



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Transformatiivinen johtaminen ja työntekijöiden sisäinen motivaatio etätyössä

Johtaminen ja organisointi
kandidaattitutkielma

Laatija:
Roosa Myllyharju

Ohjaaja:
Essi Saru

29.4.2025
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatin tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Roosa Myllyharju

Otsikko: Transformatiivinen johtaminen ja työntekijöiden sisäinen motivaatio etätyössä

Ohjaaja: Essi Saru

Sivumäärä: 35 sivua

Päivämäärä: 28.4.2025

Tiivistelmä: Etätyön yleistyminen on merkittävästi muuttanut johtamiskäytäntöjä ja korostanut työntekijöiden sisäisen motivaation merkitystä. Tämä kandidaatin tutkielma tarkastelee, kuinka transformatiivinen johtaminen voi edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyöympäristössä. Tutkielman tavoitteena on muodostaa teoreettinen kokonaiskuva siitä, miten transformatiivinen johtaminen tukee työntekijöiden psykologisten perustarpeiden: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden täyttymistä, ja siten vahvistaa sisäistä motivaatiota etätyössä.

Tutkielma pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen, joka yhdistää transformatiivisen johtamisen teorian sekä itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, SDT). Transformatiivinen johtajuus koostuu neljästä osa-alueesta: ideaalisesta vaikutusvallasta, inspiroivasta motivaatiosta, älyllisestä stimuloinnista ja yksilöllisestä huomioimisesta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä osa-alueet voivat vahvistaa työn merkityksellisuuden kokemusta ja lisätä työntekijöiden sitoutumista. SDT-teorian mukaan sisäinen motivaatio kehittyy parhaiten, kun työ mahdollistaa itsenäisyyden, pätevyyden kokemuksen ja sosiaalisen yhteyden toisiin.

Tulokset osoittavat, että transformatiivinen johtaminen voi onnistuneesti vastata etätyön erityishaasteisiin, kuten yhteisöllisyyden puutteeseen ja palautteen vähäisyyteen. Johtaja, joka tukee työntekijän autonomiaa ja osoittaa luottamusta, vahvistaa motivaatiota erityisesti silloin, kun fyysistä läsnäoloa ei ole. Samoin jatkuva palautteenanto ja haasteellisten, mutta saavutettavien tavoitteiden asettaminen lisäävät työn merkityksellisyyttä ja tukevat kompetenssin tunnetta. Yhteenkuuluvuuden kokemusta voidaan ylläpitää muun muassa avoimella viestinnällä, empaattisella vuorovaikutuksella ja yhteisten arvojen korostamisella, myös digitaalisissa työympäristöissä.

Tutkielman perusteella transformatiivinen johtajuus muodostaa toimivan lähestymistavan työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen etätyössä. Keskeistä on, että johtaja tunnistaa psykologisten perustarpeiden merkityksen ja osaa soveltaa johtamistyyliään etätyöolosuhteisiin sopivalla tavalla. Johtamiskäytännöillä voidaan siten vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen myös etätyöympäristöissä.

Avainsanat: transformatiivinen johtaminen, sisäinen motivaatio, etätyö, SDT-teoria

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen	6
1.2	Tutkielman tavoitteet, rakenne ja rajaukset	7
2	Transformatiivinen johtaminen	9
2.1	Transformatiivisen johtamisen käsite ja tausta	9
2.2	Transformatiivisen johtamisen neljä osa-aluetta	11
2.3	Transformatiivisen johtamisen soveltaminen etätyöhön	13
3	Työntekijöiden sisäinen motivaatio	16
3.1	Sisäisen motivaation käsite ja tausta	16
3.2	Itseohjautuvuusteoria (SDT) ja psykologiset perustarpeet	17
3.3	Sisäisen motivaation erityispiirteet etätyössä	19
4	Transformatiivisen johtamisen vaikutukset työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä	23
4.1	Vaikutukset autonomiaan etätyössä	23
4.2	Vaikutukset kompetenssiin etätyössä	24
4.3	Vaikutukset yhteenkuuluvuuteen etätyössä	25
4.4	Johtamiskäytännöt sisäisen motivaation tukemisessa etätyössä	27
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	30
	Lähteet	33

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Etätyön yleistyminen on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöä merkittävästi 2000-luvulla. Teknologian kehitys ja globaalit kriisit, kuten COVID-19-pandemia, ovat pakottaneet monet organisaatiot siirtymään hajautettuihin työjärjestelyihin, joissa työntekijät työskentelevät fyysisesti erillään toisistaan (Brunelle & Fortin 2021, 2). Fyysisen kohtaamisen puute asettaa uudenlaisia haasteita erityisesti johtamiselle sekä työntekijöiden motivaation ylläpitämiselle. Työn imu, sitoutuminen ja sisäinen motivaatio eli työntekijän omaehtoinen halu tehdä työtä työn itsensä tuottaman mielihyvän ja merkityksen vuoksi korostuvat entisestään, kun fyysiset puitteet ja valvonta vähenevät. Tutkimukset osoittavat, että sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan oppimiseen, suorituskyykyyn ja työhyvinvointiin (Deci & Ryan 2000, 233–234). Siksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät edistävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota erityisesti etätyön olosuhteissa.

Transformatiivinen johtaminen on johtamissuuntaus, jota on tutkittu laajasti sen positiivisten vaikutusten vuoksi. Tässä johtamistyyliässä johtaja inspiroi ja motivoi työntekijöitä asettamaan yhteisen vision ja korkeat tavoitteet yksilöllisten palkkioiden sijaan (Bass 1990, 19–20). Transformatiivinen johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin siten, että he sitoutuvat organisaation päämääriin ja ovat valmiita sivuuttamaan oman edun tavoittelun organisaation yhteisen hyvän vuoksi (Bass 1990, 20). Bassin (1990) mukaan transformatiivinen johtajuus vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja auttaa työntekijöitä kokemaan työn merkityksellisenä, mikä kasvattaa heidän motivaatiotaan. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että transformatiivinen johtaminen on yhteydessä työntekijöiden korkeampaan työmotivaatioon ja parempaan työsuoritukseen (Wang ym. 2011, 224). On kuitenkin tarpeellista tutkia tarkemmin, miten tämä johtamistyyli toimii erityisesti etätyöympäristössä: voidaanko transformatiivisen johtamisen keinoilla tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyössä?

Tässä tutkielmassa keskitytään transformatiiviseen johtamiseen ja työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä. Aihe on ajankohtainen, koska etätyön merkitys on kasvanut ja organisaatioilla on tarve löytää keinoja pitää työntekijät motivoituneina fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Transformatiivisen johtamisen teoriakehys ja itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) antavat näkökulmia siihen, kuinka johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tukemalla heidän psykologisten perustarpeiden täyttymistä etätyöympäristössä. Tätä kautta saadaan syvällisempi

teoreettinen ymmärrys siitä, miten johtamiskäytännöillä voidaan tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyössä.

1.2 Tutkielman tavoitteet, rakenne ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on muodostaa kattava kirjallisuuskatsaus siitä, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyötilanteessa. Tavoitteena on yhdistää transformatiivisen johtamisen ja itseohjautuvuusteorian näkökulmat ja tarkastella, millä tavoin transformatiivinen johtamistyyli voi edistää työntekijöiden psykologisten perustarpeiden eli autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymistä ja siten vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan etätyössä. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Pääkysymys:

Miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä?

Alatutkimuskysymykset:

Millaisin käytännön keinoin transformatiivinen johtaminen voi edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyössä?

Miten transformatiivinen johtaminen voi etätyössä edistää työntekijöiden psykologisten perustarpeiden – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – tyydyttymistä ja siten vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan?

Tämä tutkielma on luonteeltaan teoreettinen kirjallisuuskatsaus, joten se ei sisällä empiiristä aineistonkeruuta tai -analyysiä. Aineistona on käytetty keskeistä tieteellistä kirjallisuutta transformatiivisesta johtamisesta, itseohjautuvuusteoriasta ja etätyön johtamisesta. Erityisesti hyödynnetään kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, jotka käsittelevät transformatiivista johtamista ja psykologisten perustarpeiden täyttymistä sekä tuoreempia tutkimuksia, joissa on tarkasteltu transformatiivista johtamista etätyökontekstissa. Tutkielma on rajattu koskemaan nimenomaan sisäistä motivaatiota, joten ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkitseminen, jäävät tämän tarkastelun ulkopuolelle. Myöskään muita johtamistyyliä kuten valmentava tai autoritaarinen johtaminen ei käsitellä syvällisesti, vaan fokus pidetään transformatiivisessa johtamisessa. Etätyöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa tilannetta, jossa työntekijä tekee säännöllisesti merkittävän osan työstään fyysisesti erillään työnantajan toimitiloista, tyypillisesti hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa yhteydenpitoon (Brunelle & Fortin 2021, 7). Tutkielmassa pyritään teorian pohjalta tekemään johtopäätöksiä siitä, miten transformatiivinen johtaminen voisi parhaiten edistää motivaatiota etätyön kontekstissa.

Teoreettinen tarkastelu perustuu aiempaan kirjallisuuteen ja keskeisiin tutkimuksiin aihepiiristä. Tutkielman rakenne on seuraava. Johdannon jälkeen toisessa luvussa määritellään transformatiivinen johtaminen ja sen keskeiset piirteet. Aluksi käsitellään käsitteen taustaa, jonka jälkeen esitellään transformatiivisen johtamisen neljä osa-aluetta (ideaalinen vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen) ja pohditaan, miten näitä johtajuuden osa-alueita voidaan soveltaa etätyöympäristöön. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ensin määritellään sisäisen motivaation käsite ja taustaa, minkä jälkeen esitellään itseohjautuvuusteoria (SDT) ja sen kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Kolmas luku päättyy pohdintaan sisäisen motivaation erityispiirteistä etätyössä, miten etätyö vaikuttaa näiden perustarpeiden toteutumiseen ja työn imun kokemukseen.

Neljännessä luvussa yhdistetään toisen ja kolmannen luvun teemat ja analysoidaan, millaisia vaikutuksia transformatiivisella johtamisella on työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä. Neljännen luvun alaluvuissa tarkastellaan erikseen, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa kunkin psykologisen perustarpeen toteutumiseen etätyössä. Neljännen luvun viimeisessä alaluvussa kootaan käytännön johtamiskeinoja, joilla johtajat voivat tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota etätyötilanteessa. Tutkielman viimeinen eli viides luku on yhteenveto.

2 Transformatiivinen johtaminen

2.1 Transformatiivisen johtamisen käsite ja tausta

Toisessa luvussa tarkastellaan transformatiivisen johtamisen käsitettä ja sen teoreettista taustaa. Lisäksi luvussa käydään läpi transformatiivisen johtamisen neljä keskeistä osa-aluetta. Luvun lopuksi pohditaan, miten tätä johtamistyyliä voidaan soveltaa etätyöympäristöön.

Transformatiivinen johtaminen on 1980-luvulta lähtien voimakkaasti esille noussut johtamistyyli, jossa pyritään innostamaan ja kannustamaan työntekijöitä ylittämään tavanomaiset suoritusodotukset yhteisen vision saavuttamiseksi (Bass 1990, 21). Transformatiivinen johtaminen eroaa perinteisestä transaktionaalisesta johtamisesta siten, että siinä korostetaan työn merkityksellisyyttä ja korkeampia, itseisarvoisia tavoitteita taloudellisten hyötyjen sijaan (Judge & Piccolo 2004, 755).

James McGregor Burns esitteli käsitteet transformatiivinen ja transaktionaalinen johtajuus alun perin poliittisen johtamisen yhteydessä vuonna 1978. Bernard Bass sovelsi näitä käsitteitä yritysjohtamiseen myöhemmin lisäten niihin omia täydennyksiään (Bass 1990, 21). Bassin (1990, 20) mukaan transformatiivinen johtaja pyrkii muuttamaan työntekijöiden arvoja ja asenteita niin, että he sitoutuvat yhteisiin päämääriin ja ovat valmiita asettamaan organisaation edun oman etunsa edelle. Transformatiivinen johtaminen ei Bassin mukaan sulje pois transaktionaalisten keinojen käyttöä, vaan tehokkaat johtajat hyödyntävät molempia tilanteen mukaan (Judge & Piccolo 2004, 755–756).

Transformatiivinen johtamistapa painottaa kuitenkin erityisesti emotionaalista vuorovaikutusta: johtaja vetoaa työntekijöiden korkeampiin tarpeisiin, merkityksenantoon ja yhteisiin arvoihin sen sijaan, että korostaisi rationaalista palkkiovaihtosuhdetta (Bono & Judge 2003, 556–558). Tällä tavoin transformatiivinen johtaja inspiroi työntekijöitä tavoittelemaan organisaation visiota omasta aloitteestaan ja sisäisestä motivaatiostaan, ei vain ulkoisten palkkioiden toivossa (Bass 1990, 19–20).

Transformatiivisen johtamisen tausta juontaa 1900-luvun loppupuolen johtamistutkimukseen, jossa alettiin korostaa karismaattisten ja inspiroivien johtajien vaikutusta organisaatioihin. Laajan tutkimusnäytön perusteella transformatiivinen johtaminen liitetään johdonmukaisesti myönteisiin lopputuloksiin niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla (Bono & Judge 2003, 556–558). Esimerkiksi useat meta-analyysit ovat vahvistaneet, että transformatiivisella johtamisella on positiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, luottamukseen esihenkilöitä kohtaan ja työsuoritukseen. Judge ja Piccolo (2004, 755) raportoivat meta-analyysissään, että transformatiivisen johtamisen ja eri

suorituskykymittareiden välillä on vahva keskimääräinen positiivinen yhteys. Tämä korrelaatio on heidän mukaansa merkittävästi korkeampi kuin useimmilla perinteisillä transaktionaalisilla johtamistavoilla (Judge & Piccolo 2004, 755–756). Transformatiivinen johtaminen onkin noussut keskeiseksi teoriaksi johtamistieteissä viime vuosikymmeninä (Dvir ym. 2002, 735).

Transformatiivisen johtamisen myönteisistä vaikutuksista on olemassa sekä korrelatiivista että kokeellista tutkimusnäyttöä. Kenttäkokeessa Dvir ym. (2002, 735–737) havaitsivat, että transformatiivisen johtajuuskoulutuksen saanut ryhmäjohtajien joukko kykeni kehittämään työntekijöiden osaamista ja parantamaan organisaation tuloksia merkittävästi enemmän kuin verrokkiryhmä, joka sai muunlaista johtamiskoulutusta. Tämä tulos viittaa siihen, että transformatiivisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa parannuksia työntekijöiden suoriutumisessa, ei vain havaita siihen liittyviä korrelaatioita.

Transformatiiviset johtajat saavat työntekijät ylittämään tavanomaiset suoritustasot. Bassin (1990, 275, 342–343) mukaan työntekijät ovat valmiita tekemään tavallista enemmän työtä sellaisten esihenkilöiden hyväksi, joita he pitävät transformatiivisina johtajina. Samalla hän korostaa, että tällainen johtaja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä ja herättää henkilöstössä ylpeyden tunnetta kuulumisesta organisaatioon. Tämä heijastuu työntekijöiden kokemaan työn merkityksellisyyteen ja sisäiseen motivaatioon.

Tutkimus tukee myös yhteyttä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Bono ja Judge (2003, 554–555) havaitsivat tutkimuksissaan, että transformatiivisten johtajien työntekijät pitivät työtään merkityksellisempänä ja omien arvojensa mukaisena verrattuna muihin. Toisin sanoen, transformatiivinen johtaminen lisäsi työntekijöiden kokemusta työn sisäisestä mielekkyydestä.

Transformatiivisen johtamisen voidaan katsoa tukevan työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio vahvistuu, kun työ täyttää autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet (Deci & Ryan 2000, 233–234). Tutkimukset viittaavat siihen, että transformatiivinen johtamistyyli edistää juuri näiden tarpeiden tyydyttymistä.

Hetland ym. (2011, 507–509) havaitsivat laajassa kyselytutkimuksessaan, että transformatiivisen johtamisen arvioinnit olivat yhteydessä työntekijöiden vahvaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja korkeaan autonomiakokemukseen sekä hieman heikommin, mutta tilastollisesti merkittävästi myös kompetenssin tunteeseen. Tämä tarkoittaa, että transformatiivisen johtajan alaisuudessa työskentelevät työntekijät kokevat keskimäärin vahvempaa tiimihenkeä sekä luottavat saavansa enemmän

vapautta ja arvostusta osaamiselleen verrattuna niihin, joiden esihenkilöt eivät hyödynnä transformatiivisia johtamiskeinoja.

Nämä löydökset tukevat ajatusta siitä, että transformatiivinen johtaminen luo organisaatioon olosuhteet, joissa työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi (Hetland ym. 2011, 507–509). Tällaiset kokemukset ovat keskeisiä sisäisen motivaation syntymiselle ja työhyvinvoinnin edistymiselle.

2.2 Transformatiivisen johtamisen neljä osa-aluetta

Edellisessä alaluvussa käsiteltiin transformatiivisen johtamisen käsitteen taustaa. Seuraavaksi tarkastellaan transformatiivisen johtamisen neljää keskeistä osa-aluetta Bassin (1990) mallin pohjalta.

Bassin kehittämässä mallissa transformatiivinen johtajuus jakautuu neljään osa-alueeseen: ideaalinen vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Nämä osa-alueet kuvaavat johtajan käyttäytymisen eri ulottuvuuksia, joiden yhteisenä tavoitteena on innostaa ja kehittää työntekijöitä ylittämään tavanomaiset odotukset (Judge & Piccolo 2004, 756).

Ideaalinen vaikutusvalta tarkoittaa johtajan kykyä toimia vahvana esikuvana, joka herättää työntekijöissä kunnioitusta, luottamusta ja ihailua. Tällainen johtaja käyttäytyy eettisesti, osoittaa vakuuttavaa päämäärätietoisuutta ja edustaa sellaisia arvoja ja visiota, joihin työntekijät voivat samaistua. Hän huokuu karismaa: hän luo selkeän vision ja mission, joista työntekijät kokevat ylpeyttä, ja hänen persoonansa inspiroi seuraajia samastumaan sekä häneen että hänen tavoitteisiinsa. Ideaalinen vaikutusvalta näkyy esimerkiksi siinä, että työntekijät luottavat johtajansa päätöksiin ja kokevat hänen ansaitsevan täyden tukensa (Judge & Piccolo 2004, 755–756).

Inspiroiva motivaatio liittyy läheisesti karismaan ja viittaa johtajan kykyyn innostaa ja motivoida työntekijöitä toteuttamaan organisaation visiota. Tähän osa-alueeseen kuuluu, että johtaja kommunikoi korkeat odotukset ja innostavan tulevaisuudensuunnan selkeästi ja vakuuttavasti (Bass 1990, 21–22). Käytännössä tämä tarkoittaa tulevaisuuden vision sanoittamista innostavalla tavalla, haastavien mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamista sekä optimismin ja uskon viestimistä niiden saavuttamiseen. Inspiroiva johtaja hyödyntää usein symboliikkaa, tarinoita ja tunnepitoista kieltä motivoidakseen työntekijöitä (Rafferty & Griffin 2004, 332). Tämä johtamisen osa-alue saa työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi yhteisen päämäärän palveluksessa ja rohkaisee heitä ponnistelemaan entistä enemmän. Inspiroiva motivaatio yhdessä ideaalisen vaikutusvallan kanssa luo transformatiiviselle johtajuudelle tunnusomaisen karismaattisen ja visionäärisen ilmapii- rin (Bass 1990, 21–22).

Älyllinen stimulointi tarkoittaa johtajan pyrkimystä haastaa työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti ja tarkastelemaan asioita uudella tavalla. Transformatiivinen johtaja ei tyydy status quoon ylläpitämiseen, vaan kannustaa työntekijöitä kyseenalaistamaan vallitsevia olettamuksia, lähestymään ongelmia luovasti ja etsimään uusia ratkaisuja (Judge & Piccolo 2004, 756). Hän antaa tilaa kokeilulle ja innovoinnille eikä rankaise virheistä, vaan käyttää niitä oppimisen mahdollisuuksina. Bass (1990, 24) luonnehtii älyllistä stimulointia siten, että johtaja edistää älykkyyden ja ongelmanratkaisukyvyyn käyttöä organisaatiossa rohkaisemalla analyyttisyyteen ja harkittuun riskinottoon. Tällöin työntekijät uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita ja parannusehdotuksia, mikä voi edistää organisaation kehittymistä ja työn jatkuvaa parantamista. Älyllisen stimuloinnin kautta transformatiivinen johtaja vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä ja luovuutta, mikä osaltaan lisää työn mielekkyyttä ja haasteellisuutta.

Yksilöllinen huomioiminen viittaa johtajan kykyyn kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja tukea hänen henkilökohtaista kehitystään. Transformatiivinen johtaja toimii mentorina ja valmentajana: hän kuuntelee työntekijän tarpeita ja toiveita, antaa palautetta ja ohjausta sekä mukauttaa tarvittaessa johtamistyyliään yksilöllisesti (Bass 1990, 22, 30). Tällainen johtaja osoittaa aitoa välittämistä työntekijöiden hyvinvoinnista ja urakehityksestä. Hän tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja kehityskohteet ja pyrkii luomaan oppimismahdollisuuksia esimerkiksi antamalla asteittain haastavampia tehtäviä. Tällainen johtaminen lisää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta: työntekijä kokee, että hänen panoksensa ja tarpeensa otetaan huomioon. Yksilöllinen huomioiminen vahvistaa työntekijän sitoutumista ja sisäistä motivaatiota, sillä hän kokee saavansa tukea ja kehittyvänsä työssään (Bass 1990, 26, 30).

Nämä neljä osa-aluetta muodostavat yhdessä transformatiivisen johtajuuden ytimen. Vaikka ne on konseptuaalisesti eroteltu, ne ilmenevät käytännössä usein samanaikaisesti johtajan toiminnassa ja tukevat toisiaan. Esimerkiksi inspiroiva visio (inspiroiva motivaatio) vaikuttaa tehokkaimmin silloin, kun johtajaan luotetaan ja häntä kunnioitetaan (ideaalinen vaikutusvalta). Vastaavasti yksilöllinen tuki ja valmennus täydentävät johtajan kykyä motivoida ja haastaa työntekijöitä älyllisesti (Judge & Piccolo 2004, 756–757). Empiirisesti on havaittu, että nämä ulottuvuudet korreloivat keskenään erittäin vahvasti, mikä on herättänyt kysymyksiä niiden erillisyydestä (Rafferty & Griffin 2004, 330–331). Johtajuuden mittareilla, kuten Multifactor Leadership Questionnaire -kyselyllä, tehdyissä analyyseissä kaikki transformatiivisen johtamisen osa-alueet latautuvat usein samalle yleistekijälle. Tämä viittaa siihen, että ne muodostavat käytännössä yhden yhtenäisen johtajuustyylin (Yukl 1999, 289–290).

Kirjallisuudessa on esitetty vaihtoehtoisia tapoja jäsentää transformatiivisen johtamisen ulottuvuuksia tarkemmin. Rafferty ja Griffin (2004, 330–335) ehdottavat, että neljän laajan osa-alueen sijaan transformatiivinen johtaminen voidaan jakaa viiteen hieman kapeampaan ja täsmällisempään aladimensioon. He tunnistivat tutkimuksessaan seuraavat viisi osa-aluetta: visio (yhteisen innostavan päämäärän artikulointi), inspiroiva viestintä (merkityksellisen viestin välittäminen arjessa), tukeva johtajuus (yksilöllinen tuki ja välittäminen työntekijöiden tarpeista), älyllinen stimulointi (luovuu-den ja uuden ajattelun kannustaminen) sekä henkilökohtainen tunnustus (työntekijöiden suoritusten ja ponnistelujen huomiointi ja kehuminen).

Tämä jaottelu tekee eron esimerkiksi vision luomisen ja sen innostavan viestimisen välillä, joita Bassin alkuperäinen malli käsittelee yhtenä kokonaisuutena. Vastaavasti yksilöllinen huomioiminen jaetaan kahteen ulottuvuuteen: yleiseen tukeen ja konkreettiseen tunnustuksen antamiseen (Rafferty & Griffin 2004, 329–335).

Rafferty ja Griffin (2004, 349–351) saivat alustavaa empiiristä tukea viiden osa-alueen mallille. Heidän aineistonsa perusteella nämä aladimensiot voitiin erottaa tilastollisesti toisistaan, ja osa niistä ennusti työn tuloksia tai organisaatioon sitoutumista paremmin kuin toiset. Erityisesti vision ja inspiroivan viestinnän havaittiin olevan vahvimmin yhteydessä työntekijöiden tunnepitoiseen sitoutumiseen organisaatioon (Rafferty & Griffin 2004, 335, 343–347). Tästä huolimatta Bassin alkuperäinen neljän osa-alueen malli on säilynyt laajassa käytössä, ja suurin osa transformatiivista johtamista mittaavista ja hyödyntävistä tutkimuksista nojaa edelleen tähän jaotteluun (Judge & Piccolo 2004, 756).

2.3 Transformatiivisen johtamisen soveltaminen etätyöhön

Transformatiivisen johtamisen perusta ja osa-alueet on nyt esitelty. Tämän pohjalta tarkastellaan seuraavaksi, miten kyseisen johtamistyylin periaatteita voidaan soveltaa etätyöympäristöön.

Etätyön yleistyminen ja digitaalisten viestintävälineiden käyttö työpaikoilla on tuonut johtamiseen uuden ulottuvuuden, jota kutsutaan myös e-johtamiseksi. Virtuaalisissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa, johtajat kohtaavat ainutlaatuisia haasteita: kuinka inspiroida ja ohjata työntekijöitä tehokkaasti pelkästään tietoteknisten välineiden välityksellä? Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute vaikeuttaa esimerkiksi karisman välittymistä ja luottamuksellisten suhteiden rakentamista perinteisin keinoin. Tutkimustiedon perusteella näyttää kuitenkin siltä, että transformatiivinen johtaminen ei ainoastaan sovellu etäympäristöön, vaan voi olla siellä erityisen merkityksellistä (Purvanova & Bono 2009, 344–355).

Purvanova ja Bono (2009, 350–352) tutkivat kokeellisella asetelmalla transformatiivista johtajuutta virtuaalitiimeissä verrattuna perinteisiin kasvokkain toimiviin tiimeihin. Heidän tutkimuksensa tulokset viittasivat siihen, että johtajat pystyivät hyödyntämään transformatiivista johtamista molemmissa ympäristöissä suunnilleen yhtä paljon, toisin sanoen hyvä johtaja on keskimäärin yhtä inspiroiva etänä kuin paikan päällä. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että transformatiivisen johtamisen vaikutus tiimin suoriutumiseen oli virtuaalitiimeissä voimakkaampi kuin perinteisissä tiimeissä. Toisin sanoen, kun viestintä tapahtui pelkästään tietokonevälitteisesti, transformatiivisen johtamisen piirteet, kuten inspiroiva viestintä ja yksilöllinen tuki, selittivät suuremman osuuden tiimien tuloksellisuudesta kuin kasvokkaisessa ympäristössä.

Lisäksi Purvanova ja Bono (2009, 352–353) havaitsivat, että kaikkein tehokkaimmat virtuaalijohtajat lisäsivät transformatiivisia johtamiskäyttäytymisiään entisestään etätiimin johdossa. Tämä tarkoittaa käytännössä, että etäjohtamisessa korostuu tarve olla erityisen selkeä vision kommunikoimisessa, kannustaa ja huomioida työntekijöitä aktiivisesti sekä pitää yhteyttä säännöllisesti, jotta fyysisen läsnäolon puutetta voidaan kompensoida. Aikaisempi kirjallisuus tukee tätä näkemystä: on esitetty, että juuri transformatiiviset (ja osallistavat) johtamiskäytännöt korostuvat silloin, kun kommunikaatio on teknologian varassa. Pätevä etäjohtaja hyödyntääkin tieto- ja viestintäteknologiaa luodakseen tiimilleen yhteisöllisyyden tunnetta sekä ylläpitääkseen avointa vuorovaikutusta, mikä vastaa transformatiivisen johtamisen ihanteita (Purvanova & Bono 2009, 344–346, 350–353).

Viime vuosina etätyön merkitys on kasvanut merkittävästi, erityisesti COVID-19-pandemian seurauksena, mikä on lisännyt kiinnostusta tutkia, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa pysyvämpiin etätyöasetelmiin. Boccoli ym. (2024, 1240) tarkastelevat tutkimuksessaan transformatiivisen johtajuuden yhteyttä työntekijöiden työssä innostumiseen (work engagement) täysin etämuotoisessa työympäristössä. He tutkivat italialaista asiantuntijaorganisaatiota, jonka henkilöstö työskenteli kokoontumatta fyysisesti yhteen pandemian aikana, ja mittasivat sekä koettua transformatiivista johtamista, että työn imua (Boccoli ym. 2024, 1240).

Tulokset osoittivat, että transformatiivinen johtaminen edistää työntekijöiden innostusta ja uppoutumista työhön myös etätyöympäristössä. Transformatiivisesti johtavat esihenkilöt pystyivät fyysisestä etäisyydestä huolimatta lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota ja työn imua, mikä tukee ajatusta siitä, että johtajan inspiroiva ja tukeva toiminta kantaa yli teknologisen välimatkan (Boccoli ym. 2024, 1240–1243).

Tutkimus korostaa kuitenkin yhtä keskeistä tekijää etäjohtamisen onnistumisessa: digitaalisia vuorovaikutustaitoja. Boccoli ym. (2024, 1242–1244) havaitsivat, että esihenkilön kyky käyttää

sähköisiä viestintävälineitä sujuvasti ja ylläpitää niiden kautta psykologista läsnäoloa vahvasti transformatiivisen johtamisen vaikutusta. Erityisesti esihenkilön koettu tuki oli sitä vahvemmin yhteydessä työn imuun, mitä paremmaksi esihenkilön digitaalinen viestintäosaaminen arvioitiin (Boccoli ym. 2024, 1242–1244).

Tämä tulos korostaa sitä, että transformatiivisen johtamisen periaatteet on osattava välittää myös etäympäristössä oikealla tavalla. Pelkkä vision julistaminen ei riitä, jos viestintävälineitä ei hyödynnetä tehokkaasti: johtajan on oltava helposti tavoitettavissa, kommunikoitava säännöllisesti ja henkilökohtaisesti sekä käytettävä esimerkiksi videoyhteyksiä luodakseen mahdollisimman välittömän ja inhimillisen vuorovaikutuksen tunteen (Boccoli ym. 2024, 1245–1246).

3 Työntekijöiden sisäinen motivaatio

3.1 Sisäisen motivaation käsite ja tausta

Edellisessä luvussa tarkasteltiin transformatiivista johtamista. Tässä kolmannessa luvussa siirrytään käsittelemään työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Luvussa määritellään sisäisen motivaation käsite ja tausta, esitellään itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) psykologisine perustarpeineen, ja lopuksi tarkastellaan sisäisen motivaation erityispiirteitä etätöiden kontekstissa.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön omaan kiinnostukseen ja tehtävästä saatavaan nautintoon perustuvaa motivaatiota, joka ei tähtää ulkoiseen palkkioon tai pakkoon. Toisin sanoen sisäisesti motivoitunut henkilö tekee tehtävää, koska se on itsessään palkitsevaa – esimerkiksi innostavaa, kehittäväää tai muuten merkityksellistä (Deci & Ryan 2000, 233). Decin ja Ryanin (2000, 230, 233) mukaan sisäisesti motivoituneet teot ovat vapaaehtoisia ja omaehtoisia, ja niitä tehdään kiinnostuksesta ilman ulkoisten seurausten tarpeellisuutta. Tällöin toiminta itsessään tuottaa mielihyvää, ja yksilö kokee hallitsevansa tekemistään. Esimerkiksi työntekijä, joka ratkoo ongelmaa työn imussa, saattaa uppoutua tehtävään siksi, että ongelman ratkaiseminen on hänestä haastavaa ja palkitsevaa, ei siksi, että hän tavoittelisi palkankorotusta tai pelkäisi rangaistusta.

Sisäinen motivaatio erotetaan perinteisesti ulkoisesta motivaatiosta, jossa toiminnan syyt tulevat yksilön ulkopuolelta, kuten palkasta, bonuksista tai sosiaalisesta statuksesta. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee yleensä vain sen, mikä on välttämätöntä palkkion saamiseksi tai sanktioiden välttämiseksi, kun taas sisäisesti motivoitunut työntekijä saattaa nähdä ylimääräistä vaivaa vapaaehtoisesti, koska kokee työn mielekkääksi. Kognitiivisen arvioinnin teorian (Deci & Ryan 1985) ja sen pohjalta kehitetyn itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoiset palkkiot voivat tietyissä tilanteissa jopa heikentää sisäistä motivaatiota, jos ne heikentävät koettua autonomiaa tai pätevyyttä (Gagné & Deci 2005, 333–334).

Esimerkiksi konkreettiset ulkoiset palkkiot voivat vähentää koettua autonomiaa ja siirtää toiminnan syyn yksilön ulkopuolelle, mikä saattaa heikentää sisäistä motivaatiota. Samoin jatkuva tarkkailu tai tiukka määräaikaikoihin sidottu työskentely voi vähentää työn imua ja kiinnostusta tehtävää kohtaan, mikäli työntekijä kokee menettävänsä päätösvaltaa omasta työstään. Toisaalta tietyt ulkoiset tekijät, kuten mahdollisuus valita työskentelytapoja, voivat myös vahvistaa sisäistä motivaatiota, jos ne lisäävät kokemusta autonomiasta työssä (Gagné & Deci 2005, 332–333).

Tutkimuksissa onkin havaittu, että sosiaalisen kontekstin piirteet voivat joko heikentää tai edistää sisäistä motivaatiota riippuen siitä, tukevatko vai rajoittavatko ne psykologisten perustarpeiden täytymistä (Van den Broeck ym. 2016, 1197–1198). Merkittävää on, että sisäinen motivaatio on liitetty moniin myönteisiin lopputuloksiin: se on yhteydessä parempaan oppimiseen, työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Deci & Ryan 2000, 233). Organisaatioiden kannalta korkea sisäinen motivaatio on arvokasta, sillä se voi lisätä työn imua, luovuutta ja tuottavuutta pitkällä aikavälillä (Gagné & Deci 2005, 337).

3.2 Itseohjautuvuusteoria (SDT) ja psykologiset perustarpeet

Edellisessä alaluvussa määriteltiin sisäisen motivaation käsite. Tässä alaluvussa syvennyttään itseohjautuvuusteoriaan (SDT), joka selittää sisäisen motivaation rakentumista kolmen psykologisen perustarpeen – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – näkökulmasta.

Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) on Decin ja Ryanin kehittämä laaja-alainen motivaatioteoria, jonka ytimessä on ajatus ihmisen luontaisista psykologisista perustarpeista. SDT lähtee oletuksesta, että ihmisellä on synnynnäinen taipumus psykologiseen kasvuun, hyvinvointiin ja uusien haasteiden tavoitteluun ja että sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai estää tämän luonnollisen kehityksen toteutumista (Deci & Ryan 2000, 229). Teorian mukaan ihmisillä on kolme perustarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus, joiden tyydyttyminen on edellytys yksilön optimaaliselle motivaatiolle, kehittymiselle ja hyvinvoinnille (Deci & Ryan 2000, 228). Nämä tarpeet ovat luonteeltaan yleismaailmallisia ja ilmenevät kaikilla elämänaalueilla, myös työelämässä. SDT korostaa, että motivaation laatu vaihtelee sen mukaan, missä määrin toiminta on linjassa näiden psykologisten tarpeiden kanssa: mitä paremmin perustarpeet täyttyvät, sitä enemmän motivaatio on sisäisesti ohjautunutta ja laadultaan kestävä (Jensen & Bro 2018, 537).

SDT kuvaa motivaatiota jatkumona, jonka toisessa ääripäässä ovat kontrolloidut, täysin ulkoisista syistä johtuvat motiivit ja toisessa ääripäässä autonomiset, aidosti sisäiset motiivit (Gagné & Deci 2005, 334). Sisäinen motivaatio sijoittuu jatkumon autonomiseen päähän: yksilö toimii tällöin omasta kiinnostuksestaan ja halustaan, kokien toimintansa vapaaehtoiseksi ja itse valituksi (Deci & Ryan 2000, 233). SDT:n erityispiirteenä on, että teoria määrittelee selkeästi ihmisen psykologiset perustarpeet ja korostaa niiden tyydyttämisen merkitystä motivaation laadulle (Van den Broeck ym. 2016, 1198).

Kun perustarpeet täyttyvät, yksilö kokee toimivansa vapaasta tahdostaan, tuntee olevansa pätevä ja kokevansa yhteyttä muihin. Tällöin motivaatio on laadultaan sisäisesti ohjautunutta ja kestävä.

Mikäli perustarpeet jäävät tyydyttymättä, motivaatio voi jäädä pinnalliseksi tai hiipua kokonaan, vaikka toiminta jatkuisi ulkoisista velvoitteista johtuen (Jensen & Bro 2018, 538).

Autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan toimintaansa. Kompetenssi viittaa pätevyyden ja kyvykkyyden tunteeseen: yksilö kokee osaavansa ja pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään. Yhteenkuuluvuus merkitsee tunnetta siitä, että kuuluu ryhmään ja on tärkeä osa sosiaalista yhteisöä (Deci & Ryan 2000, 231). SDT:n mukaan nämä tarpeet ovat keskeisiä kaikilla elämäalueilla, myös työssä. Työtilanteessa sisäistä motivaatiota tukevat esimerkiksi autonomiaa lisäävät tekijät (kuten mahdollisuus vaikuttaa työskentelytapoihin), kompetenssia vahvistavat tekijät (kuten haasteelliset mutta saavutettavissa olevat tavoitteet ja palaute) sekä yhteenkuuluvuutta edistävät elementit (kuten hyvä tiimihenki ja esihenkilön tuki) (Gagné & Deci 2005, 337).

Autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta valinnanvapaudesta ja oman toiminnan itseohjautuvuudesta. Autonomian tarpeen tyydyttyminen ilmenee tunteena siitä, että henkilö voi vaikuttaa siihen, mitä tekee ja miten tekee, ja että tekeminen perustuu hänen omaan tahtoonsa (Brunelle & Fortin 2021, 4). Työtilanteessa tämä tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta päättää työskentelytavoista, aikatauluista tai työhön liittyvistä menetelmistä niissä rajoissa, mitä tehtävä edellyttää.

Kun työntekijä kokee toimivansa aidosti vapaaehtoisesti ja saavansa käyttää omaa harkintaansa työssään, hänen motivaationsa on todennäköisemmin sisäisesti ohjautunutta. Tutkimuksissa on johdonmukaisesti osoitettu, että koettu autonomia on keskeinen edellytys sisäisen motivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle (Deci & Ryan 2000, 233–234; Van den Broeck ym. 2016, 1198). Esimerkiksi mahdollisuus tehdä päätöksiä omaa työtä koskien ja vähäinen koettu kontrolli ovat yhteydessä työn imuun ja sitoutumiseen, sillä työntekijä kokee olevansa “oman työnsä ohjaimissa” (Jensen & Bro 2018, 538). Autonomiaa tukevan johtamistavan on lisäksi havaittu vahvistavan työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, mikä korostaa perustarpeen merkitystä työelämässä (Gagné & Deci 2005, 336).

Kompetenssi viittaa pätevyyden, osaamisen ja kyvykkyyden tunteeseen. Tämä psykologinen tarve täyttyy, kun yksilö kokee hallitsevansa tehtävänsä ja saavuttavansa tavoitteita omilla taidoillaan (Deci & Ryan 2000, 233). Työelämässä kompetenssin kokemukseen liittyy tunne siitä, että työntekijä hallitsee tehtävänsä, oppii uutta ja pystyy tuottamaan haluttuja tuloksia. Haastavat mutta saavutettavissa olevat tehtävät sekä rakentava palaute voivat vahvistaa pätevyyden tunnetta, kun taas toistuvat epäonnistumiset tai tuen puute voivat heikentää sitä. SDT:n mukaan kompetenssin tunteen vahvistuminen edistää sisäistä motivaatiota, sillä ihmiset nauttivat synnynnäisesti taitojensa

käyttämistä ja kehittämistä (Deci & Ryan 2000, 233–234). Kun työntekijä kokee onnistuvansa ja kehittyvänsä, hän todennäköisesti paneutuu tehtäviinsä innostuneemmin. Meta-analyysien perusteella kompetenssin kokemuksella on selvä yhteys työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyviin tekijöihin (Van den Broeck ym. 2016, 1213). Vastaavasti, jos työssä ei ole mahdollisuuksia osoittaa osaamistaan tai saada palautetta, työntekijän motivaatio voi heikentyä. Organisaatioiden näkökulmasta tämä korostaa selkeiden ja saavutettavien tavoitteiden sekä palautteen merkitystä työntekijän pätevyyden tukemisessa (Jensen & Bro 2018, 538–539).

Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta sosiaalisesta yhteydestä sekä tunteesta, että kuuluu ryhmään ja on arvostettu osa yhteisöä. Tarpeen täytyminen ilmenee kokemuksena siitä, että yksilö on aidosti yhteydessä toisiin, esimerkiksi työtovereihin ja esihenkilöihin, ja että hänet hyväksytään omana itsenään (Deci & Ryan 2000, 235). Työyhteisössä yhteenkuuluvuus voi tarkoittaa muun muassa hyvää tiimihenkeä, kollegoiden tukea ja avointa vuorovaikutusta. Kun työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, se voi vahvistaa motivaatiota tekemällä työstä merkityksellisempää ja lisätä sitoutumista yhteisiin päämääriin (Hetland ym. 2011, 508).

SDT esittää, että vaikka yhteenkuuluvuuden tarve ei aina liity suoraan yksittäisen tehtävän kiinnostavuuteen, se luo perustan sisäiselle motivaatiolle tukemalla psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia: kun ihminen kokee olevansa arvostettu osa yhteisöä, hän uskaltaa sitoutua ja panostaa työhönsä (Deci & Ryan 2000, 235). Mikäli työympäristö on etäinen tai työntekijä kokee jäävänsä ulkopuoliseksi, motivaation ylläpitäminen voi olla haastavaa. Useat tutkimukset osoittavat, että positiivinen työilmapiiri ja sosiaalinen tuki työssä korreloivat vahvasti työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kanssa. Yhteenkuuluvuuden tarve korostaa yhteisöllisyyden merkitystä: työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea ja olevansa yhteydessä muihin, ovat valmiimpia ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen (Jensen & Bro 2018, 539).

3.3 Sisäisen motivaation erityispiirteet etätyössä

Lopuksi tarkastellaan sisäisen motivaation erityispiirteitä etätyössä. Tässä alaluvussa pohditaan, miten etätyöolosuhteet vaikuttavat psykologisten perustarpeiden toteutumiseen ja työn imun kokemiseen.

Etätyö ja muut hajautetut työtavat ovat yleistyneet merkittävästi 2000-luvulla, mikä on tuonut mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia työntekijöiden motivaation kannalta. Etätyössä fyysinen etäisyys työyhteisöstä muuttaa työkokemuksen luonnetta: päivittäinen kasvokkainen vuorovaikutus vähenee, viestintä tapahtuu pitkälti tieto- ja viestintätekniiikan välityksellä, ja työntekijöillä

on usein enemmän joustoa päättää, missä ja milloin he työnsä tekevät. Nämä olosuhteet heijastuvat suoraan SDT:n määrittelemiin psykologisiin perustarpeisiin ja siten myös sisäiseen motivaatioon. Etätyön erityispiirteitä voidaan tarkastella autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden näkökulmista (Brunelle & Fortin 2021, 2–4).

Etätyö lisää autonomiaa monille työntekijöille. Koska esihenkilö ja työyhteisö eivät ole fyysisesti läsnä, etätyöntekijöillä on usein enemmän vapautta organisoida, suunnitella ja toteuttaa työtehtäviään haluamallaan tavalla. Työn tekemisen paikan ja ajan jousto mahdollistaa työnteon mukauttamisen omaan rytmiin, mikä voi vahvistaa kokemusta työn hallinnasta. Tutkimusten mukaan etätyöntekijöillä autonomian tarve täyttyy keskimäärin paremmin kuin toimistolla työskentelevillä, sillä etätyö mahdollistaa laajemman päätösvallan ja itsenäisyyden (Brunelle & Fortin 2021, 4).

Autonomian lisääntyminen etätyössä voi vahvistaa sisäistä motivaatiota: kun työntekijä kokee voitavansa itse valita työskentelytapansa ja -aikataulunsa, työstä voi muodostua henkilökohtaisempi kokonaisuus, mikä lisää innostusta ja sitoutumista (Boccoli ym. 2024, 1246). On kuitenkin huomattava, että vapauden mukana tulee myös vastuu: etätyössä työntekijä saattaa jäädä enemmän omilleen, jolloin itsensä johtamisen taidot ja hyvä ajanhallinta korostuvat. Jotta lisääntynyt autonomia tukee motivaatiota eikä johda ajalehtimiseen, tarvitaan kykyä suunnitella ja ohjata omaa työtä (Brunelle & Fortin 2021, 6). Kokonaisuutena etätyöympäristö on autonomian tarpeen näkökulmasta suotuisa. Fyysinen etäisyys luo vapautta, joka tukee kokemusta itseohjautuvuudesta ja lisää mahdollisuuksia autonomian tarpeen tyydyttämiseen (Brunelle & Fortin 2021, 4).

Kompetenssin tarve etätyössä voi tilanteesta riippuen, joko täytyä tai vaarantua. Tutkimusten mukaan etätyö voi lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta, mikä vahvistaa työntekijän kokemusta aikaansaavuudesta ja pätevyydestä (Morgan 2004, 350). Etätyöntekijät raportoivat usein saavansa enemmän aikaa rauhallisessa kotitoimistoympäristössä, kun esimerkiksi työmatkoihin kuluva aika säästyy ja keskeytyksiä on vähemmän (Bailey & Kurland 2002, 392). Työn tuloksellisuuden parantuessa työntekijä voi kokea hallitsevansa työnsä paremmin ja tarttua vaativampiin tehtäviin, mikä edelleen vahvistaa kompetenssin tunnetta (Brunelle & Fortin 2021, 4).

Lisäksi se, että organisaatio mahdollistaa etätyön, voidaan tulkita osoitukseksi luottamuksesta työntekijän kyvykkyyteen. Etätyö nähdään monissa organisaatioissa etuoikeutena, joka myönnetään vastuullisille ja osaaville työntekijöille (Brunelle & Fortin 2021, 4). Tällainen luottamuksen osoitus voi vahvistaa työntekijän pätevyyden kokemusta: hän tietää, että hänen osaamiseensa luotetaan.

Toisaalta etätyöhön liittyy myös haasteita kompetenssin tarpeen näkökulmasta. Koska vuorovaikutus esihenkilön ja kollegoiden kanssa tapahtuu etäyhteyksin, palautetta ei välttämättä saada yhtä välittömästi kuin kasvokkain työskenneltäessä (Brunelle & Fortin 2021, 4). Epäviralliset keskustelut, joissa saadaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä tai apua ongelmatilanteisiin, voivat jäädä vähiin, ellei kommunikaatiota järjestetä aktiivisesti. Ilman palautetta ja tukea pätevyyden tunne voi ajan mittaan heikentyä, vaikka työntekijä objektiivisesti suoriutuisi tehtävistään. Tämän vuoksi etäjohtamisessa korostuu tarve säännölliseen palautteeseen ja onnistumisten näkyväksi tekemiseen (Sinclair ym. 2021, 297–298). Oikein toteutettuna etätyöympäristö voi kuitenkin tukea kompetenssin kokemusta, jos työntekijälle asetetaan selkeät tavoitteet, annetaan riittävät resurssit ja mahdollistetaan itsenäinen työskentelyrauha.

Suurimmat haasteet sisäisen motivaation kannalta etätyössä liittyvät usein yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Etätyöskentely merkitsee fyysistä etäisyyttä muihin työntekijöihin ja organisaatioon, mikä voi heikentää sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemusta, ellei siihen kiinnitetä huomiota. Koska vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä – esimerkiksi sähköpostin, pikaviestinten ja videopalaverien kautta – viestintä voi muuttua formaalimmaksi ja epämuodollinen yhdessäolo vähentyä (Brunelle & Fortin 2021, 4–5). Tämä voi johtaa kokemukseen sosiaalisesta eristyneisyydestä. Kirjallisuudessa viitataan jopa psykologiseen isolaatiokokemukseen: tunne irrallisuudesta kollegoihin ja organisaatioon voi hiipiä, jos yhteydenpito jää vähäiseksi (Boccoli ym. 2024, 1241). Tutkimusten mukaan tällainen eristyneisyys voi heikentää hyvinvointia, vähentää motivaatiota ja alentaa työtehoa (Boccoli ym. 2024, 1241).

Yhteenkuuluvuuden tarpeen näkökulmasta etätyöympäristö asettaa organisaatioille haasteen: miten luoda tunne yhteisöllisyydestä ja tiimihengestä ilman fyysistä läsnäoloa? Mikäli työntekijä kokee jäävänsä yksin ongelmatilanteissa tai “ulkokehälle” tiimistä, sisäinen motivaatio saattaa heikentyä, koska sosiaalinen tuki ja kokemus merkityksellisyydestä yhdessä muiden kanssa jäävät toteutumatta (Brunelle & Fortin 2021, 5). On kuitenkin huomionarvoista, että etätyön vaikutus yhteenkuuluvuuden kokemukseen ei ole yksiselitteisen negatiivinen: paljon riippuu siitä, millaisia käytäntöjä yhteydenpidon tueksi otetaan käyttöön. Esimerkiksi Brunellen ja Fortinin (2021, 9) tutkimassa organisaatiossa panostettiin aktiivisesti sosiaalisiin etäkäytäntöihin, kuten vapaaehtoiseen liikunta- ja virkistystapahtumiin sekä teknologian hyödyntämiseen jatkuvan yhteydenpidon mahdollistamiseksi. Tulokset osoittivat, että etätyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyi yhtä hyvin, kuin toimitustyöntekijöillä.

Oikeilla toimenpiteillä etätöiden sosiaalisia haittoja voidaan siis lieventää merkittävästi (Brunelle & Fortin 2021, 9). Yleisesti ottaen yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen etätöissä vaatii tietoista panostusta: virtuaalitiimeissä on tärkeää luoda säännöllisiä, myös epämuodollisia, vuorovaikutusmahdollisuuksia. Näin työntekijät voivat säilyttää tunteen kuulumisesta yhteisöön eivätkä jää yksin työskentelemään “omissa kotinurkissaan” (Sinclair ym. 2021, 295, 297–298).

4 Transformatiivisen johtamisen vaikutukset työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä

4.1 Vaikutukset autonomiaan etätyössä

Kahdessa edellisessä luvussa esiteltiin transformatiivinen johtaminen sekä työntekijöiden sisäisen motivaation käsite teoreettisine taustoineen. Nyt nämä näkökulmat yhdistetään, ja neljännessä luvussa analysoidaan, millaisia vaikutuksia transformatiivisella johtamisella on työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä. Luvun alaluvuissa tarkastellaan erikseen, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymiseen etätyössä, ja viimeisessä alaluvussa kootaan keskeisiä johtamiskäytäntöjä sisäisen motivaation tukemiseksi etätyössä.

Autonomian tarve viittaa yksilön kokemukseen valinnanvapaudesta ja oman työn hallinnasta. Etätyössä autonomian merkitys korostuu erityisesti, sillä fyysinen etäisyys esihenkilöön lisää yleensä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kuten työskentelytapoihin ja aikatauluihin. Pelkkä vapaus ei kuitenkaan automaattisesti lisää sisäistä motivaatiota, vaan lisäksi tarvitaan johtamista, joka aktiivisesti tukee ja arvostaa autonomiaa (Eyal & Roth 2011, 258–259). Tutkimusten mukaan transformatiivinen johtaminen liittyy positiivisesti työntekijöiden autonomiseen motivaatioon. Esimerkiksi kouluympäristössä on havaittu, että rehtorin transformatiivinen johtamistyyli ennustaa opettajien autonomista eli itseohjautuvaa motivaatiota. Sen sijaan kontrolloiva johtamistyyli on yhteydessä ulkoiseen, pakonomaiseen motivaatioon (Eyal & Roth 2011, 263–264). Vastaavasti myös yrityskontekstissa transformatiivisen esihenkilön on todettu lisäävän työntekijöiden kokemaa autonomiaa, jolloin työntekijät pitävät työtään itsenäisempänä ja merkityksellisempänä. Tämä puolestaan vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan (Piccolo & Colquitt 2006, 328–331).

Transformatiivinen johtaja tukee autonomiaa monella eri tavalla. Hän antaa työntekijöille vapautta ja vaihtoehtoja tehtävien toteuttamiseen sekä osallistuu tavoitteiden asettamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Toisin kuin transaktionaalinen johtaja, joka usein valvoo ja kontrolloi tiukasti etätyöntekijöitä, transformatiivinen johtaja osoittaa luottamusta eikä pyri hallitsemaan työntekijöiden jokaista työvaihetta, vaan rohkaisee työntekijöitä oma-aloitteisuuteen (Fernet ym. 2015, 13–14). Etätyöympäristössä tämä on erityisen tärkeää, sillä liiallinen kontrollointi voi heikentää työntekijöiden motivaatiota. Sen sijaan vapaus ja luottamus vahvistavat sitä. Contreras ym. (2020, 1–2) korostavatkin, että etäjohtamisessa organisaation rakenteita tulisi madaltaa ja hierarkiaa keventää, jotta työntekijöillä olisi enemmän päätäntävaltaa ja joustavuutta. Käytännössä transformatiivinen johtaja

voi tukea autonomiaa esimerkiksi antamalla työntekijöille vastuuta päätöksenteossa, kuuntelemalla heidän mielipiteitään sekä sovittamalla tavoitteet yhteen työntekijöiden omien arvojen kanssa. Tällainen johtajuus vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että hän voi itse vaikuttaa työhönsä. Juuri tämä tunne onkin olennainen sisäisen motivaation lähde (Bojovic & Jovanovic 2020, 227).

Etätyössä työntekijöiden kokema autonomia voi olla jo lähtökohtaisesti korkealla tasolla, sillä fyysinen etäisyys esihenkilöön antaa työntekijöille usein enemmän vapautta päättää työn tekemisen tavoista ja aikatauluista. Pelkkä vapaus ei kuitenkaan automaattisesti luo aitoa sisäistä motivaatiota, vaan siihen tarvitaan myös johtamista, joka tukee ja arvostaa työntekijän autonomiaa (Eyal & Roth 2011, 258–259). Transformatiivinen johtaja varmistaa, ettei työntekijöiden kokema autonomia muutu yksin jäämisen tunteeksi, vaan mahdollistaa heille tarvittaessa tukea ja ohjausta rajoittamatta kuitenkaan heidän vapauttaan (Piccolo & Colquitt 2006, 328–329). Tällainen yksilöllinen huomioiminen ja kannustava vuorovaikutus lisäävät työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja hallinnasta, mikä puolestaan vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan (Piccolo & Colquitt 2006, 329–330). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia, ponnistelevat työssään enemmän ja kokevat vähemmän uupumusta (Eyal & Roth 2011, 262).

4.2 Vaikutukset kompetenssiin etätyössä

Kompetenssin tarve, eli tunne omasta pätevydestä ja kyvykkyydestä, on keskeinen sisäisen motivaation osa-alue. Työntekijä haluaa kokea hallitsevansa työnsä ja kehittyvänsä siinä jatkuvasti (Bojovic & Jovanovic 2020, 227–229). Etätyössä tätä kokemusta voivat heikentää esimerkiksi vähäiset mahdollisuudet saada palautetta tai tunne siitä, ettei omia onnistumisia huomioida riittävästi (Contreras ym. 2020, 2–3). Transformatiivinen johtaminen pyrkii vahvistamaan työntekijöiden kompetenssin tunnetta antamalla haasteita, kannustusta sekä tukea oppimiseen (Bojovic & Jovanovic 2020, 229). Transformatiivinen johtaja asettaa työntekijöille inspiroivia, mutta realistisia tavoitteita ja osoittaa luottavansa heidän kykyynsä saavuttaa ne. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtaja rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia ratkaisuja sekä ajattelemaan luovasti ja luo näin älyllisiä haasteita. Samalla hän huomioi yksilöllisesti työntekijöiden erilaiset kehittymistarpeet ja tukee heidän kehitystään mentoroinnin avulla. Tällainen johtamistyyli luo organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin, jossa palaute on säännöllistä ja kannustavaa ja jossa virheetkin nähdään mahdollisuuksina oppia (Bojovic & Jovanovic 2020, 226–227).

Tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että transformatiivinen johtaminen lisää työntekijöiden pätevyyden tunnetta. Esimerkiksi eräässä tutkimuksessa havaittiin, että transformatiivisen johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä oli yhteys, jota selitti osittain työntekijöiden kasvanut

itseluottamus ja pystyvyyden tunne (Nielsen ym. 2009, 313–317). Vaikka tämä vaikutus oli nähtävissä pääasiassa lyhyellä aikavälillä, tulokset viittaavat siihen, että transformatiivinen johtamistyyli vahvistaa välittömästi työntekijöiden kokemusta omasta kompetenssistaan. Työntekijät luottavat enemmän kykyihinsä ja kokevat hallitsevansa työnsä paremmin (Nielsen ym. 2009, 316–317). Tämä lisääntynyt itseluottamus puolestaan heijastuu myönteisesti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Myös Bojovicin ja Jovanovicin (2020, 228–230) kokoamat tutkimustulokset osoittavat, että transformatiivinen johtajuus korreloi myönteisesti työntekijöiden kokemuksen kanssa omasta ammatillisesta pätevyydestään. Transformatiivinen johtaja toimii ikään kuin valmentajana, joka antaa työntekijöille sopivan haastavia tehtäviä, riittävästi tukea ja palautetta sekä luo tiimiin luottamuksen ilmapiirin, jossa jokainen uskaltaa kehittää osaamistaan. Tällaisessa työympäristössä työntekijöiden kompetenssin tarve täyttyy, mikä edelleen vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan.

Etätyöolosuhteissa johtajan rooli kompetenssin tukijana on erityisen tärkeä. Koska kasvokkain tapahtuvia spontaaneja kehuja tai korjaavaa palautetta ei synny yhtä helposti kuin toimistolla, transformatiivisen johtajan täytyy luoda tietoisesti ja järjestelmällisesti mahdollisuuksia palautteen antamiseen ja osaamisen tunnistamiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä virtuaalitapaamisia jokaisen tiimiläisen kanssa, joissa kartoitetaan kehittymistarpeita ja nostetaan esiin onnistumisia (Contreras ym. 2020, 2–3; Bojovic & Jovanovic 2020, 226). Tutkimusten mukaan työntekijän kompetenssin tarve tyydyttyy ja hänen sisäinen motivaationsa vahvistuu silloin, kun hän kokee omien kykyjensä vastaavan työn vaatimuksia ja saa riittävästi palautetta (Kovjanic ym. 2013, 544–545). Esimerkiksi Kovjanic ym. (2013, 546–547) havaitsivat kokeellisessa tutkimuksessaan, että transformatiivisen johtamisen positiiviset vaikutukset työn imuun ja suorituskyykyyn välittyivät erityisesti työntekijöiden kompetenssin tarpeen täyttymisen kautta. Toisin sanoen, kun esihenkilö sai työntekijät tuntemaan itsensä päteviksi ja kehittyviksi, he olivat työhönsä sitoutuneempia ja suoriutuivat paremmin.

4.3 Vaikutukset yhteenkuuluvuuteen etätyössä

Kolmas sisäisen motivaation kannalta tärkeä psykologinen tarve on yhteenkuuluvuus, eli kokemus sosiaalisesta yhteydestä, hyväksynnästä ja ryhmään kuulumisesta (Kovjanic ym. 2013, 546–547). Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne syntyy vuorovaikutuksesta kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Etätyö asettaa tälle tunteelle erityisen haasteen, sillä päivittäiset kasvokkaiset kohtaamiset ja epämuodolliset keskustelut jäävät pois. Ilman tietoista panostamista etätyöntekijä voi helposti kokea jäävänsä eristyksiin muusta tiimistä (Contreras ym. 2020, 2–3). Transformatiivinen johtaminen

antaa kuitenkin keinoja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta myös etäympäristössä (Bojovic & Jovanovic 2020, 227).

Transformatiivinen johtaja pyrkii luomaan tiimiinsä vahvan me-hengen sekä luottamuksen ilmapiirin. Tutkimusten mukaan transformatiivinen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista sekä esihenkilöön että koko tiimiin, ja vahvistaa myös tiimin jäsenten välistä luottamusta (Bojovic & Jovanovic 2020, 227–229). Jo kasvokkaisessa työympäristössä on havaittu, että transformatiiviset johtajat onnistuvat rakentamaan tiimiinsä paremman koheesion ja yhteishengen kuin transaktionaaliset johtajat (Greimel ym. 2023, 3). Tämä tapahtuu esimerkiksi korostamalla inspiroivalla tavalla tiimin yhteisiä tavoitteita ja arvoja (transformatiivisen johtamisen inspiroiva motiivointi) sekä osoittamalla omalla esimerkillään korkeaa eettistä standardia ja välittämistä (ihanteellinen vaikutusvalta). Kun johtaja viestii selkeästi yhteisen vision ja osoittaa itse sitoutuvansa tiimin tavoitteisiin, työntekijät kokevat olevansa ”samassa veneessä”, mikä vahvistaa heidän keskinäistä yhteenkuuluvuuttaan. Lisäksi transformatiivinen johtaja rakentaa aktiivisesti luottamusta olemalla rehellinen, pitämällä lupauksensa ja osoittamalla aitoa arvostusta jokaista tiimin jäsentä kohtaan yksilönä (Bojovic & Jovanovic 2020, 226). Tällainen johtamistyyli saa työntekijät kokemaan itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi osiksi sekä tiimiä että koko organisaatiota (Bojovic & Jovanovic 2020, 229).

Etätyössä luottamus ja yhteenkuuluvuus eivät synny itsestään, vaan niiden rakentaminen vaatii tietoista johtamista. Virtuaalitiimejä käsittelevä kirjallisuuskatsaus korostaa, että motivaation ja luottamuksen välinen yhteys on virtuaalisessa ympäristössä kriittinen mutta toistaiseksi vielä vähän tutkittu aihe. Luottamuksen on kuitenkin havaittu olevan välttämätön edellytys etätiimin toimivudelle, sillä ilman sitä yhteistyö ja viestintä kärsivät (Greimel ym. 2023, 2–4). Transformatiivinen johtaja voi vahvistaa luottamusta etätiimissä esimerkiksi pitämällä säännöllisesti yhteyttä jokaiseen tiimin jäseneseen, olemalla avoin ja helposti lähestyttävä sekä käsittelemällä työntekijöiden huolenaiheet empaattisesti. Contreras ym. (2020, 2–3) painottavat, että etäympäristössä menestyminen edellyttää johtajalta uusia taitoja, joiden avulla hän pystyy luomaan vahvan ja luottamukseen perustuvan suhteen työntekijöihin sekä osoittamaan aitoa välittämistä heidän hyvinvoinnistaan. Tämä on linjassa transformatiivisen johtamisen periaatteiden kanssa: johtaja osoittaa välittävänsä työntekijöistään ihmisinä (ei vain suoritusten tekijöinä) ja antaa tarvittaessa emotionaalista tukea (yksilöllinen huomiointi). Näin työntekijät voivat kokea, ettei fyysinen etäisyys johtajaan tarkoita henkistä etäisyyttä.

Transformatiivinen johtaminen vahvistaa tiimin yhteisöllisyyttä etätyössä tuomalla esiin yhteisiä saavutuksia ja tunnustamalla koko ryhmän panoksen. Johtaja voi esimerkiksi juhlistaa tiimin

onnistumisia virtuaalisesti ja muistuttaa, miten jokaisen jäsenen työ liittyy organisaation laajempaan missioon (Contreras ym. 2020, 2–3). Tämä on linjassa transformatiivisen johtamisen periaatteiden kanssa, joissa korostuvat jaettujen päämäärien viestiminen ja yhteenkuuluvuuden tunne (Bojovic & Jovanovic 2020, 229). Greimel ym. (2023, 3–4) korostavat, että transformatiivinen johtaja voi luoda ja välittää merkityksellistä visiota, joka motivoi ja yhdistää tiimin jäseniä myös virtuaalisesti, vaikka he työskentelisivät eri puolilla maailmaa. Tällainen johtaja auttaa työntekijöitä näkemään työnsä osana suurempaa kokonaisuutta, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden kokemusta. Lisäksi transformatiivisen johtamisen on raportoitu korreloivan myönteisesti koetun työilmapiirin kanssa: työntekijöiden mukaan tiimissä vallitsee positiivinen ja kannustava henki (Bojovic & Jovanovic 2020, 229). Tämäkin tukee käsitystä siitä, että transformatiivinen johtaminen edistää tiimihengen ja yhteisen päämäärän kokemusta, jolloin työntekijät sitoutuvat yhteiseen tekemiseen yksilöllisen suoriutumisen sijaan (Kovjanic ym. 2013, 544–545).

4.4 Johtamiskäytännöt sisäisen motivaation tukemisessa etätyössä

Edellä on tarkasteltu, miten transformatiivinen johtaminen myönteisesti vaikuttaa työntekijöiden autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin etätyötilanteessa. Näiden psykologisten tarpeiden tietoinen tukeminen muodostaa käytännössä avaimen sisäisen motivaation ylläpitämiseen etätyössä (Bojovic & Jovanovic 2020, 227).

Johtajan tärkeä tehtävä etätyöympäristössä on tukea työntekijöiden autonomiaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöille asetetaan selkeät tavoitteet, mutta heille annetaan vapaus valita sopivimmat tavat niiden saavuttamiseen. Sen sijaan, että johtaja kontrolloisi työn jokaista yksityiskohtaa, hän voi sopia luottamukseen perustuvat pelisäännöt etätyölle. Tutkimusten mukaan autonomiaa tukevat johtajat – esimerkiksi koulun rehtorit, jotka delegoivat valtaa ja rohkaisevat opettajia itseohjautuvuuteen, onnistuvat lisäämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (Eyal & Roth 2011, 264–266). Sama periaate on sovellettavissa laajemminkin etätyöorganisaatioihin: työntekijöihin luottaminen ja vastuun jakaminen vahvistavat heidän sitoutumistaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johtaja vetäytyy taka-alalle. Päinvastoin hänen roolinsa on valmentava, olla läsnä tuke-
massa ja antamassa tarvittavia resursseja silloin, kun työntekijä niitä tarvitsee, kuitenkin rajoittamatta oma-aloitteisuutta (Bojovic & Jovanovic 2020, 226–227; Contreras ym. 2020, 2–3). Käytännössä esihenkilö voi esimerkiksi osallistaa tiimiä päätöksentekoon virtuaalipalaverissa, antaa työntekijöiden itse ehdottaa ratkaisuja ongelmiin sekä tunnustaa heidän tekemiään aloitteita. Tällaiset toimet viestivät työntekijöille arvostusta heidän itsenäisyyttään kohtaan ja vahvistavat motivaatiota tehdä työnsä hyvin omasta halustaan (Contreras ym. 2020, 2–3).

Transformatiivisen johtajan tehtäviin kuuluu myös työntekijöiden pätevyyden tunteen tukeminen etäympäristössä. Koska epävirallista palautetta syntyy etänä harvemmin, johtajan on tärkeää järjestää säännöllistä ja rakentavaa palautetta muodollisin keinoin. Esihenkilö voi esimerkiksi ottaa tavaksi antaa kiitosta ja tunnustusta heti onnistumisten yhteydessä, vaikka sähköpostitse tai tiimichattissa julkisesti. Myös kehityskeskusteluja voidaan järjestää tiheämmin kevyinä check-in -sessioina, joissa keskustellaan työn etenemisestä ja mahdollisista haasteista (Contreras ym. 2020, 2–3). Transformatiivinen johtaja toimii usein mentorin roolissa: hän kysyy työntekijän tavoitteista, antaa aktiivisesti mahdollisuuksia koulutukseen tai uusien projektien kautta oppimiseen, ja jakaa omaa asiantuntemustaan (Bojovic & Jovanovic 2020, 226). Tutkimukset tukevat tämän kaltaisen toiminnan merkitystä, kun johtaja panostaa työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja osoittaa luottavansa tämän kykyihin, työntekijän itseluottamus ja kokemus aikaansaamisesta vahvistuvat (Nielsen ym. 2009, 316–317). Etätyössä pätevyyden kokemusta voi lisätä myös tekemällä tiimin osaaminen näkyväksi: esihenkilö voi esimerkiksi jakaa organisaation sisällä tiimin saavutuksia ja vahvuuksia, jolloin työntekijät näkevät konkreettisesti oman panoksensa arvon (Contreras ym. 2020, 2–3). Kannustavan palautteen rinnalla transformatiivinen johtaja antaa myös kehittävää palautetta rakentavalla otteella, keskittyen siihen, miten työntekijä voi onnistua vielä paremmin, ei vain korostaen virheitä. Tällainen lähestymistapa edistää psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat tarttua haastaviinkin tehtäviin ilman pelkoa epäonnistumisesta, koska tietävät saavansa tukea (Bojovic & Jovanovic 2020, 226–229).

Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen on yksi etätyöjohtamisen keskeisistä tehtävistä. Transformatiivinen johtaja voi edistää yhteisöllisyyttä monin tavoin. Yksi keino on luoda tiimille yhteisiä rituaaleja myös etäympäristöön – esimerkiksi viikoittainen virtuaalikalvitauko vapaamuotoista keskustelua varten tai kokouksen aloituspelejä, jossa tiimiläiset voivat jakaa kuulumisiaan. Tällaiset hetket vahvistavat ihmisten välistä yhteyttä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Myös yhteisten tavoitteiden ja arvojen säännöllinen esille tuominen on tärkeää: johtaja voi muistuttaa tiimiä työn merkityksestä ja siitä, miten jokaisen jäsenen panos liittyy organisaation yhteiseen missioon (Contreras ym. 2020, 2–3; Bojovic & Jovanovic 2020, 229). Contreras ym. (2020, 2–3) korostavat, että etäjohtajan tulisi pyrkiä kokoamaan tiimi yhteen ja rakentamaan tunnetta yhtenäisestä ryhmästä esimerkiksi hyödyntämällä virtuaalityökaluja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Johtajan on myös tärkeää havaita, jos joku tiimin jäsen jää ulkopuolelle, ja puuttua tilanteeseen esimerkiksi ohjaamalla mentoripareja tai rohkaisemalla kokeneempia työntekijöitä tukemaan uusia. Transformatiivinen johtaja toimii tiimiä yhdistävänä voimana kannustamalla jäseniä jakamaan osaamistaan, auttamaan toisiaan ja ylläpitämään avointa vuorovaikutusta. Tällainen johtaminen tukee luottamuksen rakentumista

mahdollistamalla avoimen palautteen ja yhteisen reflektion, mikä puolestaan vahvistaa tiimin läpinäkyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden kokemusta (Greimel ym. 2023, 3–5).

Transformatiivinen johtaja osoittaa aitoa välittämistä ja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Etätyössä työn ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä, mikä altistaa työntekijöitä kuormittumiselle – erityisesti jatkuvan tavoitettavuuden vuoksi. Tautz ym. (2024, 915–916) havaitsivat, että vaikka transformatiivinen johtaminen yleisesti paransi työntekijöiden hyvinvointia etätyössä, sen vaikutus heikkeni, jos teknologiset vaatimukset ja tavoitettavuuden paine kasvoivat liian suuriksi. Tämän vuoksi johtajan vastuulla on myös työolosuhteiden hallinta. Esihenkilön tulisi huolehtia, että tiimillä on käytössään asianmukaiset työvälineet, selkeät viestinnän pelisäännöt (esimerkiksi vapaa-ajalla vastaamiseen ei ole velvoitetta) sekä riittävästi taukoja työpäivän aikana. Johtaja voi myös omalla esimerkillään edistää terveitä työtapoja, mikä on osa transformatiivisen johtamisen ihanteellista vaikutusvaltaa. Kun työntekijät kokevat, että esihenkilö aidosti välittää heidän jaksamisestaan eikä ai-noastaan työn tuloksista, luottamus vahvistuu ja työn imu säilyy (Contreras ym. 2020, 2–3).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkielma pyrki selvittämään, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon etätyössä itseohjautuvuusteorian määrittämien psykologisten perustarpeiden kautta. Tulosten perusteella transformatiivinen johtaminen tukee näiden tarpeiden: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden, tyydyttymistä myös etätyön olosuhteissa, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000, 233–234; Hetland ym. 2011, 507–509). Näin ollen transformatiivinen johtaminen vaikuttaa lupaavalta keinolta vastata etätyön motivaatiohaasteisiin.

Etätyöhön liittyy sekä motivaatiota tukevia mahdollisuuksia että haitallisia riskejä. Esimerkiksi fyysinen etäisyys esihenkilöstä lisää työntekijän vapautta ja autonomiaa eli työaikoja ja -tapoja voi usein säädellä itsenäisemmin (Brunelle & Fortin 2021, 4). Toisaalta etätyö heikentää helposti yhteenkuuluvuuden kokemusta, kun kollegojen kanssa tapahtuva arjen vuorovaikutus jää vähäiseksi (Boccoli ym. 2024, 1241). Transformatiivinen johtaminen antaa keinoja hyödyntää etätyön autonomiaetuja ja lieventää sen haittoja: transformatiivinen johtaja inspiroi ja tukee alaisiaan niin, että autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet pyritään täyttämään myös etätiimissä. Esimerkiksi luottamuksen osoittaminen, työntekijöiden itsenäisyyden tukeminen, osaamisen kehittämisen edistäminen ja tiimin yhteishengen vaaliminen auttavat varmistamaan, että etätyöntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi (Contreras ym. 2020, 2–3; Bojovic & Jovanovic 2020, 227–229).

Useat tutkimukset vahvistavat, että transformatiivinen johtaminen on yhteydessä työntekijöiden autonomisempaan motivaatioon ja vahvempaan pätevyyden tunteeseen. Esimerkiksi kouluympäristössä transformatiivinen johtajuus lisäsi opettajien itseohjautuvaa motivaatiota verrattuna kontrolloivaan johtamistyyliin (Eyal & Roth 2011, 263–264). Yrityskontekstissa on havaittu, että transformatiivisen esihenkilön alaisuudessa työntekijät kokevat työnsä itsenäisemmäksi ja merkityksellisemmäksi (Piccolo & Colquitt 2006, 328–331). Lisäksi transformatiivisen johtamisen myönteiset vaikutukset työmotivaatioon välittyvät osittain lisääntyneen pätevyyden tunteen kautta: kokeellisessa tutkimuksessa havaittiin, että transformatiivisen johtamisen vaikutus työssä suoriutumiseen ja työn imuun selittyi pätevyyden tarpeen paremmalla tyydyttymisellä (Kovjanic ym. 2013, 546–547). Nämä havainnot tukevat näkemystä, että vapautta ja kehittymistä korostava johtaminen vahvistaa etätyöntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Transformatiivinen johtaminen edistää myös yhteenkuuluvuuden kokemusta, mikä on etätyössä usein vaikeinta ylläpitää. Hetland ym. (2011, 507–509) havaitsivat, että transformatiivinen johtaminen lisää tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Brunellen ja Fortinin (2021, 9) tapaustutkimuksessa etätyöntekijöiden yhteenkuuluvuuden tarve voitiin tyydyttää yhtä hyvin kuin toimistolla, kun organisaatio panosti aktiivisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tämä korostaa, että tarkoituksellisella johtamisella etätyön sosiaalisia haittoja voidaan lieventää huomattavasti. Kun työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteisöön ja näkevät esihenkilön arvostavan heitä ihmisinä, fyysinen etäisyys ei muutu henkiseksi etäisyydeksi. Päinvastoin, luottamuksellinen "me-henki" ylläpitää motivaatiota myös etänä.

Laaja tutkimusnäyttö tukee yleisemminkin transformatiivisen johtamisen myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn (Judge & Piccolo 2004, 755; Wang ym. 2011, 224). Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella nämä hyödyt näyttävät ulottuvan myös etätyön kontekstiin: transformatiivisen johtajuuden periaatteet eli inspiroiva vision jakaminen, yksilöllinen kannustaminen, älyllinen haastaminen ja eettisenä esikuvana toimiminen, säilyvät merkityksellisinä myös virtuaalisessa toimintaympäristössä. On kuitenkin huomioitava, ettei edes ihanneellinen johtamistyyli poista kaikkia etätyön haasteita. Esimerkiksi liiallinen teknologinen kuormitus ja jatkuvan tavoitettavuuden paine voivat heikentää transformatiivisen johtamisen myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin (Tautz ym. 2024, 915–916). Siksi etäesihenkilön on kiinnitettävä huomiota myös työkuorman hallintaan ja teknologian ergonomiseen käyttöön.

Koska tämä tutkielma perustuu aiempaan kirjallisuuteen eikä sisältänyt omaa empiiristä aineistoa, jatkossa tarvitaan tutkimuksia hypoteesien testaamiseksi käytännössä. Kysely- tai haastattelututkimuksilla voitaisiin selvittää, miten transformatiiviset johtamiskäytännöt konkreettisesti vaikuttavat etätyöntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Olisi myös hyödyllistä toteuttaa kokeellisia tutkimuksia, joissa esihenkilöitä koulutetaan transformatiiviseen johtamiseen ja tarkastellaan, aiheuttaako tämä muutoksia työntekijöiden asenteissa ja suoriutumisessa. Samalla voitaisiin tarkastella, esiintyykö erilaisilla työntekijäryhmillä vaihtelua vaikutusten voimakkuudessa.

Yksilölliset tekijät, kuten työntekijän persoonallisuus, työkokemus, työtehtävän luonne ja kulttuuri-tausta, voivat mahdollisesti muokata transformatiivisen johtamisen vaikutuksia. Siksi olisi hyödyllistä tutkia, millaisissa olosuhteissa ja kenelle tämä johtamistyyli on tehokkaimmillaan ja onko tilanteita, joissa jokin toinen johtamistyyli toimisi paremmin. Lisäksi etätyön johtamisen vaikutuksia tulisi arvioida pitkittäistutkimuksilla. Pitkällä aikavälillä voitaisiin seurata, ovatko

transformatiivisen johtamisen suotuisat vaikutukset sisäiseen motivaatioon pysyviä vai heikkenevätkö ne ajan myötä esimerkiksi etätyön vakiintuessa. Samoin tulisi tarkastella, miten siirtyminen pandemia-ajan pakotetusta etätyöstä kohti pysyvämpiä hybridityön malleja vaikuttaa transformatiivisen johtamisen merkitykseen. Tällainen jatkotutkimus tuottaisi arvokasta tietoa siitä, onko transformatiivinen johtajuus kestävä ratkaisu etätyön haasteisiin pitkällä aikavälillä ja miten johtamista kannattaa kehittää, jotta työntekijöiden sisäinen motivaatio pysyy korkealla myös tulevaisuuden muuttuvissa työympäristöissä.

Lähteet

- Avolio, B. J. – Zhu, W. – Koh, W. – Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (8), 951–968.
- Bailey, D. E. – Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (4), 383–400.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (3), 19–31.
- Boccoli, G. – Gastaldi, L. – Corso, M. (2024) Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor’s digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 (7), 1240–1257.
- Bojovic, I. – Jovanović, S. (2020) Transformational Leadership and Psychological Needs of Employees. *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 7 (1), 226–235.
- Bono, J. – Judge, T. (2003) Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (5), 554–571.
- Brunelle, E. – Fortin, J.-A. (2021) Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers’ and Office Workers’ Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, Vol. 11 (1), 1–11.
- Contreras, F. – Baykal, E. – Abid, G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 590271–590271.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Dvir, T. – Eden, D. – Avolio, B. J. – Shamir, B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (4), 735–744.
- Eyal, O. – Roth, G. (2011) Principals’ Leadership and Teachers’ Motivation: Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 (3), 256–275.
- Fernet, C. – Trépanier, S.-G. – Austin, S. – Gagné, M. – Forest, J. (2015) Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work: On the Mediating Role of Employees’ Perceived Job Characteristics and Motivation. *Work & Stress*, Vol. 29 (1), 11–31.

- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Greimel, N. S. – Kanbach, D. K. – Chelaru, M. (2023) Virtual Teams and Transformational Leadership: An Integrative Literature Review and Avenues for Further Research. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 8 (2), 100351.
- Hetland, H. – Hetland, J. – Andreassen, C. S. – Pallesen, S. – Notelaers, G. (2011) Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, Vol. 16 (5), 507–523.
- Jensen, U. T. – Bro, L. L. (2018) How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, Vol. 48 (6), 535–549.
- Judge, T. A. – Piccolo, R. F. (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755–768.
- Kovjanic, D. – Schuh, S. C. – Jonas, K. (2013) Transformational Leadership and Performance: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Basic Needs Satisfaction and Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86 (4), 543–555.
- Morgan, R. E. (2004) Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, Vol. 16 (4), 344–357.
- Nielsen, K. – Randall, R. – Yarker, J. – Munir, F. (2009) How do Transformational Leaders Influence Followers' Affective Well-Being? Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy. *Work & Stress*, Vol. 23 (4), 313–329.
- Piccolo, R. F. – Colquitt, J. A. (2006) Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (2), 327–340.
- Purvanova, R. K. – Bono, J. E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (3), 343–357.
- Rafferty, A. E. – Griffin, M. A. (2004) Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (3), 329–354.
- Sinclair, M. A. – Stephens, K. – Whiteman, K. – Swanson-Biearman, B. – Clark, J. (2021) Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*, Vol. 19 (3), 294–300.

- Tautz, D. – Felfe, J. – Klebe, L. – Krick, A. (2024) Transformational leadership and well-being when working from home – the role of ICT demands. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 39 (7), 915–929.
- 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*, Vol. 42 (5), 1195–1229.
- Wang, G. – Oh, I.-S. – Courtright, S. H. – Colbert, A. E. (2011) Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, Vol. 36 (2), 223–270.
- Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 285–305.