

---

**Motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialojen  
esimiehille ja ohjaajille**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Ohjaustoiminnan arjenomina koulutusohjelma

Lahdensivu, kevät 2016

Heini Koskinen



LAHDENSIVU

Ohjaustoiminnan koulutusohjelma  
Terapeuttinen ohjaustoiminta

---

<b>Tekijä</b>	Heini Koskinen	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialojen esimiehille ja ohjaajille	

---

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää motivoinnin keinoja käytettäväksi kulttuuri- ja hyvinvointialojen esimiehille ja ohjaajille. Samalla opinnäytetyön tarkoituksena oli herätellä johtotehtävissä ja esimiesasemassa olevia käyttämään erilaisia motivoinnin keinoja laajemmin ja rohkeammin. Opinnäytetyöllä ei ole työelämän tilaajaa vaan se on tutkimus, jonka taustalla oli tekijän kiinnostus syventää jo opintojen ja työelämän vastuutehtävien sekä alaiskokemusten aikana kertynyttä tietämystä aiheesta.

Tutkimus oli laadullinen ja siinä syvennyttiin motivaatioon ja motivoiviin tekijöihin työelämässä. Teoriataustana hyödynnettiin motivaatiopsykologiaa, innostamista, esimiestyöskentelyä ja valmentavaa johtamista. Tutkijalla itsellään ei ole vahvaa kokemuspohjaa esimiestyöskentelystä, mutta ohjaustoiminnan opinnot ja sen myötä ryhmän ja yksilöiden ohjaamisen taidot antavat hyvää motivointiosaamista. Tutkimusta varten tietoa kerättiin myös haastatteleamalla neljää esimiestyössä toimivaa alan asiantuntijaa puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluista saatua tietoa analysoitiin yhdessä painetun ja sähköisen taustateoriatiedon kanssa.

Tuloksena voidaan sanoa, että motivaatioon panostaminen kannattaa yrityksen ja organisaation menestyksen ja yhteisön mielekkyyden kannalta. Motivaation keinoja ovat henkilökohtainen kehittymisen ja työntekijän persoonan huomioiminen, positiiviseen työyhteisön ilmapiiriin panostaminen, tasa-arvoisuus, kiittäminen, palautteen antaminen ja itsenäinen tekeminen, mutta samalla yhteisöllinen jakaminen ja ratkaiseminen. Esimiestyö ja motivointi ovat laajoja aiheita, joten laajempi syventyminen ja kattavampi haastatteluotanta toisivat lisätietoa aiheesta. Toisaalta jatkotutkimuksissa voitaisiin käsitellä muun muassa kulttuuri- ja hyvinvointialojen motiivoinnin eroja muihin aloihin.

**Avainsanat** esimiestyö, motivointi, innostaminen, valmentava johtajuus, kulttuurialat, hyvinvointialat

**Sivut** 29 s. + liitteet 6 s.

LAHDENSIVU

Degree programme in Crafts and Recreation  
Therapeutic Crafts and Recreation

---

<b>Author</b>	Heini Koskinen	<b>Year</b> 2016
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Motivation methods for managers and supervisors in the field of culture and social and health care sector	

---

ABSTRACT

The purpose of this Bachelor's thesis was to find motivation methods for managers and supervisors in the field of culture and social and health care sector. At the same time its purpose was to encourage those in managerial or supervisory positions to use a wider and bolder variety of motivation methods. The thesis was not commissioned by any workplace or organization: instead the starting point was the author's personal interest in the topic. She wanted to deepen her understanding gained during studies and previous work experience, both as an employee and a supervisor.

The thesis is qualitative and it focuses on motivation and motivation methods in the world of work. The background theory of the thesis is about psychology of motivation, inspiring, leadership and coaching. The author does not have much experience of being a manager or supervisor, but her individual and group leading skills gained during her studies in crafts and recreation have afforded her with strong view and knowledge of motivation. The data for the thesis was collected by interviewing four specialists with half-structured interviews. The data from the interviews were analysed and compared with data from printed and electronic sources.

Based on the results, investing in motivation methods improves success of the organization and community spirit. Motivation methods are: taking personal development and employee's personality into account, investing in positive community spirit, equality, acknowledgement, feedback and independent work and at the same time communal sharing and problem-solving. Leadership and motivation are both very broad topics, hence a more in-depth study and a more comprehensive interview sample would give further information. On the other hand, further study could look at how motivation in the fields of culture and social and health care differs from other fields.

**Keywords** leadership, motivation, inspiring, coaching, cultural sector, social and health care sector

**Pages** 29 p. + appendices 6 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEET .....	2
2.1	Tutkimuskysymykset ja tavoite.....	2
2.2	Käsitteet.....	3
3	ESIMIESTYÖ .....	4
4	MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI TYÖELÄMÄSSÄ .....	5
4.1	Mitä on motivaatio? .....	5
4.2	Motivointi työelämässä .....	6
4.3	Esimiehen roolit ja tavat motivoinnissa .....	7
4.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	9
5	TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT .....	9
5.1	Puolistrukturoidut teemahaastattelut .....	10
5.2	Kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista löytyvä tieto .....	11
6	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET .....	11
6.1	Esimiesten näkemys motivoinnista .....	11
6.2	Motivoinnin hyödyt työyhteisössä .....	12
6.3	Motivoinnin haasteet .....	13
6.4	Motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialalla .....	13
6.4.1	Henkinen tuki .....	14
6.4.2	Huomioiminen ja palkitseminen.....	15
6.4.3	Itsenäisyys .....	15
6.4.4	Luottamus .....	15
6.4.5	Luovuuden salliminen .....	16
6.4.6	Me -henkisyys ja tasa-arvoisuus.....	16
6.4.7	Näkyvyys ja vaikuttaminen .....	17
6.4.8	Palaute .....	17
6.4.9	Persoonana huomioiminen .....	18
6.4.10	Rehellisyys .....	19
6.4.11	Tavoitteet, haasteet ja henkilökohtainen kehittyminen .....	19
6.4.12	Työhyvinvointi .....	20
6.4.13	Työn merkitys.....	21
6.4.14	Valmennus .....	22
6.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	23
7	PÄÄTELMÄT .....	24
7.1	Mahdolliset jatkotutkimukset.....	25
7.2	Lopuksi.....	26
	LÄHTEET .....	28
Liite 1	Haastattelukysymykset	
Liite 2	Haastatteluiden yhteenveto	

## 1 JOHDANTO

Oletko koskaan miettinyt, kun olet kiinnostunut jostain asiasta, mikä vie sinua eteenpäin? Onko se tavoite olla taloudellisesti vauraampi vai saada arvostusta omissa piireissä tai työpaikalla? Onko se tehdä jotain, mitä muut eivät ole vielä keksineet? Oli tavoite mikä tahansa, mikä on se voima tai palo, mikä auttaa pysymään sinua sillä tiellä ja saavuttamaan tavoitteesi? Se on syvä innostus ja intohimo. Sinulla on motivaatiota saavuttaa tavoitteesi.

Motivaatio on tärkeänä osana ihmisen arjesta suoriutumisessa ja menestyksen tekijänä yleensä elämässä. Esimiehet käyttävät motivaatiota työssä, sillä se on tärkein keino saada työyhteisöt ja yksilöt haluamaan yrityksen tai organisaation menestystä sekä omaa menestystään työelämässä. Yhteys löytyy henkilökohtaisen motivaation, työmotivoinnin ja työpaikan menestyksen tekijöissä. Ihmistä voidaan motivoida ulkoisesti ja sisäisesti.

Tämä tutkielma etsii vastauksia kysymykseen, onko kulttuuri- ja hyvinvointialoilla työskentelevien esimiesten motivoinnilla joitain erityispiirteitä. Tällä opinnäytetyöllä ei ole työelämän tilaajaa. Se on tutkimus, jossa minun henkilökohtaisena motiivina on syventää opiskelujen aikana Esimiestyö ja johtamisvalmiudet -kurssilta ja toisaalta myös työelämän vastuutehtävien sekä alaiskokemusten aikana kertynyttä tietämystä aiheesta. Tietoa haetaan motivaatiopsykologiasta, innostamisesta sekä esimiestyöskentelyn että valmentavan johtamisen liittyvistä teorioista. Suomalainen alan kirjallisuus ja internet ovat tiedon lähteinä. Näistä saatua informaatiota yhdistetään tietoon, joka saadaan haastattelemalla neljää alan asiantuntijaa. Päämenetelmänä tässä tutkimuksessa on teemahaastattelu, koska halutaan kokemuksellista tietoa motivoinnista ja sen tarpeellisuudesta.

Motivointi on tärkeä työkalu ohjaajalle ja esimiehelle. Kun ihminen on motivoitunut, hänen tekemisensä ja asioiden tavoittelemisen tuottavat iloa. Ohjaustoiminnan artonomina on tärkeää hallita motivoinnin keinoja, sillä ryhmää tai yksilöä tarvitsee motivoida ohjattavaan toimintaan. Lisäksi ryhmän tai yksilön ohjauksessa motivoinnin tavat vaihtelevat ohjauksen luonteen muuttuessa. Näin kohdennettua tietoa kulttuuri- ja hyvinvointialojen motivoinnin keinoista ei ole paljoa ja opinnäytetyö tuo arvokasta tietoa aiheesta kiinnostuneiden ja motivaatiota käyttävien ulottuville.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEET

Hämeen ammattikorkeakoulun syventävässä harjoittelussa 2015 havainnoin erikseen esimiestyöskentelyä oman kiinnostukseni pohjalta. Sitä ennen olin kiinnostunut oman koulutusohjelman kurssista ”Esimiestyö ja johtamisvalmiudet”. Keskusteluissa ammattialani opettajien kanssa minulle selvisi, että aikaisempina vuosina esimiestyöskentelystä ei ollut tehty opinnäytetyötä. Tämä lisäsi innostusta aiheeseen. Henkilökohtainen kiinnostus esimiestyöhön sai minut valitsemaan tämän aiheen opinnäytetyöksi, vaikka minulla ei ole vankkaa työkokemusta esimiestyöskentelystä.

Näen kuitenkin, että ohjaustoiminnan artonomin näkökulma esimiestyöskentelyyn ja motivointiin tuo uutta tuulahdusta jo olemassa olevaan tietoon. Ohjaustoiminnan artonomin koulutus antaa valmiudet toimia alan esimiestehtävissä, niin kuin edellä mainitussa kurssissa viitattiin. Pelkästään ryhmänhallinta, ohjauskokemus sekä asiakaslähtöinen työskentelytapa ovat vaadittuja taitoja hyvältä esimieheltä, ja nämä ohjaustoiminnan artonomi hallitsee.

Ohjaustoiminnan artonomin pitää osata myös työssään motivoida ryhmää tai yksilöä, joten motivointi aiheena sekä taitona on välttämätön alan ammattilaisille. Motivaatio ja motivointi ovat monitahoisia aiheita, joiden psykologinen ulottuvuus puolestaan kiinnostavat minua. Opiskelujen aikana perehdyin terapeutiseen ohjaustoimintaan sekä tutustuin mindfulnessiin yhtenä menetelmänä. Ihmismielen voimaannuttaminen sekä autonomian vahvistaminen ihmiselle ovat tärkeitä arvoja kulttuuri- ja hyvinvointialalla. Ne ovat tärkeitä alojen työntekijöille heidän työssään ja ihan yksittäiselle ihmiselle. Ne ovat ihmisoikeus, joita meidän pitää vaalia itsessämme ja toisissamme.

Näin aiheeksi rajautui motivoinnin keinoja esimiehelle ja ohjaajalle kulttuuri- ja hyvinvointialoilla. Tietoa tähän tutkimukseen haetaan motivaatio-psykologiasta, innostamisen, esimiestyöskentelyn sekä muun johtamisen erityisesti valmentavan johtamisen liittyvistä teorioista.

### 2.1 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

**Mitä motivoinnin keinoja esimiehet käyttävät kulttuuri- ja hyvinvointialalla?**

Pääkysymystä täydentävät seuraavat apukysymykset:

- Mitä on motivointi?
- Miksi motivointi on tärkeää?
- Miten motivointi auttaa työyhteisöä?
- Mitä haasteita motivoinnissa on osana esimiestyötä?

Tavoitteena on koota tietoa motivoinnin tärkeydestä ja sen keinoista. Tarkoitus on lisätä tietoa, jota voi hyödyntää erityisesti kulttuuri- ja hyvinvointialojen johtotehtävissä sekä muilla ohjaajuutta vaativissa ammateissa. Yhtenä tavoitteena on myös herätellä ajatuksia omaan johtajuuteensa tapoihin, koska en voi antaa täysin valmiita vastauksia, mutta voin antaa tietoa omien ajatusten herättelyyn.

### 2.2 Käsitteet

Motivointi rajataan käsittämään tässä opinnäytetyössä toisen ihmisen motivointia ja innostamista. Työssä keskitytään pitkälti siihen, mitä motivointi tarkoittaa työelämässä. Motivoinnista puhuttaessa esiin tulee usein ainakin tunnetuimmat Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria, McCllandin suoritusmotivaatioteoria, McGregorin X- ja Y-teoria, Vroomin odotusarvoteoria ja muita lukuisia motivaatiota tutkivia ja selittäviä teorioita (Rautava n.d., 4-15). Tässä nämä teorit on rajattu pois sellaisenaan, koska ei ole yhtä ainoaa motivaatioteoriaa, joka määrittelisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 41). Tutkimuksessa löytyy silti väistämättä selkeitä yhtymäkohtia edellä esitettyihin teorioihin, kun puhutaan motivoimisesta. Jos-sain määrin puhutaan myös innostamisesta ja inspiroimisesta, koska koen että ne ovat läheisiä ja rinnakkaisia termejä motivoinnin käsitteen kanssa.

Esimiestyöstä kerrotaan yleiskuvauksena, mikä on esimiehentehtävä ja minkälainen on hänen työkuvansa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten esimiestyö ja motivointi liittyvät toisiinsa ja miksi motivointia tarvitaan.

Kulttuurialalla tuotetaan elämyksiä ja palveluita, jotka lisäävät elämänlaatua. Alan osaajien ominaispiirteitä on esteettinen, visuaalinen ja kulttuuri-osaaminen., tuotteiden valmistus ja kädentaidot sekä yritystoiminta. (Opetushallitus 2010, 3.) Hyvinvointialoihin nähdään kuuluvan terveys-, sosi-aali-, kuntoutus- ja terveysliikunta-, terveys- ja hyvinvointimatkailu- sekä luonto- ja elämystoimialat sekä niihin liittyvät teknologia-, väline ja varus-tuotannon toimijat (Freundlich 2015, 5). Kulttuuri- ja hyvinvointialoilta tämä tutkimus käsittelee seuraavia aloja 1) nuorten sekä vanhusten kulttuuri- ja hyvinvointipalveluja, 2) hyvinvoinnin kehittämisprojektia sekä 3) teatteritoimintaa. Tässä kulttuuri- ja hyvinvointipalvelut nuorille ja nuorille aikuisille tarkoittavat harrastus- ja vapaa-ajantoimintaa. Vanhusten kulttuuri- ja hyvinvointipalvelut tuovat vanhuksille mielen virkistäytymistä ja kuntoutumista. Hyvinvoinnin kehittämisprojekti etsii ja kehittää mahdollisia hyvinvoinnin edistämisen keinoja ikäihmisille. Teatteritoiminta tarkoittaa kaupallisen teatteriohjelmoijan tuomaa kulttuuritoimintaa.

### 3 ESIMIESTYÖ

Esimiesten työnkuva on moniulotteinen, sillä he ovat monesti samanaikaisesti asiantuntijana oman esimiehensä ryhmässä, kollegana muille esimiehille, he ovat osana organisaatiota ja toimialan verkostoa kuin myös esimiehenä omalle tiimilleen (Kuusela 2013, 14). Esimiehiä toimii monenlaisissa työpaikoissa. Työnimikkeenä nimittäin löytyy tiiminvetäjiä, vastaavia ohjaajia, projektipäälliköitä ja ryhmävastaavia sekä muita erilaisia johtajia (Järvinen 2005, 18). Haastatteluiden ja kirjallisuuden mukaan esimiesten pitää osata johtaa, ohjata, tukea, kuunnella, rohkaista, visioida, inspiroida, rajata tarpeen mukaan sekä antaa mahdollisuuksia, että sopivan haastavia ja joskus pakollisia tehtäviä työtiimilleen (Järvinen 2005, 40; Kuusela 2013, 15).

Miksi sitten ihmisiä pitää johtaa työyhteisössä? Järvinen (2005, 22) esittää kysymyksen, etteikö koulutetut, osaavat, aikuiset ihmiset pärjää ilman esimiestä tai johtajaa, ja vastaa kysymykseen, että johtaminen on itse asiassa tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tai tehtävän tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta. Järvinen (2005, 22) mainitsee myös kapean näkökulman, sillä usein yksittäinen työntekijä tarkastelee työtä vain omasta työkentästä ja ennen kaikkea omista henkilökohtaisista lähtökohdista. Esimies on tällöin organisaation, ryhmän tai yksikön ainoa laaja-alaisempi katselija sekä varmistaja. Näin ollen hän on haastavammassa työnkuvassa, sillä hänen on kyettävä nousemaan johtamansa ryhmän ja omien henkilökohtaisten tarpeiden yläpuolelle. Jonkun on johdettava ja konkretisoitava aika ajoin perustehtävien tavoitteita, niin että ne ovat organisaation strategioiden mukaisia. (Järvinen 2005, 22.)

Esimiehellä on haasteensa tasapainotella työn monien sidosryhmien välillä. Lisähaasteita tuo se, että hän on myös usein kaikkien katseiden ja vertailun kohteena. Esimiehen toimintaa verrataan aina omaan ideaalikuvaan johtajasta. Kun lisätään vielä, että jokaisella työntekijällä on erilaiset näkemykset ja odotukset, siitä mikä on hyvä johtaja, esimiehen työtä voi todella sanoa monipuoliseksi ja haastavaksi työkentäksi. Työntekijöillä on liuta erilaisia odotuksia johtajaansa kohtaan, ja monia niistä ei sanota aina ääneen, joten esimiehellä on joskus hankalaa toteuttaa niitä. (Kuusela 2013, 15-16.) Palaute on tällöin esimiehelle todella arvokasta, sillä se antaa näkökulmia työntekijöiden silmin ja on oikeastaan keskeinen kehittymisen työkalu johtajana (Järvinen 2005, 89; Kuusela 2013, 16).

Hyvän esimiehen ominaisuudet ovat mielestäni oleellinen osa tutkittaessa motivointia, sillä esimies, josta ei pidetä tai hänen johtajuudessaan on ongelmia, ei hän saa arvostavaa otetta myöskään työntekijöistä tai pysty motivoimaan heitä. Hyvä työntekijä tai esimies tietysti onnistuu työssään. Esimiehen onnistumisena nähdään onnistumiset ihmisten odotuksissa. Hän tuntee osoittaneensa arvostusta ja saanut sitä ehkä itsekkin, tietää tehneensä hedelmällistä yhteistyötä, on auttanut muita onnistumaan. Vuorovaikutustilanteet ovat olleet antoisia ja vieneet asioita eteenpäin tai työlistalla olevia tehtäviä on tehty eteenpäin. (Kuusela 2013, 15.)



Johtaminen on mielestäni ennen kaikkea yhteistyötä, mutta vielä enemmän vuorovaikutusta erilaisten ihmisten kanssa ja vaikuttamista heidän työnteoonsa sekä esimerkin antamista omalla työnteokoon suhtautuvalla asenteellaan. Sanoisin, että hyvä esimies pitää motivaatiota työhön yllä.

## 4 MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI TYÖELÄMÄSSÄ

Miten voidaan vaikuttaa toiseen ihmiseen tai työyhteisöön? Miten esimies saa ihmiset kuuntelemaan itseään? Motivointi on vastaus, mutta mitä on motivaatio? Miten motivaatio syntyy? Mikä meitä motivoi? Miten toista ihmistä voi motivoida ja miten työelämässä motivoidaan? Seuraavassa kappaleessa pureudutaan erityisesti siihen, mikä meitä liikuttaa ja jälkimmäisissä työelämän motivointiin.

### 4.1 Mitä on motivaatio?

Jos pohdin sanaa motivaatio, niin miellän sanoja, jotka kuuluvat sen sisälle tai tarkoittavat lähes samaa asiaa. Sanat ovat innostus, kiinnostus, suunta, halu ja pyrkimys. Motivaatio-sana kantautuu latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista ja liikkeelle panemista (Aaltonen ym. 2011, 39).

Motivaatio saa siis liikkeelle. On syy, miksi jotain halutaan tehdä ja on seuraus, mihin ollaan päädytty. Välissä on tapahtunut liike. Ainoa kysymys jää, miten tämä liike saadaan tapahtumaan? Tätä vastausta on etsinyt monet tieteilijät, tutkijat ja filosofit. Mutta monitahoisuutensa ja ihmisen yksilöllisyyden vuoksi, täysin oikea vastaus jää aina vähän hämäräksi. (Aaltonen ym. 2011, 39-40.) Niin kuin aikaisemmin viitattiin (Luku 2.3), olemassa on jo monenlaisia motivaatiota selittäviä teorioita, mutta mikään niistä ei kata kaikkia motivaation tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen.

Mikään ei kuitenkaan liiku, jos se ei kosketa meidän tarpeitamme. Tarpeella pyrimme tasoittamaan sisäisiä epätasapainon tiloja. Ihmisellä voi olla samaan aikaan monia tarpeita, mutta jotkut vievät sillä hetkellä eteenpäin enemmän kuin toiset. Jokaista ihmistä motivoi erilaiset asiat. Olemme yksilöllisiä tarpeidemme suhteen. Tarpeet vaihtelevat perustarpeista kuten unen ja sosiaalisten suhteiden tarpeista, henkisiin tarpeisiin kuten itsensä kehittämisen, kokemuksen halun tai uteliaisuuden tarpeeseen. (Aaltonen ym. 2011, 44.) Motivaatio siis selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Se on monimutkainen ja alati muuttuva prosessi, jossa yhdistyy persoonallisuus, arvot, tunne- ja järkiperustaiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

Motivaatiolla nähdään olevan kolme tehtävää. Ensimmäisessä motivaatio toimii energian lähteenä käyttäytymiselle, toisessa se suuntaa käyttäytymistä ja kolmannessa se säätelee sitä. Motivaation aikaansaamissa pitää ottaa siis huomioon toiminnan energiansaantia, suuntautumista ja säätelyä. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

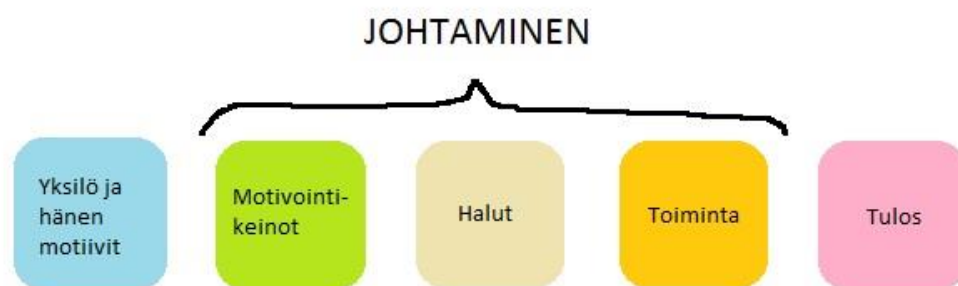
## 4.2 Motivointi työelämässä

Miksi motivaatiota, innostusta ja inspirointia tarvitaan työn tekemiseen? Kilpinen (2008, 16) avaa, että motivoiva johtaja saa ihmiset kehittämään parempia tuotteita ja palveluita ja rakentamaan parempia yhteisöjä ja yrityksiä. Kun saavutetaan parempaa työelämässä, kiivetään kohti myös parempaa yhteiskuntaa ja paremmin voivaa Suomea (Kilpinen 2008, 16).

Motivointi on yksi tärkein esimiehen työtehtävä ja työkalu työyhteisön johtamisessa. Nykyaikana tiedetään, että motivaation merkitys ja sen yhteys työn kunnollisen lopputuloksen kannalta on tärkeää. Tiedetään myös, että motivaatio ja sitoutuminen työhön ovat kaikkialla tuottavuuden perusta ja tuloksellisen toiminnan tae, myös työssä viihtymisen kannalta. (Huuhka 2010, 144.)

Motivaation tuloksia ei saa vähätellä, sillä ihminen joka on työstään innostunut sekä tempautunut työhönsä, saa iloa ja kokee eheytyä sekä unohtaa ahdistavia ajatuksia, että koettuja kokemuksia. Motivaatio on merkittävästi yhteydessä hyvinvointiin, jaksamiseen sekä arjesta että työstä suoriutumiseen. (Liukkonen ym. 2006, 6-7.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta allekirjoittaa (2014) Nobel-voittaja Edmund Phelps (n.d.) ajatuksen, että taloustiede ei ota riittävästi huomioon ihmisen innostusta ja motivaatiota ja niiden merkitystä taloudelliselle menestykselle. Sillä jos ihmisten motivaatio on se energia tai virta, joka vie yritystä, organisaatiota, projektia, ryhmää tai yksittäistä ihmistä eteenpäin, niin mikä muu saa sitten yrityksen, tai isommassa mittakaavassa yhteiskunnan menestymään? Kaikkien haastatteluiden ja Liukkonen mukaan (2006, 6, 12) motivointi luo sitoutumista, hyvinvointia, iloa ja tuloksia.



Kuva 1. Johtaminen motivoinnin kautta (Rope & Kettunen 2012, 86)

Työelämässä motivointi on esimerkiksi sitä, että keskustellaan tavoitteellisesti ja neuvoja antaen. Tilanteessa pyritään ottamaan työntekijä huomioon kokonaisvaltaisena ihmisenä, jolla on oma tilanne, näkemys ja mahdollisuudet muutokseen. (Oksanen 2014, 14.)

Toikka (2012) huomauttaa, että motivaatio kuitenkin lähtee itsestä. Kukaan ei voi motivoida toista väkisin, mutta motivoitumaan voi aina oppia. Työelämässä voidaan työntekijöitä ohjeistaa ja auttamaan motivoitumaan sisäisesti. Tärkeintä on, että tarjotaan riittävät olosuhteet työntekijöiden luovuuden ja taitojen kehittämiseen. Johtaminen tapahtuu siis yksilön motiivien ja työn tuloksen välissä (Kuva 1.).

#### 4.3 Esimiehen roolit ja tavat motivoinnissa

*Keskity siihen mikä motivoi, ja toiminta seuraa. Jos keskityt toimintaan, mitään ei seuraa.* – Christopher Evatt

Historiaa on värittänyt monenlaiset johtajuusmallit. Monella on varmaan mielikuva armeijan kaltaisesta kurinalaisesta johtajasta, joka latelee käskyä toisen perään. Johtajuus on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa, kun yhteiskuntakin on muuttunut verkostomaiseen toimintamalliin. Johtamisen pitäisi koko ajan muistuttaa enemmän ja enemmän vapaaehtoisjoukon johtamista, joka vaatii taas heidän vetäjältäänkin enemmän. Esimiehen on hallittava erilaiset lähestymistavat ja johtamisenmallit, sillä välillä työyhteisössä pitää myös käskyttää. (Aaltonen ym. 2011, 301.) Yhteiset pelisäännöt auttavat ristiriidoissa sekä arvot, jotka ovat saman suuntaisia työntekijällä, että organisaatiolla. Muutoksia ei pidä tehdä muodin vaan tarpeen mukaan. (Manka 2008, 287.)

Ihmisten ajattelutapojen muuttumisen myötä keskiöön on noussut asiakkaan omista tulevaisuuteen painottuvista tavoitteista ja omista voimavaroista ja taidoista lähtevä työelämä. Puhutaan myös coaching-ilmioistä, jossa kaikki tekniikat ovat eteenpäin suuntautuvia, myönteisiä ja ohjaajan ja ohjatun hyvää kommunikaatiota korostavia. (Hirvihuhta 2006, 13.)

Kilpinen (2008, 187) kertoo inspiroivasta johtajasta, joka osaa luoda kirkkaan kuvan siitä, mitä tavoitellaan. Inspiroiva johtaja uskoo siihen, että ihminen voi aina kasvaa ja muuttua sekä haluaa ihmisten menestyvän. Hän ei ole sokea riskeille taikka ongelmille, sekä ymmärtää että saavuttaminen vaatii yrittämistä, vaikeuksien kohtaamista ja voittamista. Inspirointi on tervettä optimismia, sillä se antaa ihmisille toivoa. (Kilpinen 2008, 187-190.) Inspiroivaa johtajaa seurataan, koska häneltä löytyy intohimoa, unelmia ja visioita, hän on luotettava ja oikeudenmukainen. Hän osaa tehdä päätöksiä ja tavoittaa oikeita asioita, hän osaa olla myös erilainen, rohkea, tavoitteellinen sekä hän saa muissa aikaa liikettä eli motivaatiota (Kilpinen 2008, 191-202).

Valmentavan johtajuuden perusidea on taas siinä, että esimies tai henkinen johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Puhutaan johtamisesta, joka on sekä tavoittehakuista että kehittävää. Tällainen johtaja varmistaa, että hänen ryhmänsä kehittyy yhteisönä ja että kaikki yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. Valmentavan esimiehen paras työkalu on oma persoona ja persoonalla annettu esimerkki. (Aaltonen ym. 2011, 301.)

Mentorointi on yksi menetelmä, mitä esimies voi käyttää. Siinä esimies (mentori) kuuntelee työntekijän (aktorin) tilannetta, pohtii sitä ja auttaa kertomalla, miten on itse toiminut vastaavassa tilanteessa. Mentorin on kuitenkin kuunneltava enemmän kuin puhuttava, sillä monesti ääneen sanotut asiat kehittyvät ja näin työntekijä voi itse löytää ratkaisun. Valmentava johtajuus ja mentorointi ovat käytännössä hyvin samanlaisia menetelmiä. (Aaltonen ym. 2011, 329.) Mielestäni inspiroivallakin johtajuudella on paljon samankaltaisia piirteitä.

Motivaation ja toimintahalun edistämässä liittyy seuraavia seikkoja, joita esimiehen pitää ottaa huomioon: Autonomian ja pätevyyden tukeminen, varmistaa, että työ tapahtuu mukavassa ympäristössä fyysisesti sekä henkisesti, sisäisen motivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla ja prosessin aikana keskustellaan sen etenemisestä sekä säännöllinen rakentavan palautteen antaminen (Liukkonen ym. 2006, 98-241; Manka 2008, 188; Rope ym. 2012, 97). Vastuullisuus omasta työstä ja työstä saatava palaute ovat kannustavan työn piirteitä. Näistä voidaan tehdä kaava, joka laskee motivaatiopotentiaalin, joka on **mielekkyyys** × **itsenäisyys** × **palaute**. Jos yksikin lenkki on heikko tai puuttuu kokonaan, työhön kohdistuva potentiaali jää heikoksi. (Manka 2008, 188.) Toinen esitelty työmotivaatiota esittelevä kaava on:

$$W_m = (J_s \times P_m \times C_s \times L_c) \times 100,$$

Jossa  $W_m$  (*work motivation*) on ihmisten sitoutuminen,  
 $J_s$  (*job satisfaction*) on ihmisen tyytyväisyys omaan työhön,  
 $P_m$  (*person motivation*) on henkilön henkilökohtainen työmotivaatiota kyseisessä tehtävässä,  
 $C_s$  (*company systems*) on yrityksen rakenteiden soveltuminen henkilölle ja  
 $L_c$  (*leadership competence*) on esimiehen hyvät tai heikot johtamistaidot.

Tämän kaavion tarkoitus on selventää sitä, että yhdenkin neljästä esitetyn tekijän tulofunktion ollessa nolla on työmotivaatiokin nolla. (Rope ym. 2012, 90-91.)

Näkisin, että oli sitten kyseessä valmentaja, ohjaaja, esimies tai mentori, joka käyttää valmentamista hyväkseen ja pyrkii kehittämään työntekijöitään, on hän tällä tavoin erityisen kannustava ja rohkaiseva. Työn iloa voidaan lisätä monilla eri tavoin, mutta suuret stressin tuovat tekijät täytyy nostaa esille. Niitä vähennetään ratkaisukeskeisesti työntekijän ja esimiehen yhteisvoimin haetuilla päätöksillä. Jos ihminen uupuu, johtaa se helposti riittämättömyyden tunteeseen, kyynistymiseen ja heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon. Viihtyvässä työssä ihminen saa lisää energiaa, joka mahdollistaa paremmin aikaansaannoksien syntyä ja loppuun viemistä. (Manka 2008, 286.)

Jokainen esimies johtaa ja valmentaa omalla tyyllillään. Ei ole tiettyä mallia, kuinka johtaja toimii missäkin tilanteissa. Valmentajan tai johtajan rooli rakentuu ja kehittyy pitkän aikavälin tuloksena. Työyhteisön valmentamisessa on kuitenkin nähtävissä neljää erilaista perusroolia. Tiiminjohtaja,

joka luo normit ja ottaa vastuun. Ymmärtävä kuuntelija, joka ohjaa kehitystä. Vaikuttaja, joka suuntaa toiminnan tavoitteiden mukaiseksi ja toimii aktiivisesti muutostilanteissa. Tunteiden tulkitsija, joka mahdollistaa, että työntekijät voivat ilmaista tunteitaan avoimesti sekä puuttua, jos tunteet ottavat liikaa valtaa. (Liukkonen ym. 2006, 167-168.)

#### 4.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tulee ympäristöltä tai yhteisön asettamista tavoitteista ja tarpeista vastata niihin. Sisäinen motivaatio on taas henkistä ja persoonallista. Sisäisen motivaation herättämiseksi täytyy ensin olla tunne, että hänellä päätösvalta omasta toiminnastaan ja itsemääräyksestään sekä pätevyyttä. Ihmisen on hyvä tuntee itsevarmuutta siitä, että hän on tarpeeksi kyvykäs saavuttamaan tavoitteita. Kun tähän lisätään vielä sosiaalisen yhteyden tunne, että ihminen kokee saavansa tukea ajatuksilleen, on sisäinen motivaatio kasvaminen varmempaa. (Oksanen 2014, 43-44.)

Työelämässä palkkiovaikutukset tai halumotiivit jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin piirteisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön tai yksilön aikaansaannoksiin. Se voi olla myös perustarpeiden jälkeen sisäisten tarpeiden tyydyttämistä, esimerkiksi itsensä toteuttamista tai työhön tyytyväisyyttä, joka ilmenee subjektiivisessa muodossa: *”Nautin tästä työstä.”* Ulkoiset palkkiot ovat työympäristöstä tulevaa. Se voi olla palkkaa tai muuta palkkiota, ulkopuolista tukea ja osallistumismahdollisuuksia. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät useimmiten perustarpeita kuten turvallisuuden tunnetta sekä työhön tyytyväisyys esiintyy objektiivisessa muodossa, kuten *”Tästä saa hyvät bonukset.”* (Aaltonen ym. 2011, 47-48; Rope ym. 2012, 82-83.)

Sisäiset palkkiot motivoivat ulkoisia palkkioita enemmän, sillä ihminen kokee mielihyvää käyttäessään henkisiä voimavaroja. Tämän takia itsenäinen, tarpeeksi haasteellinen ja mielenkiintoinen työ sekä inspiroivat harrastukset ovat tärkeimmät tekemishalua ja työtyytyväisyyttä tuovat tekijät. Jos ei koskaan herätetä työntekijän sisäisen motivaatiota, ei myöskään tapahdu aitoa sitoutumista työhön. (Aaltonen ym. 2011, 51 & 57.) Ulkopuolinen motiivointi esimerkiksi palkalla toimii usein jonkun aikaa, mutta ei kanna läheskään niin pitkälle kuin sisäinen motivaatio (Mäenpää 2015).

## 5 TUTKIMUS– JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT

Mielestäni motiivointi käsitteenä on sen verran abstrakti, että määrällistä tulosta (eli kvantitatiivista) on vaikea määritellä tai edes laskea numeroina. Tämän myötä laadullinen tutkimusmenetelmä tuli väistämättä valituksi. Hirsjärven ja muiden mukaan (2007, 157) kvalitatiivinen tutkimuksen pyrkimyksenä, on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita ja se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuksessa haluttiin tietää, että minkälaista on motiivointi ja mitä keinoja siihen on. Tämä on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii todellisen elämän kuvaamista. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157.)

Tämä työ koostuu ja perustuu omiin havainnoiteihin ja haastatteluista nousseihin tietoihin. Teemahaastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, koska näissä suositaan tutkittavien näkökulmia sekä kohde-ryhmiä, jotka ovat tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti valittuja (Hirsjärvi ym. 2007, 160 & 200).

## 5.1 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri henkilöä, jotka ovat tällä hetkellä esimiehen kaltaisessa työnkuvassa. Haastateltavilla henkilöillä vaihtelivat työnkuvat sekä henkilöstömäärä suuresti, mutta kullakin oli jo vuosien mittainen kokemus esimiestyöskentelystä. Kutakin henkilöä haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastatteluun oli varattu yksi tunti, mutta haastatteluiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista tunnin mittaiseksi. Kaikki haastateltavat toimivat hyvinvoinnin- tai kulttuurialojen kentillä ja heidän työnimikkeensä olivat seuraavia: vastaava toiminnanohjaaja, projektipäällikkö, toimitusjohtaja ja toiminnanjohtaja. Puolet asiantuntijoista olivat naisia ja puolet miehiä. Haastattelut toteutettiin Tampereella sekä Hämeenlinnassa 23.-25.2.2016.

Kun asiantuntijoita pyydettiin mukaan haastatteluun sähköpostitse, kerrottiin että haastattelut pysyvät nimettömänä. Perusteluna tälle on, että suostuminen on näin helpompaa osallistujille, ja että vastauksista tulee tällöin henkilökohtaisemmin todettua ja koettua tietoa, eikä organisaation eduksi esitettyä.

Tämän tutkimuksen haastattelun kysymykset olivat etukäteen mietittyjä ja alustava runko haastattelulle (Liite 1) oli, mutta kysymykset muotoiltiin aina tilanteeseen ja keskusteluun sopivaksi, joten kysymykset eivät olleet täysin tarkkoja tai haastattelu ei seurannut täysin täsmällisesti järjestystä. Haastattelussa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua, jolla kerättiin tietoa, mikä on haastateltavien mielestä motivointia, miksi se on tärkeää ja mikä on esimiehen rooli siinä? Kysyttiin myös, että miten asiantuntijat itse käyttävät sitä työssään ja miten se auttaa työyhteisöä? Etsittiin vastauksia kysymyksiin, kuten miten alaiset tai työyhteisö motivoi itseään tai toisiaan, mitä haasteita motivoinnissa on ja miten haastateltavat motivoivat itseään ja pitävät omaa motivaatiotansa yllä?

Puolistrukturoitu teemahaastatteluun päädyttiin, koska edellä oleviin kysymyksiin haluttiin vastaus, mutta itse haastattelutilanteesta ei haluttu tehdä liian kaavamaisista ja jäykkää. Koen, että rentous ja avoimempi haastattelu antavat tilaa paremmin ajatuksille. Teemahaastattelua sanotaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska sisältää enemmän määriteltyjä rakenteita kuin avoin haastattelu (Wikipedia 2014). Strukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelua, jossa on valmis järjestys kysymyksille ja väitteille, kun avoimessa haastattelussa aihe voi muuttua keskustelun kuluessa. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, sillä haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 203-204.)

Litteroin haastattelut peruslitteroinnin mukaisesti eli kirjoitin datan sanatar-kasti ylös, mutta jätin täytesanat, toistot ja kesken jääneet tavut pois. Suurim-mat tunnelataukset kirjasin myös ylös (Kvalitatiivisen datatiedoston käsit-tely 2016). Kokonaan litterointeja anonyymiyden vuoksi ei paljasteta, mutta kokosin yhteenvedon haastatteluista (Liite 2), jossa näkyy kysymykset ja vastaukset aiheittain.

## 5.2 Kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista löytyvä tieto

Kirjallisuudesta ja internetistä haettiin teoriapohjaa motivoinnin psykologi-asta, innostamisesta, työmotivoinnista sekä esimiehen että johtamisen teo-rioista. Tutkimuksen kirjallisuus riippui hyvin paljon siitä, miten kirjoja saatiin käyttöön opinnäytetyöskentelyn aikana sekä asuinkuntani kirjas-toista. Ulkomaalaiset, tässä kohtaa muut kuin suomenkieliset teokset, on jä-tetty pois, että pysyttiin napakassa rajauksessa opinnäytetyössä.

# 6 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Miten motivointia käytetään kulttuuri- ja hyvinvointialoilla? Miksi se on tärkeää? Mitä se hyödyttää ja mitä haasteita sen käyttämisessä? Nämä ovat seuraavat kysymykset joihin vastataan. Vertailen löydettyä teoriaa ja haas-tatteluista nousseita ajatuksia. Pääpaino on kuitenkin haastatteluissa, koska ne ovat isoin osa tätä työtä.

## 6.1 Esimiesten näkemys motivoinnista

Motivaatio kasvuun ja elämänhallinnan tunne näyttävät olevan voimak-kaasti yhteydessä toisiinsa, myös seuraavien muuttujien kanssa, kuten työn hallinnan, työkyvyn, työhön sitoutumisen, kannustusjärjestelmien ja ryh-mähengen sekä työn sisällön kanssa. (Manka 2008, 266.) Lisäksi haastatel-lut esimiehet näkivät motivoinnin olevan tärkeä osa omaa työtänsä. He ku-vasivat sen olevan toiminnan voimauttamista, ammatillisuuden ja sen laaja-alaisuuden herättämistä, luovuuden sallimista, innoittamista, vaikuttamista työntekijän työhön ja organisaation työnjälkeen panostamista.

Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että esimiehellä on sikäli erilainen toi-menkuva, että hän katsoo, onko yhteinen tämän hetkinen suunta oikea, oi-keassa ajassa etenevää ja että työntekijät ovat työkykyisiä viemään asiaa eteenpäin. Yksi neljästä haastattelusta toi myös näkökulman, että vuosien työhistoria kaventaa tehtävää työtä, jos tähän ei kiinnitetä huomiota. Toisin sanoen esimiehen pitää osata virittää uusia ajatuksia ja mahdollistaa työtä motivoivaksi, jotta työtä halutaan tehdä. Esimies on se, joka seuraa moti-vaation tilannetta ja joka luo työpaikalle ne henkiset raamit. Kaikki haasta-tellut totesivat, että motivaation aikaansaamiseksi pitää raivata pois esteitä sekä mahdollistaa muutenkin työtä ja motivaation syntyä esimerkiksi anta-malla aikaresurssia, työvälineitä tai lisätyövoimaa työntekijän käyttöön.

## 6.2 Motivoinnin hyödyt työyhteisössä

Kaikki haastateltavat sanoivat, että motivaatio työhön on erityisen tärkeää, koska siitä riippuu pitkälti työn tulos ja laatu. Toisaalta myös motivointi on avaintekijänä, kun pyritään sitouttamaan luovia osaajia työyhteisöön. Työsuorituksiin ja työssä viihtymiseen vaikuttaa paljon myös työn luonne ja työn tarkoituksen mielekkääksi kokeminen. (Huuhka 2010, 145.)

Motivoimalla, inspiroimalla ja kannustamalla johtaja vapauttaa henkilöstön piilevät voimavarat ja luovan osaamisen. Kun ne suunnataan toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy tuottavaa, innostunutta ja vaikuttavaa tulosta. (Huuhka 2010, 144.)

Haastateltavat kuvailivat, että motivoinnilla voidaan vaikuttaa työntekijöihin monella eri tavalla. Yksi haastateltava nosti asian esille sillä tavalla, että saa tietoa työntekijästä ja sen tahtotilasta. Toisessa haastattelussa kävi ilmi, että motivoinnin avulla työntekijät pääsevät pois mukavuusalueiltaan ja rohkenevat käyttää enemmän koko potentiaaliaan työssään. Lisäksi nähdään työn kehittämisen olevan myös todennäköisempää. Tämä tulos on yhdenmukainen aiemmin kerrotun teorian (Luku 4.2) kanssa, jossa Kilpinen puhui, että motivoituneempi ihmisjoukko on innokkaampi kehittämään palveluita ja tuotteita.

Oman käsitykseni mukaan kulttuuri- ja hyvinvointialoista puhuttaessa yleinen näkemys on, että työntekijät näillä aloilla rakastavat työtänsä ja olisivat aina motivoituneita työssään. Tällaisilla aloilla motivointia ja esimiestä myös kuitenkin tarvitaan. Haastatellut kertovat, että pitää olla joku, joka katsoo työtä eri näkökulmista ja sen tavoitteita. Henkilö, joka katsoo sitä, onko työ tehokasta, tuloksellista ja, että onko tämä toiminta kannattavaa.

Esitin tämän mielestäni yleisen näkemyksen takia haastattelussa lisäkysymyksen, joka toi monipuolisia tuntemuksia vastaajilta. Kysymys kuului: ”Jos joku rakastaa työtään jo valmiiksi, niin minkälaisia keinoja sinulla on motivaation ylläpitämiseen tai vahvistamiseen?” Syvä intohimo ymmärrettiin positiivisena tekijänä haastatteluissa, mutta kysymys sellaisenaan herätti muutamissa vastaväitettä:

*Tämä on täysin subjektiivinen kokemus, mutta en mä vielä ole törmännyt työntekijään, joka pelkää sellaisella sisäisellä palolla painelisi menemään, niin ei ole tullut vastaan. – Haastattelu 4.*

*Se, että sä rakastat sun työtä, ei tarkoita, että sä tekisit sitä täydellisesti tai että se olisi laadullisesti parasta mahdollista työtä. – Haastattelu 2.*

Toisaalta Pitkänen (2010, 133) kertoo, että motivointia asiantuntijoille ei välttämättä tarvita, jos sisäsyntyiset motivaatiotekijät ovat korkealla, mutta innostus on silti helppo tuhota pienellä ulkoisella säröllä.



Haastatteluissa nostetaan myös esille, että ääripäissään liian syvä intohimo työssä voi jopa hankaloittaa sitä. Puolet haastatelluista kertoivat, että oma näkökyky työhön voi hämärtyä, jopa niin, että ei nähdä enää asiakasta vaan etusijalla ovat omat henkilökohtaiset tavoitteet. Muutoksissa vanhoista asioista luopuminen voi tällaiselle henkilölle olla yllättävän haastava prosessi. Yksi haastatelluista puolustaa kuitenkin, että parhaimmassa tapauksessa tällainen henkilö kehittää koko ajan jotain uutta ja saa muutkin innostumaan työn tekoon. Puhun tästä ilmiöstä nimellä *lumipalloefekti*. Lumipalloefekti tarkoittaa sitä, että passiivisempi mukana eläjä joutuu työntekemisen meininkiin ja kierteeseen mukaan, koska on pakko itsekin antaa enemmän, kun muut työntekijät antavat itsestään niin paljon. Osittain halutaan olla mukana tekemässä hyvää tulosta (Haastattelu 2).

### 6.3 Motivoinnin haasteet

Johtajan haasteena on innostaa, motivoida ja sitouttaa luovat osaajat yhteisiin tavoitteisiin ja saada heidät itse haluamaan antamaan osaamistaan (Huuhka 2010, 145). Monesti ihminen, joka ei saa toivottua tulosta aikaan leimataan laiskaksi. Mutta eikö hän ole ihminen, jolla voi olla motivaatio toisessa asiassa tai motivaatio puuttuu nykyisestä? Haastattelut osoittivatkin, että personoidut motivointikeinot ovat yksi suurimmista haasteista motivoinnissa ja juuri sen oikean motivointikeinon löytäminen jokaiselle työntekijälle ja hänen persoonalleen. Tätä haastetta pahentaa entisestään se, jos työntekijävaihtuvuus on suuri.

Muita haastatteluista nousevia motivoinnin haasteita olivat oikea sanojen valinta palautteen antamisessa, kaikkien työntekijöiden työnkuvan sisällöllinen hallitseminen ja resurssina ajan tarjoaminen. Joidenkin työntekijöiden kanssa on vaikeaa löytää yhteys. Kun *diskurssi* eli yhteinen viesti ei ole sama, esimiehen on vaikea panostaa työntekijän motivointiin.

*Pelkästään kahvipöytäkeskustelu saattaa olla estynyttä tai hankalaa. Se haastaa motivoinnissa, jotta pääsisi niihin sisäisiin tarpeisiin tai sisäisiin motiiveihin, niin ensiksi pitäisi päästä keskusteluyhteyteen ihmisen kanssa. – Haastattelu 4.*

### 6.4 Motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialalla

Salavuo (2011) mainitsee, että mitä enemmän työ vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta, sitä merkittävämpi rooli sisäisellä motivoinnilla. Hän huomauttaa myös, että työntekijöitä ei voi pitää pelkkänä organisaation rattaina, joita valvotaan ja joille tyrkytetään koko ajan enemmän erilaisia heille soveltumattomia tehtäviä. Samoin myös yksi haastateltava ilmaisee, että jos motiivi tulee ihmisen sisältä, niin työnjälkikin palvelee parhaiten myös organisaatiota.

*Että se työ on mielekästä, niin se motiivi sille työntekemiselle pitää löytyä sen työntekijän sisältä. Jos se on ulkopuolelta motivoituvaa pelkästään jollain tavoiteasettelulla tai muulla,*

*niin ei se tuota sellaista hedelmää, mikä palvelee organisaatiota. – Haastattelu 4.*

Yleisesti puhutaan vapaaehtoisten johtamisesta (Luku 4.3), sillä kenenkään ei ole pakko tehdä kyseistä työtä. Kun huomioidaan vielä se seikka, että palkka ei ole pelkästään motivoiva tekijä kulttuuri- ja hyvinvointialojen työntekijöille. Huuhka väittääkin, että erityisesti luovat asiantuntija-osaajat arvostavat palkkaakin enemmän kiinnostavia, haasteellisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Tällöin työ on tyydytystä antavaa. (Huuhka 2010, 145.) Puhuisin asiantuntijoista, jotka antavat henkisistä kyvyistään ja omasta organisaatioille. Työn pitää tällöin olla muullakin tavalla palkitsevaa kuin vain rahallisesti.

Miten sitten motivoida ja sitouttaa kulttuuri- ja hyvinvointialalla? Pitkänen (2010, 132) listaa asioita, jotka ovat asiantuntijalle motivoivia ja palkitsevia tekijöitä: halu saada jotain merkittävää aikaan, halua onnistua, halua oppia, halu tehdä mielenkiintoisia töitä, joilla on merkitystä, halu kuulua yhteisöön ja olla siinä hyväksytty, halu vaikuttaa ja nauttia arvostusta. Neuvojen antaminen, kun niitä kysytään, voi olla rahaakin arvokkaampi palkinto, mutta ei kuitenkaan haluta tulla hyväksikäytetyksi ilman kohtuullista korvausta. Yhdelle mieluinen palkinto voi olla toiselle rangaistus, sillä persoonallisuus, elämäntilanne ja arvomaailma vaikuttavat, mitkä asiat ovat kellekin palkitsevia (Pitkänen 2010, 132).

Seuraavaksi olen koonnut aakkosittain ja aihealueittain nousseita motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointipuolella. Tämä tutkimus ei sisällä kaikkia motivoinnin keinoja, vaan mitä haastattelut kertoivat sekä osittain mitä teoriataustat nostivat esille. Keinot ovat jokseenkin päällekkäisiä ja niistä löytyy samoja teemoja. Olen kuitenkin jakanut ne erikseen selkeän kokonaisuuden saamiseksi.

#### 6.4.1 Henkinen tuki

Jotta löydetään persoonalle sopiva tapa motivoida häntä, pitää häntä tukea henkisesti myös matkan varrella. Kaikki haastattelut kertovat, että henkinen tukeminen on tärkeää kulttuuri- ja hyvinvointialoilla.

*Se on se esimies tai projektipäällikkö, jolle voi purkaa, että sen tehtävä on olla myös tällaisena säiliönä, mihin saa tuoda niitä. Kyllä se näin on, että sun tehtävä on olla kuuntelijana ja läsnä sitten työntekijälle, kun on se huonompi aika. – Haastattelu 3.*

Ja toisaalta haastattelu 4 kertoo näin:

*Et on tavallaan mukana siinä prosessissa ja pyrkii tekemään omalla puheellaan näkyväksi sitä, että hänen osallisuutensa siinä prosessissa on tosi tärkeä ja on kiinnostunut kuulemaan siitä, että miltä se oma osuus tuntuu.*

Haastatteluissa henkinen tuki nousi yhtä tärkeäksi kuin persoonan huomioiminen (löytyy alempana), koska niillä ei ole loppujen lopuksi kovin suurta eroa. Molemmat aiheet huomioivat henkilön yksilönä ja molemmissa tapoissa kuullaan työntekijää kokonaisvaltaisesti ihmisenä arvostelematta.

### 6.4.2 Huomioiminen ja palkitseminen

Vaikka tutkimuksessa on noussut sisäisen motivaation ja motivaation osuus tärkeämmäksi, mutta ulkoista motivaatiota ei saa kuitenkaan unohtaa. Yksi neljästä haastattelusta kertoi, että heillä on käytössä työkaveripalkinnot ja kertakorvaukset. Näillä palkitaan työntekijöitä, jotka ovat tehneet perustyönsä hyvin. Esimies näki tärkeäksi, että monipuolinen ja henkisiä resursseja vievä työ on hyvä huomioida joskus. Ja näin henkilökuntaa on myös helpompi jatkossa motivoida, kun on annettu kiitosta aikaisemmista tehyistä töistä.

Toinen kertoi taas, että pienet eleet ovat tärkeitä. Esimerkkinä hän kertoi, että oli huomionnut ja kannustanut henkilökuntaa hedelmätarjoilulla projektin intensiivisessä työskentelyn vaiheessa ja huomasi tämän olevan varsin kiitettävä kannustus ja motivoiva tekijä. Toisenkin esimerkki saadaan huomioimisesta, sillä haastattelun naispainotteisimman työryhmän esimies muistaa heitä välillä kukkakimpuilla, joka saa aina hyvää mieltä aikaan työpaikalla.

### 6.4.3 Itsenäisyys

Ylhäältä käsin johtaminen, joka määrittelee työntekoa, korvautuu koko ajan enemmän itseohjautuvuudella eli autonomialla. Työntekijöiden on hyvä ratkaista itse enemmän itsenäisesti työssään nousevia haasteita. Kun työntekijä on valinnut toimenpiteensä, hän alkaa toteuttaa niitä ja esimiehelle jää taas enemmän aikaa ja henkisiä resursseja omiin pätehtäviinsä. Työntekijän on arvioitava itse omat kykynsä ja resurssinsa suhteessa tavoitteisiin. Esimies johtaa tässä kohtaa itsearviointien tekemistä, koska itseohjautuvuus edellyttää edistymisen arviointia ja on näin tärkeä työsuorituksen kehittämisen väline. (Liukkonen ym. 2006, 47.)

Näen että on motivoivaa työntekijälle, kun hänelle annetaan tarpeeksi itsenäisyyttä toteuttaa työtään. Kukaan ei ole ns. koko ajan hengittämässä niskaan ja luovuus voi rauhassa kukkia. Välinpitämättömyys on kuitenkin eri asia, sillä työnprosessia on kuitenkin aika ajoin seurattava.

### 6.4.4 Luottamus

Motivaation tärkeimpiä osia on luottamus; sekä työntekijän pitää kokea esimiehensä luotettavana, että esimiehen pitää osata luottaa työntekijään. Tämä lisää motivaation kannalta tärkeitä asioita, kuten itseluottamusta ja onnistumisen mahdollisuuksia. Hyvä johtaja saa työntekijän uskomaan itse itsensä ja siihen, että onnistuu. Monesti luovien alojen lahjakkaimmat luo-

vat ihmiset ovat useimmiten niitä epävarmimpia, itsekriittisimpiä ja herkimpiä kritiikille. Tämän takia luottamus esimieheen ja hänen rohkaisu ja kannustus koetaan ensiarvoisen tärkeinä. (Huuhka 2010, 146.)

Yhdeksi sitouttamisen mahdollisuudeksi Huuhka (2010, 147) näkee vallan antamista jollekin työntekijälle. Tässä ymmärtääkseni tarkoitetaan valtaa johonkin tehtävään, isoa vastuuta tai muuta väliaikaista valtaa. Tämä lisää oman työn sisältöä ja elämönhallinnan tukemista. Taka-ajatuksena tässä on se, että ihminen löytää itsestään voimavaroja ja oppii käyttämään niitä oman elämänsä hallinnassa. Tällöin omaehtoinen sitoutuminen lisääntyy. (Huuhka 2010, 147.) Mielestäni tämä keino on erittäin paljon luottamusta osoittava. Tiedetään, että luottamusta voidaan aina rakentaa, mutta se voidaan myös rikkoakin todella helposti. Luottamus ja rehellisyys ovat sidoksissa keskenään. Rehellisyydestä lisää alempana.

#### 6.4.5 Luovuuden salliminen

Luovuus on yksi asia, jota ohjaustoiminnan artonomina puolustan. Se on hyvin abstrakti tekijä, jota ei vielä kukaan täysin osata määrittellä. Mielestäni luovuus on sisältä kumpuavaa, positiivista, eri näkökulmien ottamisen leikkittelyä ja kokeilun halulla irrottelemista.

Pomottaminen tappaa luovuuden. Hyvä johtaja luo innostusta ja saa ihmiset mukaan ja ideoimaan. Jos johtaja taas komentaa, kontrolloi ja kritisoi, niin hän saa johtaa rauhassa ja yksin. Tällöin ei tarvitse pelätä ideoita, aloitteita ja ehdotuksia. Ideoiden ja kehitysehdotuksien kuitenkin pitää näkyä, koska jos ei niitä koskaan näy, motivoituminen alkaa rappeutua pikkuhiljaa. Johtajan ei itse välttämättä tarvitse olla luova, mutta hänen on ymmärrettävä luovuutta ja luovuuden johtamista. (Pitkänen 2010, 256.) Yksi haastateltava nostikin esille, että motivointi on luovuuden sallimista (Liite 2). Toinen haastateltu puhui luovuudesta, mutta määritteli sitä sillä tavalla, että motiivoinnissa rohkaistaan kokeilemaan eri asioita ja kokeilemaan siipiään. Siinä määriteltiin myös, että kulttuuriala tarvitsee luovuutta, jotta se voi kehittyä.

*Kyllä se niin on, että silloin kun ei ole motivaatiota, niin ei sulla oo mitään halua kehittää sitä työtä – Kulttuuri ala on luovaa ja tarvii jatkuvaa kehittämistä ihmisten vaihtuvuuden vuoksi, ajan jne. – Haastattelu 4*

#### 6.4.6 Me -henkisyys ja tasa-arvoisuus

Luovia ja osaavia työntekijöillä on halu olla yleensä yhteisössä mukana ja olla siinä hyväksytty (Pitkänen 2010, 132). Työyhteisön hengen kerrotaan olevan yksi hyvä sitouttaja. Työhengen rakentamisen vastuu on johtajalla, sillä johtajan pitää olla visionäärinen, innostava ja kannustava, jonka toiminta on sitoutunutta organisaatioon ja sen tavoitteisiin, jotta yhteisöllisyys voisi nousta. (Huuhka 2010, 146.) Toisaalta Huuhka (2010, 196) myös kertoo, että luovilla aloilla johtamisfilosofia on usein se, että organisaation työntekijät koettiin työtovereiksi, kanssaihmisiksi, luoviksi partnereiksi; ei alaisiksi. Valmentavan johtamisen yhteydessä monesti esimies-alainen-

suhde on enemmän kumppanuutta (Liukkonen ym. 2006, 47). Huuhka (2006, 80) väittääkin, että hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat yhteistyö kilpailun sijaan sekä vuoropuhelua kontrollia enemmän. Kolme neljästä haastattelusta myös korosti, etteivät näe itseänsä esimiehenä ylempänä muita vaan, että ovat samalla tasolla muiden työntekijöiden kanssa. Toisaalta yksi haastateltu myös kertoi, että on väistämättä asioita, jotka pitää päättää yksin, mutta on sitten myös paljon asioita, joita voidaan yhdessä käsitellä ja tämä luo sitoutumista ja motivointia omaan työhön. Näkisin siis, että me -henki ja tasa-arvoinen kohtelu ovatkin erittäin arvostettuja ja motivoivia piirteitä työyhteisössä kulttuuri- ja hyvinvointipalveluiden aloilla.

#### 6.4.7 Näkyvyys ja vaikuttaminen

Kolme neljästä haastattelusta näki ulkoisena motivaation keinona julkisen näkyvyyden ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Yksi haastattelu mainitsi, että juuri hetkellisenä ulkoisena motivoinnin keinona hän näkee, näkyvyyden ulospäin. Aikaisemmin oli ollut tapana vähätellä sitä omaa työtänsä, niin tätä oltiin panostettu asennemuutoksella, että tehdystä työstä pitää voida kertoa ylpeänä eteenpäin – vähättelemättä.

Ja lisäksi henkilökohtaisena motiivina yksi haastateltu esimies näki motivoivana tekijänä, että on pystynyt vaikuttamaan. Hän puhuu työstänsä ja miksi se motivoi häntä:

*Tää on merkityksellistä ja pystyn vaikuttamaan asioihin ja se että ihan valtakunnan tasollakin oon saanut ääntä kuuluviin, niin tottakai se motivoi. – se motivoi, että meitä halutaan kuulla ja ollaan oikeittein asioitten äärellä. – Haastattelu 3.*

#### 6.4.8 Palaute

Pariin otteeseen haastatteluista nousi ilmi se, että joskus on hankalaa löytää sanoja, miten antaa palautetta työntekijälle. Huuhkan (2010, 81) mielestä johtajan on tiedostettava sanattoman viestinnän merkityksen vuorovaikutuksessa. Sanaton viestintä on oheisviestintää ja emotionaalisten ihmisten kanssa jopa tärkeämpää viestintää kuin puhe. Sanallisen ja sanattoman viestinnän ollessa ristiriidassa, uskotaan jälkimmäistä enemmän. (Huuhka 2010, 81-81.)

Palaute nähtiin kaikkien haastatteluiden mukaan kuitenkin tärkeäksi osaksi motivoimisessa. Työyhteisössä se nähdään todella tärkeäksi, että voidaan antaa kaikkien kesken välitöntä, kriittistä ja positiivista palautetta, kertoi yksi haastattelu. Niin kuin huomiointi- ja palkitsemisosiossa puhuttiin kiittämistä, niin voidaan sanoa, että nekin ovat eräänlaisia palautteenantomahdollisuuksia. Palaute hyvin tehdystä työstä on motivaation kulmakivi (Liukkonen ym. 2006, 78.) Yleisesti palaute antaa kannustusta ja toisaalta kehitysideoita, jos on jotain rakennettavaa. On kuitenkin hyvä huomioda, että positiivisen palautteen on kannatta olla henkilökohtaista, kun taas negatiivisempi palaute on parempi antaa suoritukseen, ympäristöön tai rooliin

kohdistuvana. Sillä väärin kohdistettu palaute aiheuttaa motivoinnin laskua. (Liukkonen ym. 2006, 79.) Yhtä lailla esimiehen on oltava valmis ottamaan palautetta, niin kuin aikaisemmin tutkimuksessa (Luku 3) Järvistä ja Kuusela myötäiltiin siinä, että palaute on oikeastaan johtajalle keskeinen kehittymisen työkalu.

#### 6.4.9 Persoonana huomioiminen

Yhtä lailla, kun annetaan henkistä tukea, niin jokainen haastateltu puhui myös persoonan huomioimisesta. Se on yksi merkittävin tekijä kulttuuri- ja hyvinvointialalla. He kertoivat, että persoonan jälki näkyi:

*Vaikka yritetään tehdä tasalaatuista työtä, mutta kun sitä työtä tehdään persoonalla, niin se rönsyilee silti koko ajan. Koska siellä on ihmiset, jotka tekee sitä työtä, niin se ei ole sellaista, että aina tulee tasalaatuista paperia, vaan se jälki on sen näköistä minkälainen on se ohjaaja tai ihminen siinä työryhmässä mukana. – Haastattelu 2.*

*Kulttuuri ja hyvinvoinninpuolella kyse on nimenomaan just ihmisestä ja ihmisten kohtaamisesta. Se tarkoittaa myös, että sä oot itse siinä mukana ja läsnä siinä toiminnassa ja sä pistät itse niitä henkilökohtaisia paukkuja myös – se myös tarkoittaa sitä, että sä otat ihmisen, myös työntekijän ihmisenä huomioon, että työntekijä ei ole kone, vaan hänellä pitää olla myös ne mahdollisuudet tuoda niitä omaa osaamistaan esille ja sitä kannustetaan. – Haastattelu 3*

Myös kirjallisuudessa kerrotaan, että luovan osaajan työhön panostamaa osaamista ja henkisiä resursseja on vaikea verrata siihen, mitä hänellä on käytettävissä (Huuhka 2010, 145). Tämänkin takia mielestäni on tärkeää, että itse työntekijä huomioi ja arvioi omia mielialojansa sekä resursseja. Esimerkiksi työntekijän ollessa surullinen tai vihainen jostain asiasta, niin omien mielialojen tiedostaminen auttavat jo siihen, ettei heijasta omia tuntemuksia työhönsä tai asiakkaisiinsa. Väsyneenä hän taas osaa pyytää apua muilta tai tarvittavaa taukoa.

Haastatteluistakin nousi tätä ajatusta puoltavaa kommenttia:

*Meidän ammatissa erittäin tärkeää on se, että mielenvirkeyttä ja positiivista (työtä) ei voi tehdä happamalla naamalla.” ja ”Että selkeesti kun alkaa menemään siihen pahan puhumisen suuntaan, niin mä oon joutunut sanomaan, että hei, me teemme nyt tällaista työtä ja meidän mieliala on myös meidän työkalu. – Haastattelu 1.*

#### 6.4.10 Rehellisyys

On sanomattakin selvää, että rehellisyys on myönteinen piirre ihmisillä ja näen sen tärkeäksi osaksi motivaation rakentamisessa. Yleismaallisesti rehellisistä ihmisistä pidetään ja uskon tämän nostattavan paremmin myös luottamusta (yksi motivaation keino) työyhteisöissä. Toisaalta Järvinen (2005, 120) kertoo esimerkissään seuraavasti:

Henkilöstölle kerrottiin koruttomia tosiasioita, siitä mitä tapahtuu, jos toimintatapaan ei saada muutosta. Tämän lisäksi käytettiin yksilökeskusteluja, joissa saatettiin kysyä suoraan, haluaako henkilö olla mukana uuden strategian mukaisessa toiminnassa. Johto yllättyi, miten henkilöstö motivoitui näiden keskustelujen pohjalta. Tämän myötä muutosprosessi sai uuden positiivisen käänteen.

Näen siis, että muutoksissa pelkkä motivointi ei yleensä riitä, vaan tällöin tarvitaan myös eräänlaista painetta eli tosiasioista kerrotaan niiden oikeilla nimillä. Johtaja on tällä tavoin ongelmia kohtaava ja rehellinen työntekijä (Järvinen 2005, 119-121). Yksi haastateltu pohti ääneen, että joskus voi rehellisesti kertoa työntekijöille, jos omat taidot ei riitä tietyssä tehtävässä, on mokannut tai jos on huonompi päivä kuin normaalisti.

*Toisaalta esimiehenä ei oo ollenkaan huono näyttää se oma ihmisyyys ja inhimillisyyys, niin sitten päästään paljon syvemmälle tasolle siinä työntekijä-esimies-suhteessa. – Haastatelu 1.*

#### 6.4.11 Tavoitteet, haasteet ja henkilökohtainen kehittyminen

Kaikissa asioissa esiintyy joskus ongelmia. Valmentavassa johtamisessa puhutaan siitä mitä halutaan ja tavoitellaan, sen sijaan mitä ei haluta tai mistä halutaan eroon. Toisin sanoen käännetään ongelmia tavoitteiksi. On myös huomioitava, että ongelma voidaan sitten vasta kääntää tavoitteeksi, kun työntekijä on valmis miettimään sitä. (Hirvihuhta 2006, 80.) Yhden haastateltavan mukaan tavoiteasettelua voi muutenkin käyttää hyödyksi motivoimisessa, sillä henkilökohtaiset tavoitteet (miksei myös organisaation tavoitteet) motivoivat ihmistä, kun niistä onnistuu pitämään kiinni. Katso myös kohta valmennus.

Johtajan kirkkaat tavoitteet motivoivat myös helpommin työyhteisöä, niin kuin aikaisemmin luvussa (4.3) esimiehen roolit ja tavat motivoinnissa esitettiin. Voi olla siis todella isoja ja pitkän tähtäimen tai pienempiä ja helpommin saavutettavissa olevia tavoitteita. Voisin sanoa, että tavoitteet ovat monesti myös haasteita, sillä liian helpot tavoitteet eivät haasta eivätkä motivoi kehittymään. Tähän vielä Huuhka (2010, 145) toteaa, että haasteiden puuttuminen luovan osaajan työnkuvasta ajaa hänet muualle töihin.

#### 6.4.12 Työhyvinvointi

Esimiehen pitää motivaation rakentumisen vuoksi tarkkailla työntekijöidensä hyvinvointia ja työkuormaa. Tämä tapahtuu yksinkertaisesti arviointikeskusteluilla työntekijän kanssa. Työ voi olla mieluista ja taidot tätä työtä kohtaan oikeat, mutta jos työntekijän sen hetkinen elämän tilanne tai työtilanne ovat syystä tai toisesta erityisen stressaavia ja henkistä toimintakykyä rajoittavia, työntekijän on erityisen vaikeaa pitää motivaatiota yllä. (Rope ym. 2012, 95-96.)

*Jos työntekijä viihtyy töissä, jos se on niin ikään kuin hyvinvoiva, niin todennäköisesti motivaation kasvaminen on huomattavasti helpompaa tai yleensä motivaation tuleminen siihen kuvioon mukaan. – Haastattelu 2.*

Taulukko 1. Viihtyvyyttä edesauttavat ja nakertavat tekijät (Rope ym. 2012, 177)

Viihtyvyystekijöitä:	Viihtyvyyden vieviä tekijöitä:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omaehtoisuus työratkaisuissa</li> <li>- Mukava ja leppoisa ilmapiiri</li> <li>- Hyvä yhteishenki</li> <li>- Henkilökohtaisten asioiden huomioiminen</li> <li>- Mukavat yhteiset asiat/jutut</li> <li>- Tekemisen meininki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvoton ja kohtuuton käsitys</li> <li>- Epäoikeudenmukaisuus</li> <li>- Kiusaaminen/Syrjintä</li> <li>- Huonot työolosuhteet</li> <li>- Asioiden tapahtumattomuus organisaatiossa</li> <li>- Tavoitteettomuus</li> </ul>

Johtamisessa on otettava viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät, sillä ne lisäävät työnhyvinvointia. Viihtyvyystekijöillä on merkittävä vaikutus työntekoon. Yksilöt haluavat olla osa työyhteisöä ja haluavat tehdä parasta mahdollista työn jälkeen, mutta vain jos viihtyvät työssään. (Rope ym. 2012, 176.)

Työhyvinvointia voidaan rakentaa monella keinolla. Kaikista haastatteluista ja edellä olevasta taulukosta (Taulukko 1) voidaan päätellä, että työhyvinvointia rakentavat tekijät ovat ainakin positiivinen yhteishenki ja hyvä ilmapiiri, tasa-arvoisuus, yhteistyötä korostava toiminta, virkistyspäivät, kehityskeskustelut ja ansaittuna työntekijöiden yksittäinen huomioiminen ja kiittäminen.

Liikunnan merkitystä terveyteen ja työkykyisyyteen ei sovi unohtaa, sillä motivaatio, kiinnostus ja hyvinvointi muodostavat parhaimmillaan toisia tukevan myönteisen kehän (Sutela 2014). Näin ollen fyysinen kunnon ylläpitäminen on myös tärkeää myös tehokkuudenkin kannalta (Manka 2008, 266). Kaikki haastattelut puhuivat mielialan heijastumisesta työhön, mutta vain yksi haastateltu mainitsi, että juuri hyvä olo ja terveys heijastuvat työntekemiseen. Jos on väsynyt tai huono kuntoinen työntekijä, ei henkilö saa



itsestään niin paljon irti, kun voisi ehkä saada. Kolme neljästä teemahaastattelusta kertoi, että esimiehen on myös itse pidettävä itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan huolta. Oli se sitten liikuntaa, palautumista kotona tai mielialan virittämistä.

#### 6.4.13 Työn merkitys

Työn mielekkyys on motivointi- ja menestystekijä. Luovat ihmiset kyseenalaistavat helposti ja voivat huonosti, jos työ on vain mekaanista suorittamista. Asiaa pahentavat monesti, ettei erilaisuutta hyväksytä eikä hyödynnetä. (Pitkänen 2010, 200-201.)

Merkityksellinen työ motivoi. Ihmiset usein haluavat työskennellä hyvien päämäärien eteen ja tietää miksi työtä tehdään, sillä ihminen etsii kaikessa toiminnassaan tarkoitusta, ja hänen toimintansa pohjalla on omat arvot ja visiot. (Huuhka 2010, 145.) Tärkeää on myös monesti, että toimitaan hyväksyttävien periaatteiden ja arvojen mukaisesti, esimerkiksi ympäristöä säästämällä tai yhteiskuntaa arvostaen (Pitkänen 2010, 201).

Asiantuntijahaastatteluista nousi myös samanlaisia vastauksia siitä, että työn merkitys oli yksi tärkeä motivoinnin tekijä. Ihminen etsii kaikkialta toiminnoille tarkoituksia, jotka peilaavat omaa sisäistä arvomaailmaa ja visioita. Jos näin ei ole, syntyy syviä ristiriitoja, jotka aiheuttavat esteitä työhön sitoutumisella ja koloja työntekijän motivaatioon. (Huuhka 2010 145.)

Toisaalta yksi haastattelu nosti iän merkityksen siihen, miten tärkeä työn merkitys on missäkin elämäntilanteessa:

*... Kun on pidempään ollut työelämässä, niin se motivaatio työntekemiseen, niin se muuttuu ajan kanssa, ihan perhetilanteen mukaan. Yleensäkin mielenkiinnonkohteet muuttuu. Jos-sain vaiheessa se raha oli tärkeämpää ja nyt se työn merkitys on tärkeämpää – enkä usko, vaikka on ihanaa, että on tyköpäiviä ja muita, mutta ei ne kyllä kerran puolessa vuodessa tai kerran vuodessa, niin ei ne kyllä ole ainoa motivointikeino. Kyllä pitää olla koko ajan siellä arjessa niitä asioita, jotka tekee sille työlle merkityksen. – Haastattelu 3.*

Nämä tulokset puhuvat puolestaan niin, että työn merkityksen korostamista voidaan tehdä tavoitteiden asettelulla – lyhyiden ja pitkien aikavälien tavoitteilla. On siis pohdittava sitä, mitä arvoa se tuo työntekijälle ja mitä hyötyä siitä on esimerkiksi yhteiskunnallisesti. Työn merkityksen vaikuttavuuteen korreloi myös ikä. Voisin sanoa, että nuorella iällä todennäköisesti itsensä kehittäminen tai perheen kasvattaminen voi olla tärkeimpiä asioita elämässä ja työn tavoitteet ovat sen mukaisia, kuten rahallinen tuki tai koulutuspäivät. Myöhemmällä iällä taas se voisi olla enemmän yhteiskunnallinen merkitys ja vaikuttavuus. Ei saa kuitenkaan unohtaa, että persoona vaikuttaa siihen, mikä asia on kellekin merkityksellistä tekemistä.

#### 6.4.14 Valmennus

Valmentava menetelmä eli coaching tähtää yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen. Se on parhain keino silloin, kun halutaan kehittää asioita tai toimintaa tai yksilöiden oppimista ja osaamista käytäntöön tai tulee nopeita muutoksia. Valmentavalla työotteella vedetty ohjaus ja osallistumiseen perustavassa kehittämisessä koetaan olevan parempi vastaanotto ja niiden uskotaan juurtuvan paremmin käytäntöön, kuin että työyhteisö ei ole alusta asti mukana vaikuttamassa ja suunnittelemassa organisaation kehitystä. (Hirvihuhta 2006, 9.)

Valmentavan työotteen lähtökohtana ovat voimavara- ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Hyvässä valmennuskeskustelussa pyritään muuttamaan valmennettavan näkökulmaa niin, että valmennettava näkee itsellään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa tilanteisiin, luoda uudelleen arviointeja toiminnastaan ja löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja. Valmentaja ei tee päätelmiä vaan valmennettava itse. Omaan työhönsä ja ajatteluun vaikuttaminen tällä tavoin vahvistaa myönteistä identiteettiä. Ongelmien ratkointa tehdään samalla periaatteella eli ei mietitä mitä ei haluta, vaan keskitytään siihen mitä halutaan. (Hirvihuhta 2006, 13-14.) Valmentava ohjaus tapahtuu keskustelun kahdenkeskisesti ja se kestää aina tietyn ajanjakson johtuen aina siitä, mitä sillä tavoitellaan. Valmennuskerrat riippuvat käsiteltävästä asiasta, mutta pisimmillään se voi olla vuosien mittainen prosessi ja joskus riittää vain parin tunnin ohjaus. (Hirvihuhta 2006, 15.)

Valmennuksen työkaluina käytetään innostavia ja sytyttäviä avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata kyllä tai ei. Kysytään esimerkiksi asioita, mitä työntekijä haluaa saavuttaa, kysymyksiä jotka myönteisesti käsittelevät hänen ominaisuuksia ja taitojaan, kysymyksiä jotka liittyvät työntekijän muihin tai organisaatioon ja kysymyksiä mitkä haastavat työntekijää. Tässä esimerkkejä kysymyksistä:

- *Mistä haluat sinut ja työsi muistettavan?*
- *Mitkä ovat vahvimmat alueesi?*
- *Miten saat toiset mukaan ja syttymään?*
- *Mitä uutta ja yllättävää voisit tuoda työhösi?*

Kysymyksillä pyritään saamaan työntekijä pohtimaan asioita pidemmälle ja oivaltamaan asioita toiselta kantilta. Pohdintaa ei sovi keskeyttää, sillä ajatustyöskentely tarvitsee aikaa ja tilaa. Kysymysten ei ole tarkoituksena hiilostaa työntekijää, vaan haasta työntekijää myönteisesti. (Hirvihuhta 2006, 73-76.)

Valmentava johtajuus pyrkii tuomaan yksilöiden ja ryhmän osallisuutta organisaatioon ja mielestäni tämä toimii varmasti luovilla aloilla sekä aloilla, joissa asiantuntijat tekevät työtä, jotta huomioitaisiin henkilöt osajina ja omina persooninaan.

Inspiroivaan johtamiseen vinkkejä:

- uudet tavoitteet ja päätökset pitää näkyä heti ja ne on otettava huomioon jokapäiväisissä rutiineissa,

- johtaja johtaa aina esimerkillä ja tekemiseen suhtautumisellaan,
- työntekijöiden palaute ja valmennus ovat tie hyvään kommunikointiin ja sitä kautta heidän sitoutumiseen ja inspiroitumiseen,
- jos päätökset eivät näy kalenterissa, kyseessä on tällöin haave, ei päätös

(Kilpinen 2008, 203-204.)

Lisäksi yksi haastatelluista kuvasi yhdessä ratkaisemisen motivoinnin keinoksi kulttuuri- ja hyvinvointialoilla, ja sen että, esimies on kuuntelijana läsnä työntekijän tilanteissa, kun sitä tarvitaan. Voidaanko siis päätellä, että valmentava menetelmä on erittäin toimiva ihmisen kehittymisen kannalta ja ongelman ratkaisuissa tämän tutkimuksen ammattialoilla? Minusta voi. Valmentava menetelmä kunnioittaa autonomiaa ja ihmisen omaa vaikutusta omaan toimintaan sekä on työntekijän ammattitaitoa korostava. Voidaan taas viitata aikaisemmin tutkimuksessa ilmenneeseen tietoon (Luku 4.3), että autonomian vahvistaminen ja oma pätevyyden tunteminen ovat motivoivia tekijöitä. Toisaalta valmentava menetelmä ei mielestäni toimi, jos ihminen ei uskalla puhua esimiehen kanssa tai on muuten sellaisessa tilanteessa tai mielentilassa, että ei pysty tekemään yksin päätöksiä.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa kirjoittajan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksen vaiheista. Tulosten tulkinnassa, jossa tutkijan on hyvä punnita vastauksiaan ja yhdistää niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle eli tutkijan on kerrottava millä perusteilla esittää omia tulkintojaan ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Luotettavuutta auttaa myös esimerkiksi suorat haastatteluotteet tai muut alkuperäiset dokumentit. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Hirsjärven ja muiden mukaan (2007, 224) luotettavuus kärsii, kun jokainen ihminen havainnoi asioita eri tavalla – virhetulkintoja sattuu aina. Tämän takia tutkijan on hyvä esittää monenlaisia tulkintoja. Tulosten analysoinnista on pyrittävä laatimaan synteesejä eli asioiden yhdistämistä sekä vastaamaan tutkimuksen ongelmiin. Johtopäätökset nojautuvat juurikin synteeseihin, mutta laajempaa kuvaa tuloksista olisi myös pohdittava. (Hirsjärvi 2007, 225.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskenttä on laaja ja syvemmän tuloksen saamiseksi, se tarvitsee enemmän aikaa kuin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön vaadittu laajuus antaa. Tutkimuskenttää laajensivat myös monitahtoinen aihe, joka sisältää aiheita, jotka ovat jo itsestään laajoja, kuten hyvinvointi, johtajuus, positiivisuus ja voimavarakeskeisyys.

Anonyymisuus toi haastetta luotettavuudelle, sillä alkuperäiset haastattelutiedot jäivät vain kirjoittajan haltuun. Tässä tutkimuksessa kuitenkin luotettavuutta rakentavat useat ja suorat haastatteluotteet tutkimusselosteessa sekä haastatteluiden yhteenveto (Liite 2).

## 7 PÄÄTELMÄT

Ohjaustoiminnan artonomin ohjaaja suunnittelee, vetää, raportoi ja kehittää ohjauksia, joihin hän osallistuu. Näen yhdenmukaisuuksia kulttuuri- ja hyvinvointialojen esimiestoiminnassa ja valmentamisessa johtamisessa. Ohjaajana näen asiakaslähtöisen toimintatavan tärkeäksi, sillä mikä muukaan tuo asiakkaalle merkityksellisempää tekemistä ja palvelua, kun se että on saanut olla itsekin prosessissa mukana vaikuttamassa? Voin hyvinkin peilata tätä esimies-työntekijä-suhteeseen. Asiakaslähtöinen toimintapa esiintyy myös monesti tässä tutkimuksessa, sillä on puhuttu autonomia vahvistamisesta, työorganisaation mukaan ottamisesta kehittämiseen ja esimerkiksi luottamuksen osoittamisesta. Ohjaajana kuunnellaan asiakasta, annetaan tukea ja kannustetaan eteenpäin. Ohjaajan pitää osata motivoida yksilö tai ryhmänsä jäsenet toimintaan, mitä hän ohjaakaan. Ohjaustoiminnan artonomi voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä ohjaajana, kollegana, esimiehenä tai oman motivaationsa kehittämisessä.

Tutkimuksessa on noussut samankaltaisia tapoja motivaation ylläpitämiseksi kuin ohjaustoiminnan artonomin tavan ohjata asiakkaita. Tämän johdosta kerään vielä edellä mainittuja ja erityisesti haastatteluista nousseita motivaation keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialoilta. Lista ei ole tärkeys tai merkittävyys järjestyksessä. Lista ei pois sulje, etteivätkö näitä motivoinnin keinoja olisi muilla aloilla. Ja jos niitä ei vielä ole, voisivat ne mielestäni toimia myös näillä aloilla. Voisin vannon, että muutkin alat voisivat hyötyä tästä opinnäytetyöstä yhtä hyvin kuin kulttuuri- ja hyvinvointialat. Joskus eri näkökulmien katselu ja niin sanotusti ”out of the box” –ajattelu tuottaa uusia innovaatioita, joten suorastaan suosittelen tätä muillekin aloille luettavaksi.

Tämä lista vastaa tutkimuksen pääkysymykseen, että mitä motivoinnin keinoja esimiehet käyttävät kulttuuri- ja hyvinvointialalla:

- Rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen
  - Hyvästä perustyöstä tai paremmasta työstä kiittäminen
- Palkitseminen esim. työkaveripalkinnot, kertapalkkiot yms.
- Työntekijän kuuleminen ja kanssakulkeminen
- Kannustaminen ja rohkaiseminen
  - Positiivisen puheen ylläpitäminen yhteisössä
- Persoonana huomioiminen
  - Osaamisten ja taitojen huomioiminen
- Henkisen tuen antaminen
  - Negatiivisen tunteen ja kokemuksen tarvittava purku esimiehen kanssa
  - Sisäsyntyisten tarpeiden huomioiminen
- Sopivan haastavien työtehtävien antaminen
- Ulkopuolinen kuulija (Työnohjaus)
- Kehityskeskustelut
- Yhdessä ratkaiseminen
- Samanaikainen tiedonjakaminen
- Hyvä yhteishengen luominen

- Oma henkilökohtaiset ja projekti-kohtaiset tavoitteet itselle ja työntekijöille
- Ideoiden jakaminen (muidenkin kuin oman organisaation alla)
- Tutustumista ja kontakteja myös yhteistyötahoihin ja vastaaviin yksikköihin
- Työhyvinvointiin panostaminen
  - Työntekijän fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin huomioiminen
  - Ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen panostaminen
  - Virkistyspäivät
  - Juhlat
  - Pienillä eleillä muistaminen ryhmää tai yksilöä

Motivaation keinojen yläkäsitteet ovat tämän tutkimuksella perusteella henkilökohtainen kehittymisen ja työntekijän persoonan huomioiminen, positiiviseen työyhteisön ilmapiiriin panostaminen, palautteen antaminen ja itsenäinen tekeminen, mutta samalla yhteisöllinen jakaminen ja ratkaiseminen. Huomauttaisin ettei lista ole silti vielä täydellinen. En voisi luvata, että se olisi koskaan täydellinen, koska motivoinnin keinot ovat aina persoonariippuvaisia. Työntekijän ja johtajan persoonat vaikuttavat aina motivoinnissa. Henkilökohtaiset mielipiteet myös vaikuttavat siihen, että mitkä nähdään tärkeämmäksi keinoksi kuin toiset, ja mitkä nähdään kuuluvan minkäkin aiheen alle, esimerkiksi edellä esittämässäni listoissa. Joten tähän tutkimukseen ovat vaikuttanut osittain minun omat henkilökohtaiset näkemykseni siitä, mitkä teoriat ja keinot ovat tämän tutkimukseen kannalta tärkeitä nostaa esille.

Tämä tutkimus antaa kuitenkin hyvää tietoa siitä, mitä motivoinnin keinoja kulttuuri- ja hyvinvointialoilla voi mahdollisesti käyttää. Näin spesifisti suunnattua tietoa ei kuitenkaan ole niin paljoa, verrattain siihen, miten paljon motivaatiota on vuosien saatossa tutkittu ja kuinka paljon motiivointikirjallisuutta on olemassa.

### 7.1 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimusta olisi voinut laajentaa loputtomiin, joten tästä syystä hyviä jatkotutkimuksen aiheita ovat mm.

- Miten kulttuuri- ja hyvinvointien alojen motivoinnin keinot eroavat muihin aloihin?
- Onko kulttuurialan ja hyvinvointialan motivoinnissa eroa?
- Miten esimiehen motiivointi työntekijälle eroaa työntekijän motiivomisesta asiakkaalle?
- Mikä motiivoi kaikista eniten luovilla aloilla / kulttuurialalla / hyvinvointialalla?
- Miten kehittää motiivoinnin keinoja erilaisille persoonille, jos henkilöstön vaihtuvuus työpaikalla on suuri?
- Miten työn merkitys ja työmotiivointi muuttuvat iän karttuessa?
- Mikä on työhyvinvoinnin merkitys työmotiivointiin?

Useasti olen kuullut puhuttavan esimiestaidoista, joten olisi myös mielenkiintoista saada tietoa siitä, jos kehitettäisiin työyhteisön alaistaitoja, niin miten tämä vaikuttaisi motivaatioon ja motivoimiseen.

### 7.2 Lopuksi

Kaiken kaikkiaan tätä opinnäytetyötä on ollut todella haastava mutta mielenkiintoinen tehdä. Haastetta on erityisesti tuonut kokemattomuus vastaavanlaisten tutkimusten teosta ja haastatteluista sekä aihe, josta ei ollut vahvaa kokemusta. Prosessi on ollut opettava ja ajatuksia herättävä. Motivointi aiheena on avannut silmiäni ohjaajana ja ihmisenä. Näen sen olevan tärkeä aihe kaikille yksittäisille ihmisille. Pystymme näin vaikuttamaan omaan elämäämme, mutta myös toisten elämiin, olimme sitten esimiehiä, ohjaajia, vanhempia tai puolisoita. Esimiestyöskentely ja siitä saamani tieto ovat taas kehittäneet ajatustani ohjaajana. Ja toisaalta olen huomannut kuinka samantlaisia piirteitä ja toimintatapoja niissä ilmenee.

Loppuun haluan esittää mielenkiintoisen näkökulman motivointiin, että miten pelejä voi hyödyntää työelämässä. Ängeslevä (2014, 120-121) avaa käsitteen haukkapalaproessin, joka on ottanut oppia pelimekaniikoista. Haukkapalaproessin ytimessä on sekä lyhyemmän ja pidemmän aikavälin tehtävät ja ajankäytön hallinta. Aikarajat ovat tärkeitä, koska ne selkeyttävät ja auttavat rajaamaan työtä. Niin kuin peleissä, niin myös haukkapalaprosessissa edetään tasolta tasolle. Projektissa edetään tehtäväkokonaisuuksista arviointiin. Puhutaan päivälupista, joka sisältää valmistelun, päätöksen teon, seurannan ja arvioinnin. Tämän jälkeen on tietty oppimiskäyrä ja pelin (prosessin) säännöt ja tavoitteet.

Haukkapalaproessiin kuuluvat myös valmiiden vastausten välttely, kuluttajien syvällisempi ymmärtäminen, lineaarisesta ajattelusta pois pyrkiminen, oman osaamisen hahmottaminen, virheet, rutiinien kyseenalaistaminen, työn rytmitys ja datan hyödyntäminen. Verkostomainen toimintatapa ja yksilöstä lähtevä aktiivisuus ovat tämän ajattelun pääpiirteitä, sillä avoimuus ja mahdollisuus keskustella ideoista ovat nykyään tärkeitä arvoja. Potentiaalisten asiakkaiden ja muiden asiantuntijoiden aktiivinen osallistuminen kehityksen kaareen olisi suotavaa, jotta saataisiin erilaisia tuloksia ja lisää näkökulmia. Peliteollisuudessa tällainen toimintatapa on ollut käytössä jo kauan. (Ängeslevä 2014, 120-121.)

Huomaat varmaan itsekin, että valmentavalla johtajuudella on samantlaisia piirteitä haukkapalaproessin kanssa. Miksi sitten yhteisöllisyys, avoimuus ja rohkeus ovat motivoivia tekijöitä?

Pelit motivoivat ja ovat ideaali oppimisympäristö ja kokeilukenttä, koska niihin on sisäänrakennettu lupa epäonnistua ja yrittää uudelleen, ajatella rohkeasti tai tehdä täysin uudelleen (Ängeslevä 2014, 38).

Voisiko tässä olla yksi keino tulevaisuuden motivaatiokeinoihin? Peliteollisuus on nouseva ala, joten pelien mekaniikka voisi luoda mielenkiintoa

myös muissa työtehtävissä ja urakehityksissä. Monet ajattelevat pelien olevan vain huvia ja hauskapitoa, eikä tämän takia halua tuoda niitä vakavampaan bisnesmaailmaan tai työhön ylipäättänsä – ellei ole pelialalla, mutta silti, mitä kaikkea voimmekaan oppia peleistä?

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Freundlich, H. 2015. Hyvinvointialan toimintaympäristösuunnitelma. Hyvinvointia liikkeellä! – hankkeen loppuraportti. Viitattu 30.4.2016. <http://www.lamk.fi/projektit/hyvinvointia-liikkeella/Documents/Toimintaymparistosuunnitelma-2015.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. 2. uud. p. Jyväskylä: Ajatus Kirjat.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2016. Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Aineistonhallinnan käsikirja. Päivitetty 24.3.2016. Viitattu 1.5.2016. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 28.4.2016. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Mäenpää, M. 2015. Kun työntekijän motivaatio on hukassa – Esimiehen ja HR:n ratkaisut. Internetartikkeli. Julkaistu 1.10.2015. Viitattu 25.4.2016. <http://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/kun-tyontekijan-motivaatio-on-hukassa-esimiehen-ja-hr-n-ratkaisut>
- Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-kustannus.



Opetushallitus 2010. Kulttuuriala -esite. Viitattu 29.4.2016.  
[http://www.oph.fi/download/130988\\_kulttuuriala\\_esite.pdf](http://www.oph.fi/download/130988_kulttuuriala_esite.pdf)

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Infor Oy.

Rautava, R. n.d. Yksilö - Ryhmä – Organisaatio. MOTIVAATIO. Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.4.2016.  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjx-72N6bDMA-hUFWywKHYF6Bs0QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fmyy.haaga-helia.fi%2F~h00478%2FA\\_menty%2FTeoria%2FL23\\_Yksilo\\_Motivaatio.ppt&usg=AFQjCNEYrrTS8BV53N2-u1UZ0n\\_civeN6A&sig2=jQIYhQpHJC1jggrIV01BcQ&bvm=bv.120853415,d.bGg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjx-72N6bDMA-hUFWywKHYF6Bs0QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fmyy.haaga-helia.fi%2F~h00478%2FA_menty%2FTeoria%2FL23_Yksilo_Motivaatio.ppt&usg=AFQjCNEYrrTS8BV53N2-u1UZ0n_civeN6A&sig2=jQIYhQpHJC1jggrIV01BcQ&bvm=bv.120853415,d.bGg)

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Salovuori, M. 2011. [Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessa. 9 olennaista tekijää.](http://miikkasalavuori.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/) Julkaistu 6.6.2011. Viitattu 1.5.2016 <http://miikkasalavuori.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>

Sutela, S. 2014. Mistä löytää motivaatio, jos opiskelu ei kiinnosta yhtään? Internetartikkeli. Julkaistu 6.10.2014. Viitattu 25.4.2016. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/10/06/mista-loytaa-motivaatio-jos-opiskelu-ei-voisi-vahempaa-kiinnostaa>

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Julkaistu 15.2.2012. Viitattu 29.4.2016  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>

Wikipedia 2014. Teemahaastattelu. Päivitetty 10.6.2014. Viitattu 5.5.2016.  
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Teemahaastattelu>

Ängeslevä, S. 2014. Level\_Up: Työrutiinit peliksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

## HAASTATTELUT

Henkilökohtainen asiantuntijahaastattelu 1. Toteutettu 23.2.2016.  
Henkilökohtainen asiantuntijahaastattelu 2. Toteutettu 24.2.2016.  
Henkilökohtainen asiantuntijahaastattelu 3. Toteutettu 24.2.2016.  
Henkilökohtainen asiantuntijahaastattelu 4. Toteutettu 25.2.2016.

## Haastattelukysymykset

### Ensisijaiset kysymykset

1. Mitä motivointi mielestäsi on?
2. Miksi motivointi on mielestäsi tärkeää?
  - *Mikä on esimiehen rooli tässä?*
3. Miten käytät sitä työssäsi?
4. Miten se auttaa työyhteisöä?
  - *Miten alaiset motivoivat itseään tai toisiaan?*
5. Mikä on haastavinta motivoimisessa?
6. Mitkä ovat motivoinnin keinot erityisesti kulttuuri- ja hyvinvointialalla?
  - *Onko se enemmän ulkoista vai sisäistä?*

### Toissijaiset kysymykset

7. Miten yksittäisen henkilön motivointi eroaa ryhmämotivoinnista?
8. Jos joku rakastaa työtään jo valmiiksi, minkälaisia keinoja sinulla on motivaation ylläpitämiseen tai vahvistamiseen kyseiselle henkilölle?
9. Miten pidät omaa motivaatiotasi yllä?

## Haastatteluiden yhteenveto

### 1. Mitä motivointi mielestäsi on?

- Toiminnan voimauttamista
- Ammatillisen laaja-alaisuuden herättämistä
- Luovuuden sallimista
- Innoittamista
- Elämän ja hengen antamista työhön
- Saada työntekijä tai työyhteisö toimimaan haluamalla tavalla
- Työntekijöiden työnjälkeen panostamista
- Se on päämäärä, joka saa ihmisen liikkeelle / Tahtotila.
- Löytää työntekijöitä kiinnostavia työtehtäviä tai uusia kiinnostuksen kohteita
- Kehityskeskustelua

### 2. Miksi motivointi on mielestäsi tärkeää?

- Vuosien työhistoria kaventaa tehtävää työtä, jos siihen ei kiinnitetä huomiota
- Kun tarvitaan sitä jotain uutta
- Asiakkaat ja aika muuttuvat
- Esimies saa tietoa työntekijästä ja tämän hetkisestä tahtotilasta
- Pystyy vaikuttamaan työntekijöihin
- Motivoitunut työntekijä tuottaa enemmän sisältöä
- Pääsee pois mukavuusalueilta ja rohkenee koittaa omaa koko potentiaalia työssään
- Urautumisen vähentämistä
- Työn kehittäminen on todennäköisempää
- Työnjälki ja tuloksellisuus paranevat / työntekijän mieliala heijastuu työnjälkeen
- Pystyy paremmin koskettamaan /saamaan yhteyden ihmisiin, kun on itsekin motivoitunut
- Jos motiivi tulee ihmisen sisältä, niin työnjälki palvelee parhaiten myös organisaatiota

- **Mikä on esimiehen rooli tässä?**

- Esimies seuraa työntekijöiden motivaation tilaa
- On se, joka luo työpaikalle ne henkiset raamit missä mennään
- Rajaa kuulumattomat esteet pois ja linjata tavoitteita uudelleen
- Herätellä motivaation perustaa / Tarjota motivoivia kokemuksia.
- Pitää työntekijät työkykyisenä
- Luo pohjaa ja turvaa työntekijälle
- Kanssa kulkea
- Tuntee ne ihmiset joiden kanssa tekee työtä. Tietää mikä heille on tärkeitä ja millä tavoin pystyy vahvistaa niitä asioita. / Kuulla ja olla herkillä työntekijän motivaatiopisteisiin.
- Ei pistä työntekijöitä valmiiseen muottiin
- Antaa resurssit työntekijän käyttöön / mahdollistaa työtä

### 3. Miten käytät sitä työssäsi?

- Yhteisillä keskusteluilla
- Suuntaan uudelleen eksynyttä motivaatiota
- Puuttumalla negatiiviseen puheeseen
- Näyttämällä oman inhimillisyyden ja ihmisyyden – päästään syvemmälle työntekijä-esimiessuhteessa.
- Avoimuus ja rehellisyys
- Työhyvinvointikysely
- Kehityskeskustelut
- Henkilökohtainen kehitys:
  - o Panostetaan työntekijään ja sen jaksamiseen terveydenpuolelta, niin on enemmän akkuja käyttää virtaa työssä, että vapaa-aikana. Jaksamisen ja vireyden taso heijastuu työn tekemiseen, niin sitä kautta huomioidaan alusta asti työntekijää ja sen kautta nostetaan motivaatiota.
- Aktiivisiin työntekijöihin hieman enemmän sysäystä, niin aktiivisuus leviää muillekin.
- Tasa-arvoinen tiedotus / Yhteisinfo kerran kuukaudessa tunnin verran (koko organisaatiota koskevat asiat)
- Yhteiset kehittämispäivät
- Tavoitteiden läpikäynti
- Realisoimalla tähän hetkeen ja tarpeisiin
- Jossain määrin myös rajojen vetämistä
- Avoimuudessa pysyminen
- Selkeät työnkuvat auttavat työn tekemisessä ja motivoitumisessa
- Nostetaan esille vahvuuksia
- Positiivinen ja kannustava puhe
- Työntekijöiden ja kovasta työstä muistaminen

### 4. Miten se auttaa työyhteisöä?

- Työyhteisö on valmiimpi tekemään yhdessä asioita
- Mitä parempi yhteishenki sitä motivoituneempia työntekijöitä
- Motivointi jatkaa ”lumipalloefektiä” eteenpäin
- Poistaa turhanpäiväistä jupinaa ja kuormittavuutta työstä
- Motiivit auttavat kokemaan tehtävän työn mielekkääksi
- Selkeyttää työnkuvauksia
- Estää keskinäisiä kahnauksia
  - **Miten alaiset motivoivat itseään tai toisiaan?**
- ”Lumipalloefekti” Tekemisen meininki tarttuu. > Kun saa aktivoitua osan, niin se tempaa muita mukaansa.
- Mahdollistusta kaikille ja kun jotkut onnistuvat, muutkin motivoituvat ja haluavat onnistua.
- Mielenkiinnolla uusia asioita kohtaan
- Mahdollisuuksien näkeminen työtavoissa ja näkemyksissä
- Jätetään tilaa siihen, että se on omasta itsestä kiinni minkälainen työpanos.
- Pitää erilaisuutta rikkauksena ja mahdollisuuksina.

- Omat henkilökohtaiset tavoitteet, projektikohtaisesti tai laajemmin.
- Pitkäaikaiset työsuhteet lisäävät luottamusta ja motivointia
- Kriittisen, kehitettävän ja positiivisen palautteen saaminen muilta työntekijöiltä

### 5. Mikä on haastavinta motivoimisessa?

- Sanojen oikea valinta palautteen antamisessa
- Personoidut motivointikeinot ja juuri oikean löytäminen aina tietyille työntekijälle
- Vaihtuvan henkilöstön takia, myös oppia tuntemaan nopeasti työntekijät
- Sisällöllinen hallitseminen kaikista aiheista
- Ajan tarjoaminen
- Kannustavan palautteen ja sisäisen motivaation löytyminen ovat todella hankalaa joskus löytää, varsinkin jos kokemukset ja oma reflektio ovat työntekijällä ristiriidassa esimiehen näkemysten kanssa
- Yhteyden löytäminen joidenkin työntekijöiden kanssa, kun diskurssi ei ole sama.

### 6. Mitkä ovat motivoinnin keinot erityisesti kulttuuri- ja hyvinvointialalla?

- Ajan hermolla pysyminen. Ajankohtainen tieto ja samankaltaisissa organisaatioissa tai yksiköissä vieraileminen.
- Koulutus
- Ideoiden jakaminen
- Persoonan huomioiminen ja henkilökohtainen jaksaminen, kun ihminen tekee ihmisten kanssa työtä, niin työn jälki ohjaajan persoonan ja hänen terveydentilan ja jaksamisen mukaista.
- Työhyvinvointi
- Samanaikainen tiedonjakaminen
- Henkilökohtaiset kertakorvaukset eli palkitseminen
- Kiittäminen hyvästä tehdystä perustyöstä tai muusta
- Työkaveripalkinnot, johdon jakamat ja työyhteisön ehdottamat työntekijät
- Ihmisestä ja ihmisten kohtaamisesta. Henkilökohtaisten panoksien arvostaminen.
- Työntekijän osaaminen vahvistaminen
- Täytyy olla kanavat purkaa huonoa oloa tai tuntemuksia ja esimiehen on tässä olla kuuntelijana ja läsnä.
- Yhdessä ratkaiseminen
- Julkinen näkyvyys ja sitä kautta saatu palaute
- Kuunteleminen
- Sisäsyntyisten tarpeiden huomioiminen
- Positiivisen yhteishengen luominen
- ”Käytäväpuheen” positiivisena pitäminen
- Virkistyspäivät
- Pienet eleet esim. Hedelmätarjoilu tsemppauksena tulevaan.
- Kannustaminen erilaisilla tavoilla (kts. Edellinen)
- Juhlien järjestäminen
- Omat henkilökohtaiset tavoitteet asettaminen. Voi olla projektikohtaisesti tai laajempia, mutta ne motivoivat ylittämään rimaa.

- Palautteen saaminen ja antaminen
- Muu henkinen tuki

### 7. Miten yksittäisen henkilön motivointi eroaa ryhmämotivoinnista?

#### Ryhmämotivaatio

- Vaatii organisaation tuen / Isompi tuki
- Pitää olla selkeä tavoite / Kirkas ajatus siitä, minkä takia motivoidaan ryhmää.
- Motivoidaan koko ryhmää, mutta yrittää samalla syöttää ärsykeitä, joilla saataisiin heikompien nostamaan omaa tasoaan, ja tätä kautta koko työyhteisön tasoa.
- Asioiden yhdessä tunnistaminen, että mikä tekee työstä mielekkään.
- Yhteiset tavoitteen asettelut ja deadlinet
- Kannustamista
- Positiivista puhetta
- Yksittäiset pienet teot työryhmälle

#### Yksittäisen henkilön motivointi

- Tarvitaan rauha
- Antaa tulla ihmisen persoonallisuus esiin ja löytää ihminen tekijänä
- Persoonan kautta tukemista
- Vapaus päättää ottaako vastaan esimiehen ideoita vai ei
- Työntekijän tuntemus ja suunnatut motivoinnin keinot / Vahvuuksien ja osaamisen tunteminen
- Henkilökohtainen tuki
- Huonojen päivien läpikäynti / Purkumahdollisuus
- On syvemmälle henkilökohtaisiin tarpeisiin menemistä
- Helpompaa luoda tärkeys ja merkityksellisyys työhön
- Kuuntelua ja reagoitua

### 8. Jos joku rakastaa työtään jo valmiiksi, minkälaisia keinoja sinulla on motivaation ylläpitämiseen tai vahvistamiseen kyseiselle henkilölle?

- Tällaista työntekijää yhtä lailla huomioidaan ja kiitetään
- Muut eivät saa jäädä tällaisen työntekijän varjoon
- Tasapuolista palautetta
  - o Tilanteessa missä pitää antaa korjaavaa palautetta on varmistettava, että palautteella on suhteensa. Esim. ”Kaiken kaikkiaan olet hyvä työntekijä ja tässä yhdessä asiassa annan sinulle nyt kuitenkin palautetta.”
- Tällaisen työntekijän näkökyky voi hämärtyä nopeasti, ettei näekään enää asiakasta, joten on huolehdittava palautteesta ja kannustuksen määrästä.
- Jos työntekijä on hyvän tuulinen ja motivoitunut että aktiivinen, esimiehen tehtävänä on tällöin vain mahdollistaa ja tasoittaa tietä. Ehkä antaa hieman lisähaastetta. Tällä vältetään, että ei tule sellaista vaihetta, että tehdään vä hän huonommin asioita, vaan joudutaan koko ajan kannustaa ja miettimään uudella tavalla vuoropuhelua.
- Kuunnella, että mitä työntekijä kaipaa, jos kaipaa.

- Kuunnellaan myös hyvien tuntemuksien jakamista tai jos tahdotaan jonkin asian muuttuvan.
- Annetaan tehtäviä, jotka ovat haastavia, mutta johon työntekijällä riittää omat taidot, etteivät ne muutu ylivoimaisiksi.
- Luottaa työntekijään
- Näkökulman tarkastus
- Motivaation keinot ovat samanlaisia.
- Motivaatiota on ylläpidettävä.
- Työskentelyolosuhteet pitää olla myös kunnossa, jotta se sisäinen palo voi roihuta, sillä jos työympäristö ei palvele omia henkilökohtaisia tarkoitusperiä, niin ei riitä kantamaan pidemmän päälle.

### HUOMAUTUKSIA:

- Se että rakastaa työtään, ei tarkoita, että sen tekisi täydellisesti tai että se olisi laadullisesti parasta mahdollista työtä.
- Muutoksien myötä asiat muuttuu nopeasti henkilökohtaisiksi, asiat menevät hankaliksi.
- Ääripäissään luopuminen vanhasta on todella vaikeaa ja toisessa työntekijä kehittää koko ajan jotain uutta.

### 9. Miten pidät omaa motivaatiotasi yllä?

- Pitämällä omasta kunnosta ja mielialasta huolta
- Vaatii itseltä samaa työntekijöiltä kuin mihin itse pystyy
- Näyttämällä oman inhimillisyyden ja ihmisyyden
- Positiivisella elämänsenteellä
- Me -hengellä
- Saa osan työntekijöistä ja heidän motivaatiosta sekä innostuksesta, joka palkitsee itsessään
- Uusien ärsykkeiden ja ajatusten hankkiminen
- Omien ajatusten peilaaminen uusiin ajatuksiin
- Uudet käytänteet ja tutustumista muihin paikkoihin
- Pitämällä omaa ammattitaitoa ja innostuneisuutta yllä
- Esimerkkinä oleminen
- Samojen asioiden tekeminen
- Motivoitunut työryhmä motivoi
- Kun ollaan kotona, niin ollaan kotona
- Omat purkupaikat esim. omaan esimieheen
- Työn merkityksellisyyden tunteminen
- Se että pystyy vaikuttamaan asioihin
- Julkinen näkyminen ja vaikuttaminen
- Organisaation tai omien tavoitteiden saavuttaminen
- Olemalla myös itselleen välillä armollinen, auttaa motivaatiossa
- Palautuminen työstä on tärkeä osa motivaatiota