkastelulla on saatu esille sekä yleisiä, mutta myös yksittäisiä kokemuksia.

Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisten elämismaailma (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Tarkoituksena ei ollut siis tutkia ihmisiä vaan ilmiötä, jonka osana työntekijät työskentelevät. Fenomenologian tutkimuksessa oleellisia tarkastelun kohteita ovat minuus, kokemukset ja ymmärtämys, myös organisaatio- ja johtamistutkimuksen kontekstissa (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 298–299). Tässä tutkielmassa keskeisenä tutkimuskohteena olivat ihmisten subjektiiviset kokemukset ja heidän antamat merkitykset kokemuksilleen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 49). Organisaation kontekstissa edellä kuvattu ilmiö on olemassa vain organisaatioon kuuluvien ihmisten kautta, joten se rakentuu ja on olemassa organisaatiossa olevassa vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti, 2020a, s. 28). Fenomenologia olettaa, että tieto ja ymmärtämys kasvavat vähitellen vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, josta myös kokemukset syntyvät (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 302). Tämä tutkielma perehtyi sote-organisaation työntekijöiden kokemuksiin organisaation vuorovaikutuksesta suhteessa tutkimusongelmaan, eli miten luoda tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle motivaatiojohtamisen keinoin.

Fenomenologian hermeneuttisella ulottuvuudella tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten syvempää ymmärtämistä, joten hermeneutiikka pitää sisällään myös esiymmärryksen, eli mitä aiheesta jo aikaisemmin ymmärretään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys kuvaakin kyseistä esiymmärrystä. Tämän fenomenologis-hermeneuttisen laadullisen tutkielman tavoitteena oli myös tuoda esille ne sote-

organisaation työntekijöiden kokemukset, joita ei ole vielä ajateltu, esimerkiksi tottu-
muksen tai niiden ilmeisyyden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41). Laadullisen tutki-
muksen metodologisten perusteiden mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus
painottaa ontologian ensisijaisuutta ja ontologia myös määrittää epistemologiaa, eli ih-
misen kokemus muodostaa myös todellisuuden. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71). Tässä
tutkielmassa sote-organisaation työntekijöiden kokemukset siis muodostavat epistemo-
logisen todellisuuden. Fenomenologia korostaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä jat-
kuvassa muutoksessa olevana, uusiutuvana ja ainutkertaisena, jolloin ilmiötä ei voida
tarkastella pysähtyneenä ja vakiintuneena numeeristen mittaustulosten saavuttamiseksi
(Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297). Tämä tutkielma on laadullinen (kvalitatiivinen)
määrällisen (kvantitatiivinen) tutkielman sijaan, koska tutkielman ilmiö kuvautuu laadul-
lisesti ainutkertaisena, eikä määrällisesti vakiintuneena.

Laadullisesta tutkimuksesta eroava määrällinen tutkimus esittää siis aineistoja numeeri-
sessa muodossa tekstiaineiston sijaan ja määrällisen tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu
testattavia hypoteeseja, ei kuvailevia tavoitteita, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa
(Puusa & Juuti, 2020b, s. 75). Tässä laadullisessa tutkielmassa tavoitteena oli tutkimusil-
miön kuvaaminen sekä teoreettisesti loogisen tulkinnan muodostaminen tutkielman
kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020b, s. 77). Edellä mainitun lisäksi muita
mahdollisia tavoitteita laadulliselle tutkimukselle voisivat olla Puusan ja Juutin (2020b, s.
77) mukaan esimerkiksi uuden tiedon tavoittaminen tai olemassa olevan tiedon kyseen-
alaistaminen. Tämän tutkielman ominaispiirrettä kuvaa siis teoreettisesti looginen tul-
kinta siitä ilmiöstä, joka on ollut tutkimuksen kohteena, koska tutkielmassa tehdyt ha-
vainnot ovat myös tutkimustietoon perustuvia (Puusa & Juuti, 2020b, s. 76, 79). Laadul-
linen tutkimus nostaa arvoon subjektiivisuuden määrällisen tutkimuksen objektiivisuu-
den sijaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 189). Jos tutkimuksia tehtäisiin vain objektiivista
näkökulmaa noudattaen, ihmisten elämämaailman merkitykset unohtuisivat (Puusa &
Juuti, 2020b, s. 76). Määrällisessä tutkimuksessa tarkoituksena on saada suurempi otos
yleistettävissä olevaa tietoa, joten tutkimus perustuu Puusan ja Juutin (2020b, s. 85) mu-
kaan ainoastaan ilmiön määrälliseen, ei yksittäiseen ulottuvuuteen. Tässä tutkielmassa

oli kuitenkin kyse ihmisten subjektiivisesta todellisuudesta, joka rakentuu yksittäisistä kokemuksista ilmiön luonnollisessa ympäristössä, ja joiden kautta kohde organisaatioon on muodostunut yhteinen historia ja tekemisen tavat (Puusa & Juuti, 2020b, s. 76).

4.3 Haastattelu laadullisena metodina

Tutkimusmenetelmillä eli metodeilla tarkoitetaan yleisellä tasolla erilaisten konkreettisten tapojen kokonaisuutta, jotka auttavat lähentymään tutkimusaihetta ja joiden avulla on pyrkimys kerätä ja analysoida aineistoa sekä vastata tutkimuskysymyksiin (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen metodeja ovat esimerkiksi yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, havainnointi tai dokumenttiaineistoihin perehtyminen (Juuti & Puusa, 2020, s. 13). Tämän tutkielman empiirisen aineistonkeruun metodina käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Tutkielman haastatteluilla oli mahdollista saada selville yksilöiden kokemuksia, tunteuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi, 2007b, s. 180). Haastattelu metodina onkin useimmiten käytetty organisaatioihin ja johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Puusa, 2020a, s. 103). Tutkielman haastattelujen tarkoituksena oli kerätä aineistoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkittavan ilmiön luonteesta (Hirsijärvi & Hurme, 2017, 66).

Koska tutkielman haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, oli myös perusteltua antaa haastattelun teemat ja kysymykset haasteltaville etukäteen tutustuttavaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85; Puusa, 2020a, s. 107). Kaikki haastateltavat eivät mahdollisuudesta huolimatta kuitenkaan tutustuneet ennakkomateriaaliin. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin kuitenkin jokaisen haastateltavan itse sanoittamia vastauksia tarkoituksellisesti ennalta määriteltyihin, eli tutkielman osalta keskeisiin kysymyksiin (Puusa, 2020a, s. 112). Puolistrukturoidun haastattelun toteutuksessa esitettiin samat kysymykset kaikille haastateltaville, eikä vastauksia ohjannut erilaiset vastausvaihtoehdot, jolloin haastateltavan oli mahdollista vastata kysymyksiin oman subjektiivisen kokemuksensa mukaan (Hirsijärvi & Hurme, 2017, s. 47). Tutkielman empiirisen aineiston hankkimiseksi haastattelu oli

tapana myös joustava, koska sen etuina oli mahdollisuus kysymysten tarkentamiseen, toistamiseen ja väärinkäsitysten korjaamiseen jo haastattelutilanteessa; samaa mahdollisuutta ei olisi ollut esimerkiksi lomakyselyssä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Edellisissä alaluvuissa on avattu tieteellistä teoritietoa tutkimuksen tieteen filosofisen taustan metodologisista ydinaloista sekä metodologian tieteentraditioista. Tässä laadullisessa tutkielmassa teoriolla tarkoitetaan kuitenkin tutkielman viitekehystä. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuikin esiyymmärryksestä, eli mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään jo etukäteen. Hermeneuttisen ulottuvuuden mukaan tieteelliseen teoritietoon syventyminen lisää tutkijan ymmärrystä suhteessa tutkimuksen aiheeseen (Puusa & Juuti, 2020b, s. 82). Tässä tutkielmassa tieteellinen teoritieto olikin keskeisenä osana teoriasidonnaista, eli abduktiivista tutkimusta.

Tieteellisestä teoritiedosta saadut kategoriat, joita kuvaavat tässä tutkielmassa motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen yhdistävät tekijät, muodostivat haastattelun teemoja, jotka jakautuivat edelleen yksittäisiksi kysymyksiksi. Näin ollen tutkielman empiirisen aineiston kerääminen pohjautui myös aikaisempiin tieteellisiin aineistoihin. Haastattelun neljä erilaista teemaa olivat palautteen saaminen (1), työyhteisön yhdessä vietetty aika (2), jaettu päätöksenteko ja vapaus vaikuttaa työn sisältöihin ja toteuttamiseen (3) sekä työntekijän vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen (4). Haastattelun lisäkysymyksen tarkoituksena oli myös saada selville, esiintyykö työntekijöillä hyväntekemisen psykologista perustarvetta (ks. liite 1). Tieteellisen teoritiedon abstraktisemmista kategorioista on siis johdettu konkreettisempia teemoja ja niistä edelleen käytännönläheisiä kysymyksiä, joihin oli mahdollista vastata ilman samaa esiyymmärrystä kuin aiheeseen perehtyneellä (Puusa, 2020a, s. 106). Haastattelujen teemoja mukaillen on aineiston sisällönanalysoinnin vaiheessa muodostunut myös tämän tutkielman tulossosion lopulliset kategoriat.

Haastatteluaineistosta eli puheen muodossa olevasta aineistosta, ei ollut mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä ilman niiden tallentamista tutkielman sisällönanalyysia

varteen, jonka tarkoituksena oli edelleen tulkita yksittäisten haastateltavien tulkintoja (Puusa, 2020a, s. 103). Koska kyseessä oli edelleen tulkinta haastateltavan tulkinnasta, ei täydellistä objektiivisuutta voitu saavuttaa. Objektiivisuuden tarpeettomuus on myös perusteltua, koska ihmisen toimintaa kokonaisuudessaan on mahdotonta ymmärtää, mutta tätä kokonaisuutta voidaan kuitenkin pyrkiä tulkitsemaan, joka on myös fenomenologian hermeneuttinen lähtökohta (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 305).

Tämän tutkielman piirteisiin kuuluivat tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valitseminen, tiedon kerääminen kohdejoukon luonnollisessa tilanteessa ja ympäristössä, eli työympäristössä sekä laadullisen metodin käyttäminen aineiston hankinnassa sekä analysoinnissa (Hirsijärvi, 2007a, s. 160). Seuraavassa alaluvussa kuvataan tutkittavan ilmiön tiedon lähteenä toimivaa yksityistä sote-organisaatiota, koska tarkoituksena oli tutkia ilmiötä, jonka osana organisaation ihmiset työskentelevät.

4.4 Tutkielman empiria

Tutkielman kohteena oleva ilmiö, mitä tässä tutkielmassa tarkasteltiin, ilmeni lastensuojelun sijaishuoltoa tuottavassa yksityisessä organisaatiossa. Ilmiötä kuvaa tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymyksen avulla saatu käsitys siitä, miten kohdeorganisaatiossa motivaatiojohtamisella voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla. Tutkielman pyrkimyksenä oli siis ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä haastateltavien kokemusten kautta (Hirsijärvi, 2007b, s. 180; Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Yksityisen lastensuojelun sijaishuollon työympäristö ja siellä ilmenevät ilmiöt ovat myös aihetta tutkineelle tuttuja, kuten yhteinen kieli ja ammattisanastokin. Haastatteluja toteutettaessa on tärkeää, että haastattelija puhuu haastateltavien kanssa yhteistä kieltä (Puusa, 2020a, s. 108). Myös tutkielman tekijän esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sekä eläytymiskyky korostuivat suhteessa tutkimuskohteena olevaan ilmiöön, joka ei voinut toteutua tutkielman tekijän ollessa täysin ulkopuolinen ilmiöön nähden (Puusa & Juuti, 2020b, s. 81).

Laadullisessa tutkielmassa on olennaista valita myös haastateltaviksi sellaiset henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemuksia tutkimusilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tutkielman kohteena olevan ilmiön tarkastelemista varten haastateltiin työntekijöitä johtajien sijaan, koska työntekijät ovat luonnollisesti johtamisen kohteena, jolloin oli mahdollista myös saada monimuotoisempia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Työntekijät toimivat tiedonlähteenä myös subjektiivisen kokemuksensa kautta, mikä oli tämän tutkielman toteutuksessa tarkoituksenmukaista. Tarkoituksenmukaisuus on perusteltua, koska itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää yksilön sisäisen motivaation tukemista. Sisäisen motivaation johtaminen ei myöskään ole työyhteisön johtamista vaan työyhteisön yksilöiden johtamista, koska myös sisäisen motivaation lähteet ovat yksilöllisiä (Martela & Jarenko, 2015, s. 159; Mayor & Risku, 2015, s. 38–39)

Yksityinen lastensuojelun sijaishuoltoa tuottava sote-organisaatio toimii Päijät-Hämeen ja Uudenmaan alueilla ja muodostuu kolmesta erillisestä kodinomaisesta yksiköstä. Organisaatio on perustettu vuonna 2011 ja se on laajentunut vuosien saatossa ensin kahdeksi ja myöhemmin kolmeksi yksiköksi. Sote-organisaation kaikilla yksiköillä on yhteinen toimitusjohtaja sekä toiminnanjohtaja ja jokaisessa yksikössä työskentelee oma lähijohtaja. Sekä toimitusjohtaja että toiminnanjohtaja työskentelevät myös johtamisen lisäksi arjen työtehtävissä. Jokaisessa yksikössä työskentelee seitsemän vakituista työntekijää, lähijohtaja mukaan lukien, koska myös lähijohtajat osallistuvat arjen työtehtäviin. Kyseinen organisaatio valikoitui tarkoituksenmukaisesti, koska itseohjautuvuuden johtamista esiintyy enemmän pienemmissä kuin isoissa organisaatioissa (Aura ja muut, 2020, s. 5). Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että pienemmissä organisaatioissa, joissa työskennellään asiakkaiden kanssa, syntyy myös luonnollista itseohjautuvuutta (Ala-Mutka, 2019, s. 184). Myös lastensuojelun sijaishuollossa toimitaan tiiviisti asiakkaiden kanssa ja asiakkaat myös asuvat sijoituksen ajan yksiköissä, joten toiminta on jatkuvaa ja ympärivuorokautista.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa vuonna 2024 sote-organisaation yhdeksälle työntekijälle henkilökohtaisesti työn luonnollisessa ympäristössä eli työympäristössä. Ennen

varsinaisten haastattelujen toteuttamista tehtiin testihaastattelut laitteiston toiminnan varmistamiseksi sekä kysymysten toimivuuden testaamiseksi. Testihaastatteluihin kulu-
nut aika johti alkuperäisten kysymysten karsimiseen. Haastattelut toteutettiin yksiköissä
haastattelua varten varatussa tilassa yksityisyyden ja häiriöttömyyden varmistamiseksi.
Haastattelut olivat kestoaltaan noin puoli tuntia. Haastateltavat osallistuivat haastatte-
luun vapaaehtoisina ja heille korostettiin haastatteluaineistoon liittyvää luottamukselli-
suutta.

Haastatteluaineistoa on käytetty ainoastaan aineiston litterointia ja analyysin toteutta-
mista varten, jonka jälkeen haastattelutallenteet on hävitetty. Haastattelujen litteroitua
aineistoa kertyi yhteensä 27 tekstisivua, fontilla 12 ja rivivälillä 1. Tutkielmassa on toteu-
tettu Vaasan yliopiston laatimia tietosuojaohjeistuksia, jotka ovat myös organisaation
tiedossa. Haastateltavat ovat tietoisia siitä, että tutkielmassa ei tule näkyviin osallistu-
neiden tunnistetietoja. Nämä edellä mainitut seikat myös edesauttoivat haastatteluti-
lanteiden avoimuutta sekä luottamuksellisemman ilmapiirin luomista. Lisäksi toimitus-
johtaja ja toiminnanjohtaja tutustuivat tutkielman tuloksiin ennen tutkielman julkaise-
mista. Mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi tutkielman tulososiossa käytetään sote-or-
ganisaation kaikkien yksiköiden haastatelluista työntekijöistä nimitystä työntekijä riippu-
matta yksiköstä. Haastateltavat on merkitty koodeilla H1–9, eli yhdeksän haastateltavan
mukaan. Sote-organisaation johtajista käytetään nimitystä johtaja, vastuu-alueesta huo-
limatta. Vaikka johtajat eivät osallistuneet haastatteluun, mainitaan heidät nimeltä tai
vastuualueen mukaan työntekijöiden kertomuksissa.

4.5 Aineiston sisällönanalyysi

Tämän tutkielman empiirisen aineiston analyysin metodina käytettiin teoriasidonnaista
eli abduktiivista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä (qualitative content analysis) tarkoi-
tetaan laadullisen analyysin menetelmää eli metodia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 143). Si-
sällönanalyysillä tarkoitetaan myös väljempää, mutta tarkoituksellista metodista viiteke-
hystä, jonka avulla on mahdollisuus tarkastella tutkimusaineistoa monipuolisesti sekä

empiirisen aineiston että tieteellisen teoriatiedon kautta (Puusa, 2020b, s. 148). Tämän fenomenologisen tutkielman metodi pitää siis sisällään kuvauksen lisäksi myös siitä johdettua tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71). Sisällönanalyysin toteuttamisessa oli tarkoituksena olennaisen tiedon esille saaminen kiinnittämällä huomio tutkielman tavoitteeseen sekä jäsentää empiiristä kokemustietoa sen tulkitsemista varten (Puusa, 2020b, s. 149, 154). Empiirisenä aineistona tutkielmassa käytettiin haastateltujen subjektiivisen kokemuksen kuvauksia tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Teoriasidonnaisen tutkielman aineiston analyysissä oli kyse myös abduktiivisesta päättelystä, millä tarkoitetaan aineiston tarkastelua sekä aineisto- että teorialähtöisesti (Puusa, 2020b, s. 151).

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi toteutettiin lukemalla litteroitua haastatteluaineistoa aina uudelleen ja uudelleen sekä koodaamalla tietoa erilaisilla väreillä ja merkeillä. Tämän jälkeen kiinnitettiin huomio tutkielman kohteena olevaa ilmiötä kuvaaviin aineistoihin haastattelun teemojen raamittamana. Näin saatiin aineistosta esille tutkielman kannalta oleellisin empiirinen tieto (Puusa, 2020b, 155). Aineistosta myös poistettiin epäolennaiset sanat ja ilmaisut, esimerkiksi ”niinku”, ”öö”, ”sillee”, ”sit” ja ”niin” sekä sanojen tarpeettomat toistot. Myös murre sanat häivytettiin tunnistettavuuden vuoksi. Näiden sanojen ja ilmaisujen poistaminen eivät muuttaneet kuitenkaan empiirisen aineiston asiasisältöä. Seuraavana analyysivaiheena oli oleellisen tiedon, eli alkuperäisen lausuman pelkistäminen (reduointi), jotta saatiin muodostettua aineiston sisällönanalyysin alaluokat (klusterointi) (Puusa 2020b, s. 152; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 132). Pelkistämässä kiinnitettiin huomio teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen ainestoa oli mahdollista yhdistää yhteisten piirteiden mukaan alaluokkien muodostamiseksi.

Tutkielman sisällönanalyysin toteutuksessa aineiston yläluokat muodostettiin mukailemalla valmiina olleita teoreettisesta viitekehyksestä johdettuja haastattelun teemoja (tieteellinen tieto), eli toisin kuin alaluokat, jotka syntyivät aineistolähtöisesti (empiirinen tieto) (Puusa, 2020b, s. 153–154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Joten yläluokat määrittivät teoriasidonnaisesti sen, mistä tutkittavaan ilmiöön liittyvistä teemoista

tutkielmassa oltiin kiinnostuneita, jonka jälkeen huomio kiinnitettiin subjektiivisiin kokemuksiin kyseisen ilmiön teeman sisällä. Näin ollen alaluokat yhdistyivät teoreettisesta viitekehyksestä saatuihin yläluokkiin (Juuti & Puusa, 2020, s. 13). Sisällönanalyysin edessä yläluokat muodostivat kokoavan eli yläluokkia yhdistävän tekijän (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 142). Tarkoituksena oli edetä analyysinprosessissa abstraktiotasolle eli riittävän pitkälle, jotta yksittäisistä kuvauksista oli mahdollista tehdä tulkintaa yleisemmällä tasolla (abstrahointi) (Puusa, 2020b, s. 148). Tämän tutkielman sisällönanalyysissa on kaksi abstraktiotasoa, jotta on päästy lopulliselle yhdistävän tekijän tasolle.

Aineiston analysoinnissa keskeisenä oli sisällönanalyysin toteuttaminen, mutta myös synteessin muodostaminen. Empiirinen aineisto siis jaettiin ensin sisällönanalyysin mukaisesti ala- ja yläluokkiin ja edelleen yläluokkia kokoaviin yhdistäviin tekijöihin, jonka jälkeen siirryttiin synteessin toteuttamisen vaiheeseen. Synteessi muodostui empiirisen kokemustiedon yhdistämisestä tutkielman viitekehyksenä olevaan tieteelliseen teoritietoon (Puusa, 2020b, s. 146, 154). Tutkielman tulosten, eli tulososion analyysin tueksi on lisätty myös katkelmia alkuperäisistä haastattelumateriaalista (Puusa, 2020b, s. 154; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 27).

Sisällönanalyysin etenemistä kuvataan usein taulukon muodossa, niin kuin tässä tutkielmassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 143). Seuraavaan taulukkoon 3, on kuvattuna esimerkki tutkielman teoriasidonnaisesta sisällönanalyysistä. Taulukko 3 kuvaa tulososion ensimmäisen alaluvun, eli työntekijän autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttamisen sisällönanalyysia. Samaan kategoriaan kuuluvat ala- ja yläluokat ovat merkittynä samalla värillä taulukon selkeyttämiseksi. Taulukon yläluokat muodostuivat motivaatiojohtamisen keinoista, joita ovat vapauden ja vastuun saaminen, vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen sekä osaamisen vahvistaminen. Näillä motivaatiojohtamisen keinoilla on vaikutusta itseohjautuvuuden psykologisiin perustarpeisiin, eli autonomiaan, kyvykkyyteen. Taulukon alkuperäisten ilmausten suluissa olevat tekstit on muutettu tutkimusetiikka huomioiden, niiden sisällön mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi.

Taulukko 3. Aineiston sisällönanalyysi mukailten (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 132).

Alkuperäinen oleellinen tieto	Pelkistetty redusoitu tieto	Alaluokat klusterointi	Yläluokka abstrahointi	Yhdistävä abstrahointi
<p>”Vastaan (substanssiosaamisesta), (substanssiosaamisen) perehdyttämisestä uusille työntekijöille ja opiskelijoille. Ja mä olen siinä kohta saanu hirveen paljon sitä vastuuta, ja koen että muhun luotetaan siinä asiassa ja arvostetaan mun ammatillisuutta.”</p> <p>”On yhä enemmän ja enemmän sitä, että tässä on vapaus tehdä ihan sitä mitä ite parhaaksi näkee, ja tiukan paikan tulon jälkeen sitten tuoloin tiimi ympärillä ja esimiehiä siihenkin.”</p> <p>”Mä oon sille sanonu, että mä oon niin mielellää näin, hoida sä homma, mun ei tarvi.”</p> <p>”Oonhan mä aika vastuullisessa työssä, täs kasvattaa lapsia. Kyl mä ymmärrän ja tunnen, et jokainen hetki voi olla äärimmäisen tärkeä huonolla tai hyvällä tavalla sen lapsen tulevaisuuden kannalta.”</p>	<p>Vastuun, ammatillisen arvostuksen ja luottamuksen saaminen</p> <p>Vapauden saaminen ja vastuun jakaminen esihenkilölle ja työyhteisölle tarvittaessa</p> <p>Vapauden saaminen ja vastuusta luopuminen yksilöllisen motivaation mukaan</p> <p>Vastuun tunteminen käytännön asiakastyöstä</p>	<p>Vapauden, vastuun sekä luottamuksen saamisen kokemukset</p> <p>Vapauden, vastuun ja tarvittavan tuen saamisen kokemukset</p> <p>Vastuun saamisen kokemukset tunnetasolla</p>	<p>Työntekijän Vapauden ja vastuun saaminen</p>	<p>Autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttaminen</p>

Alkuperäinen oleellinen tieto	Pelkistetty reduoitu tieto	Alaluokat klusterointi	Yläluokka abstrahointi	Yhdistävä abstrahointi
<p>”Ei tarvii itteensä piilottaa kaappii ja tulla toisella persoonalla ulos tekemään työtä.”</p> <p>Nuorten kanssa vuorovaikutus on mun semmonen ehdoton vahvuus ja se, et miten saane nuoret lähelle tai puhumaan itselleen ja semmonen kontaktin otto, mä koen et se tulee aika luontevasti.”</p> <p>”Mun vahvuudet on semmonen läsnäolo ja sit semmonen tietyl taval empaattisuus.”</p> <p>”Kyl ehdottomasti sellanen organisointitaidot, se että asiat hoituu ja joka paikassa on ihmiset oikeaan aikaan.”</p> <p>”Oon ite siis tehnyt (työpäikan ja vastualueen nimi) tehtäviä viisi vuotta aikaisemmin. Sen tyylistä työtä jos pystyis tekemään niin sit kokisin, et saisin vielä enemmän tehdä sitä mikä on sitä omaa, et sitä jää niinku jonkun verran pois, mut kyl sit pystyy hyödyntää kuitenkin täs perustehtävässäänkin.”</p> <p>”Omaa harrastusta voin hyödyntää. On se oma (harrastuksen nimi), niin tuetaan ja kannustetaan siihen, että vien halukkaita lapsia sinne.”</p>	<p>Mahdollisuus tehdä työtä omalla persoonalla</p> <p>Mahdollisuus oman persoonan ja ammattiosaamisen yhdistämiseen</p> <p>Mahdollisuus persoonallisten vahvuuksien hyödyntämiseen</p> <p>Mahdollisuus sisäisen motivaation mukaisten ammatillisten vahvuuksien hyödyntämiseen</p> <p>Vahvuuksia on enemmän kuin mitä pystyy työssä hyödyntämään</p> <p>Mahdollisuus tehdä työtä sisäisen motivaation ja yksilöllisten mielenkiinnon kohteiden mukaan</p>	<p>Työntekijän persoonallisia vahvuuksia ja voimavaroja tukevat työtehtävät</p> <p>Työntekijän ammatillista mielenkiintoa ja vahvuuksia tukevat työtehtävät</p> <p>Työntekijän työn tavoitteiden ja vahvuuksien huomioiminen</p> <p>Sisäisen motivaation tukeminen yksilön mielenkiintoa tukevilla työtehtävillä</p>	<p>Työntekijän vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen</p>	<p>Autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttaminen</p>

Alkuperäinen oleellinen tieto	Pelkistetty reduoitu tieto	Alaluokat klusterointi	Yläluokka abstrahointi	Yhdistävä abstrahointi
<p>"Täällä on hirveen hyvät mahdollisuudet kouluttautua ja hakea erityyppisiin koulutusmuotoihin."</p> <p>"No ainakin tässä (uusi osamisaalue), et nyt haen jotain tällaista koulutusta. Se on semmoinen et mä yritän niinku panostaa siihen."</p> <p>"Mitä perus työ on, niin kylmä uskon, et siihen riittää ihan hyvin, ja kaikki muuhan on aina plussaa."</p> <p>"Sit on eriasia käyttääks sitä kaikkea osaamista, mut ei multa vaadita enempää."</p> <p>"On ihan hyvä että on sekatyöryhmä, naisia ja miehiä saman verran. Ja sit on vähän nuorempaa ja vanhempaa työntekijää niin se on myös tärkeä, koska siinä tulee sitä elämäkokemusta ja sit myös sitä nuoruuden intoa. Ja sit sitä kyseenalaistamista tulee, ettei jäädytä näihin omii kaavoihin."</p> <p>Perustehtävän puolesta mun mielestä vastaa kyllä, mitä tehdään niinku yksikön ohjaajat. Kylmä koen, että mullois varmasti osaamista myös ehkä esihenkilötyöhön, et siltä osin ei ehkä vastaa kokonaan.</p>	<p>Hyvät ja monipuoliset mahdollisuudet lisäkouluttautumiseen</p> <p>Halukkuus ja mahdollisuus lisäkouluttautumiseen</p> <p>Osaamisen vastaaminen työn vaativuuteen</p> <p>Osaaminen vastaa työn vaativuuteen, mutta osaamista olisi enemmänkin</p> <p>Työyhteisön jäsenten osaaminen oman osaamisen vahvistamisessa</p> <p>Osaaminen vastaa työn vaativuuteen, mutta osaamista olisi lisävastuun saamiseen</p>	<p>Työntekijän osaamisen vahvistaminen ja työn tavoitteiden tukeminen</p> <p>Osaamisen vastaamisen kokemukset suhteessa työn vaativuuteen</p> <p>Osaamisen vahvistaminen ja työyhteisön tuella</p> <p>Osaamisen vastaamisen kokemukset suhteessa työn vaativuuteen</p>	<p>Työntekijän osaamisen vahvistaminen</p>	<p>Autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttaminen</p>

5 Tutkielman tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkielman varsinaiset tulokset ja rakennetaan vuoropuhelua empiirisen aineiston ja aiemman tutkimus- ja teorian tiedon välillä, eli luodaan synteesiä. Laajasta ja monimuotoisesta litteroidusta haastatteluaineistosta on analysoinnin avulla saatu esille se tieto, joka on tutkielman kannalta oleellisinta kokemustietoa. Sisällönanalyysin ala- ja yläluokkien kautta on päästy yleisemmälle tasolle, jolloin työntekijöiden kokemustieto yhdistyy motivaatiojohtamisen vaikutuksiin suhteessa työntekijän sisäiseen motivaatioon ja edelleen itseohjautuvuuden toteutumisessa tarvittavien psykologisten perustarpeiden tukemiseen (ks. taulukko 3). Tutkielman tulokset siis ilmentävät niitä motivaatiojohtamisen keinoja, joilla on mahdollista tukea työntekijöiden yksilöllisen sisäisen motivaation ylläpitämisessä ja vahvistamisessa tarvittavia psykologisia perustarpeita, eli autonomiaa, kyvykkyyttä sekä yhteenkuuluvuutta. Tutkielman tuloksissa ei eritellä näitä perustarpeita yksittäisinä tarpeina, koska motivaatiojohtamisen keinoin on mahdollista vaikuttaa kahteen psykologiseen perustarpeeseen samanaikaisesti.

Ensimmäinen alaluku tarkastelee motivaatiojohtamisen vaikutuksia suhteessa työntekijän sisäiseen motivaatioon, eli vapauden ja vastuun saamiseen, vahvuuksien ja voimavarojen huomioimiseen sekä osaamisen vahvistamiseen. Nämä alaluvun kategoriat, eli motivaatiojohtamisen keinot muodostuivat sisällönanalyysin yläluokista. Tämän alaluvun motivaatiojohtamisen keinot tukevat työntekijöiden yksilöllistä autonomiaa ja kyvykkyyttä. Toinen alaluku tarkastelee motivaatiojohtamisen vaikutuksia suhteessa työntekijän sisäiseen motivaatioon palautteen saamisen, työyhteisöön vaikuttamisen sekä jätetun päätöksenteon näkökulmista. Nämä alaluvun kategoriat, eli motivaatiojohtamisen keinot muodostuivat myös sisällönanalyysin yläluokista. Toisen alaluvun motivaatiojohtamisen keinot tukevat työntekijöiden yksilöllistä kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Molempien alalukujen synteeseistä on myös laadittu yhteenvedot.

Kolmas alaluku käsittelee hyväntekemisen perustarvetta, jota on myös esitetty neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden rinnalle. Samassa luvussa tehdään päätelmiä myös muista työntekijän yksilöllisen

sisäisen motivaation motiiveista työskennellä lastensuojelun työympäristössä. Tämä alaluku on suppeampi ja otettu mukaan tutkielmaan sen empiirisessä aineistossa ilmene-
misen vuoksi. Tutkielmassa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti itseohjautuvuusteorian
mukaisten psykologisten perustarpeiden tarkastelemiselle. Tulososion haastatteluaineis-
ton suorien lainauksien suluissa olevat tekstit on muutettu tutkimusetiikka huomioiden,
niiden sisällön mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi.

5.1 Autonomiaan ja kyvykkyyteen vaikuttaminen

5.1.1 Vapauden ja vastuun saaminen

Työntekijän sisäiseen motivaatioon liittyvät psykologiset perustarpeet, kuten autonomia ja kyvykkyys, tukevat toteutuessaan työntekijän itseohjautuvuutta. Työntekijän on mah-
dollista kokea autonomiaa työympäristössä, jossa hänellä on mahdollisuus oman toimin-
nan ohjaukseen, ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta ja kontrollointia (Martela ja muut,
2017, s. 108). Työntekijän työn kyvykkyyden tunnetta tuetaan myös työn autonomian
mahdollistavalla johtamisella, jolloin mahdollistetaan työntekijälle mahdollisimman pal-
jon vapauksia ja vähennetään suhteessa kontrollin ja ohjeistusten määrää (Deci ja muut,
1989, s. 589; Deci & Ryan, 2000, s. 234; Liukkonen ja muut, 2006, s. 28; Martela ja muut,
2017, s. 108–109, 103). Työntekijän tulee tuntea myös vastuuta tehtävien tekemisestä,
jotta hänen sisäinen motivaationsa voisi kasvaa (Deci & Ryan, 2000, s. 235; Liukkonen ja
muut, 2006, s. 28). Autonomian ja kyvykkyyden kokemukset voivat siis toteutua käytän-
nössä huomioimalla työntekijöiden vapaus ja vastuu suhteessa työn toteuttamiseen.

Sote-organisaation työntekijät kokevat autonomian ja kyvykkyyden kokemuksia usealla
eri tasolla, kuten vastuun, ammatillisen arvostuksen ja luottamuksen saaminen (1), va-
pauden ja vastuun saaminen asiakastyön toteuttamisessa (2) sekä vapauden, vastuun ja
luottamuksen saaminen yksilöllisen työn suunnittelussa ja toteuttamisessa (3). Edeltävät

tekijät siis vahvistavat työntekijöiden vapauden, vastuun, mutta myös luottamuksen kokemuksia, joita seuraavat esimerkit kuvaavat:

Vastaan (substanssiosaamisesta), (substanssiosaamisen) perehdyttämisestä uusille työntekijöille ja opiskelijoille. Ja mä olen siinä kohtaa saanu hirveen paljon sitä vastuuta, ja koen että muhun luotetaan siinä asiassa ja arvostetaan mun ammatillisuutta (1) (H3).

Tää on semmoista aika itseohjautuvaa, että ollaan saatu tuolta esimiesten tasolta tai laitoksen johtajan tasolta se lupaa tehdä sitä työtä, että kun ne tulee vaan hoidettua (2) (H7).

Mä oon tehny (vuosiluku) vuodesta lähtien, tavallaan tämän organisaation esimiehet tietää, miten mä työskentelen ja muuta. Tavallaan heillä on luotto siihen, eli mä voin tehdä sitä työtäni sillä omalla tavallani (3) (H6).

Työntekijöiden kokemukset osoittavat, että autonomian ja kyvykkyyden tukeminen toteutuvat ja lisäksi kokemuksissa ilmenee myös vastuun sekä luottamuksen saaminen, jotka edistävät edelleen työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Autonomian ja kyvykkyyden toteutumisen kokemukset vahvistavatkin sisäistä motivaatiota, koska valta ja vastuu suhteessa työn toteuttamiseen, johtaa myös sisäisen motivaation kasvuun (Martela & Jarenko, 2017, s. 312; Martela ja muut, 2017, s. 109). Luottamuksen kokemukset myös vahvistuvat johtajan luopuessa tarpeettomasta kontrollista ja säännöistä suhteessa työn toteuttamiseen (Liukkonen ja muut, 2006, s. 109; Martela & Jarenko, 2014, s. 37–38). Yksilön sisäisen motivaation kasvaminen sitouttaa myös työntekijän edelleen työtehtäviin, jotka hän kokee mielenkiintoisiksi ja uusia haasteita tarjoaviksi (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Työntekijöiden kokemukset siis ennustavat itseohjautuvuuden toteutumista, mutta itseohjautuvuuden tarve voi vaihdella myös työntekijöiden välillä yksilöllisesti.

Koska työntekijät ovat yksilöitä ja kokevat tarvetta vapauteen ja vastuun saamiseen yksilöllisesti, on perusteltua tarkastella vapauden ja vastuun saamista myös tarvittavan tuen näkökulmasta. Sote-organisaation työntekijät kokevat vapautta ja vastuuta, mutta saavat tarvittaessa tukea myös johtajilta, työtiimiltä tai organisaation muista yksiköistä. Seuraava esimerkki kuvaavaa vapauden, vastuun ja tarvittavan tuen saamisen kokemuksia:

On yhä enemmän ja enemmän sitä, että tässä on vapaus tehdä ihan sitä mitä ite parhaaksi näkee ja tiukan paikan tullen niin tuolloin tiimi ympärillä ja esimiehiä siihenkin (H7).

Tai työntekijä kokee, että ei halua vastaanottaa kaikkea sitä vastuuta, mihin olisi mahdollisuus. Seuraava esimerkki kuvaa vapauden saamista, mutta vastuusta luopumista yksilöllisen motivaation mukaan:

Mä oon sille sanonu, että mä oon niin mielellää näin, hoida sä homma, mun ei tarvi (H6).

Koska kokemuksiin kuulu ihmisen luonnollisena osana myös yksilölliset tunteet, kokevat sote-organisaation työntekijät myös vastuuta asiakastyöstään, joten seuraava esimerkki kuvaa vastuun tuntemista käytännön asiakastyöstä:

Oonhan mä aika vastuullisessa työssä, täs kasvatetaa lapsia. Kyl mä ymmärrän ja tunnen, et jokainen hetki voi olla äärimmäisen tärkeä huonolla tai hyvällä tavalla sen lapsen tulevaisuuden kannalta (H4).

Edellinen esimerkki kuvaakin kokemusta siitä, että itse työn tekeminen asiakastyössä voi kasvattaa myös vastuuta ja sen tuntemista. Työyhteisön kokemuksissa korostuukin vapauden, vastuun ja luottamuksen saaminen, mutta myös tarvittavan tuen saamisen kokemukset. Tukirakenteet ovatkin tarpeen, koska liiallinen vastuu voisi aiheuttaa myös työntekijöille hyvinvoinnin laskua. Vastuu voi myös lisätä liiallista sitoutumista sekä työuupumusta, johon voidaan kuitenkin johtamisella vaikuttaa (Ala-Mutka, 2019, s. 221; Lee & Edmondson, 2017, s. 46). Työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen vaatii johtajalta kannustusta ja tukemista ja näiden lisäksi ainoastaan välttämättömiä rakenteita (Martela & Jarenko, 2015, s. 94). Huomio tuleekin kiinnittää työntekijöiden yksilöllisen autonomian ja kyvykkyyden tukemiseen, jotta ne johtaisivat psykologiseen hyvinvointiin, ja työssä suoriutumiseen (Liukkonen ja muut, 2006, s. 118; Martela ja muut, 2017, s. 102; Vasalampi, 2017, s. 60, 62). Motivaatiojohtamisessa huomio tuleekin

kiinnittää työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian ja kyvykkyyden tukemiseen yksilöllisesti, jotta itseohjautuvuutta tuettaisiin myös yksilöllisesti.

5.1.2 Vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen

Sote-organisaation kokemuksissa ilmenee moninaisia vahvuuksia ja voimavaroja, jotka kumpuavat yksilöllisestä sisäisestä motivaatiosta. Organisaation menestyksen edellytys onkin työntekijöiden moninaisuuden huomioiminen voimavarana, koska erilaiset tulokulmat, ajattelutavat, osaamiset ja elämismaailmat tuottavat enemmän uusia oivalluksia kuin ainoastaan johtajan osaaminen ja ominaisuudet (Aaltonen ja muut, 2020, s. 201). Yleensä myös motivoituneet työntekijät tietävät, kuinka saavuttaa organisaation tavoitteet tarkasti ja nopeasti (Susanto ja muut, 2023, s. 62). Työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen myös vahvistaa autonomian ja kyvykkyyden kokemuksia.

Sote-organisaation työntekijät kokivat vahvuuksien ja voimavarojen huomioimista monella tasolla, kuten mahdollisuutena tehdä työtä omalla persoonalla (1), mahdollisuutena oman persoonan ja ammattiosaamisen yhdistämiseen (2), mahdollisuutena persoonallisten vahvuuksien hyödyntämiseen (3), mahdollisuutena sisäisen motivaation mukaisten ammatillisten vahvuuksien hyödyntämiseen (4) sekä mahdollisuutena tehdä työtä sisäisen motivaation ja yksilöllisten mielenkiinnon kohteiden mukaan (5). Edeltävät tekijät mahdollistavat työntekijöiden vahvuuksien ja voimavarojen huomioimisen, koska heillä on mahdollisuus tehdä persoonallisia vahvuuksia ja voimavaroja tukevia työtehtäviä, ammatillista mielenkiintoa ja vahvuuksia tukevia työtehtäviä sekä sisäistä motivaatiota ja yksilön mielenkiintoa tukevia työtehtäviä. Seuraavassa esimerkkejä työntekijöiden kokemuksista:

Ei tarvii itteensä piilottaa kaappii ja tulla toisella persoonalla ulos tekemään työtä (1) (H8).

Nuorten kanssa vuorovaikutus on mun semmonen ehdoton vahvuus ja se et miten saa ne nuoret lähelle tai puhumaan itselleen ja semmonen kontaktin otto, mä koen et se tulee aika luontevasti (2) (H2).

Mun vahvuudet on semmonen läsnäolo ja sit semmonen tietyl taval empaattisuus (3) (H5).

Kyl ehdottomasti sellanen organisointitaidot, se että asiat hoituu ja joka paikassa on ihmiset oikeaan aikaan (4) (H2).

Omaa harrastusta voin hyödyntää. On se oma (harrastuksen nimi), niin tuetaan ja kannustetaan siihen, että vien halukkaita lapsia sinne (5) (H9).

Sote-organisaation työntekijöillä on siis laajasti mahdollisuuksia hyödyntää vahvuuksia ja voimavarojaan. Tärkeää on voida työskennellä omalla persoonalla, mikä muodostuu myös sisäisen motivaation tekijöistä (Laloux, 2021, s. 57). Johtajan on myös mahdollista tukea aidosti työntekijän sisäistä motivaation tekijöitä silloin, kun hän on niistä kiinnostunut ja toimii myös yksilöllisesti työntekijöiden kanssa hänen motiivinsa huomioiden (Martela & Jarenko, 2015, s. 159; Mayor & Risku, 2015, s. 38–39). Seuraava esimerkki kuvaa työntekijän kokemusta siitä, että hänellä on vahvuuksia enemmän kuin mitä pysyy tällä hetkellä hyödyntämään:

Oon ite siis tehnyt (työpaikan ja vastuualueen nimi) tehtäviä viisi vuotta aikaisemmin. Sen tyylistä työtä jos pystyis tekemään niin sit kokisin, et saisin vielä enemmän tehdä sitä mikä on sitä omaa, et sitä jää niinku jonkun verran pois, mut kyl sit pystyy hyödyntää kuitenkin täs perustehtävässäkkin (H2).

Näin ollen työntekijöiden työn tavoitteet ja yksilölliset vahvuudet eivät tule täysin huomioiduksi työtehtävissä. Sisäinen motivaatio kuitenkin ohjaa työntekijän aitoa kiinnostusta työtehtäviin, joihin on mahdollista vaikuttaa omilla valinnoilla ja toteuttamisen tavoilla (Aaltonen ja muut, 2020, s. 187–188). Johtamisella on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, että työntekijän sisäinen motivaatio olisi sopusoinnussa työn tavoitteiden kanssa työtehtäviä yksilöllistämällä. Myös kyvykkyyden ja autonomian kokemuksia sekä taitoja omaava työntekijä organisoii omia työtehtäviään, on kyvykäs kehittämään työmenetelmiä sekä tunnistaa rajat itsenäiselle toiminnalle (Vuori, 2021, s. 358). Parhaimmillaan motivaatiojohtamisella tuetaan työntekijän itseohjautuvuuden psykologisten

perustarpeiden, kuten autonomian ja kyvykkyyden tarpeita, antamalla työtehtäviä, jotka vastaavat työntekijän mielenkiinnon kohteita sekä tuovat uusia motivoivia haasteita.

Sote-organisaatiossa on kuitenkin luotuna puitteet keskustelulle, jossa johtaja yhdessä työntekijän kanssa syventyy vahvuuksien tarkastelulle, esimerkiksi:

Meil on kehityskeskustelut ja sitte otetaan se aika ja paikka, jossa viel ehkä pu-reudutaan niihin vahvuuksiin, mikä on hyvä (H5).

Johtamisella on siis yhteys työntekijän motivoimiseen ja motivaation ylläpitämiseen, eikä sisäinen motivaatio ole ainoastaan työntekijän ominaisuus, koska sitä voidaan kasvattaa organisaatiossa työtehtävillä ja työn tekemisen tavoilla, jotka tukevat työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. (Leskelä, 2020; Martela ja muut, 2017, s. 107). Sisäistä motivaatiota edistävä tekijä on myös yksilön työn huomioiminen, koska motivaatio lisääntyy ympäristössä, jossa työntekijä kokee, että hänen tekemisistään välitetään (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 749). Sisäinen motivaatio on motivaatioista kestävin ja se vaikuttaa positiivisesti suoriutumiskykyyn, hyvinvointiin ja elinvoimaan (Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 220–261). Tämä on huomionarvoista, koska sisäisen motivaation omaava yksilö motivoituu erityisesti toimintaan, joka on häntä kiinnostavaa sekä mielihyvää tuottavaa (Aaltonen ja muut, 2020, s. 188; Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 260; Vasalampi, 2017, s. 55). Näin ollen on perusteltua, että työntekijän sisäisen motivaation tukeminen on motivaatiojohtamisen näkökulmasta sekä organisaation menestyksen kannalta erittäin merkityksellistä.

5.1.3 Osaamisen vahvistaminen

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmenee osaamisen vahvistamista johtamisen keinoin. Motivaatiojohtamisen avulla työntekijän autonomian ja kyvykkyyden kokemukset vahvistuvat edelleen ja tukevat työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutusta. Osaamisen vahvistaminen liittyykin oleellisesti työntekijöiden kyvykkyyden vahvistamiseen. Kyvykkyys tarkoittaa muun muassa työntekijän luottamusta omiin kykyihin sekä tunnetta osaamisesta ja pätevyydestä (Liukkonen ja muut, 2006, s. 89; Martela &

Jarenko, 2014, s. 6; Vasalampi, 2017, s. 59). Työntekijän osaamisen vahvistaminen vaikuttaa myös autonomian kokemuksiin ja edelleen työntekijän sisäisen motivaation vahvistumiseen. Tällöin työntekijää tuetaan hänen omissa pyrkimyksissään ja tavoitteissaan, jolloin tekeminen on työntekijälle palkitsevaa ilman ulkoisia palkkioita. Työntekijän työn hallittavuutta vahvistaa myös kyvykkyyden johtaminen, millä tarkoitetaan työntekijän osaamisen vahvistamista koulutuksen avulla (Martela & Jarenko, 2015, 17). Sote-organisaatioissa työntekijöiden sisäistä motivaatiota tuetaan muun muassa lisäkoulututtamisen mahdollisuudella.

Sote-organisaation työntekijät kokevat osaamisen vahvistamisen tukemista eri tasoilla, kuten hyvät ja monipuoliset mahdollisuudet lisäkoulututtamiseen (1) sekä halukkuus ja mahdollisuus lisäkoulututtamiseen (2). Nämä kaksi kokemuksen tasoa vahvistavat työntekijän osaamista sekä vastaavat työntekijän työn tavoitteiden tukemiseen, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

Täällä on hirveen hyvät mahdollisuudet koulututtautua ja hakea erityyppisiin koulutusmuotoihin (1) (H3).

No ainakin tässä (uusi osaamisalue), et nyt haen jotain tällästä koulutusta. Se on semmonen et mä yritän niinku panostaa siihen (2) (H1).

Sote-organisaation työntekijöiden kokemukset osoittavat, että työntekijän kyvykkyyttä voidaan vahvistaa koulutuksella, joka vastaa myös työntekijän työn tavoitteita. Kyvykkyyden kokemusta voidaan myös kasvattaa, antamalla työntekijälle tehtäviä, jotka vastaavat hänen tavoitteitaan ja vahvuuksiaan, mutta ovat myös riittävän haasteellisia (Martela ja muut, 2017, s. 110–111). Tehtävämäärän tulee olla myös hallittavissa ja saavutettavissa, ja tekemisen puitteiden tulee lisätä hallittavuuden tunnetta (Aaltonen ja muut, 2020, s. 195–196; Martela ja muut, 2017, s. 110–111). Sote-organisaation työntekijät kokevat, että heidän työnkuvansa on selkeä ja heidän osaamisensa vastaa työn vaativuuteen, nämä myös vahvistavat autonomian ja kyvykkyyden kokemuksia, esimerkiksi:

Mitä perus työ on, niin kyl mä uskon et siihen riittää ihan hyvin ja kaikki muuhan on aina plussa (H4).

Ohjaajana tunnen mun työtehtävät, sen verran on ollu kentällä (H6).

Toisaalta kokemukset osoittavat, että työntekijöiden osaaminen vastaa työn vaativuuteen, mutta osaamista olisi myös lisävastuun saamiseen, esimerkiksi:

Perustehtävän puolesta mun mielestä vastaa kyllä, mitä tehdään niinku yksikön ohjaajat. Kyl mä koen, että mul olis varmasti osaamista myös ehkä esihenkilötyöhön, et siltä osin ei ehkä vastaa kokonaan (H2).

Tai osaaminen vastaa työn vaativuuteen, mutta osaamista olisi enemmänkin, esimerkiksi:

Sit on eriasia käyttääks sitä kaikkea osaamista, mut ei multa vaadita enempää (H8).

Näiden kahden esimerkin erona näyttäisi olevan, että toinen työntekijä kokee sisäistä motivaatiota tehdä vaativampiakin työtehtäviä ja toinen on omasta sisäisestä motivaatiostaan käsin tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Työntekijät voisivatkin hyötyä yksilöllisten työn tavoitteiden tarkastelemisesta yhdessä johtajan kanssa, jotta tältä osin motivaatiojohtaminen toteutuisi. Johtamisen avulla työntekijän kyvykkyyttä voidaan kuitenkin tukea esimerkiksi työtehtävien tavoitteiden tarkentamisella (Kostamo ja muut, 2020, s. 10). Esimerkiksi järjestysmotiiviin (sisäinen motivaatio järjestykseen) pyrkivän tavoitteina ovat siisteys, järjestys, rakenteet, suunnittelu ja organisoiminen (Mayor & Risku, 2015, s. 32–33; Reiss, 2004, s. 187). Näitä sisäisen motivaation tavoitteita voisi tukea antamalla työntekijälle esimerkiksi enemmän suunnittelemiseen ja organisoimiseen liittyviä työtehtäviä.

Sote-organisaation työntekijät kokivat johtamisen mahdollistaman osaamisen vahvistamisen lisäksi osaamisensa vahvistuvan myös työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Työyhteisön jäsenten osaaminen oman osaamisen vahvistamisessa ilmeni esimerkiksi seuraavalla tavalla:

On ihan hyvä että on sekatyöryhmä, naisia ja miehiä saman verran. Ja sit on vähän nuorempaa ja vanhempaa työntekijää niin se on myös tärkeä, koska siinä tulee sitä elämäkokemusta ja sit myös sitä nuoruuden intoa. Ja sit sitä kyseenalaistamista tulee, ettei jäädytä näihin omii kaavoihin (H1).

5.1.4 Yhteenveto

Sote-organisaation työntekijät kokevat työssään vapautta ja vastuuta monella eri tasolla. Tasot ovat vastuun, ammatillisen arvostuksen ja luottamuksen saaminen, vapauden ja vastuun saaminen asiakastyön toteuttamisessa sekä yksilöllisen työn suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä tulos kuvaa johtamista, joka tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollistamisessa on kyse yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisestä, kuten autonomian ja kyvykkyyden tukemisesta. Autonomiia kokevalla työntekijällä on yksilöllisen tarpeen mukaan vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä vapautta tehdä valintoja työympäristössä. Vastuun saaminen myös tukee työntekijän kyvykkyyttä, mutta tärkeintä on, että vapaus sekä vastuu ovat yksilöllisesti sopuoinnussa, jotta sisäinen motivaatio voisi vahvistua.

Työntekijät voivat hyödyntää työssään myös erittäin monipuolisesti vahvuuksiaan sekä voimavarojaan. Näitä ovat oman persoonan hyödyntäminen, persoonan ja ammattiosaimisen yhdistäminen, persoonallisten vahvuuksien hyödyntäminen, sisäisen motivaation mukaisten ammatillisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä mahdollisuutena tehdä työtä sisäisen motivaation ja yksilöllisten mielenkiinnon kohteiden mukaan. Sisäisen motivaation rakentumiseen vaikuttavat myös työntekijöiden persoonalliset piirteet ja tavoitteet. Tutkielman tulokset kuitenkin osoittavat, että työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen voisi vielä kiinnittää lisähuomiota, jotta työntekijöiden todellinen potentiaali saataisiin valjastettua organisaation käyttöön. Tämä on huomionarvoista, koska sisäisen motivaation omaava yksilö motivoituu erityisesti toimintaan, joka on häntä kiinnostavaa ja sitä kautta myös mielihyvää tuottavaa.

Työntekijöillä on myös kokemuksia osaamisen vahvistamisesta, johtamisen lisäksi myös työyhteisön mahdollistamana, joka on työyhteisön mahdollistama voimavara. Työntekijät myös kokevat, että heidän työnkuvansa on selkeä ja heidän osaamisensa vastaa työn vaatavuuteen. Nämä myös vahvistavat autonomian ja kyvykkyyden kokemuksia, jotka mahdollistavat työntekijän itseohjautuvuutta. Työntekijät voisivat kuitenkin vielä hyötyä työntekijän työn tavoitteisiin liittyvistä keskusteluista. Näitä sisäisen motivaation tavoitteita voisi tukea antamalla työntekijälle tavoitteisiin liittyviä työtehtäviä ja näin ollen motivaatiojohtamisen keinot tulisivat laajemmin huomioituiksi. Itseohjautuvuuden mahdollistavat psykologisten perustarpeiden, eli autonomian ja kyvykkyyden tukeminen tulevat kuitenkin sote-organisaatiossa laajasti esille, mikä ennustaa myös parempaa työhyvinvointia. Näiden perustarpeiden täytyminen lisää sekä yksilön sisäistä motivaatiota sekä psyykkistä hyvinvointia (Deci & Ryan, 2008, s. 182–183; Liukkonen ja muut, 2006, s. 28, 89; Martela ja muut, 2017, s. 102).

On siis perusteltua, että työntekijän sisäisen motivaation tukeminen on motivaatiojohtamisen ja työntekijän itseohjautuvuuden tukemisen, mutta myös organisaation menestyksen kannalta erittäin merkityksellistä. Tutkielman annista kertoo myös seuraava työntekijän kokemus:

Se halu tehdä töitä ja se luotto siihen miten sä teet sen työn, ni tottakai se motivoi (H3).

5.2 Kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen vaikuttaminen

5.2.1 Palautteen vaikuttaminen

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmeni johtajalta saadun palautteen vaikutukset itseohjautuvuuden mahdollistamiseen. Työntekijän työn hallittavuuden, eli

kyvykkyyden tunnetta tuetaan positiivisella ja kannustavalla tuella sekä palautteella (Martela ja muut, 2017, s. 103). Palautteen saamisella on vaikutusta sekä työntekijän kyvykkyyden että yhteenkuuluvuuden tunteisiin, mutta myös ylipäättään motivaatioon tehdä työtä eli työmotivaatioon. Työmotivaatiota kuvaa työntekijän vahva halu tehdä työtä, joka vastaa hänen tavoitteitaan sekä tarpeitaan (Werdhiastutie ja muut, 2020, s. 751). Työmotivaatiolla tarkoitetaan työntekijän sisäistä motivaatiota, joka kumpuaa työntekijästä käsin, mutta siihen on motivaatiojohtamisella mahdollisuus vaikuttaa. Johtamisella voidaan vahvistaa työntekijän kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta edistämällä kannustavaa ilmapiiriä, esimerkiksi positiivista palautetta antamalla (Deci & Ryan, 2000, s. 234; Vasalampi, 2017, s. 60). Sisäisestä motivaatiosta lähtöisin olevat psykologiset perustarpeet, eli kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat suoraan myös yhteydessä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden kokemukset taas tuottavat työntekijälle työtyytyväisyyttä ja vähentävät työssä koettua stressiä (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127).

Sote-organisaation työntekijät kokevat positiivisen palautteen myönteistä vaikutusta monella eri tasolla, kuten positiivisen, rakentavan ja tasa-arvoisen palautteen vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja kyvykkyyteen (1), positiivisen palautteen vaikutus työmotivaatioon ja työn mielekkyyteen (2), positiivisen palautteen vaikuttaminen työntekijän kyvykkyyteen sekä sen vahvistavaan vaikutukseen suhteessa itsenäiseen päätöksentekoon (3) sekä positiivisen palautteen vaikutus kyvykkyyteen ja sen vahvistavasta vaikutuksesta suhteessa ammatilliseen itsetuntoon (4). Seuraavassa esimerkkejä kuvatuista palautteista, joilla on positiivinen ja vahvistava vaikutus suhteessa työntekijän kyvykkyyteen sekä sisäiseen motivaatioon:

Mun mielestä se on semmosen positiivisen rakentavaa tai sitte tavallaa se on tasa-arvoista siinä kohtaa. Kyllähän se on sellanen, mikä kohottaa sitä työmotivaatiota, ja tavallaan ku oppii sitten, et kyllähän siinä työsää sitten kehittyy (1) (H1).

Kyllä se niinku kohentaa sitä, ja tekee työstä paljon mielekkäämpää ylipäättään (2) (H1).

Tottakai se vaikuttaa. Jos se on selkeesti sellasta positiivista palautetta, että kokee jonku oman toimintamallin oikeenlaiseks, ni kylhän se vahvistaa sitä omaa semmosta varmuutta tehdä sitä työtä. Ja kyllä myös sitä varmuutta tehdä uusia päätöksiä (3) (H2).

Ilman muuta se vaikuttaa, just se, että tulee sitä varmuutta siihen tekemiseen, että kun on tehny jonkun asian hyvin, niin kuuluu se palaute siitä, et se sitä ammatillista itsetuntoa vielä vahvistaa koko ajan (4) (H5).

Palautteen saaminen sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa koettiin tärkeäksi, oli palaute sitten positiivista ja kannustavaa tai rakentavaa, toisin kuin kielteinen palaute. Kielteinen palaute vähentää työntekijän kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita (Deci & Ryan, 2000, s. 234; Vasalampi, 2017, s. 60). Kontrolloidussa työympäristössä työntekijä myös tuntee painostusta tuntea, ajatella ja käyttäytyä halutulla tavalla, joten ympäristö vähentää sisäistä motivaatiota sen edistämisen sijaan (Deci & Ryan, 2000, s. 234; Deci & Ryan, 2008, s. 182). Esimerkiksi kielteinen palaute ilman rakentavaa palautetta koettiin lannistavaksi ja työmotivaatiota alentavaksi, kuten seuraavassa esimerkissä:

Mut jos se on semmosta hyökkäävää tai jotenki, ei se kyl motivoi läheskää aina, et enemmin tulee semmonen, et no töissä pitää työnsä tehdä, mut sit sen tekee vähän hampaat irvessä. Sellasta koulutuksellista, et vois oppii palautteesta, ni se on eriasia (H4).

Tai kielteisen ja samalla ei rakentavan palautteen vaikuttaminen kyvykkyyteen niin, että se on aiheuttanut epävarmuutta ja motivaation sekä itseluottamuksen laskua, esimerkiksi:

On myös tullut sellasta negatiivista, mikä ei ole ollu välttämättä rakentavaa, ni kyllähän sellanen sit taas heikentää sitä työmotivaatioo ja sit sitä omaa uskallusta tehdä sit työtä niinku haluais. Jos on negatiivinen palaute, niin se aiheuttaa epävarmuutta ja sellasta, että se itseluottamus siin kohtaa jotenkin lyhistyy, mut omalla kohdallani sitä on ollu aika vähän tai todella vähän (H2).

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmenee selkeästi positiivisen ja kielteisen palautteen erojen vaikutukset suhteessa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon.

Organisaatiossa työntekijän itseohjautuvuuteen myönteisesti vaikuttavia elementtejä ovat ei kontrolloiva palaute sekä työyhteisön hyväksyntä (Deci ja muut, 1989, s. 588). Nämä vaikuttavat myös myönteisesti työntekijän itseluottamukseen, luovuuteen, tunnetilaan sekä oppimiseen (Deci ja muut, 1989, s. 588). Niin kuin edellisissä esimerkeissä on nähtävissä, kielteinen palaute vaikuttaa päinvastoin, eli heikentävästi työntekijän itseluottamukseen ja saa aikaan epävarmuutta sekä vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon. Työntekijöiden kokemuksissa kuitenkin esiintyi huomattavasti vähemmän kontrolloivan ja kielteisen palautteen saaminen kuin positiivisen, kannustavan ja rakentavan palautteen saaminen, mikä ennustaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, eli kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia, joilla on taas suora yhteys itseohjautuvuuden tukemiseen.

Seuraava esimerkki kuvaa kokemusta palautteesta, joka on aitoa, inhimillistä, suoraa ja rakentavaa ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän kyvykkyyden kokemukseen:

Arvostan sitä, et ollaa aitoja ennemmin, aitous on ehkä se oikea sana. Sit jos mennää taas (johtajan nimi), ni siin näkyy tietynlainen aitous. Semmonen inhimillinen palaute, se on suoraa, mut se on rakentavaa, ett sä voit oppii siitä jotain (H4).

Merkitystä työntekijöiden kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta vahvistaviin kokemuksiin on siis kannustamisella, positiivisen palautteen antamisella sekä inhimillisellä kohtaamisella. Savaspuro (2019, s. 37) tuo myös esille ihmisten herkan vaiston, joka kertoo, onko toinen ihminen aidosti läsnä keskusteluissa. Merkitystä on myös työyhteisön tuella eli ilmapiirillä, johon johtaja voi vaikuttaa omalla esimerkillä ja luottamussuhteen rakentamisella vuorovaikutuksen huomioivan johtamisen avulla. Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmenee myös työyhteisön positiivinen vaikutus suhteessa työmotivaatioon. Työntekijän psykologisten perustarpeiden täyttymistä voidaankin tukea positiivisen palautteen lisäksi myös työyhteisön tuella ja molemmilla tekijöillä on suora vaikutus myös työuupumuksen vähäiseen riskiin ja työntekijän elinvoimaisuuden tunteeseen (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127; Martela ja muut, 2017, s. 103). Työyhteisössä työntekijät

kannustavat toinen toisiaan, mikä vaikuttaa työmotivaatioon sekä arvostetuksi tulemisen tunteeseen, kuten seuraavassa esimerkissä:

Meillä on kyllä hyvä ilmapiiri ja tsemptaan tässä työvuoroissakin, että hyvältä tuntuu se kyllä, että se lisää työmotivaatiota. Välillä ihan vertaispalautekin arvokasta (H7).

Parhaimmillaan työyhteisöön on muodostunut sen jäsenten vaikutuksesta psykologisesti turvallinen työilmapiiri. Työntekijöiden työn hallittavuuden eli kyvykkyyden tunteen vahvistuminen edellyttää myös Mayorin ja Riskun (2015, s. 158, 165) mukaan luottamuksen lisäksi psykologista turvallisuuden tunnetta. Psykologinen turvallisuus kuvaa työyhteisön ilmapiiriä, missä erilaisia näkökantoja sekä osaamista arvostetaan, on turvallista tehdä virheitä, kysyä neuvoa, antaa palautetta ja keskustella konflikteista ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista (Aaltonen ja muut, 2020, s. 260; Laloux, 2021, s. 97; Salovaara, 2020b, s. 117). Tämä koskee myös johtajaa osana työyhteisöä, koska hänellä tulee olla myös kykyä kritiikin vastaanottamiseen (Savaspuro, 2019, s. 48). Seuraavat esimerkit kuvaavat työntekijöiden kokemuksia siitä, että vastavuoroisen palautteen antaminen on haastavaa:

Johtaja, sil on tietenkä päätäntävalta, mut ei se oo kaikkitietävä. On mun mielestä paljon parempi mahollisuus antaa palautetta, ku ollaa kaikki samalla viivalla (H4).

Vaikka esimiehen on vaikea ottaa palautetta vastaa, ni ja sekin on opettelua (H3).

Tai, vastavuoroinen palautteen anto koetaan onnistuneeksi, esimerkiksi:

Vastavuoroinen palautteenanto toimii tällä hetkellä. Pyritään siinä sellaiseen yhteiseen päämäärään (H1).

Johtaja voisi motivaatiojohtamisen keinoin vaikuttaa näin ollen työntekijän kokemuksiin arvostavan kohtaamisen avulla. Arvostetuksi tulemisen kokemus voi parhaimmillaan tarjota kuitenkin työntekijälle psykologisen turvallisuuden tunteen lisäksi

arvostelukykyynsä luottamista, joten näitä kokemuksia tulisi johtamisen keinoin vahvistaa (Aura ja muut, 2020, s. 32, 34). Johtaja siis edesauttaa psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä myös omalla esimerkillään työyhteisön vuorovaikutuksessa. Seuraava esimerkki kuvaa osaltaan työyhteisön psykologista turvallisuuden tunnetta:

Me ollaan saatu työyhteisönä luotua semmonen turvallinen, että voi sanoa mieltä painavia asioita ja on ehkä sitä rohkeutta sanoa hankaliakin asioita (H5).

Työyhteisön motivaatioilmasto koostuu siis sekä psykologisista että sosioemotionaalista tekijöistä, joihin voidaan kuitenkin vaikuttaa myönteistä vuorovaikutusta tukevalla johtamisella (Liukkonen ja muut, 2017, s. 27; Martela ja muut, 2017, s. 111). Onnistuneen vuorovaikutuksen ydintä kuvaavat työntekijän arvostava kohtaaminen, oikeudenmukainen kohtelu, työyhteisön yhteistyö ja yhdessä onnistuminen (Kuusela, 2013, s. 40–41). Organisaation menestyksen takana on siis motivaatiojohtamisen tuella saavutettu myönteinen vuorovaikutus. Myönteinen vuorovaikutus edistää yhdessä onnistumista, mikä taas on omiaan luomaan sisäisesti motivoivaa sosiaalista vuorovaikutuksellista työympäristöä.

5.2.2 Työyhteisöön vaikuttaminen

Sote-organisaation kokemuksissa ilmeni johtamisen avulla työyhteisöön vaikuttamista monella eri tavalla. Johtaja voi tukea työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta olemalla itse esimerkkinä eli kohdella kaikkia työntekijöitä vertaisenaan, arvostavasti, kunnioittavasti ja välittävästi, koska näin toimimalla johtaja voi välittää työyhteisöön tunnetta keskinäisestä arvostuksesta ja yhteishengestä (Martela & Jarenko, 2015, s. 17, 136). Edellä kuvattu johtajan toiminta lisää edelleen myös aiemmin mainittua psykologista turvallisuuden tunnetta, mikä on Savaspuron (2019, s. 159) mukaan itseohjautuvuuden luomisessa keskeisintä. Motivaatiojohtamista kuvaa työntekijöiden kohteleva yksilöllisesti ja kunnioittavasti, joka edellyttää myös tutustumista työntekijöihin (Fisher, 2009, s. 362). Työyhteisöön vaikuttamisessa keskeisintä onkin johtamisella lisätä työntekijöiden arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka tukevat taas työntekijöiden kyvykkyyttä.

Yhteenkuuluvuuden tunne syntyykin yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksessa ilmaantuvasta kunnioituksesta ja arvostuksesta (Aaltonen ja muut, 2020, s. 198). Sote-organisaation työntekijät, mukaan lukien johtajat tapaavat toisiaan yksiköiden työn arjessa. Seuraava esimerkki kuvaa työntekijän kokemusta, jossa johtajan läsnäolo arjen työssä vahvistaa positiivisella tavalla johtamista:

Sehän vahvistaa oikeesti sitä hyvää johtamista, kun se esihenkilö on oikeesti siellä arjessa ja näkee mitä siel tapahtuu (H5).

Sote-organisaation johtajat tekevät myös työn arjessa työvuoroja, joten vuorovaikutus mahdollistuu, mikä vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin positiivisesti, esimerkiksi:

Esihenkilöiden kanssa on sen verran tässä tehny töitä, että heiän kanssakin pysyy sit puhumaan muistakin asioista. Ja must on tärkeätä, et esihenkilö tietää, et mikä mun oma elämäntilanne on ja missä mennään ja se vaikuttaa taas tähän työn tekemiseen (H3).

Johtajan läsnäolo ja työntekijöiden kohtaamiset arjessa vaikuttavat työntekijöihin positiivisella tavalla. Motivaatiojohtaja osallistuukin itse omalla esimerkillään työyhteisön suhteiden solmimiseen ja ylläpitämiseen (Susanto ja muut, 2023, s. 63). Yhteenkuuluvuuden tunne myös vahvistuu Martelan ja muiden (2017, s. 111–112) mukaan kokemuksesta kuulua ja tuntea läheisyyttä yhteisönsä kanssa. Sote-organisaation työntekijät tapaavat johtajia sekä kaikkia oman yksikön työntekijöitä arjen työn lisäksi myös yksikön juhlapäivinä, kuukausittaisissa tiimipalaverissa sekä työhyvinvointiin liittyvissä tapaamisissa. Nämä yhteistapaamiset työn arjessa sekä vapaa-ajalla vahvistavat työntekijöiden yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja tasavertaisuuden tunnetta, kuten seuraavissa esimerkeissä:

Lisää sellasta me henkee ja semmosta, että me ollaan oma yhteisö. Ollaa kuitenkin kaikki tyytyväisiä siihen meidän yhteiseen, et siit tulee semmonen hyvä fiilis, et me ollaan me (H8).

Nyt ku oli tyhypäivä olin (johtajan nimi) kans (toiminnan nimi). Hänen kaa ollaan muutenki ihan samalla viivalla ja se on mun mielestä se kaikkein tärkein mikä

pitää ihmisiä, sitoo yhdessä. (Toiminnan tekeminen) ja puhuttii ihan tasavertaisina ihmisinä toisillemme (H4).

Toisaalta työn arjessa tapahtuvat tapaamiset työyhteisön jäsenten kanssa vaikuttavat enemmän yhteenkuuluvuuden ja arvostetuksi tulemisen tunteeseen kuin työn ulkopuolella tapahtuvat koko työyhteisön tapaamiset, esimerkiksi:

Lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta kyllä, ainakin ehdottomasti. Kylhän tietysti arvostetuksi tuleminen, ku tällästä järjestetään ja pääsee osallistumaan. Mutta siinä ei tuu semmosia henkilökohtasia, et ehkä siihen itse työn tekemiseen liittyen, mitä siel työn arjessa tapahtuu, ni siellä tulee enemmän. Mut kylhän se myös vaikuttaa viihtyvyyteen ku on noita yhteisiä juttuja (H7).

Myös työyhteisön jäsenyys voi vaikuttaa työntekijän kokemukseen yhteenkuuluvuudesta ja yhteisö voi toimia myös työntekijän sisäistä motivaatiota vahvistavasti (1) sekä työyhteisön yhteenkuuluvuuden ilmapiiri voi vaikuttaa positiivisesti hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen tunteeseen (2), esimerkiksi:

Tää yhteisö on niin kauheen helppo työyhteisö, jotenki täs työyhteisössä on kauheen helppo olla semmosena omana itsenään ja toimia niin ku kokee hyväks (1) (H3).

Koen myös sellasta, et on just sellanen ilmapiiri, et tuntee olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi (2) (H9).

Sote-organisaatio on panostanut työntekijöidensä hyvinvointiin sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen myös järjestämällä työyhteisöille yhteisen harrastuksen, padelin pelaamisen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaankin Liukkosen ja muiden (2006, s. 141) sekä Kostamon ja muiden (2020, s. 10) mukaan vahvistaa järjestämällä vuorovaikutuksellisia ja yhteistoiminnallisia tapaamisia sekä työssä että vapaa-ajalla. Sote-organisaation järjestämään harrastustoimintaan on mahdollisuus osallistua vapaa-ajan lisäksi myös työaikana. Sote-organisaation johtajat kannustavat työntekijöitä yhteiseen toiminallisuuteen, joka vaikuttaa kokemuksiin positiivisesti, esimerkiksi:

Ehdottomasti on tärkeitä kaikki kohtaamiset työajan ulkopuolella. Esihenkilöillä toiminnallisuus on sydämen asia ja yleensä kaikki tekeminen tapahtuu toiminnallisuuden kautta. Must se on hieno asia et tämmössii meille järjestetään (H3).

Myös johtajia tapaa harrastuksen yhteydessä, mikä vaikuttaa kokemukseen tasavertaisuudesta positiivisella tavalla, esimerkiksi:

Käydään pelaamassa kerran viikossa padelia, niin mahdollisesti myös nähdään silloin. Ja sitä saa tehdä työaikanaikin, on, sellai joustava yksikkö. Ja se vaikuttaa myös siihen, että sitten kun meidän kohalla joustetaan, niin mekin joustetaan mielellään tännepäin. Puolin ja toisin, niin se on mu mielestä reilua. Ja ennen kaikkea se tekee tästä hommasta toimivaa, mulle henkilökohtaisesti tärkeä asia (H1).

Työyhteisöön vaikuttaminen ilmenee työntekijöiden kokemuksissa myös työn ja vapaa-ajan yksilöllisellä yhdistämisellä. Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmeni, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työvuorosunnitteluun toivomiensa vapaa-päivien ja lomien tiimoilta. Seuraava työntekijän kokemus kuvaa mahdollisuutta vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen yksilöllisen tarpeen mukaan, mikä vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen sekä työmotivaatioon:

Työvuorosunnittelu esimerkiksi on tosi toimiva ja me saadaan itse vaikuttaa tosi paljon. Must on hienoa et meidän toiveita kuunnellaan ihan vapaapäivä toiveita, lomatoiveita. Se on hirveen positiivinen asia ja se vaikuttaa siihen omaan jaksamiseen ja työmotivaatioon (H3).

5.2.3 Jaettu päätöksenteko

Jotta työntekijän kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tukemisella itseohjautuvuus mahdollistuisi, tulisi työntekijän olla myös mukana työtään koskevassa päätöksenteossa aktiivisena toimijana. Esimerkiksi työntekijän kyvykkyyttä tuetaan yhteenkuuluvuuden lisäämisellä sekä turhan hierarkian purkamisella, jotta työyhteisön ajatusten vapaa vaihtaminen mahdollistuisi, mikä taas edistää aikaansaamista, työn prosessien optimointia sekä keskinäistä tukemista ja vaikuttamista (Martela & Jarenko, 2015, s. 158). Sote-organisaation yksiköiden työntekijät eivät osallistu aktiivisina toimijoina organisaation tasolla

päätöksentekoon ja johtajat tekevätkin organisaation muutoksiin tai hallintaan liittyvät päätökset johtoryhmän kesken, esimerkiksi:

Kyl varmasti meiltä kysytään mielipiteitä jos jonkin näköseen asiaan, mutta kylhän ne päätökset ylhäällä tehdään (H8).

Kylhän monesta asiasta just keskustellaan niissä työryhmäpalavereissa ja kyllä ihan esihenkilökin joskus jotain kysyy, mutta toki kaikkea en edes tiedä mitä päätetään (H9).

Mutta toisaalta yksikön työyhteisö saa johtajan kanssa yhteistyössä muokata muutosta yksikköön sopivaksi, mikä taas tukee yhteenkuuluvuutta ja kyvykkyyttä sekä vahvistaa osallisuuden kokemusta suhteessa päätöksentekoon. Keskeistä työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, kuten kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymisessä onkin johtajan toiminta, ottaako se huomioon työntekijät päätöksenteossa (Martela ja muut, 2017, s. 105). Seuraava esimerkiksi kuvaa työyhteisön huomioimista osana päätöksentekoa:

Me ei hirveesti päästä varsinaisesti näihin organisaatiomuutoksiin vaikuttamaan, et ne meillä aika pitkälle tuodaan ilmotusluontosesti esille. Kun tuodaan tähän meidän yksikköön joku muuttunut asia, niin me pystytään muovaamaan ja muokkaamaan sitä meidän oman näköiseksi. Esihenkilö on vahvasti näissä mukana ja tehään tiivistä yhteistyötä ja tiimityötä ja mietitään yhdessä asioita ja sovitaan yhdessä asioista (H3).

Sote-organisaation työntekijät kokevat olevansa kuitenkin vahvasti mukana arjen työtään koskevassa päätöksenteossa, koska työyhteisöpalavereissa on mahdollisuus päättää yksikön työn arkeen liittyvistä asioista yhdessä työyhteisön kanssa, esimerkiksi:

Lähinnä työryhmän yhteisiä palavereja, missä yhdessä päätetään asioista, ja on semmonen tunne että pystyy päättämään asioita aika pitkälti tai suunnittelemaan. Ihmiset uskaltaa tuomaan omia ajatuksiaan esiin, niin se on enemmänkin se rikkaus, että työryhmässä on paljon erilaisia osaamisalueita ja osaajia myös kuunnellaan ja kysytään (H1).

Työyhteisöpalaverit toimivat käytännössä työntekijöiden kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistamisessa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta luodaankin organisaatiossa

hierarkiaa vähentämällä sekä luomalla yhteisössä dialogisuuteen pyrkiviä tapaamisia, joiden avulla yhteinen kehittäminen ja päätösten tekeminen mahdollistuu (Martela ja muut, 2017, s. 111–112). Osallisuus päätöksenteossa edesauttaa myös työntekijän kokemusta täysivaltaisesta jäsenyydestä sekä sitouttaa yhteisiin päämääriin yhteisön jäsenenä (Martela ja muut, 2017, 111–112). Näillä on suora vaikutus työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteisiin. Organisaatioissa myös kehittämiseen mukaan otettu työyhteisö lisää motivaation lisäksi yhteisiä voimavaroja ja edistää yhteistä ideointia (Martela & Jarenko, 2015, s. 86). Parhaimmillaan työntekijä toimii sisäisestä motivaatiostaan käsin ja kokee entistä vahvempaa tunnetta omasta kyvykkyydestään.

Johtamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa, koska johtajan toiminta voi myös vaikuttaa työntekijän kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen alentavasti. Toiminnalla on suora yhteys työntekijän sisäiseen motivaatioon. Koska johtamisen ollessa kontrolloivaa tai liiallista ohjaamista, johtaa se työntekijän motivaation katoamiseen ja samalla johtamisen asemavallan, ei arvovallan lisääntymiseen (Aaltonen ja muut, 2020, s. 188). Myös johtajan asiantuntijuutta korostava organisaatio mitätöi työyhteisön motivaatioita (Martela & Jarenko, 2015, s. 86). Seuraava esimerkki kuvaa työntekijän kokemusta siitä, että yksikön työryhmäpalavereissa vuorovaikutus ei ole tasavertaista, mikä vaikuttaa yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteeseen alentavasti:

Oon tottunu sellasii kokoustilantesiin mis jaetaan puheenvuorot, eikä sillee et se, joka huutaa koviten saa aina. Meil on vähän toi, et joka huutaa koviten saa puhuu. Se vaikuttaa aika paljonki siihen, että tunnenko olevani arvostettu tai miten siihen ihmisen reagoi, jos saat jossai vaiheessa puheenvuoron. Ei se nyt välttämättä aina paranna yhteenkuuluvuuden tunnetta (H4).

Kontrolloitu työilmapiiri laskeekin työntekijän motivaatiota, kuten työpanoksen väheksyminen tai huomiotta jättäminenkin (Liukkonen ja muut, 2006, s. 93). Seuraavat kokemukset liittyvät työntekijöiden omaohjaajatyöhön. Kokemuksista ilmenee, että työntekijöillä on mahdollisuus päättää omaohjattavaan liittyvistä asioista vain osittain, esimerkiksi:

Mä luulen, että on muuttunut tässä matkanvarrella ehkä vähän sillee, että ennen ehkä omaohjaaja enemmän sopi asioita (H6).

Varmaan olen, suunnittelemassa ja omaohjattavien elämää ja muuta. Toi päätös sana on vähän liika, ku useimmiten joku muu sit kuitenkin tekee ne päätökset. Olen osana joo, mut en päätöksenteossa kuitenkaan. Melkei jopa pelottaa tehdä päätöksiä sen takii, koska ne kumotaa kuitenkin (H4).

Itseohjautuvuuden tukeminen ei kuitenkaan mahdollistu, jos työntekijän kyvykkyyttä eli omaa osaamista ei oteta kokonaisvaltaisesti huomioon. Luottamusta suhteessa työntekijään myös tarvitaan, jotta kyvykkyyden kokemukset voisivat vahvistua. Luottamusta lisää johtajan luopuminen tarpeettomasta kontrollista ja säännöistä, jotta työntekijät voisivat vaikuttaa työnsä toteuttamiseen (Liukkonen ja muut, 2006, s. 109; Martela & Jarenko, 2014, s. 37–38). Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksista kuitenkin suurin osa kuvaa päätöksenteon mahdollisuutta suhteessa omaohjaajatyöhön (1) sekä päivittäisen arjen työn tekemiseen (2), esimerkiksi:

Omaohjaaja, niin sille yleensä vieritetään se vastuu siitä, mutta mun mielestä se on hyvä niin. Ja ohjataan sille omaohjaajalle sitte asiat mistä sitten päätetään (1) (H1).

Ku tulee aamulla vuoroon, sen itsenäisesti lähtee suunnitteleen. Pystytään tässä itse sumplimaan, missä kohtaa päivää asia hoidetaan. Siinä mielessä meillä on tää itseohjautuvuus hyvin näkyvissä. Aika vapaasti täällä on vapaat kädet tehdä töitä ja rakentaa sitä päivää fiiliksen mukaan (2) (H7).

Omaohjaajatyöhön on myös saatavilla tukea, jos työntekijä sitä kokee tarvitsevänsä. Omaohjaajatyötä tehdään työparina, mutta myös yksikön työyhteisö ja johtaja ovat tarvittaessa omaohjaajien tukena päätöksenteossa, esimerkiksi:

Omaohjaajatyö on yksi, et siinä me saadaan aika pitkälle sen toisen omaohjaajaparin kanssa tehdä sitä hoitopolkua ja rakentaa sitä omaohjaaja suhdetta. Työryhmäpalaverissa ne tuodaan sitte muille tiedoksi. Omaohjaajana meil on aikalailla ohjautuvuus aika hyvin. Ja tietysti lähiesihenkilö antaa tukea, jos tulee sellai tilanne, et ei itse siitä tilanteesta pääse eteenpäin (H2).

Motivaatiojohtajan on myös oleellista kysyä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan, koska kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan on voimaannuttamisen (empowerment) lisäksi myös osallistavaa (Fisher, 2009, s. 362, 363). Seuraava esimerkki kuva työntekijän kokemusta motivaatioon vaikuttamisesta:

Se voi olla enneminkin motivoivampaa jos kysytään, et tarvitsetko apua (H4).

Sote -organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmeni vahva itseohjautuvuuden mahdollisuus arjen työn sekä omaohjaajatyön päätöksenteossa ja toteuttamisessa. Organisaation muutoksiin ja hallintaan liittyvään päätöksentekoon työntekijät kokevat olevansa vähemmän osallisina. Leask & Murray (2020, s. 116) ja Aaltonen ja muut (2020, s. 252) nostavatkin tärkeiksi itseohjautuvuutta tukeviksi toimenpiteiksi myös työntekijöiden osallistamisen organisaation yhteisten suuntaviivojen ja rakenteiden luomiseen työtehtävien selkeyttämisen lisäksi. Tämä vaatii johtajalta luottamusta suhteessa työyhteisöön ja tilan antamista toimia yhdessä kohti sovittuja päämääriä ilman kontrollia ja mikro-managerointia (Liukkonen ja muut, 2006, s. 109; Martela & Jarenko, 2015, s. 17; Vuori, 2021, s. 358–359). Sote-organisaation kokemuksissa myös yhteenkuuluvuuden tärkeydestä kertoo seuraava työntekijän kokemus:

Yhteisö tekee aina parhaat mahdolliset ratkaisut. Ja sen takii ku yhes tehää se päätös, ni silloin se yhteenkuuluvuuden tunne. Sä tunnet oikeesti olevas osa sitä keskusteluu, ni silloin sä tunnet olevas osa sitä yhteisöö (H4).

5.2.4 Yhteenveto

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksista ilmenee, että johtajan antamalla palautteella on merkitystä kyvykkyyden kokemusiin. Kyvykkyyttä tukemalla voidaan vahvistaa työntekijän tunnetta omasta osaamisesta ja pätevydestä. Erityisesti tasa-arvoisen, positiivisen ja rakentavan palautteen koetaan vaikuttavan positiivisesti monella eri tasolla. Positiivisia vaikutuksia ilmeni suhteessa työntekijöiden kyvykkyyteen, työmotivaatioon, työn mielekkyyteen, itsenäiseen päätöksentekoon sekä ammatilliseen itsetuntoon.

Kielteisen palautteen koettiin taas vaikuttavan lannistavalla ja työmotivaatiota alentavalla tavalla, mutta myös vaikuttavan kyvykkyyden alenemiseen niin, että se on aiheuttanut epävarmuutta sekä motivaation ja itseluottamuksen alenemista. Kontrolloitu työympäristö siis alentaa sisäistä motivaatiota ja kielteinen palaute taas vähentää työntekijän kyvykkyyden, mutta myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden kokemuksissa ilmeni kuitenkin huomattavasti vähemmän kontrolloivan ja kielteisen palautteen saaminen kuin positiivisen, kannustavan ja rakentavan palautteen saaminen, mikä ennustaa työntekijöiden sisäisen motivaation tukemista sillä ollessa suora yhteys itseohjautuvuuden tukemiseen.

Motivaatiojohtamisella voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ja luottamuksen tunteeseen. Luottamuksella on myös merkitystä työntekijän motivaatioon ja itseohjautuvuutta tukeva ilmapiiri vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Motivaatiojohtaja toimii esimerkkinä ja kohtelee työntekijöitä vertaisinaan, arvostavasti, kunnioittavasti ja välittävästi eli luoden työyhteisöön keskinäistä arvostusta ja yhteishenkeä. Yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa keskeisenä ovat hyväksyntä ja arvostus. Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmenee, että motivaatiojohtaja vaikuttaa myös omalla esimerkillään arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja rakentaa näin osaltaan luottamussuhdetta työyhteisössä. Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa tulivat esille myös työyhteisön positiivinen vaikutus suhteessa yhteenkuuluvuuteen, työmotivaatioon ja arvostetuksi tulemisen tunteeseen. Parhaimmillaan työyhteisöön on muodostunut sen jäsenten vaikutuksesta psykologisesti turvallinen ilmapiiri, mutta haasteet vastavuoroisen palautteen antamisessa, voivat taas vaikuttaa siihen heikentävästi.

Kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja näiden avulla työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan siis tukea motivaatiojohtajan positiivisen, kannustavan ja rakentavan palautteen avulla sekä huomioimalla myös vastavuoroisuuden palautteen vastaanottamisessa. Leen ja Edmondsonin (2017, s. 47), Martelan ja muiden (2017, s. 100) sekä Jorfin ja muiden (2011, s. 30) mukaan johtajan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan, joiden toteutumisessa ovat keskeisinä myös

tunnetaidot sekä sosiaalinen älykkyys. Organisaation menestyksen takana on siis motivaatiojohtamisen tuella saavutettu vuorovaikutus eli yhdessä ajatteleminen sekä yhteistyön edistäminen, mutta myös työyhteisön vahva yhteishenki ja yhteistyö.

Sote-organisaation työntekijät tapaavat johtajia sekä oman yksikön työntekijöitä arjen työn lisäksi myös yksikön juhlapäivinä, kuukausittaisissa tiimipalaverissa sekä työhyvinvointiin liittyvissä tapaamisissa. Nämä yhteistapaamiset vahvistavat työntekijöiden yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja tasavertaisuuden tunnetta. Sote-organisaation johtajat kannustavat työntekijöitä myös yhteiseen toiminnallisuuteen ja järjestää lisäksi työyhteisölle vapaa-ajan harrastuksen, joka vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin tasavertaisuudesta positiivisella tavalla. Yhteistapaamiset mahdollistavat näin ollen myös osaltaan työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen. Sote-organisaation työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen yksilöllisen tarpeen mukaan työvuorotoiveiden muodossa. Tällä on positiivista vaikutusta työntekijöiden kokemusten mukaan sekä jaksamiseen että työmotivaatioon.

Sote-organisaation yksiköiden työntekijät eivät osallistu aktiivisesti organisaatiotasolla päätöksentekoon, mutta voivat poikkeuksia lukuun ottamatta vahvasti vaikuttaa aktiivisina toimijoina päätöksentekoon suhteessa omaohjaajatyöhön ja arjen työn organisointiin. Itseohjautuvuuden tukeminen ei kuitenkaan mahdollistu, jos työntekijän kyvykkyyttä eli omaa osaamista ei oteta kokonaisvaltaisesti huomioon. Tarpeettomasta kontrollista luopuminen lisää luottamusta suhteessa työntekijään, jota tarvitaan, jotta kyvykkyyden kokemukset voisivat vahvistua. Päätöksentekoon on satavilla kuitenkin myös tarvittaessa sekä johtajan että työyhteisön tukea. Työyhteisöpalaverit toimivat käytännössä työntekijöiden kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistamisessa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta luodaankin organisaatiossa hierarkiaa vähentämällä sekä luomalla yhteisössä dialogisuuteen pyrkiviä tapaamisia, joiden avulla yhteinen kehittäminen ja päätöksenteko mahdollistuu, mutta myös sisäinen motivaatio kasvaa (Liukkonen ja muut, 2017, s. 27; Martela ja muut, 2017, s. 111–112).

Parhaimmillaan työntekijä toimii sisäisestä motivaatiostaan käsin ja kokee entistä vahvempaa tunnetta omasta kyvykkyydestään. Sekä kyvykkyyden että yhteenkuuluvuuden psykologisen perustarpeen täyttyminen lisää myös sisäisen motivaation lisäksi työntekijän työhyvinvointia. Tästä tulososioista voikin päätellä, että työntekijän sisäisen motivaation mukaisen kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tukeminen motivaatiojohtamisen keinoin tukee myös työntekijän itseohjautuvuutta, joka on myös organisaation elinvoimaisuuden kannalta erittäin merkityksellistä. Koska vuorovaikutusta tapahtuu myös työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, kantaa johtajan antama positiivinen palaute myös asiakkaille, kuten esimerkiksi, positiivinen palaute vaikuttaa työntekijän lisäksi myös asiakkaisiin:

Pitäisi olla enemmän tälläkin alalla työpaikkoja, joissa esimies muistaa antaa sitä positiivista palautetta työntekijöille, koska tavallaan kyllähän se on se mikä välittyy eteenpäin asiakkaille (H3).

5.3 Hyväntekeminen

Tässä tutkielmassa keskityttiin ensisijaisesti Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan perustuvien sisäisen motivaation psykologisten perustarpeiden, eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarkasteluun. Kuitenkin Martelan ja Ryanin tutkimuksiin liittyvän psykologisen perustarpeen eli hyväntekemisen tarpeen taustalle on kertynyt tutkimusnäyttöä, jotta se voidaan tulkita työntekijän hyvinvoinnille olennaisen tärkeäksi (Martela & Jarenko, 2015, s. 57). Siksi on perusteltua tarkastella Sote-organisaation kokemuksia myös hyväntekemisen perustarpeen näkökulmasta. Tutkielman tulokset osoittavatkin, että sisäisestä motivaatiosta käsin ilmenevä hyväntekemisen psykologinen perustarve ilmeni myös sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa esimerkiksi:

Mä oon tässä vuosien saatossa nähny tän lasten pahoinvoinnin ja huonon olon ja mihin suuntaan täs ollaan menossa. Haluun ehkä vaan tähän oman korteni kantaa kekoon ja olla auttamassa ja kaikella parhaalla mahdollisella tavalla (H3).

Lasten kanssa oleminen on ollut hyvin vahvana jo tosi pienestä ja selkeesti, et jotenki haluaa olla tukena. Meidän lapset on kaikki välittämisen ja kohtaamisen arvossia. Jotenkin tukee ja olla lapsien elämässä, et sais jonkinlaisia jyväsiä sinne reppuun sitä elämää varten, ni se on arvokasta (H5).

Edellä olevista kokemuksista ilmenee selkeästi, että työntekijöillä on sisäisestä motivaatiostaan käsin psykologinen perustarve hyväntekemiseen. Sisäisen motivaation omaava työntekijä motivoituu toimintaan, joka on häntä kiinnostavaa, omien arvojen mukaista sekä mielihyvää tuottavaa (Aaltonen ja muut, 2020, s. 188; Dorssen-Boog ja muut, 2021, s. 260; Vasalampi, 2017, s. 55). Sisäisen motivaation ytimessä onkin itselle arvokkaan ja merkityksellisen työn tekeminen, joka tuo myös onnistumisen kokemuksia (Liukkonen ja muut, 2006, s. 7). Seuraavassa työntekijän kokemuksessa ilmenee myös kasvuympäristön vaikutukset sisäisen motivaation synnyssä:

On vaan opetettu siihen sosiaalisesti, että omassa lapsuudessa opetettiin siihen. Toisista pitää pitää huolta. Mä luulen et se on jossain tuolla syvällä, et minkä takii tekee tällä alalla töitä (H6).

Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavatkin sekä lapsuuden kokemusten että ympäristön vaikutukset (Mayor & Risku, 2015, s. 37; Reed, 2017, s. 19, 23). Työntekijöiden kokemuksista voikin päätellä, miksi he ovat hakeutuneet työskentelemään lastensuojelualalle. Kokemukset osoittavat myös muita sisäiseen motivaatioon liittyviä syitä lastensuojelualalla työskentelylle, esimerkiksi sisäinen motivaatio työhön on syntynyt työskentelyn kautta:

Mulla ei oo mitään intohimoa mihinkään muuhun työhön ollu. Ja oon ihan kokenu, että tää on ihan just sitä minun työtä (H7).

Tietysti nää asiakkaat, et tykkään just nuorten ja lasten kanssa touhuta. Lastensuojelussa on jotenki semmonen hyvä meninki, ja se varmasti kuuluis ollakkii, et lapsillakin on sit hyvä olla (H9).

Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ei ilmennyt selkeitä ulkoiseen motivaatioon perustuvia syitä lastensuojelussa työskentelyyn. Ulkoinen motivaatio onkin työntekijän itsensä ulkopuolella ja kumpuaa esimerkiksi palkkioiden toiveesta, pelosta tai ryhmäpaineesta (Liukkonen ja muut, 2006. s. 84, 95; Mayor & Risku, 2015, s. 35).

Ulkoisen motivaation ja sen paineen vaikutuksesta ihminen kokee myös pakottavuutta, vastenmielisyyttä ja se aiheuttaa sekä henkisten voimavarojen että hyvinvoinnin vähenemistä (Liukkonen ja muut, 2006. s. 84, 95; Mayor & Risku, 2015, s. 35). Sisäinen motivaatio taas syntyy työntekijää itseään palkitsevasta toiminnasta ilman ulkopuolista palkkiota, kuten palkka tai bonukset (Mayor & Risku, 2015, s. 28). Työntekijän sisäinen motivaatio syntyykin innostavasta, kiinnostavasta ja nautittavasta eli mukaansa tempaavasta työstä, ja työstä, joka on ihmisen arvojen ja omakuvan mukaista (Martela ja muut, 2017, s. 104).

Tämä tulos osoittaa, että sote-organisaation työntekijät työskentelevät todennäköisesti heidän sisäistä motivaatiotansa tukevassa työympäristössä. Edellä olevista kokemuksista ilmenee myös selkeästi, että osalla työntekijöistä on myös sisäisestä motivaatiostaan käsin psykologinen perustarve hyväntelemiseen. Edellisissä alaluvuissa tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia motivaatiojohtamisen vaikutuksista työntekijän autonomiaan, kyvykkyyteen sekä yhteenkuuluvuuteen, joiden tukemisen keinoin organisaatiolla on mahdollista tukea myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja edelleen itseohjautuvuutta. Tämän tutkielman tulokset luvun kokonaisuudesta on pääteltävissä, että sote-organisaation työympäristöissä on sen yksilöiden, työyhteisöjen sekä johtajien vaikutuksesta mahdollisuuksia työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymiseen.

Aineiston analysoinnissa ilmeni myös tutkimuskysymyksen ulkopuolelta olevia työntekijöiden kokemuksia, joilla on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Sote-organisaation työntekijät saavat vahvistusta sisäiseen motivaatioonsa myös esimerkiksi asiakaspalautteen avulla. Seuraavaksi esimerkki asiakaspalautteen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon:

Ilman muuta sehän on tän työn palkka, että jos sä saat asiakkaalta palautetta, että on onnistuttu tai tehty joku asia tosi hyvin, ni kylhän se kantaa (H4).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelmana oli, miten luoda tilaa työntekijän itseohjautuvuudelle motivaatiojohtamisen keinoin. Tätä selvitettiin tutkimuskysymyksellä, miten motivaatiojohtamisella tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla ja millaisia kokemuksia yksityisen sote-organisaation työntekijöillä on kyseisen ilmiön toteutumisesta käytännön työympäristössä?

Tutkielman tulokset osoittavat, että motivaatiojohtamisella voidaan tukea työntekijän yksilöllistä sisäistä motivaatiota sellaisilla motivaatiojohtamisen keinoilla, joissa kiinnitetään huomiota työntekijän vapauden ja vastuun saamiseen, vahvuuksien ja voimavarojen käyttöön sekä osaamisen vahvistamiseen. Nämä motivaatiojohtamisen keinot tukevat työntekijöiden autonomiaa ja kyvykkyyttä ja näihin vaikuttamalla luodaan tilaa itseohjautuvuudelle. Tutkielman tulokset myös osoittavat, että motivaatiojohtamisella voidaan tukea työntekijän yksilöllistä sisäistä motivaatiota sellaisilla motivaatiojohtamisen keinoilla, joissa kiinnitetään huomiota palautteen vaikuttamiseen, työyhteisöön vaikuttamiseen sekä jaettuun päätöksen tekoon. Nämä motivaatiojohtamisen keinot tukevat työntekijöiden kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja näihin vaikuttamalla luodaan myös tilaa itseohjautuvuudelle.

Tutkielman tulokset toivat esille, että sote-organisaatiossa työntekijöillä on paljon mahdollisuuksia toimia sisäisestä motivaatiostaan käsin, mikä on motivaatiosta kestävin, mutta myös työntekijän hyvinvointia sekä työhön innostumista lisäävä tekijä. Jotta työntekijä aidosti innostuisi työtehtävistään ja haluaisi tehdä parhaansa, liikkeelle panevaksi voimaksi tarvitaan sisäistä motivaatiota (Aaltonen ja muut, 2020, s. 187; Jorfi ja muut, 2011, s. 32). Sote-organisaation työntekijät työskentelevät todennäköisesti myös heidän sisäistä motivaatiotansa tukevassa työympäristössä, eli lastensuojelualan työympäristössä. Kokemuksista ilmenee myös selkeästi, että osalla työntekijöistä on myös sisäisestä motivaatiostaan käsin psykologinen perustarve hyväntekemiseen.

Jotta työntekijöiden itseohjautuvuus toteutuisi vielä vahvemmin, motivaatiojohtamisen keinot tulisi huomioida kaikessa johtamisessa kautta organisaation. Sote-organisaation työntekijöillä on valmiuksia jopa itseohjautuvien tiimien toteuttamiseen, jos organisaation johto valjastaisi käyttöönsä kaiken sen potentiaalin, mitä työntekijöillä on tarjota. Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, miten luoda tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle motivaatiojohtamisen keinoin ja tämän optimaalinen toteutuminen ei vaatisi motivaatiojohtamisen näkökulmasta monia muutoksia. Huomio tulisi kuitenkin vielä tarkemmin kiinnittää työntekijän sisäistä motivaatiota tukevaan palautteenantoon, työntekijöiden vahvuuksien ja voimavarojen käyttöön sekä jaettuun päätöksentekoon.

Itseohjautuvuuden psykologisten perustarpeiden täytyminen myös lisää työntekijän psyykkistä hyvinvointia (Deci & Ryan, 2008, s. 182–183; Liukkonen ja muut, 2006, s. 28, 89; Martela ja muut, 2017, s. 102). Luottamuksella on myös merkitystä työntekijän motivaatioon, ja itseohjautuvuutta tukeva ilmapiiri vahvistaakin työntekijän sisäistä motivaatiota johtaen työhyvinvointiin, työn merkityksellisyyden kokemukseen, työhön sitoutumiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Parhaimmillaan johtaja uskoo työyhteisön yksilöiden potentiaaliin jopa enemmän kuin työntekijä itse, mikä kannustaa myös työntekijää uskaltamaan toimimaan omien totuttujen rajojen ulkopuolella (Aaltonen ja muut, 2020, s. 219).

Motivaatiojohtamisella voidaan siis tukea työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Näiden psykologisten perustarpeiden tukemisella on suora vaikutus myös työuupumuksen vähäiseen riskiin ja työntekijän elinvoimaisuuden tunteeseen (Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 127; Martela ja muut, 2017, s. 103). Organisaation menestyksen takana on siis motivaatiojohtamisen tuella saavutettu vuorovaikutus, eli yhdessä ajattelemisen sekä yhteistyön edistäminen, mutta myös työyhteisön vahva yhteishenki ja yhteistyö. Sote-organisaation työntekijöillä on sisäisen motivaationsa kautta paljon mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen motivaatiojohtamisen tuella, mutta myös omien henkilökohtaisten vahvuuksien ja ominaisuuksiensa vuoksi. Lisäksi työntekijöiden kokemuksista ilmeni myös työyhteisön tuen merkitys sisäisen motivaation

ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Tämä tulos osoittaa, että työntekijöiden itseohjautuvuuteen vaikuttavat motivaatiojohtamisen lisäksi myös itse työntekijät sekä koko työyhteisö.

Otalan ja Mäen (2017, s. 267) mukaan sote-organisaatioiden toiminta pohjautuu perinteisesti vahvaan professionaaliseen esimiesvaltaan ja hierarkkinen päätöksenteko ei ole ollut omiaan luomaan mahdollisuuksia koulutettujen ja ammattitaitoisten työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Sote-organisaation työntekijöiden kokemuksissa ilmenee kuitenkin motivaatiojohtamisen keinoin toteutuvaa itseohjautuvuuden tukemista. Motivaatiojohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän itseohjautuvuuteen silloin, kun työntekijän sisäistä motivaatioita tuetaan ulkoisen motivaation sijaan. Organisaatio voi saavuttaa merkittävää hyötyä työntekijöiden sisäisen motivaation tukemisella. Sisäinen motivaatio on yhteydessä Gagnén ja Decin (2005, s. 337) mukaan myös työntekijän luovuden lisääntymiseen, ajattelun ja tiedon käsittelykyvyn edistymiseen, sinnikkyYTEEN ja edelleen työsuoritusten paranemiseen. He nostavat esille myös työtyytyväisyyden, psykologisen säätelykyvyn ja positiivisen työasenteen, joten sisäisen motivaation tukemisella on suora vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen.

Hallintotieteellisen tutkimuksen vahvuus on Pietiläisen ja Syväjärven (2019, s. 307) mukaan kehittämisen näkökulmasta tuloksellisuuden vahvistaminen, ei niinkään työntekijän huomioiminen psykologisena kokonaisuutena. He tuovat esille työntekijän olevan mukana hallinnollisissa rakenteissa ensisijaisesti resursseina, ei kokemuksia omaavina yksilöinä. Pro-gradu tutkielman tulokset kuitenkin osoittavat, että pienemmissä organisaatioissa, kuten tutkielman yhteistyössä ollessa sote-organisaatiossa johtamisessa huomioidaan myös työelämän psykologian näkökulmia, jolloin myös itseohjautuvuus mahdollistuu. Itseohjautuvuuden tukeminen myös vaikuttaa suotuisasti työhyvinvointiin, työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä työhön sitoutumiseen (Deci & Ryan, 2000, s. 235, 263; Liukkonen ja muut, 2006, s. 90–91; Vasalampi, 2017, s. 59).

Tämän tutkielman tulos osoittaa motivaatiojohtamisen ja sitä kautta itseohjautuvuuden tukemisen hyödyt sekä työyhteisön yksilöille, mutta myös organisaation menestykselle muun muassa työhyvinvoinnin, psykologisen hyvinvoinnin sekä itsensä toteuttamisen näkökulmista. Nämä taas mahdollistavat oppimisen, luovuuden, kehittämisen sekä työhön että organisaatioon sitoutumisen. Organisaation kaikilla työntekijöillä onkin organisaatiotasosta riippumatta se tietotaito, joka auttaa organisaatioita menestymään (Lee & Edmondson, 2017, s. 5). Hyödyt siis ropisevat suoraan myös organisaation laariin. On siis perusteltua, että työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen on motivaatiojohtamisen ja työntekijän itseohjautuvuuden tukemisen, mutta myös organisaation menestyksen kannalta erittäin merkityksellistä.

6.1 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys

Tämän laadullisen pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkimusilmiön kuvaaminen sekä teoreettisesti loogisen tulkinnan muodostaminen tutkielman kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020b, s. 77). Tältä osin tutkielma on saavuttanut tarkoituksensa. Tässä tutkielmassa metodologiaan perustuvat valinnat perustuivat tieteenfilosofian ontologian ensisijaisuudelle. Ontologia vastaakin kysymykseen, ”miten jokin on” (Puusa & Juuti, 2020a, s. 27). Tässä tutkielmassa vastattiin kysymykseen, miten motivaatiojohtamisella tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla. Ontologia myös määrittää epistemologiaa, eli ihmisen kokemus muodostaa myös todellisuuden (Tuomi & Sara-järvi, 2018, s. 71). Tätä todellisuutta on tavoitettu puolistukturoitujen haastattelujen avulla empiirisen kokemustiedon saavuttamiseksi sekä analysoitu sisällönanalyysin avulla tutkimustulosten ja johtopäätösten muodostamiseksi. Molemmat laadulliset metodit soveltuivat tämän tutkielman metodeiksi. Hyvä metodinen valmius saavutetaan refleksioivalla suhteella tutkimuksen metodologisiin perusteisiin (Raunio, 1999, s. 13, 27). Jos haastattelut olisi toteutettu vähemmän strukturoituna, olisi sisällönanalyysi ollut haastavampi toteuttaa. Käytetyt metodit olivat kuitenkin riittävän haasteellisia käytettäväksi pro gradu-tutkielmassa.

Sote-organisaation kontekstissa kuvattu ilmiö, eli työntekijöiden kokemukset, ovat kyseisessä työympäristössä ainutlaatuisia, eikä samoja kokemuksia voida kuitenkaan saada tutkielmaa toteuttaessa toiseen lastensuojelualan työympäristöön. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden kokemukset ovat olemassa vain kyseisen organisaatioon kuuluvien ihmisten kautta, joten kokemukset myös rakentuvat ja ovat olemassa vain tämän organisaation vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti, 2020a, s. 28). Näin ollen tutkielman sovellettavuus on osin mahdollista, mutta ei sen siirrettävyys. Fenomenologia korostaakin tutkielman kohteena olevaa ilmiötä jatkuvassa muutoksessa olevana, uusiutuvana ja ainutkertaisena, jolloin ilmiötä ei voida tarkastella pysähtyneenä ja vakiintuneena (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297). Sote-organisaation työntekijöiden kokemukset ovatkin haastattelujen ajankohtana ilmenneet kokemukset, joten kokemukset voivat myös muuttua, jos haastattelu toistettaisiin myöhemmin toisena ajankohtana. Näin ollen saadut tulokset ovat olemassa vain tämän tutkielman toteuttamisen ajankohtana, eivätkä pysyviä.

Luotettavuuden kriteereitä tarkastellaan sovellettavuuden, siirrettävyyden ja pysyvyyden lisäksi myös tutkielman neutraaliuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 162). Tutkielman tulokset on esitetty mahdollisimman neutraalisti sekä objektiivisesti. Koska kyseessä oli kuitenkin edelleen tulkinta haastateltavien tulkinnasta, ei täydellistä objektiivisuutta voitu saavuttaa. Objektiivisuuden tarpeettomuus on myös perusteltua, koska ihmisen toimintaa kokonaisuudessaan on mahdotonta ymmärtää; tätä kokonaisuutta voidaan kuitenkin pyrkiä tulkitsemaan, mikä on myös fenomenologian hermeneuttinen lähtökohta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178; Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 305). Aineiston sisällönanalyysiä kuvaavan taulukon (ks. taulukko 3), sekä tutkielman tulosten suorat lainaukset haastatteluista ovat niiden mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi neutraloitu esimerkiksi ammattia, työhistoriaa tai yksilöllisiä mielenkiinnonkohteita koskien. Tutkielmaa tehdessä tuleekin varmistaa, että haastateltavien henkilöisyyttä ei voida tunnistaa esimerkiksi ammatin perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164). Vaikka sote-organisaation ulkopuoliset henkilöt eivät voi tutkielman haastattelulainauksen perusteella työntekijöitä tunnistaa, on se mahdollisuus kuitenkin sote-organisaation omassa työyhteisössä. Tämän vuoksi neutralointi on perusteltua tutkimusetiikka

huomioiden. Sote-organisation johtajat ovat myös saaneet tutustua tutkimustuloksiin ennen tutkielman julkaisemista. Sama mahdollisuus on tarjottu myös haastatteluun osallistuneille työntekijöille.

Tutkielmassa on pyritty myös mahdollisimman tarkasti kuvaamaan tutkielman toteuttamisen etenemistä, mikä lisää sen luotettavuutta. Myös aineiston sisällönanalyysin toteuttamista on pyritty avaamaan sekä taulukon (ks. taulukko 3) avulla todentamaan, mikä on luotettavuuden tarkastelun kannalta myös oleellista. Taulukko myös osaltaan auttaa huomioimaan tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden, josta on kuitenkin reflektoidun tutkimusotteen avulla saatu esille tutkielmalle olennaiset asiat. Fenomenologian hermeneuttinen ulottuvuus myös korostaa tutkijan syvempää ymmärrystä, esiymmärrystä sekä eläytymiskykyä suhteessa tutkielman kohteena olevaan ilmiöön, joka ei voi toteutua tutkijan ollessa täysin ulkopuolinen ilmiöön nähden (Puusa & Juuti, 2020b, s. 81; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Yksityisen lastensuojelun sijaishuollon työympäristö ja siellä ilmenevät ilmiöt ovat myös aihetta tutkineelle tuttuja, niin kuin yhteinen kieli ja ammattisanasto. Edeltävät seikat ovat auttaneet jo tutkielman aiheen valinnasta lähtien, mutta ovat olleet hyödyllisiä myös tutkielman haastatteluiden toteuttamisessa. Tutkielman luotettavuuden näkökulmasta on kuitenkin olennaista, että tutkielman tekijällä ei ole suhdetta yhteistyöorganisaatioon muutoin kuin tutkielman toteuttamisen kautta.

Ennen puolistrukturoitujen haastattelujen toteuttamista oli siihen tarvittavien, mutta myös tutkielman kannalta oleellisten kysymysten laatiminen haastavaa. Aidoissa haastattelutilanteissa oli kuitenkin mahdollista saada selville tutkielman kannalta oleellista kokemustietoa kysymysten avaamisen ja tarkentamisen avulla. Toisaalta haastattelukysymysten ja niiden oheen liitetyn taulukon (ks. taulukko 2) tuoman esitiedon perusteella haastateltavat ovat voineet vastata kysymyksiin myös osin taulukossa olevan tiedon ohjaamana. Toisaalta edellä mainitusta taulukosta on ollut tutkielman kannalta hyötyä, koska se on osin myös havainnollistanut haastateltaville tutkittavan ilmiön teoreettista viitekehystä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin kuitenkin jokaisen

haastateltavan itse sanoittamia vastauksia tarkoituksellisesti ennalta määriteltyihin tutkimuksen osalta keskeisiin kysymyksiin (Puusa, 2020a, s. 112).

Haastattelujen tallentaminen aineiston litterointia varten on myös lisännyt aineiston analyysin luotettavuutta, koska kokemustieto on voitu avata sanatarkasti sisällönanalyysiä toteutettaessa. Luotettavuuden tarkastelussa on otettava myös huomioon luottamuksellisen ilmapiirin luominen, josta on apua haastateltavien motivoinnissa osallistumaan haastatteluun täysipainoisesti (Puusa, 2020a, s. 108). Haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisina ja heille korostettiin haastatteluaineistoon liittyvää luottamuksellisuutta sen edesauttaessa haastattelutilanteiden avoimuutta sekä luottamuksellisemman ilmapiirin luomista. Lisäksi vapaaehtoisuutta painotettiin myös haastattelutilanteessa niin, että haastateltavan oli mahdollista olla vastaamatta kaikkiin esitettyihin kysymyksiin tai keskeyttää haastattelu sen missä vaiheessa tahansa. Kaikki haastateltavat kuitenkin vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin, eikä ainoakaan haastattelu keskeytynyt. Huomionarvoista on kuitenkin, että haastateltavat ovat voineet myös kuvata kokemuksiaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla (Puusa, 2020a, s. 108). Tutkimuksen tuloksista voi kuitenkin päätellä kokemusten ilmenneen niin monimuotoisesti, että luottamuksellisuutta on myös esiintynyt.

Vaasan yliopiston opiskelija on sitoutunut hyvän tieteellisen käytännön (HTK) toteuttamiseen, niin kuin Vaasan yliopisto organisaationa. Hyvä tieteellinen käytäntö (research integrity) perustuu eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen, mikä taas perustuu tieteen tekemiseen liittyvään luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen sekä vastuunkantoon (TENK, 2023, s. 11). Tieteelliseen tutkimukseen kuulukin olennaisena osana tieteen tekemisen etiikka sekä tutkimustulosten eettinen tarkastelu. Tämän tutkielman luotettavuutta on avattuna jo edellä, sen toteuttamisen, metodologian perusteiden sekä käytettyjen laadullisten metodien näkökulmasta. Nämä metodit ovat myös eettisesti kestäviä menetelmiä. Tämän tutkielman rehellisyyttä ja tieteellisyyttä voidaan arvioida sekä perustella tutkimusraportin havainnollistaman tutkimusprosessin etene-
misen auki kirjoittamisella sekä aineiston analysoinnin kuvauksen perusteella.

Tutkielmassa on myös noudatettu oman tieteenalan ohjeistuksia ja sääntöjä. Tutkielman tulokset on myös esitetty puolueettomasti mitään tutkielmaan liittyvää oleellista tietoa salaamatta. Arvostuksen periaate täytyy niiltä osin kun tutkielmassa on referoitu tieteen-tekijöiden tieteellisiä tekstejä; ne on merkitty asianmukaisesti lähdeviittein sekä lähde-luetteloon. Toki arvostus kuuluu myös tutkielmaan osallistuneen sote-organisaation työntekijöille sekä johtajille. Tutkielman tekijä on siis tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa vastuussa kaikesta edellä mainitusta, eli luotettavuudesta, rehellisyydestä sekä tieteentekijöiden että tieteentekemiseen osallistuneiden arvostuksesta.

Tutkielmaan lupaa pyydettyä on sote-organisaatio saanut tutustuttavakseen Vaasan yliopiston tietosuojaa koskevan selosteen. Näin olleen organisaatiossa ollaan tietoisia siitä, että empiiristä aineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkielman toteutuksessa, eikä sitä tallenneta myöhempää käyttöä varten. Tutkielmaa varten kerätyn empiirisen aineiston käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä tuleekin sopia jo etukäteen, eli ennen tutkielman toteuttamista (TENK, 2013, s. 13). Tallennetut haastatteluäänitteet ja litteraatit ovat olleet ainoastaan tutkielman toteuttajan hallussa ja salasanojen takana, ja myöhemmin myös poistettu tutkielman valmistuttua.

Tutkielman luotettavuutta lisää myös sen toteuttamisen aikataulu. Tutkielman teoreet-tista viitekehystä on rakennettu ensin vuonna 2022 ja jatkettu ja tarkennettu edelleen vuoden 2023 ja 2024 alkuvuosien aikana, jonka jälkeen on siirrytty vasta varsinaiseen tutkielman toteuttamisen vaiheeseen. Aineiston sisällönanalyysin toteuttamiseen on ku-lunut aikaa myös tieteenfilosofisiin perustoihin perehtyessä, ei ainoastaan varsinaista analyysiä ja synteisiä tehdessä, mikä lisää myös aineiston sisällönanalyysin luotetta-vuutta. Tutkielman metodien luotettavuudesta huolimatta toteuttajalla tulee olla myös riittävästi aikaa tutkielman tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165). Aktiiviseen koko tutkielman toteuttamiseen on kokonaisuudessaan kulunut noin puoli vuotta, joka on riit-tävä aika pro gradu -tutkielman toteuttamiseen. Yhdeksän haastateltavan kokemukset muodostivat riittävän monipuolisen empiirisen aineiston. Tosin suurempi

haastateltavien määrä olisi voinut tuottaa vielä monimuotoisempaa aineistoa, mutta tutkielmaan toteuttamiseen olisi pitänyt varata myös tavanomaista enemmän aikaa.

Pro gradu-tutkielma on myös käynyt läpi ennen sen julkaisemista Vaasan yliopiston hyvän tieteen tekemisen periaatteiden mukaisen Turnit-plagiaatintunnistusohjelman. Tällä menetelmällä on voitu todentaa, että tutkielmassa ei ole käytetty toisten tekemää tieteellistä työtä ja tekstejä ilman asianmukaisia viittauksia (TENK, 2023, s. 17). Hyvän tieteen tekemisen kriteerit tulevatkin kaiken kaikkiaan kattavasti pro gradu -tutkielmassa huomioituiksi.

6.2 Tutkielman hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman hyödynnettävyys korostuu etenkin tutkielman toteuttamisessa yhteistyössä olleen sote-organisaation näkökulmasta. Vaikka tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu tieteellisiin teksteihin ja teorioihin, on tutkielmassa käytetty kieli käytännönläheistä ja työympäristöön sovellettavaa. Tutkielma onkin tuottanut käytännön läheistä tietoa motivaatiojohtamisen vaikutuksista työntekijän itseohjautuvuuteen. Laadullinen fenomenologinen tutkimusote käsittääkin arkiymmärryksen eli tutkielman tekstin ei tulisi olla kielellisesti liian irrallista ja monimutkaista suhteessa arkitodellisuuteen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180, 182). Tutkielman tulokset ovat siis käytännönläheisyytensä vuoksi suoraan sovellettavissa sote-organisaation arkitodellisuuteen.

Yhteistyöorganisaatio voi siis hyödyntää teoreettisen viitekehysten ja kokemustiedon yhdistäviä konkreettisia tutkielman tuloksia sekä johtamisen että työyhteisön kehittämisen näkökulmista. Motivaatiojohtaminen voi olla myös vastaus sote-organisaation veto- ja pitovoimaan, joten se todennäköisesti turvaa työvoiman saatavuuden nyt, mutta myös tulevaisuudessa, ilman ulkoisen motivoimisen keinoja. Tämän laadullisen tutkielman tavoitteena oli tuoda myös esille ne kokemukset, joita ei ole vielä ajateltu, esimerkiksi totumuksen tai niiden ilmeisyyden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41). Palkkojen ja bonuksien avulla luotuun motivaatioon kun ei voi luottaa, koska ulkoinen motivaatio ei ole

kovin pysyvää, mutta sisäinen motivaatio taas luo pysyvyyttä sekä tehokkuuden että merkityksellisyyden kautta. (Aura ja muut, 2020, s. 7).

Tutkielman johdannossa myös pohdittiin, että on olemassa vasta vähän tieteellistä tutkimustietoa siitä, miten itseohjautuvuutta johdetaan. Tämä pro gradu -tutkielma vastaa tähän omalta osaltaan, vaikka kyseessä ei ole tutkimusartikkeli, väitös tai jokin muu tieteellinen tutkimus. Osaltaan tutkielma kuitenkin lisää ymmärrystä itseohjautuvuuden johtamisesta, eli tutkielmassa tutkitusta ilmiöstä. Ymmärryksen lisäämiseksi tutkielman hyötyä voi tarkastella myös tiedeyhteisöjen näkökulmasta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Ymmärryksen lisääminen palvelee kaikkia tämän tutkielman aiheesta kiinnostuneita, mutta myös tiedeyhteisöjä, jotka ovat suuntautuneet organisaatio- johtamis- tai työ ja organisaatiopsykologiatutkimukseen.

Tutkielman jatkokehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista nähdä, miten tulokset muuttuisivat, jos samalla tutkimuskysymyksellä ja samassa sote-organisaatiossa toteutettaisiin tutkimus, jossa haastateltaisiin organisaation johtoa työntekijöiden sijaan. Toki tässä tapauksessa kysymysten asettelu haastattelun näkökulmasta olisi toinen ja myös tutkimuksen toteuttamisen uusi ajankohta antaisi jo osaltaan toisenlaisia vastauksia muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Tähän tutkielmaan haastateltiin kuitenkin tarkoituksellisesti työntekijöitä johtajien sijaan, jotta yksilöllisyyden johtaminen tulisi huomioituksi. Itseohjautuvuuden johtaminen on työyhteisön yksilöiden johtamista, ei työyhteisön johtamista ((Martela & Jarenko, 2015, s. 159; Mayor & Risku, 2015, s. 38–39).

Tämän tutkielman edelleen kehittämisessä voisi ottaa huomioon myös itseohjautuvat tiimit ja niiden mahdollistaman itseohjautuvan organisaation. Itseohjautuvat tiimit myös muodostuvat yksilöistä. Aaltosen ja muiden (2020, s. 262) mukaan organisaatioissa on tärkeää tunnistaa yksilöiden kyvykkyyttä, vahvuuksia ja toimivia toimintamalleja sekä antaa kiitosta, mutta myös aikaa kriittiselle ajattelulle sekä toimintamallien tarkastelulle, jotta niistä voitaisiin myös yhdessä oppia. Tutkielman tulokset ilmentävät myös tutkielmassa yhteistyössä olleella sote-organisaatiolla olevan motivaatiojohtamisen, mutta

myös työyhteisön näkökulmasta potentiaalia itseohjautuvien tiimien mahdollistamiseen. Suurimmaksi osaksi itseohjautuvana tiiminä sote-organisaatioissa toimitaan jo omaohjaajatyössä ja Salovaaran (2020, s. 112) mukaan pienin mahdollinen tiimi on kaksi henkilöä, mutta tiimiä voi kasvattaa niin paljon, kun se organisaation toiminnan kannalta on järkevää.

Itseohjautuvuuteen liittyvät tutkimustulokset osoittavat myös, että itseohjautuvuuden johtaminen on pienemmissä organisaatioissa aktiivisempaa kuin isommissa organisaatioissa, joten nykyisin on syytä ottaa oppia pieniltä isojen organisaatioiden sijaan (Aura ja muut, 2020, s. 5). Itseohjautuvuuden laajentamisen jatkotutkiminen voisikin mahdollistaa myös osaltaan suunnan näyttämisen sosiaali- ja terveysalla. Martelan ja muiden (2021, s. 34) mukaan tiedeyhteisöissä on itseohjautuvuudesta vielä paljon opittavaa, ja siksi tarvitaankin vielä enemmän käytännön kokeiluja myös suomalaisissa organisaatioissa.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja yhä enemmän tulee huomioida yhteiskunnallisen ja teknologisen kehityksen, mutta myös inhimillisen kehityksen väistämättömyyttä, jossa itseohjautuvuus ja osaamiskeskeisyys ovat merkittävässä roolissa. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 329; Çakmak & Uğurluoğlu, 2022, s. 214; Kostamo, 2017, s. 110). Merkitystä on myös päätöksenteon näkökulmasta, koska päätösten kierrättäminen johtajien kautta on hitaampaa sekä monesti liian irrallaan käytännön työympäristöstä, joten virheellisten päätösten riski myös kasvaa (Salovaara, 2020, s. 145). Nopeasti muuttuva ympäristö ja sen tarpeet, niin kuin asiakkaidenkin tarpeet, vaativat nopeaa reagoitua, jolloin johtajien työn arjesta irrallaan oleva hallinta johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja epäonnistumisiin (Lee & Edmondson, 2017, s. 4). Laloux (2021, s. 121, 130) myös yksiselitteisesti esittää teoksessaan *Reinventing organizations*, että tutkimukset osoittavat ylipäättään johtamisen, mutta myös muutosjohtajuuden ja strategisen johtamisen tarpeettomuuden. Lalouxin (2021, s. 121, 130) mukaan itseohjautuvat organisaatiot muokautuvat ja muuntautuvat luonnollisesti ympäristön ja organisaation tarpeiden mukaisesti ilman johtamisella pakotettua muutosta tai strategian noudattamista.

Itseohjautuvien tiimien mahdollistaminen on myös monelta muulta osin kannattavaa. Itseohjautuvien tiimien kohdalla myös taloudelliset hyödyt kasvavat entisestään, koska johtajien palkkakulut poistuvat. Johtajien palkkakustannukset suhteutettuna isompien organisaatioiden kaikkiin palkkakuluihin on yli 30 % (Salovaara, 2020, s. 145). Itseohjautuvuuden tuomien taloudellisten säästöjen ajatus myös asettaa nykyorganisaatioiden lyhyemmän aikavälin taloudellisten voittojen tavoittelun kriittisen tarkastelun alle (Salovaara, 2020, s. 182). Organisaatiot hyötyisivätkin rakenteellisen muutoksen, eli itseohjautuvuuden mahdollistamisen tuomista taloudellisista hyödyistä pidemmällä aikavälillä verraten jatkuvaan käytännön työhön kohdistuvaan säästökuuriin.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Ala-Mutka, J. (2019). *Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista*. Growman Oy.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020: - tutkimusraportti*. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://oma.tsr.fi/api/projects/fcb48aae-d6ce-4d3c-b1d0-abc5274aaab6/attachment/6198dc32-2307-4890-bd4d-6881814d33d0>
- Çakmak, C. & Uğurluoğlu, Ö. (2022). The Relationship Between Self-Leadership, Job Satisfaction, and Job Stress Among Healthcare Professionals. *Arch Health Sci Res*, 9(2), 123–129. <https://doi.org/10.54614/ArcHealthSciRes.2022.21115>
- Deci, E., Connell, J. & Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dorssen-Boog, P. van, Vuuren, T. van, Jong, J. de & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers’ self-determination: The impact of a self-leadership intervention on

- work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 259–281. <https://doi.org/10.1111/joop.12352>
- Fisher, E. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367. <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hirsijärvi, S. (2007a). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa S. Hirsijärvi, P. Remes & P. Sajavaara, *Tutki ja kirjoita* (s. 119–162). (13.–14., osin uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S. (2007b). Tutkimustyyppit ja aineistokeruun perusmenetelmät. Teoksessa S. Hirsijärvi, P. Remes & P. Sajavaara, *Tutki ja kirjoita* (s. 186–215). (13.–14., osin uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296–307). Gaudeamus.
- Jorfi, H., Jorfi, S., Yaccob, H. & Shah, I. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 30–37. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n9p30>
- Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Otava.
- Juuti, P., Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–20). Gaudeamus.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus. Argumentaatio ja tieteen-filosofia*. Gaudeamus.

- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela (toim.) & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoida tulevaisuudessa?* (s. 79–110). Alma Talent.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 7–13. Noudettu 29.1.2024 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus* 5 (2), 118–137. Noudettu 23.1.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87591>
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. (2019). Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteoria työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 115–145). PS-kustannus.
- Laloux, F. (2021). *Reinventing Organizations – An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä*. Teal Suomi Osuuskunta.
- Lammintakanen, J. (2018). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus* (s. 237–258). (3.–4., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>
- Leask, C.F. Bell, J. & Murray, F. (2020). Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context. *Public Health* 179, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.10.011>
- Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leskelä, J. (2020, 25. marraskuuta). *Motivaatiojohtaminen*. Kansalaisyhteiskunta. Tietopankki. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/motivaatiojohtaminen/>

- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Noudettu 27.4.2022 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAX-BBXATCBEEC#kohta:Osa\(\(20\)II\(\(\(:\(a0\)Sis\(\(e4\)isen\(\(20\)motivaation\(\(20\)johtaminen\(\(20\):\(Yhteenkuuluvuuden\(\(20\)johtaminen\(\(20\)/piste:b1298](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAX-BBXATCBEEC#kohta:Osa((20)II(((:(a0)Sis((e4)isen((20)motivaation((20)johtaminen((20):(Yhteenkuuluvuuden((20)johtaminen((20)/piste:b1298)
- Martela, F., Ryan, R. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Benevolence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(69), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela (toim.) & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 311–327). Alma Talent.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 100–115). PS-kustannus.
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*, 29(2), 21–28. Noudettu 29.1.2024 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin - vai pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series*, 3, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (second edition). Harper & Row.
- Mayo, E. (1930) The Human Effect of Mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156–176.

- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.
- McGregor, D. (2000). The Human Side of Enterprise. First published in Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, April 9, 1957. *Reflections (Cambridge, Mass.)*, 2 (1), 6–15.
- Maclea, M., Shaw, G. & Harvey, C. (2022). Business as service? Human Relations and the British interwar management movement. *Human relations*, 75(8), 1585–1614. <https://doi.org/10.1177/00187267211070771>
- Munna, A. (2021). Strategic Management, Leadership and Staff Motivation: Literature Review. *International Education and Culture Studies*, 1(1), 21–29. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta <http://www.stspress.org/journal/journalArticle?id=5>
- Mönkkönen, K. (2007). *Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö*. Edita.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2017). Johdanto. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 9–15). PS-kustannus.
- Otala, L. & Mäki, T. (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa F. Martela (toim.) & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoida tulevaisuudessa?* (s. 265–285). Alma Talent.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus.

- Puusa, A., Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa P. Juuti (toim.) & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Gaudeamus.
- Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus.
- Reed, S. (2017). Henkilökohtaisten tavoitteiden geneettinen perusta. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 18–31). PS-kustannus.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology* 8(3), 179–193.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 81–104). (3.–4., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Reiss Motivation Profile (RMP), (2024). *Reiss Motivation Profile® -versiot*. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta <https://www.reissmotivationprofile.com/products>
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017a). Henkilökohtaiset tavoitteet, hyvinvointi ja elämäntyytyminen. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 43–53). PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017b). Henkilökohtaisten tavoitteiden menetelmä - Motivaation mittaaminen. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 32–42). PS-kustannus.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela (toim.) & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoida tulevaisuudessa?* (s. 49–78). Alma Talent.
- Salovaara, P. (2020b). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.

- Salovaara, P. (2020a). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 14–20. Noudettu 29.1.2024 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Susanto, P., Syailendra, S. & Suryawan, R. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (toinen, uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Noudettu 23.3.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 54–65). PS-kustannus.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämäntutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F. & Partiwi, S. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelun teemat ja kysymykset liittyvät johtamiseen ja työn organisoimiseen ja perustuvat motivaatiojohtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen yhdistäviin tekijöihin.

Taulukko alla:

Motivaatiojohtaminen	Itseohjautuvuuden tukeminen	Yhdistävä tekijä
- Positiivinen ja kannustava palaute	- Arvostetuksi ja hyväksytyksi tuleminen	Palautteen saaminen
- Kannustavan ilmapiirin luominen - Työntekijän arvostava kohtaaminen ja kuuleminen	- Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen - Työyhteisön kohtamisten lisääminen	Työyhteisön yhdessä vietetty aika
- Työntekijät tasavertaisina päätöksenteossa	- Dialoginen päätöksenteko	Jaettu päätöksenteko
- Vapauden antaminen - Ohjauksesta ja kontrollista luopuminen	- Valinnan vapaus - Vastuun saaminen - Tarpeettomasta ohjauksesta ja kontrollista luopuminen	Vapaus vaikuttaa työn sisältöihin ja toteuttamiseen
- Työntekijän työn tavoitteiden tukeminen - Työtehtävien jakaminen työntekijän sisäisen motivaation mukaan	- Mielenkiintoa ja vahvuuksia tukevat työtehtävät - Riittävän haastelliset mutta hallittavat työtehtävät - Selkeä työnkuva	Työntekijän voimavarojen ja vahvuuksien huomioiminen

Teema 1: Palautteen saaminen

- Millaista palautetta saat esihenkilöltäsi koskien työtäsi?
- Vaikuttaako palautteen saaminen työmotivaatioosi; jos vaikuttaa, miten?

Teema 2: Työyhteisön yhdessä vietetty aika

- Tapaatko henkilökohtaisesti esihenkilöltäsi työn arjessa; jos tapaat, miten?

- Vietätkö aikaa yhdessä koko työryhmän kanssa; jos vietätte, miten?
- Lisäävätkö tapaamiset arvostetuksi tulemisen tunnetta ja/tai yhteenkuuluvuuden tunnetta?

Teema 3: Jaettu päätöksenteko ja vapaus vaikuttaa työn sisältöihin ja toteuttamiseen

- Oletko osana tekemässä päätöksiä koskien työn organisointia; jos olet, miten?
- Onko sinulla mahdollisuuksia suunnitella ja organisoida työtehtäviäsi työn arjessa päivittäin tai pidemmällä aikavälillä, esim. työvuorosuunnittelu, perustehtävän toteuttaminen, omaohjaajatyö ym. ?

Teema 4: Työntekijän vahvuuksien ja voimavarojen huomioiminen

- Mitä vahvuuksiasi voit hyödyntää työssäsi?
- Tunnetko vastuuta työtehtävistäsi, ja vastaako osaamisesi työtehtävien vaativuutta?

Lisäksi

- Miksi olet hakeutunut juuri tähän työhön?
- Onko jotakin mitä haluaisit vielä lisätä haastattelun teemoihin liittyen?