



Turun yliopisto
University of Turku

“JOTAIN VOI AINA TEHDÄ”

Case: Kiinteistöpalveluyrityksen työntekijät oman työnsä tuunaajina

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Sanni Järvenpää

Ohjaajat:

KTM Aki Lehtivuori

FT Mervi Vähätalo

KTT Tomi Kallio

13.6.2016

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	10
1.3	Kohdeorganisaation esittely	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	14
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	16
2.1	Laadullinen tapaustutkimus.....	16
2.2	Aineiston hankinta.....	17
2.2.1	Ryhmäkeskustelu ja -haastattelu.....	19
2.2.2	Kolmen viikon tuunaussuunnitelma	20
2.2.3	Päiväkirja aineistonkeruumenetelmänä	21
2.3	Aineiston analysointi.....	22
3	TYÖN TUUNAAMINEN	25
3.1	Työn tuunaamisen määritelmä	25
3.1.1	Työn tuunaamisen eroja muihin työn muokkaamisen käsitteisiin...	29
3.1.2	Työn tuunaamisen osa-alueet.....	31
3.2	Työn tuunaamisen malli	35
3.3	Työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä.....	38
4	MOTIVAATIONÄKÖKULMIA TYÖHÖN	44
4.1	Työn vaatimukset ja voimavarat	44
4.2	Motivaation tarkastelua	51
4.3	Itseohjautuvuusteoria	52
4.3.1	Kolme psykologista perustarvetta.....	55
4.3.2	Itseohjautuvuuden jatkumo	61
5	TYÖN TUUNAAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA.....	66
5.1	Työtehtävien tuunaaminen	66
5.2	Työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen.....	70
5.3	Oman näkökulman tuunaaminen.....	75
6	HAVAINTOJA JA KOKEMUKSIA TUUNAUSMATKALTA.....	82
6.1	Työn tuunaamisen kokemuksellisuus.....	82

6.2	Työn merkitys ja mielekkyys	87
6.3	Itsensä johtaminen ja motivointi	91
6.4	Työn tuunaamisen kehä.....	97
7	LOPUKSI	103
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	103
7.2	Tutkimuksen teoreettinen ja käytännön merkitys	108
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	110
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	112
	LÄHTEET.....	115
	LIITTEET	
LIITE 1	RYHMÄKESKUSTELUT JA -HAASTATTELUT.....	124
LIITE 2	PÄIVÄKIRJA	125

KUVIOT

Kuvio 1	Lännen Palveluyhtiöt Oy:n organisaatorakenne sekä tutkimuksen kohdeorganisaation asemoituminen suhteessa koko konserniin	12
Kuvio 2	Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät	17
Kuvio 3	Työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä työtehtävän kuvauksen ja tuunaamisprosessin vuorovaikutuksen kautta	27
Kuvio 4	Työn tuunaamisen tavoitetyyppejä kohdeorganisaatiossa.....	32
Kuvio 5	Työn tuunaamisen malli	36
Kuvio 6	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	45
Kuvio 7	Itseohjautuvuuden jatkumo	61
Kuvio 8	Työtehtävien tuunaaminen	69
Kuvio 9	Työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen	75
Kuvio 10	Oman näkökulman tuunaaminen.....	80
Kuvio 11	Työn tuunaamisen kehä.....	98

TAULUKOT

Taulukko 1	Tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä	42
Taulukko 2	Tässä tutkimuksessa merkityksellisiksi koetut työhön ja työyhteisöön liittyvät voimavaratekijät.....	47
Taulukko 3	Tässä tutkimuksessa merkityksellisiksi koetut voimavaratekijät luokiteltuna itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen alle.....	59

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

”Puhu voimavaroista ja onnistumisista sen sijaan, että valittaisit huonoja puolia. Opetele tunnistamaan, millaisista töistä nautit eniten. Etsi uusi tulokulma vanhoihin tehtäviin esimerkiksi tekemisen tapaa muuttamalla.” (Sevänen 2016.) Nämä keinot on määritelty Talouselämän Työelämä-osion artikkelissa työntekijän mahdollisuuksiksi kehittää omaa työmotivaatiotaan. Artikkelin kuva osaltaan sitä näkökulman muutosta, jonka työelämän tutkimus on kohdannut 2000-luvulla. Työntekijöitä ei enää nähdä ainoastaan toiminnan passiivisina objekteina vaan heidän roolinsa on muuttunut kohti aktiivista toimijuutta (ks. esim. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland 2012, 1120; Hakanen 2014, 358). Työntekijöiden aktiivinen, omistautunut ja täysin sitoutunut tapa suhtautua työhönsä sekä henkilöstövoimavarojen laadun keskeinen rooli ovat nousseet korostuneeseen asemaan, kun jatkuvasti muuttuva työelämä asettaa organisaatioille voimakkaita selviytymis- ja kehittymispaineita (Lu, Wang, Lu, Du & Bakker 2014, 142).

Jo pitkään työntekijöiden kokemusten, asenteiden ja käyttäytymisen tutkimuskeskiössä on tarkasteltu muun muassa työn muotoilun teoriaa ja johtamiskäytäntöjä. Työn muotoilun teorian kulmakivenä on katsottu olevan johdon määrittelemät työn rajat, joiden on koettu muokkaavan työntekijöiden tekemistä ja tunteita työssä. (Leana, Appelbaum & Shevchuk 2009, 1169.) Oletuksena on ollut, että johto sanelee yksipuolisesti työnkuvan, jonka passiivinen työntekijä ottaa sellaisenaan vastaan (Wrzesniewski, Lobb, Dutton & Berg 2013, 281). Perinteisesti vallalla onkin ollut ajatusmalli, jonka mukaan ylhäältä alas johtaminen ja työolot määrittäisivät yksisuuntaisesti sekä työtä että työntekijän hyvinvointia. Johtamisen eri keinot eivät kuitenkaan yksinään riitä selvittämään, mitä työntekijöiden tulisi tehdä, vaan niiden rinnalle on nostettava työntekijöiden oma-aloitteisuus, tahto ja vastuu. (Hakanen 2014, 356.)

Wrzesniewski ja Dutton (2001, 179) ovat todenneet, että perinteiset näkökulmat saattavat jättää huomiotta työntekijöiden aktiivisen roolin omassa työssään, kun tarkastellaan yksilöiden työkokemuksen rakentumista. Jopa tarkkaan rajatuissa ja rutiininomaisissa töissä työntekijät muokkaavat aktiivisesti yksittäisiä tehtäviään ja sosiaalisia suhteitaan. Työn rajat, merkitys sekä työidentiteetti eivät nimittäin välttämättä määrity ainoastaan virallisten vaatimusten kautta, vaan yksilöillä on vapaus määritellä ja soveltaa työtään. Tällöin työntekijät toimivat oman työnsä muokkaajina eli työn tuunaajina.

Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän omassa työssään tekemiä fyysisiä ja kognitiivisia muutoksia (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179). Se korostaa työntekijän oma-aloitteisia pyrkimyksiä muokata työnsä puitteita ja sisältöä edistääkseen kokemustaan työn mielekkyydestä ja merkityksestä. Työn tuunaamisen tarkoituksena on muoka-

ta yksittäisiä työtehtävien osia ja se voi kohdistua hyvinkin pieniin arjen käytäntöihin. Työn tekemisen tapoja ja työn merkityksellisyyden kokemusta on ainakin jossain määrin mahdollista muovata useimmissa työtehtävissä. (Seppälä & Hakanen 2015, 28.) Työntekijän oma-aloitteisia pyrkimyksiä kehittää ja muokata omaa työtään itselleen sopivammaksi on mahdollista tarkastella myös yksilön innovatiivisen työkäyttäytymisen näkökulmasta. Tällaisella käyttäytymisellä saattaa olla nykyisen työelämän kannalta merkitystä jopa organisaatioiden selviytymiselle, uusiutumislle ja korkealle suorituskyvyllä. (Carmeli ja Spreitzer 2009, 171; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 12.) Martelan ja Jarenkon (2014, 66) mukaan työelämän jatkuvan muutoksen keskellä pärjäämisen edellytyksenä on kyky ottaa vastuu omasta urasta ja oman osaamisen kehittämistä.

Sen lisäksi, että työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä, heidän tulee toimia itse muutoksen agentteina. Työn organisointi perustuu useissa työyhteisöissä työntekijöiden itseohjautuvuuteen, ja työntekijöiden toiminnalla on merkitystä sekä omaan että lähiyhteisön työhön. Tätä kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa kokemaansa, eivätkä he ole ainoastaan ulkopuolisia objekteja, joille tapahtuu asioita. (Manka 2011, 148–149.) Motivaatiotutkimuksen kenttään kuuluva itseohjautuvuusteoria tarjoaakin tarkoituksenmukaisen mallin, kun tarkastellaan yksilön toiminnan ohjausta yksilön ja ympäristön vastavuoroisena prosessina sekä siihen liittyviä itseohjautuvuutta edistäviä konteksteja (Sundholm 2000, 11–12). Viime aikoina tutkimuksissa on alettu korostaa työntekijöiden aktiivista roolia työyhteisöissä (Petrou ym. 2012, 1120), sillä menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka oma-aloitteisesti tuunaavat sekä sitä kautta kehittävät ja uudistavat omaa työtään (Hakanen 2014, 358).

Martelan ja Jarenkon (2014, 10) mukaan tulevaisuuden työelämän voittajia ovat yritykset, jotka pystyvät kohdistamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Yhtenä vahvana motivaation lähteenä voidaan ajatella olevan oman toimintamme merkityksellisyys ympärillämme oleviin ihmisiin. Yksilöt tekevät parhaansa, kun heidän toimintansa liittyy jonkin itselle tärkeän ihmisryhmän tai arvon tukemiseen. (Amabile & Kramer 2011, 75–76; Grant 2007; Martela & Jarenko 2014, 30.) Motivaation edistämisen lisäksi merkityksellisyyden kokemus saattaa lisätä myös yksilön työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Hackman & Oldham 1980, 72). Omaa työtään tuunaamalla työntekijöillä on mahdollisuus muokata ja uudistaa työnsä rajoja siten, että he voivat samalla muuttaa kokemustaan työnsä merkityksellisyydestä (Berg, Dutton & Wrzesniewski 2013, 82).

Työn tuunaamisella on todettu olevan merkitystä sille, miten työntekijät kokevat ja tekevät työnsä. Tulevaisuuden työelämän kannalta tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijä ja työ, joka on mahdollista tehdä usealla erilaisella tavalla, sopivat yhteen. Sen sijaan, että työntekijän ja työn yhteensovittaminen perustuisi työntekijän sovittami-

selle työn piirteisiin ja ehtoihin, olisi olennaista huomioida työntekijän mahdollisuudet ja vahvuudet parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Voidaan ajatella, että työn tuunaamisen kautta luodaan tilanteita, joissa työntekijän, työn ja työyhteisön voimavarat, työn imun kokemus sekä innovaatiot ja huippusuoritukset tukevat ja kehittävät toinen toisiaan. (Hakanen 2011, 89.)

Tässä tutkimuksessa työn tuunaamista tarkastellaan positiivisesta ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta. Tutkimuksen suunnannäyttäjänä toimivan INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjan sekä sen taustalla vaikuttavan Innostuksen Spiraali -hankkeen teoreettisena viitekehyksenä on positiivinen työ- ja organisaatiopsykologia, joka on herättänyt kasvavaa kiinnostusta 2000-luvulla (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015). Sen tavoitteena on ymmärtää niitä vahvuuksia ja hyveitä, jotka saavat sekä yksilöt että organisaatiot kukoistamaan (Bakker & Schaufeli 2008, 147–150) sekä kiinnittää huomiota siihen, mikä työpaikoissa koetaan toimivaksi, vahvaksi ja ylipäättään mahdolliseksi (Hakanen 2011, 11). Työn tuunaamisella voidaan ajatella olevan kaksi keskeistä kontribuutiota tälle tutkimuskentälle. Ensinnäkin työn tuunaamisen prosessi korostaa työntekijöiden toimijuutta ja ennakointia sekä taustalla vaikuttavia luovuuden ja motivaation lähtökohtia, joiden myötä omaa työnkuvaa muutetaan. Toiseksi työn tuunaamisen tutkimus lisää ymmärrystä seurauksiensa kautta, joihin kuuluvat muun muassa positiivisen merkityksen ja itsetunnon kokemus, sitoutuminen ja suorituskyky. Työn tuunaamisen kautta pyritään lähestymään sitä, miten työntekijät voisivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla kehittämällä itse työhönsä liittyviä käytäntöjä ja tavoittelemalla optimaalista suoritusta. (Wrzesniewski ym. 2013, 282.)

Alkusysäys tämän tutkimuksen tarpeelle tuli kohdeorganisaatiosta, jossa tutkija itsekin työskentelee. Tutkimusaiheen lähtökohdaksi asetettiin kohdeorganisaatiossa ilmenyt kiinnostus selvittää, mistä työntekijöiden työmotivaatio ja asenne työtä kohtaan muodostuvat sekä miten niitä olisi mahdollista vahvistaa. Teoreettisena viitekehyksenä työn tuunaamisen tutkimus osoittautui tarkoituksenmukaiseksi lähestymistavaksi, sillä työntekijöiden omaa vastuuta työhön motivoitumisesta ja asennoitumisesta sekä näiden kehittämisestä haluttiin korostaa.

Kohdeorganisaation asettaman lähtökohdan ohella aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että erilaisten interventoiden järjestäminen saattaa edistää työntekijöiden toteuttamaa oman työnsä tuunaamista ja tätä kautta hyödyttää myös organisaatioita. Tutkimuskentällä on kuitenkin esitetty tarve lisätutkimukselle, jotta voidaan löytää keinoja edistää organisaation kannalta otollisia työn tuunaamisen tapoja. (esim. Demerouti 2014, 244.) Lisäksi työn tuunaamisen tutkimuskenttään on kaivattu uutta tietoa niin tuunaamisen määrästä, tyyleistä ja taustalla olevasta motivaatiosta kuin tuunaamisen mukanaan tuomista seurauksista (Lyons 2008, 27). Näihin tarpeisiin pyritään tuomaan uusia näkökulmia tämän tutkimuksen kautta. Voidaan myös todeta, että voimavaralähtöisyys ja

itseohjautuvuus sekä intensiivinen aineistonkeruutapa tuovat johtamisen ja organisoinnin tutkimuskenttään lisäarvoa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työn tuunaaminen ilmenee ja millainen merkitys sillä on kiinteistöpalveluyrityksen kiinteistö- ja korjauspuolen työntekijöille kolmen viikon intervention seurauksena. Tutkimus toteutetaan suunnitelmallisen tuunausohjelman kautta, jonka aikana työntekijät kirjoittavat kokemuksistaan. Tutkimuksen myötä halutaan kannustaa työntekijöitä etsimään oman työnsä sisällöstä, työtavoista, työhön liittyvästä vuorovaikutuksesta sekä työhön asennoitumisesta sellaisia asioita, joita he voivat oma-aloitteisesti muokata vastaamaan omia toiveitaan, tarpeitaan ja osaamistaan. Työn tuunaamisen interventioiden on todettu rohkaisevan työntekijöitä ennakoivaan käyttäytymiseen sekä muokkaamaan omaa työympäristöään ylläpitääkseen työmotivaatiotaan (Demerouti 2014, 244).

Ensimmäisenä päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa?

Ensimmäisen päätutkimuskysymyksen selvittämisen tueksi esitetään seuraavat alakysymykset:

- Millaisia tapoja kohdeorganisaation työntekijät käyttävät tuunatessaan omaa työtään?
- Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuunaamisen kohdeorganisaatiossa?

Toiseksi päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation työntekijöiden tapoja tuunata työtään sekä niitä merkityksiä, joita tuunaaminen työntekijöissä herättää kolmen viikon suunnitelmallisen toiminnan jälkeen. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma on näin ollen työntekijälähtöinen. Tarkastelussa ei huomioida sellaisia taustatekijöitä kuten työntekijöiden ikä, sukupuoli, perhe, koulutus tai työkokemus, sillä ne eivät ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Työn tuunaamisessa keskeisinä seikkoina voidaan katsoa olevan työntekijän asenne sekä vastuu omasta hyvinvoinnista, mikä on asetettu tämän tutkimuksen lähtökohdaksi.

Työn tuunaamista ja sen myötä rakennettuja merkityksiä omasta työstä tarkastellaan tässä tutkimuksessa voimavaralähtöisyyden (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Hobfoll 2002; Schaufeli & Bakker 2004) sekä motivaatiotutkimuksen kenttään kuuluvan itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 1985; 2000) taustoittamana. Ensimmäinen näistä viitekehyksistä on määritelty työn tuunaamisen teorian lähtökohdaksi. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin kautta tutkittavat pohtivat oman työnsä voimavaratekijöitä, mikä luo perustan työn tuunaamisen ja työmotivaation tarkasteluille. Lisäksi voimavaralähtöisyyden avulla organisaatiossa voidaan yleisesti pohdita työntekijöiden työmotivaatiota edistäviä tekijöitä. Itseohjautuvuusteorian on puolestaan nähty tarjoavan hyödyllisen näkökulman organisaatiotutkijoille, sillä sen koetaan täydentävän perinteisiä työmotivaatioteorioita (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge 2003, 357). Näin ollen itseohjautuvuusteorian katsottiin mahdollistavan myös tässä tutkimuksessa hyödyllisen, mielenkiintoisen ja uuden tavan tarkastella tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen rajauksen näkökulmasta on oleellista korostaa tämän tutkimuksen positiivista ja voimavaralähtöistä asetelmaa. Tutkimuksen aineistonkeruun taustalla myötävaikuttava INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirja (ks. luku 2.2) perustuu työn voimavaroihin ja vahvuuksiin sekä hyvinvointiin. Näin ollen työn tuunaamisen ilmene mistä ja tuunaamisen luomia merkityksiä tarkastellaan tutkimuksen tuloksissa erityisen myönteisessä valossa. Tämä tarkoittaa, että kriittisen näkökulman tarkastelu on rajattu pitkälti tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että työn tuunaamisella voi olla myös kielteisiä seurauksia (ks. esim. Hakanen 2011, 87–88; Berg ym. 2013, 86; Seppälä & Hakanen 2015, 28). Kielteiset seuraukset saattavat liittyä muun muassa työntekijöiden kuormittumiseen, työtehtävien valikoimiseen organisaation kannalta epäsuotuisalla tavalla tai työhöjeiden noudattamatta jättämiseen. Näitä mahdollisia kielteisiä seurauksia on sivuttu lukujen 3.1 ja 3.3 yhteydessä. On kuitenkin huomioitava, etteivät työn tuunaamisen seuraukset ole automaattisesti hyviä tai huonoja vaan niitä on tarkasteltava kontekstiin sidottuina (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180). Tässä tutkimuksessa korostetaan siis työn tuunaamisen ilmenemistä ja sen luomia merkityksiä myönteisestä ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta kohdeorganisaation kontekstissa. Työn tuunaamisen kriittinen tarkastelu puolestaan muodostaa aiheen jatkotutkimukselle.

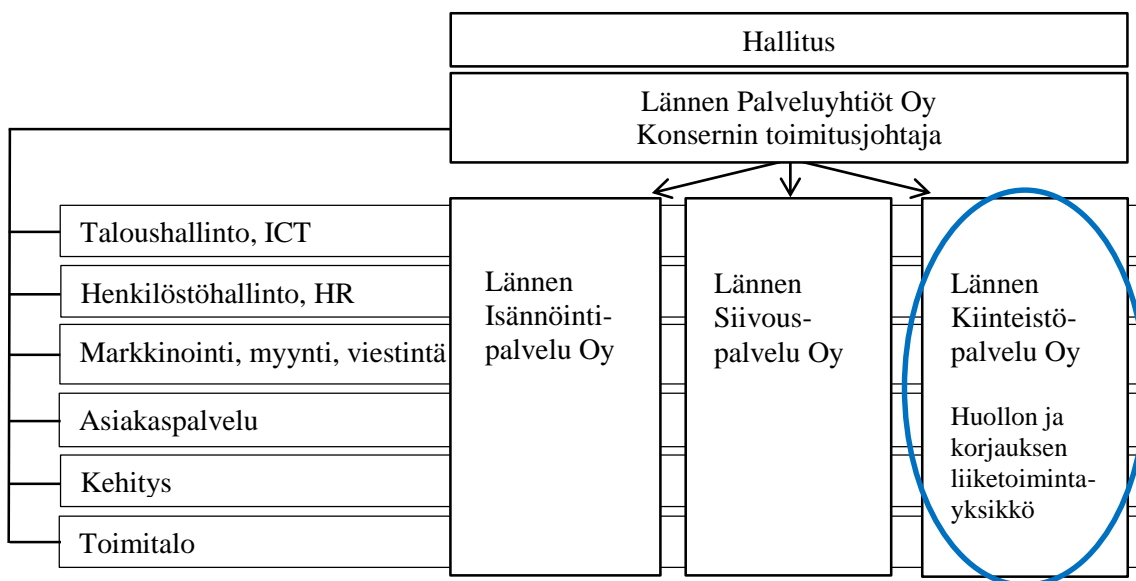
1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Lännen Kiinteistöpalvelu Oy on Tampereella toimivan kiinteistöalan monipalveluyritys Lännen Palveluyhtiöt Oy:n tytäryhtiö. Kiinteistötyönantajat ry (Tietoa toimialasta 2016) määrittelee kiinteistöpalvelut osaksi kiin-

teistö- ja rakentamisklusteria. Niiden tehtävänä on ylläpitää rakennettua ympäristöä, joka kattaa Suomen kansallisvarallisuudesta yli 70 %. Kiinteistöpalvelualan tärkeimpinä asiakkaina nähdään erilaiset taloyhtiöt (Lith 2015, 12), joihin kohdistetaan koko niiden elinkaaren ajan erilaisia hoito- ja ylläpitopalveluita sekä toimitila- ja käyttäjäpalveluita (Tietoa toimialasta 2016). Ala monimuotoistuu jatkuvasti, mikä lisää uudentyyppisten palveluiden tarvetta (Tietoa toimialasta 2016).

Kiinteistöpalvelualan yritysten lukumäärä on kasvanut nopeasti 2000-luvulla (Lith 2015, 10), ja myös tutkimuksen kohdeorganisaation perustamisvuosi 2002 ajoittuu tähän (Lännen tarina 2012). Samalla kiinteistöpalvelualan työntekijämäärät ovat kaksinkertaistuneet 1990-luvun alkupuolelta, mikä johtuu lähinnä muiden toimialojen ja julkisen sektorin ulkoistamistoimista (Tietoa toimialasta 2016), lainsäädännössä tapahtuneista muutoksista (Lith 2015, 10) sekä talonmiesjärjestelmän vähenemisestä muun muassa ammattitaitovaatimus-, kustannus- ja työaikasäännöksistä johtuen (Järvenpää, sähköpostivastaus 8.2.2016). Myös Lännen Palveluyhtiöt Oy:n kasvu ja kehitys ovat olleet nopeita. Aiemmin emoyhtiönä toimineen Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n perustamisvuoden 2002 jälkeen yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä ovat kasvaneet vauhdilla (Järvenpää 2015). Vuonna 2015 Lännen Kiinteistöpalvelu Oy työllisti keskimäärin 95,7 työntekijää (Lampila, keskustelu 2.2.2016) koko konsernin noin 160 työntekijästä (Järvenpää 2015).

Lännen Palveluyhtiöt Oy kuvastaa kiinteistöpalvelualan moninaisuutta. Sen toiminta kattaa alan yritysten enemmistön tavoin useamman kuin yhden suoritealan (ks. Lith 2015, 11). Kuvio 1 havainnollistaa konsernin organisaatorakennetta ja palveluvalikoimaa sekä tutkimuksen kohdeorganisaation aseitoimista suhteessa koko konserniin.



Kuvio 1 Lännen Palveluyhtiöt Oy:n organisaatorakenne sekä tutkimuksen kohdeorganisaation aseitoimista suhteessa koko konserniin (mukaellen Strategia 2020)

Kuten kuvio 1 ilmenee, Lännen Palveluyhtiöt Oy:n tytäryhtiöinä toimivat tutkimuksen kohdeorganisaatio Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n lisäksi Lännen Isännöintipalvelu Oy sekä Lännen Siivouspalvelu Oy. Tässä tutkimuksessa huomio siis kohdistetaan konsernin kiinteistöhuollon ja kiinteistökorjausten työntekijäjoukkoon.

Lännen Palveluyhtiöt Oy:n missiona on olla vuonna 2020 Tampereen talousalueen halutuin kiinteistöpalveluja tuottava yritys. Tätä päämäärää tavoitellaan muun muassa laadukkaiden palveluiden, hallitun kasvun, toimintaa tukevan palveluvalikoiman kehittämisen sekä synergian hyödyntämisen kautta. Eri liiketoiminta-alueiden synergiaa hyödynnetään asiakaskannan eduksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Strategia 2020.) Henkilöstöä on myös koulutettu synergian kehittämiseksi (Järvenpää 2015). Lisäksi vuonna 2015 organisaatiossa toteutettiin rakennemuutos, jonka perustana oli synergian edistäminen toiminnassa (Järvenpää, keskustelu 2.2.2016; ks. kuvio 1). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation näkökulmasta tavoitteen saavuttamiseksi on huomioitava kiinteistönomistajien kasvavat vaatimukset ja laadun arvostus, kiinteistöjen lisääntyvät korjaustarpeet, lainsäädäntö, alan ammattimaistuminen ja osaavan työvoiman rekrytointi sekä palveluiden joustavuus ja nopeus (Strategia 2020).

Tutkimuksen kohdeorganisaation johtamisen taustalla voidaan nähdä yrityksen arvot, joita ovat asiakaskeskeisyys, laatu ja avoin vuorovaikutus (Strategia 2020). Koko konsernissa tehdään tällä hetkellä arvoihin liittyvää muutostyötä, sillä niitä on tarkoitus päivittää ja määritellä uudelleen. Uusien asiakaslähtöisyyttä, jatkuvuutta ja motivaatiota koskevien arvojen voidaan nähdä täydentävän aikaisempia. (Järvenpää, keskustelu 2.2.2016.) Johtamista ja esimiestyötä pyritään kehittämään, ja tavoite on määritelty myös strategiassa (Strategia 2020). Jokainen päällikkötason henkilö suorittaa Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) ja lisäkoulutusta järjestetään esimiehille muutoinkin mahdollisuuksien mukaan (Järvenpää, keskustelu 2.2.2016).

Lännen Palveluyhtiöt Oy:ssä ja näin ollen myös kohdeorganisaatiossa työhyvinvoinnin johtaminen linkittyy koko toimintaan ja näkyy usealla tavalla. Työterveyshuollon kanssa tehdään aktiivista yhteistyötä. Konsernin henkilöstöasiantuntijan säännöllinen yhteydenpito työterveyshuoltoon muun muassa sairauspoissaoloihin liittyen mahdollistaa varhaisen puuttumisen työn tekemistä haittaaviin tekijöihin. (Lampila, keskustelu 2.2.2016.) Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä järjestetään myös koko konsernin henkilöstöä koskettava työtyytyväisyyskysely joka toinen vuosi. Edellinen kysely järjestettiin keväällä 2014 ja seuraava toteutetaan kevään 2016 aikana. (Järvenpää, keskustelu 2.2.2016.) Työtyytyväisyyskyselyn huomion kohteena ovat työn vaatimukset ja voimavarat, joista etenkin työn voimavaroja käsitellään myös tässä tutkimuksessa. Toiminnassa ei kuitenkaan voi tukeutua ainoastaan kyselyiden tuloksiin vaan ne tulisi nähdä yhtenä osana kehitystyötä. Tämä on havaittavissa myös Lännen Palveluyhtiöt Oy:n henkilöstöstrategiasta, johon on kirjattu osa-alueita henkilöstön sitouttamisesta, arvostuksesta, palkitsemisen tarkoituksesta ja tavoitteista, koulutusmahdollisuuksien luomisesta,

itsensä toteuttamisen mahdollistamisesta sekä työssä viihtymisestä (Strategia 2020). Lisäksi toiminnassa hyödynnetään sisäisiä kehityspolkuja (Järvenpää, sähköpostivastaus 8.2.2016).

Kohdeorganisaatiossa järjestetään myös kehityskeskustelut, joissa työntekijöillä on mahdollisuus pohtia omaa kehityspolkuun yhdessä lähiesimiehen kanssa. Lisäksi työntekijöille on toteutettu henkilökohtaisia osaamiskartoituksia, joissa heillä on ollut mahdollisuus kertoa koulutuksestaan ja osaamisestaan. Samassa kartoituksessa on selvitetty, missä tehtävissä omaa osaamista on päässyt hyödyntämään sekä miten osaamista voisi hyödyntää organisaation toiminnassa. (Järvenpää, keskustelu 2.2.2016.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation taustalla ovat yleisesti yrityksen luomat edellytykset, mutta lopulta jokainen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja motivoitumisestaan (Hyppänen 2013, 160). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on pyritty luomaan työhyvinvoinnin ja motivoitumisen edellytyksiä usealla tavalla. Edellä kuvattujen osa-alueiden lisäksi henkilöstölle tarjotaan muun muassa fysioterapiakäyntejä tarpeen vaatiessa, mahdollisuus hierontaan sekä virike- ja lounaseteleitä (Lampila, keskustelu 2.2.2016). Syksyllä 2014 työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta kohdeorganisaatiossa päätettiin myös perustaa työhyvinvointitiimi, jonka tavoitteena on kehittää osallistavalla tavalla ja konkreettisia toimenpiteitä pohtimalla työntekijöiden työssä jaksamista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Lisäksi vuoden 2015 loppupuolella alkoi kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistävä puolen vuoden mittainen Motiviren Fiilis-palvelu, johon osallistui lähes 80 % konsernin työntekijöistä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan siis työn tuunaamista kohdeorganisaation kiinteistöhuollon ja -korjauksen työntekijöiden näkökulmasta osana työhyvinvoinnin ja erityisesti työmotivaation kehitystyötä. Voidaan ajatella, että tarve tutkimukselle on syntynyt osittain työtyytyväisyyskyselyiden, työhyvinvointitiimin toiminnan sekä yleisesti työhyvinvoinnin johtamisen kannustamana. Kohdeorganisaatiossa on luotu edellä mainittuja edellytyksiä, ja tämän tutkimuksen myötä pyritään selvittämään työntekijöiden omaa vastuuta ja omia vaikutusmahdollisuuksia työn tuunaamisen viitekehyksestä käsin. Tässä tutkimuksessa pyritään siis luvussa 1.2 määritellyn tutkimuksen tavoitteen mukaisesti selvittämään, miten työn tuunaaminen ilmenee ja millainen merkitys sillä on kohdeorganisaation työntekijöille kolmen viikon intervention seurauksena.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu johdantoluvun lisäksi kuudesta pääluvusta. Johdannossa kuvaillaan tutkimuksen taustaa ja aihepiiriä, määritellään tavoitteet ja rakenne sekä esitellään kohdeorganisaatio. Toisessa pääluvussa keskitytään tutkimuksen metodologiaan, jolloin huomio kohdistuu tutkimusstrategian ja -menetelmien valintaan. Toisessa päälu-

vussa esitellään aineiston hankinnan taustalla käytetty INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiiraatiokirja sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa käytetyt menetelmät.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan työn tuunaamista sen eri osa-alueiden kautta. Luvussa määritellään, mitä työn tuunaamisella tarkoitetaan, ja lisäksi sivutaan muita työn muokkaamisen käsitteitä sekä niiden eroja työn tuunaamiseen. Työn tuunaamisen määritelmän yhteydessä peilataan aineistosta ilmeneviä kohdeorganisaation työntekijöiden tapoja tuunata omaa työtään teoreettiseen viitekehukseen. Näin ollen luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen *Millaisia tapoja kohdeorganisaation työntekijät käyttävät tuunatessaan omaa työtään?* Lisäksi pohditaan aineiston taustoitamana, millaisia organisatorisia mahdollisuuksia työn tuunaamiselle on kohdeorganisaatiossa. Näin ollen luvussa vastataan myös tutkimuksen toiseen alakysymykseen *Mitä tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuunaamisen kohdeorganisaatiossa?*

Neljännessä pääluvussa huomio kohdistuu työn motivaationäkökulmiin. Luvussa käsitellään tarkemmin työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia sekä motivaatiotutkimuksen kenttään lukeutuvaa itseohjautuvuusteoriaa. Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen aineiston suhdetta teoriaan ja muihin tutkimuksiin. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen kolmannessa ja neljännessä pääluvussa teoria ja empiria käyvät vuoropuhelua.

Pääluvuissa viisi ja kuusi tarkastellaan kattavammin tutkimuksen tuloksia sekä työn tuunaamisen muodostamia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeorganisaatiossa. Luvun viisi sisältö perustuu työn tuunaamisen kolmeen osa-alueeseen ja kerätystä aineistosta esille tulleisiin työn tuunaamisen ilmenemisen muotoihin sekä työntekijöiden muodostamiin ja kuvailemiin merkityksiin. Kuudennessa pääluvussa esitetään tuloksia edellistä lukua syvemmillä tasolla ja sen päätteeksi esitetään tutkimuksen myötä rakennettu tulos tiivistävä kuvio. Tulosluvuissa etsitään siis vastauksia sekä tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen *Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa?* että toiseen päätutkimuskysymykseen *Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?*

Tutkimuksen seitsemännessä eli viimeisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja lisäksi sekä tutkimuksen teoreettinen että käytännön merkitys. Kohdeorganisaatiolle on määritelty muutamia käytännön kehitysehdotuksia, joiden kautta on mahdollista pohtia, miten työntekijöitä voidaan kannustaa tuunaamaan työtään siten, että he voivat edistää sekä omaa työmotivaatiotaan että organisaation tavoitteita. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen metodologia ja toteutustapa. Ensimmäkin luvussa kuvataan laadullisen tapaustutkimuksen piirteitä sekä perustellaan, miksi kyseinen menetelmä on valittu tutkimuksen taustalle. Toiseksi huomio kiinnitetään tässä tutkimuksessa käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin sekä havainnollistetaan niiden muodostamaa kokonaisuutta. Luvun lopuksi käsitellään tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysitapaa.

2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu laadullinen näkökulma, joka perustuu todellisen elämän kokonaisvaltaiselle kuvaukselle ja tarkastelulle. Taustalla on ajatus todellisuuden moninaisesta luonteesta, jota ei kuitenkaan ole mahdollista pirstoa mielivaltaisesti osiin. Sen sijaan siitä voidaan löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 161.) Näin on mahdollista lisätä ymmärrystä inhimillisen elämän ilmiöistä, joihin saattaa liittyä ongelmia tai kehittämistarpeita. Jotta toiminnan kehittäminen olisi mahdollista, on ymmärrettävä vallalla olevien toimintatapojen merkitysrakenteita. (Laine 2015, 50.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä työntekijöiden ymmärrystä mahdollisuuksistaan tuunata omaa työtään sekä löytää niitä merkitysrakenteita ja suhtautumistapoja, joita työntekijöillä on työtehtäviensä kohtaan.

Laadullisen näkökulmavalinnan taustalla ovat aineiston luomat mahdollisuudet. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ominaispiirteiksi on nimittäin määritelty ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. On myös esitetty, että laadullisen tutkimuksen kohteena olevaa tilannetta kuvataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Alasuutari 2011, 84–85, 88.) Tavoitteena on muodostaa ymmärrys tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 181) kuvaamalla ilmiötä tai tapahtumaa, tarkastelemalla tiettyä toimintaa tai antamalla ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullinen tutkimusprosessi rakentuu kokonaistilanteesta, jonka tutkimukseen osallistuvat ihmiset tuottavat (Räsänen 2005, 88). Nämä lähtökohdat toimivat alusta alkaen tämän tutkimuksen metodologisten valintojen taustalla.

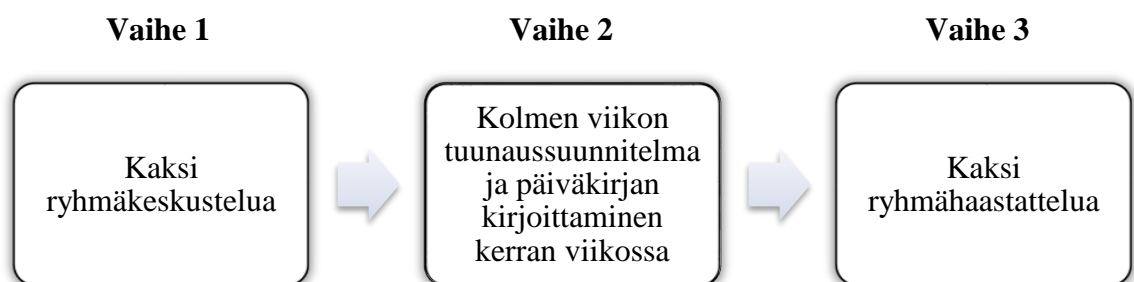
Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää tutkittavan ilmiön ymmärrystä kohdeorganisaatiossa, laadullinen tapaustutkimus osoittautui tarkoituksenmukaiseksi tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on useimmiten ainoastaan yksi tapaus tai ilmiö, johon liittyvää ymmärrystä pyritään lisäämään tutkimusprosessin myötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 43). Tapaus koetaan jollakin tavalla tärkeäksi, mutta sen lopullinen merkitys ilmenee vasta, kun tutkimus etenee (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana tapauk-

sena kuvaillaan kohdeorganisaation tutkittavien toteuttamaa työn tuunaamista. Työn tuunaamisen voidaan katsoa olevan ilmiönä konteksti- ja tilanneriippuvainen, eikä hyvää tai huonoa tuunaamisen tapaa voida näin ollen yksiselitteisesti määritellä (ks. Wrzesniewski & Dutton 2001, 180). Myös tämän voidaan katsoa olevan olennainen peruste tapaustutkimuksen valinnalle.

2.2 Aineiston hankinta

Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä voidaan pitää haastattelua, kyselyä, havainnointia sekä erilaisia dokumentteja, joita on mahdollista hyödyntää joko vaihtoehtoisesti tai erilaisina yhdistelminä. Koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista tarkastella ja problematisoida tutkittavaa ilmiötä useasta eri näkökulmasta, tutkijan saattaa olla vaikea määritellä tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sen kanssa sopusoinnussa olevaa metodologiaa tutkimuksen alkuvaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa onkin perusteltua kerätä aineistoa siten, että sen tarkastelu on mahdollista erilaisten metodisten linssien läpi. (Alasuutari 2011, 83–84.) Voidaan ajatella, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta, analyysi ja tulkinta tapahtuvat myös usein limittäin (Räsänen 2005, 93).

Tässä tutkimuksessa on käytetty useampaa eri aineistonkeruumenetelmää. Tutkittavaa ilmiötä on pyritty ymmärtämään kahden ryhmäkeskustelun, kolmen viikon tuunaussuunnitelman ja siihen liittyvien päiväkirjojen sekä lopuksi kahden ryhmähaastattelun avulla. Kuvio 2 havainnollistaa käytettyjen aineistonkeruumenetelmien keskinäistä järjestystä.



Kuvio 2 Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Kuten kuviosta 2 ilmenee, aineisto kerättiin kolmessa eri vaiheessa. Aineistonkeruumenetelmien taustalla hyödynnettiin Työterveyslaitoksen INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjaa (Harju ym. 2015). Ryhmäkeskustelu ja -haastattelu valikoituivat aineistonkeruumenetelmiksi, sillä ne antavat tutkijalle mahdollisuuden lähestyä tutkittavien

kokemuksia ja havaintoja sekä heidän luomiaan merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Keskustelun taustalla olevan INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjan pohjalta kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, ja kahdeksan tutkittavaa saivat vaihtaa ajatuksiaan keskenään. Haastattelussa tavoitteena oli kannustaa työntekijöitä kuvaamaan intervention myötä syntyneitä konkreettisia toimintatapoja, havaintoja ja kokemuksia, joten kysymykset muodostettiin ainoastaan keskustelun tueksi.

Tutkimuksen aineistonkeruun taustalla vaikuttava INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirja on Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali -hankkeen (2011–2015) pohjalta syntynyt työkalu. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden tarkastella ja pohtia omia työtapojaan. (Harju ym. 2015, 3.) Innostuksen Spiraali -hankkeen tavoitteena on ollut tarkastella suomalaisilla työpaikoilla vallitsevia pitkän aikavälin keskeisiä voimavaroja ja vahvuuksia sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tarpeen tutkimukselle on luonut suomalaisen työelämä- ja hyvinvointikeskustelun nykytila, jossa esillä on vuorotellen lohduttomuutta ja toiveikkuutta ja jossa korostetaan vastuullisia, osaavia sekä aloitteellisia ja yhteistyötaitoisia työntekijöitä. Vaatimukset ja epävarmuus työelämässä ovat lisääntyneet, ja samaan aikaan työntekijöiltä odotetaan pidempiä työuria. Jotta pidempien työurien toteutuminen olisi mahdollista, työpaikkojen arkisen toimintakulttuurin tulisi kohdistaa huomionsa voimavaroihin, uudistumiseen sekä palvelemaan johtamiseen ja työn imua kokeviin työntekijöihin. Innostuksen Spiraali -hankkeella onkin haluttu edistää innovatiivisuutta, voimaannuttavaa johtamista, voimavarojen tunnistamista sekä työntekijöiden mahdollisuuksia muokata työtään itseään innostavaksi. (Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavien valinta tehtiin yhteistyössä tutkijan ja kahden esimiehen välillä. Aluksi esimiehille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja aineistonkeruumenetelmästä, minkä jälkeen pohdittiin yhdessä mahdollisimman sopivia henkilöitä tutkimuksen kannalta. Näin ollen voidaan todeta, että tutkittavien valinnan yhteydessä hyödynnettiin harkinnanvaraista näytettä, jotta aineistosta saataisiin tutkimuksen kannalta mahdollisimman relevantti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Koska työn tuunaaminen on tutkimusaiheena uusi ja työntekijöille tuntematon, valintakriteereiksi muodostuivat työntekijöiden avoimuus ja innostus uusia asioita kohtaan, oma-aloitteisuus sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Olennaista oli myös pohtia, miten aineistosta muodostuisi mahdollisimman monipuolinen ja rikas. Tämän jälkeen tutkimuksesta kerrottiin jokaiselle mahdolliselle osallistujalle sekä kysyttiin heidän kiinnostustaan ja halukkuuttaan lähteä mukaan.

Aineiston hankinnan yhteydessä tämän tutkimuksen haasteeksi muodostui, milloin aineistoa voidaan katsoa olevan tarpeeksi. Aineistonkeruumenetelmä ei mahdollista ongelman ratkaisua saturaation kautta, jossa Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan aineisto alkaa toistaa itseään eli tutkija ei enää saa informanteilta tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Koska tutkimukseen käytettävissä oleva aika muodosti omat ra-

joitteensa, päädyttiin kysymään 12 työntekijää mukaan tutkimukseen. Alun perin yhdeksän työntekijää osallistui tutkimukseen, mutta kolmen viikon intervention aikana yksi heistä jättäytyi pois. Näin ollen tutkimukseen osallistui lopulta kahdeksan työntekijää. Vaikka aineistonkeruumenetelmien muodostama kokonaisuus ei itsessään mahdollistanut saturaatiota, tutkittavien ryhmäkeskusteluissa ja -haastatteluissa kertomat asiat olivat samankaltaisia. Lisäksi heidän asettamissaan tuunaustavoitteissa ja kirjoittamisensa päiväkirjateksteissä esiintyi toisiaan muistuttavia piirteitä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin kuviossa 2 esitetyt aineistonkeruumenetelmät tämän tutkimuksen lähtökohdista käsin.

2.2.1 Ryhmäkeskustelu ja -haastattelu

Tutkijan on tarkoituksenmukaista käyttää keskustelua aineiston hankinnan menetelmänä, kun tutkimusasetelma koetaan luonnolliseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkimuksessa aineiston hankinnan ensimmäinen vaihe muodostui kahdesta samansisällöisestä ryhmäkeskustelusta, joihin osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää. Keskusteluissa tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sisällöstä ja keskeisistä käsitteistä sekä heille osoitetuista tehtävistä. Keskustelun runkona käytettiin Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali -hankkeen (2011–2015) pohjalta rakennettua INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjaa (Harju ym. 2015). Samalla tavoitteena oli rohkaista osallistujia keskustelemaan aiheesta ja dialogin kautta herättää ajatuksia tutkimukseen liittyen (vrt. Manka 2011, 123).

Ryhmäkeskustelun avulla tutkija voi nähdä, kuulla ja eritellä sellaisia asioita, joita ei synny yksilöhaastattelun puitteissa. Keskustelusta kumpuaa erilaisia termejä, käsitteitä, hahmottamistapoja ja argumentaatiostruktuureja, jotka muodostavat ryhmälle puitteet. Etenkin luonnollisen ryhmän tapauksessa käytetään arkielämästä tuttuja vuorovaikutustilanteen raameja, joissa keskustelu perustuu ryhmän jäseniä yhdistäviin tekijöihin ja se käydään jäseniä yhdistävällä kielellä. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei tutkija välttämättä ymmärrä kaikkia ryhmän jäsenten keskinäisiä huomautuksia. Tällaiset tilanteet ovat kuitenkin tutkimuksen kannalta arvokkaita, ja tutkija voi pyytää lisäkysymysten avulla selvennystä asioihin joko välittömästi tai myöhemmässä vaiheessa. (Alasuutari 2011, 151–152.) Tässäkin tutkimuksessa ryhmäkeskustelu mahdollisti sellaisen tiedon saannin, jota ei olisi ollut mahdollista hankkia ainoastaan yksilöiden täyttämien päiväkirjojen kautta. Keskustelu herätti tutkittavien keskuudessa ajatuksia, joita he peilasivat keskenään ja joihin tutkija ajoittain kysyi tarkennusta.

Ryhmäkeskustelut järjestettiin vuoden 2015 marraskuussa. Keskustelutilaisuudet videoitiin, jotta niiden sisältö oli mahdollista dokumentoida tarkasti. Tällä tavoin edistettiin myös tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka ryhmäkeskustelun heikkoutena saattaa

olla osallistujien puhumattomuus (Alasuutari 2011, 153), tässä tapauksessa ryhmäläiset ottivat aktiivisesti osaa keskusteluun, kun heille kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja esitettiin pohdittavaksi tarkoitettuja kysymyksiä.

Ryhmäkeskusteluiden jälkeen toteutettiin luvussa 2.2.2 esitettävä kolmen viikon suunnitelmallinen tuunausohjelma, jonka jälkeen järjestettiin kaksi samansisältöistä ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jossa tavoite on melko vapaamuotoinen ja osallistajat voivat spontaanisti kommentoida, tehdä huomioita sekä tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä useasta näkökulmasta. Tietoa on mahdollista saada samanaikaisesti usealta eri vastaajalta, mikä voidaan nähdä ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun verrattuna. Ryhmähaastattelun haittapuoleksi voidaan puolestaan katsoa, etteivät kaikki osallistajat saavu paikalle. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61, 63). Tässäkin tutkimuksessa kohdattiin sekä ryhmähaastattelun etuja että heikkouksia. Ryhmien sisällä syntyi keskustelua sekä kokemusten ja ajatusten vaihtoa. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet eivät kuitenkaan päässeet osallistumaan.

Järjestetyt ryhmähaastattelut rakennettiin etukäteen muodostettujen teemakysymysten ympärille (ks. liite 1). Tutkittavat pohtivat, millaisia kokemuksia oman työn tuunaamisen myötä on rakentunut, miten työtä tuunaamalla on mahdollista edistää voimavaroja, millaisia muutoksia työn tuunaaminen on tuonut arkeen sekä mitkä tekijät ovat mahdollistaneet tai estäneet työn tuunaamisen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja, heidän asioille antamiensa merkityksiä sekä merkitysten muodostumista vuorovaikutuksen kautta. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden tarkoituksena oli löytää tutkittavien muodostamia tulkintoja siitä, millainen merkitys oman työn tuunaamisella on ollut arjessa. Lisäksi selvitettiin, miten tuunaaminen on mahdollisesti edistänyt ja tukenut työntekijöiden yksilöllisiä tai työhön liittyviä voimavaroja sekä työmotivaatiota. Aineistonkeruun aloittaneeseen ryhmäkeskusteluun verrattuna tutkijan rooli oli pienempi.

Kaksi ryhmähaastattelua järjestettiin joulukuussa 2015 ja niihin osallistui yhteensä viisi työntekijää. Kolme tutkimukseen osallistunutta ei päässyt paikalle ja yksi jättäytyi pois tutkimuksesta kolmen viikon intervention aikana. Aineistonkeruun alkuvaiheessa järjestettyjen ryhmäkeskusteluiden tavoin myös ryhmähaastattelut videoitiin ja litteroitiin.

2.2.2 Kolmen viikon tuunaussuunnitelma

Ryhmäkeskustelun jälkeen tutkimukseen osallistuvien kahdeksan työntekijän tehtävänä oli täyttää kolmen viikon ajan henkilökohtaista tuunaussuunnitelmaa, joka perustui INS-

PISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjaan. Tuunaussuunnitelma haastoi työntekijän pohtimaan, miten tämä tekee työtään ja mikä työssä todella innostaa. Inspiraatiokirjan tavoitteena on yleisesti korostaa erilaisia työn ja työntekijän voimavaroja. Tarkoituksena on löytää keinoja, joilla niitä voi itse edistää. INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirja kannustaa työntekijöitä muokkaamaan työtään omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan nykyisen työnsä rajoissa. Teoksessa tuunaamista tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta. Se voi olla työn sisällön tai toimintatapojen muokkaamista, työhön liittyvän vuorovaikutuksen kehittämistä tai oman näkökulman tietoista harjoittamista. Näiden teemojen puitteissa työntekijällä on mahdollisuus listata kolmen viikon ajan tuunaamistavoitteita, joiden toteutumista voi seurata pohtimalla päivittäin tavoitteen onnistumista ja mielialaa yleisesti. Tälle on varattu kirjasta oma kortti, johon voi rastittaa sopivan vaihtoehdon. (Harju ym. 2015.)

Tutkittavien tuli siis muodostaa jokaiselle viikolle tuunaustavoitteita sekä pohtia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisena työpäivänä tutkittavien piti arvioida, miten heidän suunnitelmansa edistyivät kyseisenä päivänä. Aina työviikon päätteeksi he kirjoittivat ajatuksiaan, kokemuksiaan ja havaintojaan erilliseen päiväkirjaan, johon he olivat saaneet avustavia kysymyksiä pohdinnan tueksi (ks. luku 2.2.3). Kolmen viikon tuunaussuunnitelma toteutettiin vuoden 2015 marras-joulukuun aikana.

2.2.3 Päiväkirja aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on mahdollista käyttää kirjallista materiaalia, kuten yksityisiä dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruussa hyödynnettiin päiväkirjoja, sillä menetelmä on todettu tarkoituksenmukaiseksi työn tuunaamisen tutkimuksessa (Petrou ym. 2012, 1121). Päiväkirjojen kautta on mahdollista havaita, millaisia tilanteita tai tekijöitä yksilöt kuvaavat olevan tietynlaisen käyttäytymisen taustalla (Fritz & Sonnentag 2009, 96).

Päiväkirjan voidaan katsoa olevan eräänlaista itseohjattua kyselylomakkeen täyttöä, jossa hyödynnetään avointa vastaustapaa. Se voi koostua täysin strukturoimattomista aineksista tai vastauksista spesifisiin kysymyksiin. Tutkittavien on mahdollista pitää päiväkirjaa erilaisista tapahtumista, kokemuksista tai oppimistaan asioista. (Hirsjärvi ym. 2010, 219.) Tässä tutkimuksessa tutkittaville annettiin päiväkirjan kirjoittamista varten avustavia kysymyksiä (ks. liite 2), joiden tarkoituksena oli auttaa työntekijöitä pohtimaan kuluneen viikon tapahtumia ja tuunaamisen synnyttämiä ajatuksia ja ideoita. Kysymyksiä sai hyödyntää, mikäli koki sen tarpeelliseksi. Näin ollen tutkittavilla oli mahdollisuus kirjoittaa avoimesti, millainen merkitys työn tuunaamisella oli ollut heille.

Päiväkirjatutkimuksessa on yleisesti pohdittava, kuinka usein päiväkirjoihin tehdään merkintöjä. Mikäli aikaväli on liian pitkä, merkinnöistä saattaa jäädä pois olennaisia

tapahtumia ja prosesseja tai koettu vääristyy, kun sitä muistellaan takautuvasti. Jos aikaväli on liian lyhyt, tutkija ei välttämättä kykene havaitsemaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä muutoksia ja samaan aikaan hän kuormittaa tutkimukseen osallistujia. (Bolger, Davis & Rafaeli 2003, 590.) Kuten aiemmin on todettu, tässä tutkimuksessa tutkittavat tutustuivat ja tekivät merkintöjä kolmen viikon ajan INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjaan. Koska tuunaussuunnitelma eteni viikon jaksoissa, päiväkirjojen kirjoittamisen aikaväli oli tarkoituksenmukaista asettaa noudattamaan samaa ajanjaksoa.

Päiväkirjatutkimuksen kautta on mahdollista vastata tutkimusongelmaan muun muassa silloin, kun tutkijan tavoitteena on saavuttaa luotettavaa yksilötason tietoa, arvioida yksilön muutosta yli ajan tai mahdollisia yksilöiden välisiä eroja muutoksessa (Bolger ym. 2003, 581). On tärkeä tiedostaa, että myös kertomatta tai näyttämättä jätetyillä asioilla on merkitystä. Päiväkirjan lukija ei voi tietää sellaista, mitä hänelle ei kerrota. (Jokinen 2004, 128–129.) Tämän tutkimuksen osalta oli huomioitava, mitä tutkittavat todella kertoivat ja kirjoittivat sekä varottava ylitulkitemasta aineistoa. Päiväkirja-aineistoa palattiinkin lukemaan säännöllisesti. Lisäksi tehtyä analyysiä ja tulkintaa peilattiin jatkuvasti siihen, mitä päiväkirjoista oli mahdollista havaita.

2.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistosta voidaan usein havaita useita kiinnostavia asioita, joita tutkija ei välttämättä ole osannut edes ajatella etukäteen. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä tarkasti, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, jotta tutkimusongelmaan on mahdollista vastata tarkoituksenmukaisesti aineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tutkimusongelma ja -kysymys määrittelevät näin ollen, minkälaisia merkityksiä ja niiden muodostamia merkityskokonaisuuksia tutkimuksessa pidetään olennaisina ja mihin moninaisen ilmiön näkökulmiin voidaan kiinnittää huomiota (Laine 2015, 43).

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi etenee pitkälti aineiston ominaispiirteiden kautta ja se perustuu aina kielellisessä muodossa olevan typistetyn aineiston tulkintaan. Analyysin uskottavuus perustuu usein tutkijan kykyihin ja luovuuteen, sillä aineistoa työestetään analyysin alkuvaiheista alkaen tutkijan omien tulkintojen pohjalta. Näin ollen koko tutkimuksen uskottavuuden taustalla ovat pitkälti tulosten raportointiin liittyvät ratkaisut. Ratkaisut tulisi esittää tutkimusraportissa siten, että toinen tutkija voi myöhemmin noudattaa samankaltaista analyysitoimenpidettä ja että lukijalla ylipäätään on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä. Olennaista on, että tutkija toimii avoimesti ja läpinäkyvästi. (Räsänen 2005, 94–95, 97–99.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaa-

maan prosessin etenemistä avoimesti läpi tutkimusraportin sekä luomaan lukijalle johdonmukainen ja selkeä lukukokemus.

Analyysin tavoitteena ei ole yksittäisten, yksilöllisten piirteiden häivyttäminen tai monimerkityksisen aineiston köyhdyttäminen ja yksiselitteistäminen (Laine 2015, 45). Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa korostuvat ihmisten tai havaintoyksiköiden väliset erot, sillä niiden avulla tutkija voi löytää johtolankoja siitä, mistä jokin esille nouseva asia johtuu tai miten se on mahdollista ymmärtää (Alasuutari 2011, 43). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100) kuvaavat laadullisen aineiston analyysia keksimisen logiikaksi, jolloin tutkijan on itse tuotettava analyysinsa viisaus ja saatava lukija luottamaan tutkimuksen uskottavuuteen. Alasuutari (2011, 88–89) toteaaakin, että tutkijan on osoitettava havaintojen perusteella muotoutunut tulkintansa oikeaksi tai ainakin mielekkääksi aineiston ja muiden tutkimustulosten avulla. On pohdittava, minkälaisen päätelmien tekemisen aineisto mahdollistaa tutkittavasta ilmiöstä tai miten se voisi vastata tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan abduktiivisen päättelyn periaatteisiin nojaten, millä viitataan teoriaohjaavuuteen. Tämä tarkoittaa, että analyysista voidaan havaita teoreettisia kytkentöjä ilman, että ne pohjaavat suoraan teoriaan. Teoria voidaankin katsoa analyysin etenemisen apukeinoksi. Analyysista on tällöin mahdollista tunnistaa aikaisemman tiedon merkitys, mutta se ei ole teoriaa testaavaa vaan pyrkii muodostamaan uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysissa on hyödynnetty työn tuunaamisen teoreettista viitekehystä, työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia sekä itseohjautuvuusteorian lähtökohtia. Lisäksi taustalla ovat myötävaikuttaneet aiemmat tutkimukset, joita vasten aineistoa ja tulkintoja on peilattu läpi tutkimuksen.

Ryhmäkeskusteluiden ja -haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 25 minuutista noin 62 minuuttiin (ks. liite 1). Kuvattu videomateriaali litteroitiin lähes välittömästi keskustelu- ja haastattelutilaisuuksien jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa videoidun puhemuotoisen aineiston sekä tutkittavien omalla käsialallaan kirjoittamien päiväkirjojen puhtaaksi kirjoittamista (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 78). Litterointi toteutettiin sanatarkasti, jotta kaikki olennainen saataisiin mukaan aineistoon. Litteroitua ryhmäkeskustelu- ja haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 64 sivua, ja lisäksi aineistonkeruumenetelmänä käytettyjä päiväkirjatekstejä oli kolmen viikon ajalta 24 kappaletta.

Litteroinnin jälkeen tutustuttiin perusteellisesti tuunaussuunnitelmiin sekä päiväkirjoihin. Tuunaustavoitteet asetoitiin työn tuunaamisen teoreettisen viitekehäyksen eri osa-alueiden alle (työtehtävien, työhön liittyvän vuorovaikutuksen sekä oman näkökulman tuunaaminen), jolloin oli mahdollista muodostaa käsitys, millä tavoin kohdeorganisaation työntekijät voivat tuunata omaa työtään. Tämä kuvaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) määritelmää teemoittelusta, jolla tarkoitetaan aineiston pilkkomista osiin ja

ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan, minkä pohjalta on mahdollista vertailla aineistossa esiintyviä tiettyjä teemoja. Teemoittelun jälkeen aineisto ryhmiteltiin osa-alueiden alla tyypeiksi. Tyypittelyssä havaittujen teemojen sisältä etsitään näkemyksiä yhdistäviä ominaisuuksia, joista on mahdollista muodostaa eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä tutkimuksessa havaitut työn tuunaamisen tyyppi-esimerkit on esitetty luvussa 3.1.2.

Työn tuunaamisen teoreettiseen viitekehykseen perustuvan teemoittelun ohella tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä havaittiin erilaisia kohdeorganisaatiossa ilmenneitä työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Nämä mahdollistavat ja estävät tekijät on kuvattu luvussa 3.3. Lisäksi aineistossa esiintyi mielenkiintoisia teema-alueita liittyen työn tuunaamisen intervention aikana muodostuneisiin merkityksiin, näkemyksiin ja kokemuksiin. Näihin teema-alueisiin lukeutuivat työn tuunaamisen kokemukseellisuus, työn merkitys ja mielekkyys sekä itsensä johtaminen ja motivointi. Teema-alueiden kautta pyrittiin muodostamaan kokonaisuuksia, joita peilattiin aiempaan teoreettiseen tutkimustietoon. Tällä tavoin tarkoituksena oli muodostaa käsitys, millainen merkitys työn tuunaamisella on tutkittavien näkemyksiin omasta työstään. Teema-alueita on tarkasteltu tutkimuksen kuudennessa pääluvussa.

Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä tutkittavat on yksilöity kirjain-numero-yhdistelmällä, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyy. Nämä yhdistelmät noudattavat kahdeksan tutkittavan osalta muotoa H1, H2, H3, jne. Joissakin tämän tutkimuksen tuloksia havainnollistavissa sitaateissa on jätetty sellaisia ilmaisuja pois, jotka voisivat vaarantaa anonymiteetin. Tällöin on hyödynnetty merkintää (...). Muilta osin päiväkirjamerkinnoistä sekä ryhmäkeskusteluiden ja -haastatteluiden sisällöistä lainatut katkelmat ovat alkuperäisessä muodossaan, mikä lisää osaltaan tutkimuksen ja tehtyjen tulkintojen luotettavuutta.

3 TYÖN TUUNAAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan työn tuunaamisen teoreettista viitekehystä. Aluksi esitellään, mitä työn tuunaamisella eli työn yksilöllisellä muokkaamisella tarkoitetaan, millaisia näkökulmia sen taustalla voidaan havaita sekä millaisiin osa-alueisiin työn tuunaaminen on perinteisesti jaettu. Tämän jälkeen esitetään työn tuunaamisen malli, jota havainnollistetaan kuvion avulla. Luvun lopuksi pohditaan, millaiset organisatoriset tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuunaamisen. Luvun pääasiallisena tarkoituksena on vastata tämän tutkimuksen kahteen alakysymykseen *Millaisia tapoja kohdeorganisaation työntekijät käyttävät tuunatessaan omaa työtään?* sekä *Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuunaamisen kohdeorganisaatiossa?*

3.1 Työn tuunaamisen määritelmä

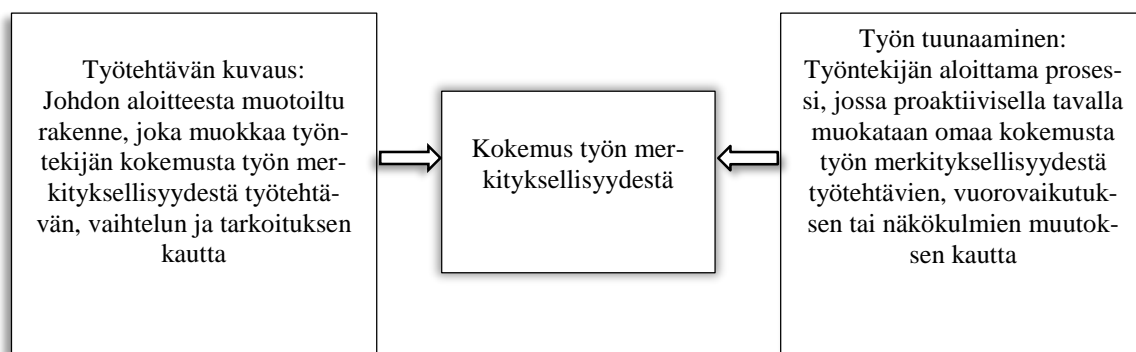
Työn tuunaaminen (*engl. job crafting*) eli työn yksilöllinen muokkaaminen on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena 2000-luvun alusta alkaen. Perustan työn tuunaamisen teorialle loivat Amy Wrzesniewski ja Jane E. Dutton (2001), ja käsite on nykyisin yleisesti ymmärretty (Lyons 2008, 27). Vaikka työn tuunaaminen voidaan nähdä lupaavana ilmiönä organisaatiopsykologian alalla, se ei kuitenkaan ole saanut merkittävää huomiota tutkimuksessa (Tims & Bakker 2010, 3). On kuitenkin havaittu, että työn tuunaamiseen liitettävää toimintaa tapahtuu (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe 1994; Ilgen & Hollenbeck 1991; Wrzesniewski & Dutton 2001). Sen sijaan ilmiön taustalla olevista tekijöistä ja seurauksista on melko vähän tietoa (Lyons 2008, 27). Muutaman viime vuoden aikana kiinnostus aiheetta kohtaan on kuitenkin lisääntynyt organisaatiotutkimuksen alueella (Berg ym. 2013, 83; Niessen, Weseler & Kostova 2016, 2). Myös tämä tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään ilmiön ymmärrystä kartoittamalla, millaisia mahdollisuuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on tuunata omaa työtään sekä tarkastelema la intervention myötä rakentuneita näkemyksiä ja kokemuksia.

Työn tuunaamisella tarkoitetaan toimia, joilla työntekijät muokkaavat ja määrittelevät uudelleen omaa työtään (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180). Tuunaamisen kohteena olevalla työllä viitataan tässä tutkimuksessa tiettyyn ammattinimikkeeseen liitettyyn tehtäväkokonaisuuteen, jota yksilö suorittaa (Ilgen & Hollenbeck 1991, 173). Tämän olemassa olevan tehtäväkokonaisuuden puitteissa työntekijät voivat luoda arkeensa jotakin erilaista, jolloin heillä on mahdollisuus muokata identiteettiään ja työnsä merkitystä. Työn tuunaaminen voidaankin määritellä tavaksi, jolla yksilöt ilmaisevat ja hyödynnevät olemassa olevia vapauksiaan kokeakseen työnsä sellaisena, mitä sen heidän mielestään pitäisi olla. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180, 185.) Näin ollen voidaan ajatella, etteivät työntekijät ainoastaan reagoi eteensä tuleviin työn muutoksiin vaan pyrkivät

vaikuttamaan niihin muokkaamalla, laajentamalla, rajoittamalla ja hillitsemällä tapah-
tumia (Grant & Ashford 2008, 4). Työntekijät ovat usein motivoituneita muuttamaan
työtehtäviään vastaamaan omia motiivejaan, vahvuuksiaan ja toiveitaan. Työn tuunaa-
minen voidaankin nähdä keinona hyödyntää aktiivisesti erilaisia muutosmahdollisuuksia.
(Berg, Dutton & Wrzesniewski 2008, 1.)

Wrzesniewski ja Dutton (2001, 179–180) määrittelevät työn tuunaamisen fyysisiksi
ja kognitiivisiksi muutoksiksi, joita yksilöt eli työn tuunaajat tekevät omiin tehtäviinsä
tai vuorovaikutuksen tapoihinsa. Työn tuunaaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden
muokata omaa työkuvaansa ja sosiaalista ympäristöään, jossa he työskentelevät. Työn
tuunaamisella tarkoitetaan siis keinoja, joilla työntekijät muovaavat, muokkaavat ja
määrittelevät uudelleen omaa työtään. Se ilmenee psykologisina, sosiaalisina ja fyysisi-
nä tekoina, joiden taustalla ovat työtehtävien muodostamat rajat ja joita tulkitsevat mo-
tivoituneet oman työnsä tuunaajat. Muutokset saattavat ilmetä usealla eri tavalla; yhtääl-
tä ne voivat olla vähittäisiä tai suuria ja toisaalta näkyviä tai näkymättömiä. Työntekijät
muodostavat kokemuksen työnsä merkityksellisyydestä ajattelemalla työtä ja suoritta-
malla tehtäviä tietyillä tavoilla (Berg ym. 2013, 83–84) sekä uudistamalla ja muokkaa-
malla sitä jatkuvasti (Wrzesniewski & Dutton 2001, 181), mitkä on nähty työn tuunaa-
misen lähtökohtina. Työntekijä voi esimerkiksi muokata työnsä rajoja lisätäkseen hal-
linnan tunnetta omassa työssään, minkä jälkeen hän havaitsee, että tämä muuttaa työn
tarkoitusta odottamattomalla tavalla. Seurauksena työntekijä saattaa motivoitua jatka-
maan työnsä muokkaamista erilaisilla työn tuunaamisen tavoilla. (Wrzesniewski & Dut-
ton 2001, 186.)

Työn tuunaaminen on pitkälti epävirallista eikä sitä näin ollen ole määritelty työteh-
tävän kirjallisessa kuvauksessa (Leana ym. 2009, 1172). Niin sanotusti ylhäältä alas
annettu työtehtävän kuvaus määrittelee työtehtävän ainoastaan yhdellä tavalla, jonka
oletetaan sopivan kaikille. Työn tuunaaja puolestaan tuo työn merkityksellisyyden ko-
kemukseen omat lähtökohtansa ja räätälöi työtehtävästään yksilöllisen. (Berg ym. 2013,
85.) Työn tuunaaminen määritelläänkin työntekijälähtöiseksi toiminnaksi (Wrzesniewski
& Dutton 2001), jolla on tarkoitus uudistaa omaa työtä sellaisilla keinoilla, jotka edis-
tävät koettua työn imua, työtyytyväisyyttä, resilienssiä ja työssä kukoistamista (Berg
ym. 2008). Aktiiviset työnsä muokkaajat hyödyntävät Bergin ja kumppaneiden (2008,
8) mukaan omaa työtään voimavarana, jonka avulla on mahdollista saavuttaa toiveita
vastaavia tuloksia ja pyrkiä kohti sellaista työtehtävää, johon he haluaisivat. Kuvio 3
havainnollistaa kirjallisen työtehtävän kuvauksen ja työn tuunaamisen välistä yhteyttä.



Kuvio 3 Työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä työtehtävän kuvauksen ja tuunaamisprosessin vuorovaikutuksen kautta (mukaellen Berg ym. 2013, 85)

Kuten kuviosta 3 ilmenee, työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä rakentuu sekä johdon määrittelemän työnkuvan että työntekijän oma-aloitteisen toiminnan vuorovaikutuksen tuloksena (Demerouti 2014, 237). Työn tuunaamisessa on keskeistä, että työntekijät muokkaavat työtehtäviänsä tai työn muita ominaispiirteitä omasta aloitteestaan edistääkseen työn ja oman persoonansa yhteensopivuutta sekä työmotivaatitansa. Työn tuunaaminen voidaan nähdä yhtenä ennakoivan käyttäytymisen muotona, sillä se käynnistyy ikään kuin itsestään, kun työntekijät havainnoivat työympäristöään ja kun he toimivat mieltymystensä, arvojen ja taitojensa mukaisesti. (Tims, Bakker & Derks 2012, 174.)

Työn tuunaamisen taustalla voidaan havaita sekä yksilöön että työhön liittyviä tekijöitä (Chen, Yen & Tsai 2014, 22). Yksilöllisiin tekijöihin on liitetty muun muassa yksilön hallinnan tunteen ja yhteisöllisyyden tarpeet sekä myönteinen minäkuva (Wrzesniewski & Dutton 2001, 181–183), kognitiivinen kyvykkyys ja muutosvalmius (Lyons 2008, 28), ennakoiva persoonallisuus (Bakker, Tims & Derks 2012) sekä sosiaalisten suhteiden laatu (Leana ym. 2009, 1173). Työhön liittyviin tekijöihin voidaan puolestaan sisällyttää muun muassa työtehtävien keskinäinen riippuvuus sekä omaehtoisuus. Voidaan ajatella, että yksilöiden väliset erot selittävät osaltaan, miksi toiset pyrkivät tuunaamaan työtään todennäköisemmin kuin toiset. Työhön liittyvät tekijät voidaan nähdä olennaisina, sillä ne vaikuttavat osaltaan työntekijöiden mahdollisuuksiin tuunata omaa työtään. (Tims & Bakker 2010, 5–6.)

Työtä on mahdollista toteuttaa tehtäväkuvan rajoissa eri tavoin ainakin jossakin määrin yksilöstä riippuen (Tims & Bakker 2010; Tims ym. 2012, 175). Usein asiantuntijatehtävissä ja itsenäisesti suoritettavissa töissä tuunaamiselle on koettu enemmän edellytyksiä kuin tarkkaan valvotuissa tai tiimin kanssa tiiviissä yhteistyössä tehtävissä työnkuvissa. Tuunatessaan omaa työtään työntekijä käyttää työssään ja työyhteisössään esiintyviä voimavarojen ja vaatimusten rakennuspalikoita, joihin kuuluvat muun muassa

ihmiset, tehtävät ja tekniset välineet sekä vastuunjako. Näiden rakennuspalikoiden avulla työntekijä voi tehdä työstään itselleen innostavamman kehittämällä esimerkiksi ammatillista identiteettiään, lisäämällä työhön liittyvää vuorovaikutusta tai poistamalla työn epäkohtia. (Hakanen 2011, 84–85.) Työ itsessään ei muutu, mutta tuunaamisen kautta työntekijä kokee sen aiempaa positiivisemmalla tavalla (Tims, Bakker & Derks 2013, 231). Näin ollen voidaan olettaa, että työtehtävissä ei välttämättä tapahdu muutosta, mutta työntekijät muuttuvat oppiessaan uutta kokemustensa myötä sekä havaitessaan uusia kiinnostuksen kohteita ja tarpeita (Kira, van Eijnatten & Balkin 2010, 626).

Työn tuunaamisella saattaa olla merkitystä siihen, mitkä työt tehdään, miten työntekijät ne tekevät sekä millaiseksi työntekijöiden keskinäinen toiminta muodostuu. Näin ollen voidaan todeta, että työn tuunaamisella on mahdollisuus vaikuttaa sekä yksilöiden että koko organisaation suoritukseen. (Berg ym. 2008, 2.) Tuunaamisen seuraukset eivät kuitenkaan ole luonnostaan hyviä tai huonoja. Sen merkitys organisaation suoriutumiseen riippuu pitkälti siitä, millaisia muutoksia työntekijät omaan työhönsä tekevät sekä millaisia vaikutuksia työn tuunaamisella on työntekijöiden motivaatioon ja suorituskykyyn. Lisäksi on huomioitava, että muiden työntekijöiden tavoilla tuunata omaa työtään on merkitystä yksittäisen työntekijän käyttäytymiseen ja sitä kautta myös koko organisaatiosysteemin toiminnan tuloksiin. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 195.)

Koska työn tuunaaminen on kontekstista ja tilanteesta riippuvaista, organisaation kannalta hyvää tai huonoa tapaa tuunata työtä ei siis yleisesti ole mahdollista määritellä (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180). Sen sijaan on olennaista kiinnittää huomiota siihen, mitä työn tuunaaminen on ja mitä se ei ole. Työn tuunaaminen ei tarkoita työn muuttamista toiseksi, vaan tarkoituksena on muokata yksittäisten työtehtävien osia olemassa olevan tehtäväkuvan rajoissa. Näin ollen tuunaaminen voi merkitä pieniä tekoja työn arjessa. Työn tuunaaminen ei myöskään tarkoita itselle tai organisaatiolle haitallista toimintaa, kuten sovittujen työhöjeiden noudattamatta jättämistä. Sen sijaan oman osaamisen kehittäminen, sosiaalisen tuen ja palautteen lisääminen, uusien haasteiden etsiminen tai haitallisten työn vaatimusten muokkaaminen ovat yksilön toimia, joilla viitataan työn tuunaamiseen. Tavoitteena on ensisijaisesti edistää oman työn myönteisiä asioita ja toissijaisesti vähentää työn haitallisia puolia. (Seppälä & Hakanen 2015, 28.)

Tims ja Bakker (2010, 1–2) toteavat Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) luoman työn tuunaamisen määritelmän jääneen melko yleiselle tasolle. He ovat tuoneet esille, että työntekijän todellinen käyttäytyminen työn muokkaamisen yhteydessä on olennaista. Tutkimuksessaan Tims ja Bakker (2010) tarkastelivat työn tuunaamista voimavaroja ja haasteita lisäävänä sekä haitallisia vaatimuksia vähentävänä toimintana. Myös Timsin ym. (2012, 174, 183) mukaan työn tuunaamisen määritelmä on rajoittunut ja sille voidaan löytää muitakin muotoja. He ovat määritelleet työn tuunaamisen neljän erilaisen ulottuvuuden kautta, joihin kuuluvat sekä työn rakenteellisten että sosiaalisten voimavarojen lisääminen, työn haastavuuden edistäminen sekä työn haitallisten vaatimusten

vähentäminen. Mikäli työntekijät kokevat, että työn vaatimukset ja voimavarat eivät ole keskenään tasapainossa, he pyrkivät kaventamaan eroa määriteltyjen työn tuunaamisen ulottuvuuksien kautta.

Työn rakenteellisiin voimavaroihin voidaan liittää muun muassa omaehtoisuus ja työntekijän kokemat kehitysmahdollisuudet työssään, kun taas sosiaalisiin voimavaroihin luetaan kuuluvaksi esimerkiksi ympäristön tuki ja palaute (Tims ym. 2012, 176). Hakasen (2011, 85–87) mukaan työn voimavarakäijöitä on mahdollista edistää muun muassa opettelemalla uusia taitoja, kiinnittämällä huomiota työn tekemisen tapoihin tai pyytämällä palautetta tehdystä työstä. Voimaannuttavia haasteita voi lisätä esimerkiksi osallistumalla uusiin hankkeisiin, omaksumalla uusia työtehtäviä tai hyödyntämällä uusia toimintatapoja. Työn haitallisten vaatimusten vähentämisellä viitataan esimerkiksi niihin tilanteisiin, joissa työntekijä pyrkii välttämään liian kuormittavia työrooleja tai huomioi työn fyysiset kuormitustekijät ja taukojen tarpeellisuuden. Tällä tavoin työtään tuunaamalla työntekijällä on mahdollisuus vähentää työssä leipääntymisen tai uupumisen riskiä. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia tarkastellaan tämän tutkimuksen luvussa 4.1.

3.1.1 Työn tuunaamisen eroja muihin työn muokkaamisen käsitteisiin

Vaikka työn tuunaamisen käsite on syntynyt vasta 2000-luvulla, työn yksilöllisen muokkaamisen idea ei ole täysin uusi (Wrzesniewski & Dutton 2001, 187; Tims & Bakker 2010; Tims ym. 2012). Voidaan todeta, että työn muokkaamisen painopiste on vain muuttunut kohti työntekijöiden aiempaa aktiivisempaa roolia perinteisten esimieslähtöisten näkökulmien ohella (Petrou ym. 2012, 1120). Työn tuunaamisen ja ylipäättään työhön liittyvien yksilötason muutosten taustalla voidaan katsoa olevan muun muassa monipuolisia tehtäviä ja tehtävien muodostamaa kokonaisuutta korostava työn muotoilun teoria (Hackman & Oldham 1980). Sen lisäksi yksilöllinen työn muokkaaminen on liitetty muun muassa työroolin uudelleenmäärittelyn teoriaan (Van Maanen & Schein 1979) sekä työtehtävän uudistamisen teoriaan (Staw & Boettger 1990). Näissä tutkimuksissa taustalla on kuitenkin ollut oletus, että ainoastaan niillä työntekijöillä on mahdollisuus muokata omaa työnkuvaansa, joiden työ on hyvin itsenäistä ja omaehtoista (Lyons 2008, 28) tai joilla työtehtävät ovat monimutkaisia (Wrzesniewski & Dutton 2001, 187).

Hackman ja Oldham (1980) ovat määritelleet työn muotoilun (*engl. job design*) teorian. Työn muotoiluun keskittyvä lähdeaineisto on perinteisesti muodostanut lähtökohdan, kun on pyritty ymmärtämään ihmisten kokemuksia omasta työstään (Wrzesniewski & Dutton 2001, 187). Voidaan ajatella, että kyseisessä teoriassa johtajat ja esimiehet nähdään ikään kuin työn tuunaajien roolissa (Lyons 2008, 28), sillä he määrittelevät

työtehtävät sekä muokkaavat niitä muuttaen samalla työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Wrzesniewski & Dutton 2001, 187).

Työn muotoilun teoriassa korostetaan suunnittelun merkitystä asenteiden ja motivaation ilmenemisessä ja oletetaan, että tyytyväinen työntekijä haluaa lisää työtehtäviä. Työn tuunaamisen näkökulma kääntää tämän suhteen toisin päin. Sen mukaan mahdollisuudet ja motivaatio työn muokkaamiseen saavat aikaan tuunaamisprosessin. Tuunaamalla tehtäviensä rajoja työntekijöillä on mahdollisuus luoda sellainen työ, jossa he ovat aiempaa tyytyväisempiä. Myös autonomiakäsitys erottaa nämä kaksi teoriaa toisistaan. Työn muotoilun teoriassa oletetaan, että autonomia johtaa suoraan lisääntyneeseen työn merkityksen sekä vastuullisuuden kokemiseen. Sen sijaan työn tuunaaminen perustuu ajatukselle, että autonomia johtaa mahdollisuuksien havaitsemiseen ja kannustaa yksilöitä muokkaamaan tehtäviensä ja työhönsä liittyvän vuorovaikutuksen rajoja. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 181, 184.)

Eräänä työn muokkaamisen näkökulmana voidaan esittää Van Maanenin ja Scheinin (1979, 229) määrittelemä työntekijälähtöinen työroolin uudistamisen (*engl. role innovation*) teoria. Työroolin uudelleenmäärittelyllä tarkoitetaan rooliin sisältyvien tehtävien tai päämäärien muuttamista, jolloin se voidaan nähdä äärimmäisenä työn muokkaamisen muotona. Wrzesniewskin ja Duttonin (2001, 188) mukaan työn tuunaamisen teoria muistuttaa osittain roolin uudistamisen teoriaa, sillä molempien teorioiden taustalla on oletus, että työntekijöiden on mahdollista muokata työtään itselleen sopivammaksi. Wrzesniewski ja Dutton kuitenkin toteavat, että roolin uudistamisen teoriassa painotetaan enemmän reaktiivista, ongelmanratkaisuun suuntautunutta käyttäytymistä, kun taas työn tuunaamisessa korostetaan yksilön ennakoivaa toimintaa.

Staw ja Boettger (1990) ovat puolestaan määritelleet työtehtävän uudistamista (*engl. task revision*) korostavan teorian. He ovat todenneet, että työtehtävää muokatessaan yksilö pyrkii oikaisemaan virheellisiä toimintatapoja, epätarkkoja työtehtävien kuvauksia tai sellaisia rooli-dotuksia, jotka koetaan organisaation kannalta toimimattomiksi. Työn tuunaamiseen verrattuna työtehtävän uudistamisen näkökulma on työroolin uudelleenmäärittelyn tavoin reaktiivinen; työntekijöiden tavoitteena on muokata ja korjata jo aiemmin ilmenneitä ongelmia menettelytavoissa (Wrzesniewski & Dutton 2001, 190).

Työn tuunaaminen voidaan erottaa myös työn rikastamisen (*engl. job enrichment*) ja työn laajentamisen (*engl. job enlargement*) käsitteistä. Työn rikastamisella tarkoitetaan työtehtävien syvyyden ja itsenäisyyden lisäämistä sekä työntekijän vapauden, vastuun ja osaamisen kehittämistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työntekijöille annettavia uusia haasteita sekä suunnittelua ja päätöksentekoa edellyttäviä tehtäviä. Työn laajentamisessa työnkuvaa puolestaan muokataan siten, että se sisältää uusia tehtäviä, jotka liittyvät samaan prosessiin ja muodostavat näin eritasoisista työvaiheista muodostuvan kokonaisuuden. (Kauhanen 2006, 56–57.) Työn laajentaminen liitetään usein tehokkuuden kasvattamiseen, eikä työntekijän kokemusta omasta työstään nähdä sen puitteissa merki-

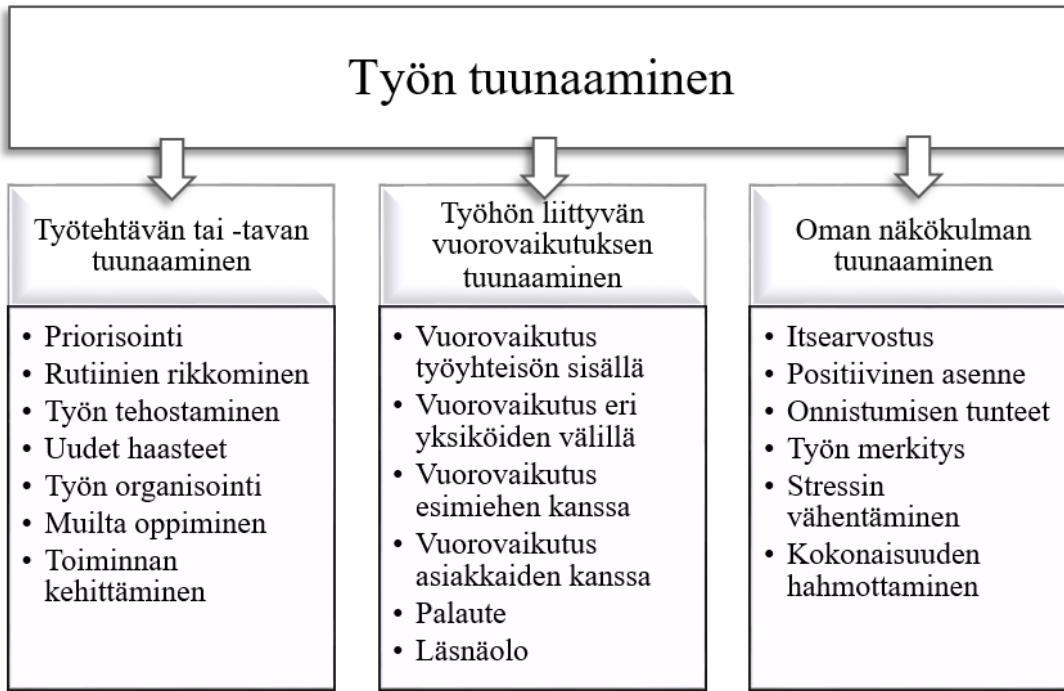
tyksellisenä. Työn rikastamisen voidaan ajatella olevan lähempänä työn tuunaamista, sillä siinä työntekijälle pyritään muodostamaan omia taitoja vastaava sekä aiempaa mielekkäämpi työnkuva. (Martela & Jarenko 2014, 39; ks. myös Hackman & Oldham 1976.)

Työn tuunaaminen liitetään yleisesti yksilöiden proaktiivisen käyttäytymisen tarkastelukenttään (Tims ym. 2012, 174), jonka taustalla voidaan nähdä ennakoiva käyttäytyminen tulevaisuuden tapahtumia ajatellen tai mahdollisesti vastuun ottaminen sekä muutoksen edistäminen (Parker & Collins 2010, 634–635). Proaktiivinen käyttäytyminen on liitetty usein suorituskykyyn, minkä vuoksi se on koettu hyödyllisenä. Työn tuunaamista tarkastellaan kuitenkin eri lähtökohdista kuin aiemmin tutkittuja proaktiivisen käyttäytymisen muotoja, sillä sen lähtökohtina katsotaan olevan yksilön ja työn yhteensovittamisen sekä työmotivaation edistäminen. (Tims ym. 2012, 174.)

Lopuksi voidaan todeta, että työn tuunaaminen erotetaan useista yksilön oma-aloitteisuutta koskevista käsitteistä sen perusteella, että tuunaamalla työtään työntekijä pyrkii edistämään oman työnsä mielekkyyttä ja merkitystä kohdistamalla toimensa työn puitteisiin ja sisältöön (Seppälä & Hakanen 2015, 28). Työn tuunaamisen yhteydessä työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää omaa ainutlaatuista tietouttaan sekä työtehtävästään että itsestään ja muokata tätä kautta työtään aiempaa merkityksellisempään suuntaan (Berg ym. 2013, 82).

3.1.2 Työn tuunaamisen osa-alueet

Tässä tutkimuksessa oleellisena lähtökohtana on, että oman työnsä tuunaajat voivat muokata ja uudistaa työnsä rajoja kolmen eri osa-alueen kautta. Työn tuunaaminen voi kohdistua työtehtävään, työhön liittyvään vuorovaikutukseen tai työn kognitiivisiin piirteisiin (Berg ym. 2013, 82). Nämä kolme osa-aluetta eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan oman työnsä tuunaaja voi hyödyntää myös niistä muodostettavia erilaisia yhdistelmiä (Wrzesniewski ym. 2013, 283). Kuvio 4 havainnollistaa tässä tutkimuksessa toteutetun intervention myötä rakentuneita työn tuunaamiselle asetettuja tavoitetyyppejä sekä tuo esille työntekijöiden havaitsemia näkökulmia ja mahdollisuuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen.



Kuvio 4 Työn tuunaamisen tavoitetyyppejä kohdeorganisaatiossa

Työn tuunaamisen intervention ja työntekijöiden asettamien tuunaustavoitteiden kautta on mahdollista havaita useita työntekijöiden tunnistamia tarpeita, toiveita ja odotuksia omaa työtään kohtaan (kuvio 4). Ensimmäisenä mahdollisuutena työntekijöillä on keskittyä työn rajojen muuttamiseen esimerkiksi muokkaamalla työn määrää, tehtävien laajuutta tai työn tekemisen tapaa (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179; Berg ym. 2008, 1). Useimmat työt koostuvat erilaisista tehtävistä, joita muokkaamalla työtä voi kehittää aiempaa merkityksellisemmäksi (Berg ym. 2013, 86). Wrzesniewski ja Dutton (2001, 185) ovat esittäneet, että työntekijöiden on mahdollista luoda itselleen uudenlainen työ tekemällä enemmän, vähemmän tai täysin erilaisia tehtäviä kuin aiemmin.

Kohdeorganisaation työntekijät tuunasivat *työtehtäviään* usealla eri tavalla. Tuunaustavoitteina olivat muun muassa rutiinien rikkominen, uuden opettelu, suorituksen parantaminen, oman ammattitaidon edistäminen sekä toiminnan yleinen kehittäminen. Tutkittavien asettamat tavoitteet voidaan niiden luonteen perusteella liittää Bergin ja kumppaneiden (2013, 82) määritelmään työtehtävien tuunaamisesta. Ne liittyivät suurelta osin työntekijöiden pyrkimykseen saada enemmän aikaa, oppia uutta sekä etsiä keinoja, joilla aikaa, energiaa ja huomiota olisi mahdollista suunnata työtehtäviin tarkoituksenmukaisella tavalla. Vaikka työtehtävien tuunaamisen määritelmä sisältää mahdollisuuden vähentää sellaisia tehtäviä, jotka eivät innosta työntekijää (Wrzesniewski & Dutton 2001), aineiston perusteella tutkittavat eivät pyrkineet jättämään mitään työtehtäviä työnkuvansa ulkopuolelle. Heidän tavoitteenaan oli intervention myötä lisätä keinoja, joilla vähemmän innostavista tehtävistä voitaisiin löytää mielenkiintoa. Tätä havainnollistaa erään tutkittavan kommentti.

Yhdessä tekeminen saa työhön mukavasti lisää sujuvuutta. On mielenkiintoista ottaa oppia työkavereiden työskentelytavoista. (H4)

Toinen tapa tuunata työtä on tarkastella työhön liittyvää *vuorovaikutusta*, mihin osittain viitataan jo edellä esitettyssä katkelmassa. Sosiaalisen tuunaamisen avulla työntekijöillä on mahdollisuus kiinnittää huomionsa keskinäisen vuorovaikutuksen laatuun ja määrään sekä muokata niitä (Berg ym. 2008, 1). Sosiaaliset muutokset kohdistuvat siis yksilön mahdollisuuteen vaikuttaa siihen, kenen kanssa hän on työpäivän aikana vuorovaikutuksessa (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180). Työntekijät voivat hyödyntää tätä tuunaamisen osa-aluetta esimerkiksi muodostamalla uusia vuorovaikutussuhteita tai määrittelemällä ja edistämällä aiempia vuorovaikutussuhteita uudella tavalla (Berg ym. 2013, 88). Aineiston perusteella kohdeorganisaation työntekijät asettivat useita tuunaustavoitteita liittyen erityisesti vuorovaikutussuhteiden laadun kehittämiseen, mikä osaltaan edisti tutkittavien kokemusta työkavereilta saadusta tuesta, positiivisesta ilmapiiristä sekä oman työnsä merkityksellisyydestä. Usean tutkittavan kohdalla tämä työn tuunaamisen osa-alue vastasi yhteisöllisyyden ja yhteistyön tarpeisiin. Tämän havainnon voidaan kuitenkin katsoa olevan jossakin määrin ristiriitainen Niessenin ym. (2016, 20) havainnon kanssa, jonka mukaan yhteisöllisyyden tarve ei ole työn tuunaamista edistävä tekijä.

Tässä tutkimuksessa tutkittavat pyrkivät hyödyntämään vuorovaikutukseen liittyviä vaikutusmahdollisuuksiaan niin työyhteisön sisällä kuin esimiesten ja asiakkaiden kanssa. Sosiaalisella tuunaamisella tavoiteltiin yhteistyön kehittämistä ja sitä kautta työn mielenkiinnon lisäämistä ja muilta oppimista, huomion kiinnittämistä läsnäoloon sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittämistä. Tähän liittyen Berg ja kumppanit (2008, 4) ovat todenneet, että työtä tuunaamalla voidaan luoda ja ylläpitää hyödyllisiä ja innostavia suhteita niihin ihmisiin, jotka liittyvät työn tekemiseen jollakin tavoin. Aiemmissä tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että toimivat vuorovaikutussuhteet voivat edistää muun muassa työhön sitoutumista ja positiivisia työasenteita kuten työtyytyväisyyttä (ks. esim. Chiaburu & Harrison 2008). Tämän tutkimuksen aineistosta voitiin havaita yhteyksiä näihin tuloksiin. Tutkittavat pyrkivät asettamiensa tuunaustavoitteiden perusteella lisäämään yhteistyötä ja vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, jotka he kokevat tärkeiksi työnsä kannalta ja jotka innostavat heitä. Lisäksi aineiston perusteella voidaan olettaa, että tutkittavien keskuudessa toivottiin enemmän vuorovaikutusta niiden kanssa, jotka edistävät myönteistä ilmapiiriä ja tyytyväisyyttä sekä auttavat selviämään vaikeista työtilanteista. Tätä havaintoa kuvaa seuraava katkelma.

No ainaki kommunikoida noitten muitten työkavereitten kanssa, vaihtaa kokemuksia ja kysyy, jos on joku juttu mitä usko, et joku muu vois tietää. Asiallista palautetta ja neuvoa antaa ja ottaa, työkavereilta saa sitä kyllä. (H2)

Kolmas työn tuunaamisen keino – oman *näkökulman* tuunaaminen – eroaa luonteeltaan kahdesta aiemmasta. Aiempien tuunaamisen osa-alueiden kohdalla työntekijät pyrkivät muokkaamaan jotakin fyysistä tai objektiivista työnsä tai työympäristönsä piirrettä, kuten yksittäistä tehtävää tai vuorovaikutussuhdetta. (Berg ym. 2013, 89.) Työntekijöiden kolmantena mahdollisuutena tuunata omaa työtään on huomioida, millaisena he mieltävät ja kokevat omat työtehtävänsä sekä millaista suurempaa kokonaisuutta työ palvelee (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179; Berg ym. 2008, 1). Tämän näkökulman taustalla voidaan nähdä yksilön ajattelutavan yhteys siihen, millaisena työ koetaan. Tutkimusten mukaan ainoastaan ajattelutapaa muuttamalla on mahdollista muokata subjektiivista kokemusta työstä ja yleisemmin myös hyvinvoinnista. (ks. esim. Crum & Langer 2007.)

Oman näkökulman tuunaaminen on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla, mutta taustalla on ajatus työn mieltämisen ja jäsentämisen muutoksesta. Työ voidaan nähdä joko irrallisina osina tai vaihtoehtoisesti yhtenäisenä kokonaisuutena, ja näkökulman valinnalla on merkitystä, millaisena työ koetaan. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185–186; ks. myös Hackman & Oldham 1976.) Tässä tutkimuksessa tämän työn tuunaamisen osa-alueen kohdalla tavoitteita asetettiin liittyen asenteeseen, itsearvostukseen, työn merkityksen tunnistamiseen sekä kokonaiskuvan hahmottamiseen. Oman työn tuunaamisen taustalla esiintyneeseen itsearvostuksen kokemukseen liittyen myös Niessen ym. (2016, 20) ovat havainneet, että myönteisen minäkuvan tarve on olennainen työn tuunaamista ennustava tekijä. Tässä tutkimuksessa esiintyneiden tuunaustavoitteiden taustalla voidaan yleisesti nähdä oman työn mieltämiselle ja kokemiselle asetettuja muutostarpeita, joiden kautta yksilö voi kehittää ymmärrystään työnsä merkityksestä ja arvokkuudesta. Tämä ilmenee seuraavissa katkelmissa, joissa tutkittavat ovat pohtineet lähtökohtia omien ajattelutapojensa muokkaamiselle.

Omalla kohdallani huomaan että työn määrään suhtautuminen on ratkaisevaa. Pienestäkin määrästä työtä voi kuormittua jos ajattelee että se olisi pitänyt jo saada valmiiksi. (H1)

Yritän hahmottaa työtilausten kokonaiskuvan. Sen sijaan että keskittyisin tekemättömiin töihin koetan nähdä sen miten paljon olen saanut aikaan. (H7)

Työn tuunaamisen kolmen osa-alueen erillisen tarkastelun lisäksi aineistosta havaittiin, että osa tutkittavien asettamista tavoitteista linkittyi yhtä aikaa useamman osa-alueen alle. Tämä tukee Wrzesniewskin ja kumppaneiden (2013, 283) näkemystä, että työntekijöiden on mahdollista hyödyntää työn tuunaamisen osa-alueiden erilaisia yhdistelmiä tuunausprosessin yhteydessä. Aineiston perusteella yhteistyön ja muilta oppimisen kautta työntekijöillä on mahdollisuus muokata niin työhönsä liittyvää vuorovaiku-

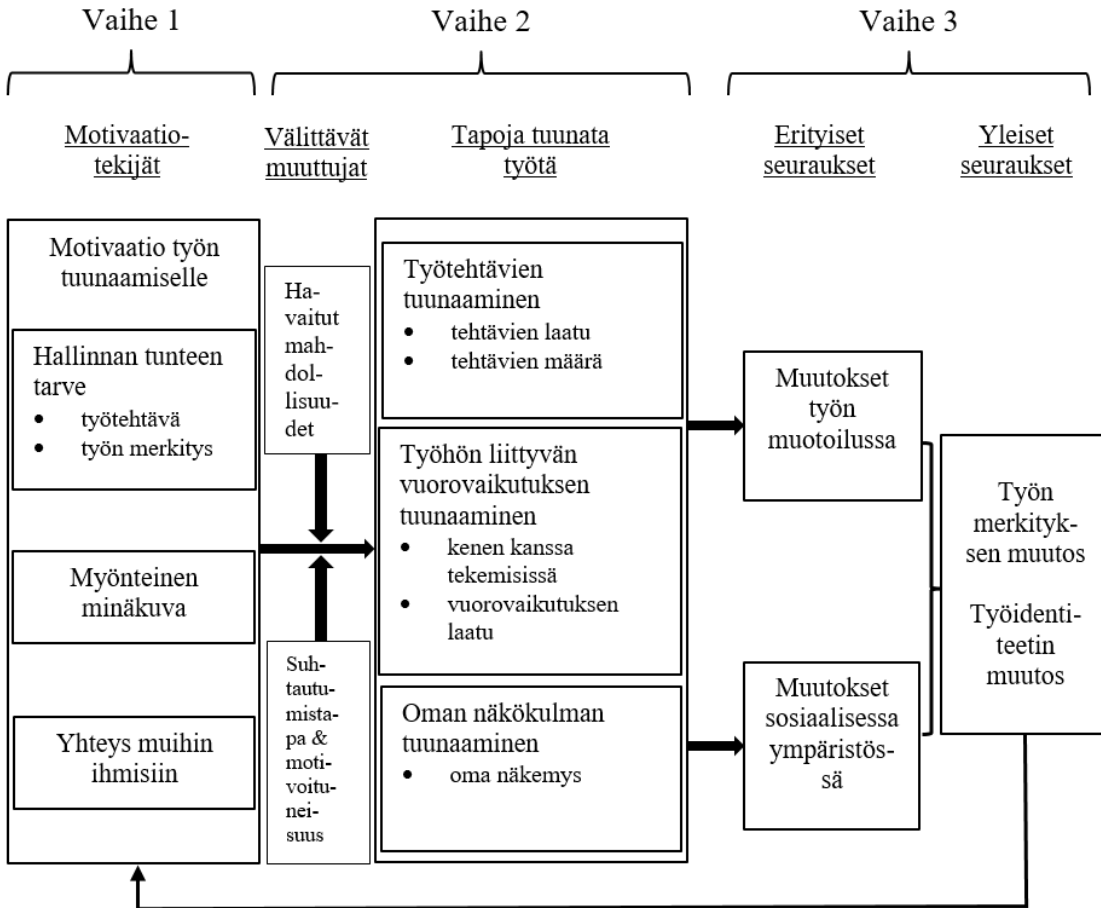
tusta, omia työtapojaan kuin ajatusmallejaan. Voidaan myös olettaa, että yhden työn tuunaamisen osa-alueen toteuttaminen johtaa onnistuessaan ajan myötä muiden osa-alueiden tarkasteluun. Esimerkiksi Niessen ym. (2016, 22) ovat todenneet, että oman näkökulman tuunaaminen saattaa heijastua koko työn tuunaamisen prosessiin ja edistää muutoksia työntekijän työtehtävissä tai työhön liittyvässä vuorovaikutuksessa.

Myös tutkittavien asettamat toiminnan kehittämiseen liittyvät tuunaustavoitteet sisäl-sivät piirteitä kaikista kolmesta osa-alueesta. Asiakkaan mielipiteen kysyminen tehdystä työstä voi toisaalta edesauttaa työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kehitymistä samaan aikaan, kun työntekijä oppii ajattelemaan työn tulosta asiakkaan näkökulmasta ja voi tätä kautta muuttaa toimintatapojaan. Toisaalta on mahdollista kyseenalaistaa toiminnan kehittämisen tavoitteen linkittyminen työn tuunaamiseen ja tarkastella sitä esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden kautta. Tutkittavien määrittelemien tuunaustavoitteiden taustalla oli nimittäin muiden työntekijöiden tai jopa koko yksikön työtehtävien suorittamisen kehittäminen, mikä viittaa osittain työn tuunaamisesta ja työn merkityksen muokkaamisesta poikkeavaan ennakoivaan käyttäytymiseen (ks. esim. Niessen ym. 2016, 4).

3.2 Työn tuunaamisen malli

Berg ym. (2008, 2, 4–5) ovat todenneet, ettei työn tuunaaminen ole kertaluonteista vaan prosessi, johon työntekijät sitoutuvat. Useimmat työn tuunaamista tarkastelevat teoreettiset mallit ovatkin omaksuneet kolmiportaisen perustan. Ensinnäkin työntekijöillä tulee olla motivaatiota muokata joko yhtä tai useampaa tekijää omassa työssään, mikä voi kohdistua esimerkiksi työn merkityksen tarkasteluun, vuorovaikutukseen tai työhön liittyvien toiveiden toteuttamiseen. Toisessa vaiheessa he etsivät mahdollisuuksia työn tuunaamiselle ja toteuttavat sitä yhdellä tai useammalla tavalla kiinnittämällä huomiota työtehtävään, kanssakäymisen tapoihin tai työhön liittyviin ajatuksiin. Prosessin kolmannessa vaiheessa työntekijä voi havaita työn tuunaamisen seurauksia, jotka saattavat olla joko hyödyllisiä tai mahdollisesti kielteisiä. Työn tuunaamisen prosessi voi muodostaa kehän, jossa työntekijä ja työympäristö muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti.

Kun tarkastellaan työn tuunaamisen prosessiluonnetta, voidaan havaita, että myös Wrzesniewski ja Dutton (2001) ovat määritelleet työn tuunaamisen viitekehysten kolmen eri vaiheen – motivaatiotekijöiden, työn tuunaamisen tapojen ja tuunaamisen seurausten – ympärille. Kuvio 5 havainnollistaa tätä viitekehystä.



Kuvio 5 Työn tuunaamisen malli (mukaellen Wrzesniewski & Dutton 2001, 182)

Kuten kuvio 5 ilmenee, motivaatio ja innostus työn tuunaamiselle ilmenevät kolmen yksilön perustarpeen kautta (vrt. Deci & Ryan 2000). Ensimmäinen niistä kuvaa hallinnan tunnetta, jonka kautta työn tuunaajat voivat kokea työnsä omakseen. Toinen tarve liittyy myönteisen minäkuvan muodostumiseen. Mikäli työtehtävä ei mahdollista tätä, työntekijät haluavat muuttaa tilannetta. Yksi työn tuunaajia motivoivista tekijöistä onkin muokata työnsä osa-alueet siten, että he voivat kokea itsensä myönteisellä tavalla muiden ihmisten kanssa. Kolmas motivaation taustalla oleva tarve liittyy yhteyden tuntemiseen muiden ihmisten kanssa. Työntekijät muodostavat työyhteisössään ihmissuhteita, joiden kautta he määrittelevät uudelleen työnsä merkitystä ja omaa työidentiteettiänsä. Muokkaamalla työtään he toteuttavat ennalta määrättyjä tehtäviä samaan aikaan, kun he tuunaavat sitä oleellisesti erilaiseksi. Yleisesti motivaatio työn tuunaamiseen syntyy tilanteissa, joissa työntekijät tuntevat, etteivät heidän tarpeensa ja nykyinen työnkuvansa kohtaa. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 181–183.) On kuitenkin huomiotava, etteivät kaikki työntekijät ole motivoituneita täyttämään näitä tarpeita omassa työssään vaan saattavat esimerkiksi toteuttaa niitä työelämän ulkopuolella (Wrzesniewski & Dutton 2001, 183; ks. myös Berg, Grant & Johnson 2010; Petrou & Bakker 2016).

Työn tuunaamisen lähtökohtana on siis motivaatio muokata omaa työtä, mutta tämän lisäksi tuunaamiselle on oltava mahdollisuuksia. Havaitut mahdollisuudet välittävät motivaation ja käyttäytymisen yhteyttä; ne voivat joko rajoittaa tai edistää työntekijöiden käytettävissä olevia vaihtoehtoja toteuttaa työtehtäviään. Olennaisia tekijöitä työn tuunaamisen mahdollisuuksien taustalla ovat työntekijöiden tehtävien keskinäinen riippuvuussuhde sekä valinnanvapaus. Mitä vähemmän työntekijät ovat riippuvaisia kollegoidensa tekemisistä, sitä enemmän heillä on mahdollisuuksia tuunata omaa työtään. Lisäksi johdon valvonnalla on merkitystä työntekijöiden kokemien mahdollisuuksien kannalta. Kun työtehtävät on määritelty tarkasti ja suoriutumista kontrolloidaan, työntekijät saattavat löytää vähemmän mahdollisuuksia työn tuunaamiselle. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 183–184.) Työn tuunaamisen edistämiseksi organisaatioissa tulisi löytää sopiva tasapaino sääntelyn ja vapauksien välille (Berg ym. 2013, 96). Esimerkiksi Amabile ym. (1994) totesivat tutkimuksessaan, että pakottaminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei tee mitään. Sen sijaan esimiehen valvonnan ulkopuolella työskennellessä saatetaan havaita mahdollisuuksia muokata työtä luovalla tavalla. Tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä tarkastellaan luvussa 3.3.

Havaittujen mahdollisuuksien ohella yksilöiden suhtautuminen omaan työhönsä toimii välittävänä tekijänä motivaation ja käyttäytymisen välillä. Tutkimusten mukaan yksilöt suhtautuvat työhön usein joko työtehtävien suorittamisena, urana tai kutsumuksena (ks. esim. Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz 1997). Suhtautumistavalla on merkitystä työn tuunaamiselle joko siihen rohkaisevasti ja innostavasti tai sitä rajoittavasti. Työntekijät kokevatkin oman työnsä muokkaamisen mahdollisuudet eri tavoin riippuen suhtautumistavoistaan. Tästä johtuen eri työntekijät saattavat suoriutua samoista työtehtävistä hyvin eri lailla. Suhtautumisen lisäksi myös työntekijöiden yleinen motivoituneisuus työtä kohtaan saattaa myötävaikuttaa työn tuunaamiseen. Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut tekemään työtä, hän todennäköisesti tuunaa työtään ja kokee tätä kautta oikeuden määrätä itse omasta työstään ja olevansa pätevä siinä, mitä tekee. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 184–185.) Tähän liittyen itseohjautuvuusteoriaa ja sisäistä motivaatiota tarkastellaan luvun 4.3 yhteydessä.

Työn tuunaamisen malliin liittyy kolmea erilaista tapaa muokata työtä – työtehtävien, työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja oman näkökulman tuunaamista – on käsitelty luvussa 3.1.2. Ne ovat seurausta yksilön motivaatiosta sekä havaituista mahdollisuuksista ja suhtautumistavoista. Erilaisilla tavoilla tuunata työtä on merkitystä sekä yksilölle että mahdollisesti myös organisaatiolle. Työn tuunaamiseen kannustava ympäristö sekä yksilöiden tavat muokata omaa työtään johtavat sekä erityisiin että yleisiin seurauksiin. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185–186.) Myös Tims ja Bakker (2010, 3) ovat havainneet, että jokaisella työn tuunaamisen kolmella eri osa-alueella on taustallaan erilaisia

tekijöitä, jotka johtavat tietynlaiseen työn muokkaamiseen. Samalla tavoin nämä kolme osa-aluetta ennustavat omalta osaltaan erilaisia seurauksia.

Kun työntekijöiden tunne työnsä tarkoituksesta ja päämääristä voimistuu työn tuunaamisen kautta, heidän kokemuksensa työn merkityksellisyydestä muuttuu. Samoin oman työn tuunaamisella saattaa olla seurauksia yksilöiden työidentiteetille, kun he muokkaavat vuorovaikutussuhteidensa määrää ja laatua. Näin heillä on mahdollisuus luoda omaa työidentiteettiään yhdessä sellaisten ihmisten kanssa, jotka myötävaikuttavat toivotun identiteetin muodostumiseen ja kannustavat myönteiseen itsearviointiin. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 186.) Tutkimusten mukaan työntekijöillä on mahdollisuus tuunata omaa työtään ja muokata omia näkemyksiään työnsä merkityksestä ja omasta identiteetistään useissa erilaisissa organisaatioissa ja ammateissa (Berg ym. 2008, 1; Wrzesniewski ym. 2013, 282). Työn tuunaamisen kautta rakentuneet työn merkitykset ja identiteetit eivät kuitenkaan ole pysyviä. Ne toimivat palautteen tavoin ja saattavat kannustaa työntekijöitä jatkamaan työn muokkaamista. Tällä tavoin heillä on mahdollisuus kehittää edelleen kokemaansa merkitystä sekä näkemystänsä omasta työidentiteetistään. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 186.)

3.3 Työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä

Tässä alaluvussa tarkastellaan, mitkä tekijät toisaalta mahdollistavat ja toisaalta estävät työn tuunaamisen. Näihin tekijöihin liittyen tuodaan esille muun muassa esimiestyön, organisaatioilmapiirin ja työympäristön merkitys työn tuunaamisen taustalla. Wrzesniewskin ja Duttonin (2001, 184) mukaan työelämässä voidaan kohdata nykyisin ristiriitaisia tekijöitä, joilla saattaa olla merkitystä työn tuunaamisen tavoille ja käytännöille. Teknologia luo organisaatioissa mahdollisuuksia yhä tarkemmalle kontrollille, mikä heikentää työntekijöiden mahdollisuuksia tuunata omaa työtään. Samaan aikaan organisaatioissa kuitenkin tuetaan erilaisia joustoja muun muassa työtuntien osalta ja tätä kautta luodaan edellytyksiä työn muokkaamiselle.

Lisäksi Tims ja kumppanit (2012, 175) ovat esittäneet, että työn tuunaaminen on mahdollista jokaisella organisaatiotasolla, mutta sen lähtökohdat saattavat vaihdella. On nimittäin ajateltu, että tietyissä tehtävissä erilaiset työn piirteet tukevat työn tuunaamista, mutta työn tuunaaminen voi myös edesauttaa kyseisten työn piirteiden saavuttamisessa. Esimerkiksi Berg, Wrzesniewski ja Dutton (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että korkeammassa asemassa olevat työntekijät tuunasivat työtään peilaten mahdollisuuksiaan omiin odotuksiinsa. Alemmassa asemassa työskentelevien tavat tuunata omaa työtään kumpusivat puolestaan muiden asettamien odotusten pohjalta.

Vaikka tämän tutkimuksen näkökulma on työntekijälähtöinen, on olennaista tunnistaa työn tuunaamisen merkitys myös johdon ja esimiesten näkökulmasta, sillä heidän

toiminnallaan on epäsuora vaikutus tuunaamisen tapoihin. Organisaation johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda työympäristö, joka voi muodostua joko työn tuunaamiseen kannustavaksi ja rohkaisevaksi tai sen mahdollisuuksia heikentäväksi. Lopulta johdolla ja esimiehillä ei kuitenkaan välttämättä ole mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, milloin ja missä määrin työn tuunaamista ilmenee. (Wrzesniewski & Dutton 2001, 195.) Johdon ja esimiesten mahdollisuutena voi olla ymmärryksen rakentaminen työn tuunaamisen strategioista sekä työntekijöiden kannustaminen oma-aloitteisuuteen, kun he toivovat työhönsä enemmän haasteita tai vähemmän haitallisia vaatimuksia (Tims ym. 2013, 238).

Berg ym. (2008, 2) ovat todenneet, että työn tuunaaminen on mahdollista ilman esimiehen virallista hyväksyntää. Tämä voitiin havaita myös tämän tutkimuksen aineistosta, mitä havainnollistetaan seuraavan katkelman avulla.

Se lähtee niin paljon itestä, että itseän sen mahdollistaa tai estää, ei siinä. (H1)

Koska tuunaaminen tapahtuu arjessa työntekijän omasta aloitteesta, se saattaa jäädä esimieheltä jopa huomaamatta (Lyons 2008, 28). Esimiestyöllä on kuitenkin merkitystä työn tuunaamiselle. Palveleva esimies sekä lisäksi henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota edistävä organisaatiokulttuuri ovat edellytyksiä työn muokkaamiselle. Jotta työntekijöiden on mahdollista tuunata työtään, tavoitteiden, vastuiden ja rajojen on oltava selkeitä. Tämän myötä henkilöstöä voidaan kannustaa parhaiden työtapojen ja uusien innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämiseksi. (Hakanen 2011, 87.) Kira ym. (2010, 619) ovat määritelleet tähän liittyen työntekijän ja esimiehen yhteistyöhön perustuvan työn tuunaamisen, jossa työn vaatimukset sekä työntekijän kehitystarpeet ja -mahdollisuudet sovitetaan yhteen.

Johtamistavalla ja esimieslähtöisellä työtehtävien määrittelyllä on merkitystä työn tuunaamiselle. Koska tuunaamisella saattaa olla myönteisiä seurauksia niin yksilöiden kuin koko organisaation suoriutumiseksi, työympäristössä tulisi olla edellytyksiä oman työn muokkaamiselle. Jotta työn tuunaaminen olisi mahdollista, tehtävärajojen määrittelyyn on kiinnitettävä huomiota. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus räätälöidä työnsä vastaamaan paremmin omia vahvuuksiaan samaan aikaan, kun he pyrkivät kohti organisaatiossa asetettuja tavoitteita. (Berg ym. 2008, 7.) Tässäkin tutkimuksessa tutkittavat toivat esille esimiestyön ja rajojen määrittämisen merkityksen työn tuunaamisen kannalta. Useat heistä toivoivat, että esimiehen kanssa voitaisiin yhdessä pohtia muutosmahdollisuuksia ja että keskustelun kautta selvitettäisiin työn määrittelemät rajat. Eräs tutkittavista korosti, että vuorovaikutuksen ja yhteisen pohdinnan kautta työntekijä ja esimies oppisivat samalla myös tuntemaan toisensa entistä paremmin. Voidaan todeta, että esimiehen rooli koetaan aineiston perusteella tärkeäksi, jotta työntekijät pysyvät tuunaamaan työtään tarkoituksenmukaisella tavalla (vrt. Demerouti 2014, 245).

Kyllä siinä jotkut rajat tulee, jos ei oo työnjohto mukana. Sillon pystys paljon enemmän saamaan noihin kohtiin, ku ois jokasella työnjohtaja mukana pohtimassa sitä asiaa. (H2)

Edellisen lisäksi johdon ja esimiesten tavoitteena pitäisi olla sellaisen työympäristön luominen ja ylläpitäminen, joka kannustaa työntekijöitä organisaation kannalta hyödylliseen työn tuunaamiseen. Tämä on mahdollista, kun työyhteisössä saadaan muodostettua yhteinen ymmärrys työn tuunaamisen merkityksestä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus nousevat tällöin olennaiseen rooliin. (Berg ym. 2008, 7; ks. myös Demerouti 2014, 245.) Aineiston perusteella oli havaittavissa, etteivät kohdeorganisaation esimiehet ole välttämättä tietoisia työntekijöiden arjesta. Jotta työntekijöitä voitaisiin kannustaa hyödylliseen työn tuunaamiseen, kohdeorganisaatiossa tulisi aineiston perusteella kiinnittää huomiota avoimeen ja osallistavaan keskusteluun, jonka kautta pohdittaisiin yhdessä mahdollisuuksia tuunata työtä. Työympäristöltä ja esimiehiltä toivotaan yhteistyöhön kannustavaa ilmapiiriä, luottamusta, omaehtoisuuden kokemuksen luomista sekä uusia haasteita. Tämä tukee Sundholmin (2000, 22) näkemystä, jonka mukaan omaehtoisuutta edistävä työilmapiiri lisää työntekijöiden kokemuksia sisäisestä motivaatiosta, luottamuksesta, itsearvostuksesta sekä tyytyväisyydestä.

Joo ja se vaatii kyllä (...) esimieheltäki sitte sitä halua auttaa sitä työntekijää järjestämällä sen työn sitten sillä tavalla että se onnistuu, et sun ei tarvii yksin sitä oikeesti yrittää puskee sitä väkisin eteenpäin. (H4)

Sehän on sitä just että voi, annetaan se vapaus, ettei koko ajan tarvii soitaa tai vastata ja kuunnella ohjeita että mihin, mihinkä päin mennään ja minä hetkenä. (H2)

Tässä tutkimuksessa esimiestyön merkitys korostui. Aineiston perusteella esimiehen tuki ja kannustus, kysymysten esittäminen valmiiden vastausten sijaan sekä keskusteleminen ote koettiin olennaisiksi tekijöiksi sekä työn voimavarojen että työn tuunaamisen kannalta (vrt. Stone, Deci & Ryan 2009, 9–10). Lisäksi aineistosta voitiin havaita työntekijöiden tarve tulla kuulluksi. Tutkimuksissa onkin esitetty, että kuunteleminen on olennainen osa organisaatioiden henkilöstöresursseja (ks. esim. Puro 2010, 28). Kuuntelevan esimiestyön on todettu edistävän muun muassa työilmapiiriä ja työssä jaksamista (Mineyama, Tsutsumi, Takao, Nishiuchi & Kawakami 2007) sekä työntekijöiden kokemuksia esimiestuesta, luottamuksesta ja sisäisestä motivaatiosta (Stine, Thompson & Cusella 1995). Tässä tutkimuksessa erityisesti kiire- ja ongelmatilanteissa esimiehen taito kuunnella työntekijää nähtiin merkityksellisenä, sillä pelkästään keskustelu saattaa auttaa työntekijää pääsemään tehtävässä eteenpäin. Tässä esitettyjä näkemyksiä havainnollistetaan seuraavissa katkelmissa.

Sit se et niinkun tietyllä tavalla koittais kannustaa sua ja ehkä rauhotelakin, että et ota vaikka kaks askelta taaksepäin ja teet nyt ihan rauhassa (...) mut jo se et sen niinkun saa sanottua ulos sen asian ni ettei sitä jää yksinään miettiin ni. (H4)

Joo siellä on ne tietyt, mitkä on listattu, että nää ja nää ja nää hommat pitää hoitaa, mut että sitte kyl yleensä puhutaan et miten niinku päästään siihen, et saadaan ne hommat hoidettua. (H4)

(...) asiasta on sanottu ja mä oon sanonu aina, että saa sanookin, ja eilen sanottiin viimeks, mut se oli ihan asiasta ni ei siinä mitään, mutta täällä jopa kysytään välillä, että mitä sulle kuuluu. (H3)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työympäristöllä voi olla merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille (ks. esim. Tims ym. 2013, 230). Voidaan todeta, että työympäristö myötävaikuttaa myös työn tuunaamisen toteutumiseen ja tapoihin. Esimerkiksi Petrou ym. (2012, 1135) havaitsivat tutkimuksessaan, että aktiivisen työympäristön ja työn tuunaamisen välillä on yhteys, jolloin muun muassa korkea autonomian tunne ja työpaineet edistävät yhdessä työntekijöiden voimavaroihin keskittymistä työn haasteiden vähentämisen sijaan. Ojanen (2007, 256) on puolestaan esittänyt, että työympäristöllä ja olosuhteilla on merkitystä asenteiden ja toimintamallien kehittymiselle. Jos ympäristöä on mahdollista edistää niin, että ihmiset voivat toimia sisältä ohjautuvasti, se koetaan todennäköisesti myönteiseksi. Edelleen kokemukset arvostavasta ympäristöstä lisäävät työntekijöiden myönteistä näkemystä organisaatiosta ja samalla vastuullista toimintaa.

Wrzesniewski ja Dutton (2001, 197) määrittelevät toisaalta työn tuunaamisen mahdollistaviksi ja toisaalta sitä estäviksi tekijöiksi esimiestyön, yhteistyön, asenteen, kuuntelemisen, organisaatorakenteen sekä organisaation arvot, uskomukset ja normit. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tämä tutkimus tukee osittain näitä Wrzesniewskin ja Duttonin näkemyksiä ja osittain tuo niihin uutta. Tässä tutkimuksessa nimittäin havaittiin, että työn tuunaamisen mahdollistavina tekijöinä koettiin pysähtyminen, oma ja ympäristön asenne, työyhteisön avoin ja arvostava ilmapiiri, esimiehen tuki ja kuuluksi tuleminen, omaehtoisuuden kokemus, oma-aloitteisuus, joustavuus, realistiset odotukset ja tavoitteet, itsetuntemus sekä työkavereiden ja asiakkaiden tunteminen. Voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa ilmenneet pysähtymisen tarve sekä yksilönäkökulmaa korostavat tekijät, kuten omaehtoisuuden kokemus, toivat uusia lähtökohtia työn tuunaamisen mahdollistavien tekijöiden tarkastelukenttään. Aineiston perusteella kohdeorganisaation arvot eivät puolestaan tulleet selkeästi esille työn tuunaamisen taustatekijöinä. Tutkimusaineistosta havaitut työn tuunaamisen mahdollistavat ja estävät tekijät on esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1 Tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä

Mahdollistavat tekijät	Estävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • pysähtyminen • oma ja ympäristön asenne • työyhteisön ilmapiiri • avoimuus • arvostus • esimiehen tuki ja kuulluksi tuleminen • omaehtoisuuden kokemus • oma-aloitteisuus • joustavuus • realistiset odotukset ja tavoitteet • itsetuntemus • työkavereiden ja asiakkaiden tunteminen 	<ul style="list-style-type: none"> • oma ja ympäristön asenne • oletukset ja uskomukset • selvittämättömät asiat • pinttyneet toimintatavat • puutteellinen yhteistyö esimiehen kanssa • jatkuva kiireen tunne • itsekriittisyys • tiedon puute • turhautuminen • ristiriitaiset odotukset • työpisteen sijainti • epäoikeudenmukaisuuden kokemukset

Kuten taulukosta 1 ilmenee, kohdeorganisaatiossa havaittiin useita työn tuunaamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Esimerkiksi oma asenne koettiin olennaiseksi työn tuunaamisen mahdollistajaksi ja sen merkitys ulotettiin myös yksilön ulkopuolelle. Osa tutkittavista oli havainnut, että omalla positiivisella asenteella on usein merkitystä myös ympäristön asenteeseen. Itsetuntemuksen kohdalla korostuivat muun muassa ymmärrys omasta osaamisesta sekä omien toiveiden, tarpeiden ja odotusten tunnistaminen. Lisäksi voidaan todeta, että työntekijöiden oli mahdollista suorittaa tehtäviään hyvin itsenäisesti. Työntekijöiden suorittamien työtehtävien riippumattomuus toisistaan saattaa nimitäin edistää työn tuunaamisen mahdollisuuksia (Demerouti 2014, 244) ja samalla vähentää tuunaamisen haitallisia seurauksia, kuten erilaisten prosessien aikataulumuutoksia tai kollegoiden töiden valmistumista (Niessen ym. 2016, 8).

Aineiston perusteella työntekijät kokivat, että työn tuunaamiselle löytyi myös estäviä tekijöitä. Näihin lukeutuivat oma ja ympäristön asenne, oletukset ja uskomukset, selvittämättömät asiat, pinttyneet toimintatavat, puutteellinen yhteistyö esimiehen kanssa, jatkuva kiireen tunne, itsekriittisyys, tiedon puute, turhautuminen, ristiriitaiset odotukset, työpisteen sijainti sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemukset. Havaittuja tekijöitä ilmentävät seuraavat katkelmat.

Et se on niinku just tässä, et se on se ympäristön asenne ja sitten on nää vanhat totutut tavat, että just se että ku ei oo ennenkään ni miks sitten yhtäkkiä nyt niinku. (H6)

Mutta että niinku okei, duunari tulee pomon luokse, se on asiakas. Se ei välttämättä oo oikeessa, mut kuunnellaan ihan oikeesti, et mitä sillä on asiaa ja sit sille perustellaan se. (H3)

Katkelmien perusteella voidaan olettaa, että tutkittavat saattavat tuntea olonsa turhautuneiksi, mikäli ympäristö ei kannusta kokeilemaan uutta, ratkaisuja ei perustella kunnolla tai jos työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi. Jatkuva kiireen tunne sekä kokemus siitä, että pitäisi aina tehdä enemmän ja nopeammin koettiin tässä tutkimuksessa itsekriittisyyttä lisääviksi ja näin ollen työn tuunaamista haittaaviksi tekijöiksi.

Tarkasteltaessa työn tuunaamisen organisatorisia mahdollisuuksia on huomioitava, että työn tuunaamisella saattaa olla joskus kielteisiä seurauksia. Työntekijä voi ottaa lisää vastuuta kehittyäkseen, mutta ei huomioi muiden työn vaatimusten säilymistä ennallaan. Tällöin vaaraksi saattaa muodostua työntekijän kuormittuminen. Mikäli työntekijä haluaa lisätä työnsä vastuutekijöitä, hänen on kiinnitettävä huomiota työn vaatimusten ja voimavarojen väliseen tasapainoon ja keskusteltava asiasta esimerkiksi esimiehensä kanssa. Kielteisiä seurauksia voi syntyä myös tilanteessa, jossa työntekijä keskittyy ainoastaan mukaviin tehtäviin ja vähentää välttämättömien tehtävien tekemistä. Tärkeäksi tekijäksi muodostuu, että työntekijä pystyy arvioimaan työn tuunaamisen seurauksia koko työyhteisön näkökulmasta. Tällöin olennaista on työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Luottamukselle, avoimelle kommunikaatiolle ja yhteisvastuulle rakentuva ilmapiiri saattaa pienentää haitallisen työn tuunaamisen riskiä. Lisäksi vastuuta antava ja toiminnan suunnan osoittava palveleva esimies edistää myönteistä työn imua kehittävää työn tuunaamista ja mahdollistaa työntekijöiden omatoimiset ratkaisut. (Hakanen 2011, 87–88.)

Asianmukaisesti toteutettuna työn tuunaamisen avulla on mahdollista kehittää niin yksilön kokemusta työstään kuin koko työyhteisön toimintaa. Tämä kuitenkin vaatii, ettei työn rajoja ole määritelty kovin tiukasti, vaan erilaisille yksilöille annetaan tilaa muokata tehtävänsä vastaamaan omia lähtökohtiaan ja mieltymyksiään. Oman työn tuunaamisen onnistuminen on pitkälti kiinni työntekijän taidoista hyödyntää käytettävissä olevia resursseja kekseliäällä ja luovalla tavalla. Onnistuessaan työntekijän on mahdollista nauttia työstään enemmän, löytää työnsä merkitys, kehittää ammatti-identiteettiään, käsitellä eteen tulevia haasteita ja ylipäättään suoriutua aiempaa paremmin. (Berg ym. 2008, 5.) Voidaan todeta, että työn tuunaajia ovat yksilöt, jotka aktiivisesti tarkastelevat, miten heidän työnsä rajat määrittyvät, millaisia vuorovaikutussuhteita heillä on työssään sekä miten he ajattelevat työtehtävistään (Wrzesniewski & Dutton 2001, 180).

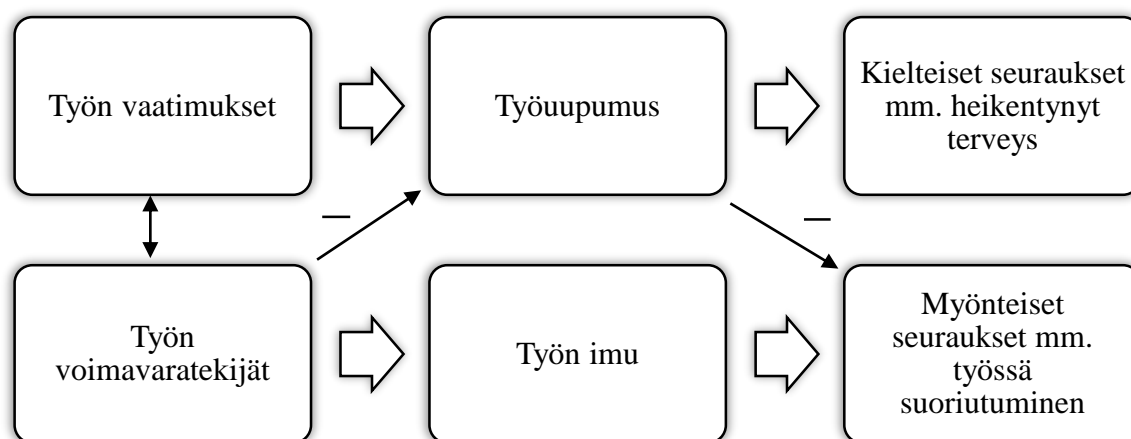
4 MOTIVAATIONÄKÖKULMIA TYÖHÖN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä kaksi teoreettista viitekehystä, joista molemmat liittyvät motivaatioon. Ensimmäiseksi tarkastellaan työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia, joka on myötävaikuttanut INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjan taustalla. Mallin lisäksi havainnollistetaan taulukon avulla, millaisia voimavaratekijöitä kohdeorganisaation työntekijät kokevat työssään. Toiseksi luvussa käsitellään motivaatiotutkimuksen kenttään kuuluvaa itseohjautuvuusteoriaa ja siihen liittyviä psykologisia perustarpeita. Lisäksi huomio kohdistetaan teorian lähtökohtaan jakaa motivaatio jatkumoksi sen perusteella, miten itseohjautuvaa yksilön käyttäytyminen on. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tutkittavien esittämät työn voimavarat on mahdollista pelkistää itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – alle.

4.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavan INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjan lähtökohtana on työn vaatimusten ja työn voimavarojen tarkastelu, minkä vuoksi on oleellista esitellä niiden perustana oleva teoreettinen viitekehys. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV-TV) mallin (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004) mukaan työolosuhteet voidaan jakaa työn vaatimukseen ja työn voimavaratekijöihin, joilla on yksilöllinen merkitys työntekijöille. Tutkimusten mukaan työn vaatimukset ovat yhteydessä uupumiseen ja voimavaratekijät tai niiden puute työntekijän sitoutumisen tasoon. Voidaan ajatella, että työn vaatimukset ovat niitä työn osa-alueita, jotka täytyy tehdä, kun taas voimavarat ovat merkityksellisiä, jotta työntekijät voivat selviytyä työn vaatimuksista ja tätä kautta pystyvät suoriutumaan työtehtävistään (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Kiinnostus työn voimavaratekijöitä kohtaan on kasvanut viime aikoina ja etenkin niiden merkitys työntekijöiden stressinsietokykyyn sekä hyvinvointiin on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena (Hobfoll 2002, 307).

Hakasen (2009, 47–48) mukaan TV-TV-mallissa keskeisenä oletuksena on, että erilaisten vaatimusten ja voimavaratekijöiden pohjalta nousee työhyvinvoinnin prosesseja, joilla on osittain erilaisia seurauksia yksilön hyvinvoinnille. Kuvio 6 havainnollistaa tätä näkemystä.



Kuvio 6 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaellen Hakanen 2005, 259; Hakanen 2011, 105)

Kuten kuvio 6 ilmenee, liialliset työn vaatimukset saattavat aiheuttaa kuormitusta ja mahdollisesti työuupumusoireita. Pitkällä aikavälillä nämä heikentävät työntekijän terveyttä ja työkykyä. TV-TV-mallissa tätä kutsutaan terveyden heikentymisen prosessiksi. Työn voimavaratekijät puolestaan edistävät työn palkitsevuutta. Tällä on merkitystä työn imun kokemukseen, joka liitetään myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin. Mallissa tätä kutsutaan motivaatioprosessiksi. Näin ollen TV-TV-malli mahdollistaa sekä työhyvinvoinnin myönteisten että kielteisten kehityskulkujen seuraamisen samanaikaisesti. (Hakanen 2009, 47–48.) Lisäksi Hakanen (2004, 262) on todennut, että työn voimavarat vähentävät työn haitallisia vaatimuksia ja näin ollen ehkäisevät työuupumusta ja heikentynyttä terveyttä (ks. kuvio 6). Työuupumus puolestaan estää usein myönteisten seurausten esiintymisen.

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan niitä fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä suoriutumista ja aiheuttavat tiettyjä fysiologisia ja psyykkisiä oireita. Työn voimavaratekijöillä puolestaan viitataan sellaisiin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka tukevat työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa, saattavat vähentää työn vaatimusten aiheuttamia fyysisiä ja psykologisia oireita sekä edistävät henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. (Demerouti ym. 2001, 501.) Toisaalta voimavaratekijät voivat olla jo itsessään merkityksellisiä, jolloin niihin saattavat lukeutua muun muassa itsetunto, läheiset suhteet sekä terveys. Toisaalta ne voivat toimia keinoina saavuttaa jotain itsessään arvokasta. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi rahan, sosiaalisen tuen tai maineen merkitystä. (Hobfoll 2002, 307.)

On esitetty, että työn voimavaroilla voi olla merkitystä joko sisäiseen motivaatioon, jolloin ne edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehitystä, tai ulkoiseen motivaatioon, jolloin ne lisäävät halukkuutta omistautua työlle ja näin auttavat tavoitteiden saa-

vuttamisessa. Työn voimavaroilla on olennainen rooli silloin, kun työntekijöillä on edessään korkeita työn määrällisiä, emotionaalisia ja kognitiivisia haasteita. (Bakker 2011, 266.) Tutkimusten mukaan työn voimavarat, kuten esimerkiksi työtovereiden tuki, palaute ja autonomia, ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun (Bakker & Demerouti 2008). Tällä tarkoitetaan työssä koettua myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jolloin työntekijä tuntee työskennellessään tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista (Hakanen 2011, 38–39).

Voimavaroja on mahdollista tarkastella useasta eri näkökulmasta. Mikäli tarkastelun kohteena ovat organisatoriset voimavarat, puhutaan esimerkiksi palkasta, uralla etene-
misen mahdollisuuksista ja työpaikan varmuudesta. Sosiaalisilla voimavaroilla puolestaan viitataan esimiesten ja työtovereiden tukeen sekä ilmapiiriin. Työn organisointiin liittyvät voimavarat huomioivat roolin selkeyden sekä päätöksentekoon osallistumisen, kun taas tehtävätason voimavarat kohdistuvat työstä saatuun palautteeseen, kyvykkyyteen, tehtävän tarkoitukseen ja autonomiaan. (Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, 86; ks. myös Hackman & Oldham 1976.) Hakanen (2011, 71) on määritellyt edellisten näkökulmien lisäksi myös työntekijän yksilöllisten voimavarojen osa-alueen, mikä tuo esille, miten yksilöt kokevat työolot ja työn voimavaroitehtäjät sekä millä tavoin he osavat niitä hyödyntää. Näihin luetaan kuuluvaksi esimerkiksi optimismi, ammatillinen pystyvyys, kimmoisuus, itsetunto sekä systeemiäly. Yksilölliset voimavarat saattavat edistää työn imun kokemusta sekä auttaa yksilöä selviämään eteen tulevista vaikeista tilanteista.

Tämän tutkimuksen aineiston voidaan katsoa tukevan TV-TV-mallin lähtökohtia, sillä erityisesti työkavereiden tuen, ammatillisen kehittymisen ja työn vapauden koettiin olevan tutkittavien keskuudessa merkittäviä voimavaroja. Tutkittavat kuvasivat näitä voimavaroitehtäjöitä oleellisiksi, sillä niiden avulla on mahdollista kokea muun muassa innostuksen ja onnistumisen tunteita sekä arvostusta ja luottamusta. Ammatillinen kehittyminen koettiin itsessään arvokkaaksi ja motivoivaksi, kun taas työkavereiden tuki auttoi ensinnäkin rakentamaan yhteistyötä ja positiivista ilmapiiriä ja toiseksi selviämään vaikeiden tilanteiden yli. Työn koettu vapaus puolestaan lisäsi vastuullisuuden ja hallinnan tunteita, mikä osaltaan edisti tutkittavien työmotivaatiota. Näin ollen voidaan todeta, että osa tutkittavien kuvaamista voimavaroista oli itsessään merkityksellisiä, kun taas osa voitiin liittää jonkin arvokkaaksi koetun päämäärän saavuttamiseen tai työn vaatimusten kohtaamiseen (vrt. Hobfoll 2002).

Työtä tuunaamalla työntekijän on mahdollista tehdä oma-aloitteisesti muutoksia tiedostamiinsa vaatimuksiin ja voimavaroihin, mikä lisää hänen kokemuksiaan oman työssä merkityksestä, innostavuudesta ja mielekkyydestä (Demerouti 2014, 237). Myös Bakker ja Leiter (2010, 190) ovat havainneet, että työn tuunaamisen kautta voidaan tasapainottaa työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta, mikä edistää työntekijöiden ja työympäristön yhteensopivuutta. On esitetty, että työtehtävien tuunaaminen voidaan

liittää työn vaatimusten muokkaamiseen, kun taas työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen on mahdollista katsoa työn voimavaratekijöiden muokkaamiseksi. Omien näkökulmien tuunaaminen yhdistetään yksilön sisäiseen muutokseen, mikä tekee sen tulkinnasta muita työn tuunaamisen osa-alueita vaikeampaa. (Demerouti 2014, 239.)

Edellä esitettyjen näkemysten taustoittamana tutkittavilta kysyttiin ennen tuunaussuunnitelman toteutusta järjestetyissä ryhmäkeskusteluissa heidän kokemiaan työhön ja työyhteisöön liittyviä voimavaratekijöitä, jotka he mieltävät merkityksellisiksi omassa työssään. Aineistosta voitiin havaita useita voimavaroja, jotka auttavat työntekijöitä kohtaamaan omassa työssään eteen tulevia haasteita. Taulukko 2 havainnollistaa tutkittavien kokemia voimavaroja, joiden luokittelussa on hyödynnetty Hakasen (2011) esittämää työn ja työyhteisön voimavarojen jaottelua.

Taulukko 2 Tässä tutkimuksessa merkityksellisiksi koetut työhön ja työyhteisöön liittyvät voimavaratekijät

Organisatoriset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • asianmukainen palkitseminen • työpaikan ilmapiiri
Sosiaaliset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • innostavat työkaverit • yhteenkuuluvuuden tunne • asiallinen ja rakentava palaute • tyytyväisen asiakkaan kohtaaminen • johdon luottamus
Työn organisoinnin voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • vaikutusmahdollisuudet
Tehtävätason voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • työtehtävien haasteellisuus ja monipuolisuus • onnistuminen ja oppiminen • hallinnan tunne • vapaus • oman ajankäytön ja työnteon suunnittelu ja toteutus
Työntekijän yksilölliset voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> • positiivinen asenne • luottamus omaan osaamiseen

Kuten taulukosta 2 ilmenee, asianmukainen palkitseminen koettiin tutkittavien keskuudessa organisatorisena työn voimavarana, minkä on todettu liittyvän työntekijöiden motivaatioon yleisemminkin. Hakasen (2011, 65) mukaan oikeudenmukainen palkitseminen edistää toiminnan suuntaamista ja päämäärien saavuttamista. Lisäksi se toimii ulkoisen palkitsemisen muotona, joka täydentää työntekijän innostuksen taustalla olevia työn aineettomia voimavaroja ja sisäistä motivaatiota. Kauhanen (2006,

111–112) on puolestaan todennut, että työntekijöitä on mahdollista motivoida, kun palkkauksen taustalla ovat työn arvo ja vaativuus. Palkkauksen kannustavuus perustuu sen myötä täytettäviin yksilön tarpeisiin, jolloin organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota myös yksilöiden välisiin eroihin. Lisäksi työyhteisön ilmapiiri koettiin organisatorisena työn voimavarana. Useampi tutkittavista korosti hyvää ryhmähenkeä sekä työkavereiden innostavaa vaikutusta. Tämä tukee näkemystä siitä, että työntekijöiden ja esimiesten vastavuoroinen kannustus ja rohkaisu sekä leppoisa ilmapiiri edistävät työyhteisön innostusta, innovatiivisuutta ja työn tekemisen sujuvuutta (Hakanen 2011, 63). Tätä havaintoa kuvaa yhden tutkittavan kommentti.

No siis, työkaverit on semmonen just jotka saa niinkun innostuun siihen työntekoon sit ja ylipäättään se että sit en mä nyt tarkota että kaikki asiat tarttis aina ajatella yltiöpositiivisesti vaan se että niinkun niitten työkavereitten kesken siinä ois semmonen positiivinen hyvä ilmapiiri niin se auttaa tosi pitkälle jaksaan varsinkin et jos on niitä huonoja päiviä töissä ni niistä saa hirveesti irti. Et sitten ne huonot asiat tuntuu niin vähäpätösiltä kun on muuten sellanen hyvä fiilis. (H4)

Aineiston perusteella voidaan todeta, että esimiesten ja työkavereiden tuki katsottiin olennaisiksi sosiaalisiksi työn voimavaroiksi. Tutkittavat kertoivat, että heille keskeisiä voimavaroja on vaihtaa kokemuksia työkavereiden kanssa sekä saada tarvittaessa apua. Hakanen (2011, 57) onkin todennut, että esimiesten tai työtovereiden tuki, ohjaus ja palaute voidaan vaikeissa tilanteissa kokea hyvinvointia edistävinä ja jopa olennaisimpina työn voimavaroina. Kaksi tutkittavista toi tähän liittyen esille seuraavaa:

Ja onhan sekin semmonen voimavara, että jos tietää, että jos joskus tulee eteen semmonen ettei niinku enää kerkee ja tietää, että jos mää vaan ilmoitan tonne niin kyllä sitten järjestyy apua (...) että ylipäättään tietää, että semmonen mahdollisuus on olemassa. (H1)

Sit semmonen homma tässä jos rupee hommat kasaantuu, siis oikeen tosi pahasti kasaantuu, kannattaa aina jutella jollekin. (...) Että ku se työ on tehtävissä ni sitte sitä jaksaa. Jos on semmonen seinä vastassa ni siitä ei tuu yhtään mitään. (H3)

Tutkittavat kertoivat myös palautteen merkityksestä. Asiallista ja rakentavaa palautetta toivottiin niin esimiehiltä kuin työkavereilta. Lisäksi tutkittavat halusivat oppia antamaan myös itse palautetta muille. Myös Hakanen (2011, 59) on todennut, että työn tekemisen mielekkyyden ylläpitämisen, arvostuksen tunteen muodostumisen ja yhteisöllisyyden tunteen kokemuksen kannalta on tärkeää, että työntekijä saa palautetta aikaansaannoksistaan. Decin ja Ryanin (1985, 300) mukaan on olennaista, että palaute on

luonteeltaan työntekijän työsuoritusta arvostavaa, mikä edistää sisäistä motivaatiota. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että yksilöidyllä palautteella on mahdollista suunnata työntekijöiden toimintaa, sillä henkilökohtainen palaute herättää usein työntekijän huomion (Tims & Bakker 2010, 6–7).

Hyvää palautetta sain annettua työparille hyvästä oivaltamisesta ja onnistumisesta. (...) Toiselle voisi antaa paljon useammin palautetta. Kuitenkin hyvää palautetta on aina helppo antaa. Ja tietää, että sen saamisesta kaikki ilahtuu! (H5)

Aineistosta ilmeni, että työn haasteellisuus koetaan usein työtehtävään liitetyksi voimavaraksi. Työhön toivotaan riittävästi haastetta, jolloin se kannustaa oppimaan. Myös Tims ja kumppanit (2012, 175) ovat todenneet, että työn haasteellisten vaatimusten riittävä määrä on olennaista työntekijöiden motivaation kannalta. Haasteellisuuden ohella tutkittavat toivoivat, että heille olisi tarjolla erilaisia, monipuolisia ja ammattitaitoa kehittäviä työtehtäviä, mitä kuvaa seuraava esimerkki.

Mutta siis se, että ku sais vaihella hommia (...), että aina välillä voi työkaverilta kysyä jotain, et voiks mä auttaa. (H6)

Tämä saa tukea Hakasen (2011, 52) näkemyksestä, jonka mukaan erilaisia taitoja vaativa työ edistää työntekijän kokemusten ja potentiaalın hyödyntämistä sekä uskoa omaan ammatilliseen pystyvyyteen. Myös Hackman ja Oldham (1976, 257) totesivat jo vuosikymmeniä sitten, että työn koettua merkityksellisyyttä voi edistää, mikäli työ edellyttää erilaisten tehtävien ja yksilön taitojen käyttämistä. Lisäksi Tims ja Bakker (2010, 4) näkevät, että työntekijöillä on mahdollisuus edistää tätä voimavareteijää. Mikäli työntekijät kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta hyödyntää kaikkea osaamistaan, he voivat edistää työnsä haasteellisuutta lisäämällä työtehtäviä, osallistumalla kiinnostaviin projekteihin tai ottamalla vastuulleen esimiehen osoittamia uusia toimenkuvia. Uusien haasteiden taustalle vaaditaan kuitenkin riittävä määrä voimavaroja, jotta niistä on mahdollista suoriutua ja jotta ne voivat edistää työntekijän voimavaroja edelleen.

Tärkeäksi voimavareteijäksi voidaan aineiston myötä todeta onnistumisen ja itsensä ylittämisen kokemukset. Yksi tutkittavista esimerkiksi kertoi, että onnistumiset innostavat ja kannustavat häntä tekemään työtä. Näitä havaintoja kuvaavat seuraavat katkelmat.

No mä ainakin, ku tulee onnistumisia ni se, ku on ainaki itte tyytyväinen työn lopputulokseen ni se sit innostaa niinku tekemään kunnolla niitä töitä sitte jatkossakin. Ja hyvä palaute. (H5)

Sitten ku se tuntuu siltä, ettei ikinä saa valmiiks sitä, ni yhtäkkiä tajuu, et se on valmis ja mä osaisin opettaa tän vaikka jollekin muulle, eli ittensä ylittäminen. (H6)

Tutkittavat kokivat olennaisiksi voimavaroikseen myös hallinnan ja vapauden tunteet. Hallinnan tunteen kerrottiin luovan kokemuksen siitä, että *“minä vien työtä eikä päinvastoin”*. Tutkimustulokset työtehtävien itsenäisyyteen ja hallinnan tunteisiin liittyvät ovat olleet moninaisia. Toisaalta on havaittu, että itsenäisyyden ja itsesäätelyn mahdollisuudet luovat edellytyksiä innostuneelle ja uudistushakuiselle toiminnalle (Hakanen 2011, 53), mutta toisaalta selvää yhteyttä esimerkiksi työn itsenäisyyden ja omaehtoisuuden sekä työn tuunaamisen välillä ei ole voitu todentaa (Niessen ym. 2016, 22). Tässä tutkimuksessa nämä tekijät koettiin sekä tärkeiksi voimavaroiksi että työn tuunaamisen mahdollistajiksi.

Lopuksi tuodaan esille vielä yksi aineistosta havaittu tilanne, joka poikkeaa aiemmista voimavaralähtöisistä näkemyksistä. Yksi tutkittavista kuvaili omaa työtään, jossa työn vaatimukset tuntuivat ajoittain voimavaroja suuremmilta. Työntekijä koki, ettei hänen työllään ja läsnäolollaan ollut suurta merkitystä, kun huomio kohdistettiin useimmiten ainoastaan tilastoihin. Tämä aiheutti työntekijässä turhautumista. Tämän kaltaiset tekijät voivat aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä ja pitkällä tähtäimellä jopa uupumusta, mitä kuvataan aiemmin esitetyllä voimavarojen ehtymisen polulla (ks. kuvio 6). Tällaisessa tilanteessa esimiehellä voidaan katsoa olevan mahdollisuuksia edistää työntekijän innostusta esimerkiksi huomioimalla työntekijää ja antamalla paikan päällä palautetta tehdystä työstä (vrt. Hakanen 2011, 88–89).

Hakanen (2011, 88–89) on todennut, että työntekijän on mahdollista ylläpitää innostustaan omaa työtään tuunaamalla. Olisi kuitenkin tärkeää, että myös työhönsä turhautunut tai jopa uupumusoireista kärsivä työntekijä pystyisi kehittämään työtään myönteiseen suuntaan työn tuunaamisen kautta. Turhautunut työntekijä voi kaventaa omaa toimintaansa ja ajatusmaailmaansa sekä tätä kautta ajautua yhä syvemmälle rutineihin. Tällöin heikentyvät myös työntekijän innostus aloitteellisuuteen ja usko muutoksen mahdollisuuteen. Työuupumusoireista kärsivän työntekijän voimavarat eivät välttämättä riitä kuin päivittäisistä työtehtävistä selviytymiseen. Näissä tilanteissa tärkeäksi tekijäksi muodostuu esimiehen ja työyhteisön sekä mahdollisesti myös työterveyshuollon aktiivinen toiminta tilanteen muuttamiseksi.

Tutkimusten mukaan työn vaatimuksia ja voimavaroja tuunaamalla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin voimavaroihinsa ja omaan hyvinvointiinsa. Tims ym. (2013) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijät voivat edistää omaa hyvinvointiaan lisäämällä tuunaamisen kautta rakenteellisia (autonomia ja vaihtelevuus) ja sosiaalisia (työyhteisön tuki ja palaute) voimavaroja sekä työn haasteellisia vaatimuksia (uudet

projektit). Koska työn tuunaamisella on todettu olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin, siihen tulisi tutkijoiden mukaan kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

4.2 Motivaation tarkastelua

Motivaatio on ollut pitkään keskeinen kiinnostuksen kohde psykologian tutkimuskentässä, sillä se voidaan nähdä biologisten, kognitiivisten ja sosiaalisten säätelymekanismien ytimessä (Ryan & Deci 2000, 69) sekä voimana, joka saa ihmisen toimimaan, ajattelemaan ja kehittymään (Deci & Ryan 2008, 14). Erityisesti työmotivaatiotutkimuksessa kiinnostusta on viime aikoina herättänyt työmotivaation, luovuuden ja innovatiivisuuden suhde. Jälkimodernissa ajassa ihmisen motivaation taustalla voidaan havaita oman työn mielekkyyden ja tarkoituksen ymmärtäminen. Näin ollen tarkastelun kohteena ei huomioida ainoastaan palkkioiden saamista. (Lämsä & Hautala 2005, 91.) Ryanin ja Decin (2000, 69) mukaan yksilöt voivat motivoitua, mikäli he arvostavat toimintaa itsessään ja ovat kiinnostuneita siitä tai mahdollisesti myös silloin, kun on olemassa jokin ulkoinen pakko. Ihmiset pyrkivät usein vaikuttamaan, muokkaamaan, rajoittamaan, laajentamaan tai lieventämään elämässään tapahtuvia asioita eivätkä ainoastaan anna asioiden tapahtua heille (Grant & Ashford 2008, 3).

Yleisesti motivaatiolla tarkoitetaan tarmokkuutta, toiminnan suuntaamista, sinnikkyyttä ja päättäväisyyttä, jotka kaikki viittaavat aktivoitumiseen ja aikomukseen (Ryan & Deci 2000, 69). Motivaatiota voidaan kuvata kokonaisprosessina, joka rakentuu kaikista yksilöön vaikuttavista ja hänen mielessään olevista tarpeista, haluista, vieteistä ja sisäisistä yllykkeistä. Voidaan ajatella, että motivaatiota tarkasteltaessa huomio kohdistetaan käyttäytymisen ohjaamisen tapoihin sekä käyttäytymisen aiheuttamiin subjektiivisiin reaktioihin. (Juuti 2006, 37.) Kiinnostus motivaatioon juontaa juurensa myös siihen liitetystä seurauksista, sillä motivoituneiden yksilöiden on todettu tekevän tuottavaa työtä. Tämän vuoksi esimerkiksi johtajien ja valmentajien on olennaista kiinnittää huomiota motivaatioon, mikäli heidän tavoitteenaan on kannustaa ihmisiä pyrkimään kohti asetettuja päämääriä. (Ryan & Deci 2000, 69; ks. myös Stone ym. 2009.)

Motivaatio on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (ks. esim. Amabile ym. 1994). Sisäisellä motivaatiolla viitataan yksilön innostukseen suoriutua tehtävistä niiden itsensä vuoksi, kun taas ulkoinen motivaatio korostaa tehtävän myötä saavutettavia ulkoisia seurauksia (Ryan & Deci 2000, 71; Gagné & Deci 2005, 331). Ojasen (2007, 67–69) mukaan ulkoiset palkkiot luovat kokemuksen, ettei toiminta ole itsestä lähtevää, omaehtoista. Kun toimitaan ainoastaan palkkioiden varassa ja korostetaan ulkoista motivaatiota, innostus, luovuus, intuitio ja keskittymisen taso saattavat laskea. Sen sijaan sisäistä motivaatiota ja sen kautta luovuutta ja tuloksellisuutta on

mahdollista edistää vapauksien ja autonomian sekä hyvien sosiaalisten suhteiden ja ilmapiirin avulla. Kun yksilölle tarjotaan sekä valinnanmahdollisuuksia että arvostusta heijastavia palkkioita, sisäinen motivaatio saattaa vahvistua.

4.3 Itseohjautuvuusteoria

Tämän tutkimuksen lähtökohdiksi määriteltiin voimavaralähtöisyys sekä aktiivinen ja oma-aloitteinen yksilö, joka pyrkii tuunaamaan työtään vastaamaan omia tarpeitaan, toiveitaan ja odotuksiaan. Näiden lähtökohtien taustoittamana teoreettisena viitekehystenä esitetään Edward Decin ja Richard Ryanin (1985; 2000) itseohjautuvuusteoria (*engl. self-determination theory*). Motivaatiotutkimuksen keskiössä on perinteisesti ollut passiivinen ja ympäristöönsä reagoiva työntekijä, mutta nykyisin huomiota on alettu suunnata yhä useammin kohti aktiivista ja ympäristöönsä vaikuttavaa yksilöä (Parker, Bindl & Strauss 2010, 828). Aiemmasta motivaatiotutkimuksesta poiketen itseohjautuvuusteorian kulmakivenä on nimenomaan aktiivinen, utelias ja itseään toteuttava yksilö (Ryan & Deci 2008, 14), joka hakeutuu tekemään itseään innostavia ja merkittäväksi kokemiaan asioita (Martela & Jarenko 2014, 13). Decin ja Ryanin (2000, 68) mukaan ihmiset ovat lähtökohtaisesti uteliaita, aktiivisia ja sisäisesti motivoituneita sekä muun muassa aloitteellisia, inspiroituneita, oppimishaluisia ja uusia haasteita etsiviä.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta valinnan ja kasvun toiveista ja tarpeista. Yksilön mahdollisuus päättää itse on keskeistä sisäisen motivaation, ja jossain määrin myös ulkoisen motivaation, ilmenemisessä. Lisäksi ihmisillä on todettu olevan taipumus suuntautua ja sitoutua mielenkiintoiseen tekemiseen, joka usein kehittää osaamista ja johtaa sosiaaliseen ympäristöön sopeutumiseen. Itseohjautuvuuden keskiössä voidaankin katsoa olevan yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus. Ympäristö saattaa olla joko itseohjautuvuutta edistävä tai sitä estävä; kun ympäristö on itseohjautuvuuteen kannustava, yksilön käyttäytyminen on todennäköisesti itseohjautuvampaa kuin sitä estävässä ympäristössä. (Deci & Ryan 1985, 38–39.) Tutkimusten mukaan työntekijöiden itseohjautuvuudella on merkitystä organisaatioille (Gagné & Deci 2005). Sen on todettu johtavan positiivisiin työn tuloksiin (Lam & Gurland 2008, 1110) sekä lisäävän ymmärrystä muun muassa johtamiskäytäntöjen seurauksista, tavoitteisiin sitoutumisesta sekä työntekijöiden motivaatiosta oppia uutta (Sheldon ym. 2003).

Itseohjautuvuusteoriassa keskeisenä lähtökohtana tehdään ero omaehtoisesta ja kontrolloidun motivaation välillä. Omaehtoisella motivaatiolla tarkoitetaan tilanteita, joissa yksilöt toimivat joko tehtävää kohtaan tuntemansa kiinnostuksen vuoksi omasta tahdostaan (sisäinen motivaatio) tai joissa he tavoittelevat jotakin tärkeänä koettua päämäärää (omaehtoinen ulkoinen motivaatio). Kontrolloidun motivaation tapauksessa toiminta

puolestaan lähtee painostuksen ja pakottavuuden kokemuksista, jolloin yksilö tuntee, että hänen täytyy suoriutua tehtävästä. (Ryan & Deci 2002, 15–18; Gagné & Deci 2005, 333–334; Stone ym. 2009, 4.) Lamin ja Gurlandin (2008, 1114) tutkimuksen mukaan omaehtoisuus ennusti itseohjautuvaa työmotivaatiota, mikä puolestaan ennusti työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Omaehtoisuus on mahdollista määritellä työntekijöiden sosiaalisen ympäristön kautta sekä lisäksi työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kautta. Yksilölliset erot sekä vuorovaikutus sosiaalisen ympäristön kanssa saattavatkin olla merkittävässä roolissa itseohjautuvuutta tarkasteltaessa.

Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana on siis oletus, että yksilöt ovat aktiivisia ja pyrkivät kehittämään itseään. Teorian mukaan ihmisille on luontaista hakeutua itseään kiinnostaviin tehtäviin, kehittää omia kykyjään, olla osana yhteisöä sekä tuntea itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta (Deci & Ryan 2000, 229). Yksilön luontaisten ominaisuuksien lisäksi ympäristön sosiaalisilla tekijöillä on merkitystä sen kannalta, missä määrin itsensä motivoimisen prosessit ja psykologinen hyvinvointi voivat kehittyä (Ryan & Deci 2000). Tehtävät voivat olla joko sisäisesti motivoivia, jolloin ne perustuvat yksilön kiinnostukseen, tai omaehtoisuuteen perustuvalla tavalla ulkoisesti motivoivia, jolloin ne perustuvat tehtävän tärkeyteen. Sekä sisäinen motivaatio että omaehtoinen ulkoinen motivaatio on yhdistetty tutkimuksissa suorituskyykyyn, tyytyväisyyteen, luotamukseen ja hyvinvointiin työpaikalla. (Gagné & Deci 2005, 356.)

Sheldonin ym. (2003, 359) mukaan itseohjautuvuusteoriassa tarkastelun kohteena on ihmisen motivaatio kehittyä lisäämällä omia mahdollisuuksiaan sekä edistämällä yhteyttään muihin ihmisiin. Lisäksi itseohjautuvuusteoriassa huomio kohdistetaan yksilön persoonallisuuteen. Tutkimuskentän keskiössä ovat siis yksilöille luontainen tarve kehittyä sekä psykologiset perustarpeet, jotka muodostavat perustan motiivitukselle ja persoonan integraatiolle sekä olosuhteille, jotka edistävät näitä positiivisia prosesseja. Teorian tavoitteena on ollut lähestyä motivaatiota yksityiskohtaisen määritelmän kautta, mikä mahdollistaa selitysten löytämisen sille, millaista motivaatiota yksilöt ilmaisevat tietyinä hetkenä. Itseohjautuvuusteorian avulla on pystytty havaitsemaan useita erilaisia motivaatiotyyppisiä, joilla kaikilla on erityisiä seurauksia oppimiselle, suorituskyykylle, kokemukselle ja hyvinvoinnille. (Ryan & Deci 2000, 68–69.) Sheldon ym. (2003) ovat todenneet, että itseohjautuvuusteoria täydentää aiempia motivaatioteorioita laajentamalla sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä erottelua sekä tarjoamalla selityksiä useille organisatorisille ilmiöille.

Deci ja Vansteenkiste (2004, 23–24) toteavat, että itseohjautuvuusteoria voidaan nähdä positiivisen psykologian taustalla olevana teoreettisena viitekehystenä. Teoria perustuu näkemukseen, että ihmiset ovat luontaisesti proaktiivisia toimijoita, jotka pysyvät hallitsemaan sekä sisäisiä että ympäristön luomia voimia. Tämä on tutkijoiden mukaan myös positiivisen psykologian lähtökohtana (ks. esim. Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Proaktiivisuuden ohella ihmisillä on luontainen taipumus tavoitella

kasvua, kehitystä ja yhtenäistä toimintaa. Näin ollen yksilöt eivät ole sosiaalisen oppimisen tuotteita vaan tavoittelevat kehittymistä ja hyvinvointia. Positiivisen psykologian tutkijoista kuitenkin vain muutamat ovat hyödyntäneet tätä oleellisenä koettua lähtökoh-
taa, jossa yksilöt nähdään aktiivisina. Lisäksi itseohjautuvuusteorian viitekehyksessä voidaan tunnistaa sosiaalisen ympäristön merkitys ihmisen aktiivisuudelle ja kehityksel-
le.

Proaktiivisen ja kehittymishaluisen yksilön sekä sosiaalisen ympäristön vuorovaiku-
tuksen myötä on mahdollista joko edistää tai estää aktiivisuutta, kasvua ja psykologista
hyvinvointia (ks. esim. Ryan & Deci 2000). Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta posi-
tiivisen psykologian tutkimuksessa olisi huomioitava ne yhteydet ja prosessit, joissa
ihmisen kehitysmahdollisuudet voivat toteutua tai joissa heidän haavoittuvuutensa ja
herkkyytensä pääsevät hallitsemaan (Deci & Vansteenkiste 2004, 24). Aktiivisen yksi-
lön ja sosiaalisen ympäristön välistä suhdetta ja sen seurauksia on mahdollista tarkastel-
la sen perusteella, missä määrin psykologisten perustarpeiden täyttyminen on toteutunut
tai estynyt (Deci & Ryan 2000, 229). Mikäli työpaikan sosiaalinen ilmapiiri mahdollis-
taa perustarpeiden täyttymisen, yksilön itseohjautuvuus rakentuu positiiviseksi ja yksit-
täisiin työtehtäviin osallistutaan omasta tahdosta. Tämä puolestaan edistää sisäistä mo-
tivaatiota, jolla on merkitystä motivaatioseuraamuksiin, kuten työviihtyvyyteen ja työn
tarkoituksen ymmärtämiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 90.)

Vaikka tämän tutkimuksen tarkastelun lähtökohtina ovat positiivisen psykologian ja
voimavarakeskeisyyden näkökulmat, on todettava, ettei myönteinen näkökulma voi
kieltää muun muassa syrjäytymisen tai vääryyden mukanaan tuomia seurauksia. Tällais-
ten näkökulmien kautta tarkastellaan sellaisia kysymyksiä, kuten miksi työntekijät eivät
toimi oma-aloitteisesti. Itseohjautuvuusteorian mukaan kielteisiin seurauksiin saattavat
johtaa sisäisen motivaation heikkeneminen tai tavoitteiden sisäistämisen epäonnis-
tuminen. Niiden on todettu kumpuavan joko yksilön välittömästä sosiaalisesta
ympäristöstä tai mahdollisesti kehityksellisestä ympäristöstä, jossa perustarpeiden täyt-
tyminen on saattanut olla uhattuna. Mikäli työntekijöiden omaehtoisuuden, kyvykkyy-
den ja yhteisöllisyyden kokemuksia ei tueta, tuloksena saattavat olla syrjäytyminen ja
pahoinvointi. (Ryan & Deci 2000, 74.) Itseohjautuvuusteoriassa lähtökohdaksi
hyväksytään siis se käsitys, että ihmiset ovat luontaisesti aktiivisia ja uteliaita, mutta sen
lisäksi heillä on taipumus passiivisuuteen. Sosiaalisen ympäristön merkitys luontaisen
aktiivisuuden tai vaihtoehtoisesti passiivisuuden ilmenemiselle koetaan teorian
näkökulmasta olennaiseksi. Mikäli kolmelle psykologiselle perustarpeelle – omaehtoi-
suudelle, kyvykkyydelle ja yhteisöllisyydelle – annetaan tilaa, on mahdollista luoda
edellytyksiä sisäiselle motivaatiolle, kehitykselle ja hyvinvoinnille. Seuraavassa eri-
tyisenä tarkastelun kohteena ovat nämä kolme perustarvetta.

4.3.1 Kolme psykologista perustarvetta

Itseohjautuvuusteorian keskiössä ja yksilön motivaation taustalla voidaan nähdä kolme psykologista perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, joiden voidaan katsoa energisoivan yksilön käyttäytymistä (Deci & Ryan 2000; Deci & Ryan 2012, 101). Teorian mukaan nämä tarpeet ovat universaaleja perusedellytyksiä yksilön kasvulle, kehitykselle ja hyvinvoinnille (Ryan & Deci 2002, 7; Deci & Vansteenkiste 2004, 25) ja olennaisia, kun halutaan ymmärtää, mitä yksilöt tavoittelevat ja minkä vuoksi (Deci & Ryan 2000, 228). Ne voidaan määritellä Decin ja Ryanin (2000, 229; 2012, 87) mukaan luontaisiksi psykologiseksi ravintoaineiksi, joiden avulla edistetään jatkuvaa psykologista kasvua, yhtenäisyyttä ja hyvinvointia. Perustarpeiden täyttymisen on todettu edistävän terveyttä ja hyvinvointia, mutta estyessään seurauksena saattavat olla patologisuus ja pahoinvointi (Ryan & Deci 2000, 74). Koetut psykologinen kasvu, yhtenäisyys ja hyvinvointi ovat siis mahdollisia ainoastaan silloin, kun kaikki kolme perustarvetta ovat täyttyneet, yksi tai kaksi ei riitä. Kun ympäristön olosuhteet tukevat perustarpeiden täyttymistä, ne mahdollistavat positiivisia seurauksia. (Deci & Ryan 2000, 229; ks. myös Hackman & Oldham 1980, 72–77.) Kolme psykologista perustarvetta havaittiin myös tämän tutkimuksen aineistosta ja seuraavaksi niitä tarkastellaan yhdessä esimerkkien kanssa.

Omaehtoisuus (*engl. autonomy*) voidaan määritellä työn sisältämäksi vapaudeksi, itsenäisyydeksi ja harkintavallaksi, jotka tarjoavat yksilölle mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa omaa työtään (Hackman & Oldham 1976). Se tarkoittaa vapaata tahtoa (Deci & Ryan 2000, 231) ja yksilön kokemusta siitä, että hänellä on valinnan mahdollisuus (Gagné & Deci 2005, 333). Decin ja Ryanin (2000, 231) mukaan omaehtoisuus liitetään yhdentymiseen ja vapauteen, ja sen voidaan todeta olevan keskeinen tekijä hyvinvoivan yksilön toiminnassa. Myös Chirkov, Ryan, Kim ja Kaplan (2003, 98) ovat esittäneet itseohjautuvuusteoriaan nojaten, että yksilö toimii omaehtoisesti, mikäli hän toteuttaa työtään tahtomallaan tavalla ja on sitoutunut muun muassa siihen liitettyihin arvoihin. Lisäksi Hackman ja Oldham (1976, 257–258) ovat todenneet, että korkean autonomian omaavat työntekijät pystyvät vaikuttamaan omalla työskentelyllään, oma-aloitteisuudellaan ja päätöksillään toiminnan tuloksiin. Lyonsin (2008) mukaan työn tuunaaminen saattaa olla yksi tapa edistää yksilön kokemusta omaehtoisuudestaan.

Omaehtoisuutta tukevassa työyhteisössä johtajilla on mahdollisuus asettua työntekijöiden asemaan, tarjota aiempaa enemmän valinnan mahdollisuuksia ja rohkaista oma-aloitteisuuteen, jolloin seurauksena saattaa olla sekä sisäisen että omaehtoisen ulkoisen motivaation edistäminen (Gagné & Deci 2005, 355). Lam ja Gurland (2008) totesivat tutkimuksessaan, että omaehtoisuus edisti itseohjautuvaa työmotivaatiota, millä puolestaan oli merkitystä työn tuloksiin. Autonomian ja hallinnan käsitteet ovat Ojasen (2007, 79–80) mukaan kohdanneet joidenkin tutkijoiden keskuudessa kritiikkiä, sillä ihmiset

eivät välttämättä osaa käyttää vapauksiaan ja itsenäisyyttään tarkoitukseen sopivalla tavalla tai autonomia on osoittautunut näennäiseksi. Voidaan kuitenkin todeta, että vapauden kokemuksella on merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Omaehtoisuuden perustarpeen on todettu olevan edellytys yksilöiden ennakoivalle käyttäytymiselle (Wrzesniewski & Dutton 2001). Se koettiin myös aineiston perusteella oleelliseksi.

No, ainaki se että saa ite suunnitella työnsä ja sitten että niinkun saa ite järjestellä ne, että se on semmosta aika vapaata. Se on aika iso juttu. (H1)

Ja sitten homman vapaus. Tai siis totta kai on tietyt raamit, mutta niinku voin suunnitella, että teen tän vaikka ens viikolla. (H3)

Et semmonen tietynlainen avoimuus siinä, et annetaan valta ja vastuuta ihmisille (...) siinä vaiheessa työnjohtaja saattaa jo tuntea sen työntekijän jo sen verran hyvin, että se tietää, kiinnostaaks sitä ja onks sillä aikaa. (H6)

Omaehtoisuuden merkitys ilmeni usean tutkittavan kommentista. Työnteon vapautta arvostetaan ja samalla ymmärretään oma vastuu siitä, että työtehtävät hoidetaan asianmukaisesti. Kun työympäristö on omaehtoisuutta tukeva, yksilöiden on mahdollista muokata valmiiksi annettuja arvoja omikseen (Ryan & Deci 2000, 74). Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, ettei muodollinen omaehtoisuus välttämättä edistä työntekijän kokemuksta mahdollisuuksistaan työn tuunaamiseen (ks. esim. Berg ym. 2013, 96). Tässä tutkimuksessa omaehtoisuuden ohella korostettiin esimiestyön ja esimiehen kanssa käytävän vuorovaikutuksen merkitystä työn tuunaamisen taustalla. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kokemus omaehtoisuudesta vaatii sosiaalisesta ympäristöstä saatavaa tukea, jotta työn tuunaamisen koettaisiin edistävän työn tekemistä (vrt. Deci & Ryan 2012, 86–87).

Omaehtoisuuden tarkastelun yhteydessä tuodaan esille tutkimuksessa esiintynyt poikkeustapaus, joka erottui muista intervention lopussa tapahtuneen ajattelutavan muutoksen kautta. Kyseinen työntekijä asetti itselleen tavoitteita kolmen viikon ajan ja toteutti niitä. Aineiston perusteella oli mahdollista havaita, että osa tavoitteista saavutettiin hyvinkin nopeasti. Työntekijä sai myös positiivista palautetta tuunaamisprosessin myötä muuttuneesta tavastaan. Kyseinen työntekijä siis asetti tavoitteita, toteutti niitä aktiivisesti ja havaitsi välittömiä seurauksia sekä yksilö- että työyksikkötasolla. Kolmannella viikolla työntekijä kuitenkin koki tuunaamisen eri tavalla kuin kahden ensimmäisen viikon aikana.

Tuunaus rupeaa tuntumaan jotenkin väkinäiseltä, alussa tuunaaminen tuli jotenkin luonnostaan? Työn tuunaamisen pitää mielestäni tulla luonnostaan, ei väkisin pakottamalla ja yrittämällä. (H8)

Tämän katkelman kautta ilmenee työntekijän halu tuunata työtään luonnostaan ja omien päätöstensä kautta, mikä kuvaa omaehtoisuuden tarvetta. Koska omaehtoisuus ei toteutunut vaan tuunaamiselle annettiin tietyt raamit, työntekijän kokemus ei vastannut hänen perustarpeidensa täyttymistä. Kuten Deci ja Ryan (2000, 229) ovat todenneet, yhden tai kahden perustarpeen täytyminen ei riitä, vaan kaikkien kolmen on toteuduttava sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kyvykkyys (*engl. competence*) on määritelty toiseksi perustarpeeksi, ja sillä viitataan yksilön tehokkuuteen ja uusien taitojen hallitsemiseen (Sheldon ym. 2003, 366) sekä pyrkimykseen hallita toiminnan seurauksia (Sundholm 2000, 17; ks. myös Stone ym. 2009, 4). Yksilöt motivoituvat, kun he kokevat toimivansa tehokkaasti ja omaavansa tarvittavan osaamisen. Lisäksi on olennaista, että kyvykkyyttä ja osaamista voidaan kehittää jatkuvasti. (Deci & Ryan 1985, 27.) Voidaan todeta, että kyvykkyuden kokemus syntyy silloin, kun tekeminen tuntuu sujuvalta ja yksilö kokee olevansa osaava ja aikaansaava (Martela & Jarenko 2014, 16). Myös tämä perustarve ilmeni aineistosta. Yksi tutkittavista totesi, että luottamus omaan osaamiseen on olennaista, jotta voi innostua ja rohkaistua kokeilemaan uusia työtehtäviä. Lisäksi kyvykkyuden tunteen koettiin yleisesti edistävän yksilön uskallusta kohdata eteen tulevia haastavia työtilanteita sekä auttavan niistä selviämistä. Näitä näkemyksiä havainnollistetaan seuraavien esimerkkien kautta.

Kyllä ittee ainaki innostaa sillai kun nyt tässä jonkin aikaa tehny näitä hommia tässä talossa ni tulee aika haasteellisia hommia (...) (H2)

(...) kuitenkin se perus työn sisältö on melkein sama koko ajan ni sit ku tulee joku semmonen ongelma vastaan mikä sulle ei oo tullu tai joku ihan kokonaan uus asia et sä joudut oikeesti niinku pysähtyyn ja miettiin sitä ja ja hyväks lykys opetteleen sen koko uuden asian ni siitä niinku huomaa sen, että tota taas oppi jotain. (H4)

Yhteisöllisyydellä (*engl. relatedness*) puolestaan tarkoitetaan yksilön kokemaa yhteyttä muihin sekä sympatiaa ja tunnetta siitä, että voi omalla toiminnallaan saada aikaan hyviä asioita näille muille (Sheldon ym. 2003, 366; Martela & Jarenko 2014, 16). Baumeister ja Leary (1995) ovat todenneet tutkimuksessaan, että ihmiset ovat pohjimmiltaan ja kokonaisvaltaisesti motivoituneita muodostamaan ja ylläpitämään pysyviä suhteita toisiin ihmisiin. Yksilöt tavoittelevat jatkuvasti sellaisia vuorovaikutustilanteita, joissa voi herätä positiivisia tunteita ja joissa he kokevat ihmissuhteet kestäviksi ja huo-

lehtivaisiksi. Yhteisöllisyyden tarve voidaankin perustaa näkemykselle, jonka mukaan ihmisillä on tarve kuulua johonkin.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että yksilöt pyrkivät kohti yhteisöllisyyden kokemusta, vaikka yhteisöllisyyttä ei olisi edes määritelty varsinaisesti tarpeeksi (ks. Deci & Ryan 2000, 231). Yksilöiden tavat kokea yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja osallisuutta erilaisissa ryhmissä myötävaikuttavat osaltaan siihen, millaisena oman työn merkitys nähdään (Wrzesniewski ym. 2013, 290). Lisäksi on havaittu, että yhteisöllisyyden kokemuksen kautta on mahdollista edistää uusien asioiden oppimista, ideoiden luomista sekä kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksien etsimistä (Carmeli & Spreitzer 2009, 174). Tähän kolmanteen perustarpeeseen liitettäviä näkemyksiä voitiin havaita myös tämän tutkimuksen aineistosta usean eri tutkittavan kohdalla, mitä havainnollistavat seuraavat katkelmat.

(...) että niinku koittaa imee siitä vaikka työkaverilta jotain, seuraa miten se tekee töitä ja siltä koittaa imee sitä tapaa tai keskustella siitä, et no mä teen tällai että miten sä teet yleensä. (H4)

Jotenki sillai, et ku siinä oli helpompi heitellä niitä ajatuksia, että sit ku toisetki aattelee, mieltii sitä hommaa. (H5)

Kun tarkastellaan työntekijän motivaatiotekijöitä, työn sisältöä olennaisempina tekijöinä koetaan usein, miten työ on järjestetty ja johdettu (Hackman & Oldham 1980, 76–77). Mikäli omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat kunnossa, yksilö saattaa kokea työnsä arvokkaaksi ja mielekkääksi riippumatta työn sisällöstä (Martela & Järnko 2014, 60). Yhteisöllisyyden kokemuksen on todettu olevan tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan sellaisten tehtävien suorittamista, jotka eivät itsessään ole kiinnostavia. Tällöin yksilö motivoituu sen seurauksena, että hänen käyttäytymisensä on arvokasta jollekin toiselle, jonka yksilö kokee itselleen tärkeäksi. Yhteisöllisyyden lisäksi kyvykkyuden ja omaehtoisuuden kokemukset ovat olennaisia. Tavoitteet on mahdollista sisäistää, kun yksilö kokee voivansa suoriutua omaehtoisesti ja tehokkaasti sosiaalisessa ympäristössään. (Ryan & Deci 2000, 73–74.)

Decin ja Ryanin (2000, 231–232) mukaan omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden perustarpeet voidaan saavuttaa erilaisin keinoin. Yksilöt saattavat lähtökohdaisesti käyttäytyä eri tavalla ja lisäksi eri kulttuureissa voidaan luoda omanlaisia merkityksiä, mutta kaikissa tapauksissa kolmen perustarpeen täyttyminen on edellytys kehitykselle ja yksilön hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin taustalla olevia perustarpeita tarkasteltaessa on joka tapauksessa huomioitava yksilöiden väliset eroavuudet. Perustarpeet saatetaan kokea eri tavoin erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa, jolloin niiden seuraukset eroavat toisistaan. Eroavaisuuksien taustalla voidaan havaita yksilön tarpeiden ja ympäristön vuoropuhelu sekä käsitys sosiaalisesta ympäristöstä ja sen mahdollisuuksista täyt-

tää tarpeita edelleen. Olennaista on havaita, mistä ihmiset motivoituvat ja millaisia aiempia kokemuksia tämän käyttäytymisen taustalla voidaan nähdä. Gagnén ja Decin (2005, 337) mukaan tarpeiksi voidaan määritellä ainoastaan sellaiset tekijät, joiden täytyminen edistää ja joiden uhattuna oleminen horjuttaa psykologista hyvinvointia.

Ihmiselle luontaiset prosessit, kuten sisäinen motivaatio, ulkoisten vaatimusten yhdistäminen sekä hyvinvoinnin tavoittelu, vaativat ulkoista tukea tai vaihtoehtoisesti yksilön sisäisiä voimavaroja, jotta hänellä on mahdollisuus löytää tai muodostaa tarvittavat edellytykset omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemiselle. Mikäli olosuhteet rakentuvat kontrollin, liiallisten haasteiden tai torjumisten varaan, yksilöt toimivat usein vaihtoehtoisilla, puolustelevilla ja itseään suojelevilla tavoilla, joilla he kompensoivat tyydyttymättömiä perustarpeitaan. Kaiken kaikkiaan kolme psykologista perustarvetta on todettu olennaisiksi, sillä niiden kautta voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä psyykkistä hyvinvointia (Deci & Ryan 2000, 229, 231). Ryanin ja Decin (2000, 69) mukaan itseohjautuvuusteorian tutkimuskentässä on havaittu kolme tärkeää seurausta, kun perustarpeet ovat täyttyneet. Nämä seuraukset on liitetty sisäiseen motivaatioon, itsesääteilyyn sekä hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen luvussa 4.1 esille tuotuja voimavaratekijöitä (ks. taulukko 2) on mahdollista tarkastella kolmen psykologisen perustarpeen – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – kautta. Tutkittavien määrittelemiä voimavaroja voidaan nimittäin peilata perustarpeiden taustalla olevina motivaatiotekijöinä, jotka auttavat luomaan edellytyksiä perustarpeiden täyttymiseksi (vrt. Deci & Ryan 2000, 229). Taulukko 3 havainnollistaa, minkälaisia voimavaratekijöitä on mahdollista havaita kunkin perustarpeen taustalla.

Taulukko 3 Tässä tutkimuksessa merkityksellisiksi koetut voimavaratekijät luokiteltuna itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen alle

Omaehtoisuus	Kyvykkyys	Yhteisöllisyys
<ul style="list-style-type: none"> • johdon luottamus • vaikutusmahdollisuudet • hallinnan tunne • vapaus • oman ajankäytön ja työnteon suunnittelu ja toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> • asianmukainen palkitseminen • asiallinen ja rakentava palaute • työtehtävien haasteellisuus ja monipuolisuus • onnistuminen ja oppiminen • luottamus omaan osaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikan ilmapiiri • innostavat työkaiverit • yhteenkuuluvuuden tunne • tyytyväisen asiakkaan kohtaaminen • positiivinen asenne

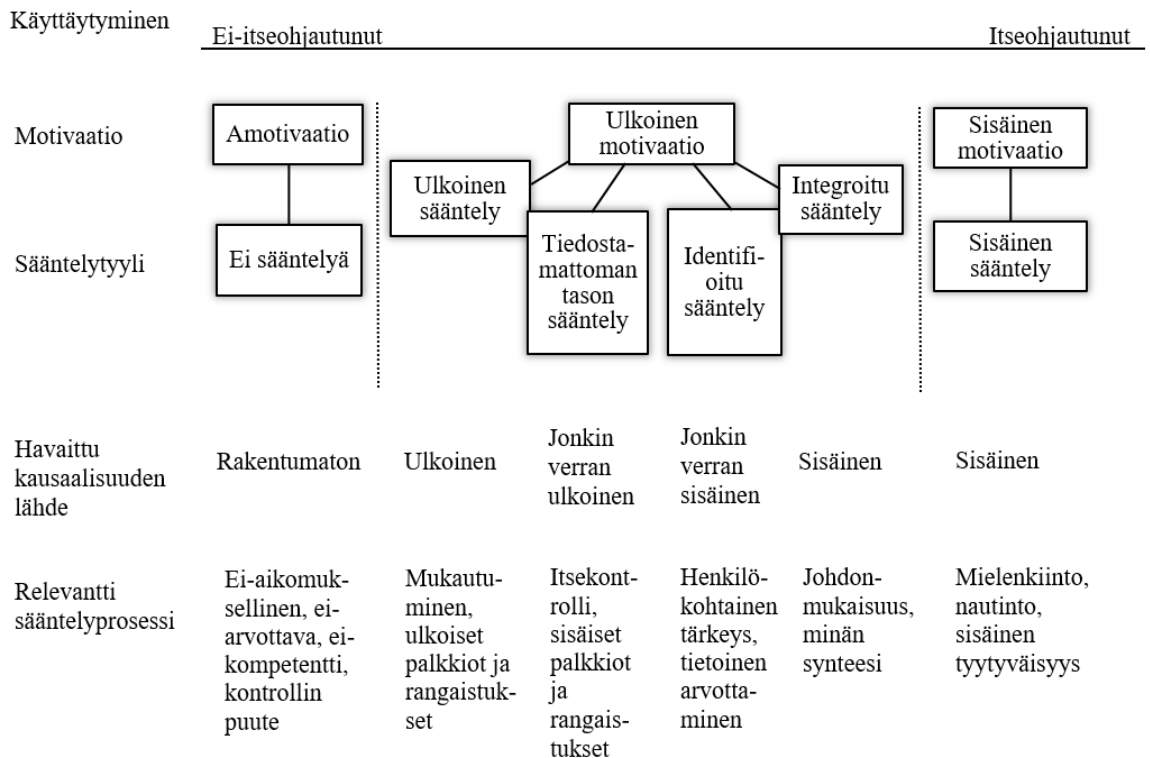
Kuten taulukosta 3 ilmenee, omaehtoisuuden tarpeen täyttymisen edellytyksinä voidaan katsoa tässä tutkimuksessa olevan johdon luottamus, vaikutusmahdollisuudet, hallinnan ja vapauden tunteet sekä itsenäisen suunnittelun ja toteutuksen mahdollisuudet. Kun voimavaroja tarkastellaan itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, yksilöt toimivat omaehtoisesti, mikäli heillä on mahdollisuus suoriutua työtehtävistään haluamallaan tavalla ja mikäli he kokevat hallinnan, vapauden ja harkintavallan tunteita (vrt. Hackman & Oldham 1976; Chirkov ym. 2003; Bakker & Demerouti 2007, 314). Lisäksi aineistosta ilmeni erikseen johdon luottamuksen merkitys, jotta yksilöillä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja omaa harkintaa käyttäen.

Kyvykkyyden taustalla voidaan tässä tutkimuksessa havaita asianmukainen palkitseminen, palaute, haastavat ja monipuoliset työtehtävät, onnistumisen ja oppimisen kokemukset sekä luottamus omaan osaamiseen. Itseohjautuvuusteorian perusteella voidaan todeta, että kyvykkyyden perustarpeen täytyminen edellyttää yksilön mahdollisuuksia kokea tehokkuutta, tarvittavan osaamisen hallintaa sekä jatkuvaa kehittymistä (vrt. Sheldon ym. 2003; Martela & Jarenko 2014). Aineiston perusteella asianmukainen palkitseminen ja palaute koettiin yksilön työsuoritusta ja osaamista arvostavina tekijöinä, minkä vuoksi ne liitettiin kyvykkyyden perustarpeeseen. Myös tutkimukset ovat osoittaneet, että asianmukainen palaute kannustaa yksilöä oppimaan, mikä puolestaan lisää kyvykkyyden kokemusta (Bakker & Demerouti 2007, 314). Yhteisöllisyyden tarpeen täyttymisen taustalla näyttäisivät puolestaan olevan työpaikan ilmapiiri, innostavat työkaverit, yhteenkuuluvuuden tunne sekä tyytyväisen asiakkaan kohtaaminen. Näin ollen voidaan ajatella, että yhteisöllisyyden perustarve vaatii toteutuakseen ihmissuhteita sekä kokemusta johonkin itseään suurempaan yhteisöön kuulumisesta (vrt. Baumeister & Leary 1995; Bakker & Demerouti 2007, 314).

Työn voimavarojen ja kolmen psykologisen perustarpeen yhteyttä on tarkasteltu myös aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Bakker ja Demerouti (2007, 312–314) ovat todenneet, että työn voimavarat saattavat edistää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Lisäksi työn voimavarojen on todettu täyttävän psykologisia perustarpeita sekä mahdollistavan yksilön kehittymisen, jolloin ne edistävät yksilön sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000). Työympäristössä esiintyvät arvostetuiksi koetut voimavarat voivat myös toimia ulkoisen motivaation lähteinä sekä kehittää työntekijän taitoja, osaamista ja kiinnostusta omistautua omalle työlleen (Hakanen 2005, 258), minkä on puolestaan todettu edistävän työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Tims & Bakker 2010, 3). Itseohjautuvuusteoriaan nojaten Deci, Vallerand, Pelletier ja Ryan (1991) ovat puolestaan esittäneet, että työn voimavarat voivat edistää yksilön sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia missä tahansa sosiaalisessa kontekstissa, jossa psykologiset perustarpeet täytetään. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan itseohjautuvuuden jatkumoa sekä luodaan ymmärrystä eri motivaatiotyypeistä.

4.3.2 Itseohjautuvuuden jatkumo

Itseohjautuvuusteoriasta kumpuava motivaationäkökulma erottaa sisäisen motivaation sekä useasta eri ulkoisen motivaation muodosta että amotivaatiosta. Tällaisen erottelun on todettu luovan mahdollisuuksia kuvata ihmisten käyttäytymistä sekä erilaisia näkökulmia yksilöiden kokemuksista ja heidän rakentamistaan merkityksistä (Vallerand & Ratelle, 2002, 40). Voidaan myös todeta, ettei ihmisillä ole varhaislapsuuden jälkeen aina mahdollisuutta toimia sisäisesti motivoituneina. Ympäristön asettamat paineet suoriutua ikävistä tehtävistä sekä useat vastuut saattavat rajoittaa yksilöiden vapautta. (Sundholm 2000, 18.) Kuvion 7 avulla havainnollistetaan tässä luvussa käsiteltävää itseohjautuvuuden jatkumoa sekä Ryanin ja Decin (2000, 72) että suomenkielisen version esittäneen Sundholmin (2000, 19) taustoittamana.



Kuvio 7 Itseohjautuvuuden jatkumo (mukaillen Ryan & Deci 2000, 72; Sundholm 2000, 19)

Kuviossa 7 esitetty itseohjautuvuuden jatkumo koostuu teoreettisesti, kokemuksellisesti ja toiminnallisesti erilaisista motivaatiotyypeistä, jotka on määritelty niiden sisältämän itseohjautuvuuden tason perusteella. Yksilöt kohtaavat usein erilaisia käyttäytymisen muotoja ja arvoja, jotka heille on määrätty ja joita ei koeta kiinnostavina tai spontaanisti omaksuttavina. Tällöin tarkastelun kohteeksi muodostuvat prosessit, joissa ei-itseohjautunut käyttäytyminen muuttuu itseohjautuneeksi. Lisäksi huomioidaan sosiaalisen ympäristön merkitys näille prosesseille. (Sundholm 2000, 19.)

Kuvion 7 oikeassa laidassa kuvatun sisäisen motivaation on katsottu olevan vahvasti omaehtoista ja edustavan itseohjautuvuuden prototyyppiä (Sundholm 2000, 20). Se on liitetty omaehtoiseen tehtävien suorittamiseen, sillä ne koetaan itsessään mielenkiintoisiksi ja mielekkäiksi. Kuvion keskiosassa esitetyllä ulkoisella motivaatiolla puolestaan viitataan toimintaan, jolla tavoitellaan jotakin ulkoista päämäärää ja joka koetaan usein kontrolloiduksi. Mikäli yksilöt kokevat käyttäytyvänsä ulkoisten motivaatiotekijöiden vuoksi, heidän omaehtoisuuden tarpeensa ei todennäköisesti täyty. Itseohjautuvuusteoriassa lähtökohtana kuitenkin on, ettei ulkoista motivaatiota voida määritellä yksiselitteisesti huomioimalla ainoastaan palkkioiden tavoittelu ja rangaistusten välttäminen, vaan siihen liittyy myös omaehtoisuutta ja lisäksi sisäistämisen käsite. (Deci & Ryan 2012, 88.) Itseohjautuvuuden jatkumon vasemmassa laidassa on amotivaatio, jolla tarkoitetaan motivaation puuttumista (Liukkonen ym. 2006, 83) sekä tilaa, jossa yksilöllä ei ole aikomusta toimia ollenkaan tai hän toimii ilman aikomusta (Sundholm 2000, 19).

Itseohjautuvuusteoriassa kiinnitetään huomiota siihen, miten ihmiset motivoituvat suoriutumaan sellaisista tehtävistä, jotka eivät ole sisäisesti motivoivia. Tämä aiheuttaa haasteita myös niille, joiden tehtävänä on luoda edellytyksiä ihmisten motivoitumiselle, sillä yksilöt voivat suhtautua tehtäviin joko täysin innottomasti, passiivisen myöntymisen tai aktiivisen henkilökohtaisen sitoutumisen kautta. (Ryan & Deci 2000, 71.) Tutkimusten mukaan yksilön kokema motivaatio voi kuitenkin muuttua. Ulkoiset motivaatiotyypit eivät tavallisesti muutu sisäiseksi motivaatioksi vaan säilyttävät välineellisen luonteensa. Sen sijaan on todettu, että käyttäytyminen voi sisältää sekä sisäisen että ulkoisen motivaation piirteitä. On mahdollista, että täysin ulkoisen tai tiedostamattoman sääntelyn tyypit siirtyvät jatkumolla kohti ulkoisen motivaation itseohjautuvampia tyyppejä, vaikka taustalla oleva kontrolli säilyisi muuttumattomana. (Deci & Ryan 2000, 236–237; 2012, 89.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan itseohjautuvuuden jatkumon sisältöä ja merkitystä yksi motivaatiotyyppi kerrallaan.

4.3.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation tutkimus käynnistyi 1970-luvulla (ks. esim. Deci 1971). Alkuvaiheissa tutkimus perustui kahteen toisiaan täydentävään tekijään, joilla pyrittiin kyseenalaistamaan vallitsevia näkemyksiä. Ensimmäisenä lähtökohtana oli, että mielenkiintoinen tekeminen on itsessään sisäisesti palkitsevaa, eikä yksilö kaipaa erityistä vahvistusta tai toiminnan seurauksia tekemisensä tueksi. Toiseksi korostettiin, että sisäiseen motivaatioon perustuva käyttäytyminen on seurausta luontaisista psykologisista perustarpeista. (Deci & Ryan 2000, 233.) Sisäinen motivaatio kuvaa siis itsessään kiinnostavan ja mielekkään tehtävän suorittamista, joka on useimmiten seurausta kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemuksista ja joissakin tapauksissa taustalla voidaan havaita myös

yhteisöllisyyden tarpeen täyttyminen (Deci & Ryan 2012, 88). Voidaankin todeta, että sisäisen motivaation taustalla on yksilöiden aktiivinen sitoutuminen tehtäviin, jotka koetaan mielenkiintoisiksi. Tämän on puolestaan todettu edistävän yksilön kasvua ja kehittymistä. Tällainen tehtäviin sitoutuminen kuitenkin edellyttää kokemusta psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. (Deci & Ryan 2000, 233.)

Sisäisen motivaation vaihtelua selittäviä tekijöitä on pyritty hahmottamaan itseohjautuvuusteoriaan kytkeytyvällä alateorialla, jota kutsutaan kognitiivisen arvioinnin teoriaksi (*engl. cognitive evaluation theory, CET*). Kognitiivisen arvioinnin teoria perustuu sosiaalisiin ja ympäristötekijöihin, jotka joko edistävät tai horjuttavat sisäistä motivaatiota. Teorian lähtökohdaksi on määritelty, että sisäinen motivaatio voi kukoistaa, mikäli olosuhteet mahdollistavat sen ja yksilö kokee tehtävän olevan itsessään kiinnostava. Oletuksena on, että esimerkiksi palaute, vuorovaikutus ja palkkiot voivat edistää yksilön kokemusta omasta osaamisestaan sekä lisäksi hänen sisäistä motivaatiotaan, kun niitä hyödynnetään tilanteissa, joissa tehtävää suoritetaan. Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan kyvykkyyden kokemus ei kuitenkaan yksinään edistä sisäistä motivaatiota vaan sen yhteydessä on koettava omaehtoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Vaikka omaehtoisuus ja kyvykkyys ovat olennaisia tekijöitä tarkasteltaessa sisäisen motivaation vaihteluita, on huomioitava myös yhteisöllisyyden näkökulma, vaikka sen yhteys sisäiseen motivaatioon ei välttämättä ole niin keskeinen. Itseohjautuvuusteoriassa oletetaan, että sisäinen motivaatio voi kukoistaa sellaisessa ympäristössä, jossa on mahdollista kokea turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. (Ryan & Deci 2000, 70–71.)

Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä oppimiseen, suorituskyykyyn ja hyvinvointiin (ks. esim. Deci & Ryan 2012, 88; Benware & Deci 1984), minkä vuoksi on alettu kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka estävät tai edistävät sisäisen motivaation kokemista (Deci & Ryan 2000, 233). On havaittu, että valinnan mahdollisuus, tunteiden näyttäminen ja itseohjautuvuuden mahdollisuudet (Deci & Ryan 1985, 26–32) sekä sopivan haastavat tehtävät, suoritusta edistävä palaute ja yksilöitä arvostava arviointi edistävät sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2000, 70). Sen sijaan palkkioiden (Deci & Ryan 1985, 125) sekä uhkailun, määräaikojen, ohjeiden, painostavan arvioinnin ja ennalta määrättyjen tavoitteiden (Ryan & Deci 2000, 70) on todettu olevan haitallisia sisäisen motivaation kokemuksen kannalta, sillä ne luovat tunteen yksilön ulkopuolelta tulevista valinnoista.

Vaikka sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön luontaisista taipumuksista, sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaaditaan tutkimusten mukaan ympäristön tukea ja kannustusta. Tutkimukset ovat nimittäin osoittaneet, että sisäisen motivaation ilmeneminen voidaan tukahduttaa, mikäli ympäristöstä ei saada rohkaisua. (ks. esim. Ryan & Deci 2000, 70.) Sisäisen motivaation johtamisessa on tarkoitus auttaa yksilöä löytämään vahvuutensa ja voimavaransa sekä kannustaa häntä hyödyntämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 36).

On tärkeää tiedostaa, että ihmiset kokevat sisäistä motivaatiota, kun heillä on mahdollisuus tehdä itseään kiinnostavia tehtäviä, joissa on uutuuden viehätystä, haastetta tai esteettistä arvoa. Sisäinen motivaatio saattaa olla ainutlaatuinen ilmiö, kun tarkastellaan yksilöiden positiivista potentiaalia. Se toimii ikään kuin luontaisena taipumuksena, kun ihmiset tavoittelevat uusia haasteita, hyödyntävät kykyjään, tutkivat uusia asioita ja oppivat. (Ryan & Deci 2000, 70–71.)

4.3.2.2 Ulkoisen motivaation eri muodot ja amotivaatio

Toista itseohjautuvuusteorian alateoriaa kutsutaan orgaaniseksi integraatioteoriaksi (*engl. organismic integration theory, OIT*). Se käsittelee motivaation erilaisia muotoja ja erottaa toisistaan amotivaation, ulkoisen motivaation neljä erilaista tyyppiä sekä sisäisen motivaation. Orgaanisessa integraatioteoriassa ulkoinen motivaatio jaetaan neljään alatyyppeihin, jotka eroavat toisistaan sen perusteella, miten itseohjautuvaa ja omaehtoista yksilön käyttäytyminen on (Deci & Ryan 1985, 129–140; Ryan & Connell 1989). Nämä erilaiset ulkoisen motivaation tyypit – ulkoinen sääntely, tiedostamattoman tason sääntely, identifioitu sääntely ja integroitua sääntely – on esitelty kuviossa 7. Olennaista on, että eri motivaatiotyypit kuvaavat eri tavoin koettua itseohjautuvuuden määrää. Omaehtoisuuden on todettu lisääntyvän, kun itseohjautuvuuden jatkumolla siirrytään täysin ulkoisesta motivaatiosta kohti integroitua sääntelyä. (Liukkonen ym. 2006, 86.)

Kun tarkastellaan ulkoista motivaatiota, se voi olla täysin ulkoapäin säänneltyä, jolloin yksilö toimii ulkoapäin asetetun vaatimuksen, palkkion tai rangaistuksen uhan vuoksi (Ryan & Deci 2000, 72). Tiedostamattoman tason sääntelyn tyypissä ulkoapäin määritellyt ohjeet omaksutaan ja niiden mukaisesti käyttäytytään, mutta ohjeita ei täysin hyväksytä yksilön omiksi (Deci & Ryan 2012, 89). Tätä tyyppiä kuvaa yksilön itsekontrolli, sillä käyttäytyminen perustuu syyllisyyden ja ahdistuksen tunteen välttämiseen (Stone ym. 2009, 6) sekä arvostuksen tunteen edistämiseen (Gagné & Deci 2005, 335). Kolmas ulkoisen motivaation muoto on sääntely samastumisen kautta, jolloin käyttäytyminen on tiedostettua ja itselle tärkeää sekä jo jossain määrin itseohjautuvaa. Korkein itseohjautuvuuden taso ulkoisen motivaation tapauksessa on integroidun sääntelyn tyyppi, jolloin tavoitteet ovat täysin omaksuttuja ja yhdenmukaisia yksilön arvojen ja tarpeiden kanssa. Kuitenkin tätä tyyppiä kuvataan vielä ulkoisen motivaation muodoksi, sillä toiminnan kautta tavoitellaan erillisiä seurauksia. Ulkoisen motivaation lisäksi teorian kautta on määriteltä amotivaatio-tyyppi, jolla viitataan toiminnan itseohjautuvuuden, tarkoituksellisuuden, arvostuksen ja kyvykkyyden puuttumiseen. (Ryan & Deci 2000, 72–73; ks. myös Sundholm 2000, 20.)

Sundholm (2000, 20) on todennut, että yksilöt kokevat itseohjautuvuutta toiminnassaan, mikäli he pystyvät sisäistämään toiminnan sääntelyn ja mukauttamaan sen osaksi minäänsä. Itseohjautuvuusteorian mukaan erityyppisiä motivaation tasoja tarkastellaankin sisäistämisen ja sopeutumisen näkökulmista. Kun yksilö sisäistää jonkin arvon tai määräyksen ja pystyy sopeuttamaan sen oman toimintansa lähtökohdaksi, arvon tai määräyksen voi kokea lähtevän itsestä. Sisäistäminen ja sopeutuminen voidaan nähdä keskeisinä tekijöinä käyttäytymisen säätelyssä. Itseohjautuvuusteoriassa onkin määritelty kaksi olennaista lähtökohtaa, joiden avulla niitä voidaan tarkastella. Ensinnäkin on tarkasteltava kysymystä siitä, millaisten prosessien kautta sisäisesti motivoimattomasta käyttäytymisestä on mahdollista tulla itseohjautuvaa. Toiseksi pohditaan, millainen merkitys sosiaalisella ympäristöllä on näihin prosesseihin. (Ryan & Deci 2000, 71.) On todettu, että yksilöiden on hallittava erilaisia toimintatapoja ja pystyttävä niiden avulla käyttäytymään tilanteissa, jotka eivät ole itsessään motivoivia. Lisäksi taustalla voidaan katsoa olevan sosiaalisen ympäristön arvostuksen. Vaikka toiminta on ulkoisesti motivoivaa, yksilö voi suoriutua siitä ja toimia itseohjautuvasti sekä kokea mahdollisesti myös arvostuksen ja mielekkyyden tunteita. (Deci & Ryan 1985, 131.)

Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuusteorian motivaatiokäsitys on tarkoituksenmukainen, sillä se tukee tutkimuksen voimavaralähtöistä ajattelutapaa. Tutkimusten mukaan omaehtoisuuteen perustuvien motivaatiotyyppien on todettu edistävän muun muassa oppimista ja suorituskkyä enemmän kuin kontrolloitujen motivaatiotyyppien (ks. esim. Deci & Ryan 2012, 90). Näin ollen tämän tutkimuksen motivaatiotarkastelun keskiössä ovat ne motivaatiotyypit, joita yksilö voi ainakin jossain määrin itse hallita ja säännellä ja joiden myötä voidaan edistää myönteisiä seurauksia sekä yksilön että mahdollisesti myös organisaation näkökulmista. Samalla kuitenkin huomioidaan, että yksilöiden käyttäytyminen voi perustua useampaan motivaatiotyyppiin yhtä aikaa, jolloin itseohjautuvuuden jatkumoa on tarkasteltava kokonaisuutena (Deci & Ryan 2012, 89).

5 TYÖN TUUNAAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan työn tuunaamisen ilmenemistä kohdeorganisaatioissa ja vastataan näin ollen tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen *Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatioissa?* Lisäksi luvussa pohditaan, miten työn tuunaaminen muokkaa työntekijöiden näkemyksiä omasta työstään ja vastataan myös toiseen päätutkimuskysymykseen *Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?* Luku on muodostettu työn tuunaamisen kolmen osa-alueen – työtehtävien, työhön liittyvän vuorovaikutuksen sekä oman näkökulman tuunaamisen – ympärille. Tässä luvussa esitettävät tekijät on käsitelty luvussa 3.1.2, jossa tuotiin esille työn tuunaamisen tavoitetyyppejä kohdeorganisaatioissa (kuvio 4).

5.1 Työtehtävien tuunaaminen

Omaa työtään tuunatessaan työntekijät saattavat hyödyntää aktiivisesti mahdollisuuttaan muokata ja uudistaa työn tekemisen tapojaan tai työtehtäviensä rajoja. Tällöin he kiinnittävät huomionsa siihen, millaisia ja kuinka useita tehtäviä heidän työhönsä sisältyy sekä miten he näitä tehtäviään toteuttavat (ks. esim. Hakanen 2011, 84). Tähän tutkimukseen osallistuneet työntekijät tuunasivat työtehtäviensä tai työtapojansa useilla erilaisilla tavoilla. He asettivat kolmen viikon intervention aikana tavoitteita työn organisointiin ja työtehtävien priorisointiin, työn tehostamiseen, rutiinien rikkomiseen, uusiin haasteisiin ja uuden opetteluun sekä toiminnan kehittämiseen liittyen (ks. kuvio 4). Tavoitteiden asettamisen jälkeen tutkittavat pohtivat tuunaussuunnitelmiansa perusteella keinoja päästä näihin tavoitteisiin. Aineiston perusteella voidaan todeta, että erilaisten vaihtoehtojen tarkastelu sekä omien suunnitelmien toteuttaminen intervention aikana loivat tutkittaville mahdollisuuden oppia uusia asioita sekä itsestään että omasta työstään.

Työtehtävän tuunaamisen osa-alueella tutkittavat pohtivat, miten omaa työtä on mahdollista organisoida aiempaa perusteellisemmin sekä miten työtehtävien priorisointitaitoa ja työn tekemistä tehokkaammin voidaan kehittää. Tämä linkittyy Bergin ja kumppaneiden (2013, 82) näkemykseen, jonka mukaan työntekijät yrittävät saada enemmän aikaa kuin aiemmin, oppia uutta sekä kohdentaa aikaa, energiaa ja huomiota tarkoituksenmukaisella tavalla työtehtäviä tai työtapoja tuunatessaan. Aineiston perusteella voidaan todeta, että yksilön kokemus omiin työtehtäviinsä liittyvästä organisointikyvystä saattaa kehittyä työn tuunaamisen myötä. Tällöin on tärkeää tunnistaa sekä työn yksittäisiä piirteitä että sen muodostama kokonaiskuva, jolloin ennakointi ja työjärjestyksen suunnittelu ovat mahdollisia.

Niin ja sit se, että onko sillä, että jos siellä on muutama pieni juttu, niin onko se sitten niinku sen käytetyn ajan arvosta. (H1)

Siis jää jotenkin enemmän aikaa. (H3)

Edellä esitettyihin katkelmiin liittyvät osaltaan omien rutiinien ja vakiintuneiden toimintatapojen tunnistaminen sekä niiden mahdollinen rikkominen. Tässä tapauksessa vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien testaaminen toivat työntekijöille mukanaan välittömiä seurauksia. Ne mahdollistivat työjärjestyksen etenemisen suunnitelmien mukaan sekä tehostivat ajankäyttöä. Näin ollen voidaan todeta, että työn tuunaaminen saattaa edistää työntekijän hallinnan tunnetta omista työtehtävistään sekä niiden aikatauluttamisesta. Tämä tukee näkemystä, että itsenäisen työskentelyn sekä tavoitteiden suunnittelun mahdollisuudet edistävät yksilön kokemuksia työtilanteiden hallinnasta ja omaan työhön vaikuttamisesta (Juuti 2006, 109).

Vastuuta työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisestä ei enää nykyisin osoiteta ainoastaan organisaatiolle vaan se on myös työntekijällä itsellään (Kauhanen 2006, 132; Bakker & Schaufeli 2008, 147). Tähän liittyen aineistosta ilmeni tutkittavien halu ja kiinnostus kehittää itseään ja omaa ammattitaitoaan. He pyrkivät intervention aikana haastamaan itseään uuden opetteluun sekä tekemään työtehtävänsä omaa osaamistaan kehittäväällä tavalla. Tutkittavien mukaan työtehtävät tehdään usein samalla tavalla kuin aiemmin, sillä omat toimintatavat saatetaan kokea kaikista tehokkaimmiksi. Intervention myötä tutkittavat kuitenkin oppivat kyseenalaistamaan omia tapojaan tehdä työtä ja havaitsivat, että ammattitaidon oma-aloitteinen kehittäminen on mahdollista. Seuraavat katkelmat kuvaavat havaintoja.

(...) mulla on pikkusen sellanen vika et mä oon niinku aina oikeessa. Ja kolmen viikon jälkeen rupee vähän huomaamaan, että voihan ne hommat tehdä noinki. (H3)

No varmaan just sitä, että yrittäs niinku monipuolistaa sitä omaa ammattitaitoo, että ei aina tee niinku sitä samalla kaavalla, pystys niinku ajatteleen vähän niinku out of the box -tyyliin vois sanoo, että ei se aina oo se oma mitä aina tekee välttämättä se paras. (H5)

Kaksi tutkittavista toi tavoitteissaan esille työyhteisön toiminnan yleisen kehittämisen. He pyrkivät tuunaamaan työtään siten, että tavoitteiden saavuttamisen kautta työnteko olisi järjestelmällisempää ja sujuvampaa vähintään oman yksikön työntekijöiden kohdalla. Työn tuunaamisen kautta toinen heistä halusi muokata jo pidemmän aikaa muutosta kaivannutta työn osa-alueita, minkä myötä ylimääräisiä työvaiheita voidaan vähentää. Toinen tutkittavista puolestaan kertoi, miten yhteisiä toimintatapoja olisi mahdollista edistää.

Kyllä sitä itekin tajuaa sitten, että nii, että oikeestaan hyvä että kun saa tartutettua sen tavan jollekin ihmiselle ni sit se tartuttaa sen jollekin ja sitte yhtäkkiä huomaa, että koko kööri tekee tän asian hyvin. (H6)

Tutkittavat siis tuunasivat työtapaansa siten, että he pystyivät samalla helpottamaan oman yksikkönsä muidenkin työntekijöiden työssä suoriutumista. Työntekijät tavoittelivat tätä kautta kehitystä yleisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin, jotka he olivat todenneet tehottomiksi. On mahdollista, että tällainen tapa tuunata työtä luo seurauksia koko organisaation tasolle työn muotoilun tai työympäristön muutoksen kautta (vrt. Wrzesniewski & Dutton 2001). Tutkimuksissa onkin todettu, että työntekijät voivat kiinnittää huomiota työprosessien ja toimintatapojen muutos- ja kehitysmahdollisuuksiin toimiessaan asiakasrajapinnassa. Saattaa nimittäin olla, että organisaation johto ei pysty omassa työssään havaitsemaan näitä mahdollisuuksia. (Carmeli ja Spreitzer 2009, 171.) Lisäksi työntekijöillä on tällöin mahdollisuus kokea pystyvänsä vaikuttamaan työympäristöönsä, minkä on todettu edistävän omaehtoisuuden tarpeen täyttymistä (ks. esim. Wrzesniewski & Dutton 2001).

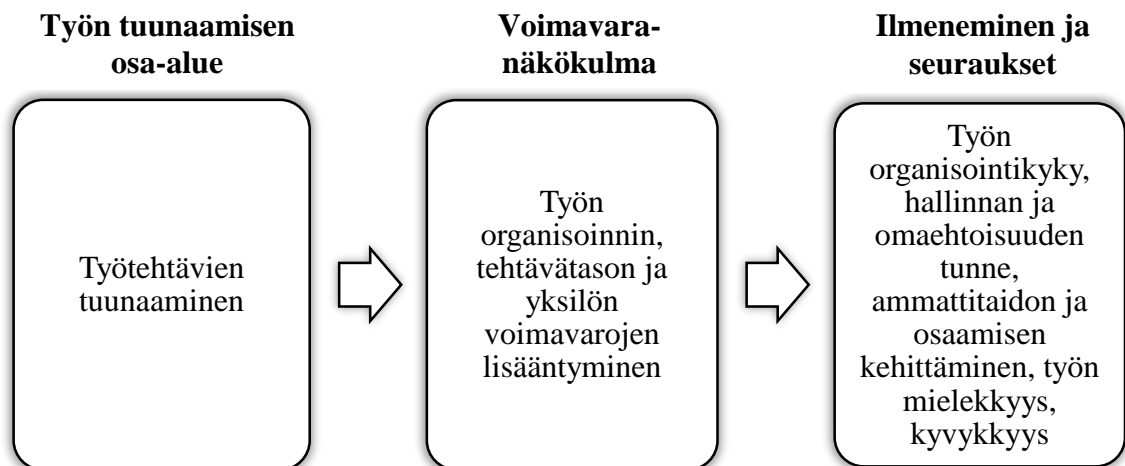
On kuitenkin todettava, että johdon ja esimiesten tulisi huomioida tilanteet, joissa työntekijä pyrkii vaikuttamaan koko työyhteisön toimintaan tai työympäristöön työn tuunaamisen kautta. Jotta tuunaamisen seuraukset olisivat sopusoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa, roolien ja rajojen on oltava selkeästi määriteltyjä (ks. esim. Hakanen 2011, 87; Berg ym. 2008, 7). Aineiston perusteella havaittuja koko työyksikköä koskevien tuunaustoimenpiteiden seurauksien yhteensopivuutta organisaation tavoitteisiin nähden ei tarkastella tämän tutkimuksen yhteydessä. Havainto tällaisesta työn tuunaamisesta on kuitenkin mielenkiintoinen ja muodostaa tarpeen jatkotutkimukselle.

Työtehtävän tai työtavan tuunaamisen kautta työntekijät pyrkivät järkevöittämään omien vaatimustensa tasoa. Useat tutkittavista tiedostivat tavoitteidensa epärealistisuuden, mikä omalta osaltaan aiheuttaa itsearvostuksen puutetta ja stressiä (vrt. Sundholm 2000, 18). Tätä lähtökohtaa vasten tutkittavat etsivät konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla itsekriittisyyttä olisi mahdollista vähentää ja itsearvostuksen tunnetta lisätä. Eräs tutkittavista asetti tuunaussuunnitelmaan perustuvien viikkotavoitteiden lisäksi itselleen päiväkohtaisia tavoitteita, jotka hän kirjoitti ylös. Kun tavoitteet oli saavutettu, työntekijä kertoi pystyneensä kokemaan onnistumisen tunteita ja olemaan tyytyväinen itseensä. Päämäärien asettamisen, tavoittelemisen ja saavuttamisen on tutkimuksissa todettu edistävän kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemuksia sekä innokkuutta ja sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2012, 88). Hakasen (2011, 53) mukaan hyvinvoinnin kannalta on myös olennaista, että työntekijä antaa itselleen välitöntä palautetta ja tunnustusta siitä, mitä on saanut aikaan.

Olen asettanut selkeän tavoitteen järjestää yhden päivän työt siten, että mitä haluan saada tehdyksi. Olen kirjoittanut asiat ja työt listaksi järjestykseen ja ollut tyytyväinen, kun olen saavuttanut ne. (H4)

Katkelma havainnollistaa, miten työntekijä pyrki pienellä työtavan muutoksella edistämään omaa työskentelyään sekä voimavarojaan. Voidaan ajatella, että tähän työn tuunaamisen tapaan liitetään myös oman näkökulman ja ajattelutavan muutos. Tässä ilmenee Wrzesniewskin ym. (2013, 283) havainto, jonka mukaan työn tuunaamisen kolme osa-aluetta eivät sulje toisiaan pois vaan niiden avulla on mahdollista muodostaa erilaisia yhdistelmiä. Näin ollen työntekijä tuunasi omaa ajattelutapaansa siten, että saavuttamalla päiväkohtaiset tavoitteensa hän pystyi ajattelemaan saavutuksiaan ja olemaan tyytyväinen itseensä. Päiväkohtaisten tavoitteiden asettaminen voidaankin tämän tutkimuksen perusteella nähdä konkreettisenä lähtökohtana ajattelutavan muuttamiselle, sillä niiden kautta työntekijä saa välitöntä palautetta itseltään.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että tuunaamalla työtehtäväänsä tai työn tekemisen tapansa tutkittavien näkemykset omasta työstään muuttuivat. Tulokset on esitetty tiivistetysti kuviossa 8.



Kuvio 8 Työtehtävien tuunaaminen

Kuten kuvioista 8 ilmenee, työtehtävien tuunaaminen saattaa lopulta muokata työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja tunnetta omasta työstään. Voidaan todeta, että työtehtäviä ja -tapoja tuunaamalla on ensinnäkin mahdollista lisätä useita työn voimavaroja, kuten omaehtoisuutta ja koettuja kehittymismahdollisuuksia (vrt. Tims ym. 2012, 176). Toiseksi näyttää siltä, että tutkittavat havaitsivat intervention myötä, miten he voivat omalla toiminnallaan edistää työn organisointitaitojaan ja hallinnan tunnettaan, omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä mahdollisesti jopa koko työyksikön tai organisaation toimintatapoja. Lisäksi koettujen vaikutusmahdollisuuksien ja itse

asetettujen realististen tavoitteiden myötä näkemykset työn mielekkyydestä ja kyvykkyys suoriutua työstä kasvoivat. Työtehtävien tuunaamisen osa-alueen lisäksi on kuitenkin tarkasteltava myös tuunaamisen kahta muuta osa-aluetta kokonaisuuden hahmottamiseksi. Seuraavaksi huomio kiinnitetään työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaamiseen.

5.2 Työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen

Yksilön toiminta tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, jossa muut ihmiset saattavat tarkkailla hänen työskentelyään, asettaa erilaisia vaatimuksia sekä odottaa toiminnalta yhteistyötä (Sundholm 2000, 21). Yhteisöllisyyden onkin todettu olevan yksi ihmisen perimmäisistä tarpeista (Ryan & Deci 2000, 68; Niessen ym. 2016, 7), joka ilmenee ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen sekä niiden myötä merkityksen kokemuksen rakentamisen kautta (Baumeister and Leary, 1995). Tässä tutkimuksessa tutkittavat asettivat erilaisia tavoitteita liittyen vuorovaikutuksen eli työn sosiaalisen tuunaamisen osa-alueeseen, minkä on todettu olevan yhteydessä yhteisöllisyyden perustarpeen täyttymiseen (Niessen ym. 2016, 7). Työn vuorovaikutuksen tuunaamistavoitteita määriteltiin niin suhteessa omaan työyhteisöön, esimieheen, eri yksiköihin kuin asiakkaisiin. Työntekijät tavoittelivat työn sosiaalisen tuunaamisen kautta yhteistyön lisäämistä ja muilta oppimista, palautteen antamista ja pyytämistä sekä läsnäoloa ja muiden huomiointia (ks. kuvio 4). Tutkittavat kuvailivat sosiaalisen tuunaamisen tavoitteitaan, toimintatapojaan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan seurauksia hyvin yksityiskohtaisesti verrattuna luvussa 5.1 käsiteltyjen työtehtävien ja työtapojen tuunaamisen kuvauksiin. Myös Lyons (2008) on todennut omassa tutkimuksessaan tällaisen havainnon.

Tässä tutkimuksessa työntekijät pyrkivät tuunaamaan työhönsä liittyvää vuorovaikutusta edistämällä yhteistyötä lähimpien työkavereidensa kanssa. Vaikka työn tuunaaminen on yksilönäkökulmaa korostava käyttäytymisen muoto, vuorovaikutuksella voitiin havaita aineiston perusteella olevan merkittävä rooli työntekijöiden tarkastellessa omaa työtään (vrt. Niessen ym. 2016, 20). Voidaan ajatella, että työntekijät muokkasivat työstään itseään innostavan lisäämällä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä näin ollen edistämällä voimavaratekijöiksi määriteltyjen työtovereiden merkitystä (vrt. Hakanen 2011, 84–85). Tämän tuunaamistavan myötä oma työtehtävä ja sen suorittaminen nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta. Aineiston perusteella yhteisöllisyyden, työkavereiden tuen ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden koettiin olevan merkittävässä roolissa tutkittavien työarjessa, mitä seuraavat katkelmat kuvaavat.

Ole enemmän työkavereiden kanssa / tee yhdessä töitä yksin tekemisen sijasta. (H4)

Olen ehkä kehunut liian vähän työkavereita ja tukenut henkisesti, sen lisääminen nostaa ilmapiiriä. (H7)

Voidaan siis todeta, että yhteisöllisyydellä ja työkavereiden tuella oli olennainen merkitys tutkittavien kokemuksiin omasta työstään, mikä tukee Chiaburun ja Harrisonin (2008) tutkimuksen tuloksia. Chiaburu ja Harrison havaitsivat, että työtovereiden tuella, avun tarjoamisella ja tiedon jakamisella on merkitystä yksilön kokemukseen esimerkiksi työnsä kuormittavuudesta. Lisäksi heidän tutkimuksessaan osoitettiin, että työkavereiden toiminnalla on vahva yhteys yksilön työtyytyväisyyteen ja oman työn sisäistämiseen sekä yleisemmin organisaatioon sitoutumiseen. Tämänkin tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että vuorovaikutus työkavereiden kanssa ja työkavereiden tarjoama tuki edistävät yksilön työssä jaksamista kuormittavissa tilanteissa sekä lisäksi työtyytyväisyyttä. Yhteys organisaatioon sitoutumiselle sekä yleisemmin työn tuunaamisen merkitys yksilön asennoitumiselle ja suhtautumistavoille työtään kohtaan ilmenevät seuraavassa katkelmassa.

Loppuviikosta havahduin oikein sellaiseen muutokseen, että aamuisin töihin lähteminen ja tuleminen tuntuu todella mukavalta! Tästä haluan pitää kiinni! (H4)

Tässä esitetty tutkittavan kokemus ilmentää siis osaltaan työntekijän sitoutumista organisaatioon. Sitoutuminen voidaan määritellä psykologiseksi kytkökseksi yksilön ja kohteen välillä, mikä tarkoittaa työkäyttäytymisen yhteydessä, että töihin tullaan mielellään, työstä ja työyhteisöstä otetaan vastuu ja niitä halutaan kehittää (Lämsä & Hautala 2005, 92). Myös Lu ym. (2014) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että sitoutuneet työntekijät tuunaavat omaa työtään muun muassa sosiaalisen muokkaamisen kautta, mikä edistää osaltaan työntekijän ja työn yhteensopivuutta. Aineiston perusteella tehtyä havaintoa töissä viihtymisestä voidaan peilata osittain myös Ghitulescun (2006) tutkimuksen tuloksiin. Hänen mukaansa työn tuunaamisella on merkitystä työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, jotka myötävaikuttavat yksilön kohonneeseen suorituskyykyyn ja vähentyneisiin poissaoloihin. Työn tuunaamisen yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä edelleen suorituskyykyyn ja vähentyneisiin poissaoloihin muodostaa kohdeorganisaatiossa erään tarpeen jatkotutkimukselle.

Työkavereihin tutustuminen, keskusteleminen ja toisilta oppiminen koettiin tutkittavien keskuudessa olennaisiksi tekijöiksi, kun sosiaaliseen työarkeen haluttiin tehdä pieniä muutoksia (vrt. Berg ym. 2010). Tämä tukee Carmelin ja Spreitzerin (2009, 174) havaintoa, jonka mukaan yhteisöllisyys saattaa edistää oppimista, uusien ideoiden kehittämistä sekä kasvun mahdollisuuksien etsimistä. Tässä tutkimuksessa yhteistyön lisäämisen koettiin helpottavan työntekoa ja tuovan siihen uuden näkökulman. Työkaverin työskentelyä seuraamalla havaittiin mahdollisuuksia löytää erilaisia toimintata-

poja, minkä useat tutkittavista kokivat hyödyllisenä. Lisäksi tutustumisen ja yhdessä tekemisen myötä opittiin tietämään, millaista osaamista eri työntekijöillä on ja keneltä olisi tarkoituksenmukaisinta pyytää apua erilaisissa tilanteissa. Nämä havainnot tukevat Fletcherin (1998) vastavuoroisen voimaannuttamisen määritelmää, jonka Berg ym. (2013, 89) yhdistävät työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaamiseen. Fletcherin (1998, 170–172) mukaan vastavuoroisen voimaannuttamisen kautta on mahdollista edistää merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita, kun työntekijät antavat ja saavat toisiltaan arvokasta apua ja tukea. Tämä edellyttää, että yksilöt pystyvät toisaalta jakamaan muille omia tietojaan ja taitojaan sekä toisaalta unohtamaan oman erinomaisuutensa oppiakseen muilta.

Tutkittavien asettamien tavoitteiden perusteella erääksi havainnoksi muodostui esimiestyön merkitys työntekijöiden suhtautumistapaan omaa työtään kohtaan. Esimiehen kanssa käytyyn vuorovaikutukseen haluttiin muutoksia, mutta eri työntekijöillä oli erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia asian suhteen. Eräs tutkittavista kertoi, että hänen tavoitteenaan oli lisätä yhteydenpitoa omaan esimieheensä. Hän totesi, että keskustelun ja kyselemisen kautta esimies saa tietoa työntekijän sen hetken työtilanteesta. Mikäli työntekijä ilmaisee halukkuutta uusiin haasteisiin ja työtehtäviin tai jos hänellä on tietyllä hetkellä paljon töitä, esimies pystyy paremmin vastaamaan työntekijän toiveisiin ja tarpeisiin, kun työntekijä oma-aloitteisesti kertoo tilanteestaan. Kyseinen työntekijä ymmärsi oman vastuunsa esimies-alaisuudessa. Mikäli työntekijä ei kerro odotuksistaan esimiehelle, tämä ei todennäköisesti voi tietää, mitä työntekijä ajattelee ja toivoo.

Aineistosta oli havaittavissa, että edellisten näkökulmien lisäksi tutkittavat tuunasivat vuorovaikutuksen tapojaan asiakkaiden kanssa. Näyttäisikin siltä, että asiakaspalvelutilanteilla katsottiin olevan merkitystä työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään. Asiakastyön palkitsevuus voidaan Hakasen (2011, 54) mukaan määritellä yhdeksi työn voimavaratekijäksi. Vaikka asiakaspalvelutyö saattaa ajoittain kuormittaa työntekijää, sen mukanaan tuoma vuorovaikutus ja auttamisen mahdollisuus tuovat työhön merkityksellisyyttä.

(...) ne on aina semmosia sitte, että ku tietää, että se asiakas tykkää ihan varmasti ku on jotain ekstra ja erikoista (...) että se on vaan niinku sitä niiden huomiointia että. Ja sit se on sitä ammatin kehittämistä tai sitä yläpitoa. (H5)

Tähän liittyy myös osaltaan luvussa 5.3 käsiteltävä omien näkökulmien ja ajatusmallien ymmärrys, sillä aineistossa tuli ilmi, miten työntekijä toivoisi itseään kohdeltavan asiakkaan asemassa. Esimerkiksi asiakkaan tarkoituksenmukainen tiedottaminen koettiin tärkeäksi tavoitteeksi. Kun asiakas tietää, miten työ etenee, hän on todennäköisesti tyytyväisempi toimintaan eikä soita työntekijöille selvityspyyntöjä. Tällaisen oma-aloitteisen ja proaktiivisen toimintatavan todettiin helpottavan työskentelyä. Asiakas-

palvelutyöhön suhtautuminen sekä sen tekemisen tavat ovat asioita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa (vrt. Hakanen 2011, 54).

Mulla on tossa yhdessä tavoitteessa (...) asiakkaiden ystävällinen ja ammattimainen informointi ja muu kanssakäyminen. (...) voihan sitä nyt koittaa soittaa ja kertoa, mikä on tilanne ja ens viikolla tai seuraavana päivänä tehdään tämmöstä. Itestä tuntus, että se ois kiva, jos itellä kävis jotain porukkaa, että niinku ois suunnilleen kartalla, mitä ne touhuua ja miten kauan kestää ja muuta. (H2)

Kysynyt talojen asukkailta heidän näkemyksiä [tehdystä työstä] ja saanut positiivista palautetta (...) (H8)

Jälkimmäisestä katkelmasta ilmennyttä asiakkaiden mielipiteiden ja näkemysten huomiointia välittyy tutkittavan oma-aloitteinen ja itseohjautuva toiminta. Suoriuduttuaan työtehtävästään työntekijä kysyi asukkailta välitöntä palautetta tehdystä työstä, mikä kuvaa työntekijän aktiivista ja luovaa tapaa huomioida asiakas. Kun asiakas huomioidaan tällä tavalla, hän kokee todennäköisesti tulevansa kuulluksi ja mielipiteellään olevan merkitystä. Tällöin hän on todennäköisesti myös tyytyväisempi, mikä tässä tapauksessa ilmeni myönteisenä palautteena. Tässä tutkimuksessa esiintynyt asiakasta kohtaan osoitettu pieni muutos arjessa saattaa johtaa kehitykseen ja muutokseen, joka välittyy positiivisena palautteena sekä työntekijälle itselleen että organisaation tasolle. Tämän näkökulman perusteella on mahdollista löytää tukea ajatukselle, että työn tuunaaminen saattaa pitkällä tähtäimellä luoda asiakaspalvelua kehittäviä käytäntöjä (vrt. Wrzesniewski and Dutton 2001, 180).

Esimiehen kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuunaamisen yhteydessä tuotiin ilmi yksilön vastuun olennaisuus. Aineiston perusteella voidaan todeta, että oman vastuun ymmärtäminen vuorovaikutuksen kehittämisessä tuli ilmi yleisemminkin. Eri yksiköissä työskentelevät eivät välttämättä tunne lainkaan toisiaan, ja kasvavassa yrityksessä työntekijöitä rekrytoidaan säännöllisesti lisää. Sekä oman yksikön sisällä että yksiköiden välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen edistämiseksi tulisi erään tutkittavan mukaan kiinnittää huomiota omaan tekemiseen. Mikäli jatkuvasti odottaa, että joku muu tekee aloitteen ja kysyy kuulumisia tai neuvoja, vuorovaikutuksen määrä ja laatu eivät todennäköisesti kehity.

Kontaktin lisääminen muiden osastojen väen kanssa ja pyrkiä edes kuulumisten vaihtoon täällä, aika harvoin tulee välillä pysähdyttyä edes kenenkään kans mitään jutulle, ihan hyvin vois (...) ja kai yhteishengenkin kannalta mukavampaa. (...). Ois ite aktiivisempi kommunikoimaan työkalvereiden ja työnjohdon kanssa. Ei se tietysti, jos itte möllöttää tuol-

la menemään paikasta toiseen ni ei sitä voi toistenkaan vastuulle sitte laittaa sitä, ettei soittele kaveri, jos ei itekään tee mitään. (H2)

Useat tutkittavista asettivat tavoitteita palautteeseen liittyen. Aineiston perusteella palaute havaittiinkin tärkeäksi tekijäksi tarkasteltaessa työntekijöiden suhtautumista omaan työhönsä. Tutkimusten mukaan työntekijät hyödyntävät palautetta todennäköisesti toimintansa taustalla tilanteissa, joissa he kokevat palautteen olevan olennaista heidän itsensä kannalta (ks. esim. Tims ja Bakker 2010, 7). Tässä tutkimuksessa osa työntekijöistä toivoi aiempaa enemmän palautetta omasta työstään sekä esimieheltään että työkavereiltaan ja osa pyrki antamaan rakentavaa palautetta ja kiitosta muille. He kokivat, että myönteistä ja rakentavaa palautetta annetaan yleisesti liian vähän, vaikka niiden kautta on mahdollista edistää työntekijöiden mielialaa, itsearvostusta ja pystyvyyden tunnetta sekä oppimista ja kehittymistä (vrt. Deci & Ryan 1985, 300). Tutkimusten mukaan on mahdollista, että sekä positiivisen palautteen antaja että saaja hyötyvät, mikäli palautteen antaja toimii omasta tahdostaan (ks. esim. Deci & Ryan 2012, 95–96), mikä havaittiin myös tässä tutkimuksessa.

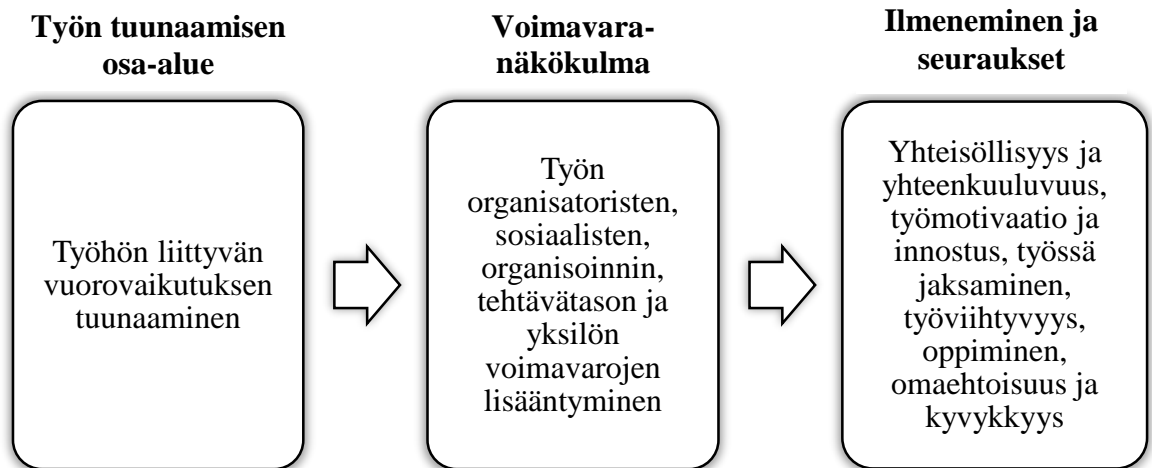
On ollut kiva kehua työtoveria onnistumisissa! (H5)

Olen antanut muidenkin tekemästä työstä kiitosta ja palautetta. Ja huomannut, että varsinkin kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä kohottaa sekä omaa että työkaverin positiivisuutta. (H4)

Edellisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että työn sosiaalisen tuunaamisen seurauksena on mahdollista luoda uusia merkityksiä työntekijöiden näkemyksistä omaa työtään kohtaan. Sosiaalisen tuunaamisen myötä voidaan edistää työntekijöiden kokemusta kyvykkyydestä ja omaehtoisuudesta, sillä positiivisen palautteen avulla voidaan osoittaa työntekijän olevan vastuussa onnistumisesta (vrt. Deci & Ryan 2012, 94). Yleisesti sosiaalinen tuunaaminen kehittää työn sosiaalisia voimavaroja, kun työntekijät oma-aloitteisesti lisäävät sosiaalisen tuen ja palautteen määrää (vrt. Hakanen ym. 2012, 13; Tims ym. 2012, 176). Tässä tutkimuksessa sosiaalisia voimavaroja pyrittiin lisäämään yhteistyön ja yhdessä oppimisen kautta, mikä luo edellytyksiä vuorovaikutussuhteiden laadun kehittämiseksi, hyvien käytäntöjen jakamiselle ja mahdollisesti myös ammattitaidon laajenemiselle. Tutkimusten mukaan oppiminen edellyttääkin sellaista vuorovaikutusta, jossa työntekijät tekevät yhdessä työtä, puhuvat työstä ja havainnoivat muita, kun he tekevät työtään (ks. esim. Brown & Duguid 1991, 47–48). Carmelin ja Spreitzerin (2009, 175) mukaan yksilöt ovat toisilleen uusien ideoiden ja tiedon lähteitä.

Aineistossa esiintyvien näkemysten perusteella työn sosiaalinen tuunaaminen voi tutkittavien kohdalla edistää innostusta, työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä. Yhteistyön ja tutustumisen kautta on mahdollista oppia uusia työtapoja ja kehittää jotakin osaamis-

aluetta tai taitoa (vrt. Lyons 2008, 28). Lisäksi työkavereihin tutustumisen jälkeen saatetaan kysyä rohkeammin apua, jolla tässä tutkimuksessa oli merkitystä kiireisenä ajanjaksona. Työkaverit nähtiin olennaisina motivaatiotekijöinä (vrt. Grant 2007) ja ne määriteltiin useimman tutkittavan kohdalla myös työn tärkeimpien voimavarojen joukkoon. Tulokset ilmenevät kuvioista 9.



Kuvio 9 Työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen

Kuvioon 9 tiivistetyt havainnot on mahdollista yhdistää yhteisöllisyyden perustarpeeseen. Toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö edistävät osaltaan työn sosiaalisia voimavaroja sekä niiden kautta yhteisöllisyyden kokemusta ja tunnetta johonkin itseään suurempaan kuulumisesta. Myös Deci ja Ryan (2012, 92) ovat todenneet, että merkitykselliset ihmissuhteet ja yhteisöön kuuluminen myötävaikuttavat yhteisöllisyyden tarpeen täyttymiseen. Tämä on yhdistetty edelleen omaehtoisuuden ja kyvykkyiden tunteisiin, mikäli päämäärät on saavutettu omaan tahtoon perustuen. Työhön liittyvän vuorovaikutuksen sekä edellisessä luvussa esitetyn työtehtävien tuunaamisen lisäksi tarkastelu suunnataan vielä työn tuunaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen eli oman näkökulman tuunaamiseen.

5.3 Oman näkökulman tuunaaminen

Oman näkökulman tuunaaminen haastaa työntekijöitä kyseenalaistamaan omia ajattelua ja toimintatapojaan (vrt. Wrzesniewski & Dutton 2001). Aineiston perusteella tässä tutkimuksessa tutkittavat pohtivat usealla tavalla tätä työn tuunaamisen osa-aluetta. Tutkittavien asettamien tavoitteiden taustalta voitiin havaita sellaisia tekijöitä, jotka liittyivät itsearvostukseen, myönteiseen asenteeseen ja onnistumisen tunteisiin, työn merkityksen kokemiseen, stressitekijöiden lievittämiseen sekä kokonaisuuden hahmot-

tamiseen (ks. kuvio 4). Sosiaalisen tuunaamisen tavoin tutkittavat kertoivat avoimesti ja yksityiskohtaisesti tämän osa-alueen tavoitteistaan, ajatuksistaan ja havainnoistaan tuunausprosessin aikana.

Itsekriittisyys ja korkealle asetetut tavoitteet ilmenivät tässä tutkimuksessa usean tutkittavan kohdalla, mikä on todettu jo luvussa 5.1 käsiteltyjen erilaisten työtapojen yhteydessä. Tutkittavat kertoivat, että he vaativat itseltään paljon ja saattavat kokea ajoittain riittämättömyyden tunteita. Tällaisissa tilanteissa he eivät ole mielestään tehneet tarpeeksi eivätkä työsuoritukset riitä heille itselleen, vaikka työnantaja tai asiakas olisivatkin tyytyväisiä. Kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin, myönteisen minäkuvan ylläpitäminen tai luominen saattavat olla pääasiallisia syitä tuunata omaa työtä, ja usein tämä tapahtuu hyödyntämällä työn kognitiivista osa-aluetta (vrt. Niessen ym. 2016, 20). Olennaista on huomioida, että yksilön subjektiivinen kokemus itsestään on merkittävä tekijä hyvinvoinnin kannalta (Liukkonen ym. 2006, 73).

Muutamit tutkittavista perustivat työn tuunaamisen tavoitteensa ja omaan työhönsä liittyvän kokemuksen tarkastelun itsearvostuksen tunteen ympärille. He pyrkivät muokkaamaan omaa ajattelutapaansa siten, että huomio kohdistuisi tehtyyn työhön ja saavutuksiin. Onkin tärkeää, että työntekijät tunnistavat ja tiedostavat, mitä kaikkea he ovat päivän aikana saaneet aikaan sen sijaan, että he huomioivat ainoastaan tekemättömät työt ja kokevat riittämättömyyttä (Hakanen 2011, 53). Seuraava katkelma tukee tätä näkemystä.

Ainaki mulla tulee sellanen, että kun sitä työtä tulee aika paljon. Sitte tavallaan kaikki, mikä jää tekemättä niin se harmittaa, mutta niinku tän myötä niin tuli vähän semmonen, että itse asiassa mähän sain näin paljon tän päivän aikana tehtyä. (H1)

Edellä esitetty kuvaus havainnollistaa kolmen viikon aikana tapahtunutta oman ajattelutavan muutosta, mikä omalta osaltaan saattaa edistää kyseisen työntekijän oman työnsä sekä itsensä arvostamista. Havainto saa tukea Wrzesniewskin ja Duttonin (2001, 180) näkemyksestä siitä, että työn tuunaamisen kautta työntekijän on mahdollista muokata sekä kokemustaan työn merkityksestä että työidentiteettiään. Aineistossa usein ilmennyt itsearvostuksen tunne voidaan Ojasen (2007, 83, 89, 94) mukaan liittää kykyyn hyväksyä itsensä sellaisena kuin on sekä itsensä arvostamiseen ja kunnioittamiseen, ehdottomaan hyväksymiseen, myönteiseen palautteeseen tai vertailuun ja tuloksellisuuteen. Näihin tekijöihin saattaa liittyä myös ahdistusta, sillä odotukset ja vaatimukset voivat olla ristiriitaisia. Itsearvostuksen kehittymistä on mahdollista tukea ohjauksen ja tuen sekä taitojen oppimisen ja osoittamisen kautta. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että pienikin muutos ajattelutavassa voi edistää yksilön arvostusta itseään ja työtään kohtaan. Myös Lyons (2008) on tutkimuksessaan todennut, että työn tuunaamisella on merkitystä yksilön minäkuvaan.

Hakasen (2011, 87) mukaan työn tuunaamiselle on olemassa edellytyksiä, kun työntekijä osaa arvostaa omaa työtään ja kokee, että muutkin arvostavat sitä. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin myös päinvastainen yhteys, sillä työn tuunaamisen intervention myötä tutkittavat pohtivat oman työnsä tarpeellisuutta ja tiedostivat sitä kautta sen arvokkuuden. Seuraava katkelma kuvaa erään tutkittavan näkemystä, miten ajatusmallien tuunaamisen kautta on mahdollista tunnistaa oman työn arvokkuus sekä omasta että esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta.

*Niin, ja sitten se, että voi sitä omaa ajatusta niinkin tosiaan tosta hom-
masta, ny vasta ymmärtäny, että arvostaa sitä hommaa, mitä me tehdään.
(...) se on arvokasta hommaa noille ihmisille, kun jos me ei tehtäs noita
hommia ni hankalaks menis ihmisten oleminen. On siinä semmonenkin
puoli. Ettei ihan, ihan niinku turhaa hommaa tosiaan oo. (H2)*

Ojasen (2007, 283) mukaan työympäristöt ja niistä muodostuneet kokemukset saattavat vaihdella hyvinkin paljon. Saman työpaikan sisällä työskentelevät voivat ajatella työnsä joko täysin toivottomana tai haasteita ja kehitysmahdollisuuksia tarjoavana. Tämänkin tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että oma työ saatetaan kokea hyvin eri tavoin. Eräs tutkittavista oli kolmen viikon intervention aikana pohtinut oman työnsä merkitystä niin työn tilaajan, kiinteistön kuin itsensä kannalta. Taustalla oli ajatus siitä, että työtehtäviä ei välttämättä pysty muokkaamaan eikä välttämättä ennakoimaan kovinkaan paljoa ja että työ saatetaan kokea ajoittain rutiineihin perustuvaksi.

Pohtiessaan työnsä merkitystä työntekijä pyrki muokkaamaan omaa näkökulmaansa keskittymällä tarkastelemaan, mitä tarkoitusta oma työtehtävä lopulta palvelee ja miten se asemoituu suhteessa kokonaisuuteen. Tähän liittyen Demerouti (2014, 240) on todennut, että työn tuunaamisen kautta työntekijät voivat kokea työtehtävänsä erilaisilla tavoilla ja löytää siitä aiemmasta poikkeavan tarkoituksen. Työn tarkoituksen ymmärtämisen on puolestaan todettu edistävän työntekijän kokemusta oman työnsä merkityksellisyydestä (Hackman & Oldham 1976, 257). Niessen ym. (2016, 3) ovat todenneet, että oman näkökulman tuunaaminen voi toimia ennakoivana strategiana, kun työntekijän kokemukset työnsä merkityksestä ja omasta työidentiteetistään muuttuvat. Myös aineiston perusteella oman näkökulman muuttaminen voi edistää työn tarkoituksen ymmärtämistä ja sen yhteydessä myös innostusta.

*Niinku tavallaan, että eihän se itse työ siitä hirveesti muutu, mutta sitä
voi vaan ajatella hirveen monella eri tavalla. Että se on aina kiva löytää,
että niin joo tällekin oli jotain hyötyä tästä ja toikin parani tosta. Se on
jopa hyödyllisempää, kun mitä ensin aatteli. (H1)*

Yksi tutkimukseen osallistuneista kertoi, että tällaisen pohdinnan kautta työtä pystyi katsomaan uusista näkökulmista ja havaitsemaan, kenelle kaikille tehty työ tuottaa iloa ja hyötyä. Näin ollen voidaan todeta, että pelkkä ajattelutavan muutos muokkasi työntekijän kokemusta omasta työstään (vrt. Crum & Langer 2007). Myös muiden tutkittavien joukossa havaittiin samansuuntaisia näkemyksiä liittyen siihen, miten oman toiminnan kautta voi esimerkiksi auttaa työkavereita tai lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä (vrt. Amabile & Kramer 2011, 75–76; Martela & Jarenko 2014, 30). Näitä tutkittavien ajatuksia voi yleisemmin peilata positiivisen muutoksen edistämiseen. Grantin (2007, 393) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu yksilöiden olevan motivoituneita, kun he voivat oman tekemisensä kautta vaikuttaa myönteisellä tavalla ympäristöönsä. Tässä tutkimuksessa tutkittavien mahdollisuutena oli tarkastella ympäristöön vaikuttamista ja muutoksen toteuttamista esimerkiksi aineistossa esiintyneen asumisviihtyvyyden ja sen kehittämisen kautta.

Oman asenteen merkityksen ymmärtäminen ilmeni aineistosta usean tutkittavan kohdalla. Eräs tutkittava kertoi, miten hän on aiemmin murehtinut tekemättömien töiden määrää ja ajatellut, että kaikki olisi pitänyt saada jo valmiiksi. Tuunaussuunnitelman toteuttamisen myötä oman ajattelun ja asenteen merkitys tulivat vahvasti esille, sillä työn tekemisen mielekkyyttä voi kehittää kääntämällä ajatuksen siihen, mitä kaikkea on saanut aikaan.

(...) se on just se niinku mihin eniten voi vaikuttaa niin just siihen omaan asenteeseen ja näkökulmaan, että miten sitä ajattelee, että onko sitä koko ajan vaan kiire vai onko paljon tekemistä tai niinku, miten sen haluaa nähdä. (H1)

Kai se niinkun itellä ainakin toi asennehan se on niinku joka hommassa, ni se on varmaan se tärkein homma, että pitäis pystyä miettimään, että ei niinku jämähä vaan sillain putkeen, että tuolta mätetään noita lappuja vasemmalta ja oikeelta ja sitten koitetaan painaa (...) niin paljon kun kerkiää. Ei ihan pelkästään sillai että. Vähän niinku pysähtyis ja miettis, vähän jopa itteensäkin voi vähän miettiä. Niinku ehkä pitemmässä juoklussa voi olla hyväkin, ettei koita keretä kaikkea samana päivänä. (H2)

Omien näkökulmien ja ajatusmallien tuunaamista tarkasteltaessa on mahdollista havaita yhteys yksilöiden käyttämiin selviytymiskeinoihin (*engl. coping strategy*). Tällaisilla selviytymiskeinoilla viitataan yksilön kognitiivisiin ja käyttäytymiseen perustuviin toimiin, joilla pyritään hallitsemaan, sietämään tai vähentämään ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia sekä niiden välisiä ristiriitoja. Keinot voivat olla ongelmalähtöisiä, jolloin huomio kohdistetaan stressiä aiheuttavaan tekijään tai tunneperusteisia, millä tarkoitetaan kuormitusta aiheuttavien tunteiden säätelyä. Selviytymisprosessit rakentuvat yksi-

lön ajatusten ja tekojen sekä niiden myötä tapahtuvien muutosten ympärille. (Folkman & Lazarus 1980, 223–224.)

Selviytymiskeinoja voidaan tarkastella irrallaan aktiivisesta käyttäytymisestä ja työn rajojen muokkaamisesta (Tims & Bakker 2010, 5). Toisaalta on esitetty, että selviytymisstrategiat toimivat ikään kuin yksilön voimavaroina, joiden avulla on mahdollista ylläpitää terveyttä (Kira ym. 2010, 617). Toisaalta on todettu, että työn vaatimusten vähentäminen liittyy terveyttä edistäviin selviytymiskeinoihin, kun vaatimukset koetaan suuriksi (Demerouti 2014, 239). Tutkimuksissa on muun muassa todettu, että oman näkökulman tuunaaminen voi edistää työntekijöiden selviytymistä organisaatiossa tapahtuvissa muutostilanteissa (ks. esim. Petrou ym. 2012, 1120).

Aineistosta ilmeni, että osa tutkittavista hyödynsi oman näkökulman tuunaamista selviytymiskeinona, joka auttoi ikään kuin kääntämään ajatuksia. Tällainen toimintatapa voidaan määritellä yksilön voimavaraksi, jonka avulla on mahdollista vastata työn vaatimusten aiheuttamaan kuormitukseen (vrt. Bakker & Schaufeli 2008, 148–149). Tuunaamisen myötä työntekijät pyrkivät muuttamaan ajatuksiaan muun muassa kielteisen palautteen yhteydessä, kun he käänivät palautteen mielessään rakentavaksi kehoitukseksi.

Olen kysynyt työtovereiden ja esimieheni mielipidettä tehdystä työstäni ja ollut tyytyväinen saamaani palautteeseen. Negatiivisenkin palautteen olen ottanut vastaan ns. kehoitteena pyrkiä korjaamaan “erheet”. (H4)

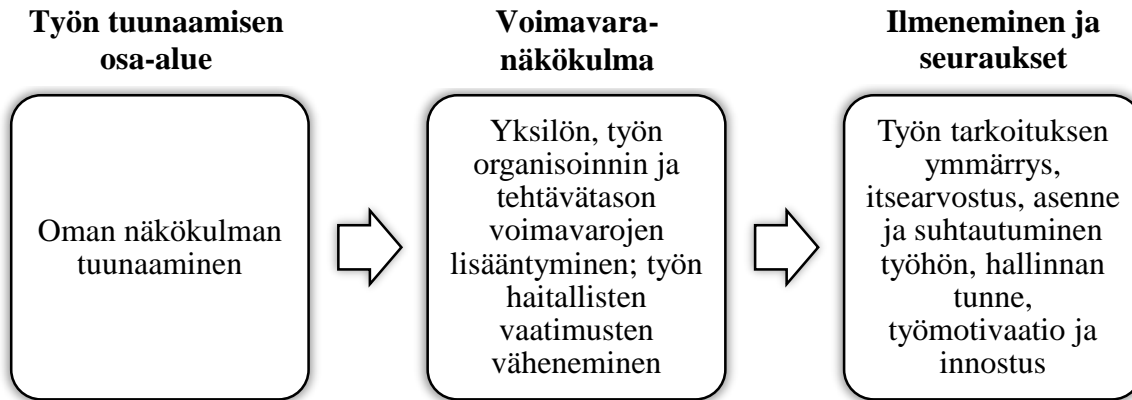
Tämän tutkimuksen perusteella oman näkökulman tuunaaminen saattaa auttaa yksilöä tunnistamaan omia voimavarojaan, ajatusmallejaan ja asenteitaan. Lisäksi omien näkökulmien tarkastelemisen, tunnistamisen ja muuttamisen myötä voidaan luoda edellytyksiä työn merkityksen kokemukselle. Kun työntekijä pystyy olemaan läsnä ja tekemään työtehtäviään ajatuksen kautta, työ ei tunnu ainoastaan suorittamiselta vaan siitä voidaan löytää muiden ihmisten arkea edistäviä tekijöitä.

Ja sitten kun sitä omaa työtä aattelee koko ajan, että voisko sitä viedä johonkin suuntaan, ni kyllähän sitten auttaa, että se ei oo vaan sitä, että suorittaa vaan että saa vähän jotain tavallaan itelleenkin. Että on siinä. (H1)

(...) mutta itte siinä tekee sen ja ajatukset, että nyt on kyllä kiire saada tää ja tämmönenki on. (H2)

Edellä esitetyt katkelmat kuvaavat, että työn tarkoituksen ymmärtäminen on olennaista, mikä ilmeni tutkittavien kokemuksina asumisviihtyvyyden takaajina, kiinteistöstä huolehtijoina sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäjinä. Näyttäisikin siltä, että omien näkökulmien ja ajatusmallien ymmärryksen sekä tuunaamisen kautta on mahdol-

lista edistää työmotivaatiota ja innostusta muun muassa onnistumisen kokemuksen kautta sekä tiedostamalla, kenelle kaikille työ luo iloa ja hyötyä. Kuvio 10 havainnollistaa tuloksia.



Kuvio 10 Oman näkökulman tuunaaminen

Kuviossa 10 esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että pieni muutos arjen ajattelussa saattaa auttaa hahmottamaan oman työn tarkoituksen ja merkityksen laajemmasta perspektiivistä sekä osana kokonaisuutta. Kuten Berg ym. (2013, 89) ovat todenneet, oman työnsä tuunaaja voi pohtia työtään ja sen merkitystä esimerkiksi tiimin tai organisaation kannalta ja ymmärtää tällä tavalla työnsä tarkoituksen ja arvokkuuden. Aineiston perusteella tutkittavat havaitsivat, että työhön ja itseensä työntekijänä voi suhtautua usealla eri tavalla ja että omaa suhtautumistapaa voi muuttaa ja hallita (vrt. Liukkonen ym. 2006, 67). Tähän liittyen Niessen ym. (2016, 20) ovat todenneet, että yksilöt voivat hallita omien näkökulmiensa ja ajatusmalliensä tuunaamista ja sen seurauksia useammin kuin työtehtävien tai työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaamista. Tämä saattaa osaltaan selittää myös tässä tutkimuksessa ilmenneen tutkittavien kokemuksen työn omaehtoisuudesta ja hallinnasta omien näkökulmien tuunaamisen yhteydessä. Työntekijät voivat tällöin keskittyä niihin tehtäviin, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja toiveitaan, ja näin ollen kokea työnsä mielekkäänä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työn tuunaaminen ilmeni kohdeorganisaatiossa kaikkien kolmen osa-alueen – työtehtävien, työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja oman näkökulman tuunaamisen – kautta. Työn tuunaamisen taustalla voitiin havaita erilaisia tavoitetyyppejä, kuten työn organisoinnin ja oman ammattitaidon kehittäminen, yhteistyön lisääminen sekä itsearvostuksen tunteen edistäminen, kuten luvussa 3.1.2 kuvion 4 myötä on esitetty. Lisäksi työn tuunaamisen voidaan todeta kohdistuneen työn voimavara-tekijöiden lisäämiseen. Aineiston perusteella työtä tuunattiin kiinnittämällä huomiota tavoitteisiin ja työn tekemisen tapoihin, tarkastelemalla vuorovaikutuksen määrää ja laatua sekä kyseenalaistamalla omia näkökulmia ja ajatusmalleja. Tulosten valossa näyt-

täisi siltä, että työn tuunaamisen prosessi muokkasi työntekijöiden näkemyksiä omasta työstään sekä lisäksi itsestään työntekijöinä. Tätä kattavampi yhteenveto on esitetty tutkimuksen luvussa 7.1. Seuraavassa luvussa tarkastelua syvennetään suhteessa siihen, millainen merkitys työn tuunaamisella oli tutkittavien näkemyksiin omasta työstään.

6 HAVAINTOJA JA KOKEMUKSIA TUUNAUSMATKALTA

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille tutkittavien kokemuksia työn tuunaamisen toteuttamisesta sekä tuunaamisen tutkittavissa herättämiä merkityksiä. Näin ollen luvussa syvennetään vastauksia sekä tämän tutkimuksen ensimmäiseen päättökysymykseen *Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa?* että erityisesti toiseen päättökysymykseen *Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?* Luvussa keskitytään aineiston perusteella muodostettuihin kokonaisuuksiin, joita ovat työn tuunaamisen kokemuksellisuus, työn merkitys ja mielekkyys sekä itsensä johtaminen ja motivointi. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset kokoava työn tuunaamisen kehä.

6.1 Työn tuunaamisen kokemuksellisuus

Työntekijän tuunatessa omaa työtään hän hyödyntää aktiivisesti mahdollisuuksiaan tehtävän rajojen tuunaamiseen, vuorovaikutuksen laadun ja määrän tuunaamiseen sekä työn tarkoituksen ja sosiaalisen merkityksen tuunaamiseen. Hän voi käyttää mahdollisuuksiaan joko yhteen ulottuvuuteen tai jopa kaikkiin kolmeen. Omaa työtään tuunatessaan työntekijä voi siis tarkastella työnkuvaansa liittyvien tehtävien luonnetta ja määrää, millä tavoin hän toteuttaa työtään, millainen merkitys kollegoiden, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on sekä millainen arvo omalla työllä ja erillisillä tehtävillä on suhteessa kokonaisuuteen. (Hakanen 2011, 84–85.)

Tässä tutkimuksessa työntekijät tuunasivat omaa työtään kolmen viikon aikana kaikilla työn tuunaamisen osa-alueilla, eli työntekijät pyrkivät muokkaamaan niin oman työnsä sisältöä ja työtapoja, työhön liittyvää vuorovaikutusta kuin omaa näkökulmaansa. Tavoitteita asetettiin usein yhden osa-alueen puitteissa, mutta työn tuunaamisen seuraukset saattoivat ilmetä useamman osa-alueen yhdistelmänä. Tuunaamisen kautta tutkittavien tavoitteena oli edistää työn voimavaroja, lisätä työn haasteita sekä vähentää työn haitallisia vaatimuksia (vrt. Tims ym. 2012). Työn tuunaaminen kohdistui usein työhön liittyvään vuorovaikutukseen sekä oman näkökulman tarkasteluun, mutta osa tutkittavista keskittyi myös työtehtäviensä tai työtapojensa tuunaamiseen sekä sitä kautta oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Erityisesti sosiaalisten voimavarojen pohtiminen ja kehittäminen havaittiin aineiston perusteella olennaisiksi työn tuunaamisen lähtökohdiksi, sillä kokemus yhteisöllisyydestä, työtovereiden tuesta ja yhteistyöstä tunnistettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Työtapoihin ja työn merkityksen kokemukseen on mahdollista vaikuttaa ainakin jollakin tasolla useimmissa tehtävissä (Hakanen ym. 2012, 13). Vaikka tuunaamiselle saattaa olla enemmän mahdollisuuksia tehtävissä, joissa työntekijöillä on valinnanvapautta ja korkea autonomian taso (ks. esim. Black & Ashford 1995; Leana ym. 2009; Petrou ym. 2012), se on mahdollista ainakin jossain määrin myös tarkkaan rajatuissa työnku- vissa (Berg ym. 2008, 1). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä. Kaikki tutkittavat kokivat, että työn tuunaaminen on ainakin jossain määrin mahdollista heidän työssään. Kuitenkin monipuoliset sekä valinnanvapautta ja omaehtoisuutta sisältävät työtehtävät koettiin työn tuunaamisen kannalta enemmän mahdollisuuksia sisältäviksi kuin yksipuoliset ja tarkkaan rajatut tehtävät.

Työviikko oli monipuolinen, joten tavoitteet oli helpompi toteuttaa. (H5)

Assertiivisuus ei auta, ellei pysty samalla vaikuttamaan omaan työhönsä. (H6)

Työn tuunaamisprosessin myötä on mahdollista määritellä erilaisia seurauksia kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään. Yksi olennainen havainto tehtiin jo ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa, kun tutkittavat pysähtyivät miettimään omaa työtään ja siihen suhtautumistaan. Tutkimukseen osallistuminen oli usealle tutkittavalle pysähdyksen paikka, sillä työtä on totuttu tekemään omalla totutulla tavalla.

Joo ei välttämättä ois tullu sillai mietittyä. Jonkun aina pitää herättää vähän joka hommaan. (H2)

Joo ja sit se et ihan kiva niinku tietyllä tavalla vähän pysähtyy oikeesti miettiinki tätä työtä, niinku toista kautta. (H4)

Pysähtyminen koettiin siis olennaiseksi lähtökohdaksi omien toimintatapojen ja näkökulmien tarkastelulle sekä työn tuunaamiselle. Aineiston perusteella useimmille työntekijöille oli muodostunut tietyt turvallisuuden tunnetta luovat rutiinit ja käytännöt, joiden perusteella he toimivat. Näin ollen työn tuunaaminen saatettiin kokea vaikeaksi, sillä se vaatii oman työn merkityksen sekä työtehtävään, työpaikan vuorovaikutustilan- teisiin tai omaan ajattelutapaan kohdistuvien vaikutusmahdollisuuksien tunnistamista ja omien toimintatapojen kyseenalaistamista. Tätä kuvaavat seuraavat tutkittavien pohdin- nat.

Rutiineista irtaantuminen on minulle ollut aina vaikeaa. Tykkään pysy- vistä ja muuttumattomista asioista koska niistä minulle tulee turvallinen ja itsevarma olo, aloitan pienillä muutoksilla ja pikku hiljaa. (H7)

Oman asenteen muuttaminen ja rutiineista poikkeaminen haastavaa. Rutiineista irtautuminen tulee viemään aikaa. (H8)

Aineiston perusteella kohdeorganisaatiossa toteutettu työn tuunaamisen interventio on mahdollista määritellä eräänlaiseksi oppimisprosessiksi. Oppiminen voidaan tässä tutkimuksessa kohdistaa niin yksilön, ryhmän kuin työtehtävien tasolle. Työntekijät oppivat tarkastelemaan, millä tavoin he suhtautuvat omaa työtään kohtaan, miten he toimivat vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä millaisia toimintatapoja heille on muodostunut. Samalla he pyrkivät ymmärtämään, miten oman toiminnan kautta on mahdollista muokata työn eri osa-alueita. Carmeli ja Spreitzer (2009, 173) ovat tähän liittyen todenneet, että oppimisprosessin avulla yksilöt saattavat havaita uusia mahdollisuuksia tehdä työtä ja luoda uutta. Työn kautta opittujen taitojen myötä on mahdollista edistää luottamusta ja uskottavuutta muiden edessä, ajatella asioita nykytilannetta pidemmälle ja kokeilla uusia asioita. On myös esitetty, että oppiminen voi edistää yksilön sisäistä motivaatiota, mikäli aineisto tai toiminta koetaan mielenkiintoiseksi (Deci & Ryan 2012, 88).

Nii ei se välttämättä oo parempi tai huonompi, mutta se on vaan erilainen tapa. (H1)

Et vaik se ei oo ihan sellasenaan sellanen, et se susta tuntuu luonnolliselta tehdä, ni sä saat siitä kuitenkin irti sit jotain mitä sä voit hyödyntää siinä omassa, omassa työssä. (H4)

Katkelmat havainnollistavat sitä, että tutkittavat löysivät työn tuunaamisen intervention aikana uusia tapoja suoriutua työtehtävistään. He oivalsivat, että työtovereiden tavat tehdä työtä saattavat poiketa heidän omista tavoistaan, mutta niistä on mahdollista oppia uutta ja soveltaa itselle sopivia käytäntöjä omassa arjessa. Aineiston perusteella näyttäisikin siltä, että interventio auttoi tutkittavia kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan. Yhtä lailla tutkittavat kyseenalaistivat työtovereidensa tapoja suoriutua työstä ja pyrkivät hyödyntämään omassa työssään ainoastaan niitä toimintatapoja, jotka tuntuivat tarkoituksenmukaisilta ja luontevilta. Voidaan olettaa, että mahdollisuus muokata omaa työtä yhteistyön kautta muodostuneilla uusilla käytännöillä edisti tutkittavien kokemusta yhteisöllisyydestä ja omaehtoisuudesta. Tämä tukee Kiran ym. (2010, 622) havaintoa, että oivaltamisen, autonomian kokemuksen, työyhteisöön kuulumisen tunteen sekä muiden yksilön voimavarojen voidaan katsoa olevan oppimisprosessien seurauksia.

Näyttäisi siis siltä, että yhteistyön merkitys oppimiselle, oivaltamiselle ja lopulta työtehtävän suorittamiselle tunnistettiin aineiston perusteella olennaiseksi (vrt. Kira ym. 2010). Kuten tämän tutkimuksen luvusta 4.1 ilmeni, työtoverit sekä työyhteisön tuki tunnistettiin jo ennen tuunaussuunnitelman toteutusta tärkeiksi voimavaroiksi. Työn

tuunaamisen kautta tutkittavat pyrkivät edistämään tätä sosiaalisten voimavarojen osaluuetta tutustumalla paremmin lähimpiin työkavereihin, ottamalla itse vastuuta vuorovaikutuksen kehittamisestä, lisäämällä yhteistyön määrää ja pyytämällä palautetta työstään sekä esimieheltään että työtovereiltaan (vrt. Demerouti 2014, 239). Tällaisen työn tuunaamisen kautta työntekijät havaitsivat seurauksia jo lyhyellä aikavälillä, mikä muutti työntekijöiden kokemusta sen hetken työtilanteesta. Tims ja Bakker (2010, 3) ovatkin todenneet, ettei työn tuunaamisen taustalla ole välttämättä pitkän aikavälin seurausten tarkastelu vaan se voi toimia työntekijän toimintatapana vaativien ajankasojen aikana. Tutkimusaineistosta voitiin löytää tukea tälle näkemykselle, kun yhteistyötä ja työtovereiden tuen määrää pyrittiin lisäämään hektisen työviikon aikana.

Tunnen oppineeni (...) työn organisointia todella kiireisenä aikana. (...) Oli mukava tutustua lähemmin työkavereihin, moni päivä meni yhdessä tekemisen ja olemisen voimalla todella positiivisesti eteenpäin. Tutustumalla muihin kynnys kysyä apua tarvittaessa madaltui entisestään. Kaikkea ei tarvitse jaksaa yksin! (H4)

Työn tuunaaminen on tässä tutkimuksessa määritelty lähtökohtaisesti yksilön luovaksi toiminnaksi (vrt. Wrzesniewski & Dutton 2001). Aineistosta kuitenkin ilmeni, että työn tuunaamista voitaisiin hyödyntää myös ryhmätasolla. Yksi tutkittavista toteutti tuunaussuunnitelmaansa niin, että hän kertoi aina tavoitteistaan lähimmille työkavereilleen. Tämän kautta hän laajensi innovatiivista ajattelutapaa myös intervention ulkopuolelle ja ehdotti työn tuunaamisen toteuttamista ryhmätasolla.

Ei olisi hullumpi tuunata työtä yhdessä omassa tiimissä. Se voisi tuoda enemmän ideoita eri alueilta/aloilta. Toiset kiinnittää kuitenkin eri asioihin huomiota → ideapankki/tuunaaminen. (H5)

Edellisen katkelman perusteella näyttäisi siltä, että tuunaaminen saattaa edistää työhön liittyvää innovatiivisuutta kannustamalla ideoimaan uusia ratkaisuja, joilla sekä omaa että tiimitason työskentelyä on mahdollista kehittää edelleen. Carmeli ja Spreitzer (2009, 170) ovat havainneet, että innovatiivinen ajattelu edellyttää työntekijältä riskinottoa ja out-of-the-box -ajattelua, jolloin tarkoitus ei ole myötäillä nykytilannetta. Innovatiivisen ajattelun voidaan katsoa olevan myös työn tuunaamisen taustalla. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työn tuunaamista voidaan tarkastella yksilönäkökulman lisäksi myös yhteistyöhön perustuvana toimintana (Leana ym. 2009; Chen ym. 2014). Esimerkiksi Leana ja kumppanit (2009) totesivat opettajien työn tuunaamista koskevassa tutkimuksessaan, että yhteistyöhön perustuvan työn tuunaamisen kautta on mahdollista edistää muun muassa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista sekä suorituskykyä erityisesti kokemattomampien opettajien osalta. Vaikka tulokset eivät ole suo-

raan yhdistettävissä muille toimialoille, ne luovat perustan yhteistyöhön perustuvan työn tuunaamisen tutkimukselle.

Työn tuunaamisella saattaa olla merkitystä myös yksilön työidentiteetille. Wrzesniewski ja Dutton (2001, 180) määrittelevät työidentiteetin rooliksi, jolla työntekijät määrittelevät itsensä työssä. Työn sisällön sekä työhön liittyvän vuorovaikutuksen tarkastelu voivat olla olennaisia keinoja työidentiteetin muokkaamiseen. Työidentiteetin on katsottu olevan myös yhteydessä työn merkityksen kokemiseen. Kun yksilö muokkaa tapansa ajatella oman työnsä tarkoitusta ja merkitystä, hänen tapansa määritellä itsensä työtehtävän suorittajana muuttuu. Myös Lyons (2008) totesi tutkimuksessaan, että työtä tuunaamalla voidaan muuttaa sekä kokemusta työn merkityksestä että työntekijän ammatti-identiteettiä. Aineiston perusteella tässäkin tutkimuksessa oli mahdollista havaita työn tuunaamisen yhteys yksilön työidentiteettiin. Kun tutkittavat muokkasivat ajattelutapansa itseään arvostavammaksi, he pystyivät havaitsemaan työnsä tärkeyden ja merkityksen myös muiden kannalta. Voidaan todeta, että heidän tapansa ajatella omaa työtään ja toimintatapojaan auttoi hahmottamaan kokonaisuuksia yksittäisten näkökulmien sijaan. Omalle työlle löydettiin erilaisia merkityksiä, mikä edesauttoi työstä innostumista.

Työn tuunaamisella voi olla useita myönteisiä seurauksia. Omaa työtään tuunaamalla työntekijät voivat muun muassa hyödyntää entistä useammin vahvuuksiaan tehtäviä suorittaessaan, löytää aiempaa itseohjautuvampia toimintatapoja, olla joustavia, luovia ja innovatiivisia sekä kehittää asiakkaiden ja työtovereiden tyytyväisyyttä ja vastaanottaa itse palautetta. On myös mahdollista, että työn tuunaamisen kautta voidaan edistää koko työyhteisön menestystä, tuottavuutta ja mainetta. (Hakanen 2011, 91.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä seurauksia. Tutkittavien toteuttama työn tuunaaminen voidaan nähdä suoritusta ja toimintatapoja kehittäväksi ja näin ollen myönteisiä seurauksia edistäväksi. Intervention aikana tutkittavien havaittiin keskittyvän sellaisiin tapoihin tuunata työtä, jotka edistävät heidän kokemustaan omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan, työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä, asiakaskokemuksesta tai jopa kokonaisen yksikön toiminnasta. Näin ollen tämä tulos voidaan yleisemminkin liittää aiempiin tutkimuksiin, joissa työn tuunaamisen seurausten on koettu olevan myönteisiä sekä yksilön että mahdollisesti myös organisaation näkökulmista (ks. esim. Wrzesniewski & Dutton 2001; Lyons 2008).

Työn tuunaaminen koettiin kolmen viikon intervention jälkeen yleisesti hyödyllisenä, innostavana ja ajatuksia herättävänä tapana muokata omia työtehtäviä, vuorovaikutuksen tapoja ja näkökulmia. On kuitenkin todettava, että työn tuunaaminen saattaa herättää työntekijöissä erilaisia odotuksia, toiveita ja tunteita. Tutkittavien keskuudesta oli tunnistettavissa yksi selkeästi muista eroava tapaus, jota käsiteltiin jo aiemmin tämän tutkimuksen luvussa 4.3.1 omaehtoisuuden perustarpeen yhteydessä. Kolmannen viikon päiväkirjamerkinnässä työntekijä kuvaili, että työn tuunaamisen on lähdeittävä itsestä

eikä se saa olla väkisin yrittämistä. Omaehtoisuuden kokemuksen puuttumisen ohella on mahdollista, että kyseinen työntekijä on tuunnannut työtään jo aiemmin ja koki tällaisen intervention turhauttavaksi (vrt. Barlas & Yasarcan 2006). Tämä poikkeustapaus osoittaa omalta osaltaan, että työn tuunaaminen ja siihen liittyvä interventio voivat herättää eri yksilöiden kohdalla erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia.

Aineiston perusteella havaittiin, että ymmärrys työn tuunaamisen mahdollisuuksista laajensi työntekijöiden näkemyksiä omasta työstään ja siihen liittyvistä vaikutusmahdollisuuksistaan. Tuunaamistavoitteet asetetaan aina suhteessa työntekijän omiin lähtökohtiin (ks. esim. Wrzesniewski & Dutton 2001; Berg ym. 2008), ja tässä tapauksessa tavoitteita määriteltiin sen hetken tilanteen sekä työntekijän toiveiden ja tarpeiden perusteella. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, työn tuunaaminen on tehtävän rajoissa mahdollista kaikissa töissä (ks. esim. Hakanen 2011, 84; Tims ym. 2012, 175). Aineiston perusteella kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan välttämättä mahdollista työn tuunaamisen kolmen osa-alueen hyödyntämistä, vaan tavoitteet asetetaan sellaisen osa-alueen alle, jonka työtehtävä mahdollistaa (vrt. Tims & Bakker 2010; Tims ym. 2012). Tällaisen ajattelutavan voidaan katsoa edellyttävän työntekijältä avoimuutta ja oma-aloitteisuutta, jotta itselle vieraamman työn tuunausmahdollisuudet havaitaan. Lopuksi voidaan todeta, että työn tuunaaminen saattaa muokata työntekijöiden tapoja suorittaa työtään, näkemyksiä omasta työstään sekä kokemusta työnsä merkityksestä.

6.2 Työn merkitys ja mielekkyys

Tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus merkityksellisestä työstä on noussut yhdeksi arvostetuimmista työn piirteistä (Berg ym. 2013, 83; Rosso, Dekas ja Wrzesniewski 2010, 94). Työn tuunaamisen kautta voidaan rakentaa muutosta sekä siihen, mitä työ tarkoittaa, että siihen, kuinka paljon työ merkitsee työntekijälle (Wrzesniewski & Dutton 2001; ks. myös Bakker 2011, 268). Merkityksellisellä työllä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että oma työ on tärkeää ja arvokasta (Liukkonen ym. 2006, 51) ja että se tuo hyötyä ja iloa muille (Rosso ym. 2010, 94–95). Merkityksellisyydellä puolestaan viitataan siihen, miten arvokkaana ja hyödyllisenä työntekijä työnsä kokee (Hackman & Oldham 1976, 256) sekä millaisena työn tarkoitus nähdään (ks. esim. Rosso ym. 2010, 95; Wrzesniewski ym. 2013, 288). Työntekijät muodostavat kokemuksen työnsä merkityksellisyydestä ajattelemalla työtä ja suorittamalla tehtäviä tietyillä tavoilla (Berg ym. 2013, 83–84). Kokemus ei kuitenkaan ole pysyvä vaan se muuttuu, kun työntekijä suorittaa ja ajattelee työtään ja kun hän toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Wrzesniewski, Dutton & Debebe 2003, 101).

Aineiston perusteella tutkittavat pohtivat kolmen viikon tuunaussuunnitelmiansa myötä viikoittain oman työnsä merkitystä ja tarkoitusta. Tutkittavat kokivat, että heillä

oli intervention myötä mahdollisuus pysähtyä miettimään, mitä työtehtäviä he tekevät ja millä tavoin sekä mitä työn tekemisen taustalla on.

Ihan hyvä sitä on miettiä mitä sitä oikeesti tekee, että minkä takia. (H1)

Edellä esitetyn katkelman perusteella on mahdollista todeta, että tutkittavat kokivat olennaiseksi tarkastella, miksi ja keitä varten he työtehtäviään tekevät. Aineiston perusteella havaittiin, että työ saattaa muuttua ajan myötä pelkäksi suorittamiseksi, mikäli sen taustalla oleva tarkoitus hämärtyy. Ilman ymmärrystä työn tarkoituksesta työntekijät eivät pysty tekemään yritysten päämääriä edistäviä valintoja eivätkä he tunne työtään mielekkääksi (Liukkonen ym. 2006, 36). Samalla työntekijät muuttuvat itse ainoastaan yksittäisten työtehtävien suorittajiksi asettaen jatkuvasti uusia tavoitteita. Tällöin he eivät välttämättä osaa arvostaa tekemäänsä työtä.

Ettei koita kasata niitä odotuksia ja tavoitteita, ei ne lopu vaikka kuinka riehuis. (H2)

Tutkimusten mukaan kokonaisuuden hahmottamisen on todettu edistävän työn merkityksellisyyden kokemusta (ks. esim. Hackman & Oldham 1976, 257). Voidaan todeta, että työn tuunaamisen myötä työntekijät pyrkivät kiinnittämään huomiota siihen, mikä merkitys yksittäisten työtehtävien suorittamisella on osana kokonaisuutta ja mitä tarkoitusta heidän työnsä palvelee. Tätä havaintoa voidaan peilata Duttonin, Debeben ja Wrzesniewskin (2000, Wrzesniewskin & Duttonin 2001, 190–191 mukaan) sairaalan siivoojia koskevan tutkimuksen tuloksiin. He tarkastelivat siivoojien erilaisia tapoja tuunata omaa työtään sekä tuunaamisen seurauksia työn merkityksen kokemiselle. Kun työn katsottiin olevan osa suurempaa kokonaisuutta ja osa potilaan parantumisprosessia, työn merkitys ja työntekijöiden identiteetti muuttuivat. Sen sijaan kokemukset työn merkityksestä tai identiteetistä eivät muuttuneet, mikäli siivoojat näkivät oman työnsä kapea-alaisesti ja määrittivät itsensä ainoastaan huonesiivoojiksi.

Mikäli työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, se koetaan mielekkääksi (Manka 2011, 129–130). Tämä oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen aineistosta. Tutkittavat kokivat, että heillä on työssään tietynlainen vapaus suunnitella, järjestellä ja suorittaa työtehtäviä ja työn tekemisen tapoja, mikä mahdollisti intervention aikana uusien työtapojen kokeilemisen sekä sitä kautta itsensä kehittämisen. Vaikka uusien työtapojen oppimiseen todettiin tarvittavan aikaa, se tuo työhön mielekkyyttä. Kun työntekijöillä on vapaus toimia oma-aloitteisesti, he voivat hyödyntää työn tuunaamisen mahdollisuuksia ja luoda työnsä kautta merkityksellisiä kokemuksia (Berg ym. 2013, 83).

Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat kohdeorganisaatiossa olennaisia tekijöitä työn merkityksen ja mielekkyyden ko-

kemusten taustalla. Yksilöiden tavat kokea yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja osallisuutta erilaisissa ryhmissä myötävaikuttavat osaltaan siihen, millaisena oman työn merkitys nähdään (Wrzesniewski ym. 2013, 290; ks. myös Rosso ym. 2010, 100). Esimerkiksi Lyons (2008, 28) on todennut, että työn merkityksen kokemusta on mahdollista edistää vuorovaikutuksen kautta. Myös Grant (2007, 406) havaitsi tutkimuksessaan, että yksilöt ovat motivoituneita ja kokevat toimintansa merkitykselliseksi tuntiessaan olevansa yhteydessä muihin ihmisiin. Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavat tuunasivat työhön liittyvää vuorovaikutustaan lisäämällä yhteistyötä, pyytämällä tukea ja palautetta sekä kehittämällä vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Näin he pyrkivät edistämään kokemustaan oman työnsä merkityksestä. Myös työn tuunaamiseen haettiin mielekkyyttä pyytämällä tukea lähimmiltä työkavereilta, kuten seuraava katkelma osoittaa.

Tämän viikon tavoitteita oli kiva miettiä ja tehdäkin kun kerroin heti työparille tavoitteista. Yritettiin porukassa miettiä muutoksia ja vaihtoehtoja. (H5)

Tutkittavat asettivat useita tuunaustavoitteita liittyen asiakkaan kohtaamiseen ja asiakaspalvelutilanteisiin. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tutkittavat pohtivat tietoisesti työnsä tarkoitusta asiakkaan kannalta sekä pyrkivät kehittämään asiakaskontakteja aiempaa ammattimaisemmiksi, jotta he voisivat tuntea työnsä aiempaa merkityksellisemmäksi ja mielekkäämmäksi. Myös Grant (2007) on tutkimuksessaan todennut, että palveluammateissa työskentelevät pyrkivät aktiivisesti tuunaamaan asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen laatua. Tällä tavoin työntekijöiden oli mahdollista tuntea, että heidän työllään on merkitystä.

Tuunaustavoitteita asetettiin myös liittyen työn haitallisiin vaatimuksiin. Itsekriittisyyden korkea taso sekä itsearvostuksen puute voidaan tässä tutkimuksessa määrittellä työn haitallisiksi vaatimuksiksi, jotka luvussa 4.1 esitetyn työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan kuluttavat työntekijän voimavaroja. Itsearvostusta tarkasteltaessa voitiin aineiston perusteella havaita samankaltaisia ajatuksia usean tutkittavan kohdalla. Työntekijät ovat kriittisiä itselleen ja omalle tekemiselleen, mikä saattaa ajoittain kuluttaa voimavaroja. Tuunausprosessin myötä osa tutkittavista asetti tavoitteekseen olla armollisempia itseään kohtaan. Tämä toistui lähes jokaisen viikon tavoitteissa niillä, jotka tällaisen tavoitteen olivat asettaneet. Tähän liittyen Tims ja Bakker (2010, 4) ovat todenneet, että työntekijöiden on tärkeää löytää keinoja haitallisten vaatimusten vähentämiseksi, jotta he voivat suoriutua tehtävistään, päästä asetettuihin tavoitteisiin sekä edistää työtyytyväisyyttään. Työn tuunaaminen on mahdollista nähdä yhtenä tällaisena keinona. Tähän tutkimukseen osallistuneet pohtivat sitä muun muassa seuraavilla tavoilla.

Joo, joo ja sit mulla on täällä jokasella viikolla tää sama juttu, mun mielestä aika oleellista, että sen helposti unohtaa, että seuraavalla viikolla ku tulee hommia, ni tulee, että paljonko on tekemättä sen sijaan, että ois paljon jo tehty. (H1)

Koko viikon oma rima edelleen korkeammalla kuin muiden odotukset, tuntuu, että tässä on kehityksen paikka, jolle vain on annettava aikaa. (H4)

Tässä tutkimuksessa haitallisten vaatimusten vähentäminen liitetään oman näkökulman tuunaamisen tapoihin. Tuunausprosessin alkuvaiheessa tutkittavien keskuudessa koettiin itsekriittisyyttä sekä arvostuksen puutetta, joiden koettiin aineiston perusteella heikentävän työntekijöiden uskoa omaan tekemiseensä sekä tämän seurauksena kuluttavan heidän voimavarojaan. Oman näkökulman tuunaamisen kautta työtä ja sen tarkoitusta tarkasteltiin eri näkökulmista, mikä edisti työn merkityksen kokemista sekä oman työn arvostusta. Näyttäisikin siltä, että haitallisten vaatimusten vähentäminen oman näkökulman tuunaamisen kautta voi edistää työntekijöiden itsearvostusta, työn merkityksen ymmärtämistä ja mielekkyyttä sekä lopulta suorituskykyä. Tämä poikkeaa Demeroutin, Bakkerin ja Halbeslebenin (2015) tutkimuksen tuloksista. Heidän havaintojensa perusteella päivittäinen haitallisten vaatimusten vähentäminen yhdistyi heikentyneeseen suorituskykyyn. On kuitenkin huomioitava, että tästä tutkimuksesta poiketen Demeroutin ym. (2015) aineistossa työntekijät vähensivät haitallisia vaatimuksia muun muassa pienentämällä työmääräänsä.

Merkityksellisen työn edistäminen on tärkein työpäivän aikana esiintyvien tunteiden, motivaation ja havaintojen taustalla olevista tekijöistä (Amabile & Kramer 2011, 72). Wrzesniewskin ym. (2010, 115) mukaan työn tuunaaminen voidaan nähdä olennaisena tekijänä, kun tarkastellaan työn merkityksellisyyttä moderneissa työympäristöissä. Tarkkojen työkuvausten yleisyys on vähentynyt ajan myötä ja merkityksellisyyden kokemuksen on katsottu rakentuvan osittain valmiina määritellyn työnkuvan ja osittain työntekijöiden oma-aloitteisen työn tuunaamisen kautta (Berg ym. 2013, 82–84). Aineiston perusteella voidaan todeta, että työn tuunaamisen myötä työntekijöiden on mahdollista kokea työnsä eri tavalla kuin aiemmin sekä ymmärtää sen arvokkuus, tarkoitus ja merkitys niin itselleen, organisaatiolle kuin asiakkaalle. Muutos voi tapahtua lyhyellä aikavälillä ja jopa täysin odottamattomalla tavalla (vrt. Wrzesniewski & Dutton 2001, 186). Näyttäisikin siltä, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden kokemuksiin merkityksellisestä työstä, sillä sen kautta saattaa olla mahdollista edistää muun muassa yksilöiden suoriutumista, innostusta ja organisaation kannalta olennaisia asiakaspalvelutilanteita. Näiden kaikkien kohdalla edellytetään organisaation luomien edellytysten ohella myös yksilön taitoa johtaa ja motivoida itseään.

6.3 Itsensä johtaminen ja motivointi

Tutkittavien asettamat tuunaustavoitteet sekä heidän pyrkimyksensä edistää arjen pieniä muutoksia voidaan määritellä tämän tutkimuksen kulmakiviksi. Tässä tutkimuksessa tuunaustavoitteet asetettiin pitkälti yksilön itse määrittelemien toiveiden, odotusten ja tarpeiden perusteella, jolloin niitä voidaan pitää kolmea perustarvetta eli omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä tukevin. Tavoitteet liittyivät tutkittavien omaan kehitykseen ja kasvuun sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseen, jolloin niiden voidaan todeta olevan sisäisesti asetettuja. Tutkimusten mukaan sisäisesti asetetut ja yksilölle luontaisesti tärkeät tavoitteet liitetään omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttymiseen, jolloin niiden koetaan edistävän hyvinvointia (ks. esim. Deci & Ryan 2012, 91–92).

Aineiston perusteella on mahdollista olettaa, että työn tuunaaminen sekä itsensä johtaminen ja motivointi linkittyvät toisiinsa. Itsensä johtamisella (*engl. self-leadership*) tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö ohjaa itseään suoriutumaan sekä luonnostaan motivoivista että välttämättömistä tehtävistä (Manz 1986). Prosessissa yksilö arvioi lisäksi omaa käyttäytymistään sekä pyrkii suuntaamaan ja motivoimaan itseään toiminnan edellyttämällä tavalla (Neck & Houghton 2006). Seuraavan katkelman voidaan katsoa kuvaavan itsensä johtamisen ja työn tuunaamisen välillä esiintyvää yhteyttä.

Haastavaa, oman työn miettiminen ja ajattelu aivan eri näkökulmasta vaatiikin huomattavasti enemmän kuin vain “olla ja tehdä” työtä. (H4)

Tutkimusten mukaan itsensä johtaminen rakentuu kolmen erilaisen – käyttäytymistä, luonnollista palkitsemista ja rakentavia ajatusmalleja korostavan – käyttäytymis- ja kognitiivisen strategian ympärille, joiden kautta yksilön on mahdollista edistää suoriutumistaan. Ensimmäinen itsensä johtamiseen liitetty strategia kuvaa käyttäytymistä. Se sisältää tietoisien itsensä tarkkailun, tavoitteiden asettamisen, itsensä palkitsemisen ja rankaisemisen sekä itsensä ohjaamisen näkökulmia. (Neck & Houghton 2006, 271.) Tässä tutkimuksessa voitiin havaita, miten tutkittavat tarkkailivat omia toimintatapojaan, asettivat sekä viikko- että päiväkohtaisia tavoitteita ja johtivat itseään kohti asetettuja päämääriä. Lisäksi aineistosta ilmeni, että osa tutkittavista palkitsi itsensä tavoitteiden saavuttamisesta kiinnittämällä huomionsa onnistumiseen ja kehumalla itseään.

Yritän saada työstäni lisää onnistumisen elämyksiä. Rohkeasti haastavien töiden kimppuun ja onnistua niissä. (H7)

Myönteinen palaute itselle. (H1)

Tutkimuksissa onkin todettu, että itsensä palkitseminen voi olla jotakin yksinkertaista ja aineetonta, kuten mentaalinen onnittelu tehtävän suorittamisesta. Voidaan todeta, että käyttäytymiseen liitetyt strategiat kannustavat yksilöä positiiviseen käyttäytymiseen, joka johtaa onnistumisiin. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Toinen strategia kuvaa luonnollista palkitsemista. Tämä strategia liitetään palkkioihin, jotka muodostuvat tehtävää kohtaan koetun kiinnostuksen ja sen suorittamisen kautta (Manz 1986, 591). Luonnollisen palkitsemisen strategian taustalla voidaan havaita kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemusten edistäminen, mikä puolestaan mahdollistaa suorituskyvyn kehittymisen (Neck & Houghton 2006, 272). Työn tuunaaminen on mahdollista liittää luonnollisen palkitsemisen strategiaan, sillä oman työnsä tuunaaja pyrkii lisäämään työtehtäviinsä, työhönsä liittyvään vuorovaikutukseen tai omaan ajattelutapaansa sellaisia piirteitä, jotka vastaavat hänen toiveitaan, tarpeitaan ja osaamistaan. Tätä kautta on mahdollista edistää työn mielekkyyttä, mitä havainnollistaa seuraava katkelma.

Muuten onnistuin olemaan läsnä hyvin. Ja juttelemaan myös semmoista, joka ei varsinaisesti liity työhöni. (H1)

Kolmas itsensä johtamisen strategia kumpuaa rakentavien ajatusmallien lähtökohdista. Sen mukaan yksilön on mahdollista tunnistaa ja korvata suorituskykyä haittaavia uskomuksia ja oletuksia aiempaa myönteisemmällä näkökulmilla ja mielikuvilla (Neck & Houghton 2006, 272). Tätä strategiaa on mahdollista tarkastella osana omien näkökulmien tuunaamista, joka liittyy työntekijöiden mahdollisuuksiin kyseenalaistaa omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yksilöt pyrkivät edistämään muun muassa itsearvostuksen kokemustaan. Useat tutkittavista olivat havainneet, että itsearvostuksen puute saattaa ajoittain heikentää työtehtävistä suoriutumista. Näin ollen he pyrkivät tuunaamaan ajatusmallejaan siten, että heidän itsearvostuksensa voisi kehittyä.

Mä olen hirveen kriittinen itteäni kohtaan ihan kaikessa työssä, ja tota tuntuu, että tavallaan itelle ei riitä se mitä tekee, et lähtis niinku asennoitumaan siihen, että se riittää, että mä teen sen mitä mä saan aikaseks päivän aikana. (H4)

Niin se on aina, pyrkii siihen, että on tavallaan ylpee ainakin itte siitä, mitä tekee. (H1)

Itsensä johtamisen strategiat on tutkimuksissa liitetty myös sisäisen motivaation ilmiöön. Erityisesti Decin ja Ryanin (1985) kognitiivisen arvioinnin teoria on nähty itsensä johtamisen kannalta olennaiseksi. Teorian mukaan yksilöt etsivät haasteita ja pyrkivät selviytymään niistä, jotta he voivat kehittää kokemuksiaan kyvykkyydestä ja

omaehtoisuudesta. Neckin ja Houghtonin (2006, 281) mukaan itsensä johtamisen teoriassa puolestaan korostetaan, että yksilöiden on mahdollista edistää suorituskyykyään, mikäli he voivat valita tai järjestää suoritettavat tehtävät ja lisätä tätä kautta kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemuksiaan. Mikäli suoritettava tehtävä ei ole itsessään motivoiva ja palkitseva, on mahdollista, että yksilö voi palkita itsensä jollakin ulkoisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että tutkittavat kokivat työympäristönsä olevan omaehtoisuutta tukeva, sillä työn tekeminen organisaatiossa perustuu pitkälti vapauteen, vastuuseen ja omaan harkintaan. Tällaisen ympäristön voidaan katsoa täyttävän ensinnäkin omaehtoisuuden perustarpeen, sillä se tarjoaa työntekijöille valinnan mahdollisuuksia ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen (Sundholm 2000, 21). Lisäksi ympäristön voidaan olettaa täyttävän kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet. On nimittäin havaittu, että omaehtoisuuden perustarpeen täytyminen luo yksilölle tunteen, että hän voi melko vapaasti suorittaa työtehtäviään ja täyttää samalla kaksi muuta tarvetta (Deci & Ryan 2012, 94).

Itsensä johtamisen ja motivoinnin yhteydessä tutkimusaineistoa tarkastellaan myös suhteessa itseohjautuvuuden jatkumoon. Kuten luvussa 4.3.2 todettiin, itseohjautuvuuden jatkumo koostuu erilaisista motivaatiotyypeistä, jotka on määritelty niiden sisältämän itseohjautuvuuden tason perusteella. Kun käyttäytyminen on täysin itseohjautuvaa, kyseessä on yksilön kokemus sisäisestä motivaatiosta. Täysin ei-itseohjautuva käyttäytyminen puolestaan viittaa amotivaatioon, jolloin yksilö ei koe toiminnalla olevan tarkoitusta eikä hän arvosta sitä. Näiden itseohjautuvuuden ääripäiden välille kuuluvat ulkoisen motivaation neljä tyyppiä, jotka on yhtä lailla erotettu toisistaan niissä ilmentyvän itseohjautuvuuden tason perusteella. (Ryan & Deci 2000, 72–73.)

Tässä tutkimuksessa toteutettu kolmen viikon interventio on mahdollistanut tutkittavakohtaisen tarkastelun suhteessa itseohjautuvuuden jatkumoon, sillä työntekijät pyrkivät tuunaamaan esimerkiksi työnsä ominaispiirteitä perustuen heidän omiin tarpeisiinsa. Lisäksi aineistosta on ollut mahdollista havaita, millaisia motivaatiotyyppisiä tutkittavat ovat intervention aikana ilmentäneet. Tutkimusten mukaan itseohjautuvuutta tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota nimenomaan yksilöllisiin eroihin ja vuorovaikutukseen sosiaalisen ympäristön kanssa (Lam & Gurland 2008, 1114). Näin ollen koettiin tarkoituksenmukaiseksi, että aineistosta havaitut motivaatiotyypit sekä niiden muutos itseohjautuvuuden jatkumolla esitetään tutkittavakohtaisesti.

Tämän tutkimuksen aineistosta ei havaittu amotivaatio-tyyppiä, joka edustaa siis itseohjautuvuuden jatkumon ei-itseohjautuvaa ääripäätä. Sen sijaan aineiston perusteella voidaan todeta, että tutkittavien keskuudessa ilmenivät kaikki muut motivaatiotyypit. Erityisen mielenkiintoista on, että työn tuunaamisen kautta osa tutkittavista pystyi ikään kuin liikkumaan itseohjautuvuuden jatkumolla ja kehittämään omaa motivaatiotansa aiempaa itseohjautuvammaksi. Myös Tims ja Bakker (2010) ovat todenneet tutkimuk-

sessaan, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työmotivaatiotansa ja muita myönteisiä työn seurauksia työn tuunaamisen kautta. Lisäksi on esitetty, että työn tuunaaminen voidaan nähdä käytännöllisenä tapana tukea työntekijän sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 38).

Aineistosta havaittiin muun muassa motivaation sisäistämisen prosessi, kun eräs tutkittavista tuunasi sekä omaa tapaansa tehdä työtä että omaa näkökulmaansa vastenmielistä työtehtävää kohtaan. Ensinnäkin voidaan todeta, että aiemmin tutkittava oli kokenut työtehtävän pakkona, joka tuli suorittaa omista lähtökohdista riippumatta ja näin ollen täysin ulkoisen sääntelyn ja vaatimusten perusteella. Intervention myötä tutkittava asetti tavoitteekseen määritellä selkeän kuukausittaisen aikataulun tehtävän suorittamiselle. Voidaan olettaa, että tutkittava pystyi tällä tavalla edistämään hallinnan ja omaehtoisuuden tunteitaan sekä vaikuttamaan oman työnsä tekemiseen. Vaikka työtehtävä itsessään ei motivoinut työntekijää, hän pystyi motivoimaan itseään määrittelemällä aikataulun tehtävän suorittamiselle. Näin ollen työntekijä tuunasi sitä työtehtävän osaluetta, jota hänen oli mahdollista muokata. Myös Lyons (2008, 28) on todennut, että joidenkin työtehtävien muutokseen johtava käyttäytyminen saattaa auttaa työntekijää hyväksymään ja käsittelemään paremmin sellaisia työn osa-alueita, joita ei ole mahdollista tuunata. Lisäksi voidaan ajatella, että tällä tavalla toimimalla työntekijä pyrki vastaamaan oman työnsä vaatimukseen kehittämällä voimavarojaan hallinnan tunteen kautta (vrt. Schaufeli & Bakker 2004, 296).

Toiseksi työntekijä ymmärsi oman näkökulman tuunaamisen myötä, miten tärkeää tehtävän suorittaminen on asiakkaan kannalta ja tämän kautta myös asiakassuhteen ylläpitämisen lähtökohdista. Näin ollen työntekijä pyrki muodostamaan ymmärtämystä ja antamaan järjellisiä perusteita sille, miksi toiminta on tärkeää yksilön henkilökohtaisille tavoitteille (vrt. Sundholm 2000, 22; ks. myös Ojanen 2007, 70). Näyttäisi siltä, että kyseisen työntekijän motivaatio muuttui täysin ulkoisen sääntelyn tyyppistä identifioitun sääntelyn tyyppiin, jossa toiminnan tavoite on arvotettu tietoisesti ja toiminta on ylipäättään hyväksytty henkilökohtaisella tasolla (Ryan & Deci 2000, 72). Toimintaa ei kuitenkaan vielä integroitu osaksi minää vaan se saattoi sisältää ristiriitaisuuksia esimerkiksi oman ja asiakkaan tarpeiden välillä (Sundholm 2000, 20). Yleisesti voidaan todeta, että työntekijä onnistui intervention myötä kehittämään omaehtoisuuden kokemustaan ja muuttamaan näkemystään työtehtävästään.

Toinen tutkittavakohtainen tarkastelu liittyy myös ulkoisen sääntelyn motivaatio-tyyppiin, jossa työntekijän käyttäytyminen voidaan määritellä aineiston perusteella ulkoapäin asetettujen vaatimusten täyttämiseksi (ks. Ryan & Deci 2000, 72). Työn tuunaamisen intervention voidaan katsoa luoneen työntekijälle uskoa, että hän pystyy vaikuttamaan itse omiin tapoihinsa suorittaa työtehtäviä ja olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Voidaan olettaa, että työntekijän havainto lisäsi hänen kokemustaan omaehtoisuudesta, mikä puolestaan myötävaikuttanut käyttäytymistä ilmentävään moti-

vaatiotyyppeihin. Täysin ulkoisen sääntelyn motivaatiotyyppi muuttui edellisen tutkittavan tapaan identifioitun sääntelyn tyyppiä, mikä kuvaa tiedostettua ja jossain määrin itseohjautuvaa käyttäytymistä (ks. Ryan & Deci 2000, 72). On mahdollista, että työntekijän kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan edisti lyhyellä aikavälillä työmotivaatiota aiempaa itseohjautuvammaksi. Mielenkiintoista on, että kyseisen työntekijän kohdalla sosiaalisen ympäristön ja esimiehen tuki olivat olennaisia. Mikäli työympäristö ei tarjonnut tukea ja kannustusta yksittäisen tuunaustavoitteen toteuttamiseksi, työntekijän motivaatio tuunausta kohtaan väheni.

Kolmas motivaation muutos liittyy oman näkökulman tuunaamiseen ja työn tarkoituksen ymmärtämiseen. Intervention aikana yksi tutkittavista pyrki tarkastelemaan omaa työtään eri näkökulmista ja pohtimaan, kenelle tehty työ on arvokasta ja tuo iloa. Kuten luvussa 5.3 todettiin, tämä edisti työntekijän ymmärrystä itsestään positiivisen muutoksen edistäjänä ja esimerkiksi asumisviihtyvyyden kehittäjänä. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkittavan motivaatio omaa työtään kohtaan lisääntyi ja kulki jatkumolla tiedostamattoman tason sääntelystä kohti integroitua sääntelyä. Aiemmin tutkittavan voidaan katsoa omaksuneen ulkoapäin määritellyt ohjeet ja toimineen itsekontrollin ohjaamana. Työn tuunaamisen myötä tutkittava ymmärsi työn tärkeyden asiakkaan näkökulmasta ja pystyi sopeuttamaan sen oman toimintansa lähtökohdaksi, jolloin se voidaan määritellä itsestä lähteväksi. Vaikka jokainen työtehtävä ei välttämättä itsessään motivoisi työntekijää, tehtävä on kuitenkin mahdollista kokea motivoivana, sillä se on arvokasta ja tärkeää jollekin toiselle (vrt. Gagné & Deci 2005, 356). Kun työntekijä pystyy omalla toiminnallaan esimerkiksi korjaamaan asiakkaan asumista hankaloittavan ongelman, hän voi ajatella tekevänsä arvokasta ja tärkeää työtä toisen hyväksi. Tällä tavalla työntekijän on mahdollista määritellä uudelleen, millaisena hän kokee oman työnsä (vrt. Wrzesniewski ym. 2003) ja lisätä innostustansa työtään kohtaan.

(...) tilaa työtä niin mikä sen merkitys on tavallaan sitten, kun sen on saanu valmiiks, niin mitä tarkoitus se palvelee. Just se että niinku, asumishaitta esimerkiks poistuu (...). (H1)

Edellisten tapausten lisäksi voidaan todeta, että sosiaalisella ympäristöllä oli olennainen merkitys motivaation kehittymisen ja itseohjautuvuuden jatkumolla liikkumisen kannalta (vrt. Deci & Ryan 2000, 237). Yksi tutkittavista koki jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, mikä todennäköisesti heijastui myös työmotivaatioon. Työn tuunaamisen intervention aikana tutkittava pyrki lisäämään yhteistyön määrää, minkä kautta hän pystyi muokkaamaan näkemystään omasta työstään. Töihin oli aiempaa mukavampi tulla, ja lisäksi työtehtävien suorittamisessa voitiin havaita sisäistä innostusta, kun ne oli mahdollista suorittaa yhteistyössä työkaverin kanssa. Tutkimusten mukaan ulkoiset motivaatiotyypit eivät tavallisesti muutu itseohjautuvuuden jatkumolla sisäiseksi moti-

vaatioksi vaan ulkoisen motivaation muoto voi kehittyä aiempaa itseohjautuvammaksi (Deci & Ryan 2012, 89). On myös mahdollista, että työntekijän käyttäytyminen ilmensi useampaa ulkoisen motivaation tyyppiä samaan aikaan (ks. Deci & Ryan 2000, 236–237).

Muutosta kohti aiempaa itseohjautuvampaa motivaation muotoa ilmentävään käyttäytymiseen voidaan perustella sillä, että työntekijän näkemys omasta työstään kehittyi työn tuunaamisen myötä. Työ koettiin mielekkäänä ja kiinnostavana, ja voidaan ajatella, että työntekijän kokemukset omaehtoisuudesta ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan lisääntyivät. Työn tuunaamisen kautta hän pystyi työskentelemään yhdessä muiden kanssa ja oppimaan työtovereilta uusia käytäntöjä, mitkä hän koki työnsä olennaisimmiksi voimavaroiksi. Näin ollen voidaan myös olettaa, että työntekijän kokemukset yhteisöllisyydestä ja kyvykkyydestä vahvistuivat. (vrt. Deci & Ryan 2012, 88.) Tässä yhteydessä näyttäisi siltä, että sosiaalinen ympäristö mahdollisti itseohjautuvan motivaation ilmenemisen (vrt. Ryan & Deci 2000, 70–71). Useamman motivaatiotyypin esiintymistä voidaan puolestaan tarkastella siitä lähtökohdasta, että suoritettavat työtehtävät eivät välttämättä ole itsessään motivoivia vaan niitä täytyy muokata omia toiveita ja tarpeita vastaaviksi. Näin ollen työtovereita, yhteistyötä ja työyhteisön tukea voidaan tarkastella olennaisena osana prosessia, jossa motivoimattomasta käyttäytymisestä muokataan itseohjautuvaa (vrt. Ryan & Deci 2000, 71). Kuten aiemmin jo todettiin, sosiaalisen ympäristön merkitys itseohjautuvan motivaation taustalla on olennainen.

Aineistosta havaittiin myös edellistä tutkittavaa selkeämmin itseohjautuva ja jopa sisäistä motivaatiotyyppiä edustava tapaus. Tutkittava koki työtehtävänsä itsessään mielenkiintoisena, kehittävänä ja palkitsevana eikä tämän vuoksi osannut heti tuunausprosessin alussa määritellä, mitä haluaisi työssään muuttaa. Tuunausprosessin aikana työntekijän tavoitteet liittyivät pitkälti oman ammattitaidon ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Lisäksi hän pyrki viemään yksilönäkökulmaa korostavaa työn tuunaamista kohti tiimitason tuunaamista ja tuunasi samalla omaa työtään yhteistyön kautta. Sisäisen motivaation on tutkimuksissa todettu kannustavan yksilöitä tavoittelemaan, oppimaan ja kehittämään uutta sekä hyödyntämään omia kykyjään (Ryan & Deci 2000, 70–71), mitä tämän tutkittavan edustaman motivaatiotyypin voidaan katsoa tukevan.

No itte ainaki justiin se, että ei uraudu niihin omiin juttuihin, että lähtee avoimesti niinku kokeileen uutta ja niinku mieltii niitä omia työtapoja, että voiko niitä muuttaa tai parannella tai sillä lailla. Ja sitten palautetta kun osais antaa järkevästi, että kaikki hyötyisi siitä. Ehkä se oma kehittäminen niinku työssä ja sitten siinä työkavereitten kanssa. (H5)

Näyttäisi siltä, että työn tuunaamisella on merkitystä työmotivaatiolle. Ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista eikä tämän tutkimuksen kohdalla edes mahdollista tehdä

yleistäviä päätelmiä, millaiseksi työmotivaatio tuunaamisen myötä kehittyy. Sen sijaan tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työn tuunaamisen prosessin kautta sisäisesti motivoimattomasta käyttäytymisestä on mahdollista tulla aiempaa itseohjautuvampaa. Tämän tutkimuksen perusteella havaittiin lisäksi, että sosiaalisella ympäristöllä – työtovereilla, tiimillä, esimiehellä ja asiakkaila – on merkitystä työn tuunaamisen prosessien taustalla joko niitä edistäen tai estäen. Koska itseohjautuvan motivaation on todettu edistävän työssä suoriutumista (Hackman & Oldham 1980, 71), työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Lam & Gurland 2008, 1114), tavoitteisiin pyrkimistä ja uuden oppimista (Sheldon ym. 2003) sekä luottamusta ja hyvinvointia (Gagné & Deci 2005, 56), sen edistämisen voidaan katsoa olevan tärkeää esimiestyössä ja yleisesti organisaatioissa.

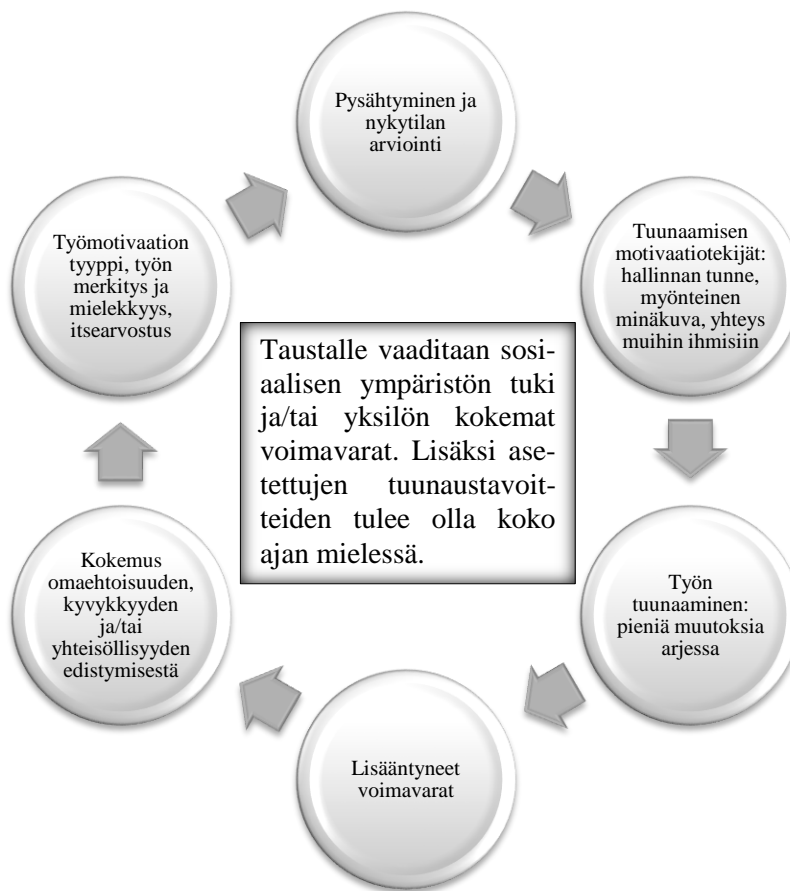
Yhteenvedona voidaan olettaa, että tuunaamalla työtään yksilö osoittaa kykyä johtaa ja motivoida itseään. Työn tuunaaminen luo työntekijälle tunteen, että työtehtäviin, työhön liittyvään vuorovaikutukseen ja omiin näkökulmiin on mahdollista vaikuttaa, mikä puolestaan edistää kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemuksia. Näin ollen se mahdollistaa siirtymisen kontrollin kokemuksesta kohti itseohjautuvaa motivaatiota (vrt. Sundholm 2000, 24). Lopulta voidaan todeta, että itsensä johtamisen kautta työntekijän näkemys omasta työstään ja sen merkityksestä voi muuttua.

6.4 Työn tuunaamisen kehä

Edellä päälukujen viisi ja kuusi yhteydessä esitettyjen tutkimustulosten perusteella on mahdollista hahmotella työn tuunaamisen prosessia kuvaava malli, jonka kautta voidaan lähestyä ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Mallin lähtökohtana on pidetty näkemystä, jonka mukaan työn tuunaaminen on prosessi, joka saattaa ajan myötä muodostaa työntekijän ja työympäristön muutosta ja kehittymistä kuvaavan kehän (Berg ym. 2008). Yleisesti aineiston perusteella voidaan todeta, että työn tuunaamisen onnistumisen taustalle vaaditaan pysähtyminen. Useimmat tutkittavat kokivat, että interventio loi heille mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan, miten he työtään tekevät sekä millainen merkitys työllä on heille. Pysähtymisen jälkeen alettiin pohtia, millaisia pieniä arjen muutoksia omaan työhön olisi mahdollista tehdä. Berg ym. (2013, 92) ovat todenneet, että työn tuunaamisen taustalle tarvitaan myös tietynlainen ajattelutapa. Oman työnsä tuunaajan on nimittäin uskottava siihen, että työtä on mahdollista muokata ja uudistaa. Tämä ajattelutapa voitiin havaita tässä tutkimuksessa.

Kuvio 11 havainnollistaa käytettyjen teoreettisten viitekehysten ja aineiston analyysin perusteella muodostettua työn tuunaamisen kehää, joka etenee pysähtymisestä kohti pieniä arjen muutoksia. Kuvion taustalla ovat Wrzesniewskin ja Duttonin (2001, 180) määrittelemä työn tuunaamisen kolmen vaiheen viitekehys, jonka taustalla ovat työn

tuunaamisen motivaatiotekijät, osa-alueet ja seuraukset. Viitekehys on esitetty tämän tutkimuksen luvussa 3.2. Lisäksi Decin ja Ryanin (2000) itseohjaustuvuusteorian keskiössä olevat kolme psykologista perustarvetta – omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – ovat tuoneet oman näkökulmansa kehäkuvioon. Itseohjautuvuusteoriaa on käsitelty luvussa 4.3. Työn tuunaamisen kehäksi nimetyn prosessin voidaan katsoa kuvaavan tarkoituksenmukaisella tavalla tämän tutkimuksen aineistosta ilmenneitä työn tuunaamisen näkökulmia ja merkityksiä. Sitä ei kuitenkaan voida yleistää muihin tapauksiin, sillä kehä kuvaa ainoastaan tämän tutkimuksen muodostamaa tapausta. Seuraavassa työn tuunaamisen kehää kuvataan tarkemmin.



Kuvio 11 Työn tuunaamisen kehä

Kuten kuviosta 11 ilmenee, työntekijälle muodostuu pysähtymisen myötä mahdollisuus arvioida nykytilannettaan sekä pohtia omia lähtökohtiaan. Hän voi tarkastella työtehtäviensä luonnetta, tapojansa toteuttaa työtehtäviä, erilaisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä työn kannalta sekä oman työnsä arvoa osana organisaatiokokonaisuutta. Tällä tavoin voidaan havaita mahdollisuuksia, joita tuunaamiselle on olemassa (Berg ym. 2013, 92).

Työn tuunaamisen prosessin on todettu vaativan taustalleen kolme motivaatiotekijää – hallinnan tunteen, myönteisen minäkuvan ja yhteyden muihin ihmisiin (Wrzesniewski

& Dutton 2001; vrt. Deci & Ryan 2000, 229). Mikäli työntekijä on kiinnostunut työstään ja nämä kolme motivaatiotekijää ovat olemassa, hänen on mahdollista suunnata huomionsa kohti arjen pieniä muutoksia. Mikäli työntekijöiden tarpeet ja nykyinen työnkuva eivät kohtaa, he motivoituvat muokkaamaan työtään vastaamaan aiempaa enemmän toiveitaan, odotuksiaan ja osaamistaan. Työn tuunaamisen taustalla voidaan näin ollen havaita jokin epäkohta, jonka työntekijä haluaa muuttaa. Tavoitteena voi olla hallinnan tunteen edistäminen ja työn kokeminen omaksi tätä kautta, itsearvostuksen lisääminen tai sellaisten ihmissuhteiden luominen, joiden kautta on mahdollista määrittellä uudelleen työn merkitys ja kokemus itsestä työntekijänä.

Kun työntekijä on luonut ymmärryksen nykytilastaan ja työn tuunaamiselle on havaittu tarve, on mahdollista pohtia arjen pieniä muutosmahdollisuuksia ja tuunata omaa työtä. Tämä edellyttää työntekijältä oma-aloitteista ja aktiivista otetta sekä omien tarpeiden, toiveiden ja odotusten tunnistamista. Arjen pieniä muutoksia voivat olla esimerkiksi tässä tutkimuksessa ilmenneet yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen tutustumalla paremmin työkavereihin ja heidän osaamiseensa, työn tekeminen mahdollisuuksien mukaan yhdessä sekä samalla uusien käytäntöjen oppiminen ja soveltaminen omaan käyttöön. Muutostarpeiden taustalla havaittiin yleisesti joko sosiaalisten tai rakenteellisten voimavarojen lisääminen tai työn haitallisten vaatimusten vähentäminen. Vaikka muutamiin tuunaustavoitteisiin oli asetettu työn haasteiden lisääminen, näihin tavoitteisiin pääseminen ei ilmennyt vielä kolmen viikon intervention aikana. (vrt. Tims ym. 2012.)

Työn tuunaamisen ja sen myötä lisääntyneiden voimavarojen kautta on mahdollista edistää työntekijän kokemuksia omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä (Hakanen 2011, 49, 85–89). Työntekijät määrittelevät tuunaustavoitteita omiin lähtökohtiinsa, tarpeisiinsa ja toiveisiinsa perustuen, mikä luo hallinnan tunnetta ja kokemuksen omaehtoisuudesta (vrt. Lyons 2008, 36). Kun työntekijä pyrkii kohti itse asettamia tavoitteita ja onnistuu ne saavuttamaan, hänen on mahdollista kokea kyvykkyyden ja pystyvyyden tunteita. Tässä tutkimuksessa tavoitteisiin liittyi usein työn voimavaroiksi määriteltyjen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen työkaverin, esimiehen tai asiakkaan kanssa. Näin ollen voidaan olettaa, että muun muassa vuorovaikutuksen kehittämiseen perustuvilla tavoitteilla on mahdollista edistää sosiaalisia voimavaroja ja edelleen yhteisöllisyyden kokemusta.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että työn tuunaamisella on merkitystä työntekijöiden motivaatioon, työn merkityksen ja mielekkyyden kokemuksiin sekä itsearvostukseen. Työn tuunaamisen myötä työntekijät muokkasivat muun muassa omia ajattelutapojansa pohtimalla työnsä merkitystä asiakkaan näkökulmasta, jolloin heidän oli mahdollista sisäistää ja integroida ulkoa asetetut tavoitteet osaksi omia tavoitteitaan ja toimia motivoituneesti. Tämä auttoi heitä ymmärtämään, mikä heidän työnsä arvo on osana kokonaisuutta. Näkökulmamutoksen voidaankin katsoa muuttaneen työntekijän

kokemusta oman työnsä tarkoituksesta odottamattomalla tavalla (vrt. Wrzesniewski & Dutton 2001, 186). Lisäksi vuorovaikutuksen tuunaamisen kautta työntekijöiden oli mahdollista oppia tuntemaan työkavereitaan aiempaa paremmin, lisätä yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Tällä puolestaan koettiin olevan merkitystä innostukseen tulla töihin, työviihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen. Esimerkiksi Berg ym. (2010) ovat tutkimuksessaan havainneet, että sosiaalisella työympäristöllä on merkitystä työn tuunaamisen jatkuvaan prosessiin.

Näyttäisi siltä, että työn tuunaamisen kehän taustalla voidaan havaita sosiaalisen ympäristön jatkuva tuki, yksilön voimavaratekijät sekä asetetut tavoitteet. Ensinnäkin sosiaalinen konteksti luo puitteet yhdessä työskentelylle ja vuorovaikutukselle, mikä edistää omalta osaltaan työntekijöiden motivaatiota toimia työyhteisössä ja tuunata työtä (vrt. Deci & Ryan 1985, 301). Aiemmissä tutkimuksissa on myös todettu, että sosiaalisen ympäristön merkitys kolmen psykologisen perustarpeen täyttymiselle on olennainen (Deci & Ryan 2012, 87). Toiseksi voidaan olettaa, että yksilön voimavaratekijöillä on merkitystä työn tuunaamisen prosessissa, sillä voimavarat edistävät osaltaan omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemisen edellytyksiä. Positiivinen asenne sekä luottamus omaan osaamiseen koettiin tässä tutkimuksessa olennaisiksi tekijöiksi sekä työn tekemisen että tuunaamisen kannalta. Lopulta voidaan todeta, että asetettujen tavoitteiden luonne määrittelee työn tuunaamista. Sisäisesti asetetut päämäärät luodaan tietyssä sosiaalisessa kontekstissa ja ne perustuvat yksilön kiinnostukseen, kehitykseen ja kasvuun sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistämiseen (Deci & Ryan 2012; Gagné & Deci 2005, 356). Tällaiset päämäärät liitetään yleisesti myös omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttymiseen, jolloin niiden katsotaan edistävän hyvinvointia (Deci & Ryan 2012, 91–92).

Kuten Wrzesniewski & Dutton (2001) ovat työn tuunaamisen mallia esittäessään todenneet, tuunaamisen kautta rakentuneet seuraukset, merkitykset ja näkemykset eivät ole pysyviä. Niitä voidaan verrata toiminnaltaan palautteeseen, joka saattaa kannustaa työntekijöitä jatkamaan työn muokkaamista edelleen kohti uusia seurauksia. Tämä idea oli havaittavissa myös INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjassa olevasta tuunaussuunnitelman kehiksestä. Työntekijöitä ohjattiin pohtimaan joka viikolle tavoitteita, joiden toteutumista he saivat arvioida. Seuraavalla viikolla he asettivat täysin uudet tuunaamistavoitteet tai jatkoivat edellisen viikon tavoitteiden parissa niitä syventäen. Tämän perusteella kohdeorganisaatiossa toteutettu työn tuunaaminen määriteltiin tutkimuksen myötä kehäprosessiksi. Joka viikko työntekijät arvioivat suoriutumistaan ja pysähtyivät pohtimaan uusia tavoitteita. Voidaan ajatella, että itsearvio suoriutumisesta toimi palautteen tavoin, joka kannusti tavoittelemaan seuraavalla viikolla joko täysin uutta tai kehittämään kuluneen viikon suoritusta entisestään. Tässä tutkimuksessa havaittu työmotivaation muutos työn tuunaamisen seurauksena voidaan liittää luovuuteen

sekä uusien ideoiden kehittämiseen (vrt. Grant & Shin 2012, 514), mikä puolestaan saattaa edistää työn tuunaamista ja tavoitteiden asettamista.

Vaikka tässä tutkimuksessa esitettyä työn tuunaamisen kehää ei voida yleistää muihin tapauksiin, mallia on kuitenkin mahdollista tarkastella suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja niissä muodostettuihin näkökulmiin, jotka kuvaavat omassa kontekstissaan jatkuvasti syvenevää prosessia. Esimerkiksi Tims ja Bakker (2010, 4) ovat todenneet, että hyödyntämällä voimavarojaan työntekijät voivat saavuttaa uusia mahdollisuuksia sekä kokea työn imua, mikä saattaa vuorostaan johtaa yhä useampiin voimavaroihin. Samoin Hobfollin (2002) mukaan on mahdollista, että erilaiset voimavarat tukevat uusien voimavarojen rakentumista ja kasautumista myönteisen spiraalin tavoin. Työn tuunaamisen onkin todettu kuvaavan työntekijöiden tapaa rakentaa omia voimavarojaan, jotka edistävät työhön sitoutumista ja luovat itseään vahvistavia kehiä (Bakker 2011). Edellisten lisäksi Hakanen (2011, 89) on esittänyt, että työn tuunaamisen kautta voidaan luoda innostuksen spiraaleja, joissa erilaiset voimavarat, työn imu, huippusuoritukset ja innovaatiot vahvistavat toinen toisiaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että työtä tuunaamalla on mahdollista edistää työntekijöiden näkemyksiä sekä omasta työstään että itsestään työntekijöinä. Tulokset heijastavat Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) määritelmää työn tuunaamisen yhteydestä työn merkityksen kokemukseen ja työidentiteetin muutokseen. Tuunaamisen myötä työntekijä oppii hahmottamaan työtehtäviänsä, työhönsä liittyvää vuorovaikutusta sekä omia näkökulmiaan uudella tavalla ja pyrkii kehittämään niitä jatkuvasti. Havaitessaan omat vaikutusmahdollisuutensa sekä työnsä tarkoituksen työntekijä edistää kokemuksiansa omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä sekä kehittää itsearvostuksen tunnettaan ja motivaatiotaan. Tätä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa Petroun ja Bakkerin (2016) vapaa-ajan tuunaamisen tutkimukseen. He kehittivät tutkimuksensa myötä mittarin, jonka avulla voidaan olettaa, ettei osallistuminen vapaa-ajan toimii yksinään täytä yksilön perustarpeita (ks. Deci & Ryan 2000). Tarvitaan vapaa-ajan tuunaamista, jolloin yksilöt toimivat ennakoivasti, asettavat tavoitteita, pyrkivät edistämään ihmissuhteitaan, oppivat uutta ja kehittävät itseään, mikä mahdollistaa perustarpeiden täytymisen ja omaehtoisen motivaation toteutumisen.

Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli vapaa-ajan tuunaamisen sijaan oman työn tuunaaminen, tulokset ovat samankaltaisia. Perustarpeiden täytyminen edellyttää ennakoivaa otetta, kohdennettuja tavoitteita, vuorovaikutuksen kehittämistä, oppimisprosessin läpikäymistä sekä itsensä haastamista ja kehittämistä. Mielenkiintoista on, että Petroun ja Bakkerin (2016) tutkimuksessa voitiin osoittaa omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden perustarpeiden täytyminen. Sen sijaan tämän tutkimuksen aineistosta oli havaittavissa edellisten lisäksi myös kolmannen perustarpeen eli kyvykkyyden täytyminen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijän tarve kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä etsiä onnistumisen kokemuksia

edellyttävät itsensä kehittämistä ja uuden oppimista, mikä mahdollistaa kyvykkyyden perustarpeen täyttymisen.

Tulosten valossa näyttää myös siltä, että aktiivinen ja innovatiivinen oman työnsä tuunaaja voi lisätä mielenkiintoa tehtävään, joka ei itsessään ole motivoiva. Tällöin huomio kohdistetaan motivaation sisäistämisen prosessiin. Kun yksilö kokee, että hänelle välttämättömältä tuntuva tehtävä on arvokas toisen ihmisen kannalta, se saattaa muuttaa merkitystään ja tuntua työntekijänkin näkökulmasta arvokkaalta, hyödylliseltä ja iloa tuovalta. Tällöin työntekijän voidaan katsoa toimivan ainakin osittain itseohjautuvasti ja itseään motivoiden. Huomionarvoista on, että sosiaalisen ympäristön tuki ja kannustus ovat olennaisia, kun ilmennetään motivaation itseohjautuvia muotoja tai mahdollisesti sisäistä motivaatiota sekä näiden kautta myönteisiä seurauksia (Gagné & Deci 2005, 338).

Koska työn tuunaaminen näyttää olevan tämän tutkimuksen perusteella tapa edistää työmotivaatiota myös työtehtävissä, joita työntekijät eivät yleisesti koe mielenkiintoisiksi, organisaatioiden olisi tärkeää huomioida tuunaamisen merkitys jokapäiväisessä toiminnassaan. Tämän voidaan katsoa edellyttävän omaehtoisuuteen kannustavaa esimiestyötä ja työympäristöä, jotka mahdollistavat kolmen psykologisen perustarpeen toteutumisen sekä sisäisen motivaation ja sisäistetyn ulkoisen motivaation ilmenemisen. Tällöin seurauksena saattaa olla, että työntekijät toimivat sinnikäästi ja tehokkaasti, ovat tyytyväisiä, omaavat myönteisen asenteen työtä kohtaan sekä sitoutuvat organisaatioon. (Gagné & Deci 2005, 346.) Vielä voidaan korostaa, että työn tuunaaminen saattaa edistää myös työntekijöiden yleistä hyvinvointia, mikäli heille tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa (ks. esim. Tims ym. 2013). Voidaankin olettaa, että organisaatioissa olisi tärkeä kiinnittää huomiota työn tuunaamisen edellytysten luomiseen, tuunaamiseen kannustavan ilmapiirin muodostumiseen sekä työntekijöiden toteuttamiin arjen pieniin muutoksiin.

7 LOPUKSI

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tiivistetysti tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa keskitytään erityisesti muodostamaan kokonaisymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja liittämään tutkimus osaksi työn tuunaamisen tutkimuskenttää. Lisäksi tämän luvun yhteydessä muodostetaan käytännön kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työn tuunaaminen ilmenee ja millainen merkitys sillä on kiinteistöpalveluyrityksen kiinteistö- ja korjauspuolen työntekijöille kolmen viikon intervention seurauksena. Ensimmäiseksi päätutkimuskysymykseksi asetettiin *Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa?* Tämän päätutkimuskysymyksen selvittämisen tueksi muodostettiin kaksi alakysymystä, joista ensimmäinen oli *Millaisia tapoja kohdeorganisaation työntekijät käyttävät tuunatessaan omaa työtään?* ja toinen *Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuunaamisen kohdeorganisaatiossa?* Toiseksi päätutkimuskysymykseksi muodostui *Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?*

Tässä tutkimuksessa erityisenä huomion kohteena oli tarkastella tutkittavien tapoja tuunata omaa työtään sekä tuunaamisen tutkittavissa herättämiä merkityksiä ja kokemuksia. Näin ollen tutkimuksen tarkastelunäkökulma oli työntekijälähtöinen. Erilaisten interventoiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu edistävän työntekijöiden työn tuunaamista, mutta tutkimuskentällä on esitetty tarve lisätutkimukselle liittyen muun muassa organisaatioiden kannalta hyödyllisen työn tuunaamisen edistämiseen. Lisäksi työn tuunaamisen tutkimus on kaivannut uutta tietoa niin tuunaamisen määrästä, tavoista ja motivaatiotekijöistä kuin sen seurauksista. Tämä tutkimus on pyrkinyt omalta osaltaan tuomaan lisätietoa näiden tekijöiden tarkastelun tueksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin vuoden 2015 lopussa järjestämällä kaksi aiheeseen johdattelevaa ryhmäkeskustelua, kolmen viikon suunnitelmallinen tuunausohjelma sekä aineistonkeruun päätteeksi kaksi ryhmähaastattelua. Aineisto koostui kahdeksasta tutkittavasta. Seuraavaksi tiivistetään tämän tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimuskysymys kerrallaan.

Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli selvittää *Millaisia tapoja kohdeorganisaation työntekijät käyttävät tuunatessaan omaa työtään?* Työn tuunaamisen teoreettinen viitekehys määrittelee tuunaamisen kolmeen osa-alueeseen – työtehtävien, työhön liittyvän vuorovaikutuksen ja oman näkökulman muokkaamiseen. Työn tuunaamista voidaan kuvata prosessina, jossa työntekijät ottavat aktiivisen, oma-aloitteisen

ja innovatiivisen roolin omia työtehtäviään, työhönsä liittyvää vuorovaikutusta ja omaa asennettaan kohtaan. Työtään tuunaamalla työntekijä tekee pieniä muutoksia omassa arjessaan ja joutuu näin ollen irtaantumaan rutiineista ja totutuista tavoista. Vaikka muutokset ovat pieniä, ne saattavat ajoittain merkitä työntekijän siirtymistä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle.

Työtehtävien tuunaaminen liitettiin tässä tutkimuksessa usein tehtävien priorisointiin, rutiinien rikkomiseen, työn organisointiin ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Tuunaaminen toteutettiin järjestämällä ja aikatauluttamalla työt suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, muuttamalla työjärjestystä, keskittymällä ainoastaan omaan tekemiseen, kokeilemalla uusia työtapoja ja työvälineitä, pohtimalla kehitysehdotuksia työyksikö-tasolla sekä kiinnittämällä huomiota työn perusteelliseen suorittamiseen.

Työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaaminen sisälsi tavoitteita vuorovaikutuksen kehittämiseksi niin työyhteisön sisällä, yksiköiden välillä, esimiehen kanssa kuin asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi työntekijät pyrkivät lisäämään palautteen määrää ja olemaan läsnä työtilanteissa. Näitä tavoiteltiin lisäämällä yhteistyötä ja yhdessä oppimista, huomioimalla asiakas aiempaa ammattimaisemmin ja tiedottamalla tätä työn etenemisestä sekä pyytämällä palautetta työkavereilta, esimieheltä ja asiakkailta. Tutkit-tavat pyrkivät myös antamaan itse palautetta ja kiitosta työkavereilleen, opastamaan työkavereita oman ammattitaitonsa pohjalta sekä kyselemään oma-aloitteisesti muilta, miten erilaisia työprosesseja olisi mahdollista helpottaa.

Oman näkökulman tuunaaminen eroaa kahdesta muusta osa-alueesta, sillä tarkoi-tuksena ei ole muokata mitään fyysistä tai objektiivista työn tai työympäristön piirrettä vaan omaa ajattelutapaa ja näin ollen yksilön kokemusta työstään. Oman näkökulman tuunaamisella tavoiteltiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella itsearvostuksen ja positiivisen asenteen kehittymistä, onnistumisen tunteita, stressin vähentämistä sekä työn tarkoituksen ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Tavoitteisiin pyrittiin pohtimalla oman työn merkitystä, hyötyä ja arvoa eri osapuolten näkökulmista, kiinnittämällä huomiota oman työtehtävän tärkeyteen osana kokonaisuutta, omaksumalla positiivinen asenne vuorovaikutustilanteissa sekä asettamalla päiväkohtaisia tavoitteita, joiden to-teuduttua huomio kohdistettiin onnistumiseen ja itsearvostuksen lisäämiseen.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli *Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät työn tuu-naamisen kohdeorganisaatiossa?* Työn tuunaaminen on määritelty työntekijän oma-aloitteiseksi ja aktiiviseksi oman työn muokkaamiseksi, jotta se vastaisi aiempaa enem-män työntekijän toiveita, tarpeita ja osaamista. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että tällainen työntekijälähtöinen toiminta saattaa jäädä esimieheltä huomaamatta. Vaikka työn tuunaaminen on työntekijästä itsestään lähtevää, voidaan määritellä erilaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat tai estävät toiminnan. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työn tuunaamisen mahdollistavat muun muassa pysähtyminen, työyhteisön ilmapiiri, esimiehen tuki ja kuulluksi tuleminen sekä omaehtoisuuden kokemus. Tuunaamista

estäviksi tekijöiksi määriteltiin puolestaan esimerkiksi oletukset ja uskomukset, pinttyneet toimintatavat, puutteellinen yhteistyö esimiehen kanssa, itsekriittisyys sekä jatkuva kiireen tunne.

Mielenkiintoista on, että oma ja ympäristön asenne määriteltiin sekä työn tuunaamisen mahdollistaviksi että estäviksi tekijöiksi. Tämä saattaa seurata siitä, että työn tuunaaminen vaatii työntekijältä aktiivista ja oma-aloitteista toimintaa, jolloin oman asenteen merkitys korostuu. Samoin voidaan ajatella, että työympäristö saattaa olla työn tuunaamiseen sekä ennakoivaan ja innovatiiviseen käyttäytymiseen kannustava tai vaihtoehtoisesti niitä tukahduttava. Koska työn tuunaamisella saattaa olla seurauksia muiden työntekijöiden tai jopa koko organisaation toimintaan, esimiesten olisi tärkeää kiinnittää huomiota erilaisiin työn tuunaamisen tapoihin ja kannustaa organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisen työn tuunaamisen edistämiseen.

Näiden alakysymysten avulla vastattiin tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen *Miten työn tuunaaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa?* Tulokset osoittavat, että tuunaustavoitteita asetettiin kaikkiin työn tuunaamisen kolmeen osa-alueeseen liittyen, mutta tavoitteiden kohdistaminen vaihteli tutkittavien kesken. Tuunaamista toteutettiin useimmiten yhden osa-alueen osalta, mutta ajoittain se ilmensi yhtäaikaaisesti useamman osa-alueen piirteitä. Tutkittavien tavoitteina oli lisätä työhön sellaisia tekijöitä, jotka helpottivat työtehtävän suorittamista, edistivät vuorovaikutusta työkavereiden ja esimiesten kanssa ja käänsivät oman näkökulman aiempaa myönteisemmäksi. Olenasta oli, että tiedostettu työn tuunaaminen vaati taustalleen pysähtymisen sekä omien lähtökohtien, rutiinien ja toimintamallien tarkastelun ja kyseenalaistamisen. Tämä mahdollisti omalta osaltaan työn tuunaamisen taustalla olevien motivaatiotekijöiden ilmenemisen.

Työn tuunaamisen kautta yksilöt määrittelevät itselleen tärkeitä tavoitteita ja etsivät keinoja kehittää itseänsä. Tällöin he muuttavat työn tekemisen ja yhteistyön tapoja sekä omia ajatusmallejaan. Omaa työtään tuunatessaan työntekijät havaitsivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Voidaan olettaa, että tällä on merkitystä niin yksilötasolla kuin tiimi- ja organisaatiotasolla. Työn tuunaamisen ilmeneminen ja sen seuraukset eivät kuitenkaan ole lähtökohtaisesti hyviä tai huonoja organisaation kannalta vaan niiden merkitys on arvioitava aina tilannekohtaisesti. Huomioitavaa on, että tarkoituksenmukaisen työn tuunaamisen taustalle tarvitaan oma-aloitteisen ja aktiivisen yksilön lisäksi organisaation luomia edellytyksiä, esimiehen tukea ja vapautta.

Yleisesti voidaan todeta, että työn tuunaamisen prosessi ilmeni kohdeorganisaatiossa usealla tavalla. Sen myötä kehitettiin muun muassa työn organisointikykyä, hallinnan ja omaehtoisuuden tunteita, ammattitaitoa ja osaamista, työn mielekkyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä, palautteen antamista ja pyytämistä, työmotivaatiota sekä omia ajatusmalleja ja näkökulmia. Lisäksi erityisesti oman näkökulman tuunaamisen havaittiin olevan selviytymiskeino, jonka kautta työntekijät muokkasivat ajatusmallejaan itselleen

myönteisiksi. Olennaiseksi havainnoksi muodostui työn tuunaamisen yhteys itsensä johtamiseen ja motivointiin. Työntekijät asettivat tavoitteita omiin lähtökohtiinsa perustuen ja pyrkivät saavuttamaan ne, jolloin he ohjasivat itseään suoriutumaan niin motivoivista kuin välttämättömistäkin tehtävistä. Samalla he arvioivat omaa toimintaansa, palkitsivat itseään, pyysivät palautetta ja muokkasivat ajatusmallejaan. Voidaan olettaa, että tällainen itseohjautuva käyttäytyminen edisti työntekijöiden työmotivaatiota sekä sen taustalla esiintyviä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarpeita.

Tutkimuksen myötä voidaan myös olettaa, että työn tuunaamisen prosessi ilmenee kehän lailla. Pysähtymisen ja nykytilan arvioinnin kautta havaittiin työn tuunaamisen motivaatiotekijöitä, joiden perusteella työntekijät määrittivät itselleen viikkokohtaisia tavoitteita. Tuunaussuunnitelmien myötä todettiin, että työntekijät kiinnittivät huomiota oman työnsä voimavaratekijöihin, joita pyrittiin prosessin aikana lisäämään. Samoin työntekijät tarkastelivat itsekriittisyyttään ajattelutapojen muutosten kautta, mikä vähensi kolmen viikon aikana itsekriittisyyden mukanaan tuomia haitallisia vaatimuksia. Voimavarat mahdollistivat kolmen psykologisen perustarpeen – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – täyttymisen, mikä puolestaan myötävaikutti muun muassa työntekijöiden työmotivaatioon sekä työn merkityksen ja mielekkyyden kokemuksiin. Nämä seuraukset toimivat työntekijöille ikään kuin palautteena, jonka avulla he pysähtyivät viikoittain pohtimaan edellisen viikon tavoitteita ja omaa työtään sekä syvensivät työn tuunaamisen prosessia.

Tämän tutkimuksen toiseksi päätutkimuskysymykseksi asetettiin *Millainen merkitys työn tuunaamisella on kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin omasta työstään kolmen viikon intervention myötä?* Tutkimustulokset luovat kuvaa siitä, että työn tuunaaminen muutti työntekijöiden ajatuksia, kokemuksia ja ymmärrystä omasta työstään. Erityisesti voidaan korostaa, että työn tuunaamisen kautta rakentuneet näkemykset oli mahdollista havaita jo niinkin lyhyellä aikavälillä kuin kolme viikkoa. Työntekijät havaitsivat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa, mikä edisti omaehtoisuuden kokemusta ja kannusti kokeilemaan erilaisia työn tuunaamisen tapoja. Omaehtoisuuden kokemuksen lisäksi sosiaalisen ympäristön tuki koettiin tärkeäksi. Nämä tekijät yhdessä mahdollistivat työtehtävien suorittamista edistävän työn tuunaamisen ilmenemisen.

Voidaan olettaa, että työn tuunaamisen intervention kautta tutkittavien näkemys yhteisöllisyyden tärkeydestä korostui. Työntekijät kokivat työnsä aiempaa mielekkäämpänä ja sujuvampana, kun tehtäviä sai pohtia, opetella ja suorittaa yhdessä muiden kanssa. Samalla he oppivat työkavereiltaan erilaisia tapoja tehdä työtä ja opettivat itse muita oman osaamisensa pohjalta. Tästä puolestaan kumpusivat vastavuoroisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Myös oman näkökulman tuunaaminen muokkasi työntekijöiden näkemyksiä niin omasta työstään kuin itsestään työntekijöinä. Näkökulman muutoksien kautta havaittiin muutosta myös työn merkityksen kokemuksissa. Pelkän

suorittamisen sijaan työtä opeteltiin ajattelemaan asiakkaan, taloyhtiön tai organisaation lähtökohdista, jolloin oman työn tarkoituksen ymmärtäminen mahdollistui eri tavalla kuin aiemmin. Sen sijaan, että työntekijät olisivat tehneet ainoastaan yksittäisiä työtehtäviä niiden merkitystä ajattelematta, he näkivät itsensä muun muassa asumismukavuuden mahdollistajina ja ylläpitäjinä, mikä edisti kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista ymmärtää, miten työn merkityksen tunnistamisen ja ymmärtämisen kautta voidaan löytää uusia näkökulmia työn tekemiseen ja kokemiseen. Kun työn merkityksen pohdinta laajennetaan kattamaan omien lähtökohdienten lisäksi myös organisaation ja asiakkaan odotukset, on mahdollista hahmottaa kokonaiskuva, jossa eri osatekijät – työntekijä, työyhteisö ja organisaatio sekä asiakas – tarvitsevat ja toivovat erilaisia asioita. Kokonaisuuden hahmottamisen myötä työtä ei välttämättä koeta enää ainoastaan suorittamisena. Sen sijaan työntekijä voi kiinnittää huomiota siihen, ketä hän työllään auttaa, kuka hänen työstään hyötyy ja on kiitollinen sekä mitä tarkoitusta työ lopulta palvelee. Olennaista on tiedostaa, miten oma työtehtävä asemoituu kokonaisuuteen ja miten tärkeä oma rooli on kokonaisuuden toimivuuden kannalta.

Näyttäisi myös siltä, että työn tuunaamisella on merkitystä työntekijöiden motivaatiolle sekä sitä kautta heidän näkemyksilleen omasta työstään. Olennaista on, että tuunatessaan omaa työtään työntekijän käyttäytyminen saattaa ilmentää aiempaa itseohjautuvampaa motivaation muotoa. Mielenkiintoisena ja yleisesti työelämän kannalta tärkeänä havaintona voidaan esittää, että oman työnsä tuunaajan on mahdollista lisätä mielenkiintoa myös sellaista tehtävää kohtaan, joka ei itsessään ole motivoiva. Tällöin työntekijän on kiinnitettävä huomiota oman työnsä tarkoitukseen sekä tiedostettava, kenelle välttämättömältä tuntuva työ on arvokasta, hyödyllistä ja iloa tuovaa. Näin ollen voidaan todeta, että työn tuunaaminen muodostaa tilanteen, jossa työntekijä motivoi itseään korostamalla tehtäviensä tärkeyttä jollekin toiselle ja tuunaamalla niitä tällä tavoin itseään innostaviksi. Tämä luo työntekijälle kokemuksen omista vaikutusmahdollisuuksistaan, vapaudestaan ja harkintavallastaan, mikä muokkaa käyttäytymistä aiempaa itseohjautuvammaksi. On kuitenkin huomioitava, että itseohjautuvuutta ilmentävä käyttäytyminen vaatii taustalleen sosiaalisen ympäristön tukea ja kannustusta, jotta sen seuraukset olisivat myönteisiä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työn tuunaamista tehdään usein täysin tiedostamatta, kun omaan työhön etsitään vaihtelua. On kuitenkin mahdollista, että tuunaamisen merkitys työhön suhtautumisen tavoille havaitaan vasta sitten, kun omaa työtä muokataan selkeiden tavoitteiden taustoittamana ja kun työntekijä johtaa ja motivoi itseään kohti asetettuja päämääriä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaaditaan kuitenkin jonkinlainen väliintulo, jonka myötä työntekijät pysähtyvät pohtimaan omia toimintatapoja. Kun omia työtehtäviä ja -tapoja, työhön liittyvää vuorovaikutusta tai ajattelutapoja tarkastellaan aiempaa aktiivisemmin ja avoimin mie-

lin, niitä on mahdollista muokata vastaamaan omia tarpeita, toiveita ja odotuksia. Useimmat tutkittavista kokivat työn tuunaamisen idean hyödylliseksi ja kirjoittivat päiväkirjoihin haluavansa pitää ajatuksesta myös jatkossa kiinni. Kuten aiemmin jo todettiin, työn tuunaamisen merkitys oli jossain määrin havaittavissa jo lyhyellä aikavälillä. Onkin esitetty, että erilaiset tavat tuunata työtä saattavat ilmetä vähitellen ajan myötä, mutta ne voivat tulla ilmi myös hyvin nopeasti.

Yleisesti tämän tutkimuksen tulokset tukivat työn tuunaamisen perusajatusta, jonka mukaan arjen pienillä muutoksilla voi olla merkittäviä seurauksia sekä yksilön että mahdollisesti myös organisaation tasolla. Pieni muutos työtehtävässä tai työtavassa, vuorovaikutuksessa tai omassa ajattelutavassa voi kehittää sekä työntekijän että mahdollisesti myös tiimin, yksikön tai koko organisaation tapaa toimia. Oleellisena havaintona voidaan todeta, että oman työn tuunaaminen ei muuta itse työtä vaan sen seurauksena rakennetaan muutosta työntekijän omasta työstään luomien merkitysten ja kokemusten tasolla. Tarkoituksenmukaista työn tuunaamisen kannalta on keskittyä vähittäisiin muutoksiin, jotka saattavat ajan myötä kehittyä työn kannalta merkityksellisiksi.

Tämän tutkimuksen tulokset luovat kuvaa siitä, että omaa työtään tuunaamalla työntekijöiden on mahdollista edistää kokemuksiaan työnsä merkityksestä ja tarkoituksesta. Samalla työn tuunaaja johtaa ja motivoi itseään kohti omia toiveitaan, tarpeitaan sekä odotuksiaan vastaavaa työtehtävää. Tässä tutkimuksessa jokainen tutkittava koki työn tuunaamisen ainakin jollakin osa-alueella mahdolliseksi, sillä *“jotain voi aina tehdä”*. Tämä havainto tukee myös aiempien tutkimusten tuloksia ja on omalta osaltaan rakentamassa ymmärrystä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista omia työtehtäviensä kohtaan. Työn tuunaamisen voidaankin katsoa ilmentävän prosessia, jonka kautta yksilö toteuttaa mahdollisuuksiaan. Oma-aloitteinen, aktiivinen ja innostunut oman työnsä tuunaja tulisi lähtökohtaisesti huomioida organisaation olennaisena osana tulevaisuuden työelämässä.

7.2 Tutkimuksen teoreettinen ja käytännön merkitys

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työn tuunaaminen ilmenee ja millainen merkitys sillä on kohdeorganisaation työntekijäjoukolle kolmen viikon intervention seurauksena. Tutkimustuloksilla voidaan katsoa olevan merkitystä työn tuunaamisen tutkimuskenttään. Teoreettisesta näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimuksessa tarkasteltujen kolmen teoreettisen viitekehyksen yhteyttä ei ole aiemmin tutkittu. Työn tuunaamista on tutkittu suhteessa työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin, mutta tuunaamisen yhteyttä itseohjautuvuusteoriaan ei ole selvitetty. Näiden kolmen teoreettisen viitekehyksen ja etenkin työn tuunaamisen ja itseohjautuvuusteorian yhteyden tarkastelu ovat tuoneet työn tuunaamisen tutkimukseen mielenkiintoisen ja uuden näkökulman.

Itseohjautuvuusteoriaan liittyen tässä tutkimuksessa havaittiin, että omaa työtään tuunaamalla työntekijät voivat edistää työmotivaatiotaan myös sellaisia tehtäviä kohtaan, jotka eivät välttämättä itsessään ole kiinnostavia. Tämä tarkoittaa, että työn tuunaamisen seurauksena työntekijöiden on mahdollista liikkua itseohjautuvuuden jatkumolla (ks. luku 4.3.2) kohti aiempaa itseohjautuvampaa motivaation muotoa. Itsensä motivointi on mahdollista esimerkiksi oman näkökulman tuunaamisen kautta, jolloin työntekijä voi kiinnittää huomiota siihen, kenelle oma työ on arvokasta ja hyödyllistä. Tämä puolestaan luo työntekijälle tunteen siitä, että niin omaan työnkuvaan kuin omaan suhtautumistapaan on mahdollista vaikuttaa. Koska itseohjautuvan motivaation on todettu edistävän muun muassa työssä suoriutumista, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä hyvinvointia (ks. Hackman & Oldham 1980; Lam & Gurland 2008; Gagné & Deci 2005), sen huomiointi niin esimiestyössä kuin yleisemminkin työelämässä on oleellista.

Lisäksi tutkimuksen luvussa 6.4 esitetyn työn tuunaamisen kehän voidaan katsoa tuovan uutta työn tuunaamisen tutkimuskenttään. Kehäkuvioon on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä se on muodostettu täydentämään taustalla esiintyviä teoreettisia viitekehyksiä kohdeorganisaatiosta kerätyn aineiston perusteella. Vaikka kehäkuvio ei ole suoraan yleistettävissä muihin tapauksiin, sen voidaan katsoa muodostavan uudenlaisen lähtökohdan työn tuunaamisen tutkimukselle. Tutkimustulosten perusteella työn tuunaamisen ja niin kehäkuvion taustalle kuin sen syventämiseksi vaaditaan pysähtyminen, jonka avulla työntekijöiden on mahdollista tunnistaa, arvioida ja kyseenalaistaa omia toimintatapojaan. Tällä tavoin yksilön on mahdollista antaa itselleen palautetta ja tuunata työtään tiedostetusti. Tässä tutkimuksessa toteutettu interventio mahdollisti tutkittaville pysähtymisen sekä tiedostetun ja tavoitteellisen työn tuunaamisen toteuttamisen. Näin ollen voidaan olettaa, että samankaltaisilla interventioilla olisi mahdollista muokata työelämässä vallitsevia asenteita ja suhtautumistapoja sekä työntekijöiden näkemyksiä omista vaikutusmahdollisuuksistaan.

Lopuksi esitetään tämän tutkimuksen käytännön merkitys. Tutkimustulosten perusteella muodostettiin kehitysehdotuksia kohdeorganisaation toimintatapoihin, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuuksia tuunata omaa työtään sekä kehittää motivaatiotaan ja työhön liittyviä asenteitaan. Tämä ajatus voitiin havaita jo tutkimuksen tarpeen taustalla. Osallistuminen työn tuunaamisen tutkimuskenttään kolmen viikon intervention myötä toi mukanaan uusia näkökulmia sekä työntekijän että myös organisaation ja esimiestyön luomien mahdollisuuksien tarkasteluille. Ensimmäiseksi on olennaista, että työn tuunaamiselle luotaisiin mahdollisuuksia, jotta se toteutuisi linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Kuten aiemmin on todettu, työntekijät havaitsivat intervention aikana tuunanneensa työtään jo ennen tuunaussuunnitelmien toteutusta. Tämä tuunaaminen on kuitenkin tapahtunut sekä työntekijän että mahdollisesti myös esimiehen tiedostamatta. Huomionarvoista on, että työntekijät tuunaavat työtään, vaikka sille ei olisi varsinaisesti

luotu edellytyksiä. Tällöin on mahdollista, että oman työn muokkaaminen ilmenee organisaation kannalta haitallisena käyttäytymisenä.

Toiseksi on suositeltavaa, että työn tuunaaminen tuotaisiin yksilöt huomioiden osaksi jokavuotisia kehityskeskusteluita. Tällöin työntekijöille luotaisiin kokemus, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Samalla voitaisiin tunnistaa työntekijöiden toiveita, tarpeita ja osaamista sekä suunnata näiden lähtökohtien myötä työn tuunaamisen tapoja organisaation tavoitteiden mukaisiksi. Työn tuunaamisen taustalle vaaditaan sopivassa suhteessa järjestystä ja vapautta.

Kolmanneksi tämän tutkimuksen perusteella tärkeiksi tekijöiksi muodostuivat esimiestyö ja esimieheltä saadun tuen merkitys. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tuunaamisen mahdollisuuksien koettiin kasvavan, mikäli suunnittelu ja pohdinta tehtiin yhteistyössä esimiehen kanssa. Tämä puolestaan edellyttää esimieheltä taitoa kuunnella, keskustella ja kannustaa työntekijää. Erityisesti lähiesimiesten tulisi tutustua omiin alaisiinsa niin hyvin, että he tietäisivät näiden taustoista, toiveista, omaan työhön suhtautumisesta ja työssä suoriutumisesta. Olisi olennaista luoda sellainen työympäristö, jossa tuetaan omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä sekä niiden kautta omaehtoisen motivaation ilmenemistä.

Lopuksi voidaan korostaa, että organisaatiossa tulisi huomioida tämän tutkimuksen perusteella havaittu palautteen merkitys. Tulosten myötä on mahdollista todeta, että työntekijät kaipaavat säännöllisesti palautetta omasta työstään sekä esimiehiltään että työkavereiltaan ja haluavat antaa sitä myös itse. Näin ollen huomio tulisi kohdistaa organisaation palautekulttuuriin. Myönteisen ja rakentavan palautteen antamiseen kannustaminen jokaisella organisaatiotasolla voisi edistää myös organisaatiossa vallitsevaa motivaatioilmapiiriä sekä sen taustalla esiintyviä omaehtoisuuden kokemuksia, vaikutusmahdollisuuksia sekä työn tarkoituksen tiedostamista.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa jokaista tutkimusprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134), sillä tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189). Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava jatkuvasti tehtyjä ratkaisuja ja päätelmiä. Samalla on otettava kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin tutkimuksen luotettavuuteen. Voidaankin todeta, että tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseen koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 211.)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009). Laadullisessa tutkimuksessa käsitteet ovat saa-

neet erilaisia tulkintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 23) ja niiden käyttöä on yleisesti kritisoitu, sillä reliabiliteetti ja validiteetti ovat lähtökohtaisesti pyrkineet vastaamaan määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Reliaabeliuteen tulisi näin ollen suhtautua laadullisessa tutkimuksessa tietyin varauksin, sillä ihmiset ja heidän tulkintansa ja käyttäytymisensä muuttuvat ajan myötä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186). Reliabiliteetin käsite voidaan kuitenkin yhdistää esimerkiksi analyysin luotettavuuteen ja aineiston kokonaisvaltaiseen huomiointiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189), tutkimustulosten toistettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) tai siihen, ettei aineisto sisällä ristiriitaisuuksia (Grönfors 1982, 175).

Validiteetti puolestaan viittaa siihen, että valittu tutkimusmenetelmä on relevantti tutkimaan sitä, mitä on aiottu tutkia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa validiteettia on olennaista tarkastella rakennevalidiuden lähtökohdista, joiden mukaan tutkimuksen edetessä on pystyttävä esittämään, miten tutkittavien maailmaa on kuvattu. Menettelytavat on siis perusteltava uskottavasti. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.) Validiteetti voidaan myös jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin, joista ensimmäisellä viitataan teorian, johtopäätösten ja aineiston väliseen suhteeseen ja toisella siihen, että tutkimuksesta voidaan havaita tieteellinen ote ja tieteenalan hallinta (Grönfors 1982, 173–174).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty edistämään kuvaamalla jokainen tutkimuksen toteuttamisen vaihe yksityiskohtaisesti, läpinäkyvästi ja perustellen (ks. Grönfors 1982, 178; Eskola & Suoranta 1998, 214). Aineistonkeruumenetelmät ja niiden hyödyntäminen sekä analyysi ja tulosten tulkinta on tässä tutkimuksessa esitetty tarkkuutta vaalien (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 232–233). Tutkimuksen validiteettia on edistetty hyödyntämällä muun muassa useita aineistonkeruumenetelmiä, jotta aineistosta voitiin saada mahdollisimman kattava kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Lisäksi ryhmäkeskustelut ja -haastattelut videoitiin, jotta tutkittavien yksilöinti oli mahdollista. Samoin ryhmäkeskustelut ja -haastattelut litteroitiin lähes välittömästi tapahtumien jälkeen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Havaintojen ja tulkintojen yhteydessä on puolestaan esitetty tutkittavien suoria haastatteluotteita sekä päiväkirjamerkintöjä. Tämän kautta on pyritty selventämään lukijalle, miten päätelmät ovat muodostuneet.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä on tärkeää huomioida, että tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa. Näin ollen on olennaista pohtia havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään ja kuuntelemaan tutkittavien näkökulmia niin, etteivät tutkijan omat lähtökohdat vaikuttaisi havaintojen taustalla. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Vaikka työskenteleminen kohdeorganisaatiossa saattaa herättää epäilyksiä muun muassa objektiivisuuden suhteen, se on mahdollista nähdä myös tutkimuksen luotettavuutta edistävänä tekijänä. Esimerkiksi Grönfors (1982, 177) on todennut, että laadullisin menetelmin kerätty tieto on tutkijakohtaista, jolloin aineiston tarkastelu perustuu subjektiivisiin lähtökohtiin.

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisiksi ja hyödyllisiksi tekijöiksi muodostuivat tutkittavien kielenkäyttö sekä tutkijan ja tutkittavien väliset suhteet. Kun ymmärretään tutkittavien käyttämää kieltä, heiltä on mahdollista saada täsmällistä tietoa. Lisäksi tutkijan ja tutkittavien läheiset suhteet saattavat edesauttaa sitä, että tutkittavien kertoma tieto on todellista ja merkittävää. (ks. Grönfors 1982, 177.)

Lopuksi on tarkoituksenmukaista pohtia tutkimuksen luotettavuutta myös työn tuunaamisen määritelmän lähtökohdista. Työn tuunaaminen on määritelty työntekijän omaaloitteiseksi toiminnaksi, jossa hän pyrkii muokkaamaan työtään omia toiveitaan, tarpeitaan ja osaamistaan vastaavaksi. Näin ollen tuunaamisen pitäisi siis lähteä työntekijän omasta aloitteesta. Tämä tutkimus toteutettiin interventiona, jossa tutkittaville kerrottiin työn tuunaamisesta yleisesti sekä pyydettiin heitä osallistumaan kolmen viikon suunnitelmalliseen tuunausohjelmaan. Voidaankin todeta, ettei työn tuunaaminen ollut täysin työntekijälähtöistä tämän tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kuitenkin edistämään sen kautta, että tutkimukseen osallistuminen oli tutkittaville täysin vapaaehtoista, mitä aineistonkeruun aikana korostettiin. Lisäksi huomionarvoisena voidaan pitää sitä, että tutkittavat saivat muodostaa tuunaustavoitteensa ja -suunnitelmansa täysin omien lähtökohtiensa perusteella.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen myötä voidaan havaita useita erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tähän tutkimukseen liittyvä interventio todettiin tärkeäksi toteuttaa, sillä työn tuunaamisen myötä on mahdollista edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja mahdollisesti myös yleisemmin työhyvinvointia. Kolmen viikon interventiota pidemmällä aikavälillä ja laajemmin toteutettuna sillä saattaisi olla merkitystä myös koko kohdeorganisaatiolle esimerkiksi yleisten käytäntöjen kehittämisen sekä asiakaskokemusten osalta. Näin ollen ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena olisi järjestää koko kohdeorganisaatiolle aluksi kolmen viikon interventio-ohjelma, jota seurattaisiin myös pitkällä aikavälillä. Pitkittäistutkimusasetelma mahdollistaisi pysyvien muutosten havainnoinnin esimerkiksi suorituskyvyn ja sairauspoissaolojen mittaamisen kautta, sillä kolmen viikon aikana havaitut seuraukset saattavat jäädä lyhytaikaisiksi.

Koko kohdeorganisaatiolle toteutettava interventio voisi noudattaa pääosin tämän tutkimuksen toimintatapoja. Esimiesten kohdalla intervention taustalla olisi kuitenkin mahdollista hyödyntää Innostava esimies: Inspistä! Esimiehelle työkirja -versiota, jonka kautta voidaan suunnata huomio esimiestyön mahdollisuuksiin (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015). Berg ym. (2008, 2) ovatkin todenneet, että esimiesten tulisi edistää työntekijöiden hyödyllistä työn tuunaamista ja sen lisäksi kiinnittää huomiota myös oman työnsä muokkaamiseen. Koska esimiehillä on yleisesti työssään korkea au-

tonomia ja aseman mukanaan tuomaa valtaa, heidän tuunaamismahdollisuutensa ovat laajat. Samalla on kuitenkin huomioitava, että esimiehen tekemällä pienellä muutoksella saattaa olla suuri merkitys työntekijöille tai jopa koko organisaatiolle. Olisikin mielenkiintoista tarkastella, millaisia seurauksia sekä esimiestyöllä että esimiesten oman työn tuunaamisella olisi kohdeorganisaatiossa.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe liittyy työn tuunaamisen tiiminäkökulmaan. Tiimissä toteutettavaa työn tuunaamista olisi olennaista tarkastella, sillä siihen kohdistuva tutkimus on ollut harvinaista (Niessen ym. 2016, 22). Koska vahvat sosiaaliset siteet voidaan nähdä keskeisenä mahdollistajana yhteistyössä tapahtuvalle tuunaamiselle (Leana ym. 2009, 1188), kohdeorganisaatiossa olisi aineistosta ilmenneiden yhteisöllisyyden ja työtovereiden tuen perusteella potentiaalia hyödyntää tällaista tuunaamisen tapaa. Yhteistyöhön perustuvassa työn tuunaamisessa olisi mahdollista kokoontua säännöllisesti oman tiimin kanssa keskustelemaan työn tuunaamisen mahdollisuuksista ja kehittämisestä. Keskustelujen vetäjänä voisi toimia joko lähiesimies tai organisaation ulkopuolinen ammattilainen. Tällaisen intervention avulla olisi mahdollista tutkia myös erilaisten käytäntöjen ja näkökulmien siirtymistä työntekijältä toiselle, kun tuunaussuunnitelmia tehtäisiin yhdessä. Yhteistyöhön perustuvassa työn tuunaamisessa tulisi kuitenkin huomioida yksilöiden erilaisuus ja pohtia, kenelle tällainen toimintatapa sopii.

Eräänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi myös selvittää, miten työntekijät ylläpitävät työn tuunaamista ja miten sen toteuttamisen tavat kehittyvät. Tässä tutkimuksessa eräs tutkittavista päätti merkitä kalenteriinsa joka kuukausi yhden päivän, jolloin hän muistuttaisi itselleen työn tuunaamisen mahdollisuuksista ja pyrki kehittämään edelleen omaa työtään. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten työntekijöiden koko työyhteisön toimintaan tai työympäristöön kohdistuvat tuunaustavoitteet sopivat yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Tämän perusteella olisi mahdollista selvittää, millaiset tavoitteet ovat organisaation toimintaa edistäviä ja millaiset sitä estäviä. Näin organisaatiossa saataisiin luotua ymmärrystä tuunaamisen mahdollisista seurauksista sekä voitaisiin luoda käytäntöjä, jotka kannustaisivat työntekijöitä organisaation kannalta tarkoituksenmukaiseen työn tuunaamiseen.

Olisi myös mielenkiintoista laajentaa interventio koskemaan useita kiinteistöpalvelualan organisaatioita. Koska tämä tutkimus kohdistui ainoastaan yhteen organisaatioon, tuloksia ei voida käytännön tasolla yleistää sen ulkopuolelle. Näin ollen voitaisiin tarkastella, miten työntekijät tuunaavat työtään muissa saman alan organisaatioissa, mitä tuunaamisen taustalta voidaan havaita sekä millaisia seurauksia tuunaamisella on eri organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko työn tuunaamisen tavat ja sen myötä rakentuneet merkitykset yhdenmukaisia saman alan organisaatioissa.

Tässä esitetyt jatkotutkimusmahdollisuudet ovat perustuneet käytännön näkökulmaan. Lopuksi tuodaan vielä esille muutama teoreettisesti kiinnostava jatkotutkimusaihe. Ensinnäkin tämän tutkimuksen yhteydessä korostettiin työn tuunaamisen ilmenemi-

sen ja sen luomien merkitysten myönteisiä seurauksia. Näin ollen olisikin tärkeää tutkia työn tuunaamista kriittisestä näkökulmasta. Tarkastelun kohteena voisivat olla sekä työn tuunaamisen tapojen että sen seurausten kriittinen arviointi niin yksilöiden kuin koko organisaation näkökulmista. Huomio olisi mahdollista kohdistaa muun muassa työn tuunaamisen mahdolliseen kuormittavuuteen tai organisaation tavoitteiden saavuttamista estäviin tuunaustapoihin. Toiseksi voitaisiin tarkastella, miten työntekijät ymmärtävät työn tuunaamisen mahdollisuudet ja miten erilaiset persoonat tuunaavat omaa työtään. Eräänä mahdollisuutena olisi pohtia, millainen merkitys persoonallisuudella on työn tuunaamiselle ja voidaanko esimerkiksi eri persoonallisuuspiirteet yhdistää sellaisiin työn tuunaamisen tapoihin, joilla on haitallisia seurauksia joko yksilölle tai organisaatiolle.

Viimeisenä jatkotutkimusmahdollisuutena esitetään, miten tässä tutkimuksessa muodostettu työn tuunaamisen kehä näyttäytyisi eri konteksteissa. Näin ollen olisi mahdollista selvittää, eteneekö työn tuunaaminen kehäkuvion havainnollistamalla tavalla. Lisäksi voitaisiin kiinnittää huomiota kehän yksittäisiin vaiheisiin ja niiden mahdollisesti erilaisiin seurauksiin. Olisi myös mielenkiintoista syventää tarkastelua suhteessa itseohjautuvuusteoriaan ja teoriassa määriteltyihin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen – omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Mahdollisuutena olisi erityisesti huomioida, millainen merkitys perustarpeilla on jokaisessa työn tuunaamisen kehän vaiheessa ja miten ne myötävaikuttavat kehän jatkuvuuteen.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Amabile, Teresa M. – Hill, Karl G. – Hennessey, Beth A. – Tighe, Elizabeth M. (1994) The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66 (5), 950–967.
- Amabile, Teresa M. – Kramer, Steven J. (2011) The power of small wins: Want to truly engage your workers? Help them see their own progress. *Harvard Business Review*, Vol. 89 (5), 70–80.
- Bakker, Arnold B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20 (4), 265–269.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia (2007) The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (3), 309–328.
- Bakker, Arnold B. – Demerouti, Evangelia – Verbeke, Willem (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43 (1), 83–104.
- Bakker, Arnold B. – Leiter, Michael P. (2010) Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Teoksessa: *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, toim. Arnold B. Bakker – Michael P. Leiter, 181–196. Psychology Press, Hove.
- Bakker, Arnold B. – Schaufeli, Wilmar B. (2008) Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 (2), 147–154.
- Bakker, Arnold B. – Tims, Maria – Derks, Daantje (2012) Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, Vol. 65 (10), 1359–1378.
- Barlas, Yaman – Yasarcan, Hakan (2006) Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modeling approach. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29 (1), 79–87.
- Baumeister, Roy F. – Leary, Mark R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117 (3), 497–529.
- Benware, Carl A. – Deci, Edward L. (1984) Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, Vol. 21 (4), 755–765.
- Berg, Justin M. – Dutton, Jane E. – Wrzesniewski, Amy (2008) What is job crafting and why does it matter? Michigan Ross School of Business. <<http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>>, haettu 26.1.2016.

- Berg, Justin M. – Dutton, Jane E. – Wrzesniewski, Amy (2013) Job crafting and meaningful work. Teoksessa: *Purpose and meaning in the workplace*, toim. Bryan J. Dik – Zinta S. Byrne – Michael F. Steger, 81–104. American Psychological Association, Washington, DC.
- Berg, Justin M. – Grant, Adam M. – Johnson, Victoria (2010) When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, Vol. 21 (5), 973–994.
- Berg, Justin M. – Wrzesniewski, Amy – Dutton, Jane E. (2010) Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 (2–3), 158–186.
- Black, J. Stewart – Ashford, Susan J. (1995) Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, Vol. 48 (4), 421–437.
- Bolger, Niall – Davis, Angelina – Rafaeli, Eshkol (2003) Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, Vol. 54 (1), 579–616.
- Brown, John Seely – Duguid, Paul (1991) Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 40–57.
- Carmeli, Abraham – Spreitzer, Gretchen M. (2009) Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 43 (3), 169–191.
- Chen, Chien-Yu – Yen, Chang-Hua – Tsai, Frank C. (2014) Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 37 (1), 21–28.
- Chiaburu, Dan S. – Harrison, David A. (2008) Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (5), 1082–1103.
- Chirkov, Valery – Ryan, Richard M. – Kim, Youngmee – Kaplan, Ulas (2003) Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 (1), 97–110.
- Crum, Alia J. – Langer, Ellen J. (2007) Mind-set matters. Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, Vol. 18 (2), 165–171.
- Deci, Edward L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18 (1), 105–115.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.

- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2008) Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, Vol. 49 (1), 14–23.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2012) Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. Teoksessa: *The Oxford handbook of human motivation*, toim. Richard M. Ryan, 85–107. Oxford University Press, New York.
- Deci, Edward L. – Vallerand, Robert J. – Pelletier, Luc G. – Ryan, Richard M. (1991) Motivation and education: The self-determination perspective. *The Educational Psychologist*, Vol. 26 (3 & 4), 325–346.
- Deci, Edward L. – Vansteenkiste, Maarten (2004) Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, Vol. 27 (1), 17–34.
- Demerouti, Evangelia (2014) Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, Vol. 19 (4), 237–247.
- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold B. – Halbesleben, Jonathon R. B. (2015) Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 20 (4), 457–469.
- Demerouti, Evangelia – Bakker, Arnold B. – Nachreiner, Friedhelm – Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 499–512.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fletcher, Joyce K. (1998) Relational practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7 (2), 163–186.
- Folkman, Susan – Lazarus, Richard S. (1980) An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 21 (3), 219–239.
- Fritz, Charlotte – Sonnentag, Sabine (2009) Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, Vol. 35 (1), 94–111.
- Gagné, Marylène – Deci, Edward L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Ghitulescu, Brenda Elena (2006) *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh. <http://d-scholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf>, haettu 18.3.2016.

- Grant, Adam M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2), 393–417.
- Grant, Adam M. – Ashford, Susan J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28 (1), 3–34.
- Grant, Adam M. – Shin, Jihae (2012) Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). Teoksessa: *The Oxford handbook of human motivation*, toim. Richard M. Ryan, 505–519. Oxford University Press, New York.
- Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Hackman, J. Richard – Oldham, Greg R. (1976) Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 (2), 250–279.
- Hackman, J. Richard – Oldham, Greg R. (1980) *Work redesign*. Addison-Wesley publishing company, Reading, Massachusetts.
- Hakanen, Jari (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointikeskustelun ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf>, haettu 27.11.2015.
- Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, Jari (2014) Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: *Positiivisen psykologian voima*, toim. Lotta Uusitalo-Malmivaara, 340–365. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hakanen, Jari – Harju, Lotta – Seppälä, Piia – Laaksonen, Anna – Pahkin, Krista (2012) *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Harju, Lotta – Aminoff, Merike – Pahkin, Krista – Hakanen, Jari (2015) *INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiiraatiokirja*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hobfoll, Stevan E. (2002) Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, Vol. 6 (4), 307–324.
- Hyppänen, Riitta (2013) *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uud. p. Edita, Helsinki.

- Ilgén, Daniel R. – Hollenbeck, John R. (1991) The structure of work: Job design and roles. Teoksessa: *Handbook of industrial and organizational psychology*, toim. Marvin D. Dunnette – Leaetta M. Hough, 165–207, 2. p. Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California.
- Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt. Työterveyslaitoksen tutkimus- ja kehittämishanke. <<http://www.ttl.fi/partner/inspi/sivut/default.aspx>>, haettu 25.1.2016.
- Jokinen, Eeva (2004) Päiväkirjat tiedon lajina. Teoksessa: *Feministinen tietäminen. Keskustelua metodologiasta*, toim. Marianne Liljeström, 118–140. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Järvenpää, Harri (2015) Budjetti 2016. Lännen Palveluyhtiöt Oy konserni. Tampere, 27.11.2015.
- Järvenpää, Harri, Lännen Palveluyhtiöt Oy. Keskustelu 2.2.2016.
- Järvenpää, Harri, Lännen Palveluyhtiöt Oy. Sähköpostivastaus 8.2.2016.
- Kauhanen, Juhani (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uud. p. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Kira, Mari – van Eijnatten, Frans M. – Balkin, David B. (2010) Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (5), 616–632.
- Koskensalmi, Saija – Seppälä, Piia – Hakanen, Jari – Pahkin, Krista (2015) *Innostava esimies: Inspistä! Esimiehelle työkirja*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen, 9–38. 2. p. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Laine, Timo (2015) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 29–51. 4. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lam, Chak Fu – Gurland, Suzanne T. (2008) Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, Vol. 42 (4), 1109–1115.
- Lampila, Katariina, Lännen Palveluyhtiöt Oy. Keskustelu 2.2.2016.
- Leana, Carrie – Appelbaum, Eileen – Shevchuk, Iryna (2009) Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (6), 1169–1192.

- Lith, Pekka (2015) Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Fastighets- och byggnadsbranschen i Finland. Muistio kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2014–2015. Rapport om fastighetsbranschens företagsverksamhet, marknader och utvecklingslinjer 2014–2015. <<http://www.kiinteistotyöntajat.fi/attachements/2015-09-14T16-43-20599.pdf>>, haettu 2.2.2016.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006) *Taitolajina työ*. Edita, Helsinki.
- Lu, Chang-qin – Wang, Hai-jiang – Lu, Jing-jing – Du, Dan-yang – Bakker, Arnold B. (2014) Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 (2), 142–152.
- Lyons, Paul (2008) The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 23 (1-2), 25-36.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.
- Lännen tarina (2012) Lännen Palveluyhtiöt Oy. <<http://www.lkpalvelu.fi/yritys/lannentarina>>, haettu 30.4.2016.
- Manka, Marja-Liisa (2011) *Työnilo*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Manz, Charles C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 585–600.
- Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (2014) *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mineyama, Sachiko – Tsutsumi, Akizumi – Takao, Soshi – Nishiuchi, Kyoko – Kawakami, Norito (2007) Supervisor's attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health*, Vol. 49 (2), 81–87.
- Neck, Christopher P. – Houghton, Jeffery D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 270–295.
- Niessen, Cornelia – Weseler, Daniela – Kostova, Petya (2016) When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, January 7, 1–27. <<http://hum.sagepub.com.ezproxy.utu.fi:2048/content/early/2016/01/07/0018726715610642.full.pdf+html>>, haettu 30.3.2016.
- Ojanen, Markku (2007) *Positiivinen psykologia*. Edita, Helsinki.

- Parker, Sharon K. – Collins, Catherine G. (2010) Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, Vol. 36 (3), 633–662.
- Parker, Sharon K. – Bindl, Uta K. – Strauss, Karoline (2010) Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, Vol. 36 (4), 827–856.
- Petrou, Paraskevas – Bakker, Arnold B. (2016) Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, Vol. 69 (2), 507–529.
- Petrou, Paraskevas – Demerouti, Evangelia – Peeters, Maria C.W. – Schaufeli, Wilmar B. – Hetland, Jørn (2012) Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 (8), 1120–1141.
- Puro, Jukka-Pekka (2010) *Kuunteleva organisaatio*. Infor Oy, Helsinki.
- Rosso, Brent D. – Dekas, Kathryn H. – Wrzesniewski, Amy (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30 (1), 91–127.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2002) Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. Teoksessa: *Handbook of self-determination research*, toim. Edward L. Deci – Richard M. Ryan, 3–33. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, Richard M. – Connell, James P. (1989) Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57 (5), 749–761.
- Räsänen, Pekka (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Pekka Räsänen – Anu-Hanna Anttila – Harri Melin, 85–102. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2009–2012) KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 23.11.2015)
- Schaufeli, Wilmar B. – Bakker, Arnold B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (3), 293–315.
- Seligman, Martin E. P. – Csikszentmihalyi Mihaly (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 5–14.
- Seppälä, Piia – Hakanen, Jari (2015) Työhyvinvointia työtä tuunaamalla. *Suomen Hammaslääkärilehti*, Vol. 15 (2), 28–34.

- Sevänen, Sanna (2016) Onhan sinun työlläsi tarkoitus? Talouselämä 19.1.2016. <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/onhan-sinun-tyollasi-tarkoitus-6245254>>, haettu 25.1.2016.
- Sheldon, Kennon M. – Turban, Daniel B. – Brown, Kenneth G. – Barrick, Murray R. – Judge, Timothy A. (2003) Applying self-determination theory to organizational research. Teoksessa: *Research in personnel and human resources management*, Vol. 22, toim. Joseph J. Martocchio – Gerald R. Ferris, 357–393. Elsevier/JAI, Amsterdam; Lontoo.
- Staw, Barry M. – Boettger, Richard D. (1990) Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (3), 534–559.
- Stine, Mary – Thompson, Teresa – Cusella, Louis (1995) The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening*, Vol. 9 (1), 84–105.
- Stone, Dan N. – Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2009) Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, Vol. 34 (1), 75–91.
- Strategia 2020. Lännen Palveluyhtiöt Oy. Tampere, 2.2.2016.
- Sundholm, Lars (2000) *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Tietoa toimialasta (2016) Kiinteistötyönantajat. <<http://www.kiinteistotyönantajat.fi/tietoatoimialasta/>>, haettu 2.2.2016.
- Tims, Maria – Bakker, Arnold B. (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36 (2), 1–9.
- Tims, Maria – Bakker, Arnold B. – Derks, Daantje (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (1), 173–186.
- Tims, Maria – Bakker, Arnold B. – Derks, Daantje (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18 (2), 230–240.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vallerand, Robert J. – Ratelle, Catherine F. (2002) Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. Teoksessa: *Handbook of self-determination research*, toim. Edward L. Deci – Richard M. Ryan, 37–63. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Van Maanen, John – Schein, Edgar H. (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 209–264.

- Wrzesniewski, Amy – Dutton, Jane E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 179–201.
- Wrzesniewski, Amy – Dutton, Jane E. – Debebe, Gelaye (2003) Interpersonal sense-making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25 (1), 93–135.
- Wrzesniewski, Amy – LoBuglio, Nicholas – Dutton, Jane E. – Berg, Justin M. (2013) Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, Vol. 1 (1), 281–302.
- Wrzesniewski, Amy – McCauley, Clark – Rozin, Paul – Schwartz, Barry (1997) Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, Vol. 31 (1), 21–33.

LIITE 1 RYHMÄKESKUSTELUT JA -HAASTATTELUT

	Päivämäärä	Kesto
Ryhmäkeskustelu	R1 27.11.2015	58:27
Ryhmäkeskustelu	R2 27.11.2015	37:24
Ryhmähaastattelu	R1 23.12.2015	25:23
Ryhmähaastattelu	R2 30.12.2015	61:56

Ryhmäkeskustelut käytiin INSPISTÄ! Työn tuunaajan inspiraatiokirjan pohjalta 27.11.2015.

Ryhmähaastattelut toteutettiin 23.12.2015 sekä 30.12.2015. Niissä hyödynnettiin seuraavaa runkoa:

1. Millaisia ajatuksia, kokemuksia ja havaintoja on herännyt kolmen viikon suunnitelmallisen työn tuunausjakson aikana? Miten on mennyt?
2. Miten työn tuunaaminen voi edistää omia voimavaroja?
3. Millaisia muutoksia työn tuunaaminen on tuonut arkeen?
 - työn sisältö ja työtavat, työhön liittyvä vuorovaikutus, oma näkökulma
4. Millaiset tekijät ovat mahdollistaneet tai estäneet työn tuunaamisen?

LIITE 2 PÄIVÄKIRJA

Päiväkirjan avustavia kysymyksiä

Työntekijä voi kirjoittaa esimerkiksi seuraavista asioista:

1. tuunausviikko

Miten olet kokenut ensimmäisen tuunausviikon? Tuntuuko oman työn muokkaaminen vaikealta, miksi? Miten päädyit valitsemiisi tavoitteisiin ja miten olet edistynyt niissä? Millaisia haastavia tilanteita eteesi on tullut tuunnaussuunnitelmaan liittyen? Mikä on muuttunut omassa työssäsi/työasenteessasi/työyhteisössäsi/vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa? Millaisia ajatuksia sinulla on ensi viikosta? Anna itsellesi palautetta.

2. tuunausviikko

Miten olet kokenut toisen tuunausviikon? Millaisia eroja olet havainnut suhteessa ensimmäiseen viikkoon? Miten päädyit tämän viikon tavoitteisiin ja miten olet edistynyt niissä? Mikä on muuttunut omassa työssäsi/työasenteessasi/työyhteisössäsi/vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa? Millaiset tekijät ovat mahdollistaneet tai estäneet oman työsi tuunaamisen? Anna itsellesi palautetta.

3. tuunausviikko

Miten olet kokenut kolmannen tuunausviikon? Tuntuiko vaikealta, miksi? Mikä on muuttunut omassa työssäsi/työasenteessasi/työyhteisössäsi/vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa? Mitä olet oppinut? Oletko saanut esimieheltäsi halutessasi tukea, millaista? Millainen merkitys oman työn tuunaamisella on voimavaroihisi? Miten työn tuunaaminen on tukenut työmotivaatiotasi ja hyvinvointiasi? Miten voit ylläpitää tuunaamista omassa arjessa? Anna itsellesi palautetta.