Tampereen yliopisto

Nea Lehtonen

OSALLISTAMISEN ROOLI TYÖMOTIVAATIOSSA

Vertaileva tutkimus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Heli Helanummi-Cole

Joulukuu 2024

TIIVISTELMÄ

Nea Lehtonen: Osallistamisen rooli työmotivaatiossa, Vertaileva tutkimus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteet
Joulukuu 2024

Tämä tutkielma käsittelee osallistamisen kokemista ja sen roolia työmotivaatiossa. Tarkoituksena oli tarkastella työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia osallistamisesta sekä sen vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään eroja sekä kokemuksissa että vaikutuksissa näiden kahden ryhmän kesken. Osallistamista ja työmotivaatiota on aikaisemmin tutkittu paljon ja niiden välillä on todettu yhteys, mutta vertailevaa tutkimusta on kuitenkin tehty vähemmän. Vertaileva tutkimus on tärkeää, jotta voimme ymmärtää, miten esihenkilöt ja työntekijät kokevat tämän ilmiön samassa organisaatiossa. Löydökset saattavat tarjota näkökulmia mahdollisten eroavaisuuksien sekä johtamiskäytäntöjen tarkempaan tarkasteluun.

Osallistamisen vaikutusten ymmärtäminen työmotivaation kanssa on tärkeää, jotta organisaatio voi menestyä muuttuvassa työympäristössä ja vastata paremmin henkilöstön odotuksiin. Lisäksi organisaatiolla on ymmärryksen kautta paremmat edellytykset kehittää toimintamalleja, jotka tukevat henkilöstön työmotivaatiota sekä osallistamisen käytäntöjä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus käy läpi jaettua johtajuutta, osallistamista sekä työmotivaatiota. Teoria pyrkii esittelemään keskeistä teoriataustaa ja aikaisempia tutkimuksia aiheista, jotka tukevat tätä tutkimusta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti vahvasti vertaileva näkökulma sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset. Tutkimus toteutettiin yhden organisaation sisällä ja empiirinen osuus koostuu neljästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joihin valikoitui kaksi työntekijäasemassa ja kaksi esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin laadullisen sisältöanalyysin avulla.

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset erosivat toisistaan siinä, kuinka osallistaminen koetaan, miten sen vaikutus työmotivaatioon nähdään sekä millaisia haasteita se tuo arkeen. Esihenkilöille osallistaminen tarkoitti työkuorman hallintaa, mahdollisuutta keskittyä johtamiseen ja strategista keinoa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Heidän työmotivaatiotaan lisäsi tiimin onnistuminen ja henkilökohtainen vuorovaikutus, kun taas vuoropuhelun väheneminen ja näkökulmaerot koettiin haasteina. Työntekijöille puolestaan osallistaminen merkitsi vaikuttamista omaan työhönsä, mikä lisää työn merkityksellisyyttä ja työmotivaatiota. Positiivisia tekijöitä olivat itsenäinen työskentely, aito vaikuttamismahdollisuus ja pieni tiimikoko, kun taas tiimin epätasapaino ja yhteisten toimintatapojen puute heikentävät motivaatiota.

Molemmille ryhmille psykologinen turvallisuus ja toimiva vuorovaikutus ovat keskeisiä työmotivaation ja avoimen keskustelun kannalta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osallistamisen onnistuminen edellyttää luottamusta ja selkeitä käytäntöjä, vaikka sen vaikutukset ja haasteet ilmenevät eri tavoin ryhmien välillä.

Avainsanat: osallistaminen, jaettu johtajuus, työmotivaatio, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☐ Ei

☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Chat-GPT (GPT-4o)

Käyttötarkoitus: Tässä tutkielmassa tekoälysovellusta on käytetty apuvälineenä englanninkielisen tekstin kääntämisessä suomeksi, oikein kirjoituksen apuna ja tutkimuksessa selvitettyjen seikkojen muotoiluun. Tarkoituksena on ollut lisätä kääntämisen ja kirjoittamisen sujuvuutta. Tekoälyä ei ole käytetty missään kohtaa tutkielmaa tuottamaan aineistoa tai tekstiä tutkielmaan. Tekoälysovelluksen käyttö on rajoittunut ainoastaan aineiston mekaaniseen työstämiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: 1.1 Tutkimuksen tausta, 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset, 2 Kirjallisuus, 4 Tutkimuksen tulokset, 5 Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 5
1.1 Tutkimuksen tausta ... 5
1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite ... 6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset ... 7
1.4 Tutkimuksen eteneminen ... 8
2 Kirjallisuuskatsaus ... 10
2.1 Jaettu johtajuus ... 10
2.2 Osallistaminen ... 12
2.3 Työmotivaatio ... 15
3 Metodologia ... 19
3.1 Tutkimusmenetelmät ... 19
3.2 Aineiston kerääminen ... 20
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi ... 21
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ... 23
4 Tutkimuksen tulokset ... 24
4.1 Yhtäläisyydet esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa ... 24
4.2 Erot esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa ... 26
4.2.1 Esihenkilöiden näkökulma ... 26
4.2.2 Työntekijöiden näkökulma ... 27
4.3 Haasteet ... 29
5 Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto ... 31
5.1 Tutkimuksen johtopäätökset ... 31
5.2 Yhteenveto ... 33
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet ... 34
Lähdeluettelo ... 36
Liitteet ... 38
Liite 1: Haastattelurunko ... 38
Liite 2: Venn-diagrammi ... 39

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkimuksessa käsitellään osallistamisen vaikutusta työmotivaatioon, vertaillen työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia. Aihe on tärkeä, etenkin merkittävästi muuttuneessa työelämässä, jossa työntekijöiden odotukset vaikutusmahdollisuuksista ovat kasvaneet ja työympäristöt monikulttuuristuneet. Tässä modernissa työelämässä johtamistyylin valinnalla ja toteutuksella on keskeinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Yksilötasolla työmotivaatio on keskeinen osa yksilön työhyvinvointia ja tuottavuutta, mutta se vaikuttaa merkittävästi myös koko organisaation toimintaan ja menestykseen. Esihenkilöiden rooli prosessissa on olennainen, sillä heidän johtamistapansa ja -tyylinsä voivat edistää tai heikentää työntekijöiden työmotivaatiota. Jaetun johtajuuden ja osallistamisen vaikutusten ymmärtäminen työmotivaation kanssa onkin tärkeää, jotta organisaatiot voivat menestyä kehittyvässä työympäristössä ja vastata työntekijöiden odotuksiin samalla tukien heidän työmotivaatiotaan. Lisäksi on tärkeää nostaa esille mahdollisia näkökulmaeroja esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa aiheesta.

Jaettua johtajuutta ja osallistamista sekä sen vaikutuksia on tutkittu laajasti aikaisemmin (Pälli, 2019). Aiempi tutkimus aiheesta on keskittynyt erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan, mutta sitä on tarkasteltu myös monilla muilla toimialoilla sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tehty tutkimus on osoittanut, että osallistaminen voi edistää työmotivaatiota, sillä se lisää työntekijöiden autonomiaa, vastuun tunnetta ja osallisuutta päätöksenteossa (Pearce & Conger, 2003; Wang ym., 2022). Työntekijät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kokea kuuluvansa organisaatioon, ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia (Ryan & Deci, 1985). Suomalainen tutkimus osallistamisesta päätöksentekoon ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon on vielä osittain kehittyvää. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti siihen, miten eri toimialat voivat hyödyntää jaettua johtajuutta ja osallistamista, sekä millaisia hyötyjä, vaikutuksia, heikkouksia ja kehityskohtia niihin liittyy.

Tutkimukset ovat keskittyneet usein työntekijöiden näkemyksiin sekä kokemuksiin, mutta esihenkilöiden näkemykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Myöskään näiden kahden ryhmän vertailevaa tutkimusta ei ole toteutettu paljoa. Näin ollen esihenkilö- ja työntekijänäkökulmien vertailu kaipaisi lisää tutkimusta, erityisesti painottaen sitä, miten nämä kaksi ryhmää kokevat jaetun johtajuuden ja osallistamisen vaikutukset työmotivaatioon. On erityisen tärkeää selvittää, esiintyykö ryhmien kokemuksissa eroavaisuuksia sekä millä tavalla nämä näkökulmat vaikuttavat johtamisen onnistumiseen sekä sen vaikutuksiin. Vaikka jaetun johtajuuden ja osallistamisen positiiviset hyödyt ja vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ovat hyvin tunnistettuja, emme vielä tiedä tarpeeksi siitä, miten esihenkilöt ja työntekijät kokevat tämän ilmiön samassa organisaatiossa. Tutkimuksessa pyritäänkin tuomaan ilmi uusia näkökulmia vertailemalla esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka osallistaminen vaikuttaa työmotivaatioon. Lisäksi se tarjoaa ymmärrystä siitä, miten osallistaminen toimii organisaatiossa käytännössä sekä kuinka käsitykset osallistamisesta ymmärretään eri rooleissa. Tutkimus tuo esiin tietoa siitä, miten jaetun johtajuuden mukana kulkeva osallistaminen näyttäytyy organisaation eri tasoilla ja millä tavoin nämä kokemukset heijastuvat henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuksen tulokset voivat mahdollisesti tarjota näkökulmia johtamiskäytäntöjen tarkasteluun.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on vertailemalla selvittää, miten esihenkilöiden kokemus osallistamisesta eroaa työntekijöiden kokemuksesta jaetussa johtajuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten haastateltavat kokevat ja millaisia kokemuksia heillä on osallistamisesta sekä sen vaikutuksista työmotivaatioon. Erityisesti tarkastellaan sitä, kuinka esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset osallistamisen vaikutuksista työmotivaatioon eroavat. Ovatko osallistamisen vaikutukset työmotivaatioon enemmän positiivisia vai negatiivisia ja ovatko esihenkilöiden tai työntekijöiden näkemykset suuresti eriäviä. Jos kokemukset eroavat selkeästi, mistä se voisi johtua.

Kokemusten vertailua tarkastellaan seuraavan kysymyksen kautta:

- Miten esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset osallistamisesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon eroavat toisistaan?

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Jaettu johtajuus (eng. shared leadership) tarkoittaa johtamismallia, jossa johtajuusvastuu ei ole keskittynyt yksinomaan yhdelle henkilölle, vaan jakautuu useiden tiimin tai organisaation jäsenten kesken. Johtajuusmallissa johtajavastuuta ja päätöksentekoa jaetaan työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden jäsenten kesken, sen sijaan, että valta näistä keskittyisi yksittäiselle johtajalle (Ropo, 2005). Se luo pohjan osallistamiselle, koska työntekijöillä ja esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja kehittää toimintatapoja. Tämä malli perustuu ajatukseen, että johtajuus voi olla dynaaminen prosessi, jossa kaikki tiimin jäsenet osallistuvat päätöksentekoon ja vastuunkantoon omien taitojensa ja asiantuntemuksensa mukaan (Pearce & Conger, 2003). Organisaatioiden, jotka perustuvat vuorovaikutteisiin toimintatapoihin, tehokkuus ei enää ole riippuvainen yksittäisistä johtajista, vaan johtamiskäytäntöihin liittyy johtamisvastuun jakaminen. Tähän käsitykseen liittyy tieteellinen näkökulma, jota kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. (Ropo, 2005.)

Osallistaminen (eng. participation) viittaa prosessiin, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, tuoda esille omia näkemyksiään ja vaikuttaa työyhteisön toimintaan sekä päätöksenteon prosesseihin. Tämä käsittää sekä työntekijöiden aktiivisen osallistumisen päätöksentekoon että heidän vaikutusvaltansa lisäämisen organisaation strategioihin ja päivittäisiin käytäntöihin (Heller, 2003). Osallistaminen ei ole pelkästään työntekijöiden kuulemista, vaan sen keskeinen tavoite on saada työntekijät aktiivisesti mukaan päätöksentekoon, mikä puolestaan vahvistaa heidän sitoutumistaan ja parantaa työtyytyväisyyttä (Pälli, 2019; Valverde, 2021).

Työmotivaatio (eng. work motivation) määritellään työntekijän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kokonaisuudeksi, joka vaikuttaa työntekijän haluun ja kykyyn tehdä työtään laadukkaasti samalla saavuttaen asetetut tavoitteet (Pinder, 2008; Sinokki, 2016). Sinokin (2016) mukaan työmotivaatio on myös voima, joka määrittää, mihin työntekijä suuntaa ponnistelunsa, kuinka intensiivisesti hän työskentelee ja kuinka pitkään hän jaksaa ylläpitää tekemistään. Työmotivaatioon vaikuttaa sekä yksilön sisäiset tekijät, kuten hänen kiinnostuksensa, arvot ja tavoitteet, että ulkoiset tekijät, kuten palkka, kannustus ja muut lyhytaikaiset motivaattorit (Sinokki, 2016). Työmotivaatio voi vaihdella yksilöiden välillä ja sen ylläpitäminen riippuu niin työn mielekkyydestä kuin ulkoisista kannustimistakin (Deci & Ryan, 1985). Voidaan siis sanoa työmotivaation olevan erittäin keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tehokkuuteen.

Tutkimus rajautuu käsittelemään ja vertailemaan erään organisaation samaan tiimiin kuuluvien esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä. Rajaamalla tutkimus vain yhteen organisaatioon saadaan mielekkäämpää tutkimustietoa, koska heidän toimintamallinsa sekä -käytäntönsä perustuvat samaan sovittuun työskentelymalliin ja ovat näin ollen yhtenäisiä. Tämä varmistaa vertailun luotettavuuden, koska haastateltavat toimivat samanlaisten toimintamallien puitteissa, eikä heidän kokemustensa eroavaisuudet johdu erilaisista toimintatavoista.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustan sekä aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta. Luvussa tulee myös ilmi tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pohjautuu. Luvussa käsitellään lopuksi myös keskeiset käsitteet, joita tutkimuksessa käytetään. Tällä tavalla taataan, että tutkimuksen lukija ja itse tutkija ymmärtävät asian samalla tavalla. Toinen luku käsittelee teoriaa ja kirjallisuutta, joiden avulla tutkimukselle hahmotellaan teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen käsitteitä laajemmin, jotta niitä voidaan ymmärtää paremmin. Teorian tutkimuksen tarkoituksena on myös

ymmärtää osallistamisen vaikutus jaetussa johtajuudessa sekä työmotivaation yhteys näihin tekijöihin.

Kolmannessa luvussa esitellään menetelmät, joilla koko tutkimus on toteutettu sekä aineiston kerääminen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään yhden organisaation työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Aineiston kerääminen tapahtuu kvalitatiivisesti eli laadullisesti yksilöhaastatteluilla. Tutkimus keskittyy organisaatioon, jossa osallistaminen ja jaettu johtajuus on käytössä johtamistyylinä. Luvussa käydään läpi myös aineiston käsittely ja analysointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Neljännen luvun tarkoituksena on avata tutkimuksen tulokset eli aineiston pohjalta saadut keskeiset havainnot sekä tulokset. Viimeinen eli viides luku esittelee tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätökset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Jaettu johtajuus

Nykypäivän monimutkaisemmat, teknologisemmat ja nopeasti muuttuvat organisaatiot saattavat kaivata käyttöönsä joustavampaa johtamismallia, jossa johtajuus ei ole yksittäisen henkilön yksinoikeus, vaan se jakautuu organisaation tai tiimin jäsenten kesken. Pearce ja Congerin (2003) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa prosessia, jossa vaikutusvaltaa ja päätöksentekoa jaetaan ryhmän jäsenten kesken sen sijaan, että valta keskittyisi yksittäiselle johtajalle. Perinteinen hierarkkinen johtajuus, jossa johtaja tekee kaikki merkittävät päätökset yksin, ei välttämättä enää nykypäivänä vastaa yhtä tehokkaasti näihin nopeasti muuttuviin ja monimutkaisiin työympäristöihin (Pearce ym., 2008).

Nykymaailmassa organisaatiot kohtaavat jatkuvasti ennakoimattomia haasteita ja tarvitsevat kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Jaettu johtajuus mahdollistaa tämän hyödyntämällä koko tiimin osaamista ja luovuutta. Esimerkiksi suurissa teknologiayrityksissä, jaettu johtajuus voi tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet vuorottelevat vastuutehtävissä ja jokainen tiimin jäsen tuo oman asiantuntemuksensa osaksi päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua (Pearce & Conger, 2003). Tämä eroaa perinteisestä johtajuudesta, jossa esimerkiksi esihenkilö olisi yksin vastuussa päätöksistä. Jaetun johtajuuden avulla tiimi voi reagoida nopeammin, hyödyntäen laajempaa asiantuntemusta päätöksenteossa, mikä parantaa organisaation kykyä sopeutua ja innovoida. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa sen, että tiimi hyödyntää monipuolisesti jäsentensä osaamista ja parantaa tiimin joustavuutta sekä sopeutumiskykyä. (Pearce & Conger, 2003).

Jaetun johtajuuden tutkimus on lisääntynyt huomattavasti viime aikoina (Pearce & Conger, 2003; Ropo, 2005). Johtamisprosessi kuvataan dynaamisena ja interaktiivisena ilmiönä, jossa vaikutusvalta jakautuu tiimin jäsenten kesken. Tällaisessa johtajuudessa

kaikki tiimin jäsenet voivat vaikuttaa päätöksentekoon, mikä korostaa tiimityön merkitystä ja osaamisen jakamista. Tämä johtamisprosessi on erityisen hyödyllinen organisaatioissa, joissa tiimien on toimittava itsenäisesti ja reagoitava nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Pearce & Conger, 2003.) Tutkimuksessa tutkittavassa organisaatiossa tiimien itsenäisyys ja nopeasti muuttuvat työtilanteet ovat arkipäivää.

Jaettua johtajuutta on kritisoitu erityisesti siitä, että sen toteuttaminen ylimmän johdon tasolla saattaa olla haastavaa, sillä jossain vaiheessa on tarpeen, että yksi henkilö tekee lopulliset päätökset, näin vältetään mahdollinen epäjärjestys ja tehottomuus (Locke, 2008). Ilman selkeää vastuunkantajaa ja lopullista päätöksentekijää päätöksentekoprosessi voi jäädä kiertämään ajatustasolla, mikä saattaa estää lopullisen päätöksen syntymisen ja pahimmassa tapauksessa vaikuttaa koko organisaation toimintaan negatiivisesti. Locke (2008) puolustaa integraatiomallia, jossa on mukana myös hierarkkinen elementti, missä ylin johtaja tekee lopulliset päätökset tarvittaessa, sillä jonkun on oltava loppupeleissä vastuussa, että organisaatio ei ajaudu kaaokseen ja saadaan aikaan johdonmukainen strategia.

Keskeistä jaetussa johtajuudessa on se, että tiimin jäsenet voivat ottaa johtajuusroolin tarpeen mukaan eri tilanteissa, mikä tekee mallista joustavan ja mukautuvan eri tilanteisiin ja haasteisiin. Tämä edistää yhteistyötä ja parantaa tiimin kykyä vastata monimutkaisiin ja nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Wang ym., 2014.) Kuitenkin johtaja kantaa lopullisen vastuun delegoimistaan tehtävistään ja hänellä tulee olla laajakatseinen tietämys, mitä esimerkiksi omassa tiimissä tapahtuu. Silti jaettu johtajuus ei ole niskaan hengittämistä, vaan ennemmin ohjaamista ja läsnäoloa. (Ropo, 2005.)

Jaetun johtajuuden on katsottu parantavan työtyytyväisyyttä ja lisäävän sitoutumista. Se edistää positiivista työympäristöä, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä ja innostuneita työstään. Lisäksi he tuntevat saavansa tukea ja luottamusta, mikä vahvistaa itsensä toteuttamisen kokemusta. Jaettu johtajuus näkyy arjessa erityisesti siten, että johtajat kannustavat työntekijöitä osallistumaan päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuprosesseihin. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja saa heidät tuntemaan, että heidän mielipiteensä

ja panoksensa ovat arvokkaita. Samalla työntekijät ovat valmiita panostamaan enemmän organisaation menestyksen eteen, sillä he kokevat olevansa merkittävä osa organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Ropo, 2005; Xiaosong, 2023.)

Jaettuun johtajuuteen vahvasti linkittyvää osallistamista pidetään keskeisenä periaatteena johtamismallissa (Pearce & Conger, 2003). Pällin (2019) mukaan osallistamisella viitataan prosessiin, jossa työntekijät eivät ole vain tiedon vastaanottajia, vaan aktiivisia toimijoita organisaation päätöksenteossa. Työntekijöillä on mahdollisuus ja tilaa vaikuttaa sekä osallistua keskusteluun, mikä edistää organisaation yhteisöllisyyttä ja työntekijän sitoutumista itse työyhteisössä (Pälli, 2019). Toisin sanoen voidaan todeta, että osallistaminen mahdollistaa jaetun johtajuuden toimintamallin.

2.2 Osallistaminen

Osallistaminen antaa yksilölle ja ryhmille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja käyttää vaikutusvaltaansa aktiivisesti. Valverden (2021) mukaan osallistamisella viitataankin prosessiin, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon liittyviin asioihin. Hernandez (2024) kuvaa osallistamista lähes samalla tapaa eli prosessina, jossa työntekijät osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon, eivätkä vain seuraa ylhäältä annettuja ohjeita. Osallistamista on myös kritisoitu kirjallisuudessa, esimerkiksi Heller (2003) kritisoi itse osallistamiskäsitettä, koska hänen mukaansa sitä käytetään hyvin laajasti ja vaihtelevasti, mutta sen merkitys jää usein sisällöltään epäselväksi.

Aikaisempaa tutkimusta osallistamisesta on tehty monilla eri toimialoilla ja konteksteissa, sen toteuttaminen on mahdollista monilla eri alueilla, kuten päätöksenteossa, strategisessa suunnittelussa ja työprosessien kehittämisessä. Osallistamisen avulla pyritään luomaan toimialasta riippumatta positiivisempi, motivoituneempi ja yhteistyökykyisempi työympäristö, jossa vaikutusmahdollisuudet ovat aitoja ja päätökset tehdään yhteisymmärryksessä sekä kaikkien panosta kuullen (Hernandez, 2024).

Osallistaminen pyrkii kasvattamaan työntekijöiden tietoisuutta organisaatiosta ja työhön liittyvistä asioista sekä luomaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja organisaation tulevaisuuteen (Valverde, 2021). Tavoitteena on luoda yhtenäinen ja yhteistyökykyinen yhteisö, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden hyväksi (Heller, 2003). Lisäksi osallistamisella pyritään edistämään organisaation läpinäkyvyyttä ja luottamusta, mitä voidaan vahvistaa esimerkiksi sillä, että työntekijät näkevät konkreettisesti, miten heidän panoksensa on vaikuttanut projektin lopputulokseen (Heller, 2003). Osallistaminen vaatiikin luottamusta ja vuorovaikutusta johdon sekä työntekijöiden välillä. Pohjolan ja Puution (2018) mukaan vuorovaikutuksen laatu on keskeinen tekijä osallistamisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Koska eri henkilöillä on erilaisia näkemyksiä ja intressejä, osallistaminen saattaa aiheuttaa jännitteitä, jotka voivat joko kärjistyä tai johtaa rakentavaan keskusteluun. Keskeistä onnistumisen kannalta on avoimuus, mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioitus, koska näiden torjuminen saattaa estää osallistamisen tuomat positiiviset vaikutukset. (Pohjola & Puutio, 2018.)

Valverde (2021) esittelee artikkelissaan nelikenttäisen viitekehyksen, jonka kautta osallistavia käytäntöjä voidaan luokitella. Luokkina toimivat aste, muoto, tasoluokka ja laajuus. Astella kuvataan, kuinka paljon työntekijät voivat vaikuttaa päätöksiin, muoto taas kertoo, tuleeko osallistuminen suoraan työntekijöiltä vai epäsuorasti. Tasoluokalla osallistaminen voi tapahtua eri tasoilla, kuten yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla. Tämä määrittelee, ovatko työntekijät mukana päätöksenteossa omassa työssään, tiimitasolla vai koko organisaation laajuisesti. Viimeisenä luokkana laajuus, jolla viitataan siihen, mihin osallistaminen liittyy eli operatiivisiin kysymyksiin tai strategisiin päätöksiin. (Valverde, 2021.)

Kuten todettu, osallistaminen voi tapahtua monella eri tasolla ja muodossa, esimerkiksi operatiivisissa tehtävissä, työn suunnittelussa sekä organisaatiotason päätöksenteossa. Operatiivisessa osallistamisessa keskitytään päivittäisiin työtehtäviin ja niiden kehittämiseen (Valverde, 2021). Tämä on varsinkin esihenkilötyössä erittäin keskeinen työtehtävä, mutta osallistamisella tällaisia mahdollisuuksia luodaan myös työntekijöille. Osallistamisen avulla työntekijät saavatkin mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa oman

työnsä kehittämiseen sekä esimerkiksi työprosessien parantamiseen. Heidän työmotivaationsa ja sitoutumisensa kasvaa, koska he kokevat pystyvänsä tekemään työnsä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. (Hernandez, 2024; Valverde, 2021.) Wagnerin (1994) toteuttamassa tutkimuksessa hän tunnistaa tämän osallistamisen positiivisen vaikutuksen sitoutumiseen, mutta vaikutuksen keskimääräinen vähäisyys herättää hänen mukaansa kysymyksen siitä, onko tällä käytännön merkitystä työelämässä. Valverde (2021) taas näkee, että organisatorinen osallistaminen voi johtaa voimakkaampaan sitoutumiseen, koska työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään ja päätöksillään on merkitystä organisaation menestyksen kannalta.

Valverde (2021) nostaa artikkelissaan esiin myös osallistamisen tasojen vaihtelun yksilö- ja ryhmätasolla. Organisaation tulee antaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, jotta osallistaminen onnistuu. Etenkin yksilötasolla tämä on työmotivaation kannalta tärkeää. (Heller, 2003.) Tällainen todellinen päätösvalta lisää työntekijän autonomiaa ja hallinnan tunnetta omasta työstään, mikä taas parantaa työntekijän henkilökohtaista sisäistä motivaatiota varsinkin siksi, että autonomian tunne kasvaa. Autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden tukeminen, kuten itsemääräämisteoria (*engl. Self-Determination Theory)* painottaa, vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden motivaatioon. (Heller, 2003; Jungert ym., 2018; Pinder, 2008; Valverde, 2021.)

Ryhmätasolla osallistaminen voi merkittävästi lisätä kollektiivista sitoutumista ja työmotivaatiota, kun työntekijät kokevat kuuluvansa suurempaan yhteisöön. Tiimityö voi myös edistää työntekijöiden ryhmähenkeä ja autonomian tunnetta sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä voi johtaa parempaan sitoutumiseen ja työmotivaatioon organisaatiossa. (Valverde, 2021). Erityisesti tämä toteutuu silloin, kun työntekijät tuntevat tulevansa kuulluiksi ja tuetuiksi (Jungert ym., 2018). Jääskeläisen (2014) toteuttamassa tutkimuksessa yhdessä tekeminen vahvisti yhteishenkeä sekä lähensi työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita, joten tutkimus tukee tiimityön positiivisia vaikutuksia osallistamisessa. Motivaation ja suhteiden vahvistumisen lisäksi ryhmätason osallistaminen saattaa edistää organisaation luovuutta ja innovaatioita, koska

useampi henkilö osallistuu päätöksentekoon ja tuottaa monipuolisempia ratkaisuja ja näkökulmia organisaation haasteisiin. (Valverde, 2021.)

Heller (2003) ja Valverde (2021) ovat samaa mieltä siitä, että suora osallistaminen päivittäiseen päätöksentekoon on erittäin keskistä osallistamisen positiivisen kokemuksen kannalta. Tutkittavassa organisaatiossakin suora osallistaminen toteutuukin osana jokapäiväistä toimintaa. Heller (2003) painottaa tässä erityisesti työntekijän henkilökohtaista mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä osallistua tiimityöhön. Valverde (2021) taas painottaa enemmän esihenkilön roolia työntekijän tukemisessa tai estämisessä osallistumismahdollisuuksiin, koska esihenkilön tuki nähdään merkittävänä tekijänä työntekijän kokemuksessa osallistamisesta ja vaikuttamismahdollisuuden tunteessa (Valverde, 2021). Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä ja ne täydentävät toisiaan, mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin tarvitsee oikeanlaisen esihenkilön tuen taustalle.

Osallistaminen on kaikkiaan keskeinen tekijä työmotivaatiossa, tarjoten työntekijöille ja esihenkilöille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon ja työympäristöönsä. Kuten todettu Valverde (2021) ja Hernandez (2024) korostavat, että osallistaminen voi lisätä autonomiaa ja yhteisöllisyyttä, joita myös itsemääräämisteoria tukee. Nämä tekijät vaikuttavat myös siihen, miten osallistamisen vaikutus työmotivaatioon ylipäätään koetaan niin eri ryhmien kuin eri asemassa olevien kesken.

2.3 Työmotivaatio

Pearce ja Conger (2003) sekä Wang ym. (2022) toteavat, että osallistaminen voi vaikuttaa työmotivaatioon organisaatiossa. Se on keskeinen tekijä jokaisen työntekijän arkea ja sen voimakkuus vaikuttaa niin yksilön työhyvinvointiin kuin koko organisaation tuottavuuteen. Sinokki (2016) määrittelee työmotivaation työntekijän toiminnan käyttövoimaksi, jolla on vaikutusta niin työn laatuun ja tuottavuuteen kuin työntekijän innostukseen sekä ponnistelujen intensiteettiin ja kestoon. Pinderin (2008) mukaan työmotivaatiolla viitataan psykologisiin prosesseihin, jotka suuntaavat ja ylläpitävät

työntekijän toimintaa organisaatiossa. Työmotivaatio nähdään myös monitahoisena ilmiönä, johon vaikuttaa yksilön persoonalliset tekijät, ympäristön olosuhteet sekä työn ominaisuudet. (Pinder, 2008; Sinokki, 2016.)

Yleisesti motivaatio vaikuttaa toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen ja suorituksemme laatuun sekä sen kestoon. Siitä voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan ilosta ja nautinnosta. Ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkinnot ja toisaalta rangaistukset. (Pinder, 2008; Sinokki, 2016.) Pinder (2008) korostaa näiden tekijöiden yhteisvaikutusta motivaation edistäjänä tai estäjänä, riippuen siitä, kuinka hyvin ulkoiset olosuhteet tukevat yksilön sisäisiä tavoitteita ja arvoja.

Motivoitunut työntekijä työskentelee aktiivisesti, suhtautuu työhönsä innokkaasti ja on tehokas työssään. Usein he ovat löytäneet työnsä merkityksen ja kokevat sen mielekkääksi, eivätkä toimi vain ulkoisten palkkioiden vuoksi. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin on todettu osallistaminen voi lisätä tätä työn merkityksen ja mielekkyyden kokemista. Motivoituminen työssä on myös todennäköisempää, jos henkilö kokee olevansa oikealla alalla. (Martela & Jarenko, 2014; Sinokki, 2016.) Työntekijän motivoitumista voidaan tukea, mutta sitä ei voida pakottaa tai luoda automaattisesti. Sama näkemys toimii osallistamisessa, se toimii tehokkaimmillaan silloin kun se ei ole pakotettua. Motivoituminen on psyykkinen tila, joka ohjaa työntekijän aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sen voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään. (Sinokki, 2016).

Motivaatiossa vaikuttaa Decin ja Ryanin (1985) mukaan kolme perustarvetta, jotka liittyvät heidän kehittämäänsä motivaatioteoriaan eli itsemääräämisteoriaan *(Self-Determination Theory, SDT)*. Itsemääräämisteorian ydinajatus on, että ihmiset ovat luontaisesti motivoituneita oppimaan ja tekemään asioita, jotka he kokevat merkityksellisiksi. Tämä sisäinen motivaatio vahvistuu, kun kolmen perustarvetta autonomia, kompetenssit ja yhteenkuuluvuus täyttyvät. Itsemääräämisteoria siis erottaa sisäisen ja ulkoisen motivaation, koska sen mukaan ihminen haluaa kokea olevansa

sisäisesti motivoitunut, jolloin yksilön toimintaa ohjaa ensisijaisesti tarve näihin kolmeen perustarpeeseen. (Ryan & Deci, 2000; Sinokki, 2016.)

Sisäinen motivaatio voi olla työntekijän toiminnan tärkein liikkeellepaneva voima, ja autonomia vahvistaa tätä merkittävästi (Xiaosong, 2023). Kun työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä sekä tuntee kontrollia omasta työstään hänen työmotivaationsa kasvaa. Voidaankin todeta, että työntekijät, joille annetaan enemmän autonomiaa ovat yleensä motivoituneempia, koska he kokevat työnsä aidosti omakseen. (Martela &Jarenko, 2014.) Myös yhteisöllisyyden on todettu parantavan työmotivaatiota, koska se luo työntekijälle tunteen yhteenkuuluvuudesta. Silloin, kun työntekijä kokee olevansa osa välittävää ja tukevaa yhteisöä, hän kokee työnsä merkittävämmäksi. (Martela &Jarenko, 2014; Xiaosong, 2023.) Jugertin ym. (2018) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin voiko tiimin vertaistuki auttaa autonomian tunteen vahvistamisessa ja näin tukea työmotivaatiota. Tutkimuksen (Jugert ym., 2018) tulos vahvistaa, että tiimin vertaistuki voi olla tehokas keino lisätä autonomista motivaatiota, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja autonomian välistä tiivistä yhteyttä.

Sinokki (2016) esittelee Victor Vroomin odotusarvoteorian (1964), joka selittää työmotivaatiota siten, miten työntekijät kokevat työnsä tuottavan heille henkilökohtaisia palkkioita tai saavuttavan omia tavoitteitaan. Odotusarvoteoria perustuu kolmeen elementtiin: odotusarvoon eli uskomukseen, että oma ponnistelu johtaa toivottuun suoritukseen, välineellisyyteen eli uskomukseen, että suoritus johtaa tiettyihin lopputuloksiin ja valenssiin eli arvoon, jonka yksilö antaa näille tuloksille. Näiden kaikkien tekijöiden ollessa läsnä työmotivaatio on vahvimmillaan. (Pinder, 2008; Xiaosong, 2023.)

Odotusarvoteorian mukaan työmotivaatio on järkiperusteista ja sen voimakkuus riippuu siitä, kuinka houkuttelevaksi työntekijä kokee suorituksesta saatavan hyödyn. Joten teoria selittää lisäksi sitä, miksi kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita työssään ja tekevät siksi vähemmän. (Sinokki, 2016.) Teoriassa työmotivaatio syntyy työntekijän luottamuksesta siihen, että hänen panoksensa johtaa merkitykselliseen haluttuun

lopputulokseen ja haluttu tavoite voidaan saavuttaa (Xiaosong, 2023). Mitä enemmän työntekijä uskoo ponnisteluiden tuottavan toivottuja tuloksia, sitä todennäköisemmin hän motivoituu toteuttamaan nämä toimet (Pinder, 2008). Esimerkiksi jaetussa johtajuudessa ja osallistamisessa odotusarvoteoriaa voidaan toteuttaa antamalla työntekijöille suurempi vastuu omasta työstään ja sen tuloksista, jolloin työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tavoitteen arvoiseksi (Xiaosong, 2023).

Pinderin (2008) ja odotusarvoteorian mukaan johtotehtävissä olevien tulee pyrkiä asettamaan työntekijät tehtäviin, joihin heillä on riittävät taidot ja varmistaa, että työn suorittamiselle on riittävät resurssit. Kun taidot vastaavat työtehtävää, vahvistaa se työntekijöiden uskoa onnistumiseen, mikä on teorian mukaan tärkeää työmotivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle (Pinder, 2008). Jaetun johtajuuden ja osallistamisen avulla esihenkilöt ja työntekijät pystyvät paremmin kohdistamaan ihmisiä työtehtäviin, joihin heillä on eniten taitoa. Jaettu johtajuus, kuten osallistaminenkin, stimuloi sisäistä motivaatiota, koska se antaa työntekijöille enemmän itsemääräämisoikeutta ja vastuuta. Luomalla positiivisen työympäristön ja edistämällä yksilöllistä aloitteellisuutta jaettu johtajuus ja osallistaminen voivat lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota, mikä lisää heidän suorituskykyään ja tyytyväisyyttään. Työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja pystyvät paremmin toteuttamaan potentiaalinsa. (Xiaosong, 2023.)

3 Metodologia

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus pyrkii selvittämään osallistamisen vaikutusta työmotivaatioon vertaillen keskenään esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti vahvasti vertaileva näkökulma sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset. Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on se, että se antaa haastateltaville tilaa tuoda esiin omat näkemyksensä ja tulkintansa tilanteista (Hirsjärvi & Hurme, 2022), mikä on vertailevan tutkimuksen kannalta erittäin oleellista. Menetelmä sopiikin tutkimukseen hyvin, sillä tarkoituksena on päästä käsiksi haastateltavien omiin kokemuksiin syvemmällä tasolla. Omien näkemysten esiintuominen tarjoaa tutkimukselle syvällisemmän tavan ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Näin saadaan hankittua tietoa myös oikean elämän kokemusten sekä tulkintojen perusteella. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena onkin löytää ilmiön tosiasiat ja päästä niihin käsiksi syvemmin (Hirsjärvi ym., 2009).

Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin yhteensä neljä henkilöä, kaksi esihenkilötyötä tekevää ja kaksi työntekijä asemassa olevaa työntekijää. Kaikki haastateltavat päädyttiin valitsemaan samasta organisaatiosta, jossa käytetään johtamistyylinä jaettua johtajuutta ja osallistamista. Haastateltavien valintaan vaikutti työkokemus ja asema organisaatiossa, kaikilla haastateltavilla olikin vähintään kaksi vuotta työkokemusta organisaatiossa. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää osallistamisen vaikutusta työmotivaatioon sekä vertailla esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten eroavaisuuksia tähän liittyen, oli tärkeää, että haastateltavilla oli kertynyt tarpeeksi työkokemusta kyseisestä organisaatiosta.

Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa edetään etukäteen suunniteltujen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelu sopi hyvin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa vastaamisen omin sanoin ja luo tilaa avoimelle keskustelulle, josta voi nousta esiin uusia ja tärkeitä näkökulmia. Tehdyssä haastatteluissa käytettiin kaikissa samaa haastattelurunkoa ja samoja kysymyksiä. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että tutkittavien esihenkilöiden ja työntekijöiden vertailu olisi mahdollista mahdollisimman totuudenmukaisesti. Samojen kysymysten käyttö mahdollistaa myös laadukkaamman vertailuaineiston, kun kaikilta haastateltavilta saadaan tietoa samoista aiheista. Saman haastattelurungon käyttö myös helpotti aineiston jäsentämistä ja analysointia sekä tulosten vertailua ja yhteen kokoamista. Lisäksi käytetty johdonmukaisuus tuo tutkimukseen luotettavuutta ja helpottaa sen uudelleen toteuttamista.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen pyrittiin saamaan haastateltaviksi esihenkilö- ja työntekijäasemassa työskenteleviä henkilöitä, jotka kaikki työskentelevät samassa organisaatiossa, missä käytetään johtamistyylinä jaettua johtajuutta sekä osallistutetaan työntekijöitä päätöksentekoon. Aineisto kerättiin erään organisaation työntekijöiltä, joista kaksi toimii esihenkilötehtävissä ja toiset kaksi työntekijäasemassa. Esihenkilöiden tehtävät ovat samoja, mutta johdettavat tiimit erilaisia niin kooltaan, tehtäviltään kuin jäseniltään. Myös työntekijäasemassa työskentelevien henkilöiden työnkuva on sama, mutta he työskentelevät eri tiimeissä, jotka ovat eri kokoisia. Haastateltavien työurien pituus organisaatiossa oli kahdesta vuodesta ylöspäin, joten kaikilla oli kokemusta jaetusta johtajuudesta sekä osallistamisesta. Taulukosta 1 tulee ilmi haastatteluiden kestot sekä tarkemmat ajankohdat.

Esihenkilöt (E)

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelin kesto	Litteraatin pituus
Haastattelu 1 (E1)	21.10.2024	46min 43 s	16 sivua
Haastattelu 2 (E2)	22.10.2024	33min 20 s	12 sivua

Työntekijät (T)

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelin kesto	Litteraatin pituus
Haastattelu 1 (T1)	18.10.2024	34min 36 s	12 sivua
Haastattelu 2 (T2)	29.10.2024	32min 38 s	13 sivua

Taulukko 1, haastattelutiedot

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotka toteutettiin lokakuussa 2024. Haastattelut olivat kestoltaan 32-46 minuuttia ja kaikki toteutettiin etähaastatteluina Teams-sovelluksessa. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin, jotta ne voitiin myöhemmin litteroida tarkemmin. Haastatteluiden litteraateista on poistettu ilmaukset, joista itse haastateltavat tai heidän edustamansa organisaation voi tunnistaa. Kaikille sama haastattelurunko sisälsi viisi osiota: taustatiedot, jaettu johtajuus, osallistaminen, työmotivaatio ja lopetus. Haastatteluissa edettiin valmiiksi laaditun haastattelurungon kysymysten mukaan, joiden lisäksi kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä tarvittaessa. Näin mahdollistettiin laadukkaampien ja yksityiskohtaisimpien tietojen kerääminen.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysi voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Toisessa ryhmässä analyysia ohjaa tietty tietoteoria ja toiseen lukeutuvat ne, joissa teoria ei ohjaile analyysia, mutta sitä voidaan käyttää apuna analyysissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäiseen ryhmään ja se valittiin tutkimukseen, jotta haastetuilla kerättyyn aineistoon päästään

syvällisemmin kiinni. Sen avulla pyritään järjestämään kerätty aineisto tiiviimpään sekä selkeämpään muotoon pitämällä keskeinen informaatio samalla mukana. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa aineistolähtöisesti eli kerättyyn aineistoon rakentuen, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineistolähteinen analyysi antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä tuoreesta näkökulmasta ja antaa tilaa aineiston omille äänille ja ilmiöille, jolloin haastateltavien näkemykset pääsevät aidosti esille. Tutkimukseen valittiin tämä menetelmä, sillä sen avulla voidaan tehdä syvällisempi analyysi suoraan haastateltavien kokemusten ja näkemysten pohjalta, varsinkin tutkimuksen vertailevan luonteen vuoksi.

Aineiston käsittelyssä edettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) laadullisen aineiston analysointiprosessin mukaan. Käsittely aloitettiin aineiston litteraattien lukemisella. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin keskeisiä käsitteitä ja teemoja. Poimittu aineisto eli teemat ja käsitteet jaoteltiin ensin kahteen eri ryhmään esihenkilöiden ja työntekijöiden mukaan. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin teemoittain niiden sisällön mukaan, eritellen jälleen esihenkilöt ja työntekijät omiin ryhmiinsä. Tässä tarkoituksena oli pyrkiä löytämään haastateltavien vastauksista sopivia teemoja ja käsitteitä, joita vertailla tutkimuksessa. Ryhmittelyä jatkettiin yhdistelemällä teemoja luokiksi, jotta aineistosta kerätyt teemat saatiin yhdistettyä selkeästi. Tämän jälkeen käytiin läpi yhtäläisyyksiä osallistamisen kokemuksista ja työmotivaatiosta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Seuraavaksi vertailtiin esiin nousseita eroja ryhmien välillä, ensin esihenkilöiden ja sitten työntekijöiden näkökulmasta. Lopuksi verrattiin kokemuksia haasteista sekä niiden vaikutusta työmotivaatioon. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Eri teemojen pohjalta muodostettiin aikaan johtopäätöksiä, joita esitellään luvussa viisi. Johtopäätöksissä pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman hyvin haastateltavien omia kokemuksia heidän näkökulmistaan, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat. Tutkielma perustuukin sisällönanalyysin perusteella luotuihin keskeisiin teemoihin, jotka kootaan yhteen johtopäätöksissä ja yhteenvedossa. Teemoja analysoidaan suhteessa tutkimuksessa esitettyyn teoriaan, jotta tutkimusta ymmärrettäisiin syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus on keskeisessä roolissa. Tällöin luotettavan tutkimuksen on oltava sisällöltään johdonmukainen, jolloin tutkittava ilmiö ja tutkimuksen toteutus on tuotava selkeästi ja riittävästi esille. Johdonmukaisuus on tärkeää myös siksi, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on monimutkaisempaa kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus edellyttää syvällisempää tarkastelua esimerkiksi aineiston tulkinnassa ja tutkimusprosessin läpinäkyvyydessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan avaamalla lukijalle selkeästi ja avoimesti sen toteuttamiseen liittyviä kohtia sekä kiinnitetty erityistä huomiota johdonmukaisuuteen.

Tutkimuksessa saattaa kuitenkin olla sen luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Ensinnäkin luotettavuutta heikentää pieni otoskoko eli haastateltavien vähäinen määrä, joka rajaa tulosten tulkinnanvaraisuutta sekä yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym., 2009 & Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan nähdä haastattelijan työsuhde organisaatiossa, josta haastatteluaineisto kerättiin. Tämä saattaa vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen sekä varovaisempiin vastauksiin, jolloin kriittisimmät näkemykset voivat rajautua pois. Myös tutkijan henkilökohtaiset kokemukset organisaatiossa voivat luoda ennakkokäsityksiä tai vaikuttaa näkökulmaan, jolla tutkija analysoi vastauksia. Tämän vuoksi on tärkeää, että aineistoa ja tutkimustuloksia tarkastellaan kriittisesti neutraalista näkökulmasta, jotta saadaan luotettava ja asianmukainen tutkimus.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Yhtäläisyydet esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa

Aineiston perusteella esihenkilöt ja työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä jaettu johtajuus ja osallistaminen tarkoittavat sekä miten ne ilmenevät organisaation arjessa. Työntekijät kokivat osallistamisen aidoksi mahdollisuudeksi vaikuttaa sekä osallistua päätöksentekoon, näkökulma painottui enemmän omaan työhön sekä mahdollisuuteen jakaa ideoita. Samat tekijät nousivat esiin myös esihenkilöiden haastatteluissa, mutta näkökulma oli enemmän strateginen ja osallistaminen nähtiin myös työkaluna tehokkuuden parantamiseen, tiimin sitouttamiseen ja päätöksenteon sujuvoittamiseen. Analyysin perusteella sekä esihenkilöt että työntekijät korostivat osallistamisen positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon sekä työyhteisön toimintaan. Molempien ryhmien kokemuksista nousi esiin yhtäläisyyksiä erityisesti kolmella keskeisellä osa-alueella: vaikuttamismahdollisuuksien merkityksessä, vuorovaikutuksessa ja psykologisessa turvallisuudessa.

Ensinnäkin molemmat ryhmät korostivat haastatteluissa vaikuttamismahdollisuuksien merkitystä osana osallistamista ja työmotivaatiota. He kokivat, että aito mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisön toimintaan parantaa merkittävästi työmotivaatiota. Vaikuttamismahdollisuudet tarjosivat molemmille tunteen siitä, että heidän ideoillaan, työpanoksellaan ja palautteellaan on merkitystä ja niitä kuunnellaan aidosti. Työntekijät kokivat, että osallistuminen päätöksentekoon ja oman tiimin toimintatapojen kehittämiseen vahvisti heidän sitoutumistaan työhön ja organisaatioon. Esihenkilöt puolestaan kokivat osallistamisen vähentävän heidän työmääräänsä ja mahdollistavan tiimin itsenäisemmän toiminnan. Samalla aikaa jäi enemmän johtamistyöhön, mikä mahdollisti paremman keskittymisen tiimin ja yksilöiden tukemiseen sekä johtamiseen. Tämä koettiin tärkeäksi osaksi osallistamista, kuten esihenkilöt kuvastivat:

> *"Pyrin olemaan semmonen, että mä kävelen siellä taustalla seuraten… joskus mä oon myös siellä edessä ohjaamassa, mutta enemmän koitan olla tiimin tukena" -E1*

> *"– niiden mun tiimiläisten kanssa ja keskustelut ja kaikki tällaiset niin ne on tärkeitä ja motivoi kauheasti myös mua." -E2*

Toisena keskeisenä teemana haastatteluissa nousi esiin psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rooli osallistamisessa. Ne nousivat keskeisiksi osallistamisen onnistumisen edellytykseksi molemmissa ryhmissä. Luottamus siihen, että ideat, palaute ja mielipiteet otetaan vakavasti vastaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, nähtiin tärkeänä. Yksi esihenkilö kuvasi asiaa seuraavasti:

> *”Onhan meillä aika vapaat kädet tietyllä tavalla kehittää ja kokeilla, ja mikä hienointa, niin epäonnistua ja todeta että ei ollut hyvä kokeillaan jotain muuta. Se on minusta hienoa.” -E1*

Molemmat ryhmät korostivat, että luottamuksellinen työilmapiiri kannustaa avoimeen keskusteluun ja yhteistyöhön sekä luo keskustelutilaisuuksista vaivattomia. Ryhmät myös mainitsivat, kuinka tärkeää on tuntea kollegansa, koska silloin vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus on laadukkaampaa. Työntekijät kokivat, että esihenkilöiden osoittama luottamus heidän päätöksentekokykyynsä vahvisti heidän työmotivaatiotaan ja itseluottamustaan. Esihenkilöt taas arvostivat työntekijöiden kykyä kyseenalaistaa käytäntöjä ja tuoda uusia näkemyksiä ja ideoita esille, tämän nähtiin lisäävän tiimin monipuolisuutta ja kehitystä. Toinen työntekijä kuvasi organisaatiossa esiintyvää luottamusta hyvin.

> *”Kun me saadaan koko aika heittää niitä omia ideoita tulille ja sitten otetaan sitä vastuuta tiiminä. Se vaikuttaa älyttömästi omaan työmotivaatioon. Hän (esihenkilö) kyllä luottaa siihen, että osataan tehdä ratkaisuja itsenäisesti tiimissä. Tietysti tulee myös luottaa tiimiläisiin, pystytään siis itse päättämään ja luotetaan muidenkin näkökulmiin ja mielipiteisiin.”-T1*

Kolmanneksi ryhmät kokivat vuorovaikutuksen ja vastuun jakamisen merkittävinä tekijöinä työmotivaation ylläpitämisessä. Työntekijät arvostivat tiimityöskentelyä, jossa kaikilla oli mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja johtamiseen. Tämän nähtiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se toi selkeyttä tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilöt puolestaan kokivat, että vastuun delegointi paransi tiimin tehokkuutta ja mahdollisti oman keskittymisen strategisiin tehtäviin. Lisäksi vastuun jakaminen lisäsi työn merkityksellisyyttä molemmille osapuolille, kuten yksi työntekijä ilmaisi:

> *”Kyllä se työmotivaatio lisääntyy, kun saa vastuuta – kun itse olen ollut mukana kehittämässä – se on aikamoinen vastuutehtävä niin kyllä se sitoo työtehtäviin kanssa." -T2*

4.2 Erot esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksissa

4.2.1 Esihenkilöiden näkökulma

Esihenkilöiden näkökulmasta osallistaminen nähtiin ennen kaikkea keinona parantaa tiimin toimintaa ja sujuvoittaa arkea. He kokivat, että osallistaminen vähentää heidän työkuormaansa yksittäisten päätösten tekemisessä ja auttaa jakamaan vastuuta tiimin sisällä. Tämä mahdollisti esihenkilöiden paremman keskittymisen strategisempiin, pitkäjänteisempiin ja ihmisläheisiin johtamistehtäviin, jotka koettiin motivoiviksi. Lisäksi esihenkilöt kuvasivat, kuinka osallistaminen lisäsi heidän työmotivaatiotaan, koska he näkivät työnsä tuloksellisuuden tiimin kehityksen ja itsenäisyyden kautta. Konkreettisena esimerkkinä esihenkilöt mainitsivat, että työntekijät pystyvät tiimeissään ratkaisemaan käytännön ongelmia ilman esihenkilöiden jatkuvaa puuttumista. Tämä tehosti työtä ja lisäsi tiimin vastuunottokykyä, mikä helpotti tiimin johtamista ja lisäsi esihenkilöiden onnistumisen tunteita. Toinen esihenkilö kuvasi työmotivaation vahvistumisen tunnetta osallistamisessa.

> *"Siinä tulee sellanen onnistumisen kokemus, että vitsi kato. Onko parempaa? Kyllä sitä on tosi hieno katsoa." -E1*

Lisäksi osallistamisen koettiin tuovan esiin työntekijöiden arvokkaita näkemyksiä, kokemuksia ja kehitysideoita, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta niin esihenkilöiltä kuin ylemmältä johdoltakin. Tätä pidettiin keinona parantaa työprosessien tehokkuutta ja lisätä työn mielekkyyttä. Esihenkilöiden näkökulmasta tämä mahdollisti sujuvampien toimintatapojen kehittämisen, mikä hyödytti koko organisaatiota. Osallistamista kuvattiinkin mahdollisuudeksi kehittyä ja oppia, kuten toinen esihenkilö kuvasikin.

> *”–osallistamisen arvo täytyy nähdä, se on jaettua johtajuutta parhaimmillaan." -E1*

Vaikka osallistamisella oli selviä hyötyjä, esihenkilöt nostivat esiin myös osallistamiseen liittyviä turhautumisen aiheita. Turhautumista koettiin, jos esihenkilöiden päätöksiin ja toimintatapoihin ei luotettu tai jos tehtävät priorisoitiin eri tavalla, tämä heijastui suoraan työmotivaation heikentymiseen. Lisäksi liiallisen tehtävämäärän nähtiin lisäävän riittämättömyyden tunnetta, joka vaikutti työmotivaatioon. Esihenkilöt myös kokivat, ettei ylemmältä johdolta valtuutettu vastuu vaikuttanut suoranaisesti heidän työmotivaatioonsa. He korostivat kuitenkin, että vastuuta tulee olla työn mielekkyyden säilyttämiseksi, sillä ilman sitä työ voisi tuntua tylsältä.

> *”Semmoinen epäsynkassa oleminen muiden vastaavassa roolissa olevien kanssa, niin se turhauttaa ja sitten jos asiat ei etene.” -E1*

> *”– jos en saa tehdä tätä mun tyylillä ja tavalla, ja mun ammattitaitoon ei luoteta vaikka, niin miks sen pitäisi motivoida mua siinä kohtaa.” -E2*

4.2.2 Työntekijöiden näkökulma

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden kokemuksissa osallistaminen näyttäytyi mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti ideoinnin merkityksen, työn merkityksellisyyden kokemuksen sekä pienen tiimikoon vaikutukset työmotivaatioon. He kokivat, että osallistaminen mahdollisti heille omien ideoiden ja ehdotusten esille tuomisen. Tämä vahvisti heidän tunnettaan siitä, että heidän työpanoksensa ja mielipiteensä ovat tärkeitä sekä arvostettavia. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja kehittää työskentelytapoja lisäsi heidän työmotivaatiotaan.

> *”– kun tulee aamulla töihin ja kun tietää, että mulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, että mitä täällä tehdään niin se kohottaa todellakin työmotivaatiota." -T2*

Työntekijät kokivat ideoinnin myös käytännössä hyödylliseksi tiimin tehokkuuden parantamisessa, esimerkiksi tilanteissa, joissa tiimi sai kehittää toimintatapojaan ja tehdä päätöksiä ilman jatkuvaa esihenkilön hyväksyntää. Haastatteluissa mainittiin esimerkki, jossa tiimi sai itsenäisesti päättää toimintatavoista, jotka soveltuivat palvelemaan parhaiten sekä asiakasta että tiimiä. Työntekijät kokivat tämän luottamuksen osoituksena ja motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Työntekijät nostivat esille pienen tiimikoon merkityksen osallistamisen onnistumiseen ja työmotivaatioon. Pieni tiimikoko mahdollisti läheisemmän vuorovaikutuksen, mikä teki osallistumisesta luontevampaa ja matalakynnyksisempää. Tämän koettiin luovan tiiviimmän tiimin ja turvallisemman työympäristön, jossa uskallettiin jakaa mielipiteitä ja tehdä päätöksiä yhdessä. Merkittäväksi koettiin myös yksilöiden vastuun ja vahvuuksien hyödyntäminen pienemmässä tiimissä, koska tehtävät pystyttiin jakamaan tiimin sisällä siten, että jokainen keskittyy omiin vahvuuksiinsa. Työntekijät kuvasivat tämän vaikuttavan heidän tehokkuuteensa sekä työmotivaatioonsa.

> *”– Mun mielestä se lisää motivaatioo, että me saadaan itse tiiminä miettiä, miten me selvittäisiin kaikista parhaiten, mutta toki siinä on myös sitten haasteensa." – T1*

Alla olevassa kuviossa 1 havainnollistetaan työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia osallistamisesta ja sen vaikutuksista työmotivaatioon. Kuvio jakautuu työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmiin sekä molemmille yhteisiin tekijöihin, jotka nousivat esiin tutkimuksessa. Kuvio selkeyttää visuaalisesti osallistamisen vaikutusten ymmärtämistä eri rooleissa.

Kuvio 1. Kokemukset osallistamisesta ja vaikutuksesta työmotivaatioon

4.3 Haasteet

Vaikka osallistaminen koettiin molempien ryhmien näkökulmasta pääosin positiivisena ja työmotivaatiota tukevana tekijänä, siihen liittyi myös merkittäviä haasteita, joiden painopisteet vaihtelivat ryhmien välillä. Osallistamisen suurimmat haasteet esihenkilöiden mielestä liittyivät näkökulmaeroihin ja vuoropuhelun vähenemiseen, kun taas työntekijöillä haasteet painottuivat vastuunjaon selkeyteen ja tiimin sisäiseen tasapainoon. Nämä tekijät vaikuttivat heikentävästi ryhmien työmotivaatioon.

Esihenkilöiden kokemat näkökulmaerot saattoivat ilmetä siten, että työntekijät keskittyivät ensisijaisesti oman roolinsa tai tiiminsä näkökulmiin, mikä saattoi vaikeuttaa laajemman kokonaiskuvan hahmottamista. He kokivat, että työntekijöiden olisi tärkeää ymmärtää päätösten vaikutukset myös tiimin ulkopuolelle ja organisaation suurempiin kokonaisuuksiin, kuten lainalaisuuksiin. Rajoittuneempi näkökulma saattaa vaatia esihenkilöiltä lisätyötä selittääkseen, miten tiimin tekemät päätökset vaikuttavat organisaatioon laajemmin.

Toiseksi esihenkilöiden mukaan tiimien sisäinen vahvuus voi kääntyä haasteeksi, jos tiimi alkaa toimia liiaksi itsenäisesti ja sisäänpäin kääntyneenä. Tällöin vuorovaikutus esihenkilön kanssa saattaa vähentyä, mikä voi johtaa tiedonkulun katkeamiseen ja päätösten jäämiseen ilman esihenkilön hyväksyntää. Tämän koettiin aiheuttavan tilanteita, joissa esihenkilö kokee jäävänsä ulkopuoliseksi tiimin toiminnasta.

> *”– näin on ihan oikeasti käynyt, että meidän vuoropuhelu jotenkin vähenee ja sitten tulee joku kriisi, joka laukaisee sen, että me tajutaan että hei heidän täytyy kertoa mulle mitä on meneillään, mun pitää tietää.” -E1*

Molempien työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin tiimin sisäisen tasapainon haasteet. Hiljaisten tiimiläisten äänen kuuluminen päätöksenteossa ja osallistumisessa koettiin ajoittain ongelmalliseksi. Hiljaisemmilta jäseniltä ei välttämättä saatu vastauksia tai he eivät halunneet osallistua, joten vastuun koettiin jäävän vain tiimin vetäjän roolissa olevalle sekä muutamalle muulle henkilölle tiimissä. Tämän kuvattiin johtavan epätasaiseen työnjakoon ja turhautumiseen, joka vaikutti työmotivaatioon.

> *”– miten sais justiin sitä koko tiimiä mukaan päätöksentekoon, ettei se ole aina vaan muutamat samat ihmiset siitä tiimistä kenen harteille jää ottaa sitä vastuuta – että jokainen kantaisi sen oman vastuunsa.” -T1*

Lisäksi työntekijät toivat ilmi, kuinka tiimin vetäjän rooliin liittyvät tehtävät olivat joskus liian epämääräisiä ja muuttuvia, etenkin silloin, kun tuli lisää pienempiä tehtäviä. Vaikka tehtävään oli tietyt rutiinit ja se koettiin pääosin positiivisena osallistamisen muotona, niin epäselkeiden yhteisten toimintaperiaatteiden puute aiheutti turhautumista ja kuormittumista. Tämä heijastui työmotivaatioon heikentäen sitä.

> *”– sitten on ne perusjutut ne dailyjen vetämisen ja tällaiset mitkä on selkeitä, mutta välillä tulee lisää pikkutehtäviä pikkuasioita – mun mielestä pitäisi luoda ehkä selkeämmät pelisäännöt ja ohjeet.” -T2*

5 Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, kuinka työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset osallistamisesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon eroavat toisistaan. Aineiston analyysi toi esiin molempien ryhmien keskeisimpiä näkökulmia ja kokemuksia osallistamisesta, korostaen työmotivaation roolia ja positiivisia vaikutuksia sekä siihen liittyviä haasteita. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että osallistamisen merkitys ja vaikutukset koetaan eri tavoin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmista, mikä heijastaa heidän rooliensa erilaisia odotuksia ja vastuita. Eroja havaittiin siinä, kuinka osallistaminen koetaan, miten sen vaikutus työmotivaatioon nähdään sekä millaisia haasteita se tuo arkeen. Ryhmien kokemuksissa todettiin myös yhtäläisyyksiä, mutta osallistamisen merkitys ja vaikutukset näyttäytyivät kuitenkin eri tavoin ryhmien kesken.

Tutkimuksessa todettiin, kuinka molemmat ryhmät kokivat vaikuttamismahdollisuudet, vuorovaikutuksen sekä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen keskeisiksi tekijöiksi työmotivaatiossa ja osallistamisessa. Aidot vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeiksi, koska ne antoivat molemmille ryhmille mahdollisuuden vaikuttaa työympäristöön ja sitoutumiseen. Myös Heller (2003) tunnistaa tutkimuksessaan aitojen vaikutusmahdollisuuksien merkityksen osana osallistamista. Työntekijät kokivat aitojen mahdollisuuksien lisäävän heidän merkityksellisyyden tunnettaan, kun taas esihenkilöt arvostivat työntekijöiden osallistamista tiimin itsenäisyyden lisääjänä. Itsenäisyys vaati luottamusta ja molemmat ryhmät painottivatkin sen merkitystä osallistamisen onnistumisessa. Esihenkilöiden osoittama luottamus ja kunnioitus työntekijöiden päätöksentekokykyyn lisäsi itseluottamusta, kun taas esihenkilöt kokivat työntekijöiden palautteen ja ideoinnin rikastuttavan koko tiimin toimintaa. Hellerin (2003) sekä Pohjolan ja Puution (2018) tutkimukset tukevat näitä näkemyksiä, sillä he toteavat osallistamisen onnistumisen kannalta tärkeinä avoimuuden, mielipiteiden kuuntelemisen ja luottamuksen.

Molemmat ryhmät kokivat, että luottamus lisää psykologista turvallisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Esihenkilöt pitivät luottamusta välttämättömänä osallistamisen onnistumiselle, kun taas työntekijät korostivat sen merkitystä mielipiteiden jakamisen kynnyksen madaltamisessa. Molemmat ryhmät kokivat avoimen ja laadukkaan vuorovaikutuksen ja vastuun jakamisen edistävän työmotivaatiota ja osallistamisen laatua. Myös Pohjola ja Puutio (2018) tunnistavat vuorovaikutuksen laadun keskeiseksi tekijäksi osallistamisen toteutumisessa. Työntekijät kokivat mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä lisäävän työmotivaatiota, kun taas esihenkilöt näkivät vastuun jakamisen tehokkuutta parantavana. Myös Hernandez (2024) ja Valverde (2021) toteavat, että mahdollisuus vastuuseen ja osallistumiseen kasvattaa työmotivaatiota, koska työnsä pystyy tekemään tehokkaammin. Työntekijät kokivatkin juuri vastuun kasvattavan työmotivaatiota, kun taas esihenkilöt pitivät vastuun vaikutusta työmotivaatioon neutraalina tekijänä. Tämä osoittaa, että osallistamisen onnistuminen vaatii molemminpuolista luottamusta, joka tukee vuorovaikutusta ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kuten todettu kokemukset osallistamisen merkityksestä ja vaikutuksesta näyttäytyivät eri tavoin ryhmien kesken, tämän lisäksi eroavaisuuksia havaittiin osallistamisen haasteissa sekä sen vaikutuksessa työmotivaatioon. Työntekijät kokivat osallistamisen henkilökohtaisena motivaation lähteenä sekä mahdollisuutena tuoda esiin uusia ideoita ja vaikuttaa konkreettisesti omaan työhönsä. He kokivat myös, että pienen tiimikoon ansiosta osallistamisen toteuttaminen on helpompaa ja tehokkaampaa, koska kynnys tuoda esimerkiksi uusia ideoita esille on matalampi. Esihenkilöt kokivat osallistamisen taas työkuorman hallintana, joka sujuvoitti tiimin toimintaa ja mahdollisti paremman keskittymisen operatiivisiin tehtäviin, kuten tiimin tukemiseen. Heidän haasteensa liittyivät vuoropuhelun vähenemiseen tiimin kanssa sekä näkökulmaerojen tasapainottamiseen, kun taas työntekijät kuvasivat haasteena tiimin sisäisen epätasapainon vastuun jakautumisessa. Osallistamisessa ilmenevät haasteet koettiin molemmissa ryhmissä työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä.

Tutkimuksessa ilmeni, että osallistaminen osoittautui molemmille ryhmille keskeiseksi tekijäksi työmotivaation ylläpitämisessä, sen merkitys vain painottui eri tavoin.

Työntekijöille se tarjosi mahdollisuuden vaikuttaa työtehtäviin ja omaan työhön, mikä lisäsi merkityksellisyyden ja sitoutumisen tunnetta. Kun heidät otettiin mukaan päätöksentekoon ja heidän näkemyksensä huomioitiin, sen koettiin kasvattavan työmotivaatiota. Esihenkilöiden työmotivaatio vahvistui tutkimuksen mukaan silloin, kun he näkivät tiiminsä onnistuvan itsenäisesti tai omien toimintamalliensa kautta. Osallistaminen mahdollisti myös tiimien itsenäisemmän otteen, mikä mahdollisti esihenkilöille paremman keskittymisen operatiivisiin ja johtamistyötä tukeviin tehtäviin, tämän koettiin positiivisena työmotivaation kannalta. Valverden (2021) toteaakin esihenkilön tuen olevan merkittävä tekijä työntekijän kokemuksessa osallistamisesta ja vaikuttamismahdollisuuden tunteessa. Osallistamisen rooli työmotivaatiossa nähtiin suurimmaksi osin sitä vahvistavana, mutta työntekijöillä vaikutus ilmeni vahvempana kuin esihenkilöillä. Voidaankin todeta, että työntekijät, joille annetaan enemmän autonomiaa ovat yleensä motivoituneempia, koska he kokevat työnsä aidosti omakseen (Martela &Jarenko, 2014). Vaikka osallistamisessa on yhteisiä teemoja, sen vaikutukset ja haasteet näyttäytyvät ryhmäkohtaisesti eri tavoin.

5.2 Yhteenveto

Tämä tutkimus vertaili esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia osallistamisesta sekä sen vaikutuksia työmotivaatioon. Haastattelututkimuksen tulokset osoittavat, että osallistaminen on merkittävä työmotivaatioon vaikuttava tekijä sekä esihenkilöille että työntekijöille, mutta sen vaikutukset nähdään ja koetaan eri tavoin. Vaikka eri näkökulmat täydensivätkin toisiaan, ne osoittivat samalla osallistamisen moninaisia haasteita. Tästä huolimatta osallistaminen nähtiin pääosin positiivisena tekijänä työmotivaatiossa.

Tutkimuksessa tunnistettuja eroja ryhmien välille syntyi osallistamisen kokemisessa, sen vaikutuksessa työmotivaatioon sekä koetuissa haasteissa. Tulokset osoittivat, että työntekijät arvostivat itsenäisyyttä sekä vaikutusmahdollisuuksia ja kokivat sen lisäävän heidän työmotivaatiotaan. Esihenkilöt puolestaan näkivät tiimin itsenäisyyden sekä mahdollisuutena että haasteena: liian itsenäisesti toimiva tiimi saattoi hiljentää esihenkilöiden ja tiimin vuoropuhelua, mutta lisätä aikaa työntekijöiden tukemiseen. Työntekijät myös korostivat tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitystä

työmotivaatiolleen, kun taas esihenkilöt näkivät vuoropuhelun tärkeänä oman roolinsa kannalta, jotta he pystyivät tukemaan tiimiä ja pysymään tietoisina päätöksistä. Osallistaminen vahvisti myös työntekijöiden työmotivaatiota silloin, kun he pystyivät näkemään omien päätöstensä konkreettisia vaikutuksia. Esihenkilöt puolestaan pystyivät osallistamisen kautta tukemaan tiimiensä kehitystä. Tällöin heille jäi enemmän aikaa keskittyä operatiivisiin johtotehtäviin, mikä koettiin työmotivaatiota vahvistavana tekijänä. Tutkimuksessa ilmenneet tulokset saavat tukea Pearce ja Conger (2003) sekä Wang ym. (2022) tutkimuksista, joiden mukaan osallistaminen voi edistää positiivisesti työmotivaatiota.

Eroja osallistamisen kokemuksissa voidaan selittää organisaation kulttuurilla, osallistamisen laadulla sekä ryhmien roolien erilaisilla odotuksilla. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten osallistaminen ymmärretään eri rooleissa. Esihenkilöt tarkastelevat osallistamista usein laajemmasta näkökulmasta, kuten organisaation tavoitteiden kautta, kun taas työntekijät keskittyvät enemmän omaan rooliinsa ja arjen konkreettisiin vaikutuksiin. Osallistamisen laatu puolestaan määrittää kokemuksen aitouden. Työntekijät kokevat osallistamisen mielekkääksi, jos heillä on todellista vaikutusvaltaa. Esihenkilöille laadukas osallistaminen voi puolestaan tarkoittaa resurssien ja ajan säästämistä tehokkaamman toiminnan kautta. Työroolien erilaiset odotukset heijastuvat myös osallistamisen kokemuksiin. Esihenkilöiden vastuulla on usein päätöksenteko ja tiimin ohjaaminen, mikä muokkaa heidän näkemyksiään osallistamisesta. Työntekijät keskittyvät puolestaan siihen, kuinka paljon heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tehtäviinsä. Nämä erilaiset roolit ja odotukset saattavat selittää, miksi osallistaminen koetaan eri tavoin työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuudessa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta ja sen johtopäätösten luotettavuutta arvioidessa on tärkeää tiedostaa tutkimuksen rajoitteet. Ensinnäkin tulee ottaa huomioon tutkimuksen empiirisen aineiston laajuus. Haastateltavia oli yhteensä vain neljä, kaksi esihenkilöasemassa olevaa

ja kaksi työntekijäasemassa olevaa. Tämän vuoksi tuloksia ei voi yleistää liikaa, suurempi otoskoko olisi mahdollistanut kattavamman tutkimusaineiston ja analyysin. Aineisto on kerätty yhden organisaation sisältä, joten esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia voidaan tällöin tarkastella vain tämän organisaation sisällä, mikä vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia eri organisaatioiden osallistamiskäytäntöjä sekä niiden vaikutuksia työmotivaatioon. Tämä voisi paljastaa kulttuurikohtaisia eroja sekä paljastaa parhaiksi koettuja käytäntöjä. Toisaalta tutkimusta voitaisiin myös tehdä saman organisaation sisällä toteuttamalla pitkäaikaisseurantaa. Tällöin voitaisiin ymmärtää, miten osallistamisen vaikutukset työmotivaatioon muuttuvat ajan myötä ja organisaation muutosten yhteydessä. Tutkimus saattaisi paljastaa ajanjaksoja, jolloin työmotivaatioon heijastuu sitä heikentäviä tekijöitä. Näin voitaisiin tarkemmin selvittää, mitkä tekijät osallistamisen taustalla vaikuttavat työmotivaatioon.

Lähdeluettelo

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Springer Science+Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Gagné, M. and Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. J. Organiz. Behav., 26: 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Hagman, S. (2015). *Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi: Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä* (Julkaisu 1296). Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 20.10.2024, osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harju, T., & Oja, S. (2020). Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen–storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä.

Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment: Special Issue on Power Dynamics and Organisational Change. *Applied Psychology*, *52*(1), 144–163.

Hernandez, S. (Syyskuu 2024). *What participative decision-making can bring to your organization*. Holaspirit. https://www.holaspirit.com/blog/what-participative-decision-making-can-bring-to-your-organization

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.

Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology*, *67*(1), 3–29. https://doi.org/10.1111/apps.12110

Jääskeläinen, A. (2014). Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning,* 12(1), 58–63.

Li, X. (2023). Shared Leadership and Employee Motivation Relationship. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, *3*(3), 130–132. https://doi.org/10.54097/ajmss.v3i3.11095

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaava.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (1st edition.). SAGE Publications, Incorporated. https://doi.org/10.4135/9781452229539

Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 622–628. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315734606

Pälli, P. (2019). Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. teoksessa V. Luoma-aho, & K. Pekkala (Toimittajat), Osallistava viestintä (Sivut 42–56). Artikkeli 3 (ProComma Academic; Vuosikerta 2019). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.

Ropo, Arja. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum.

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. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio : innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.

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

Valverde, M. (2021, August 5). Participative decision making (PDM). *Encyclopedia*. https://encyclopedia.pub/entry/12828

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *99*(2), 181–198. https://doi.org/10.1037/a0034531

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology, 13*, 924357. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357

Wagner, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *The Academy of Management Review*, *19*(2), 312–330. https://doi.org/10.2307/258707

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Kuka olet? Voisitko kuvailla nykyistä työrooliasi ja tehtäviäsi?
2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi ja millainen tiimi sinulla on?

Jaettu johtajuus

3. Mitä jaettu johtajuus tarkoittaa omasta mielestäsi?
4. Miten johtajan roolia jaetaan tiimissäsi? Miten se toteutuu käytännössä?
5. Miten koet vastuun ja päätöksenteon jakamisen tiimisi kesken? Haasteita ja vahvuuksia?

Osallistamisesta

6. Kuinka koet, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan käytäntöihin tai toimintatapoihin?
7. Kuinka osallistaminen näkyy käytännössä työpäiviesi aikana? Voitko antaa esimerkin kokemuksistasi?
8. Millä tavoin osallistaminen vaikuttaa omaan työskentelyysi tai motivaatioosi?
9. Millaisia haasteita olet kohdannut hoitaessasi tiimisi vastuutehtäviä?
10. Milloin koet, että osallistaminen ei ole tarpeen? Esimerkkejä?

Työmotivaatio

11. Millaiset tekijät koet erityisesti motivoiviksi työssäsi? Miten osallistaminen vaikuttaa näihin tekijöihin?
12. Koetko, että vastuun saaminen lisää sitoutumistasi työtehtäviin tai organisaatioon? Miten? Vaikuttaako se työmotivaatioosi?
13. Mitkä tekijät heikentävät työmotivaatiotasi, kun olet ollut vastuussa tiimisi vastuutehtävistä?
14. Jos koet, että osallistaminen ei ole tarpeen tiettyyn asiaan, näkyykö se työmotivaatiossasi?

Lopetus

15. Mitä muutoksia haluaisit nähdä osallistamisen tavoissa, jotta työmotivaatiosi paranisi?
16. Onko vielä jotain muuta, mitä olisi tärkeä huomioida tai haluaisit lisätä?

Liite 2: Venn-diagrammi

Kuvio 1. Kokemukset osallistamisesta ja vaikutuksesta työmotivaatioon