

# 2

## Mistä motivoituneita ja innostuneita ihmisiä löytyy?



*Työn luonteessa tapahtunut muutos heijastuu kuvaan työntekijöistä ja työstä. Yhtenä selkeänä seurauksena on, että työn johtaminen ja organisointi vaatii kokonaan erilaisia keinoja ja uudenlaista ajattelua. On ymmärrettävä paremmin tehtävää työtä, sen luonnetta ja työntekijän sisäistä ajatusmaailmaa. Tämän lisäksi tarvitaan uskallusta antaa vastuu varsinaisesta työstä sinne minne se kuuluu.*

## Täysimittainen osallistuminen on menestymisen edellytys

Tiedät varmasti, kuinka vastenmielisiltä jotkin tehtävät voivat tuntua, jos motivaatio ei ole kohdallaan. Epämiellyttävää työtehtävää tulee välteltä pitkään, samalla kun ajatukset ajautuvat muihin asioihin. Toisaalta löydät varmasti myös esimerkkejä, joissa aika on mennyt kuin siivillä jo pelkästään tehtävän mielenkiinnon takia. Tätä taustaa vasten osaat varmasti kuvitella, mikä ero syntyy tehokkuudessa, laadussa ja oppimisessa, riippuen siitä, nauttiiko tekemisestään paljon tai ei yhtään.

Kuva työn luonteesta ja sen tekemisestä muuttuu uusien ajatusmallien myötä. Samalla syntyy uusia näkemyksiä työntekijöistä sekä siitä, miten tuodaan työntekijöiden tärkeitä ominaisuuksia parhaiten esiin. Tämä on tärkeää luovassa työssä, jossa työntekijän niin sanotulla sisäisen työmaailman laadulla on merkitystä viihtyvyyden, työn tuloksen ja tuottavuuden kannalta. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä.

Monissa yrityksissä ihmiset tulevat aamulla töihin, tekevät tehtävänsä ilman suurempaa omistautumista tai intohimoa ja lähtevät neljältä kotiin. Muutoksista ja liiketoiminnallisista haasteista voittajina selviytyvät kuitenkin vain ne yritykset, joiden työntekijät ovat mukana toiminnassa koko sydäimestään.

Tärkein keino parantaa organisaation menestyksen edellytyksiä on kuroa kiinni valtavaa aukkoa organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen ihmisiin sitoutuneen potentiaalin välillä. Innostuneen ja osaavan tekijän tuottavuus voi olla moninkertainen huomasti motivoituneeseen kollegaan verrattuna. Motivoituneiden ja osaavien ihmisten aika ja energia on organisaatioiden tärkein ja rajallisin resurssi.

Jaetaan käsitys motivaatiosta kahteen ryhmään sen perusteella, minkälaisia käsityksiä johtajilla on työntekijöistään. Toisesta ryhmästä löytyvät organisaatiot, joissa työntekijöiden

---

***”Menestyksen edellytys on kuroa kiinni aukkoa organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen ihmisiin sitoutuneen potentiaalin välillä.”***

---

oletetaan olevan luonteeltaan laiskoja; he välttelevät työtä eivätkä yleisesti pidä työstään. Tämän käsityksen mukaan työntekijöitä on tarpeellista valvoa tarkasti ja yritykseen tulee luoda sitä tukevat kontrollin keinot. Rahallisilla palkkioilla työntekijät saadaan suoriutumaan tehtävistään, mutta he välttävät vastuuta aina kun mahdollista. Työntekijät käyvät työssä vain itsensä ja siitä saadun korvauksen takia. Tämän ajatuksen mukainen käsitys johtaa automaattisesti epäluottamukseen, tarkkaan valvontaan ja seurantaan sekä rangaistuksen uhkaan.

**“Kuva työntekijöistä vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaisia ominaisuuksia organisaatiossa voi olla ja mihin se pystyy.”**

Vastaavasti toisessa ryhmässä organisaation johto olettaa, että työntekijät ovat kunnianhimoisia, motivoituneita ja vastuullisia. Työntekijät voivat myös nauttia niin ongelmien ratkaisemisesta kuin fyysisistä työhaasteista sekä oikeissa olosuhteissa etsiä niitä lisää. Tämä johtaa positiiviseen käsitykseen työntekijöistä.<sup>3</sup>

Kumpaan yllä olevista esimerkeistä itse kuulut? Tunnustatko olevasi luonteeltasi laiska työntekijä, joka tarvitsee seurantaa ja kontrollointia? Yleensä pidämme itse itseämme ahkerina, itseohjautuvina ja aloitteellisina. Toisten osalta olemme yleensä hieman varautuneempia.

Yllä esitetty jaottelu on pelkistävä, mutta sen tarkoitus onkin auttaa muodostamaan avoimempi ja positiivisempi kuva työntekijöistä. Tämä on tärkeää, sillä kuva työntekijöistä vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaisia ominaisuuksia organisaatiossa voi olla ja mihin kaikkeen se pystyy. Jo pelkästään luottamuksen ilmiin rakentamiseen tarvitaan jälkimmäisen luokittelun kaltaisia käsityksiä ja ajattelua.

Jaottelun taustalla kiteytyy kaksi viisautta. Ensinnäkin, *ihmiset käyttäytyvät usein kuten heidän odotetaan käyttäytyvän*. Luottamusta nauttivat ihmiset toimivat luottamuksen arvoisesti ja epäluottamusta kohtaavat ihmiset välttävät vastuuta. Toinen viisaus kertoo, että *tiety käyttäytyminen voi toteutua vain tietyissä rakenteissa*. Yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta tukeva rakenne ja kulttuuri luovat oppimista ja turvallisuutta. Ne taas ovat edellytyksiä muun muassa motivaatiolle.

---

3. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

## Motivaatio edellyttää itsemääräämisoikeutta ja ammattitaitoa

Mitä motivaatio on, ja mistä se muodostuu? Motivaation lähteet voidaan jakaa eri tavoilla, mutta kolme tärkeää osa-aluetta on helppo nostaa esiin: itsemääräämisoikeus (autonomia), ammattitaito ja merkitys.<sup>4</sup>

Autonomia on vapautta, riippumattomuutta, oikeutta määrätä itseensä liittyvistä asioista sekä käyttää omaa harkintaa ja toimia sen mukaisesti. Työssä tämä tarkoittaa vapautta vaikuttaa työn sisältöön sekä miten ja milloin asioita tehdään. Liukuva työaika, työkalujen valinta ja monet muut pienemmät asiat ovat useimmissa yrityksissä olleet arkipäivää jo jonkin aikaa. Sen sijaan työn sisältö, ja miten työtä tehdään, on ollut työntekijöiden vaikutusvallan ulottumattomissa.

Kuinka paljon itsemääräämisoikeutta työntekijöille sitten pitää antaa? Ajatus työntekijöiden täydestä autonomiasta voi kuulostaa hurjalta. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin siitä, tarvitsevatko vastuuntuntoiset työntekijät ollenkaan talutushihnaa kaulansa ympärille. Luovassa työssä työntekijät eivät voi olla ”resursseja”, joita ohjataan ja valvotaan johdon suunnalta. Korkean tuottavuuden toiminta sekä yksilö- että tiimitasolla edellyttää korkeaa autonomian astetta. On oletettava, että ihmiset ovat vastuuntuntoisia. Se, että heillä on vastuu ja kontrolli omasta ajankäytöstään, tehtävistään, työtavoistaan sekä tiimistä, on polku kohti tätä määränpäättä.

---

***”Kuinka paljon itsemääräämisoikeutta työntekijöille annetaan? Mitä siitä seuraa ja mitä se edellyttää?”***

---

---

4. Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us. New York: Riverhead Books.



## Vallasta ei voi luopua valtaan perustuvalla vastuun siirtämisellä

Vallan ja vastuun jakamisen kokeiluissa käy usein seuraavasti: ”Annoin vastuuta, mutta ihmiset eivät ottaneet sitä vastaan tai tekivät väärää päätöksiä”.

Ensimmäiset käytännön toimet vastuun jakamiseksi menevät monesti pieleen yhdestä selkeästä syystä. Käskytetty muutos, jossa kaikkien tulee ottaa isompaa vastuuta omasta työstään, tulee väärästä suunnasta.

Jos valta ja vastuu ovat kuuluneet harvoille, ei ole suoraa tilausta sen jakamiselle. Silloin syntyy helposti tilanne, jossa vastuuta pitäisi ottaa, mutta kukaan ei ole sitä pyytänyt. Vastuuta ei voi pakottaa, vaan ainoa keino on luoda työympäristö, jossa vastuuta voidaan ja halutaan ottaa. Vallasta ei voi luopua valtaan perustuvalla vastuun siirtämisellä.

Avaimet innostusta pursuavan työn rakentamiseksi ovat systeemissä. Ihmiset ovat väärä ensisijainen kohde muutokselle. Käy helposti niin, että kokeilu kiertää kehän, jossa komennosta ja kontrollista tiputetaan vastuuta työntekijöille ja lopulta palataan yhä tiukempaan kontrolliin, koska käskytetty vastuunotto ei onnistunut.



Vastuun työntäminen johtaa helposti takaisin komentoon ja kontrolliin.<sup>5</sup> Korkea autonomian aste edellyttää itseohjautuvuutta. Siksi ei voi enää ajatella ja olettaa, että vastuuta ottavat henkilöt tekevät päätöksiä ja asioita aivan kuten minä olisin itse ennen tehnyt. Kun yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä, voi lopputulos näyttää erilaiselta kuin mitä oli itse ajatellut.

5. Mukautettu lähteestä: Derby E. (2010). From Big Boss to Servant Leader. [www.slideshare.net/estherderby/from-big-boss-to-servant-leader-becoming-an-agile-manager-5651090](http://www.slideshare.net/estherderby/from-big-boss-to-servant-leader-becoming-an-agile-manager-5651090)

Autonomia liittyy myös valtaan ja valtarakenteisiin. Jos yritys näkee tärkeäksi sitoutuneet ja innostuneet ihmiset, niin mikä on se asia, johon heidän odotetaan sitoutuvan? Usein ihmiset eivät löydä eivätkä näe yrityksen rajojen sisällä mitään mihin sitoutua – mitään, mikä olisi heille itselleen tärkeämpää kuin yksittäiset työtehtävät. Tähän tilanteeseen ajaututaan helposti perinteisellä toiminnalla: oletetaan, että yksien tehtävä on luoda agenda ja toisten tehtävä on motivoitua siihen.

Autonomian aisapari on ammattitaito, mestaruus. Jokainen meistä haluaa tulla paremmaksi itselle tärkeissä asioissa. Elämme uuden oppimisesta ja onnistumisten synnyttämistä elämyksistä.

Uuden oppiminen, uusien aluevaltausten tekeminen ja ongelmien ratkaiseminen on myös jotain ihmisluonteelle ominaista. Monien uusien keksintöjen taustalla ovat taloudelliset motiivit, mutta ne eivät olisi syntyneet ilman osaavia ammattilaisia ja heidän ammattitaitoaan.

Avain ammattitaitoon on tapa ajatella ja suhtautua asioihin. Tarvitaan sisukasta luonteenlaatua vaikeiden asioiden opetteluun. Kyky tehdä asioita hyvin ja tehokkaasti on työnantajan näkökulmasta tärkein tavoiteltava päämäärä, mutta työntekijälle yhtä tärkeää on onnistumisen tunne sekä ylpeys omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä.

Ammattitaidon vaalimisen pitää olla mahdollista jokaisella työpaikalla. Sitä tukemaan tarvitaan oikeanlainen työympäristö, joka auttaa ja haastaa oppimaan sekä yksilöitä että tiimejä.

Motivaation kolmas elementti autonomian ja ammattitaidon lisäksi on nämä yhteen liimaava voima, merkitys. Olemme luonteeltamme merkityksen etsijöitä. Haluamme olla osa jotain itseämme suurempaa kokonaisuutta. Mestaruutta tavoittelevat, itsemääräämisoikeudella varustetut ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Mutta ne, jotka tekevät saman jonkin korkeamman merkityksen vuoksi, voivat saavuttaa vielä enemmän. Kaikista motivoituneimmat ihmiset sitovat oman tahtonsa merkitykseen, joka on heitä itseään suurempi. Nämä ihmiset ovat kaikista tuottavimpia ja tyytyväisimpiä.

## Tarina kolmesta kivenhakkaajasta

Matkamies kävelee pitkin tomuista tietä. Aurinko paistaa armotta kirkaalta taivaalta ja kuumuus on kestämatöntä. Pysähtyessään hörppäämään vettä matkamies huomaa kolme miestä istumassa tien reunalla kiviä veistämässä. Ensimmäisestä miehestä huomaa selvästi, että hän toivoisi olevansa jossain muualla. Ei ihme, sillä kyse on kuumasta ja epämiellyttävästä työstä. Matkamies kysyy häneltä: ”Mitä sinä teet?” ”Hakkaan kiviä”, mies vastaa.

Toinen miehistä näyttää melko onnelliselta raskaasta työstä ja kuumasta ilmasta huolimatta. Matkamies kysyy: ”Mitä sinä teet?” ”Hakkaan kiviä ansaitakseni rahaa ja elättääkseni perheeni”, mies vastaa.

Kolmas mies näyttää ulospäin melkein autuaalta. Hän näyttää keskittyneeltä – tarkasti ja voimakkaasti hän leikkaa kivistä pienempiä palasia. Kun hän keskeyttää työnsä hetkeksi, matkamies kysyy: ”Mitä sinä teet?” Ylpeällä äänellä mies vastaa: ”Rakennan katedraalia.”<sup>6</sup>

Oman työn kannalta on tärkeää ja merkityksellistä nähdä työnsä tulokset ja pystyä vaikuttamaan yrityksen ja työyhteisön menestykseen. Oma työ voi olla pieni osa kokonaisuutta, mutta kokonaisuuden on oltava näkyvissä ja vaikutusvallan ulottuvilla.

Tämä mahdollisuus on sisällytettävä organisaation tapaan työskennellä. Konkreettinen keino tähän on yhteistyö, yhteiset jaetut kokonaistavoitteet ja yhdessä oppiminen. Tämä kaikki on mahdollista moniosaavassa tiimissä ja rakenteissa, jotka edistävät yhteistyötä.

Yksi keino löytää merkitystä työssä on toisten auttaminen sekä sellaisten asioiden edesauttaminen, jotka eivät joko suoraan tai pelkästään liity itseen. Tieto siitä, että on auttanut muita omalla työllään, on selkeä lähde työn merkityksellisyydelle. Se luo onnellisuutta ja tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan.

6. Kjerulf, A. (2014). Happy Hour is 9 to 5: How to Love your Job, Love your Life, and Kick Butt at Work. London: Pine Tribe.

## Motivaationarulla ei voi työntää

Muistuu mieleesi tilannetta, jossa tehtävä ei ollut ollenkaan innostava? Olisiko joku toinen voinut motivoida sinua, jotta tehtävä olisi muuttunut kiinnostavaksi? Aivan. Tarjottu keppi tai porkkana ei auta, jos tilanne läh-  
tökohtaisesti on epämotivoiva.

Jokainen on omalla tavalla luonnostaan sisäisesti motivoitunut. Motivaatio on siis jotain, mikä on syntyjään ihmisen sisällä. Vaikka taustalta löytyvät yhteiset siihen vaikuttavat elementit, ilmenee se meissä kaikissa yksilöllisesti.

Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiot ja niiden johtajat eivät voi suoraan motivoida työntekijöitään. Keino motivaation edistämiseen on työolosuhteisiin ja -tapoihin vaikuttamisessa.

Loppujen lopuksi on jokaisen omalla vastuulla pohtia mitkä asiat motivoivat ja ovat merkityksellisiä. Vastuun sysääminen motivaatiosta esimiehelle tai organisaatiolle ei auta. Vaikka keino vaikuttaa motivaatioon onkin työn kontekstissa, on sen rakentaminen tapahtuva yhteistyössä.

Uskomus johtajien taidoista ja kyvystä motivoida on laajalle levinnyt. Johtajat voivat perinteisillä toimilla, jotka usein näyttäytyvät käytännössä suostutteluna tai jopa uhkailuna, vain lisätä motivaation puutetta.

## Tuloksia ja tuottavuutta johdetaan työntekijöiden onnellisuuden kautta

Työntekijöiden sisäinen maailma eli heidän motiivinsa ja tunteensa ovat ratkai-  
sevassa asemassa luovuudessa, tuottavuudessa ja sitoutumisessa työhön. Ihmiset saavat enemmän uusia ideoita ja suoriutuvat paremmin, kun he kokevat onnelli-  
suutta ja onnistumisia.<sup>7</sup> Tästä syystä työntekijät eivät työskentele paremmin joh-  
don luoman paineen alla, vaan vaikutus on päinvastainen. Jos työ luo onnetto-  
muutta ja pahaa mieltä, koko yrityksen tai organisaation kehityksen kulmakerroin on negatiivinen.

7. Amible, T. & Kramer, S. Do Happier People Work Harder?  
[www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html](http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html)