

Alisa Huttunen

ITSEMOTIVOINTIKEINOT OMAN TYÖMOTIVAATION JOHTAMISESSA

OmassaJohdossa-koulutusinterventioon
osallistuneiden kuvaamat käyttötarkoitukset keinoille
ja kokemukset keinojen käyttöä vaikeuttavista
tekijöistä

TIIVISTELMÄ

Alisa Huttunen: Itsemotivointikeinot oman työmotivaation johtamisessa-OmassaJohdossa-koulutusinterventioon osallistuneiden kuvaamat käyttötarkoitukset keinoille ja kokemukset keinojen käyttöä vaikeuttavista tekijöistä

Pro gradu- tutkielma

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma

Kesäkuu 2023

Itsensä johtamista on viime vuosina pidetty tärkeänä työelämätaidona niin esihenkilöille kuin työntekijöille. Esihenkilöiden tekemää toisten motivoimista on tutkittu paljon, mutta vähemmän on tieteellistä tutkimusta siitä, miten moninaisia itsensä motivointiin käytettyjä keinoja käytetään ja millaisia vaikeuksia niiden käytössä on. Vastuu itsensä johtamisen osaamisesta on jätetty pääosin työntekijöiden harteille. Erilaisia koulutuksia tarjoamalla työnantaja voisi tukea työntekijöidensä itsensä johtamisen taitoja. Arviointitiedon perusteella koulutuksista voidaan rakentaa entistä parempia ja vaikuttavampia koulutuksia. Yksi itsemotivointikeinoja opettava koulutus on OmassaJohdossa-koulutus. Tutkielmassani tutkin kyseiseen koulutukseen osallistuneiden kokemuksia oman työmotivaation johtamiseen tarkoitettujen itsemotivointikeinojen käytöstä haastatteluaineistoa analysoimalla. Tutkimustietoa vastaavien koulutuksien vastaanottamisesta ja niiden jälkeisestä keinojen käytöstä on vielä vähän, ja siksi tutkimusaiheeni on tärkeä.

Teoreettisena taustana käytän tutkielmassani itsemääräämisteoriam, koska käyttämäni valmis aineisto on rakennettu itsemääräämisteorian pohjalta ja OmassaJohdossa-koulutus perustui siihen. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet eli autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus tulevat olla tyydytettynä, jotta ihminen voi olla hyvinvoiva, motivoitunut ja kasvaa. Yhtenä tärkeänä käsitteenä tutkielmassani on itsensä johtaminen. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät hallitsevat omaa käyttäytymistään ja ovat vastuussa tekemistään päätöksistä, ilman ylemmän tason kontrollia tai valvontaa. Itsensä johtamisen taitoja on mahdollista oppia. Omaa työtä voi myös tuunata mielekkäämmäksi.

Tutkimuskysymykseni liittyvät työmotivaation johtamisen itsemotivointikeinojen käyttökokemuksiin, joita tutkittavat oppivat OmassaJohdossa-koulutuksessa. Tutkimuskysymykseni ovat: 1.Mitä itsemotivointikeinoja OmassaJohdossa-koulutukseen osallistuneet haastateltavat ovat kertoneet käyttäneensä ja minkälaisiin tarkoituksiin näitä keinoja on käytetty? 2.Mitkä tekijät ovat haastateltavien kokemusten mukaan vaikeuttaneet keinojen käyttöä? Näitä keinoja tutkittavat oppivat OmassaJohdossa-koulutuksessa. Koulutuksessa opittuja keinoja oli yhteensä lähes 40, ja ne jakautuivat kahdeksaan keinokategoriaan (mm. Miksi teen tätä, Yhdessä enemmän, Anna työn virrata, Työn tuunaaminen, Ajattelun uudistaminen). Tutkielmani aineistona käytin OmassaJohdossa/InCharge- pilottitutkimuksessa kesken intervention kerättyä haastatteluaineistoa (n=10). Haastattelurunko oli puolistrukturoitu ja sen kysymykset koskivat interventiokoulutuksen osallistuneiden kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä koskien koulutusta ja itsetäytettävää työkirjaa. Haastattelurungon osa 4 koskee työmotivaation johtamisen itsemotivointikeinoja, joten keskityn kyseiseen osioon.

Tutkimusmenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysin tuloksena muodostin neljä pääkategoriaa, joihin haastateltavat kuvasivat käyttävänsä keinoja: työtehtävien tekemiseen, hyvinvoinnin lisäämiseen, yhteenkuuluvuuden lisäämiseen ja itsensä motivointiin. Keinojen käyttöä vaikeuttavia tekijöitä koskevassa analyysissa puolestaan tunnistin yhteensä viisi pääkategoriaa: työhön, itseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät, sekä keinojen toimivuuteen ja tarpeeseen liittyvät tekijät. Tuloksien mukaan käyttäjät kokivat keinoista olleen positiivisia vaikutuksia motivaatioon, hyvinvointiin ja työssä pärjäämiseen. Keinoja ei liitetty motivaation johtamiseen, vaan ne nähtiin yleisinä työelämätaidoina. Osaa keinoista käytettiin enemmän kuin toisia, ja käytetyimpiä olivat ”Yhdessä enemmän”-keinokategorian keinot.

Tutkimukseni antaa tärkeää tietoa siitä, miten työntekijät voivat johtaa itseään. Tietoa voitaisiin hyödyntää erilaisissa koulutuksissa ja organisaatioissa. Keinojen hyödyntäminen myös esimerkiksi työnohjauksessa voisi olla mahdollista.

Avainsanat: itsemotivointikeinot, työmotivaatio, itsensä johtaminen, itsemääräämisteoriam

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1
2 Motivaation tyypit itsemääräämisteorian mukaan	2
2.1 Psykologiset perustarpeet.....	2
2.2 Motivaation tyypit	4
2.3 Työmotivaatioon yhteydessä olevat käsitteet: työn merkityksellisyys ja työn imu	6
3 Itsensä johtaminen	8
3.1 Työn tuunaaminen	9
3.2 Oman motivaation johtaminen itsemotivointikeinoja käyttämällä	10
3.3 Itsensä johtamisen käsitteellistysten erot ja yhteneväisyydet	12
4 Aiempi tutkimus	13
4.1 Itsemääräämisteorian soveltaminen työelämäkontekstissa	13
4.2 Itsensä johtaminen	14
5 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset	16
5.1 Aineistonkeruu ja tutkittavat	17
5.2 Haastattelu	19
5.3 Tutkimusetiikka	20
6 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä	21
6.1 Analyysiprosessi.....	22
7 Analyysin tulokset	26
7.1 Käytetyt keinot ja niiden käyttötarkoitukset	26
7.1.1 Saadakseen työtehtävät tehtyä	28
7.1.2 Lisätäkseen hyvinvointia	32
7.1.3 Lisätäkseen yhteenkuuluvuutta	35
7.1.4 Motivoidakseen itseään	37
7.2 Keinojen käyttöä vaikeuttavat tekijät	38
7.2.1 Työhön liittyvät tekijät	40
7.2.2 Itseen liittyvät tekijät	43
7.2.3 Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät	44
7.2.4 Keinojen toimivuuteen liittyvät tekijät.....	45
7.2.5 Keinojen tarpeeseen liittyvät tekijät	48
7.2.6 Dynaamiset ja staattiset tekijät.....	49
7.3 Yhteenveto tuloksista	51
7.3.1 Käytetyt keinot ja niiden käyttötarkoitukset.....	51
7.3.2 Keinojen käyttöä vaikeuttaneet tekijät	53
8 Pohdinta	55
8.1 Itsemotivointikeinot työmotivaation johtamisessa	55
8.2 Itsemotivointikeinojen käytön esteiden ja haasteiden purkaminen	58
8.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita	59
Lähdeluettelo	63
Liitteet	71

1 Johdanto

Viime vuosina työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia ja syitä tälle on monia. Yhtenä merkittävä tekijänä on pidetty työelämän muuttumista automatisaation ja digitalisaation myötä moniulotteisemmaksi, verkostomaisemmaksi ja globaalimmaksi. Myös vuonna 2020 alkaneella koronapandemialla on ollut vaikutuksia työelämään, sillä organisaatioiden tuli ottaa isoja harppauksia kohti digitalisaatiota ja keksiä keinot, miten toimia ja työskennellä vallitsevassa tilassa. Etätyöskentelyn lisääntymisen myötä työntekijöiltä vaadittiin entistä vaativampia työelämätaitoja, kuten itseohjautuvuutta ja itsensä motivoimista. Itseohjautuvuudesta, motivaatiosta ja jatkuvasta oppimisesta on puhuttu tulevaisuuden tärkeinä työelämätaitoina (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 80). Itsensä johtamisen lisääntyessä yksilöille on alettu siirtämään oman työn lisäksi myös sellaista vastuuta, mikä kuului aiemmin johtavassa asemassa työskenteleville. Työntekijöiltä odotetaan omassa työssään ajankäytönhallintaa ja taitoa suunnitella omaa työtään. (Martela & Jarenko 2015, 182.) Ongelma itsensä johtamisen taitojen yleistymisessä on se, etteivät kaikki välttämättä omaa kyseisiä taitoja. Martelan ja Jarengon (2015) mukaan taitoja opetetaan epäsuorasti koulussa ja työssä erilaisten ryhmä- ja yksilötöiden kautta, missä ajatellaan, että ihminen kyllä oppii tekemällä. Heidän mukaansa tarvittaisiin näiden taitojen suoraa opettamista nykyisten työelämätaitojen osaamiseksi. Vaatimus työntekijöiden taidosta johtaa itseään näyttää monesti jääneen työntekijöiden harteille.

Työntekijöille nopeat muutokset vaativat sopeutumista ja muutoksilla voi olla vaikutuksia koettuun subjektiiviseen hyvinvointiin. Jotta työelämä voi kehittyä ja työntekijät pysyvät työkykyisinä, on organisaation järkevää panostaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostaminen ei ole pois organisaation menestyksestä, koska tällä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia myös organisaation tehokkuuteen (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20). Organisaatiolla on monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin, joista yksi on työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tukeminen. Psykologisia perustarpeita ovat itsemääräämisteorian

mukaisesti autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus, joita tyydyttämällä voidaan tukea yksilön motivaatiota, kasvua ja hyvinvointia (Ryan & Deci 2000, 68).

Motivoituneet, kasvavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat tärkeä resurssi. Samaan aikaan työssäkäyvien 20–40-vuotiaiden psyykinen kuormittuneisuus on kansallisen FinSote-tutkimuksen mukaan kasvanut vuosien 2018–2020 välillä (Suvisaari ym. 2021). Vuodesta 2020 lähtien mielenterveyden häiriöt ovat ohittaneet tuki- ja liikuntaelinten sairauksien perusteella maksetuissa sairauspäivärahoissa (Kela 2022). Jotta organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa on tulevaisuudessakin hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä, on nykyisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin hyvä kiinnittää huomiota luomalla otolliset edellytykset työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiselle.

2 Motivaation tyypit itsemääräämisteorian mukaan

Tutkielmani teoreettisena taustana toimii itsemääräämisteoria, koska käyttämäni aineisto on rakennettu tämän pohjalta. Itsemääräämisteoria (*self-determination theory*) on empiirinen teoria, jonka mukaan psykologisten perustarpeiden täyttyminen luo pohjan ihmisen motivaatiolle, kasvulle ja hyvinvoinnille (Ryan & Deci 2000, 68). Teoria jakaantuu kuuteen miniteoriaan, joista kukin pureutuu tarkemmin motivaatiotekijöihin. Tässä luvussa esittelen ensimmäiseksi itsemääräämisteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta. Sen jälkeen siirryn itsemääräämisteorian mukaisiin motivaation tyyppeihin. Lopuksi avaan tarkemmin työmotivaatioon yhteydessä olevia käsitteitä.

2.1 Psykologiset perustarpeet

Itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta ovat autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci 2017, 10). Teorian mukaisten perustarpeiden tyydyttyminen nähdään ihmiselle välttämättömänä, jotta ihminen voi saavuttaa aiemmin mainitut tavoiteltavat asiat. Tarpeet määritellään universaalisti kaikkia yksilöitä

koskeviksi tarpeiksi. (Ryan & Deci 2017, 81.) Jos tarpeet eivät tule tyydytetyksi, voi teorian mukaan syntyä vakavia psyykkisiä haittoja (Deci & Ryan 2000; Ryan 1995).

Seuraavaksi esittelen itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta. Autonomialla (*autonomy*) tarkoitetaan tarvetta säädellä itse omia kokemuksiaan ja toimintaansa, sekä osallistua itseään koskeviin päätöksiin (Ryan & Deci 2017, 10). Autonomiia voidaan työpaikkakontekstissa tukea esihenkilön toimesta esimerkiksi työntekijöiden näkökulmien tunnustamisella, vaihtoehtojen tarjoamisella ja aloitteellisuuden kannustamisella (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 26). Käyttäytymisen säätelyn kautta ihminen saavuttaa ja täyttää muita fyysisiä ja psyykkisiä perustarpeitaan, minkä vuoksi autonomialla on oma erityinen asemansa psykologisen perustarpeena. On tutkittu, että yhteenkuuluvuuden perustarve täyttyy silloin, jos ihmiset ovat omaehtoisesti yhteydessä toisiinsa ja välittävät toisistaan. Yhteenkuuluvuuden tarve ei täyty, jos yhteys ei pohjaudu autonomiaan. (Ryan & Deci 2017, 97.)

Toinen itsemääräämisteorian määrittelemistä perustarpeista on kykenevyys (*competence*), millä tarkoitetaan ihmisen tarvetta tuntea itsensä tehokkaaksi ja kyvykkääksi (Ryan & Deci 2017, 11). Kykenevyyden sijaan saatetaan käyttää suomennoksia kyvykkyys, pätevyys tai kompetenssi. Kykenevyys voi heiketä tilanteessa, jossa haasteet ovat liian vaikeita, ihminen saa paljon negatiivista palautetta tai tehokkuuden tunnetta heikentävät henkilökohtainen kritiikki tai sosiaalinen vertailu (Ryan & Deci 2017, 11). Jatkuvan kasvun tavoittelu voi johtaa sellaisten taitojen ja pätevyysien hankkimiseen, joiden hankkiminen voi olla sopeutumisen kannalta arvokasta mutta se ei ole ollut alkuperäinen tavoite. Ihminen saa toiminnastaan mielihyvää ja nauttii tehokkuudestaan. (Ryan & Deci 2017, 95).

Kolmas perustarpeista on yhteenkuuluvuus (*relatedness*), joka tarkoittaa sosiaalisen yhteyden tuntemista muihin ihmisiin. Yhteenkuuluvuus ilmentää ihmistä sosiaalisena olentona. Voidaan sanoa, että ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta silloin, kun he välittävät toisistaan ja kokevat itsensä merkityksellisiksi muiden joukossa (Ryan & Deci 2017, 11). Taustalla on perustarve tuntea itsensä olevansa arvostettu ja tärkeä muille, sekä samaan aikaan välttää hylkäämistä, merkityksettömyyttä ja irtautumista. Ihminen on kiinnostunut muiden uskomuksista, tekemisistä ja odotuksista, mikä voi johtaa käyttäytymiseen, jossa he varmistavat muiden hyväksynnän. (Ryan & Deci 2017, 96.)

Voidaan pohtia missä määrin omaa käyttäytymistä, tavoitteita, arvoja ja unelmia ohjaavat ulkoiset tekijät sisäisten tekijöiden sijaan.

Psykologisista perustarpeista puhuessa on hyvä muistaa tarpeiden sosiaalinen konteksti. Psykologisia perustarpeita voidaan parhaimmillaan tukea sosiaalisesti. Autonomian tuki sisältää valinnanmahdollisuuden tarjoamisen ja itsesäätelyn rohkaisun. Pätevyyttä voidaan tukea positiivisella palautteella. Yhteenkuuluvuuden tuki sisältää muiden ympärillä olevien ihmisten välittävän osallistumisen. Psykologisten perustarpeiden tukeminen edistää yksilön resilienssiä ja psyykkistä terveyttä pitkällä aikavälillä. (Ryan & Deci 2017, 12.)

2.2 Motivaation tyypit

Itsemääräämisteorian mukaisten perustarpeiden tyydyttäminen toimii yksilön motivaation taustalla. Motivaatiota pidetään tärkeänä ja arvostettuna erityisesti sen lopputuloksen vuoksi, sillä motivaatio saa aikaan jotakin (Ryan & Deci 2000, 69). Itsemääräämisteoria ei ole ainoa teoria, jolla on pyritty selittämään sitä, mikä motivoi ihmisiä toimintaan. Muita vaihtoehtoisia teorioita ovat erilaiset kognitiiviset teorit, jotka keskittyvät motivaation tasoon ja näkevät motivaation vastakohtaksi motivaation puutteen (Ryan & Deci 2017, 13). Itsemääräämisteoria eroaa kognitiivisista teorioista siinä, että se painottaa erilaisia motivaatiotyyppisiä ja -lähteitä, ja se erottelee motivaation muodoista sisäisen ja ulkoisen motivaation (Ryan & Deci 2017, 14).

Sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*) saa ihmisen toimimaan, koska ihminen pitää toimintaansa kiinnostavana ja saa toiminnasta spontaania tyydytystä (Gagné & Deci 2005, 331). Sisäinen motivaatio on tärkeää myös työpaikoilla, sillä työntekijät ovat hyvinvoivia ja heillä on taipumus tehdä työtään korkealla suorituskyvyllä (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 21). Ulkoinen motivaatio (*extrinsic motivation*) vaatii välineen toiminnan toteuttamiseksi ja tyytyväisyys toiminnasta tulee palkkiosta tai muusta ulkoisista seurauksista (Gagné & Deci 2005, 331). Ulkoinen ja sisäinen motivaatio eivät ole toisiaan pois sulkevia, sillä esimerkiksi työkontekstissa työ tulisi olla rakennettu niin, että se tukee sisäistä motivaatiota ja työntekijöitä pitäisi palkita ulkoisesti hyvin suoriutumisesta (Deci 1972, 219). Ihannetilanteessa palkka on vain ulkoinen palkinto ja työ itsessään motivoi sisäisesti.

Itsemääräämisteoriaan kuuluu kuusi miniteoriaa, joista yksi on kognitiivisen arvioinnin teoria (*cognitive evaluation theory*). Teoriaa on käytetty selittämään ulkoisten palkkioiden vaikutusta ihmisen toimintaan ja miten tämä heikentää sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005, 332). Teorian mukaan tapahtumat, jotka vaikuttavat negatiivisesti yksilön kokemukseen autonomiasta tai pätevydestä, vähentävät sisäistä motivaatiota. Puolestaan tapahtumat, jotka tukevat autonomiaa ja pätevyyttä lisäävät sisäistä motivaatiota. Psykologisista perustarpeista pätevyys ja autonomia ovat teorian mukaan välttämättömiä sisäisen motivaation ylläpitämiseksi. Yhteisöllisyys vaikuttaa sisäiseen motivaatioon tilanteissa, joissa on mukana sosiaalinen elementti. (Ryan & Deci 2017, 123–124.)

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen eivät ole enemmän tai vähemmän motivoituneita, vaan motivaation laatu ja lähde vaihtelevat (Ryan & Deci 2017, 16).

Itsemääräämisteoria luokittelee motivaation laadut autonomisen ja kontrolloidun motivaation väliselle jatkumolle. Autonominen motivaatio tarkoittaa sitä, että autonomisesti motivoitunut yksilö kokee motivoituneen toiminnan lähtevän itsestään. Sisäinen motivaatio on autonomisen motivaation vahvin ilmentymä. Sen jälkeen jatkumolla tulee integroitu motivaatio, missä toiminta on integroitu osaksi yksilöä, ja hänen arvojaan ja uskomuksiaan. Identifioidussa motivaatiossa puolestaan toiminnan syy on yksilön sisäisten arvojen mukainen ja motivaatio on sisäisesti kontrolloitua. Jatkumon toisessa päässä oleva kontrolloitu motivaatio tarkoittaa sitä, että motivoituneen toiminnan lähteenä nähdään ulkoinen tai sisäistetty paine tai vaatimus, joka saattaa olla ristiriidassa yksilön oman tahdon ja minäkäsityksen kanssa. Toiminta saattaa tapahtua rangaistusten tai palkintojen pohjalta. Introjektoitu motivaatio on jatkumolla ulkoisesti kontrolloidun motivaation vähemmän kontrolloitu motivaatio. Introjektoitu motivaatio tarkoittaa sitä, että toiminnan motivaationa voi olla esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän tai syyllisyyden välttäminen. Hallinta tapahtuu sisältä päin, mutta motivaation lähde ei tule sisältä ja ulkoa tuleva paine voi olla sisäistettyä. (Ryan & Deci 2017, 14–15.)

Motivaation laatu jatkumon rajojen ulkopuolella on erillinen motivaation säätelykategoria, jota kutsutaan amotivaatioksi. Amotivaatio kuvaa tilaa, jossa ihminen ei ole joko motivoitunut käyttäytymään tai käyttäytyy tavalla, jota ei välitä

tarkoituksenmukaisuus. Toiminnan tarkoituksenmukaisuus on oleellista, sillä ilman sitä ei nähdä ihmisen olevan motivoitunut. Jos ihminen ei koe, että hän ei saa toiminnasta merkitystä tai arvoa, hänellä ei nähdä olevan aikomusta suorittaa sitä. Kaikki aiemmin esiteltyt motivaatiotyypit sisältävät aikomuksen käyttäytyä, ja itsemääräämisteorian mukaan motivaation ja amotivaation välisenä rajana on toiminnan tarkoituksenmukaisuus. (Ryan & Deci 2017, 190.)

2.3 Työmotivaatioon yhteydessä olevat käsitteet: työn merkityksellisyys ja työn imu

Tässä luvussa käyn läpi työmotivaatioon linkittyviä käsitteitä, joita ovat esimerkiksi työn merkityksellisyys ja työn imu. Ensimmäisenä esittelen työn merkityksellisyyden. Tutkijat ovat olleet viime aikoina kiinnostuneita työn merkityksellisyydestä (*meaningful work*) ja sitä on tutkittu monipuolisesti työntekijöiden eri tarpeiden ja ammattialojen näkökulmista (Bailey ym., 2018, 83). Työn merkityksellisyys voidaan määritellä osallistavaksi osaamisen tilaksi, mikä luo yksilölle tunteen siitä, että hän on saavuttanut oman elämänsä tarkoituksen. Työn merkityksellisyyttä pidetään tärkeänä työntekijöiden mielenterveydelle ja organisaatioille. (Chalofsky 2003.) Työn merkityksellisyys on yhä enenevässä määrin keskiössä työn suunnittelussa, jolloin työn merkityksellisyyttä lisäävät elementit voivat johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja suorituskykyyn, sekä vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Garg & Rastogi 2006). Merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus, joten kokemus vaihtelee yksilöiden välillä, joten ei ole mahdollista määritellä ulkoapäin, mikä tuo kenellekin merkityksellisyyden tunteen (Pratt & Ashforth 2003). Työn merkityksellisyydellä ja työmotivaatiolla on tutkittu olevan positiivisia yhteyksiä. Työn ollessa merkityksellistä, on sen tutkittu olevan samalla myös motivoivaa työtä. (Guion & Landy, 1972.)

Toinen oleellinen käsite on työn imu (*work engagement*). Se voidaan määritellä positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi psykologiseksi tilaksi. Tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen kuvaavat hyvin työn imua. Työn imua saatetaan kutsua myös flow-tilaksi. Flow-tila viittaa tyypillisemmin lyhytaikaisiin kokemuksiin, kun taas työn imua pidetään pidempiaikaisena kokemuksena, koska se vaatii syvällisen

työhön uppoutumisen. (Schaufeli ym., 2002.) Tutkimusten mukaan työn voimavaroilla, kuten autonomialla, sosiaalisella tuella ja mahdollisuuksilla kehittyä ammatillisesti on positiivinen yhteys työn imuun (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006). Työn imua selitetään sekä ympäristöllä että yksilöllisillä tekijöillä, missä ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi organisaation tarjoama tuki ja positiivisen palautteen antaminen. Yksilöllisiä tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi minäpystyvyys ja optimismi. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009, 236.) Työn imua on tutkittu myös motivaatiotutkimuksissa, sillä sisäinen motivaatio on yksi työn imuun positiivisesti vaikuttavista tekijöistä (Frey & Osterloch 2002). Työn imu ei kuitenkaan johdu yksinomaan sisäisestä motivaatiosta, sillä työn imu ei viittaa tiettyyn työn imun tekijään, vaan se mittaa työntekijöiden motivoitunutta tilaa tarmokkuuden ja omistautuneisuuden tason perusteella (Xu, Liu & Tang 2021, 53). Työn imun mittarina käytetään Work Well-Being UWES 9 -mittaria, missä väittämiä ovat esimerkiksi ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni” ja ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan” (Schaufeli ym., 2006).

3 Itsensä johtaminen

Tutkielmani aiheeseen liittyy itsemääräämisteorian lisäksi itsensä johtaminen. Itsensä johtamisella (*self-management*) tarkoitetaan sitä, että työntekijät hallitsevat omaa käyttäytymistään ja ovat vastuussa tekemistään päätöksistä, ilman ylemmän tason kontrollia tai valvontaa. Itsensä johtamista ovat esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen, itsensä ohjaaminen kohti tavoitetta, ja oman käyttäytymisen ja toiminnan suunnittelu. (Manz & Sims 1980, 362.) Näkökulma siitä, että yksilö johtaa omaa käyttäytymistään organisaatiossa oli vaihtoehtoinen näkökulma perinteiselle johtajuudelle. Itseään johtaessa työntekijä voi kokea, että hänellä on valta ja kontrolli tehdä päätöksiä, jotka voivat mahdollistaa työntekijän muuttaa työympäristöään paremmaksi paikaksi tehdä töitä (Breevaart, Bakker & Demerouti 2014, 32). Organisaatiolla säästyy aikaa ja rahaa, kun työntekijät johtavat itseään sen sijaan, että joku muu tekee sen (Manz & Sims 1980, 363). Tämä voi selittää itsensä johtamisen taitojen yleistymistä. Itsensä johtamisesta voi olla myös haittaa niin työntekijälle kuin organisaatiolle, jos esimerkiksi työntekijä asettaa itselleen epärealistisia tavoitteita, jotka saavat työntekijän ennemmin turhautumaan kuin motivoimaan (Thoreson & Mahoney 1974, 45). On kuitenkin todettu, että näiden hyödyllisten vaikutusten takana olevia mekanismeja on tutkittu vähän (Breevaart, Bakker, & Demerouti 2014, 32). Manzin (1986) mukaan itsensä johtamisen keinot tähtäävät kuitenkin loppupeleissä työn tehokkuuden ja korkean suorituskyvyn lisäämiseen.

Itsensä johtamista on ajan kuluessa määritelty eri tavoin. Yksi varhaisimmista on Manzin ja Simsin (1980) julkaisema tutkimus kahdesta laajasta itsensä johtamisen keinosta. Heidän mukaansa itsensä johtamista voidaan kehittää ympäristön suunnittelulla (*environmental planning*), mikä sisältää tilannetekijöiden muuttamisen ennen tapahtuvaa kohdekäyttäytymistä. Esimerkiksi jos työntekijä haluaa lisätä työpäiviinsä lyhyitä taukoja ollakseen virkeämpi, voi hän asettaa kellosta ajastimen tauoille. Ympäristön vihjeet ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä. Ympäristön suunnittelun lisäksi käyttäytymisen ohjelmointi (*behavioral programming*) on osa itsensä johtamisesta. Sillä tarkoitetaan itse hallittua käyttäytymistä, joka on riippuvainen kohdekäyttäytymisestä. Esimerkiksi jos työntekijä onnistuu lyhyiden taukojen pitämisessä, voi hän palkita tai kehua itseään. (Manz & Sims 1980, 363.) Työntekijän toiminnan motiivina on ollut kuitenkin palvella organisaatiota ja hänen

toimintaansa ovat ohjanneet ulkoiset palkkiot (Manz 1986). Manzin ja Simsin (1980) itsensä johtamisen käsitteellistysten ymmärtämisen kautta avautuvat myös nykytutkimuksen käsitteellistykset, jotka esittelen seuraavaksi.

3.1 Työn tuunaaminen

Työntekijät voivat johtaa itseään monin eri tavoin ja yksi mahdollisuus on työn tuunaaminen (*job crafting*), mikä tarkoittaa niitä fyysisiä ja kognitiivisia muutoksia, joita työntekijät tekevät tehtäviinsä tai suhteeseen. Työn tuunaaminen on alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa työn uudelleensuunnittelusta, jossa työntekijät muuttavat oma-aloitteisesti työtään. Alkuperäiseen määritelmään kuuluu työn tuunaaminen muokkaamalla työtehtäviä, sosiaalisia suhteita ja työtä koskevia ajatuksia. Työtehtävien osalta työntekijä pystyy esimerkiksi vähentämään tai muokkaamaan omia työtehtäviään. Sosiaalisten suhteiden osalta työntekijä voi tuunata sitä, keiden kanssa hän on työssään vuorovaikutuksessa. Ajatusten osalta työntekijä pystyy muokkaamaan omia ajatuksiaan siitä, mikä merkitys omalla työllä on. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179–180.) Jotta tuunausta tapahtuu, prosessiin kuuluu työntekijän oma motivaatio tuunata työtään. Motiivit voivat olla proaktiivisia tai reaktiivisia. Proaktiiviset motiivit saavat työntekijän tuunaamaan omaa työtään, jotta voi saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi minäkuvan parantaminen tai työn mielekkyyden lisääminen. Reaktiiviset motiivit liittyvät työntekijän tarpeeseen selviytyä työhön kuuluvista vastoinkäymisistä, eikä tuunaamisen tarve lähde työntekijästä itsestään. Työntekijät voivat esimerkiksi kokea asemansa uhatuksi organisaatiomuutosten myötä ja sen vuoksi alkaa tuunata työtään. Myös suuri työtaakka ja paine, sekä useiden vaatimusten ja pyyntöjen hallinta voivat toimia reaktiivisina motiiveina työn tuunaukselle. (Lazazzara, Tims & Gennaro 2020, 10–11.)

Sittemmin Tims ja Bakker (2010) määrittivät työn tuunauksen työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (*job demands-resources theory*) kautta. Työn vaatimukset viittaavat työn fyysisiin, sosiaalisiin, ja organisatorisiin piirteisiin ja olosuhteisiin, jotka vaativat työntekijältä fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja (Bakker & Demerouti 2017). Vaatimuksia voivat olla esimerkiksi jatkuvat organisaatiomuutokset ja emotionaalisesti kuormittavat asiakastilanteet. Työn voimavarat ovat puolestaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä ja olosuhteita, jotka auttavat

selviytymään ja vähentämään koettuja työn vaatimuksia. Voimavaroja voivat olla esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työkavereiden antama tuki. (Bakker & Demerouti 2017.) Työn tuunaaminen on teorian mukaan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainottelua, ja tavoitteena on löytää tila, mikä paremmin vastaa työntekijän omia tarpeita, kykyjä ja tavoitteita (Tims & Bakker 2010).

Tims, Bakker ja Derks (2012) kehittivät työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa hyödyntävän työn tuunauksen mittarin (*job crafting scale*), jonka tehtävänä on auttaa tutkijoita tutkimaan paremmin työn tuunauksen ilmiötä. Mittari koostuu neljästä ulottuvuudesta ja nämä ulottuvuudet kuvaavat neljää eri tapaa, miten työn tuunaus voi tapahtua. Voimavarojen osalta työntekijä voi lisätä työhönsä rakenteellisia tai sosiaalisia voimavaroja, eli hän voi esimerkiksi opetella uuden työtaidon tai pyytää työkavereilta neuvoja. Vaatimusten osalta työntekijä voi lisätä työhönsä haastavia vaatimuksia tai vähentää työnsä haitallisia estevaatimuksia, eli hän voi esimerkiksi osallistua uusiin työprojekteihin tai aikatauluttaa työpäivänsä niin, että hän ehtii pitää lyhyitä taukoja. Työn tuunauksella on tutkittu olevan monia positiivisia vaikutuksia, kuten työntekijöiden korkea työhön sitoutuminen, työn merkityksellisyys, työtyytyväisyys, joustavuus ja menestyminen (Berg, Dutton & Wrzesniewski 2008). Toisaalta työn tuunauksella voi olla myös negatiivisia seurauksia, koska työn tuunaus voi johtaa ei-toivottuihin kokemuksiin ja omat vähäiset resurssit voivat haitata työn tuunaamista (Lazazzara, Tims & Gennaro 2020, 12).

3.2 Oman motivaation johtaminen itsemotivointikeinoja käyttämällä

Yksilö voi johtaa omaa motivaatioonsa erilaisten strategioiden, tekniikoiden ja keinojen avulla. Yksi mahdollisuus on käyttää käyttäytymisen muutokseen tähtääviä keinoja, joita on luokiteltu eri tavoin. Yksi tunnetuimmista luokitteluista on Michien ja kollegoiden (2013) kehittämä BCTTv1 (Behaviour Change Technique Taxonomy version 1). Kyseisessä luokittelussa on 93 eri käyttäytymisen muutoskeinoa järjesteltynä 23 eri luokkaan. Luokittelun pohjalta on tunnistettu erikseen itsemääräämisteoriaan pohjautuvia keinoja, joita on voitu hyödyntää erilaisissa itsemääräämisteoriaan pohjautuvissa interventioissa (Gillison ym. 2019; Ntoumanis ym. 2021). Keinoista esimerkkeinä ovat sosiaalinen palkkio ja tulostavoitteen asettaminen. Itsensä johtamisen

kehittäminen ei ole kuitenkaan vain ympäristöön vaikuttamista, vaikka iso osa tutkimuksista on näihin keskittynyt. Itsemääräämisteoriaan pohjautuvissa interventioissa on tutkittu vähemmän itsemotivointia ilman ympäristöön vaikuttamista. (Knittle, Fidrich & Hankonen 2022, 4.) Yksilön omien vaikutusmahdollisuuksien huomioimatta jättäminen unohtaa itsemääräämisteorian ajatuksen aktiivisesta ja sisäistävästä yksilöstä (Ryan & Deci 2017, 182). Itsemääräämisteorian mukaan yksilö ei ole passiivinen ympäristöstä riippuvainen toimija, vaan aktiivinen ja itseohjautuva toimija.

Sittemmin aktiivista toimijaa paremmin huomioivia keinoja on tunnistettu 123, joita kutsutaan yhdessä kokoelmaksi itse toteutettavia keinoja (*compendium of self-enactable techniques*) ja kokoelma koostuu itsemotivointikeinoista. Keinokokoelma on koottu useista erilaisista käyttäytymisen muutoksen luokitteluista, listoista ja taksonomioista, mukaan lukien itsemääräämisteoriaan pohjautuvista luokitteluista. Taustalla kokoelman kehittämisessä on ollut tarve saada selitys sille, miten yksilö voi itse muuttaa ja johtaa omaa motivaatiotaan ja käyttäytymistään. Kokoelmaan kuuluvia keinoja ovat esimerkiksi muiden tukeminen, oman toiminnan suunnittelu, hyväksyntä, aiempiin onnistumisiin keskittyminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen. Huomionarvoista on se, että kokoelma ottaa erityisellä tavalla huomioon itsemääräämisteorian mukaisen aktiivisen toimijan. (Knittle ym., 2020.)

Keinokokoelman yhteyttä itsemääräämisteorian mukaisiin psykologisiin perustarpeisiin sekä motivaation laatuihin hyödyntäviin motivaation säätelytyyleihin on aiemmin tutkittu Knittlen ja kollegoiden (2022) tutkimuksessa. Tutkimuksessa asiantuntijaosallistujat arvioivat 123 keinojen teoreettisesti uskottavia vaikutuksia psykologisiin perustarpeisiin ja motivaation säätelytyyleihin. Tutkijoiden arvion mukaan 36:lla itsemotivointikeinolla oli psykologisia perustarpeita tukeva vaikutus kykenevyyteen, esimerkiksi työn tuunauksella ja haasteen lisäämisellä. Yhteys autonomiaan oli 21:llä keinolla, esimerkiksi toiminnan suunnittelulla ja hyväksymisellä. Keinoista 16:sta oli suotuisa vaikutus kahteen psykologiseen perustarpeeseen, erityisesti autonomiaan ja kykenevyyteen. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi identiteetin yhdistäminen muuttuneeseen käyttäytymiseen ja tavoitteen asettaminen. Tutkijat eivät katsoneet, että yksikään keinoista ei edistänyt kaikkien kolmen psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, eikä heidän arvionsa mukaan millään tekniikoista katsottu vaikuttavan haitallisesti näihin tarpeisiin. (Knittle ym., 2022.)

Tutkimuksessa asiantuntijat olivat arvioineet mahdollisia yhteyksiä myös motivaation laatuun käsitteellistä tai teoreettista yhteyttä motivaation säätelytyyleihin. Mukana olivat seuraavat: sisäinen, integroitu, identifioitu ja amotivaatio. Motivaation laatuun tähtäävien säätelytyylien osalta tunnistettiin 36 keinoa, joilla oli myönteisiä vaikutuksia motivaatioon. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi vaihtoehtojen ajatteleminen, hyvien ja huonojen puolien vertailu, sekä omaan käyttäytymiseen johtaneiden syiden reflektointi. 13:sta keinolla katsottiin olevan haitallisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, esimerkiksi itsensä rankaiseminen, palkinnon tai kannustimen poistaminen ja rankaisun kuvitteleminen. (Knittle ym., 2022.)

3.3 Itsensä johtamisen käsitteellistysten erot ja yhteneväisyydet

Tekemäni katsauksen perusteella itsensä johtamista voidaan käsitteellistää ja toteuttaa eri tavoin. Kaikkia aiemmin esittelemiäni itsensä johtamisen määritelmiä yhdistää se, että niissä toimijana on työntekijä (Manz & Sims 1980; Wrzesniewski & Dutton 2001; Tims & Bakker 2010; Knittle ym., 2020). Manzin ja Simsin 1980-luvulla kehittämät varhaiset käsitteellistykset eroavat ymmärrykseni mukaan itsemotivointikeinoista ja työn tuunauksesta siinä, että Manzin ja Simsin mukaan työntekijä palvelee loppupeleissä ulkoisesti asetettuja standardeja eikä itseään. Työntekijän toimintaa motivoivat ulkoiset palkkiot eikä esimerkiksi omat arvot ja työn mielekkyys. Työntekijä suorittaa työtehtävänsä sen välttämättömyyden ja palkkioiden vuoksi, eikä toiminnan arvon vuoksi. (Manz & Sims 1980.) Itsemotivointikeinot ja työn tuunaus ovat puolestaan sellaisia, joissa työntekijä tekee työtään sen luontaisen arvon vuoksi eikä hänen toimintaansa ohjaa samalla tavalla ulkoiset palkkiot tai välttämättömyys suorittaa työnantajan asettamat työtehtävät. Toiminta lähtee työntekijästä itsestään ja tarkoituksena on tehdä työntekijän ja työn välisestä suhteesta parempi (Wrzesniewski & Dutton 2001; Tims & Bakker 2010; Knittle ym., 2020).

4 Aiempi tutkimus

Seuraavaksi käyn läpi aiempaa tutkimusta tutkimusaiheeseeni liittyen. Ensin käyn läpi itsemääräämisteorian soveltamisesta työkontekstissa. Aluksi esittelen korrelatiivista tutkimusta ja tämän jälkeen interventiotutkimusta. Luvun lopussa esittelen itsensä johtamiseen liittyvää aiempaa tutkimusta.

4.1 Itsemääräämisteorian soveltaminen työelämäkontekstissa

Psykologisista perustarpeista erityisesti autonomian tukemista on tutkittu. Baardin, Decin ja Ryanin (2004) tutkimuksen mukaan työntekijöiden arviot heidän työpaikkansa kyvystä tukea autonomiaa olivat yhteydessä työntekijöiden kokemaan kolmen perustarpeen yhteenlaskettuun täyttymiseen. Heidän mukaansa tämä tulos oli yhteydessä työntekijöiden esihenkilöiden arvioimaan työssä suoriutumiseen. Van den Broeckin, Ferriksen, Changin ja Rosenin (2016) meta-analyysissä selvitettiin, mitkä asiat ennustavat psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja mihin perustarpeet ovat yhteydessä. Tutkijoiden mukaan palaute, työyhteisön tuki ja työn autonomia ovat yhteydessä psykologisiin perustarpeisiin. Sen sijaan työn ja perheen ristiriidalla (*work-family conflict*), roolistressitekijöillä (*role stressors*) ja työn epävarmuudella ei ollut yhteyttä perustarpeisiin. Psykologisten perustarpeiden tyydyttymisellä on havaittu myös yhteys vähäisempään uupumiseen. Tutkijoiden mukaan työn liian suuret vaatimukset suhteessa työn voimavaroihin voivat uhata perustarpeiden tyydyttymistä ja näin ollen myös selittää todennäköisempää uupumusta. (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008.) Andreassenin, Hetlandin ja Pallesenin (2010) tutkimuksen mukaan työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen työkontekstissa johtaa parempaan työskentelyyn ja suurempaan sisäiseen motivaatioon. Perustarpeiden tyydyttymisellä on löydetty yhteys työn imuun (Trépanier, Fernet & Austin 2013). Näin ollen tutkimusta löytyy perustarpeiden tyydyttämisen ja toisaalta tyydyttymättömyyden seurauksista.

Aiempaa tutkimusta itsemääräämisteoriaan pohjautuvista tutkimuksista koskien itsemotivointikeinojen käytön kokemuksia löytyy hyvin niukasti. Renko, Klockars, Stenius & Hankonen (2023) tutkivat asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia itsemotivointikeinojen käytöstä ja mukaan valitut keinot olivat poimittuna Knittlen ja

kollegoiden (2020) kokoelmasta. Tutkimuksessa oli mukana 18 asiantuntijaa ja he raportoivat mobiilisovelluksella ensin päivittäin kuuden viikon ajan, mitä keinoja he olivat käyttäneet. Tämän jälkeen heitä haastateltiin ja haastattelussa haluttiin saada selville tarkemmin heidän kokemuksiaan käyttämistään itsemotivointikeinoista. Tuloksien mukaan itsemotivointikeinoja käytettiin erilaisissa ongelmallisissa tilanteissa, jotka liittyivät minäkuvaan, negatiivisiin tunteisiin, kontrollin puutteeseen ja suhteisiin. Keinojen käyttö oli auttanut heitä ratkaisemaan ongelman. Tuloksilla oli yhteyksiä myös itsemääräämisteoriaan, sillä esimerkiksi tuen pyytäminen muilta liittyy yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen.

Itsemääräämisteoriaa voidaan käyttää interventiotutkimuksissa ja teoriaan pohjautuvia interventioita on käytetty työelämäkontekstissa. Yksi varhaisimmista tällaisista tutkimuksista oli Decin, Connellin ja Ryanin (1989) interventiotutkimus, missä tarkoituksena oli kouluttaa johtajista enemmän työntekijöiden autonomiaa tukevia. Intervention seurauksena johtajista tuli enemmän autonomiaa tukevia ja sillä havaittiin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja luottamukseen. Sittemmin Forest ja kollegat (2014) toistivat samaisen tutkimuksen. Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että johtajien käyttäytymisen muutoksen positiiviset vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen ovat merkittäviä tutkimustuloksia.

4.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen osalta aiemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden itsensä johtamisella on useita positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöille että organisaatioille (katso esim. Murphy & Ensher, 2001; Raabe, Frese, & Beehr, 2007; Uhl-Bien & Graen, 1998). Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja uraansa, suoriutuvat paremmin työstään ja heillä on korkeampi minäpystyvyys (em.). Tutkimusten mukaan itsensä johtaminen on harjoiteltavissa oleva taito eikä niinkään pysyvä ominaisuus (Frayne & Latham, 1987; Latham & Frayne, 1989). Tämä on tärkeä tutkimuslöytö siitä näkökulmasta, että harjoittelun ja koulutuksen avulla työntekijät voivat harjoitella itsensä johtamisen taitoja.

Breevaartin, Bakkerin ja Demeroutin (2014) tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen on yhteydessä korkeampaan työn imuun. Samoin työn voimavarojen ja työn vaatimusten tuunaamisen on tutkittu olevan yhteydessä korkeampaan työn imuun (Hakanen ym., 2017; Tims ym., 2015b). Työnimuisella työntekijällä on ylimääräistä työstä saatua energiaa, jota hän voi käyttää tehdäkseen omasta työstään mielekkäämpää esimerkiksi lisäämällä uusia työn voimavaroja ja tarttua uusiin haasteisiin (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2018). Työn imun seuraukset sekä työntekijälle että organisaatiolle ovat olleet aiempien tutkimusten mukaan pääosin myönteisiä (katso esim. Bakker ym., 2014). Työn imua voidaan pitää tavoiteltavana tilana.

5 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassani tarkastelen oman työmotivaation johtamisen keinoja. Tässä yhdistyvät sekä työmotivaatio että itsensä johtaminen, joiden voidaan ajatella olevan tärkeitä tulevaisuuden työelämässä. Motivoitunut työntekijä tekee työtään korkealla suorituskyvyllä ja on hyvinvoiva (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 21). Työntekijät, jotka osaavat johtaa itseään, ovat tyytyväisiä omaan työhönsä (katso esim. Murphy & Ensher, 2001; Raabe, Frese, & Beehr, 2007; Uhl-Bien & Graen, 1998) ja heillä on korkea minäpystyvyys (em.). Motivoituneet työntekijät kokevat työn imua (Breevaart, Bakker ja Demerouti 2014). Voidaan sanoa, että motivoituneet työntekijät ovat tärkeä resurssi ja kilpailutekijä organisaatioille. Työnantaja voi vahvistaa työntekijän motivaatiota tukemalla psykologisia perustarpeita, joiden tukeminen edistää hyvinvointia ja vähentää psyykkisiä ongelmia (Ryan & Deci 2017, 12). Näiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijän oman työmotivaation johtamisen tukeminen on kehämäisesti sekä työntekijän itsensä että organisaation etu ja siksi myös tärkeä tutkimusaihe.

Itsemääräämisteoriaa on aiemmissa tutkimuksissa käytetty lähinnä tunnistamaan sosiaalisten ympäristöjen ominaisuuksia motivaation lisäämiseksi sen sijaan, että olisi otettu huomioon mitä yksilöt voivat itse tehdä oman motivaationsa lisäämiseksi (Knittle, Fidrich & Hankonen 2022). Yllättävän vähän on tutkittu yksilön roolia olla aktiivinen ja itseohjautuva, vaikka on olemassa useita teorioita siitä, mitä muut voivat tehdä edistääkseen motivaatiota (Hankonen 2021, 190). Tarvitaan siis enemmän tietoa siitä, mitä yksilötasolla ihmiset voivat tehdä säädelläkseen omaa motivaatiotaan. Teoreettista tietoa itse käytettävistä keinoista löytyy, mutta vielä vähemmän löytyy keinojen käytöstä tosielämässä ja tämä tarve on tunnistettu alan kirjallisuudessa (Knittle, Fidrich & Hankonen 2022). Tietoa keinojen käyttäjien kokemuksista on saatu kerättyä OmassaJohdossa-interventiotutkimuksessa, missä osallistujille opetettiin itsemotivointikeinoja. Käyttämäni aineisto on kyseisessä interventiotutkimuksessa kerätty haastatteluaineisto, mihin haastateltavat on poimittu koulutukseen osallistuneiden poolista.

Tutkimuskysymykseni liittyvät itsemotivointikeinoihin ja kokemuksiin niiden käytöstä. Tuloksille on tarvetta, sillä tutkimustietoa käyttäjien kokemuksista on niukasti. Tutkimustulosten perusteella voitaisiin rakentaa parempi ja kompaktimpi kokonaisuus

työmotivaation johtamisen itsemotivointikeinoista, ja ymmärtää paremmin keinojen käyttökokemuksia. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Mitä itsemotivointikeinoja OmassaJohdossa-koulutukseen osallistuneet haastateltavat ovat kertoneet käyttäneensä ja minkälaisiin tarkoituksiin näitä keinoja on käytetty?

2. Mitkä tekijät ovat haastateltavien kokemusten mukaan vaikeuttaneet keinojen käyttöä?

5.1 Aineistonkeruu ja tutkittavat

Aineistona käytän tässä tutkielmassa Suomen akatemian rahoittaman OmassaJohdossa/InCharge-tutkimushankkeen pilottitutkimuksessa kerättyä haastatteluaineistoa, joka on kerätty kevään 2020 aikana. Pilottitutkimuksen haastattelututkimuksessa oli tavoitteena selvittää oman työmotivaation johtamiseen liittyviä oppimisprosesseja sekä motivaation itsesätelykeinojen käyttöä ja käyttökokemuksia. Kiinnostuksena on ollut yksittäisten osallistujien omat kokemukset, ajatukset ja mielipiteet. Tutkimus on interventiotutkimus ja sen teoreettisena pohjana toimii itsemääräämisteoria. (Hankonen ym., 2023.) Näin ollen itsemääräämisteoria toimii myös oman tutkielmani teoreettisena taustana. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin koko interventiotutkimusta ja sen yhteydessä kerättyä haastatteluaineistoa.

Osallistujat. Koko interventioon osallistui 65 osallistujaa ja heidät rekrytoitiin heidän työorganisaatioidensa kautta. Osallistujat edustivat sekä julkisen että yksityisen asiantuntijatason työntekijöitä. Interventiossa osallistujat jaettiin satunnaisesti kahteen eri kokeelliseen haaraan, interventiohaaraan sekä verrokkihaaraan, jota seurattiin seurantajakson ajan, ja lopuksi he myös saivat osallistua koulutukseen (ns. wait-list control -haara). Interventioon osallistuttiin pienryhmissä siten, että saman työorganisaation jäsenet osallistuivat samaan ryhmään. (Hankonen ym., 2023.)

Intervention kuvaus. Intervention suunnittelu pohjautui Knittlen ja kollegoiden (2020) itse toteutettaviin käyttäytymisen muutoskeinoihin ja itsemääräämisteoriaan. Keinot on valittu sen mukaan, miten ne sopivat oman työmotivaation ja työn hallintaan.

Valitsemisprosessissa on huomioitu keinojen oletettavissa oleva hyöty työmotivaatiolle sekä itsemääräämisteorian mukainen käsitys hyvinvoinnista. Apuna on käytetty myös tutkimustietoa keinojen ja itsemääräämisteorian teoreettisista yhteyksistä (ks. Knittle, Fidrich & Hankonen 2022). Työmotivaation johtamisen itsemotivointikeinoja ja niiden keinokategorioita on lueteltu sekä OmassaJohdossa-työkirjassa että koulutusinterventioiden diaesityksissä. Työkirja jaettiin koulutuksen alussa osallistujille. Esiteltyjä itsemotivointikeinokategorioita ovat: IKIGAI, Miksi teen tätä, Olen ohjaksissa, Yhdessä enemmän, Anna työn virrata, Työn tuunaaminen, Ajattelun uudistaminen ja Vähennä tai poista tehtäviä. Näihin kategorioihin kuuluvat keinot ovat käyttäytymisen muutokseen tähtääviä keinoja, joiden avulla työntekijä voi itse johtaa omaa motivaatiotaan. (Hankonen ym., 2023.)

Intervention toteutus. Interventio toteutettiin pienryhmän toiveiden mukaan kolmena tai neljänä ryhmämuotoisena verkkoseminaarina, joiden fasilitaattoreina toimi kaksi tutkimusryhmän tutkijaa. Tyypillisesti istunto kesti kaksi tuntia ja niiden aikana oli lyhyitä esitelmäosuuksia, pienryhmäkeskusteluja sekä yksilö- ja ryhmätehtäviä. Fasilitaattorit opettivat itsemotivointikeinoja, kertoivat keinojen idean taustalla olleista motivaation laaduista ja miten keinoja voi käyttää oman motivaation ja käyttäytymisen johtamiseen. (Hankonen ym., 2023.)

Intervention tavoitteet. Intervention tieteellisenä tavoitteena oli rakentaa interventio, joka on linjassa itsemääräämisteorian kanssa. Osallistujille oli asetettu neljä päätavoitetta. Näitä tavoitteita olivat sellaisten tilanteiden tunnistaminen, missä tarpeet ovat uhattuna, sekä oppia strategioita, joilla voi lisätä omien psykologisten perustarpeiden täyttymistä, työstä nauttimista ja työn tärkeyttä. Tavoitteena oli myös hankkia parempi ymmärrys psykologisista perustarpeista, sekä parantaa työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. Kohdekäyttäytymisenä interventiossa on ollut itsetoteutettavien tekniikoiden käyttö, jonka tavoitteena on ollut tukea kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä. Interventiotiede olettaa, että osallistujilla on oltava riittävät tiedot tekniikan käyttöön, tekniikan käytön positiiviset odotukset tuloksista, luottamus omiin kykyihin käyttää tekniikoita, tietoinen aikomus käyttää tekniikoita ja toteuttamiskelpoinen suunnitelma tekniikoiden käytöstä, ja koulutuksen aktiviteetit suuntautuivat näihin välitavoitteisiin. (Hankonen ym., 2023.)

Aineistonkeruun kuvaus. Tutkimuksessa dataa kerättiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kvantitatiivinen aineisto koostui mobiilisovelluksessa vastattavista kyselyistä sekä alku-, väli- ja loppukyselyistä (ennen interventiota, ja viikon 8 ja 12 kohdalla). Kyselyyn vastasivat kaikki interventioon osallistuneet. Kvalitatiivisen aineiston muodosti käyttämäni haastatteluaineisto. Haastattelut pidettiin kolmessa eri aikapisteessä ja koronapandemian vuoksi haastattelut pidettiin kokonaan etäyhteydellä. Haastatteluihin osallistui osajoukko koko interventioon osallistuneista. Mukana haastatteluissa oli 13 työntekijää ja heistä 7 osallistui kaikkiin kolmeen haastatteluun. Haastattelujen aiheena oli interventiokoulutuksen sisältö ja sen anti. Koulutuksien lisäksi haastatteluissa keskusteltiin myös työkirjan sisällöstä. Haastattelut nauhoitettiin ja sain ne valmiiksi litteroituna. (Hankonen ym., 2023.)

5.2 Haastattelu

Tutkielmani haastatteluaineisto on muodoltaan puolistrukturoitu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen laadittuja ja ne esitetään pääsääntöisesti samassa muodossa jokaiselle osallistujalle. Tilanteen mukaan voidaan käyttää tarkentavia kysymyksiä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023.) Esimerkiksi haastattelukysymyksen ”Oletko ehtinyt käyttää jotakin keinoja työssäsi?” tarkentavina kysymyksinä ovat ”Millainen kokemus kokeilu oli?”, ”Millaisessa tilanteessa se tapahtui?”, ”Miksi kokeilit juuri näitä keinoja?” ja ”Mitä keinoja aiot kokeilla vielä?”. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaamiseen ei ole annettu vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vastata vapaasti omin sanoin (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023). Tämä tarkoittaa sitä, että aineistossa on myös monen mittaisia haastatteluja ja vastauksien sisällöt vaihtelevat.

Tutkielmani aineistosta otin tarkasteluun toisen aikapisteen haastattelut, jotka ovat toteutettu koulutuksen toisen tapaamisen jälkeen. Haastattelurungon osa 4 koskee työmotivaation johtamisen itsemotivointikeinoja, joten valitsin sen siitä syystä tarkasteluun (haastattelurunko liite 1). Haastattelun muissa osissa voi toki löytyä puhetta itsemotivointikeinoista mutta päädyin rajaamaan aineiston toisen aikapisteen haastatteluihin, jotta aineiston koko pysyy hallittavana. Kyseiseen toisen aikapisteen haastatteluun on osallistunut 10 haastateltavaa ja käytin näitä kaikkia haastatteluja.

Yksittäisen haastattelun kesto on noin 25–40 minuuttia ja sivumäärissä tämä on noin 10–16 sivua. Osassa 4 haastattelukysymyksiä ovat esimerkiksi ”Mitä yksittäisiä työpajassa käsiteltyjä keinoja sinulla tulee mieleen?” ja ” Sopivatko jotkin keinoista omaan työhösi mielestäsi erityisen hyvin/huonosti?”.

5.3 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja siten myös tärkeä osa tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja raportointia (Vuori 2023). Tutkielmani aineisto on valmiiksi kerätty aineisto, joten itse pystyn vaikuttamaan eettisten kysymysten osalta aineiston analysointiin ja raportointiin. Laadullisen tutkimuksen osalta eettiset periaatteet koskevat kaikkia tutkimuksen vaiheita (Vuori 2023). Tämän tutkimuksen osalta Helsingin yliopiston ihmistieteiden eettinen toimikunta antoi puoltavan lausunnon tutkimuksesta, jonka puitteissa tämä aineisto kerättiin. Puoltava lausunto tarkoittaa sitä, että jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa eettiset periaatteet on otettu huomioon ja niiden noudattamiseen tutkijat ovat olleet sitoutuneita. Suomessa toimivien eettisten toimikuntien eettiset periaatteet perustuvat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisiin periaatteisiin. Periaatteita ja ennakoarviointeja tulee noudattaa ihmisiin kohdistuvassa laadullisessa tutkimuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Eettisten periaatteiden osalta on tärkeää kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja muita heille kuuluvia oikeuksia. Tutkittaville ei saa aiheuttaa riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Vuori 2023.) Nämä tarkoittavat tutkimukseni kohdalla käytännössä sitä, että käytän aineistoani vain tarkoituksenmukaisesti enkä jaa haastatteluaineistoa eteenpäin. Haastattelut ovat valmiiksi anonymisoituja, joten haastatteluun osallistujien henkilöllisyys ei ole tiedossani missään kohtaa prosessia. Jokaisen haastattelun alussa haastattelulle on myös kerrottu mahdollisuudesta jättää kysymyksiin vastaamatta tai keskeyttää haastattelun milloin tahansa. En myöskään voi väärentää haastattelukysymyksiä vastauksia, sillä kaikki saatu tieto on arvokasta. Aineiston väärentämisen osalta oleellista on tarkastella aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, eli tavoitteena on, etteivät omat arvot, mielipiteet, ajatukset tai kokemukset vaikuta analyysiin. Käytännössä tutkijan voi olla hankala päästä täysin eroon omista subjektiivisista silmälaseista. Kaikki edellä mainitut periaatteet on otettu huomioon tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

6 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkielmassa käyttämäni aineisto on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä kuvaamaan valittua ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa mahdollisimman hyvin ilman tilastollisia yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Koska tutkimuskohteenani ovat haastateltujen subjektiiviset kokemukset, valitsin siihen soveltuvista analyysimenetelmistä laadullisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi soveltuu haastatteluaineiston analysointiin, sillä laadullinen aineisto on luonteeltaan rikas, monitasoinen ja kompleksinen (Alasuutari 1994, 84). Sisällönanalyysia hyödyntämällä voidaan saada halutusta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Voidaan sanoa, että sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä, sillä se soveltuu käytettäväksi monenlaiseen tutkimukseen, kuten kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Näissä pohjimmainen ero on siinä, onko analyysin lähtökohtana induktiivinen vai deduktiivinen päättely. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on induktiivista päättelyä, sillä siinä yksittäisillä kokemuksilla on valtava painoarvo analyysia tehdessä. Teoriaohjaava ja teorialähtöinen ovat puolestaan deduktiivista päättelyä, koska analyysia ohjaa tai se pohjautuu johonkin teoriaan, ja analyysin suunta on eri kuin mitä aineistolähtöisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.) Näistä kolmesta vaihtoehdosta valitsin aineistolähtöisen analyysin. Vaikka valmiiksi kerätty aineistoni pohjautuu itsemääräämisteoriaan, on analyysini ollut induktiivista.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta eheä teoreettinen kokonaisuus. Analyysissa aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole merkitystä analyysin tekemisen tai lopputuleman kanssa, sillä analyysi on aineistosta lähtevää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Ilmiötä lähdetään analysoimaan aineiston ehdoilla. Kaikessa laadullisessa tutkimuksessa vaarana on se, ettei tutkimusta voida tehdä täysin objektiivisesti ja tämä vaara on tunnistettu erityisesti aineistolähtöisten tutkimusten kohdalla. Tutkija on aina tehnyt omat valintansa esimerkiksi siitä, miten hän tulkitsee haastateltavien puhetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018,

109.) Kerron seuraavassa luvussa tarkemmin omasta analyysiprosessistani, mikä auttaa hahmottamaan sitä, miten olen hyödyntänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysia omassa tutkimuksessani.

6.1 Analyysiprosessi

Lähdin tekemään analyysia Tuomen ja Sarajärven (2018) teoksessa esitetyn analyysiprosessin mukaan. Ensimmäisenä vaiheena analyysissa on haastattelujen tarkka lukeminen ja sisältöön perehtyminen. Tämä vaihe vei yllättävän paljon aikaa, sillä kokonaisuudessaan aineiston sanamäärä oli 44 480. Jo ensimmäisestä lukukerrasta lähtien kirjoitin ylös omia havaintojani aineistosta, jotta pystyin palaamaan näihin analyysiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Aineistolle saattoi helposti sokaistua, kun sen sisältö tuli tutuksi.

Seuraavana vaiheena analyysissa on pelkistettyjen ilmaisujen etsiminen ja alleviivaaminen. Tässä kohtaa lähdin tutkimuskysymyksieni mukaan alleviivaamaan sellaisia ilmauksia, joissa haastateltavat olivat puhuneet keinoihin liittyvistä käyttötarkoituksista ja haasteista. Värikoodasin aineistoa kahdella eri värillä. Yksi väri oli sellaisille ilmauksille, joissa oli puhuttu siitä, mitä keinoja haastatellut olivat kertoneet itse hyödyntävänsä. Tähän kuuluivat lyhyet maininnat keinoista ja keinokategorioista, kuten vain keinon/kategorian nimi, sekä pidemmät kuvailut keinojen käytöstä. Toinen väri oli ilmauksille, jotka kuvastivat haasteita ja esteitä, jotka olivat vaikuttaneet keinoon käyttöön. Värikoodien avulla ilmaukset erottuivat tekstimassasta ja pystyin jo tässä kohtaa erottelemaan ilmaisut sen mukaan, kumpaan tutkimuskysymykseen ne vastaavat. Tämän jälkeen kokosin alleviivaamani ilmaukset erilliselle tiedostolle ja tein ilmauksista pelkistykset. Pelkistykseen eli *redusoinnin* tarkoituksena on se, että koodatut ilmaisut riisutaan sellaiseen muotoon, missä turha tieto on karsittu pois ja jäljelle jää tiivistetty ilmaisu. Itsemotivointikeinot olivat ilmaistuna hyvin tiiviisti aineistossa ja toisinaan haastateltavat mainitsivat vain keinojen nimen, eikä sen enempää. Sen sijaan keinojen käyttötarkoitukset ja keinojen käyttöä vaikeuttavat asiat olivat paljon pidemmässä muodossa. Pääsääntöisesti useamman virkkeen mittaisia katkelmia.

Seuraavana vaiheena analyysiprosessissa on aineiston *klusterointi* eli ryhmittely. Klusteroinnin ideana on etsiä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, ja ryhmitellä näitä sen mukaan. Klusterointi kuuluu osaksi abstrahointiprosessia eli käsitteellistämistä. Siinä siirrytään alkuperäisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Samalla luodaan myös alakategoriat, jotka nimetään luokkaa kuvaavilla sanoilla. Tämä oli mielestäni kiinnostava ja samaan aikaan melko haastava vaihe, sillä osassa ilmaisuja erot ja yhtäläisyydet olivat helppo tunnistaa, mutta osassa tämä oli huomattavasti vaikeampaa ja vaati tarkkaa ymmärrystä tekstin sisällöstä. Tässä kohtaa analyysiprosessini eteni eri tavoin ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen osalta, joita avaan seuraavaksi vaiheittain.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käytetyistä keinoista ja näiden käyttötarkoituksista eteni niin, että lähdin etsimään aiemmin värikoodatuista ilmaisuista sellaisia ilmaisuja, joissa oli kuvailtu keinojen käyttöä. Ymmärrän käyttötarkoitukset niin, että keinon käytöllä on ollut jokin tarkoitus. Tämä käyttötarkoitus vastaa kysymykseen siitä, mihin keinoa on käytetty ja mitä varten. Tässä kohtaa on huomionarvoista se, että analyysiin mukaan otettavista ilmaisuista karsiutuivat pois ne, joissa oli vain lyhyt maininta keinosta, esimerkiksi ainoastaan keinon nimi. En voi päätellä pelkän keinon nimen maininnan perusteella mitään siitä, mihin keinoa on käytetty. Tällä on vaikutuksia analyysiin ja tuloksiin siitä, mitä keinoja haastateltavat ovat käyttäneet. Sen sijaan ilmaisuissa, joissa oli puhuttu pidemmin siitä, mihin keinoa oli käytetty, oli maininta keinon tai keinokategorian nimestä. Käyttötarkoitusten etsiminen oli yllättävän haastavaa, sillä välillä käyttötarkoitusten suhteen tuli tehdä omaa tulkintaa siitä, mitä haastateltavat olivat kertoneet. Parhaani mukaan olen avannut näitä tulkintoja myöhemmin analyysin tuloksissa. Osan käyttötarkoituksista haastateltavat olivat ilmaisseet selvemmin ja suoremmin, kuten esimerkiksi ”käytän keinoa x lisätäkseni yhteisöllisyyttä”. Tällaiset selkeät keinojen käyttötarkoitukset olen tulkinnut niin, että heidän kokemat käyttötarkoitukset ovat juuri niitä, mistä he itse puhuvat.

Käyttötarkoitusten pelkistämisen jälkeen aloin pohtimaan pelkistysten välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Osa eroista ja yhtäläisyyksistä oli helpompi tunnistaa, kun taas osan kanssa oli hankaluuksia. Helpompia olivat sellaiset, joissa puhuttiin selkeästi työhön liittyvistä asioista, kuten työtehtävistä. Hankalampia olivat sellaiset, joissa puhuttiin muista kuin työhön liittyvistä asioista, kuten omasta motivaatiosta tai hyvinvoinnista.

Hankalammissa kohdissa tuli pureutua hyvin tarkkaan pelkistysten sisältöön ja välillä palasin lukemaan pelkistysten alkuperäisiä ilmauksia aineistosta. Erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamisen aikana luokittelin ilmauksia eri kategorioihin. Sisältöä kuvaavia yläkategorioita tuli 4 ja niiden alakategorioita tuli 9. Alla kaksi aineisto-otetta kuvaamaan analyysiprosessiani. Tutkielmassani olen siistinyt aineisto-otteitani luettavuuden vuoksi poistamalla toistoja ja epäoleennaisia täytesanoja, kuten ”niinku” ja ”no”.

*Taulukko 1. Esimerkkiote analyysiprosessista koskien keinojen käyttötarkoituksia. Vasemmalla ote aineistosta ja seuraavana tiivistetty pelkistys otteesta. Oikealla ala- ja yläkategoria, mitkä kuvaavat keinon käyttötarkoituksia. Alleviivatut sanat kuvaavat käytettyä keinoa ja **tummennetut** sanat ovat niitä, minkä perusteella olen päättänyt siihen, mikä on ollut keinon käytön tarkoitus.*

Aineisto-ote	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
”Toi, että <u>ole roolimallina muille...</u> Must tuntuu, että mä olen aika lailla joka päivä, että mä näytän mun tekemisellä, että mä hoidan työni ja muhun luotetaan, että mä hoidan hommat [– –]”	Näyttää omalla tekemisellään sen, että häneen voidaan luottaa, että hän hoitaa työnsä	Luotettavuus muiden silmissä	Lisätäkseen yhteenkuuluvuutta
”Mulla on välillä sata rautaa tulesa nii mun täytyy <u>asettaa tavoitteita,</u> et mä saan kaiken tehty [– –] Se on tiukasti aikataulutettu et ne on pakko saada tehty ja se on näistä työtehtävistä johtuen. ”	Täytyy asettaa tavoitteita, jotta saa työtehtävät tehtyä tiukassa aikataulussa	Työtehtävien hoitaminen	Saadakseen työtehtävät tehtyä

Toinen tutkimuskysymykseni koskee itsemotivointikeinojen käyttöä vaikeuttavia tekijöitä. Värikoodattujen ilmaisujen jälkeen kävin läpi ilmauksia, joissa haastateltavat olivat kertoneet esimerkiksi miksi keinon käyttäminen ei sovi itselle tai omalle työpaikalle. Ilmaukset olivat esteitä ja haasteita, joita keinojen käytölle oli koettu olevan. Esteet ymmärrän sellaisina, että ne estivät keinon käytön eli keinoa ei voitu käyttää. Haasteet olivat puolestaan sellaisia, että ne vaikeuttivat keinon käyttöä mutta eivät estäneet sen käyttöä.

Seuraavaksi analyysini eteni niin, että pohdin pelkistettyjen ilmauksien eroja ja yhtäläisyyksiä ja luokittelin niitä. Helpointa oli luokitella niitä pelkistyksiä, joissa puhuttiin työstä, itsestä tai sosiaalisesta ympäristöstä. Sen sijaan haastavinta oli luokitella niitä, jotka liittyivät itse keinoon; joko keinoon toimivuuteen tai tarpeeseen käyttää keinoja. Haastateltavien kuvailujen perusteella muodostin 5 yläkategoriaa ja niiden alle 10 alakategoriaa. Osa kategorioista oli alkanut muotoutua jo ensimmäisten lukukertojen aikana.

*Taulukko 2. Esimerkkiote analyysiprosessista koskien keinojen käyttöä vaikeuttavista tekijöistä. Vasemmalla ote aineistosta ja seuraavana oikealla tiivistetty ilmaus otteesta. Oikealla ala- ja yläkategoria, mitkä kuvaavat käyttöä vaikeuttavia tekijöitä. Alleiviivat sanat kuvaavat keinoja/keinokategoriaa ja **tummennetut** sanat ovat niitä, minkä perusteella olen päätenyt siihen, mikä on vaikeuttanut keinojen käyttöä.*

Aineisto-ote	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
<p>”Tääl oli joitain, jotka oli itelle tottakai sellasii, mitkä ei oo lainkaan luontevia keinoja [– –] on vaikeempi löytää tost <u>vaaleensinisest osiosta semmosia täysin luontevia tapoja käyttää noita.</u>”</p>	<p>Osa keinoista ei koe lainkaan luontevaksi käyttää</p>	<p>Ei koe keinoja itselle luonteviksi</p>	<p>Itseen liittyvät tekijät</p>
<p>”[– –] se vähän riippuu niistä paineiden aiheuttajista, et se on vähän – se täytyy vaan kovasti työstää, et se on haastava siinä, että <u>ponnistele täysillä</u>, mutta sulla on kuitenkin niitä paineita muualta [– –]”</p>	<p>Ulkopuoliset paineet luovat haasteita käyttää keinoja</p>	<p>Ei pysty vaikuttamaan keinoilla työhön</p>	<p>Työhön liittyvät tekijät</p>

Todellisuudessa analyysiprosessini ei ollut yhtä suoraviivainen, kuin mitä kuvaus saattaa antaa olettaa. Suurimmat haasteet tulivat siinä, että lähdin tutkimaan aineistossa esiintyneiden keinojen yhteyttä itsemääräämisteorian mukaisten psykologisiin perustarpeisiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan maininneet psykologisista perustarpeista, etenkin niiden täyttymisestä. Näin ollen psykologisten perustarpeiden arviointi sekä käyttötarkoitusten että käyttöä vaikeuttaneiden tekijöiden osalta oli mahdotonta tarkastella käyttämälläni aineistolla. Haasteita toivat myös

tutkimuskysymysten muotoilu, erityisesti ensimmäisen. Aluksi tarkastelin enemmistön käyttämiä keinoja ja niiden käyttötilanteita, mutta tilanteita oli kuvattu niukasti tai ei ollenkaan, joten muokkasin tutkimuskysymystä aineistoon tutustuttuani.

Haasteita toi myös se, miten lopulta erotan toisistaan keinoihin liittyvät kokemukset ja ajatukset. Keskityin löytämään nimenomaan kokemuksia ja ymmärrän kokemukset haastateltujen omina henkilökohtaisina kokemuksina keinoista ja niiden käytöstä. Keinoihin liittyvät ajatukset olivat huomattavasti abstraktimpia ilmaisuja, eikä niissä keinoa ollut sidottu mihinkään tiettyyn aiemmin tapahtuneeseen tilanteeseen. Kokemuksissa oli puolestaan kuvailtu tiettyä tilannetta tai käytetty sanoja, kuten ”olen käyttänyt keinoa x” tai ”koen, että keino x ei sovi minulle”. Näin ollen kokemukset eivät ole ainoastaan käyttökokemuksia, vaan ymmärrän kokemukset myös laajemmin, esimerkiksi miten tai millaisena haastateltava on kokenut keinon. Kokemukset ovat haastateltavien omia kuvailuja ja ne kuvaavat osittain ympäröivää todellisuutta.

7 Analyysin tulokset

Seuraavaksi esittelen analyysini tuloksia. Olen jakanut tulokset kolmeen osioon. Ensimmäinen osio koskee ensimmäistä tutkimuskysymystäni, ja toinen osio toista tutkimuskysymystä. Kolmannessa eli viimeisessä osiossa nivon yhteen analyysini tulokset.

7.1 Käytetyt keinot ja niiden käyttötarkoitukset

Tässä alaluvussa pyrin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: ”*Mitä itsemotivointikeinoja OmassaJohdossa-koulutukseen osallistuneet haastateltavat ovat kertoneet käyttäneensä ja minkälaisiin tarkoituksiin näitä keinoja on käytetty?*” Jaoin käyttötarkoitukset analyysin perusteella neljään yläkategoriaan; Saadakseen työtehtävät tehtyä, Lisätäkseen hyvinvointia, Lisätäkseen yhteenkuuluvuutta ja Motivoidakseen itseään. Tässä luvussa käyn kunkin yläkategorian läpi yksitellen.

Taulukko 3. Haastateltavien käyttämien itsemotivointikeinojen käytön tarkoitukset luokiteltuna neljään yläkategoriaan ja niiden alakategorioihin. Ylhäällä ovat käytetyt itsemotivointikeinot ja vasemmalla niiden käyttötarkoitukset. Kutakin keinoa käytettiin yhdestä kolmeen eri tarkoitukseen.

ITSEMOTIVOINTIKEINOT

KÄYTTÖTARKOITUKSET

		Poista häiriötekijät	Hanki käytännön tukea	Hanki tunnepohjaista tukea	Tunnista paineiden aiheuttajat	Tue muita	Muista aiemmat onnistumiset	Aseta työtavoitteita	Ponnistele täysillä	Itsemyötätunto	Lepää tai virkistäydy	Ole roolimallina muille	Pohdi työsi vaikutusta muihin
Saadakseentehtävät tehtyä	Työtehtäviin keskittyminen	1											
	Eteenpäin pääsy hankalasta työtehtävästä		1	1	1	1	1						
	Työtehtävien hoitaminen	1			1		1	1					
Lisätäkseen hyvinvointia	Itsemyötätunnon lisääminen		1	1			1			1			
	Rauhoittuminen									1			
	Työhyvinvoinnin lisääminen									1			
Lisätäkseen yhteenkuuluvuutta	Yhteisöllisyyden lisääminen		1	1									
	Luotettavuus muiden silmissä										1	1	
Motivoidakseen itseään	Itsensä motivointi					1		1		1			

7.1.1 Saadakseen työtehtävät tehtyä

Tähän kategoriaan kuuluvat keinojen käyttötarkoitukset ovat sellaisia, joiden tarkoituksena on analyysini mukaan saada omat työtehtävät tehtyä. Haastateltavat käyttivät keinoja sellaisissa tilanteissa, joissa heillä oli työhön liittyvä ongelma ja tilanteessa vaadittiin ongelmanratkaisua. Tilanteen saattoi ratkaista itsemotivointikeinon käyttö. Ensimmäisenä esittelen alakategorian *työtehtäviin keskittyminen*.

”[– –] tämmönen avokonttori ku on – kirjaimellisesti mä laitan luurit korville silloin kun tarvitsen rauhaa, että laitan sieltä musiikkia kuulumaan itselle ja hoidan sitä tehtävää siinä, että ei se muu hälinä siinä ympärillä häiritse ja välttämättä ei tuu keskeytyksiäkään niin paljon kun ihmiset huomaa, että mä teen ja istun luurit korvilla.”

Yllä olevassa lainauksessa haastateltava kertoo, että hän on avokonttorissa työskennellessään laittanut kuulokkeet korvilleen, jos hän on tarvinnut rauhaa työskennellä. Haastateltavalla häiriötekijänä ovat olleet ympärillä oleva hälinä ja muiden aiheuttamat keskeytykset. Hälinän hän on sulkenut laittamalla kuulokkeista soimaan musiikkia. Muiden aiheuttamilla keskeytyksillä hän viittaa siihen, etteivät muut tule yhtä herkästi keskeyttämään hänen työskentelyään, jos he näkevät, että hänellä on kuulokkeet päässä. Kuulokkeet toimivat ikään kuin sanattomana viestinä muille, että ”älä häiritse minua”. Häiriötekijöiden poistaminen liitettiin vahvasti avokonttoriympäristöön kuuluvaksi.

”En mä tiedä se on varmaa nytteki ku tääl on hiljasta, nii mä juoksen sitä hiljaisuutta pakoon. [– –] sitte ku on joku työtehtävä, mikä vaatii paljon keskittymistä ja tääl on enemmän porukkaa nii on parempi sulkeutuu luurien taakse.”

Haastateltava kertoo poistavansa häiriötekijät silloin, kun hänellä on keskittymistä vaativa työtehtävä. Tällä kertaa häiriötekijänä ovat muut ihmiset ja hiljaisuus. On epäselvää, mikä häntä häiritsee muissa ihmisissä. Aineisto-otteessa on kiinnostavaa, miten haastateltava kokee myös hiljaisuuden häiriötekijäksi. Hän kertoo juoksevansa hiljaisuutta pakoon, mikä voi viestiä siitä, miten paljon häntä häiritsee hiljaisuus.

Toisena alakategoriana esittelen kategorian *eteenpäin pääsy hankalasta työtehtävästä*. Eteenpäin pääsyt vuoksi haastateltavat ovat tarvinneet erityisesti tukea ja neuvoja muilta.

”Sillee, että asiat pääsee eteenpäin, niin käytän niitä keinoja, et mä kysyn neuvoa myös muiltakin, etten liian kauan jää itse jankkaamaan jotain tehtävää.”

Tässä aineisto-otteessa haastateltava kertoo, että hän on pyytänyt neuvoja aiempaa herkemmin sellaisissa tilanteissa, kun hän on jumittunut oman työtehtävänsä kanssa. Hän on saattanut jäädä yksikseen miettimään sitä, miten joku asia menee. Haastateltava on tunnistanut sen, millaisia nämä tilanteet ovat ja mitä hän on tehnyt tilanteen ratkaisemiseksi. Keinoista hän on nimennyt ”Hanki käytännöntukea”, mikä kuuluu keinokategoriaan ”Yhdessä enemmän”.

”[– –] tunnista paineiden aiheuttajat nii, tunnistan ne kyllä ja joskus harvoin auttaa se, että tajuaa, et miks joku työtehtävä ärsyttää. Sit se ei yleensä enää ärsytäkään, tai sit ainekin sen ärsytyksen saa siirrettyy syrjään”

Lainauksessa haastateltava kertoo tilanteesta, missä hän on käyttänyt keinoa ”Tunnista paineiden aiheuttajat”. Hän kertoo osaavansa tunnistaa sen, mitkä aiheuttavat hänelle paineita. Harvoissa tilanteissa paineiden aiheuttajien tunnistaminen on auttanut siinä, että hän on ymmärtänyt, miksi jokin työtehtävä on häntä ärsyttänyt. Tämän ymmärtäminen on johtanut siihen, ettei työtehtävä olekaan enää ärsyttänyt tai hän on pystynyt siirtämään oman ärsytyksensä pois. Hänelle pelkkä tieto ja ymmärrys on auttanut tilanteissa. Se jää avoimeksi, miksi työtehtävät ovat ärsyttäneet häntä ja mitkä paineiden aiheuttajat ovat ärsyttäneet häntä.

”[– –] mä tykkään auttaa ihmisiä ja ylipäänsäkin, että jos siellä on huolta töissä jostain, niin keskustellaan, tai neuvon ja opastan tietokoneitten kanssa. Mä luulen, että oon semmonen, että mä tykkään auttaa toisia, kun heillä on jotain ja minä myöskin itse tukeudun muihin, että mä haen heiltä sitä henkistä tukea varsinki, ja sitten tottakai ku mä en jotain osaa niin mä pyydän neuvoa.”

Haastateltava kertoo pitävänsä ihmisten auttamisesta ja tarjoaa mielellään tukea muille. Hänen tarjoamansa tuki on sekä tunnepohjaista että käytännön tukea. Tunnepohjaista tukea hän antaa keskustelun muodossa silloin, kun työkavereilla on huolia. Käytännön tukea hän antaa erityisesti silloin, kun työkaverit tarvitsevat neuvontaa ja opastusta tietokoneiden kanssa. Tuen antamisen ohella hän myös vastavuoroisesti itse pyytää tukea. Hän hakee muilta erityisesti tunnepohjaista tukea mutta myös käytännön tukea, jos hän ei osaa tehdä jotakin. Myös moni muu haastateltava oli antanut itse tukea ja pyytänyt sitä itse. Haastateltavan käyttämät keinot ”Tue muita”, ”Hanki käytännön tukea” ja ”Hanki tunnepohjaista tukea” kuuluvat kaikki keinokategoriaan ”Yhdessä enemmän”.

Seuraavana alakategoriana on **työtehtävien hoitaminen**. Tarkoituksena on ollut saada työtehtävät hoidettua, minkä vuoksi keinoja on käytetty. Tässä alakategoriassa korostuu erityisen paljon haastateltavien ehdoton puhe; keinoa on täytynyt käyttää.

”Mä itseasias nostin semmosen, että aikaisempien onnistumisien miettiminen niin itseasiassa esiintymistilanteessa siis kun esiinnyttäen kameralle niin on melkeinpä pakko miettiä aikaisempia onnistumisia aktiivisesti [– –] Artikulaatio, ulosanti, miellyttävyyys pitää olla koko ajan maksimaalisia, niin on pakko miettiä, että se lopputulos on niin tärkeä ja hyvä, et mitä se on aikasemmin ollut, et mikä on keskinkertasen esiintymisen ja oikeasti hyvän esiintymisen ero, et pakko siin on muistuttaa myös itseänikin.”

Haastateltu kuvailee, kuinka hän kokee keinon käyttämisen olevan jopa pakollista tilanteessa, jossa on esiinnyttävä ja materiaali on muiden nähtävillä pitkään. Keinoa on käytetty siihen, että hän saa työtehtävänsä eli videonsa kuvattua. Haastateltava käyttää puheessaan sanoja ”pakko” ja ”pitää olla”, mitkä antavat vaikutelman, ettei muita vaihtoehtoja ole. Keinoa ”Muista aiemmat onnistumiset” on käytetty niin, että hän muistuttaa itseään aiemmista vastaavista esiintymistilanteista ja hänen mukaansa suorituksen on oltava vähintäänkin yhtä hyvä kuin mitä aiemmin. Maksimaalisen artikulaatio, ulosannin ja miellyttävyyden tavoittelun hän näkee pakollisena. Hän käyttää keinoa ikään kuin välineenä päästäkseen tavoiteltuun suoritukseen. Puheessa ei ilmene, onko tavoiteltu suoritus mahdollisesti hänen itsensä vai työnantajansa vaatima. Puheessa ei ilmene kenelle suorituksen lopputulos on tärkeä. Jää myös auki se, millaisia

aiemmat onnistumiset ovat olleet, sillä hän luettelee ja kuvailee melko tarkasti sitä, millainen suoritus pitää olla ja mitä se vaatii.

Tilanne, missä haastateltu kertoo käyttäneensä keinoa ei ole hänelle uusi tilanne. Ilmeisesti hän on ennenkin esiintynyt kameralle. Tilanteet, joissa aiempien onnistumisien muistamista on käytetty, ovat haastatteluiden perusteella liittyneet monesti itselle haastavaksi koettuihin tilanteisiin.

”Mulla on välillä sata rautaa tulella nii mun täytyy asettaa tavoitteita, et mä saan kaiken tehtyä [– –] Se on tiukasti aikataulutettu et ne on pakko saada tehtyä ja se on näist työtehtävistä johtuen.”

Haastateltavan mukaan hänen on pakko asettaa itselleen työtavoitteita, jotta hän saa työtehtävät tehtyä. Hän on käyttänyt keinoa ”Aseta työtavoitteita”. Haastateltavan mukaan hänellä on monta asiaa samalla kertaa, minkä vuoksi tavoitteita on asetettava, jotta saa kaiken tehtyä ja tietyt työtehtävät vaativat tavoitteiden asettamista. Hänen työnsä on hyvin aikataulutettua, minkä seurauksena työtehtävät on saatava tehtyä. Hänelle tavoitteiden asettaminen näyttää pakollisena ja välttämättömänä. Ilman tavoitteiden asettamista hän ei välttämättä selviäisi työstään.

”Et pakkohan mun on tehdä tavoitteita. Pakko mun on poistaa häiriötekijöitä. Pakko mun on tunnistaa, minkä takia paineet.”

Edellisen aineisto-otteen tavoin tässäkin aineisto-otteessa puhutaan ehdottomaan sävyyn tavoitteiden asettamisesta. Lisäksi yllä oleva haastateltava kokee, että tavoitteiden asettamisen lisäksi myös häiriötekijöiden poistaminen ja paineiden aiheuttajien tunnistaminen on hänelle välttämätöntä ja pakollista. Olisi mielenkiintoista tietää, miksi hän kokee nämä asiat pakollisena, ja kuka on määritellyt näiden pakollisuuden.

7.1.2 Lisätäkseen hyvinvointia

Tähän yläkategoriaan kuuluvat sellaiset keinojen käyttötarkoitukset, jotka ovat analyysini perusteella lisänneet haastateltavien hyvinvointia. Keinoista haastateltavat käyttivät lähinnä keinoja ”Itsemyötätunto” ja ”Lepää tai virkistäydy”. Ensimmäisenä alakategoriana esittelen *itsemyötätunnon lisäämisen*.

”[–] oon kokenu vähän semmost turhautumista ja merkityksettömyyttäkin siihen osallistumiseen... Ja mietin just sitä, että mitä noi ”Minä osaan” –juttuja voisin käyttää, et mä saisin itseni motivoitua siihen, ja kyllä niistä apua on [–] Ehkä vähän semmonen, et osaa olla itselleen armollinen ja muistaa noi aiemmat onnistumiset [–] osaamisen, tai just niinku kompetenssin puolella ne haasteet, mitkä siihen työskentelyyn mulla kuuluu ja sen projektin tässä vaiheessa maltti, et nyt tässä vaiheessa mun kontribuutio ei voi olla suuri, ku ollaan projektin alkuvaiheessa, mut sitte ku myöhemmin ruvetaan puhumaan ihmisistä niin sitten pystyy antamaan enemmän [–] Olla myös itselleen armollinen siinä mielessä, että ottaa sen myös itselleen oppimistilanteena.”

Haastateltava kertoo, että hän on aloittanut uudessa projektissa työskentelyn. Hän on kokenut työskennellessään, että hänellä on ollut haasteita kompetenssin eli kykenevyyden osalta. Nämä ovat aiheuttaneet hänelle turhautumista ja merkityksettömyyden tunteen. Hän myös pohtii, miten saisi itsensä motivoitua tässä kohtaa projektia. Hän myöntää käyttäneensä keinokategorian ”Minä osaan”-keinoja, ja näiden keinojen käyttö on auttanut häntä motivoitumaan työstä. Haastateltava muistuttelee itseään olemaan maltillinen projektin alkuvaiheessa, sillä myöhemmin projektissa on tulossa hänen osaamistaan vastaavia asioita. Tällöin hän pystyy antamaan enemmän projektille, kuin mitä nyt. Haastateltava kertoo, miten hän koittaa olla itselleen armollinen tässä kohtaa projektia. On epäselvää, onko hän käyttänyt mitä itsemotivointikeinoa olemaan itselleen armollinen. Keinoista löytyy keinokategoriasta ”Ajattelun uudistaminen” keino ”Itsemyötätunto”. Itsemyötätunto ja armollisuus eivät välttämättä ole toistensa synonyymeja, vaan armollisuus liitetään monesti osaksi itsemyötätuntoa. Tulkitsen haastateltavan puheesta niin, että haastateltava on käyttänyt keinokategorian ”Minä osaan”-keinoja lisätäkseen myötätuntoa itseään kohtaan.

”[–] omaan tehtävään liittyy ikäviäkin työnosia sillä tavalla, että ne on raskaita tai vie voimavaroja niin siinä on tavallaan niitä pointteja, että et muistaa se aiempi kokemus, et on selviytynyt [–] et ei oo liian ankara itselleen, että ei kaikkea voi täydellistä saavuttaakaan [–] mun mielestä siinä se on auttanu, että yrittää sitä miettii toiselt kantilta ja avun pyytäminen ja henkinen sparrailu asioissa, et yksin ei tarvi kaikkee osata.”

Lainauksessa haastateltava kertoo, että hänellä on henkisesti raskaita ja ikäviä työnosia, jotka vievät hänen voimavarojaan. Selviytyäkseen hän on käyttänyt keinoja ”Hanki tunnepohjaista/käytännön tukea” ja ”Muista aiemmat onnistumiset”. Tuen saaminen muilta on ollut esimerkiksi sparrailua. Hän käyttää aiempien onnistumisten muistamista siihen, ettei hän ole itselleen liian ankara eikä tavoittele täydellisyyttä. Aiempien onnistumisten muistamista ja itsemyötätuntoisuutta haastateltavat ovat käyttäneet monesti rinnakkain. Keinojen käyttäminen on häntä auttanut selviytymään tilanteista ja tulkitseen, että molemmat keinot ovat tuoneet hänelle lempeyttä itseään ja omia suorituksia kohtaan. Keinojen käyttö on myös auttanut oman työmotivaation löytymisessä ja ylläpidossa.

Seuraavana alakategoriana on **rauhottuminen**. Rauhottuminen on tapahtunut nimenomaan työpäivän aikana.

”[–] mun päiväkävelyt on mun tapa rauhottua, nii se et ku siinä tutkimuksessa on listattu niitä, että mitä keinoja käytät. Puhun nyt siit puhelinkyselystä nii sit sieltä mä oon valinnu itsensä rauhottamisen, tai rentoutumisen, kumpi se sana nyt olikaan ja sitä kautta tiedostanu sen, et hahaa tää mun kävely on tätä varten.”

Haastateltava on koulutuksen avulla tunnistanut, että on käyttänyt päiväkävelyjä työpäivän aikaiseen rauhoittumiseen. Hän on käynyt jo ennen tutkimukseen osallistumista päiväkävelyillä. Haastateltavan käyttämä keino on ”Lepää tai virkistäydy” ja se kuuluu keinokategoriaan ”Anna työn virrata”. Keinon kuvauksessa on erikseen mainittuna päiväkävelyt. Moni muukin haastateltava on hänen lisäksi maininnut tunnistaneensa koulutuksen avulla sellaisia keinoja, joita on aiemminkin käyttänyt mutta ei ole välttämättä ollut tietoinen siitä, mitä varten on kyseistä keinoa käyttänyt.

Seuraavana alakategoriana on **työhyvinvoinnin lisääminen**.

”Joitain asioita käytän lisätäkseen työhyvinvointia ja joitain... En vaan ajatellut sitä tavallaan motivaation johtamisena. Mä oon tehny ehkä tietyllä tapaa muista syistä lähtien niitä samoja tekoja, et en oo ehkä ajatellut, että ne vaikuttaa minun motivaatioon vaan ajatellut enemmän, et ne vaikuttaa hyvinvointiin ja siihen, että on kivempaa.”

Haastateltava kertoo, että hän on käyttänyt osaa keinoista lisätäkseen omaa työhyvinvointiaan. Hän on ajatellut, että keinot ovat vaikuttaneet positiivisesti hänen hyvinvointiinsa ja siihen, että töissä viihtyy paremmin. Hän ei ole pitänyt keinoja oman motivaation johtamisena tai motivaatiotaan lisäävinä keinoina. Haastateltava on aiemmin haastattelussa maininnut, että hänellä on kokemuksia seuraavista keinoista: ”Muista aiemmat onnistumiset”, ”Tunnista paineiden aiheuttajat”, ”Aseta työtavoitteita”, ”Lepää ja virkistäydy”, ”Itsemyötätunto”, ”Tunnista merkityksellisyys” ja ”Pohdi työn vaikutusta muihin”. Tässä kohtaa olisi ollut kiinnostavaa kuulla tarkemmin haastateltavalta, mitä tiettyjä keinoja hän on käyttänyt lisätäkseen omaa työhyvinvointiaan, ja mitä muuta käyttötarkoitusta varten hän on käyttänyt mainitsemiaan keinoja.

”[–] ”Lepää tai virkistäydy” – kyllä mä huolehdin itsestäni. Vuosia sitten on tullu koettua sekin, että voin tosi huonosti enkä saanu nukuttuakaan, nii se on tosi tärkeä, että mä hoidan sen. Tarpeeksi itelle lepoaikaa ja tämmöstä, että jaksaa taas sitte.”

Tässä katkelmassa haastateltava kertoo, että hänelle on tärkeää itsestä ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. Hän on käyttänyt keinoa ”Lepää tai virkistäydy”. Haastateltava on voinut omien puheidensa mukaan huonosti vuosia aiemmin. Hänen huono vointinsa on näkynyt niin, ettei hän ole pystynyt nukkumaan. Aiemman kokemuksen myötä hänelle on tärkeää oma lepoaika, jotta hän jaksaa paremmin. Tämä aiempi kokemus toimii ikään kuin perusteena tai syynä sille, miksi hän käyttää tällä hetkellä kyseistä keinoa ja miksi hän pitää sitä itselleen tärkeänä. Hänellä ei vaikuta olevan juuri nyt haasteita oman jaksamisen tai hyvinvoinnin kanssa, joten keinon käytöllä ei pyritty suoraan korjaamaan tai muuttamaan tämänhetkistä tilannetta.

Keinon käyttö on ollut hänelle myös ennaltaehkäisevää, jottei hänen hyvinvointinsa huonone. Myös muut haastateltavat ovat käyttäneet virkistymisen ja lepäämisen keinoa ennalta ehkäisevästi.

7.1.3 Lisätäkseen yhteenkuuluvuutta

Tähän kategoriaan kuuluvat keinojen käyttötarkoitukset, joiden tarkoituksena on ollut analyysini mukaan lisätä keinon käyttäjän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tässä yläkategoriassa tulee hyvin esille työn sosiaalinen ja verkostomainen luonne, sillä ilman muita ihmisiä haastateltavien kokemuksia ei olisi syntynyt. Ensimmäisenä alakategoriana on *yhteisöllisyyden lisääminen*.

”[–] herkemmin ehkä ottanu yhteyttä työkaveriin sen sijaan, että pohtii täällä ittekseen jotain asiaa, niin oon sitä yhteisöllisyyttä yrittänyt kanssa lisätä. [–] oon tottunu siihen, et tekee tosi tiiviisti tiettyjen työkavereiden kanssa sitä työtä niin senkin takia olin yhteyksissä.”

Tässä aineisto-otteessa haastateltava puhuu siitä, että hän on ottanut nykyään herkemmin yhteyttä omiin työkavereihinsa kuin mitä aiemmin. Hän on tehnyt tätä tilanteissa, joissa on pohtinut hankalia työasioita yksikseen. Haastateltava kertoo, että on tottunut olemaan tiiviisti yhteydessä tiettyjen työkavereidensa kanssa. Yhteisöllisyyden lisäämisen lisäksi haastateltava on käyttänyt keinoa mahdollisesti päästäkseen eteenpäin työasiassa mutta hänen omien sanojensa mukaan hän on ottanut yhteyttä muihin nimenomaan lisätäkseen yhteisöllisyyttä.

Toisena alakategoriana on keinon käyttäjän *luotettavuus muiden silmissä*, millä tarkoitetaan sitä, haastateltavat ovat toiminnallaan lisänneet omaa luotettavuuttaan esimerkiksi toimimalla roolimallina.

”Toi, että ole roolimallina muille... Must tuntuu, että mä olen aika lailla joka päivä, että mä näytän mun tekemisellä, että mä hoidan työni ja muhun luotetaan, että mä hoidan hommat [–]”

Tässä haastateltava kuvailee, miten hän on käyttänyt keinoa ”Ole roolimallina muille”. Keino kuuluu keinokategoriaan ”Minä osaan”. Haastateltava kertoo, että hän näyttää muille omalla työnteolla sen, että hän hoitaa hänelle osoitetut työt. Tällä hän näyttää mallia muille siitä, että häneen luotetaan työnteon suhteen. Haastateltava kertoo, että roolimallina oleminen on hänelle jokapäiväistä, minkä voi tulkita niin, että rooli on jokseenkin pysyvä eikä siitä voi irrottautua. Haastateltavan puheesta tulee vaikutelma siitä, että rooli on ikään kuin annettu rooli eikä hän ole valinnut olla roolimallina muille työntekijöille. Roolimallina olemiseen tarvitaan ihmisiä, keille toimia roolimallina, eikä tämä onnistuisi ilman muita työntekijöitä.

”[–] mä pohdin työn vaikutusta muihin, että täytyy tietty asia hoitaa, että muut voi jatkaa tai sitä ei [–] Se on ketjutusta tää työ meillä, että se tulee se tieto jostain minulle, minä hoidan tietyn osuuden ja seuraava porukka hoitaa seuraavan osuuden siitä, et se vaikuttaa niin moneen paikkaan...”

Yllä olevassa aineisto-otteessa haastateltava kertoo kokemuksistaan keinon ”Pohdi työsi vaikutusta muihin” käytöstä. Haastateltava kuvailee, että hänen täytyy hoitaa jokin tietty työasia, jotta kollegat voivat jatkaa työtään. Tämän hän nimeää työn ”ketjutukseksi” eli työn luonteeseen kuuluu se, että työntekijät ja työtehtävät ovat riippuvaisia toisistaan. Hän myös kuvailee, miten hänen täytyy tehdä jokin asia eli hänellä ei ole vaihtoehtoja. Ilman toisen panosta työtä ei ole välttämättä mahdollista tehdä. Työtä tehdään muiden ihmisten ympäröimänä ja tällä on vaikutuksia myös omaan työskentelyyn. Haastateltava puhuu lainauksessa lähinnä kokemuksistaan työn luonteesta ja sen asettamista vaatimuksista, mutta ei esimerkiksi siitä, millaisia kokemuksia, tunteita tai ajatuksia oman työn vaikutuksien pohtiminen herättää.

7.1.4 Motivoidakseen itseään

Tähän kategoriaan kuuluvat sellaiset itsemotivointikeinojen käyttötarkoitukset, joissa on analyysini mukaan ollut tarkoituksena *itsensä motivointi*. Vaikka kaikki itsemotivointikeinot ovat tarkoitettu itsensä motivoimiseen, tämä yläkategoria on siitä omalaatuinen, että haastateltavat ovat itse huomanneet käyttäneensä keinoja nimenomaan itsensä motivointiin.

”[–] tavoitteiden asettaminen on mitä mä teen silloin kun mä organisoin mun työt itsenäisesti, tai nyt kun oon oikeestaan koko työsuhteen saanu enemmän ja vähemmän, mut jatkuvasti ehkä enenevissä määrin asettaa ite noit tavoitteita nii sitä mä teen kyllä ja se motivoi.”

Yllä olevassa lainauksessa haastateltava puhuu, miten omien tavoitteiden asettaminen on ollut hänestä motivoivaa. Nykyisessä työsuhteessaan hän on saanut keskimäärin yhä enenevissä määrin asettaa itse omia työtavoitteitaan. Omien työtavoitteiden asettaminen on hänen mukaansa mahdollista silloin, kun voi organisoida omat työnsä itsenäisesti. Haastateltavan puheesta välittyy se, että hän pitää työtavoitteiden asettamisesta ja se motivoi häntä.

”[–] sen on huomannut, et välillä jos ottaa tavoitteeks sen, et okei palaverien välissä hoidan mahollisimman monta silppuasiasa tämmöstä pientä viiden viiva kymmenen minuutin juttua, niin siitä tulee hyvä mieli ja se motivoi, et saa aikaan. Työn silppuisuuteen liittyen myös se virkistäytymisasiasia et ku ajatusten pitää hyppiä asiast toisee, laijast toiseen koko ajan se on omiaan luomaan kiireen tuntua silloinki, ku ei oo kiire ja se on väsyttävää. Et virkistäytyminen ja tauotus lisää kyllä jaksamista ja sitä, et on motivaatiota.”

Haastateltava kertoo, että häntä motivoi se, että hän saa aikaiseksi hoitaa työasiansa. Hän on käyttänyt tähän keinoa ”Aseta työtavoitteita”, mikä on keinokategoriasta ”Olen ohjaksissa”. Haastateltavan työ on luonteeltaan silppuisaa eli hänellä on paljon pieniä ja lyhyitä työtehtäviä, joiden tekeminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia. Haastateltava kertoo, että hänelle tulee hyvä mieli ja motivoitunut olo siitä, että hän saa aikaiseksi asettaa itselleen työtavoitteita. Työn silppuisuuteen liittyen haastateltava puhuu siitä,

miten ajatusten siirtyminen nopeasti asiasta toiseen on luonut kiireen tuntua. Kiire on lisännyt väsymystä. Hänestä virkistäytyminen ja tauotus lisäävät jaksamista ja motivaatiota. Jää avoimeksi, onko hän virkistäytynyt tai tauottanut itseään työpäivien aikana, vai onko tämä jäänyt ajatusten tasolle.

”Se on mulle motivoivaa, et mä saan jelpata sitä porukkaa, et ne pääsee parhaimpaansa. Se on tosi luonnollista ja se, et ku on kimurantteja tilanteita niin mä herkästi haen tukea muilta, että en oo sellanen, joka halua vaan itse yrittää mennä eteenpäin ilman apuja, et mielellään sitä apua otan myös vastaan.”

Haastateltavalle muiden tukeminen on hänelle motivoivaa ja keinon käyttäminen on antanut hänelle paljon. Hänestä on motivoivaa auttaa työkavereitaan pääsemään heidän parhaimpaansa ja hänelle muiden tukeminen on myös luonnollista. Haastateltava kertoo myös hakevan tukea muilta silloin, kun hänellä on haastava tilanne eikä hän pääse yksin eteenpäin. Monesti tuen antaminen ja saaminen toimivat ikään kuin molempiin suuntiin; jos henkilö tuki muita oli hän myös vastavuoroisesti hakenut tukea muilta.

7.2 Keinojen käyttöä vaikeuttavat tekijät

Tässä alaluvussa pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseeni, joka on *”Mitkä tekijät ovat haastateltavien kokemusten mukaan vaikeuttaneet keinojen käyttöä?”*.

Keinojen käyttöä vaikeuttavat asiat jaottelin viiteen yläkategoriaan, jotka ovat: Työhön liittyvät tekijät, Itseen liittyvät tekijät, Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät, Keinojen toimivuuteen liittyvät tekijät ja Keinojen tarpeeseen liittyvät tekijät. Kunkin yläkategorian alla on yhdestä kolmeen alakategoriaa. Olen ottanut analyysiin mukaan kaikki ne keinot, joihin haastateltavien puheessa liittyi jokin este tai haaste. Seuraavaksi käyn läpi yksitellen kunkin yläkategorian.

Taulukko 4. Haastateltavien kokemukset keinojen käyttöä vaikeuttavista tekijöistä luokiteltuna viiteen yläkategoriaan ja niiden alakategorioihin. Vasemmalla ovat keinojen käyttöä vaikeuttaneet tekijät ja ylhäällä itsemotivointikeinot, joihin vaikeudet liittyivät. Vain keinoon ”Hanki käytännön tukea” liittyi useampi kuin yksi vaikeuttava tekijä.

ITSEMOTIVOINTIKEINOT

KEINOJEN KÄYTTÖÄ VAIKEUTTANEET TEKIJÄT

		Hanki käytännön tukea	Ponnistele täysillä	Tunnista keinoja käsitellä paineita	Lepää tai virkistäyty	Pohdi omia vahvuuksia	Tunnista merkityksellisyys	Hanki tunnepohjaista tukea	Poisra häiritteijät	Pohdi työsi vaikutusta muihin	Keskity työstä nauttimiseen	Tunnista paineiden aiheuttajat	Pohdi halua tehdä työtä	Pohdi syytä panostaa työhön
Työhön liittyvät tekijät	Työtehtävien luonne													
	Ei pysty vaikuttamaan keinolla työhön													
	Kiire													
Itseen liittyvät tekijät	Ei luontevia keinoja	<i>(Ei mainintaa yksittäisistä keinoista. Mainittu keinokategoriat ”Yhdessä enemmän” ja ”Miksi teen tätä”)</i>												
	Keinon käyttö vaatii itseltä paljon													
Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät	Oma työyhteisö esteenä													
Keinojen toimivuuteen liittyvät tekijät	Epämotivoiva													
	Ei hyötyä													
	Hankala käyttää													
Tarpeeseen liittyvät tekijät	Ei tarvetta keinoille tällä hetkellä	<i>(Ei mainintaa yksittäisistä keinoista)</i>												

7.2.1 Työhön liittyvät tekijät

Työhön liittyvät esteet ja haasteet ovat sellaisia, joita haastateltavat kuvaavat työn luovan keinojen käytölle. Ensimmäisenä **työtehtävien luonteesta**, minkä koettiin estävän muiden tukemisen ja käytännön tuen hankkimisen. Esteet koettiin ehdottomina, eikä niistä pyritty neuvottelemaan.

”Mun työtehtävät on semmosia, että ei oo kovin montaa muuta, joka pystyy niitä tekemään, et ne on mun vastuulla. Mun pitää itse ne tehdä, et ne ei oo semmosii mitä pystyy jakamaan.”

Haastateltava kertoo, että hänen työhönsä kuuluu sellaisia työtehtäviä, joita muut työntekijät eivät voi tehdä eikä hän näin ollen pysty jakamaan omia työtehtäviään. Haastateltavan puhe on ehdotonta eikä hän pohdi tai tuo esiin vaihtoehtoja toiminnalleen. Puheessa ei käy ilmi, ovatko tosiaan kaikki työtehtävät sellaisia, joita vain hän voi tehdä. Hän myös kokee, että tehtävät ja niiden suorittaminen on hänen vastuullaan eikä hän voi jakaa tätä vastuuta kenellekään muulle. Työtehtävien luonne on näin ollen vaikeuttanut ”Hanki käytännön tukea”-keinon käyttöä.

”Mul on itsenäinen tää työ ja salassapidettävää tietoa, et mä en pysty jakamaan sitä tietoo hirveesti [– –] Ehkä ainut mitä tulee käytetty on toi ”Hanki käytännön tukee” ja ”Tue muita”... Mä autan aika paljo mut sit noi muut nii ei ne... Jonku verran käytän sitä, mutta hyvin vähän loppupeleissä, ku täs on tää salassapito ja nää kaikki tämmöset mitkä vaikuttaa sit tähä.”

Haastateltava kuvaa, että hänen työssään on salassa pidettävää tietoa, jota hän ei voi kollegoilleen jakaa. Hänen puheensa luo vaikutelman siitä, että työ ei sisällä muunlaisia tehtäviä. Kaikki lainauksessa mainitut keinot kuuluvat ”Yhdessä enemmän”-keinokategoriaan. Työn salassa pitävyys estää usean keinon käyttämisen mutta se jää avoimeksi, mitä keinoja hän ei voi käyttää. On kiinnostavaa, miten hän mainitsee vain yhteen keinokategoriaan kuuluvia keinoja, mutta ei muita. Esimerkiksi tunnepohjaisen tuen hankkiminen tai työtavoitteiden asettaminen eivät edellytä työtehtävien sisällön jakamista. Myös useat muut haastateltavat ovat keskittyneet yhteen tai useampaan

tiettyyn keinoon tai keinokategoriaan. Erityisesti tämä on näkynyt ”Yhdessä enemmän”-keinokategorian kuvailuissa.

Toisena alakategoriana on haasteet, jotka liittyvät **kokemuksiin siitä, että keinolla ei pysty vaikuttamaan työhön**. Kyseessä on nimenomaan haaste, sillä heidän mukaansa keinoja pystyy käyttämään mutta niiden käyttö on tilanteessa haastavaa. Myös neuvottelu saattoi olla mahdollista. Tähän alakategoriaan kuuluvat pitkälti ulkopuolelta tulevat paineet, joihin ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan.

”[–] tunnista paineiden aiheuttajat nii se on hyvin helppo katsoa, että ketkä niitä suoranaisesti aiheuttaa mut se, että niille ei pahemmin pysty mitää tekemään, koska ne kuuluu tehtävän tietyissä mielin, nii ei pysty ohittaa niitä, mutta pystyy tietysti neuvottelemaan tietyistä aikataulumuutoksista tai muista mutta osa on sit semmosia, et niihin ei vaan voi, ei oo neuvotteluvaraa heilläkään, et se ei välttämättä oo heistä kiinni vaan se on aiemmin päätetystä aikataulusta, joka sitte sitoo, et ne aiheuttaa tietysti sillä hetkellä paineita, mutta ei niille voi mitään, et ne kuuluu osana työtä halusi tai ei.”

Haastateltava kuvailee, miten paineita tulee muualta ja miten ne vaikuttavat hänen omaan työskentelynsä. Paineet vaikuttavat olevan sellaisia, mihin hän ei ole pystynyt itse vaikuttamaan eikä välttämättä neuvottelukaan ole auttanut niiden vähentämiseen. Hänen puheensa perusteella hän näkee ulkopuolelta tulevat paineet työhön kuuluviksi.

Seuraavana alakategoriana on **kiire**, jonka kuvataan vaikeuttaneen keinojen käyttöä. Kiireen vuoksi keinoja ei ole ehditty käyttää tai niiden käyttö on ollut haastateltavien mukaan tiedostamatonta.

”[–] jos tässä jättäisi puol tuntii, tunnin, kaks tuntia tekemättä mitään, niin se kumuloituu sit päinvastaisesti, et tekemistä on et se joudutaan ylimääräsellä duunilla korvaamaan, et saa ittensä kii niissä tehtävissä, kun tehtäviä on paljon siinä mielessä, ja sit rytmittyy hankalasti että on aihejaksoja jolloin ei oo hirveesti töitä ja sit voi pohtia, kehittää ja ajatella, ja sit on aihejaksoja, jolloin mieltii, että missäköhän välissä ehtis syödäkin.”

Haastateltavan puhe liittyy taukoihin ja virkistymiseen työpäivän aikana, mille hän ei koe olevan aikaa kiireen vuoksi. Kiireen intensiteetti vaihtelee työssä työtehtävien mukaan. Välillä on rauhallisempaa, jolloin hän ehtii pohtia, kehittää ja ajatella. Toisinaan hänen on vaikea löytää aikaa syömiselle. Haastateltava kokee, että jos hän pitäisi tauon, tämä kostautuisi työtehtävien kumuloitumisella. Toisin sanoen keinon käyttämisestä seuraisi haittaa, ongelmia ja lisää kiirettä. Haastateltavan puhe liittyy keinoon ”Lepää tai virkistäydy”.

”En oo nyt kyllä kerinny töissä käyttää, että täs on ollu työtehtävien kans sen verran haipakkaa, tai jos olen käyttänyt nii olen käyttänyt tiedostamatta.”

Tässä lainauksessa haastateltava kertoo, miten hän ei ole ehtinyt käyttämään keinoja töissään kiireen vuoksi. Hän on priorisoinut muut asiat työssään eikä aika ole riittänyt keinojen käyttöön. Hän kuitenkin lisää loppuun, että on voinut käyttää tiedostamattaan keinoja. Moni muukin haastateltava on samaan tapaan kertonut käyttävänsä keinoja tiedostamattaan koulutusta ennen tai sen jälkeen. Keinojen tiedostamatta käyttäminen voi kertoa siitä, että keinot ovat itselle luontevia käyttää. Jos omaan toimintaan ei sen kummemmin kiinnitä huomiota, on toiminta pitkälti automaattista. Moni haastatelluista sanoi myös, ettei ole liittänyt itsemotivointikeinoja aiemmin motivaatioon, vaikka onkin keinoja käyttänyt tiedostamattaan. Esimerkiksi työtavoitteiden asettaminen on voinut olla jopa välttämätöntä työstä selviytyäkseen, eikä tavoitteita aseteta niinkään itseään motivoidakseen.

7.2.2 Itseen liittyvät tekijät

Nämä keinojen käyttöä vaikeuttavat tekijät ovat sellaisia, jotka liittyvät henkilön luonteeseen ja omiin kykyihin heidän kokemustensa mukaan. Ensimmäisenä ovat keinojen **käytön luontevuuteen liittyvät haasteet**.

”Ihmisenä mä henkilökohtasesti ite oon kaikkein kauimpana noista ”Yhdessä enemmän” vaaleanpunasista keinoista [– –] se et mistä mä saan motivaatiota mun työhön nii ne on itsenäisii juttuja, et tottakai yhteisöllisyyttäkin tarvii [– –] mua vähän ärsyttäis, jos mun kollegat liikaa tukeutuis muhun, et multa pyydettäis tukea ja tunnepohjaista tukea ja apua koko ajan, tai mä nään ton raskaana et mä en haluu sillee kuormittaa muita, ja toivon ettei muutkaa hyppää mun niskaa ja oo sillee ”Help” – tottakai mä autan mut se ei oo mun lemppari näistä.”

Haastateltava kuvailee, kuinka hän motivoituu työssään itsenäisistä asioista eikä niinkään yhteisöllisyydestä. Hänen mukaansa yhteisöllisyyttä kuitenkin tarvitaan itsenäisten asioiden rinnalle. Hänestä olisi ärsyttävää ja kuormittavaa, jos työkaverit tukeutuisivat liikaa häneen ja pyytäisivät jatkuvasti apua. Toisaalta hän myös kertoo kuitenkin auttavansa, jos kollega pyytää apua eikä kieltäydy avun antamisesta. On kiinnostavaa, miten hän näkee avun pyytämisen muilta kuormittavana, eikä sen vuoksi halua pyytää muilta apua.

”Tääl oli joitain, jotka oli itelle tottakai sellasii, mitkä ei oo lainkaan luontevia keinoja.”

Yllä olevassa aineisto-otteessa on kuvailtu lisää sitä, miten keinot eivät ole itselle luontevia käyttää. Haastateltava puhuu hyvin ehdottomasti ja korostaa tätä puhumalla siitä, että osa keinoista ei lainkaan ole luontevia hänelle. On myös kiinnostavaa, miten hän sanoo, että osa keinoista ei ”tottakai” hänelle sovi. Tuntuu, että hän olettaa, etteivät kaikki keinot voi sopia kaikille. Keinokategorioissa on valinnanvaraa, joten keinoista voi valita itselleen sopivan.

Toinen tähän alakategoriaan kuuluva keinojen käyttöä vaikeuttava asia liittyy siihen, että **keinojen käyttö on vaatinut heiltä itseltään paljon**.

”Mä huomasin, että mun on tosi vaikea puhua itselleni rohkaisevasti ja pohtia omia vahvuuksiani. Nää on mulle vieraita, mikä oli tosi tärkeitä, et ne otettiin tässä. Niitäki pystyy nyt miettimään.”

Haastateltava puhuu, miten hänelle on vaikea puhua itselleen rohkaisevasti ja pohtia omia vahvuuksiaan. Hän myös kuvailee, miten nämä keinot ovat hänelle vieraita käyttäen mutta on tyytyväinen, että koulutuksessa käytiin erilaisia keinoja läpi. Haastateltavalle keinot olivat tärkeitä ja tunnistaa, miten tärkeää on puhua itselleen rohkaisevasti ja pohtia omia vahvuuksia. Vaikka keinojen käyttö olisi hänelle haasteellista, hän ei kuitenkaan torppaa keinon käyttöä siksi, että ne ovat hänelle itselleen haastavia. Keinojen käyttöä voi harjoitella itsenäisesti tai ohjatusti, ja itsemotivointikeinojen koulutus voi tarjota mahdollisuuden keinojen käytön harjoittelulle.

7.2.3 Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät

Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät ovat **työyhteisön luomia esteitä**. Keinoja ei ole voitu käyttää omassa työyhteisössä.

”Me vähän naurettiin tästä, että pyydä työkavereitasi kannustamaan sinua [M: [[naurahtaa]]] tai antamaan positiivista palautetta ja kehuja. Se ei ehkä meidän- siis saattaa tietyissä meidän firman tiimeissä kyllä onnistua, mut esimerkiks mun omassa tiimissä missä mä oon mut varmaan naurettais pellolle, jos [[molemmat nauravat]] kävisin pyytämässä jotain tommosta [--] Et nää on tosi paljohan kiinni siitä, et millanen se työpaikka on, et millanen ilmapiiri ja millasia ihmisiä siellä on töissä.”

”Olikohan se tuo tunnepohjainen tuki, nii esimerkeissä oli sellasii, mitä me naureskeltiin siel ryhmätyössä, et on aika itäsuomalainen keino, jotkut sitä myönti joskus käyttäneensä, mut just se et menee työkaverin luokse ja pyytää, että työkaveri kehuu sua, pitää olla aika hyvät välit.”

Kummassakin lainauksessa haastateltavat kuvailevat, miten he ovat kokeneet keinojen käytön haastavana oman työyhteisön vuoksi. Kummassakin nämä keinot liittyvät ”Yhdessä enemmän”- keinokategoriaan ja nimenomaan ”Hanki tunnepohjaista tukea”-

keinoon. Kehujen pyytäminen toiselta koetaan haastavana omassa työyhteisössä ja keinon käyttö vaatii heidän mukaansa hyviä suhteita omiin työkavereihin. On mielenkiintoista, miten kummassakin lainauksessa haastateltavat kertovat tilanteesta ikään kuin huumorin kautta. Kumpikaan haastateltavista ei myönnä käyttäneensä keinoa, vaan he ovat keskustelleet keinon käyttämisestä ja heidän oma kokemuksensa on se, ettei keinon käyttö ole heille mahdollista heidän omassa työyhteisössään.

Tunnepohjaisen eli emotionaalisen tuen hakemiseen työkavereilta kuuluvat esimerkiksi keskusteluapu saadakseen mielen paremmaksi tai laskeakseen omaa stressiä, sekä kehujen ja kannustusten pyytäminen. Tunnepohjaista tukea työhön voi hakea myös työpaikan ulkopuolelta, kuten sukulaisilta tai ystävilä. Tätä kumpikaan haastatelluista ei omissa puheissaan huomioi, vaan he keskittyvät ainoastaan työkavereiden antamaan tunnepohjaiseen tukeen. Jos omassa työyhteisössä keinon käyttö ei ole mahdollista, voi keinoa kokeilla käyttää työn ulkopuolella ja saada tarvittavaa tukea. Toisaalta lainauksista tulee myös sellainen vaikutelma, ettei työasioihin haeta välttämättä tukea työn ulkopuolelta. On ikään kuin tehtävä rajanveto työn ja kodin välille.

7.2.4 Keinojen toimivuuteen liittyvät tekijät

Keinojen toimivuuteen liittyvät esteet ja haasteet ovat sellaisia, missä keinon käytön on koettu tekevän työstä epämotivoivan, keinosta ei ole hyötyä tai keinon käyttö on hankalaa. Keinojen ei koettu toimivan niin, kuin niiden olisi pitänyt toimia ja niiden käytöstä saattoi seurata ongelmia. Ensimmäisenä on alakategoria *keinon käyttö tekisi työstä epämotivoivaa*.

”Huomasin ehkä, et yksittäisten työtehtävien kohdalla tommonen tunnista merkityksellisyys ja pohdi työn vaikutusta muihin nii ne mie koen yllättäen aika epämotivoiviksi... [– –] ”Tunnista merkityksellisyys” niin minuun se iskee enemmän semmosessa todella suuressa mittakaavassa et haluanko olla tässä organisaatiossa töissä eikä siinä, et kiinnostaaks just tää työtehtävä tehä.”

Haastateltava kertoo, miten tiettyjen itsemotivointikeinojen käyttäminen tekisi omasta työstä epämotivoivaa. Hänestä keinot ”Tunnista merkityksellisyys” ja ”Pohdi työn vaikutusta muihin” ovat epämotivoivia. Haastateltavan mukaan työn

merkityksellisyiden tunnistaminen liittyy laajempaankin kysymykseen, kuin vain siihen, että onko juuri omat työtehtävät merkityksellisyttä lisääviä. Hänen mukaansa työn merkityksellisyys liittyy kysymykseen siitä, haluaako olla kyseisessä organisaatiossa töissä ja jos hän pohtisi tätä, se tekisi työstä epämotivoivaa. Tässä kohtaa herää kysymys siitä, miksi hänen tämänhetkinen organisaationsa tekisi työstä epämotivoivaa.

”Monessa mun työjutussa mä huomaan, että jos mä keskittyisin työstä nauttimiseen niin se tekis mun työstäni epämotivoivaa.”

Haastateltava on huomannut, miten keinon ”Keskity työssä nauttimiseen” käyttäminen tekisi hänen työstään epämotivoivaa. Hänestä on turha odottaa, että työstä tulisi sellaista, mistä voisi itse nauttia. Hän on huomannut monen työasian osalta, että niistä nauttiminen tekisi työstä epämotivoivaa. Toisaalta tarvitseeko jokaisen työtehtävän tai työasian olla sellaisia, mistä voisi nauttia?

Toisena alakategoriana on **keinoista ei ole hyötyä**. Haastateltavat eivät ole nähneet keinojen käytössä hyötyjä, joten siksi keinojen käytössä on haasteita.

”Jos tunnistaa ja rupee miettimään niiden paineiden aiheuttajii sitä et mistä tää nyt johtuu niin, jos mielentila on vähän väärä nii voi ikään ku tipahtaa vellomaan niissä paineitten aiheuttajissa - tässä on nyt näitäki kaikkii vastuksia ja nuoki ihmiset ja tääki tilanne. Eihän tästä tuu koskaan mitää.”

Lainauksissa haastateltava kertoo, miten hän ei koe keinoista olevan tilanteessa mitään hyötyä. Paineiden aiheuttajien miettiminen voi hänen mukaansa johtaa asioiden vellomiseen ja tilanne ei etene, vaan tulee turhautuminen. Tulkitsen sanan ”mielentila” tässä kohtaa tarkoittavan haastateltavan omaa tilaa siitä, millä mielellä on. Haastateltavan mukaan tällaisessa tilanteessa omalla mielentilalla on merkitystä tilanteen etenemisen osalta. Hän ei tuo puheessaan esiin sitä, voiko paineiden aiheuttajien miettimisestä olla toisenlaisessa mielentilassa hyötyä.

”Pohdi syitä panostaa työhön. Pohdi halua tehdä työtä. Mä koen et ei siin voi ruveta miettimään sitä, et haluaa tehdä töitä, ku ne on pakko tehdä kuitenkin. Halus tai ei.”

Hänen mukaansa töissä ei voi alkaa pohtimaan syitä panostaa työhön tai halua tehdä töitä. Haastateltava kuvailee, kuinka töitä on pakko tehdä, vaikka ei haluaisi. Hänen puheestaan välittyy se, ettei keinojen käyttö tuo hyötyjä ja niiden käyttö voisi olla lopulta täysin turhaa. Haastateltavan puhe on hyvin ehdotonta ja suoraviivaista.

Kolmas alakategoria liittyy siihen, miten *keinoa on hankala käyttää*. Hankaluus ei liity henkilön itsensä ominaisuuksiin, vaan keinoon ja sen soveltavuuteen. Alakategoria kertoo siitä, ettei keinoja ole haastateltavien mukaan helppo soveltaa kaikenlaisiin tilanteisiin tai ympäristöihin.

”Mehän ollaan siirrytty jokin aikaa sitten avokonttoriin tekemään töitä niin tuo ”Poista häiriötekijät” nostatti tunteita ku se oli semmonen ikuisuuskeskustelu siellä avotilassa, että muut häiriintyy enemmän ku toiset [- -] Se ei ole aina helppoa poistaa niitä häiriötekijöitä ja se ois tärkeä asia et pystyis keskittymään rauhassa siihen, mitä sä teet silloin ku sun tarvitsee.”

Haastateltava kertoo, kuinka ”Poista häiriötekijät”- keinoa on hankala käyttää avokonttorissa. Tilana avokonttori on tuonut haasteita sen suhteen, miten saada tilasta sellainen, missä pystyy keskittymään silloin kun siihen on tarvetta. Ihmiset ovat puolestaan tuoneet haasteita siinä, miten sopia yhteisistä pelisäännöistä, kuten mikä on sovittu volyymin taso puheelle. Osa häiriintyy esimerkiksi puheesta enemmän kuin toiset. Hän kuvailee käytyä keskustelua ikuisuuskeskusteluna, minkä voisi tulkita tarkoittavan sitä, että aiheesta on keskusteltu useaan otteeseen eikä järkevään tai kaikkia miellyttävään lopputulokseen ole päästy. On kiinnostavaa, miten keino ”Poista häiriötekijät” on nostattanut haastateltavalla tunteita. Tämä voi kertoa siitä, että haastateltava on kokenut asian itselleen tärkeäksi.

7.2.5 Keinojen tarpeeseen liittyvät tekijät

Tähän kategoriaan kuuluvat esteet ja haasteet liittyvät siihen, että **keinoille ei ole tällä hetkellä tarvetta**. Haastatellut kuitenkin puhuvat siitä, että vaikka juuri nyt keinoille ei ole tarvetta, voi muuttuva työtilanne, kuten organisaatiouudistus tai työympäristön muutokset luoda tarpeen keinojen käytölle. Tarve lähtee itsestä ja työ voi vaikuttaa tarpeeseen, joten tämä kategoria voisi kuulua myös muiden yläkategorioiden alle. Olen kuitenkin päättänyt erottamaan keinojen tarpeen omaksi yläkategoriakseen, koska tarpeeseen liittyvät kuvailut ovat erilaisia kuin muissa kategorioissa. Haastateltavat kuvailevat nykyhetken tilannetta, jota he peilaavat tulevaan. Muissa kategorioissa puhe on enemmän nykyhetkessä ja menneessä. Keinojen myöhemmälle käytölle haastateltavat olivat avoimia eikä heillä ollut muita yhtä merkittäviä haasteita keinojen käytölle.

”[– –] oman motivaation peilaileminen ja tutkiminen ja pohdiskeleminen niis kaikkennäkösis erilaisis tilanteissa, että se kontrasti tulee olee valtava, kun palaa etätyökuplasta sinne toimistokuplaan. Siin varmasti kiinnittää huomiota erilaisiin ympäristötekijöihin. Ihmisiin ympärillä, ihmisten kokouskäyttämiseen ja taukotilakäyttämiseen. Ihan kaikkeen, nii ekstratarkasti havainnoi sitä, et mikä itteensä tai omaa motivaatiota ampuu alas ja miettii siihen tän tutkimuksen innottamana keinoja, et miten taklaan vaikka sen, että mut on kutsuttu kokoukseen, missä ei oo kunnan agenda.”

Haastateltava kertoo, miten etätyökuplasta siirtyminen takaisin toimistokuplaan voi muuttaa omaa työmotivaatiota ja luoda uudenlaisia tilanteita. Hän on aiemmin kertonut, miten hän kokee kokoukset ilman agendaa turhauttavina ja epämotivoivina, ja pohtii miten hän toimisi tällaisessa tilanteessa toimistolla työskennellessään. Haastateltavan puheesta ei selviä, millaisena hän on kokenut nämä kokoukset ilman agendaa ollessaan etätöissä ja onko motivaatio pysynyt paremmalla tasolla. Haastateltavan mukaan toimistossa kiinnittää eri tavalla ympärillä oleviin ympäristötekijöihin, kuten ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Samalla hän havainnoi itseäänkin tarkemmin kuin mitä etätöitä tehdessä. Jää avoimeksi, onko ympärillä olevilla ihmisillä vaikutusta motivaatioon. Tämä aineisto-ote on ainoa, missä viitataan korona-ajan etätyöskentelyyn. Samalla etätyöskentelyä verrataan toimistolla työskentelyyn.

”Meillähän on tällä hetkellä organisaatiouudistus meneillään, joten jos jotain radikaalia tapahtuis, joka poistaisi mun nykyistä motivaatiotasoa niin sit mä varmaan joutuisin miettimään näitä.”

Yllä olevassa lainauksessa haastateltava kertoo, miten hän kokee, että tällä hetkellä hänellä ei ole tarvetta keinoille mutta jos motivaatio muuttuisi, voisi tilanne olla toisenlainen. Tämänhetkinen organisaatiouudistus saattaisi luoda tilanteen, missä oma motivaatiotaso voisi muuttua. Hän on tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseensa motivaationsa suhteen. On kiinnostavaa, miten hän puhuu lähtökohtaisesta perustasoisesta motivaatiosta. Hänen puheensa perusteella hänellä on jokin ikään kuin staattinen perustaso motivaatiolle. Motivaatio ei välttämättä ole staattista vaan voi dynaamisesti vaihdella.

7.2.6 Dynaamiset ja staattiset tekijät

Löysin aineistosta kaksi keinokategoriaa, jota ovat toimineet läpileikkaavina ulottuvuuksina aineistossa ja analysoin näitä systemaattisesti. Keinojen käyttöä vaikeuttavia tekijöitä voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, ovatko vaikeuttavat tekijät olleet haastateltavien mukaan muuttuvia eli dynaamisia, vai pysyviä eli staattisia.

Dynaamiset tekijät ovat tekijöitä, jotka saattavat muuttua ajan myötä. Vaikeuttavista tekijöistä tällaisia ovat erilaiset haasteet, joita keinojen käytölle on koettu olevan. Esimerkiksi tämänhetkinen tilanne oman motivaation suhteen koettiin olevan hyvällä ja toivotulla tasolla, minkä vuoksi itsemotivointikeinoille ei koettu tarvetta. Jos tilanne muuttuisi, saattaisi keinoille olla käyttöä. Toinen esimerkki koskee ulkopuolelta tulevia paineita, joihin ei itse pystytty vaikuttamaan. Ulkopuolelta tulevat paineiden aiheuttajat nähtiin työhön kuuluviksi, mutta neuvottelu muutoksista oli mahdollista. Kolmas esimerkki liittyy koettuun kiireeseen. Kiireen taso vaihteli, ja näin ollen myös aika ja tila keinojen käytölle vaihteli tilanteiden mukaan. Dynaamiset tekijät haastoivat keinojen käyttöä, mutta keinoja saatettiin silti käyttää tai niiden käyttämiseen suhtauduttiin avoimin mielin.

Taulukko 5. Taulukossa luokiteltuna vihreällä pohjalla keinojen käyttöä vaikeuttaneet dynaamiset tekijät ja punaisella pohjalla staattiset tekijät. Ylärivissä harmaalla pohjalla ovat viisi yläkategoriaa ja niiden alapuolella alakategoriat.

Työhön liittyvät tekijät	Itseen liittyvät tekijät	Sosiaaliseen ympäristöön liittyvät tekijät	Keinojen toimivuuteen liittyvät tekijät	Keinojen tarpeeseen liittyvät tekijät
Työtehtävien luonne vaikeuttaa keinojen käyttöä	Ei koe keinoja itselle luonteviksi	Oma työyhteisö estää keinojen käytön	Keinon käyttö tekisi työstä epämotivoivaa	Ei koe tarvetta käyttää keinoja tällä hetkellä
Ei pysty vaikuttamaan keinoilla työhön	Keinon käyttäminen vaatii itseltä paljon		Keinoista ei ole hyötyä	
Kiire vaikeuttanut keinojen käyttöä			Keinoa on hankala käyttää	

Staattiset ovat puolestaan tekijöitä, jotka ovat melko pysyviä eivätkä ole yhtä herkkiä muutoksille. Vaikeuttavista tekijöistä tällaisia ovat erilaiset esteet, joita keinojen käytölle on koettu olevan. Tällainen oli esimerkiksi oma työyhteisö, mikä esti yksittäisten keinojen käytön. Muutokset työyhteisössä ja sen ilmapiirissä voivat olla hitaita muutoksia, eikä keinon käyttäjä välttämättä itse pysty vaikuttamaan hänen toivomiinsa muutoksiin omalla työpaikallaan. Toinen esimerkki liittyy työn luonteeseen. Tietojen salassa pitävyys esti avun pyytämisen muilta työkavereilta.

Dynaamisten ja staattisten tekijöiden osalta analysoin, että aineistossa oli huomattavasti enemmän dynaamisia tekijöitä kuin staattisia. Dynaamisten ja staattisten tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta esteitä ja haasteita voidaan purkaa. Näiden lisäksi oli kolme alakategoriaa, joita en pystynyt luokittelemaan dynaamisiin enkä staattisiin tekijöihin. Tämä ei ollut mahdollista, koska aineistossa ei ollut viitteitä siitä, kumpaan kategoriaan nämä perustellusti kuuluisivat. Keinojen luonnottomuus, hyödyttömyys ja epämotivoiva vaikutus sisälsivät joko viitteitä sekä dynaamisista että staattisista elementeistä, tai ei riittävän selviä elementtejä kummastakaan. Elementit ovat haastateltavien sanavalintoja ja niiden pohjalta tekemiäni tulkintoja.

7.3 Yhteenveto tuloksista

Seuraavaksi nivon yhteen edeltävän analyysin tulokset ja pyrin näin vastaamaan tutkielmani alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiini. Tarkastelemisani haastatteluissa haastateltavat puhuivat monipuolisesti omista kokemuksistaan itsemotivointikeinojen käytöstä. Haastateltavat kuvailivat käyttäneensä itsemotivointikeinoja ennen interventiota, mutta he eivät olleet aiemmin tunnistaneeet, että kyseisten keinojen käytöllä voi motivoida itseään. Keinot saatettiin liittää esimerkiksi työhyvinvointiin mutta ei motivaatioon. Toisaalta osa aiemmin käytetyistä keinoista saatettiin liittää myös työhön kuuluvaksi taidoksi esimerkiksi oman työn organisointiin liittyväksi taidoksi. Taito nähtiin nykytyöelämään kuuluvaksi taidoksi ja se oletettiin monen omaavan. Esimerkiksi työtavoitteiden asettaminen oli yksi tällainen taito.

Yhteenvetona käytettyjen keinojen suhteen voidaan todeta, että yksittäiset itsemotivointikeinot toistuiivat kuvailuissa. Analyysissäni löysin yksittäisiä keinoja kaiken kaikkiaan 16 ja koulutuksessa mukana olleita keinoja oli yli 40. Seitsemän keinoa oli mainittu sekä käyttötarkoituksissa että keinojen käyttöä vaikeuttaneissa tekijöissä, ja ylivoimaisesti käytetyin keinokategoria kummassakin oli ”Yhdessä enemmän”. Seuraavaksi käyn tarkemmin haastateltavien käyttämiä itsemotivointikeinoja.

7.3.1 Käytetyt keinot ja niiden käyttötarkoitukset

Tutkimukseni antaa tuloksia siitä, mitä itsemotivointikeinoja haastateltavat käyttivät keinojen laajasta repertuaarista. Analyysissäni mukana olleet keinot edustavat sitä, mistä olen voinut tulkita tai suoraan lukea sen, mikä on ollut keinojen käytön tarkoitus. Kuten jo aiemmin on kuvattu, en pelkästä keinon nimen maininnasta ole voinut päätellä käyttötarkoitusta. Tästä syystä esimerkiksi keinot ”Vähennä tai poista työtehtäviä” ja ”Puhu itsellesi rohkaisevasti” jäivät analyysistäni pois. Kuitenkin analyysissäni mukana olleet keinot ovat olleet aineistossani käytetyimpiä keinoja. Ainoa poikkeus on ”Ole roolimallina muille”-keino, joka mainittiin kerran koko aineistossa.

Keinojen käyttötarkoitusten osalta analyysissäni oli mukana 12 itsemotivointikeinoa. Näistä keinoista kuutta käytettiin useammassa kuin yhdessä yläkategoriassa. Kaikista

monipuolisimmin käytettiin keinoja ”Hanki käytännön tukea” ja ”Hanki tunnepohjaista tukea”. Tuloksien mukaan tuen hankkimista tarvittiin monenlaisiin tarkoituksiin, sillä keinoja käytettiin kaikissa muissa käyttötarkoitusten yläkategorioissa, paitsi itsensä motivoimisessa. Keinoja käytettiin tismalleen samoihin käyttötarkoituksiin myös alakategorioiden suhteen; eteenpäin pääsyyn, sekä itsemyötätuntoisuuden ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Keinot ja niiden käyttötarkoitukset näyttävät kulkevan käsikädessä. Molemmat keinot kuuluvat keinokategoriaan ”Yhdessä enemmän”. Haastateltavat käyttivät lisäksi keinokategorian kahta muuta keinoa. Keinot ovat ”Tue muita” ja ”Pohdi työsi vaikutusta muihin”. Keinokategoria on ainoa, mistä mainittiin kategoriaan kuuluvat kaikki neljä keinoa. Käyttötarkoitusten osalta keinoja mainittiin lähes poikkeuksetta eri ylä- ja alakategorioissa. Muita keinoja ei käytetty yhtä monipuolisesti eri tarkoituksiin. Keinoja ”Muista aiemmat onnistumiset”, ”Aseta työtavoitteita” ja ”Lepää tai virkistäydy” käytettiin kutakin kahden eri yläkategorian mukaiseen tarkoitukseen.

Kun tarkastellaan yläkategorioiden sisällä, mitä keinoja haastateltavat kuvailivat käyttäneensä, yksi yläkategoria erottuu joukosta. Työtehtävien tekemisen käytettiin kaikista monipuolisimmin eri itsemotivointikeinoja verrattuna muihin kategorioihin. Haastateltavat mainitsivat käyttäneensä kahdeksaa eri keinoa tähän tarkoitukseen. Keinot olivat keskenään eri keinokategorioista ja useaa keinoista käytettiin myös muihin yläkategorioiden mukaisiin tarkoituksiin. Tutkittavat mielsivät, että he olivat käyttäneet keinoja erityisesti työtehtävien tekemiseen. Harvaa keinoja ei ollut käytetty työtehtävien tekemiseen, vaan johonkin muuhun tarkoitukseen.

Osa keinoista käytettiin enemmän kuin toisia. Suoraa selitystä sille, miksi osaa käytettiin enemmän ei löydy aineistosta. Pohdin, voisiko osa keinoista olla helposti ymmärrettäviä ja sovellettavia työkontekstissa. Toisaalta osa keinoista voi olla tuttuja ja haastateltavat olivat käyttäneet keinoja jo aiemmin omassa työssään. Osa keinoista käytettiin taas paljon vähemmän. Nimenomaan keinokategorioiden ”IKIGAI”, ”Työn tuunaamisen keinot”, ”Ajattelun uudistamisen keinot” ja ”Vähennä tai poista tehtäviä” käytettiin huomattavasti vähemmän kuin muiden keinokategorioiden keinoja. Pohdin, voisiko keinojen vähäinen käyttö johtua siitä, että interventiossa osa keinoista sai enemmän huomiota ja näistä keinoista puhuttiin koulutuksissa enemmän. Toisaalta keinot on myös esitetty keskenään eri tavoin työkirjassa. Käytetyimmät keinokategoriat

olivat esiteltynä hyvin tiiviissä muodossa, ja yksittäisille keinoille oli annettu selkeitä ja konkreettisia käyttöesimerkkejä, kuten esimerkiksi ”Keskity ainoastaan työtavoitteisiisi”. Vähemmän käytetyt keinokategoriat olivat esitettynä huomattavasti pidemmässä muodossa, jopa useamman A4-kokoisen sivun mittaisina ja yksittäisten keinojen käyttöä oli ohjeistettu yksityiskohtaisesti. Voi olla, että haastateltavat olivat kokeneet helpompana ottaa käyttöön keinoja, jotka esitettiin yksinkertaistetusti ja olivat helpommin ymmärrettävissä.

7.3.2 Keinojen käyttöä vaikeuttaneet tekijät

Itsemotivointikeinojen käyttöä vaikeuttavien tekijöiden osalta mukana analyysissä oli 13 itsemotivointikeinoa. Tuloksieni mukaan keinoihin liittyneet esteet ja haasteet olivat keskenään hyvin moninaisia ja vaihtelevia. Keinojen käyttöä vaikeuttavien tekijöiden osalta samoja keinoja ei mainittu useammassa kuin yhdessä yläkategoriassa, poikkeuksena keino ”Hanki käytännön tukea”. Keinojen hajaantuneisuus osoittaa sen, että erilaisia esteitä ja haasteita on koettu monien eri keinojen kanssa. Toisin oli käyttötarkoitusten suhteen, missä keinoja mainittiin useiden ylä- ja alakategorioiden kohdalla.

Yläkategorioiden osalta keinojen toimimattomuus vaikeutti seitsemän eri keinojen käyttöä, mikä on enemmän kuin muissa yläkategorioissa mainittujen keinojen määrä. Muissa yläkategorioissa oli enintään neljä keinoa mainittuna. Näin ollen analyysissä mukana olleista keinoista enemmistön käyttöä vaikeutti keinojen epämotivoivuus, hyödyttömyys tai käytön hankaluus. Keinokategorian ”Miksi teen tätä?”-keinot koettiin joko epämotivoivina tai hyödyttöminä. Keinot ovat ”Tunnista merkityksellisyys”, ”Keskity työstä nauttimiseen”, ”Pohdi halua tehdä työtä” ja ”Pohdi syitä panostaa työhön”. Keinoista yhtäkään ei mainittu käyttötarkoituksissa. Yksi haastateltava mainitsi, että hän koki keinojen ”Keskity työstä nauttimiseen” amerikkalaisena.

Haastateltavat ilmaisivat keinojen käyttöä vaikeuttavien tekijöiden osalta usein yksittäisen keinojen sijaan koko keinokategorian. Samanlaista ei ollut käyttötarkoitusten suhteen yhtä paljon. Keinokategoriaan ”Yhdessä enemmän” liittyi esteitä tai haasteita yläkategorioista neljään keinoon vaikeuttaneisiin tekijöihin. Kiinnostavaa, miten

kyseinen keinokategoria nostettiin sekä keinojen käyttötarkoitusten kohdalla että keinojen käyttöä vaikeuttaneiden tekijöiden kohdalla. Pohdin, voisiko keinokategorian nostaminen liittyä jollakin tapaa siihen, että aineisto kerättiin ensimmäisen koronapandemia-kevään aikaan, jolloin ihmiset olivat yhtäkkiä eristäytyneinä koteihinsa. Ajankohta saattoi vaikuttaa siihen, mistä he ovat halunneet puhua ja mitä asioita he ovat halunneet nostaa. Yhteenkuuluvuuden tarve on voinut olla suurempi kuin mitä aiemmin.

Tuloksissani erottuu keinokategoria ”Yhdessä enemmän” ja sen keinoista erityisesti ”Hanki käytännön tukea” ja ”Hanki tunnepohjaista tukea”. On kiinnostavaa, miten näiden kahden keinon käyttöä vaikeuttaneet tekijät olivat hyvin erilaisia, eivätkä kulkeneet yhtä lailla käsikädessä, kuin mitä keinojen käyttötarkoituksissa. ”Hanki käytännön tukea”-keinon käyttöä vaikeuttivat työtehtävien luonne ja se, että keinon käyttö vaati keinon käyttäjältä paljon. ”Hanki tunnepohjaista tukea”-keinon käytön esteenä oli oma työyhteisö. Mielenkiintoista, miten oman työyhteisön koettiin estävän nimenomaan tunnepohjaisen tuen hankkimisen mutta ei käytännön tuen. Puolestaan työtehtävien salassapito ja se, ettei omia työtehtäviä voitu jakaa estivät nimenomaan käytännön tuen hankkimisen.

8 Pohdinta

Tutkielmani tavoitteena on ollut saada selville keinojen käyttäjien kokemuksia itsemotivointikeinojen käytöstä. Tässä luvussa vertailen tuloksiani aiempiin tutkimustuloksiin ja pohdin syvemmin haastatteluista nostamiani itsemotivointikeinojen käyttötarkoituksia, ja keinojen käytölle koettuja esteitä ja haasteita. Luvun lopussa kuvailen tutkimukseen vaikuttaneita rajoituksia ja tuon esille omia ajatuksiani jatkotutkimusaiheista.

8.1 Itsemotivointikeinot työmotivaation johtamisessa

Tutkielmani tulosten myötä voidaan todeta, että itsemotivointikeinojen käytöllä työntekijät voivat johtaa omaa motivaatiotaan ja niiden käyttö voi auttaa erilaisissa tilanteissa. Samansuuntaisen tuloksen saivat myös Rengon, Klockarsin, Steniuksen & Hankosen (2023) tutkimus itsemotivointikeinojen käyttökokemuksista asiantuntijatehtävissä toimivilla työntekijöillä. Molemmissa tutkimuksissa keinojen käyttö oli ollut enemmän spontaania kuin harkittua ja tutkimus sai osallistujat aiempaa tietoisimmiksi käyttämistään keinoista. Yksi selkeä eroavaisuus (em.) tutkimuksen tuloksissa on se, että heidän tutkimuksessaan monet osallistujat ilmaisivat epävarmuutta keinojen ymmärtämisessä mutta omassa tutkimuksessani en saanut samanlaista tulosta. Tähän voi vaikuttaa se, että tutkimus oli havainnoiva tutkimus eikä tutkittaville opetettu mitään. Aineistossani ei puhuttu toisaalta siitä, että keinot olisivat olleet helposti ymmärrettäviä, joten tutkimuksessani en pysty arvioimaan keinojen ymmärrettävyyttä. Peilaan seuraavaksi lisää (em.) tutkimuksen tuloksia omiin tuloksiini.

Renko ja kollegat (2023) tutkivat ongelmalliseksi koettuja tilanteita ja itse tutkin käytön tarkoituksia. Tilanteissa ja tarkoituksissa oli osittain samaa. Kummassakin keinoa käytettiin jotakin varten. Tutkimuksissa tuen saaminen muilta työkavereilta auttoi haastateltavia pääsemään eteenpäin nimenomaan haastaviksi koetuissa työtehtävissä. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen hakeutuminen liittyy itsemääräämisteorian mukaiseen yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen, sillä ihmiset haluavat kokea kuuluvansa joukkoon ja olevansa merkityksellisiä muiden ympäröimänä (Ryan & Deci 2017, 11). Sekä omassa tutkimuksessani että Rengon ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa

vuorovaikutuksella saattoi olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä työtehtäviin keskittymistä saattoivat häiritä nimenomaan työkaverit.

Rengon ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa oli mukana osittain samoja keinoja, kuin mitä omassa tutkimuksessani ja on kiinnostavaa, miten niiden käytössä oli tutkimusten välillä eroa. Omassa tutkimuksessani muut ihmiset saatettiin kokea keskittymistä vaativissa tilanteissa häiriötekijöinä ja ratkaisu tähän oli laittaa kuulokkeet korville. Heidän tuloksiansa mukaan vastaavassa tilanteessa käytettiin muun muassa itsemyötätunnon keinoa siihen, että tilanne hyväksyttiin. Työn tarkoituksen pohtiminen ja työstä nauttimiseen keskittyminen näyttäytyivät omassa tutkimuksessani epämotivoivana, mutta heidän tutkimuksessaan näin ei ollut. Työn tarkoituksen pohtiminen koettiin hyödyllisenä tilanteissa, joissa oman kontrollin puutetta kompensoitiin kognitiivisella uudelleenkehystämällä ja positiivisten hyötyjen tarkastelemisella. Työstä nauttimiseen keskittyminen auttoi tilanteissa, joissa koettiin ahdistusta. Sekä Rengon ja kollegoiden (2023) että omat tutkimustuloksieni antavat arvokasta tietoa käyttäjien käyttökokemuksista, joiden tarve on tunnistettu aiemmissä tutkimuksissa (esim. Knittle, Fidrich & Hankonen 2022). Vastaavien aiempien tutkimuksien vähäinen määrä vaikeuttaa tuloksien vertailua.

Tutkimustuloksiani voi peilata myös aiempiin tutkimuksiin työn tuunauksesta. Lazazzaran, Timsin ja Gennaron (2020) mukaan tuunaamisen reaktiivisena motiivina voi olla esimerkiksi organisaatiomuutos. Tuloksieni mukaan organisaatiomuutos ja muutos etätyöskentelystä takaisin lähityöskentelyyn tunnistettiin mahdolliseksi motiiveiksi käyttää tulevaisuudessa itsemotivointikeinoja. Timsin ja Bakkerin (2010) työn vaatimusten ja voimavarojen teoria avaa uudenlaisen näkökulman tarkastella itsemotivointikeinoja. Tutkimuksessani työn vaatimuksina olivat olleet esimerkiksi kiire ja ulkopuolelta tulevat paineet. Työn voimavaroja olivat puolestaan esimerkiksi työkaverien tuki ja rauhoittuminen.

Aiempien tutkimusten mukaan työn merkityksellisyyden kokemuksilla voi olla vaikutuksia työtyytyväisyyteen, motivaatioon, suorituskykyyn, sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden pysyvyyteen (Garg & Rastogi 2006). Tuloksieni mukaan ”Tunnista merkityksellisyys”-keinon käyttöä ei pidetty motivoivana, vaan päinvastoin motivaatiota vähentävänä tekijänä. Voisiko olla niin, että omassa työssä ei koettu olevan

merkityksellisyyttä tuottavia asioita ja keinon käyttö koettiin sen vuoksi epämotivoivana.

Nykytyöelämässä tarvitaan monenlaisia itsensä johtamisen taitoja, kuten suunnittelu-, ajanhallinta- ja organisointitaitoja (Martela & Jarenko 2015, 182). Myös analyysini mukaan nämä taidot ovat tunnustettu yleisinä työelämäntaitoina, ja sen vuoksi itsemotivointikeinoja on ollut vaikea liittää motivaatioon ja sen johtamiseen. Myös paineensietokyky on yksi nykytyöelämän vaatimista taidoista. Sanana paineensietokyky kuvaa, kuinka on olemassa jokin kyky sietää painetta, eikä paineeseen ei pyritä vaikuttamaan. Paineensietokykyä voidaan harjoitella siinä missä muitakin itsensä johtamisen taitoja. Itsemotivointikeinoista kaksi liittyy paineisiin; ”Tunnista paineiden aiheuttajat” ja ”Tunnista keinoja käsitellä paineita”. Keinot liittyvät läheisesti kontrolloituun motivaatioon, missä motivoituneen toiminnan lähteenä nähdään ulkoinen paine tai vaatimus, joka voi olla ristiriidassa yksilön oman tahdon ja minäkäsityksen kanssa (Ryan & Deci 2017, 14). Analyysini osoittaa, miten ulkopuolelta tulevat paineet ja niiden mukana tulevat vaatimukset kuormittavat työntekijöitä, eikä heillä ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa paineisiin.

Aiempien tutkimustulosten mukaan itsensä johtamisen taito on harjoiteltavissa oleva taito, eikä sitä pidetä pysyvänä ominaisuutena (Frayne & Latham, 1987; Latham & Frayne, 1989). Omassa tutkimuksessani tulokset ovat samansuuntaiset itsemotivointikeinojen osalta, sillä haastateltavien kuvailut eivät liittyneet pysyviin ominaisuuksiin vaan ennemmin he kuvailivat sitä, miten he olivat harjoitelleet keinojen käyttöä ja kertoivat oppimiskokemuksistaan. Osa koki oppineensa käyttä keinoa paremmin kuin mitä aiemmin ja osa myönsi, että käytössä on parannettavaa. Vaikka keinojen käyttö olisi ollut haastavaa, niiden harjoittelua ei torpattu siksi, että ne olivat itselleen haastavia. Vaikeuttavat tekijät eivät tarkoittaneet välttämättä sitä, ettei keinoa käytettäisi. Erityisesti tämä näkyi dynaamisten tekijöiden osalta.

Pohdin laajemmin itsemotivointikeinojen mahdollista soveltamista eri konteksteihin. Keinoja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi työnohjauksessa. Työnohjaus on työnohjaajan ja työnohjattavan välinen vuorovaikutuksellinen ohjaustilanne, missä käsitellään ohjattavan työhön liittyviä kysymyksiä reflektiivisesti (Ollila 2014, 189; Romana & Leimala 2005, 72). Työnohjauksessa käydään työnohjattavan haluamia asioita läpi ja

motivaatio voi olla yksi käsiteltävä asia. Itsemotivointikeinojen tuominen mukaan ohjaukseen voisi olla hyödyllistä tilanteessa, missä työnohjattavan motivaatio omaan työhön ei ole halutulla tasolla. Toisaalta itsemotivointikeinot voivat auttaa myös työmotivaation ylläpidossa.

Tutkimustulokseni antavat tietoa myös siitä, miten koulutusta voitaisiin parantaa muutamalla konkreettisella tavalla. Ensinnäkin haastateltavien mukaan keinojen runsaus vaikutti siihen, ettei kaikkia keinoja ehditty tai pystytty käyttämään. Koulutukseen mukaan otettavia keinoja voitaisiin karsia nykyisestä, jotta niiden harjoitteluun voitaisiin keskittyä paremmin. Karsiminen voisi tapahtua räätälöimällä koulutusta niin, että siihen osallistuvilta voisi etukäteen tiedustella esimerkiksi sitä, millaisiin tilanteisiin tai haasteisiin osallistujat kaipaavat apua.

8.2 Itsemotivointikeinojen käytön esteiden ja haasteiden purkaminen

Itsemotivointikeinoja on tarkoitettu käytettäväksi silloin, kun yksi tai useampi psykologinen perustarve ei ole täyttynyt. Jos keinojen käytölle on ollut este tai haaste, tämä voi vaikeuttaa myös psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Siksi keinojen käytön esteiden ja haasteiden purkaminen voisi auttaa käyttämään keinoja, ja täyttämään keinojen käyttäjän psykologisia perustarpeita. Jos nämä kolme psykologista perustarvetta ei täyty, voi teorian mukaan tämä aiheuttaa vakavia psyykkisiä haittoja (Deci & Ryan 2000; Ryan 1995).

Tutkielmani antaa merkittävää uutta tietoa siitä, millaisia esteitä tai haasteita keinojen käytölle voi olla. Jos halutaan poistaa tai muokata esteitä ja haasteita, jotta laajempi keinojen käyttö olisi mahdollista, ovat myös ratkaisut keskenään erilaisia. Työhön, itseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyvien keinojen käyttöä vaikeuttaneisiin tekijöihin voidaan eri tavoin vaikuttaa. Esimerkiksi työtehtävien luonnetta voidaan muokata, omaan työhön vaikuttamista voidaan lisätä, hankalien keinojen käyttöä voidaan harjoitella ja työyhteisön ilmapiiriä voidaan kehittää. Kiirettä voidaan vähentää myös työnantajan taholta, eikä tässäkin vastuuta tule vierittää työntekijälle, vaan työnantajan on luotava otolliset olosuhteet työnteolle. Keinojen toimivuuteen ja tarpeeseen liittyvien keinojen käyttöä vaikeuttaneisiin tekijöihin voidaan myös vaikuttaa esimerkiksi

keinojen käyttöä ja sisältöä muokkaamalla. Tutkimustuloksien mukaan itsemotivointikeinojen opetusta voisi parantaa ja tehdä käyttötarkoituksia ja soveltamismahdollisuuksia selkeämmiksi ja houkuttelevammiksi, jotta useampi ihminen voisi kokea keinot luontevaksi ja helpommin lähestyttävämmäksi.

8.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita

Seuraavaksi kerron omia näkemyksiäni tutkimukseen vaikuttaneista rajoituksista ja tuon esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tässä tutkielmassa on ollut omat rajoitteensa, joista ensimmäinen on käyttämäni tutkimusaineisto. Valmis tutkimusaineisto tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että en ole voinut vaikuttaa omalta osaltani tutkimusaineiston ideointiin, suunnitteluun, toteutukseen tai jälkikäsitelyyn. Koska en ole ollut aineistonkeruuprosessissa mukana, olen ollut niiden tietojen varassa, mitä minulle on kerrottu tai annettu. Erityisesti tutkielman kirjoittamisprosessin alussa aineistosta oli hankala saada otetta, kun oli toisen antamien tietojen varassa.

Yksi selkeä rajoitus, minkä valmis aineisto on luonut, liittyy aineiston litterointeihin. Haastatteluaineisto luovutettiin minulle kirjallisessa muodossa. Minulla on näin ollen tiedossa keskustelujen sisällöt ja joitakin tietoja tilanteesta osoitetuista tunneilmaisuista, kuten naurahduksista. Litteroinneissa on mukana tietoja haastattelun ajankohdasta ja kestosta, sekä tutkijan omia havaintoja tai muistiinpanoja tilanteesta. Tällainen muistiinpano on ollut esimerkiksi se, että haastateltavan kuva ei näkynyt haastattelun aikana ja mukana oli paljon yllättäviä häiriötekijöitä. Kuitenkaan kirjallisessa muodossa saatu haastatteluaineisto ei vastaa laajuudeltaan ja autenttisuudeltaan samaa kuin nauhurista kuultua haastattelua tai itse haastattelutilanteesta mukana olemista. Olen ollut litteroijan tekemien omien tulkintojen varassa.

Haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne ja siihen osallistumisella olisin voinut vaikuttaa myös tilanteessa esitettyihin kysymyksiin ja keskustelun etenemiseen. Useassa haastattelussa jäi auki asioita, joita olisin voinut haastattelutilanteessa koettaa selvittää tarkemmin, mitä haastateltava on tarkoittanut. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa haastateltava on kertonut omin sanoin, mitä keinoja hän on käyttänyt ja myöhemmin hän mainitsee käyttäneensä osaa keinoista lisätäkseen työhyvinvointiaan. En kuitenkaan tämän perusteella voi tehdä omia tulkintoja siitä, mitä näistä yksittäisistä keinoista hän

on käyttänyt lisätäkseen työhyvinvointiaan ja mitä jotakin muuta varten.

Haastattelutilanteessa olisin voinut pyytää häntä tarkemmin kertomaan, mistä keinoista hän puhuu tässä yhteydessä.

Haastattelutilanteissa sosiaalinen suotavuus on voinut vaikuttaa siihen, millaiseksi aineisto on muodostunut. Sosiaalisella suotavuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa vastaaja pyrkii antamaan sellaisen vastauksen, mitä pidetään yleisesti hyväksyttävänä. Vastaajan antama vastaus ei kuvaa sitä, mitä hän itse aidosti ajattelee asiasta. Ilmiö on tunnistettu sekä haastattelu- että kyselytutkimuksissa. (Krosnick 1991.) Yhdessäkään haastattelussa ei puhuttu siitä, ettei jotakin keinoa ole haluttu käyttää tai kokeilla. Sen sijaan moni haastateltava koki, ettei tietyn keinon käyttö ole hänelle luontevaa. On kiinnostavaa, miten ”Yhdessä enemmän”-keinokategorian keinoihin liittyi muita keinokategorioita enemmän kokemuksia keinojen luontevuuteen liittyen. Osa käytti ”Yhdessä enemmän”-keinokategorian keinoja nimenomaan siksi, koska piti niiden käyttöä itselleen luontevana. Osa taas jätti käyttämättä keinokategorian keinoja, koska ei pitänyt niitä itselle luontevana. Samanlaista vahvaa jakoa ei muiden keinojen kohdalta löytynyt. Pohdin, voisiko keinojen käytön luontevuuden haasteet olla verhoiltuna siihen, ettei keinoa ole haluttu käyttää ja tätä ei ole pidetty haastattelutilanteessa soveliaana sanaa ääneen.

Sosiaalisen suotavuuden osalta pohdin myös sitä, että näkyikö tämä myös haastateltavien kokemien esteiden ja haasteiden kuvailujen määrässä. Käyttötarkoitusten osalta puheessa toistuivat tietyt keinot, mutta vaikeuttavien tekijöiden osalta vain yhteen keinoon oli useampi kuin yksi vaikeuttava tekijä. Haastateltavat ovat saattaneet puhua haastattelutilanteessa vähemmän kokemistaan esteistä ja haasteista, ja sen sijaan keskittyneet kertomaan keinojen käytön onnistumisista ja hyödyistä. Onnistumisten ja hyötyjen kuvailut ovat voineet olla vastauksia, joita he ovat pitäneet yleisesti hyväksyttävinä. Näin ollen osa esteistä ja haasteista on voinut jäädä kertomatta.

Aineiston koko on myös asettanut rajoituksia, sillä aineistoa tuli rajata jo ennen aineiston käyttöönottoa. Keskityin yhden aikapisteen haastatteluihin ja valittavanani olisi ollut lisäksi kahden muun aikapisteen haastattelut. Jonkun verran aineisto saturoitui eli kylläntyi. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineiston ajatellaan olevan riittävä silloin, kun uudet tapaukset eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli

aineisto alkaa toistaa itseään. Kyllääntyneen aineiston tuloksista voidaan tehdä yleisempiä kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Aineisto kyllääntyi osittain, sillä keinojen käyttöä vaikeuttaneiden tekijöiden osalta vaikeuttavat tekijät alkoivat toistumaan. Käyttötarkoitusten osalta aineisto ei samalla tavalla kyllääntynyt. Jäin pohtimaan myös aineiston otannan koon vaikutuksia tulosten yleistettävyyteen. Suuremmalla otannalla olisi voinut saada yleistettävämpiä tuloksia. Vaikka keinojen käyttöä vaikeuttavat tekijät alkoivat toistumaan aineistossa, eivät tietyt keinot toistuneet. Pohdin, olisiko isommalla otannalla yksittäiset keinot nousseet enemmän esiin. Käyttötarkoitusten osalta puolestaan osa keinoista toistui, mutta käyttötarkoitusten osalta aineistossa ei ollut yhtä lailla toistoa kuin mitä vaikeuttaneiden tekijöiden osalta.

Valmis aineisto on asettanut rajoitteita myös sille, mitä tietoja minulle on voitu luovuttaa. Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus GDPR sääntelee henkilötietojen keräämistä, säilytystä ja hallinnointia, joita niin yritysten kuin organisaatioiden on noudatettava työssään (Euroopan unioni 2023). Henkilötietoihin lasketaan muun muassa nimi. Käyttämäni tutkimusaineiston kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että minulle ei ole luovutettu tarpeettomia tietoja, kuten nimiä, sähköpostiosoitteita, työpaikkoja tai työnimikkeitä. Aineiston anonymisointi onkin yksi keino avata aineistot uudelleen käytettäväksi (Tietoarkisto 2023). Vaikka työpaikkojen tai työnimikkeiden tietäminen olisi ollut kiinnostavaa, tutkimukseni kannalta näillä asioilla ei ole merkitystä.

Jatkossa olisi kiinnostava nähdä, millaisen koulutuskokonaisuuden saisi rakennettua huomioimalla tekemäni havainnot. Tutkimukseni otanta on melko pieni ja osallistujat ovat kaikki asiantuntijoita, joten tämä tutkimus avaa vain tietynlaisissa ammattiasemissa työskentelevien subjektiivisia kokemuksia. Näin ollen yksi potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä muiden ammattiluokkien kokemusten tarkasteluun, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutyöntekijöiden, siistijöiden, myyjien, lastentarhaopettajien tai sairaanhoitajien. Heidän työnsä on erilaista verrattuna asiantuntijatyöhön, sillä esimerkiksi sairaanhoitajien työtä ohjaavat heidän työhönsä kuuluvat tietyt tavoitteet, jotka voivat poiketa toimistotyöntekijän tavoitteista. Toisaalta näkisin, että osa keinoista voisi soveltua työhön kuin työhön. Esimerkiksi aiempien onnistumisten muistaminen, muiden tukeminen ja omien vahvuuksien pohtiminen ovat keinoja, joiden soveltaminen voisi onnistua monenlaisilla aloilla.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy itsemotivointikeinojen käyttöön ja psykologisiin perustarpeisiin, mitä olin alun pitäen ajatellut tutkivani mutta aineistoni ei soveltunut tähän. Knittlen ja kollegoiden (2022) tutkimuksessa tutkijat arvioivat itsemotivointikeinojen teoreettista yhteyttä psykologisiin perustarpeisiin, joten keinojen käyttäjien kokemusten tutkiminen voisi olla kiinnostavaa psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Näin saataisiin myös tärkeää tietoa käytännön kokemuksista teoreettisen tiedon rinnalle.

Tarkemmin voisi tutkia siitä näkökulmasta, mikä vaikutti siihen, että juuri tietyt keinot otettiin käyttöön ja osa keinoista jäi vähemmälle käytölle. Aineisto ei anna tähän vastauksia. Syitä voisi hyödyntää mahdollisissa tulevilla koulutuksissa ja osallistujat voisivat saada koulutuksesta enemmän irti. Myös havaitsemieni esteiden ja haasteiden huomiointi voisi olla jatkossa mielenkiintoista. Tarkempi pureutuminen esteiden ja haasteiden purkamiseen voisi olla paikallaan. Niiden purkaminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen tehtävä, sillä niihin voidaan vaikuttaa hyvin eri tavoin, kuten muuttamalla työn luonnetta tai tekemällä keinosta helpommin käytettävän.

Tutkielmani tarjoaa loppujen lopuksi vain pintaraapaisun siitä, mitä oman motivaation johtaminen voi olla ja millaisia kokemuksia siitä voi syntyä. Ylipäätään aiheesta riittää vielä paljon tutkittavaa ja tutkimattomia näkökulmia on lukuisia. Toiveenani olisi se, että työelämässä oman motivaation johtaminen huomioitaisiin ja hyödynnettäisiin entistä paremmin organisaatioissa.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between “workaholism”, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality, 24*(1), 3–17.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2058.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review, 18*(1), 83–113.

<https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 273–285.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A., I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Verkkosivu. <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> Viitattu 30.5.2023.

Breevaart, K., Bakker, B. A., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(1), 31–38.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>

- Chalofsky N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 219.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (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. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan Unioni (2023). Yleinen tietosuojasetus. Verkkosivu. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm Tarkistettu viimeksi 6.7.2022. Viitattu 6.4.2023.
- Forest, J., Gilbert, M-H., Beaulieu, G., Le Brock, P., & Gagné, M. (2014). Translating research results in economic terms: an application of economic utility analysis using SDT-based interventions. Teoksessa Gagné, M. (toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, New York: Oxford University Press, 335–346.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387–392.

Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation*. Heidelberg: Springer.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Garg P., & Rastogi R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25, 572–587. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

Gillison, F. B., Rouse, P., Standage, M., Sebire, S. J., & Ryan, R. M. (2019). A meta-analysis of techniques to promote motivation for health behavior change from a self-determination theory perspective. *Health Psychology Review*, 13(1), 110–130.

Guion, R. M., & Landy, F. J. (1972). The meaning of work and the motivation to work. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(2), 308–339. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90020-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90020-7)

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>

Hankonen, N., Knittle, K., Heino, M., Renko, E., Puolamäki, M., Rimpelä R., Raivikko, M., Hogenelst., K., Jagers, F., Gagne, M., & Hakanen, J. (2023). Educating employees to self-manage their motivation quality: A cluster-randomized feasibility study of the InCharge intervention based on the self-determination theory. *Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus*.

Hankonen, N. (2021). Participants' enactment of behavior change techniques: a call for increased focus on what people do to manage their motivation and behavior, *Health Psychology Review*, 15(2), 185–194, <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1814836>

Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2023). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja).

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> Viitattu 22.01.2023.

Kela (2022). Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas. Tutkimusblogi. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6636> Julkaistu 10.5.2022. Viitattu 3.12.2022.

Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa Mäkinen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä-Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Knittle, K., Fidrich, C., & Hankonen, N. (2022) The Effects of Self-enactable Techniques on SDT Constructs Expert Study. <https://doi.org/10.31234/osf.io/gy5e9>

Knittle, K., Heino, M., Marques, M. M., Stenius, M., Beattie, M., Ehbrecht, F., Hagger, M. S., Hardeman, W., & Hankonen, N. (2020). The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v.1.0. *Nature Human Behaviour*, 4, 215–223 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0798-9>

Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 213–236. <https://doi.org/10.1002/acp.2350050305>

Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411–416.

Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part B), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.

<http://doi.org/10.2307/258312>

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–368.

<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1980.4288845>

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

Martela, F., Mäkikallio, I., & Virkkunen, W. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M. P., Cane, J., & Wood, C. E. (2013). The behavior change technique taxonomy (v1) of 93 hierarchically clustered techniques: Building an international consensus for the reporting of behavior change interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46(1), 81–95.

Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27, 229–246. <http://dx.doi.org/10.1177/089484530102700401>

Ntoumanis, N., Ng, J. Y. Y., Prestwich, A., Quested, E., Hancox, J. E., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Lonsdale, C., & Williams, G. C. (2021). A meta-analysis of self-determination theory-informed intervention studies in the health domain: Effects on motivation, health behavior, physical, and psychological health. *Health Psychology Review*, 15(2), 214–244.

<https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1718529>

- Ollila, S. (2014) Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Heroja, T., Seppälä, A., Säntti, R., & Wallin, A. (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global, 181–201.
- Pratt, M., & Ashforth, B. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (toim.) Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 309–327.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297–311.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.005>
- Renko, E., Klockars, S., Stenius, M., & Hankonen, N. (2023) Managing one's own work motivation: employees' experience of using self-motivational techniques. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus.
- Romana, A., & Leimala, L. (2005). Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 20. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 71–86.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York: The Guilford Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytical Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017) Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365–380. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000079>.

Suvisaari, J., Appelqvist-Schmidlechner, K., Solin, P., Partonen, T., Parikka, S., Koskela, T., & Ikonen, J. (2021) Aikuisväestön mielenterveys ja avun hakeminen mielenterveysongelmiin – FinSote 2020. Tutkimuksesta tiiviisti 42/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tietoarkisto (2023). Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Teoksessa Aineistohallinnan verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/> Viitattu 7.4.2023.

Tims, M., & Bakker, A.B. (2010) Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Thoreson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). Behavioral self-control. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for competence and relatedness. *Work & Stress* 27(2), 123–140.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisen periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK.

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf Viitattu 1.2.2023.

Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41, 340–350. <http://dx.doi.org/10.2307/256912>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 45(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological needs satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.

Vuori, J. (2023). Tutkimuseettiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja).
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimuseettiikka/tutkimuseettiikka-ihmistieteissa/> Viitattu 1.2.2023.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
<https://doi.org/10.55465/AMR.2001.4378011>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behavior: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49–63.
<https://doi.org/10.1111/caim.12480>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

2. Haastattelu (ajankohta: toisen tapaamisen jälkeen, ennen kolmatta/neljättä tapaamista, verkon välityksellä):

Tervetuloa toiseen haastatteluun. Kiitos, että lähdit mukaan. Meitä kiinnostaa nimenomaan sinun mielipiteesi, ajatuksesi ja kokemuksesi. Käsittelemme tässä haastattelussa aluksi yleisesti kokemuksiasi/ajatuksiasi koulutuksesta ja sen verkkototeutuksesta, sitten yksityiskohtaisemmin ajatuksiasi ja kokemuksiasi sen sisällöstä. Oikeita tai väriä vastauksia ei ole, enkä minä tai kukaan muukaan arvioi sinua millään tavalla vastaustesi perusteella. Meillä on varattuna tunti aikaa, joten voit miettiä vastauksia kaikessa rauhassa. Jos jokin kysymys tuntuu hankalalta ymmärtää, kannattaa ehdottomasti kysyä tarkennusta.

Vastaaminen on vapaaehtoista, eli se tarkoittaa että voit jättää myös vastaamatta jos et halua kertoa jotakin. Jos tuntuu siltä, niin voimme pitää taukoa tai voit keskeyttää haastattelun milloin tahansa. Haastattelu nauhoitetaan.

Noniin.

Nyt laitan nauhoituksen päälle, jos sopii.

[laittaa nauhurin päälle]

Hyvä, aloitellaan sitten...

OSA 1: Olosuhteiden kartoitus

Siitä onkin pieni tovi, kun viimeksi tapasimme. Onko sinulle tullut nyt tässä välissä viime haastatteluun liittyen/sen jälkeen mieleen jotain siihen liittyvää kommentoitavaa?

Kertoisitko/kuvailisitko lyhyesti, mitä työelämään kuuluu/onko tässä välissä tapahtunut muutoksia/uutta työn saralla?

Mihin edellisestä kolmesta /kahdesta työpajasta olet päässyt osallistumaan? (jos ei muuten ole tullut jo ilmi) Miksi?

OSA 1b: Online-versiota koskeva palaute

Minkälainen oli kokemuksesi koulutuksen toteutuksesta verkon välityksellä? (Millä tapaa arvelet, että kokemus olisi ollut toisenlainen, jos se olisi toteutettu kasvokkain)?

Missä määrin huomio säilyi online-session ajan?

Onko ehdotuksia, miten tämän voisi paremmin toteuttaa verkon välityksellä?

OSA 2: Koulutuksesta opitut asiat motivaatiota koskien

Puhutaan hieman *edellisen haastattelun jälkeen* tapahtuneesta...

Muuttuivatko ajatuksesi motivaatiosta/omasta työmotivaatiostasi koulutukseen osallistumisen myötä?

Miksi? Miksi ei? Miten? Minkälaisia muutoksia on tapahtunut? Miten ne ovat vaikuttaneet omaan työhön ja työtapoihin?)

Mitkä asiat/tapahtumat/oivallukset, edistivät mielestäsi muutosta/saivat sen aikaan?

Mitkä asiat estivät muutosta tapahtumasta?

Oletko huomannut koulutuksen muuttaneen jotain omissa työtavoissasi? Entä siinä, miten johdat/hallinnoit/pyrit vaikuttamaan työmotivaatiotasi/oosi?

Miksi? Miksi ei? Miten? Minkälaisia muutoksia on tapahtunut? Miten ne ovat vaikuttaneet omaan työhön ja työtapoihin?)

Mitkä asiat/tapahtumat/oivallukset, edistivät mielestäsi muutosta/saivat sen aikaan?

Mitkä asiat estivät muutosta tapahtumasta?

OSA 3: Työidentiteetti ja motivaatio (IKIGAI-osuus)

-> Kysytään, jos ollut paikalla IKIGAI-sessiossa

Muistatko, kun teitte IKIGAI-työidentiteettitehtävän

(jos ei muista niin selvennetään + /”Tosi ymmärrettävää, jos et muista, mutta jutellaan siitä mitä muistat.”?)

Minkälaiseksi koit tämän tehtävän tekemisen?

Mikä oli helppoa/haastavaa?

(Haastattelija näyttää kuvan Ikigain keskeisistä symboleista - “RUUSUKEKUVIO”)

Tässä näet työpajassa esillä olleen kuvion.

Kertoisitko vapaasti, minkälaisia **omaan työhösi ja omaan työidentiteettiisi** liittyviä oivalluksia tai tuntemuksia / ajatuksia sinulla herää tästä kuviosta?

Minkälaisia **omaan työhön tai työmotivaatioon liittyviä** asioita/oivalluksia/havaintoja IKIGAI-tehtävä, ja myös siihen liittyvä omien työtehtävien pohdinta ja luokittelu, sinussa herätti?

OSA 4: Työmotivaation johtamisen keinot

-> Kysytään, jos haastateltava on osallistunut kolmanteen koulutukseen

Käsittelitte työpajassa oman työmotivaation johtamisen keinoja. Mitä yksittäisiä työpajassa käsiteltyjä keinoja sinulla tulee mieleen? Eli muistutuksena, näitä keinoja käytiin läpi pienryhmissä siellä Slideissä. (*..Tämä ei ole siis mikään tentti, eikä oikeita tai vääriä vastauksia ole ym. ym.*)

Mitä muita kommentteja näistä sulla olisi?

Oletko ehtinyt kokeilla käyttää jotakin keinoja työssäsi? Millainen kokemus kokeilu oli? (*Millaisessa tilanteessa se tapahtui? Mitä tapahtui? Miksi kokeilit juuri näitä keinoja? Mitä keinoja aiot kokeilla vielä?*)

Sopivatko jotkin keinoista omaan työhösi mielestäsi erityisen hyvin/huonosti (miksi)?
Jos-niin -suunnitelmat: Teitkö jos-niin-suunnitelman keinojen käyttämiseksi? Millaisiin tilanteisiin? Oletko pannut merkille tällaisten tilanteiden esiintymistä, ja käyttänyt keinoja?

OSA 5: Kokemukset koulutuksesta

(Voi kysyä tokaan tai kolmanteen tapaamiseen osallistumisesta riippumatta)

Miten luonnehtisit/minkälaisia asioita/palautetta sinulla tulee mieleen koulutuksesta tähän mennessä, tai tästä viimeisimmästä koulutuksesta? Ovatko ajatuksesi muuttuneet? (Jos, miksi? Jos eivät, miksi eivät?)

Onko sinulla mitään yleistä palautetta/kritiikkiä tästä viime kerran koulutuksesta? (Mikä oli vaikeaa? Mikä oli helppoa? Kehitysehdotuksia?)

Lopettelu

Hyvä, tämä olikin tässä.

Kiitos paljon tutkimushaastatteluun osallistumisesta! Palataan kolmannen haastattelun tiimoilta 1-3 viikkoa viimeisen koulutuksenne (X.X.X) jälkeen.