

MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA NIIHIN VAIKUTTAMINEN ESIMIESASEMASSA

Kelloniemi Sara

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Sara Kelloniemi	Vuosi	2016
Ohjaaja(t)	Päivi Mastosaari		
Työn nimi	Motivaatioon vaikuttavat tekijät ja niihin vaikuttaminen esimiesasemassa		
Sivu- ja liitesivumäärä	35 + 0		

Tavoitteena opinnäytetyössäni oli selvittää esimiehen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja keinoja vaikuttaa niihin. Aiheeni merkitys alalle kasvaa koko ajan kun esimiehiltä vaaditaan enemmän, jolloin voi ilmetä uupumusta sekä motivaation laskemista. Opinnäytetyössäni ei ole toimeksiantajaa, vaan aihe on oman mielenkiinnon pohjalta valittu.

Tutkimusta tein perehtyen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja minulla oli jo aikaisemmalta kurssilta hankittua tietoa motivaatiosta. Löysin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja miten niihin voi itse vaikuttaa. Niihin voi vaikuttaa muun muassa itsetuntemuksen syventämisellä ja erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Pohdinta -osiossa käyn läpi ajatuksiani liittyen aiheeseen sekä opinnäytetyöni sisältöä.

Lopputuloksena löysin paljon erilaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja vaikuttaa niihin. Motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin vaikuttaa paljon esimerkiksi henkilön persoona ja ominaisuudet. Erilaiset ihmiset voivat motivoitua erilaisista asioista tai arvoista. Motivaatioon vaikuttamista voidaan tehdä henkilön omien motivaatiotekijöiden mukaisesti erilaisia motivaatioteorioita hyödyntäen.

Avainsanat

Motivaatio, esimies, johtaminen

School of Business and
Administration
Programme of Business Economics
Bachelor of Business Administration

Author	Sara Kelloniemi	Year	2016
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Subject of thesis	Factors affecting motivation and affecting these factors as a manager		
Number of pages	35 + 0		

The purpose of my thesis was to examine factors affecting the motivation of a manager and the ways of affecting these factors. The importance of this subject is constantly on the increase, as more is demanded from managers. This could lead to exhaustion and a drop in motivation. My thesis was not commissioned by an organisation, rather it was chosen based on my personal interest.

I researched the subject by researching literature on the theme, which supplemented information related to motivation I acquired from an earlier course I attended. I discovered factors that affect motivation and ways to facilitate self-motivation. Ways of affecting motivation factors include the enhancement of self-knowledge and by utilising various motivation theories. The concluding section examines my thoughts on the subject and the content of my thesis.

In conclusion, I discovered numerous factors affecting motivation and the means of affecting these factors. For instance, the individual's personality and characteristics have significant effects on the factors affecting motivation. Different people can become motivated by different issues or values. Motivation impacts can be performed in accordance with the individual's personal motivation factors utilising a variety of motivation theories.

Keywords motivation, manager, management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 ESIMIESTYÖ	7
2.1 Esimiestyön sisältö	7
2.2 Johtamismallit ja -teoriat	8
2.2.1 Tieteellisen johtamisen historiaa	9
2.2.2 Piirreteoriat	10
2.2.3 Johtamistyyli -lähestymistavat	12
2.2.4 Tilannejohtaminen	15
2.2.5 Transformationaalinen johtaminen	18
2.2.6 Psykodynaamiset lähestymistavat	19
2.2.7 Itsensä johtaminen	21
3 MOTIVAATIO	24
3.1 Motivaatio ja palkitseminen	24
3.2 Motivaatioteoriat	26
3.3 Motivaatiotutkimus	28
3.4 Itsensä johtaminen / motivointi	31
3.5 Valta ja tehokkuus – hyvä johtaja?	34
4 POHDINTA	36
5 LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Sain idean opinnäytetyöni aiheeseen aiemmalla kurssilla tekemästäni tutkimuksesta liittyen työntekijöihin ja motivaatioon. Halusin hyödyntää siitä saamaani tietoa motivaatiosta, sillä motivaatio aiheena on minusta mielenkiintoinen. Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää esimiehen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja vaikuttaa niihin. Esimiehen motivaatio voi vaikuttaa myös henkilökunnan motivaatioon. Esimerkiksi siten, että henkilökunta näkee, ettei esimies ole motivoitunut. Tämä taas välittyy henkilökunnalle, jota kautta myös yrityksen toimintaan sekä menestymiseen. Motivaatioon ja sen määrään vaikuttavat monet tekijät sekä eri ihmisillä eri asiat.

Erona työntekijöiden ja esimiehen motivoinnissa on myös se, että esimiehen täytyy motivoida sekä itseään että muita. Näin ollen työntekijöitä motivoidaan eikä heille ole annettu välttämättä niin kovaa painetta motivoida itse itseään tai olla vastuussa omasta motivaatiostaan. Jos työntekijät ovat epämotivoituneita työpaikalla, on esimiehen velvollisuutena etsiä syitä asialle ja tehdä muutoksia. Mutta kun esimies on epämotivoitunut, tulee hänen kyetä itse motivoimaan itseään.

Aikaisemmassa tutkimuksessani tutkin työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia asioita, mutta esimiehen motivaatioon vaikuttavat asiat voivat olla varmasti hyvinkin erilaisia. Ajattelin myös, että katsoisin asiaa enemmän ”ei niin luontevan” esimiehen näkökulmasta, sen sijaan, että tarkastelisin asiaa synnynnäisen johtajan näkökulmasta. ”Synnynnäisellä johtajuudella” tarkoitan sellaista henkilöä, jolla on jo tavallaan luontaista intoa sekä ”vallanhimoa” ja motivaatiota tehdä kaikki suoritukset täysillä sekä yleensä myös montaa asiaa kerrallaan.

Tämän kaltainen tutkimus hyödyttäisi eniten esimiestä, joka ei ”luonnostaan” motivoidu tehtävästään vaan tarvitsee erilaisia keinoja, joilla saavuttaa ja ylläpitää omaa motivaatiotaan. Opinnäytetyön tavoitteena on siis löytää

esimiehen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä tapoja vaikuttaa niihin, eli miten esimies voi motivoida itseään.

Motivaatio ja sen muodostuminen on todella yksilöllistä. Ei voida yleistää esimerkiksi, että jos henkilö A ja henkilö B motivoituvat rahasta, on henkilön C motivoituttava myös. Samalla lailla motivaatioon vaikuttaminenkin perustuu henkilön yksilöllisyyteen ja motivaatiota muodostaviin tekijöihin. Tämä ei tarkoita kuitenkaan, että jonkun motivaatiotekijät olisivat huonompia kuin toisen. Joku voi motivoitua juurikin siitä rahasta ja toinen siitä, että saa auttaa muita ihmisiä. Molemmat voivat kuitenkin olla ihan yhtä motivoituneita sekä hyviä esimiehiä.

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Esimiestyön sisältö

Esimiesosaaminen kokonaisuutena sisältää laajasti erilaisia vastuita, velvollisuuksia sekä osaamisen alueita. Esimiehen tulee osata selviytyä niin erilaisten lakipykälien kuin ihmistenkin kanssa. Vastaaminen asiakas- ja verkostosuhteista kuuluu myöskin esimiehen tehtäviin. Esimiehen täytyy ymmärtää koko organisaation kokonaisuus ja se suhteessa omaan työhönsä. Esimiehen tulee myös auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja näkemään organisaatio kokonaisuutena sekä mitkä heidän roolinsa ja tavoitteensa ovat. Hyvällä esimiestyöllä on vahva yhteys organisaation menestykseen. (Hyppänen 2009, 7.)

Esimiestyö on tavoitteellista ja vuorovaikutteista vaikuttamista ryhmiin tai yksilöihin. Se on johtamista, johon vaikuttaa erilaiset tilanteet sekä tehtävät. Kolme tekijää vaikuttavat johtamistilanteessa ja ne ovat vaikutettava(t), vaikuttaja sekä työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen 2009, 7.)

Hyppäsen (2009, 7-8) mukaan yleisin tilanne, jolloin henkilö tulee esimieheksi, on aloittaminen uudessa tehtävässä uudessa organisaatiossa. Tämä tilanne voi olla erittäin haasteellinen, sillä esimies on uusi organisaatiossa ja hänellä on paljon opittavaa. Tätä tilannetta helpottaa, jos henkilökunta on motivoitunut ja osaavaa, mutta jos ei, täytyy esimiehen selvittää henkilöstöä motivoivat asiat. Myös panostaminen innostavaan johtamiseen kannattaa.

Muita yleisiä tapoja tulla esimieheksi on, että otetaan vastaan uusi tehtävä nykyisessä organisaatiossa uudessa yksikössä, nousemalla esimiestehtävään tiiminvetäjän tai projektipäällikön roolista, oman porukan joukosta nousemalla tai täysin uuden toiminnon käynnistämällä. Eri tilanteissa esimieheksi nousemisessa on omat haasteensa liittyen esimerkiksi työpaikan ihmissuhteisiin tai uusiin työtehtäviin. (Hyppänen 2009, 8.)

Vaikka esimiesasemassa ollaan aina työnantajan roolissa, voi eri tilanteissa esimiehellä korostua erilaisia rooleja kuten tiiminvetäjä, sparraaja,

ongelmanratkaisija tai vaikkapa perehdyttäjä. Esimiestyö sisältääkin paljon erilaisia tehtäviä ja ne perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin tai lainsäädäntöön. Esimiestä kohtaan on monenlaisia odotuksia, jotka tulevat työntekijöiltä, asiakkailta, johdolta sekä esimieheltä itseltään. (Hyppänen 2009, 9.)

Muita esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia ovat muun muassa strategia, toiminta-ajatus, arvot, visio, työmarkkinat, yhteiskunta, yhteistyökumppanit, yksityiselämä sekä laki. Eri tahoilta tulevat odotukset voivat olla hyvin ristiriitaisia ja monesti onkin päädyttävä kompromissiin. Tämä vaikeuttaa taas osaltaan esimiehen työtä. (Hyppänen 2009, 9-10.)

Odotusten lisäksi esimiehen vastuulla on paljon tehtäviä, kuten tukea ihmisten kehittymistä, varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, osaamisen arviointi ja kehitys, motivaatiosta huolehtiminen, suoritusten arviointi, kannustaminen, jaksamisesta huolehtiminen, henkilöstön sitoutumisen varmistaminen, toiminnan kehittäminen, hyvän tiedonkulun varmistaminen, tavoitteiden asetus, tulosten seuraaminen ja ilmapiiristä huolehtiminen. (Hyppänen 2009, 11.)

Suomessa on paljon lakeja ja työehtosopimuksia, jotka säätelevät työelämää. Tämän lisäksi yrityksissä voi olla paikallisesti tehtyjä sopimuksia. Lakeja ja asetuksia on paljon. Tämän takia tulee tuntea niiden keskinäinen hierarkia, sillä normien keskinäinen soveltamisjärjestys ratkaistaan etusijajärjestelyllä. (Hyppänen 2009, 13.)

2.2 Johtamismallit ja -teoriat

Erilaisia johtamismalleja ja -teorioita on olemassa paljon. Sydänmaanlakka (2004, 25-26) on jakanut viime vuosisadan suosituimmat lähestymistavat 10 ryhmään seuraavasti: piirreteoriat, tilannejohtaminen, klassiset lähestymistavat, johtamistyyli-lähestymistavat, tavoitejohtaminen, tiimijohtaminen, transformationaalinen johtaminen, itsensä johtaminen, psykodynaamiset lähestymistavat, arvojohtaminen ja eettinen johtajuus.

Vaikka nämä johtamismallit ja -teoriat ovatkin viime vuosisadalta, on niiden analysointi ja syvällinen tutkiminen tärkeää. Niiden avulla voi ymmärtää johtamista ilmiönä ja sen myötä kehittää uuden paremman johtamismallin. Kukin malli pyrkii omasta näkökulmastaan selittämään johtamista, joten näiden yhteenvedosta voidaan lähteä kehittämään kokonaisvaltaisempaa johtamismallia. (Sydänmaanlakka 2004, 26.)

2.2.1 Tieteellisen johtamisen historiaa

Sydänmaanlakkaa siteeraten ”Tieteellinen liikkeenjohto oli oman aikakautensa, teollistumisen alun ismi. On hyvä tuntea siihen liittyneet perusajatukset, koska niiden varaan rakentuu moni myöhempi johtajuusteoria. Näitä on helpompi kyseenalaistaa, jos tietää niiden perusteet.” (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

Vuonna 1911 tieteellisen johtamisen kehittäjänä pidetty Frederick Winslow Taylor julkaisi kirjan nimeltään *The Principles of Scientific Management*, suomeksi Tieteellisen johtamisen periaatteet. Tällöin ihmiset nähtiin koneina, joita johtajat manipuloivat, sekä myös organisaatio oli suuri hyvin suunniteltu byrokraattinen kone. Taylor kirjassaan esitti, että paras tapa tehokkuuden kasvattamiseen oli kehittää työskentelytekniikoita, joita työntekijät käyttivät. (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

Elton Mayo kollegoineen 1920-luvulla osoitti kuuluisen Hawthorne-tutkimusten avulla, että inhimilliset tekijät vaikuttavat tehokkuuteen. Syntyi ”ihmissuhdekoulukunta”, joka korosti kuinka johdon tulisi kiinnittää huomioita ihmissuhteisiin. Samaan aikaan tieteellisen johtamisen koulukunta korosti tuloksia ja tehtäviä. Edelleen kun puhutaan johtajuudesta, vertaillaan näiden kahden eri koulukunnan kantoja (asioiden ja ihmisten johtaminen). (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

Demokraattinen ja autoritaarinen johtamistapa ovat Robert Tannenbaumin (1958) käyttämiä ääripäitä johtamistyyliä. Laissez-faire -tyylin eli niin sanotun hälläväliä -johtamistyylin siihen lisäsi Kurt Lewin kollegoineen. Vuonna 1967

Rensis Likert tutkimuksiansa perusteella eritteli neljä erilaista johtamistyyliä nimeten ne systeemeiksi 1, 2, 3 ja 4. Systeemi 1 perustuu autoritaariseen johtamistyyliin ja on hyvin strukturoitu sekä tehtäväorientoitunut. Täysin päinvastainen systeemi 4 on tiimityöhön, luottamukseen ja ihmissuhteisiin keskittynyt tyyli. Systeemit 2 ja 3 ovat näiden välimuotoja. (Sydänmaanlakka 2004, 28.)

McGregor esittelee ”teoria X ja teoria Y” -teoriassaan kaksi erilaista tapaa suhtautua työntekijöihin. Hänen mukaansa yrityksen johto voi kohdella työntekijöitään kahden eri oletuksen perusteella. Teoria X:n mukaan ihmiset ovat luonnostaan laiskoja ja epäkunnianhimoisia sekä välttelevät vastuuta. Tämän johtamistyylin mukaan jatkuva työntekijöiden valvominen on välttämätöntä ja motivointikeinona käytetään ”keppi ja porkkana” –tekniikkaa. Eli onnistumiset palkitaan ja epäonnistumisista rangaistaan. Teorian mukaan syy tähän käytökseen löytyy siitä, että ihmiset ryhmytyvät, ovat puolustuskannalla ja yrittävät päihittää auktoriteetin aina kun mahdollista. Koska johto olettaa työntekijöiden käyttäytyvän näin, yleensä työntekijät myös käyttäytyvät niin. (Tyson 2006, 29.)

Teoriassa Y puolestaan on hieman positiivisempi kuva ihmisluonteesta. Teorian oletuksena työ on ihmiselle luonnollista aktiviteettia, josta saadaan nautintoa ja päästään toteuttamaan itseään. Johtajan päätehtävät ovat luoda ihanteelliset olosuhteet saada aikaan kasvua, itsevarmuutta sekä kehitystä ja samalla luottaa työntekijöihin ilman jatkuvaa valvomista. Teoria korostaa myös motivaation rakentumisen yksilöllisyyttä ja tilannesidonnaisuutta. (Tyson 2006, 29.) ”Ihminen ei ole kaivo, joka täytetään, vaan kynttilä, joka sytytetään.” (Sydänmaanlakka 2004, 28).

2.2.2 Piirreteoriat

1900-luvun alkupuolella yritettiin selvittää niin sanotuilla suurmiesteorioilla sitä, että mitkä tekijät tekivät tietynlaisista henkilöistä menestyviä johtajia. Ensin ajateltiin, että johtamisominaisuudet sekä luonteenpiirteet olivat synnynnäisiä.

Kuitenkaan kyseisen teorian kannattajat eivät kyenneet tarkemmin määrittelemään joka tilanteeseen päteviä johtajan piirteitä, joten se sai paljon kritiikkiä osakseen 1900-luvun puolivälissä. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimaan enemmänkin alaisten ja johtajan välistä suhdetta, kunnes taas luonteenpiirteiden vaikutus johtajuuteen alkoi uudelleen kiinnostaa tutkijoita 1980-1990-luvulla. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

Sydänmaanlakka (2004, 31) viittaa Northousen (2001) yhteenvetoon (Taulukko 1.) eri piirreteoreetikkojen tutkimista johtamisperusteista. Northousen mukaan niistä tärkeimpiä ovat itseluottamus, nuhteettomuus (integriteetti), sosiaalisuus, älykkyys sekä päättäväisyys. Erilaisia piirteitä on laajasti ja niistä on vaikea valita piirteitä, jotka ovat ehdottomasti johtajuuteen liittyviä. (Sydänmaanlakka 2004, 31.)

STODGILL (1948)	MANN (1959)	STODGILL (1974)	LORD, DE VAGER JA ALLINGER (1986)	KIRCKPATRICK AND LOCKE (1991)
<ul style="list-style-type: none"> • älykkyys • tarkkaavaisuus • vastuullisuus • aloitteellisuus • perään- antamattomuus • itseluottamus • sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • älykkyys • maskuliinisuus • sopeutuvuus • dominoivuus • ulospäin- suuntautu- neisuus • konservatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden saavuttaminen • peräänanta- mattomuus • näkemys • aloitteellisuus • itseluottamus • vastuullisuus • yhteistyökyky • suvaitsevaisuus • vaikuttaminen • sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • älykkyys • maskuliinisuus • dominoivuus 	<ul style="list-style-type: none"> • energisyys • motivaatio • integriteetti • luottamus • tieto-osaaminen • tehtäväosaaminen

Taulukko 1. Northousen (2001) yhteenveto johtajan ominaisuuksista. (Sydänmaanlakka 2004, 31).

Piirreteorian vahvuuksia ovat:

- aihetta on tutkittu noin sata vuotta
- teoria on intuitiivisesti kiinnostava
- hyvän johtajan luonteenpiirteet ovat täsmentyneet

- johtajan persoonallisuudesta ja johtamisprosessin suhteesta on saatu parempaa ymmärrystä keskittymällä pelkästään johtajaan

(Sydänmaanlakka 2004, 31.)

Teoriasta löytyy kylläkin myös heikkouksia, joita ovat:

- sillä ei ole onnistuttu määrittelemään täsmällisesti johtamisperitteitä
- siinä ei ole otettu huomioon erilaisia tilanteita tai ihmissuhdetaitoja johtamisessa

(Sydänmaanlakka 2004, 32.)

Tuloksena tässä lähestymistavassa on lähinnä hyvin omakohtaisia tulkintoja tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista. Vaikka monet ominaisuudet ja piirteet ovat kehitettävissä, ei tämä teoria ole käytännöllinen johtamiskoulutuksen kehittämisen näkökulmasta, sillä luonteenpiirteet ovat pitkälle sisäsyntyisiä. (Sydänmaanlakka 2004, 32.)

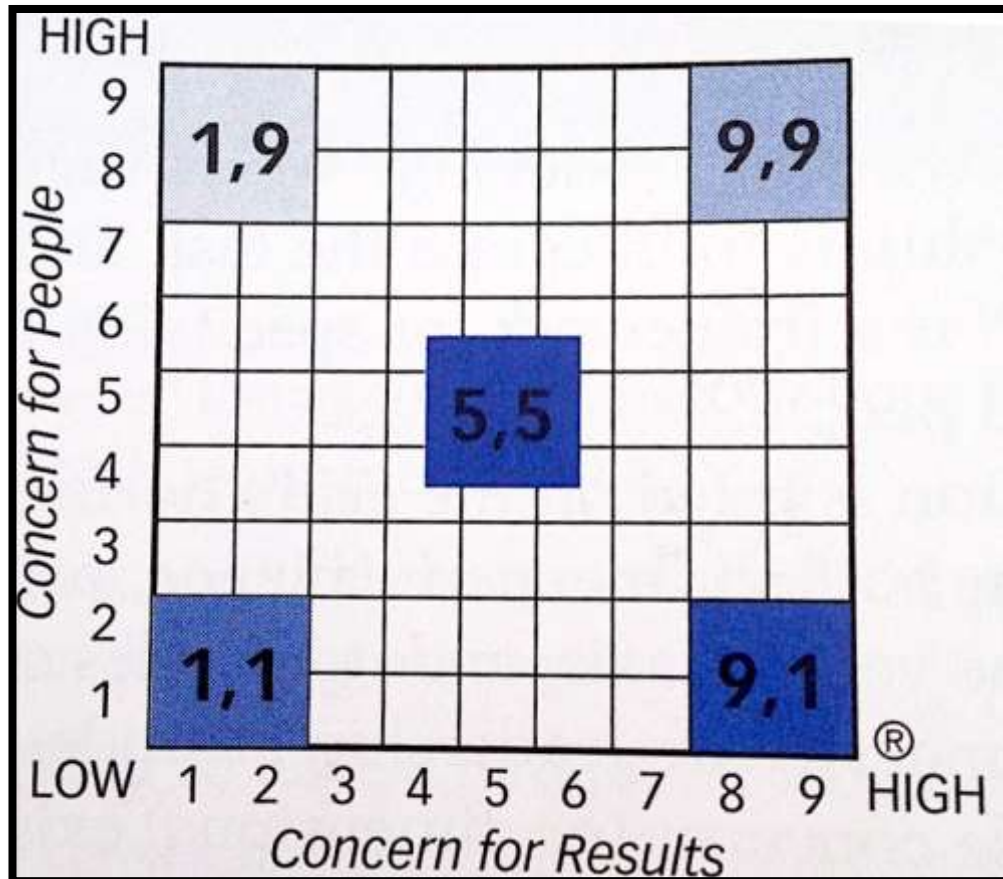
Käytännössä teoriasta on hyötyä, esimerkiksi ihmiset voivat verrata omia ominaisuuksiaan piirreteorian ominaisuuksiin ja arvioida omaa soveltuvuuttaan johtajaksi. Sen avulla voi myös löytää omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Piirreteoria antaa suuntaa hyvälle johtajalle ja jokaisen organisaation tulisi laatia oma johtamisprofiili perustuen organisaation tarpeisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 32-33.)

2.2.3 Johtamistyyli -lähestymistavat

Johtamistyyli -lähestymistavassa keskitytään tutkimaan johtajan käyttäytymistä. Tutkittaessa johtamistyyliä on päätelty, että johtaminen muodostuu pääosin kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista, ihmissuhdekeskeisestä käyttäytymisestä ja tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä. (Sydänmaanlakka 2004, 33.)

1950- ja 1960-luvuilla tehtiin paljon tutkimuksia, siitä mikä on paras tapa yhdistää tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytymismalli parantaakseen johtajien tehokkuutta. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan saatu selville mitään yleismaailmallista teoriaa liittyen tehokkaaseen johtamiseen kaikissa tilanteissa, sillä tulokset olivat hyvin epäselviä sekä ristiriitaisia. (Sydänmaanlakka 2004, 33-34.)

Yksi parhaiten tunnetuista johtamisen malleista on johtamisruudukko (Leadership Grid). (Kuvio 1.) 1960-luvulla julkaistua mallia on paranneltu useita kertoja. Mallilla voidaan mitata kiinnostusta tuotantoon ja kiinnostusta ihmisiin. Siinä on kaksi akselia, joista vaakasuora mittaa kiinnostusta tuotantoa kohtaan ja pystysuora mittaa kiinnostusta ihmisiä kohtaan. Molemmat akselit ovat asteikossa yhdestä yhdeksään. Ensimmäinen piste tarkoittaa vähintään mahdollista kiinnostusta ja yhdeksäs taas suurinta. Molempien akseleiden pisteet yhdistämällä voidaan havainnollistaa montaa ihmiskeskeistä johtamistyyliä. (Sydänmaanlakka 2004, 34.)



Kuvio 1. Johtamisruudukko (DuBrin 2010, 118).

Johtamisruudukossa on merkittynä viisi johtamisen päätyyliä. Ne ovat auktoiteettikuuliaisuus (9,1), golfkerhon johtaminen (1,9), köyhtynyt johtaminen (1,1), keskitien johtaminen (5,5) sekä tiimijohtaminen (9,9). Päätyyliä lisäksi Blake Mouton kollegoineen ovat tunnistaneet taulukon eri näkökulmia yhdistelemällä kaksi uutta tyyliä, jotka ovat äidillisuus/isällisyys sekä opportunisti. Ensimmäinen viittaa sellaiseen johtajaan, joka käyttää 9,1 ja 1,9 tyyliä, mutta ei kuitenkaan yhdistä niitä. Opportunisti tarkoittaa, että johtaja käyttää satunnaisesti viiden perustyylin yhdistelmää riippumatta siitä millainen se on. (Sydänmaanlakka 2004, 34.)

Johtamistyyli-lähestymistavan vahvuuksiin kuuluu:

- se laajensi johtamisen tutkimusta lisäämällä mukaan johtajien käyttäytymisen sekä toiminnan eri tilanteissa
- lähestymistapa on varmistanut johtajan tyylin muodostuvan sekä ihmissuhdekeskeisestä, että tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä

- lähestymistapa on kokeileva ja se tarjoaa käsitteellisen kartan yrittäessämme ymmärtää johtajuuden mutkikkuutta

(Sydänmaanlakka 2004, 34-35.)

Toisaalta lähestymistavalla on myös lukuisia heikkouksia:

- johtajien tyylien liittämistä suoritusten lopputuloksiin ei ole voitu osoittaa riittävästi
- joka tilanteeseen sopivaa tehokasta johtamistyyliä ei ole onnistuttu kuvaamaan
- lähestymistapa antaa myös ymmärtää, että korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmissuhdekeskeisyys olisivat tehokkain johtamistapa, mutta tutkimukset eivät tue tätä näkemystä

(Sydänmaanlakka 2004, 35.)

Lähestymistapa on helposti sovellettavissa ja sen avulla johtajat voivat ymmärtämään omaa suoriutumistaan johtajan roolissa. Nykyään se nähdään johtamiskoulutuksen ammattilaisten silmissä vanhanaikaisena, mutta ennen sitä on sovellettu laajasti käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2004, 35.)

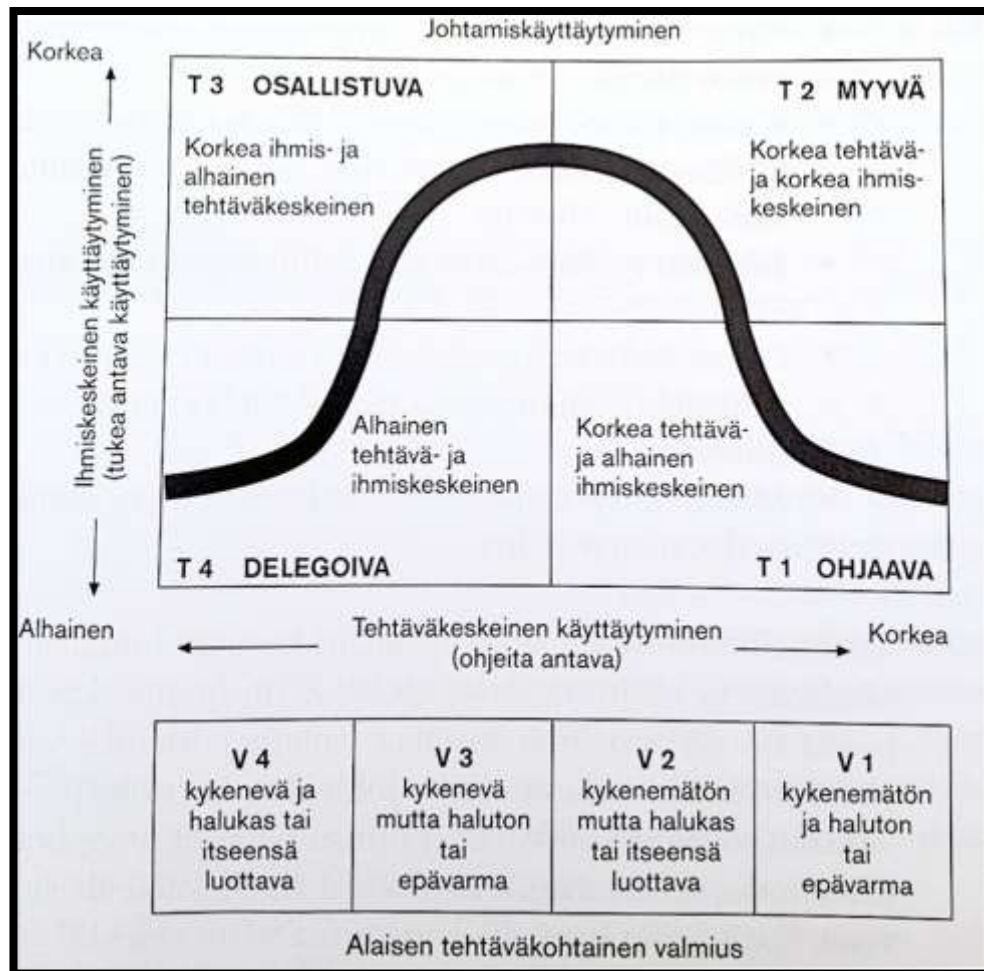
2.2.4 Tilannejohtaminen

Sydänmaanlakan (2004, 35) mukaan tilannejohtamismalli on ollut kaikkein laajimmin arvostettu johtamistyyli viime vuosikymmeninä. Sen kehittivät Hersey ja Blanchard. Teorian mukaan eri tilanteissa tarvitaan erilaista johtamista ja johtamisen tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja sovittaa tyykinsä erilaisiin tilanteisiin. Hersey ja Blanchard ovat kirjoittaneet vuonna 1967 yhden johtamiskirjallisuuden klassikoista ”Organisaatiokäyttäytymisen perusteet”, ja se on tarjonnut hyvän yhteenvedon johtamistutkimuksista pohjaksi tilannejohtamismallille.

Tilannejohtamisen malli perustuu William J. Reddinin vuonna 1967 tekemään kolmiulotteiseen johtamistyyliteoriaan. Aikaisemmissa malleissa oli kaksi

perusulottuvuutta: tehtävä- ja ihmissuhdeulottuvuus, mutta Reddin lisäsi ensimmäisenä henkilönä siihen tehokkuusulottuvuuden eli kolmannen ulottuvuuden. Hänen ajatuksensa siitä, että eri johtamistyyliä voivat olla tehokkaita tai tehottomia tilanteesta riippuen oli suuri läpimurto johtamista koskevassa ajattelussa. Reddinin kehittämä 3D-johtamiskoulutusmalli oli hyvin suosittu 70-luvun lopulla, sekä 80-luvun alussa myöskin Suomessa. (Sydänmaanlakka 2004, 36.)

Tilannejohtamisen malliin (Kuvio 2.) on nimetty neljä erilaista johtamistyyliä, ne ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegeiva. Myös alaisten valmiustasoja on nimetty neljä: kykenemätön ja haluton tai epävarma, kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava, kykenevä, mutta haluton tai epävarma sekä kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. Mallin mukaan ensin analysoidaan alaisen valmius tietyntilanteessa ja sen mukaan valitaan sopiva johtamistyyli. Tehtävästä ja ajankohdasta riippuen työntekijät saattavat liikkua valmiusjatkumoa pitkin eteen- tai taaksepäin. (Sydänmaanlakka 2004, 36-37.)



Kuvio 2. Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli (Sydänmaanlakka 2004, 37).

Tilannejohtamisen mallilla on useita vahvuuksia, kuten:

- se on tunnettu sekä paljon käytetty
- käytännöllisyys, mutta silti perustuu vankkoihin teorioihin
- se kertoo mitä tehdä tai olla tekemättä eri tilanteissa
- johtajan joustavuuden korostaminen
- se, että jokaista alaista tulee kohdella tehtävän mukaan sekä johtajan tulee kehittää alaisiaan

(Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Teorian heikkouksia ovat:

- lähestymistavan takana olevia perusoletuksia ei ole paljoa testattu

- alaisten valmiustason käsite on hieman epäselvä
- sitoutuminen on käsitteellistetty
- kyseenalaista on myös johtajan tyylin ja seuraajan valmiustason yhteensopivuus
- malliin liittyviä johtajuuskyselyitä on arvosteltu ja organisaatioille ei ole selvää vastausta siitä valitaanko ryhmän johtaminen vai henkilökohtainen ohjaus

(Sydänmaanlakka 2004, 38.)

2.2.5 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on melko uusi näkökulma johtamiseen. Sen tutkijat ovat kiinnostuneita, kuinka jotkut johtajat pystyvät innoittamaan seuraajiaan sillä tavalla, että he kykenevät voittamaan isoja haasteita. Todella hyvä esimerkki transformationaalisesta johtajasta on Mahatma Gandhi. Gandhi, kuten hyvä transformationaalinen johtaja, on karismaattinen, luotettava, ymmärtää ihmisten tarpeet sekä motiivit ja pystyy toimimaan niiden mukaan, toimii hyvänä roolimallina, kykenee luomaan selkeän vision ja pystyy tuomaan sen sekä merkitystä koko organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2004, 42.)

Sydänmaanlakan (2004, 42-43) mukaan transformationaalisesta johtamisesta perustaja on James McGregor Burns. Burnsien uskomuksena oli, että johtajuustutkimuksen älyllisen läpimurron alkusysäys oli lisääntynyt tutkimustieto humanistisesta psykologiasta. Tosin Burns ei koskaan saavuttanut johtajuustutkimuksen läpimurtoa, joka oli hänen tavoitteensa.

Transformationaalisella johtamisella Burns viittasi ihmistenvälisiin suhteisiin, jotka luovat syvää yhteyttä ja sitä myöten kohottavat kaikkien osapuolien, kuten johtajan sekä työntekijän motivaatiota. Hyvä yhteys heidän välillä auttaa saavuttamaan täyden potentiaalin. Transformationaalisesta johtamisesta luoma prosessi muovaa ja sitoo yksilöitä toisiinsa. Burns määritteli myös toisen johtamistavan, transaktionaalisen johtamistavan. Tämä johtamistapa on hänen

mukaansa tavanomaisia johtamiskäytäntöjä, jotka keskittyvät alaisten ja johtajan keskusteluihin. (Sydänmaanlakka 2004, 43.)

Transformationalisen johtamistavan vahvuuksia ovat:

- malli on nykyaikainen sekä se on saanut paljon huomiota tutkijoilta
- seuraajien merkitys korostuu johtamisprosessissa
- intuitiivisesti puoleensavetävä
- arvojen ja moraalin merkitys korostuu sekä se sisällyttää kehittävän johtamisen kontrolloivan lisäksi

(Sydänmaanlakka 2004, 46.)

Heikkouksia taas ovat:

- puuttuu käsitteellinen selkeys
- vihjaukset hyvin samankaltaisuuteen piirreteorian mukaiseen johtamiseen
- tutkimusaineisto painottuu lähinnä ylimmän tason johtajiin, ja mallin voidaan katsoa olevan elitistinen sekä epädemokraattinen

(Sydänmaanlakka 2004, 46.)

2.2.6 Psykodynaamiset lähestymistavat

Tämä lähestymistapa painottaa, että johtajilla tulisi olla näkemys millaisia persoonallisuuden piirteitä alaisillaan on ja miten he reagoivat erityyppisiin asioihin. Myös alaisten olisi hyvä itse pyrkiä tiedostamaan sekä ymmärtämään omaa persoonaansa, jolloin he voisivat oppia myös itse tavastaan reagoida esimerkiksi johtajaan. Johtajien tulisikin kannustaa alaisiaan tähän. (Sydänmaanlakka 2004, 53.)

Psykodynaaminen lähestymistapa on saanut alkunsa ihmisen emotionaalisten häiriötilojen hoitoon käytetyistä menetelmistä. Eric Berne (1961) on luonut yhden tunnetuimmista malleista psykodynaamiseen johtamiseen,

transaktioanalyysin. Kyseiseen analyysiin Berne nimesi kolme perheenjäsenen sisäisiin suhteisiin viittaavaa minän tilaa joita ovat: lapsi, aikuinen ja vanhempi. Lapsi tarkoittaa kapinoivaa tai leikkisää, ja vanhempi voi olla hoivaava tai arvosteleva. Toiminnan tulisi ihmisen kehittyessä kehittyä aikuiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 54.)

Vanhempi-lapsi -transaktio tarkoittaa kun johtaja toimii vanhemman roolissa, jolloin alainen ottaa reaktiona lapsen roolin. Tämä voi olla myös toisinpäin, jolloin alainen käyttäytyy lapsen tavoin sekä on riippuvainen, joten johtaja ottaa vanhemman roolin itselleen. Ihmiset voivat siis vetää toisistaan esille vastaroolin, jonka vuoksi tavoiteltava tilanne olisikin aikuinen-aikuinen -taso. (Sydänmaanlakka 2004, 54.)

Itsetuntemuksen kehittäminen kannattaa, sillä silloin ihmiset tulisivat tietoisemmiksi omista tavoistaan reagoida emotionaalisesti. Pohjan muutokselle luo se, että näistä tunteista voitaisiin puhua. Silloin kun tiedostetaan omat tunteet voi niitä käsitellä, eli ensin tulee näkemys ja sitten tietoisuus, joka voi johtaa muutokseen. (Sydänmaanlakka 2004, 54.)

Tämän mielenkiintoisen lähestymistavan vahvuuksia ovat:

- lähestymistapa on universaali
- se painottaa alaisen ja johtajan välisiä suhteita
- se tuomitsee manipulatiiviset johtamistekniikat
- alaisen sekä johtajan henkilökohtaiset näkemykset ovat tärkeitä

(Sydänmaanlakka 2004, 56.)

Heikkouksiakin toki löytyy kuten:

- kulttuurieroja ei ole otettu huomioon
- lähestymistavan perustuminen mielenterveysongelmista kärsivien ihmisten hoitokeinoihin
- ei ole huomioitu organisatorisia tekijöitä, esimerkiksi valtasuhteet

(Sydänmaanlakka 2004, 56.)

2.2.7 Itsensä johtaminen

"Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta." (Sydänmaanlakka 2004, 61). Itsensä tuntemista ja johtamista on painotettu kautta historian johtamisen peruspilarina. Jos ei hallitse sitä ei voi johtaa muitakaan. Oppia itsetuntemukseen ja oman tietoisuuden hallintaan on haettu muun muassa idän kulttuureista, kuten Intian joogakulttuurista ja Kiinan zen-buddhalaisuudesta. Myös esimerkiksi Kiinan taolaista elämäkatsomusta on sovellettu johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 60-61.)

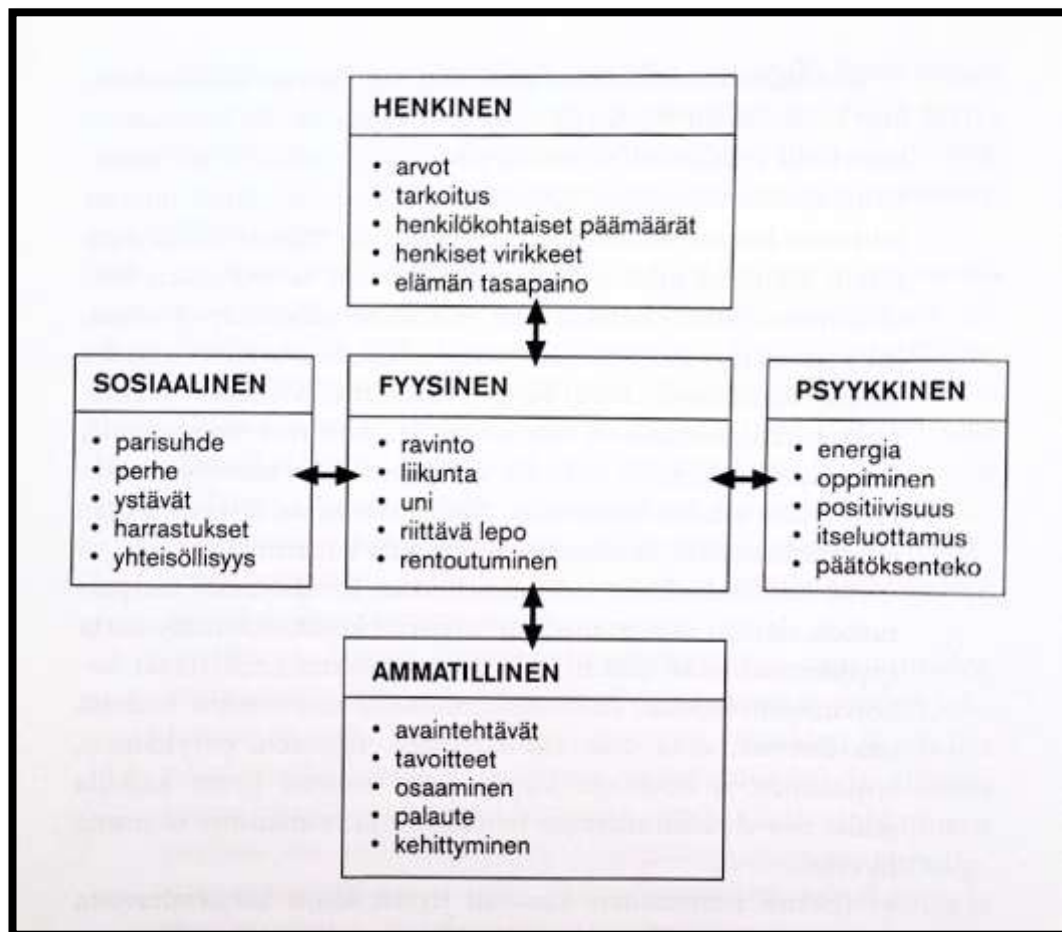
Viimeisen vuosikymmenen aikana itsensä johtamisesta on tullut yhä tärkeämpää yritysmaailmassa. Nykyään liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja siihen on pystyttävä reagoimaan myös nopeasti ja joustavasti. (Sydänmaanlakka 2004, 63-64.) Oman tulkintani mukaan länsimaalainen maailma on ottanut oppia itämaisestä henkisyudesta hieman väärällä asenteella. Omien havaintojeni pohjalta tämä tuntuu olevan nyt muotia. On tietenkin paljon ihmisiä, joille se on paljon enemmän kuin muoti-ilmiö.

Yritysmaailmassa tapahtuvien asioiden (kuten muoti-ilmiöiden) taustalla voi monesti olla pyrkimys saada parempaa tehokkuutta, johtajuutta sekä tietenkin rahaa. Ihmisten yksilöllisten tarpeiden erityishuomioiminen voi olla vain tämän ajan ohimenevä trendi yritysmaailmassa, keino vastata ajan tarpeisiin ennemmin kuin omiin henkilökohtaisiin henkisiin tarpeisiin.

Taustalla olevista tavoitteista huolimatta itsensä kehittäminen voi tuoda paljon positiivisia vaikutuksia ja siksi sitä sovelletaankin erilaisiin teorioihin. Sydänmaanlakka (2004, 65) kertoo oivaltaneensa 90-luvulla, että avain tasapainoiseen elämään on kokonaiskuntoisuudessa. Se muodostuu henkisestä, ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta (Kuvio 3.).

Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan työtä koskevia asioita, kuten työssä riittävää osaamista, kehittymistä ja selkeitä päämääriä. Fyysinen kunto on sitä, että voidaan fyysisesti hyvin eli saadaan riittävästi lepoa, ravintoa ja liikuntaa.

Energisyys sekä hyvä oppimis- ja päätöksentekokyky ovat osa psyykkistä kuntoa. Sosiaalinen kunto tarkoittaa huolehtimista ihmissuhteista. Oman elämän tasapainoisuus, kuten arvot ja tarkoitus sekä päämäärät liittyvät taas henkiseen kuntoon. (Sydänmaanlakka 2004, 65.)



Kuvio 3. Kokonaiskuntoisuuden viisi osa-aluetta (Sydänmaanlakka 2004, 66).

Lähestymistavan vahvuuksia ovat:

- mielenkiintoisuus ja käytännön tarpeisiin perustuva taitojen kehittäminen
- itsereflektointiin ja meditointiin paljon menetelmiä
- se herättää länsimaalaisissa uteliaisuutta, sillä se on täällä uusi

(Sydänmaanlakka 2004, 67.)

Heikkouksiin taas lukeutuu:

- länsimaalaiselle voi olla niin paljon outoja malleja, että lähestymistapa jää silti vieraaksi
- poikkitieteellisen teorian puuttuminen alalta
- henkilökohtaisen muutosprosessin tieteellisen tutkimuksen vähyys

(Sydänmaanlakka 2004, 67.)

3 MOTIVAATIO

3.1 Motivaatio ja palkitseminen

Erilaiset motiivit aikaansaavat motivaatiota. Motiivit voivat olla esimerkiksi rangaistuksia, palkkioita, tarpeita, haluja tai viettejä (motiiveista kerron lisää kappaleessa 3.3 Motivaatiotutkimus). Motivaatio määrittelee ihmisen toimintaa ja esimerkiksi mielenkiinnon suuntautumista. (Suomen Terveysliikuntainstituutti 2011.)

Motivaatiolla saadaan aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa. Sen määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon käytetään voimavaroja, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Motivoitunut henkilöstö käyttää enemmän voimavaroja ja saavat aikaan parempia suorituksia yrityksen kannalta ja onkin menestyksellisen liiketoiminnan kannalta tärkeää. Esimiehen on tunnettava alaisensa osatakseen motivoida heitä, sillä motivaatioon vaikuttavat tekijät eivät ole aina yksiselitteisiä. (Hyppänen 2009, 128.)

Tiedetään, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa oleellisesti henkilöstön palkitseminen. Se on henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista ja sitä pidetäänkin johtamisvälineenä. Palkitsemista on hyvin erilaista, esimerkiksi etujen ja palkan muodossa tai aineettomia asioita, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2009, 109.) Tärkeitä aineettomia palkitsemiskeinoja ovat myös työntekijän tunne kehityksestä sekä työnantajan palaute. (Hyppänen 2009, 128). Palkitseminen on panostus, joka oikein tehtynä tukee organisaation menestystä. (Kauhanen 2009, 109).

Palkan vaikutus motivaation lähteenä riippuu paljon erilaisista tekijöistä. Ching on vuonna 1977 todennut tutkimuksessaan, että palkan merkitys riippuu yksilön tarpeista. Palkka on tärkeä perustarpeiden tyydyttäjälle ja palkan merkitykseen vaikuttaa palkan suuruus: mitä enemmän työntekijä tienaa, sitä vähemmän palkka merkitsee. Palkan merkitys myös vähenee mitä korkeammalle hierarkian yläpäähän nousee. Suoritustarve vaikuttaa siten, että palkan suhteellinen merkitys vähenee, jos on vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä työn suhteen. (Viitala 2004, 287.)

Palkan merkitys korostuu monilla pientä palkkaa saavilla, sillä liian pienellä palkalla ei välttämättä saa tyydytettyä perustarpeita. Monet heikosti palkatut työt ovat vähäistä koulutusta vaativia sekä rutiininomaisia, jolloin työstä ei saa myöskään henkistä tyydytystä ja palkan merkitys korostuu entisestään. Palkan merkitys ja työn antoisuus ovat suhteessa toisiinsa, mitä antoisampaa työtä tekee, sitä vähemmän palkalla on väliä. (Viitala 2004, 288.)

Korkeaa palkkaa saavilla palkka ei välttämättä ole motivoiva tekijä, mutta joillekin se voi olla eräänlainen statussymboli. Palkalla voidaan motivoida työntekijöitä tiettyyn rajaan asti. Tietenkin on ihmisiä, joita raha motivoi niin paljon, että he ovat valmiita jopa jatkuvaan kovaan työtahtiin ja ylitöihin suuremman palkan takia. Rahan tarve voi liittyä myös elämäntilanteisiin, esimerkiksi asuntoon säästettäessä. (Viitala 2004, 288.)

Vaikka palkitseminen onkin tehokas motivointikeino, ei se pitkällä tähtäimellä toimi yhtä hyvänä motivaation lähteenä kuin henkilön sisäiset motivaation tarpeet. Motivaation kannalta on tärkeää, että tuntee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Neljä viidestä suomalaisesta kokee työn mielenkiintoisuuden tärkeimpänä motivaatiolähteenään. Sen jälkeen eniten motivoi hyvä työilmapiiri sekä mukavat työkaverit, palkka tulee vasta näiden jälkeen. (Salminen 2006, 99.)

Sisäisen motivaation tulisi tulla luonnostaan, sillä ihminen ei aidosti kiinnostu jos tavoite ei tunnu tärkeältä. Yleisellä tasolla motivointi ei siis ole kovin tehokasta, vaan kannattaa paneutua yksittäisten työntekijöiden motivaatiotekijöihin. (Salminen 2006, 100.) Esimies voi soveltaa tätä myös itseensä miettimällä mikä itseä motivoi eniten ja asettamalla tavoitteita itsellensä. Henkilöstön motivointi keinoja voi hyvin soveltaa myös esimiesasemassa itsensä motivoimiseen, kuten riittävä lepo sekä pitämällä työolosuhteet hyvänä.

3.2 Motivaatioteoriat

Maslowin tarvehierarkia (1954) on tunnetuin motivaatioteoria. Siinä ihmisten tarpeet on jaettu viiteen osaan, ikään kuin pyramidin muotoon. Teorian mukaan tarpeiden tyydyttäminen aloitetaan alimmalta tasolta, ja edellytys seuraavalle tasolle siirtymisestä on, että alemmat tasot on tyydytetty. Kolmea ensimmäistä tasoa Maslow nimitti puutemotiiveiksi. (Hyppänen 2009, 128.)

Ensimmäisellä tasolla on fysiologiset tarpeet eli jano, nälkä, uni, suoja ja lämpö (työelämässä: työterveyshuolto, liikunta, ruokailu, palautuminen ja lepotauot). Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet: varmuus sekä suojautuminen vaaroilta (palkkaus, ergonomia ja varma työsuhte). Kolmas taso kattaa sosiaaliset tarpeet, joita ovat yhteenkuuluvuus, hyväksyntä ja ystävyyss (tiimityö, me-henki, ryhmään kuuluminen ja hyvä esimissuhte). (Hyppänen 2009, 128.)

Neljännellä tasolla on arvostuksen tarpeet: itsenäisyys, arvostus, itsekunnioitus, kiitos, tunnustus ja kunnioitus (suorituksen arviointi, palaute, palkitseminen, tavoitteet sekä kehityskeskustelut). Viidennen tason tarpeet ovat itsensä toteuttamisen tarpeet eli henkinen kasvu, saavutukset ja luovuus (työn ilo, urakehitys, sitoutuminen ja tunne osaamisesta). Kun kaikki viisi tasoa ovat tyydytetty, jää jäljelle vielä Maslowin mukaan ihmisen kasvutarpeet eli sisäiset tarpeet. (Hyppänen 2009, 128.)

Juhani Kauhasen (2009, 112) mukaan monet motivaatioteoriat aliarvioivat palkan merkitystä motivaationa. Kuten Maslowin tarvehierarkian mukaan, sitten kun fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetty, palkan kannustearvo häviää, jolloin palkka olisi pelkästään perustarpeiden tyydyttämisen väline. Sekä myös Frederik Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan palkalla voidaan poistaa tyytymättömyyttä, mutta eniten tyytyväisyyttä saa aikaan tunnustukset, saavutukset, vastuu, kasvu ja työ itse. Ei niinkään palkka.

Tyytymättömyyttä taas aiheuttaa Herzbergin mukaan huonosti hoidettuina työnjohto, hallinto ja yrityspolitiikka, palkka, suhteet työjohtoon, suhteet työkavereihin, suhteet alaisiin, henkilökohtainen elämäntilanne, status sekä

turvallisuus. Vaikka huonosti hoidettuina edellä mainitut asiat aiheuttavat tyytymättömyyttä, ovat ne 2-faktoriteorian mukaan hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. (Kauhanen 2009, 112-113.)

Tutkimuksen johtopäätös oli, että tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi poistaa ja tyytyväisyyttä lisääviä asioita lisätä motivoimiseksi. Tutkimus on toteutettu 1960-luvulla ja tutkittavina oli amerikkalaisia työyhteisöjä. Tämän takia teoria on saanut paljon kritiikkiä sen ajankohtaisuudesta. Kuitenkin tutkimuksen sanoma on edelleen myös Suomessa melko validi. (Kauhanen 2009, 112-113.)

Riitta Hyppänen (2009, 128-129) kirjoittaa kirjassaan Herzbergin 1950 -luvulla selvittämistä motivaatiotekijöistä, joita ovat hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijät (työyhteisön ilmapiiri, esimies-alaisuus, hallinto, menettelytavat, työpaikan varmuus, palkkausjärjestelmä, työpaikan ihmissuhteet ja turvallisuus sekä siisteys) eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta ollessaan epäkunnossa ne aiheuttavat tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät ovat työhön liittyviä tekijöitä kuten työn sisältö, saadut tunnustukset, työssä koetut saavutukset, tunne oppimisesta ja kasvamisesta, kokemus vastuusta sekä uralla koetut etenemisen mahdollisuudet. Nämä tekijät kannustavat hyvään työsuoritukseen.

Samankaltaisia tuloksia motivaatiosta esittelee myös motivaatiotutkija Decin (1971), jonka mukaan on ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio on alemman tason tarpeiden tyydyttämistä ja sisäinen motivaatio on ylemmän tason tarpeiden tyydyttämistä, jotka liittyvät itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tällöin motivaation on lähdettävä henkilöstä itsestään, jotta toiminta voi palkita tekijäänsä. (Hyppänen 2009, 129.)

Steven Reissin mukaan tosin jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon on virheellinen. Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassakaan. Väitettä tukee ajattelu neuropsykologian näkökulmasta, eli ei ole voitu todistaa luotettavasti, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio syntyisi eri osassa aivoja. Reissin motivaatioteoria siis syventää Decin sisäisen motivaation teoriaa ja sillä

voidaan mitata kuinka vahvasti eri tarpeet esiintyvät ihmisessä sekä mitä henkilö tarvitsee ollakseen motivoitunut. (Mayor & Risku 2015, 35-36.) Kerron lisää Reissin motivaatioteoriasta myöhemmin.

Motivaation vaikutuksia suorituksiin on tutkinut amerikkalainen tutkija William James ja hän onkin tehnyt asiasta merkittäviä havaintoja. Hänen tutkimuksensa perusteella motivaatiotekijöiden osuus suorituksissa on jopa 60 prosenttia. Ihminen pystyy hyödyntämään ilman sen suurempaa motivaatiota noin 20-30 prosenttia omista kyvyistä, mutta todella motivoituneena voidaan päästä jopa 80-90 prosentin suorituksiin. Jamesin mukaan motivaatiotasoon vaikuttaa henkilöstöjohtaminen, ja erityisesti hyvä sellainen. (Hyppänen 2009, 130.)

3.3 Motivaatiotutkimus

Amerikkalainen psykiatrian ja psykologian professori Steven Reiss on vuosina 1995-1998 aloittamillaan tutkimuksilla tuottanut uutta tieteellisesti todistettua tietoa motivaatiokäsitykseen. Nämä tiedot ovat syventäneet tietämystä siitä, mikä ihmisiä sisäisesti motivoi (Taulukko 2.). Reiss on luonut Reiss Motivaatioprofiilin (RMP), joka on työkalu yksilöllisten motiivien tarkasteluun. Reiss Motivaatioprofiili on kehitetty empiirisesti ja se on motivaatioteorioista ensimmäinen koko ihmispersoonallisuuden kattava. Kyseinen motivaatioteoria keskittyy positiiviseen psykologiaan, eli inhimillisten voimavarojen ja onnellisuuden tutkimiseen. (Mayor & Risku 2015, 29.)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Keraaminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Taulukko 2. Perusmotiivit ja niiden tavoitteet (Mayor & Risku 2015, 33).

Reiss piti erittäin tärkeänä tutkimuksissa tieteellistä luotettavuutta, joten hän päätti, että saadakseen luotettavaa tietoa ihmisten motiiveista on mentävä kysymään niitä ihmisiltä. Tämän johdosta hän aloitti tutkimusryhmänsä kanssa mittavat kenttätutkimukset. He laativat kyselylomakkeen ja pyysivät yhteiskunnallisesti eri asemissa olevia henkilöitä arvioimaan 328 tavoitteen yhteyden käyttäytymiseensä ja motivaatioonsa. (Mayor & Risku 2015, 30-31.)

Vuonna 1998 tutkimusta jatkettiin eri kohderyhmien kanssa. Siihen osallistui Kanadasta ja Pohjois-Amerikasta 2 554 eri-ikäistä sekä eri asemissa olevaa henkilöä. Kaikkiaan Reissin tutkimuksiin osallistui vuosien aikana yli 7 000 henkilöä. Tutkimusten tuloksena tutkijat päätyivät 16 perustarpeeseen, jotka ovat validoitu myös tutkimuksissa Euroopassa sekä Aasiassa. (Mayor & Risku 2015, 31.)

Näihin perustarpeisiin sisältyy tavoitteita, jotka vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi perhemotiivin tavoitteita ovat omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen sekä huoltaminen. Hyväksyntä ja idealismimotiiveihin ei vaikuta geeniperimämme, mutta muihin 14 perusmotiiviin vaikuttaa suuresti geeniperimä. Samanlaisia motiiveja löytyy myös eläinkunnasta. (Mayor & Risku 2015, 32.)

Vaikka geenit määrittelevätkin halumme ja tavoitteemme, niin vaikuttaa niihin silti myös yksilötasolla yksilölliset kokemukset, kulttuuri sekä yhteiset arvot. Reissin teoriassa painottuu yksilöiden ainutlaatuisuus, sillä jokaisella yksilöllä motiivit näyttäytyvät eri vahvuudella sekä eri tavalla. Mikään yhdistelmä ei ole vähemmän hyväksyttävä kuin toinen. (Mayor & Risku 2015, 32.)

Reissin motivaatioprofiili (RMP) paljastaa mitä ihmisen näkyvän käyttäytymisen alla tapahtuu. Motivaatioprofiilissa mitataan elämän 16 perustarpeen (Taulukko 2.) voimakkuutta, jotka ovat jokaisella ihmisellä yksilöllisiä. Motiivit ja niiden voimakkuus ajavat ihmisiä käyttäytymään tietyllä tavalla. Ne ovat toimintamme moottoreita. (Mayor & Risku 2015, 50.)

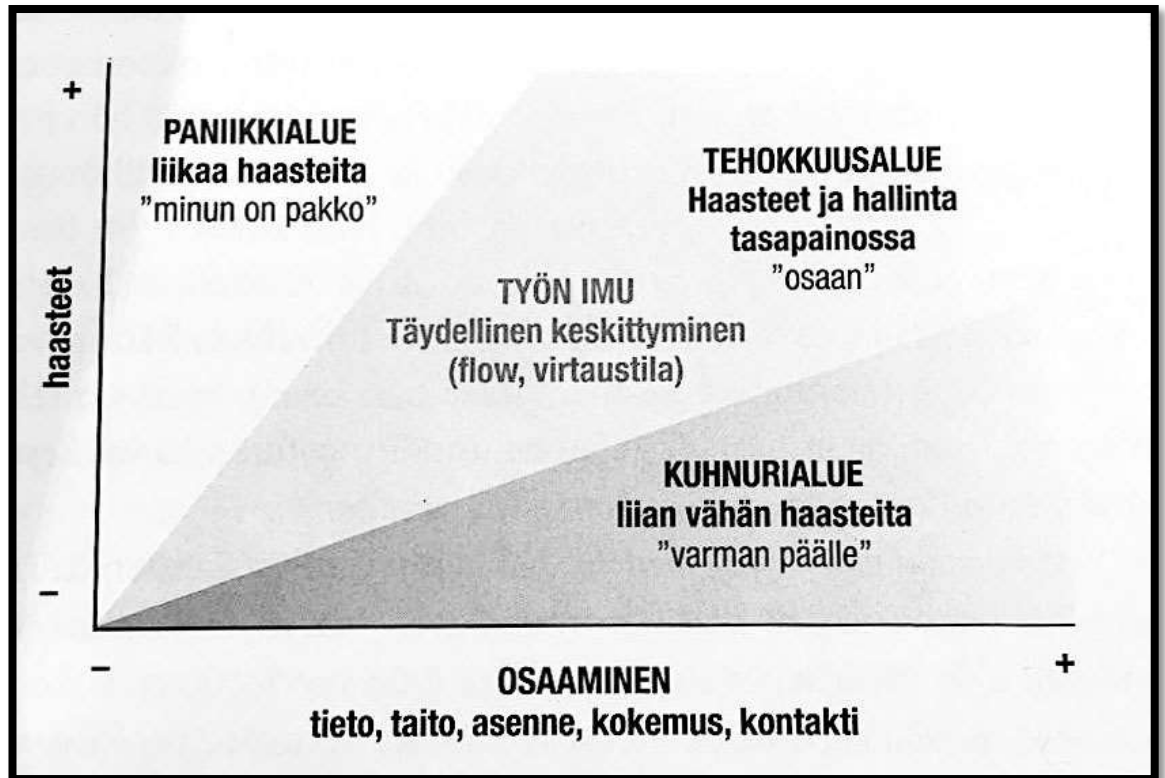
Motivaatioprofiilin saa vastaamalla 128 tavoitteita, tarkoituksia ja arvoja mittaavaan väittämään. Vastauksista muodostuva profiili käydään läpi sertifioitun RMP-valmentajan kanssa. Väittämät sisältävät jokaisen motiivin perimmäisen sanoman, esimerkiksi ”Vaikuttaminen on minulle hyvin tärkeää”. Vastausasteikko on -3:sta (ei pidä lainkaan paikkansa) +3:een (pitää ehdottomasti paikkansa). Tuloksena on hieman Maslow’n teorian kaltainen, mutta syvempi ja tieteellisesti validoitu motivaatiopyramidi. (Mayor & Risku 2015, 50.)

Kaikkien ihmisten motiiveista 68 % on tilannesidonnaisia, eli neutraaleja. Mitä lähemmäs motiivin arvo profiilissa menee lukuja -2,0 tai +2,0, sitä enemmän se vaikuttaa henkilön elämään. Motivaatioprofiileista muodostuu hyvin yksilöllisiä, sillä eri yhdistelmiä on miljoonia. Motivaatioprofiilin analysointi tapahtuu täysin sitä arvottamatta, eli ei ole olemassa toista huonompaa tai parempaa profiilia. (Mayor & Risku 2015, 51.)

3.4 Itsensä johtaminen / motivointi

Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti myös itsensä motivointi, joka on tärkeä osa-alue ammatillista älykkyyttä. Kun on hyvä työmotivaatio voi työhön kokea jopa palavaa halua tai intohimoa. Pentti Sydänmaanlakka käyttää kirjassaan käsitettä työn imu, joka tarkoittaa melko pysyvää motivaatiotilaa, jolloin on ylpeä ja omistautunut työllensä sekä kokee siitä mielihyvää. Kun haasteet ja hallinta ovat tasapainossa, koetaan työn imua. Silloin työhön paneudutaan ja siitä saadaan inspiraatiota ja työn iloa. (Sydänmaanlakka 2008, 230-231.)

Sydänmaanlakka (2008, 231-232) on kehittänyt jaksamismallin (Kuvio 4.) hyödyntäen Kriegelin & Kriegelin (1986), Csiksentmihalyin (1991) ja Hakasen (2005) ajatuksia. Se on yksinkertainen malli, jossa kuvataan työsuoritusta työn haasteiden ja sen vaatiman osaamisen avulla. Mallilla voidaan analysoida omaa osaamista suhteessa työn haasteisiin. Olennainen osa omaa osaamista on oma sitoutuminen ja motivaatio työhön.



Kuvio 4. Jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2008, 231)

Suoritusalue on jaettu kolmeen osaan: kuhnurialueeseen, tehokkuusalueeseen ja paniikkialueeseen. Kuhnurialueella on liian paljon osaamista verrattuna työntekijän kokemuksiin haasteisiin. Tällöin työtä tehdään ikään kuin varman päälle, vaikka osaamista riittää, mutta työssä ei ole kipinää. Tämän myötä voi kehittyä työssä väsymystä ja jopa burnout. Kuhnurialueella voi vierailla, muttei jäädä pitkäksi aikaa. Jotta tilanteesta pääsisi pois, tulisi saada työhön haastetta ja löytää työn ilo. (Sydänmaanlakka 2008, 232-233.)

Tehokkuusalue on se johon kannattaa pyrkiä, silloin osaaminen ja haasteet ovat kunnossa. Tällöin henkilö pystyy luottamaan taitoihinsa ja osaamiseensa myös yllättävissä tilanteissa. Tehokkuusalueella tunnetaan työn imua, joka saa työntekijän etsimään haasteita ja kehittämään osaamistaan, joka johtaa parempiin suorituksiin. Tähän päästäkseen tulee osata motivoida itseään, johon tarvitaan myös tunneälyä sekä henkistä älyä. Olennaista on positiivinen asenne sekä kyky olla läsnä tässä ja nyt. (Sydänmaanlakka 2008, 232.)

Paniikkialueelle joudutaan yleensä kun aloitetaan uudessa työtehtävässä. Osaamista on haasteisiin nähden liian vähän. Tällöin tulee tunne siitä, että on pakko onnistua, mutta kuitenkin pelkää epäonnistuvansa. Jos paniikkialueelle jämähtää liian pitkäksi aikaa, alkaa elimistö reagoida jatkuvaan stressiin ja silloin ikään kuin lamaantuu. Yleensä kuitenkin uudessa tehtävässä alkaa pikkuhiljaa ottaa työn haltuun ja siirtyy tehokkuusalueelle. (Sydänmaanlakka 2008, 232.)

Tehokkuusalueelle päästäkseen vaaditaan hyvää sisäistä motivaatiota, jota voidaan kehittää hyvällä itsensä johtamisella. Kun sisäinen motivaatio on kohdallaan, niin työ ei tunnu pakkopullalta vaan siitä saadaan nautintoa. Sydänmaanlakka on laatinut kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen kuusikohtaisen listan, jonka avulla voidaan pyrkiä parempaan sisäiseen motivaatioon. (Sydänmaanlakka 2008, 233.)

1. ”Tiedä mitä haluat; määrittele itsellesi haasteelliset ja selkeät tavoitteet ja seuraa systemaattisesti, miten etenet kohti tavoitteita.
2. Kehitä jatkuvasti osaamistasi; sinulla on oltava riittävä osaaminen, muuten et kehity mestariksi.
3. Kerää jatkuvasti palautetta suorituksistasi; ainoastaan palautteen avulla pystyt kehittämään itseäsi.
4. Keskity tekemiseen älä lopputulokseen; syvä keskittyminen on tyypillistä mestarille, opettele olemaan täydellisesti läsnä, mitä ikinä teetkin.
5. Unohda itsesi ja antaudu prosessin vietäväksi; kun minäkeskeisyys häviää, energiaa vapautuu itse suoritukseen.
6. Anna tekemisen viedä mukanaan; ajantaju häviää ja toimintaa tehdään sen itsensä vuoksi. Lopputuloksena ovat huipputulokset ja työn ilo.” (Sydänmaanlakka 2008, 233-234.)

3.5 Valta ja tehokkuus – hyvä johtaja?

On paljon ihmisiä, joilla ei ole tarvetta saada valtaa tai päättää asioita muiden puolesta. Päinvastoin heitä saattaa jopa ahdistaa tällainen vastuu. Motivoiva tekijä onkin enemmänkin ihmisten auttaminen. Päätöksiä tulee saada tehdä rauhassa ja huolella harkiten. Tämä ei tarkoita, etteivätkö tällaiset henkilöt olisi sopivia esimiesasemaan. Asia on oikeastaan päinvastoin, sillä he ovat yleensä demokraattisia sekä pystyvät hyvin delegoimaan valtaa. Koska heidän ei ole pakko suorittaa ja saavuttaa asioita jatkuvalla syötöllä, on helppoa olla myös kärsivällisiä muita kohtaan. (Mayor & Risku 2015, 62-63.)

Sen lisäksi, että ollakseen hyvä johtaja, ei tarvitsekaan olla juuri tietynlainen henkilö. Voidaan myös tehokkuudesta nähdä erilainen kuva kuin ehkä on totuttu. Lapin yliopiston professori Jaana Erkkilällä (2014) on mielenkiintoisia ajatuksia suomalaisesta tehokkuusajattelusta. Hänen mukaansa nyky-Suomen tehokkuus menee överiksi kaikilla elämänalueilla, kun kaiken pitäisi olla enemmän, paremmin ja nopeammin. Erkkilän mukaan aito tehokkuus sekä luovuus tarvitsevat tyhjää tilaa ympärilleen. Yleinen illuusio on, että mitä enemmän, tehokkaammin ja nopeammin tehdään, sitä enemmän syntyy arvokasta tulosta.

Erkkilä (2014) luokittelee tämän mutkia oikovan sokean tehokkuusajattelun suomalaiseksi kansallisharhaksi. Hyvänä esimerkkinä hän pitää rakennusalaan, sillä 70-luvulla halvalla, tehokkaasti ja nopeasti rakennettuja taloja puretaan tällä hetkellä hyvää vauhtia, ne osoittautuivatkin ihmisille epäterveellisiksi. Ongelma on toki muuallakin kuin rakennusosalalla.

Elämä on nykyään monella täysin aikataulutettua ja lopulta sitä vaan hosutaan asiasta toiseen ja kutsutaan tätä tehokkuudeksi. Erkkilän haluaisi myös heidän havahtuvan, jotka päättävät muiden töistä ja työajoista. ”Jokaisen kannattaisi koittaa miettiä, että mitä varten tätä kaikkea tehdään. Jos ajatellaan yhteiskunnan toimivuutta, niin lähtökohta on ollut se, että koitetaan luoda hyvä elämä ihmisille. Mutta onko hyvä elämä sitä, että yhä useammat uupuvat joko liiasta työstä tai sitten siitä, että työtä ei ole ollenkaan?” (Erkkilä 2014.)

Aika ja kiire ovat hänen mukaansa illuusio ja liian kiivas elämä tappaa luovuuden. ”Jos aina on kiire ja aina pakko saada jotain aikaiseksi, voi olla, ettei lopulta synny paljon mitään.” (Erkkilä 2014.)

4 POHDINTA

Olen käsitellyt opinnäytetyössäni erilaisia johtamismenetelmiä sekä motivaation muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Aihe on tärkeä ja aina ajankohtainen, mutta havaintojeni mukaan nykyään kiinnitetään enemmän ja enemmän huomiota nimenomaan ihmisten yksilöllisyyteen sekä jaksamiseen. Henkilöstön jäseniä tulee kohdella yksilöinä, sillä jokainen ihminen on yksilö. Myös erilaiset mindfulness- ja meditaatiokeinot ovat nykyään suosittuja keinoja saada mieli pysymään mukana hektisessä maailmassa. Näihin keinoihin en lähtenyt perehtymään sen tarkemmin työssäni, sillä en nähnyt sitä aiheelliseksi.

Opinnäytetyön aiheen idea tuli, kun mietin mitä tapahtuisi jos esimerkiksi itse siirtyisin esimiestehtäviin. Minua ei ole ikinä henkilökohtaisesti motivoinut eteenpäin valta tai status (katso kuva 5.), joten miten selviäisin tehtävästä, jossa sellaiset ominaisuudet ovat tarpeen. Sitten tuli ajatus, joka sai alkunsa edellisellä kurssilla tekemästäni tutkimuksesta liittyen motivaatioon. Millaiset asiat vaikuttavat motivaatioon esimiehellä ja miten näihin asioihin vaikutetaan?

Erilaisten johtamistapojen avaaminen tässä yhteydessä oli mielestäni tarpeen, varsinkin itselleni. Sillä se miten ja millä keinoin johdat vaikuttaa suuresti koko aiheeseen. Tämä tapahtuu esimerkiksi työpaikan ilmapiirin muodossa. Jos johtamistyyli on autoritäärisen tiukka, on motivaatioon vaikuttavat tekijät erilaisia, kuin jos johtamistyyli olisi kannustava ja demokraattinen. Johtamistapa kielii myös johtajasta itsestään.

Johtamistyylejä ja tapoja onkin huimasti, mutta monissa niissä on paljon yhteisiä piirteitä. En tiedä voiko todella johtaa vain tietynlaisen tyylin mukaisesti, vai onko todellisuudessa jokaisen tyyli johtaa sekoitus eri tyylejä sekä omaa persoonallisuutta. Väittäisin asian olevan näin, pohjaten omiin kokemuksiini. Tokikaan minulla ei kovin paljoa ole kokemusta käytännössä erilaisista työyhteisöistä ja esimiehistä.

Eri aikakausien johtamistrendeistä näkyy sen ajan käsitys työnteosta sekä kannattavimmasta tavasta johtaa. Silloin kun ihmiset nähtiin vain koneiston osina, ei heihin ja heidän motivaatioonsa kiinnitetty huomiota. Onneksi

tietoisuus on niistä ajoista lisääntynyt ja johtamistapoja kehitetty. Toki myös yhteiskunta on muuttunut ja työntekijät näkevät työn eritavalla. Enää työ ei tarkoita pelkästään keinoa ruokkia perhe, vaan siitä halutaan saada tyydytystä myös muilla tavoilla. Tämä on johtanut motivaation merkityksen nousemiseen työssä.

Jotta esimies pystyisi innostavaan johtamiseen, pitäisi hänellä olla motivaatiota. Motivaation puute paistaa myös alaisille ja vaikuttaa koko yritykseen. Johtamistyyllilläkin voi olla vaikutusta esimiehen motivaatioon. Jos johtamistyyllillään saa alaisissa aikaan tyytymättömyyttä voi sekin vaikuttaa esimieheen. Johtamistyylin tulisi olla itselle ja alaisille sopiva sekä motivoiva.

Opinnäytetyöstäni ei varmaankaan ole hyötyä sellaiselle henkilölle, joka todella motivoituu vallasta tai paremmasta statuksesta ja on muiltakin luonteenpiirteiltään niin sanotusti luonnollinen johtaja. Eli muun muassa hyvät sosiaaliset taidot, nopea ongelmanratkaisukyky ja paineen sekä stressinsietokyky. Tosin nykyään näitä ominaisuuksia halutaan jokaiselta työntekijältä ja se luo tietynlaisia paineita henkilöille, jotka eivät tätä luonnostaan ole. Mutta onko se hyvä asia, että kaikkien tulisi olla tällaisia? Ei jos minulta kysytään. Se että pakotetaan olemaan jotain mitä ei ole, aiheuttaa vain uupumista ja tyytymättömyyttä työssä eli motivaatio laskee.

Siitä tosin päästään motivoinnin tarpeeseen, mutta toimiiko se todella jos ongelmana ei olekaan itse työ tai työolosuhteet, vaan se millainen henkilö olet ja millainen henkilö sinun odotetaan olevan. Toki itseään voi kehittää monin tavoin esimerkiksi paremmaksi ihmisten kanssa tai sitä kuinka paljon painetta kestää. Itsensä motivoinnista ja motivaatiokeinoista on hyötyä oikein käytettyinä, mutta omasta kokemuksestani se ihan ensimmäinen alkusysäys on avata oma mieli avoimeksi itsensä motivoimiselle sekä kehitykselle. Jos tätä ei tapahdu ja pahimmillaan on jo päättänyt, ettei itseään voi motivoida, niin silloin mitkään keinot eivät kyllä toimi.

Jos vika ei ole varsinaisesti itse työssä, mutta jossain on ongelmaa, voi varmasti hyötyä erilaisista keinoista selvittää ja muuttaa omaa motivoitumistaan.

Aloittaa voi esimerkiksi Steven Reissin motivaatioprofiilista. Sen avulla voidaan selvittää mitkä asiat itsellä todella motivoivat ja mitkä eivät niinkään. Sekin auttaa jo huomasti kun itse tiedostaa heikkoutensa sekä vahvuutensa. Siitä on helpompi lähteä liikkeelle kehittyäkseen. Motivaatioprofiilin teon yhteydessä kannattaa myös perehtyä näihin Reissin 16 perusmotiiviin, jotta osaa tulkita omaa motivaatioprofiiliaan oikein. Myöskään hienoisesta psykologiaan perehtymisestä ei ole haittaa, sillä se on hyvin sidoksissa motivaatioon ja sen muodostumiseen.

Itsensä tunteminen on avainasemassa kun halutaan muutosta omaan motivaatioon. Miten voisikaan motivoida itseään jos ei tunne, saatikka tiedosta omia tarpeitaan. Jo itsessään se, että oppii tuntemaan itsensä voi auttaa lisäämään motivaatiota monilla elämän alueilla, kuten työelämässä. Itseltään kannattaa kysyä välillä miksi. Miksi teen näin? Miksi en halua tehdä näin?

Sydänmaanlakan jaksamismalli on myös erittäin hyödyllinen arvioidessa omaa työskentelyään. Käytin sitä itsekin opinnäytetyöni etenemisen tökkiessä. Jos työ tökkii eikä oikein tiedä edes miksi, on hyvä lähteä pohtimaan asiaa ja varsinkin kysymystä miksi. Tässä mallissa on kolme vaihtoehtoa, joista tehokkuusalue on se jolle pyritään ja silloin työn tulisi sujua. Jos näin ei ole, ollaan joko kuhnurialueella, jolloin työssä ei ole tarpeeksi haasteita tai paniikkialueella, jolloin haasteita on liikaa.

Motivaatioprofiilista selville saadut omat motivoivat asiat voidaan yhdistää tähän. Miten haasteita tulisi kehittää, jotta ne sopisivat parhaiten motivoimaan työssä. Jos työ on liian itsenäistä ja motivoiva asia on sosiaaliset suhteet, voidaan kehittää työtä sosiaalisemmaksi ja saada työntekijä enemmän osaksi työyhteisöä. Jos taas työ on liian helppoa eikä haasteita juuri ole, mutta motivoivana tekijänä on saavuttaa työssä jotain ja saada päättää asioista enemmän. Voidaan työtä mahdollisuuksien mukaan kehittää tähän suuntaan. Pienetkin muutokset voivat saada isoa muutosta aikaan motivaatiossa.

Esimiehenä muutoksia on yleensä helpompi tehdä kuin ”tavallisena” työntekijänä. Toisaalta taas esimiehellä on suurempi vastuu omasta

motivaatiostaan kuin edellä mainituilla. Esimiehenä kannattaisi ottaa kaikki hyöty asemastaan tehdä muutoksia, jos niillä voidaan saada jotain hyvää aikaan. Tässä kohtaa voisi ottaa esille myös Jaana Erkkilän huomion siitä, kuinka työajoista ja työstä päättävät tahot voisivat tehdä asioille jotain.

Toki esimerkiksi työajan lyhentäminen voi olla haasteellista, kuka sitten tekee työt ja miten saa palkan riittämään elämiseen. Muutoksen pitäisi lähteä jostain syvemmältä yhteiskunnan rakenteista missä ongelma on. Jos työaika lyhenisi, saataisiinko työttömyyttä alennettua, kun työstä riittäisi useammalle tekijälle ja näin jäisi tilaa muullekin elämälle kuin vain työlle. Tällöin työskentely voisi jopa tehostua. Toki on selvää, että nykyinen palkka- ja hintapolitiikka tulisi ottaa mukaan muutokseen. Tosiaan Erkkilän sanoin, nykyään vallitseva tehokkuusajattelu on suomalainen kansallisharha.

Esimiehenä on mahdollista motivoida itseään esimiestehtäviin. Apuna voi käyttää mainitsemiani motivointikeinoja. Mayorin & Riskun (2015, 62-63) kirjassa kerrottiin, että ihmiset joilla ei ole tarvetta saada valtaa tai päättää muiden asioista voivatkin olla hyviä esimiehiä. He osaavat delegoida työtään sekä jakaa vastuutaan, eikä heillä ole pakko koko ajan suorittaa jotakin. Jokaisella ihmisellä on omat vahvuutensa, joten ei ole pakko yrittää muuttaa itseään, jotta olisi hyvä esimies. Toisin sanoen kun ymmärtää omat vahvuutensa ja itsellensä tärkeät asiat, joista saa motivaatiota, on hyvät lähtökohdat motivoida itseään. Sen onnistuminen on ennen kaikkea itsestä kiinni. Erilaisia motivaatioteorioita ja keinoja voi käyttää apuna ymmärtämään motivaatiota sekä löytämään itseä motivoivia tekijöitä.

5 LÄHTEET

DuBrin, A. 2010. Principles Of Leadership. 6. painos. South-Western Cengage Learning.

Erkkilä, J. 2014. Professori: Tehokkuustempoilu mennyt överiksi kaikilla elämänaalueilla. Yle Uutiset. 29.10.2014.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. 1.-2. painos. Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Media Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy. 2.8.2011. Motivaatio – Mitä on motivaatio ja mistä se syntyy. Viitattu 15.11.2016:
<http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum.

Tyson, S. 2006. Essentials of Human Resource Management. 5., painos. Elsevier Ltd. Viitattu 09.08.2016:
<https://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/04-essential-hrm-certification.pdf>.