

TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN MOTIVOIVA JOHTAMISMENETELMÄ

Hallintotieteiden Pro gradu – tutkielma
Lapin yliopisto / Yhteiskuntatieteet
Marika Pitkänen
2008

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**Työn nimi:** Tunneälykäs johtaminen motivoiva johtamismenetelmä**Tekijä:** Marika Pitkänen**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotieteet**Työn laji:** Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__**Sivumäärä:** 139**Vuosi:** 2008**Tiivistelmä:**

Tutkimuksessa tarkastellaan millä tavalla tunneälykäs johtaminen kykenee vastaamaan hyvälle johtamiselle asetettuihin vaatimuksiin ja onko tunneälykäs johtamistapa henkilöstöä motivoiva ja työhön sitouttava johtamistapa? Tunneälykäs johtaminen on uusi lähestymistapa johtaa, jossa johtaja käyttää omaa persoonaansa vuorovaikutuksessa työyhteisön työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Nykyään työn olosuhteet muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi työntekijöiden osaaminen ja yksilöllisyyden arvostaminen korostuvat kilpailutekijöinä. Taitava johtaminen voi näyttää helpolta, vaikka todellisuudessa johtaminen, esimiesten kehittäminen ja organisaatiokulttuurin muuttaminen ovat vaativia haasteita ja yleisimmin koettu johtamisen ongelma on henkilöstöjohtaminen. Johtamisongelmien lisäksi erityisenä työelämän haasteena on työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen pitkällä aikavälillä.

Tässä tutkimuksessa tunneäly –käsitettä on muotoiltu uudelleen ja aiemmasta tutkimusperinteestä poiketen siihen on sisällytetty intuitio. Tunneälykkyyden teoria koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue itsensä hallinta sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. Toinen osa-alue muodostuu sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Kolmannen osa-alueen muodostaa intuitio. Intuitio on ikään kuin ihmisen ”kuudes aisti”, jonka avulla johtaja kykenee tekemään päätöksiä, jotka eivät perustu yksinomaan faktoihin ja tosiasioihin. Intuitiivisuus on myös esimiehen herkkyyttä tunneilmaisuja ja työyhteisön jännitteitä kohtaan ja se muistuttaa havainnointia.

Tutkimuksessa haastateltiin kymmenen Rovaniemeläisen leikkivälinevalmistaja Lappset Groupin esimiesasemassa olevaa henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Tutkimus osoittaa, että tunneälykäs johtamistapa on motivoiva tapa johtaa ja se todentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan tukea henkilöstön autonomisuutta ja lisätä heidän kokemaansa pätevyyden tunnetta ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös työyhteisön ilmapiirillä on tutkimuksen mukaan keskeinen merkitys siihen miten motivoituneita työntekijät ovat. Intuition käyttö oli tutkimuksen mukaan tilannesidonnaista ja ihmisten johtamisessa se oli huomattavasti tavallisempaa kuin asiajohtamisessa.

Avainsanat: Tunneäly, johtaminen, motivaatio, vuorovaikutus, ilmapiiriSuostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄT	10
3	TUNNEÄLYKKYYS	11
3.1	Tunneäly käsitteenä	12
3.2	Tunneällyn osa-alueet	14
3.3	Tunneälykyky on kyky hallita itsensä	17
3.4	Sosiaaliset taidot ja empatia osana tunneälykkyyttä	19
3.5	Intuitio osana tunneälykkyyttä	21
3.5.1	Intuition synty ja ilmeneminen	23
3.5.2	Intuitioerojen vaikutus käytännön johtamistyössä	24
3.5.3	Intuitiiviset johtajat	28
3.6	Tunneällyn tutkiminen johtamisen yhteydessä	29
4	HYVÄ JOHTAMISTAPA	32
4.1	Hyvän johtamistavan merkitys	33
4.2	Hyvän johtamistaidon olemus ja ilmeneminen	36
4.3	Hyväksi johtajaksi kehittyminen	39
5	TUNNEÄLYKÄS JOHTAJUUS	41
5.1	Tunneälykkyyden merkitys hyvässä johtamisessa	41
5.2	Tunneälykyky johtajan henkilökohtaisena ominaisuutena	44
6	MOTIVAATIO	46
6.1	Motivaatio käsite	46
6.2	Motivaatiotekijöiden jaottelu	47
6.3	Motivaatioteorioiden kehittyminen	48
6.4	Sisältöteoriat	51
6.4.1	Tarveteoriat	51
6.4.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	55
6.5	Prosessiteoriat	57

6.5.1	Odotusarvoteoria.....	57
6.5.2	Oikeudenmukaisuusteoria.....	58
6.5.3	Päämääräteoria.....	59
6.6	Itsemääräämisteoria.....	60
6.6.1	Itsemääräämismotivaation eri vaiheiden ilmeneminen.....	61
6.6.2	Motivaatioilmasto.....	65
6.7	Motivoiva johtaminen.....	66
6.8	Rahan motivoiva vaikutus.....	70
6.9	Motivaatioteorioiden anti.....	72
7	TEOREETTISEN TARKASTELUN YHTEENVETO.....	75
8	AINEISTOT JA KÄYTETTÄVÄT ANALYYSITAVAT.....	84
8.1	Tutkimuskohde ja tutkimusnäkökulman valinta.....	84
8.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	87
8.3	Tutkimusaineiston keruu ja -kuvaus.....	88
8.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	91
9	TUNNEÄLYKÄÄN JOHTAMISTAVAN OLEMUS JA ILMENEMINEN... 	96
9.1	Tunneälykkyys itsensä hallinta –taitona.....	96
9.2	Sosiaalisesti taitava ja empaattinen johtajuus.....	101
9.3	Intuition rooli osana tunneälykästä johtamista.....	104
9.4	Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmeneminen.....	106
10	TUNNEÄLYKÄS JOHTAMISTAPA LISÄÄ ALAISTEN MOTIVAATIOTA.....	109
10.1	Koettu pätevyys sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.....	110
10.2	Osaamisen ja kehittymisen tukeminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.....	112
10.3	Autonomian vahvistaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.....	114
10.4	Tunne sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta välittyy ilmapiirin kautta.....	115
10.5	Rahan motivoiva vaikutus.....	119

10.6	Yhteenveto tutkimustuloksista	122
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	125
	LÄHTEET:	130
	LIITTEET:.....	136
	Liite 1: Tutkimuksen esittelykirje.....	137
	Liite 2: Sähköpostiviesti	138
	Liite 3: Teemahaastattelurunko	139

1 JOHDANTO

”Toimiston esimies koki olevansa erinomainen asijahtaja: hän oli hyvä organisoija ja omasi monipuolisen asiantuntemuksen ja kokemuksen toimistonsa töistä. Henkilöiden johtamisessa esimies koki kuitenkin vaikeuksia, sillä hän ei tuntenut oloaan vapautuneeksi henkilöstönsä keskuudessa ja joidenkin työntekijöiden keskuudessa hän tunsi erityisen suuria vaikeuksia hoitaa asioita. (Järvinen 2004).”

Edellä kuvattu esimerkki on Pekka Järvisen (2004) teoksesta: Esimiestyö ongelmatilanteissa. Esimiestyössä ja henkilöstön johtamisessa koetut ongelmat ovat helposti havaittavia ja edellä kuvattu tilanne on varsin tuttu monelle esimiehelle. Usein jopa ulkopuolinen vierailija voi tunnistaa, mikäli johtajaa ei arvosteta tai johtaja kokee itse olevansa kykenemätön täyttämään hänelle asetetut velvoitteet.

Jokaisella meillä on mielipide siitä, millainen hyvä johtaja on ja millä tavalla hänen tulisi ohjata alaisiaan. Myös tarpeet joihin johtamisella vastataan vaihtelevat yksilön, työtehtävien ajan, paikan jne. mukaan. Myös Järvisen (2004, 66) mielestä työelämässä johtamiseen ja johtajiin suhtaudutaan kaksijakoisesti. Johtajuutta arvostetaan ja hyviä johtajia kaivataan, mutta toisaalta johtamisen merkitystä vähätellään tai sen merkitys halutaan kieltää. Muun muassa näistä syistä johtamisen kehittäminen ja hyvän johtajuuden määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa jopa mahdotonta. Bernhutin (2002) mukaan perinteistä henkilöstöjohtamista kaivataan nyt enemmän kuin koskaan.

Työelämän demokratisointipyrkimyksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijät osallistuvat päätöksentekoon (Järvinen 2004, 66.) Osallistuminen on kuitenkin usein ymmärretty väärin – johtamisen minimoimisena. Monet esimiehet ovat epävarmoja siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi toimia. Miten johtaa olematta johtaja? Osa esimiehistä haluaisi toimia niin, ettei heitä koettaisi johtajiksi vaan ”työkavereiksi” tai ”tiimin jäseniksi”. Tällöin on kyse johtamisen väärinymmärryksestä ja vastuun välttelystä. Myös hyväksytyksi tuleminen tarve ihmisenä ja johtajana voi ajaa esimiehen miellyttämisen kierteeseen, mutta tosiasiaan on että – ”ken toiselle kumartaa hän toiselle pyllistää”.

Koska mm. Järvisen (2004, 66) mukaan johtamisen koetaan olevan jonkinasteisessa kriisissä, näkisin, että on haasteellista kyetä löytämään ne tavat, jolla kyetään vastaamaan tämän päivän johtamiselle asetettuihin vaatimuksiin. Toisaalta yksilöä korostavassa ja itsenäisyyttä tukevassa työkuulttuurissa työntekijät odottavat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja he saavat toimia melko itsenäisesti ja vapaasti. Toisaalta kaivataan niin sanottuja vahvoja johtajia, joilla on auktoriteettia ja jotka sanovat selkeästi mitä tehdään ja miten.

Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan millä tavalla tunneälykäs johtaminen kykenee vastaamaan hyvälle johtamiselle asetettuihin vaatimuksiin ja onko tunneälykäs johtamistapa henkilöstöä motivoiva ja työhön sitouttava johtamistapa? Tunneälykäs johtaminen on uusi lähestymistapa johtaa, jossa johtaja käyttää omaa persoonaansa vuorovaikutuksessa työyhteisön työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tunneälykkäällä johtajalla on sosiaalisia taitoja ja moninaisia henkisiä ominaisuuksia, joiden avulla hän kykenee luomaan työyhteisöön luottamuksellisen ja hyvän ilmapiirin. Tunneälyjohtamista voidaan kutsua myös ”pehmeäksi johtamistavaksi”, mutta se ei tarkoita, että johtaja luovuttaisi johtajuuden ja vastuun muille.

Alun perin kiinnostuin tunneälykkyydestä, koska yritysten ja työyhteisöjen kilpailukyvyn, menestymisen ja työhyvinvoinnin taustalla on myös niin sanottuja. pehmeämpiä puolia. Niitä ei juuri ole nostettu esille viimeaikaisessa keskustelussa. Johtamisessa itsessään on tekijöitä, jotka ovat avain työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämiseen, työtehon parantamiseen ja sitä kautta tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn nostamiseen. Perinteisesti tehokkuutta on pyritty nostamaan tekemisen kautta. Toimintaa on pyritty tehostamaan uudelleen organisoitumalla. On muodostettu muun muassa tiimejä, tarkasteltu toimintaprosesseja, tehostettu tuotannon ohjausta, henkilöstöresurssien hallintaa jne. Kuitenkin hyvän johtamisen teoreettisen kehikon muotoilu on jäänyt vajavaiseksi. Tutkimuksen laajempaan tavoitteena on kyetä osoittamaan ne tekijät, jotka johtamisessa itsessään voivat edistää työyhteisön hyvinvointia, motivoitumista ja työhön sitoutumista.

Tunneälykkäällä johtamisella voidaan pidemmällä aikavälillä nostaa myös yrityksen tuloksellisuutta ja ennen kaikkea töissä voi, ja tulee olla myös mukavaa! Perustelen tätä sillä, että hyvinvoiva työyhteisö ja työhönsä sitoutuneet ja työssä viihtyvät työntekijät

kykenevät tekemään parempaa tulosta, koska vuorovaikutus toimii, he ovat sitoutuneita tavoitteisiin ja kokevat työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi. Tässä pyrkimyksessä johtajalla ja tunneälykkyydellä on ratkaiseva rooli. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tutkia sitä, miten työyhteisön ja yrityksen tuloksellisuutta voidaan parantaa, vaan se on ikään kuin lisäarvo, joka saavutetaan tunneälykkäällä johtamisella.

Tunneälykäs johtaminen on johtamistapa, jota voidaan käyttää apuna tehokkaassa johtamisessa ja muutosten johtamisessa. Käsitteenä tunneäly on varsin uusi. Tunneäly on alun perin yhdysvaltalaisen psykologin Daniel Golemanin (1997) esiin nostama käsite ja johtamistapa, jonka avulla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Nykyään työn olosuhteet muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi työntekijöiden osaaminen ja yksilöllisyyden arvostaminen korostuvat kilpailutekijöinä. Taitava johtaminen voi näyttää helpolta, vaikka todellisuudessa johtaminen, esimiesten kehittäminen ja organisaatiokulttuurin muuttaminen ovat vaativia haasteita. Temmeksen, Kiviniemen ja Peltosen (2001, 55) tekemän selvityksen mukaan kolmanneksi yleisimmin koettu johtamisen ongelma onkin henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen kuuluvat myös henkilöstöhallinto ja ihmisten johtaminen. Johtamistaitojen puute on huomattu myös hallitustasolla. Valtioneuvoston tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta, luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ihmissuhdetaitoja korostavaksi (Johtaminen ammattimaiseksi valtionhallinnossa 5.2.2002).

Johtamisongelmien lisäksi toisena työelämän haasteena on työntekijöiden motivointi ja sitouttamisen pitkällä aikavälillä. Koska nykyisen tulospalkkausjärjestelmän ja muiden rahallisten kannustinjärjestelmien on todettu olevan hyvin lyhytaikaisesti henkilöstöä motivoivia, on aika tutkia miten muuten haasteeseen voitaisiin vastata. Palkankorotuksen on todettu tutkimuksissa motivoivan vain noin kolme kuukautta, jonka jälkeen sen motivoiva vaikutus vähenee ja lopulta lakkaa. Myös työntekijöiden yleinen tyytymättömyys työhön, työpaikan vaihto tai jopa alan vaihto kertovat mielestäni siitä, että työ ei sellaisenaan kykene palkitsemaan riittävästi tämän päivän työntekijöitä. Ihmisten tarpeet, joilla työhön vastataan, ovat muuttuneet. Enää työtä ei tehdä pelkästään sen vuoksi, että pysyttäisiin hengissä tai saataisiin perheelle leipää pöytään. Nykyisin työ vastaa ihmisten moninaisiin tarpeisiin, kuten liittymisen tarpeisiin, arvostuksen saamiseen jne. Työssä on myös mahdollisuus kehittää itseään ja ylittää haasteita ym.

Tunneälyä ja tunneälykkyyttä ei ole tukittu kovin paljon, mutta nyt kiinnostus tunneälyä kohtaan on voimakkaasti lisääntynyt. Tässä työssä olen kehittänyt ja jalostanut tunneäly - käsitettä ja laajentanut ja muokannut tunneäly teoriaa lisäämällä siihen intuition. Intuitio on tärkeä osa tunneälyä ja näkisin, että intuitiotaan kehittämällä johtaja kehittyy samalla ihmisenä ja johtajana. Kaksi muuta tunneälyn osatekijää ovat itsensä hallinta sekä sosiaaliset taidot ja empatia. Käsite tunneäly on saanut myös aktiivisemmän toimijan roolin ja käytän termistä tunneäly jatkossa pääosin nimitystä tunneälykkyyys.

Tässä työssä olen sisällyttänyt tunneälyn käsitteeseen kolme eri osa-alueita, joista tunneälykkyyks koostuu (kuvio 2, sivu 15). Ensimmäisestä osa-alueesta käytän käsitettä itsensä hallinta. Se sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. Toinen osa-alue muodostuu sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Kolmanneksi tunneälyn osatekijäksi olen liittänyt intuition käsitteen. Intuitio on ikään kuin ihmisen ”kuudes aisti” jonka avulla johtaja kykenee tekemään päätöksiä, jotka eivät perustu yksinomaan faktoihin ja tosiasioihin. Kaskan ja Kianderin (2005, 109–110) mukaan intuitiivisuus on esimiehen herkkyyttä tunneilmaisuja ja työyhteisön jännitteitä kohtaan ja se muistuttaa havainnointia. Koska ihmisten kanssa toimiminen ja henkilöstöjohtaminen eivät ole pelkästään tosiasioihin ja numeroihin tuijottamista, on mielestäni perusteltua kiinnittää huomiota myös johtajan muihin ominaisuuksiin. Uskon, että intuitiotaan kehittämällä johtaja kehittyy samalla ihmisenä ja johtajana.

Tutkimuksessa selvitetään Rovaniemeläisen leikkivälinevalmistaja Lappset Group Oy:n johtajien näkemyksiä siitä onko tunneälykäs johtamistapa henkilöstöä motivoiva ja työhön sitouttava johtamistapa? Tutkimukseen on haastateltu kymmenen (10) Lappset Groupin esimiesasemassa tai johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimus on laadullinen ja empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä on teemoittelu.

Tutkimuksen kirjallinen rakenne koostuu siten, että työn alussa on esitetty tutkimusongelmat ja tutkimushypoteesi. Seuraavissa luvuissa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten esittämiselle on annettu suhteellisen paljon tilaa, koska tunneäly teoriaa on muokattu ja laajennettu sisällyttämällä intuitio osaksi tunneälykkyyttä. Intuitio osana tunneälykkyyttä ja sen merkitys osana hyvää

johtamista on kuvata mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Myös tunneälykkyyden merkitys hyvässä johtamisessa on sisällytetty omaksi luvukseksi, jotta tutkimus kykenisi välittämään lukijalle myös kuvan siitä, miten tunneälykkyys käytännössä toimii osana hyvää johtamista.

Tutkimuksen lopussa on esitetty miten tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja miten aineistoa on analysoitu. Tulososiossa tarkastellaan tunneälykkyyttä ilmiönä ja sen vaikutusta työmotivaatioon. Empirian perusteella voidaan todeta, että tunneälykäs johtamistapa koostuu johtajan itsensä hallinta taidoista ja se todentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Myös intuitio on osa tunneälykästä johtamista, mutta sen käyttöä rajoittaa tilannesidonaisuus. Toisin sanoen ihmissuhdejohtamisessa intuitiolla nähdään olevan merkitystä, mutta asajohtamisessa sen käyttö on rajoittunutta. Tunneälykäs johtamistapa on myös työmotivaatiota lisäävä johtamistapa. Tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan vaikuttaa ihmisten kokemaan pätevyyden- ja autonomian tunteeseen ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ne lisäävät ihmisten motivaatioastetta. Empirian perusteella voidaan myös todeta, että työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon. Tutkimuksen lopussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä lähdeluettelo ja liitteet.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, miten henkilöstöä voidaan entistä paremmin motivoida ja sitouttaa työhönsä. Tutkimustehtävänä on lisätä ymmärrystä ja tietoa siitä, miten tunneälykäs johtamistapa voi lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Tutkimuksen keskeisenä tehtävänä on selvittää mitä tunneälykäs johtamistapa on ja onko se osa hyvää johtamistapaa? Näin ollen tunneälykkään johtamistavan ja hyvän johtamisen välisen suhteen tarkastelu on tutkimuksessa keskeistä. Tutkimuksen kannalta toinen keskeinen tehtävä on selvittää mitä motivaatio on, miten ”me” motivoidumme ja millainen rooli ja vaikutus tunneälykkäällä johtamistavalla on työmotivaatioon.

Tutkimusongelmat:

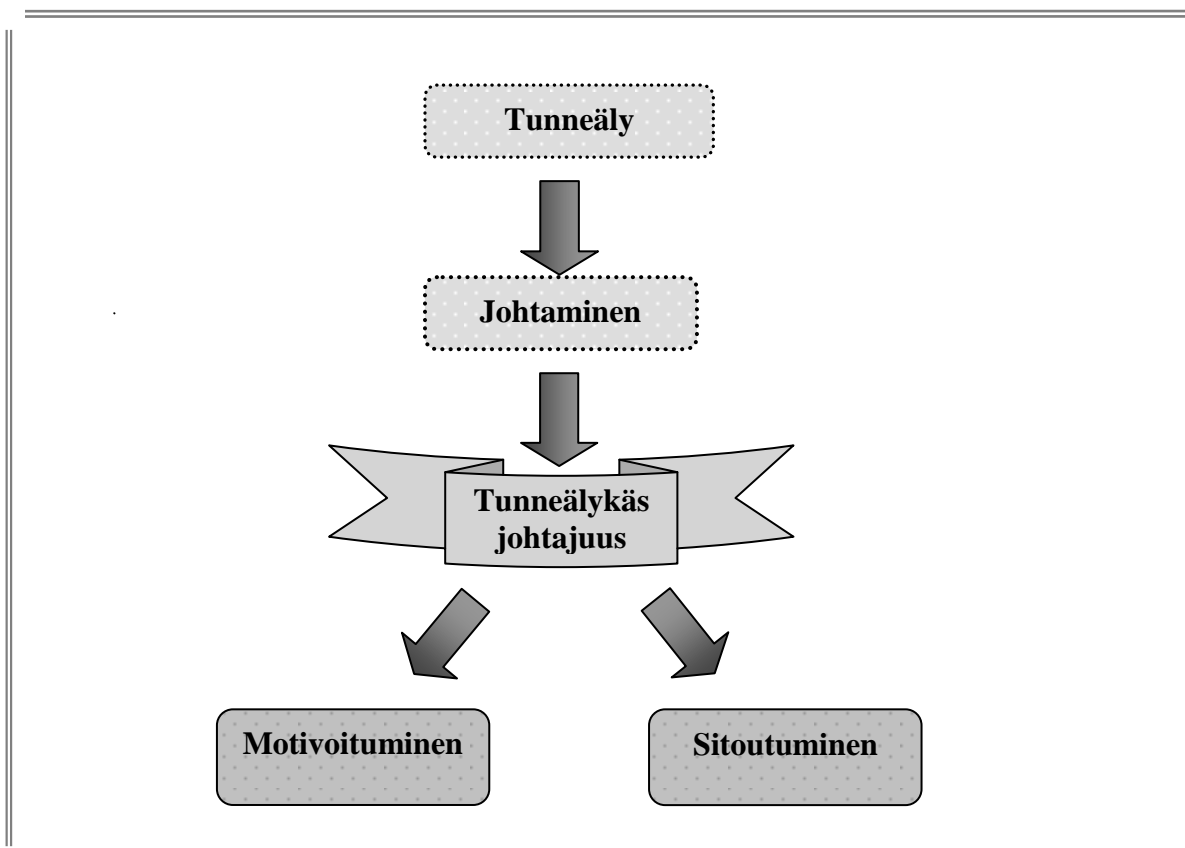
- Mitä tunneälykäs johtamistapa on?
- Onko tunneälykäs johtamistapa henkilöstöä motivoiva ja sitouttava johtamistapa?
- Millä tavalla tunneälykäs johtamistapa lisää työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista?

Koska motivaatio on jo itsessään tunneälykkyyden osa-alue, on syytä selvittää myös miten motivaatio voi toimia vaikuttimena ja kohteena samanaikaisesti. Motivaation sisältyminen tunneälykkyyteen ei estä tutkimasta tunneälykkään johtamistavan vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Toisin sanoen, vaikka tunneälykäs johtaja on itse motivoitunut, siitä ei automaattisesti seuraa, että myös henkilöstön työmotivaatio olisi kohdallaan tai riittävän hyvällä tasolla. Perustelin väitettä sillä, että vaikka motivaatio on osa tunneälykkään johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, se ei yksin riitä selittämään henkilöstön motivoitumiskykyä. Tutkimushypoteesini onkin, että tunneälykäs johtamistapa kokonaisuudessaan mahdollistaa henkilöstön työmotivaation ja työhön sitoutumisen lisääntymisen ja tunneälykäs johtaminen on palkitseva ja motivoiva johtamistapa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa myös tietoa siitä miten johtamista voidaan kehittää ja millä tavalla esimiehenä voimme mahdollistaa ja tukea työntekijöiden pidempiaikaista sisäistä motivoitumista.

3 TUNNEÄLYKKYYS

Monet esimiehet ovat epävarmoja siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi toimia. Tutkimuksen kokonaisviitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan tunneälykkään johtamisen vaikutuksia motivaatioon ja hyvään johtamiseen. Aiempaa tunneälyn teoriaa on syvennetty lisäämällä ja yhdistämällä siihen yksilön joustavassa toiminnassa tarvittavia edellytyksiä kuten intuitio.

Tunneälyn ensimmäisestä osa-alueesta käytän nimitystä ”itsensä hallinta”. Itsensä hallinta-käsite sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. Toinen osa-alue muodostuu sosiaalisista taidoista ja empatiasta Kolmanneksi tunneälyn osatekijäksi olen sisällyttänyt intuition. Termejä tunneäly ja tunneälykkyys käytetään tutkimuksessa rinnakkain, mutta pääpaino on sanalla tunneälykkyys, etenkin niissä kohdin, joissa on kyse uudelleen muotoillusta teoriasta.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tunneälykäs johtaminen koostuu taitavasta johtamisesta jossa tunneälykyys on keskeisellä sijalla. (Kuvio1 sivu 11) Motivaation lisääntymistä ja työtyytyväisyyden kasvua tutkitaan nimenomaan suhteessa tunneälykkääseen johtamiseen. Toisin sanoen lisääkö tunneälykäs johtaminen työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä?

3.1 Tunneäly käsitteenä

Tunneäly (emotional intelligence) on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17.) Havainnoinnin tuottamia päätelmiä ja itsesäätelystä käytetään oman ajattelun ja toiminnan tukena. Itsesääty on kykyä motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja, että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Toisin sanoen tunneälykäs ihminen ei ajaudu tunteidensa vietäväksi ja joudu hetkellisten impulssien valtaan, jotka sokaisevat ja vievät mennessään. Tunneäly on myös arkiviisautta ja maalaisjärkeä. Se auttaa selviämään erilaisista arkipäivän tilanteista ja haasteista (mm. Goleman 1999, Saarinen 2003.)

Golemanin (1999) ja Saarisen (2003) mukaan tunneälyä voidaan nähdä myös metataitona, joka ohjaa muiden taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä. Keskeistä on tulla toimeen sekä itsensä että toisten kanssa, kykyä olla aidosti kiinnostunut toisista ihmisistä ja kykyä asettua heidän asemaansa. Oman itsensä kanssa tasapainossa oleva henkilö tuntee myös realistisesti oman tyyliensä, vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykenee paremmin hahmottamaan, mistä erilaisissa ongelmatilanteissa on todella kysymys.

Tunneäly on käsitteenä uusi, vaikka ilmiönä sitä on tutkittu 1920-luvulta lähtien. Tunneälyn juuret ovat kaukana historiassa. Jo Platon totesi tunteilla olevan vahvaa käyttäytymistä suuntaavaa voimaa. Hän pohti ihmisten perustunteita kuten iloa, rohkeutta ja vihaa. Lähemmän historian tutkimuksen mukaan tunneälyn juuret olisivat 1900-luvun alussa, jolloin lahjakkuus samaistettiin pitkälti älykkyyteen (Saarinen 2001, 24.) Vuonna 1990 yhdysvaltalaiset psykologit Peter Savoley ja John Mayer julkaisivat ensimmäisen laajan teorian tunneälystä. Teoriaa kehittäessään he pyrkivät erottamaan tunneälyn persoonallisuutta kuvaavista ominaisuuksista ja rajaamaan sen koskemaan ainoastaan

tunteita sekä tunteiden kognition vuorovaikutusta. Heidän tutkimuksensa mukaan tunneäly on kykyä havaita ja hallita omia ja muiden tunteita sekä ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. (Goleman 2001, 362). Yhdysvaltalainen Daniel Goleman (1998, 1999, 2000, 2001) on käyttänyt Savoleyn ja Mayerin teoriaa pohjana omassa tunneälymallissa, koska hänen mielestään malli selittää parhaiten, miten ja miksi havaitsemisen ja hallitsemisen kyvyistä on hyötyä työelämässä.

Golemanin tunneälyn malli sisältää viisi (5) kyvykkyyden osa-aluetta joita ovat: itsetuntemus, itsehillintä, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Tunneäly liittyy ennen kaikkea tunteiden ja samalla persoonallisuuden hallintaan. Kysymys on lähtökohdasta, jonka mukaan oman persoonallisuuden hallinta suhtautumisessa muihin, on perusta hyvälle johtamiselle. Golemanin (1997) mukaan tunneäly on myös metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Kyky ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia ja kyky ottaa ne huomioon käytännössä, ovat tunneälyn ominaispiirteitä.

Suomessa tunneälyä ovat tutkineet erityisesti Mikael Saarinen, Maria Kokkonen ja Tiia Isokorpi. Tunneäly-käsitteeseen on Saarisen ja Kokkosen (2003, 16–17) mukaan päädytty kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta: toisaalta on tutkittu lahjakkuuden eri ilmenemismuotoja ja toisaalta hyvinvoivia ja elämänsä tyytyväisiä ihmisiä. Molemmista suunnista on saatu melko yhteneväisiä tuloksia. Tunneälykkäitä ihmisiä kaikkialla maailmassa näyttää yhdistävän kyky tulla toimeen itsensä ja toistensa kanssa sekä ajattelun että toiminnan tasolla.

Johtamistutkimuksessa onkin painotettu mielestäni liikaa perinteisen rationaalisen älykkyyden merkitystä hyvässä johtamisessa. Johtamiseen kuuluvia ”pehmeämpiä” arvoja on aliarvostettu ja pidetty jopa vähäpätöisenä ”haihatteluna”. Näin ollen kiinnostus tunneälykkyyttä kohtaan on ollut hyvin vähäistä jopa vähättelevää. Myös Isokorven ja Viitasen (2001, 50) mukaan ”tunneäly on käsitteenä heikosti tunnettua, mutta myös aliarvostettua älykkyyttä”. Goleman (1999, 361) puolestaan toteaa, että tunneäly on eri asia kuin perinteinen älykkyys, jota mitataan älykkyysosamäärällä (ÄO:lla), mutta sitä tarvitaan täydentämään perinteistä älykkyysosamäärää. Howard Gardner, psykologi joka työskentelee Harvardin yliopistossa, on yksi tunnetuimmista älykkyyden teoreetikoista. Hän esitti vuonna 1993 ”Moninaisten älykkyyksien teorian”, jonka mukaan älykkyyttä on

seitsemää lajia, joihin kuuluvat tuttujen matemaattisten ja kielellisten lahjojen lisäksi kaksi persoonallista älykkyyden alaa: oman sisäisen maailman tuntemus ja sosiaalinen kyvykkyys.

Golemanin (1999) mukaan, tunneäly onkin tärkein työuralla menestymisen edellytys, ei suinkaan ÄO, joka jää vertailussa selvästi toiseksi. Monet älykkäät ihmiset, joilta puuttuu tunneälyä päätyvät niiden alaisiksi, joilla on heitä matalampi ÄO, mutta korkeampi tunneäly (Goleman, 1999, 20, 361). Myös amerikkalainen psykologi Reuven Bar-On alkoi 1980-luvulla pohtia menestymisen paradoksaalisuutta: monet korkean älykkyysosamäärän omaavat ihmiset eivät menestyneet työelämässä niin hyvin kuin tavanomaisen älykkyysosamäärän omaavat (Lämsä & Hautala 2005, 59).

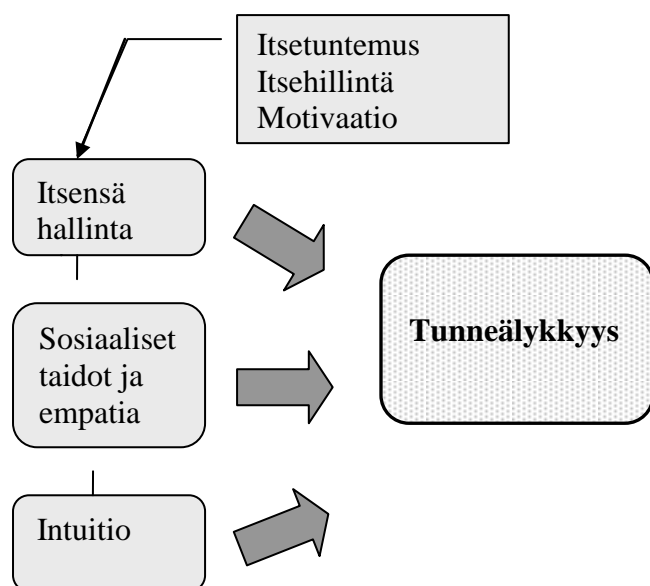
Kuten edellä on esitetty, —tunneäly on ihmisen lahjakkuuden tärkeä osa ja taitavan vuorovaikutuksen perusedellytys. Usein työelämässä ja ihmisten taitoja arvioitaessa korostetaan liian paljon niin sanottuja teknisiä taitoja ja muita lahjakkuuden osa-alueita. Koska johtajien vuorovaikutustaitojen on todettu olevan riittämättömiä ja johtajien valinnassa on korostettu lähinnä ”muita” asioita, kiinnostuin selvittämään, millä tavalla tunneälykäs johtaja voi lisätä alaistensa motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä yleistä työtyytyväisyyttä. Aihe on mielestäni ajankohtainen ja kiinnostava, sillä useissa tutkimuksissa on todettu ihmisten voivan yhä huonommin työpaikoillaan ja työtahdin ja vaatimusten kasvaessa perinteiset johtamismenetelmät ovat riittämättömiä estämään työuupumusta ja lisäämään työhyvinvointia.

3.2 Tunneälyn osa-alueet

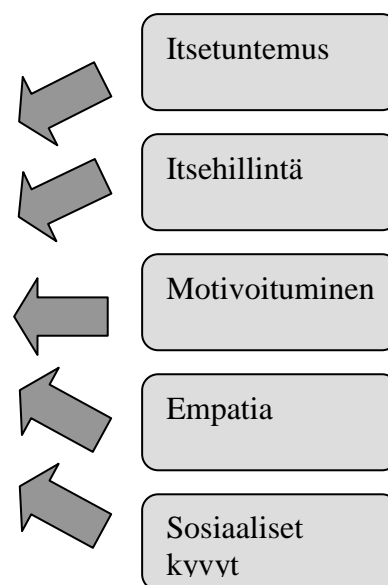
Tässä työssä olen sisällyttänyt tunneäly käsitteeseen kolme eri osa-aluetta, joista tunneäly koostuu. (kuvio 2, sivu 15) Teoreettinen viitekehys perustuu osin Daniel Golemanin malliin, mutta olen yhdistänyt Goleman esittämät viisi tunneälyn osa-aluetta; itsetuntemus, itsehillintä, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt, –kahdeksi eri osa-alueeksi. Daniel Golemanin jaottelu on mielestäni liian tekninen ja pieniin osiin pilkottu. Tällöin ihmisen toiminta näyttäytyy ”teknisenä koneena”, jonka pienten inhimillisten osien vuorovaikutus ei mahdollista riittävän inhimillistä ja joustavaa käytöstä.

Ensimmäisestä osa-alueesta käytän nimitystä ”itsensä hallinta”. Itsensä hallinta –käsite sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. Toinen osa-alue muodostuu sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Nämä kaksi osa-aluetta on yhdistetty, koska termi itsensä hallinta on mielestäni riittävän selkeä ja yhtenäinen käsite kuvaamaan niitä yksilön piirteitä, joita yksilö tarvitsee muodostaakseen yhtenäisen kuvan itsestään ja kyetäkseen erittelemään tunteitaan. Niiden avulla hän hallitsee omia tunnetilojaan ja käyttäytymistään. Sosiaaliset taidot ja empatia ovat taitoja, joita yksilö tarvitsee suhteessa muihin ja toimiessaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa.

**Tunneälykkyyden osatekijät
tässä tutkimuksessa:**



**Tunneälykkyyden osatekijät
Golemanin (1999) mukaan:**



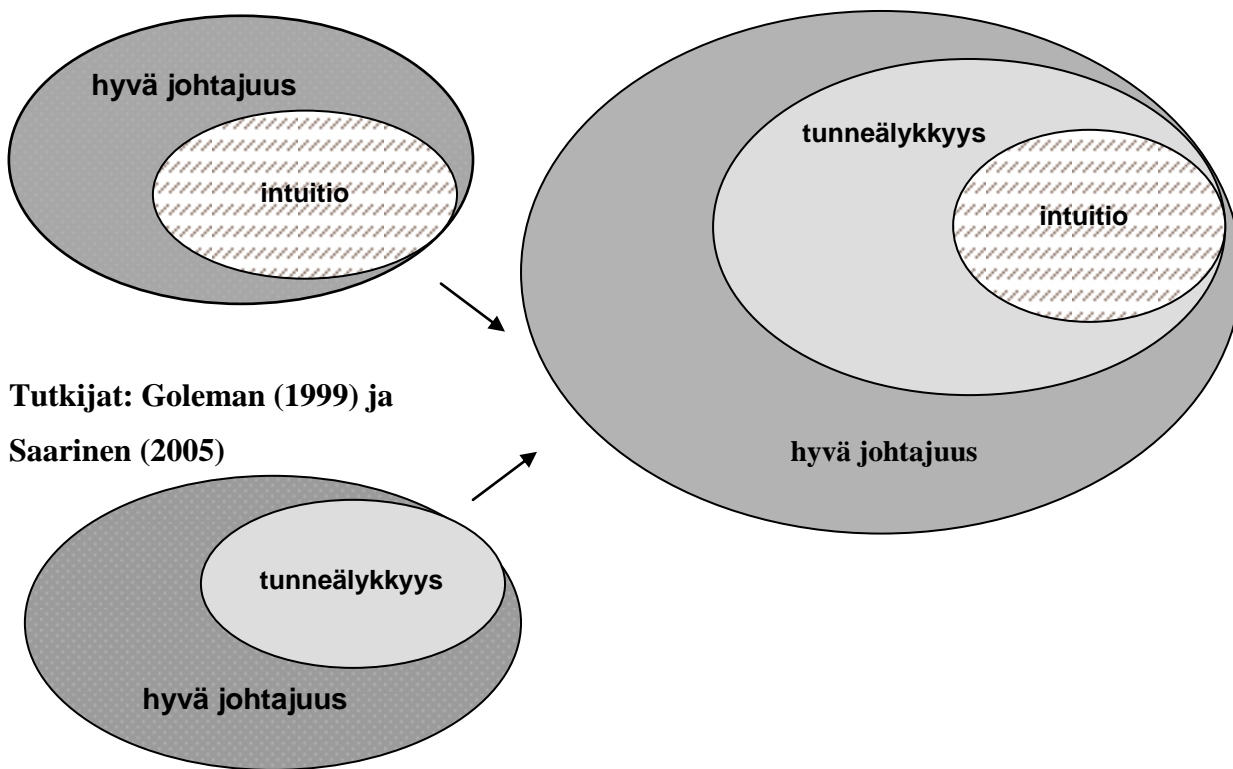
KUVIO 2. Tunneälykkyyden osa-alueet

Tunneälykkyyden tärkeimpiä osa-alueita ovat sosiaaliset taidot ja kyky tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Näitä piirteitä on suhteellisen helppo myös ulkopuolisen arvioida, mutta johtajan tuntematon, piilossa oleva puoli ja piirteet unohtuvat helposti. Intuitio on johtajan piilossa oleva henkinen voimavara, jota hän käyttää usein myös itse tiedostamattaan. Näen että hyvän johtamistaidon olemus ei ole niin yksinkertainen ja

näkyvä, joten sitä ei voi yksinkertaistaa ja määritellä vain ulospäin näkyvien ominaisuuksien kautta. Tästä johtuen olen laajentanut aiempaa tunneäly teoriaa sisällyttämällä intuition osaksi tunneälykkyyttä. Tunneälyn aiempaa teoriaa on pyritty syventämään osoittamalla intuition merkitys osana tunneälykkyyttä sekä kuvaamalla intuition merkitystä ja roolia johtamisessa. Intuitiota eivät muut tunneälyn tutkijat ole varsinaisesti sisällyttäneet tunneäly –käsitteeseen (ks. kuvio 3).

Tutkijat: Weston H. Acor (1999) ja Crossan (1999)

Pitkänen (2008)



KUVIO 3. Hyvän johtamisen teoreettinen tutkimusperinne

Tutkijat Weston H. Acor ja Crossan ovat sisällyttäneet hyvään johtamiseen intuition käsitteen. Tutkijat Goleman ja Saarinen ovat sisällyttäneet hyvään johtamiseen tunneälykkyyden. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä intuitio on sisällytetty osaksi tunneälykkyyttä, joka on hyvän johtamisen edellytys.

Intuitio on kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä rationaalisia ajatusprosesseja. Intuition avulla ihminen voi laajentaa myös tietämystään, eri asioiden hahmottamiskykyä ja hallintaa. Aihetta on tietoisesti rajattu jättämällä ulkopuolelle tunneälykkyyden ja intuitiotaitojen kehittäminen, sekä niiden avulla tapahtuva johtamistaitojen parantaminen aiheen laajuuden vuoksi.

3.3 Tunneälykkyys on kyky hallita itsensä

Itsensä hallinta sisältää käsitteet: itsetuntemus, itsehillintä ja motivaatio. Itsetuntemus on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi mm. päätöksenteossa. Se on tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuvaa itseluottamusta (Goleman 1999, 362.) Itsetuntemus sisältää kyvyn tunnistaa ja ymmärtää omia mielialoja, tunteita ja mielijohteita sekä niiden vaikutusta muihin. Itsetuntemusta omaavalla henkilöllä on itseluottamusta ja muun muassa kyky laskea leikkiä itsestään. Itsetuntemukseen voidaan ajatella sisältyvän myös luotettavuuden ja moraalisen selkärangan, epävarmuuden sietämisen sekä avoimen suhtautumisen muutoksiin (Aarrevaara & Stenvall 2002, 40–41.)

Tietoisuutta omista tunteista voidaan nimittää myös metatunteeksi, jolloin ihmisellä on kykyä esimerkiksi surullisena ollessaan pohtia, ja arvioida tuota tunnetta, sen syitä ja seurauksia. Tietoisuus omista tunteista estää joutumasta täysin tunteidensa valtaan ja niiden viemäksi. Henkilöt joilta puuttuu kykyä tiedostaa ja puhua tunteista ovat tunneköyhiä ja usein heitä pidetään ihmisten seurassa ikävystyttävinä. Tunneköyhyyttä kutsutaan aleksitymiaksi eli tilaksi, jossa ihmisellä ei ole sanoja tunteille. (Lämsä & Hautala 2005, 60.) Isokorven (2004, 22), mukaan itsetietoisuus mahdollistaa sekä empatian että itsehallinnan kehittymisen ja edesauttaa sosiaalisten suhteiden toimivuudessa. Itsetietoisuus on näin ollen tunneälyn perusta.

Tunteiden hillitseminen, eli itsehillintä on omien tunteiden käsittelemistä niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan helpottavat sitä. Itsehillintä on tunnollisuutta ja tavoitteisiin pyrkiessä kykyä lykätä mielihyvää myöhemmäksi (Goleman 1999, 362.) Tunteiden hillitseminen tarkoittaa kykyä hillitä häiritseviä virikkeitä tai mielialoja ja kykyä suunnata niitä toisaalle. Itsehillintään kykenevä ihminen on taipuvainen ajattelemaan ennen tekoihin ryhtymistä, joka on mahdollista impulssien hallinnan kautta (Aarrevaara &

Stenvall 2002, 41). Itsehillintä on myös kykyä toipua ahdistavista tunteista (Goleman 1999, 362.) Lämsän ja Hautalan (2005, 60) mukaan ihmisen tavoitteena on soveliaiden, olosuhteisiin nähden sopivan voimakkaiden tunteiden saavuttaminen. Ihmisen tyytyväisyys työhön ja elämään yleensä, riippuu myönteisten tunteiden suhteesta kielteisiin. Jotta tasapaino säilyisi, on erityisesti kielteisten tunteiden hallitseminen tunne-elämän hyvinvoinnin kannalta olennaista. (Lämsä & Hautala 2005, 60.)

Motivoituminen on kyky saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja kasvattaa sisua (Goleman 1999, 362.) Tunteet toimivat myönteisen motivaation, innokkuuden, itsevarmuuden, sitoutumisen ja tarmokkuuden –perustana ja myös päättäväisyys juontaa juurensa tunneominaisuuksista. (Lämsä & Hautala 2005, 60.) Motivaatio on monisyinen ja elävä prosessi, ei mikään staattinen lista asioita, vaan monikerroksinen ja moniulotteinen ilmiö. Motivaation voidaankin ajatella olevan jäävuoren huippu. Jäävuoren juuressa on näkymätön osa, jossa sijaitsevat yksilön asenteet, arvot ja elämäkatsomus. (Viitala 2002, 135 - 136).

Ihmisellä on myös luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoidu, eikä sitoudu. Työn tulisikin mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja palautteen saamiseen työstä, koska se on motivaation säilymisen kannalta tärkeää (Viitala 2002, 135 - 136). Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan motivaatio merkitsee tunneällyn yhteydessä halua tehdä työtä muunkin kuin rahan tai arvovallan takia. Se siis sisältää eräänlaisen työhön liittyvän sisäisen kannusteen. Lämsä ja Hautala (2005, 60) toteavat puolestaan, että ihmisen on löydettävä motivaationsa aina uudelleen ja uudelleen. Ikävät ja tylsät työtehtävät tulee tehtyä silloin, kun henkilö on motivoitunut kokonaistavoitteeseen ja kokee sen mielekkääksi. Motivaatiosta myös riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

3.4 Sosiaaliset taidot ja empatia osana tunneälykkyyttä

Sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä hallita ihmissuhteita ja kehittää verkostoja. Sosiaalisten taitojen ansiosta henkilö löytää yhteisen tarkastelutavan eri tavoin ajattelevien ihmisten välille (Aarrevaara & Stenvall 2002, 41.) Lämsän ja Hautalan (2005, 61) mukaan toisten tunteiden ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen on ihmissuhdetaitojen perusta. Muiden ihmisten tunteisiin vaikuttaminen on vaativa ihmissuhteiden taito, joka edellyttää kahta muuta tunneälyn osa-alueen osaamista: omien tunteiden hallintaa ja empatiaa. Daniel Goleman (1999, 362) mukaan sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajua: sujuvaa vuorovaikutusta, näiden kykyjen käyttöä johtamiseen, suostuttelua, neuvottelua sekä ryhmä- ja tiimityökyvykkyyttä. Sosiaalisten taitojen avulla voidaan helposti oivaltaa oman toimintatavan ja toisen tunnetilan välinen yhteys (Helin 2000, 145.)

Sosiaaliset taidot ilmenevät Isokorven ja Viitanen (2001, 69) mukaan sosiaalisesti arvostettuna ja opittuna käyttäytymisenä. Nämä taidot edesauttavat missä tahansa ihmisyhteisössä menestymistä. Etenkin tämän päivän työelämässä sosiaaliset taidot ovat tärkeitä taitoja. Sosiaalisesti taitava vuorovaikutus koetaan persoonalliseksi ja kunkin osapuolen mukaan myönteiseksi ja kaikkia hyödyntäväksi. Tulee muistaa että sosiaalisilla taidoilla on myös varjopuolensa. Älykkyys on sinänsä neutraalia -ei hyvää eikä pahaa. Kuitenkaan sosiaalinen älykkyys ei välttämättä tarkoita sitä, että haluaisi käyttää ihmissuhdetaitojaan toisten hyvinvoinnin lisäämiseksi. Sosiaalisia taitojaan voi käyttää myös sosiaaliseen oveluuteen, kiusaamiseen, manipuloimiseen ja loukkaamiseen. Se miten henkilö taitojaan hyödyntää riippuu tilanteesta, yksilön tavoitteista ja hänen muusta persoonallisuudestaan, esimerkiksi empatiataidoista ja moraalisesta kehitystasosta. (Isokorpi & Viitanen 2001, 69.)

Empatia on toisten tunteiden tunnistamista. Kanssaihmissen tunteiden havaitseminen sanattomasti on empatian ydin. Ihmiset eivät usein kerro tunteistaan sanoilla, mutta tunneviestit välittyvät äänensävyyn, ilmeiden ja muiden sanattomien keinojen avulla. Empaattisille ihmisille on tyypillistä, että he ovat herkkiä sosiaalisille viesteille. He kykenevät pienistäkin merkeistä päättämään, mitä muut ihmiset tarvitsevat tai haluavat. He myös ottavat tämän huomioon tilanteen edellyttämällä tavalla. Muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen on ihmistaitojen eräs kulmakivi (Isokorpi & Viitanen 2001, 67.)

Golemanin (1999, 362) mukaan empatia on kykyä tajuta ja ymmärtää lähimmäisen tunteita. Se on kykyä nähdä asiat heidän kannaltaan sekä taitoa luoda yhteishenkeä ja ymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa. Lämsän ja Hautalan (2005, 60–61) mukaan empatia perustuu itsetuntemukselle. Mitä paremmin ymmärrämme omat tunteemme, sitä paremmin voimme ymmärtää myös toisten tunteita ja mielialoja. Se on toisista välittämisen perusta ja tärkeä moraalisia ongelmia ratkottaessa.

Aarveaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan empatia auttaa johtajaa käsittelemään ihmisiä heille ominaisten tunnereaktioiden pohjalta ja edistää taitoa rakentaa ja ylläpitää osaamista. Empatia on myös kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä ja kulttuureja kuten vaikkapa ammatillisia kulttuureja, koska asioiden katselu toisten näkökulmasta vahvistaa empaattisuutta. Työyhteisössä voisi olla hyödyllistä vaihtaa esimerkiksi työtehtäviä joksikin aikaa. Tällöin ymmärrys toisten töistä ja kunnioitus toisten aikaansaannoksia kohtaan voi muuttua radikaalisti. Etenkin empatia ja sosiaaliset kyvyt joutuvat Koiviston (2004, 65) mukaan koetukselle työpaikan ristiriitatilanteissa ja niiden selvittelyssä. Sosiaalisesti taitava johtaja osaa käyttää hyväksi tehokkaimpia suostuttelu- ja neuvottelutaitoja ja hänellä on kyky saada aikaan haluttuja reaktioita muissa ihmisissä.

Kasken ja Kianderin (2005, 99) mukaan tavoitteet määrittelevät kohtaamisen luonteen, eli sen, mihin kohtaamisella pyritään. Jos keskeistä on motivoida niin vuorovaikutuksessa painottuvat vaikuttaminen ja uskottavuus. Jos keskeistä on pyrkiä ymmärtämään, niin vuorovaikutuksessa painottuu kuunteleminen. Mielestäni ihmiset eivät todellisuudessa toimi tietoisesti laskelmoidusti ja tavoitteellisesti kuin poikkeustapauksissa. Normaali vuorovaikutus on luontaista ja vailla erityisiä tiedostettuja pyrkimyksiä. Vain erityistilanteissa vuorovaikutuksen tavoite on ennalta tiedostettu ja usein silloinkin positiivinen luonteeltaan (esimerkiksi toisen ihmisen ongelmien kuunteleminen ja sitä kautta toisen olon helpottaminen). Peruslähtökohta ja taustaoletukseni on, että johtajat pyrkivät olemaan hyviä johtajia ja johtamaan hyvin. Keskeistä vuorovaikutuksen laadun kannalta on se, miten esimies asennoituu vuorovaikutukseen ja tunteiden käsittelyyn ja kohtaamiseen. Esimiehillä voi olla tunteiden johtamista kohtaan liittyvää vastustusta ja he voivat kokea tunnejohtamisen epäolennaiseksi jopa turhanpäiväiseksi. Voi olla myös niin, että esimiehen oma vaikeus kohdata ja käsitellä tunteita johtaa piiloutumiseen

asiakysymysten taakse. Myös johtamiskoulutuksen puute voi olla osasyynä ja niin sanotut ”johtamisen välineet” ovat hukassa.

3.5 Intuitio osana tunneälykkyyttä

Sana intuitio on johdettu sanasta itueri (nähdä), ja tarkoittaa ”nähdä sisäisesti”, ”pohtia”, ”pohdiskella” sekä ”välitön oivallus asian olemuksesta”. Sana intuitiivisesti tarkoittaa välittömään oivallukseen perustuvaa ja näkemyksellistä. Termi intuitionismi on käsitys, jossa tietämisen lähteenä ja perustana on intuitio, sisäinen ja välitön oivallus. (Goldgerg, 1985, Korkman 2005, Nurminen 2000).

Intuition –käsitteen sisällöllinen merkityskuvaus rajoittuu eri tieteiden kirjallisuudessa ja tutkimuskirjallisuudessa hyvin yleisiin intuitiota kuvaaviin määritteisiin: ”intuitio on kykyä nähdä sisäisesti, kykyä tietää suoraan käyttämättä rationaalisia prosesseja” tai ”intuitio on välitön kokonaisuuksien hahmottamiskyky”. Intuitiota kuvataan eri tieteissä kuten: filosofia, kasvatustiede, psykologia, sosiologia, ja yhteiskuntatieteet, -tiedon ja ajattelun perustana, moniulotteisena elämyksellisenä ja havainnollisena sekä konkreettisena ilmiönä. (mm. Goldgerg, 1985, Korkman 2005, Nurminen 2000). Dunderfeltin (2001, 150) mukaan intuitio voidaan määritellä tietämiseksi ja tiedostamiseksi ilman loogista päättelyä. Arjessa intuitio ilmenee usein siten, että tiedämme, ilman että tiedämme miten tiedämme. Sen vain tietää!

Wikipedia 2005 –sähköisen sanakirjan mukaan: tiedostamaton tiedetty tieto on intuitiota. Intuitio on yksi tulkinta kuudennelle aistille. Intuitio on sanaton, ei-looginen ja tiedostamaton tapa ajatella. Toinen tapa ajatella on verbaalinen, looginen ja tietoinen. Intuitio perustuu aivojen tiedostamattomaan ja sanattomaan kykyyn kerätä ja käsitellä tietoa ja etsiä hankalasti havaittavia asiayhteyksiä. Kun aikaa on vähän ja tieto on puutteellista, ajattelemme usein intuitiivisesti. Intuitiota varten on aivoissa oma muistijärjestelmä alitajuisille muistoille, jotka ovat tietoisuuden tavoittamattomissa. Goldbergin (1985, 13, 29) mukaan intuitio on luonnollinen henkinen kyky ja avaintekijä ongelmien tiedostamisessa, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa. Intuitio synnyttää myös luovia ideoita, ennustaa tulevaisuutta ja paljastaa totuuksia.

Harva epäilee intuition olemassaoloa, mutta siitä puhutaan usein mystisessä mielessä, ikään kuin se ei olisi ”tieteellistä”. Osasyynä tähän on ilmiön epämääräisyys: siihen on vaikea tarttua ja sitä vaikea tutkia. Intuitiivinen vastaus tulee mieleemme nopeasti, emmekä pysty seuraamaan vastausprosessia askel askeleelta kuten rationaalisessa tietämisessä. Kuitenkin rationaalinen ja intuitiivinen -tietäminen ovat lähempänä toisiaan kuin pinnallisesti havaittuna voisi luulla. Kuuluisa tiedemies, Jonas Salk onkin sanonut: ”intuitio sanoo rationaaliselle ajattelullesi mitä tehdä seuraavaksi.” Myös Dunderfeltin mukaan rationaaliseen ajatteluun kuuluu intuitiivisia puolia ja vastaavasti intuitiivisessa tiedostamisessa on rationaalisia tekijöitä. Asiaa voidaan kuvata myös esimerkin avulla; ihmisen tiedon puussa havainnot edustavat lehtiä ja oksia. Rationaalinen analyysi edustaa puunrunkoa ja intuitio edustaa juuria ja elämänesteitä, jotka virtaavat läpi koko puussa (Dunderfelt 2001, 150 – 151).

Intuition tutkiminen on johtamis- ja organisaatiokulttuurissa huomattavasti lisääntynyt viime vuosisadan lopulla. (mm. Smolowe 1999; Gillebrand 1999). Menestymisen kannalta se on tärkeää, koska intuitio on kyttävä yhdistämään yksilöllisesti ja yhteisöllisesti, jotta se olisi organisaation voimavara (Crossan 1999; Nurminen 2000, 20). Mielestäni väite pitää paikkaansa, sillä intuitio on myös osa liiketoiminnallista kykyä ennakoida asioita ja erityisen merkittävää se on mm. silloin, kun johtajan on kyttävä muuttamaan konsultoivaa rooliaan valmentavaan ja enemmän henkilöstöä tukevaan rooliin esimerkiksi muutostilanteissa.

Johtajan on myös kyttävä tekemään intuitioon perustuvia päätöksiä, joiden ydin on asiakkaiden tai alaisten tyytyväisyys ja organisaation hyöty. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajat tukeutuvat intuitiiviseen päätöksentekoon todellisissa tilanteissa. Douglas Deanin ja John Mihalskyn klassisessa tutkimuksessa selvitettiin 165:den amerikkalaisen johtajan johtamistapoja ja heidän organisaationsa taloudellisia tuloksia. Johtajista 80 prosenttia, jotka olivat pystyneet kaksinkertaistamaan organisaationsa tuloksen, saivat korkeita pisteitä myös intuitiivisuutta vaativissa testeissä (Wikipedia, 2005).

Yhdysvalloissa tehtiin kansallinen intuitiotutkimus 1980 -luvulla, jota johti Weston H. Agor. Tutkimukseen osallistui yli 2000 johtajaa yksityiseltä ja julkiselta sektorilta. Myös

Agorin (1987) tulkinnan mukaan on todennäköistä, että yksi huippujohtajien eniten käyttämä kyky on heidän intuitiivinen taitonsa tehdä oikeita päätöksiä. Tulokset osoittivat myös selkeästi sen, että vallitsevissa johtamistyyeissä oli eroja. Erot perustuvat johtamistasoon, julkishallintotasoon, yksilön sukupuoleen, tehtäväkenttään ja jossain määrin myös etniseen taustaan. Intuitio oli tutkimuksen mukaan taito, joka yleistyi sitä mukaa, mitä korkeammasta johtamistasosta oli kysymys. Huippujohtajilla näytti jokaisessa tutkimusryhmässä olevan parempi valmius hyödyntää intuitiotaan päätöksentekotilanteissa, kuin keskijohdolla ja alimmalla johdolla.

Johtamistasoon perustuvia intuitioeroja ei pidä mielestäni ymmärtää kuitenkaan niin, että huippujohtajilla olisi luonnostaan parempi kyky hyödyntää intuitiota kuin keskijohdon tai alimman johdon edustajilla. Agorin (1987, 47) tulkinnan mukaan todennäköinen syy johtajien intuitioeroihin onkin se, että huippujohtajat ovat käytännön harjaantumisen avulla kehittäneet intuitiosta tehokkaan apuvälineen päätöksentekoon. Toisin sanoen johtajat ovat kokemuksensa myötä oppineet turvautumaan tietoisesti myös intuitioonsa ja vaistoonsa.

3.5.1 Intuition synty ja ilmeneminen

Ihmisen vasemman ja oikean aivolohkon toiminnot eroavat toisistaan monin tavoin. Intuitiivinen ajattelu ja induktiiviset toiminnot kuten kieleen perustumaton ajattelu ”syntyvät” ja ovat keskittyneet oikeaan aivolohkoon. Vasen aivolohko puolestaan säätelee deduktiivisia toimintoja, kuten analyttistä ja kielellistä ajattelua. Jompikumpi aivopuolisko on ihmisellä yleensä hallitsevampi kuin toinen. Myös intuitiivisen johtajan piirteet ja intuitiivisuuden ilmeneminen eroavat toisistaan, koska johtajat käyttävät intuitiota vaihtelevasti erilaisissa tilanteissa, rooleissa ja tehtävissä (Agor 1987, 21, 44–45). Kasken ja Kianderin (2005, 109–110) mukaan intuitiivinen ajattelu koostuu eri tietojen käsittelymenetelmistä, muun muassa kokemuksista, muistista ja kyvystä tunnistaa ilmeitä ja eleitä.

Intuitiivisen huippujohtajan ominaispiirteitä Agorin (1987, 100) mukaan:

- hyvä itsetunto
- kyky tarttua toimeen
- riskinotto kyky
- uteliaisuus
- epäsovinnaisuus
- itsenäisyys
- kyky keskittyä ongelmien asemesta ratkaisujen löytämiseen ja
- kyky olla yrittämättä miellyttää kaikkia ihmisiä kaikissa tilanteissa.

Intuitiiviseen johtamiseen liittyvät myös omat vaaransa, joita on kuvattu muun muassa Isabel Briggs Mayersin teoksessa; Introduction to Type (ks. Agor 1987, 101–109). On olemassa asioita, jotka jäävät niin sanotusti intuitiiviselta johtajalta huomaamatta ja joiden seurauksena toiminta kärsii. Intuitiivinen johtaja voi suhtautua kärsimättömästi ja haluttomasti yksityiskohtiin ja rutiinitehtävien hoitamiseen. Hänen työtahtinsa voi olla puuskittaista ja hänellä voi olla taipumusta tehdä liian nopeita päätelmiä unohtaen samalla tärkeitä tosiasioita. Myös uhka ajautua liiallisen innostuksen valtaan väärään aikaan tai väärässä paikassa lisää erehtymisen ja virhearviointien riskiä. Kuvaisinkin edellä mainittuja vaaroja yleisillä liiallinen innostuminen tai tunteiden valtaan joutuminen, jolloin johtajan todellisuuden taju katoaa ja hän ei näe enää metsää puilta.

3.5.2 Intuitioerojen vaikutus käytännön johtamistyössä

Käytännön työssä ja johtamistavoissa on eroja. Agorin (1987, 4) mukaan johtamistavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään (taulukko 1, sivu 26). Näistä ensimmäisestä Agor käytetään nimitystä: vasemman aivopuoliskon toimintaa painottava johtamistapa. Koska vasemman aivopuoliskon toimintaa painottava johtaminen on luonteeltaan niin sanotusti rationaalista, käytän tässä yhteydessä termiä ”rationaalinen johtaminen” kuvaamaan mallin ensimmäistä osa-aluetta. Rationaalista johtamista on perinteisesti korostettu johtamiskoulutuksessa ja sille on ominaista analyyttiset ja kvantitatiiviset johtamismenetelmät. Esimerkiksi tieteelliseen johtamistyöhön, lakien soveltamiseen ja

rahoitukseen liittyvissä ammateissa ovat perinteisesti painottuneet vasemman aivopuoliskon toimintaa korostavat analyyttiset, kvantitatiiviset ja deduktiiviset päätöksentekomenetelmät. Onkin varsin perusteltua odottaa, että rahoituksesta ja lakiasioista vastaavilla johtajilla on rationaalisen ajattelun pistemäärä korkeampi kuin intuitiopistemäärä, koska ajattelussa seurataan järkiperaisii ja loogisia menetelmiä. Tyypillistä on pyrkimys työprosessien tarkkaan arviointiin ja hallintaan, sekä päätöksentekoon liittyvien ennusteiden tekeminen. Ongelmat pyritään ennen ratkaisemista jakamaan helposti hallittaviin osiin, jolloin ongelmia voidaan lähestyä tietystä tarkastelunäkökulmasta. Ongelmien ratkaisemiseen käytetään usein logiikkaa ja asiatietoja. (Agor 1987, 4 - 45).

Vaihtoehtoinen ja edellistä täydentävä johtamistapa painottaa oikean aivopuoliskon toimintaa. Päätöksenteossa korostuvat enemmän tunteet, kuin tosiasiat ja tällöin käytetään intuitiivisia ja induktiivisia eli yksityiskohdista yleiseen eteneviä päätöksentekomenetelmiä. Ongelmat ratkaistaan kokonaisuuksina ja ensivaikutelmaan luottaen. Usein ratkaisuun päädytään varsin vähäisten tietojen perusteella ja päätöksenteossa noudatetaan sisäisten näkemysten ja oivallusten ääntä. Johdon organisaatorakenne on joustavampi ja yhteistyökeskeisempi kuin rationaalisessa johtamistavassa ja päätökset ovat luonteeltaan usein joustavia, mutkattomia ja spontaaneja. Tärkeimmät päätökset tehdään kuitenkin intuitioiden perusteella sen jälkeen, kun käytettävissä olevat tosiasiat sekä johtamistyön ja sen tarjoamat resurssit on selvitetty. Haasteena on, että usein intuition perustuvat päätökset ovat ristiriidassa saatavilla olevien faktojen mukaisten toimintamallien kanssa (Agor, 1987, 4 - 6).

Agorin (1987, 44 - 45) mukaan intuitiivisuuden merkitys on julkishallinnossa vähäisempää sillä yleishallintoon ja yleisen toiminnan suunnitteluun liittyvä johtamistyö perustuu suuriin linjauksiin. Yleishallinnossa johtajilta edellytetään valmiuksia hallita epävarmuustekijöitä ja kykyä ratkaista nopeiden muutosten aiheuttamien ongelmia. Tästä olen erimieltä Agorin esittämien perusteluiden kanssa, sillä rationaalinen, analyyttinen ajattelu vie enemmän aikaa ja epävarmuustekijöitä ei kyetä ratkaisemaan yksin analyyttisten laskelmien perusteella.

Koska intuitiivinen päätöksenteko on induktiivista, eli yksityiskohdista yleisiin etenevää näkisin, että intuitiivinen päätöksenteko soveltuu varsin hyvin julkis- ja yleishallintoon. Mielestäni intuitioon perustuva päätöksenteko on joustavampaa kuin analyttinen päätöksenteko. Agorin väite, että intuitiivisuuden merkitys on vähäisempää julkis- ja yleishallinnossa, koska johtamistyö perustuu suuriin linjauksiin, on täysin vastakohtainen sen näkemyksen kanssa, että suuret linjaukset edellyttävät laaja-alaista ajattelua. Intuitiivisuutta painottavassa johtamistavassa yllättäville tekijöille ja muutoksille jätetään tilaa ja se tuo joustavuutta toimintaan. Yksityiskohtainen ja analyttisiin laskelmiin perustuva päätöksenteko pohjautuu taas odotusarvoihin, joiden odotetaan myös toteutuvan jatkossa. Mikäli näin ei käy, on muutosten teko vaikeampaa kesken prosessin.

Koska eri aivopuoliskojen toimintaan perustuvilla valmiuksilla ja johtamistyyyleillä on kullakin hyvät ja huonot puolensa, on julkisella sektorilla, yleishallinnossa ja yleensä johtamisessa mielestäni paras johtamismenetelmä edellisten yhdistelmä. Tällöin toimitaan tilanteiden ja tarpeiden edellyttämällä tavalla ja sovelletaan eri johtamismenetelmiä sen mukaisesti. Agorin (1987, 53 – 55) mukaan kun erilaiset johtamisnäkökymykset sulautuvat yhteisön ja yhteisten tavoitteiden hyväksi, se parantaa myös huomattavasti tuottavuutta ja työssä viihtymisen edellytyksiä. Toisin sanoen paras tapa toimia ja tehdä päätöksiä on toimia sekä tosiasioiden, että tunteiden perusteella. Haasteena onkin kyetä päättämään, kumpaan johtamistapaan kussakin tilanteessa luottaa enemmän ja kuinka tietää, ”milloin mistäkin narusta kannattaa vetää”.

TAULUKKO 1. Eri aivolohkojen toimintaa painottavat johtamistavat (mukaillen Weston H. Agor 1987, sivu 5)

Johtamistapa	Vasen aivopuolisko	Oikea aivopuolisko
	Analyyttinen	Intuitioon perustuva
	Deduktiivinen eli yleisistä yksityiskohtiin etenevä	Induktiivinen eli yksityiskohdista yleisiin etenevä
	Päätöksenteko pohjautuu tosiasioihin	Päätöksenteko pohjautuu tunteisiin
	Suosii hierarkkista valtarakennetta	Suosii yhteistyöhön perustuvaa valtarakennetta
	Suosii rakenteita korostavaa ja huolellisesti suunniteltua johtamista	Suosii joustavaa, mutkatonta ja spontaania johtamista
	Ongelmien jakaminen helposti hallittaviin osiin	Ongelmien tarkastelu kokonaisuuksina
	Molempien aivolohkojen yhteistyöhön perustuva johtamistapa (Integroitu johtamistapa)	

Vasen aivopuolisko edustaa autoritääristä johtamistapaa ja oikea aivopuolisko intuitioon ja yhteistyöhön perustuvaa johtamistapaa. Kolmas johtamistapa on edellisten yhdistelmä, jossa molemmat aivolohkot työskentelevät yhdessä. Nykyisessä tuloksia korostavassa organisaatio ja yrityskulttuurissa toimii mielestäni parhaiten integroitu johtamistapa, jossa asiatiетоjen lisäksi yhdistetään johtamiseen ja päätöksentekoon tunteet. Käytännön johtamisessa johtamistavat eivät suinkaan esiinny puhtaasti sellaisenaan vaan johtaminen on aina moniulotteinen ja monisyinen ilmiö. Agorin (1987, 44 – 45) mukaan ihmiset myös pyrkivät hakeutumaan sellaisiin tehtäviin, joissa heille ominainen johtamistyyli pääsee oikeuksiinsa.

3.5.3 Intuiiiviset johtajat

Käytettävissä olevat tutkimustulokset osoittavat Agorin (1987,17–18) mukaan, että intuitiivista päätöksentekomallia käyttävillä johtajilla on yleensä paljon yhteisiä ominaisuuksia. He edustavat usein tiedonhaluista ja itsenäistä ihmistyyppiä. Melko usein heillä on hyvä itsetunto, eivätkä he pyri miellyttämään kaikkia ihmisiä kaikissa tilanteissa. He kysyvät mieluummin ”miksi ei” kuin ”miksi” ja toiminnan asemesta korostavat tuloksia ja joustavaa päätöksentekomallia. Intuitiota hyödyntävillä johtajilla on usein erilaisia päätöksentekoon liittyviä ominaisuuksia, jotka eivät ole kovin yleisiä rationaalista johtamista painottavassa johtamistyössä. Carl Jungin kehittämän persoonallisuustypologian mukaan nämä ominaisuudet ovat seuraavat:

- Kyky nähdä erilaisia vaihtoehtoja
- Kyky nähdä kauas tulevaisuuteen
- Kyky kehittää uusia ideoita
- Kyky soveltaa kekseliäisyyttä ongelmien ratkaisemiseen ja toteuttaa mahdottomaltakin tuntuvia asioita
- Kyky hallita kokonaisuuksia, jotka sisältävät runsaasti arvaamattomia tekijöitä.

(Lähde Weston H. Agor teos: Intuitiot johtamisessa 1987, s 17.)

Agorin (1987, 53–55, 91) mukaan erilaisten johtamisnäkemysten sulautuessa onnistuneesti voidaan luoda yhteishenki, joka antaa uutta pontta luovuudelle ja mielikuvituksen käytölle. Kun organisaatio etsii johtamistehtäviin soveltuvia henkilöitä, sen tulisi ottaa huomioon ehdokkaiden johtamistyyli sen mukaisesti, millaisesta johtamistasosta, tehtäväalueesta tai asemasta on kyse.

Intuitio mahdollistaa luovan johtamisen. Agorin (1987, 7 - 9, 76 – 105) mukaan luovuus voidaan määritellä elämänasenteeksi, ongelmanratkaisukyvyksi tai taiteelliseksi toiminnaksi. Kun luovuus yhdistetään johtajuuteen, huomataan että luova johtaja kykenee havaitsemaan ongelmia, tuottamaan tiettyihin tilanteisiin tai ongelmiin sopivia ideoita, sekä oivaltamaan uusia mahdollisuuksia. Luovuuteen liittyvä intuitio hyödyntää tiedostettuun ja tiedostamattomaan harkintaan varastoitunutta tietämystä ja on tulkittavissa

eräänlaiseksi ennalta aavistamiseksi. Intuitioiden kautta syntyy uusia ajatuksia tulevasta toiminnasta ja organisaation kehittämisvaihtoehdoista sekä niiden aloittamisen ajoituksesta.

Entä mitä luovuuden lähtökohdat, kuten esimerkiksi intuitio, huolettomuus ja arkipäivän pienet kokeilut, merkitsevät muutosjohtamisessa? Rostin (2004, 24–25) mukaan kehityskulkujen johtamisessa on tärkeää varata aikaa ja resursseja pienille kokeiluille uusien toimintatapojen, -mallien ja -linjausten synnyttämiseksi. Johtamisen tuleekin tehdä mahdolliseksi sekä päämäärätietoinen työ että intuitio ja luovuus. Tämä onnistuu sellaisen organisaatiokulttuurin avulla, joka tukee ja edistää näiden toteutumista.

Laurence R. Sprecherin on puolestaan esittänyt, että tulisi luoda johtamismalli, joka sallii ihmisen käyttävän tilanteen mukaan sekä rationaalisia, että intuitiivisia valmiuksiaan. Johtamisessa tulisi olla myös mahdollisuus turvautua sekä havaintoihin, että tunteisiin tai perustaa toimintansa sekä kilpailullisiin että yhteistyötä korostaviin lähtökohtiin (Agor 1987, 101–109.) Mielestäni keskeinen avain onnistua johtajana, onkin tunnustaa se tosiasia, että pelkästään analyyttisellä ja rationaaliseen ajatteluun perustuvalla johtamistavalla ei päästä läheskään aina onnistuneeseen lopputulokseen. Tärkeää on tunnustaa, että myös tunteilla, intuitiivisuudella ja tunneälykkyydellä on tärkeä osa hyvää ja onnistunutta johtamista ja taitava johtaja osaa ja uskaltaa hyödyntää niitä omassa tavassaan toimia.

3.6 Tunneälyn tutkiminen johtamisen yhteydessä

Tunneälykkyyden tutkiminen johtamisen yhteydessä on mielestäni haasteellista, koska tunneäly on käsitteenä heikosti tunnettu ja itse termi tunneäly herättää uutuutensa vuoksi kuulijassa lähinnä hämmennystä. Määrittelyn jälkeen se onkin helpompi ymmärtää osaksi älykkyyttä ja johtajan välttämättömiä taitoja. Tunneälykkyyks on myös aliarvostettua älykkyyttä sillä perinteisesti muita älykkyyden osa-alueita arvostetaan huomattavasti enemmän. Suomalaisjohtajat eivät eroa tänä päivänä myöskään tunneälytaidoiltaan lainkaan työntekijöistä, eikä heitä ole rekrytoitu tehtäviinsä ainakaan tunneälyn perusteella. Tilanteessa on nähtävissä muutosta ja johtajien sosiaalisia taitoja ja johtamiskoulutusta arvostetaan ja peräänkuulutetaan tänä päivänä yhä enemmän.

Työministeriön tilaaman, Kandidata Oy:n helmikuussa 2001 tekemä johtajuustutkimus arvioi Suomessa olevan vain noin 13 % yrityksiä, joissa saa aidosti käyttää omia kykyjään työntekoon byrokratian ja ”käskyttämisen” sijasta. Johtajuustutkimus osoitti, että suomalaisjohtajat eivät eroa tunneälytaidoiltaan lainkaan työntekijöistä. Heitä ei siis ole rekrytoitu tehtäviinsä ainakaan tunneällyn perusteella. Suomalaisten johtajien vahvuudet löytyvät tutkimuksen mukaan lähinnä vakuuttavuudesta ja stressinsiedosta eli tietynlaisesta sarvikuonomaisuudesta. Heikkoudet johtuivat taas sosiaalisen vastuun, empaattisuuden ja impulssien hallinnan puutteesta. (Saarinen 2002.)

Tunneällyn tunnetuimpia tutkijoita Suomessa ovat Mikael Saarinen ja Tia Isokorpi. Saarinen on tunnettu psykoterapeutti ja tunneälykonsultti. Hän on julkaissut useita tunneälyä koskevia artikkeleja ja teoksia muun muassa yhdessä psykologian tohtori Marja Kokkosen kanssa. Tia Isokorpi on julkaissut kaksi kirjaa tunneälytaitoihin liittyen. Hän on väitellyt Tampereen yliopistossa vuonna 2003 aiheesta tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessien avulla. Tunneällyn tutkijoita on paljon muitakin, ja viimeisen parin vuoden aikana tunneällyn liittyvä tutkimus ja kirjallisuus ovat lisääntyneet. Aiemmat tutkimukset pohjaavat Daniel Golemanin ajatuksiin ja aiemmissa tutkimuksissa on pyritty todistamaan tunneällyn olemassaoloa ja sen tärkeyttä osana ihmisen persoonallisuutta ja taitavaa vuorovaikutusta.

Suomessa tunneälyä on tutkittu nimenomaan johtamisen yhteydessä varsin vähän. Aarrevaaran ja Stenvallin (2002) tekemä selvitys ”Esimiehenä Kelassa” koski Kelan esimieskoulutuksessa olevia henkilöitä. Selvityksen lähtökohta oli esimiestyön ja johtamiskoulutuksen kehittäminen. Tutkimukseen osallistui 64 pääasiassa esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, joita oli pyydetty arvioimaan tunneällyn sisältyvien tekijöiden tärkeyttä johtamisessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin tutkimukseen osallistuvien käsityksiä niistä osa-alueista, joilla he näkivät tunneällyssä olevan kehittämisen tarvetta. Tutkimuksessa tunneällyn tärkeimpänä osa-alueena esimiehet pitivät sosiaalisia taitoja. Selkeästi he arvostivat kykyä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Myös kyky tunnistaa ja ymmärtää mielialoja ja tunteita, sekä niiden vaikutuksia työntekijöihin oli esimiesten mielestä keskeistä. Kysytyistä viidestä tunneällyn osa-alueesta esimiehet arvostivat vähiten itsehillintää eli kykyä hillitä häiritseviä tekijöitä ja mielialoja (Aarrevaara & Stenvall 2002, 42).

Kaiken kaikkiaan tunneälyjohtaminen on vielä käsitteenä melko vieras esimiehille (ks. Koivisto 2004.) Koiviston tutkimuksessa selvitettiin miten tunneälykäs esimies voi tunneälyjohtamisen avulla ehkäistä työpaikkakiusaamista. Tutkimuksen mukaan kolme kymmenestä haastateltavasta johtajasta ei ollut koskaan kuullut tunneälystä. Tunneälyn esittelyn jälkeen suurin osa myönsi käyttävänsä täysin tietoisesti tunneälyjohtamista. Suurin osa esimiehistä sanoi tunneälyjohtamisen olevan hyvä keino muun muassa estää työpaikkakiusaaminen.

4 HYVÄ JOHTAMISTAPA

Hyvän johtamistavan määrittely tai hyvän johtamisen kriteerien laatiminen yksiselitteisesti on hyvin vaikeaa. Useimmilla meillä on mielipiteitä ja näkemyksiä hyvästä johtamisesta, mutta vaikeaksi tehtävän tekee se, miten osoittaa mitkä niistä ovat oikeita? Jokainen johtaja on erilainen ja jokainen alainen asettaa omia odotuksiaan johtajalle ja johtamiselle. Myös johtamisen tarpeet vaihtelevat ihmisten, tilanteiden ja tavoitteiden mukaan. Johtajaa voidaankin mielestäni verrata ”vanhaan kliseeseen”, purjehdusaluksen kapteeniin, jonka tulisi kyetä luovimaan monissa eri tilanteissa ja myrskyjen aallokoissa.

Yksittäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai edes yhtä sitä selittävää tieteenalaa ei ole olemassa. Viitalan (2002, 20) mukaan teoria on käsitteellisesti jäsentynyt ja empiirisesti koeteltu ajatusrakennelma, kun taas mallin katsotaan sisältävän enemmän uskomuksia, näkemyksiä ja toiveita. Viitalan mielestä liiketaloustieteen johtamista käsittelevä kirjallisuus tarjoaa kuitenkin enemmän malleja ilmiön ymmärtämiseen kuin itse varsinaista teoriaa. Koska henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit, on se tuonut hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta tarkasteluun. (Viitala 2003, 20).

Johtamisessa on perinteisesti erotettu asioiden johtaminen ”management” ja ihmisten johtaminen ”leadership.” Ne ovat kaksi johtamisen polkua, joilla on monia samankaltaisuuksia, mutta myös monia eroja. Molemmat pitävät sisällään vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Management on tehtäväsuuntautunutta ja leadership on ihmissuuntautunutta –johtamista. Leadership johtaminen lähtee ihmisistä johtamistyön kohteena, mutta sitä vastoin management johtamisessa tehtävien ja asioiden hoito on johtamisen lähtökohta.

Suomessa johtaminen –sanana kuvaa molempia johtamisen osa-alueita. Sydänmaalakan (2004, 16) mukaan tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, ettei tällainen erottelu ole enää mahdollista eikä tarpeellista. Mielestäni on kuitenkin perusteltua teoreettisesti ja käsitteellisesti jakaa johtamisen osa-alueet kahdeksi erilliseksi alueeksi vaikka käytännössä niitä ei voida erottaa. Jako management ja leadership –johtamiseen

mahdollistaa johtamisen ilmiöiden ja siihen kuuluvien runsaiden eri piirteiden ja tekijöiden monipuolisemman ja samalla selkeämmän teoreettisen tarkastelun.

Ihmisten johtaminen (leadership) on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta, sen inhimillinen ulottuvuus. Asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Johtajat ja esimiehet johtavat yksilötasolla, kasvokkain. He rohkaisevat ja kannustavat yksiköidensä työntekijöitä, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittävät tavoitteita. Johtajat johtavat myös ryhmätasolla kokoamalla ja johtamalla tiimejä ja työryhmiä. Lisäksi johtajat johtavat yksikkönsä tasolla ennen kaikkea luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria (Viitala 2002, 14.)

Tässä työssä keskityn ihmisten johtamiseen (leadership), jolloin hyvän johtamisen perusteita tarkastellaan nimenomaan johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Katson kuitenkin, että johtajan henkilökohtaisella kyvykkyydellä ja hyvistä tunneälytaidoista on etua myös ”management” -johtamisessa, kuten esimerkiksi neuvotteluissa, päätöksenteossa jne. Käytännön johtamistyössä management ja leadership johtamista ei voida erottaa toisistaan, mutta tässä tutkimuksessa asioiden johtaminen kuten; liikkeenjohtotaidot, strateginen johtaminen ym. on jätetty tietoisesti taustalle, koska asiayhteyden laajuuden vuoksi, niitä ei ole tässä yhteydessä mahdollisuus käsitellä.

4.1 Hyvän johtamistavan merkitys

Hyvällä johtamisella pyritään saamaan aikaan viimekädessä taloudellista hyötyä. Koska jokaisella työntekijällä on myös oikeus tulla johdetuksi hyvin, tarkastellaan seuraavassa hyvän johtamisen merkitystä monilta eri puolilta. Aluksi pohdinnassa on hyvän johtamistavan merkitys erityisesti liikkeenjohtamisen, yritysten taloudellisen menestymisen ja Suomen kansantaloudellisesta näkökulmasta käsin. Seuraavaksi sen merkitystä tarkastellaan yksittäisen työntekijän ja yksilön näkökulmasta.

Liikkeenjohtamiseen ja johtamiseen yleensä kohdistuu yhä kasvavia muutospaineita. Yksi muutostarpeiden aiheuttaja on kansainvälisen kilpailun lisääntyminen ja globalisaation aiheuttamat muutospainet. Sitran (1996) julkaisemassa loppuraportissa: Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset, selvitettiin globalisaation aiheuttamia muutospaineita Suomessa. Raportin mukaan globalisaatio ja uusi teknologia

luovat kilpailutilanteen jossa tarvitaan ylivoimaista osaamista ja ennennäkemättömän kovaa työntekoa ja yrittämistä. Raportin mukaan yleistä osaamista löytyy Suomesta kohtalaisen paljon, sen sijaan kansainvälisesti arvioiden huippuosaamista on liian vähän. Kyky luoda innovaatioita uuden tiedon pohjalta ja kehittää menestystuotteita on puutteellinen. (ks. Penrose 1997) Myös kannustinjärjestelmässä on ongelmia, jotka ilmenevät yrittämisen vähäisyytenä ja työnteon heikkona palkitsevuutena.

Mielestäni keskeistä on olla tietoinen niistä tekijöistä, jotka ovat ensisijaisia yrityksen kasvun turvaamiselle ja millaisia kasvua rajoittavia luonteenpiirteitä yrityksellä on. On siis löydettävä kaikkein tärkeimmät resurssit. Penrosen (1997) mukaan yksi tärkeimmistä yrityksen resursseista on kokenut ja osaava henkilöstö. Kokemusta ja osaamista omaavat työntekijät on kyettävä tunnistamaan ja saatava heidän kokemuksensa ja tieto myös uusien työntekijöiden käyttöön. Yritysten tietopääomalla on paljon suurempi merkitys yrityksen kilpailukyvyille kuin aiemmin, koska yritykset kilpailevat yhä enemmän ideoilla ja innovaatioilla. Myös Sydänmaalakan (2004, 183) mukaan ihmisten johtaminen tulisi ymmärtää tulevaisuuden yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä. Ihmisten johtaminen ja johtaminen yleensä tulee nähdä yhtenä organisaation ydinosaamisena. Sillä ainoastaan hyvällä johtamisella on mahdollisuus pitää hyvää huolta henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta, jotka viimekädessä ovat ainoat todelliset kilpailuetua tuovat tekijät. (ks. myös Jackson & Lash 1999, 12).

Myös Suomessa on herätty muuttuvaan tilanteeseen. Valtioneuvoston tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta, luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ihmissuhdetaitoja korostavaksi. Valtioneuvoston vuonna 2001 tekemän periaatepäätöksen mukaan valtion tulee olla esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan määrätietoisessa toteuttamisessa. Hyvin hoidetulla työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalla, hyvällä johtamisella sekä osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset valtionhallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille ja siten kansalliselle kilpailukyvyille (Johtaminen ammattimaiseksi valtionhallinnossa, 5.2.2002.) Myös Viitalan (2002, 51) mukaan vain hyvin hoidettu henkilöstöjohtaminen tuo pysyvää kilpailukykyä yrityksille.

Sitran (1996) tekemästä raportista ilmenee myös, että työelämässä tarvitaan myös ”pehmeämpiä” taitoja kuten: jatkuvaa oppimista, tiimityötaitoja, joustavuutta, muutoksen hallintakykyä ja –sietämistä, riippumattomuutta, itsensä ohjaamisen taitoa sekä kykyä motivoitua ja sitoutua. Näihin haasteisiin voidaan mielestäni vastata henkilöstöjohtamistaitoja kehittämällä. Myös Viitalan (2002, 42) mukaan Suomen sisällä nousseet muutospaineet kohdistuvat erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja siihen sisältyvät odotukset ovat kasvaneet.

Pentti Sydänmaalakan (2004) mukaan tänä päivänä voidaan puhua jopa johtajuusvajeesta. Johtajuus on usein kateissa, oli kyseessä yksityinen tai julkinen organisaatio. Tämä johtuu siitä, että johtamisen toimintaympäristö on usein kaottinen. Se on täynnä kilpailevia arvoja ja tavoitteita ja yksistään jatkuvasta muutoksesta selviäminen ei riitä. Sydänmaalakan mielestä on myös opittava elämään ristiriitaisuuksien keskellä sekä kyettävä sietämään epätietoisuutta, epävarmuutta ja epätäydellisyyttä.

Vaikka kehittämistarpeet on nyt tunnistettu, haasteeseen ei ole helppoa vastata. Henkilöstöjohtamisen kenttä on tullut entistä keskeisemmäksi ja vaikeammaksi johtamisalueeksi. Siinä toimivilta ihmisiltä vaaditaan tietoa, taitoa, tahtoa ja tunnetta, jotta he kovenevassa markkinatilanteessa ja taloudellisissa paineissa pystyisivät luomaan inhimilliset olot työn tekemiselle (Viitala, 2002, 51). Myös ihmisten yksilölliset odotukset ja yksilöllisyyden korostuminen työelämässä ovat lisääntyneet. Kansasen, (2004, 29) mukaan esimiesten tulisikin ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on luova voimavara. Heidän täytyy omaksua uusi ajattelutapa suhteessa ikääntyviin työntekijöihin ja toisaalta nuoriin. Kyvykkäät nuoret eivät ole entisten sukupolvien lailla sitoutuneita työnantajiinsa ja he vaativat omalta esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Osaamisen siirto ikääntyviltä nuorille merkitseekin haastetta kaikille yrityksille, etenkin kun suuret ikäluokat siirtyvät vähitellen eläkkeelle. Ehkä suurin yhteiskunnan ja yritysten yhteinen haaste on katkaista työkyvyttömyydestä johtuva ennenaikainen siirtyminen eläkkeelle ja kaiken kaikkiaan kyetä siirtämään eläkkeelle siirtymistä myöhemmäksi.

Vaikka ympäristö muuttuu, itse henkilöstöjohtamiseen liittyvät tavoitteet muuttuvat kuitenkin hyvin vähän. Kauhasen (2003, 9–13) mukaan liiketoiminnassa tarvitaan yhä

useammin monien eri alojen osaajien yhteistyötä. Henkilöstöasioiden hoitamista ja -johtamista ei voida nähdä vain hienojen strategioiden täytöntöönpanoa jarruttavana tekijänä, vaan keskeistä on yhdistää eri alojen osaajien työpanos yhteisen linjauksen mukaiseksi. Keskeistä tällöin on organisaation henkilöstö ja sen ominaisuudet, kuten osaaminen ja motivaatio. Toskalan (1999, 8) mukaan Suomalaisessa liike-elämässä onkin yhä laajemmin opittu ymmärtämään henkisen pääoman merkitys liiketaloudelliselle menestymiselle.

4.2 Hyvän johtamistaidon olemus ja ilmeneminen

Hyvän esimiehen ominaisuuksia on tutkimusten perusteella vaikea määritellä. Määritelmiä hyvän johtajan piirteistä ja johtajalta vaadittavista taidoista on lukemattomia ja usein ihmisillä on käsityksiä siitä, millaiset ominaisuudet ovat tunnusomaisia hyvälle esimiehelle tai johtajalle. Sydänmaalakan (2004, 106) mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtaminen tulee nähdä prosessina, joka koostuu aina tietyistä vakioelementeistä. Johtaminen on vaikutusyritys yksilöön tai ryhmään yksilöitä, jossa pyritään vaikuttamaan muihin esimerkiksi muuttamalla heidän ajattelumallejaan. Johtajuudessa jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti.

Esimieheksi kehittyminen on Peltosen ja Ruohotien (1987, 85), mukaan hyvin monimutkainen tapahtuma ja kehitystä ohjaavat aiemmat kokemukset. Heidän mukaansa tärkeintä on esimiehen oma halu kehittyä ja toimia esimiehenä. Seuraavassa on esitetty erilaisia määritelmiä hyvän johtajan ominaisuuksista, piirteistä ja odotuksista, joihin johtajan tulisi kyetä vastaamaan. Esittelyssä ei pureuduta kovin syvälle, vaan tarkoituksena on luoda yleiskatsaus johtamisen tutkimukseen, ja esitellä muutamia näkemyksiä siitä mitä hyvä johtaminen on. Tällä tavoin voimme paremmin ymmärtää johtamisen kompleksisuutta. Myöskään johtamisteorioiden kehittymistä ei tässä yhteydessä käsitellä aihekokonaisuuden laajuuden vuoksi.

Usein odotukset johtajia kohtaan ovat moninaisia ja vaikea täyttää. Sydänmaalakan (2004, 213) mukaan johtajalta edellytetään kykyä toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa, virtuaalisessa ja globaalissa ympäristössä, sekä saada

aikaan entistä parempia tuloksia. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat entistä tärkeämpiä ominaisuuksia. Toisaalta johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs, syvälinen ja hänen on tunnettava hyvin itsensä. Toisin sanoen johtajan on oltava sekä kova, että pehmeä ja hallittava sekä-että —näkökulma. (Kaski & Kiander 2005, 9; Sydänmaalakka 2004, 213).

Usein on esitetty, että hyvä ihmissuhdejohtaminen edellyttäisi tietynlaista ihmistyyppiä. Piirreorioiden lähtökohtana on Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 260) mukaan oletus, että tehokkaalla johtajalla olisi identifioitavissa olevia synnynnäisiä henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia, jotka erottaisivat johtajat ”ei -johtajista”. Myös Toskalan (1992, 27) mukaan hyvän ihmissuhdejohtamisen taustalla on oletus yleisistä tehokkaille johtajille ja johtamiselle tunnusomaisista piirteistä.

Piirreoreettisista lähtökohdista käsin, toivottavaa johtamistyyppiä on luonnehdittu muun muassa seuraavilla persoonallisuuden ominaisuuksilla tai kyvyillä: hyvä organisointikyky ja kyky loogiseen ajatteluun, myönteisesti kehittynyt itsetunto ja itseluottamus, riittävä itsenäisyys, uskallus ilmaisulliseen jäämäkkyteen ja uskallus ottaa riskejä, kyky kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja yhteistyökyky jne. jne. (Toskala 1992, 27). Yleisesti ottaen, vaikka erilaisia hyvän johtajan piirteitä onkin identifioitu runsaasti, niiden ennustusarvoa on pidettävä vähäisenä. Yhteys johtajan havaittavien piirteiden ja organisaatioissa tapahtuvan johtamisen välillä on ollut löyhä. Vanhalan ym. (2002, 261) mukaan runsaan puolivuosisadan aikana tehdyt yritykset löytää sellainen persoonallisuuden piirteiden ja ominaisuuksien sarja, jota voitaisiin käyttää erottamaan johtajat ei-johtajista, näyttääkin pitkälti epäonnistuneen.

David McClellandin (Peltonen & Ruohotie, 1987, 85–86) tekemä tutkimus menestyvän johtajan ominaisuuksista toi esille 18 menestystekijää, jotka ryhmiteltiin viideksi perusominaisuudeksi. Tutkimuksen perusoletuksena oli, että jokainen johtaja on omaksunut näkemyksensä siitä, millainen käyttäytyminen on tehokasta. McClellandin mukaan viisi hyvän johtajan perusolottuvuutta on: 1) päämääräsuuntautuneisuus, 2) johtamistaito, 3) inhimillisten voimavarojen kehittäminen, 4) muiden huomioon ottaminen ja 5) ryhmätoimintojen johtaminen.

Takanen (2005) korostaa ”voimaantumisen -mallia” uutena johtamistapana. Johtajan tehtävä on ennen kaikkea mahdollistaa yksilöiden, alaisten tai ryhmän itsestä lähtevä kehittyminen muun muassa lisäämällä motivaatiota ja tahtotilaa, mahdollistamalla oppiminen, antamalla puitteet ja välineet. Hänen mukaansa voimaantumisen prosessi on noussut keskeiseksi tavoitteeksi monissa edistyksellisissä työyhteisöissä. Voimaantuminen nähdään innostavana mahdollisuutena saada työyhteisön voimavarat paremmin käyttöön, toisaalta se nähdään myös toiminnan tuloksellisuuden mahdollistajana, työuupumusta ennaltaehkäisevänä ja hyvinvointia tukevan kulttuurin luomisena.

Martti Helsilän (2005, 60) mukaan esimiestyön kulmakiviä ovat kompetenssi, ammattiosaaminen, kokemus, älykkyys, persoonallisuus ja arvot. Hyvän johtamisen taustalla on siis sekä subjektiivisia, että objektiivisia seikkoja, mutta ilman vahvaa kivijalkaa, joita ovat johtajan arvot, persoonallisuus ja älykkyys, ei muilla tekijöillä ole kovinkaan suurta merkitystä. Gunnar Ekman (2004, 19) on puolestaan kehittänyt johtajuuden neljä kulmakiveä, joissa johtajuutta toteutetaan niin sanottujen käytäväkeskustelujen avulla. Johtamisen neljä kulmakiveä ovat luottamuksen kasvattaminen, oppimisen johtaminen, sanoman välittäminen ja hyvän organisaatiokulttuurin luominen. Ekmanin mukaan johtajan tulee jalkautua työntekijöidensä pariin, sinne missä tehdään jokapäiväistä työtä. Näissä epävirallisissa keskusteluissa välitetään työyhteisön arvoja, sovitaan miten asioihin suhtaudutaan, tuodaan julki ongelmia ja keksitään niihin ratkaisuja.

Huuhkan (2004, 250) mukaan hyvä johtaja on emotionaalisesti älykäs, visionäärinen ja innostava; hän motivoi, uskoo ihmisiin ja yhteisiin onnistumisiin ja osaa rohkaista. Hyvä johtaja ilmaisee itsensä ja tahtonsa selkeästi ja panee tarvittaessa itsensä rohkeasti alttiiksi organisaation puolesta. Hän myös välittää aidosti organisaatiossa toimivista ihmisistä: he ovat kanssaihmiä, eivät alaisia. Hyvä johtaja osoittaa arvostuksensa heitä kohtaan omalla toiminnallaan, jolloin syntyy yhteinen luottamus ja keskinäinen aito vuorovaikutus.

Edellä kuvattuihin hyvän johtajan ominaisuuksiin on helppo yhtyä. Toisaalta niistä ei ole helppoa muodostaa yhtenäistä ja tiivistä määritelmää, joka sisältäisi kaikki tärkeimmät hyvän johtajan edellytykset ja ominaisuudet ja olisi samalla tiivis ja joustava ”pakkaus”. Tunneälykäs johtajuus kuvastaakin mielestäni ytimekkäästi hyvän johtajuuden olemusta.

Järki ja tunne ovat sopusoinnussa täydentäen toinen toisiaan. Johtajuuden kompleksisuutta pohdittaessa unohdetaankin joskus se yksinkertainen seikka, että johtajan omat sosiaaliset taidot sekä ihmissuhdetaidot, hänen käyttäytymisensä työssään ja suhtautuminen henkilöstöön ovat hänen oman menestyksensä kannalta olennaisen tärkeitä asioita. (Huuhka, 2004, 130.) Myös esimiehen persoonallisuuden ulottuvuuksilla: ekstrovertti-introvertti, aistiva-intuitiivinen, ajatteleva-tunteva sekä päättävä-havainnoiva, on selkeä yhteys hyvään johtamistyyliin (Viitala 2002, 66–67.)

Yksin rationaalinen älykkyys ei siis riitä hyvässä johtamisessa, eikä pelkkä asiajohtaminen kannalta lopulta pitkälle. Sydänmaalakan (2004, 169) mukaan rationaalinen älykkyys on toki tarpeen johtajan tehtävissä, mutta selviä kehittämistarpeita on useammin tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden kanssa. Myös Huuhkan (2004, 130) mukaan useiden eri tutkijoiden mielestä hyvän johtajan ihmissuhdetaidot ovat johtajuuden kannalta huomattavasti tärkeämpi tekijä kuin johtajan muut ominaisuudet tai luonteenpiirteet. (esim. Bennis ja Nanus 1996; Dorian, Bunbar, Fayn & Garfionkel 2000; Goleman 1999; Mason 1999).

Suomalaisen esimiehen vahvuuksia ovat Huuhkan (2004, 130) mukaan johtamisen eettisyys ja tehtävien hoitaminen. Heikkouksia taas ovat melko huono ihmissuhteiden hoitaminen ja henkinen joustamattomuus. On myös huomattava, että esimiehinä toimivat pitävät itse ihmissuhdetaitojaan yleensä hyvinä! Esimiestyössä kehittämistarpeet liittyvätkin henkiseen joustoon ja ihmissuhdetaitoihin sekä työyksikön tiedonkulun parantamiseen. Professori Vesa Rautamaa Vaasan yliopistosta on asiantuntijapuheenvuorossaan esittänyt että: ”johtajan kehittyminen edellyttää vankkaa itsetuntemusta. Empiirisesti tutkittu persoonallisuuslähestymistapa johtajuuteen osoittaa selkeästi persoonallisuuden vaikutuksen johtamiskäyttäytymiseen sekä johtajan että alaisen näkökulmasta”. (ks. Viitala 2002, 66–67).

4.3 Hyväksi johtajaksi kehittyminen

Seuraavaksi voidaankin kysyä, miten johtajana voi kehittyä? Toskalan (1992, 8-9) mukaan tärkeä lähtökohta ja edellytys johtajan henkilökohtaiselle kasvulle ihmissuhdejohtajana on omien henkilökohtaisten psykologisten esteiden ja mahdollisuuksien tunteminen. Pelkkä tieto hyvin toimivasta johtajasta ei sinällään tee vielä kenestäkään hyvää johtajaa, eikä saa

työryhmää tai organisaatiota toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Johtaja oppii parhaiten itse tekemällä ja kokemalla, analysoimalla kokemuksiaan ja oivalluksiaan ja vetämällä niistä omia johtopäätöksiään.

Johtamistaitojen oppiminen ja oppiminen yleensä on myös kokonaisvaltainen prosessi, eikä tunteita voi erotella siitä. Jotta henkilökohtaista oppimista tapahtuisi, johtajan tulee oppia käyttämään hyväkseen työntekijöiden tunteita, uskomuksia ja odotuksia, koska esimies ei voi suoraan niitä hallita. Jos esimies ymmärtää tunteita, hänen on mahdollista tulla paremmin toimeen alaisten tunteiden kanssa. Esimies myös vaikuttaa omilla reaktioillaan ja yleisellä suhtautumisella alaisiin. Tästä syystä myös esimiehen itsetuntemuksen ja tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä vain oman itsetuntemuksen kautta voi ymmärtää toisen tunne-elämää. (Isokorpi & Viitanen, 2001, 53–54.)

Ihmissuhdetaitojen keskeinen merkitys tulisi painokkaasti huomioida myös valittaessa ja kehitettäessä organisaatioiden johtajia (Huuhka, 2004, 130.) Vaikka odotukset johtajia kohtaan ovat moninaisia ja vaikeita täyttää, on myös hyvä muistaa että johtaja ei ole yksin. Vaikka johtajan paikkaa on usein luonnehdittu ”tuuliseksi” ja yksinäiseksi se edellyttää myös johtajan ja työntekijöiden välistä läheisyyttä. (ks. Ekman 2004, 11.) Jotta johtaja pystyy hallitsemaan tehtävänsä liittyvät lukemattomat haasteet, hänellä on oltava tukenaan huipputiimi ja hänen on selviytyäkseen osattava jakaa vastuuta.

Bernhutin (2002) mukaan syvin henkilöstöjohtamisen olemus on kyetä johtamaan ja vaikuttamaan tunteisiin. Bernhut toteaaakin, että: ”leader’s primal task is an emotional one – to articulate a message that resonates with their followers” emotional reality with their sense of purpose –and so to move people a positive direction. “

5 TUNNEÄLYKÄS JOHTAJUUS

5.1 Tunneälykkyyden merkitys hyvässä johtamisessa

Golemanin näkemyksen mukaan tehokkaimpia johtajia yhdistää yksi asia, joissa he ovat samanlaisia. Sitä kutsutaan tunneälyksi. Tunneäly on paitsi tehokkuuden edellytys, niin se on myös ominaisuus, jota tarvitaan muutoksen johtamisessa. (Aarrevaara & Stenvall 2002, 40). Johtajuudessa, toisiin ihmisiin vaikuttamisessa on tärkeää omata tunneälyä. Muussa tapauksessa ihmisten vakuuttaminen toiminnan päämääristä ja niihin innostaminen on vaikeaa. Itsetuntemus auttaa myös stressinhallinnassa ja edistää omaa työhyvinvointia. (Lämsä & Hautala 2005, 61–62.)

Työelämän muuttuessa, muuttuvat myös siellä selviämisen ja etenkin menestymisen vaatimat taidot. Kiristyvässä kilpailutilanteessa pärjäävät parhaiten ihmiset, jotka pystyvät motivoitumaan, ovat aloitekykyisiä, pyrkivät voittamaan itsensä ja osaavat suhtautua takaiskuihin optimistisesti. Tarve palvella asiakkaita hyvin ja tehdä töitä sujuvasti ja luovasti yhä erilaisempien ihmisten kanssa nostaa empatiakykyjen arvoa entisestään. Samalla kun organisaatioiden hierargiat ovat madaltuneet, ovat verkostoituminen ja tiimityö lisääntyneet. Perinteisten ihmissuhdetaitojen kuten suhteiden luomisen, vaikuttamisen ja yhteistyökyvyn tärkeys on korostunut. Myös johtamisen haasteet ovat muuttuneet. Uuden vuosisadan johtajilta edellytetään ja odotetaan jotain aivan muuta kuin heidän edeltäjiensä. Nykypäivänä yhä tärkeämpiä taitoja ovat muutosvalmius, sopeutumiskyky, moninaisten tilanteiden hyväksikäyttäminen, tiimityötaidot jne. (Goleman, 1999, 357; Jackson & Lash 1999, 12.)

Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mielestä tunneäly on ominaisuus jota kenelläkään ei ole liikaa ja tunneälykkyyttä ominaisuutena voidaan kehittää. Viime vuosina tunneälyn sijasta on alettu käyttää myös tunnekyvykkyyden käsitettä. Se viittaa ihmisten henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja tunteisiin liittyviin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössään (Lämsä & Hautala 2005, 59.) Tunnetaitojen oppiminen on tiedostetun ja tiedostamattoman, ulkoisen ja sisäisen, elämyksellisen kokemuksen ja kurinalaisen harkinnan välistä vuorovaikutusta. Se on myös yksilöllisen ja yhteisöllisen toiminnan välistä vuorovaikutusta (Isokorpi & Viitanen 2001).

Tutkimuksissa on selkeästi osoitettu, että perinteinen älykkyys, koulutus ja työkokemus eivät enää riitä työssä ja elämässä menestymiseen. (Isokorpi, 2004, 13.) Tunteiden hallinta, keskustelutaidot, yhteistyökyky ja johtajuus korostuvat entisestään (Goleman 1999, 22.) Tänä päivänä onnistuneessa ihmissuhdetyössä tarvitaan tunneälytaitoja. Pelkkä tekninen osaaminen -taitavakaan, ei riitä (Isokorpi, 2004, 13.) Huuhkan (2004, 262) mukaan pohtiessaan vaikuttavaa johtajuutta alan tutkijat, kuten Bennis & Nanus, (1986); Drucker (1995); Goleman (1996, 363) ja Mason ym. (1999) korostavat toistuvasti tunneälyn, visionäärisyyden ja uskottavuuden merkitystä. Hänen mukaansa vaikuttaa siltä, että keskeiset hyvän johtajuuden tekijät, ilmenemismuodot ja tunnusmerkit painottuvat näille osa-alueille.

Daniel Golemanin mielestä tehokkaimmilla johtajilla on kaikilla tunneälyksi kutsuttua kyvykkyyttä. Lämsän ja Hautalan (2005, 61–62) mukaan Goleman on tutkimustensa perusteella tullut siihen tulokseen, että tunneäly on johtamisessa elintärkeää. Vaikka johtajalla olisi paras koulutus, analyttisiä ajatuksia ja loistavia ideoita, ei hänestä tule suurta johtajaa, jos hänellä ei ole tunneälyä. Myös Lämsän ja Hautalan (2005, 61–62) mukaan tunneälyä pidetään työelämässä välttämättömänä taitona, ja sen käytöllä on monia etuja. Sen avulla syntyy rakentavalle kritiikille ja moniarvoisuuden kunnioitukselle pohjautuva ilmapiiri. Tunneäly auttaa myös hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa.

Myös Koivisto (2004, 65) pitää aiempien tutkimusten perusteella tunneälyjohtamista tehokkaana johtamistapana. Johtaja osaa käyttää tunteita hyväkseen erilaisissa päätöksentekotilanteissa, koska hän tietää omat rajansa ja vahvuutensa. Hän on luotettava ja tunnollinen ja pyrkii toimimaan moraalisesti oikein ja pitää sen mitä lupaa. Tunneälyjohtaja ei suvaitse työpaikallaan kiusaamista. Itseluottamuksensa turvin hän uskaltaa ottaa ”härkää sarvista” ja puuttuu ongelmiin. Tiivistetysti voidaan todeta, että tunneälyjohtaminen on merkittävä keino ennaltaehkäistä ja vähentää työpaikkakiusaamista.

Itsetunto pitää sisällään ihmisen kyvyn ja uskalluksen arvostaa itseään realistisella tavalla. Se on uskallusta olla inhimillinen ja aito ihminen. Itsetunto-ongelmat voivat näkyä johtamisessa esimerkiksi seuraavissa muodoissa: johtaja etsii suhteettoman paljon muiden hyväksyntää omille ratkaisuilleen, koska hänen on vaikea kestää muiden taholta tulevaa arvostelua. Johtaja voi kohdistaa itseensä epärealistisia vaatimuksia muiden arvostuksen ja

hyväksynnän saamiseksi, jolloin huomio voi keskittyä liikaa oman pätevyyden osoittamiseen muiden rohkaisun ja huomioinnin jäädessä liian vähälle huomiolle. Johtaja voi kokea ylenmääräistä pettymystä, jos hänen esityksiään ei hyväksytä ilman kritiikkiä. Tämä voi johtaa liialliseen käpertymiseen vain niiden tahojen suuntaan, jotka osoittavat johtajalle vain arvostusta ja ihailua. Pahimmillaan tällaiset ryhmittyvät voivat haitata koko organisaation toimintaa (Toskala 1992, 44 – 45).

Johtajan tunnetaitojen heikot ja vahvat puolet kiteytyvät kysymykseen siitä, pystyvätkö hänen alaisensa työskentelemään organisaation hyväksi kykyjensä mukaisesti? Tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtajille, koska johtajien perimmäinen tehtävä on saada muut työskentelemään tehokkaammin. Golemanin (1999, 205) mukaan on olemassa myös johtajia jotka eivät oikeasti välitä, vaan organisaatio on suuntautunut enemmän politikointiin kuin suorituksiin. He ovat tehokkaita ylöspäin, mutta tehottomia alaspäin. Tällaiset johtajat ovat usein itsekeskeisiä, eivätkä kanna huolta muusta kuin omasta hyvinvoinnistaan. He eivät kunnioita alaisiaan ja esimerkiksi huonot suoritukset palkitaan huutamalla ja hyvistä ei sanota mitään. Myös tunnepitoisten tilanteiden hallinta vaatii ongelmanratkaisijan kykyjä: niissä on rakennettava nopeasti luottamuksellisia suhteita, osattava kuunnella, suostuteltava ja annettava neuvoja niin että ne menevät perille. Tämä edellyttää johtajalta mm. itsetuntemusta, toisten näkökulmien ymmärtämistä ja jämäkkyyttä, jotta voi toimia muiden tukijana. (Goleman, 1999, 48)

Työyhteisössä tunteista puhuttaessa juuri tunneäly nousee keskeiseksi käsitteeksi. Tunneälyä koskevissa tutkimuksissa saadut tulokset kertovat, että kaikissa töissä, alalla kuin alalla, tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa puhtaasti älyllisiä kykyjä tärkeämpiä. Lisäksi huippuosaamisen tasolla menestyminen riippuu lähes kokonaan tunneälystä. Tunneällyn puuttuminen ilmenee monissa tilanteissa. Yhteistä näille tilanteille on se, että ihmisen harkinta pettää ainakin hetkeksi ja tunteet pääsevät valtaan (Isokorpi & Viitala 2001, 62.) Tunneäly on välttämätön taito työelämässä ja sen käytöllä on monia etuja. Sen avulla syntyy rakentavalle kritiikille ja moniarvoisuuden kunnioitukselle pohjautuva ilmapiiri. Tunneäly auttaa myös hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 61–62.)

Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 40–41) näkemyksen mukaan tunneälyssä hyvä johtaminen samaistuu pitkälti ”hyvään ihmiseen”. Heidän mukaansa voidaan ajatella, että mitä enemmän ihmisellä on tunneälyä, sitä enemmän hänellä on ylipäänsä kyvykkyyttä pärjätä erilaisissa tilanteissa. Johtamistyyli tarkoittaa hallitsevaa tapaa olla suhteessa alaisiin tavoitteiden saavuttamiseksi sekä asia- että ihmissuhdekeskeisesti. Tunneälyyn perustuva, systemaattinen johtaminen on eräänlaista itsensä hallitsemiseen perustuvaa johtamista. Huukan (2004, 112) mukaan tunneälyn katsotaan kuuluvan hyvään johtajuuteen lähes itsestään selvänä.

5.2 Tunneälykyky johtajan henkilökohtaisena ominaisuutena

Seuraavaksi käsitellään sitä, miten tunneälykyky näkyy johtajan toiminnassa ja olemuksessa ja millaisia edellytyksiä tunneälykkyyden ilmenemiselle on. Yksilötasolla tunneäly ilmenee siten, että johtajalla on rohkeutta olla oma itsensä. Hän on innostunut tekemisistään, hän kannustaa ja rohkaisee myös toisia toimimaan samalla tavalla. Hänellä on myös positiivinen ja elämänmyönteinen asenne työhön, sekä kyky uudistua. Isokorven ja Viitasen (2001, 72–73) mukaan tunneälykkään ihmisen toiminta näkyy vahvana sitoutumisena ja eettisesti ja moraalisesti kestäväna toimintana. Tunneälytaitoinen johtaja kykenee kohtaamaan toiset ihmiset kunkin omista lähtökohdista käsin. Tällainen ihminen on avoin, huomaavainen, inhimillinen ja nöyrä. Takanen (2005, 15–16) käyttää termiä ”voimaantunut johtaja” kuvaamaan johtajaa, joka on aito, avoin ja työhönsä ja työyhteisöönsä sitoutunut.

Tunneälykkääksi johtajaksi kehittyminen ja uskallus toimia tunneälykkäästi johtajana on hyvin moninainen prosessi. Kuten edellä (ks. sivu 15) on esitetty, tunneälykyky ominaisuutena edellyttää itsehallintaa, sosiaalisia taitoja, empatiakykyä ja intuitiota. Koska itsetuntemuksen tai minätietoisuuden kehittyneisyyden katsotaan olevan tunneälyn osatekijöitä, ne ovat yhteydessä kaikkeen tavoitteelliseen ihmissuhdejohtamiseen (Toskala 1992, 20.) Tunneälykyky liittyy myös tunteiden ja samalla persoonallisuuden hallintaan. Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 40) mukaan kysymys on lähtökohdasta, jonka mukaan oman persoonallisuuden hallinta suhtautumisessa muihin on perustana hyvälle johtamiselle.

Tunneälykäs johtaja on luova. Luovuuden johtaminen vaatii johtajalta tiettyä tilanneherkkyyttä, eli kykyä ymmärtää tilanteita ja niiden merkityssisältöjä (Weick 1995 ja 1998, 543.) Tämä taito kehittyy intuitiivisena prosessina, joka taas kehittyy kokemuksista –oppimisen kautta. Johtajalla täytyy olla myös kyvykkyyttä oivaltaa tilanteisiin liittyviä tekijöitä. Hyvillä johtajilla onkin taito tarkastella asioita monesta eri näkökulmasta ja näin löytää sopivat ratkaisut. (Hirschorn 1991, 90; Välikangas & Junes 2003; Yukl 1998, 14). Huuhka (2004, 111–114) viittaa Laurie Masoniin (1999), jonka mukaan johtajuuteen liittyvät tutkimukset osoittavat, että erinomaisen johtajan erottaa keskinkertaisesta se, missä määrin hän hallitsee ihmissuhdetaitoja. Erinomaisille johtajille tyypillinen piirre on nimenomaan korkea-asteinen emotionaalinen älykkyys ja tunneälyn merkitys on erinomaisen johtajuuden kannalta lähes kaksi kertaa suurempi kuin älykkyysosamäärän ja toimialaosaamisen merkitys yhteensä.

Tunneälykkyyden kehittymiselle ja käytölle on myös esteitä. Tunteiden piilottaminen kuuluu osana suomalaiseen kulttuuriin. Yhteiskunnallisella tasolla ilmenevän kulttuurin lisäksi, myös työyhteisöjen ja työpaikan sisäisellä kulttuurilla on merkitystä siihen miten tunneälykkyyttä arvostetaan ja miten sen ”sallitaan” näkyvän käytännön työssä. Takasen (2005, 14–15) mukaan rationaalisuuden ja tehokkuuden korostus on vahva kulttuurinen defenssi, puolustusmekanismi, jolla pyrimme selviämään muutoksessa. Vaikeammin hallittavat tunteet halutaan rajata pois ja ”tunteet eivät kuulu työhön, ainakaan negatiiviset” –ajatusmalli, vie mahdollisuuden saada ihmisten tärkeät voimavarat käyttöön.

Myös työyhteisössä voi olla tekijöitä, jotka estävät tunneälykkyyden hyödyntämisen. Takasen (2005, 14–15) mukaan perinteinen rationaalisuus ei ole rationaalista, sillä se aiheuttaa pahoinvointia ja toimimattomuutta työyhteisössä. Työyhteisössä, jossa järki, tunne ja intuitio toimivat yhdessä voimavaroina, ihmisen olemus ymmärretään kokonaisvaltaisena, tuntevana, järkevänä ja intuitiivisena toimijana. Tällöin on oivallettu että, ei ole pehmeitä tai kovia asioita, vaan ne nähdään toisiaan täydentävinä ja tasa-arvoisina käytännön toiminnassa.

6 MOTIVAATIO

Me ihmiset toimimme eri tilanteissa ja eri aikoina monin hyvin erilaisin tavoin. Saatamme olla hyvin tympääntyneitä ja haluttomia työntekoon ja yleensä toimintaan, kun taas toisena hetkenä meidät voi vallata innostus ja henkinen palo. Toisinaan perustelemme itsellemme jonkin ikävän tehtävän järkisyillä tai koemme muuten sen velvollisuudeksemme. Toisaalta saatamme innostua hyvinkin omituisista asioista ja puuhastella niiden parissa pitkän aikaa.

Motivaatio ja motivoitumisprosessi ovat hyvin monimutkaisia ja labiileja ilmiöitä. Koska tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää, onko tunneälykäs johtamistapa motivaatiota lisäävä johtamismenetelmä, on syytä selvittää miten motivaatioteorioissa motivaatio ymmärretään ja mitä se sisältää. Seuraavaksi käsitellään lähemmin motivaatiota sekä käsitteenä, että ilmiönä. Myös rahan motivoiva vaikutus on nostettu omaksi kappaleekseen, sillä kiistatta motivoituminen on ymmärretty usein palkkioperusteiseksi ja yleisesti motivaation lähteeksi. Toisaalta on mielenkiintoista tarkastella onko rahan motivoiva vaikutus sittenkään niin vahva kun olemme olettaneet, ja entä voiko tunneälykäs johtamistapa haastaa rahan ylivoimaisuuden motivaatiotekijänä?

6.1 Motivaatio käsite

Motivaatio on toiminnan sytyke, joka virittää ja suuntaa toimintaan. Motivaation ”onnistuminen” riippuu yksilön valmiuksista ja muun muassa sen hetkisestä henkisestä tilasta. (Pirnes, 1988, 59.) Motivaatio myös vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Se riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. (Viitala 2004, 150). Sana motivaatio on latinankielisen sanan ”movere” johdannainen ja tarkoittaa liikkua. Motivaation kantasana motiivi koostuu haluista, vieteistä ja tarpeista. Motivaatio – termiä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavaa ihmisen sisäiseen haluun perustuvaan järjestelmää. (Kiikka 2002, 64; Ruohotie, 1983, 9; Vuori, 1993, 15).

Motivaatio liittyy päämääräsuuntautuneeseen käyttäytymiseen. Motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia. Motivoitunut henkilö suuntaa toimintaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Motiiveja ovat esimerkiksi halut, tarpeet, vietit ja sisäiset yllykkeet (Juuti 1999, 30–31). Motiivit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia,

tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ne ovat vaikuttimia, jotka herättävät ja pitävät yllä yksilön motivaatiota. Motiiveina voivat toimia hyvin monenlaiset tekijät, kuten henkilön oma tarve, työyhteisön odotukset ja normit sekä muiden henkilöiden yllytys. (Kiiikka 2002, 65; Peltonen & Ruohotie 1987; Ruohotie 1998, 36–37, 20).

Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Se on tyypillisesti vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista kontrolloitua käyttäytymistä. (Juuti 1999, 30 – 31.) Motivaatio myös määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuen ihminen toimii ja ilmenee muun muassa innostuneisuutena ja tavoitteellisuutena (Pirnes 1990, 59). Viitalan (2004,150) mukaan motivaatiotaso määrittää myös toiminnan keston ja jatkuvuuden. Kangas (1995, 31) toteaa, että motivointi tarkoittaa puolestaan kaikkia niitä toimenpiteitä joita esimies käyttää saadakseen työryhmän mukaan tehokkaaseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoinnilla vaikutetaan motivaatiotekijöihin ja mikäli työmotivaatiota halutaan lisätä, onnistuu se vain vaikuttamalla sisäisiin motivaatiotekijöihin. Kun ihminen kokee tekevänsä itselleen sopivaa ja mielekkääksi kokemaansa työtä hän on tyytyväinen. Mikäli hän kokee saavansa työstään sellaista mitä hän odottaa ja arvostaa, on työ motivoivaa ja saa hänet ponnistelemaan kohti tavoitteen saavuttamista.

6.2 Motivaatiotekijöiden jaottelu

Motivaatiotekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu palkkion odotukseen. Ruohotien tulkinnan mukaan niitä ei voida pitää erilaisista sisällöistä huolimatta täysin erillisinä. Tämä poikkeaa aiemmasta tutkimusperinteestä jossa mm. Saleh & Grygier (1969); Deci (1975, 1985, 1991); Slocum (1971) ja Wernimont (1972) ovat jakaneet sisäiset ja ulkoiset palkkiot täysin kahdeksi erilliseksi osa-alueeksi. Ruohotien mielestä sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät täydentävät toisiaan ja esiintyvät usein yhtäaikaaisesti. (Ruohotie 1998, 38).

Sisäisen motivaation käyttäytymisen syyt ovat lähtöisin yksilöstä itsestään ja niillä on yhteys ylimmän tason tarpeiden tyydytykseen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että motivaatio saa alkunsa suoritettavasta työstä. (esimerkiksi työn monipuolisuus

haasteellisuus itsenäisyys jne.) Motivaatio on tällöin sisäisesti välittynyt ja käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Ulkoinen motivaatio on puolestaan riippuvainen työympäristöstä. Tavallisesti palkkio (esimerkiksi palkka, tunnustus) tulee ulkopuolelta, jonkun toisen välittämänä ja se on yhteydessä alemman asteen tarpeiden tyydytykseen. Yleensä ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan myös hyvin lyhyitä ja tarve niiden saamiseksi toistuu usein. Sisäisistä palkkioista saama tyydytys on puolestaan kestoaltaan pidempiaikaista ja niistä voi tulla myös pysyvän motivaation lähde. (Ruohotie 1998, 38.) Motivaatio ja ryhmävire ovat Pirnesin (1990, 59) mukaan myös hyvin herkkäliikkeisiä. Pienetkin muutokset sisäisissä tai ulkoisissa motiiveissa voivat saada nopeita vaihteluita aikaan. Ansaittu ja saatu tunnustus kohottaa mielialaa ja lisää motivaatiota, mutta vastaavasti saamatta jäänyt ansaittu tunnustus alentaa nopeasti motivaatiotasoa.

Motivaatiota on kirjallisuudessa käsitelty myös jakamalla ne kestoaltaan erilaisiin motivaatiotiloihin eli yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio on luonteeltaan dynaaminen ja se vaihtelee tilanteen mukaan ja saa aikaan tavoitteisiin suuntaavaa toimintaa. Tilannemotivaatio on myös voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta, joka korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja kuvaa suunnan ja vireyden keskimääräistä tasoa. (Ruohotie 1998, 41–42; Viitala 2004, 153.) Ruohotie erottaa myös asenteen ja motivaation –käsitteet toisistaan. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy usein tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaakin enemmän toiminnan laatuun, kun taas motivaatio siihen millä vireydellä toimitaan. Ruohotien mukaan motivaatiosta puhuttaessa tulisikin korostaa sen dynaamista ja tilannesidonnaista luonnetta. (Ruohotie 1998, 41–42.)

6.3 Motivaatioteorioiden kehittyminen

Jotta voimme paremmin ymmärtää motivaatiota ilmiönä ja käsitteenä, luodaan seuraavassa luvussa tarkempi katsaus motivaatioteorioiden kehittymiseen. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että motivaatioteoriat ovat kehittyneet ja muuttuneet samalla kun ihmiskäsitys on muuttunut. Alun perin motivaatioteorioita on hallinnut kaksi koulukuntaa, jotka eroavat toisistaan perusnäkemykseltään. Platonin ja Aristoteleen kirjoituksista alkunsa saaneen näkemysten mukaan, ihminen on järkipäiväinen olio, joka käyttäytyy loogisesti ja pyrkii saavuttamaan päämääränsä ja tavoitteensa. Ihminen nähdään rationaalisenä olentona.

Freudin näkemyksen mukaan ihmistä puolestaan ohjaavat alitajuiset, joko perityt tai irrationaaliset motiivit ja vietit. (Juuti 1999, 32.)

Motivaatioteorioiden taustaoletuksilla ja ihmisenäköyksellä on vaikutusta organisoitumiseen ja tapaan johtaa ihmisiä. Mikäli omaksutaan irrationaalinen mielikuva ihmisestä, alitajuisia motiivejaan tyydyttävänä olentona, -tulisi ihmisten toimintaa organisaatiossa valvoa ohjata tarkoin. Rationaalisessa näkemyksessä ihmisten voitaneen antaa itse valita päämääriään ja pyrkimyksiään toteuttaa niitä. (Juuti 1999, 33.) Tässä työssä ihmiskäsitys on rationaalinen, koska näen että valtaosa ihmisten toiminnasta on tietoista ja yksilöt pyrkivät toteuttamaan tavoitteitaan päämäärätietoisesti. Myös seuraavassa esitetyt motivaatioteoriat tarkastelevat ihmistä rationaalisen viitekehyksen kautta.

Elton Mayo kehitti 1920-luvulla ihmissuhdeteorian (ihmissuhdekoulukunta) vastapainoksi Taylorin näkemyksille. Taylorin ajattelutavan mukaan vain ulkoiset palkkiot motivoivat ihmistä ja näissä klassisissa organisaatio ja johtamisnäkemyksissä jätettiin inhimilliset ja sosiaaliset vaikutukset ilman huomiota. Taylorin näkemyksiä pidettiin epäinhimillisinä ja Mayon tutkimukset kyseenalaistivat Taylorin ajattelutavan. (Juuti 1999, 14). Ihmissuhdeteorian kehittyminen vaikutti siihen, että jatkossa keskityttiin enemmän työtyytyväisyyteen ja motivaatitekijöiden tutkimiseen sekä henkilöstöhallintoon ja organisaatioiden kehittämiseen. (Kiikka 2002, 19.)

Nykyisin työmotivaatioteoriat jaetaan sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat ovat lähteneet kehittymään 1900 –luvun alussa ja ne painottavat yksilön sisäisiä tarpeita. Vähitellen siirryttiin tarkastelemaan motivaatiota laajempaan ja syvällisempään ilmiöön. Tarkastelua laajennettiin ja muun muassa sosiaaliset prosessit, ympäristö ja yksilön kognitiiviset toiminnot ja oppiminen otettiin tarkasteluun mukaan. Näin saivat alkunsa teoriat, jotka etsivät selityksiä motivoitumiselle ihmisen ajatusmalleista ja tiedollisista rakenteista. Näistä käytetään muun muassa nimitystä prosessiteoriat. Liukkonen, Jaakola & Suvanto (2002, 17) käyttävät puolestaan nimitystä mekanistinen ja organistinen lähestymistapa puhuessaan motivaatioteorioiden kahdesta eri päänäkökulmasta. Mekanistisessa lähestymistavassa ihminen nähdään passiivisena toimijana suhteessa omiin

asioihin vaikuttamisessa. Organistisen lähestymistavan mukaan ihminen on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössään.

Sisältöteoriat olettavat, että ihmisessä itsessään on tekijöitä, jotka ohjaavat ja pitävät yllä käyttäytymistä (Juuti 1999, 33). Aluksi esittelen sisältöteorioihin kuuluvan Maslowin tarveteorian, joka lienee tunnetuin motivaatioteorioista, sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Aldeferin teorian.

Prosessiteoriat saivat puolestaan alkunsa, kun motivaatioteorioiden tutkimuksissa alettiin korostaa 1930 -luvulla sisäisiä tekijöitä ja myös yksilön odotuksia tavoitteiden suhteen alettiin pitää keskeisinä. Prosessiteoriat kuvaavat miten ihmisen käyttäytymistä ohjataan ja pidetään yllä. Ne olettavat, että työmotivaatiota voidaan synnyttää ja hallita tiettyjen prosessien avulla. Etenkin psykologiaa soveltavilla aloilla prosessiteorioiden rinnalla on käytetty myös nimitystä kognitiiviset motivaatioteoriat, kuvattaessa teorioita, joiden kiinnostuksen kohteena on tutkia kuinka ajatteluprosessit ja kognitiot ohjaavat käyttäytymistämme. Tällöin huomattiin, että ihmisen motivoituminen tai oppiminen ei ole niin yksinkertaista, vaan ihmisen ajatusprosesseja, tulkintoja, ennakoitavia ja odotuksia alettiin pitää motivaation lähteenä. (Liukkonen ym. 2002, 23.)

Motivaatioteorioiden kehityksen niin sanotussa kolmannessa aallossa on motivaatiotutkimuksessa siirrytty yhä yleisemmin sosiaalis-kognitiivisten teorioiden suuntaan. Tämän lähestymistavan mukaan sekä ajatukset, että muut tajunnan sisäiset prosessit ja sosiaalinen ympäristö yhdessä vaikuttavat motivaatioon ja näin myös käyttäytymiseen (Liukkonen ym. 2002, 27–28). Prosessiteorioita / sosiaalis-kognitiivisia teorioita edustavat Vroomin odotusarvoteoria¹, Adamsin oikeudenmukaisuusteoria sekä Locken tavoiteteoria. Lopuksi esitellään Deckin ja Ryanin esiin nostama itsemääräämisteoriat.

Seuraavaksi esitettävät motivaatioteoriat ovat kehittyneet rintarinnan työmotivaatioteorioiden kanssa. Monissa tutkimuksissa ja teorioissa lähtökohtaisesti

¹ Vroomin teoriassa tutkitaan mm. työtyytyväisyyden ja työsuoritusten välistä yhteyttä.

motiivit on liitetty työn yhteyteen ja myös tässä tutkimuksessa termejä käytetään lähes rintarinnan, synonyymeinä. Toisin sanoen kun puhutaan motivaatiosta, voidaan ajatella että se käsittää myös työmotivaation kontekstin.

6.4 Sisältöteoriat

6.4.1 Tarveteoriat

Tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena osa vaihtoehdoista vaikuttaa haluttavilta. Tyydyttämätön tarve luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä poistaa puutostilan. (Juuti 1999, 34). Tarveteorioista luultavasti tunnetuin on Abraham Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Kiikan (2002, 67) mukaan muut tarveteoriat ovat lähinnä Maslowin teorian muunnelmia, joiden pohjalla on kuitenkin nähtävissä selkeästi tarvehierarkian perusteita. Maslowin näkee ihmiset samantapaisina kuin eläimet: ”ihmisillä on tietynlaisia tarpeita, jotka tulee tyydyttää”. Tarpeiden tyydyttämisellä on pyramidimainen tai porrasmainen olemus, joka kuvastaa sitä, että alemmanasteiset tarpeet on tyydytettävä ennen kuin korkeimmilla tarpeilla voi olla ihmistä motivoiva vaikutus. (Kiikka 2002, 68; Juuti 1999, 34–37.) Vaikka motivaatiokeskustelussa on tarpeista siirrytty jo muihin näkökulmiin, ei motivaatiosta puhuttaessa voida ohittaa tarpeita. Näin ollen esittelen eri tarveteorioiden juuret seuraavassa.

Maslowin mukaan tarveteoria perustuu tietyille lähtökohtaisille oletuksille. Teorian mukaan ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos (Juuti 1992, 35.) Maslowin ”tarpeiden hierarkia” -teorian mukaan ihmisen toiminta määräytyy kulloinkin vallitsevan tarpeen perusteella ja tarpeen tyydytyksestä seuraa tyytyväisyyttä. Tyydytetty tarve ei sen sijaan enää motivoi. Korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla, kuin alemman tason tarpeet. Ihmiset ovat kasvuhakuisia ja siksi pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohden ylintä hierarkian tasoa. (Maslow 1954.)

Maslowin tarvehierarkiassa on viisi tasoa, jotka ovat: fysiologiset, turvallisuuden, liitynnän, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen –tarpeet. (Maslow 1987, 17–18; Juuti 1999, 35; Kauppinen 72–74; Kuusinen 1995, 196.) Tarvehierarkian alimman portaan, eli pyramidin kivijalan muodostavat fysiologiset tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat biologiset tarpeet, jotka pyrkivät ylläpitämään elämää. (mm. ruuan, juoman, unen ja lämmön –tarpeet). Ihminen ei myöskään voi motivoitua muista tarpeista, ennen kuin nämä perustarpeet on tyydytetty riittävälle tasolle. (Juuti 1999, 35–36; Kiikka 2002, 68.) Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty riittävässä määrin, henkilö pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Turvallisuus koostuu monista eri osatekijöistä, kuten tarpeesta varmistaa ympäristön välitön turvallisuus ja taloudellinen tulevaisuus. Myös pyrkimys ennakoitavuuteen sosiaalisissa suhteissa on tärkeää (Juuti 1999, 36).

Kiikan (2002, 69) mukaan, työntekijän kannalta ehkä tärkeimpänä turvallisuuden osatekijänä voidaan pitää työpaikan pysyvyyttä ja palkan saannin varmuutta. Kiikan esittämän tulkinnan mukaan vaikutus esiintyy silloin ja niissä ihmisissä, jotka ovat turvallisuudentarpeen tyydyttämisen tasolla. Näkisin kuitenkin, että on olemassa myös ihmisiä, joiden luonteenpiirteeseen kuuluu olennaisesti tarve turvata ympäristön säännönmukaisuus ja järjestelmällisyys korostuneemmin kuin muilla ja siitä huolimatta he voivat olla korkeammilla tasoilla Maslowin tarvehierarkia asteikolla.

Maslowin tarvehierarkian kolmannen portaan muodostavat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden –tarpeet (Kiikka 2002, 69–70). Juuti (1999, 36) puolestaan käyttää tasosta nimitystä liitynnän tarpeet. Kun perustarpeet ovat riittävästi tyydytettyjä tulevat rakkauden, tai ehkä oikeammin kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden –tarpeet esille. Yksilö haluaa kokea yhteenkuuluvuutta sellaisten ihmisten kanssa, joita he arvostavat ja jotka arvostavat heitä. Ihmisten toimintaa ohjaa voimakas tarve kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään kuten esimerkiksi perheeseen, sukuun ja työyhteisöön. (Maslow 1987, 20; Kiikka 2002, 69–70). Juutin (1999, 36–37) mukaan liitynnän tarpeet ovat rajattomia ja niitä voi tyydyttää työssä ja vapaa-aikana. Työyhteisön kannalta niillä on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon osallistumisessa. Lisäksi työn merkitys ihmiselle välittyy usein hänen sosiaalisten kontaktiensa kautta.

Liittynnän tarpeisiin kuuluvat ystävyys, ihmisten väliset suhteet, keskinäinen pitäminen ja rakkaus. Ne muodostavat tarveteorian neljännen portaan. Näiden tarpeiden kautta ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. (Juuti 1999, 36–37) Toisaalta Kauppinen (1997, 73) tulkitsee Maslowia siten, että: ”kun yksilö on aikansa tyydyttänyt sosiaalisia tarpeitaan, niiden viehätys ja motivaatiovoima laskee”. Alun perin yksilö on halunnut kuulua ryhmään, ja sinne päästyään seuraavaksi hän havittelee esimerkiksi parempaa asemaa ryhmän sisällä tai jopa seuraavaa korkeammaksi tai tavoitellummaksi kokemansa ryhmän jäsenyyttä. Liittynnän tarpeitaan ihminen voi tyydyttää työssä ja vapaa-aikana. Työyhteisön kannalta liittynnän tarpeilla on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon soviaalistamisessa. Työtovereilla on suuri merkitys yksilön päämääriin sekä arvoihin vaikuttavina tekijöinä ja tiettyjen toimintaa ohjaavien sosiaalisten normien luojina.

Toiseksi ylin taso eli arvostuksen tarpeet kuvaavat ihmisen pyrkimystä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Arvostukseen liittyvät itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus, kompetenssi ja itsenäisyys. (Juuti 1999, 36–37). Arvostuksen tarpeessa on kyse siitä, että yksilö pyrkii ja ennen kaikkea haluaa arvostaa itseään ja saada myös muiden arvostusta. Arvostuksen tulee olla ansaittua, ei aiheetonta. (Kiikka 2002, 70). Arvostuksen tarpeet ovat myös rajattomia, siinä mielessä, ettei niiden tyydytys johda kylläntymiseen (Juuti 1999, 37). Kauppinen (1997, 74) mukaan siinä vaiheessa kun päteminen, näyttäytyminen ja kiireellä kehuminen eivät enää tuota energiaa samassa määrin kuin aiemmin, alkaa ihminen pitää toiminnan sisällöllistä merkitystä suurempana. Hän alkaa siirtyä itsensä toteuttamisen tasolle.

Viidentenä ja ylimpänä tasona Maslowin tarvehierarkian portaikossa on itsensä toteuttamisen tarve. Jos kaikki edellä mainitut tarpeet on saatu tyydytetyksi, pyrkii yksilö kehittämään itseään yhä paremmaksi ja saamaan kykynsä paremmin hyödynnetyksi. (Kiikka 2002, 71). Maslowin mukaan henkilöt, jotka ovat tunnistanee omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin on mahdollista, toteuttavat itseään. Itsensä toteuttamisen tarve vaihtelee suuresti ihmisestä toiseen, koska on olemassa erilaisia vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita. (Juuti 1999, 37). Kuusinen toteaa osuvasti että: ”puute ja kurjuus eivät näy estävän ihmisiä haluamasta tietää, toteuttaa itseään tai tuottaa kauneutta” (Kuusinen 1995, 196–197). Kauppinen (1997, 74–75) puolestaan toteaa, että yksilöillä tarvejärjestyksen portaat eivät ole aina tasaisen kauniit,

vaan joillain ihmisillä saattaa jokin tarveporras olla niin suuri, että elämän painopiste on vain tuon tarpeen tyydyttämisessä. Viidennellä tasolla ei palkankorotuksilla ja muilla palkitsemiskeinoilla ole enää kovinkaan suurta motivoivaa merkitystä. Sen sijaan johtamistavalla tähän motivaatiokeinoon voidaan vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti. Tällä askelmalla oleva henkilö motivoituu, kun hänelle annetaan riittävän haasteellisia tehtäviä. Tällöin on myös huolehdittava siitä, työntekijällä on riittävästi resursseja, päätäntävaltaa ja liikkumatilaa toteuttaa itseään. (Kiikka 2002, 71–72.)

Sisältöteorioiden jatkumossa C. P. Aldefer jatkoi motivaatioteorian kehittelyä Maslowin tarveteorian pohjalta. Aldefer ei hylännyt tarpeiden ryhmittelyä tasoihin, mutta hän vähensi tarveportaikon tasoja viidestä kolmeen (toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet). Tästä syystä teoriasta käytetään usein nimitystä kolmitasoteoria. Lisäksi hän hylkäsi Maslowin näkemyksen siitä, että tarpeiden tyydytys tapahtuisi tietyssä hierarkkisessa järjestyksessä ja että vain yksi tarvetaso voisi aktivoitua kerrallaan. Yksilö voi siis tyydyttää kasvutarpeitaan, vaikka hänen toimeentulo- ja liittymistarpeensa olisivat tyydyttämättömiä. (Juuti 1999, 38–39.)

Alderferin -teoriassa tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneet ja muotoutuneet sykliksi. Tarpeiden tyydyttäminen tapahtuu kiertokulun mukaan siten, että toimeentulotarpeiden tyydyttämisen jälkeen yksilö pyrkii tyydyttämään liittymistarpeensa. Mikäli tämä tuottaa epäonnistumisen, hän palaa alemmalle tasolle. Paluu aikaisemmalle tasolle on kuitenkin vain väliaikaista. Tilanteen niin salliessa, yksilö pyrkii uudelleen tyydyttämään seuraavan kategorian tarpeet. Kaikki tarpeet ovat aktiivisia samanaikaisesti, eikä niiden järjestyksellä siten ole yhtä merkittävää asemaa kuin Maslowin -teoriassa. (Peltonen & Ruohotie, 1992, 56–57.)

Maslowin tarvehierarkiaa ja tarveteorioita on kritisoitu paljon. Teoriaa on arvosteltu muun muassa siitä, että se ei ota huomioon joidenkin tarpeiden, esimerkiksi itsensä kehittämisen tarpeen, olevan jatkuvia tarpeita, joita ei välttämättä voida kokonaan tyydyttää. Kiikka (2002, 67) puolestaan väittää, että ihmisten valinnat johtuvat enemmänkin heidän arvoistaan, kuin tarpeiden tyydyttämisestä. Kauppisen (1997, 74–75) mukaan nykyään tarvehierarkiasta puhuttaessa huomioidaan kyllä se, että yksilöillä tarvejärjestyksen portaat eivät ole aina niin tasaisen selkeät kuin alkuperäisessä Maslowin teoriassa. Esitetystä

kritiikistä voidaan päätellä, että Maslowin teoriaa pidetään liian yksiselitteisenä ja siinä on jätetty huomioimatta muita ihmisen käyttäytymistä selittäviä motivaatiotekijöitä.

Juutin (1999, 38) mielestä Maslowin tarveteoria on myös liian yksinkertaistettu näkemys ihmisestä. Teoriassa ei huomioida riittävästi ihmisten erilaisia tarpeita ja niissä tapahtuvaa muutosta. Koska Maslowin motivaatioteoria on hyvin yleisesti omaksuttu ja tunnettu, voidaan olettaa, että se on myös tutkimuksin todennettu. Juutin (1999, 38) mukaan näin ei kuitenkaan ole, vaan kuten myöhemmissä tutkimuksissa on todettu, ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti.

Maslowin tarveteorian ansioksi nostaisin henkisten ja inhimillisyyttä korostavien tarpeiden esille tuomisen sekä niiden erottelun fysiologisista tarpeista. Itse asiassa tarpeet ovat keskeisiä etsittäessä motivaation juuria ja pelkästään viettien ohjaamana ihminen vaikuttaisi paljon epäinhimillisemmältä. Näkisin teorian ”hyveenä” myös sen, että pelkistetyistä ja jaotellusta esitystavasta johtuen, on se samalla hyvin havainnollinen, joskaan ei riittävä kuvaus ihmisen motivaatiokäyttäytymisestä eikä ihmismielen monimutkaisuudesta ja moniulotteisuudesta.

6.4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Psykologi Frederick Herzberg, Mausner ja Snyderman esittelivät² ensimmäisen empiirisen sovelluksen Maslowin tarveteoriasta vuonna 1959. Teoria tunnetaan nimellä ”kaksifaktoriteoria” tai ”motivaatio-hygieniateoria”. Kun Maslow tarkasteli motivaatiota ihmisen sisältä ja tarpeista päin katsottuna, Herzberg puolestaan kiinnitti huomiota ulkoapäin ja ympäristöstä tuleviin motivaatiotekijöihin. (Kauppinen 1997, 76–77; Juuti 1999, 34).

Teoriassa on kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Herzberg huomasi että on olemassa motivaatiotekijöitä, jotka voimakkaasti motivoivat ihmisiä, ja tekijöitä joiden puuttuminen vähensi motivaatiota tai masensi ihmisiä. Herzbergin mukaan niin sanotut ”hygientekijät” poistavat työnteon esteitä, pikemminkin kuin toimivat

² Teoksessa ”The motivation to work”.

motivaatiokeinoina. Hygieniatekijät ovat ulkoisia olosuhteita, jotka eivät tarjoa mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun, mutta niiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tyytymättömyyttä aiheuttivat muun muassa organisaation toimintatavat ja kulttuuri, työskentelyolosuhteet, ihmissuhteet sekä palkka. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 44–50; Kauppinen 1997, 76–77). Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäsivät puolestaan tavoitteen saavuttaminen ja onnistuminen sekä erilaiset saavutukset, palautteen, kiitoksen ja kannustuksen –saaminen, työn kiinnostavuus ja –sisältö, vastuun saaminen sekä työssä kehittyminen ja eteneminen. (Kauppinen, 1997, 77.)

Viitalan (2004, 156) mukaan Herzberg loi sovellusmallin työnrikastamiseen, joka auttaa soveltamaan teoriaa työhön ja parantamaan motivoitumisen edellytyksiä. Työn rikastamiseen päätyy myös työmotivaatiomalli, joka sisältyy Hackmanin, Lawlerin ja Oldhamin esittämään työn piirreteoriaan (Job Characteristics Theory). Motivaatioteoria liittyy organisaation kehittämis- ja työn uudelleenmuotoilu –malliin, jossa peruskysymyksenä on miten työ saadaan sellaiseksi, että se voidaan suorittaa tehokkaasti ja samalla niin, että työntekijä kokee sen sisäisesti palkitsevaksi ja tyydyttäväksi? (Hackman 1997, Nakarin 2003, 50 mukaan).

Teoriassaan Herzberg toi oivan lisän aiempaan teoriakeskusteluun. Vaikka hän ei nähnyt, että työn ulkopuolelta tulevat tekijät suoranaisesti lisäsivät motivaatiota –hän huomasi, että on olemassa motivaatiota lisääviä ja vähentäviä tekijöitä. Kun Herzberg kiinnitti huomiota myös työn ulkopuolelta motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, voitiin katse suunnata laajemmin myös ympäristöön, kuten esimerkiksi työilmapiirin vaikutukseen työmotivaatioon. Teorian heikkoutena näkisin sen, että siinä ei tunnustettu, että ulkoapäin tulevat tekijät voisivat vaikuttaa motivoitumiseen positiivisesti, vaan ainoastaan ne kykenisivät vähentämään tyytymättömyyttä.

6.5 Prosessiteoriat

6.5.1 Odotusarvoteoria

Vroom kehitti odotusarvoteorian vuonna 1964. Teorian mukaan ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa (Viitala 2004, 158). Odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihminen valitsee todennäköisemmin vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä vaikutuksia hänen itsensä kannalta. Odotusarvoteoriassa otetaan huomioon useita käyttäytymiseen liittyviä motiiveja ja oletetaan lähtökohtaisesti, että ihmisen käytös on hyvin monimutkaista. (Juuti 1999, 39–40). Teoria tarkastelee ihmisiä myös järkevinä olentoina, joilla on omat uskomuksensa ja odotuksensa tulevan suhteen (Ruohotie 1983, 78).

Odotusarvoteoria pyrkii vastaamaan muun muassa kysymyksiin: minkä vaihtoehdon ihminen valitsee useista eri vaihtoehdoista? Kuinka motivoitunut henkilö on toimimaan valitsemansa vaihtoehdon suuntaisesti? Jos ihminen valitsee tietyn vaihtoehdon, kuinka todennäköisesti hän arvioi onnistuvansa toiminnassaan? Millaisia palkkioita hän arvioi saavansa ja miten paljon hän arvostaa noita palkkioita? (Juuti 1999, 40). Korkeaan suoritustasoon liittyvätkin palkankorotukset, ylennykset, tunnustus ja arvostus, sekä työhön liittyvät sisäiset palkkiot, esimiehen tuki ja työryhmän hyväksyntä. (Porter & Lawler 1968, Juutin 1999, 42 mukaan.) Viitalan (2004, 158–159) mukaan työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan vaikea, muttei mahdotonta ja mikäli työ on liian vaikeaa tai helppoa se heikentää motivaatiota. Sama pätee palkkioihin: jos työntekijä ei usko, että parantunut suoritus tuottaa hänelle mitään lisäarvoa, ei hän teorian mukaan motivoitu suurempiin ponnisteluihin.

Teorian ongelmat ovat lähtökohtaisesti samat kuin Maslowin teoriassa, joskin Vroom on jalostanut sitä hieman eteenpäin. Mielestäni keskeisin ongelma on edelleen liian yksinkertaistettu näkemys ihmisestä. Teoriassa ei huomioida ihmisen toimintaa itsearvoisena, vaan taustalla on karkeimmillaan näkemys ihmisestä ahneena omanedun tavoittelijana, joka tyydyttää tarpeitaan ja viettejään. Toisen ongelman muodostaa

mielestäni Vroomin liian matemaattinen ja sekava esitystapa, jossa ei kuitenkaan tarkastella riittävästi työtyytyväisyyden ja motivaation välistä yhteyttä.

6.5.2 Oikeudenmukaisuusteoria

J. Stacy Adamsin kehittämä oikeudenmukaisuusteoria on yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään tietyn oikeudenmukaisen suhteen verrattuna muihin ihmisiin. Teoria perustuu ajatukseen, jossa työntekijä vertaa oman työsuorituksen ja siitä saatavien palkkioiden suhdetta valitsemaansa vertaishenkilöön. Mikäli työsuorituksen ja tulojen suhde on sama kuin vertailtavalla henkilöllä on tilanne työntekijän kannalta tyydyttävä. Tilanne on puolestaan epätydyttävä kun suhde on erisuuri. Jos työntekijä kokee palkkioiden ja työsuorituksen suhteen jäävän pienemmäksi kuin henkilöllä johon hän itseään vertaa, pyrkii hän joko saamaan lisää palkkioita tai vähentämään työsuoritusta. Palkkioiden ja työsuorituksen suhteen ollessa suurempi kuin vertailtavalla henkilöllä, pyrkii työntekijä lisäämään työsuoritustaan tai pienentämään palkkiotaan tasapainon saavuttamiseksi.

(Juuti 1999, 46–48; Viitala 2004, 159.)

Teoria on saanut runsaasti tukea empiirisistä tutkimuksista ja näyttääkin siltä, että havaittu epäoikeudenmukaisuus määräytyy ihmisten välisten palkkio –vertailujen kautta. Vertailujen tulos näyttää vaikuttavan myös tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen ja yksilön pyrkimyksenä on pyrkiä pienentämään tuota jännitettä. (Juuti 1999, 48–49.) Toisaalta teorian ihmiskäsitys on mielestäni liian suppea ja siinä ihmisen toiminta ja päämäärät nähdään liian kapeasti ja yksioikoisesti. Ihmisen pyrkimyksenä on saavuttaa oikeudenmukainen suhde verrattuna muihin ihmisiin ja ihmisen muut tarpeet, kuten esimerkiksi tarve kehittää itseään, jäävät huomiotta. Tosin sanoen yksilöllä voi olla suurempi pyrkimys tehdä työnsä hyvin ja saada sitä kautta tyydytystä kuin tarve pyrkiä oikeudenmukaisuuteen suhteessa paremmin palkattuun työtoveriinsa, jonka työpanos ja tuotos eivät ole yhtä hyviä. Teoria ei myöskään huomioi riittävästi muita kuin palkkioiden ja työsuoritusten keskinäistä vaikutusta motivaatioon. Miten esimerkiksi muut kuin työsuoritukseen perustuvat palkkiot vaikuttavat motivaatiotasoon? Entä kuinka oikeudenmukaiseksi esimerkiksi erilaiset määrävuosilisät, syrjäseutuliset jne. voitaisiin nykyisin katsoa? Toisaalta teorian ansiona on, että oikeudenmukaisuuteen on kiinnitetty

huomiota ja se on oikeutetusti nostettu esiin keskusteltaessa ihmisten työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

6.5.3 Päämääräteoria

Locken päämääräteorian mukaan yksilön valitsevat päämäärät ohjaavat hänen toimintaansa. Työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen itsensä havaitsemien työn todellisten piirteiden funktio (Asp & Peltonen 1991, 62). Toisin sanoen ihminen arvioi ympäristöönsä ja sen tapahtumia ja muodostaa näiden havaintojen pohjalta tietyn kuvan todellisuudesta. Tämän todellisuuskäsityksen perusteella yksilö sitten valitsee itselleen päämääriä. Teoriassa oletetaan, että vaikean ja selkeän päämäärän tavoittelu motivoi yksilöä enemmän, kuin helppo ja epäselvä päämäärä. Päämäärän tulee olla myös yksilön hyväksymä. Pelkkä organisaation antama tavoite ei riitä. Työntekijällä on oltava myös riittävät mahdollisuudet suoriutua työtehtävästä ja lisäksi organisaation antama tuki työntekijälle on tärkeää. Motivoitumisen kannalta oleellista on myös se, että henkilö saa palautetta siitä kuinka hyvin hän on suoriutunut tehtävistään. Haasteellisten päämäärien vaikutus häviää pian, jos henkilö ei saa palautetta siitä, miten hyvin hän on suoriutunut tehtävästään. (Juuti, 1999, 51.) Myös Atkinsonin suoritusmotivaatioteorian mukaan ihmisillä on luontainen halu onnistua ja toisaalta välttää epäonnistumista. Myös onnistumisodotuksilla ja onnistumisarvolla on suuri merkitys motivaation synnyn kannalta. (Liukkonen ym. 2002, 25).

Motivaatiotutkija David McLelland Harvardista on puolestaan luokitellut motivaation kolmeen luokkaan. Luokat ovat saavutusmotivaatio (saavutuskulttuuri), hyväksytyksi / pidetyksi tuleminen (sopeutumiskulttuuri) ja valtamotivaatio (valtakulttuuri). McLellandin mukaan useimmissa organisaatioissa on kaikkia näitä motivaatiokulttuureja, joskin ne vaihtelevat ja tekevät siten organisaatiokulttuureista erilaisia. (Kauppinen 1997, 80–81). Saavutuskulttuurissa tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, saavuttamista arvostetaan ja siitä palkitaan. Ihmisiltä odotetaan käskyjen ja sääntöjen noudattamista, tottelevaisuutta ja lojaalisuutta. Sopeutumiskulttuurissa hyväksytyksi tuleminen on keskeinen motivaatiotekijä. Keskeistä on ihailtuna, rakastettuna, hyväksyttynä ja pidettynä oleminen ja ihmiset onnistuvat sopeutumalla ja sopeuttamalla omaa käytöstään. Valtakulttuurissa puolestaan toimii vahvemman laki ja vahvempi on se, jolla on myös enemmän valtaa.

Vallan määrä toimii myös onnistumisen mittarina. Se jolla on eniten valtaa, onnistuu parhaiten, eivätkä valta ja valtuudet ole väline saavutuksille –vaan niistä on tullut päämäärä. Työn sisältöä ja saavutuksia tärkeämpiä ovatkin vallan symbolit kuten huoneen sijainti, pöydän koko sekä ryhmän asema ja jäsenyys. (Kauppinen, 1997, 80–81.)

Teorian keskeinen anti on mielestäni siinä, että se kiinnittää huomiota ihmisen päämääräsuuntautuneisuuteen, eli ihmiset kaipaavat haasteita ja niiden on oltava oikeassa suhteessa omiin kykyihin. Niiden saavuttaminen edellyttää myös yksilön hyväksyntää ja tavoitteeseen sitoutumista. Erityisen merkityksellistä on palautteen saaminen työstä, jota aiemmat teoriat eivät ole juuri korostaneet. Näkisin että päämääräteorian voidaan katsoa olevan myös myöhemmin kehitellyn itsemääräämisteorian taustalla, jossa yksilön tarve onnistua työssään eli koettu pätevyyden tunne ja tarve kuulua ryhmään eli sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat merkittäviä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

6.6 Itsemääräämisteoriat

Itsemääräämismotivaatio on ollut yksi käytetyimpiä viitekehyksiä tutkittaessa ja selitettäessä motivaatiota viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana (Liukkonen ym. 2002, 109). Itsemääräämismotivaatioteoria muodostaa tutkimuksen keskeisen viitekehyksen, koska teorian monipuolisuus ja osa-alueet, kuten motivaatioilmasto ja autonomiapyrkimys –käsitteet mahdollistavat tunneälykkään johtamistavan vaikutusten tarkastelun suhteessa motivaatioon. Tästä syystä itsemääräämisteoriat on kuvattu omassa kappaleessaan.

Decin ja Ryanin (1985, 2000) itseohjautuvuuden motivaatioteoria / itsemääräämisteoriat on jatkumoa Decin aiemmin kehittämälle sisäisen motivaation teorialle. Sisäisen motivaation teoriassa koetun pätevyyden lisäksi myös koettu autonomia, eli itsemääräämisoikeus nähdään merkittävänä psykologisena tarpeena (Juuti 1999, 53). Liukkonen ym. (2002, 31) mukaan itsemääräämisteoriat, kuten työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat motivaatioomme, mutta prosessissa väliin tulevat tekijöinä toimivat koettu pätevyys, koettu autonomia sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä kolme tarvetta vaikuttavat siis motivoitumiseemme. Teorian toisessa vaiheessa on kuvattu kuinka motivoitunut henkilö on –kuudella eri tasolla mitattuna.

Sisäsyntyisellä eli sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua ja tarvetta ryhtyä toimimaan oman mielenkiintonsa ja kykyjensä mukaisesti, ilman ulkoista kimmoketta tai pakkoa. Ihminen toimii itsensä vuoksi ja sisäiset palkkiot syntyvät ennen kaikkea tunteesta, jolloin koemme sisäistä mielihyvää. Sisäinen motivaatio toimii mielenkiinnon ja itsensä kehittämisen aikaansaamana. Se on myös sisäinen energian lähde, joka ajaa yksilön uusiin haasteisiin. Ulkoisesti motivoituneen ihmisen toiminnassa taas korostuvat ulkoiset palkkiot, sosiaaliset arvostukset sekä jopa pahimmassa tapauksessa uhkailut ja rangaistukset. (Deci & Ryan 1985, Liukkosen ym. 2002, 31–32 mukaan.)

Itsemääräämisteoriassa Deci ja Ryan ajattelevat motivaatiota eräänlaisen jatkumona. Kun aiemmin ajateltiin, että ihminen on joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut, Decin ja Ryanin mukaan motivaatio koostuu neljästä eri vaiheesta. Motivaation ensimmäistä vaihetta edeltää amotivaatio, eli motivaation täydellinen puuttuminen. Seuraavaksi ilmenevät ulkoisen motivoitumisen neljä eri vaihetta ja motivoituminen huipentuu sisäisen motivoitumisen tasolle. Motivaatiojatkumo koostuu lopulta siis kuudesta eri ulottuvuudesta, joiden eroavaisuuteen vaikuttaa itsemääräämisen aste. (Liukkonen ym. 2002, 109–111.)

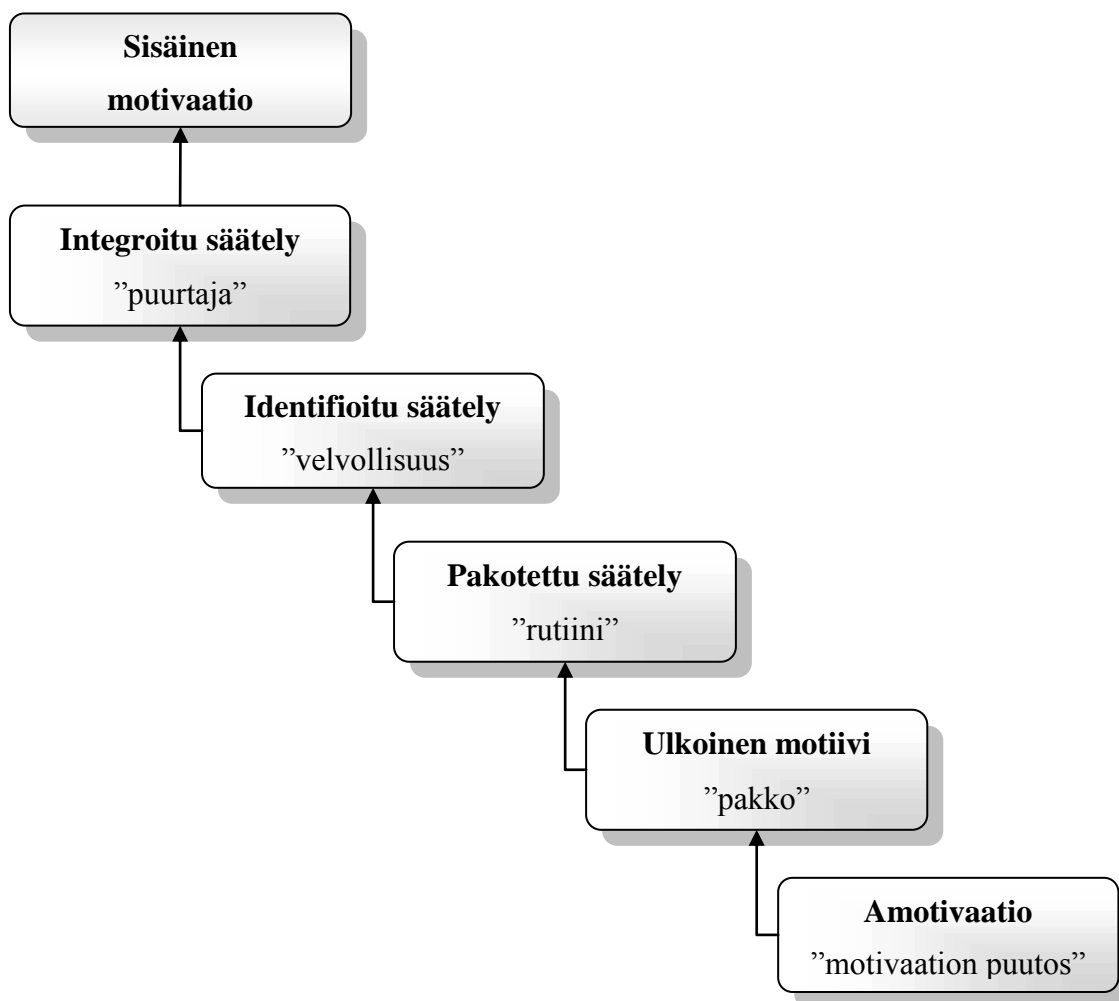
6.6.1 Itsemääräämismotivaation eri vaiheiden ilmeneminen

Seuraavaksi esittelen itsemääräämismotivaation eri vaiheet, joita ovat amotivaatio, ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, identifioitunut säätely, integroitunut säätely sekä sisäinen motivaatio. Käytän eri vaiheista myös uusia nimityksiä, jotka kuvaavat mielestäni selkeämmin eri vaiheiden olemusta. (ks. kuvio 4 sivu 62).

Amotivaatio tarkoittaa motivaation puuttumista ja tällöin ihminen kokee että toiminta on täysin ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Ihminen ei näe yhteyttä omien tekojen ja toiminnan lopputuloksen välillä ja tehtävän kokonaiskuva, tavoitteet ja tulokset ovat hämärän peitossa. Näin ollen ihminen ei näe syytä miksi ponnistella jotain tavoitetta kohti, vaan tehdään vain se, mikä on pakko tehdä.

Ulkoisen motivaation vaiheessa ”pakko” -toiminnassa on aina mukana ulkoinen kontrolli, eikä se tyydytä ihmisen henkilökohtaisen autonomian tarvetta. Ulkoisella motivaatiolla

tarkoitetaan toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden, pakotteiden tai rangaistuksen pelon takia. Valvontalaitteiden tai esimiehen valvovan silmän alla useimmat yrittävät parhaansa, mutta käyttäytyminen muuttuu, mikäli kontrollia ei ole. Näin ollen pitkällä tähtäimellä ulkoisen motivaation keinot ovat hyvin lyhytvaikutteisia. (Liukkonen ym. 2002, 111–112).



KUVIO 4. Itsemääräämismotivaation eri vaiheiden ilmeneminen

Pakotetusta säätelystä *"rutiinista"* on kyse silloin, kun työntekijä on sisäistänyt ulkoiset pakotteet ja rangaistukset, mutta ulkoisen kontrollin läsnäolo ei ole edellytys toiminnalle. Työntekijä toimii parhaansa mukaan, vaikka pomo ei olisikaan katsomassa. Tällöin koettu sisäinen pakko toimii motivaation lähteenä.

Identifioituneessa, eli tunnistetussa säätelyssä toimintaan osallistutaan ilman vaihtoehtoja ja silloin kun toiminta koetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi. (Liukkonen ym. 2002, 112.) Käytän vaiheesta nimitystä ”*velvollisuuden tunto*”. Identifioituneesta toiminnasta eli velvollisuuden tunteesta tapahtuva toiminta ei ole kuitenkaan vielä täysin autonominen motivaation muoto, sillä toimintaan ei osallistuta puhtaasta tekemisen ilosta.

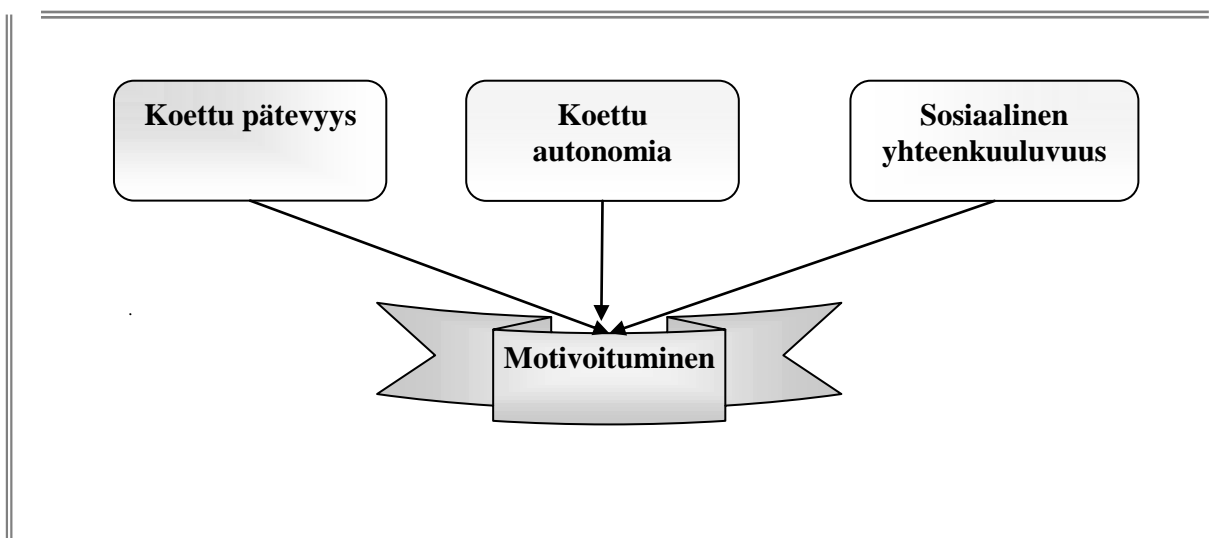
Integroitunut säätely tarkoittaa, että toiminta johon osallistutaan, on tärkeä osa ihmisen persoonallisuutta tai identiteettiä. Tällöin toiminta on hyvin pitkälle autonomista, mutta sitä kuvastaa silti tietty kontrolli. Työpaikalla tämä ”puurtaminen” voi näkyä myös siten, että työstä muodostuu niin tärkeä osa itseä, että se alkaa haitata jopa muita elämän osa-alueita. Ero integroituneen säätelyn ja sisäisen motivaation välillä on siinä, että ihminen ei toimi pelkästään sen tuoman ilon tai mielihyvän vuoksi.

Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toimintaa osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi. Kun ihminen kokee olevansa ”*itsensä herra*”, motiiveina voivat olla ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai sosiaalinen vuorovaikutus saavat aikaan. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hänen autonomian kokemuksensa on huipussaan, jolloin se voi tyydyttää hänen tiedollisia, suorituksiin tai taiteellisiin elämyksiin liittyviä tarpeita. (Liukkonen ym. 2002, 113.)

Itsemääräämismotivaatioteorian mukaan motivaatio on kuitenkin laajempi sosiaalisten ja kognitiivisten tekijöiden prosessi, kuin pelkästään edellä esitetty motivaatiojatkumo. Teorian lähtökohtana on kolme tarvetta, joita pyrimme tyydyttämään jokapäiväisessä elämässä. Haluamme kokea pätevyuden tunnetta, autonomiaa sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. (ks. kuvio 5, sivu 64). Nämä kolme viettiä ja niiden tyydyttämisyrittäminen toimivat motiiveina ja saavat meidät toimimaan. Liukkonen ym. (2002, 115–116) mukaan koetulla pätevyydellä tarkoitetaan luottamusta omaan kykyihimme. Jos ihminen kokee olevansa hyvä työssään ja pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputuloksia, on hän motivoituneempi toimintaan (Liukkonen ym. 2002, 115–116). Esimiehen tulisikin antaa työntekijöille riittävän haasteellisia tehtäviä ja jakaa myös vastuuta alaisilleen. Myös ansaitun tunnustuksen merkitys on mielestäni oleellinen.

Koetulla autonomialla tarkoitetaan puolestaan sitä, missä määrin ihminen kokee voivansa tehdä valintoja. Esimerkiksi millainen mahdollisuus hänellä on osallistua päätöksentekoon. Mitä korkeampi ihmisen autonomian aste on, sitä motivoituneempi hän myös on. Valinnan vapaus merkitsee myös ajattelun vapautta, jolloin häntä tuetaan ajattelemaan itsenäisesti, etsimään luovia ratkaisuja ja esittämään mielipiteitään ja näkemyksiään. (Liukkonen ym. 2002, 75, 115–116.) Innovatiivinen ajattelu onkin yhä tärkeämpi kilpailutekijä, jonka avulla uudistutaan, keksitään uutta ja pysytään kehityksessä mukana.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne tarkoittaa puolestaan yksilön sidettä ryhmään. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden -tunteen katsotaan olevan merkittävä tekijä ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. (Liukkonen ym. 2002, 115–116.) Etenkin monet kotoaan käsin etätyötä tekevät ihmiset kaipaavat juuri sosiaalista vuorovaikutusta ja tunnetta siitä, että kuuluvat ryhmään. Edes virtuaalinen vuorovaikutus esimerkiksi internetin välityksellä ei voi korvata aitoa sosiaalista kanssakäymistä.



KUVIO 5. Itsemääräämisteorian motivoitumistarpeet

Liukkonen ym. (2002, 115–117) tulkitsevat Deciä ja Ryania siten, että sosiaalisen ympäristömme ilmapiirillä on keskeinen merkitys. Ympäristön ilmapiiri vaikuttaa siihen, mille tasolle motivaatiomme muotoutuu. Toisin sanoen motivaatioprosessi alkaa työpaikalla sosiaalisesta ilmapiiristä. Ilmapiiristä riippuu tyydyttääkö vai ehkäiseekö se

ihmisen pätevyyden, autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeita. Jos nämä tarpeet tyydyttyvät, työntekijän itsemäärääminen muodostuu positiiviseksi. Tällöin ihminen osallistuu yksittäisiin työtehtäviin vapaaehtoisesti ja samalla edesauttaa sitä, että työ muodostuu sisäisesti motivoivaksi. Kielteiseksi koettu ilmapiiri puolestaan ei tyydytä kyseisiä tarpeita ja itsemäärääminen muodostuu negatiiviseksi. Näin ollen on vaarana, että motivoituminen tapahtuu ulkoisten motivaatiotekijöiden varassa tai loppuu jopa kokonaan. Seurauksena voi olla ahdistuneisuutta ja negatiivisia uskomuksia työn tarkoituksesta –työmotivaatio laskee ja työhön sitoutuminen vähenee.

6.6.2 Motivaatioilmasto

Motivaatioilmasto –käsite kuvaa millainen ilmapiiri motivoitumisen kannalta esimerkiksi työpaikalla vallitsee. Eli onko työyhteisön ilmapiiri motivoitumista tukevaa vai pahimmassa tapauksessa sitä heikentävää. Motivaatioilmasto –käsitteen ohella paljon käytettyjä termejä ovat myös motivaatioilmapiiri, työilmapiiri, organisaatioilmapiiri jne. Tässä yhteydessä näitä termejä käytetään osin rinta rinnan, mutta niillä tarkoitetaan holistista ilmapiiriä nimenomaan motivaation kannalta. Käsite ei kata esimerkiksi luovuusilmapiiriä, turvallisuusilmapiiriä jne.

Tunneilmapiiri synnyttää motivaatioilmaston ja työmotivaation kannalta on ensiarvoisen tärkeää muokata työpaikan ilmapiiriä myönteiseksi, jotta voisimme motivoitua sisäisesti. Työilmapiiri ei kuitenkaan sinällään kasvata tai heikennä motivaatiota, vaan ihmisen omat subjektiiviset kokemukset vaikuttavat siihen millaiseksi ilmapiirin koemme ja millaiseksi motivaatiotasomme muodostuu. Jos ihminen kokee, että työ tarjoaa pätevyyden kokemuksia, antaa mahdollisuuden autonomiaan ja että voimme kokea työssämme sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen, myös motivaatiomme todennäköisesti kasvaa. Työmotivaatio voi myös heikentyä merkittävästi, mikäli työpaikalla on kontrolloiva ilmapiiri, työntekijöiden työpanosta vähätellään tai työyhteisössä on huono ilmapiiri. (Liukkonen ym. 2002, 122.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan työyhteisössä tulisi luoda ilmapiiri, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kohota tarvehierarkiassa tyydyttämään ylempien tasojen tarpeita. Mikäli työyhteisö epäonnistuu tehtävässä, voi se nostaa työntekijöiden

turhautumista, alentaa työsuoritusta ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön. Turhautuminen ja pettymysten sietoaste voi vaihdella melko siedettävästä psyykkisesti lamauttavaan. (Ruohotie 1983, 35–39.) Organisaation ilmapiirin merkitys henkilöstön työmotivaation virittäjänä on todettu myös suomalaisissa tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan työhalukkuutta määräävät lähinnä työn kannustearvo eli miten haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työ koetaan ja missä määrin työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. Myös sillä on merkitystä kuinka suoritusorientoitunut ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, eli missä määrin henkilöstö saa palautetta työsuorituksistaan ja kuinka oikeudenmukaiseksi palkkiojärjestelmä koetaan. Motivaatiota lisäävät myös ihmiskeskeinen ilmapiiri työyhteisössä ja se miten ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus työyhteisössä toimivat. (Ruohotie 1983, 165.)

Myös tunneälykkäällä johtamistavalla on vaikutusta motivaatioilmaston muotoutumiseen. Esimiehellä on merkittävä rooli työilmapiirin muotoutumisessa ja esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa siihen siinä millainen kulttuuri työyhteisössä vallitsee. Juutin (2005, 48) mukaan johtaja luo positiivisen tunneilmaston työyhteisöön, mikäli hän osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan ja tulemaan samalle aaltopituudelle heidän kanssaan. Haagenseenin koulumaailmaan sijoittuvan tutkimuksen mukaan muun muassa opettajalla, joka tukee opiskelijoiden autonomisuutta ja itseohjausta, on hyvät edellytykset vaikuttaa opiskelijoiden motivaatioon myönteisellä tavalla (Haagensen 2007). Myös Pirnesin (1990, 44) mukaan johtajan henkisen jouston ja ihmissuhteiden hallinta ovat avainasemassa työyhteisön ilmapiirin muotoutumisessa.

6.7 Motivoiva johtaminen

Motivointi on tyyppillinen perinteisen henkilöstöjohtamisen keino. Johtajat ja esimiehet määrittävät pitkälti omalla toiminnallaan, missä määrin työntekijät innostuvat työstään tai menettävät motivaation työtä kohtaan (Liukkonen ym. 2002, 133). Asetelma on se, että esimies motivoi ja alaiset ovat kohteena. Tämä kuvastaa hyvin autoritaarisen johtamisen luonnetta –ohjaus tulee ylhäältä. Koska tässä työssä tarkastellaan nimenomaisesti tunneälykkään johtamisen välistä yhteyttä motivaatiotasoon, on tarkastelu tavallaan katsomista ”ylhäältä alaspäin”. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja motivoi ja alaiset ovat kohteena ja jossa asetelma on autoritäärinen ja arvottava.

Kuten edellä olemme voineet todeta, motivoituminen on monisyinen ilmiö, jolloin johtaja ei yksistään ole vastuussa alaistensa motivaatiosta. Työntekijöissä on myös aina sellaisia, jotka kokevat motivaatioilmaston erilaisilla kuin toiset. Tässä työssä tarkastellaan nimenomaan johtajan roolia yhtenä osa-alueena motivaatioilmastoon ja motivoitumiseen vaikuttavien eri tekijöiden joukosta.

Työmotivaatiota määrääviä tekijöitä tutkineet Ruohotie ja Peltonen (1991) osoittavat työmotivaation riippuvan monesta eri tekijästä. Taustalla on joko suoritusorientoitunut tai ihmiskeskeinen ilmapiiri. Myös esimiestyö vaikuttaa keskeisesti työmotivaatioon. Työpaikan ihmissuhteet, työn kannustearvo ja henkilöstön sidonnaisuus työhön ovat kokonaisuuksia, joihin sisältyy useita yksittäisiä tekijöitä. Kannustearvoina ovat työn mielekkyyteen liittyvät vaihtelevuus, mielenkiintoisuus ja itsemääräämisen aste. Sisäiseen palautteeseen taas liittyvät onnistumisen ja edistymisen kokemukset. Sisäinen tiedotus sekä tiedonkulun avoimuus ovat myös tärkeitä tekijöitä organisaation sisäiselle työmotivaatiolle ja etenkin uudistuksista ja muutoksista tiedottaminen on tärkeää. (Ruohotie & Peltonen 1991, Heinosen 1997, 61 mukaan).

Itse työn ominaisuudet ovat työmotivaation säätelyn näkökulmasta keskeisin tekijäryhmä. Ne kertovat mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle, kuinka paljon ja minkälaista palautetta ihminen saa työstään (Ruohotie 1983, 228). Työympäristö taas voidaan jakaa välittömään ja koko organisaation kattavaan työympäristöön. Välitön työympäristö käsittää työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen, kun koko organisaation kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. (Ruohotie 1983, 35–39.)

Motivaation synnyttäminen työntekijässä on monisyinen ja herkkä asia. Esimiehen vaikutus alaisten motivoitumiseen riippuu paljon esimiehen asenteista heitä kohtaan sekä alaisia kohtaan osoitetusta arvostuksesta. (Viitala 2004, 160–161.) Esimiehen on myös tärkeä muistaa, että alaisten tarpeet ovat usein lähes samat kuin esimiesten (Pirnes, 1990, 60). Työntekijällä itsellään on myös vastuu omasta motivaatiostaan. Esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan motivaatiota vahvistavana tai heikentävänä tekijänä, joko kannustamalla työntekijää tai latistamalla henkilöstön työhalun (Kangas, 1995, 33). Myös esimiehen oma motivaatio ja kyky luoda edellytyksiä ihmisten motivoitumiseen työssä,

vaikuttavat koko työyhteisön yhteismotivaatioon. Esimiesten ensisijainen tehtävä onkin vaikuttaa ihmisten työn sisältöön ja työn muotoiluun ja sitä kautta pyrkiä luomaan työntekijöille mahdollisuus toteuttaa korkeamman tason tarpeitaan. Näin ollen sisällöltään rikas työ ja henkisen kasvun mahdollistava ilmapiiri luovat edellytykset korkealle työmotivaatiolle. (Pirnes, 61–62,1988.)

Nykyisessä johtamisessa pyritään siihen, että kaikkien työntekijöiden omaan mieleen rakentuu motivaatiota jatkuvasti tuottavia mekanismeja —ja vielä niin, että toiminta ohjautuu samaan suuntaan. Tärkeimmät edellytykset ovat riittävät tiedot tarkoituksesta, tavoitteista ja muista keskeisistä asioista, sekä riittävä määrä vastuuta ja valtuuksia. Sitoutuminen voimistuu entisestään, jos voi kuulua hyvään tiimiin ja tehdä työtä, josta on eniten kiinnostunut. Sitoutuneet ihmiset saavat enemmän aikaa kuin sitoutumattomat, jotka joutuvat toimimaan vain ulkoisten motivaattoreiden, esimerkiksi rahapalkkion tai valvonnan –varassa (Helin 2006, 152.)

E. K Strong³ on tehnyt havaintoja työntekijöiden motivaatiota koskevista useista eri tutkimuksista ja koonnut niiden perustella erilaisia luokkia. Näiden tekijöiden voidaan nähdä kuvastavan työntekijöiden motivaation taustalla olevia päämääriä ja toiveita. Strongin mukaan jo vuonna 1938 on työntekijöiden päämäärinä ja toiveina ollut muun muassa:

- vakaa työsuhde
- selkeästi määritellyt vastualueet
- hyvät työskentelyolosuhteet
- oikeudenmukainen ja kohtuullinen palkkaus
- sopiva työaika ja stressin ja monotonian välttäminen
- työntekijöiden huomioiminen kanssaihmisenä, mielipiteiden arvostaminen, ja hyvinvoinnin korostaminen

³ Lähde: E.K Strong (1938) Psychological Aspects of Business, McGraw-Hill. (Teoksessa Ghiselli & Brown, 1969, 331–332).

- mahdollisuus nauttia työnteosta ja saada tietoa työntuloksista
- työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen työolosuhteita määriteltäessä
- epäkohtien asiallinen selvittäminen
- ylenemismahdollisuus ansioiden mukaan
- esimiehen oikeudenmukainen ja asiallinen käyttäytyminen
- työtovereiden hyväksyntä ja omaan asemaan kohdistunut arvostus muiden taholta
- mahdollisuus virkistykseen ja vapaa-aikaan sekä oman kodin ja säästöjen hankkimismahdollisuus
- mahdollisuus rikkaaseen elämään johon kuuluu sivistys sekä itselle että lapsille ja paras mahdollinen perheonni ja elämä.

Kuten voimme todeta, jo vuonna 1938 esitetyt työntekijöiden motivoitumisen taustalla vaikuttavat tekijät, eivät ole juuri muuttuneet viimeisen 70:n vuoden aikana. Näihin tekijöihin johtaja voi vaikuttaa muun muassa määrittelemällä vastualueet selkeästi, huomioimalla työntekijöiden mielipiteet sekä antamalla riittävästi palautetta työstä ja työn tuloksista. Myös Ruohotien ja Peltosen (1991) mukaan ihmiset tarvitsevat motivaation ylläpitämiseen tietoa työnsä tuloksista sekä palautetta yleensä. Toki ihmisen tulee kaiken muun lisäksi olla kiinnostunut ja halukas tekemään työtänsä. Myös palkkiojärjestelmän tehokkuus, kuten yrittämisestä ja työn tuloksesta palkitseminen, sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, uralla etenemismahdollisuus ja kehittymismahdollisuudet ovat motivaatiota määrääviä tekijöitä. (Ruohotie & Peltonen 1991, Heinosen 1997, 61 mukaan; Voutilainen ym. 1987, 81–86). Voutilainen ym. korostavat myös, että alaisilla on vastuu omasta ja työtovereiden motivaatiosta, sillä jokainen voi motivoida omalla asenteellaan ja toiminnallaan myös toisia. Työmotivaation kannalta myös terveellisen työympäristön tulisi uusiutua riittävän usein. Tällöin uudet virikkeet, joko uusien tehtävien, organisointitapojen tai muiden toimintatapojen muutokset pitävät työn ja työympäristön mielenkiintoisena ja uusia haasteita tarjoavana. (Voutilainen ym. 1987, 81–86.)

Motivaation puute puolestaan synnyttää turhautuneisuutta, joka voi ilmetä muun muassa aggressiivisuutena, järkeistämisenä (joka ilmenee puolustelemisena ja selittelynä), taantumana (jolloin ihminen luopuu pyrkimyksestä ratkaista ongelman), sekä takertumisena vanhoihin toimintatapoihin. Pitkään jatkuessaan turhautuminen johtaa

lopulta alistumiseen ja pahimmillaan jopa apatiaan. (Voutilainen ym. 1987, 85). Ääritapauksessa työntekijä jättää tehtävät jopa tekemättä tai kieltäytyy tekemästä niitä, jos hän ei koe työtä mielekkääksi. (Viitala, 2004.) Ghisellin ja Brownin (1969, 232) mielestä motivaatiotekijöitä toisaalta korostetaan liikaa ja on tärkeää muistaa, että motivaatio on vain yksi työntekijän käyttäytymistä määräävä tekijä. Myös yksilön kyvykkyyteen, oppimiseen ja välineistöön sekä työolosuhteisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä niiden puutteita ei hyvä motivaatio kykene korvaamaan.

6.8 Rahan motivoiva vaikutus

Rahan motivoiva vaikutus on ajan kuluessa nähty hyvin eri tavoin. Sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikön Markku Lehdon mukaan: "Työssä jaksaminen ja viihtyminen on monisyinen asia. Siihen liittyvät niin työkyky, tunne oman työnsä hallinnasta kuin koko työympäristö". (Jäppinen 2005) Motivaatioteorioita tarkastelemalla voidaan mielestäni todeta, että rahan merkitys motivaatiotekijänä on huomattavasti vähentynyt ja muuttanut muotoaan. Raha ja muut aineelliset palkkiot ovat kuitenkin edelleen keskeisin tapa palkita työntekijöitä. Tästä syystä rahan motivoivan vaikutusten tarkastelu on nostettu omaksi osa-alueekseen. Toisaalta raha symboloi perustoimeentulon turvaamisen ohella lähinnä työntekijän "arvoa" ja on myös samalla yleisimmin käytetty tapa osoittaa työntekijän ja hänen edustamansa ammatin arvoa ja statusta yhteiskunnassamme. Druckerin (2006, 298) mukaan: "palkitseminen kertoo aina yksilön asemasta niin yrityksessä kuin yhteiskunnassa". Näin ollen rahan motivoivaa vaikutusta ei ole syytä kieltää tai vähätellä, mutta näkisin, että sisäisen pidempiaikaisen motivoitumisen lähteenä se ei ole kuitenkaan tärkein vaikutin.

Taylorin tieteellisen liikkeenjohdonteorian mukaan työntekijän paras motivaation lähde ja tehokkuuden tae oli korkea palkka. (Kiikka 2002, 17–18.) Michael Argyle (1974) puolestaan viittaa ihmissuhdekoulukunnan tutkijoihin, joiden mielestä raha ei ole työtyytyväisyyden tärkein tai ratkaisevin peruste. Rahaa tärkeämpiä työmotivaatiokeinoja ovat hänen mukaansa turvallisuus, työtoverit, mielenkiintoinen työ, viihtyvyys jne. Yleistäen voidaankin todeta, että primitiivisissä oloissa ihmisen perustarpeet, kuten ravinnon hankkiminen ja suojan löytäminen ovat ensisijaisesti motivoivia seikkoja tehdä työtä, mutta elinolojen kehittyessä muut tekijät ja valinnat työn sisältöön liittyen ovat

nousseet selkeämmin esiin. (Argyle 1974, 84–85, Aspin ja Peltosen 1991, 50 mukaan.) Myöhemmin myös Deci on tullut yhä kriittisemmäksi ulkoisten palkkioiden käytön suhteen ja näkemykset palkitsemisjärjestelmien merkityksestä vaihtelevat. Decin (1976) mukaan johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainoon sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Joillekin ihmisille motivaation lähde on oma sisäinen suoritustarve eikä ulkoisilla palkkioilla ole kovin vahvaa merkitystä. (Deci 1976, Liukkosen ym. 2002, 148–150 mukaan; Viitala 2002, 150.) Tästä voidaankin päätellä, että raha toimii hyvin motivoivana tekijänä työhön ryhdyttäessä, mutta jos tahdotaan saavuttaa pidempiaikainen motivoituminen edellyttää se myös muiden motivaatiotekijöiden aktivoitumista ja motivoitumista sisäisesti.

Toisaalta raha, palkat ja palkkiot kuuluvat ulkoisina motiiveina työhön, eivätkä ne sinällään laske kenenkään motivaatiota työntekoa kohtaan, mikäli työssä on muitakin motivoivia tekijöitä kuin pelkkä raha. Harva ihminen voi sanoa tekevänsä työtä pelkästään sisäisten syiden takia eikä työ normaalisti voikaan olla pelkästään sisäisesti motivoivaa. (Liukkosen ym. 2002, 148–149.) Raha voi toimia myös arvostuksen mittarina. Kiikan (2002, 70–71) mukaan palkalla on selkeä välillinen vaikutus arvostuksen tarpeeseen, koska se voidaan selkeästi luokitella lähinnä esimiehen antamaksi arvostukseksi. Arvostuksen tarpeilla on organisaatioissa merkittävä asema, koska henkilöt, jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissä ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa tyydyttävät arvostuksen tarpeitaan. Optimaalisen motivaation kannalta olisikin Kuutin (1999, 37) mukaan pyrittävä tilanteisiin, joissa mahdollisimman moni henkilö voisi tyydyttää arvostuksen tarpeitaan organisaation sosiaalisissa suhteissa.

Myös mahdollisuus siirtää työntekijä vaativimpiin tehtäviin sitä mukaa kun taito ja kyky kattuvat, on motivoiva tapa johtaa. Se edellyttää että työntekijät ovat mahdollisuudesta tietoisia. Näin aseman, statuksen tai palkan motivoiva vaikutus todentuu, mikäli se on ansaittua. Mikäli näin ei ole, ja henkilöstö kokee palkan, aseman tai statuksen nousun olevan ristiriidassa myöntämisperusteiden kanssa näkisin, että sillä voi olla myös hyvin voimakas motivaatiota vähentävä vaikutus. Toisin sanoen, jos henkilöstö kokee, että arvostuksen osoituksena annettu palkkio on annettu väärin perustein tai väärälle henkilölle, vähentää se muiden motivaatiota ja pyrkimystä saavuttaa kyseinen palkkio.

6.9 Motivaatioteorioiden anti

Vaikka motivaatioteorioita on kehitetty runsaan vuosisadan ajan, ei Kiikan (2002, 64) ja Ruohotien (1983, 33) mukaan toistaiseksi ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja yhdenmukaista motivaatioteoriaa, joka kykenisi selvittämään motivaatioprosessin kulun ja siihen kuuluvat tekijät kaikkia tyydyttävällä tavalla. Ei myöskään ole olemassa selkeää lähtökohtaa, jonka varaan työmotivaation kehittäminen voitaisiin luotettavalla tavalla rakentaa. (Ruohotie, 1983, 33; Kiikka 2002, 64). Vielä 1969 – luvulla, alan keskeisimmässä teoksessa: Työelämän psykologia, Edwin Ghiselli ja Clarence Brown toteavat, ”että ainakin näennäisesti on suorastaan mahdotonta oppia ymmärtämään työntekijöiden toimien perusteita” (Ghiselli & Brown 1969, 321.) Tämä johtuu kirjoittajien näkemyksen mukaan vaikeuksista käsitteellisesti määrittellä motivaatiota ja toisaalta ilmiön monimutkaisuudesta.

Vaikka työntekijöiden toimia on sittemmin opittu ymmärtämään, myös Pekka Ruohotie tunnistaa ongelman. Ruohotien (1983) mukaan muun muassa käsitteiden määrittelyssä esiintyvät puutteet, samojen ilmiöiden sekava ja päällekkäinen kuvaaminen, sekä erilaisten ahtaasti rajoitettujen ja kuvattujen prosessien, sekä toimintojen painottaminen tekevät motivaatioteorioiden ymmärtämisen vaikeaksi ja sekavaksi. Eri teorioiden yhteinen sanoma on, että motivaatioon voivat vaikuttaa useat erilaiset tekijät samanaikaisesti. Erilaisilla motivaatio- ja tarveteorioilla on Juutin (1992, 55–56) mukaan kolme yhteistä toimintaa ohjaavaa periaatetta. Ensiksikin ihminen pyrkii itselleen merkittäviin päämääriin, joiden avulla hän voi saada arvostusta myös itselleen. Toiseksi ihminen pyrkii säilyttämään oman sisäisen tasapainonsa sekä tasapainonsa itsensä ja ympäristön suhteen. Kolmanneksi ihmisellä on pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen.

Mielestäni motivaatioteorioiden kehittymien tähän päivään asti on kuitenkin kyennyt nostamaan historian kulussa esille siihen liittyvät elementit. Yhdyn Ruohotien vuonna 1983 esittämään näkemykseen siitä, että edelleen ongelmana ovat käsitteiden hajanaisuus, niiden sekava ja päällekkäinen käyttö ja monimutkainen ryhmittely. Jokainen motivaatioteoria on kuitenkin tuonut oman merkittävän lisänsä ja näkökulman motivaation ymmärtämiseen. Maslow nosti esiin yksilön tarpeet, Herzberg työn sisällön merkityksen jne. Nykyisin myös mm. sisäisen motivaation, ympäristön ja sosiaalisten suhteiden sekä odotusten tuomien yllykkeiden katsotaan olevan osa monimutkaista motivoitumisprosessia.

Näkemykseni mukaan keskeinen ongelma on siinä, että motivaatioteorioiden hiomisessa ”kompaktiksi paketiksi” on epäonnistuttu.

Toistaiseksi itsemääräämisteoria on kunnianhimoisin pyrkimys esittää motivaatiota moniulotteisesti. Teoria kuvaa motivoitumisen taustalla vaikuttavat tarpeet monipuolisesti, mutta samalla yksinkertaisesti. Lisäksi teoriassa esitetään motivoitumisen eri vaiheet/tasot, jotka vaihtelevat eri aikoina ja eri konteksteissa yksilöllisesti. Työpaikalla motivaatioilmastoon vaikuttavat Liukkosen (2002, 133) mukaan monet tekijät, kuten vuorovaikutussuhteet alaisten ja esimiesten välillä, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikointi, sekä toiminnan organisointi ja johtaminen.

Itsemääräämisteoriassa myös ilmapiirin vaikutus motivaatioon on huomioitu. Motivaatioilmaston luomisessa ei ole kuitenkaan olemassa yleispäteviä ohjeistuksia, jotka toimisivat kaikissa mahdollisissa konteksteissa, mutta kun tarkastelemme aiempaa itsemääräämisteoriaa ja tunneilmaston vaikutusta motivoitumiseemme, voimme todeta selkeitä yhtäläisyyksiä tunneälykkään johtamistavan välillä. Tunneälykkään johtamistavan osa-alueilla kuten johtajan taidolla hallita itsensä, hänen sosiaalisella kyvykkyydellään ja empatiataidoillaan sekä intuitiolla voidaan merkittävästi vaikuttaa positiivisen tunneilmaston luomiseen työpaikoilla. Koiviston (2004, 65) mukaan tunneälykäs johtaja osaa yleensä motivoida ja innostaa sekä ohjata työntekijöitään. Hänellä on kyky havaita tunteita itsessä ja työntekijöissä, ja hän osaa motivoitua ja hallita tehokkaasti erilaisia tunnetiloja (Koivisto 2004, 65).

Teorian heikkoutena näkisin sen, että se on vielä liian monisyinen. Teorian kokonaisuuden hahmottaminen vaatii paneutumista ja useiden eri tekijöiden huomioimista samanaikaisesti. Myöskään motivoitumisasteen eri vaiheiden kuvaamisessa käytetyt nimet eivät ole riittävän kuvaavia, vaan niiden ymmärtäminen vaatii paneutumista asiasisältöön. Osin tästä syystä käytän rinnalla niin sanottuja ”suomennettuja nimikkeitä”, jotka ovat mielestäni osin kuvaavampia kuin alkuperäiset.

Voidaankin todeta, että teoria, jossa kyettäisiin huomioimaan ihmisen ja ympäristön monimutkaisuus, keskeneräisyys ja jatkuva muutos ja joka olisi samalla yksinkertainen —on toistaiseksi ollut mahdotonta. Toisaalta ”tulla valmiiksi” -pyrkimys, ei lienee edes

mielekäs, vaan ymmärryksen syventäminen ja ”matkalla olo” lienee merkityksellisempää. Myös Jari Vuoren (2006, 2) mukaan teorioiden rajallisuus paljastuu jokaiselle sukupolvelle omalla tavallaan ja jokainen teoria voi luoda ensiarvoisen ymmärryksen siitä missä määrin aiemmat teorit ovat olleet kulttuurisesti rajautuneita. Hän kysyykin ansaitusti: ”Jos teorit eivät ole tosia, miksi niitä tulisi luoda? ja toteaa että: ”teorioita on luotava, jotta voisimme ylipäänsä tietää onko teorioita olemassa.” (Vuori 2006, 1-2.)

7 TEOREETTISEN TARKASTELUN YHTEENVETO

Edellisissä luvuissa (luvut 3-6) on kuvattu tutkimuksen tärkeimmät teoriat, joita ovat tunneälykkyys, hyvä johtamistapa ja motivaatio. Ne muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa keskitytään tarkastelemaan tunneälykkään johtamisen vaikutuksia motivaatioon ja hyvään johtamiseen. Tunneälykkäässä johtamisessa johtaja käyttää korostuneesti omaa persoonaansa vuorovaikutuksessa työyhteisön työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Teoreettisen osan ensimmäisessä osassa (luku 3) on esitetty tunneälykkyyden teoria ja sen osin uudelleen muotoiltu malli, jossa intuitio on liitetty osaksi tunneälykkyyttä. Tässä työssä tunneälyn käsite muodostuu kolmesta eri osa-alueesta. Teoreettinen viitekehys perustuu osin Daniel Golemanin malliin, mutta tutkimuksessa on koottu Goleman esittämät viisi tunneälyn osa-alueita; itsetuntemus, itsehillintä, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt, —kahdeksi eri osa-alueeksi. Ensimmäisestä osa-alueesta käytetään nimitystä ”itsensä hallinta”. Itsensä hallinta –käsite sisältää itsetuntemuksen, itsehillinnän ja taidon motivoitua. Tunneälykkyyden toisen keskeisen elementin muodostavat sosiaaliset taidot ja empatia. Ne ovat keskeisiä taitoja, joita yksilö tarvitsee toimiessaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tunneälykkyyden kolmannen osa-alueen muodostaa intuitio.

Itsensä hallinta käsitteeseen sisältyvä itsetuntemus on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi muun muassa päätöksenteossa. Golemanin (1999, 362) mukaan itsetuntemus on tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuvaa itseluottamusta. Itsehillinnällä tarkoitetaan puolestaan omien tunteiden käsittelemistä niin, etteivät ne haittaa esimerkiksi tehtävien suorittamista vaan yksilöllä on kyky lykätä mielihyvää myöhemmäksi. Motivoituminen käsittää kyvyn saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, sekä auttaa aloitekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja kasvattaa sisua (Goleman 1999, 362.) Tunteet näyttävät teorioiden mukaan toimivan myönteisen motivaation, innokkuuden, itsevarmuuden ja sitoutumisen -perustana ja myös päättäväisyys juontaa juurensa tunneominaisuuksista. (Lämsä & Hautala 2005, 60). Ihmisellä näyttää olevan myös luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu, eikä sitoudu. Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan motivaatio merkitseekin tunneälyn

yhteydessä halua tehdä työtä myös muun kuin rahan tai arvovallan takia. Sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan Golemanin (1999, 362) mukaan taas ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajua, joka ilmenee muun muassa sujuvana vuorovaikutuksena.

Sosiaaliset taidot ilmenevät Isokorven ja Viitasen (2001, 69) mukaan sosiaalisesti arvostettuna ja opittuna käyttäytymisenä ja ne edesauttavat missä tahansa ihmisyhteisössä menestymistä. Empatia on keskeinen osa sosiaalisia taitoja ja empaattisille ihmisille on tyypillistä, että he ovat herkkiä sosiaalisille viesteille. He kykenevät pienistäkin merkeistä päättämään, mitä muut ihmiset tarvitsevat tai haluavat. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa aiempaa tunneälyn teoriaa on laajennettu ja intuitio on sisällytetty osaksi tunneälykkyyttä. Intuitio on muun muassa kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä rationaalisia ajatusprosesseja. Teoriaosuudessa on pyritty kuvaamaan intuition merkitys osana tunneälykkyyttä, sekä sen merkitystä ja roolia johtamisessa. Intuitio voidaan määritellä tietämiseksi ja tiedostamiseksi ilman loogista päättelyä. Aikaisemmassa tutkimusperinteessä tutkijat Acor ja Crossan ovat sisällyttäneet intuition käsitteen osaksi hyvää johtamista. Tutkijat Goleman ja Saarinen ovat puolestaan sisällyttäneet hyvään johtamiseen tunneälykkyyden. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä intuitio on sisällytetty osaksi tunneälykkyyttä, jonka nähdään puolestaan olevan hyvän johtamisen edellytys.

Tutkimuksen toisessa keskeisessä teoriaosuudessa tarkastellaan hyvää johtamistapaa ja sen merkitystä ja ilmenemistä. Johtamisen tarpeet vaihtelevat ihmisten, tilanteiden ja tavoitteiden mukaan ja johtamisessa on perinteisesti erotettu asioiden johtaminen ”management” ja ihmisten johtaminen ”leadership” toisistaan. Vaikka käytännön johtamisessa niitä ei ole tarpeen eritellä näin selkeästi kahdeksi eri osa-alueeksi, on tutkimuksen teoreettisessa osuudessa keskitytty ihmisten johtamiseen (leadership). Tällöin hyvän johtamisen perusteita on tarkasteltu nimenomaan johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Teoriaosuuden alussa on tarkasteltu hyvän johtamistavan merkitystä erityisesti liikkeenjohtamisen, yritysten taloudellisen menestymisen ja Suomen kansantaloudellisesta näkökulmasta käsin. Seuraavaksi hyvän johtamistavan merkitystä on tarkasteltu työntekijän ja yksilön näkökulmasta käsin.

Liikkeenjohtamiseen ja johtamiseen yleensä kohdistuu yhä kasvavia muospaineita. Globalisaatio ja uusi teknologia ovat luoneet kilpailutilanteen, jossa tarvitaan ylivoimaista osaamista ja ennennäkemättömän kovaa työntekoa ja yrittämistä. Osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä onkin muodostunut yritysten tärkein resurssi. Penrosen (1997) mukaan yritysten tietopääomalla on paljon suurempi merkitys yrityksen kilpailukyvyille kuin aiemmin, koska yritykset kilpailevat yhä enemmän ideoilla ja innovaatioilla ydinosaamisena. Henkilöstöjohtamisen kenttä näyttääkin tulleen yhä keskeisemmäksi ja vaikeammaksi johtamisalueeksi. Osatekijänä tähän ovat vaikuttaneet myös ihmisten kasvaneet yksilölliset odotukset ja yksilöllisyyden korostuminen työelämässä.

Hyvän johtamistaidon olemusta ja ilmenemistä on tutkimusten perusteella vaikea määritellä. Hyvän johtajan piirteistä ja johtajalta vaadittavista taidoista on lukemattomia erilaisia määritelmiä. Sydänmaalakan (2004, 106, 213) mukaan johtajuutta voidaan kuvata prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat entistä tärkeämpiä hyvältä johtajalta odotettavia ominaisuuksia. Toisaalta johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs, syvälinen ja hänen on tunnettava hyvin itsensä. Peltosen ja Ruohotien (1987, 85), mukaan tärkeintä on puolestaan esimiehen oma halu kehittyä ja toimia esimiehenä. Hyvän johtajan ominaisuuksia onkin teorioissa pyritty tarkastelemaan piirreteoreettisista lähtökohdista käsin, mutta Vanhalan ym. (2002, 261) mukaan yritykset löytää sellainen persoonallisuuden piirteiden ja ominaisuuksien sarja, jota voitaisiin käyttää erottamaan johtajat ei-johtajista, näyttää pitkälti epäonnistuneen. Johtajuuden kompleksisuutta pohdittaessa onkin Huuhkan (2004, 130) mukaan unohdettu, että johtajan omat sosiaaliset taidot sekä ihmissuhdetaidot, hänen käyttäytymisensä työssään ja suhtautuminen henkilöstöön ovat menestyksensä kannalta olennaisen tärkeitä asioita. Tähän vajeeseen on pyritty tutkimuksessa vastaamaan tunneälykkyyden teoriolla, jossa järki ja tunne ovat sopusoinnussa täydentäen toinen toisiaan.

Hyväksi johtajaksi kehittyminen edellyttää Toskalan (1992, 8-9) mukaan johtajan omien henkilökohtaisten psykologisten esteiden ja mahdollisuuksien tuntemista. Johtamistaitojen oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa johtajan tulee oppia käyttämään hyväkseen

työntekijöiden tunteita, uskomuksia ja odotuksia, koska esimies ei voi suoraan niitä hallita. Esimies myös vaikuttaa omilla reaktioillaan ja yleisellä suhtautumisella alaisiin. Siinä tunneälykkyydellä on merkittävä rooli, koska perinteisten ihmissuhdetaitojen kuten suhteiden luomisen, vaikuttamisen ja yhteistyökyvyn tärkeys on korostunut. Pohtiessaan vaikuttavaa johtajuutta alan tutkijat, kuten Bennis & Nanus, (1986); Drucker (1995); Goleman (1996, 363) ja Mason ym. (1999) ovat korostaneet toistuvasti tunneälyn, visionäärisyyden ja uskottavuuden merkitystä. (Huuhka 2004, 262). Tunneälyä pidetäänkin työelämässä välttämättömänä taitona, ja sen käytöllä on monia etuja. Sen avulla syntyy rakentavalle kritiikille ja moniarvoisuuden kunnioitukselle pohjautuva ilmapiiri ja se auttaa myös hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 61–62).

Yksilötasolla tunneäly ilmenee siten, että johtajalla on rohkeutta olla oma itsensä. Isokorven ja Viitasen (2001, 72–73) mukaan tunneälykkään ihmisen toiminta näkyy vahvana sitoutumisena ja eettisesti ja moraalisesti kestäväna toimintana. Tällainen ihminen on avoin, huomaavainen, inhimillinen ja nöyrä. Johtajalla täytyy olla myös kyvykkyyttä oivaltaa tilanteisiin liittyviä tekijöitä ja hyvillä johtajilla näyttää olevan taito tarkastella asioita monesta eri näkökulmasta ja näin löytää sopivat ratkaisut. (Hirschorn 1991, 90; Välikangas & Junes 2003; Yukl 1998, 14). Huuhka (2004, 111–114) viittaa puolestaan Laurie Masoniin (1999), jonka mukaan tutkimukset osoittavat, että erinomaisen johtajan erottaa keskinkertaisesta se, missä määrin hän hallitsee ihmissuhdetaitoja, Erinomaisille johtajille tyypillistä on nimenomaan korkea-asteinen emotionaalinen älykkyys. Tunneälyn merkitys näyttää olevan lähes kaksi kertaa suurempi kuin älykkyysosamäärän ja toimialaosaamisen merkitys yhteensä. Toisaalta tunneälykkyyden kehittymiselle ja käytölle on myös esteitä, koska tunteiden piilottaminen on ollut osa suomalaista kulttuuria.

Koska johtamisongelmien lisäksi työelämän haasteena on nähty työntekijöiden motivointi ja sitouttamisen pitkällä aikavälillä, muodostavat motivaatioteoriat tutkimuksen kolmannen keskeisen teoreettisen osion. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa, luvussa kuusi (6) on tarkasteltu motivaatiota ja motivaatioteorioiden kehittymistä sekä käsitteenä, että ilmiönä lähemmin. Myös rahan motivoiva vaikutus on nostettu omaksi kappaleekseen, sillä motivoituminen on ymmärretty usein palkkioperusteiseksi ja yleisesti motivaation lähteeksi.

Motivaatio liittyy päämääräsuuntautuneeseen käyttäytymiseen ja motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista, jotka voivat olla keskenään myös ristiriitaisia. Motivoitunut henkilö suuntaa toimintaansa tavoitteen saavuttamiseksi ja motiivit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Juuti 1999, 30–31). Motivointi tarkoittaa puolestaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita esimies käyttää saadakseen työryhmän mukaan tehokkaaseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoinnilla vaikutetaan motivaatiotekijöihin ja mikäli työmotivaatiota halutaan lisätä, onnistuu se vain vaikuttamalla sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Kangas 1995, 31.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu palkkion odotukseen. Motivaatiota on kirjallisuudessa käsitelty myös jakamalla ne kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin eli yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. (Ruohotie 1998, 38.)

Motivaatioteoriat ovat kehittyneet ja muuttuneet samalla kun ihmiskäsitys on muuttunut. Alun perin motivaatioteorioita hallitsi kaksi koulukuntaa, jotka erosivat toisistaan perusnäkemykseltään. Platonin ja Aristoteleen kirjoituksista alkunsa saaneen näkemysten mukaan ihminen on järkiperäinen olio, joka käyttäytyy loogisesti ja pyrkii saavuttamaan päämääränsä ja tavoitteensa. Freudin näkemysten mukaan ihmistä puolestaan ohjaavat alitajuiset, joko perityt tai irrationaaliset motiivit ja vietit. Taylorin klassisissa organisaatio ja johtamisnäkemyksissä nähtiin, että vain ulkoiset palkkiot motivoivat ihmistä ja inhimilliset ja sosiaaliset vaikutukset jätettiin ilman huomiota. (Juuti 1999, 14, 32.) Elton Mayo kehitti 1920-luvulla ihmissuhdeteorian vastapainoksi Taylorin näkemyksille ja teorian kehittyminen vaikutti siihen, että jatkossa keskityttiin enemmän työtyytyväisyyteen ja motivaatiotekijöiden tutkimiseen sekä henkilöstöhallintoon ja organisaatioiden kehittämiseen. (Kiikka 2002, 19.)

Vähitellen motivaatiotutkimuksessa siirryttiin tarkastelemaan motivaatiota laajempaan ja syvällisempään ilmiönä ja muun muassa sosiaaliset prosessit, ympäristö ja yksilön kognitiiviset toiminnot ja oppiminen otettiin tarkasteluun mukaan. Näin saivat alkunsa teoriat, jotka etsivät selityksiä motivoitumiselle ihmisen ajatusmalleista ja tiedollisista rakenteista. Nykyisin työmotivaatioteoriat jaetaan sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat painottavat yksilön sisäisiä tarpeita ja ne olettavat, että ihmisessä itsessään on tekijöitä, jotka ohjaavat ja pitävät yllä käyttäytymistä (Juuti 1999, 33). Prosessiteoriat

kuvaavat miten ihmisen käyttäytymistä ohjataan ja pidetään yllä. Ne olettavat, että työmotivaatiota voidaan synnyttää ja hallita tiettyjen prosessien avulla. Motivaatioteorioiden kehityksen niin sanotussa kolmannessa aallossa on siirrytty yhä yleisimmin sosiaalis-kognitiivisten teorioiden suuntaan. Tämän lähestymistavan mukaan sekä ajatukset, että muut tajunnan sisäiset prosessit ja sosiaalinen ympäristö yhdessä vaikuttavat motivaatioon ja näin myös käyttäytymiseen. (Liukkonen ym. 2002, 27–28).

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on aikaisempien motivaatioteorioiden yhteydessä esitelty sisältöteorioihin kuuluvat Maslowin tarveteoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Aldeferin teoria, sekä prosessiteorioihin lukeutuvat odotusarveteoria, oikeudenmukaisuusteoria sekä päämääräteoria. Tarveteorioista luultavasti tunnetuin on Abraham Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Maslowin näkee ihmiset samantapaisina kuin eläimet: ”ihmisillä on tietynlaisia tarpeita, jotka tulee tyydyttää”. Tarpeiden tyydyttämisellä on myös pyramidimainen tai porrasmainen olemus, joka kuvastaa sitä, että alemmanasteiset tarpeet on tyydytettävä ennen kuin korkeimmilla tarpeilla voi olla ihmistä motivoiva vaikutus. Tyydytetty tarve ei myöskään enää motivoi. (Kiikka 2002, 68; Juuti 1999, 34–37.) Maslowin tarvehierarkiassa on viisi tasoa, jotka ovat: fysiologiset, turvallisuuden, liitynnän, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen –tarpeet. (Maslow 1987, 17–18; Juuti 1999, 35; Kauppinen 72–74; Kuusinen 1995, 196.)

C. P. Aldefer jatkoi motivaatioteorian kehittelyä Maslowin tarveteorian pohjalta ja hän vähensi tarveportaikon tasoja viidestä kolmeen (toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet). Tästä syystä teoriasta käytetään usein nimitystä kolmitasoteoria. Hän myös hylkäsi Maslowin näkemyksen siitä, että tarpeiden tyydytys tapahtuisi tietyssä hierarkkisessa järjestyksessä ja että vain yksi tarvetaso voisi aktivoitua kerrallaan. (Juuti 1999, 38–39). Herzbergin kehittämässä kaksifaktoriteoriassa kiinnitettiin puolestaan huomiota ulkoapäin ja ympäristöstä tuleviin motivaatiotekijöihin, kun taas Maslow tarkasteli motivaatiota ihmisen sisältä ja tarpeista päin katsottuna. (Kauppinen 1997, 76–77; Juuti 1999, 34). Herzberg huomasi myös, että on olemassa motivaatiotekijöitä, jotka voimakkaasti motivoivat ihmisiä, ja tekijöitä joiden puuttuminen vähensi motivaatiota tai masensi ihmisiä. (Viitala 2004, 156.)

Prosessiteorioihin kuuluvan odotusarvoteorian mukaan ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Näin ollen hän valitsee todennäköisemmin vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä vaikutuksia hänen itsensä kannalta. Viitalan (2004, 158–159) mukaan työmotivaatio onkin korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan vaikea, muttei mahdotonta. Mikäli työ on liian vaikeaa tai helppoa se heikentää motivaatiota ja sama pätee palkkioihin. Jos työntekijä ei usko, että parantunut suoritus tuottaa hänelle mitään lisäarvoa, ei hän teorian mukaan motivoitu suurempiin ponnisteluihin. (Viitala 2004, 158.) J. Stacy Adamsin kehittämä oikeudenmukaisuusteoria on puolestaan yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään tietyn oikeudenmukaisen suhteen verrattuna muihin ihmisiin. Teoria perustuu ajatukseen, jossa työntekijä vertaa oman työsuorituksen ja siitä saatavien palkkioiden suhdetta valitsemaansa vertaishenkilöön. (Juuti 1999, 46 – 48; Viitala 2004, 159.)

Locken kehittämän päämääräteorian mukaan yksilön valitsevat päämäärät ohjaavat hänen toimintaansa. Työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen itsensä havaitsemien työn todellisten piirteiden funktio (Asp & Peltonen 1991, 62). Teoriassa oletetaan, että vaikean ja selkeän päämäärän tavoittelu motivoi yksilöä enemmän, kuin helppo ja epäselvä päämäärä. Työntekijällä on oltava myös riittävät mahdollisuudet suoriutua työtehtävästä ja lisäksi organisaation antama tuki työntekijälle on tärkeää. Motivoitumisen kannalta oleellista on myös se, että henkilö saa palautetta siitä kuinka hyvin hän on suoriutunut tehtävistään. (Juuti 1999, 51.)

Tutkimuksen keskeisenä motivaatioteorianana on itsemääräämismotivaatioteoria. Teorian monipuolisuus ja sen osa-alueet, kuten motivaatioilmasto ja autonomiapyrkimys -käsitteet tukevat tunneälykkään johtamistavan vaikutusten tarkastelua suhteessa motivaatioon. Itsemääräämisteoriansa sosiaaliset tekijät, kuten esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat motivaatioomme, mutta prosessissa väliin tulevina tekijöinä toimivat koettu pätevyys, koettu autonomia sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. (Liukkonen ym. 2002, 31.) Teoriassa on myös kuvattu, kuinka motivoitunut henkilö on —kuudella eri tasolla mitattuna. Decin ja Ryanin mukaan motivaation ensimmäistä vaihetta edeltää amotivaatio, eli motivaation täydellinen puuttuminen. Seuraavaksi ilmenevät ulkoisen motivoitumisen neljä eri vaihetta ja motivoituminen huipentuu sisäisen motivoitumisen

tasolle. (Liukkonen ym. 2002, 109–111.) Sisäsyntyisellä eli sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua ja tarvetta ryhtyä toimimaan oman mielenkiintonsa ja kykyjensä mukaisesti, ilman ulkoista kimmoketta tai pakkoa. Ihminen toimii itsensä vuoksi ja sisäiset palkkiot syntyvät ennen kaikkea sisäisen mielihyvän tunteesta. Ulkoisesti motivoituneen ihmisen toiminnassa taas korostuvat ulkoiset palkkiot, sosiaaliset arvostukset tai jopa uhkailut ja rangaistukset. (Deci & Ryan 1985, Liukkonen ym. 2002, 31–32 mukaan.)

Itsemääräämismotivaatioteorian mukaan motivaatio on kuitenkin laajempi sosiaalisten ja kognitiivisten tekijöiden prosessi, ja teorian lähtökohtana nähdään kolme tarvetta, joita pyrimme tyydyttämään jokapäiväisessä elämässä. Haluamme kokea pätevyuden tunnetta, autonomiaa sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä kolme viettiä ja niiden tyydyttämisyrittäminen toimivat motiiveina ja saavat meidät toimimaan. Koetulla autonomialla tarkoitetaan puolestaan sitä, missä määrin ihminen kokee voivansa tehdä valintoja. Myös ympäristön ilmapiiri vaikuttaa siihen, mille tasolle motivaatiomme muotoutuu. Tunneilmapiiri synnyttää motivaatioilmaston ja työmotivaation kannalta on ensiarvoisen tärkeää muokata työpaikan ilmapiiri myönteiseksi, jotta voisimme motivoitua sisäisesti. (Liukkonen ym. 2002, 122.) Organisaatioiden ilmapiirin merkitys henkilöstön työmotivaation virittäjänä on todettu myös suomalaisissa tutkimuksissa. Tutkimusten mukaan työhalukkuutta määräävät lähinnä työn kannustearvo, eli miten haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi työ koetaan ja missä määrin työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. Myös sillä on merkitystä missä määrin henkilöstö saa palautetta työsuorituksistaan ja kuinka oikeudenmukaiseksi palkkiojärjestelmä koetaan. Motivaatiota näyttävät lisäävän myös ihmiskeskeinen ilmapiiri ja se miten ihmisten välinen yhteistyö ja sisäinen tiedotus työyhteisössä toimivat. (Ruohotie 1983, 165.)

Myös tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan vaikuttaa motivaatioilmaston muotoutumiseen, sillä esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa siihen siinä millainen kulttuuri työyhteisössä vallitsee. Juutin (2005, 48) mukaan johtaja luo positiivisen tunneilmaston työyhteisöön, mikäli hän osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan ja tulemaan samalle aaltopituudelle heidän kanssaan. Koska motivoituminen on monisyinen ilmiö, ei johtaja yksistään ole vastuussa alaiensa motivaatiosta. Työntekijöissä on myös aina sellaisia, jotka kokevat motivaatioilmaston

erilaisilla kuin toiset. Teoreettisessa osuudessa onkin tarkasteltu johtajan roolia yhtenä osa-alueena motivaatioilmastoon ja motivoitumiseen vaikuttavien eri tekijöiden joukossa.

Nykyisessä johtamisessa tulisikin pyrkiä siihen, että kaikkien työntekijöiden omaan mieleen rakentuu motivaatiota jatkuvasti tuottavia mekanismeja —ja vielä niin, että toiminta ohjautuu samaan suuntaan. Tärkeimmät edellytykset ovat riittävät tiedot tarkoituksesta, tavoitteista, sekä riittävä määrä vastuuta ja valtuuksia. Sitoutuminen näyttää voimistuvan entisestään, mikäli ihminen voi kuulua hyvään tiimiin ja tehdä työtä, josta on eniten kiinnostunut. Sitoutuneet ihmiset saavat myös enemmän aikaa kuin ne, jotka joutuvat toimimaan vain ulkoisten motivaattoreiden, esimerkiksi rahapalkkion tai valvonnan varassa (Helin 2006, 152.)

Tutkimuksen teoreettisen osan lopussa on rahan motivoivaa vaikutusta tarkasteltu omassa luvussaan, sillä rahan merkitys motivaatiotekijänä näyttää huomattavasti vähentyneen ja muuttaneen muotoaan. Toisaalta se on yhä yleisempi tapa palkita työntekijöitä. Kiikan (2002, 94) mukaan työmotivaatiosta puhuttaessa voidaankin sujuvasti käyttää nimitystä perusta, eli palkka on työmotivaation perusta ja palkan osuus motivaatiotekijöiden summasta vain pienenee elintason kasvaessa. Toisaalta raha symboloi perustoimeentulon turvaamisen ohella lähinnä työntekijän ”arvoa” ja on myös samalla yleisimmin käytetty tapa osoittaa työntekijän ja hänen edustamansa ammatin arvoa ja statusta yhteiskunnassamme. Harva ihminen voi sanoa tekevänsä työtä pelkästään sisäisten syiden takia eikä työ normaalisti voikaan olla pelkästään sisäisesti motivoivaa. (Liukkonen ym. 2002, 148–149.)

8 AINEISTOT JA KÄYTETTÄVÄT ANALYYSITAVAT

8.1 Tutkimuskohde ja tutkimusnäkökulman valinta

Tutkimuksen viitekehyksen ja näkökulman muodostavat tunneälykkyyss- ja itsemääräämismotivaatioteoriat. Tutkimuksessa tarkastellaan tunneälykkyyden vaikutusta työmotivaatioon. Teorian mukaan työmotivaation taustalla katsotaan vaikuttavan koettu pätevyys, tunne autonomian tilasta sekä tunne sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. Koska olen kiinnostunut millainen tunneälykkyyss ilmiönä on ja miten se vaikuttaa työmotivaatioon, edustaa käsitys sosiaalisesta todellisuudesta ”kriittistä realismia”. Tieteellisestä realismista ja relativismista puhuttaessa viitataan erilaisiin käsityksiin sosiaalisesta todellisuudesta ja siitä, miten se voidaan tavoittaa, eli millainen tutkimuksellinen viitekehys valitaan. Kyse on siis siitä, miten maailmaamme ja elämäämme eli sosiaalista todellisuutta hahmotetaan. Relativismissa ollaan kiinnostuneita siitä miten kieltä tuotetaan ja tekstiä pidetään pikemminkin eräänlaisena todellisuuden versioina, ei suorina heijasteina, kun taas realismissa kieltä pidetään todellisuuden suorana heijasteena. Kaikki tutkimus ei suinkaan ole tiukasti realistista tai relativistista vaan välimuotojakin löytyy ja näiden termien merkitykset vaihtelevat. Nytemmin "kriittinen realismi" on saanut yhä enemmän jalansijaa, sillä ääripäihin menemisen sijaan on pyritty löytämään keskitietä, jossa todellisuutta pidetään jossain määrin yhteisenä ja objektiivisena, mutta samalla siihen suhtaudutaan kyseenalaistaen. (Saaranen & Puusniekka 2006)

Tutkimuskohteena olivat leikkipaikkavälinevalmistaja Lappset Group Oy:n johtajat ja esimiesasemassa olevat henkilöt. Lappset Group´n pääkonttori ja tuotantotilat sijaitsevat Rovaniemellä ja se on merkittävä työnantaja paikkakunnalla. Se on suurin alallaan myös Suomessa ja yksi johtavista leikkipaikkavälinevalmistajista maailmassa. Lappsetin tuotevalikoimaan kuuluvat leikkipaikkavälineiden lisäksi myös urheilupaikkavälineet sekä pihojen, puistojen ja katujen kalusteet. Nykyään konsernin palveluksessa on keskimäärin 230 henkilöä ja tytäryrityksiä on viidessä eri maassa. Konsernin liikevaihdosta yli 70 prosenttia tulee kotimaan ulkopuolelta ja vienti on suuntautunut yli neljäänkymmeneen maahan. Lappset Group on saanut myös monia kunniaapalkintoja 30:n vuoden aikana, kuten valtakunnallisen yrittäjäpalkinnon vuonna 1993 ja Tasavallan presidentin

vientipalkinnon vuonna 1995. Lappsetin AXIOM -tuoteryhmälle myönnettiin myös vuonna 2005 Design Forum Finlandin ja Fennia-ryhmän kansainvälinen muotoilun Fennia Prize –palkinto. Vuonna 2007 Lappset valittiin Suomen vuoden parhaaksi yritykseksi. (Lappset Growth Trough play.)

Se miksi valitsin juuri Lappset Groupin esimiehet haastateltaviksi johtuu monesta eri tekijästä. Ensinnäkin Lappset Group on loistava esimerkki menestyneestä keskisuuresta suomalaisesta yrityksestä, joka syrjäisestä sijainnistaan huolimatta ja alati kiristyvässä kilpailutilanteessa on pärjännyt erinomaisesti jopa maailman laajuistesti mitattuna. Yritys on kasvattanut jatkuvasti markkinaosuuttaan ja herättänyt uudenlaisilla innovatiivisilla tuotteilla kokonaan uudenlaista kysyntää alalla. Näin ollen päädyin pohtimaan mitä Lappset Groupissa tehdään toisin kuin muualla? Koska leikkikenttävälineiden valmistus ei ole mitään salatiedettä ja tuotantoprosessi on toteutettu kuten tuhansissa muissakin yrityksissä, ei se voi olla määräävä tekijä. Entä onko tuotekehityksen erinomaisuus ylivertaista kilpailijoihin nähden, vai hoidetaanko myynti ja markkinointi muita paremmin? Kenties ne ovat osatekijöitä, jotka edesauttavat kovassa kilpailussa ja yritystä menestymään, mutta tuskin kuitenkaan ainoita ja ratkaisevia tekijöitä. Haasteeksi nouseekin kysymys siitä: mikä on se voima tai motivaation lähde, joka ajaa koko yrityksen henkilöstöä kohti parempia suorituksia?

Yrityksen arvot koostuvat kolmesta eri osa-alueesta joita ovat: ”kasvu on intohimomme”, ”yksilön kunnioittaminen” sekä ”onnistumisen ilo”. Yrityksen keskeisenä tavoitteena onkin kasvaa yrityksenä ja ”ihmisinä”. Keinoja ovat usko sisäiseen yrittäjyyteen, innostuksen paloon ja mielikuvitukseen. Myös yksilön kunnioittaminen on keskeistä. Toiminta yrityksessä tapahtuu tiimeissä ja tekemisen perustana on ihmisen arvostus, kohtuus ja oikeudenmukaisuus. Ihmisten erilaisuus nähdäänkin rikkautena ja virheiden tekeminen koetaan inhimilliseksi ja ”opettavaksi”. (Lappset Growth Trough play.)

Tutkimuksen aihetta olisi voinut lähestyä hyvin monesta eri näkökulmasta, kuten organisaation, johdon tai alaisten näkökulmasta. Valitsin kuitenkin näkökulmaksi johdon näkökulman ja rajasin tutkimuksen empiirisen aineiston koskemaan johtajia ja esimiehiä. Olin voinut haastatella myös alaisia, mutta koska olen laajentanut aiempaa tunneälyn teoriaa lisäämällä siihen intuition, olin utelias näkemään millaisena johtajat itse näkevät

intuition merkityksen osana tunneälykästä johtamista, vai näkevätkö he yhteyttä lainkaan. Näkisin, myös että haastatteleamalla sekä johtajia, että alaisia aineisto olisi pirstoutunut liikaa ja tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyyys olisi kärsinyt näin pienessä otannassa.

Työni kannalta kohdeyrityksen ja haastateltavien valinta onnistuivat erinomaisesti. On vaikea kuvitella, jotain muuta työyhteisöä paikkakunnalla, josta olisin saanut paremman aineiston ja kerättyä. Ensinnäkin haastateltavat suhtautuivat hyvin myönteisesti haastattelupyynnöön ja osa haastateltavista koki sen suoranaiseksi esimiehen osoittamaksi arvostukseksi: ”koska juuri hänet oli valittu edustamaan työyhteisöä tutkimuksessa”. Haastateltavien valinnassa keskeisenä kriteerinä oli esimiehenä toimiminen organisaatiotasosta riippumatta. Tutkimukseen haastatellut henkilöt toimivat yrityksessä esimiesasemassa tai johtotehtävissä. He edustivat laajasti organisaation eri tason johtotehtäviä. Osa toimi työnjohtajina, osa yksikköjensä esimiehinä ja myös ylemmän johdon näkökulma oli edustettuna. Toisena edellytyksenä oli vähintään yli vuoden kokemus esimiehenä toimimisesta. Haastateltavien joukossa oli hyvin pitkään esimiehenä ja talossa olleita, sekä nuorempia ja/tai esimiehenä vielä kokemattomampia ja se toi tarvittavaa laaja-alaisuutta aineistoon. Kokemusta esimiehenä⁴ toimimisesta vastaajilla oli keskimäärin noin 13 –vuotta ja alaisia⁵ heillä oli keskimäärin noin kolmekymmentä. Myös työtehtävät vaihtelivat paljon. Osassa yksikköjä työtehtävät olivat selkeästi tosiasioiden, faktaan sidottuja, toisissa toiminnot ja niiden organisointi oli keskeistä ja osassa luovuudella oli suuri merkitys. Haastateltavista kaksi (2) oli naisia ja loput kahdeksan (8) miehiä. Haastateltavista nuorin oli 29 –vuotias ja vanhin 55 –vuotias. Haastateltavien ikä keskiarvolla mitattuna oli 44,6 –vuotta.

Haastateltavien kautta pystyin mielestäni muodostamaan riittävän laajan ja syvällisen kuvan työmotivaatioon ja sen osa-alueisiin vaikuttavista tekijöistä. Empirian perusteella tunneälykkyydellä oli merkittävä asema positiivisen työilmapiirin luomisessa ja yksilön kunnioittaminen oli keskeistä. Myös vuorovaikutuksen onnistumiselle ja toisten huomioimiselle annettiin merkittävä asema. Haastateltavat pohtivat osin hyvin syvällisesti

⁴ Kokemus esimiehenä toimimisesta 1,5 – 29 vuotta.

⁵ Alaisia 3-200.

asioita ja myös terve kriittisyys ja laaja-alainen ajattelu ja kerronta olivat selkeästi havaittavissa. Toisin sanoen haastateltavat eivät ”syyllistyneet” haastattelijan mielistelyyn ja kertoneet vain sellaisia asioita, jotka olisivat yrityksen kannalta edullisia, tai joita olettaisivat haastattelijan haluavan kuulla.

8.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on Saarasen ja Puusniekan (2006) mukaan sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelu on luonteeltaan kuin mikä tahansa keskustelu jolla on tietty tarkoitus, mutta sillä erotuksella, että haastatteliija on etukäteen valinnut tiettyjä aihe-alueita, teemoja, joista haluaa haastateltavan keskustelevan. (ks. Eskola & Suoranta 1999, 87) Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin ja on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten tai valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87, Saarasen ja Puusniekan 2006 mukaan.) Haastattelussa käytössäni oli teemahaastattelurunko (Liite 1), johon oli kirjattuna lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Tarkoituksena oli pystyä keskustelemaan vapaasti ja keskittyneesti, ilman että ”paperit” vievät liikaa huomiota.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavan aiheen pohjalta ja olen pyrkinyt rakentamaan haastattelun temarungon sellaiseksi, että se peilaa mahdollisimman hyvin tutkimusongelmia ja -kysymyksiä. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on myös muutettava tutkittavaan muotoon eli operationalisoitava (ks. Saaranen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelujen aihealueiden ja rakentavien kysymysten valinnassa olen tukeutunut kahteen seikkaan. Ensimmäinen olen peilannut temarunkoni rakentamista tutkimuskysymyksiini, eli siihen, mitä aineistollani haluan saada selville. Toiseksi olen operationalisoinut, eli avannut tutkimusongelmat sekä

teoriasta nousseet käsitteet käytännön tasolle. Haastateltavilta ei ole kysytty suoraan, miten he näkevät esimerkiksi tunneälykkään johtamistavan ja motivaation välisen yhteyden, vaan vastauksia on analysoitu teorian viitoittamissa luokissa. Vasta haastattelun lopussa haastateltavilta on kysytty, miten he ymmärtävät ja määrittelevät tunneälykkään johtamistavan, koska käsite on melko uusi ja vieras monille.

8.3 Tutkimusaineiston keruu ja -kuvaus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yhtätoista (11) Lappset Groupin esimiesasemassa olevaa henkilöä. Varsinainen tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä (10) haastattelusta, sillä ensimmäinen haastattelu oli niin sanottu koehaastattelu. Koehaastattelun avulla haluttiin testata kysymysten informatiivisuutta ja toisaalta turvata niiden riittävä väljyys ja vapaus. Vaikka omasin haastattelijana aiempaa teemahaastattelukokemusta, antoi koehaastattelu oivan tuntuman juuri tämän tutkimuksen aiheen ja teemojen sisälle pääsemiseksi. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää analysointia varten, eikä yksikään haastateltavista tuonut esille, että olisi vastustanut tai kokenut nauhoittamisen ”hankalaksi” tai ”ikäväksi”. Haastatteluaineisto on litteroitu ja kirjoitettu tarkasti ylös, huokauksia ja toistuvia täytesanoja, yms. lukuun ottamatta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 98 – sivua rivinvälillä 1,5 kirjoitettuna.

Haastattelut suoritettiin pääosin haastateltavien työpaikalla. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona aikataulullisista syistä ja haastateltavan toiveesta johtuen. Haastattelut suoritettiin 9.10 - 17.10.2007 välisenä aikana. Haastatteluajankohta siirrettiin tietoisesti syksyyn, sillä yrityksessä kesä on kiireistä aikaa ja lisäksi kesälomat aiheuttavat paineita ja erityisjärjestelyitä yrityksessä. Tällä pyrittiin lisäämään haastateltavien halukkuutta osallistua haastatteluun ja turvaamaan haastattelujen onnistuminen aikataulullisista näkökulmista käsin.

Haastateltavia lähestyttiin ennakoita kolmeen eri otteeseen. Tällä haluttiin lisätä haastateltavien myönteistä suhtautumista haastatteluun kohtaan. Samalla pyrkimyksenä oli luoda ennakkoon myönteinen mielikuva tutkimuksesta ja haastattelijasta, mikä vähentää

jännitystä varsinaisessa haastattelussa. Lappset Groupin henkilöstöpäällikkö ja toimitusjohtaja esittivät yrityksestä haastateltavaksi sopivia henkilöitä⁶. Henkilöstöpäällikkö lähetti sähköpostiviestin jokaiselle haastateltavalle, jossa kertoi talon roolista ja lupautumisesta tutkimukseen mukaan, sekä haastattelijan laatiman esittelykirjeen sisäisessä postissa. (Liite 2: Tutkimuksen esittelykirje). Lisäksi haastattelija lähetti jokaiselle ennakkoon sähköpostiviestin (Liite 3: Sähköpostiviesti). Viestissä kerrottiin vielä lyhyesti tutkimuksesta ja että heihin tultaisiin ottamaan puhelimitse yhteyttä seuraavana päivänä tarkemman haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastateltavien oli mahdollista ilmoittaa heille itselleen sopivasta ajankohdasta myös sähköpostin välityksellä. Kolme haastateltavista tekikin näin ja muiden kanssa haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse.

Haastateltavia lähestyttiin kolmella eri tavalla. Halusin lähestyä heitä myös itse henkilökohtaisesti, jotta saavuttaisin haastateltavien luottamuksen paremmin. Näin myös haastateltavat saivat muodostaa käsityksen ja kuvan haastateltavasta jo ennakkoon, mikä vähentää jännitystä varsinaisessa haastattelutilanteessa. Molemmien puolisen luottamuksen saavuttaminen on tärkeää, koska teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on saada haastateltava kertomaan omia mielipiteitä, näkemyksiä ja ajatuksia mahdollisimman vapaasti ja peittelemättä. Mikäli keskustelu jää liian pintapuoliselle tasolle heikentää se tutkimuksen luotettavuutta ja arvoa. (Saaranen & Puusniikka 2006.) Jokaisen haastattelun alussa esittelin vielä lyhyesti tutkimukseni aiheen ja korostin haastateltavien omien mielipiteiden ja näkökulmien tärkeyttä ja arvoa tutkimukselleni. Eli kerroin heille, että ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Haastattelussa ei myöskään ole tarkoitus selvittää mitä he tietävät johtamisesta tai motivaatiosta tai millaisia teorioita he ovat asiasta lukeneet, vaan että olen nimenomaan kiinnostunut heidän omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Kerroin myös, että valmiissa tutkimuksessa heidän mielipiteensä ja ajatuksensa tullaan esittämään anonymisti ja mahdollisimman "häivytettyinä".

⁶ Haastateltavien valintakriteerit on esitetty tarkemmin luvussa 8.1 Tutkimuskohde ja tutkimusnäkökulman valinta.

Toiveena ja tavoitteenani oli, että tunneälykkään johtamistavan ja motivaation väliset yhteydet nousevat esiin haastatteluaineistosta -jos ovat noustakseen. Tässä tapauksessa avasin keskustelun melko yleisellä tasolla ja kuulostelin, tuoko haastateltava tunneälykkyyden elementtejä puheessaan esille. Vasta tarvittaessa tarkensin kysymyksiä, jotta aihepiiri olisi kuitenkin tullut kattavasti käsiteltyä, eikä keskustelu ohjautuisi liiksi sivuraiteille. Olin myös tietoinen siitä, että teoria ja omat ennako-odotukseni voivat rajata tiettyjä näkökulmia pois. Pyrin välttämään tätä tiedostamalla ongelman ja pitämällä teema-alueet väljinä. Pyrin olemaan mahdollisimman avoin heidän esille tuomia ajatuksia ja asioita kohtaan ja välttämään liian johdattelevia kysymyksiä tai olettamuksia.

Haastattelut etenivät pääosin haastattelurungon mukaisesti (Liite 1: Teemahaastattelurunko), mutta kuitenkin siten, että luonteva siirtyminen aiheesta toiseen oli mahdollista. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelut etenivät tiettyjen keskeisten teemojen varassa, jotka tuovat haastateltavien äänen paremmin kuuluviin ja haastattelijana vapauduin niin sanotusta tutkijan roolista. (ks. Hirsijärvi & Hurme 2004, 48.) Haastattelujen tunnelma oli luonteeltaan vapautunut ja välitön alun tutusteluvaiheen jälkeen.

Tutkimusmetodin teemahaastattelu mahdollisti hyvin tasavertaisen vuorovaikutuksen, jolloin tutkijan rooli ei ole niin keskeinen ja määräävä kuin esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa. Haastatteluja kuvasikin oikeastaan paremmin termi keskustelu kuin haastattelu. Haastattelut kestivät 20 minuutista 1,5 tuntiin. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 50 minuuttia. Aikaa meni selvästi vähemmän mitä etukäteen olin odottanut ja mihin olin varautunut. Toisaalta olen vakuuttunut siitä, että vaikka haastattelut olisivat olleet pidempikestoisia, niiden anti ei olisi ollut juuri rikkaampi. Useissa haastatteluissa huomasin, että kun haastateltavat olivat tuoneet mielestään kaiken oleellisen esille, he alkoivat toistaa kertomaansa hieman eri tavalla. Näin ollen haastattelun keinotekoisessa pitkittämisessä ei olisi ollut mitään hyötyä. Haastattelujen lopuksi esitin vielä avoimen kysymyksen: ”onko jotain muuta mitä haluaisit vielä sanoa tai tuoda esille johtamisesta, johtajista tai motivaatiosta”? Kysymyksellä halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esille vapaasti asioita, mielipiteitä tai ajatuksia aiheeseen liittyen. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tarkoituksena oli vähentää mahdollisuutta että

teemahaastattelurunko olisi liian rajoittunut ja välttää tilannetta, jossa haastattelijana en olisi ”älynnyt” tuoda jotain vastaajan mielestä oleellista asiaa tai näkökulmaa esille.

Jälkikäteen arvioiden onnistuin pääosin hyvin. Kahdessa haastattelussa johdin keskustelua jälkikäteen arvioituna liikaa. Tämä johtui ainakin osaltaan haastateltavien tavasta tuoda asioita esille lyhyesti ja melko ytimekkäästi. Näin ollen haastattelijana ”jouduin pitämään keskustelua yllä” hyvin aktiivisesti, jottei tilanne olisi lopahtanut ja haastattelu loppunut lyhyeen. Todennäköisesti kyseessä ei kuitenkaan ollut luottamuksen puute haastattelua ja haastattelijaa kohtaan. Arviotani tukee se, että toinen haastateltava toi myös hyvin luottamuksellisia asioita esille, joiden toivoi pysyvän meidän kahden välisenä asiana. Toisessa haastattelussa haastateltava puolestaan ”ampui hyvin nopeasti alas” lyhyiden vastausten perusteella haastattelijan esittämät virheelliset olettamukset tai johtopäätökset. Näin ollen voidaan arvioida, etteivät lyhyet vastaukset kuitenkaan mahdollistaneet väärin tulkintojen tekemistä, koska haastattelu niin sanotusti ”korjasi itse itseään” kaiken aikaa. Voidaankin ajatella, että kahdessa lyhyessä haastattelussa, joissa vastaajien ulosanti oli kohtuullisen niukkaa, johtui heidän omasta yksilöllisestä tavastaan ilmaista itseään ja kuului osana heidän persoonaansa.

8.4 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimusprosessia aloittaessaan tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Vaihtoehtoina voidaan ajatella olevan teorialähtöisen, teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa siis valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat hyvin havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistuksia. (Eskola 2001a, 135–140 Saarasen ja Puusniekan 2006 mukaan.) Tässä tutkimuksessa analyysissä edetään deduktiivisesti eli yleisestä yksittäiseen ja lähestymistapa on teoriasidonnainen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta ja tutkijalla on valmiina joitakin

teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (ks. Hirsijärvi & Hurme 2004, 136.) Tutkimukseen suhtaudutaan realistisella, aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella.

Aineiston analyysissä lähestymistapana on tulkita litteroitua aineistoa, joka jäsentyy aineistoa järjestämällä, selventämällä ja jossa poistetaan asiaan kuulumattomia osia, kuten toistoja ja ei-olennaisia seikkoja. Varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua, tulkintaa ja ad hoc –menettelyä, jolloin tutkijalla ei ole käytössään yhtä tiettyä analyysitapaa, vaan hän toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esiin. (ks. Hirsijärvi & Hurme 2004, 137–138.) Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa esimerkiksi tulkintojen tekemisen kerätyistä tutkimusaineistosta. Teoria voi toisaalta olla myös päämäärä, jos tavoitteena on uuden teorian luominen tai vanhan teorian kehittäminen "paremmaksi". Perusajatuksena on, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseseen. (Grönfors 1982, 33–37 Saarasin ja Puusniekan 2006 mukaan.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut parantaa tunneälykkyyden aiempaa teoriaa muun muassa tiivistämällä sitä ja tuomalla teoriaan täysin uusi ulottuvuus –intuitio. Tutkimuksen johtoajatuksena on ollut myös todentaa tunneälykkyyden positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Aineiston tarkastelua ohjaavat Grönforsin (1982) mukaan usein tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Uusi teoria ei synny siis pelkkien havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä, jossa edetään yksittäisestä yleiseen. Johtoajatus voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla havainnot voidaan kohdistaa tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. (Grönfors 1982, 33–37 Saarasin ja Puusniekan 2006 mukaan.)

Aineistoa analysoimalla tutkija lisää aineiston informaatioarvoa: hän tiivistää aineistoa ja tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Loppujen lopuksi tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. Käytännössä aineiston analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös

sisällöllisen aineksen luokittelusta esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineiston teemoittelusta voi edetä tyypittelyyn. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin tavallista ja looginen jatkumo kyseiselle haastattelutyypille. (Saaranen & Puusniekka 2006.)

Analyysin alussa lähdin selventämään ja kiteyttämään haastattelujen sisältöjä ja rakennetta. Luin litteroituja haastattelutekstejä useaan eri otteeseen. Pyrin tarkastelemaan tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä ja vertailin niitä teorioihin, jotka muodostavat tutkimuksen viitekehyksen. Vertailin sisältöjä ja samalla pyrin kiinnittämään erityistä huomiota siihen löytykö teksteistä aineistoa, joka poikkeaa omista tutkimusongelmistani ja ennako olettamuksistani. Tällä pyrin varmistamaan sen, että en rajaa niin sanotusti uusia tai ”vieraita löydöksiä” epähuomiossa pois. Koska tutkimusongelmaan on etsittävä näkökulmia eli kysyttävä mitä sellaista aineistossa on, joka liittyy tutkimustehtävään, tein luokittelukartan aineistossa esiintyvissä teemoista jotka ovat yhteydessä tutkimusongelmaan. Tosin tässä vaiheessa tutkimusongelmiini myös heikommin sidoksissa olevat teemat olivat vielä mukana.

Mikäli tutkimukseen suhtaudutaan realistisella, aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella, yksi keino Saaranen ja Puusniekan (2006) mukaan on eteneminen aineiston käsittelystä analyysiin koodauksen avulla. Yksittäisistä havainnoista voidaan muodostaa suurempia kohteja, teemoja ja tämän jälkeen teemoja voidaan vielä tiivistää tyypeiksi. Näin saadaan käsitys siitä, mitkä ovat aineiston tyypilliset ja yleiset elementit tai millaisia tyypillisiä kertomuksia aineistoon sisältyy. Tyypittelyn tavoitteena on pystyä löytämään ja esittämään tutkittavasta aiheesta jotain olennaista ja keskeistä. Aineiston konkreettinen järjestäminen ja havainnointi tapahtuivat seuraavasti: koodatuista ja tulostetusta haastatteluaineistosta leikkasin jokaisen vastauksen ja tekstin omaksi palakseen. Liimasin ne seinälle muodostamieni eri luokkien ja teemojen alle ja tiivistin ne tyypeiksi. Tämä helpotti huomattavasti visuaalista havainnointia ja kokonaisuuden hahmottamista, sillä koko aineisto oli avoinna ”silmiäni edessä”. Samalla eri haastateltavien puheesta muodostui kokonaisuus kunkin teeman tai luokan alle. Tätä

kokonaisuutta lähdin muokkaamaan tekstinkäsittelyohjelmalla ja tulostin haastatteluaineiston, jossa jokaisen teeman tai tyyppittelyn alla oli siihen kuuluva aineisto. Luettuani näin koottuja tekstejä kokonaisuus ja tutkimuksen tulokset alkoivat hahmottua. Seuraavaksi lähdin tiivistämään aineistoa, tulkitsemaan sitä ja pohtimaan mitä uutta tietoa tai havaintoja olen löytänyt.

Tutkimusaineiston kylläntymine saavutettiin mielestäni hyvin ja haastateltavien kertomukset alkoivat muistuttaa varsin nopeasti toisiaan. Kylläntymisen käsitteen voidaan ajatella olevan yhteydessä myös tulosten yleistettävyyteen. Suhteellisen pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90 Saaranen ja Puusniekan 2006 mukaan.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kun kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Yksi tapa ratkaista kysymys aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio. On kaikin puolin järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1999, 60–65.)

Tutkimusaineisto on kyennyt vastaamaan tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Aineiston kattavuuden lopullinen arvo voidaan tosin arvioida vasta, kun myös tutkimuksen analysointivaihe ja tulkinnan onnistuminen sekä kokonaisuus ovat lopullisesti hahmottuneet. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineiston määrä on riittävä suhteessa analyysin pohjalta esitettyihin tulkintoihin. Aineiston kattavuuteen liittyvät aineiston rajaaminen, kylläntyminen, yleistäminen ja edustavuus. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Eskolan ja Suorannan (1999, 139–140) mukaan aineisto on kattava, kun tulkintoja ei perusteta aineiston satunnaisiin ilmaisuihin tai ilmiöihin. Toisaalta siihen vaikuttavat myös tutkijan harjaantuneisuus ja osaaminen, koska tutkijan aikaansaamien tutkimushavaintojen tulisi kuvata kohdettaan täsmällisesti, jotta tutkimukseen voitaisiin luottaa. Haastattelijana olen saanut aiempien opiskelujeni yhteydessä kokemusta teemahaastattelujen tekemisestä. Lisäksi olen työssäni tehnyt mittavan kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa vastasin tutkimusaineiston keruusta, tietojen syöttämisestä ja koonnista sekä raportoinnista. Tutkijaa voidaankin pitää tutkimusvälineenä tutkimuksessa, jolloin välittäjänä empiriasta teoriaan ja teoriasta empiriaan toimivat paitsi haastateltavat myös

tutkijat. Näin ollen tutkijan haasteena onkin tiedostaa, miten tutkimusprosessi vaikuttaa tutkijaan, aineistonkeruuseen ja tutkimuskohteeseen. (Grönfors 1982, 174, Saarasen ja Puusniekan 2006 mukaan).

9 TUNNEÄLYKÄÄN JOHTAMISTAVAN OLEMUS JA ILMENEMINEN

Tunneälykkyyden teoria on keskeinen työtä ohjaava teoria ja se on esitelty luvussa kolme (3). Tunneälykkyyden teoria perustuu pitkälti Daniel Golemanin alun perin esittämiin ajatuksiin, joita on kehitelty eteenpäin. Tässä tutkimuksessa intuitio on liitetty osaksi tunneälykkyyttä aiemmasta tutkimusperinteestä poiketen. Tunneälykkyys koostuu itsensä hallinta -taidoista, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja empatiasta sekä intuitiosta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty tunneälykkyyden teoriaa kattavasti, joten tässä yhteydessä teoriaa ei käsitellä niinkään kirjallisuuden perusteella vaan peilataan sitä suhteessa empiriaan.

Empirian perusteella voidaan vahvistaa, että johtajan hyvä itsetunto on keskeinen osa tunneälykästä johtamista. Omien virheiden tunnistaminen ja myöntäminen edellyttävät riittävän hyvää itsensä tuntemusta ja itseluottamusta. Tunneälykäs johtaja tiedostaa asian, osaa eritellä omia tunnetiloja ja asioita toisistaan ja hän uskaltaa luottaa myös intuitioon. Hän arvostaa ihmisten erilaisuutta ja ymmärtää ihmisten erilaisia tarpeita ja käsityksiä eri asioista. Tunneälykäs johtamistapa ilmenee myös tavassa kuunnella ja ottaa huomioon alaisten mielipiteitä ja tarpeita. Hän osaa antaa rakentavasti negatiivista palautetta ja puuttua havaitsemiinsa ongelmiin. Myös tapa millä esimies esittää asioita on osa sosiaalisesti taitavaa ja tunneälykästä johtamistapaa.

9.1 Tunneälykkyys itsensä hallinta –taitona

Hyvä itsetuntemus, itsetunto ja itsehallinta ovat keskeisiä tunneälykkyyden osa-alueita. Johtamisessa ne muodostavat vahvan kivijalan, johon muu osaaminen perustuu. Itsetuntemus ja hyvä itsetunto ovat tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuvaa itseluottamusta (Goleman 1999, 362.) Itseluottamuksesta käytetään myös nimitystä itsetunto ja sitä voidaan luonnehtia ihmisen kyvyksi luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään havaitsemistaan heikkouksista huolimatta. Itsetuntemus sisältää puolestaan kyvyn tunnistaa ja ymmärtää omia mielialoja, tunteita ja mielijohteita sekä niiden vaikutusta muihin kanssaihmiisiin.

Itsetunnon nähdään empirian perusteella olevan vahvasti sidoksissa siihen, miten johtaja uskaltaa ja kykenee puuttumaan havaitsemiinsa ongelmiin ja asettamaan itsensä likoon. Vaikeiden asioiden yhteydessä johtajan on oltava valmis vastaanottamaan kritiikkiä ja joskus aiheutontakin arvostelua joiden kohteeksi hän joutuu asemansa vuoksi. Mikäli johtajan itsetunto on huono, niin vuorovaikutus on hyvin etäistä ja asiaperusteista. Ihmisten kohtaaminen on vaikeaa ja raskasta ja hän välttelee ongelmatilanteita arvostelun pelossa. Toisin sanoen heikon itsetunnon omaava johtaja on hyvin riippuvainen toisten mielipiteistä ja ne ohjaavat suuressa määrin hänen ”olemistaan” kaikessa suhteessa. Tästä seuraa, että johtaja on vaikeasti lähestyttävä ja vuorovaikutus on luonteeltaan väkinäistä. Myös päätöksenteko takkuilee, se on hidasta ja hapuilevaa. Kokonaistilanteen ja eri toimintojen kannalta tilanne on hankala, koska asiat eivät etene ja toiminnot hidastuvat.

Jos on vaikka itsetunnon kanssa vähän hakusessa, niin pelkästään ihmisten kohtaaminen on vaikeeta. Ja just nää pelot, että tavallaan. Ja toisaalta että mitä on heikko itsetunto? Sehän on jonkin asian esille tulemisen pelkäämistä. Että tavallaan siitähän siinä on kysymys. Mutta jos ei pelkää mitään tavallaan ja tavallaan on itensä kanssa sinut ja tuota sillä tavalla. Tavallaan ei saisi pelätä mitään. H7

No se että tuota pitää olla aika hyvät hermot niin asioitten kuin henkilöittenkin kanssa. Mutta myöskin pitää olla rohkeutta puuttua sitte sellaisiin asioihin jotka esimerkiksi henkilökohtaisesti alakaa alaisilla painamaan. Että näkee onko se fyysinen terveys tai mielenterveys tai alkoholiongelma. Niin niitä ei saa päästää pitkälle, että niihin pitää puuttua kyllä aika reippaasti. Se vaatii sanotaanko pikkasen myös silmää, mutta ne pitää huomioida sitten jos tälläsiä on. Että se on sitä ikävää puolta. Mutta se myös tuo sulle sitten se, todennäköisesti sen ryhmän tuen, koska muutkin näkee sen ongelman todennäköisesti samalla lailla kuin sinä. Ja sitte se, että hyvä johtaja ei saa ottaa itteensä alaisten kommentteja kovin herkästi henkilökohtaisella tasolla, sillä siellä saattaa tulla tiukassa paikassa paineen alla lauottua monenlaista. H9

Esimiehen kypsyys ehkä ihmisenä, niin vaikuttaa siihen (itsetuntoon). Että tuota, että jos on esimerkiksi semmonen, että jos esimies pelkää vaikka sitä, että hänen osaamattomuus jossakin asiassa tulee ilmi, paljastuu. Niin tuota se on jo semmonen juttu että sen esimiehen täytyy pitää semmonen tietty etäisyys alaisiin, ettei ne tavallaan pääse niinkö tietämään liikaa. Niin, niin se, se on jo heti semmonen muuri niinkö, et tota että se tuntuu etäiseltä ja ei voi ehkä arvostaa sitä esimiestä. Eikä myöskään sitte kiinnostu sitoutumaan siihen tehtävään ja tekemiseen ja sillä ei ole paljon väliä. H7

Empirian perusteella voidaan myös todeta, että itsetuntemus ja hyvä itsetunto auttavat myös negatiivisen palautteen antamisessa. Ensinnäkin, että johtaja uskaltaa antaa

negatiivista palautetta silloin kun on tarpeen, koska negatiivisen palautteen antaminen koetaan yleisesti vaikeaksi. Toiseksi, johtajan tulee kyetä antamaan palautetta rakentavasti ja rauhallisesti. Toisin sanoen, arvostellaan toimintaa, ei ihmistä ja henkilökohtaisuuksiin menemistä vältetään. Tunneälykäs johtaja tiedostaa asian, osaa eritellä omia tunnetiloja ja asioita toisistaan ja kykenee asettamaan sanansa ja tekemisensä oikein. Näillä on yhteys myös itsensä hallinnan kolmanteen osa-alueeseen itsehillintään. Itsehillintään kykenevä ihminen on taipuvainen ajattelemaan ennen tekoihin ryhtymistä, joka on mahdollista impulssien hallinnan kautta (Aarrevaara & Stenvall 2002, 41).

No tuota, no itsetunto se tietenkin. Sen kautta, että sie annat palautetta, myös semmosta miinusmerkkistä palautetta. Mutta sillai, että rakentavasti. Että samalla, että ko sie annat sitä palautetta, niin sie annat samalla niinkö ne työkalut tai ne asiat miten se korjaa ne hommat. Ettei sillai heti lyyään päähän (läpsäyttää kädellä pöytää), että sillai toisella lailla kuitenkin. Se on kyllä tärkeää. H3

Ja kyllähän se niinkö lehmän hermoja vaatii, oli taso mikä hyvänsä. Se riippuu vähän siitä tyylistä, mutta ihmisten kanssa kun ollaan tekemisissä, niin kyllä sitä aina, aina täytyy niinku olla vähän semmosta niinku joustoa ja semmosta pelivaraa itessäänkin. Ei niin, että se käämi palaa justinsa ku joku jotakin sanoo tai tekee sillä lailla ku ei ole suunniteltu. Se on vähän semmonen asiakaspalveluammatti toisaalta tämä johtaminenkin. H2

Ihmisiähän ne kaikki on ja pitää pystyä näyttämäänkin että on ihminen eikä vaan johtaja jalustalla, tärkeänä. Mutta tietysti siinä pitää olla ehkä vähän enempi sitä itsehillintää ja itsetuntemusta, kun joutuu niinku hankalia tilanteitakin selvittämään ja hankalia neuvotteluja käymään. Niin kyllä siinä on sitte ehkä hyvä, että pystyy niinkö omat tunteensa pitämään kurissa. Ettei töksäyttele ihan mitä vaan, koska niistä saattaa sitten tulla seuraamuksia jälkikäteen. H5

Myös omien virheiden tunnistaminen ja myöntäminen edellyttävät riittävän hyvää itsensä tuntemusta ja itseluottamusta. Ei ole kovinkaan helppoa sietää epäonnistumista ja pettymyksiä, mutta molemminpuolinen luottamus ei ole mahdollista ilman sitä. Karkeasti sanottuna, jos johtaja havaitsee vain muiden tekemät virheet ja on sokea omille puutteilleen ei hän kykene myöskään tulemaan toisia vastaan ja sovittelemaan asioita. Tällöin on vaarana, että ”oikeassa oleminen” on tärkeämpää kuin oikeiden päätösten aikaan saaminen ja hyvän yhteistyön synnyttäminen. Myös huumorilla ja taidolla nauraa itse itselleen on merkitystä. Johtaja voi tietoisesti pyrkiä lisäämään omaa itsetuntemustaan erittelemällä omia tunteita, pohtimalla omia vaikuttimiaan ja niiden suhdetta omaan

käytökseen. Näkisinkin, että esimiehenä kehittymistä voidaan tukea myös esimieskoulutuksella ja työnohjauksella, vaikka toisaalta luonteenpiirteiden nähdään perinteisesti olevan hyvin pitkälle synnynnäisiä ominaisuuksia.

Mä olen numeroita pyörittänyt pitkään. Mutta tottahan se on, että on niitä vaikeita asioita, kipeitä asioita. Että joskus on vaan tunnustettava, että olet väärässä, ja tottahan se on. Ne on pakko tunnustaa. Ei me olla kaikkietäviä, vaikka me niin luullaan. Kyllä sitä on kuule erähisenki asian kuule kantapään kautta oppinut. Että tuota niin, hyvä ominaisuus on myös se, että sä pystyt niinku ne omat virheet ennen kaikkea havaitsemaan ja, ja vielä niinko tunnustamaan sen että ok, näin on. Ja tuota niin, antamaan sitte siitä, sanotaanko semmosen positiivisen vaikutelman vielä että, niin, näin se vaan oli sittenkin parempi tehdä. H1

Ja sitte mie näkisin, että hyvä johtaja, sen pittää olla semmonen, että se osaa nauraa itelleen kerta kaikkiaan. Ja sillä täytyy olla niin hyvä itsetunto. Jos se meinaa niinkö toisten ihmisten kanssa tulla toimeen, niin että jos se on semmonen kaveri, jolla on itensä kanssa jonkinlaisia kamalia vaikeuksia, niin hankala sen on olla mikään johtajakaan, minkään tasoinen. H2

Se on ihan hyvä välillä niinku pistää itensä pöydälle ja kattella että mitä on. Ja tätä pitäis tehdä niinkö säännöllisesti tai en mä tiä kuuluisko se johonkin työnohjaukseen vai mitä? Vai havahtua sitte yhtäkkiä että tämmönen minä olen, että mitäpä tälle asialle vois tehdä? Se vois olla mun mielestä osa sitä esimieskoulutusta. Tavallaan että joutuu ruotiin itteensä. -- Itse asiassa se tekis varmaan kaikille hyvää oli sitte esimies tai ei. H8

Myös luottamuksen synnyn kannalta on tärkeää, että johtajalla on hyvä itsetuntemus ja itsetunto. Ne välittyvät ihmisestä ulospäin ja ovat edellytyksenä sille, että häneen luotetaan. Toisin sanoen, mikäli johtaja ei itse luota itseensä on hänen mahdotonta saavuttaa myöskään muiden luottamusta ja arvostusta. Toisaalta voidaanko ajatella että karisman taustalla olisikin hyvä itseluottamus, joka ikään kuin säteilee voimaa ihmisestä ulospäin? Jos karisma muodostuukin hyvän itseluottamuksen ja -tuntemuksen synnyttämästä hyvinolon tunteesta ja johon on sekoitettu ripaus nöyryyttä? Itseluottamus voi nimittäin kääntyä myös negatiiviseksi piirteeksi, jos sitä on liikaa. Suomalaisessa kulttuurissa nöyryys on ollut aina hyve ja se heijastuu vielä tänä päivänä ihmisten välisiin suhteisiin. Eli johtajan tulee aidosti arvostaa toisia ihmisiä ja olla myös hyvällä tavalla nöyrä. Kukkoileva, röyhkeä ja ylimielinen käytös koetaan hyvin negatiiviseksi piirteeksi ja tällöin luottamus, arvostus ja kunnioitus esimiestä kohtaan vähenevät. Pahimmillaan tilanne voi johtaa siihen, että työyhteisössä esimiestä halveksutaan yleisesti.

No tuota niin, totta kai niinku meillä jokaisella on tietynlainen itsetunto ja kyllä sulla täytyy olla sitä itsetuntoa että sä pystyt niinku luottamaan itsees ja uskot itsees ja tietyllä tavalla oot kuiteski nöyrä. Vaikka kuinka on hyvä itsetunto, niin sun pitää nöyrästi pystyä suhtautumaan asioihin. Mutta kyllä se itsetunto, niin se paistaa niinku sinusta ulospäin, että sinuun luotetaan ja että sinä saat sen tietyn arvovallan, jonka sinä tietenkin ansaitset niillä omilla teoilla. Et sinä voi sitä ostaa millään! Että, tuota niin, kyllä mä ainakin nään, että kyllä sillä itsetunnolla on merkitystä, ennen kaikkea siihen alaisten luottamiseen sinuun. Totta kai teot puhuu puolestaan, mutta että siellä on vaan joku! Sanotaanko näin, että meissä kaikissa on joku semmonen sanaton tekijä, että joku henkilö, sä tunnet että tuohon mä luotan ja uskon ja tuota niin tuolla kaverilla on arvovaltaa ja itsetuntoa ja taas aistit joistaki toisista jotakin muuta. Se vaan on meissä jokaisessa, et, en mä osaa sitä selittää mitä se on. H1

Mää tiän, että jos ei oo itsetuntoa niin miten pystyy sitte olemaan kellekkään muulle sitte tavallaan takaseinä, johon luottaa. Että kyllä sillä itsetunnolla on myös iso merkitys. H8

Ei saa olla missään nimessä semmonen, että sun itsetunto on semmonen että sä et, niinku sitä on liikaa. Niin, niin vaikka sitä ois liikaakin, niin se nöyryys ku sillä on, mä uskon, että semmosella tehdään tulosta. H1

Esimiehen itsetunnolla on empirian mukaan merkittävä vaikutus siihen miten hyvin hän onnistuu työssään. Heikko itsetunto voi kieliä siitä, että pakenemalla toisarvoisiin asioihin sillä samalla peitellään omaa osaamattomuutta. Toisaalta johtajalla voi olla huono kyky hoitaa ja hallita esimieheltä vaadittavia taitoja, tai toisaalta hän on voinut ymmärtää työnkuvansa väärin. Usein esimiehet virheellisesti olettavat, että heidän tulisi hallita yksityiskohtaisesti myös alaistensa työ, mikä ei tänä päivänä ole enää mahdollista.

Myös palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen näyttää olevan suomalaisessa kulttuurissa äärimmäisen kurjaa ja sitä kartetaan viimeiseen asti. Tosin suomalaisen työkuulttuuriin ei mielestäni edes sovi eteläeurooppalainen tapa riidellä ja purkaa tunteita ”räjähdellen”, mutta palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa meillä on paljon opittavaa. Tunneälykäs johtaja kykenee tiedostamaan ja erittelemään omia tunteitaan ja antamaan palautetta rakentavasti. Myös empatialla, joka on tunneälykkyyden osa-alue, on merkitystä siihen miten hyvin palautteen anto onnistuu. Eli empaattinen johtaja kykenee asettumaan alaisensa asemaan ja kuvittelemaan myös miltä palautteen saajasta tuntuu. Se edesauttaa

onnistunutta viestintää ja mahdollistaa luottamuksen ja arvostuksen välittymisen toinen toiselle. Negatiivisen palautteen antaminen on erityisen vaikeaa, mikäli se kohdistuu suoraan toisen persoonaan tai ei toivottuun käytökseen. Tällöin esimiehen hyvä itseluottamus ja itsensä tuntemus antavat vahvuutta käsitellä myös vaikeita asioita. Empirian perusteella voidaan sanoa, että johtajan hyvä itsetunto, itsetuntemus ja itsensä hallintataidot ovat keskeisiä johtamisen elementtejä, joihin hyvä johtaminen perustuu.

9.2 Sosiaalisesti taitava ja empaattinen johtajuus

Sosiaaliset taidot ja empatia ovat keskeisiä tunneälykkyyden osa-alueita. Itse asiassa kaikista tärkeimpiä, koska vuorovaikutuksessa tunneälykkyys ilmenee ja tulee parhaiten käyttöön. Karkeasti ja naivisti ilmaistuna: mitä hyötyä tunneälykkyudesta on jos olet vain itse itsesi kanssa? Sosiaalisen kanssakäymisen ydin on puolestaan molemminpuolinen vuorovaikutus, jossa aidosti kuunnellaan toisia. Vuorovaikutuksen tuloksena saamme arvokasta tietoa toisesta ja pystymme asettautumaan toisen asemaan ja ymmärtämään toisen tunteita. Empaattiselle ihmiselle on mahdollista yrittää ymmärtää, miksi ja mitä toinen ihminen tuntee. Se edellyttää myös kykyä lukea oikein ei-sanallisia viestejä, kuten äänensävyjä, ilmeitä, eleitä ja kehonasentoja. Myös kuunteleminen ja toisten huomioon ottaminen ovat keinoja, voiden avulla esimies saa arvokasta tietoa alaisistaan.

Samaistuminen yksilöihin on aika keskeinen ominaisuus johtajalla. Että sä pyrit löytämään niistä ihmisistä, että minkä tyyppisiä ja pitää pyrkiä löytämään keinot miten päästä juttuun sen kyseisen henkilön kanssa. Esimerkiksi joku on, että et voi lähteä puhumaan suoraan työasioista, vaan sun pitää päästä ensin keventään sen ihmisen kanssa. Että puhut vaikka vähän aikaa jalkapallosta ja sivulauseessa tulee se kysymys minkä haluat tietää. Niin se tulee helpommasti eikä ole semmonen ahistunut olotila. Mä luulen että sekin on semmonen synnynnäinen ominaisuus, että et sä voi välttämättä oppia sitä. Sulla pitää olla jonkunlainen tyyli, että sä saat niistä ihmisistä sen tiedon mitä sä haluat ja taas että ne ihmiset kokee, että ne pystyy tulemaan sulle jutteleen aika helposti. Että ei oo niin, että oot siinä ”lasiakvaariorissa”, ovi kiinni ja punainen valo pala koko ajan. H10

Motivaatiokin perustuu taas siihen että mitä päästät suustas. Että mitä sanot kellekin, niin se vaikuttaa hirveesti motivaatioon. Se on kans sitä samaistumista siihen ihmisen tilanteeseen johtamisessa. Että sun pitää ymmärtää, ennenku sä sanot mitään kellekkään. Että voitko sä sanoa tälle ihmiselle tällä tavalla. Koska sun pitää tunnistaa ja sen takia sun pitää tuntea ihmiset joiden kanssa sä toimit organisaatiossa. Että jos sä et tunne ollenkaan ja että ne on vaan ”olioita” siellä

ympäristössä ja menet kaikille puhuun ihan samalla lailla. Niin se aiheuttaa osalle porukasta varmaan hyvää motivaatiota, mutta toiselle porukalle huonoa motivaatiota. Sun pitäis pyrkiä tuntemaan ne ihmiset niin hyvin että tällä on vaikka tosi sairas läheinen ja sillä voi olla raskasta tai tällä on ehkä avioerotilanne. Ei tavallaan tartte kaikkia niitä yksittäisiä tilanteita tietää kenenkään ihmisen takkaa, mutta kuitenkin että sillä saattaa joku muu aiheuttaa. H10

No se erilaisten ihmisten huomioiminen ja niinku... ja pitäisi sen kaiken kiireen keskellä muistaa kuitenkin ne yksilöt ja semmosella empaattisella... Ja siis, että pystyy tavallaan erilaisia ihmisiä huomioimaan ja ne, ettei kaikkea niinkö tasapäistä ja mene sillä samalla sabluunalla. Että kyllä se vaatiipi sitä, että pitäis tuntea ehkä ihmisen mieltä vähän enemmän, että miten eri... no se että miten niitä hyviä että huonoja tilanteita hoitaa, että niitä ei tulis. Että osais sen hoitaa sillai, että ihminen kokee että jokainen on arvokas ja olin minä erilainen tai samanlainen tai minkälainen tahansa niin on se oma paikkansa ja on oma arvostuksensa ja sijansa. Että senkö pystyis tekemään. Ei niinkään se että kuinka isoja asioita tekee mutta se että oikeudenmukainen ja yksittäisen ihmisen huomaaminen. H8

Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä hallita ihmissuhteita ja kehittää verkostoja. Toisten tunteiden ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen on ihmissuhdetaitojen perusta (Lämsä & Hautala 2005, 61). Empaattiselle johtajalle näyttää haastatteluaineiston perusteella olevan ominaista kiinnostus muita ihmisiä kohtaan. Empaattinen johtaja kykenee myös asettumaan toisen ihmisen asemaan ja samaistumaan heidän ajatusmaailmaansa. Näin hänen on helpompaa luoda myös kontakteja ja avointa vuorovaikutusta toisiin ihmisiin. Haastatteluaineisto tukee teoriaa, jonka mukaan sosiaalisesti taitava vuorovaikutus ilmenee luontevana käytöksenä ja reagoitina eri tilanteissa. He pyrkivät aktiivisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen ja kykenevät huomioimaan ihmisten erilaisuutta ja ottamaan sen toiminnassaan huomioon. Sosiaalisesti taitava esimies näyttää tulevan hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja hän osaa luovia eri tilanteissa. Hän arvostaa ihmisten erilaisuutta ja ymmärtää ihmisten erilaisia tarpeita ja käsityksiä eri asioista. Häntä on myös helppo lähestyä. Toisille meistä se voi olla hyvin luontaista, mutta yleensä se edellyttää ympäristön aktiivista havainnointia ja ”pysähtymistä” aika ajoin miettimään millainen toinen ihminen on.

Ja se että vaikka ko puhuttiin äsken, että mitä se motivointi on. Se tavallaan oikeessa paikassa kuunteleminen ja pitäisi pystyä niinkö lukemaan tilanteita. Että, että missä mennään ja mitä tapahtuu. Niin monta kertaa niin se motivointi tulee niinko sitä kautta, entä kuin että se ois joku rahallinen tai joku muu semmonen

materiaalijuttu. Mä annan ainakin arvoa semmoselle lähiesimiehelle joka osaa lukea niitä tilanteita ja näkepi tavallaan vähän pintaa syvemmälle sillai, että aina ei tarvi olla niinku nostamassa niitä asioita mutta pystyy niinkö aistimaan ja lukemaan ja osaa tulla niihin tilanteisiin luontevasti. H8

Se ei oo pelkkää sitä sanelemista vaan siinä on otettava huomioon sekin, että kaikki ihmiset on erilaisia ja ihmisillä on erilaisia kykyjä ja, erilaiset resurssit tehdä asioita, että siinähan justiin tuota johtajalta vaaditaan tämmöstä ihmisten käsittelytaitoa, ihmistuntemusta ja sitä tunneälyä mistä paljon puhutaan niin kyllä se on semmonen tärkeä tekijä. H5

Tunneälykäs johtamistapa ilmenee myös tavassa kuunnella ja ottaa huomioon alaisten mielipiteitä ja tarpeita. Mikäli johtaja on jyrkkä, yksioikoinen ja kokee keskustelun ”hukkaan heitettynä aikana” on sillä merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, ilmapiiriin ja siihen miten arvokkaaksi ihmiset kokevat itsensä. Mikäli ihmisiä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin lisää se heidän itsearvostusta, autonomian kokemusta ja samalla työmotivaatiota. Myös tapa millä esimies esittää asioita on tärkeä osa sosiaalisesti taitavaa ja tunneälykästä johtamistapaa. Tunneälykäs johtaja osaa tuoda selkeästi asiat esille ja hän ymmärtää asioiden keskeisimmät kohdat toisen näkökulmasta käsin, eli esimerkiksi millaista tietoa, ohjausta tai tukea alainen tarvitsee.

Että sanotaanko näin, että se hyvä johtaja, niin, se niinku kuuntelee alaisia. Ja käyttää niinkö sitä koko organisaatiota hyväksi ja tuota niin... Päätöksiä tehään niinku, totta kai mielellään yhdessä. Eli että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja esittää se oma mielipide ja asia. Ja tuota niin, joissakin tilanteissa kuiteski sitten ei välttämättä niinku mitään demokraattista päätöstä aina voida tehdä. Koska mielipiteitä on monia, ja niissä tilanteissa sitten punnitaan, että osaako se vetäjä tehdä oikean päätöksen. H1

Niin se pitää tämmösellä neuvottelevalla, keskustelevalle tavalla. Joissakin tapauksissa pitää olla käskyttävä silloin kun pitää hommat todellakin nopeesti saada tehtyä ja silloin ei auta lähtee miettimään. Yleensä sä saat parhaimman lopputuloksen sillä kun sä käytät hetken aikaa ryhmän kanssa keskusteluun ja ne asiat pitää hoitaa, mikä teidän näkemys on ja kuka teistä sen ottaa nämä asiat parhaiten hoitaakseen. Ja antaa hiukan sitä vapautta. H9

Sehän on samaistumista ihmisiin ja organisaatioon johtaminen aika paljon. Että pystyy keskustelemaan samalla aaltopituudella. Sekin on muuten aika tärkeää johtamisessa. Että on esimerkiksi että johtaja puhuu eri kieltä kuin työntekijät. Mitä siitä voi tulla? Toinen ihmettelee, että ”mitähän helevettiä tuo toinen puhuu”? Ja toinen sanoo, että ”nyt kyllä vein niin viisaat viestit tuonne työntekijälle, että nyt rupiaa hommat sujumaan”. Ja kumpikaan ei ymmärtänyt toinen toistaan. Tätäkihän

tapahtuu aika paljon. Että on niin korkealentoista tekstiä että ei niitä ymmärrä kukkaan. H10

Sosiaalisesti taitavasta ja empaattisesta johtajasta voitaisiin käyttää myös nimitystä ”hyvä ihminen” sillä se kulminoituu keskeisesti kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen, joka voidaan kokea molemmiin puolin miellyttäväksi ja tyydyttäväksi. Ne ovat siis taitoja joita jokainen meistä tarvitsee sosiaalisessa kanssakäymisessä ja niillä on merkittävä rooli mielestäni työyhteisön ilmapiirin muotoutumiseen. Toki asioita voidaan viestiä myös asiaperusteisesti sen kummemmin kiinnittämättä erityistä huomiota jatkuvasti siihen ”miltä toisesta mahtaa tuntua”. Toisaalta hyvät sosiaaliset taidot ja kyky huomioida toinen osapuoli välittyvät kyllä jokapäiväisessä kanssakäymisessä ja usein se on luontaista.

9.3 Intuition rooli osana tunneälykästä johtamista

Intuitio voidaan määritellä tietämiseksi ja tiedostamiseksi ilman loogista päättelyä. Se perustuu aivojen tiedostamattomaan ja sanattomaan kykyyn kerätä ja käsitellä tietoa ja etsiä hankalasti havaittavia asiayhteyksiä (Dunderfelt 2001, 150). Myös esimiehen hyvä itsetunto tukee intuition käyttöä. Tällöin tunteiden sallitaan ohjata ihmissuhdetoimintaa ja tunteisiin uskalletaan luottaa. Agor (1987, 100) onkin kuvannut intuitiivisen johtajan piirteitä mm. siten, että intuitiivisella johtajalla ei ole tarve pyrkiä miellyttämään kaikkia ihmisiä kaikissa tilanteissa. Intuition käyttö vaatii myös opettelua ja yleensä sen nähdään kehittyvän elämän- ja työkokemuksen myötä.

Kyllä mulla on aika paljonki sitä (intuitiota), aika paljonki joudun käyttään sitä semmosta intuitiota. Kyllä mä varmaan aika paljon joudun säätään sillä lailla, mikä tuntuu hyvältä. En tiä siinä on varmaan ollu joskus semmosta yritystä ja erehystä ja niitten kautta vähän oppimistakin, mutta aika paljon joutuu käyttämään ja säätään silläkin lailla. Meillä on niin erilainen tämä yhteisö, missä minä oon töissä, niin siinä ei niinkö. Ei ole se työn niin tehasluonteista, pakkotahtista vaan semmosta vähän, vähän erilaista. Mehän joudutaan käyttään ommaa mielikuvitusta ja päätä muutenkin aika lailla tässä. H2

Edellä esitetty haastatteluote tukee luvussa 3.5 esitettyä Goldbergin näkemystä siitä, että kun aikaa on vähän ja tieto on puutteellista, ajatteleminen usein intuitiivisesti. Intuitiota

varten on aivoissa oma muistijärjestelmä alitajuisille muistoille, jotka ovat tietoisuuden tavoittamattomissa. Koska intuitio on luonnollinen henkinen kyky ja avaintekijä ongelmien tiedostamisessa, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa synnyttää se myös mm. luovia ideoita. Empiria tukee myös Agorin (1987) esittämää tulkintaa, jonka mukaan todennäköinen syy johtajien intuitioeroihin onkin se, että huippujohtajat ovat käytännön harjaantumisen avulla kehittäneet intuitiosta tehokkaan apuvälineen päätöksentekoon. Toisin sanoen johtajat ovat kokemuksensa myötä oppineet turvautumaan tietoisesti myös intuitioon ja vaistoonsa. Näin ollen voidaan ajatella, että koska arkielämässä turvaudumme usein intuitioon, on se hyvin mahdollista myös työelämässä ja johtamisessa. Todennäköisesti arkielämän tilanteissa intuition käyttö onkin yleisempää, sillä elämämme aikana törmänneet vastaavanlaisiin tilanteisiin usein ja niistä on muotoutunut laaja kokemus- ja muistijärjestelmä mieliimme. Tästä syystä alitajuntaisiin viesteihin ja intuitioon on helpompi luottaa.

Nykyisessä hektisessä maailmassa intuition käytöllä voidaan säästää myös aikaa ja helpottaa päätöksentekoa. Koska on toimittava nopeasti ja informaatiota on valtavasti, ei puhtaasti rationaaliseen päätöksentekoon ole useinkaan aikaa. Toisaalta empirian perusteella voidaan tehdä havainto, jonka mukaan nimenomaan asiajohtamisessa intuition käyttö on huomattavasti vähäisempää, mutta ihmissuhdejohtamisessa intuitiolla on tärkeämpi merkitys. Aiempien tutkimustulosten mukaan raja ei ole näin selkeä, vaan ihmisten intuitiivisuus voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri luokkaan: on niitä, jotka käyttävät hyvinkin paljon intuitiota hyväkseen, niitä jotka eivät ajattele intuitiivisesti ja niitä jotka tilanteen mukaan toimivat intuitiivisesti. Nyt intuition käyttö näytti olevan selvästi riippuvainen siitä mistä tilanteesta tai asiasta on kysymys. Toisin sanoen ihmisten välisessä kanssakäymisessä intuitiolla oli tärkeä merkitys, kun taas asioiden ollessa kyseessä merkitys oli huomattavasti vähäisempää, tai sitä ei ollut lainkaan. Toisaalta jos ollaan tekemisissä laskelmien tai numeroiden kanssa on puhtaasti tosiasioihin tukeutuminen myös ymmärrettävää. Kaikkia asioita ei voida päättää tai hoitaa intuitioon luottaen, eikä se ole edes mielekäs pyrkimys.

No kyllähän sitä sitäki (intuitiota) jonku verran on, mutta kyllä mie yllensä pyrin aina jonkilaiseen faktaan, hakemaan, että... On toki tilanteita, ettei sitä faktaakaan aina ole, että menee vähän sumeella logiikalla. Kyllä siihen semmonen pelisilmä tulee ennemmin tai myöhemmin. H4

Tuota niin, minut on vaan opetettu siihen, että viimeiset viistoista vuotta, että pelkkä fakta on faktaa ja niiden mukaan toimitaan. Ja niin se vaan on tässäkin maailmassa. Että, että ollaan tekemisissä niin paljon, sanotaanko tosiasioijien kanssa, että semmoselle intuitiolle esimerkiksi hankinnassa ei ole varaa. Ei niille ole varaa. Se, että tuotekehityksessä oli joskus semmonen tunne, tunne, että vitsi se on tämä näin! Se kyllä niinkö, voi sanoa näin että se otettiin esille ja se käytiin läpi ja tuota se kuiteski sitten analysoitiin. Mutta bisnesmaailmassa, sanotaanko näin, että hyvin pieni osuus on sitä. Se on niinkö hankintapuolella niin, miten mä sen sanoisin, se on pitkälle faktoihin perustuvaa ja sopimuksiin perustuvaa toimintaa, jonka pohjalta sitten niinku toimitaan. Ja kaikki pitää analysoida, kaikki pitää selevittää ja ehkä sielä, määkin oon ollu sen verran vähän aikaa täällä, tässä vasta, että mullakaan niinku ole vielä niin vankkaa kokemusta, että vois tulla semmonen intuitio. H1

Tietenkin asian koosta riippuen, miten paljon siihen sitte käytetään aikaa. Mutta kyllä me aika isoja asioitakin tehään sillä tietämyksellä mikä meillä on käytettävissä. Että sen lopun faktan ettiminen on niin julmetun kallista ja varmistaisko sekään sitte? Koska et sä tiä yhtään mihin se maailma on menossa ja sun pitää pystyä tekemään päätöksiä nopealla tahilla. H10

Haastatteluaineisto tukee Laurence R. Sprecherin ajatusta siitä, että johtamisessa tulisi aktiivisemmin sallia ihmisen käyttävän tilanteen mukaan sekä rationaalisia, että intuitiivisia valmiuksia, vaikka johtamiskoulutuksessa on perinteisesti korostettu rationaalista johtamista. Mielestäni keskeinen avain onnistua johtajana, onkin tunnustaa se tosiasia, että pelkästään analyttiseen ajatteluun perustuvalla johtamistavalla ei päästä läheskään aina onnistuneeseen lopputulokseen, vaan myös tunteilla, intuitiivisuudella ja tunneälykkyydellä on tärkeä osansa hyvää ja onnistunutta johtamista. Intuitiivisuudesta ja tunneälykkyyden merkityksestä tulisi myös puhua aiempaa rohkeammin johtamisen yhteydessä.

9.4 Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmeneminen

Tunneälykäs johtamistapa kulminoituu kahteen pääkohtaan: millainen olet ihmisenä ja miten hallitset kokonaisuuden. Keskeistä on alaisten luottamuksen ja kunnioituksen saaminen ja hyvältä esimieheltä vaaditaan myös oikeudenmukaisuutta. Haastatteluaineiston perusteella voidaan tehdä sama johtopäätös kuin teorian perusteella ja esimiehen tulisikin keskittyä enemmän kokonaisuuden hallintaan. Yksityiskohtien tai detalji –tason tietämys ei useinkaan ole tarpeen ja se on monelle johtajalle vaikea ja uusi

tilanne. Myös Sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikön Markku Lehdon mukaan esimiehet ovat mielellään alansa asiantuntijoita, jolloin erikoisosaaminen saattaa kiinnostaa johtamista enemmän. Ihmiset kaipaavat kuitenkin myös esimiehen kannanottoja, missä johtajan rooli pitäisi näkyä selkeästi. (STM 2007.) Aiemmin on totuttu siihen, että esimies on se henkilö, joka tietää viime kädessä kaikki ne asiat joihin muilla ei ole vastauksia tai tietämystä. Nykyisin työyhteisössä on kuitenkin niin paljon tietoa ja osaamista, ettei kukaan yksittäinen ihminen kykene sitä hallitsemaan. Esimiesten tulisikin luottaa aiempaa enemmän siihen, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja esimiehen rooli on hallita kokonaisuutta, luoda suuntaviivoja ja tukea yksilöiden kehittymistä. Se on myös yksi tärkeä keino lisätä työmotivaatiota, sillä työn vastuuttaminen lisää yksilön kokemaa autonomian ja pätevyyden -tunnetta ja sitä kautta parantaa työmotivaatiota.

No hyvällä johtajallahan on, pitää olla molempia, sekä leadership että management taitoja. Jos puhutaan leadershipistä ja managementista, niin kyllä enemmän leadership on tärkeämpää kuin että semmonen management johtaminen. Nykyään hyvän johtajan ominaisuus on just semmonen, että se ottaa huomioon kokonaisuuden. Pysyy irti nippeliasioista. Vastuuttaa eri tason ihmiset tekemään erikokoisia asioita ja antaa päätäntävaltaa sinne alemmaksi. Ja tuota pystyy hallitteen ite sitä kokonaisuutta. Sitte että se riippuu tietenkin, että millä tasolla olet johtajana ja esimiehenä, mutta jokkaisella tasolla on erityyppisiä tehtäviä. Ja mitä ylempänä organisaatiossa on, niin sitä vähemmän pitää puuttua niihin pienempiin asioihin ja nippelitietoihin, koska se taas sekottaa vaan pakkaa. Pitää pysyä, pitää oma energia säilyttää isompiin kokonaisuuksiin ja luottaa niihin ihmisiin jotka organisaatiossa tekkee näitä omia tehtäviä. Että ei voi tuota puuttua, vähän niinkö jalkapallopelissä, että jos yksin pelaisit sielä koko ajan ja tekisit joka asioita niin se ei toimi. Se on musta ainakin johtamisessa kaikkein ärsyttävintä jos istut jollakin korkealla vakanssilla ja sitte sä puutut kaikkein pienimpiin asioihin, mutta isoista asioista et ota mittään kantaa. Niin kyllä se energia... jokkaisen pittää pyrkiä ymmärtään se oma tehtäväkokonaisuus ja pyrkiä siihen löytään se oma positiivinen energia. H10

Mun mielestä johtaminen ja tavallaan pitää niinku jollakin tavalla pystyä olemaan esikuvana siinä tekemisessä. Ja pitää pystyä luomaan uskoa ja ne niinkö luottaa ja kattoo niinku tavallaan vaikka ois miten tiukka tilanne. Tai vaikea asia tavallaan, että ei tässä mitään... Että tartutaan siihen silti ja katotaan. Ja että sä pystyt luomaan uskoa alaisiin ja tietyissä tilanteissa pitää pystyä olemana empaattinen ja pystyä tukemaan ja ymmärtämään ja kuitenkin tavallaan kääntää se että kyllä tästä. Ja oikeasti pystyä olla tukemassa siinä. H7

No sekin, että on olemassa erilaisia johtajia ja erilaisissa paikoissa niin tarvitaan ehkä erilaisia johtajia. Mutta monessa missä pitää niinkö ihmisiä johtaa, niin

ainakin puolet on tavallaan sitä että minkälainen henkilö on tyyppinä ja minkälainen se on ihmisenä. Niin se on ainakin puolet siitä. H7

Mielestäni tunneälykkäässä johtamistavassa oleellista on keskittyminen ihmisten johtamiseen. Se on myös tunneälykkään johtamistavan ehkä vaikein puoli, jota ei tule niin ajatelleeksi. Toisin sanoen antamalla vastuuta, esittämällä tavoitteet ja suuntaviivat selkeästi ja tukemalla alaistaan myös asiat tulevat hoidetuksi. Voimme helposti miettiä miten parannamme vuorovaikutusta suhteessa alaisiin, olemmeko riittävän empaattisia jne, mutta todellinen alaisten kuunteleminen, mahdollisuus vaikuttaa ja vastuun antaminen jää usein vajavaiseksi. Se edellyttääkin esimiehen vankkaa luottamusta alaisten kykyjä kohtaan ja ehkä eniten ajattelutavan muutosta. Toki on myös huomioitava, että osa työntekijöistä haluaa tehdä niin sanotusti ”ruutiinia”, ja se on huomioitava johtamistavassa.

10 TUNNEÄLYKÄS JOHTAMISTAPA LISÄÄ ALAISTEN MOTIVAATIOTA

Edellisessä luvussa (luku 9) on esitetty millaista tunneälykäs johtaminen empirian perusteella on. Tutkimuksen toisena tutkimustehtävänä oli selvittää millä tavalla tunneälykäs johtamistapa lisää työntekijöiden motivaatiota. Empirian perusteella voidaan todeta, että tunneälykäs johtamistapa konkretisoituu vuorovaikutuksessa. Hyvät sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot sekä empaattisuus välittyvät jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Kun alaiset kokevat tulleen kuulluiksi ja heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin niin myös tunne omasta pätevydestä ja autonomiasta lisääntyy ja sitä kautta motivaatio kasvaa. Sosiaalisessa kanssakäymisessä on mahdollisuus nähdä myös pintaa syvemmälle ja huomioida yksilöiden erilaiset kehittymistarpeet, tukea niitä ja antaa uusia haasteita kohdattavaksi ja voitettavaksi. Tällöin työ muodostuu palkitsevaksi ja motivoivaksi, jolloin myös sisäinen motivoituminen on mahdollista. Sisäsyntyisellä eli sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan Decin ja Ryanin (1985) mukaan ihmisen halua ja tarvetta ryhtyä toimimaan oman mielenkiintonsa ja kykyjensä mukaisesti, ilman ulkoista kimmoketta tai pakkoa. Ihminen toimii itsensä vuoksi ja sisäiset palkkiot syntyvät ennen kaikkea tunteesta, jolloin koemme sisäistä mielihyvää. (Deci & Ryan 1985 Liukkosen ym. 2002, 31–32 mukaan.)

Hänellähän se on se vastuu siihen, mutta että miten hän sitten jaettua sitä vastuuta sinne alaisille ja motivoitua ne alaiset tekemään töitä ja tuota siinä ei tuota tällöinen yksisuuntainen johtaminen käy. Se pitäisi olla tämmöstä kaksisuuntaista että sitä tulee niinkö molemmin puolin. Kuuntelee alaisiaan ja tuota antaa palautetta ja keskustelee ja se vuorovaikutushan siinä on tärkeää. H5

Semmosella että ne voi luottaa siihen esimieheen. Sillai että ko eihän asiat aina mene niinku välttämättä sata, sata että ne mennee niinku just oikein. Ja ko tulee niitä, epäonnistumisen tai onnistumisen... että se esimies on kumminkin aina siinä sun vierellä tapahtu mitä tahansa. Että se on sun takanas aina tukemassa ja jos tulee niitä kyseenalaistuksia tai riita tai erimielisyystilanteita, niin se sun esimiehes seisoo siinä sun vierellä, eikä jätä yksin. Se että jos miettii missä tilanteissa niitä esimiehiä yleensä tarvii, niin silloin jos ei tiedä jotakin asiaa, tai tulee joku konflikti tai jotain tämmösiä. Niin, niin semmosissa tilanteissa H8

No hyvä johtaja. Se on mun mielestä luotettava ja semmonen tavallaan että hän myös luottaapi niihin, että se on molemminpuolista ja molempiin suuntiin. Ja antaa tilaa tehdä sen oman työn, mutta sieltä tulee kuitenkin selkeästi ne suuntaviivat mihin tarvii mennä. Semmonen mun mielestä. Lyhyesti sanottuna. H8

Haastattelujen perusteella tunneälykäs johtamistapa ilmenee käytännössä myös siten, että esimies uskaltaa kohdata ongelmat ja puuttua myös hankaliin tilanteisiin. Jos johtajalla on hyvät itsehallintataidot eli hänen itsetuntemuksensa ja itsetuntonsa ovat hyvät ja hän kykenee hallitsemaan hyvin myös itsensä vaikeissa tilanteissa, uskaltaa hän myös puuttua epäkohtiin ja ottaa tarvittaessa ”härkää sarvista kiinni”. Johtajan hyvä itsetuntemus, itsetunto ja itsehillintätaidot luovat myös vakuuttavuutta, jolloin luottamus ja arvostus häntä kohtaan lisääntyvät. Ne edesauttavat vaikeiden asioiden kohtaamisessa ja vaikeiden tilanteiden hoidossa. Molemminpuolinen luottamus vahvistuu vuorovaikutuksessa. Oleellista on että viestintä on kaksisuuntaista ja molemminpuolista. Mikäli esimiehellä on niin sanotusti ”saneleva tyyli” esittää asioita eikä hän kykeneen huomioimaan alaisten mielipiteitä ja näkemyksiä ei hän saavuta myöskään alaisten luottamusta ja arvostusta.

Empirian perusteella voidaan tehdä myös päätelmä, jonka mukaan alaisten on koettava, että esimies seisoo heidän rinnallaan myös vaikeissa tilanteissa. Tällöin työhön motivoituminen ja sitoutuminen ovat mahdollisia. Näkisin että tähän vaikuttaa se, että sitoutuakseen työntekijän on koettava ”olevansa turvassa” eikä häntä tarpeen tullen ”uhrata organisaation hyväksi”. Virheiden sallimisen ja tuen antamisen voi mielestäni laajemmin nähdä myös osana yksilön kunnioittamista ja se lisää luottamusta omiin kykyihin, kuten seuraavassa luvussa osoitetaan.

10.1 Koettu pätevyys sosiaalisessa vuorovaikutuksessa

Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan luottamusta omiin kykyihimme. Jos ihminen kokee olevansa hyvä työssään ja pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputuloksia, on hän motivoituneempi toimintaan (Liukkonen ym. 2002, 115–116). Myös empirian perusteella voidaan todeta, että esimiehen tulisikin antaa työntekijöille riittävän haasteellisia tehtäviä ja jakaa myös vastuuta alaisilleen. Myös ansaitun tunnustuksen merkitys on oleellinen. Jotta ihminen voisi kokea olevansa hyvä ja pätevä omassa työssään ja kykenevänsä hoitamaan hyvin myös haastavia tehtäviä edellyttää se kokemusta siitä, että häneen luotetaan, häntä arvostetaan ja kunnioitetaan yksilönä. Tähän vaikuttaa keskeisesti palaute jota saamme ympäristöstämme ja se muovaa käsitystä itsestämme ja omista kyvyistämme. Palautteen antaminen on kiinteässä yhteydessä myös osaamisen ja kehittymisen

tukemiseen. Yksilön kunnioittaminen näkyy käytännössä muun muassa siten, että ihmisten sallitaan tehdä virheitä ja ne nähdään yhtenä oppimis- ja kehittymisvälineenä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuetaan osaamista, oppimista ja kehittymistä. Myös työyhteisön toiminnan ja tuloksen kannalta virheiden salliminen on tärkeää, koska muutoin on vaarana, että virheiden pelossa työyhteisö lamaantuu ja toiminta on varovaista ja hapuilevaa.

Siinä tulee se yksilön kunnioittaminen. Että tehdään paljon, mutta tehdään myös virheitä. Että ihminen on inhimillinen ja sitte toistensa tukeminen ja että annetaan ihmisten tehdä virheitä. Virheitä tekkee kaikki ja minusta me ollaan Lappsetilla aika tilanneherkkä organisaatio. Me tehdään kyllä aina muutoksia ja mun mielestä muutos on hyvä jos se on tehty silleen niin että ihmiset ymmärtää mitä sieltä on tulossa ja sä viet sen muutoksen läpi etkä tavallaan tee sitä paperille vaan otat toimintaan sen. Sitte taas sen muutoksen tuloksellisuus näkyy vasta vuosien päästä. H10

Negatiivinenkin palaute pitää antaa organisaatioon ehkä positiivisen palautteen yhteydessä. Negatiivinen palaute tulee mun mielestä kehitystoimintojen kautta. Ensiksi ruvetaan miettiä, että mä saan sen jonku tuota kokonaisuuden, että tää ei meillä toimi. Että meidän pitää miettiä, että miten me saadaan tää toimimaan paremmin. En mä suoraan sano, että ”hitto oot hoitanu surkeesti tän homman”. En mä kyllä kiertelekkään, mutta en mä hauku, koska me annetaan ihmisille mahdollisuus tehdä virheitä. Me lähetään siitä, että miten me ennaltaehkäistään tämä tulevaisuudessa. Ja se on tärkeämpää, koska se on jo menny ja sitä on ihan turha vatvoa sitä virhettä, ko se ei kehitä meitä. Vaan se että miten se ennaltaehkäistään se virhe tulevaisuudessa. -- Mutta ymmärtää myöskin, että tuota että se virhe, ettei siitä kannata masentua vaan lähteä kehittämään sitä omaa toimintaa, sillei että ennaltaehkäisee sen tulevaisuudessa. H10

Johtajan oma itsetunto vaikuttaa siihen miten hän uskaltaa ja kykenee antamaan palautetta ja palkitsemaan hyvistä suorituksista. Kuten edellä todettiin, suomalaiseen kulttuuriin on liittynyt toisaalta pitkään myös ”vaatimattomuuden hyve”, jolloin voidaan ajatella, että hyvän palautteen antaminen tai toisen kehuminen on turhanpäiväistä, noloa ja joskus jopa mielitelevää. Toisaalta voidaan ajatella, että tunneälykäs johtaja osaa myös palkita oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Hän kykenee huomioimaan millaista palkintoa tai arvostuksen osoitusta itse kukanenkin arvostaa ja toivoo saavansa. Esimerkiksi toiselle julkisesti annettu tunnustus on hyvin mieluinen, mutta toinen voi kokea sen hyvin ahdistavana ja kiusallisena tilanteena.

No ensinnäkin työoloihin voi vaikuttaa sillä tavalla että järkkää niinkö tarvittavat apuvälineet ja olosuhteet sun muut. Ja mutta kyllähän sitä voi sitte palkkitakki ja

sillä tavalla. -- Rajansahan silläkin on. Ei työnjohtaja oikeastaan muuta voi. No kiittäähän voi, mutta "kissako se kiitoksella ellää"? Että en tiiä arvostaako ne sitä kiittämistä niin paljon. H6

Sitä pitäis varmaan antaa enemmän sitä positiivista palautetta, koska sillä tuota ihmiset elää ja jaksaa tehdä vaikka vaikeetakin hommaa tai sitten isoja urakkoja. Että sitä pitäis viljellä ehkä enemmän ja eikä tarte välttämättä olla aina isoja asioita, joista sitä positiivista palautetta annetaan. Ja sitäkin voi antaa niin monella tavalla, että ainahan se ei välttämättä ole se sanominen tai muuta sitä voi joskus sillai pienillä teoillakin sitte huomioida. Että se ois semmosta jokapäiväistä semmosissa arkisissa asioissa niinku huomioimista. H8

Yksilön kunnioittaminen ilmenee myös siten, että ihmisten erilaisuutta arvostetaan ja se nähdään rikkautena. Mikäli työyhteisössä on salliva ja erilaisuutta arvostava ilmapiiri parantaa se myös motivaatiota, mutta näkisin, että se vähentää myös työpaikkakiusaamista. Tällöin vaatimuksena ei ole sopia muottiin tai olla "standardin mukainen". Tällöin vaatimuksia täyttäviä yksilöitä ei oteta "silmätikuiksi" ja pyritä pakottamaan heitä hallitsevaan käsitykseen ihmisestä. Yksilön kunnioittaminen lisää myös luovuutta, koska tällöin ihmiset uskaltavat olla "omia itsejään", kokeilla rajoja ja esittää uusia ideoita. Näin ollen yksilön kunnioittaminen on myös keino tukea yksilön osaamista ja kehittymistä.

10.2 Osaamisen ja kehittymisen tukeminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa

Osaamisen tunnistaminen ja uusien haasteiden kohtaaminen ovat sekä empirian, että teorian perusteella tärkeitä tekijöitä työyhteisön menestymisen kannalta (ks. luku 6.6.1). Niillä on myös merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän motivaation tasoon. Mikäli esimies on kiinnostunut alaisistaan, antaa heille aikaansa ja on tekemisissä heidän kanssaan, myös tietoisuus alaisten kyvyistä, osaamisesta ja vahvuuksista lisääntyvät. Sosiaalisessa kanssakäymisessä esimies tulee tietoiseksi siitä missä alaiset ovat hyviä, mitä he tekevät mieluiten ja mistä asioista he ovat kiinnostuneita. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus antaa alaisilleen heitä kiinnostavia tehtäviä ja tukea jokaisen omaa yksilöllistä urakehitystä. Näkisin, että myös työyhteisön kannalta tilanne on otollinen, kun tehtäviin kyetään löytämään sopivimmat henkilöt.

Tässäkin on oikeastaan tärkeintä osaamisen tunnistaminen ja ohjata ne oikean asian äärelle. Mää näkisin tässä sen että jos sä et keskustele mahdollisimman

paljon niitten alaisten kanssa, niin et sä voi edes tietää, että ensinnäkin missä ne on tosi hyviä ja mitä ne tekkee mieluiten ja mihin niillä kiinnostais panostaa ja paneutua. Ja yleensäkin vallitseva tilanne että missä vaiheessa esimerkiksi projektissa tarvitaankin tämmöistä osaamista ja... mutta jos on kaukana niistä ja ei ole oikeestaan niinkö perillä niin ei, ei se ole välttämättä tehokasta se homma eikä mielekästä. H7

Pitää vaan löytää ne vahvuudet ja heikkoudet ja pyrkiä sitte korjaamaan niitä heikkouksia ja antaa sitte enemmän mahdollisuuksia niille joilla on vahvuuksia oikealle sektorille. Tukea sitä kokonaisuutta. H7

Hyvää johtamista on kai mun mielestä se, että sä pystyt mitoittamaan tavoitteisiin kaikki resurssit silleen niin, että porukka ei oo ylikuormitettu eikä alikuormitettu. Ja pyritään ohjaamaan se työ semmoseen, että se on mahdollisimman tuotteliasta yritykselle. Ja sitte tuota, myös se, että tehtäviä kierrätetään ja mietitään aina ko ihminen kehittyy ja kasvaa ja ajat muuttuu. Niin ei anneta ihmisten olla kokoajan samassa tilassa mikä on ollu aina. Että se niinkö, että toimenkuva muuttuu sen mukaan ko yritys kasvaa ja haetaan taas uusia haasteita kaikille. Jotku ihmiset pittää tunnistaa, että ketkä haluaa haastetta tehtävään ja ketkä haluaa tehä rutiinia. Sekin on yks aika keskeinen tehtävä johtamisessa. H10

Niin, niin kun annetaan mahollisuus vaan tehä. Että monta kertaa sitä ihmiset rutinoituu siihen työhönsä ja tavallaan niinkö esimieskin siihen että tuo on tuon ihmisen homma eikä nähdä, että sieltä vois löytyä paljon muutakin. Että niinkö vois yltää muuhunkin ja totta kai jokaisella tuota pitkään työssä olevalla niin sitä tavallaan niinkö urautuu siihen omaan työhönsä. Vaikka monta kertaa on semmosta, että ei niinkö uskalla ottaa vastaan niinkö uusia haasteita. Mutta kun sitä niinkö pikkuhiljaa ujuttaa ja antaa vaativampia tehtäviä ja muuta niin siitä saattaakin tulla ihan hyvä juttu ja sieltä löytyykin sitä rohkeutta ja uskallusta siihen, vähän niinkö ylittää niitä rajoja ja sieltähän se. H5

Näkinsin, että uusien virikkeiden ja haasteiden tarjoaminen on tärkeää motivaation ylläpitämisessä, koska ne vahvistavat itseluottamusta ja tunnetta siitä että olet tärkeä. Se on samalla myös hyvin palkitsevaa. Kun ihmiset kehittyvät tulisi myös työtehtävien muuttua työntekijän taitoja ja kykyjä paremmin vastaaviksi. Uusia haasteita voidaan tarjota myös monella tapaa. Mikäli työtehtävien muuttaminen kokonaan ei ole mahdollista, voidaan toimenkuvaa laajentaa, lisätä työntekijän vastuutaan ja päätäntävaltaa asioissa ja tukea hänen autonomisuuttaan. Jokaiselle tuliksikin mahdollistaa oman yksilöllisen ”ura- ja kehityspolun” rakentuminen. Näin tapahtuukin monissa työyhteisöissä, joissa kokeneemmat ja ikääntyneet työntekijät ovat hankkineet työvuosiensa kuluessa mittavan osaamisen. Heille on annettu uusia haasteita ja heidän tietämystään hyödynnetään monipuolisesti. Näkinsin, että mikäli ikääntyneiden työntekijöiden osaamista arvostetaan

työyhteisöissä, niin heidän osaamistaan halutaan jakaa myös muille. Mentorointi toiminta⁷ onkin yleistynyt työpaikoilla, jossa kokenut työntekijä perehdyttää nuorempaa ja kokemattomampaa työntekijää. Mielestäni voidaankin ajatella, että mikäli työntekijä on sisäisesti motivoitunut, on hän halukas jakamaan osaamistaan ja tietämystään myös muille ja kokee sen palkitsevana myös itselleen. Mutta jos hän on ulkoisesti motivoitunut, ei hän ole halukas jakamaan osaamistaan ilman erillistä palkkiota esimerkiksi rahallista korvausta.

10.3 Autonomian vahvistaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutus ja aito kuunteleminen ovat tärkeä keino lisätä ihmisten mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Tällöin koettu pätevyys, autonomian tunne ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyvät. Nämä kolme tarvetta ja niiden tyydyttämisspyrkimys toimivat motiiveina ja saavat meidät toimimaan. Koetulla autonomialla tarkoitetaan sitä, missä määrin ihminen kokee voivansa tehdä valintoja ja mitä korkeampi ihmisen autonomian aste on, sitä motivoituneempi hän myös on. Valinnan vapaus merkitsee myös ajattelun vapautta, jolloin häntä tuetaan ajattelemaan itsenäisesti, etsimään luovia ratkaisuja ja esittämään mielipiteitään ja näkemyksiään (ks. Liukkonen ym. 2002). Empirian peruusteella nähdään, että sosiaalisessa kanssakäymisessä on mahdollisuus tukea ihmisten autonomisuutta rohkaisemalla ja antamalla mahdollisuus heidän itse vaikuttaa asioihin, päätöksiin ja toteutukseen. Tällöin vapauden tunne ja arvostuksen tunne lisääntyvät, eikä työ tunnu pakolta. Tunneälykäs johtaja luottaa alaisiin ja heidän osaamiseensa eikä takerru yksityiskohtiin, vaan hän keskittyy kokonaisuuden hallintaan. Autonomian vahvistamiseen liittyy oleellisesti myös se millaisen roolin esimies itselleen ottaa. Onko hän johtaja joka hallitsee kokonaisuuden vai haluaako hän olla asiantuntija.

Ja myöskin se että jos sieltä tulee semmosia niin sanottuja aloitteita että voitaisko tää hoitaa näin, niin sä kuuntelet ja mahdollisesti jos ne on toteutettavissa niin sä myöskin pyrit toteuttaa ne. Koska myös se nostaa sitä tyytyväisyyttä kun se huomaa sen, että hän pystyy myös vaikuttamaan ite tähän sisältöön. H9

⁷ Mentorointi tarkoittaa kokeneen, arvostetun ja yleensä vanhemman työntekijän antamaa asiantuntija-apua nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle työntekijälle tai opiskelijalle. Mentorointi 2004.

No ennen kaikkea ihmiset saadaan motivoitumaan sillä että, ne huomaa, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin. Ja heillä on ja heidän panoksensa vaikuttaa ja sillä on merkitystä. Ja niille heidän työnsä ja kyvyilleen ja osaamiselleen annetaan arvoa ja annetaan palautetta. Ja tuota niin kun kannustetaan yrittämään vielä vähän enemmän mitä niinkö itte uskaltaisikaan. Että kyllä ne on semmosia tärkeitä. H5

Työntekijälle pitäisi antaa vastuu kokonaisuudesta. Eikä sillä lailla niinkö monet täällä toimii, että poraa tuohon reikä ja tuu sitte kyssyyn, että mihin se seuraava reikä porataan. Vaan että tehtäis siitä ihan valmis. Se on yks keino. Mie en oikein tiä että miten sie motivoit jos sie pyydät vaan sitä ”jannua” sen reiän poraamaan ja tule sitte huomenna kyssyyn toisen reiän paikka. Vaan että sillä on semmonen kokonaisuus, että se tavallaan palakitsee sitä tekijääki ku se näkkee sen lopputuloksen. Että mie olen nyt tehny tämmösen ja se toimii, tai sitte se ei toimi ihan, mutta kuitenkin vähän niinkö siihen tyyliin. H2

Vastuun antamisessa alaisille esimiehen tulisi huolehtia myös ”jälkihoidosta”, mikä monesti unohtuu. Eli esimiehen tulisi kannustaa ja ohjata työntekijää tehtävien hoidossa siten, että hän kykenee ottamaan vastuun myös pidemmällä aikavälillä. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijä lähtee itse viemään ja kehittämään toimintaa eteenpäin. Autonomian tukemisessa esimiehen tulisikin keskustella tehtävistä säännöllisesti ja pitää asioita ”framilla”, olla kiinnostunut, antaa palautetta, kannustaa ja rohkaista alaistaan. Mielestäni tärkeää on myös osoittaa organisaatiolle, että työntekijällä on osaaminen, päätäntävalta ja vastuu kyseisessä asiassa. Toisin sanoen tehtävien hoitoon tulisi antaa valtuutus myös muiden silmissä.

10.4 Tunne sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta välittyy ilmapiiriin kautta

Sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne tarkoittaa yksilön sidettä ryhmään. Sen katsotaan olevan merkittävä tekijä ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin ja motivaation kannalta (Liukkonen ym. 2002, 115–116). Työyhteisön avoin, yksilöä arvostava ja motivoitumista edistävä ilmapiiri syntyy hyvän sosiaalisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja työmotivaation tasoon, sillä iloinen, kannustava ja palkitseva ilmapiiri saa ihmiset yrittämään yhä enemmän. Työyhteisö kokonaisuudessaan on vastuussa ilmapiiristä, eikä sen hyvyys tai huonous johdu yksistään esimiehestä. Esimiehellä on kuitenkin ratkaiseva rooli ja mahdollisuus vaikuttaa siihen millaiseksi ilmapiiri muodostuu. Ilmapiiri vaikuttaa

oleellisesti myös työyhteisön tehokkuuteen ja haastateltavien mukaan hyvä ilmapiiri lisää merkittävästi sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ilmapiirillä on hirveen suuri merkitys. Ja ne on vähän hankalia tilanteita, jo siinä on joku semmonen haittatekijä, jota et ite pysty sillä lailla eliminoimaan. Voit tietenkin kuormitusta keventää ja pehmentää ja näin pois päin, mutta se on aina vähän hankalaa, jos on joku semmonen tekijä, johon et niinkö ite voi millään tavalla vaikuttaa. Mutta kyllä se tässäkin talossa, sillä ilmapiirillä on hirveän suuri merkitys. Siitä ilmapiiristähän se lähtee se kaikki muu menemään sitte alaspäin se motivoituminen siihen työhön ja työkaveriitten kanssa pärjääminen ja kaikki tämmönen. Täällä on muutamilla osastoilla ollut kovastikkin ongelmaa sen ilmapiirin kanssa joskus. H2

Jos on epämiellyttävä tulla töihin, eikä ole semmonen luonteva iloinen ilmapiiri... niin kyllä ihmiset varmaan aika nopeesti. Tai sitte se rupeaa näkymään niinkö pidemmän, siis sillai, että se voi viiä sen koko työyhteisön tavallaan... ettei kellään oo enää kiva sitte tulla töihin. Mutta kyllä siitä niin täällä ku muuallakin on joutunut sitte välillä keskustelemaan, että mistä nyt kiikastaa tai että nyt on joku muutos tapahtunu. H8

No sillä on kyllä suuri merkitys (ilmapiirillä). Se on ihan totta että sillä on yllättävän suuri merkitys. Että kyllä se kannustaa ihmisiä työntekoon kun se ilmapiiri on semmonen. Että tuota, että tavallaan se että kaikki puhalletaan yhteen hiileen. Se saa niin paljon aikaan. Että se on aivan uskomatonta. Ja se onkin minusta hirveen tärkeää että tai esimiehillä tärkeää se että tuota saa ne kaikki ihmiset pysymään siinä, ettei siitä nyt putoa joku kyydistä. Se on kaikista inhottavinta jos sinne yks esimerkiksi putoaa siitä joukosta niin se jää sitten aivan. Että monta kertaa sitä on porukalla vaan vauhti päällä ja into tehdä jotaki, niin pitää huoli siitä, että siinä pysyy kaikki mukana ja... Tietysti on sitte ihmisiä joka ei niinkö sopeudu kerta kaikkiaan siihen joukkoon, mutta ne kyllä yleensä sitte karsiutuu siitä ihan niinku. Huomaavat sen itte ja osaavat sitte lähteä siitä ja. Mutta kyllä sillä minusta on hirveän suuri merkitys sillä ilmapiirillä. Ja just se, että saahan semmonen henki päälle. Mikä varmaan Lappsetissa on varmaan toiminu aika hyvin, välillä huonommin ja välillä paremmin. Mutta kyllä yleensä ottaen se on niin. H5

Monesti voiaan ajatella että ei oo tehokasta työntekoa tai mitä se tommonen on? Mutta oikeesti se tuo paljon enemmän tehoja ku on semmonen leppoisa ja iloinen ilmapiiri vaikka sitä monesti kritisoidaankin. Vähän niinkö että mitä nyt tommonen ei oo niinkö oikeaa työntekoa, mutta se toimii paljon tehokkaammin. Ja semmonen tietynlainen vapaus ja leppoinen ilmapiiri mutta kuitenkin tekemisen meininki oikeesti, niin se jos mikä on motivoiva! Jos on niinkö oikeesti mukavaa aamullakin tulla töihin. Ja niin, onhan se ihan eri asia ko verrattuna siihen että niinkö hartiat kyyryssä ja semmonen kyräily ja ahistava ilmapiiri. On tosi iso merkitys! H7

Hyvän ilmapiirin kehittyminen vie myös aikaa. Ilmapiiri voi olla jo uuden ryhmän alussa hyvä, mutta mielestäni vasta paremman tutustumisen jälkeen, kun niin sanottu ”vieraskoreus” on loppunut, voi ryhmän henki olla aito, vapautunut ja rehellinen. Tällä tarkoitan sitä, että jokainen uskaltaa olla oma itsensä pelkäämättä, että joutuu ryhmän ulkopuolelle. Asia erikseen on tietenkin yhteisön negatiiviset persoonat, jotka jostain syystä torpedoivat ryhmän hyvää henkeä. Puhutaan selän takana, vähätellään toisia ja levitetään yleistä negatiivista sanomaa yhteisöön. Näissä tilanteissa esimiehen rooli korostuu. Hänen on puututtava negatiiviseen käytökseen, joka häiritsee työyhteisön ja sen jäsenten toimintaa. Niitä ei voi jättää työyhteisön itsensä hoidettavaksi. Tunneälykkään johtajan hyvä itsetunto auttaa kohtaamaan hankalia tilanteita ja hän uskaltaa puuttua ongelmiin, vaikka riskinä on, että hän on negatiivisuuden purkauksen seuraava kohde. Hyväksi johtajaksi kehittyminen vie myös aikaa. Toisaalta se on vahvasti kytköksissä johtajan omaan persoonaan ja luonteeseen, mutta myös siinä voi kehittyä. Kokemus ja koulutus lisäävät itsetuntemusta ja tuovat välineitä johtamiseen ja itsehillintään.

Pahimmillaan työyhteisössä voi ilmetä jopa työpaikkakiusaamista ja nykyään se vaikuttaa olevan valitettavan yleistä. Jokaisella tulisi kuitenkin olla työrauha ja negatiiviseen käytökseen tulisi puuttua nopeasti. Tilanne ei kuitenkaan ole helppo. Asioihin on vaikea tarttua ja niitä on vaikeaa todentaa etenkin jos kiusaaminen ilmenee sanattomana viestintänä kuten kielteisinä eleinä, ilmeinä ja olankohautuksina. Myös sosiaalinen eristäminen on kiusaamismuoto, jossa kiusattu joutuu altavastaajaksi ja kiusaaminen voidaan laittaa helposti hänen oman ”mielikuvituksensa piikkiin”. Hänelle ei puhuta, ei kuunnella ja kohdellaan kuin ilmaa. Monella työpaikalla katsotaan läpi sormien myös ovia paiskovaa, niskojaan nakkelevaa ja ivallista työtoveria. Toisaalta negatiivisen käyttäytymisen taustalla voi olla myös hyvin inhimillisiä tekijöitä kuten sairautta, avio- tai perheongelmia jne. Näin ymmärtämisen ja sallivuuden ilmapiiri on vallalla usein turhankin pitkään ennen kun ongelmiin lopulta puututaan. Työyhteisö voi tukea vaikeassa tilanteessa olevaa työtoveria hyvin monella eri tapaa, mutta se ei ole tukemista tai välittämistä, että alennumme toistemme ”sylkykupiksi” tai hiljaisen kiusaamisen kohteeksi.

Niin, niin, että tuota kyllä totuus on se, että siihen ilmapiiriin vaikuttaa myös ne alaiset. Eli, ei se esimies pysty niinkö, sanotaanko näin, että jos sielä on niitä niin sanottuja negatiivisia persoonia, niin kyllä ne pystyy tekemään pahaa aikaseksi.

Näin se vaan on. Mutta, mutta ne vaan tuota pitää niinku tunnistaa. Ja pyrkiä sitten keskustelemaan, että millä siihen voisi vaikuttaa. Mutta se on, se on haastavaa! H1

Se on iso, iso tekijä (ilmapiiri). Ja jos sulla on siellä semmosia vastarannan kiiskejä, negatiivisia persoonia, niin sen esimiehen hänen täytyy tehdä enemmän ja enemmän töitä sen kyseisen kaverin kanssa. Että sä saat sen tavallaan ruotuun, ilman että sä menisit sanoon, että ”nyt turpa kiinni ja hoida hommat”. Vaan keskustelemalla, että mistä kenkä puristaa. Joku syyhän sieltä saattaa löytyä. Että yleensä sun pitää toimia aika helposti erotuomarina ko niillä on jotain keskinäistä. Että se on esimiehen...sä et voi jättää niitä tappeleen keskenään jos sä huomaat että siellä on suukopua tai ongelmia, koska se saattaa hyvin äkkiä lähteä myrkyttää sitä koko ilmapiiriä. H9

Että sun pitää... Kyllä esimiehen pitää treenata sitä. Palautteen vastaan ottaa, palautteen antoa, miten sä sen annat, miten sä keskustelet ihmisten kanssa. Millä tavalla sä lähet purkaan, jos toinen on hyökkävällä päällä, niin miten sä lähet keskustelemaan niin ettet ite provosoidu siinä. Se on ehkä tärkein ominaisuus siinä että osaa olla provosoitumatta siinä tilanteessa. Että se pitää tiedostaa se esimiesrooli koko ajan, että se pitää lähteä rauhallisesti keskustelemaan ja kyselemällä purkamalla sitte. Työkaluja se vaatii, ja niitä tulee kokemuksen kautta ja tällaisilla lyhyillä täsmä -koulutuksilla. Mutta se mikä minulla on ollu apuna, niin on tämmönen psykologinen valmennus mihin minusta kannattaa kiinnittää huomiota. Eli asioiden käsittelyyn, miten sä otat palautetta vastaan, miten ongelmatilanteissa tulee toimia ja millaisia työkaluja. H9

Työyhteisön ilmapiirillä näyttää olevan merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Näkisin, että esimiehen rooli työilmapiirin ja työkuulttuurin muotoutumisessa on merkittävä, mutta ei yksin hänen vastuullaan, vaan jokainen työyhteisön jäsen on niistä vastuussa. Esimies voi kuitenkin omalla esimerkillään ja toiminnallaan osoittaa rajat joiden puitteissa toimitaan ja millainen käytös on työyhteisössä hyväksyttyä. Tärkeää on myös muistaa esimiehen rooli positiivisen ilmapiirin ja hengen luojana. Kaikista ei tarvitse pitää tai tykätä erityisemmin, mutta ”asiat” tulee pystyä hoitamaan asiallisesti, ilman että negatiiviset tunteet värittävätkin vuorovaikutusta. Toisen kohtaamisen välttely tai kylmä välinpitämätön käytös ovat luonteeltaan negatiivisia ja niillä on selvä kielteinen vaikutus työilmapiiriin ja -motivaatioon. Omat negatiiviset tunteet, joihin ei ole selvää syytä, tai ne johtuvat esimerkiksi toisen erilaisuudesta tulisi tiedostaa ja pitää ne tietoisesti taka-alalla. Mikäli negatiiviset tunteet johtuvat häiritsevästä käyttäytymisestä tulisi niihin puuttua rohkeasti ja pyrkiä ensisijaisesti puhumalla sopimaan asioita.

10.5 Rahan motivoiva vaikutus

Rahan motivoiva vaikutus on nähty hyvin eri tavoin ja sen merkitys on ajan saatossa muuttunut. Aiemmin raha oli korostetummin hengissä säilymisen ja perheen elinehto, mutta elintason nousun myötä rahan avulla tyydytämme myös muita kuin primitiivisiä tarpeitamme. Raha ja muut aineelliset palkkiot ovat edelleenkin keskeisin tapa palkita työntekijöitä, mutta pidemmän aikavälin ja sisäisen motivoitumisen lähteenä niitä ei myöskään tutkimusaineiston perusteella nähdä. Myös Jäppisen (2005) mukaan raha on muissa tutkimuksissa ollut neljännellä tai viidennellä sijalla, kun ihmiset ovat arvioineet, mitkä seikat vaikuttavat siihen, että jää, tai lähtee työpaikaltaan. Tutkimuksen empirian perusteella voidaankin todeta, että työntekijän kokemus arvostus, tunne omasta pätevydestä ja onnistumisista sekä työpaikan hyvä ilmapiiri lisäävät työntekijöiden motivaatiota myös pidemmällä aikavälillä. Näin ollen tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon paremmin kuin rahalla.

Nykyisessä johtamisessa tulisikin pyrkiä siihen, että työntekijöiden omaan mieleen rakentuu motivaatiota jatkuvasti tuottavia mekanismeja, sillä sitoutuneet ihmiset saavat enemmän aikaa kuin sitoutumattomat, jotka joutuvat toimimaan vain ulkoisten motivaattoreiden, esimerkiksi rahapalkkion tai valvonnan varassa. (ks. Helin 2006). Työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat myös valmiimpia tarvittaessa joustamaan ilman erillistä rahakorvausta. Tämä johtuu todennäköisesti vastavuoroisuudesta, eli mikäli työntekijä kokee että häntä arvostetaan ja työnantaja joustaa tarpeen tullen, on myös hän valmiimpi tulemaan vastaan.

Saattaa olla myös semmosia, joille rahalla ei sillai ole merkitystä. Kaikki ihmiset on kiinnostunu rahasta kuitenkin, vaikka ne muuta väittäis. Palkka kiinnostaa, mutta sitte pitää myös löytää ne, et moni ihminen motivoituu, että annetaan haasteellisempia tehtäviä. Monia ihmisiä motivoi, että sä saat käydä koulutuksissa ja kehittää itteäs. Ja ihmiset motivoituu siitä että niitten mielipiteitä kuunnellaan. Ja sitte he myöskin näkee sen, että osa heidän mielipiteistään on johtanu myöskin toimenpiteisiin. H10

Ei se tuota niin, raha on sanotaanko näin, että se on tärkeä. Mutta jos et sä ole motivoitunu tekemään sitä työtä. Niin ei, ei se jaksa kiinnostaa, kyllä meissä kaikissa asuu se voima, millä sinä teet sitä työtä, ja teet niitä tuloksia. Raha on semmonen välttämätön pahe, ja jota tietenki tarvii, jotta pystyy tietyn elintason pitämään. H1

Totta kai se on. Silloin kun sun pitää saada joustoo ja sitä joustookaan ei löydy jos se on yksipuolista se homma. Myöskin se näkyy sitten. Se tyytyväisyshän näkyy vaihtuvuudessa. Että jos siellä on jatkuvasti lähtijöitä, niin kyllä siinä sitten pitää miettiä mikä on. Voihan siinä olla monta syytä, että ei välttämättä se johtamistaso. Palkkataso voi olla sellainen, johon ei välttämättä yksikön johtajana pysty vaikuttamaan, ku esittämällä. Ja jos sä saat sen ilmapiirin huonoksi niin sehän tarkoittaa sitä että jengi on helposti siirtymässä vapaille markkinoille. H9

Mutta sitte ko meillä tämä palkkaus muuttui sillai, että pisteytethin näitä hommia. Että me ollaan aika, sillai ollaan niinko tavallaan samanarvoisia palkkauksen suhteen. Ja se jotenki sillai tasotti sitä eriarvoisuutta. Ja sillai alettiin ymmärtämään sitä toisenki osaston väkeä erilailla. Ja meillähän on tuo bonusjärjestelmä ja sehän koskee niinkö kaikkia. Ja me ollaan tavallaan saman semmosen niinkö bonusperusteen alla. -- Kyllä se ainaki sillai, että se tasotti sitä tilannetta, ku se palkkaus oli ennen aivan erisuuntaista. Ja tosiaan tämä bonushomma joka tuntuu ainaki silloin alussa. Oli hyvinki tärkeä, niin ku ne oli kaikille samat ja samat perusteet oli, niin me oltiin kaikki niinkö yhtä sammaa perhettä. H3

Toisaalta raha voi toimia myös arvostuksen mittarina. Kuten tutkimuksen teoreettisessa osuudessa, (luvussa 9) on esitetty, palkalla on selkeä välillinen vaikutus arvostuksen tarpeeseen, koska se voidaan selkeästi luokitella lähinnä esimiehen antamaksi arvostukseksi. (ks. Kiikka 2002) Toisaalta empirian perusteella voidaan todeta, että esimiehillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa suoraan alaisten palkkaukseen, koska ne on sidottu mm. yleiseen palkkapolitiikkaan, niin työyhteisön kuin yhteiskunnankin tasolla. Esimies voikin osoittaa arvostustaan myös muilla kuin rahallisilla palkkioilla, muun sosiaalisen kanssakäymisen yhteydessä.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tehdä myös havainto, jonka mukaan erityisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuudella nähdään olevan suuri merkitys työmotivaation muotoutumisessa. Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä tai palkanmaksun perusteet puolestaan laskevat selvästi työmotivaatiota. Tämä tukee muun muassa Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaa (ks. luku 6.5.2), jonka mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään tietyn oikeudenmukaisen suhteen verrattuna muihin ihmisiin. Teoria perustuu ajatukseen, jossa työntekijä vertaa oman työsuorituksen ja siitä saatavien palkkioiden suhdetta valitsemaansa vertaishenkilöön. Toisaalta teoria ei huomioi mielestäni riittävästi yksilön muita tarpeita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon kuten esimerkiksi työstä itsestään saatu tyydytys jne. Tässä suhteessa lopullista johtopäätöstä on vaikea muodostaa, mutta

joka tapauksessa näkisin, että oikeudenmukaisella palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmällä on tärkeä rooli työmotivaation kannalta ja tärkeä haaste onkin kyetä rakentamaan oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä⁸, joka ei perustu yksinomaan työ- tai tehtävänimikkeisiin.

⁸ Käytössä mm. työn vaativuuden arviointi, erilaiset bonusjärjestelmät ja tulospalkkiot jne.

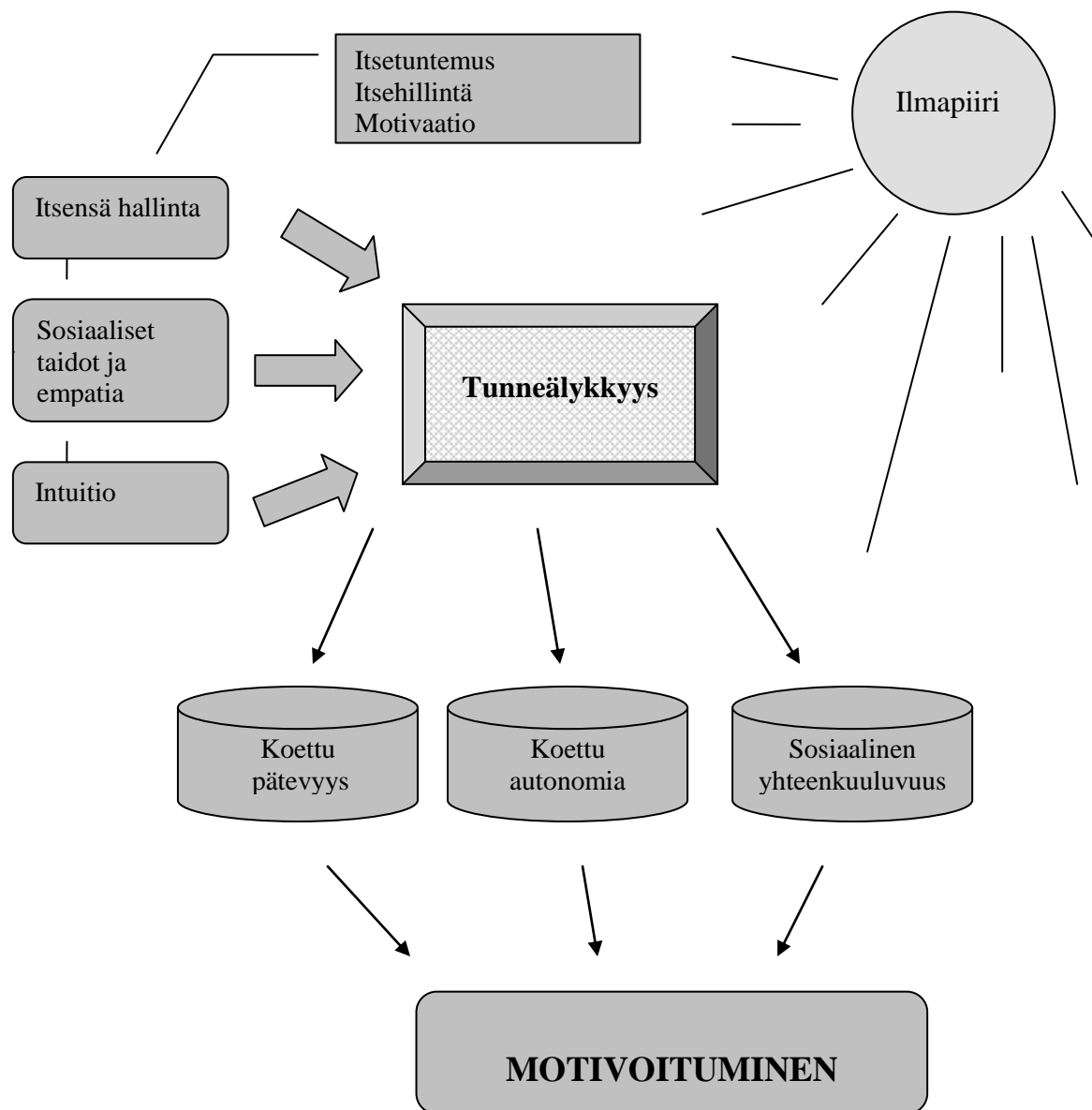
10.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen empiria tukee teoreettisessa osiossa kuvattua käsitteenmäärittelyä tunneälykkyyden osa-alueista. Tunneälykkyyden voidaan nähdä koostuvan itsensä hallintataidoista eli hyvästä itsetuntemuksesta, (itseluottamus) itsensä hillinnästä ja motivaatiosta sekä hyvistä sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Empiria tukee myös intuition liittämistä osaksi tunneälykkyyttä. Teoreettisen tarkastelun perusteella motivoitumisemme taustalla voidaan nähdä vaikuttavan keskeisesti kolme tarvetta, joita ovat koetun pätevyyden, koetun autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden –tarpeet. Mikäli yksilö voi tyydyttää näitä tarpeitaan, vaikuttaa se positiivisesti ja myönteisesti motivaatiotasoon. Empiria näyttää tukevan tätä käsitystä, jolloin voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan lisätä myös työmotivaatiota. Myös työyhteisön ilmapiirillä on teorian ja empirian perusteella hyvin merkittävä vaikutus työmotivaatioon. Tunneälykkäällä johtamistavalla esimies voi puolestaan vaikuttaa hyvän työilmapiirin syntyyn. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6, sivu 123) on havainnollistettu tunneälykkyyden suhdetta itsemääräämisteoriassa esitettyihin motivoitumistarpeisiin. Näiden motivaatiotarpeiden tyydytys lisää motivaatiota.

Tunneälykkyys näyttää edellyttävän riittävän hyvää itsensä hallintataitoa. Eli hyvää itsetuntemusta ja –luottamusta ja se ilmenee muun muassa realistisena omien vahvuuksien ja virheiden tiedostamisena. Elämäkokemus ja koulutus näyttävät lisäävän esimiehen itsensä hallintataitoja ja tuovat samalla arvokkaita välineitä johtamiseen. Esimiehen hyvä itsetunto auttaa myös palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Tunneälykäs johtaja osaa ja uskaltaa antaa muun muassa negatiivista palautetta rakentavasti ja toista kunnioittaen, sekä puuttua tarvittaessa hankaliinkin tilanteisiin.

Sosiaaliset taidot ja empatia ovat teoriain ja empirian perusteella keskeisiä tunneälykkyyden osa-alueita. Sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa esimies saa arvokasta tietoa alaisistaan ja kykenee ymmärtämään heitä ja heidän tunteitaan paremmin. Muiden tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen edellyttävät empaattisuutta, eli kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Tunneälykkyys ilmenee myös esimiehen tavassa kuunnella ja kyvyssä ottaa huomioon alaisten mielipiteitä ja tarpeita. Oleellista on että viestintä on kaksisuuntaista ja molemminpuolista. Sosiaalisessa kanssakäymisessä

tunneälykäs esimies kykenee myös havaitsemaan ja huomioimaan alaisten yksilölliset kehittymistarpeet.



KUVIO 6. Tunneälykkään johtamistavan vaikutus tarpeisiin, joiden tyydytyksestä seuraa motivoituminen.

Jotta työntekijä voisi kokea olevansa hyvä ja pätevä työssään ja kykenevänsä hoitamaan hyvin myös haastavimmat tehtävät, edellyttää se kokemusta siitä, että häneen luotetaan, häntä arvostetaan ja kunnioitetaan yksilönä. Tähän näyttää vaikuttavan keskeisesti palaute jota työntekijä saa ympäristöstä ja esimieheltä. Palautteen saaminen muovaa käsitystä itsestämme ja omista kyvyistämme ja se näyttää olevan myös kiinteässä yhteydessä osaamisen ja kehittymisen tukemiseen. Esimiehellä on mahdollisuus tukea osaamista, oppimista ja kehittymistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kun esimies jakaa vastuuta ja tarjoaa alaisilleen uusia haasteita, autonomian- ja pätevyudentunne lisääntyvät ja sitä kautta myös työmotivaatio paranee. Esimiesten tulisikin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota kokonaisuuden johtamiseen ja hallintaan. Liiallinen yksityiskohtiin puuttuminen ei useinkaan ole tarpeen ja se vaikuttaa monelle johtajalle olevan vaikea ja uusi tilanne. Tilanne on uusi myös työntekijöille, sillä perinteisesti on totuttu siihen, että esimies tietää viime kädessä kaiken.

Tunneälykäs johtaja uskaltaa luottaa myös intuitioon. Sen käyttö vaati empirian mukaan oppettelua ja sen voidaan nähdä kehittyvän elämän- ja työkokemuksen myötä. Se tukee myös aiempaa teoreettista käsitystä, jonka mukaan johtajien yhtenä intuitioeroihin vaikuttavana tekijänä on se, että huippujohtajat ovat käytännön harjaantumisen avulla kehittäneet intuitiosta tehokkaan apuvälineen päätöksentekoon. Toisin sanoen johtajat ovat kokemuksensa myötä oppineet tietoisesti hyödyntämään intuitiota. Intuition käyttö näyttää myös vaihtelevan ja ihmissuhdejohtamisessa se näyttää olevan yleisempää kuin asiajohtamisessa.

Tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan vaikuttaa myönteisesti myös työyhteisön ilmapiiriin. Työilmapiirillä puolestaan näyttää empirian perusteella olevan merkittävä vaikutus työmotivaatioon ja siihen millaiseksi se muodostuu. Motivoitumista edistävä ilmapiiri syntyy hyvän sosiaalisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Esimiehet näyttävät haastateltavien mukaan olevan merkittävässä roolissa siihen millaiseksi ilmapiiri lopulta muotoutuu, mutta myös työntekijät ovat siitä yhtäläillä vastuussa. Esimies voikin omalla esimerkillään vaikuttaa siihen millainen tapa toimia, millaiset arvot ja kulttuuri työyhteisössä omaksutaan, sillä iloinen, kannustava ja palkitseva ilmapiiri ”kantaa” yllättävän pitkälle.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yhteiskunnan ja ihmisten muuttuessa täytyy myös johtamisen muuttua. Tarve on olemassa, mutta miten johtamista tulisi kehittää, on vaikeampi kysymys vastattavaksi. Yhtä mieltä ollaan siitä, että ihmisten työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä on parannettava. Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2007 työelämän kehittämistarpeita luodanseen ”neuvoa-antavan kansanäänestyksen” tuloksista ilmeni, että työelämässä riittää kohennettavaa myös ennakoitua enemmän.⁹ Parannusta toivottiin etenkin esimiestaitoihin ja johtamiseen. Työpsykologi, ylitarkastaja Olavi Parvikon mukaan: ”Esimiehiin ja johtamiseen kohdistetaan erittäin kovia odotuksia”. Hän on myös havainnut, että esimiehet ovat ottaneet etäisyyttä alaisiinsa selvittääkseen työn uusista vaatimuksista, erityisesti vaikeista muutoksista. Esimiesten olisikin käytävä aitoa, avointa vuoropuhelua alaiensa kanssa. Äänestäneistä 90 prosenttia oli myös sitä mieltä, että esimiesten olisi käytävä työpaikan ihmissuhdekurssi! Paremman johtajan ominaisuuksia olivat vastausten mukaan johtamistaito, sosiaaliset taidot, kannustuksen ja tuen antaminen, puuttuminen epäkohtiin, luottamus alaisiin, alaisiin tutustuminen ja kuuntelu sekä luopuminen käskyttävästä tyylistä. (STM 2007.)

Myös Tampereen yliopistolla syksyllä 2007 järjestetyillä työelämän tutkimuspäivillä pohdittiin johdetaanko suomalaisia huonosti? Professori Arja Rapon mielestä suomalaisuudessa johtajuudessa korostuu tehtäväorientoituneisuus ja turhaa puhetta kartetaan. Koska asiantuntija- sekä johtotehtävissä työskentelevien määrä on kasvanut hurjasti, on se muuttanut myös johtamisen kuvaa. Yhä enemmän on siirrytty verkostoihin ja yhdessä johtamiseen. (Mäenpää 2007.) Tehtyjen selvitysten mukaan voidaan tehdä havainto, että ihmissuhdejohtamisessa näyttää olevan eniten parannettavaa. Toisaalta johtamiskulttuurissa tulisi palata myös hieman takaisin päin. Näkisin, että ”yhdessä johtamisessa” on menty hieman liian pitkälle ja johtajuutta tulisi antaa johtajille takaisin. Johtajien tulisikin keskittyä enemmän kokonaisuuksien hallintaan ja luovuttaa vastuuta alaisilleen, koska suomalaisilla työpaikoilla kaivataan yhä enemmän johtajuutta, joka on

⁹ Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2007 järjestämä ”työelämän kansanäänestys” tarjosi tilaisuuden ottaa kantaa työelämän asioihin. Siihen osallistui yli 31 000 henkilöä.

samalla sosiaalistavaa, mutta myös tukee yksilön autonomisuutta. Ihmisillä on niin sanotusti ”johtamisen kaipuu” ja nyt kaivataan uudelleen johtamista, jossa henkilöjohtaminen ja esimiestyö korostuvat. Paluu entiseen näyttää siis hyvin todennäköiseltä, mutta sillä erotuksella, että johtamistapa on muuttunut. Kun aiemmin 90-luvulla perustettiin tiimejä ja organisaatioita kevennettiin niin nyt näyttää siltä, että vastuuta johtajille halutaan luovuttaa takaisin.

Niin sanottu autoritäärinen käskyttävä johtamistyyli ei kuitenkaan sovellu enää 2000-luvun johtamiseen, jossa ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita. Vuorineuvos Kari Neilimon mukaan suomalaisen johtamisen vahvana erityispiirteenä onkin sen voimakas linkki yhteiskunnalliseen demokratiaan ja kulttuuriin. Hyvin koulutetut, fiksut työntekijät tarvitsevat hyvän johtajan ja heillä on voimakas oma halu ja tarve tasa-arvoisuuteen. (Mäenpää 2007.)

Johtamisen kehittämistarve on huomattu myös valtionhallinnossa, jossa on yksistään kymmeniä eri hankkeita ja lukuisia työssäjaksamisen ohjelmia, jotka lähestyvät samaa asiaa hieman eri näkökulmista. Esimerkiksi työministeriöllä on Tykes, sosiaali- ja terveysministeriöllä Veto, opetusministeriöllä Noste, Valtiokonttorilla Kaiku ja Työterveyslaitoksella Kesto (STM 2007). Haasteen muodostaakin se, että työelämän kehittäminen on vietävä myös käytäntöön ja mielestäni on myös uskallettava tunnustaa, että pitkään kammotulla sanalla ”byrokratia” on sittenkin oma tärkeä paikkansa johtamisessa.

Tässä hallintotieteellisessä Pro gradu -tutkimuksessa on pohdittu hyvän johtamisen dilemmaa ja tutkittu tunneälykkään johtamistavan vaikutuksia alaisten työmotivaatioon. Tutkimuksen viitekehyksenä on toiminut tunneälykkyyden teoria ja itsemääräämismotivaatioteoria. Tutkimuksessa on pohdittu millaista tunneälykäs johtaminen on ja onko tunneälykäs johtamistapa alaisia motivoiva ja työhön sitouttava johtamismenetelmä. Huomiota on kiinnitetty myös siihen millä tavalla tunneälykäs johtamistapa vaikuttaa alaisten motivaatioon ja miten se ilmenee. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet motivoitumiseen vaikuttavat tekijät: yksilön kokema pätevyyden ja

autonomisuuden -tunne, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne sekä niiden pohjalta toteutuva sisäinen motivoituminen. Tunneälykkyyden teoria sekä itsemääräämismotivaatioteoria ovat tarjonneet laajan kirjon erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä ihmisten toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen. Näitä yhdistelemällä ja edelleen kehittämällä on saavutettu syvällisempi ymmärrys ihmisen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen metodologiset ja viitekehykselliset valinnat ovat ohjanneet tutkimusta motivaation ymmärtämiseen tunneälykkään johtamistavan seurauksena. Tutkimuksessa on pyritty keskittymään nimenomaan siihen, miten ihminen motivoituisi sisäisesti ja kykenisi itse pitämään korkeaa motivaatiotasoa yllä. Jotta ihmisen sisäistä motivaatiota voidaan ymmärtää itsemääräämisteorian näkökulmasta, edellyttää se ihmisenäkemyksiä, jossa ihminen nähdään tahtovana, aktiivisena ja yksilöllisenä olentona, jolla on voimakas tarve kehittyä ihmisenä ja yksilönä. Tämän Pro gradu -työn tavoitteena on ollut kuvata tunneälykkyys ilmiönä ja todentaa tunneälykkyyden ja motivoitumisen välinen yhteys ja sitä kautta saavuttaa ymmärrystä ihmisten työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa on haluttu tuoda myös esille hyvän johtamisen luonnetta ja olemusta sekä korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä tämän päivän johtamisessa.

Työn rakenteessa on mukailtu tunneälykkyyden teorian rakennetta. Lisäksi hyvää johtamistapaa on tarkasteltu omassa luvussaan, koska tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on parantaa johtamista. Näin ollen on mielestäni tarpeen määritellä myös teoriassa mitä hyvä johtaminen on. Myös motivaatioteoriat on koottu omaksi luvukseen. Motivaatioteorioita on käsitelty varsin kattavasti, mutta tiiviisti ja se johtuu yksinomaan motivaatioteorioiden runsaudesta, ja rikkaudesta. Motivaatioteorioiden kehittyminen kahden viime vuosisadan aikana on ollut varsin vilkasta ja on tärkeää tuntee myös menneisyys, jotta voisimme paremmin ymmärtää nykyisyyttä. Tutkimus on teoriasidonnainen jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat hyvin havaittavissa. Tutkimusaineistosta on tulkintojen tueksi pyritty löytämään tunneälykkyys- ja itsemääräämismotivaatioteoriasta selityksiä tai vahvistuksia.

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli vastata kysymykseen mitä tunneälykäs johtaminen on ja mitä se pitää sisällään. Niin teorian kuin myös empirian perusteella voitiin vahvistaa käsitystä siitä, että sosiaalisesti taitava ja empaattinen vuorovaikutus ovat keskeisiä johtamisen ja tunneälykkyyden osa-alueita, ja ne ilmenevät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ne tukevat myös käsitystä, jonka mukaan tunneälykkyyteen voidaan katsoa kuuluvan myös taito hallita itsensä eli hyvä itsetunto, itsetuntemus ja taito motivoitua. Empiria näyttää siis tukevan aiempaa teoreettista keskustelua tunneälykkyyden osa-alueista, eikä tässä tutkimuksessa esitetty tunneälykkyyden uudelleenmuotoiltu malli näytä olevan ristiriidassa aiempien teorioiden kanssa. Aiemmasta tutkimusperinteestä poiketen tässä tutkimuksessa tunneälykkyyden teoriaan on liitetty intuitio, joka on tietämistä ilman rationaalista päättelyä. Empirian perusteella näyttää siltä, että intuitio voidaan katsoa kuuluvan osaksi tunneälykkyyttä, mutta sen käyttöä johtamisessa rajoittaa kontekstuaalisuus. Toisin sanoen intuitiolla nähtiin olevan yhteys tunneälykkääseen johtamiseen, kun kyse oli ihmisiin liittyvistä asioista, mutta asiajohtamisessa intuition käyttö oli vähäisempää.

Empirian perusteella voidaan todeta myös, että tunneälykkäällä johtamistavalla voitiin vaikuttaa positiivisesti alaisten työmotivaatioon. Keskeistä motivoitumisen kannalta oli sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuva motivoitumisprosessi. Tällöin merkitykselliseksi muodostuivat koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Myös ilmapiirillä näytti olevan hyvin merkittävä asema siihen millaiseksi työmotivaatio lopulta muodostuu. Kootusti voidaankin vastata kolmanteen tutkimusongelmaan, että tunneälykäs johtamistapa on motivoiva tapa johtaa.

Yleisesti voidaan katsoa, että tunneälykäs johtamistapa on varsin uusi käsite johtamisteorioiden saralla. Osin sen ”uutuudesta” mutta myös ennakkoluuloista johtuen se mielletään helposti turhanpäiväiseksi ja tehottomaksi tavaksi johtaa. Koska tunneälykäs johtamistapa on selkeästi ihmisten johtamista eikä asioiden johtamista myös sillä on merkitystä, koska perinteisesti niin sanottua asiajohtamista (management johtamista) on pidetty arvossa. Toisaalta suomalaisessa kulttuurissa tunteiden näyttämistä on arasteltu ja tunteisiin on liitetty vähätteleviä määreitä. Kuitenkin voidaan nähdä että johtamistarpeet

ovat muuttuneet ja erityisesti ihmisten johtamistarpeeseen voidaan vastata tunneälykkäällä johtamistavalla.

Tutkimuksen empiria on edustava, koska haastateltavat valittiin harkiten ja heillä on näkemystä ja kokemusta tutkittavista ilmiöistä. Tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tilanteita varten. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa olen pyrkinyt tuomaan uutta tietoa tunneälykkyyden ja motivaation välisistä yhteyksistä. Tutkimustulosten yleistettävyys on rajallista, sillä monet asiat vaikuttavat tuloksiin, kuten toimintaympäristö, josta empiria on kerätty. Tunneälykkyyttä ja sen motivoivaa vaikutusta tulisi tarkastella myös laajemmin erilaisissa työyhteisöissä ja myös alaisten näkökulmasta käsin. Henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat asioita, joihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota myös jatkossa. Ihmisten hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työmotivaatio ovat tärkeitä yksilön itsensä kannalta, mutta niillä on myös hyvin merkittävä yhteiskunnallinen merkitys. Tästä syystä toivon, että myös tutkimuksen saralla asiaan paneudutaan enemmän ja ennen kaikkea arvokasta tutkimustietoa kyettäisiin viemään myös käytäntöön.

Toivon että tämä Pro gradu -työn omalta osaltaan toisi tunneälykkyyttä aikaisempaa enemmän esille ja häivyttävän tunneälykkyyttä kohtaan esiintyvää skeptisyyttä. Toivon myös, että tutkimukseni on onnistunut tuomaan myös uusia näkökulmia tunneälykkyyden teoriaan, kuten intuition sekä syventänyt tunneälykkyyden merkitystä osana ihmisen motivoitumisprosessia. Toivonkin, että tutkimukseni kannustaa myös muita tutkimaan millaisia mahdollisuuksia tunneälykkyyden teorialla on tarjottavana.

LÄHTEET:

- Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari** (2002) Esimiehenä Kelassa. Lähtökohtia esimiestyön ja johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 40. Rovaniemi.
- Agor, H. Weston** (1987) Intuiot johtamisessa. Alkuperäinen englanninkielinen teos Intuitive Management. Suomennos Juha Rämö. Rastor. Helsinki.
- Asp, Erkki & Peltonen, Matti** (1999) Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Otava. Keuruu.
- Bernhut, Stephen** (2002). Primal leadership, with Daniel Goleman. Ivey Business Journal. 66, 5; 14–15.
- Drucker, Peter. F.** (2006) Johtajan ajatuksissa. Tee oikeita asioita: näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle. Suom. Jarmo Holttinen. Gummerus. Jyväskylä.
- Dunderfelt, Tony** (2001) Intuitio ja tunneviestintä -ihmisten välinen näkymätön yhteys. WS Bookwell. Juva.
- Ekman, Gunnar** (2004) Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. WSOY. Juva.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha** (1999) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- Ghiselli, Edwin. E. & Brown, Clarence. W.** (1969) Työelämän psykologia. Alkuperäisessä teoksessa Personnel and Industrial Psychology. 1948/1955. Suom. Friedrich Blanz ja Manu Jääskeläinen. Gummerus. Jyväskylä.
- Goldberg, Philip** (1985) Intuition voima, Rastor-Julkaisut, Management-sarja 12. Vaasa.
- Goleman, Daniel** (1997) Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva. Otava. Keuruu.
- Goleman, Daniel** (1999) Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.

- Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko** (1997) Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava 1997, Keuruu.
- Helin, Kari** (2000) Yhdessä menestymisen taito. Gummerus. Jyväskylä.
- Helsilä, Matti** (2002) Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara. B.** (1959) The motivation to work. Second edition. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula** (2005) Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kirjayhtymä Oy, Jyväskylä.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena** (2004) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Huuhka, Maisa** (2004) Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto. Oulu.
- Isokorpi, Tia** (2004) Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. WS Bookwell. Juva.
- Isokorpi, Tia & Viitanen, Päivi** (2001) Tunnevoimaa! Tammi. Tampere.
- Jackson, Mark & Lash, Rick** (1999) Enhancing your leader's emotional intelligence. Canadian HR Reporter. Nov 29, 12–13.
- Juuti, Pauli** (1999) Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. 3. painos. Otava. Keuruu.
- Juuti, Pauli** (2005) Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Otava. Keuruu.
- Järvinen, Pekka** (2004) Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien tuomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell. Porvoo.
- Kangas, Pirkko** (1995) Työn ja työryhmän johtaminen. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Kansanen, Olli** (2004) Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. WS Bookwell, Juva
WS Bookwell. Juva.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula (2005) Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Publishing. Helsinki.

Kauhanen, Juhani (2003) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos WSOY. Vantaa.

Kauppinen, Tero. J. (1997) Ihmisosaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Otava, Keuruu.

Kiikka, Jarmo (2002) Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina Poliisi ja Puolustusvoimat. Acta Universitatis Lapponiensis 48. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Yhteiskuntatutkimuksen laitos. Rovaniemi.

Koivisto Kari (2001) Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Koivisto, Marja-Riitta (2004) Työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen ja lopettaminen esimiehen tunneälyjohtamisen avulla. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [Pro gradu –tutkielma].

Kuusinen, Kirsti-Liisa (1995) Motivaatio. Teoksessa Kasvatuspsykologia. Kuusinen, Jorma (toim.) 4. uudistettu painos. WSOY. Juva. 191–224.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko (2004) Kehitä osamaista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) (2002) Rahasta vai rakkaudesta? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylän.

Lämsä, Anne-Maija & Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Maslow, Abraham (1987) Motivation and Personality. 3th edition. Harper & Row Publishers. New York.

Mäenpää, Ilona (2007) Pomottaja? Verkottuja? Visioija? Yhdessä tekijä? [artikkeli] Uusi Insinööri n:o 11/2007.

- Nurminen, Raija** (2000) Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. [Akateeminen väitöskirja].
Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E.
Yhteiskuntatieteet 80. Kuopio.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka** (1987) Motivaatio. Menetelmiä työhalun
parantamiseksi. Aavaranta-sarja N:o 4. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka** (1991) Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24.
Otava. Keuruu.
- Penrose, Edith** (1997) Growth of the Firm and Networking. 104-112. In Sorge, A. &
Warner, M. (Eds.) The IEBM Handbook of Organizational Behaviour. London:
Thomson Learning.
- Pirnes Unto** (1990) Kehittyvä johtajuus. 3. painos. Aavaranta-sarja N:o 10. Otava.
Keuruu.
- Ruohotie, Pekka** (1983) Motivaatio ja käyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin
yleisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu
N:o 9. Hämeenlinna.
- Ruohotie, Pekka** (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Saarinen, Mikael** (2001) Tunne älysi, ja älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön
tunneälyn kehittämiseen. WSOY. Juva.
- Saarinen, Mikael** (2002) Tunneälytön suomalainen johtaminen tiensä päässä. Yritystalous
6, 64.
- Saarinen, Mikael** (2003) Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. 2.painos. WSOY. Juva.
- Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja** (2003) Tunneäly - Kohti Kokonaista elämää. WS
Bookwell. Juva.
- Sydänmaalakka, Pentti** (2004) Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

- Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina** (2001) Hallinto uudistuu uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001.
- Toskala, Antero** (1999) Itsetuntemus ja johtajuus. Gummerus. Jyväskylä.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero** (2002) Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Ky Palvelu. Keuruu.
- Viitala, Riitta** (2002) Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Edita. Helsinki.
- Viitala, Riitta** (2004) Henkilöstöjohtaminen. 4. korjattu painos. Edita Prima. Helsinki.
- Voutilainen, Eero, Rajamäki, Pentti, Vartiainen, Onerva & Palanne, Olavi** (1987) Kehittyvä työyhteisö. WSOY. Porvoo.
- Vuori, Jari** (2006) Jos teoriat eivät ole tosia, miksi niitä tulisi luoda? Hallinnon Tutkimus. Volume 25, N:o 1. Hallinnon Tutkimuksen Seura. Pernaja.
- Vuori, Jari** (1993) Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Vertaileva tutkimus julkisen ja yksityisen sairaalan henkilöstöstä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia N:o 175, Hallintotiede 15. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Välikangas, Liisa & Välikangas, Katariina** (2004) Luovuuden johtajuus monimuuttamisessa maailmassa. Hallinnon tutkimus. Volume 23. N:o 1. Hallinnon Tutkimuksen Seura. Pernaja.

Internet lähteet

- Haagensen, Bodil** (2007). Dialogpedagogik och motivation. En fallstudie i svenska påuniversitetsnivå. Acta Wasaensia No 174, 307. Suomenkielinen nimi: Dialogipedagogiikka ja motivaatio. [Väitöskirja]. Internet lähteessä 19.9.2007 klo 18:20. <http://www.uwasa.fi/ajankohtaista/uutisia/etusivu/uutisia26032007.html>.
- Martti Hellström** (2004) Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Tutkimuksia 249. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Helsinki. [Väitöskirja]. Internet lähteessä 18.9.2007 klo 10:50. ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/sovel/vk/hellstrom/muutosot.pdf.
- Mentorointi** (2004) Opas Oulun yliopiston mentorohjelmiin osallistuville. Oulun yliopisto. Ohjaus- ja työelämäpalvelut. Oulu. Internet lähteessä 23.1.2008 klo 03:35. http://www oulu.fi/careerservices/mentorointi/mentorointiopus_oy.pdf
- Johtaminen ammattimaiseksi valtionhallinnossa**, 5.2.2002. Valtiovarainministeriön internetsivut 17.4.2005 klo 14:15 osoitteessa: <http://www.vm.fi/vm/liston/page.lsp?r=9267&l=fi>.
- Korkman – Yrjönsuuri**: Filosofian historian kehityslinjoja (toim.). Internet lähteessä 28.9.2005 klo 15:10. <http://www.valt.helsinki.fi/kfil/termit/intuitio.htm>.
- Lappset Growht Trough play**. [Yrityksen kotisivut]. Internet lähteessä 2.10.2007 klo 12:54. http://www.lappset.com/company/1_1.asp?deptID=1&itemID=&shopperID=&languageID=1¤cyID=26&inCountryID=&basketID=NULL.
- Nakari, Maija-Liisa** (2003) Työilmapiiri työntekijöiden hyvinvoinnin ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä studies in education psychology and social research 226. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. [Väitöskirja]. Internet lähteessä 18.9.2007 klo 12:35. selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf.

Rosti, Päivi (2004) Pohjoismaisia luovia liittoumia (Nordiska Kreativa Allianser) Arts & Business Forum Finland. [Esiselvitys]. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Internet lähteessä 8.9.2005 klo 14:50:
http://www.tukkk.fi/tutu/Julkaisut/raportteja/ABFI_esiselvitys_191004_TS.pdf.

Saaranen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkajulkaisu]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Internet lähteessä 23.11.2007 klo 9:26: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

SITRA (1996) Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Internet lähteessä 16.9.2005 klo 11:40.
<http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21/sitra1542.htm#luku31>.

Jäppinen, Tiina (2005) Työelämän kehittäminen vietävä myös käytäntöön. Socius. Sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti verkossa. No: 6/2005. Sosiaali- ja terveysministeriö. Internet lähteessä 5.12.2007 klo 10:15.
http://www.stm.fi/Resource.phx/socius/socius-62005/sivu1.htx?locale=fi_FI.

STM (2007) Työelämässä riittää kohennettavaa ennakoitua enemmän. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 411/2007. Internet lähteessä 5.12.2007 klo 9:55.
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/13385/index.htx>.

Takanen, Terhi (2005) Hyvä työympäristö. Valtionhallinnon työympäristölehti 1:2005. Valtion työterveys- ja työturvallisuus neuvottelukunta ja Valtiokonttori. Forssa. Internet lähteessä 16.9.2005 klo 18:35 <http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/93005.pdf>.

Wikipedia – Vapaa tietosanakirja. Internet lähteessä 1.9.2005 klo 13:05.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Intuitio>.

LIITTEET:

- Liite 1: Teemahaastattelurunko
- Liite 2: Tutkimuksen esittelykirje
- Liite 3: Sähköpostiviesti

Liite 1: Tutkimuksen esittelykirje

Pro gradu -tutkimus
Lapin yliopisto / Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Hallintotieteiden kandidaatti
Marika Pitkänen
e-mail:xxxx@luukku.com
p. 040-565 xxx

8.10.2007

Lappset Group Oy

**TUNNEÄLYKKÄÄN JOHTAMISEN TUTKIMINEN MOTIVOIVANA JA
SITOUTTAVANA JOHTAMISMENETELMÄNÄ**

Olen Lapin yliopiston perusopiskelija ja tekemässä pro gradu -työtä aiheesta, tunneälykäs johtaminen motivoiva ja sitouttava johtamismenetelmä. Tarkoitukseni on selvittää millainen johtamistapa on motivoiva tapa johtaa. Olen erityisen kiinnostunut kuulemaan mm. siitä millainen tapa johtaa on niin sanotusti hyvää johtamista ja millaiset tekijät vaikuttavat mielestäsi alaisten motivaatioon.

Kerään tutkimukseni empiirisen aineiston Lappset Group Oy:ssä. Aineiston keruu tapahtuu haastattelemalla (teemahaastattelu) ja haastatteluun on valittu 10 Lappset Groupin esimiesasemassa olevia henkilöä / johtajaa.

Kiitos yhteistyöstä

Marika Pitkänen

Tutkimukseni ohjaajana toimii KMT:n dekaani, julkishallinnon professori, Jari [Stenvall](mailto:jari.stenvall@ulapland.fi), puh. 341 xxxx e-mail: jari.stenvall@ulapland.fi. Hän voi tarvittaessa antaa lisätietoa tutkimuksestani.

Liite 2: Sähköpostiviesti

Tervehdys!

10.10.2007

Lappset Group on lupautunut mukaan Pro Gradu – tutkimukseeni, ja toivoisin voivani haastatella Sinua tämän tai ensiviikon kuluessa. Tutkimuksessani olen kiinnostunut esimiesten näkemyksistä ja mielipiteistä alaisten motivaatioon liittyen.

Haastattelu on niin sanottu teemahaastattelu, jossa vapaamuotoisesti keskustelemme eri teemoista. Sinun ”ei siis tarvitse tietää” asioita, vaan olen kiinnostunut juuri sinun näkemyksistäsi ja mielipiteistäsi! Tutkimusaineistoni on luottamuksellinen, eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa.

Olen saanut Jokisen Satulta yhteystietosi, ja hän on ystävällisesti lupautunut lähettämään sinulle myös kirjeen asiaan liittyen. Tutkimukseen on valittu yhteensä kymmenen (10) Lappsetin johtajaa/esimiestä.

Soitan sinulle huomenna sopiakseni haastatteluajankohdasta ja paikasta tarkemmin. Haastattelut tehdään 11–19.10.2007 välisenä aikana ja toivoisin sinun varaavan aikaa n. 1,5 – 2 tuntia. Voit lähettää minulle myös e-mailia sinulle sopivasta ajankohdasta.

Ystävällisin terveisin: Marika Pitkänen

Lapin yliopisto
Hallintotieteiden kandidaatti
Marika Pitkänen
E-mail: xxxx@luukku.com
p. 040–565 xxxx

Liite 3: Teemahaastattelurunko

Nimi:

Aika ja paikka:

Millainen tapa johtaa on mielestäsi ns. hyvää johtamista?

Miten kuvailisit mielestäsi hyvää johtajaa tai hyvän johtajan ominaisuuksia?

Voidaanko mielestäsi johtamistavalla vaikuttaa alaisten motivaatioon, Millaisella, miten, miksi ei?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat alaisten työmotivaatioon? (ei suoraan kysyttäväksi)

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| – johtajan ominaisuudet | - johtajan itsetunto |
| – johtajan vuorovaikutustaidot | - intuitio |
| – sosiaaliset taidot | - empatia |
| – itsetuntemus ja itsehillintä | - taito motivoitua. |
| – Päätöksenteko | - ilmapiiri |

Mitä vastaaja ymmärtää tunneälykkäällä johtamisella?

Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä sanoa tai tuoda esille johtamiseen, johtajiin tai motivaatioon liittyen?

Taustatiedot

- | | |
|-------------------|------------|
| - ikä | - koulutus |
| - johtamiskokemus | - alaisia? |