

# IHAN INTONA!

MITEN INNOSTUSTA  
JOHDETAAN



# IHAN INTONA!

## Miten innostusta johdetaan



# Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ [julkaisut\(a\)haaga-helia.fi](mailto:julkaisut(a)haaga-helia.fi)

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Haaga-Helian julkaisut 9/2017

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, [www.kopiosto.fi](http://www.kopiosto.fi). Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Taitto: Oy Graaf Ab  
Kansikuva ja kuvitus: Anna af Hällström

ISSN: 2342-2939  
ISBN: 978-952-7225-81-3

Grano, Helsinki 2017

# Sisällys



<b>Alkusanat</b> .....	5
Tuukka Kostamo	
<b>1 Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta</b> .....	18
Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo	
<b>2 Intohimoinen käsittekaaos</b> .....	35
Reima Launonen, Tuukka Kostamo ja Kitte Marttinen	
<b>3 Johtajuusnäkökulmia innostukseen</b> .....	62
Tuukka Kostamo ja Jori Mäkkeli	
<b>4 Tehtaita ja tietotyötä</b> – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat ..	77
Reima Launonen ja Maria Ruotsalainen	
<b>5 ”Tää on ihan sikakivaa!” – nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä</b> .....	136
Kitte Marttinen	
<b>6 Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?</b> .....	165
Jori Mäkkeli ja Tuukka Kostamo	
<b>7 Pistä hyvän kehä pyörimään!</b> – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta .....	189
Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo	
<b>Loppusanat</b> .....	202
Leading Passion -tutkimusryhmä	
<b>Lähteet</b> .....	206
<b>Kirjoittajat</b> .....	216



# Alkusanat

■ Arvoisa lukija, pidät nyt käsissäsi Leading Passion – How to create a culture of engagement -tutkimushankkeen tuloksena syntynyttä kirjaa. Tämän kolmivuotisen hankkeen aikana olemme oppineet paljon innostuksesta ja sen johtamisesta. Olemme kirjoittaneet tämän kirjan siinä toivossa, että havaintomme voivat auttaa lukijaa pohtimaan työssä innostumista ja sen johtamista omassa organisaatiossaan. Osataanko sinun organisaatiossasi kiinnittää innostukseen riittävästi huomiota?

Kun ryhdyimme suunnittelemaan tutkimushanketta vuoden 2014 lopulla, pohdimme paljon sitä, mitkä johtamisen alueet ovat tulevaisuuden kilpailukyvyyn lähteitä Suomessa ja muualla maailmassa. Millaisella tutkimuksella voisimme olla tukemassa organisaatioita niiden etsiessä vastauksia tulevaisuuden haasteisiin? Kartoitimme hankesuunnittelun aikana ajankohtaisia tutkimuksia ja julkista keskustelua aiheesta. Näiden pohjalta esitimme hankkeen tutkimussuunnitelmassa, että tulevaisuudessa vanhat tayloristiset ”käskyä ja kontrolloi” -ratkaisut eivät riitä, vaan organisaatioissa on etsittävä uusia toimintatapoja. Kirjoitimme, että tärkein onnistumisen kriteeri muodostuisi jatkossa organisaatioiden henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä. Jos tämä pitäisi paikkaansa, niin silloin keskeiseksi menestystekijäksi tulee organisaatioiden kyky saada jäsenensä innostumaan työstään ja sitoutumaan organisaation menestykseen.

Tutkimushankkeen aikana nämä alustavat näkemyksemme ovat vain vahvistuneet. Innostus ja sen lähikäsitteet ovat saaneet yhä enemmän huomiota sekä organisaatiotutkimuksessa että julkisessa keskustelussa. Innostuksen hyödyt sekä yksilöille että organisaatioille näyttävät kiistattomilta ja innostuksen vaalimisen tärkeys on, jos mahdollista, entisestään korostunut. Käsittelemme näitä teemoja lisää erityisesti luvuissa ”Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta” sekä ”Intohimoinen käsitekaos”. Tutkimushankkeemme osui hedelmälliseen ajankohtaan ja toivomme omien tulostemme osaltaan auttavan organisaatioita niiden etsiessä vastauksia tulevaisuuden työn haasteisiin.

Tässä luvussa esittelemme tutkimushankkeemme ja siinä mukana olleet organisaatiot. Esitämme myös kiitoksemme hankkeen mahdollistaneille tahoille. Lopuksi esittelemme kirjan luvut lyhyesti. Kirja on laadittu siten, että lukija voi käydä sen läpi yhteen menoon alusta loppuun tai halutessaan tutustua vain itsellensä tärkeimpiin lukuihin.

## Leading Passion -tutkimushanke

Leading Passion on Tekesin rahoittama kolmivuotinen tutkimushanke, joka toteutettiin vuosina 2015–2017. Hankkeen tavoitteena on tutkimussuunnitelman mukaisesti tukea suomalaisten organisaatioiden kykyä johtaa työntekijöidensä innostusta ja luoda sitoutumisen kulttuuria. Hanke rakentuu vahvasti innostuksesta ja sen lähikäsitteistä tehdyn kansainvälisen tutkimuksen päälle. Lähdimme siitä, että innostuksen johtaminen on johtajuuden ”uusi musta”, joka nostaa pehmeät arvot yrityksen kovaksi ytimeksi, koska innostus tuottaa sekä yritykselle paremman tuloksen että työntekijöille parempaa hyvinvointia.

Hankkeen tutkimuskonsortio koostuu kolmesta organisaatiosta: Aalto-yliopistosta, Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta, sekä Filosofian Akatemiasta. Aalto-yliopisto on monialainen yliopisto, joka syntyi vuoden 2010 alussa Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyessä.

Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitos yhdistää tekniikan ja talouden osaamisen ymmärrykseen organisaatioista ja tuottaa tutkimusta ja ope-  
tusta pääasiassa teknologiapohjaisen liiketoiminnan rakentamisesta ja  
muutoksesta. Hankkeeseen osallistui kolme henkilöä tuotantotalouden  
laitoksen Ihmistien ja tiedon johtamisen tutkimusryhmästä, jossa keski-  
tytään niihin inhimillisiin tekijöihin, jotka edistävät erityisesti kestäväää  
kasvua. Aalto-yliopisto päätti osallistua Leading Passion -hankkeeseen,  
koska sen myötä sille avautuisi mahdollisuus tutkia tulevaisuudessa yhä  
tärkeämmäksi muodostuvaa johtamista: innostuksen synnyttämiseen ja  
sen ylläpitämiseen liittyvät teemat sekä johtamisen uudet näkökulmat,  
erityisesti jaetun johtajuuden ja laajemman ympäristön huomioimi-  
nen, korostuvat tulevaisuuden nopealiikkeisessä liiketoimintaympäris-  
tössä. Hankkeessa syntyvä tieto ja osaaminen tukevat myös diplomi-  
insinööreille suunnattua johtajuusopetusta. Leading Passion -hankkeen  
ohjausryhmän jäseninä toimivat Aalto-yliopistosta professorit Matti  
Vartiainen ja Esa Saarinen.

Filosofian Akatemia on helsinkiläinen tutkimus- valmennus- ja  
konsultointiyritys, joka auttaa yrityksiä ja organisaatioita löytämään  
keinoja uusiutua ja kehittyä tavalla, joka luo samalla inhimillisempää  
työelämää. Filosofian Akatemia halusi Leading Passion -hankkeessa  
tutkia sitä, miten organisaatiota voidaan konkreettisesti auttaa kehittä-  
mään työnteon tapoja. Filosofian Akatemian tavoitteena oli kehittää  
menetelmiä, jotka mahdollistaisivat paremman motivaation sekä mie-  
lekkäämmän ja merkityksellisemmän työn. Filosofian Akatemia haluaa  
olla mukana luomassa työelämää, jossa jokaisella on aito mahdollisuus  
innostua omasta työstään. Filosofian Akatemiasta Leading Passion  
-hankkeeseen osallistuivat tutkijat Reima Launonen, Maria Ruotsalai-  
nen, Frank Martela ja Tapani Riekkö. Lisäksi hankkeessa työskentelivät  
Joonas Pesonen ja Maija Tiitinen.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu kouluttaa liike-elämän ja pal-  
veluelinkeinojen asiantuntijoita sekä tutkii ja kehittää näihin aloi-  
hin liittyvää osaamista ja toimintaa. Haaga-Helia osallistui Leading  
Passion -hankkeeseen, koska sen missiona on avata ovet työelämään.

Innostuksen teema on ammattikorkeakoulun tekemisen keskiössä myös siksi, että Haaga-Helia on määritellyt sen henkilöstön ja opiskelijoiden innostuksen ja osaamisen olevan sen strategian toteuttamisen mahdollistajia. Haaga-Heliasta Leading Passion -hankkeessa olivat mukana liiketalouden yksikkö ja TKI-palvelut (tutkimus -kehitys -ja innovaatiopalvelut; projektihallinto, tutkimus ja videotuotanto) sekä digitalouden yksikkö (työvälineiden koodaus, videotuotanto, tapahtumajärjestelyt) sekä elämystalous (tapahtumajärjestelyt). Lisäksi olemme saaneet tärkeää apua hankkeen eri vaiheissa ammattikorkeakoulun markkinointi- ja viestintäpalveluilta sekä tietohallintopalveluilta. Haaga-Helian rehtori, KTT, dosentti Teemu Kokko on ollut hankkeen ohjausryhmän jäsen.

Tutkimushanke sisältää kolme osatutkimusta. Ensimmäisessä osatutkimuksessa keskitytään erityisesti nuorten työntekijöiden näkemyksiin innostuksesta ja johtamisesta. Koska yksi hankkeemme tärkeä tavoite on tukea organisaatioita niiden vastatessa tulevaisuuden haasteisiin, on erittäin tärkeää tarkastella vielä pitkään työelämässä vaikuttavien nuorten näkemyksiä. Jotta nuorten odotuksista saadaan rikas kuva, heidän näkemyksiään verrataan aiheesta tehtyyn kansainväliseen tutkimukseen. Tämän osatutkimuksen tuloksia esitellään tarkemmin luvussa ”Tää on ihan sikakivaa”.

Toinen osatutkimus rakentui Filosofian Akatemian kehittämän aktiivisen työhyvinvoinnin IMQ-mittarin (*intrinsic motivation quotient*) varaan. Sen avulla selvitettiin organisaatioiden jäsenten työn imun tasoa sekä sisäisen motivaation osatekijöitä. IMQ-mittauksessa tehtävä kysely suoritettiin jokaisessa kumppaniorganisaatiossa kaksi kertaa: vuosina 2015 ja 2017. Kyselyiden välillä jokaisessa organisaatiossa toteutettiin kehittämistyöpajoja, joissa kyselyn avulla tunnistettuja kehityskohteita työstettiin yhdessä organisaatioiden kanssa. Tästä osatutkimuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa ”Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat”.

Kolmannessa osatutkimuksessa tarkasteltiin yhtäältä sitä, miten kumppaniorganisaatioiden jäsenet kokevat innostuksen ja sen lähi-



käsitteet sekä niiden johtamisen ja toisaalta sitä, miten innostus ja sen johtaminen toteutuvat arjen työssä. Tutkimuksen tavoitteena oli ensin näkin saada rikkaampi ymmärrys työntekijöiden innostuksen kokemuksista: millaisia innostuksen muotoja ihmisillä on työssään? Toiseksi tavoitteena oli verrata näitä kokemuksia arjen työkäytänteisiin: miten paljon tilaa ihmisten innostuksen kokemuksille löytyy työn käytäntöjen lomassa? Kirjan luvussa ”Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?” käsitellään niitä merkityksiä, joita kumppaniorganisaatioimme esimiehet ja työntekijät antoivat innostukselle ja sen lähikäsitteille. Työkäytäntöjen vaikutuksista innostukseen ja johtamiseen kertoo puolestaan luku ”Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta”, jossa annamme esimiehille suosituksia siitä, miten innostusta voitaisiin käytännössä johtaa.

## Hankkeen kumppaniorganisaatiot

Tutkimuskonsortiollamme oli etuoikeus työskennellä yhdessä neljän hienon suomalaisen organisaation kanssa. Organisaatiot lähtivät mukaan paitsi kehittääkseen omaa toimintaansa myös ollakseen mukana suomalaisen työelämän kehittämässä. Esittelemme seuraavaksi lyhyesti kumppaniorganisaatiomme.

### *Clear Channel*

Clear Channel Suomi Oy on voimakkaasti kehittyvä ulkomainontayritys, joka on osa kansainvälistä Clear Channel Communications -konsernia. Yrityksessä työskentelee yli 40 alan ammattilaista. Sen palveluihin kuuluu nykyaikaisten räätälöityjen mediaratkaisujen tuottaminen. Yhtiö on edelläkävijä Suomessa sekä pohjoismaissa digitaalisessa ulkomainonnassa. Clear Channelin mainosratkaisut löytyvät Suomen suurimpien kaupunkien kulkureiteiltä, maan vilkkaimmista liikenteen solmukohtista, kauppakeskuksista, digitaalisista verkostoista ja lentokentältä. Clear Channelin visiona on olla media-alan innovatiivisin toimija Suomessa.

Clear Channel lähti mukaan Leading Passion tutkimushankkeeseen, koska he uskovat teknologian murroksen tuottavan työlle uusia vaatimuksia: mediemarkkina digitalisoituu nopeasti ja tämä edellyttää jokaiselta alan työntekijältä kykyä reagoida ja sopeutua muutokseen. Se taas edellyttää hyvää motivaatiota ja entistä suurempaa vastuunottoa omasta työstä. Leading Passion -hanke tarjosi Clear Channellille työkaluja henkilöstön sisäisen motivaation lisäämiseen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Lisäksi yritys kiinnostui mahdollisuudesta selvittää nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia. Clear Channel halusi myös kokeilla akateemisen hankkeen ja liiketoiminnan käytäntöjen yhteistyötä.

Clear Channellin tavoitteenaan oli tutkimuksen kautta kehittää ja sitouttaa henkilöstöä, lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä valmistautua tulevaisuuteen. Yritys koki, että Leading Passion -hanke tukee heidän päämääriään ja strategiaansa uudella tavalla. Clear Channelilta Leading Passion -hankkeen ohjausryhmään osallistui toimitusjohtaja Timo Tammi.

## *Suomen Ekonomit*

Suomen Ekonomit on kauppatieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneiden sekä alan opiskelijoiden eli kyltereiden palvelu- ja etujärjestö. Yli 52 000 jäsenellään se on Akavan neljänneksi suurin jäsenjärjestö. Suomen Ekonomien tavoitteena on olla kylterin ja ekonomin paras urakumppani, joka edistää jäsentensä osaamista, hyvinvointia ja menestystä työelämässä sekä ekonomikoulutuksen arvostusta. Suomen Ekonomit on mukana neuvottelemassa työehtosopimuksista ja työelämäkysymyksistä osana Akavaa ja akavalaisia neuvottelujärjestöjä.

Työyhteisönä Suomen Ekonomit koostuu vajaan viidenkymmenen asiantuntijan joukosta Itä-Pasilassa ja kolmestatoista yliopistoilla toimivasta osa-aikaisesta kylteriyhdyshenkilöstä. Työoikeuden, työmarkkinatoiminnan, työelämän ja uran, asiakkuuksien, markkinoinnin ja viestinnän, järjestötoiminnan ja talouden ja hallinnon asiantuntemuksen erityispiirteenä on luonnollisesti kauppatieteilijöiden

työelämäarjen hyväksi tehtävä työ. Strategiassaan Suomen Ekonomit lupaa olla edelläkävijä, joka edistää ekonomien osaamista, hyvinvointia ja menestystä työelämässä. Järjestön tavoitteena on olla arvostettu yhteisö, johon ekonomit ja kylterit haluavat kuulua.

Ekonomit päättivät lähteä mukaan Leading Passion tutkimushankkeeseen, koska järjestöllä on ollut tavoitteena edistää parempaa työelämää, jossa yhdistyvät työ ja vapaa-aika Leading Passion -hankkeen ohjausryhmän jäsen, kehitysjohtaja Anja Uljas kertoo: *”Jäsenten kanssa käydään keskusteluita työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden teemoista ja työelämän muutokset näkyvät arjessamme monella eri tavalla. Oli siis luontevaa lähteä mukaan hankkeeseen, jossa tavoitteena oli löytää uusia johtamisen malleja ja toimintakulttuuria tulevaisuuden työelämään ja työntekijöille. Olimme jo tuossa samassa vaiheessa päätyneet vuositteemaan 2016: ’Tuottavuutta hyvällä johtamisella’. Näin ajatus ’suutarin lapsille kenkiä’ oli taustalla myös, kun päätimme lähteä mukaan hankkeeseen.”*

Uljaksen mukaan Ekonomien toiveena oli pystyä nivomaan tutkimushankkeen prosessi muihin kehittämishankkeisiin, joita heillä oli käynnissä. Tavoitteena oli myös jo työhyvinvointikyselyissä esille nousseiden kehittämistarpeiden edistäminen paremmalla ymmärryksellä sekä toimintakulttuurin ja johtamisen parantamisella.

## *Pipelife Finland*

Pipelife Finland on suomalainen muoviputkia, -yhteitä, -kaivoja ja ympäristötuotteita valmistava yritys. Suomessa yrityksellä on yhdeksän toimipistettä ja se työllistää 188 alan ammattilaista. Pipelifessa on rakennettu maailman parasta työpaikkaa jo 15 vuoden ajan ja yritys on päässyt jo lähelle tavoitettaan sijoittumalla usean vuoden ajan Great Place to Work -tutkimuksessa kolmen kärkeen. Vuonna 2011 Pipelife palkittiin Euroopan parhaana työpaikkana ja vuonna 2015 yritys vastaanotti Paras Työelämä -palkinnon.

Pipelife lähti mukaan hankkeeseen, koska yritys koki, että intohimo on menestyksen peruskivi ja johtamisen yksi suurimmista tavoitteista.

Leading Passion -hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja, toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää kertoo: *”Halusimme verkottua saman viitekehyksen ja arvomaailman jakavien yritysten kanssa ja kehittää yhdessä toimintaamme kohti parasta työelämää. Muut hankkeessa mukana olevat tahot olivat erittäin mielenkiintoisia ja uskoimme, että meillä on hankkeessa sekä annettavaa että saatavaa. Tutustuminen eri alojen käytäntöihin auttaa meitä laajentamaan näkemystämme ja kehittymään yhä paremmiksi.”*

Pipelifen toiveena oli tutustua hankkeen kautta uusiin ihmisiin ja yrityksiin ja oppia heiltä. Kedonpään mukaan Pipelife haluaa myös olla mukana parantamassa Suomen työelämää tuomalla omat kokemuksensa ja parhaat käytäntönsä muiden käyttöön ja tietoisuuteen. Näin ollen yrityksellä oli odotuksena hankkeen kautta oppia uutta sekä verkostoitua hyvien yritysten ja ihmisten kanssa.

## *Santander*

Santander Consumer Finance Oy on suomalainen rahoitusyhtiö, joka on osa Euroopan suurinta pankkia, Grupo Santanderia. Yritys tarjoaa yksilöllisiä ja joustavia rahoitusratkaisuja sekä yksityisille että yritysasiakkaille. Santander on kymmenessä vuodessa kasvanut startupista toimialan johtavaksi tekijäksi ja suunnan näyttäjäksi. Tänä päivänä yrityksessä työskentelee lähes 200 alan ammattilaista jotka palvelevat noin 200 000 asiakasta. Leading Passion -hankkeen ohjausryhmän jäsen, henkilöstöjohtaja Teija Nousiainen mukaan Santaderin työyhteisössä on aktiivinen tekemisen meininki, jossa jokainen työntekijä pääsee luomaan rohkeasti uutta auttaakseen asiakkaita elämään enemmän.

Santander päätti lähteä mukaan Leading Passion tutkimushankkeeseen, koska organisaatiossa on paljon nuoria työntekijöitä, jotka näyttivät odottavan työelämältä aivan eri asioita kuin, mitä on aiemmin kuviteltu. Leading Passion -hankkeen ohjausryhmän jäsen henkilöstöjohtaja Teija Nousiainen kertoo: *”Yrityskulttuurimme on aina kuulunut halu tarjota työntekijöillemme mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää.”*

*Halusimme saada ymmärrystä sille, miten pystymme vahvistamaan jatkuvan oppimisen ja innostuksen ilmapiiriä meillä. Tavoitteenamme oli myös oppia kehittämään johtamistamme siten, että se tukisi paremmin nuorten työntekijöiden kehittymistä ja sitouttaisi heidät yritykseen.”*

Santander toivoi saavansa hankkeelta tukea löytääkseen ne kaikkein tärkeimmät kehitysalueet, jotka vaikuttavat ihmisten työskentelyyn, hyvinvointiin ja motivoitumiseen työssä. Yritys halusi saada uusinta tutkimustietoa toimintansa tueksi ja tietenkin myös mahdollisuuden sparrailla muiden hankkeeseen osallistuvien yritysten, yhteisöjen ja tutkijoiden kanssa.

## Kiitokset

Tutkimushankkeemme ei olisi voinut toteutua ilman upeita yhteistyökumppaneitamme. Haluamme tässä osoittaa kiitoksemme niille, joille kiitos kuuluu. Voimme valitettavasti mainita tässä nimeltä vain osan meitä auttaneista tahoista. Pahoittelemme tätä ja kiitämme mainitsematta jääneitä vielä kerran kollektiivisesti: kiitos!

Kiitämme Tekesiä hankkeen rahoittamisesta, jota ilman hanke olisi jäänyt toteutumatta. Leading Passion -hankkeen ohjausryhmän jäsen, Tekesin asiantuntija Maarit Lahtonen on ollut tukenamme koko hankkeen ajan, ja hänen näkemyksensä ja ehdotuksensa ovat ohjanneet meitä matkallamme.

Kiitos kuuluu myös kaikille kumppaniorganisaatioillemme. Yhteistyömme niin Clear Channelin, Pipelifen, Santanderin kuin Suomen Ekonomienkin kanssa sujui moitteettomasti. Organisaatiot ottivat tutkijamme lämpimästi vastaan ja antoivat asiantuntevaa neuvontaa. Kumppaniorganisaatioidemme yhteyshenkilöistä oli myös valtava apu erilaisten tilaisuuksien suunnittelussa. Sujuvampaa yhteistyötä tutkimushankkeessa on vaikea kuvitella!

Kiitos kuuluu myös koko ohjausryhmällemme, johon kuului vielä edellä esitelyjen organisaatioiden edustajien lisäksi TTL:n tutkimus-

professori Jari Hakanen. Ohjausryhmän tapaamisiin on matkan varrella osallistunut useampiakin edustajia kumppaniorganisaatioistamme. Ohjausryhmien tapaamiset ovat olleet poikkeuksetta mielenkiintoisia, keskusteluntäyteisiä, hauskoja ja vieneet hanketta eteenpäin. Ohjausryhmässä käyty keskustelut ovat nostaneet esiin monia uusia ideoita ja kehitysehdotuksia sekä auttaneet meitä tutkijoita arvioimaan jo tekemiämme valintoja ja painotuksia. Ohjausryhmän esiin tuomat kommentit ja ehdotukset ovat monin eri tavoin auttaneet meitä eteenpäin hankkeessamme.

Erityiskiitos hankkeemme koossa pitämisestä kuuluu assistenttillemme Jonna Pääkköselle! Jonna on pitänyt hankkeen langat käsissään, järjestänyt hankkeen monet tapahtumat rautaisella ammattitaidolla sekä pitänyt hämmästyttävällä tavalla usein teoreettisiin sfääreihin eksyvät tutkijat sopivasti maan pinnalla. Myös tämän kirjan koostamisessa Jonnan panos on ollut ratkaiseva.

Kirjan loppuun saattamisesta suuri kiitos kuuluu myös Haaga-Helian Nina Finellille, joka toimi kirjan julkaisukoordinaattorina. Monista kirjoitusprosessin hankaluuksista – joista aikatauluongelmat eivät olleet pienimpiä – huolimatta Nina pystyi pitämään prosessin päämäärän kirkkaana. Ninan apu on kirkastanut jokaisen luvun tekstiä huimasti. Mitä tahansa epäselvyyksiä tai virheellisyyksiä teksti lopulta sisältääkään, ne lepäivät täysin kirjoittajien omilla harteilla.

## Kirjan sisältö

Kirjan luvuissa käsittelemme innostusta ja sen johtamista monesta näkökulmasta. Johdantoluvussa ”Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta” Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo lähestyvät innostusta neljän myytin ja neljän teesin kautta. Myyttien osalta luvussa etsitään vastauksia innostuksesta usein esitettyihin näkemyksiin. Teesit on muodostettu tutkimushankkeen tuloksien ja aiempien tutkimusten pohjalta.

Luvussa kaksi ja kolme käsitellään innostuksen ja johtamisen aiempaa tutkimusta. Luvussa ”Intohimoinen käsitelkaaos” Reima Launonen, Tuukka Kostamo ja Kitta Marttinen luovat katsauksen innostuksen ja sen lähikäsitteiden tutkimukseen. Luvussa tarkastellaan työn imun, sisäisen motivaation, sekä intohimon tutkimusta ja muodostetaan johtopäätöksiä siitä, mistä innostuksessa on kyse. Luvussa ”Innostuksen johtaminen” Tuukka Kostamo ja Jori Mäkkeli tarkastelevat johtajuustutkimusta ja sen suhdetta innostukseen. Luvussa luodaan katsaus johtajuustutkimuksen historiaan ja nykyhetkeen: missä johtajuustutkimus on tänään? Luvussa tarkastellaan myös sitä, mitä tutkimus sanoo erityisesti innostuksen johtamisesta.

Luvuissa neljä, viisi ja kuusi syvennyttään Leading Passion -hankkeen osatutkimusten tuloksiin. Luvussa ”Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat” Maria Ruotsalainen ja Reima Launonen esittelevät sisäisen motivaatiomittausten (IMQ) tuloksia sekä niiden pohjalta suunnitellut ja toteutetut kehittämisprojektit jokaisessa kumppaniorganisaatiossa. Luvussa kuvailaan yksityiskohtaisesti kehittämisprojekteja ja sitä, miten suunniteltuja muutoksia lähdettiin työstämään yhdessä organisaatioiden kanssa.

Luvussa ”Tää on ihan sikakivaa – nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä” Kitta Marttinen esittelee nuorten näkemysiin keskittyvää osatutkimusta. Hän tarkastelee nuorista ”millenniaaleista” tehtyä tutkimusta ja esittelee omaa haastatteluihin ja WhatsApp-viesteihin perustuvaa tutkimustaan nuorten käsityksistä innostuksesta ja johtamisesta. Luvussa ”Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?” Jori Mäkkeli ja Tuukka Kostamo tarkastelevat innostuksesta ja johtajuudesta tuotettua puhetta hankkeen kumppaniorganisaatioissa. Luvussa esitellään organisaatioiden jäsenten ajatuksia ja käsityksiä innostuksesta, intohimosta, flow’sta, sekä näiden johtamisesta.

Seitsemännessä luvussa ”Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta” Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo

koostavat yhteen tutkimushankkeen tuloksia. Luvussa esitetään kuusi-kohtainen ”huoneentaulu” organisaatioiden johtajille, jota seuraamalla he voivat luoda innostusta ruokkivan ”hyvän kehän” omiin organisaatioihinsa.

Lopuksi koko projektiryhmä lausuu muutaman loppusanan hankkeen lopputunnelmista. Korostamme hankkeessamme sitä, että innostus ja sen johtaminen organisaatioissa eivät ole vain johtajien vastuulla. Jokainen organisaation jäsen voi tehdä oman osansa innostuksen rakentamisessa; alkaen oman innostuksen vaalimisesta.

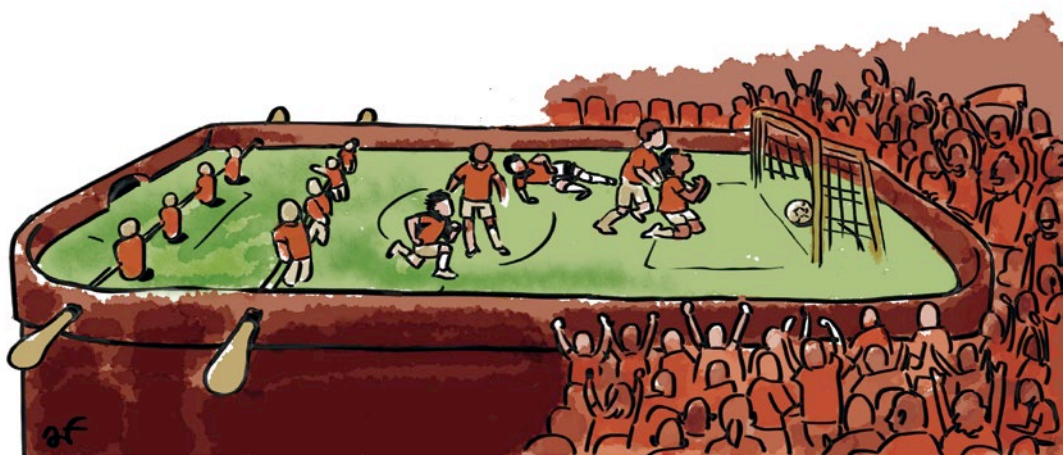
Espoossa 15.10.2017

*Tuukka Kostamo*



# JOHDANTO

1





# 1 Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta

*Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo*

■ Kun suunnittelimme Leading Passion -tutkimushankettamme vuoden 2014 lopulla, innostuksesta ja intohimosta työelämässä puhuttiin paljon sekä mediassa että tutkimuskentällä. Kolmen vuoden tutkimuksemme aikana tämä puhe ei ole suinkaan vähentynyt, vaan innostuksesta työelämässä vaikuttaa tulleen yksi uusista työelämän trendeistä. Tässä mielessä voidaankin sanoa, että tutkimuksemme ajoittui hedelmälliseen hetkeen.

Innostuksen hyötyjä työelämässä on hehkutettu runsaasti. Helsingin Sanomat julkisti maaliskuussa 2013<sup>1</sup> innostusta otsikollaan ”Tutkija: Innostus voi satakertaistaa työpanoksen – leipääntynyt jää kauas”. Verkossa toimiva työnhakuyritys Monster<sup>2</sup> puolestaan esittää, että ”ihminen ei tarvitse tutkintoaan vastaavaa työtä, vaan intohimoaan vastaavaa työtä”, ja lupaa auttaa tuon intohimon löytämisessä. Niin Ylellä<sup>3</sup> kuin Turun Sanomissakin<sup>4</sup> on myös käsitelty innostuksen ja intohimon löytämistä työssä ja esitetty neuvoja sen löytämiseen.

Innostuksen ja intohimon korostaminen työelämässä Suomessa seuraa maailmanlaajuisia trendiä. Oman intohionsa löytämistä ovat korostaneet mm. Steve Jobs Stanfordin ylioppilaille pitämässään valmistujaispuheessa vuonna 2005<sup>5</sup> sekä niin Forbes-<sup>6</sup> kuin Harvard Business Review<sup>7</sup>-lehtikin (joka käyttää tosin sanaa ”inspire”, inspirointi). Samalla innostusta työelämässä on ryhdytty tutkimaan aktiivisesti, ja tulosten mukaan innostus lisää sekä ihmisten työhyvinvointia että yrityksen menestystä. Tarkastelemme innostuksen tutkimuksen suuntia tarkemmin kirjan luvussa ”Intohimoinen käsitekaaos”.

Innostuspuhetta on ollut niin paljon, että jotkut ovat ehtineet saada siitä jo tarpeekseen. Jotkut jopa esittävät, ettei innostus ole lainkaan tärkeää työelämässä. Esimerkiksi tutkija Anne Mäkikankaan<sup>8</sup> mukaan intohimo työssä ei ole tärkeää, motivaatio sen sijaan on. Intohimon etsimisen vaaroista varoittavat myös valmentava psykologi Annamari Heikkilä<sup>9</sup> sekä Viesti ry:n toiminnanjohtaja Siina Repo<sup>10</sup>. Heikkilän mukaan hyvän työhyvinvoinnin lähteitä ovat positiiviset tunteet, tekemiseen uppoutuminen, aikaansaamisen kokemus, merkityksellinen tekeminen sekä hyvät ihmissuhteet. Sen sijaan intohimo kuuluu hänes- tä lähinnä muille elämän osa-alueille. Heikkilän mukaan jokainen saa toki tuntea intohimoa työtään kohtaan, mutta siitä ei saisi tulla pakonomainen tarve.

Siina Repo puolestaan esittää kolme syytä siihen, miksi intohimoon tulisi suhtautua varovaisesti. Ensinnäkin liika keskittyminen omaan intohimoon voi johtaa siihen, ettei työtä löydy, jos etsii ”juuri sitä oikeaa” sen sijaan, että miettisi, miten voisi nauttia siitä työstä, joka jo on. Toiseksi, jos työntekijä tuntee valtavaa intohimoa työtään kohtaan, voi työ lopulta viedä liian suuren osan elämästä, jolloin myös loppuun palamisen riski kasvaa. Kolmanneksi, jos yrityksen perustaa sen ympärille, mitä itse haluaa tehdä, saattaa sokeasti vain ajaa omaa ideaansa muistamatta kuunnella mahdollisia asiakkaita ja muita sidosryhmiä.

Kuten intohimon hehkutuksessa, seuraamme Suomessa myös skeptisessä suhtautumisessa intohimoon muun maailman kehitys-

kulkuja. Useat innostusta työssä kommentoineet ovat olleet huolissaan siitä, että intohimoon ja innostukseen keskitytään liikaa. Erityisesti neuvo ”seuraa intohimoasi” on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Elämän yksinkertaistamista korostavan ja turhan tekemisen karsimisen puolesta liputtavan suosittu *The minimalists* -blogin keskustelussa<sup>11</sup> esitetään, että intohimoaan voi toki seurata, mutta se ei tipahda taivaasta, vaan sen löytämiseksi pitää tehdä paljon työtä. Myös työn intohimoa ylistäneessä *Forbesissa*<sup>12</sup> esitetään, ettei intohimoa tulisi hakea sokeasti uhraamalla kaikki muu, vaan järkevästi ja käytännöllisesti oman elämän realiteetit (esimerkiksi taloudellinen tilanne, vaatimukset ja läheisten tarpeet) tunnistaen. *Business Insider*<sup>13</sup> huomauttaa, että työtä kohtaan syntynyt tai rakentunut intohimo tuottaa yhtä lailla tyytyväisyyttä ihmisessä kuin pääseminen työpaikkaan, joka jo alun perin vastasi intohimoa. Vaikuttavaan työuraan valmentava *80000 hours* -blogi lisää muun muassa, että intohimo ei yksin riitä tyytyväisyyden kokemuksen syntymiseen, vaan tähän tarvitaan myös muita elementtejä: työssä pitää olla hyvä, siinä pitää päästä auttamaan muita ja työn olosuhteiden tulee tukea työntekoa.

Puhetta innostuksesta ja intohimosta siis riittää. Sen tärkeydestä ollaan eri mieltä kuten selvästi myös sen sisällöstä, lähteistä ja vaikutuksistaikin. Lähdimme hankkeessamme etsimään nimenomaan vastausta näitä asioista pohtiviin kysymyksiin: mistä innostuksessa on kyse, mistä se kumpuaa, miten sitä voi edistää ja voiko innostusta työssä johtaa? Haimme näihin kysymyksiin vastauksia sekä oman tutkimuksemme kautta että tutustumalla maailmalla aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tämän kirjan sivuilla em. kysymyksiä käsitellään eri näkökulmista.

Tarkastelemme tässä johdantokappaleessa innostusta *Leading Passion* -tutkimushankkeemme havaintojen pohjalta. Otamme seuraavaksi käsittelyyn neljä usein esiin nousevaa myyttiä innostuksesta työssä ja tarkastelemme niiden paikkansapitävyyttä. Esitämme myös neljä hankkeemme pohjalta nousevaa teesiä, joiden uskomme pätevän innostukseen.

# Myyttejä innostuksesta työssä

## *Myytti 1. Innostus näkyy aina ulospäin*

Monelle tulee innostuksesta helposti mieleen iloinen, positiivinen, hymyilevä ihminen, joka jaksaa aina olla innostunut asiastaan. Työympäristössä innostuksen ajatellaan näkyvän niin, että ihminen jaksaa painaavaikka pitkää päivää hymy huulillaan muita innostaen ja tsemptäen. Tällainen työntekijähän vaikuttaisi olevan jokaisen työntekijän ja johtajan toiveuni!

Edellä kuvattu innostunut henkilö herättää, ainakin suomalaisissa, helposti vastareaktion. ”Ylipirteä”, ”rasittavan positiivinen”, ”häiritsevä sähköjänis” voivat olla joitain näihin innostujiin liitettyjä kuvauksia. Suomalaisessa ympäristössä lause ”sinä taidat nyt olla vähän innostunut” ei myöskään välttämättä herätä ensisijaisesti positiivisia konnotaatioita. Joskus innostuksen ajatellaan myös sokaisevan ihmisen niin, ettei hän näe mahdollisia haasteita tai omaan innostuksensa kohteeseen liittyviä vaaroja tai ongelmia.

Tosiasiaa näyttää siltä, että innostus saa hyvin erilaisia muotoja eri ihmisissä. Jotkut hihkuvat, jotkut mutisevat. Toisella palaa tuli silmissä, toisella sielussa. Joku haluaa puheenvuoron heti, toinen kommentoi kirjallisesti jälkikäteen. Sekä aiheesta tehty aiempi tutkimus että omat havainnotomme tukevat tätä näkemystä. Monen eri käsitteen alla tehty tutkimus innostuksesta<sup>14</sup> osoittaa selvästi, että innostuksen kokemus on henkilökohtainen. Esimerkiksi sisäisen motivaation tutkimuksessa<sup>15</sup> nousee esille kolme sisäisen motivaation tekijää: autonomian, kompetenssin, ja yhteisöllisyyden kokemukset. Vaikka teoria esittääkin, että sisäinen motivaatio rakentuu näistä em. tekijöistä ihmisestä ja kulttuurista riippumatta, keskeisintä on kuitenkin nimenomaan ihmisen *oma kokemus* niistä. Esimerkiksi joku voi tarvita paljon enemmän tilaa kuin toinen kokeakseen riittävää autonomiaa ja jollekin yhteisöllisyyden kokemuksen saavuttamiseen riittää vähempi määrä ihmiskontakteja kuin toiselle. Innostuksen kokemus ja toisaalta ne tavat, joilla innostus näytetään ulospäin vaihtelevat suuresti.

Myös Leading Passion -hankkeessa tekemämme tutkimukset tukevat innostuksen yksilöllisyyttä. Esimerkiksi osatutkimus, jossa tarkastelimme puhetta innostuksesta ja sen johtamisesta<sup>16</sup> toi esiin sen, miten eri tavoilla innostus, intohimo ja flow työympäristössä koetaan. Vaihtelua esiintyi muun muassa innostuksen kokemuksen kestossa, voimakkuudessa ja sen vaikutuksessa. Toisilla innostuminen sai aikaan enemmänkin sisäistä hyvänolon tunnetta ja hiljaista hyrinää, toisissa taas selvästi ulospäin näkyvää innostuneisuutta, aktiivisuutta ja positiivisuutta.

## *Myytti 2. Innostus on yltiöpositiivista, jatkuvaa "naminami" tunnetta*

Innostukseen liitetään helposti ajatuksia vapaudesta, ns. haahuilusta tai muusta työelämään kuulumattomista ”tehottomista” asioista. Innostus nähdään mukavuutena, pörröisenä ihanuutena, jota ei voi esiintyä ”oikeassa” työelämässä, vaan ainoastaan ”joidenkin hippien” unelmissa. Näkökulmasta riippuen tällainen haihattelu nähdään joko harmittomana mutta turhana puuhasteluna tai suorastaan niin sanottuna oikeata työtä häiritsevänä ajanhaaskauksena.

Osittain tämä harhakuva liittyy edellä mainittuun myyttiin, jonka mukaan innostus näkyy ulospäin vain yhdellä tietyllä tavalla. Tosiasiasa innostus liittyy moneen sellaiseen tekijään, jonka on useissa tutkimuksissa todettu olevan työntekoa tehostava voima. Innostus työssä näyttäisi olevan kaukana haahuilusta ja se todellinen ”salainen ainesosa”, joka auttaa organisaatiot kohti paitsi tehokkaampaa toimintaa myös tyytyväisempiä työntekijöitä.

Innostuksen hyödyistä on paljon tutkimusnäyttöä. Esimerkiksi tarkastellessaan työn imun aiempaa tutkimusta Harter, Schmidt ja Keys<sup>17</sup> havaitsivat, että työn imun ja korkean tuottavuuden välillä on merkittävä korrelaatio. Ihmiset, jotka kokevat työn imua ovat siis todella tuottavampia ja samalla voivat paremmin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Tämänkaltainen työssä innostuminen on kaukana haahuilusta. Jokaiseen työhön kuuluu inspiroivia ja vähemmän inspiroivia tehtäviä,

parempia ja huonompia päiviä. Innostus työssä ei ole jatkuvaa hihkumista huippufiliksissä, vaan öljyä, joka auttaa pinnistelemaan joskus vaikeidenkin vaiheiden yli.

Tutkimushankkeemme tukee monella tavalla innostuksen merkitystä työelämässä. Yksi havainnoistamme oli se, että työntekijät kokivat innostuksen olevan suorastaan välttämätön elementti työelämässä. Tutkimushaastatteluihin ja kumppaniorganisaatioidemme kanssa työskennellessämme saimme usein kuulla toteamuksia, jotka voisi kiteyttää seuraavalla lainauksella: ”Jos et ole innostunut työssäsi, kannattaa harkita työpaikan vaihtoa.” Innostusta pidettiin niin tärkeänä, että sen puuttuminen nähtiin merkinä muutoksen tarpeesta. Myös pitkään työn imua tutkineen Jari Hakasen viimeaikaiset tutkimukset viittaavat samaan tulokseen<sup>18</sup>.

### ***Myytti 3. Innostuksen johtaminen vaatii karismaattista johtajaa***

Jos on seurannut johtajuuskeskustelua joko lehdissä tai tutkimuksessa, on varmasti törmännyt väittämään, jonka mukaan esimiehen tärkein tehtävä on motivoida tai inspiroida alaisiaan. Tällainen näkemys on yleisesti koko johtajuuskeskustelun ydin. Erilaisissa johtajuusoppaissa esimiestä kehoitetaan muun muassa motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä. Tämän tehtävän tärkeyttä korostetaan edelleen esittämällä esimerkkejä innostavista johtajista maailmalta.

Organisaatiotutkimuksessa on jo pitkään kyseenalaistettu mekaniismi, jolla motivaatio siirtyy esimieheltä alaiselle<sup>19</sup>. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on siirrytty ajattelusuuntaan, jonka mukaan motivaation pitää syntyä jokaisessa ihmisessä itsessään<sup>20</sup>. Tätä tukee myös ensimmäisessä myytissä esittämämme näkemys siitä, että innostuminen on henkilökohtainen kokemus ja lähtöisin ihmisestä itsestään. Karismaattiset, innostavat puhujat voivat kiistämättä saada ihmiset innostumaan ja kokemaan hyvää oloa sekä tarmokkuutta. Tällaisen innostamisen ongelma on kuitenkin sama kuin palkankorotusten tai

muiden ulkoisten palkkioiden: niiden vaikutus laimenee ajan myötä, minkä jälkeen tarvitaan taas uutta puhetta tai lisää palkkaa. Jos organisaatioissa halutaan löytää kestävämpiä tapoja innostuksen tukemiseen, tulisi innostusta löytää myös arjen tekemisen lomasta, ei ainoastaan juhlapuheista.

Näin ollen johtajuuden tehtäväksi tuleekin tukea ja mahdollistaa innostuksen syntymistä työssä. Tämä voi tarkoittaa innostavaa puhetta silloin tällöin, mutta muilla tavoin innostaminen näyttäisi olevan hedelemällisempää. Havaitsimme Leading Passion -tutkimushankkeessa, että esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa moneen työn arjen asiaan, jos hän haluaa lisätä innostusta. Esimies voi muun muassa pohtia, miten parantaa innostusta tuhoavia toimimattomia työvälineitä ja järjestelmiä tai toisaalta, miten edistää innostusta ylläpitävää hyvää työkuiluuria ja -ilmapiiriä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksemme viittaa siihen suuntaan, että perinteisen ylhäältä-alas-johtamisen rooli innostumisessa voi olla yleistä uskomusta pienempi. Monet sellaiset innostusta tukevat asiat kuin hyvä työilmapiiri, keskustelu ja kuuntelu ja avun saaminen ovat sellaisia, joita voivat edistää työpaikalla kaikki, eivät vain johtajat. Kehitysimpulsien pitää säteillä myös alhaalta ylös ja ihmiseltä toiselle. Tenhoavat johtajan visiopuheet vaikuttavat lyhytkestoisemmin kuin toiminta, joka rakentuu yhteiselle pienten mikromuutosten, aloitetoininnan, keskustelujen ja kokeilujen kulttuurille. Innostuksen kulttuurilla kasvattaa se, että jokainen pääsee yhdessä muokkaamaan omaa ja yhteistä työtä, olivatpa muutokset pieniä tai suuria.

#### ***Myytti 4. Innostus on sitä, että työntekijät tekevät mitä lystävät***

Tämä myytti on sukua edellä mainitulle myytille innostuksesta jatkuvana ”naminami-tunteena”. Jos ihmisen täytyy löytää merkitystä ja innostusta omasta työstään, tarkoittaako se sitä, että hän voi tehdä mitä tahansa, kunhan se innostaa häntä itseään? Huoli on varsin relevantti:



jos organisaatiossa kaikki tekevät mitä haluavat ilman yhteistä suuntaa tai visiota, voidaanko sitä edes kutsua organisaatioksi?

Tällaiseen näkemykseen voidaan päätyä, jos innostus nähdään muusta tekemisestä irrallisena asiana. Tällainen innostuksen käsittelytapa vaivaa aika ajoin erityisesti mediassa esiintyviä kirjoituksia. Innostuksesta tehdään pääasia ja sen synnyttämistä ja tukemista korostetaan liikaa. Jos innostusta kuitenkin tavoitellaan kaiken muun kustannuksella ja kuvitellaan sen olevan kaikki ongelmat ratkaiseva hopealuoti, ollaan kieltämättä helposti ongelmissa.

Jos innostuksesta halutaan saada irti kaikki se henkilökohtainen ja organisatorinen hyöty, joka siitä on tutkimusten mukaan mahdollista saada, se ei saa olla erillään muusta tekemisestä. Painotimme aikaisemmin, että innostusta ei tule korostaa vain juhlapuheissa, vaan johtajuudella on luotava ympäristö, jossa innostus voi kukoistaa. Tämäkin näkemys sitoo innostuksen työn arkeen; innostus ei voi olla vain yksi to-do-listan kohta, vaan se on tuotava osaksi jokapäiväistä toimintaa ja matkaa kohti organisaation ydintavoitetta.

Tavoitteet ja innostus eivät ole missään mielessä toisiaan poissulkevia. Johtaja voi luoda olosuhteet, joissa työntekijät pystyvät käyttämään sisäistä motivaatiotaan organisaation päämäärien suuntaisesti. Yksi kehityskeskustelu vuodessa ei kuitenkaan riitä. Sen sijaan tarvitaan pysyviä työtapoja ja foorumeita, joilla voidaan ympäristöturbulenssia ennakoiden yhteisesti ja säännöllisesti pohtia, miten työtä voidaan kehittää ja uudelleensuunnata.

## Innostuksen teesejä

### *Teesi 1. Jälkitekollinen työ edellyttää itseohjautuvuutta ja innostumista*

Elämme aikaa, jolloin työn tekemisessä on käsillä suurin murros sitten teollisen vallankumouksen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa digitalisaation

on ennustettu vievän 47 prosenttia työpaikoista. Erityisen suuri riski koskee matalapalkka-aloja ja työntekijöitä, joilla on matala koulutus-taso.<sup>21</sup> Myös suomalaiset tutkijat ennustavat, että digitalisaatio uhkaa 10–20 vuoden aikavälillä yhtä kolmasosaa työpaikoista<sup>22</sup>. Ammattirakenteet ovat polarisoituneet Suomessa 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä siten, että teollisuuden ja toimistotyöntekijöiden määrä on dramaattisesti vähentynyt, kun taas johtajien ja asiantuntijoiden määrä on kasvanut ja matalapalkkaiset palvelu-, myynti- ja avustavat tehtävät ovat lisääntyneet. Markkinoille tulevien uusien yritysten ammattirakenne on erilainen kuin markkinoilta poistuvien tai toimintaa jatkavien yritysten<sup>23</sup>.

Kun robotit ja muu automatisoitu tuotanto hoitaa rutiinityöt, mitä jää ihmisten tehtäväksi? Työstä tulee samaan aikaan sekä abstraktimpaa että vähemmän ennustettavampaa. Aikaisemmin testattuja toimintatapoja tai malleja siihen, miten eteen tulevia ongelmia ratkaistaan ei ole. Kenties jo kliseisiltä kuulostavien luovuuden ja innovatiivisuuden peräänkuuluttaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Luovuus ja innovatiivisuus kukoistavat silloin, kun ihmiset voivat kokea merkityksellisyyttä ja innostusta työssään. Tästä syystä innostuksesta tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämpää.

Kilven<sup>24</sup> mukaan jälkiteollisen ajan työ on oppimista: se on sitä, kuinka määrittelemme ja ratkaisemme ongelmia ja pystymme teknologian ja muiden ihmisten avulla skaalaamaan ratkaisut monistettavalle tasolle. Rutiinisuurituksilla ei synny uutta arvoa työhön, vaan sitä syntyy tiedon jalostamisesta, suunnittelusta, palveluista, brändistä ja innovaatioista. Globaalissa taloudessa arvon tuottaminen on tulevaisuuden edellytys. Jos yrityksemme eivät pysty tuottamaan arvoa, sitä ostetaan sieltä, missä sitä pystytään luomaan. World Economic Forumin mukaan vuonna 2020 työntekijän kolme tärkeintä kompetenssia ovat monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky, kriittinen ajattelu ja luovuus<sup>25</sup>. Tulevaisuuden työntekijältä kuitenkin vaaditaan, että hän antaa työssään parhaansa ja pystyy toimimaan omassa ainutlaatuisuudessaan ja luovuudessaan yhteistyössä muiden kanssa<sup>26</sup>.

Jälkitekollista työtä on alettu kutsumaan yleisesti ”uudeksi työksi”. Uudella työllä viitataan yleensä työhön, jossa työntekijällä on aikaisempaa laajemmat mahdollisuudet toteuttaa itseään ja vaikuttaa työn tekemisen tapoihin entistä joustavammin<sup>27</sup>. Uuden työn vaateet edellyttävät samalla jokaiselta työntekijältä aiempaa suurempaa vastuunottoa ja kurinalaista itsensä johtamista. Itseohjautuvuus on siis samaan aikaan uuden työn mahdollisuus sekä sen välttämätön edellytys.

Jälkitekollisen ajan johtamisen voidaan väittää olevan työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuden johtamista. Organisaatiotutkijoiden viimeaikaisen mielenkiinnon kohteena ovat olleet uudenlaiset organisaatoratkaisut, joissa toiminta ja arvot ovat perustavalla tavalla rakentuneet henkilöstön itseohjautuvuuden varaan. Näissä uusissa organisaatoratkaisuissa on esimerkiksi hollantilaisen hoiva-alan pioneiryrityksen Buurtzorgin tapaan hävitetty johtajatehtävät kokonaan<sup>28</sup> tai suomalaisen Vincitin tapaan organisoitu johtaminen työntekijöille räätälöitäviksi palveluiksi<sup>29</sup>. Suurimmassa osassa suomalaisia organisaatioita näin vallankumouksellisia malleja ei ole vielä kokeiltu, mutta selvää on, että uuden työn johtaminen vaatii myös uutta johtajuutta.

Jälkitekollista työtä ei voida johtaa teollisen ajan työkaluilla, eikä uuden työn tuloksia voida mitata vanhoilla mittareilla. Esimerkiksi perinteiset työtyytyväisyyskyselyt eivät tavoita innostuksen ydintä. Työntekijä saattaa antaa kyselyssä maksimipisteet, jos hän on sitä mieltä, että työtä ei ole liikaa eikä liian vähän, palkka ja lomat ovat kohdallaan ja suhteet työkavereihin ja esimieheen kunnossa. Tyytyväinen työntekijä ei kuitenkaan välttämättä ole organisaation kannalta paras ja tuottavin työntekijä, sillä perinteiset työtyytyväisyysmittarit eivät pysty erottamaan passiivista työtyytyväisyyttä aktiivisesta työtyytyväisyydestä. Ne eivät kuvaa sitä, minkälaisella asenteella ja tekemisen intensiteetillä työntekijä suhtautuu työhönsä, sen kehittämiseen ja uudistamiseen. Toisin sanoen ne eivät kerro, onko työntekijä innostunut työstään.

## *Teesi 2. Kun innostuu, niin onnistuu*

Olemme Leading Passion -hankkeessa lähteneet etsimään ratkaisuja uuden työn johtamiselle innostuksen ja työn intohimon käsitteiden kautta<sup>30</sup>. Väitämme, että innostuksen käsite tavoittaa uuden työn edellytykset, erityisesti jos puhutaan kollektiivisesta innostuksen työ-kulttuurista. Emme ole Suomessa yksin liputtamassa innostuksen johtamisen puolesta. Esimerkiksi Helsingin Sanomat otsikoi tammikuussa 2017: ”Pelialalla pomoista tuli innostajia, ja sieltä ilmiö leviää muualle.”<sup>31</sup> Tarjosimme tämän tekstin johdannossa ilmiöstä useita esimerkkejä.

Uusi työ ei ole helppoa; helpot työt hoidetaan algoritmien avulla. Automatisaation ulkopuolelle jäävän työn haasteet ovat niin vaativia, että ne ylittävät yksittäisen työntekijän mahdollisuudet ratkoa niitä yksin. Viime aikoina useat tutkimukset ovat korostaneet yhteisöllisyyden ja yhteistyön merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Esimerkiksi erilaiset relationaalisen johtajuuden näkökulmat korostavat sitä, että vuorovaikutuksessa on aina kyse suhteista, ei erillisistä toimijoista. Kun innostuksesta tulee yrityskulttuurin yhteinen käyttövoima, on yrityksellä erinomaiset mahdollisuudet menestyä. Robotit eivät voi innostua, mutta organisaatiot voivat rakentaa kulttuurin, jossa ihmiset voivat antaa parastaan luodessaan yhdessä uutta arvoa tuottavaa työtä, joka ei ole automatisoitavissa.

Innostus ei suinkaan liity vain asiantuntijatehtäviin, vaan innostumalla voi onnistua kaikissa tehtävissä ja organisaation kaikilla tasoilla. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työstään innostuneet ihmiset ovat tuottavampia, innovatiivisempia ja sitoutuneempia. Tämän lisäksi innostuminen tukee myös työssä jaksamista ja helpottaa vaikeiden aikojen ylitse pääsemistä<sup>32</sup>. Innostuksella voi tuottaa myös hyvää asiakaskokemusta ja laadukasta palvelua. Me kaikki toivomme lapsillemme innostuneen opettajan, eikä innostunut valtiontilintarkastaja tai suuhygienistikään ole veronmaksajan tai asiakkaan kannalta huono asia.

### *Teesi 3. Innostuksen johtaminen on uuden työn kovinta ydintä*

Työn tekemisen siirtyessä suorittamisesta arvon tuottamiseen tarvi-  
taan johtamiskeinoja, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta,  
innostusta sekä kulttuuria, joka kannustaa yhdessä tekemiseen. Innos-  
tuksen johtaminen ei ole pehmopuhetta, vaan uuden työn kovinta  
ydintä.

Innostuksen johtaminen on helppo kuitata pehmoiluksi siksi, että  
se perustuu isojen näkyvien liikkeiden sijaan pieniin arkipäivän tekoi-  
hin. Innostuksen johtaminen ei ole karismaattista sankarijohtajuutta,  
jota valutetaan visiopuheina, vaan se perustuu työntekijöiden jatkuvaan  
kuuntelemiseen, keskusteluun, kokeiluihin ja pienten askelten paran-  
nuksiin. Innostuksen johtamisen kulttuuri haastaa myös hierarkkiset  
organisaatorakenteet. Ihmiset eivät voi innostua kehittämään työtään,  
jos kehittämishdotukset pitää hyväksyttää organisaation ylemmällä  
portaalla. Innostuksen kulttuuri ei voi rakentua yhteisössä, jossa ajatel-  
laan viisauden majailevan keskitetysti kulmahuoneessa tai johtoryhmän  
päätöksentekopöydässä.

Jos innostuksen johtamisen kulttuuri ei ole tätä, niin mitä se on?  
Tässä kirjassa esitämme oman näkemyksemme siitä, että innostuksen  
kulttuuri rakentuu johtamiskäytäntöjen muuttamisena pienin askelin.  
Toimintojen muuttamisen rinnalla pidämme tärkeänä, että innostuk-  
sen johtamisen kulttuuri heijastuu puheessa, sillä sitä ei voi rakentaa  
organisaatioon, jossa työntekijöistä puhutaan yksittäisille johtajil-  
le kuuluvina resursseina tai osaamispalasina. Innostuksen kulttuuri  
ruokkii puhetta, jossa puhutaan *meistä* ja ajatellaan aidosti, että vain  
työntekijöiden kanssa yhdessä voidaan löytää ratkaisut siihen, miten  
organisaatio menestyy ennakoimattomassa tulevaisuudessa. Työnteki-  
jän menneisyyden näyttöihin perustuvan arvioinnin ja kontrolloinnin  
sijaan innostuksen kulttuurissa jyllää työntekijöiden tulevaisuuden po-  
tentiaalin ja oppimiskyvyn arvostus. Tämä kuuluu myös siinä, miten  
työntekijöistä puhutaan, vaikkeivat he itse olisi siitä kuulemassa.

Innostuksen johtaminen ei ole uusi riistokapitalistinen manifesti saada työntekijöistä kaikki mehut irti, vaan organisaation yhteinen matka kohti työn merkityksellisyyttä. On toki työhyvinvoinnin kannalta tuhoisaa, jos innostus muuttuu pakkomielleiseksi intohimoksi<sup>33</sup> tai työntekijä palaa liian isolla liekillä liian pitkään. Hyvä innostuksen johtamisen kulttuuri tukee molemminpuolista vastuuta työhyvinvoinnista. Ei siksi, että työntekijä on organisaation tärkein ”resurssi”, jonka halutaan palaavan nopeasti sairaslomalta suoritettakoiisiin, vaan siksi, että pahoinvoiva ihminen ei pysty osallistumaan parhaalla mahdollisena itsenään uuden työn ennakoimattomien haasteiden ratkomiseen.

#### *Teesi 4. Innostuksen johtaminen on uusi musta*

Uutta, ennakoimatonta, luovaa ja entistä haastavampaa työtä ei voida johtaa sellaisilla johtamisotteilla, jotka perustuvat historian tarkasteluun, etukäteissuunnitteluun ja valvontaan. Käske ja kontrolloi -malli sopi vielä teollisen ajan vaateisiin, mutta uutta työtä vasten tällainen malli on reliikki ja yrityksen toiminnan uudistuksen taakka<sup>34</sup>.

Syyskuussa 2016 hankkeemme seminaarissa puhunut Pipelife Finlandin tehtaanjohtaja Mika Pälvilä lähestyi uuden johtamisen käytäntöjä oman kokemuksensa kautta. Hän aloitti kertomalla, mikä *ei* toimi. Käskyttäminen oli ensimmäisenä listalla. Pälvilä korosti, ettei johtaja voi määrätä alaistaan motivoitumaan. Tuloksen tekemistä sen sijaan edesauttoivat Pälvilän kokemuksen mukaan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne, joukkuehenki, uuden oppiminen ja mahdollisuus kehittää omaa työtä. Tärkeää on hänen mukaansa myös palautekulttuuri ja se, että esimies luottaa siihen, että työntekijät hoitavat tehtävänsä ja toisaalta se, että työntekijät luottavat esimieheensä. Pälvilä kiteytti johtamisensa periaatteet lopuksi esittämällä: ”Autta ja yritä tehdä työntekijöiden työskentely mahdollisimman mielekkääksi ja luo olosuhteet, missä he motivoituvat ja innostuvat.”

Pälvilä kiteytti sanomassaan jo aikaisemmin mainitsemamme innostuksen johtamisen ytimen: johtajan tehtävä ei ole motivoida, vaan

luoda organisaatioon olosuhteet, jotka mahdollistavat innostuksen. Näin ajateltuna innostuksen johtaminen määrittelee uudelleen myös ne odotukset, joita työntekijä voi kohdistaa esimiehensä. Työntekijä ei voi marssia esimiehensä puheille ja pyytää tätä motivoimaan itseään. Innostuksen johtamisen kulttuuri vastuuttaa työntekijän entistä enemmän johtamaan itse itseään. Se velvoittaa häntä pohtimaan, miten saada takaisin se kipinä, joka alun perin johti matkalle kohti nykyistä työtä sekä miettimään, miten omaa työtä voi kehittää niin, että se tukisi matkalla mukaan tarttuneita sisäisen motivaation aineksia. Tällainen pohdiskelu saattaa johtaa esimerkiksi jatko-opiskeluun, muuhun itsensä kehittämiseen tai uran tai työpaikan vaihtoon.

Innostuksen kulttuurissa uskalletaan puhua työn merkityksellisyydestä ja jaksetaan varjella yhteistä innostusta; sitä ei voida ulkoapäin valuttaa, eikä sitä voida ostaa. Innostuksen johtaminen vaatii johtajalta innostusta kehittää johtajuuttaan ja löytää oman työn merkityksellisyys toisten innostumisesta.

- <sup>1</sup> Helsingin Sanomat. (12.3.2013). Tutkija: Innostus voi satakertaistaa työpanoksen – leipääntynyt jää kauas taa. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002619761.html>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>2</sup> Monster, (n.d.). *Kutumuskone*. Haettu: <http://sivut.monster.fi/kutumuskone/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>3</sup> Honka, N. (31.8.2015). Eikö työnteko maistu? Tylsästäkin työstä voi oppia tykkäämään. *YLE Uutiset*. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8268181>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>4</sup> Tulonen, S. (6.3.2015). Mistä syntyy intohimo työhön? *Turun Sanomat*. Saatavilla: <http://hyvinvointi.ts.fi/elama/mista-syntyy-intohimo-tyohon/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>5</sup> Stanford News, (2005). 'You've got to find what you love,' Jobs says. *Stanford News*. Saatavilla: <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>6</sup> Hedges, K. (28.6.2017). Let's get real about passion at work. *Forbes*. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2017/06/28/lets-get-real-about-passion-at-work/#67e59c0c3c23>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>7</sup> Garton, E., & Mankins, M. (9.12.2015). Engaging your employees is good, but don't stop there. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>8</sup> Vihmakoski, K. (16.3.2017). Tutkija Anne Mäkikangas: ”Työssä ei tarvita intohimoa”. *Kodin kuvalehti*. Saatavilla: <http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat-sanat/tutkija-anne-makikangas-tyossa-ei-tarvita-intohimoa>. Viitattu 1.11.2017.

- <sup>9</sup> Heikkilä, A. (17.9.2014). Mihin tarvitaan intohimopuhetta? *Kollega.fi*. Saatavilla: <https://kollega.fi/2014/09/mihin-tarvitaan-intohimopuhetta/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>10</sup> Repo, S. (20.2.2017). *Älä sittenkään seuraa intohimoasi*. Saatavilla: <http://www.viesti.fi/ala-sittenkaan-seuraa-intohimoasi/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>11</sup> Millburn Fields, J. (n.d.). *'Follow your passion' is crappy advice*. Saatavilla: <https://www.theminimalists.com/cal/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>12</sup> Morgan, J. (22.12.2014). Is 'Follow your passion' a good idea or dumb advice? *Forbes*. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/22/follow-your-passion-good-idea-or-dumb-advice/#76a05e057e96>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>13</sup> Lebowitz, S. (21.8.2015). Psychologists just debunked the idea that you have to find the perfect job fit to be happy at work. *Business Insider*. Saatavilla: <http://www.businessinsider.com/passion-for-work-is-achieved-two-ways-2015-8?r=US&IR=T&IR=T>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>14</sup> Käsittelemme tutkimusta laajemmin luvussa Intohimoinen käsittekaos.
- <sup>15</sup> Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1).
- <sup>16</sup> Tätä aihetta käsitellään lisää luvussa Innostuksen ja johtamisen diskurssit.
- <sup>17</sup> Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205–224.
- <sup>18</sup> Jääskeläinen, H. (13.9.2017). Koetko paloa työhösi vain kerran viikossa? Se on ongelma. *Työelämä*. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/koetko-paloa-tyohosi-vain-kerran-viikossa-se-on-ongelma-6675966>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>19</sup> Bruce, A., & Pepitone, J.S. (1999). *Motivating Employees*. New York, NY: McGraw-Hill International.
- <sup>20</sup> Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1).
- <sup>21</sup> Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Saatavilla: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>22</sup> Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). *Computerization Threatens One Third of Finnish Employment*. ETLA Brief No 22. Saatavilla: <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>23</sup> Maczulskij, T., Maliranta, M., & Kerr, S. P. (2016). Työmarkkinoiden rakennemuutos yrityksissä ja yritysrakenteissa. *Talous ja yhteiskunta*, 2016 (4), 20–25.
- <sup>24</sup> Kilpi, E. (toim.). (2016). Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. *Sitra Studies* 114. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>25</sup> World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- <sup>26</sup> Merchant, N. (2016). Why isn't work working? In E. Kilpi (toim.), *Perspectives on new work – Exploring emerging conceptualizations*. Sitra Studies 114, 20–25.
- <sup>27</sup> Silvennoinen, H. (2016). Uusi työ, uusi työttömyys. *Aikuiskasvatus*, 36 (4), 244–245.
- <sup>28</sup> Brindle, D. (9.5.2017). Buurtzorg: the Dutch model of neighborhood care that is going global. *The Guardian*. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/social-care-network/2017/may/09/buurtzorg-dutch-model-neighborhood-care>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>29</sup> Pystynen, J. (2.9.2016). Voiko johtamista ajatella palveluna? Saatavilla: <https://www.vincit.fi/blog/voiko-johtamista-ajatella-palveluna/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>30</sup> Katso kirjan luku Intohimoinen käsittekaos.



- <sup>31</sup> Rissanen, V. (8.1.2017). Pelialalla pomoista tuli innostajia, ja sieltä ilmiö leviää muualle – ”On ymmärretty, että tieto, osaaminen ja älykkyys eivät sijaitse ensisijaisesti johtoportaan”. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005033765.html>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>32</sup> Asiasta tarkemmin ja tarkoin lähtien kirjan luvussa Intohimoinen käsittekaos.
- <sup>33</sup> Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85 (4), 756.
- <sup>34</sup> Hlupic, V. (2014). *The Management Shift: How to harness the power of people and transform your organization for sustainable success*. London, UK: Palgrave McMillan.

# KESKEISET KÄSITTEET





## 2 Intohimoinen käsitekaaos

*Reima Launonen, Tuukka Kostamo ja Kitte Marttinen*

■ Tässä luvussa tarkastelemme tutkimuksia, jotka koskevat käsitteitä *sisäinen motivaatio*, *työn imu* ja *intohimo*. Käsittelemme näiden käsitteiden määritelmiä ja niiden sisältöjä sekä käsitteiden pohjalta tehtyjä empiirisiä tutkimuksia. Esitämme myös muutamia oleellisia kriittisiä huomioita niiden sisällöistä. Tämän osion lopussa kokoamme yhteen käsitteisiin liittyvät yhtenevät ja eriävät näkemykset, minkä pohjalta määrittelemme oman näkökulmamme kyseisiin ilmiöihin.

*Sisäinen motivaatio*, *työn imu* ja *intohimo* ovat käsitteitä, joista puhutaan paljon työelämään liittyvissä keskusteluissa. Valitettavan usein näissä keskusteluissa mainitut käsitteet kuitenkin sekoittuvat keskenään. Tällöin voi olla vaikea löytää tekijöitä, jotka erottavat ne toisistaan tai antavat niistä kullekin omaleimaisen sisällön. Pyrimme tässä luvussa määrittelemään näihin kolmeen käsitteeseen liittyvät tekijät sekä sen, miten niitä on tutkittu työhön liittyvässä kontekstissa. Oleellista on myös ymmärtää, miten käsitteet eroavat toisistaan.

Toinen näihin kolmeen käsitteeseen liittyvä haaste on se, että ne ymmärretään usein varsin ongelmattomina vaatimuksina työelämän parantamiseksi; tarvitaan vain vähän lisää sisäistä motivaatiota, työn

imua ja intohimoa ja kaikki työelämän ongelmat voidaan ratkaista. Voidaankin sanoa, että tietynlainen ”ylipositiivisuus” on leimannut työelämän parantamiseen liittyvää keskustelua. Jos sisäinen motivaatio, työn imu ja intohimo todella tarjoaisivat yksinkertaisen ja helposti toteutettavan ratkaisun kaikkiin työelämän ongelmiin, niihin liittyvät tekijät olisi varmasti jalkautettu yrityksien toimintaan jo aikoja sitten. Se, miten pääkäsitteidemme vaikutusta on mahdollista lisätä työelämässä, on varsin monimutkainen haaste.

Olemme Leading Passion -tutkimushankkeessa painottaneet, että tarkastelemamme kattokäsite on *innostus*, jonka alle sijoittuvat sisäisen motivaation, työn imun ja intohimon käsitteet. Näiden edellä mainittujen käsitteiden välistä suhdetta ja tehtävänjakoa tutkimalla voimme löytää kaaoksesta eri käsitteiden todelliset roolit ja vaikutusalueet. Parempi käsitteellinen ymmärrys auttaa meitä arjen tasolla hahmottamaan, mihin asioihin kannattaa vaikuttaa, kun haluamme johtaa innostusta organisaatiossa.

## Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation toteutumiselle työelämässä on keskeisintä se, että ihmiset pystyisivät löytämään mielekkäitä tehtäviä myös omasta arjestaan. Mielekäs toiminta, joka tuottaa positiivisia tunteita ja kokemuksia arjessa lisää ihmisen motivaatiota myös työtä kohtaan. Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä *itsemääräämisteoria*<sup>1</sup> painottaa ihmisen psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen merkitystä sisäisen motivaation mahdollistumisessa. Jos haluamme tukea yksilöiden sisältä kumpuavaa motivaatiota, on meidän vastattava motivaation ylläpitämisen avaintekijöihin, eli *autonomian*, *kyvykkyyden* ja *yhteenkuuluvuuden*<sup>2</sup> tarpeisiin.

Ryan ja Deci korostavat, että psykologiset perustarpeet ovat ihmisille oleellisia, universaaleja ja myötäsyntyisiä, eli niillä on merkitystä ihmisen hyvinvoinnille, ne eivät ole kulttuurista riippuvaisia ja niiden tarve kumpuaa yksilön sisältä. Ryan ja Deci ovat määritelleet

itsemääräämisteorian lähestymistapana ihmisen persoonallisuuteen. Teoria käyttää perinteisiä empiirisiä metodeja ja hyödyntää samalla organistista metateoriaa, joka korostaa ihmisellä muodostuvien sisäisten resurssien merkitystä persoonallisuuden kehittymisessä ja käytöksen itsesäätelyssä<sup>3</sup>.

Kun puhumme motivaatiosta, on oleellista ymmärtää, että ”olla motivoitunut” tarkoittaa sitä, että ihmisellä on halu tehdä jotain. Motivoitunut henkilö on aktivoitunut tavoitettaan kohtaan<sup>4</sup>. Vastavuoroisesti henkilöä, jolla ei ole halua toimia, voidaan kuvailla epämotivoituneeksi. Motivaatio koostuu energiasta, suunnasta ja sinnikkyydestä, eli kaikista toiminnan ja aikomusten muodoista<sup>5</sup>. Itsemääräämisteorian mukaan motivaatio ei ole yhtenäinen, jakamaton ilmiö, sillä ihmisellä ei ole ainoastaan erilaisia määriä vaan myös sisällöllisesti hyvin erilaisia motivaatitekijöitä. Kyse ei siis ole vain motivaation tasosta (motivaation määrä), vaan oleellisempi tekijä on motivaation suuntautuminen (motivaation muoto). Motivaation suuntautuminen viittaa taustalla oleviin käsityksiin ja tavoitteisiin, jotka saavat ihmisessä aikaan toimintaa, eli toisin sanoen niihin *syihin*, jotka saavat ihmisen toimimaan<sup>6</sup>. On oleellista ymmärtää, että itsemääräämisteoriat painottaa erilaisten motivaation muotojen merkitystä, sillä ne vaikuttavat olennaisesti ihmisen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin.

Itsemääräämisteoriat erottelee motivaation muotoja sen mukaan, mitkä syyt tai tavoitteet saavat toiminnan aikaan. Perustavanlaatuisen eron teoria tekee sisäisen ja ulkoisen motivaation välille. *Sisäisellä motivaatiolla* viitataan siihen, että ihminen tekee jotakin, koska kokee kyseisen toiminnan itsessään kiinnostavaksi tai nautinnolliseksi. *Ulkoisen motivaatio* taas viittaa siihen, että ihminen toimii, koska toiminta johtaa selkeään lopputulokseen, eli ulkoiseen palkkioon<sup>7</sup>. Itsemääräämisteorian tavoitteena on ollut tarjota eritellympi ja rikkaampi lähestymistapa motivaatioon johtuen juuri näistä toiminnallisista ja kokemusperäisistä eroista sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä<sup>8</sup>.

On tärkeää huomata, että sisäisesti motivoituneen henkilön toiminta perustuu tyydytykseen, jonka hän saa itse tekemisestä. Tämä on

selkeä ero ulkoiseen motivaatioon, joka perustuu toiminnasta erotettaviin seurauksiin. Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii hauskuuden tai haasteen seurauksena sen sijaan, että ajattelisi mahdollisia ulkoisia kannustimia, paineita tai palkintoja. Sisäinen motivaatio on ihmiselle kokonaisvaltaisesti tärkeä motivaation muoto. Ryan ja Deci haluavat korostaa, että syntymästään asti ihminen on terveimmillään ollessaan aktiivinen, tiedonhaluinen, utelias ja leikkisä. Tällöin hän osoittaa jatkuvasti läsnäolevaa halukkuutta oppia ja tutkia ympärillä olevaa maailmaa ilman, että hän tarvitsisi ylimääräisiä kannustimia toimiakseen näin. On kuitenkin syytä muistaa, miten sisäinen motivaatio ilmenee yksilöiden ja erilaisten toimintojen välillä: ihminen on sisäisesti motivoitunut joistakin asioista, mutta ei välttämättä toisista.<sup>9</sup>

Jotkut tutkijat ovat korostaneet määritelmässään itse toiminnasta kiinnostumista, kun taas toiset ovat painottaneet sen nautinnon merkitystä, jota henkilö saa tehdessään sisäisesti motivoivia asioita. Ryanin ja Decin<sup>10</sup> lähestymistapa keskittyy ensisijaisesti psykologisiin tarpeisiin, eli ihmiselle oleelliseen tarpeeseen kokea **kyvykkyyttä, autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta**. Heidän määritelmänsä perustarpeelle – oli se sitten fysiologinen tai psykologinen – on seuraava: perustarve on energisoiva tila, joka tyydyttyessään edistää terveyttä ja hyvinvointia. Jos tämä tarve ei tyydyty, vaikuttaa se päinvastoin vahvistaen pahoinvointia<sup>11</sup>. Ryan ja Deci tiedostavat, että perustarpeet tyydyttyvät osittain silloin, kun pystymme tekemään meitä kiinnostavia asioita elämässämme. He<sup>12</sup> tähdentävät, että keskittyminen toiminnan sisältöihin ja niiden kiinnostavuuteen johtaa parempaan toiminnan suunnitteluun ja tehtävien valintaan, mikä taas lisää motivaatiota.

Tutkimuksissa on tehty mielenkiintoisia löydöksiä sisäisen motivaation eduista yksilön psykologiselle terveydelle ja hyvinvoinnille. Ryan ja Deci ovat yhdessä Christopher Niemiecin kanssa<sup>13</sup> tutkineet erilaisten elämäntavoitteiden vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin tutkimalla yliopisto-opiskelijoita. He tutkivat sitä, painottivatko nuoret, juuri yliopistosta valmistuneet elämäntavoitteissaan sisäisiä vai ulkoisia pyrki-  
myksiä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että painoarvon antaminen

sekä sisäisille että ulkoisille pyrkimyksille vaikutti positiivisesti opiskelijoiden elämäntavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ei ollut merkitystä sillä, tavoittelivatko opiskelijat haluamaansa asiaa sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä käsin. Tutkimuksen mielenkiintoisin löydös oli kuitenkin se, että siinä missä sisäisesti motivoituneiden tavoitteiden saavuttaminen vaikutti positiivisesti psykologiseen hyvinvointiin, ei ulkoisesti motivoituneilla pyrkimyksillä ollut vastaavaa vaikutusta. Tulos oli itse asiassa päinvastainen: ulkoiseen motivaatioon perustuvien tavoitteiden saavuttaminen heikensi tutkittavien hyvinvointia<sup>14</sup>.

Itsemääräämisteoria väittääkin, että ihminen kokee enemmän hyvinvointia kuin pahoinvointia tavoitellessaan sisäisesti motivoituneita päämääriä ulkoisten sijaan. Sisäisesti motivoituneiden tavoitteiden saavuttaminen voi todennäköisesti tyydyttää yksilöiden psykologisia perustarpeita. Tämä väite liittyy itsemääräämisteorian näkemykseen siitä, että pelkkä tavoitteiden saavuttaminen ei itsessään takaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä, jolloin se ei myöskään tuota pitkäkestoisia psykologista hyvinvointia ja saattaa joskus jopa heikentää sitä<sup>15</sup>. Huolimatta siitä, että ulkoiseen motivaatioon perustuvat pyrkimykset voivat olla motivoivia tavoitteiden saavuttamisen kannalta, toimivat ne erittäin huonosti henkilön psykologisen hyvinvoinnin vahvistajina. On syytä kuitenkin muistaa, että ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät eivät välttämättä ole aina toistensa vastaisia, vaan parhaassa tapauksessa ne voivat jopa täydentää toisiaan. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin liittyvät ja psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavat ongelmat ilmaantuvat tilanteissa, jossa ihmisellä on ainoastaan vahvoja ulkoisia motivaatiotekijöitä toimintansa perustana.

Sisäisen motivaation merkityksestä puhuttaessa on tärkeätä muistaa, että vaikka ihminen on varustettu sisäisesti motivoituneilla taipumuksilla, näyttävät nämä taipumukset tulevan esiin täydessä mitassaan ainoastaan tietynlaisissa olosuhteissa. Tämän vuoksi sisäistä motivaatiota koskeva tutkimus on antanut paljon painoarvoa niille olosuhteille jotka saavat aikaan, ylläpitävät ja lisäävät tätä motivaation

erityistä muotoa. Tutkimusten mukaan on myös olennaista torjua ne tekijät, jotka tukahduttavat ja heikentävät sisäisen motivaation muodostumisen mahdollisuuksia<sup>16</sup>.

Melko paljon on tehty sellaista itsemääräämisteoriaan pohjaavaa tutkimusta, jossa on tarkasteltu ympäristön vaikutusta sisäisen motivaation muodostumiselle: mitkä tekijät estävät tai haittaavat sitä, että ihminen pystyy motivoitumaan omista lähtökohdistaan käsin? Nämä samat tekijät estävät henkilökohtaisen hyvinvoinnin mahdollistumisen ja vaikeuttavat sellaista sosiaalista toimintaa, joka tukee yhdessä tekemistä. Nämä ympäristöön liittyvät tekijät voivat myös estää psykologisten perustarpeiden toteutumisen. Itsemääräämisteoria ei ole siis ainoastaan kiinnostunut asioista, jotka liittyvät positiivisiin yksilöllisiin kehittymistäipumuksiin, vaan se pyrkii myös tutkimaan sosiaalisia ympäristöjä, jotka ovat vihamielisiä näille taipumuksille<sup>17</sup>. Ryan ja Deci<sup>18</sup> linjaavat, että itsemääräämisteoriaan kytkeytyvät erityisesti käsitteet, jotka liittyvät sosiaalisiin ja ympäristöön vaikuttaviin tekijöihin ja jotka joko helpottavat tai haittaavat sisäisen motivaation muodostumista. Tämä heijastaa sitä oletusta, että ihmiselle luontainen sisäinen motivaatio aktivoituu tilanteessa, jossa olosuhteet puoltavat sen muodostumista.

Itsemääräämisteoriassa tehdään tärkeä erottelu sen välille, mitkä käyttäytymistavat juontavat juurensa ihmisen omasta tahdosta eli yksilön itsetietoisuudesta ja mitkä taas ulkopuolisesta paineesta ja kontrollista. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on hyvä esimerkki itseohjautuvasta käytöksestä. Sosiaaliset olosuhteet, jotka tukevat kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden perustarpeiden toteutumisen mahdollisuutta ovat perusta sisäisen motivaation ylläpitämiselle<sup>19</sup>.

## *Sisäistetty motivaatio ja itsesäätely*

Deci ja Ryan jaottelevat toiminnan muodot sen perusteella, ovatko ne meitä kiinnostuvia vai meille tärkeitä. Meille kiinnostaviin toiminnan



muotoihin kuuluvat sisäisen motivaation tekijät. Meille tärkeisiin toiminnan muotoihin kuuluvat puolestaan sisäistettyyn motivaation<sup>20</sup> liittyvät tekijät<sup>21</sup>. Deci ja Ryan korostavat motivaation sisäistämisen merkitystä. Sisäistäminen on aktiivinen, luonnollinen prosessi, jossa yksilö pyrkii muuttamaan sosiaalisesti hyväksytyt tavat ja vaatimukset henkilökohtaisesti hyväksytyiksi arvoiksi ja osaksi omaa itsesäätelykykyään. Sisäistäminen on keino, jonka avulla yksilö omaksuu ja muokkaa ulkoisia vaatimuksia sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden silloinkin, kun hän noudattaa kyseisiä vaatimuksia. Deci ja Ryan painottavat, että sisäistämisen prosessin toimiessa ihanteellisesti ihminen pystyy ymmärtämään sosiaalisten sääntöjen tärkeyden sekä suhteuttamaan ne omaan itseymmärrykseensä, jolloin hän pystyy myös hyväksymään ne omina sääntöinä<sup>22</sup>.

Sisäistämisen prosessi on jatkumo, jossa on erilaisia itsesäätelyn muotoja, jotka ilmentävät säätelyn tapaa ja siihen liittyvää motivaation laatua. Ulkoisessa motivaatiossa säätelyn tapa liikkuu ulkoisesta säätelystä kohti sisäistettyä säätelyä<sup>23</sup>. Huomiomme tulisikin olla sisäistämisessä eli tilanteessa, jossa aikaisempi ulkoinen säätely on muuttunut osaksi itsesäätelyä. Tällöin tuloksena on hyvin sisäistetty, itseohjautunut ulkoinen motivaatio. Tämän kaltainen sisäistetty säätely tulisi nähdä yksilön sisäisenä ominaisuutena. Deci ja Ryan haluavat kuitenkin muistuttaa, että vaikka sisäistetty säätely saattaa tarkoittaa, että jotkut ulkoisen motivaation tekijät voivat tulla täysin sisäistetyiksi, eivät ne silti muutu sisäisen motivaation tekijöiksi. Vaikka ulkoiset motivaatiotekijät olisivatkin täysin vapaasti valittuja, ovat ne edelleen välineitä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, eivät itseisarvoisia toiminnan muotoja. On syytä kuitenkin muistaa, että sisäinen motivaatio ja hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio ovat perusta autonomiselle ja itseohjautuvalle käytäytymiselle<sup>24</sup>.

Deci ja Ryan<sup>25</sup> painottavat, että muiden luonnollisten prosessien tapaan sisäistäminen vaatii ravintoa toimiakseen tehokkaasti. Toisin sanoen, sisäistäminen ei tapahdu automaattisesti. Decin ja Ryanin mukaan se taso, jolla ihminen pystyy aktiivisesti yhdistämään kulttuurin

vaatimuksia, arvoja ja sääntöjä omaan ajatteluunsa riippuu olennaisesti siitä, millä tasolla inhimillisten perustarpeiden toteutuminen on varmistettu heidän elämässään. Näin olleen sosiaaliset olosuhteet, jotka mahdollistavat inhimillisten perustarpeiden tyydytyksen luovat myös hedelmällisemmän ympäristön säätelyn sisäistämiseksi. Parhaiten sisäistäminen toimii silloin, kun ihminen ymmärtää ulkoisten sääntöjen ja arvojen tärkeyden, vaikka ne eivät muodostukaan hänestä itsestään käsin. Ihmisen pitää siis pystyä yhdistämään ulkoiset arvot omiin sisäisiin arvoihinsa.<sup>26</sup> Psykologiset perustarpeet luovat perustan, jonka pohjalta voimme ennakoida ne sosiaalisen kontekstin tekijät, jotka tukevat sisäistä motivaatiota ja helpottavat ulkoisten motivaatiotekijöiden sisäistämistä<sup>27</sup>. Ymmärrettyämme sosiaalisen kontekstin merkityksen sisäistämiseksi voimme kysyä, miten luomme sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat inhimillisten perustarpeiden toteutumisen työelämässä.

Miten motivaatiotekijöiden ja inhimillisten perustarpeiden parempi ymmärtäminen auttaa meitä parantamaan työelämää ja organisaatioita? Psykologisten perustarpeiden – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – tyydyttyminen itsemäärämisteorian määrittämällä tavalla on osoittautunut keskeiseksi yksilöiden optimaalista toimintaa useilla elämän osa-alueilla ennustavaksi tekijäksi<sup>28</sup>. Autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus ovat työelämän keskeisiä perustarpeita, joten on myös syytä olettaa, että työelämä voisi olla yksi niistä alueista, joille ihmisen motivaatiota hyödyntävää näkökulmaa voitaisiin soveltaa.

Gagnén ja Decin<sup>29</sup> näkökulmasta edellä mainitun kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä tukevat työolosuhteet parantavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja edistävät ulkoisten motivaatiotekijöiden sisäistämistä. Gagné ja Deci pohjaavat väitteensä tekemiinsä laboratorio- ja kenttäkokeisiin. Heidän mukaansa psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen tuottaa seuraavia työn kannalta tärkeitä positiivisia tekijöitä:

1. sinnikkyyttä, joka johtaa pysyvään käyttäytymisen muutokseen
2. tehokasta suorittamista, erityisesti tehtävissä jotka vaativat luovuutta, kognitiivista joustavuutta ja käsitteellistä ymmärrystä
3. tyytyväisyyttä
4. työhön suuntautuvaa positiivista asennetta
5. organisaatiokansalaisuutta tukevaa käytöstä
6. psykologista sopeutumista ja hyvinvointia.

On myös tutkimuksia, jotka pyrkivät selvittämään, miten sisäisen motivaation tekijät vaikuttavat organisaatiossa. Esimerkiksi Van der Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens ja Lens<sup>30</sup> kehittivät työhön liittyvän perustarpeiden tyydyttymistä mittaavaan asteikon<sup>31</sup> voidakseen tutkia motivaation ja perustarpeiden vaikutusta työelämässä. Tämän lisäksi he tutkivat työhön liittyvien tarpeiden tyydyttymisen ja resurssien välistä suhdetta saadakseen selville, miten heidän asteikkonsa suhteutuu työn olosuhteisiin liittyviin tekijöihin<sup>32</sup>.

Van der Broeck ym. tutkivat myös tarpeiden tyydytyksen ja työn-tekijän optimaalisen toiminnan välisiä yhteyksiä ja niiden suhdetta tyytyväisyyteen, työn imuun, loppuun palamiseen, elämässä yleensä koettuun tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että kolmen perustarpeen tyydyttyminen on ennustettavalla tavalla yhteydessä olosuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä työntekijän toimintaan. Van der Broeck ym. havaitsivat lisäksi, että työhön liittyvien tarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa positiivisesti myös työresursseihin.

Van der Broeckin tutkimusryhmän johtopäätökset korostavat, että käytännön tasolla työntekijät etsivät ympäristöä, joka ruokkii heidän motivaatiotaan ja kannustaa heitä toimimaan optimaalisella tavalla. Organisaatioiden tulisi arvioida, millaisena ympäristönä ne toimivat työntekijöidensä motivaation muodostumiselle. Organisaatioon liittyvien tekijöiden vaikutusta ihmisten perustarpeiden tyydyttämiseen on hyvä arvioida ja kehittää, sillä tämä on selvästi organisaation intressien mukaista. Van der Broeck ym. huomasivat esimerkiksi, että huomion

kiinnittäminen työntekijöiden tarpeisiin saattaa parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja auttaa vähentämään työstressistä aiheutuvia kuluja. Tutkijoiden mukaan tarpeisiin vastaaminen lisää myös työntekijöiden tuottavuutta<sup>33</sup>.

Sisäisen motivaation tuottamat hyödyt työelämälle perustuvat olennaisesti yhteen itsemääräämisteorian alateoriaan, jota kutsutaan *kognitiivisen arvioinnin teoriaksi*. Kognitiivisen arvioinnin teoria<sup>34</sup> väittää että ulkoiset tekijät, kuten konkreettiset palkkiot, määräajat, valvonta ja arviointi yleensä vähentävät autonomian tunnetta ja siirtävät havainnoinnin sisäisestä ulkoiseen, mikä heikentää sisäistä motivaatiota. Kognitiivisen arvioinnin teorian taustalla on oletus siitä, että ihmiset haluavat tuntea autonomiaa ja kompetenssia. Tällöin myös niitä edistävät, olosuhteisiin ja kontekstiin liittyvät tekijät lisäävät sisäistä motivaatiota. Autonomian ja kompetenssin kokemuksen puute taas heikentää sisäistä motivaatiota ja tekee ihmisestä epämotivoituneen<sup>35</sup>.

Gagnén ja Decin<sup>36</sup> mukaan sekä kenttä- että laboratoriotutkimukset tukevat vahvasti sitä olettamaa, että autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden perustarpeet helpottavat ulkoisten motivaatiotekijöiden sisäistämistä. Sisäistämisen kannalta keskeisintä on tukea ihmisen autonomiaa. Se voidaan jakaa kahteen ryhmään:

1. Sosiaaliseen kontekstiin liittyvät tekijät, kuten valinnan mahdollisuus ja työhön liittyvien erityisten tekijöiden ja kontekstien kanssa linjassa oleva merkityksellinen positiivinen palaute
2. Henkilöiden välinen suhde, jonka voidaan nähdä olevan linjassa organisaation ilmapiirin ja sen tavan kanssa, jolla johtajat hoitavat henkilösuhteita.

Gagné ja Deci<sup>37</sup> muistuttavat, että vaikka sisäistä motivaatiota ylläpitävät olosuhteet ja ulkoisen motivaation sisäistämistä tukevat tekijät ovat huomattavan samankaltaisia, on niissä kuitenkin kaksi selkeää eroa. Ensiksi ihminen ei välttämättä tarvitse rakenteita, rajoja tai suunnitelmia pitääkseen yllä sisäistä motivaatiota. Sisäistämisen kannalta nämä seikat ovat kuitenkin välttämättömiä, sillä ne ovat juuri

niitä *tekijöitä*, joita sisäistämme; niistä muodostuu hyvin sisäistetyin motivaation osia. Toinen ero on se, että muiden ihmisten tietoinen tai tiedostamaton toiminta vaikuttaa sisäistämiseen ja tukee sen muodostumista. Muiden toiminta ei kuitenkaan vaikuta yhtä merkittävästi sisäiseen motivaatioon. Sitä tukevien olosuhteiden ja sisäistämistä edistävien tekijöiden välisen eron tiedostaminen on tärkeää, sillä autonominen, ulkoinen motivaatio ennakoiki jokseenkin erilaisia lopputuloksia kuin sisäisen motivaatioon pohjautuva toiminta<sup>38</sup>.

## *Motivaation johtaminen*

### *– haasteet ja mahdollisuudet*

Vahvempi sisäinen ja sisäistetty motivaatio työelämässä linkittyy parempaan tuottavuuteen ja psykologiseen hyvinvointiin. Tämän vuoksi organisaatioille olisikin hyödyllistä luoda olosuhteet, joissa nämä asiat pääsisivät muodostumaan. Yhteisölliset olosuhteet ja työympäristöön liittyvät tekijät ovat ensisijaisia asioita, joita tulisi tarkastella, kun mietitään, miten motivaatiota voidaan johtaa. Vapaus ja autonomia, kyvykkyyden tunne ja positiivinen yhteistyö mahdollistavat sisäisen motivaation, kun taas turha paine ja kontrolli heikentävät sen muodostumista.

Työelämässä esiintyy motivaatioon liittyviä haasteita, jotka juontavat siitä, että jokainen työtehtävä ei voi olla sisäisesti motivoiva. Tämän vuoksi tarvitsemme myös sisäistettyä motivaatiota, jotta pystymme tekemään päivittäiset tehtävämme parhaalla mahdollisella tavalla. Motivaation sisäistäminen eli ulkoisten sääntöjen muuttaminen sisäiseksi arvoiksi ei tapahdu itsestään, vaan siihen vaikuttavat olosuhteet ja työympäristö. Olosuhteet, jotka mahdollistavat tarpeiden tyydyttämisen tuottavat myös vahvempaa sisäistämistä. Jos haluamme saada yksilöiden motivaatiosta kumpuavat hyödyt virtaamaan läpi koko organisaation, on tärkeää ymmärtää työympäristön ja päivittäisen toiminnan merkitys motivaatiolle silloin, kun pohdimme sitä, miten motivaatiota voidaan johtaa.

# Työn imu

Kahn<sup>39</sup> oli ensimmäinen, joka käytti termiä *työn imu* organisaatiotutkimuksessa. Hän määritteli henkilökohtaisen työn imun ”organisaation jäsenien valjastamiseksi” omaan työrooliinsa. Työn imuun kuuluvat tekijät mahdollistavat sen, että ihminen toimii ja ilmaisee itseään fyysisesti, älyllisesti ja myös tunteiden kautta tehdessään työtä<sup>40</sup>. Kahnin avauksen jälkeen työn imusta on tehty jatkuvasti kasvavissa määrin lisää tutkimusta<sup>41</sup>. Käsitteen tutkimuskenttää voidaan kuitenkin pitää varsin uutena, minkä vuoksi siitä tarvitaan vielä paljon lisätutkimusta. Esimerkiksi työn imu -termin<sup>42</sup> määritelmästä kiistellään paljon. Tällä hetkellä eniten käytetyssä lähestymistavassa työn imu määritellään ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi ja työhön kuuluvaksi tilaksi, johon liittyvät käsitteet kuten *tarmokkuus*, *omistautuneisuus* ja *uppoutuminen*”<sup>43</sup>. On kuitenkin olemassa myös muita määritelmiä, jotka pohjaavat vahvemmin Kahnin näkökulmaan organisaation jäsenien valjastamisesta työrooliinsa<sup>44</sup>. Kahnin näkökulmassa on mielenkiintoista se, että työn imussa läsnä oleva tunteisiin liittyvää osa-alue on suhteelliseen pienessä roolissa myöhemmin esitetyissä näkökulmissa.

Työn imun käsite on yleisesti rajattu koskemaan työntekijän suhdetta omaan työhönsä<sup>45</sup>. Yksi mielenkiintoinen seikka työn imun tutkimuskentällä on se, että siellä vaikuttaa kolme erilaista näkökulmaa: työntekijää, työtä ja tehtävää painottavat näkökulmat<sup>46</sup>. Saadaksemme hienojyväisemmän analyysin työn imun käsitteestä Schaufeli ja Salanova ovat ehdottaneet sen tilalle käsitettä *tehtävän imu*<sup>47</sup>. Se käsittelee työntekijän suhdetta tiettyihin työtehtäviin keskittymällä siihen, ”kokevatko työntekijät vahvempaa imua tai sitoutumista tehdessään tiettyjä tehtäviä toisien sijaan”<sup>48</sup>. Tämä vastaa Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin<sup>49</sup> näkökulmaa, joka korostaa työn imussa esiintyvää ajallista vaihtelua. Työn imun vaihtelua tehtävän tai ajan mukaan ei ole juuri tutkittu ja tehtävän imun tutkiminen vaikuttaa olevan lupaava metodi tämän vaihtelun selvittämiseksi.

Siinä missä tehtävän imua on tutkittu vasta vähän on sekä työntekijää että työtä painottavaa työn imua tutkittu paljon. Työn imun tutkimus on kohdistunut hämmästyttävän paljon yksilötasolle. Esimerkiksi Bakker ym. ovat ehdottaneet, että työn imun mahdollistavaa ilmapiiriä kannattaisi tutkia yleisemmällä tasolla<sup>50</sup>, jotta olisi mahdollista tarkastella, miten erilaiset kontekstuaaliset tekijät suhteutuvat työn imuun. Tämä muutos tutkimuksessa laajentaisi työn imun käsitteen kattamaan paremmin myös kollektiivisen näkökulman. Jotta työn imun tutkimus kohdistuisi myös muihin kuin yksilötason tekijöihin, olisi erityisen tärkeää, että sitä pystytään tutkimaan myös kollektiivisella tasolla.

Bakkeri ja Demerouti<sup>51</sup> avaavat määritelmää, jota suurin osa työn imun tutkijoista käyttää tutkimuksissaan. He jakavat työn imun *tarmokkuuteen, omistautuneisuuteen ja uppoutumiseen*: Tarmokkuudella he viittaavat ”korkeaan energiatasoon ja henkiseen sietokykyyn työtä tehdessä”. Omistautuneisuudella he taas tarkoittavat sitä, että ihminen on ”vahvasti sitoutunut omaan työhönsä ja kokee sitä tehdessään innostusta, haasteita ja merkityksen tunnetta”. Uppoutuminen viittaa siihen, että yksilö pystyy olemaan ”täysin keskittynyt ja onnellisesti syventynyt omaan työhönsä”. Työn eri ulottuvuuksien tarkastelemisen lisäksi tutkijat ovat myös pyrkineet löytämään edellytyksen työn imulle. Bakker ja Demerouti ovat keränneet artikkelissaan *Towards a model of work engagement*<sup>52</sup> yhteen eri tutkijoiden näkökulmia työn imusta. He väittävät, että runsaat työresurssit (autonomia, palaute suorituksesta, yhteisön tuki ym.) sekä runsaat henkilökohtaiset resurssit (optimismi, luottamus omiin kykyihin, sinnikkyys ym.) johtavat työn imuun. Näillä resursseilla on myös erityisen vahva vaikutus työn imuun silloin, kun työn vaatimukset (työpaine, emotionaaliset ja henkiset vaatimukset ym.) ovat korkeita.

Edellä mainitut työn imun kolme perustekijää, tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, näkyvät myös työn arjessa. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja haluna panostaa oman työhön. Siihen liittyy myös sinnikkyys tavoitteiden suhteen. Työlle omistautuminen vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta, mikä näkyy sekä

innokkuutena että ammattitilpeytenä. Uppoutumista taas kuvaa syvä keskittyneisyys sekä työhön paneutuminen. Hakasen mukaan työn imussa toimii myös vastavuoroisuuden periaate: kun työolot ja johtaminen saavat aikaan työn imua, myös työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla<sup>53</sup>.

Työn imun tutkimuskenttä on paljastanut lukuisia hyötyjä työn imun korkeasta tasosta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Korkealla työn imun tasolla on muun muassa havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden mielenterveyteen, heidän omaan arvioonsa terveydentilastaan sekä kykyynsä tehdä töitä<sup>54</sup>. Työn imun alhainen taso saattaa tutkimusten mukaan sen sijaan aiheuttaa ruumiillisia oireita, unihäiriöitä ja masennusta<sup>55</sup>. Harter, Schmidt ja Keys<sup>56</sup> havaitsivat meta-analyysissään merkittävän korrelaation korkean työn imun ja korkean tuottavuuden välillä. Jari Hakanen on puolestaan tuonut esille, että työntekijät, jotka osoittavat korkeaa työn imua ovat proaktiivisia, haluavat työskennellä ahkerasti ja pysyä organisaatiossa. He haluavat myös oppia ja kehittyä, eikä heidän työnsä aiheuta rasitusta terveydelle tai ongelmia työ- ja vapaa-ajan yhdistämisessä<sup>57</sup>.

On mielenkiintoista, että työn imussa tunteiden rooli on ollut vain harvoin tarkastelun keskiössä. Esimerkiksi Bakker ja Demerouti<sup>58</sup> toteavat, että työn imussa olevat työntekijät kokevat positiivisia tunteita ja ”tämä saattaa olla syy sille, miksi he ovat tuottavampia”. Tunteiden tuottavuutta parantava mekanismi saattaa liittyä siihen, että onnelliset ihmiset ovat avoimempia mahdollisuuksille, auttavaisempia ja myös itsevarmempia<sup>59</sup>. Se voi liittyä myös siihen, miten positiiviset tunteet auttavat avartamaan ihmisten ajattelua sekä vahvistamaan heidän henkilökohtaisia voimavarojaan<sup>60</sup>. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että tutkimukset tunteiden tuottavuutta lisäävästä vaikutuksesta ovat vasta alustavia. On myös muistettava, että vaikka tunteiden onkin katsottu olevan työn imussa ”läsnä”, niiden roolia on aina Kahnista lähtien tietyssä suhteessa vähätelty ja ylenkatsottu työn imun tutkimuksessa.

Toinen asia, joka ei ole saanut paljoakaan huomiota on työn imun mahdolliset ”pimeät puolet”<sup>61</sup>. Työn imu määritellään yleensä



positiiviseksi käsitteeksi; tutkimusta, joka osoittaa sen positiiviset seuraukset on jo paljon olemassa. Negatiivisten tunteiden vaikutus työn imuun tai korkean työn imun mahdolliset haitalliset seuraukset työn ulkopuoliselle elämälle sekä muut mahdolliset odottamattomat seuraukset eivät kuitenkaan ole olleet tarkastelun keskiössä. Esimerkiksi Sonnentagin<sup>62</sup> löydös, jonka mukaan korkea työn imu ennustaa työn vaatimusten kasvua tulevaisuudessa, on saanut vain hyvin pintapuolista huomiota.

Mielenkiintoinen keskustelu on myös se, voiko työn imu johtaa työholismiin. Hakanen toteaa, että nykyisin työholismi määritellään usein sisäiseksi pakkomielteeksi alituisesti tehdä ja ajatella työtä (kognitiot) sekä kohtuuttomaksi työn tekemiseksi (käyttäytyminen). Työholismiin liittyvät myös syällisyyden tunteet ja haaste irtautua työn maailmasta<sup>63</sup>. Hakanen ja Peeters<sup>64</sup> ovat tutkineet työholismin ja työn imun välistä suhdetta sekä niiden vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Heidän mukaansa työholismi ja työn imu edustavat kahta hyvin erilaista tapaa ilmentää intohimoa ja panostusta työssä. He korostavat, että työn imussa toiminta kumpuaa autonomisesta motivaatiosta, kun taas työholismia kuvaa jopa ulkoiset vaatimukset ylittävä suunnaton ajan ja energian sitominen työhön. Nämä työholistit myös käyttävät huomattavan paljon aikaa ja energiaa työhönsä, jolloin he tyypillisesti laiminlyövät muita elämänsä osa-alueita.

Osa tutkijoista väittää, että työn imu voi myös johtaa työholismiin. Hakasen ja Peetersin mukaan työholismi ja työn imu eivät kuitenkaan liity toisiinsa. He eivät löytäneet tutkimuksessaan vahvistusta sille, että työn imusta siirryttäisiin ajan kuluessa työholismiin työn imun kasvaessa liian suureksi. Työn imussa olevat työntekijät eivät näytä uhraavan liikaa henkilökohtaisia resurssejaan työelämälleen, jolloin esimerkiksi heidän perhe-elämänsä ei kärsi. Päinvastoin näyttää siltä, että työn imu mahdollistaa uusien kykyjen hankkimisen, positiivisten tunteiden muodostumisen sekä parantuneen itsetunnon, mitkä kaikki pitkällä tähtäimellä rikastavat myös yksilön perhe-elämää<sup>65</sup>. Hakasen ja Peetersin seitsenvuotinen seurantatutkimus

painottaakin, että työn imu ei ole hyödyllistä ainoastaan organisaatioille, vaan toisin kuin työholismi se helpottaa myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista.<sup>66</sup>

Myös Schaufeli ja Salanova<sup>67</sup> ovat sitä mieltä, että työn imu ei voi johtaa työholismiin. Heidän mukaansa keskeinen työn imua ja työholismia erottava tekijä liittyy motivaation dynamiikkaan: siinä missä työn imussa olevat työntekijät haluavat tehdä ahkerasti töitä ja nauttivat omasta työstään – eli kokevat työn vetävän heitä puoleensa –, kokevat työholistit olevansa pakotettuja tekemään työtä ja tuntevat huonoa oloa, jos eivät sitä tee – näin ollen he ovat niin sanotusti pakotettuja työhönsä.

Myös työn imun laadullisen tutkimuksen puute on silmiinpistävä. Tämä seikka on tuotu hyvin esiin muun muassa Bakkerin ym.<sup>68</sup> tutkimuksessa, jonka hän toteutti työn imun tutkimuskentästä sekä niissä kommenteissa, joita *European Journal of Work and Organizational Psychology* erikoisnumero sai aikaan käsitellessään työn imun pimeitä puolia. Työn imun tutkimuskenttä voisi hyötyä huomattavasti enemmän, jos kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalla hyödynnettäisiin laadullista näkökulmaa. Esimerkiksi mahdollinen vaihtelu työntekijän kokemassa työn imussa kaipaisi lisäselvitystä. Myös mikrotason tehtävän imu sekä mahdolliset työn imun negatiiviset seuraukset voisivat olla laadullisen tutkimuksen päätutkimusalueita. Niiden avulla voitaisiin pyrkiä ymmärtämään yksityiskohtaisemmin, mitä organisaatioissa päivittäin tapahtuu.

## Intohimo

Vallerandin ym.<sup>69</sup> mukaan intohimon käsite tarkoittaa vahvaa halua tehdä asiaa, josta yksilö pitää (tai jopa rakastaa), jonka hän näkee tärkeäksi ja johon hän on valmis laittamaan aikaansa ja energiaansa. He nostavat esille kaksi erilaista intohimon muotoa: *harmoninen intohimo*, joka syntyy vapaasta ja henkilökohtaisesta tahdosta tavoitella intohimoa

sekä *pakkomielteinen intohimo*, joka luo kontrolloimattoman tarpeen kiinnittyä intohimoon. Harmonisesta intohimosta tulee sisäistämisen kautta osa yksilön identiteettiä, jolloin se sisäistetään myös osaksi omaa tahtoa ja koetaan autonomisesti valituksi<sup>70</sup>. Pakkomielteisen intohimon on todettu korreloivan myönteisesti erilaisten negatiivisten tunteiden ja niihin liittyvän toiminnan kanssa<sup>71</sup>. Muun muassa asioiden märehtiminen ja itsepäisyys ovat asioita, jotka estävät intohimon syntymisen<sup>72</sup>.

Harmonisen intohimon on puolestaan todettu korreloivan myönteisesti positiivisten tunteiden kanssa. Se vahvistaa yksilössä näitä tunteita ja auttaa myös psykologisessa sopeutumisessa<sup>73</sup>. Harmonisen intohimon on myös havaittu linkittyvän niihin positiivisiin kokemuksiin, kuten flow-tilaan, joita toiminnan aikana koemme. Mihaly Csikszentmihalyi on kuvaillut flow'ta huippukokemuksena tai optimaalisena tilana, jossa yksilö kiinnittyy toimintaan tavalla, jota kuvastaa kokemus vaivattomasta keskittymisestä sekä tekemisen täydestä kontrollista<sup>74</sup>. Monissa tapauksissa flow'n voidaan nähdä olevan seurausta harmonisesta intohimosta<sup>75</sup>, minkä vuoksi on oletettavaa, että intohimoiset ihmiset kokevat enemmän flow-tiloja kuin vähemmän intohimoiset<sup>76</sup>.

Intohimon käsitteen voidaan nähdä myös heijastavan samoja teemoja kuin itseohjautuvuusteorian sisäinen ja ulkoinen motivaatio<sup>77</sup>. Vallerand ym.<sup>78</sup> korostavat, että intohimon, flow'n ja motivaation käsitteiden yhtäläisyydet ohjaavat huomion siihen, millä tavalla ihmiset sitoutuvat toimintaan sekä siihen kumpi intohimon muodoista saa sitoutumista aikaan. Vallerand<sup>79</sup> toteaa, että motivaation ja intohimon käsitteillä on läheinen yhteys, mutta niiden välillä on hiuksenhieno ja erittäin tärkeä eroavaisuus: Motivaatio liittyy vahvemmin vähemmän innostavien tehtävien tekemiseen. Sen merkitys korostuu tilanteissa, joissa toiminta ei innosta, mutta sen tekeminen on kuitenkin arjen toimivuuden kannalta välttämätöntä (mm. koulunkäynti tai siivoaminen). Intohimo taas harvemmin korostuu tämänkaltaisessa välttämättömässä tekemisessä.

Intohimoa on tutkittu paljon myös yrittäjyystutkimuksessa. Esimerkiksi Cardon, Wincent ja Singh<sup>80</sup> ovat käsitteellistäneet yrittäjyyteen

liittyvän intohimon seuraavalla tavalla: ”Kyseessä on tietoisesti ymmärretty, voimakas positiivinen tunne, jota koetaan yrittäjyyteen liittyviä toimintoja tehdessä. Se myös liittyy rooleihin, jotka ovat merkityksellisiä ja keskeisiä yrittäjän itseymmärrykselle.” Kyseinen määritys on hyvin lähellä Vallerandin tapaa ymmärtää intohimo. Cardon ym.<sup>81</sup> ovat jatkaneet yrittäjyyteen liittyvän intohimon määrittelyä kuvaamalla tiimin yhteistä intohimoa uusissa yrityksissä. Tiimin yrittäjyysintohimo<sup>82</sup> on tiimitason konstruktio, joka kertoo niistä voimakkaista tunteista, joita tunnetaan kollektiivisesti uusyritystiimeissä ja jotka muodostavat tiimi-identiteetin.

Työhön liittyvä intohimo on joissain määritelmissä myös yhdistetty yksilön suhtautumiseen omaan työhönsä. Hon, Wongin ja Leen<sup>83</sup> mukaan intohimo työssä rakentuu sekä tunteisiin että kognitioihin liittyvistä tekijöistä, jotka ilmentävät yksilön vahvaa halua tehdä omaa työtään. Bergqvist ja Eriksson<sup>84</sup> taas väittävät, että intohimo työssä rakentuu tietoisesti ymmärretyistä positiivisista tunteista, joita ihminen kokee silloin, kun hän toimii työssään roolissa, joka on merkityksellinen hänen itseymmärrykselleen. Näin ollen intohimo voidaan nähdä tietynlaisena suuntautumisena omaan työhön. Hardgrove ja Howard<sup>85</sup> ovat vieneet intohimon määritelmää eteenpäin ottamalla huomioon työssä koetun intohimon seuraukset. He ovat määritelleet intohimon työssä positiiviseksi tunnetilaksi, joka muodostuu *työhön* sitoutumisesta ja jonka tuloksena on yhtämittainen ja tuottava sitoutuminen *työhön liittyvään toimintaan*. Tämä toiminta tuottaa myös harmonista yhdenmukaisuutta työntekijän elämään työpaikan ulkopuolella.

Intohimo on käsite, jonka voidaan ajatella yhdistävän tekemisestä aiheutuvan tunteen ja työidentiteetin organisaatiossa. Identiteetti on myös Vallerandin<sup>86</sup> työn intohimon määritelmän keskeinen tekijä. Tämän näkemyksen mukaan tekemistä kohtaan koettu tunne määrittää ihmisen identiteettiä: ”Minä rakastan pelien suunnittelua – minä olen pelisuunnittelija!” Identiteetti esiintyy myös Cardonin ym.<sup>87</sup> ajatuksessa tiimin kollektiivisesta intohimosta yrittäjyyskontekstissa<sup>88</sup>. Mielestämme ajatus kollektiivisesta intohimosta näkyy myös yleensä

organisaatioissa, joissa työntekijät puhaltavat yhteen hiileen, heillä on yhteinen näkemys työnsä suunnasta ja merkityksestä ja halua saavuttaa tavoitteensa. Tiimin tai organisaation yhteinen intohimo syntyy työntekijöistä, eikä sitä voi ylhäältä määrätä. Yksittäisten työntekijöiden intohimo tarttuu muihin, ja kollektiivinen intohimo vaikuttaa kaikkien työn tuloksiin. Cardon ym.<sup>89</sup> väittävät, että uusyrittämissä jaettu intohimo voi kohdistua joko vain yhteen asiaan<sup>90</sup> tai useampaan tavoitteeseen<sup>91</sup>. Intohimo työssä ei kuitenkaan ole mikään yksittäinen vahva tunne, joka palaa työntekijän sisällä. Sillä on kohde, ja työssä se kohdistuu työn tekemiseen tai haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Työtä kohtaan koetulla intohimolla, etenkin jaetulla, on useita myönteisiä vaikutuksia niin työyhteisöön kuin yksilöön. Jaetut tunteet auttavat parantamaan sellaisten sosiaalisten prosessien laatua, jotka edistävät työntekijöiden kykyä työskennellä yhdessä<sup>92</sup>. Lisäksi jaetut myönteiset tunteet voivat auttaa työntekijöitä ja tiimin jäseniä oppimaan toinen toisiltaan sekä muodostamaan yhteisesti ymmärrettyjä tietorakenteita<sup>93</sup>. Nämä johtavat siihen, että työntekijät kokevat kasvavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössään. Samalla tavalla kuin yksilötason intohimo voi vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja peräänantamattomuuteen, voi työyhteisössä jaettu intohimo lisätä tiimin motivaatiota asettaa itselleen entistä haastavampia tavoitteita ja suunnitella toimintoja niiden saavuttamiseksi<sup>94</sup>.

## Pohdinta

Huolimatta siitä, että *intohimo*, *työn imu* ja *sisäinen motivaatio* ovat erillisiä käsitteitä, ja jokaisella niistä on oma tutkimuskenttänsä, pitävät nämä käsitteet sisällään hyvin paljon toistensa kaltaisia tekijöitä ja sisältöjä. Kaikki kolme viittaavat tietynlaisesta toiminnasta seuraavaan positiiviseen mielentilaan. Lisäksi jokainen niistä perustuu vapaaseen tahtoon. Intohimon, työn imun ja sisäisen motivaation tutkimuskenttien

empiiriset löydökset osoittavat vaihtelevissa määrin, että näiden kolmen tekijän vahvistumisella on positiivisia seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle. Tutkimuksissa on myös havaittu, että konteksti, kuten kulttuuriset, sosiaaliset ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät, vaikuttaa merkittävästi ihmisten kokemukseen työn imusta ja sisäisestä motivaatiosta. Intohimoon liittyvistä tutkimuksista vastaava tarkastelukulma näyttää puuttuvan.

On myös tutkijoita, jotka ovat tunnistaneeet samankaltaisuuksia intohimon, työn imun ja sisäisen motivaation välillä. Muutama on myös yrittänyt määrittää tarkemmin näiden käsitteiden välisiä suhteita. Näkemyksemme mukaan käsitteiden suhteiden määrittely on osoittautunut uskottua vaikeammaksi: eri tutkimussuuntien välillä kiistellään jatkuvasti siitä, miten nämä kolme käsitettä tulisi tarkalleen ymmärtää. Esimerkiksi Vallerand ym.<sup>95</sup> ovat väittäneet, että intohimon käsitteen erityinen suhde toimintaan sekä siihen liittyvät kaksi intohimon muotoa (harmoninen ja passiivinen) erottavat sen muista käsitteistä. Oma tutkimuksemme ei vahvistanut tätä näkökulmaa, mutta työn imun ja sisäisen motivaation intohimosta erottaa kuitenkin yksi tekijä: tunteiden rooli ja sen merkitys käsitteen ymmärtämiselle. Työn imun ja sisäisen motivaation tutkimuksessa affektit, tunteet, ja tunnetilat ovat enemmän tai vähemmän välillisesti vaikuttavia, kun taas intohimon tutkimuksessa ne ovat keskeisessä roolissa. Vallerand<sup>96</sup> on myös esittänyt, että juuri intohimo on se tekijä, joka saa ihmisen nauttimaan ja kukoistamaan. Näin ollen toimintaan liittyvä vahvempi tunnelatus erottaa intohimon sisäisestä motivaatiosta ja työn imusta. Tämän vuoksi esitämmekin, että erityisesti vahvoihin positiivisiin tunteisiin keskittyminen tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusnäkökulman näiden kolmen käsitteen välisten suhteiden tarkasteluun.

Olemme tässä luvussa huomanneet, että sisäisellä motivaatiolla ja intohimolla on paljon samankaltaisuuksia. Näiden käsitteiden välisestä suhteesta saadaan parempi ymmärrys tarkastelemalla nimenomaan tunne-elementtiä. Motivaatioon liittyy voimakas järkeilyn elementti, joka ei ilmene vastaavalla tavalla intohimossa. Työelämästä on vaikeaa

löytää esimerkiksi tehtävänkuvia, jotka mahdollistaisivat keskittymisen vain täysin sisäisesti motivoiviin tehtäviin. Näyttää itse asiassa vahvasti siltä, että työelämässä pitkäkestoinen motivoituminen perustuu pikemminkin sisäistettyyn motivaatioon, joka muodostuu tietoisesta päätöksestä sitoutua työhön. Pitkäkestoinen motivaatio siis edellyttää sitoutumista työn päämääriin ja tavoitteisiin, jolloin joudumme myös usein perustelemaan ja vahvistamaan itsellemme, minkä vuoksi tehtävä kannattaa tehdä, vaikka se ei kyseisellä hetkellä innostaisikaan.

Intohimon käsite suhteessa työn tekemiseen on myös haasteellinen. Intohimo on tunne, jolloin se on häilyvämpi kuin motivaatio, johon liittyy mainittu järjelyn elementti. Voimme ymmärtää helposti intohimon ja motivaation välisen eron, kun pohdimme niitä toiminnan kautta. Jos henkilö kertoo pettäneensä puolisoaan, koska häneen ”iski intohimo”, voisi joku ymmärtää erehdyksen johtuneen äkillisestä tunnetilasta. Jos hän taas sanoisi pettäneensä puolisoaan, koska häneen ”iski motivaatio” vastaava reaktiota tuskin tulisi. Liitämme motivaation ennemmin järkeen ja johdonmukaiseen ajatteluun kuin intohimoon. Intohimon kohdalla taas tunteiden rooli on merkittävämpi. Siihen liittyy myös tekijöitä, jotka voivat johtaa Vallerandin kuvailemaan pakkomielteiseen intohimoon, joka aiheuttaa kontrolloimattoman tarpeen tavoitella intohimon kohdetta. Vastakohtana tälle on harmoninen intohimo, jossa ihminen ymmärtää omaa tahtoaan ja toimintaansa, ja intohimoa lähestytään ilman pakkomielteistä saavuttamisen tarvetta. Intohimo nostaa siis ihmisissä esiin vahvoja tunteita, jotka voivat ohjata toimintaa odottamattomaan suuntaan. Aina tämä suunta ei ole se järkeisin.

Vaikka sisäisen motivaation, intohimon ja työn imun käsitteet eroavat toisistaan, käytetään niitä myös tietyssä mielessä hyvin samalla tavalla. Työelämässä ne ovat valitettavasti päätyneet osaksi ajattelutapaa, jonka mukaan voimme löytää nopeasti yksinkertaiset ratkaisut työelämän haastavimpiin ongelmiin. Olemme tutkimuksessamme pyrkineet tarkastelemaan kriittisesti näitä kolmea käsitettä. Usein ne ymmärretään varsin ongelmatomina vaatimuksina työelämän parantamiseksi:

tarvitaan vain vähän lisää intohimoa ja sisäistä motivaatiota ja kaikki työelämän ongelmat voidaan ratkaista. Tietynlainen ”yliposiitivisuus” on leimannut keskustelua. Jos intohimo, sisäinen motivaatio ja työn imu todella tarjoaisivat yksinkertaisen ja helposti toteutettavan ratkaisun kaikkiin työelämän ongelmiin, ne olisi jalkautettu yrityksien toimintaan jo aikoja sitten. Sisäisen motivaation, työn imun ja intohimon tekijät näyttelevät merkittävää roolia työyhteisön toiminnassa. Niiden lopullisen roolin käsittäminen edellyttää kuitenkin, että ymmärrämme näiden käsitysten tarkoituksen ja miten niiden vaikutus ilmenee työn arjessa.

Olemme Leading Passion -tutkimuksessa tehneet näiden kolmen avainkäsitteen suhteen jaottelun, joka auttaa kirkastamaan niihin liittyviä eroja sekä tuomaan esiin niitä asioita, joihin ne työelämässä vaikuttavat: Sisäinen motivaatio ja siihen liittyvät tekijät, kuten sisäistetty motivaatio, selittävät toimintamme syitä. Motivaatioon liittyy järjen käytön elementti, jonka avulla voimme perustella itsellemme, minkä vuoksi meidän kannattaa työskennellä johdonmukaisesti tavoitteidemme eteen, vaikka itse tavoitteisiin liittyvä toiminta ei aina inspiroisikaan. Kysymys on siis siitä, mikä meitä innostaa ja miten pidämme innostusta yllä. Työn imu taas liittyy siihen, miten innostus ilmenee itse tekemisessä ja miten sen näkyä arjessamme ja toiminnassamme. Se kuvaa työn tekemisestä nousevia mielekkyyden kokemuksia ja antaa innostukselle selkeästi ulospäin näkyvän muodon. Intohimossa on puolestaan kyse innostuksesta, joka liittyy vahvaan tunnekokemukseen. Tämä kokemus antaa parhaimmillaan positiivista energiaa työhömmä, mutta saattaa myös muuttua pakkomielteiseksi toiminnaksi. Nimitämme näiden käsitteiden yhteisestä vaikutusta innostukseksi.

Jos kuvaisimme käsitteiden merkitystä suhteessa innostukseen allegorian avulla, olisi rakkaus oiva vertauskuva. Jos innostus on rakkaus, niin motivaatio kuvailee haluamme rakastua ja ylläpitää rakkautta (*tahdon* rakastaa). Työn imu pitäisi sisällään rakastamiseen liittyvät toiminnot (*teen* rakkauden tekoja) ja intohimo kuvastaisi rakkauden vaikutusta meihin (*tunnen* rakkautta). Kaikkia näihin käsitteisiin liittyviä



tekijöitä tarvitaan mahdollistamaan innostusta työelämässä, ja käsitteiden parempi ymmärrys auttaa meitä määrittämään ne työn sisällöt, joihin meidän tulisi vaikuttaa johtamisen kautta.

- <sup>1</sup> Englanniksi Self-Determination Theory, lyhennetään SDT. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67.
- <sup>2</sup> Englanniksi autonomy (autonomia), competence (kyvykkyys), relatedness (yhteenkuuluvuus).
- <sup>3</sup> Katso viite 1.
- <sup>4</sup> Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–79.
- <sup>5</sup> Katso viite 1.
- <sup>6</sup> Katso viite 4.
- <sup>7</sup> Katso viite 4.
- <sup>8</sup> Katso viite 1.
- <sup>9</sup> Katso viite 4.
- <sup>10</sup> Katso viite 4.
- <sup>11</sup> Katso viite 1.
- <sup>12</sup> Katso viite 4.
- <sup>13</sup> Niemiec, C., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality, 43*(3), 291–306.
- <sup>14</sup> Katso viite 13.
- <sup>15</sup> Katso viite 13.
- <sup>16</sup> Katso viite 4.
- <sup>17</sup> Katso viite 4.
- <sup>18</sup> Katso viite 4.
- <sup>19</sup> Katso viite 4.
- <sup>20</sup> Englanniksi self-regulation.
- <sup>21</sup> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- <sup>22</sup> Katso viite 21.
- <sup>23</sup> Ulkoistettu (introjected), tiedostettu (identified).
- <sup>24</sup> Katso viite 21.
- <sup>25</sup> Katso viite 21.
- <sup>26</sup> Katso viite 21.
- <sup>27</sup> Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.
- <sup>28</sup> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology, 49*(1), 14–23.
- <sup>29</sup> Katso viite 27.

- <sup>30</sup> Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- <sup>31</sup> W-BNS -asteikko.
- <sup>32</sup> Katso viite 30.
- <sup>33</sup> Katso viite 30.
- <sup>34</sup> Englanniksi Cognitive Evaluation Theory, josta käytetään lyhennettä CET.
- <sup>35</sup> Katso viite 27.
- <sup>36</sup> Katso viite 27.
- <sup>37</sup> Katso viite 27.
- <sup>38</sup> Katso viite 27.
- <sup>39</sup> Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- <sup>40</sup> Katso viite 39.
- <sup>41</sup> Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- <sup>42</sup> Englanniksi *work engagement*.
- <sup>43</sup> Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- <sup>44</sup> Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29–38.
- <sup>45</sup> Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- <sup>46</sup> Katso viite 45.
- <sup>47</sup> Työn imuun viitataan englanniksi käsitteellä *engagement*, kun taas puhuttaessa tehtävän imusta käytetään käsitettä *task engagement*.
- <sup>48</sup> Katso viite 45.
- <sup>49</sup> Katso viite 41.
- <sup>50</sup> Englanniksi *climate for engagement*.
- <sup>51</sup> Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- <sup>52</sup> Katso viite 51.
- <sup>53</sup> Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- <sup>54</sup> Hakanen, J. (20.3.2009). Selvitys: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki, Työsuojelurahasto. Saatavilla: [https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf). Viitattu 1.11.2017.
- <sup>55</sup> Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). ”Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- <sup>56</sup> Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2002). Well-being in the workplace and its relationship in business outcomes: A review of the Gallup Studies. Teoksessa C.L. Keyes & J. Haidt (toim.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp. 205–224). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- <sup>57</sup> Katso viite 54.
- <sup>58</sup> Katso viite 51.

- <sup>59</sup> Cropanzano, R., & Wright, T. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199.
- <sup>60</sup> Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought: action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313–332.
- <sup>61</sup> Katso viitteet 41 ja 44.
- <sup>62</sup> Katso viite 44.
- <sup>63</sup> Hakanen, J. (2015). Mitä intohimosta työhön seuraa? *Lääkärilehti*, 46, 3096–3097.
- <sup>64</sup> Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601–609.
- <sup>65</sup> Hakanen, J., Peeters, M., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8–30.
- <sup>66</sup> Katso viite 64.
- <sup>67</sup> Katso viite 45.
- <sup>68</sup> Katso viite 41.
- <sup>69</sup> Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). 'Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767.
- <sup>70</sup> Katso viite 69.
- <sup>71</sup> Katso viite 69.
- Vallerand, R. J., Grouzet, F. M. E., Grenier, S., Rousseau, F. L., Dumais, A. & Blanchard, C. M. (2006). Passion in sport: A look at determinants and affective experiences. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28(4), 454–478.
- <sup>72</sup> Katso viite 69.
- <sup>73</sup> Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). 'Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756.
- Katso viite 71: Vallerand, R. J., Grouzet, F. M. E., Grenier, S., Rousseau, F. L., Dumais, A. & Blanchard, C. M. (2006).
- Vallerand, R., Salvy, S.-J., Mageau, G., Elliot, A., Denis, P., Grouzet, F., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of personality*, 75(3): 505–534.
- <sup>74</sup> Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. London, UK: Rider.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper Perennial Modern Classics.
- <sup>75</sup> Katso viite 69.
- <sup>76</sup> Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes peoples' lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49(1), 1–13.
- <sup>77</sup> Katso viite 4.
- <sup>78</sup> Katso viite 73: Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003).
- <sup>79</sup> Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 53(1), 42–53.

- <sup>80</sup> Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
- <sup>81</sup> Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283–305.
- <sup>82</sup> Team Entrepreneurial Passion, TEP.
- <sup>83</sup> Ho, V. T., Wong, S-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47.
- Ho V. T., & Pollack J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. *Journal of Management Studies* 51(3), 433–439.
- <sup>84</sup> Bergqvist, T., & Eriksson, B. (2015). Passion and exploitation among young adults with different labor market status in Europe. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 17–31.
- <sup>85</sup> Hardgrove, M. E., & Howard, A. P. (2015). Passion thrillers and passion killers: How to support and thwart employee passion. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(1), 16–22.
- <sup>86</sup> Katso viite 69.
- <sup>87</sup> Katso viite 81.
- <sup>88</sup> TEP -Team Entrepreneurial Passion.
- <sup>89</sup> Katso viite 81.
- <sup>90</sup> Mono-focal Team Entrepreneurial Passion.
- <sup>91</sup> Poly-focal Team Entrepreneurial Passion.
- <sup>92</sup> Rhee, S. Y. (2006). *Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions*. In the proceedings of the 65th annual meeting of the Academy of Management.
- <sup>93</sup> Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
- <sup>94</sup> Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1027–1050.
- <sup>95</sup> Katso viite 73: Vallerand, R., Salvy, S-J., Mageau, G., Elliot, A., Denis, P., Grouzet, F., & Blanchard, C. (2007).
- <sup>96</sup> Katso viite 79.

# INNOSTUKSEN JOHTAMINEN

# 3





# 3 Johtajuusnäkökulmia innostukseen

*Tuukka Kostamo ja Jori Mäkkeli*

■ Edellisessä luvussa ”Intohimoinen käsitekaaos” tarkastelimme innostuksen käsitettä eri tutkimustraditioiden kautta. Tässä luvussa keskitymme toiseen hankkeemme keskeiseen käsitteeseen: *johtajuuteen*. Tarkastelemme paitsi johtajuutta yleensä niin myös sitä, miten johtajuuden ja innostuksen suhdetta on tutkimuksissa käsitelty.

Johtajuus on käsitteenä monimutkainen, kiistelty ja täynnä ristiriitoja. Stogdillin<sup>1</sup> kuuluisan lausahduksen mukaan ”johtajuudesta on yhtä monta määritelmää kuin on ihmisiä, jotka sitä ovat yrittäneet määritellä”. Stogdill sanaili näin 1970-luvulla, eikä johtajuuden määrittely tämän jälkeen ole ainakaan helpottunut. Aiheen tutkimus ja siitä kirjoittaminen on sittemmin suorastaan räjähtänyt, varsinkin 2000-luvulle tultaessa. Erilaisia määritelmiä, lähestymistapoja ja kategorisointeja on valtavasti ja niitä tulee kiihtyvällä tahdilla lisää<sup>2</sup>.

Suomalaisittain käsittelyä hankaloittaa se, että sanat *johtaminen* ja *johtajuus* liitetään vaihtelevasti englannin kielessä käytettyihin *management* ja *leadership*-termeihin. Tutkijat ovat väitelleet leadership

ja management-käsitteiden määritelmistä ja sisällöistä jo pitkään. Yleisesti management vertautuu suomen kielen sanaan *hallinnointi* ja sillä viitataan tyypillisesti suunnitteluun, kontrolliin ja työnteon organisointiin<sup>3</sup>. Leadership puolestaan viittaa yleensä ihmisten kanssa toimimiseen: innostamiseen, kommunikointiin, visiointiin ja visioiden toteuttamiseen. Molemmilla käsitteillä on myös omat tutkimustraditionsa, historiansa ja keskeiset tutkijansa<sup>4</sup>. Management ja leadership-käsitteiden tiukalla erottelulla on myös omat kriittikkonsa. Esimerkiksi Grint<sup>5</sup> esittää, ettei käsitteiden erottelu ole helppoa, kun tarkastellaan käytännön toimintaa.

Tässä tekstissä tarkoituksenamme ei ole upota tähän määrittelysuohon. Tarkastelemme hankkeessamme nimenomaan innostuksen johtamista, miksi on perusteltua keskittyä ihmisten toimintaan. Tästä syystä luku rakentuu etenkin leadership- eli johtajuuskirjallisuuden varaan.

Luvun aluksi käsittelemme lyhyesti johtajuustutkimuksen historiaa<sup>6</sup>. Tarkastelu on melko lyhyt, mutta se auttaa nykytutkimuksen painopisteiden ymmärtämisessä. Monista näkökulmista huolimatta johtajuustutkimuksessa on hahmoteltavissa yleinen ”valtavirta”, joka kuvaa tutkimuksen painopisteiden muuttumista vuosien myötä. Sen ulkopuolelle jää luonnollisesti paljon muuta tutkimusta. Tämän jälkeen tarkastelemme lyhyesti sitä, miten innostuksen teemat ovat näkyneet johtajuustutkimuksessa. Lopuksi siirrymme kuvailemaan, miten Leading Passion -tutkimuksessa olemme lähestyneet johtajuutta, erityisesti innostuksen johtamisen näkökulmasta.

## Johtajuustutkimuksen historiaa

Yuklin<sup>7</sup> mukaan moderni johtajuustutkimus alkoi 1930-luvulla. Tätäkin ennen ihmisten johtamista on toki käsitelty monin eri tavoin. Käytännössä johtajuuden käsittely on ollut suurista johtajista puhumista. Historiallisista myyteistä aina Platonin filosofikuninkaiden, Sun Tzun

sotakenraaleiden ja Macchiavellin ruhtinaiden käsittelyyn ”johtajuus” on henkilöitynyt suuriin miehiin<sup>8</sup>, jotka tekevät suuria asioita. Carlyle<sup>9</sup> kuvasi hienosti tämän suurmiesteoriaksikin kutsutun lähestymistavan 1840-luvulla.

Teollistumisen myötä 1800-luvulla syntyi tarve uudentalaiselle ajattelulle työn tekemisestä. Management-tutkimuksen, josta johtajuustutkimuskin ponnistaa, katsotaan yleisesti alkaneen 1900-luvun vaihteessa, jolloin mm. Taylorin<sup>10</sup> *tieteellinen liikkeenjohto* ja Weberin<sup>11</sup> näkemykset *byrokratiasta* saivat paljon huomiota. Vaikka näissä näkemyksissä usein sivuttiinkin johtajuuden teemoja, keskityttiin niissä tavallisesti työn organisointiin ja muihin nykyisin management-termin alle tyypillisesti sijoitettaviin teemoihin.

Johtajuustutkimuksen juuret ovat 1920-luvun tutkimuksissa, joihin nykyisin viitataan human relations -koulukuntana. Niiden perusargumenttina oli se, että em. management-tutkimuksessa keskitytään liikaa teknisiin asioihin ja unohdetaan ihminen kokonaan. Tästä kysymyksestä ponnisti myös varhainen johtajuustutkimus: miten ihmisiä voisi tehokkaasti johtaa uudentalaisissa, teollistumisen myötä syntyneissä organisaatioissa?

Ensimmäiset johtajuustutkimukset jatkoivat melko suoraan siitä, mihin em. historiallinen tarkastelukin päättyi: suurista johtajista. 1930–1950 -luvuilla johtajuuden piirreteoria tutki sitä, mitkä yksilölliset piirteet erottavat johtajat seuraajista. Tutkimuksen kohteina olivat ne ominaisuudet tai taidot, jotka mahdollistivat tehokkaan ja tuloksellisen johtajuuden. Tässä näkökulmassa johtajuus nähtiin usein ihmisen sisäsyntyisenä ominaisuutena.

1950- ja 1960-luvuilla tutkijat turhautuivat piirreteorian ristiriitaisiin tuloksiin siitä, mitkä piirteet oikeastaan tuottavat parasta johtajuutta. Tutkimuksen keskiöön nousi käyttäytyminen: miten johtajat käytännössä toimivat ja miten heidän toimintansa vaikutti heidän johdettaviensa tuloksellisuuteen. Nyt johtajuutta ei enää tarkasteltu (ainoastaan) sisäsyntyisenä ominaisuutena. Koska kyse oli lopulta käyttäytymisestä, pidettiin johtajuutta opittavissa olevana taitona.



Eroistaan huolimatta sekä piirre- että johtajuusnäkökulmissa pyrittiin etsimään yleisiä totuuksia johtajuudesta. 1960- ja 1970-luvuilla monet tutkijat, edelliseen tutkimukseen pettyneinä, kiinnostuivat erilaisten tilanteiden ja ympäristöjen vaikutuksesta johtajuuteen, jolloin syntyi kontingenssinäkökulma. Tyypillisesti ympäristön vaikutusta tutkittiin tarkastelemalla, miten tietyt tilanteelliset muuttujat vaikuttivat niihin johtajien ominaisuuksiin tai käyttäytymiseen, joilla on vaikutusta myös alaisten toimintaan. Toisin sanoen johtajuusnäkökulma laajeni hieman johtajista ympäristön suuntaan. Johtajat pysyivät kuitenkin edelleen kiinnostuksen keskiössä, eikä ympäristön tarkastelu vielä tässä vaiheessa ulottunut muutamia elementtejä pidemmälle.

1970-luvun lopulla johtajuustutkimus oli pienimuotoisessa kriisissä: sen tuloksia pidettiin epäolennaisina ja koko kenttää liian hajanaisena, jotta se voisi tuottaa parempaa ymmärrystä johtajuudesta. 1980-luvulta ja erityisesti 1990-luvulta lähtien johtajuustutkimus sai uutta virtaa jälleen uudesta näkökulmasta. Tässä joskus *uudeksi johtajuudeksi*<sup>12</sup> nimitetyssä näkökulmassa korostuvat johtajien visionäärisyys, karismaattisuus sekä hyvät kommunikointitaidot. Näkökulman tunnetuimpia yksittäisiä teorioita ovat transformationaalinen, karismaattinen, sekä visionäärinen johtajuus. Leading Passion -hankkeen näkökulmasta tämä suuntaus on erityisen mielenkiintoinen, sillä viimeistään tässä vaiheessa alaisten innostamisesta ja motivoinnista tuli keskeinen teema johtajuuskeskustelussa. Palaamme tähän myöhemmin.

Vaikka tässä luvussa käsiteltyjen ”valtavirtateorioiden” lisäksi johtajuustutkimuksen marginaaleissa on ollut valtavasti muitakin näkökulmia, on perusteltua väittää, että ennen 1990- tai viimeistään 2000-lukua johtajuustutkimus on ollut korostetusti johtajakeskeistä. Monet tutkijat ovat kritisoineet tätä johtajakeskeisyyttä varsin kärjekkäästikin. Esimerkiksi Gemmill ja Oakley<sup>13</sup> valittelevat tämän näkökulman kutistavan kaikki muut toimijat pelkiksi ”lampaiksi” tai jopa ”vieraantuneiksi roboteiksi”, jotka opetetaan seuraamaan johtajaa – mikä voi johtaa jopa oppittuun avuttomuuteen. Yksittäisten johtajien näkökulma on yllättävän vahva. Glynn ja Raffaelli<sup>14</sup> huomasivat johtajuustutkimus-

katsauksessaan, että 83 prosentissa tutkimuksia johtajia tarkasteltiin yksittäisinä vahvoina toimijoina; muiden toimijoiden rooli helposti unohdetaan.

Vaikka monet yksittäisen suuren johtajan näkökulmaa vastaan nousevat näkökulmat ovatkin saaneet alkunsa huomattavasti aiemmin, murtautuivat ne läpi oikeastaan vasta 1990-luvun lopulla ja erityisesti 2000-luvulle tultaessa. Uuden johtajuuden jälkeen johtajuustutkimuksessa ei ole enää selkeästi ollut nähtävissä yhtä merkittävää valtavirtänäkökulmaa. Jos jotakin suuntausta voisi tällaiseksi kutsua, olisi se silloin nimenomaan tämä yksittäisen johtajan dominanssin haastaminen. Uusissa näkökulmissa pyritään eri tavoin eroon yksinkertaisesta johtajaan keskittyvästä ajattelutavasta. Tätä tehdään yhtäältä muidenkin kuin johtajien roolia korostamalla. Toisaalta johtajuuden laajentumista tutkitaan myös tarkastelemalla laajemmin ympäristöä.

Vaikka hajautuneen tai jaetun johtajuuden ajatuksia on nostettu management-tutkimuksen historiassa esiin aina silloin tällöin, on se noussut johtajuustutkimuksen keskiöön vasta 2000-luvulla. Jaetun johtajuuden tarkastelussa on hyödynnetty useita erilaisia lähestymistapoja, joiden kaikkien perusajatuksena on kuitenkin se, että johtajuus ei ole yksilön ominaisuus, vaan jakautuu usealle toimijalle. Bennett ja kumppanit<sup>15</sup> vetävät alueen tutkimusta yhteen ja esittävät kolme jaetun johtajuuden keskeistä piirrettä: 1) johtajuus nousee ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, 2) johtajuuden rajat ovat avoimet ja 3) asiantuntemus on ryhmässä jakaantunut useille ihmisille. Näin ollen johtajuutta tarkastellaan ryhmän dynaamisena sosiaalisena prosessina: useat ihmiset osallistuvat sen rakentumiseen ja eri ihmisten rooli voi vaihdella siinä ajan kuluessa. Luonnehdinnassa näkyy myös ajatus siitä, että johtajuuden hajaantumien on *hyvä* asia, sillä useilla ihmisillä voi olla ryhmän toiminnan kannalta tärkeää osaamista.

Monet tutkijat ovat myös ryhtyneet tarkastelemaan johtajuutta ihmistoimijoita laajemmin. Näissä lähestymistavoissa pyritään eri tavoin tuomaan johtajuuden ympäristö ja tilannekonteksti osaksi tarkastelua. Näkökulmia on useita: Esimerkiksi sosiomateriaalinen näkökulma<sup>16</sup>

tarkastelee nimensä mukaisesti sosiaalisten ja materiaalistien tekijöiden vuorovaikutuksesta syntyvää johtajuutta. Erilaiset kontekstuaaliset näkökulmat<sup>17</sup> pyrkivät ymmärtämään kontekstin vaikutusta ja jatkavat eräällä tavalla kontingenssinäkökulman mukaista tutkimusta. Myös käytänteiden tutkimusta on tuotu johtajuudentutkimukseen, ja uusi ”johtajuus käytäntönä” -näkökulma<sup>18</sup> on noussut 2010-luvulla esiin aiemman, 1990-luvun lopun strategiatutkimuksen *strategia käytäntönä* -näkökulman vanavedessä. Tässä näkökulmassa sosiaalisten ilmiöiden katsotaan muovautuvan arjen käytäntöjen kautta ja niiden osana. Näin johtajuuskin nousee organisaatioiden työkäytänteistä; se, mitä arjessa tehdään, antaa johtajuudelle muodon.

Johtajuustutkimuksessa on siis tunnistettavissa trendi, joka vie tarkastelunäkökulmaa yksittäisten toimijoiden tarkastelusta kohti laajempaa kuvaa. Tässä kehityksessä johtajista tulee osa laajempaa prosessia: myös muiden ihmisten toiminta nähdään tärkeänä ja ympäristön, usein keskeinen, vaikutus tunnistetaan. Tämä suuntaus epäilemättä vaikeuttaa johtajuuden tutkimusta, sillä enää tarkastelua ei voi rajata pelkästään johtajan toimintaan, vaan mukaan on otettava laaja joukko muita toimijoita. Samalla on melko helppoa ymmärtää, miksi tämänkaltaisen suuntaus nähdään mielenkiintoisena: Laajemman tarkastelun voi odottaa antavan meille parempaa ymmärrystä johtajuuden luonteesta. Tämä näkökulman muutos ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yksittäisillä ihmisillä tai johtajilla olisi väliä. Sekä historiallisesti merkittävien johtajien että organisaation lähiesimiesten toimintaa tarkastellessa voi huomata, että yksittäisen ihmisen toimilla voi olla valtava vaikutus muiden ihmisten toimintaan ja lopputuloksiin. Johtajat ja esimiehet kaikki toimivat kuitenkin tietyssä ympäristössä, joka muokkaa heidän toimintaansa ja sen vaikutuksia. Yksittäisen toimijan merkitys ja rooli johtajuudessa rajoittuu siis aina ympäristön ja tilanteen mukaan.

# Johtajuus ja innostaminen

Jos johtajuustutkimuksessa on keskitytty liikaa yksittäisten johtajien toiminnan tarkasteluun, niin samalla tutkimus näyttää olleen suorastaan hullaantunut yhdestä toiminnan osa-alueesta: innostuksesta ja motivoinnista. Jo Weber käsitteli kirjoituksissaan karismaattisia johtajia, jotka ”pystyvät hyödyntämään intohimoisia tunteita kiihkeiden seuraajien houkuttelemiseen sosiaalisten ja organisatoristen muutosten aikaansaamiseksi”<sup>19</sup>. Sama ilmiö näkyy myös tutkimuksen ulkopuolella: nykyään johtajuudella tarkoitetaan yleisesti nimenomaan karismaattista ihmisten innostamista.

Tämä innostamisen teema on ollut merkittävä osa johtajuustutkimusta käytännössä koko sen historian ajan. Vuoden 1986 artikkelissaan Sievers<sup>20</sup> hyökkää aikansa motivaatiotutkimusta vastaan. Hän esittää, että viimeisen 25 vuoden kerätty tieto motivaatiosta ja johtajuudesta ei vastaa hänen omia havaintojaan ihmisten työskentelystä organisaatioissa<sup>21</sup>. Sieversin mielestä motivaation sijaan tutkimuksessa pitäisi tarkastella merkityksellisyttä. Motivaation keskeisyys tuon ajan johtajuuskeskustelussa tulee hyvin ilmi hänen kirjoituksessaan.

Samoihin aikoihin Sieversin artikkelin kanssa nosti päätään edellä kuvailemamme uuden johtajuuden näkökulma, joka teki ihmisten motivoinnista ja inspiroinnista johtajien toiminnan kulmakiven. Erilaiset visio-, missio-, strategia- ja arvojulistukset, jotka ovat useimpien organisaatioiden työkalupakeissa tänäkin päivänä saivat alkunsa näihin aikoihin. Smircich ja Morgan<sup>22</sup> ovat kuvanneet, että johtaja ryhdyttiin näkemään merkityksen johtajana tai muokkaajana (*manager of meaning*). Hänen tehtävänsä on muokata alaistensa ja organisaationsa merkityksiä ja sosiaalista todellisuutta toivottuun suuntaan. Eräässä mielessä Sieversin näkemys siis otti tuulta alleen johtajuuskeskustelussakin, sillä merkityksellisyuden tarkastelu lisääntyi räjähdysmäisesti. Se kuitenkin tapahtui hyvin johtajuustutkimukselle ominaisella tavalla. Keskeiseksi kysymykseksi muodostui se, miten johtaja voisi hyödyntää tätä merkityksellisyttä organisaation johtamisessa sen sijaan, että keskityttäisiin

tarkastelemaan alaisten omia näkemyksiä siitä, mikä tekee heidän työs-  
tään merkityksellistä.

Hyvä esimerkki innostamisen keskeisyydestä uuden johtajuuden  
näkökulmassa on transformationaalinen johtajuus. Bassin<sup>23</sup> transforma-  
tionaalinen johtajuus rakentuu neljän kulmakiven varaan: 1) ihannoit-  
tu vaikuttaminen, 2) inspiroiva motivointi, 3) älyllinen stimulointi ja  
4) alaisten yksilöllinen huomioiminen. Kaksi ensimmäistä kulmakiveä  
liittyvät kiinteästi innostamiseen. Ensimmäisessä johtaja toimii korkei-  
den eettisten arvojen mukaan pyrkien toimimaan alaistensa roolimalli-  
na. Toisen keskiössä on alaisten motivointi kohti korkeampia tavoitteita  
muun muassa selkeän vision avulla. Vaikka uuden johtajuuden näkö-  
kulman alla on useita erilaisia johtajuusteorioita, painottavat ne kaikki  
vahvasti innostusta ja motivointia.

Kuten johtajuustutkimus laajemminkin myös innostuksen ja mo-  
tivoinnin osalta tutkimus keskittyy johtajiin ja heidän toimiinsa. Sama  
pätee myös laajemmin muun muassa tunteiden ja johtamisen tutki-  
mukseen. Tutkimuksessa on tarkasteltu laajalti sitä, miten johtajan  
tunneilmaisuus voi vaikuttaa alaisten toimintaan<sup>24</sup>. Yleensä on keskityt-  
ty siihen, miten johtaja voi käyttää tunneilmaisuutta strategisena keinona  
alaidensa johtamisessa<sup>25</sup>. Tutkimuksessa on myös luotu useita teorioita  
siitä, mitä kautta johtajan tunteet voivat tarttua alaisiin<sup>26</sup>.

Kuten huomataan, motivaatiota ja innostusta – sekä mm. positiivi-  
sia tunteita – on tarkasteltu johtajuustutkimuksessa yleensä sellaisina il-  
miöinä, joita johtaja voi alaisissaan saada aikaan. Tässä kirjassa otamme  
aiheeseen erilaisen lähestymistavan. Esimerkiksi kirjan luvussa ”Into-  
himoinen käsitekaos” tarkastelemme innostusta monesta näkökulmas-  
ta. Yksi keskeisimmistä havainnoistamme on se, että innostus syntyy  
ihmisessä itsessään; sitä ei voida ”kaataa ihmiseen” ulkopuolelta.

Myös motivaatiota on ryhdytty tarkastelemaan johtajuustutkimuk-  
sessa vastaavalla tavalla. Muutamia tutkimuksia<sup>27</sup> on tehty esimerkiksi  
itsemääräytymisteorian näkökulmasta, jonka varaan myös oma lähes-  
tymistapamme rakentuu. Näissä tutkimuksissa johtajuutta kuitenkin  
tarkastellaan hyvin perinteisesti keskittymällä johtajan toimintaan ja

sen vaikutuksiin alaisissa. Tutkimuksissa havaittiin muun muassa, että alaisten motivaatio oli korkeampi, jos he kokivat johtajuuden tukevan heidän autonomisuuttaan.

Jaetun johtajuuden näkökulma on johtajuustutkimuksessa suhteellisen uusi. Suurin osa sitä pohtivista kirjoituksista pyrkii määrittelemään jaetun johtajuuden piirteitä ja muotoja. Empiiristä tutkimusta on tässä vaiheessa vielä verraten vähän ja erityisesti jaetun johtajuuden vaikutuksesta motivaatioon tai innostukseen on hankalaa löytää tutkimuksia. Teoreettisella tasolla asiaa on pohdittu jonkin verran. Yleisesti ottaen tutkijat päätyvät samaan tulokseen kuin Pearce ja Conger keskustelusaan Locken kanssa<sup>28</sup>. He toteavat jaetusta johtajuudesta keskustellessaan, että käytännön tasolla motivaation lähteet organisaatiossa ovat hajaantuneet laajalle ja jakautuvat monilla tavoilla ryhmän jäsenien kesken. Toisin sanoen motivointi tai motivoituminenkaan ei jaetun johtajuuden näkökulmasta ole ainoastaan johtajan vastuulla. Kovinkaan paljon tätä pidemmälle ei tarkasteluissa usein päästä. Mitä motivaation lähteiden ”jakautuminen” käytännössä tarkoittaa, millä tavalla motivoituminen pitää ottaa huomioon jaettua johtajuutta pohdittaessa, mikä tarkemmin ottaen on virallisen johtajan rooli tällaisessa tilanteessa ja niin edelleen?

Emme löytäneet valtavasta johtajuuskirjoitusten merestä näkökulmia, joissa jokin jaetun johtajuuden näkökulma oli yhdistetty ihmisestä itsestään nousevaan innostuksen tai motivaation määritelmään. Esittemme seuraavaksi hankkeemme lähestymistavan johtajuuteen, jonka yhteydessä pohdimme myös sitä, mitä vaikutuksia em. näkökulmien ja määritelmien yhdistämisellä voisi innostuksen johtamisen tarkastelulle olla.

## Johtajuuslähestymistapa Leading Passion -hankkeessa

Olemme tässä luvussa käsitelleet johtajuustutkimuksen historiaa ja sen painopisteen muuttumista kohti jaettua johtajuutta, mutta emme

käsitettä tarkemmin. Lähdimme johtajuuden yleisestä määritelmästä, jossa se liittyy ihmisten kanssa toimimiseen, mutta mitä johtajuus itse asiassa *on*? Mitä siihen sisältyy, missä sen rajat ovat, miten sitä pitäisi tarkastella?

Kuten oikeastaan kaikesta muustakin johtajuuteen liittyvästä, on tästäkin peruskysymyksestä käyty varsin kiivasta väittelyä tutkijoiden kesken. Perinteisissä näkökulmissa johtajuus on vahvasti henkilöitynyt johtajaan, jolloin käytännössä mitkä tahansa johtajan ominaisuudet tai toimintatavat on katsottu osaksi ”johtajuutta”. Jaetumpaa johtajuutta painottavien näkökulmien osalta johtajuuden määrittely tulee keskeisemmäksi kysymykseksi. Mitä itse asiassa ollaan jakamassa?

Väittely johtajuuden ”todellisesta” luonteesta on niin moniulotteinen, ettei tässä luvussa ole mahdollista sukeltaa siihen kovinkaan syvällisesti. Muutamat jakolinjat ovat kuitenkin tärkeitä sen ymmärtämiseksi, mistä suunnasta lähestymme johtajuutta Leading passion -hankkeessa. Lähdemme omassa tarkastelussamme samasta lähtökohdasta kuin Grint<sup>29</sup>, joka esittää, että väittelyt johtajuuden ”todellisesta” luonteesta ovat tuomittuja johtamaan umpikujaan. Hänen mukaansa johtajuus on ”perimmältään kiistanalainen käsite” (*essentially contested concept*): sitä voi lähestyä lukemattomista suunnista ja lukemattomilla eri tavoilla, jotka eivät ole keskenään yhteismitallisia tai järkevästi verrattavissa. Näin ollen yksimielisyyttä johtajuuden sisällöstä on mahdotonta saavuttaa. Grint toteaa sen sijaan, että meidän täytyy olla tietoisia siitä, mikä oma lähestymistapamme on ja mitä vaikutuksia valinnallamme on johtajuuden tarkastelulle ja sen toteuttamiselle. Meidän on toisin sanoen pohdittava oman lähestymistapamme hyviä ja huonoja puolia.

Johtajuuden historiallista, yksilökohtaista näkökulmaa olemmekin jo tarkastelleet: lähestymme johtajuutta jaettuna ilmiönä. Toinen näkökulmaamme leimaava piirre on se, että tarkastelemme johtajuutta sosiaalisesti rakennettuna ilmiönä. Suurin osa johtajuustutkimuksesta on määrällistä, jolloin johtajuus määritellään edeltä käsin tietynlaiseksi, jonka jälkeen tarkastellaan, miten määriteltyä johtajuutta toteutetaan käytännössä. Bryman ja muut<sup>30</sup> esittävät, että tällaisessa lähestymis-

tavassa ei niinkään pyritä paljastamaan johtajuuden merkityksiä, vaan asettamaan niitä ennalta. Me haluamme ymmärtää johtajuutta sellaisena kuin se organisaatioissa esiintyy. Sosiaalisessa konstruktionismissa<sup>31</sup> perusajatuksena on se, että sosiaalisina toimijoina luomme ne sosiaaliset maailmat, joissa asumme. Ilmiöt kuten johtajuus saavat muotonsa sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Ymmärtääksemme johtajuutta meidän on siis tarkasteltava sitä ympäristöä ja tilannetta, jossa johtajuus saa muotonsa.

Johtajuuden sisällön kannalta tämä tarkastelutapa on varsin laaja ja vapaa. Kelly<sup>32</sup> kuvaa samanlaista lähestymistapaa johtajuuteen esittäessään, että se voidaan ajatella ”tyhjänä merkisijänä” eli käsitteenä, joka pystyy pitämään sisällään miltei mitä tahansa merkityksiä, joita haluamme sille antaa. Omaa lähestymistapaamme voisikin kutsua vaikkapa skeptiseksi johtajuusnäkökulmaksi. Oletamme, että johtajuutta todella tapahtuu organisaatioissa, mutta sen merkitys, tärkeys ja sisältö saavat muotonsa aina organisaation omien jäsenten puheiden ja toimintojen kautta. Tällaisen lähestymistavan mukaisessa tutkimuksessa keskeiseksi kysymykseksi muodostuukin se, miten organisaation jäsenet *itse* johtajuuden ymmärtävät ja millaisia vaikutuksia tällä käsityksellä on.

Tämä näkökulma palvelee hyvin hankkeemme tavoitteita, sillä se antaa hyvät välineet johtajuuden paikallisten merkitysten tarkasteluun. Kun organisaation jäsenien omat luonnehdinnat asetetaan tutkimuksen kohteeksi, voidaan johtajuuden arkipäivän toteutumisesta saada rikas kuvaus. Tarkastelun kohteena ovat siis organisaation jäsenten omat ymmärrykset johtajuudesta<sup>33</sup>. Lisäksi lähestymistapa antaa tilaa myös erilaisen johtajuuden jakautumisen muotojen tarkasteluun. Johtajuuden jakautuminen ihmisten välillä sekä ympäristön vaikutus (organisaation historia, käytännöt, kollegat, esimiehet, alaiset ym.) voidaan ottaa tarkastelun kohteeksi sen mukaan, minkälaisen merkityksen tutkittavat niille antavat.

Tällainen johtajuusnäkökulma sopii hyvin yhteen myös valitsemamme innostuksen näkökulman kanssa. Käsittelemme hankkeessa



innostusta sopivassa ympäristössä ihmisestä itsestään nousevana ilmiönä. Näin ollen myös innostus saa merkityksensä organisaation omien jäsenten kokemuksista, joihin organisaatioympäristö vaikuttaa oleellisesti. Kun samalla tarkastelemme johtajuutta ilmiönä, joka muokkautuu ympäristössään, antaa se meille erinomaiset välineet liittää sekä innostus että sen johtaminen tiiviisti organisaation toimintaan; molemmat saavat muotonsa osana arjen toimintaa. Tämä lähestymistapa antaa erinomaiset lähtökohdat innostuksen ja sen johtamisen ymmärtämiseen organisaation arjessa.

Lähestymistapamme yksi haaste liittyy siihen, mistä voimme lähteä liikkeelle tarkastellessamme johtajuutta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä? Miten erottelemme johtajuuden muista sosiaalisista ilmiöistä? Tässä seuraamme Alvessonin ja Spicerin<sup>34</sup> esimerkkiä. He esittävät, että tarkastelussa voidaan lähteä varsin laajasta määrittelystä, joka saa tarkemman muotonsa tutkimuksen edetessä. Heidän lähestymistavassaan johtajuutta lähestytään yhdenlaisena vaikuttamisen prosessina, joka sisältää paikallisesti rakennettuja merkityksiä. Johtajuus käsitetään siis ajan yli muuttuvana vaikuttamisen prosessina, joka saa tarkemman sisältönsä siihen osallistuvien jäsenten näkemysten kautta.

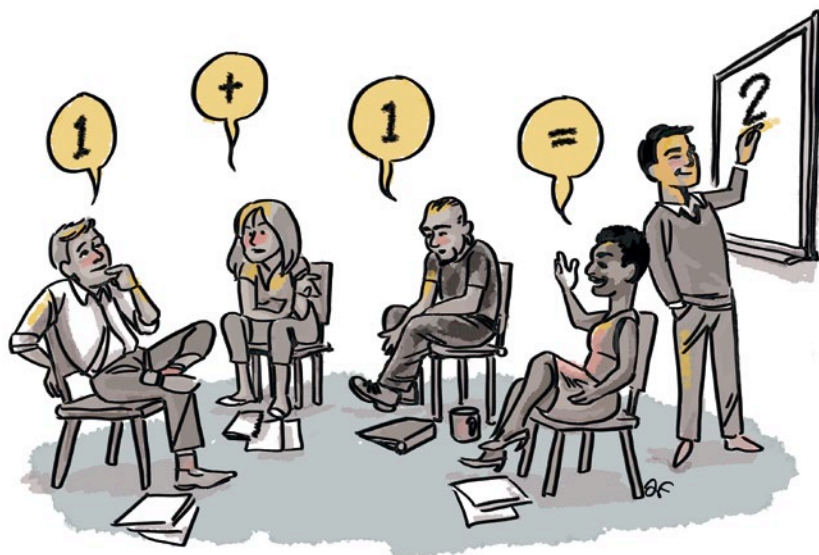
Johtajuusnäkökulmamme siis korostaa johtajuuden sosiaalisen rakentumisen luonnetta. Keskeiseksi kysymykseksemme muodostuu se, mitä organisaatioiden jäsenet itse ajattelevat johtajuudesta. Lähestymistapamme innostukseen on samanlainen: innostus on ihmisestä itsestään nouseva ilmiö. Sekä innostukseen että johtamiseen vaikuttaa oleellisesti se tilanne ja ympäristö, jossa ihmiset toimivat. Näkökulmasamme johtajuus on lisäksi jakaantunut useiden ihmisten kesken; se ei ole ainoastaan johtajien asia. Näin ollen innostuksen johtamista tarkastellessa on otettava huomioon organisaation toimijat mahdollisimman laajasti. Miten eri toimijat osallistuvat innostuksen johtamiseen organisaation arjessa?

- 1 Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.
- 2 Amazon.com-verkkokaupasta löytyy 27.10.2017 hakusanalla ”leadership” 194 235 ja sanalla ”management” 1 068 712 kirjaa. Sanomattakin on selvää, ettei tällaisen materiaalin määrän läpikäyminen ole käytännössä mahdollista!
- 3 Hyvä lähde management-tutkimuksen historiaan: Wren, A. D. (2005). *The history of management thought* (5. painos). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 4 Kostamo on käsitellyt aiemmin leadership- ja management-tutkimuksen historiaa tekstissä: Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (79–110). Helsinki: Alma Talent Oy.
- 5 Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- 6 Johtajuustutkimuksen historiaa käsitellään samalla tavalla useissa alan oppikirjoissa. Tässä kirjoituksessa olemme lainanneet paljon teoksesta: Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos). New York, NY: Prentice-Hall.
- 7 Katso viite 6.
- 8 Historiallisesti kyse on *nimenomaan* miehistä. Naiset esiintyvät tarinoissa yleensä korkeintaan sivurooleissa harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Tässä on yksi johtajuusajattelun teema, joka on muuttunut vasta viimeisten parin vuosikymmenen aikana, kun naiset ovat rikkoneet lasikatkoja laajalla rintamalla.
- 9 Carlyle, R. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: James Fraser.
- 10 Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Row.
- 11 Weber, M. (1978). *Economy and Society, 2 vols.* (G. Roth & C. Wittch, Trans.). Berkeley: Calif.
- 12 Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.), *Handbook of organization studies* (276–292). London: Sage.
- 13 Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2), 113–130.
- 14 Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals*, 4, 359–401.
- 15 Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- 16 Oborn, E., Barrett, M. & Dawson, S. (2013). Distributed leadership in policy formulation: A sociomaterial perspective. *Organization Studies*, 34, 253–276.
- 17 Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607–1633.
- 18 Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4, 363–379.
- 19 Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership*, 9 (3), 396–415.
- 20 Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7 (4), 335–351.
- 21 Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7 (4), 335.
- 22 Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257–273.
- 23 Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 24 Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 493–504.

- <sup>25</sup> Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26 (4), 518–531.
- <sup>26</sup> Esimerkiksi tunnetartunta (emotional contagion): Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The Impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26 (4), 577–593.
- Sekä teoria tunteista sosiaalisen informaation lähteenä (engl. emotions as social information): Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychology*, 18 (3), 184–188.
- <sup>27</sup> Oostlander, J., Güntert, S. T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and volunteer motivation: A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (5), 869–889.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49 (3), 256–275.
- <sup>28</sup> Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 622–628.
- <sup>29</sup> Katso viite 5.
- <sup>30</sup> Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations*, 41, 13–30.
- <sup>31</sup> Esimerkiksi Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise on the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor.
- <sup>32</sup> Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67 (8), 905–922
- <sup>33</sup> Iszatt-White, M. (2009). Leadership as emotional labour: The effortful accomplishment of valuing practices. *Leadership*, 5 (4), 447–467.
- <sup>34</sup> Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *Metaphors we lead by. Understanding leadership in the real world*. New York, NY: Routledge.

# TYÖN KEHITTÄMINEN

# 4





# 4 Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat

*Reima Launonen ja Maria Ruotsalainen*

## Johdanto

■ Käsittelemme tässä luvussa Leading Passion -hankkeen aikana toteutettuja IMQ-prosesseja, jotka Filosofian Akatemia toteutti Leading Passion -hankkeen yhteistyöorganisaatioissa Pipelifella, Santanderilla, Clear Channelilla sekä Suomen Ekonoimeilla. IMQ tulee sanoista ”intrinsic motivation quotient” – suomeksi ”sisäisen motivaation osamäärä”. IMQ-prosessi koostuu aktiivista henkilöstön työhyvinvointia selvittävistä mittauksista prosessin alussa ja lopussa, yhteiskehittelyyn nojaavista työpajoista sekä työpajoissa kehitetyistä kehityschdotuksista, joiden tavoitteena on lisätä motivaatioita ja innostusta työssä. Aktiivinen työhyvinvointi viittaa itse työn tekemisestä kumpuvaan innostukseen, joka ilmenee työn imuna ja toimintana. Sen vastinpari,

passiivinen työhyvinvointi taas koskee työn puitteissa viihtymistä, jossa hyvinvointi ei synny ensisijaisesti kuitenkaan työhön liittyvän toiminnan kautta. IMQ-prosessit olivat osa Leading Passion -hankkeen tavoitetta luoda innostavampaa työelämää ja sen kautta keino luoda, löytää ja viedä työn arkeen innostusta ja motivaatioita tukevia käytänteitä. Hankkeen tavoitteena oli löytää sekä parhaita olemassa olevia käytänteitä että kehittää uusia tapoja vahvistaa työntekijöiden motivaatioita ja innostusta. IMQ-prosessien avulla kartoitettiin vahvuuksia sekä mahdollisia kehityskohteita, joihin yhdessä työntekijöiden kanssa etsittiin ratkaisuja työpajoissa.

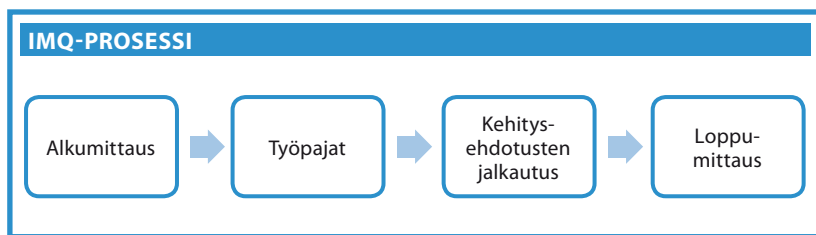
Kerromme seuraavaksi lisää IMQ-prosessista kokonaisuudessaan ja avaamme sitä teoreettista viitekehystä, johon prosessi perustuu. Tämän jälkeen käymme läpi työpajoissa hyödyntämiämme toimintatapoja. Viimeisenä keskitymme kuvamaan tarkemmin sitä, miten toimimme kunkin kumppaniorganisaation kanssa, minkälaisia haasteita niissä nousi esiin ja miten haasteita lähdettiin ratkomaan. Kerromme myös, mitä toimenpiteitä toteutimme mittauksen jälkeen, miten mittaus toimi yhteistyöorganisaatioissamme järjestetyissä työpajoissa innostuksen mittaamisen työkaluna ja muutoksen mahdollistajana. Tarkastelemme myös työpajoissa esiin nousseita kehitysehdotuksia sekä sanoitamme niiden pohjalta nousseita parhaita käytäntöjä innostuksen lisäämiseksi työssä. Lopuksi pohdimme vielä IMQ-prosessien keskeisiä löydöksiä hankkeemme kannalta: mietimme mistä syntyy työn merkityksellisyys ja miten voimme tukea motivaation ja innostamisen vahvistumista organisaatioissa.

## IMQ-prosessi: mittaamisen kautta kehittämiseen

IMQ-prosessin keskeisenä tavoitteena oli määrittää siihen osallistuvien organisaatioiden haasteet liittyen työmotivaation ja etsiä näihin haasteisiin parannusehdotuksia sekä kasvattaa henkilöstön mahdollisuutta

vaikuttaa omaan työhönsä. Pyrimme myös prosessin kautta voimaautamaan siihen osallistuvia henkilöstön jäseniä ja tätä kautta auttamaan heitä motivoitumaan työssään. Prosessien osana suoritettiin myös tutkimusta keräämällä määrällistä ja laadullista aineistoa: Leading Passion-hankkeen tutkija Tuukka Kostamo nauhoitti työpajoissa käytyjä keskusteluja selvittääkseen, miten johtajuudesta keskustellaan. Hankkeen tutkijat tulevat vielä jatkossa käymään läpi mittauksissa kerättyä määrällistä aineistoa.

IMQ-prosessi koostui jokaisessa osallistujaorganisaatioissa neljästä vaiheesta: 1) organisaation haasteita kartoittavasta alkumittauksesta, jonka avulla pyrittiin selvittämään sisäisen motivaatioon liittyvien tekijöiden tilaa ja tasoa organisaatiossa (ks. seuraavaksi ja luku ”Intohimoinen käsittekaos”), 2) Filosofian Akatemian valmentajien vetämistä organisaatioiden haasteita käsittelevistä työpajoista, joissa muodostettiin myös mahdolliset kehitysehdotukset haasteisiin, 3) kehitysehdotusten jalkauttamisesta ja 4) loppumittauksesta. Ratkaisutoimenpiteiden tehokkuutta tarkasteltiin prosessien lopuksi vertailemalla alku- ja loppumittausten tuloksia.



Kuvio 1. IMQ-prosessi.

IMQ-prosessin keskeinen osa on IMQ-mittaus eli sisäisen motivaation mittaus, joka perustuu useampaan tieteelliseen viitekehykseen. Se ei kuitenkaan itsessään ole tieteellinen mittari, vaan se on tarkoitettu kartoitus- ja kehitystyökaluksi organisaatioille. Suunnitellessamme mitausta hyödynsimme muun muassa Mihály Csíkszentmihályin kehittämää flow-teoriaa sekä Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämää

itsemäärämisteoriaa. Flow-teorian mukaan flow on optimaalinen olemisen ja tekemisen tila, jossa ollessamme olemme täysin keskittyneitä käsillä olevaan tehtävään.<sup>1</sup> Flow'ta voidaan tukea organisaatioissa erilaisilla prosesseilla ja rakenteilla, kuten minimoimalla työn keskeytysten määrää. Itsemäärämisteoriassa keskeistä puolestaan on yksilöiden perustarpeiden toteutumisen tukeminen. Nämä perustarpeet ovat autonomia (*autonomy*) eli valinnanvapaus, kompetenssi (*competence*) sekä ihmissuhteet (*relatedness*)<sup>2</sup>. Nämä motivaatiolle ja aktiiviselle työhyvinvoinnille keskeiset tekijät on IMQ-prosessimme viitekehyksessä käännetty *vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi*.

Motivaatio on keskeinen voimavara työssä, ja sitä on monenlaista. Voimme puhua ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio on keppiä ja porkkanaa: se tuottaa toimintaa ihmisessä joko palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Vaikka ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkkiot ovat rakenteellinen osa työelämää, ei toimintamme tule perustua ainoastaan tai edes pääsääntöisesti ulkoiseen motivaatioon, koska se, ei ole kestävä. Innostuksen ylläpitämiseksi tarvitaan myös itsessään palkitsevaan toimintaan viittavaa sisäistä motivaatiota, jolloin nautimme itse tekemisestä. Sisäisesti motivoitunut henkilö usein uppoutuu tekemiseensä ja innostuu siitä. Hän ei kaipaa ulkoista palkkiota tai kannustinta toiminnalleen.

Harvalle meistä työ on kuitenkin kokonaisvaltaisesti sisäisesti motivoivaa. Työhön kuuluu tehtäviä, joita teemme nautinnolla, mutta myös tehtäviä, jotka on vain tehtävä, vaikka ne eivät olisikaan itsessään innostavia. Siksi onkin mielekästä puhua sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi myös sisäistetyistä motivaatiosta. Itsemäärämisteorian kehittäjät Ryan ja Deci ovat huomauttaneet, että motivaatio voidaan nähdä jatkumona. Sen toisessa päässä on tila, jossa motivaatiota ei ole lainkaan ja toisessa päässä on sisäinen motivaatio.<sup>3</sup> Ulkoinen motivaatio on jatkumolla varsin kaukana sisäisestä motivaatiosta, kun taas sisäistetty motivaatio esiintyy sisäisen motivaation rinnalla. Sisäistetyllä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että koemme toiminnan motivoivaksi, koska olemme sitoutuneet niihin tavoitteisiin ja päämääriin, joiden



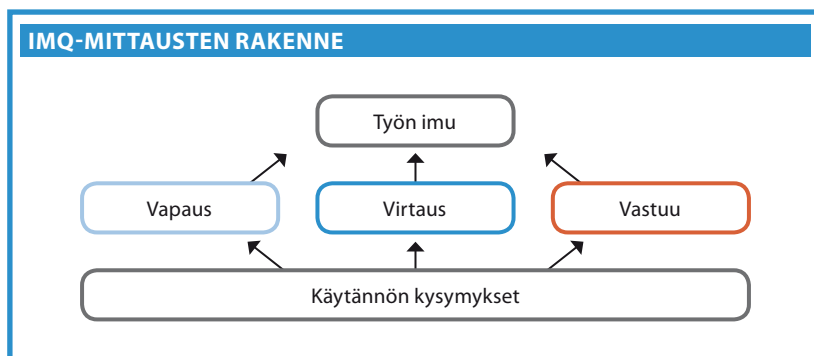
toteutumista toimintamme edistää. Näin ollen, vaikka itse työtehtävä ei välttämättä olisi sisäisesti motivoiva ja innostava, voimme kokea sisäistettyä motivaatiota sitä tehdessämme, jos se auttaa meitä saavuttamaan päämäärämme. Työelämässä nämä päämäärät ovat usein sidottuja organisaation tavoitteisiin ja ne myös jaetaan muiden kanssa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että henkilöstö tuntee hyvin organisaation tavoitteet ja kokee, että pystyy yhdessä aidosti ja omaehtoisesti sitoutumaan niihin.

Tarkastelemme tässä luvussa IMQ-prosessia neljässä yhteistyöorganisaatiossamme. Nämä organisaatiot edustavat erilaisia toimialoja: Clear Channel on myyntiorganisaatio, Suomen Ekonomit etujärjestö, Santander toimii rahoitusalla ja Pipelife puolestaan teollisuudessa. Myös organisaatioiden koko sekä maantieteellinen sijainti vaihtelevat – niin Clear Channel, Santander kuin Suomen Ekonomit ovat sijoittuneet pääkaupunkiseudulle, kun taas Pipelifella on tehtaita Haaparannassa saakka. Näistä eroavaisuuksista johtuen ei siis liene yllätys, että organisaatioissa kohtaamamme haasteet vaihtelivat organisaatioista toiseen. Myös samankaltaisuuksia kuitenkin löytyi, ja tietynlaiset haasteet näyttävät toistuvan toimialasta riippumatta. Nostamme jokaisen organisaation osalta esiin alkumittauksessa paikannetut haasteet sekä kuvailemme sitä, miten lähdimme näitä haasteita työstämään työpajoissa ja minkälaisia kehitysehdotuksia niissä muodostui. Lisäksi kerromme kehitysehdotusten jalkauttamisesta ja lopuksi kurkistamme vielä loppumittausten tuloksiin.

Aloitimme IMQ-prosessit kaikissa yhteistyöorganisaatioissa kartoitavalla alkumittauksilla (IMQ-mittaus), jotka toteutettiin vuosien 2015 ja 2016 aikana. Alkumittaus rakentui noin 120 kysymyksestä, ja tavoitteenamme oli saada mahdollisimman moni organisaation henkilöstöstä vastaamaan kyselyyn. Osassa tutkituista organisaatioista tässä onnistuttiin yli odotusten: Clear Channelilla vastaajamäärä oli jopa 96 prosenttia.

Alkumittauksella kartoitimme laajasti aktiivista työhyvinvointia yhteistyöorganisaatioissa. Keskeisenä mittauksen kohteena olivat *työn*

*imu*, sekä kolme em. itsemääräytymisteoriaan pohjaavaa temaattista osa-aluetta: vapaus, virtaus ja vastuu (ks. myös luku ”Intohimoinen käsitekaos”) (kuvio 2). Työn imulla viitataan siis tilaan, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta työtä tehdessään ja pystyy uppoutumaan työnte-koon ilman suurempia häiriöitä. Lisäksi työn imussa olevat työntekijät kokevat vahvaa omistajuutta omasta työstään. Jo useamman vuosikymmenen ajan tutkittu työn imu kertoo siitä, miten innostuneita, uppou-tuneita ja omistautuneita henkilöstö on työlleen. Nämä kolme tekijää pyrkivät selittämään myös työn imua. Jos työn imu kertoo sen, miten innostuneita olemme työssämme, vapaus, virtaus ja vastuu pyrkivät antamaan vastauksen kysymykseen: miksi olemme innostuneita työs-sämme?



Kuvio 2. IMQ-mittauksen rakenne.

Vapaus, virtaus ja vastuu kartoittavat muun muassa sitä, miten paljon henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä olosuhteisiin (vapaus), minkälainen kiireen, ylikuormituksen, työn sujuvuuden, hallinnan tunteen ja oppimisen kokemus heillä on työssään (virtaus) sekä miten ryhmähenki, esimiestyö ja oman työn merkityksellisyys koetaan (vastuu). Jokainen näistä kolmesta temaattisesta osa-alueesta jakautuu lisäksi useampaan ala-faktoriin, jotka puolestaan koostuvat useammasta kysymyksestä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Vapauden, virtauksen ja vastuun ala-faktorit.

Työn imu sekä vapauden, virtauksen ja vastuun mittaamisen lisäksi tutkimissamme organisaatioissa tekemämme mittaukset sisälsivät kaksi avointa kysymystä ja joitain räätälöityjä kysymyksiä. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden kommentoida tutkimuksen aiheita laajemmin, kun taas organisaatioille räätälöidyt kysymykset (noin viisi per organisaatio) mahdollistavat sen, että mittauksessa pystyttiin kysymään kohdennetusti asioita, joiden tiedettiin olevan kussakin organisaatioissa tärkeitä. Esimerkiksi Pipelifen mittauksissa kysyttiin sitä, miten vastaajat kokivat Pipelifen kehittämän oivallustoitinnan, jossa työntekijät tuottavat jatkuvasti oivalluksia työn olosuhteiden parantamisen keinoista.

Suurin osa mittauksen kysymyksistä oli esitetty väittämien muodossa (esim. ”saan liikaa sähköpostia”), ja vastaajien tuli valita seitsemäportaisella asteikolla, kuinka samaa mieltä he ovat väittämän kanssa; seitsemän ollessa yhtä kuin ”täysin samaa mieltä” ja yhden ollessa yhtä

kuin ”täysin eri mieltä”. Osa väittämistä oli käänteisiä. Tällöin mitä lähemmäksi kysymyksen keskiarvo oli seitsemää, sitä parempi oli tulos. Tulosten vertailun mahdollistamiseksi loppumittaus oli hyvin samankaltainen kuin alkumittaus.

Vaikka mittaaminen ja tulosten tarkastelu on antoisaa puuhaa, mitaus itsessään ei tietenkään kerro kaikkea, vaan toimii enemmän suunnanantajana. Onkin tärkeätä, että mittauksen tuloksia viedään eteenpäin, ei ainoastaan tarkastella ja analysoida. Varsinainen työ alkaakin tästä syystä vasta mittauksen jälkeen. Alkumittausten jälkeinen kehittämissyö on hankkeessa toteutettu erilaisten työpajojen muodossa yhdessä mittauksen vastaajien kanssa. Vastaajat tuntevat työnsä ja sen olosuhteet, minkä vuoksi haasteiden eteenpäin työstämisen ohella myös työpajat ovat välttämättömiä, jotta tietoa näistä asioista voidaan kerätä ja se voidaan sitoa asiayhteyteen. Työpajat ovat myös organisaatioiden henkilöstölle mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja päästä vaikuttamaan. Seuraavaksi esittelemme lyhyesti työpajoissa käytetyt menetelmät ja työkalut.

## Työpajoissa käytetyt menetelmät ja työkalut

Hankkeen työpajoissa keskityttiin yhteiskehittelyn avulla löytämään ratkaisuja alkumittauksessa esiin nousseisiin haasteisiin. Tavoitteena oli löytää konkreettisia tapoja parantaa työn mielekkyyttä ja auttaa luomaan organisaatioissa sellaiset puitteet, jotta henkilöstö voi motivoitua. Työpajoissa käsiteltiin myös erilaisia menetelmiä, jotka auttavat muun muassa autonomian kokemuksen vahvistamisessa, oman työn järjestämisessä sekä ryhmähengen parantamisessa. Esittelemme seuraavaksi lyhyesti työpajoissa käytetyt päämenetelmät. Se, mihin menetelmään ensisijaisesti kussakin työpajassa nojattiin riippui niin työpajojen sisällöstä kuin niistä haasteista, joita työpajassa lähdettiin ratkomaan.

## *Sisäisen motivaation vahvistaminen*

Sisäisen motivaation vahvistamisessa painotetaan sitä, että omassa päivittäisessä työssä on oleellista lisätä itselle mielekkäiden työtehtävien määrää. Pitkäkestoisen työhyvinvoinnin mahdollistaminen edellyttää, että löydämme arjestamme tekemisen muotoja, joiden mielekkyys ei perustu ulkoisiin palkkioihin, kuten palkkaan tai asemaan, vaan itse tekemiseen. Sisäisen motivaation vahvistamiseen liittyvät menetelmät pohjautuvat aiemmin mainitsemaamme Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriaan (ks. myös luku ”Intohimoinen käsitekaos”).

Pyrimme työpajoissa löytämään työnkuvista niitä sisältöjä, jotka tuntuivat työntekijöistä aidosti motivoivilta ja mielekkäiltä. Tätä varten kysyimme osallistujilta, mikä on se tekijä, joka olennaisesti määrittää työn mielekkyyttä. Pohdimme tätä suhteessa toiseen merkittävän tekijään: ”sälään”. Tällä viittaamme kaikkeen sellaiseen, joka kuuluu työhön, mutta ei ole osa sitä mielekästä ja motivoivaa työn ydintä. ”Sälällä” voidaan viitata esimerkiksi erilaisten raporttien täyttämiseen. Tässä yhteydessä keskeisiä kysymyksiä ovat: Miten voimme vähentää sälän osuutta ja toisaalta lisätä mielekkäitä tekemisen muotoja? Entä, miten sälä voitaisiin saada tuntumaan mielekkäämmältä? Korostimme tässä pohdinnassa Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassakin kuvaillun sisäistetyn motivaation merkitystä<sup>4</sup>. Siinä työhön liittyvä päämäärä tai tavoite saa meidät kokemaan tehtävän – jopa sälän – motivoivana. Työelämässä työnkuvat, jotka koostuvat pelkästään itsearvoisista ja sisäisesti motivoivista tehtävistä ovat mahdottomia. Tästä syystä sisäistetyn motivaation muodostuminen näyttelee keskeistä roolia työhyvinvoinnin mahdollistumisessa.

## *Ajattelunhallinta ja älykkäät työtavat*

Ajattelunhallintaan ja älykkäisiin työtapoihin liittyvillä menetelmillä on tarkoitus tukea työntekijöiden mahdollisuutta työskennellä flow-tilassa. Flow-tila kuvaa tilannetta, jossa tehtävän haastetaso sekä tekijän

osaaminen ovat tasapainossa. Tekeminen ei ole tällöin liian haastavaa tai liian helppoa. Flow-tilaa kuvataan myös usein optimaalisena tekemisen tilana, johon liittyvät uppoutumisen ja aikaansaamisen kokemukset<sup>5</sup>. Koska intensiivinen flow-tilassa oleminen ja sen tuoma jatkuva keskittyminen on kuitenkin haastavaa – intensiivinen flow-tila on lievä stressitila –, painotimme työpajoissa ns. arki-flow'n merkitystä, joka ilmenee työn sujuvana etenemisenä. Tässä yhteydessä tarkastelimme organisaatioissa myös niitä laajempia prosesseja, jotka joko tukevat arki-flow'ta tai estävät sen.

Ajattelunhallinnan menetelmät auttavat meitä vähentämään arjen kuormitusta, mikä mahdollistaa paremman keskittymisen sekä flow-tilassa olon, eli työhön uppoutumisen. Painotimme työajan menetelmissä mieltä askarruttavien asioiden systemaattista muistiin kirjaamista, jolloin ne eivät jatkuvasti nouse ajatuksiimme häiritsemään työntekoamme. Kyse on ajattelumme ulkoistamisesta, jolloin emme ylikuormita työmuistiamme arjen kiireessä.

Älykkäät työtavat taas liittyvät menetelmiin, jotka pitävät vireystilaamme yllä ja organisoivat työtaakamme helposti toteutettaviin osiin. Vireystilan kannalta on oleellista tarkkailla omaa jaksamista sekä löytää itselle sopiva tapa palautua. Tämän tukena toimii oma tahdonvoima<sup>6</sup>: on olennaista päättää, mihin oma rajallinen tahdonvoima kannattaa työssä kohdentaa, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon apua haastavissa tilanteissa. Työtaakan organisoinnissa on oleellista tehtävien systemaattinen listaaminen sekä niiden pilkkominen ratkaistavissa oleviksi haasteiksi, jolloin isompikin projekti näyttyy helposti lähestyttävältä ja toteutettavalta. Painotimme työpajoissa näiden lisäksi myös tehokkaan priorisoinnin merkitystä keskittymisen mahdollistumisessa.

## *Positiivinen vuorovaikutus*

Hyödynsimme työpajoissa myös positiivisen vuorovaikutuksen metodia, jossa painotimme dialogin merkitystä kommunikaatiotilanteissa.

Positiivisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseksi käytimme työpajoissa tukena William Isaacin<sup>7</sup> dialogin neljää periaatetta: 1) kuuntele ja tulkitse suopeasti toista, 2) kunnioita toista, 3) vältä turhaa arvostelua ja 4) uskalla puhua suoraan. Tavoitteena on siis synnyttää yhteistä ymmärrystä ja yhteistä ajattelua. Jos dialogi siirretään arkikieleen, sen tavoite voidaan määritellä seuraavasti: *puhutaan kuin aikuinen aikuiselle*. Keskustelun tavoitteena on siis aina se, että toiseen osapuoleen suhtaudutaan täysijärkisenä, vastuullisena ja älykkäänä ihmisenä. Vaikka tämä saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä, näin ei suinkaan aina ole. Ajaudumme valitettavan usein aikuinen aikuiselle -dialogin sijaan muun muassa aikuinen lapselle -dialogeihin.

Positiivisen vuorovaikutuksen metodiikkaan kuuluvat myös rakentavan palautteen antamisen menetelmät sekä palautteen vastaanottamisen periaatteet. Painotimme työpajoissa erityisesti sitä, että kriittisen palautteen antamisessa on syytä tarkkailla erityisesti tapaa, jolla palaute annetaan. Käytimme esimerkkinä Anatol Rapaportin kehittämiä ja Daniel Dennettin<sup>8</sup> jatkajalostamia rakentavan kriittisen palautteen antamisen ohjeita: 1) yritä toistaa keskustelukumppanisi näkökulma tavalla, jonka hän pystyy vahvistamaan omiksi sanoikseen, 2) nosta esille ne näkökulmat, joista olet hänen kanssaan samaa mieltä, 3) kerro, mitä olet oppinut häneltä keskustellessanne ja 4) anna vasta tämän jälkeen kritiikkisi tai kiistä keskustelukumppanisi näkökulmat.

Näiden askelien tarkoituksena on osoittaa keskustelukumppanille, että huolimatta palautteenantajan kriittisyydestä, pystyy hän kuitenkin osoittamaan keskustelukumppanilleen kolme oleellista asiaa: 1) palautteenantaja ymmärtää keskustelukumppania, 2) hän haluaa löytää yhteisiä tavoitteita ja 3) arvostaa keskustelukumppanin osamista ja näkökulmia. Näin ollen Rapaportin säännöt ovat niin sanotun kriittisen kommentoinnin YYA-sopimus (ymmärrys, yhteistyö ja arvostus), joka mahdollistaa rakentavan keskustelun, vaikka sisällöistä olisikin kiistaa. Positiivisen vuorovaikutuksen menetelmien tarkoituksena on siis antaa osallistujille työkalut rakentavaa kommunikointia varten.

## Yhteiskehittely

Kaikissa työpajoissa oli käytössä yhteiskehittelymenetelmä, jonka avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja mittauksessa löydettyihin haasteisiin. Ongelmista on tärkeää löytää ne asiat, jotka ratkaisemalla saadaan aikaan parhain mahdollinen lopputulos. Menetelmää hyödynnettiin työpajassa siten, että osallistujat miettivät työryhmissä kehitysideoita, jotka auttaisivat päivittäisen toiminnan tasolla parantamaan työn imua ja oman työn mielekkyyttä. Oleellista oli kartoittaa mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja, joista pystyttäisiin seulomaan ne, joista voidaan käytännön kokeilussa saada oletettavasti eniten hyötyä.

Yhteiskehittely liittyy kokeilemalla kehittämisen metodiikkaan<sup>9</sup>, jossa painotetaan uusien tapojen nopeaa kokeilua. Tällöin niiden hyötyä pysytään arvioimaan todellisissa tilanteissa. Painotimme työpajoissa, että suunnitelmien ja kehitysehdotuksien toimivuus tulee esille siinä vaiheessa, kun pääsemme testaamaan niitä päivittäisessä toiminnassa. Tavoitteena olikin saada kehitysehdotuksia ja -kohteita eteenpäin jo prosessin aikana, jolloin toimimattomaksi osoittautuvat ehdotukset voitaisiin vaihtaa sopivampiin ratkaisuihin. Tavoitteena oli viedä ehdotukset mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatioiden arkea.

## Kehitystyö organisaatioissa: Clear Channel

”Odotuksemme toteutuivat jopa oletettua paremmin. Osa hankkeen tehosta perustui hyvään kartoitukseen ja sitä seuranneeseen innostavaan työpajatoimintaan. Onnistuimme myös erinomaisesti osallistamisessa ja yhteisessä organisaation kehittämisessä. Henkilöstön osallistamista on jatkettu työpajamallia hyödyntäen toiminnan kehittämisessä ja uusien toimintatapojen jalkauttamisessa hankkeen jälkeenkin.”

*Timo Tammi, Christina Nemeschansky ja  
Sakari Sormaala, Clear Channel*



Suoritimme toukokuussa 2015 Clear Channelin alkumittauksen, johon saimme yhteensä 42 vastausta. Henkilöstön kokonaismäärä on 44, joten vastausprosentti oli erittäin hyvä. Koimme heti alusta alkaen, että johto oli vahvasti sitoutunut prosessiin, ja henkilöstö kokonaisuudessaan siitä motivoitunut. Tältä pohjalta oli hienoa lähteä viemään prosessia eteenpäin. Clear Channelin alkumittauksen tulokset olivat hyvät: työn imu oli kohdillaan ja tulokset osoittivat, että organisaation henkilöstö koki keskimääräisesti vahvaa hallinnan tunnetta työssään ja oli tietoinen siitä, mitä heiltä odotetaan. Alkumittauksen mukaan näytti siltä, että henkilöstö luottaa työtovereihinsa ja koki merkityksen tunnetta jokapäiväisessä työssään.

Vaikka kyselyn tulokset olivat kokonaisuudessaan varsin hyvät, myös haasteita löytyi. Ne tulivat paremmin esiin toisilla osastoilla kuin toisilla (johtuen muun muassa erilaisista työkuvista ja prosesseista). Päätimme kuitenkin yhdessä Clear Channelin kanssa lähestyä tuloksia kokonaisvaltaisesti ja koko organisaatiota ja sen prosesseja tarkastellen. Näin ollen alkumittauksia seuraavia kehitystoimenpiteitä ei keskitetty ainoastaan yhteen osastoon, vaan koko organisaatioon.

Alkumittauksen kokonaistuloksia tarkasteltaessa nousi esiin kolme keskeistä haastetta: vaikuttamisen eli autonomian kokemuksen vahvistaminen, jokapäiväisen palautteenannon lisääminen sekä flow-tilaa tukevan työskentelyn muotoileminen koko henkilöstölle. Näitä haasteita lähdettiin työstämään kolmen työpajan voimin. Aihealueet olivat laajoja, joten ne pilkottiin pienempiin osa-alueisiin, jotta niistä nouseviin haasteisiin voitaisiin paremmin tarttua. Työpajoissa haasteita haluttiin lähestyä käytännön tason työn kautta.

## *Työpajat*

Mittauksen tulosten perusteella suunnittelimme Clear Channelille yhdessä kolme työpajaa, joihin kutsuimme vapaaehtoisia henkilöstön jäseniä. Ainoana ehtona työpajoille oli se, että kaikilta osastoilta haluttiin mukaan edustajia. Sovimme myös yhdessä Clear Channelin

johtoryhmän jäsenten kanssa, että he eivät osallistu työpajoihin. Päätös perustui ajatukseen, että johtoryhmän läsnäolo saattaisi rajoittaa keskustelujen avoimuutta. Jokaisen työpajan alussa yksi johtoryhmän jäsen kertoi kuitenkin muutaman sanan työpajan aiheesta. Näin haluttiin osoittaa, että johtoryhmä on sitoutunut prosessiin ja huomioi työpajoissa muodostuvat kehitysehdotukset.

Clear Channelin työpajat järjestettiin loka-joulukuun aikana vuonna 2015 ja niihin osallistui noin 20 vapaaehtoista. Ennen jokaista työpajaa osallistujat tekivät kunkin sisältöihin liittyvän ennakkotehtävän. Tämän avulla pyrittiin keräämään lisää tietoa työpajoissa käsiteltävistä asioista sekä kannustamaan osallistujia miettimään etukäteen työpajoissa käsiteltäviä teemoja.

Työpajat oli jaettu kolmen yläteeman, vapauden, virtauksen ja vastuun alle. Vapaus-työpajan keskeisenä teemana oli autonomian ja vaikuttamisen kokemuksen ja omista vahvuuksista lähtevän työn omistajuuden kokemuksen vahvistaminen. Virtaus-työpajassa puolestaan suunniteltiin flow-tilaa tukevan työskentelyn muotoilemista koko henkilöstölle ja vastuu-työpajassa taas pohdittiin, miten palautteenantoa voitaisiin lisätä ja miten dialogista kanssakäymistä voitaisiin hyödyntää palautteen annossa. Tämän lisäksi työpajassa mietittiin sujuvaa kommunikaatioita ja toimivia prosesseja yli osastorajojen – teema joka nousi esiin myös vapaus- ja virtaus-työpajoissa.

### ***Vapaus-työpaja: kuulluksi tulemisen tärkeys***

Clear Channelin työpajoissa oli alusta asti rento ja avoin tunnelma. Osallistujat olivat aktiivisia ja innokkaita keskustelemaan alkumittauksen tuloksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä pohtimaan ratkaisuja alkumittauksessa nousseihin haasteisiin. Olympiastadionin Paasitornissa pidetty vapaus-työpaja polkaistiin käyntiin pohtimalla, mitä osallistujat pitivät parhaana asiana omassa työssään. Keskeisinä asioina nousivat esiin vapaus ja vastuu, itsenäisyys, onnistuminen, työkaverit, yhteisöllisyys, sosiaalisuus ja vaihtelevuus. Pohdintaa

jatkettiin keskustelemalla ennakkotehtävästä, jossa osallistujat kartoittivat omia vahvuuksiaan VIA-luontevahvuustestin kautta (*VIA Survey of Character Strengths*)<sup>10</sup>. Työpajassa tarkasteltiin ja pohdittiin, miten nämä vahvuudet näkyvät tai voisivat näkyä omassa työssä. Harjoituksen tarkoituksena oli selvittää omat vahvuudet ja tätä kautta siirtyä pohtimaan omia motivaatiotekijöitä ja kiinnostuksen kohteita. Tämä auttoi osallistujia oivaltamaan, mikä tekee oman työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Kartoitimme ensin osallistujien omia vahvuuksia ja keskustelimme siitä, kuinka tärkeitä niiden sekä vaikuttamisen ja autonomian tukeminen ovat, jotta voisimme motivoitua omasta työstämme. Tämän jälkeen siirryimme pohtimaan aihetta laajemmassa mittakaavassa työryhmissä, joissa työstimme seuraavia kysymyksiä:

1. **Vaikuttaminen ja autonomia:** miten oman työn tekemisen tapoihin voitaisiin vaikuttaa ja oman työn omistajuuden kokemusta vahvistaa?
2. **Kuulluksi tuleminen:** minkälaisia kuuntelun kanavia voitaisiin luoda?

Nämä kysymykset valioituivat työstämisen kohteiksi, koska vapaus-työpajan teemana olivat autonomia, vaikuttaminen ja kuulluksi tuleminen kokemus. Kysymysten työstämistä varten osallistujat jakautuivat neljään ryhmään, joista jokaisessa oli mukana edustajia kaikilta organisaation osastoilta. Ryhmät valitsivat pohdittavaksi haluamansa kysymyksen ja lähestyivät sitä kolmella eri tasolla: yksilö, osasto, organisaatio. Ryhmän tavoitteena oli pohtia: Mitä minä voin tehdä toisin, mitä osastoni voisi tehdä toisin ja mitä Clear Channel organisaationa voisi tehdä toisin? Osa ryhmistä vastasi jokaiseen näistä kysymyksistä erikseen, kun taas toiset ottivat eri tasot huomioon pohdinnoissaan, mutta eivät muotoilleet erillistä vastausta niistä jokaiselle. Kysymysten tavoitteena oli saada jokaiselta ryhmältä kolme konkreettista ehdotusta asioista, joita lähdetäisiin tekemään toisin.

Ryhmätyöskentely poiki monia uusia ideoita. Kysymykseen, ”Miten oman työn tekemisen tapoihin voitaisiin vaikuttaa ja oman työn

omistajuuden kokemusta vahvistaa?” osallistujat ehdottivat muun muassa organisaatiotasolla työnkuvien ja vastualueiden selkeyttämistä. Tämä helpottaisi keskittymistä oleelliseen ja voisi mahdollistaa yksilölliset tekemisen tavat ja tätä kautta kunkin vahvuuksien tuomisen vahvemmin mukaan omaan työhön. Osallistujat miettivät myös, miten voitaisiin vahvistaa organisaatiokulttuuria, joka antaa luvan epäonnistua. Omien vahvuuksien tuominen työhön ja uusien tekemisen tapojen kokeileminen vaatii myös riskinottoa, mikä ei toteudu, jos epäonnistumista joutuu pelkäämään. Epäonnistumisten hyväksyntä nähtiin asiana, johon voitaisiin tarttua niin yksilö-, osasto- kuin organisaatiotasolla. Luottamus kollegoihin ja esimiehiin sekä esimiesten luottamus alaisiin nostettiin niin ikään esille. Sen yhteydessä osallistujat painottivat sitä, miten tärkeätä on, että esimies ei mikromanageroi, vaan antaa alaisilleen vastuun lisäksi myös valtaa tehdä päätöksiä omassa työssään.

Kysymykseen ”Minkälaisia kuulluksi tulemisen kanavia voitaisiin luoda?” mietittiin vuorostaan seuraavia ehdotuksia: Osallistujien mukaan jokainen voisi omalta osaltaan varmistaa, että jakaa tietoa selkeästi ja avoimesti sekä pyrkii lisäämään keskinäistä luottamusta. Samalla heidän mielestään on tärkeätä myös priorisoida tietoa eli miettiä, mikä tieto on todella tärkeätä ja mikä triviaa. Osastotasolla keskeisiksi toimenpiteiksi nostettiin sekä viralliset että epäviralliset kanavat. Tärkeään rooliin nousivat palaverit, joissa osallistujien mukaan tulisi pitää huolta siitä, että kaikki saisivat mahdollisuuden tulla kuulluksi, eivät ainoastaan äänekkäimmät. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi muun muassa sitä, että jokainen osallistuja voisi ehdottaa palaverin agendaan aiheita, jotka he kokevat tärkeiksi.

Epävirallisista kanavista nousi esiin esimerkkinä hieman humoristisesti vessan seinä, joka toimii toisinaan usein muun muassa oppilaitoksissa epävirallisena viestinnän välineenä. Asiaa vakavimmin pohdittaessa osallistujat miettivät myös erilaisia WhatsApp-ryhmiä. Niitä Clear Channelilla oltiinkin jo aikaisemmin hyödynnetty, mutta ne olivat jääneet kuitenkin pois käytöstä. Organisaatiotason kehitysehdotuksiksi nostettiin muun muassa sisäisen uutiskirjeen kehittäminen, osastojen

välisen kommunikaation parantaminen, ongelmien esiin tuominen, tiimipalaverien lisääminen, palaverikulttuurin kehittäminen, sisäisten palaverien määrään tarkistaminen, tiimien järjestämät aamiaiset muille tiimeille sekä eri viestintäkanavien roolien päättäminen kullekin aiheelle ja kohderyhmälle. Työpajan lopuksi ehdotukset kerättiin talteen, jotta niiden pariin voitaisiin vielä myöhemmin palata.

### *Virtaus-työpaja: työn flow*

Virtaus-työpaja järjestettiin noin kuukauden päästä vapaus-työpajasta, marraskuussa 2015 nykytaiteen museo Kiasman tiloissa. Kuten vapaus-työpajaa, edelsi myös virtaus-työpajaa ennakkotehtävä. Työpajan ennakkotehtävässä osallistujilta kysyttiin, mitkä asiat jokapäiväisessä työssä edesauttavat sujuvaa työskentelyä ja mitkä asiat puolestaan haastavat sitä. Ennakkotehtävä purettiin heti työpajan alussa, jotta haasteisiin päästäisiin välittömästi pureutumaan.

Ennakkotehtävistä nousi esiin monenlaisia ehdotuksia, mutta keskeisimpinä mainittiin työvälit sekä erilaiset ohjelmistot ja järjestelmät; osallistujat kokivat, että niiden tulisi toimia joustavasti, jotta työ voi sujua keskeytyksittä. Esiin nousi myös esimerkkejä järjestelmistä, jotka toisinaan hidastavat ja hankaloittavat oman työn kulkua. Keskusteluissa tunnistettiin, että järjestelmät ja niiden oikeaoppinen käyttö saattavat usein olla keskeinen osa jonkun muun kuin oman osaston toimintaa. Lisäksi hyvä suunnittelu, selkeä roolitus ja selvät päämäärät sekä tätä kautta olennaiseen keskittyminen – teemat, jotka nousivat esiin jo vapaus-työpajassa – nähtiin erittäin tärkeinä sujuvan työn kannalta. Kolmantena teemana, joka osallistujien mukaan tukee työn sujuvuutta, mainittiin tiedon hyvä kulku ja tietojen jakaminen sekä kollegiaalinen ja esimiesten ja johdon tuki. Työn sujuvaa kulkua häiritseviksi tekijöiksi puolestaan nimettiin ajan ja henkilöstöresurssien puute, yleinen rauhattomuus työympäristössä sekä ”tulipalojen sammuttelu”. Keskusteluissa tartuttiin myös nykytyöelämän vaatimukseen nopeudesta ja tehokkuudesta, joka asettaa muun muassa vaatimuksen valmiuteen

reagoida nopeasti asiakkaan pyyntöihin. Tämä nähtiin keskeisenä toimintatapana, jonka tulisi toteutua kaikissa tilanteissa.

Ennakkotehtävän purkamisen jälkeen työpajassa sukkellettiin syvemmälle aiheeseen ”virtaus ja flow työssä”. Ennakkotehtävän purkaminen oli antanut tälle hyvät edellytykset, sillä sen aikana monia keskeisiä niin flow’ta tukevia kuin häiritseviä tekijöitä oli tullut esiin. Mietimme tämän pohjalta, mitkä ovat niitä tilanteita, joissa flow syntyy ja mitkä tekijät ovat edellytyksiä flow-tilan saavuttamiselle ja ylläpitämiselle. Pohdimme myös niin sanottua arki-flow’ta – tilaa, jossa arki etenee sujuvasti – suhteessa korkean keskittymistason flow-tilaan, jota ei ole edes suositeltavaa pitää jatkuvasti yllä. Lähestyimme näiden pohdintojen kautta myös päivän ryhmätehtävää, jossa kävimme läpi virtauksen parantamisen ja mielekkäässä flow-tilassa työskentelemisen tukemista Clear Channelilla. Ryhmätöistä kertyi ideoita, joita jo ennakkotehtävän vastaukset enteilevät: tärkeinä tekijöinä flow’n tukemisessa pidettiin yhteisiä pelisääntöjä, hyvää tiedon kulkua, työnjaon selkeyttä sekä prosessien suunnittelua ja tiedon jakamista yli osastorajojen. Käytännön ehdotuksiksi nousivat muun muassa selkeytetty organisaatiokaavio sekä varamiehet, jotka voisivat tarvittaessa ottaa vastuun tehtävistä toisen vastaavan ollessa ylikuormitettu. Kuten vapaus-työpajassa, myös virtaus-työpajan lopuksi ehdotukset esiteltiin muille ryhmille ja kerättiin talteen jatkopohdintaa varten.

### ***Vastuu-työpaja: välittävä ja vahva vuorovaikutus***

Viimeisenä järjestettiin Clear Channelin vastuu-työpaja. Myös sitä edelsi ennakkotehtävä, joka oli ajattelutyöliien analyysi. Tämän avulla tarkasteltiin osallistujien ajattelutapoja intuitiivisesta empaattiseen – meistä on moneksi. Vastuu-työpajan keskeinen teema oli vuorovaikutus, minkä vuoksi ennakkotehtävän tavoitteena oli lisätä usein vuorovaikutusta helpottavaa itsetuntemusta. Vuorovaikutusta lähestyttiin erilaisten ajattelutyöliien lisäksi dialogisen kommunikaation perusteiden ja hyvien palautteenannon käytänteiden kautta. Keskustelimme työ-

pajassa siitä, miten tärkeää on pyrkiä siihen, että keskustelu perustuu aikuiselta aikuiselle -dialogiin.

Siirryimme ennakkotehtävän ja pohdintojen myötä vastuu-työpajan ryhmätöiden pariin. Ryhmätöissä osallistujat pohtivat laajemmin, miten IMQ-mittauksen ala-faktoreita, vastuuta, eli hyvää ryhmähenkeä ja vuorovaikutusta, palautteensaantia ja -antoa, esimiestyötä, luottamuksen kokemusta sekä työn merkityksellisyyttä, voitaisiin tukea Clear Channelilla. Kehitysideoiden keskeisiksi teemoiksi nousivat aktiivinen toisten kuunteleminen ja palautteenanto. Osallistujat nostivat esille muun muassa sen, että palautetta voivat antaa myös työkaverit toisilleen, eivät ainoastaan esimiehet alaisilleen. Käytännön kehitysehdotuksiksi nousivat muun muassa jopa kerran kuukaudessa järjestettävät palautepalaverit ja ”kansalaistori”, eli viestintäkanava jossa palautetta voitaisiin avoimesti jakaa ja kommunikaatioita parantaa. Kuten aiemmissa työpajoissa, myös vastuu-työpajan lopuksi ehdotukset jaettiin muille ryhmille ja kerättiin talteen jatkopohdintaa varten.

## *Kehitysehdotusten jalkautus*

Työpajojen jälkeen niissä sanoitetut haasteet sekä haasteisiin muodostetut ratkaisuehdotukset vietiin jaettuun, kaikille osallistujille avoimeen sähköiseen dokumenttiin noin kolmen viikon ajaksi. Osallistujia kehoitettiin vielä käymään läpi ehdotukset ja miettimään olisiko heillä niihin muokattavaa tai lisättävää. Tämän jälkeen kehitysehdotukset vietiin johtoryhmän käsiteltäväksi. Johtoryhmän kanssa ratkaisuehdotuksista jalostettiin neljä käytäntöön vietävää toimenpidettä. Näitä miettiessään johtoryhmä otti huomioon toimenpiteiden toteuttavuuden suhteessa organisaation toimintaan. Niiden jalkauttamista varten muodostettiin vapaaehtoisista koostuvat toimikunnat. Ottaen huomioon kehitysehdotusten moninaisuuden ja laajan kirjon saattaa neljä käytäntöön vietävää ehdotusta kuulostaa vähäiseltä. Vaikuttavuuden kannalta on kuitenkin hyvä valita pienempi määrä ehdotuksia ja jalostaa ne

käytännöllisiksi toimenpiteiksi sekä jalkauttaa huolella. Jalkautettaviksi toimenpiteiksi nousivat seuraavat:

1. **Työnkuvien parempi ymmärrys yli osastorajojen: työnkuvat ja vastuut per henkilö ja niiden jakaminen.** Teema nousi esiin miltei jokaisessa työpajassa, joten sen käytäntöön vieminen oli erittäin oleellista.
2. **Yleisen tiedonkulun parantaminen: keinoina mm. chat, uutiskirje sekä muut mahdolliset kanavat.**
3. **Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen: prosessinäkökulma.** Yhtenä keskeisenä haasteena työn sujuvuudelle pidettiin sitä, että prosessit saattavoivat toisinaan hankaloittaa työn sujuvuutta erityisesti eri osastojen välillä. Toisaalta niiden noudattamisen koettiin olevan välillä keskeistä, jotta työt saataisiin tehtyä. Näin yhteiset pelisäännöt ja eri prosessit otettiin tarkasteluun, jotta voitaisiin nähdä niiden kokonaisvaikutukset kaikille ja jotta nämä vaikutukset olisivat selviä koko henkilöstölle.
4. **Palaverikulttuurin kehittäminen.** Vapaus-työpajassa nousi esiin, että palavereissa on haasteita agendassa pysymisessä sekä agendan muodostamisessa. Tähän päätettiin niin ikään tarttua kehitystoimenpiteiden kautta.

Toimenpiteiden jalkautus toteutettiin kevään 2016 aikana.

## *Loppumittaus*

Loppumittaus toteutettiin Clear Channelilla kesällä 2016 ja tulokset purettiin henkilöstölle elokuussa. Mittauksen tarkoituksena oli tarkastella sitä, miten hyvin työpajoissa muodostetut ja niiden jälkeen jalkautetut ratkaisuehdotukset olivat toimineet eli tässä mielessä loppumittaus oli vertaileva suhteessa alkumittaukseen.

Loppumittaukseen saatiin yhteensä 43 vastausta. Mittauksen tulokset olivat hyvät: henkilöstö koki pystyvänsä vaikuttamaan aikaisempaa paremmin työhönsä ja tulevansa kuulluksi. Niin hallinnan tunne, työn



sujuvuus kuin työvälit ja käytännöt koettiin myös huomattavasti parempina. Lisäksi sisäinen tiedonkulku koettiin hyvänä. Myös esimiestyö, ryhmähenki ja työn merkitys koettiin huomattavasti parempina kuin vuonna 2015, jolloin ensimmäinen mittaus suoritettiin. Niinkään kokemus palautteen saannista parani toimihenkilöstön osalta.

Jos tarkastelemme tuloksia kehityskohteiden valossa, on tärkeää nostaa esiin, että autonomian kokemus ja hallinnan tunne paranivat läpi organisaation. Toimenpiteiden jalkauttamisen jälkeen myös strategia koettiin vahvemmin osana arkea: Vuonna 2015 tulos oli 4,3, nyt 5,3. Virtausta puolestaan tuki parantunut palaverikulttuuri: alkumittauksessa väittämän ”Kokouksia on liikaa tai ne ovat tehostomia aikasyöppöjä” tulos oli 3,3, nyt 4,7.

Kaiken kaikkiaan prosessin voidaan sanoa olleen hyödyllinen Clear Channelille, mutta jotta sen hyödyt eivät jäisi lyhytaikaisiksi, Clear Channelilla muodostettiin vielä sitä mukaileva toimintatapa. Tämän organisaatio toteutti järjestämällä loppumittauksen jälkeen kaksi työpajaa omaksuamalla näin työpajojen toimintamallin osaksi organisaation toimintaa.

## Kehitystyö organisaatioissa: Pipelife

”Odotukset toteutuivat hienosti, koska hankkeeseen osallistuneet tahot toivat arvokasta kokemusta ja osaamista tapaamisiin. Tärkein saavutus meille oli varmaan omien näkemystemme jakaminen muille. Omalta kannaltamme tärkein oppi oli, että olemme hyvän työelämän puitteissa yksinkertaisten perusasioiden ääressä toimialasta riippumatta. Tietoa siitä ”mitä pitäisi tehdä” on kaikilla riittävästi, mutta toteutus on haastavaa, ja haasteet eri toimialoilla ovat erilaiset, vaikka pohjimmiltaan ihmisten perustarpeet ovat samanlaiset.”

*Kimmo Kedonpää, Pipelife*

Pipelifella alkumittaus suoritettiin helmi-maaliskuussa 2015. Tulokset purettiin niin johdolle kuin henkilöstöllekin Rukan lumisissa maisemissa huhtikuussa 2015 Pipelifen vuosittaisessa kokoontumisessa. Alkumittauksen tulokset olivat kaiken kaikkiaan erittäin hyvät. Tarkastellessamme tuloksia kokonaisvaltaisesti kävi selväksi, että Pipelifella oma työ koettiin pääsääntöisesti mielekkääksi ja merkitykselliseksi; henkilöstö koki, että omalla työllä on väliä. Tulosten perusteella Pipelifen henkilöstöllä on hyvä kokemus työnsä merkityksestä ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa työnkuvaansa ja päätösten tekemiseen. Henkilöstö koki hallitsevansa omaa työtään ja kykenevänsä luottamaan niin esimiehiinsä kuin työtovereihinsakin. Tulosten mukaan he myös kokivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työn imu oli siis korkealla.

Toki myös haasteita löytyi: sesonkiaikaan kiirettä riitti, ja eri yksiköillä ja tehtailla oli myös omia haasteitaan. Esimerkiksi Utajärven tehtaalla korostui kiireen kokemus, ja tätä pohdittiin yhdessä tehtaan väen kanssa tulosten avaamisen yhteydessä. Haaparannan tehtaan osalta puolestaan mittauksessa nousi esiin huono epäonnistumisten sietäminen työssä. Tästä keskusteltiin niin ikään tulosten avaamisen yhteydessä. Iin tehtaan tuloksissa puolestaan nousivat esiin konfliktit eri osastojen välillä.

Päätimme Pipelifella valita yhden tehtaan kehittämisen kohteeksi, koska kaikkien tehtaiden työntekijöiden saaminen samaan paikkaan yhdellä kertaa olisi ollut haasteellista – tulosten purkutilannetta lukuun ottamatta. Tiedostimme myös sen, että kehitysehdotuksien laatiminen on helpompaa, kun paikalla on työntekijöitä, jotka työskentelevät samassa paikassa. Valitsimme Iin tehtaan kehittämisen ja työpajojen kohteeksi. Tämä päätös tehtiin yhdessä Pipelifen toimitusjohtajan Kimmo Kedonpään ja henkilöstön kehityksestä vastaavan projektipäällikkö Mia Siltalan kanssa.

Iin tehtaanjohtaja Mika Pälvilä oli erittäin kiinnostunut ottamaan hankkeen työpajat osaksi tehtaan kehittämistä. Tulosten perusteella tehtaan keskeiseksi haasteeksi nousivat osastojen tai tiimien keskinäinen kilpailu, minkä koettiin haittaavan työntekoa sekä tiimien väliset konfliktit

ja palautteenanto. Ensimmäistä haastetta koskeva väittäjä ”Työntekijöiden väliset ristiriidat ovat harvinaisia työpaikallani” sai tulokseksi 3,5, mikä on keskiarvoa heikompi tulos. Toisaalta Iin tehtaalla koettiin kuitenkin keskimääräistä vahvemmin, että kollegalta pystyi tarvittaessa pyytämään apua (tulos 6,3). Toinen Iin tehtaan haaste koski arkista palautteenantoa, joka koettiin vähäisemmäksi kuin muissa Pipelifen toimipisteissä. Lähdimme valmennuksissa ratkomaan näitä haasteita.

## *Työpajat*

Sovimme Iin tehtaanjohtajan kanssa, että tuotannon haasteista johtuen toteuttaisimme kehittämistyöpajan yhden päivän aikana – kolmen hajautetun työpajan sijaan. Vierailimme valmennusta edeltävänä tiistaina Iin tehtaalla tutustumassa sen toimintaan, mikä auttoi paremmin ymmärtämään osastojen välistä toimintaa. Koko päivän valmennukseen osallistuivat tehtaan työntekijät, hallinnossa toimivia asiantuntijoita ja tehtaanjohtaja. Toiveenamme oli saada kaikki Iin tehtaan työntekijät osallistumaan työpajaan. Myös tehtaan koko mahdollisti kaikille avoimen kehittämistyöpajan.

Tehtaanjohtajan mukanaoloa valmennuksessa emme kokeneet ongelmalliseksi. Pipelifella huomasimme jo maaliskuussa 2015 alkumittauksen tuloksien avauksessa, että organisaatiossa ei esiinny merkittävää valtaetäisyyttä tai hierarkiaa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Suora puheisuus ja avoimuus oli käsin kosketeltavaa, mikä näkyi siinä, että toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää osallistui kaikkiin purkutilaisuuksiin Rukalla ja keskusteli työntekijöiden kanssa heidän työnsä haasteista ja myös työhön liittyvistä positiivisista asioista. Missään vaiheessa ei vaikuttanut siltä, etteikö tilaisuuksissa olisi uskallettu puhua asioista suoraan. Oli mielenkiintoista huomata, että Kedonpää ja tehtaanjohtajat keskustelivat, joskus jopa väittelivät, hyvin avoimesti työntekijöiden edessä. Jopa siis esimiesten väliset eriävät mielipiteet tuotiin esiin julkisesti, mikä kuvaa organisaatiossa ilmennyttä ja myös mittauksissamme näkynyttä korkeaa luottamuksen tasoa.

Kävimme työpajan alussa läpi Pipelifen tulokset yleisellä tasolla sekä työn imun ja vapauden, virtauksen ja vastuun osalta. Iin tehtaan tuloksia tarkastellessamme painotimme, että oleellista on miettiä, mitä osa-alueita kannattaisi kehittää, jotta työntekijöiden motivaatio ja innostus työtä kohtaan kasvaisi. IMQ-mittauksen tulosten mukaan Iin tehtaan haasteet koskivat erityisesti vastuuseen liittyviä tekijöitä; ryhmähengen ja palautteen saamisen ja antamisen suhteen näytti olevan kehitettävää. Ryhmähengen koskevat tulokset olivat keskimäärin hieman muita Pipelifen tuloksia huonompia.

Haasteet eivät tulleet osallistujille yllätyksenä, sillä vastaavia teemoja oli työstetty Pipelifen toimitusjohtajan vetämässä työpajassa Rukalla. Työpajassa erityiseksi kehityskohteeksi oli nostettu tiimien ja osastojen välinen kommunikaatio ja toiminta. Haasteiden ratkaisemiseksi laadittiin alustavia kehitysehdotuksia, joiden pohjalta lähdimme työpajoissa työskentelemään. Nämä kehitysehdotukset olivat:

1. Ihmisten kierrättäminen päivän ajan eri osastoilla (opettaa näkemään asiat toisen perspektiivistä)
2. Yhteiset varastokoodit (ratkaisemaan tavaroiden jättämistä väärin paikkoihin)
3. Yhteisten tavoitteiden hiominen
4. Kommunikaatio ja yksilön vastuu (kriittinen palaute kahden kesken, positiivinen palaute julkisesti)
5. Kommunikaatiokäytänteet: pidetään huoli siitä, että viestit saavuttavat kaikki.

Yllä olevista kehitysehdotuksista Iin tehtaan kannalta olennaisimpana pidettiin ensimmäistä. Kehitystavoitteena oli, että osastojen välinen kierto pystyttäisiin tekemään sesongin ulkopuolella, jolloin tuotannossa ei ole pahin kiire. Rukan session pohjalta keskustelimme Iin tehtaanjohtajan kanssa työpajan tarkemmista sisällöistä, jonka perusteella päätimme painottaa työpajassa vuorovaikuttamiseen, palautteenantoon sekä ryhmähengen rakentamiseen liittyviä tekijöitä.

### ***Haaste 1: palautteenanto ja palautteen vastaanottaminen***

Vuorovaikutuksen kehittämässä painotuksena oli rakentavan palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen kehittäminen työntekijöiden välillä. Mittausten mukaan iso haaste oli työntekijöiden kokemus palautteensaannin riittämättömyydestä. Väittämä ”Saan arjessani riittävästi palautetta omasta työstäni” sai tuloksen 4,7. Halusimme myös tehtaanjohtajan kuvausten ja Rukan kokemusten perusteella vaikuttaa palautteenannon kehittämiseen. Halusimme kuulla työntekijöiltä vastauksen seuraavaan kahteen kysymykseen:

1. Mitä palaute on?
2. Millaista palautetta haluatte saada ja mistä asioista?

Tehtaanjohtajalle oli erityisen merkityksellistä kuulla, miten työntekijät ymmärtävät palautteen eli minkälaista kommunikaatiota he pitävät palautteena ja mitä sisältöjä palautteeseen liittyy. Toinen kysymys taas mahdollisti sen, että osallistujat pystyivät pohtimaan hyvän palautteen kriteereitä. Esimiesten ja työntekijöiden välillä tapahtuu jatkuvaa vuorovaikutusta, kuten myös työntekijöiden kesken, joten halusimme tietää, mitkä asiat tulkittiin palautteeksi ja mitkä muuksi kommunikaatioksi.

Työpajassa osallistujat halusivat vastata molempiin kysymyksiin yhdellä vastauksella: näin se, minkälaista palautetta haluttiin saada, määritteli myös työntekijöiden ymmärrystä siitä, minkälaista palautteen tulisi olla. Vastauksissa painottui, että sen tulisi olla rakentavaa ja kehittävää. Osallistujat huomioivat kuitenkin sen, että palaute saattaa sisältää myös mielipiteitä. Tulimme siihen tulokseen, että palaute kannattaisikin antaa kysymyksen muodossa, jolloin ratkaisut mahdollisiin ongelmiin pystyttäisiin luomaan jo palautekeskustelun aikana. Vastauksissa painotettiin sitä, että palautteenantoon tulisi liittyä työsuoritusta kehittävää keskustelua. Osallistujat totesivat myös, että erityisen olennaista on palaute, joka koskee omaa työtä. Olennaista heidän mukaansa on myös muistaa olla palautteenannossa myönteinen,

vaikka kyseessä olisikin rakentava kriittinen palaute. Osallistujien mukaan palaute voi olla neuvoa-antavaa, mutta se saa olla tilanteesta riippuen myös asiantuntevaa ja ohjaavaa. Kuitenkin molemmissa tapauksissa koettiin tärkeäksi, että palaute perustellaan. Erityistoiveena oli, että palautteen antaja esittäisi mahdollisuuksien mukaan vaihtoehdoisen toimintatavan.

Laadimme työpajassa käydyn keskustelun pohjalta yhdessä osallistujien kanssa hyvän palautteenannon periaatteet Iin tehtaalle:

#### **HYVÄN PALUTTEENANNON PERIAATTEET**

1. Kaikilla on oikeus saada ja antaa palautetta.
2. Annetaan rakentavaa palautetta.
3. Ollaan valmiita keskustelemaan toisten kanssa palautteen sisällöistä.
4. Muistetaan tarjota apua, jos toinen sitä tarvitsee.
5. Jos mahdollista, olisi rakentavassa palautteessa hyvä pystyä esittämään vaihtoehtoinen toimintatapa.

Palautteenannon lisäksi laadimme yhdessä palautteen vastaanottamisen periaatteet. Liian usein palautteen antaminen nähdään yksipuolisena prosessina, jossa toinen osapuoli on passiivinen vastaanottaja. Oleellista hyvälle palautteenannolle on kuitenkin se, että vastaanottava osapuoli on mukana aktiivisesti kuunnellen, kysyen ja pyrkien rakentamaan yhteistä vuorovaikutusta.

Osallistujat määrittivät seuraavat palautteen vastaanottamisen periaatteet:

#### **PALAUTTEEN VASTAANOTTAMISEN PERIAATTEET**

1. Kiitä palautteesta.
2. Kunnioita toisten mielipiteitä.
3. Säilytä vastaanottava asenne.
4. Uskalla puhua suoraan, mutta muista keskustella.

Näiden näkökulmien pohjalta lähdimme kehittämään vuorovaikutusta ja palautteenantoa Iin tehtaalla.

## ***Haaste 2: ryhmähenki***

Toisena merkittävänä kehityskohteena työpajassa nousi esiin ryhmähengen parantaminen. Alkumittauksessa ryhmähengen osalta oli ilmennyt haasteita, esimerkiksi väittämä ”Työntekijöiden väliset ristiriidat ovat harvinaisia työpaikallani” sai keskiarvoksi 3,5. Mitä pienempi lukema, sen enemmän ristiriitoja työpaikalla siis ilmenee. Toinen väittämä, jonka vastauksissa ilmeni ryhmähenkeen liittyviä ongelmia, oli: ”Eri osastojen ja tiimien keskinäinen kilpailu haittaa organisaation kokonaisuuden menestystä”. Tämän vastausten keskiarvo oli 4,9.

Kuitenkin jo Rukalla ilmeni, että ryhmähenki osastojen sisällä ja lähimpien työkaverien kesken oli todella hyvällä tasolla, ja henkilöstö koki, että heitä arvostettiin ja heihin luotettiin. Väittämien yhteydessä esiin nousseet ongelmat liittyivät siis erityisesti osastojen väliseen ryhmähenkeen. Tämä oli seikka, johon pyrimme kiinnittämään huomiota kehitysehdotusten laadinnassa. Myös osallistujilla oli selkeä ja vahva motivaatio parantaa tehtaan ryhmähenkeä

Kuten Clear Channelin työpajoissa pohdimme myös Pipelifen työpajassa ryhmähengen parantamisen tapoja kolmella tasolla – työntekijä, osasto, organisaatio. Saimme paljon vastauksia kysymykseen siitä, miten omalla toiminnalla ryhmähenkeä voi parantaa. Jalostimme niistä seuraavanlaisia kehityssaihoita:

- Palautetta tulee osata ottaa vastaan ja antaa.
- Oma asenne vaikuttaa paljon.
- Toisten oikeutta mielipiteisiin ei tule kyseenalaistaa. Toisten tekemistä tulee arvostaa.
- Ollaan avoimia ja tarjotaan apua (esim. kiireessä auttaminen).
- Puhutaan asioista avoimesti, ei politikoiden.
- Noudatetaan sovittuja sääntöjä.
- Kateus pois.

Toiseen kysymykseen, eli mitä voidaan tehdä osastotasolla, saatiin seuraavanlaisia kehitysehdotuksia ja ajatuksia:

- Toimitaan sovitulla tavalla.
- Osastojen väliset kierrot auttavat ymmärtämään toisten työtä.
- Osaston sisällä kaikki työt ovat samanarvoisia; työtehtäviä ei valikoida.
- Lukujärjestys tekemisen tukena.

Kolmanteen kysymykseen saimme eniten kehitysehdotuksia. Kysymys koski sitä, mitä organisaation tasolla voidaan tehdä ryhmähengen parantamiseksi. Tämä kysymys painottui myös työpajoissa, koska kaikkien tahojen mukaan yhteistoiminta ja ryhmähenki ovat tehtaan toiminnan tärkein mittari. Organisaatiotason kehitysehdotukset olivat seuraavanlaisia:

- Kaksi osastoa käy palautelounaalla yhdessä.
- Lisätään yhteisiä saunailtoja.
- Koko tehdas tulisi nähdä joukkueena, joka haluaa voittoa.
- Osastot tukevat toisiaan: kaikki työt ovat yhtä tärkeitä osastosta riippumatta
- Osastojen väliset raja-aidat kaadetaan.
- Tehtaan kaikkien tehtävien samanarvoisuus huomioidaan.
- Lisää toimintaa, johon saataisiin kaikki mukaan.
- Lisää yhteisiä tilaisuuksia, joihin osallistutaan mahdollisuuksien mukaan.
- Muistetaan, että koko tehtaan tulos ratkaisee; tiimityön merkitys.

Lähdimme näiden ehdotusten pohjalta jatkojalostamaan lopulliset kehittämisehdotukset, joiden jalkauttamista seurattiin Leading Passion -hankkeen tutkimuksessa. Tavoitteena oli tutkia, millä tavalla valitut toimenpiteet vaikuttivat loppumittauksen tuloksiin. Lopulliset kehityskohteet valittiin keväällä 2016. Työnkierto eri osastoilla aloitettiin jo ennen varsinaisten kehitysehdotuksien lanseerausta.



## *Kehityskohteiden muodostaminen*

Iin tehtaan kehittämisen painopisteeksi valittiin yhdessä tehtaanjohtajan kanssa ryhmähengen parantaminen organisaatiotasolla. Valinta perustui siihen, että aikaisempien vuosien aikana useammallakin mittarilla oli todettu tämän olevan tehtaan yksi suurimmista haasteista. Kehittämisessä painotettiin sitä, että kaikkien viihtyvyyden ja työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee ryhmähengen olevan hyvä. Kehitysehdotuksissa korostettiin jokaista kolmea tasoa (yksilö, osasto, organisaatio). Kullekin tasolle valittiin kaksi käytäntöön vietävää kehitysehdotusta. Yksilötasolle valittiin seuraavat kehityskohteet:

1. Oman asenteen huomioiminen
2. Sääntöjen noudattaminen

Ensimmäisen kehityskohteen kohdalla nostettiin esiin oman toiminnan merkitys ryhmähengen parantamisessa. Oman asenteen kehittämiseksi esitettiin kolme ideaa: 1) muista olla oma-aloitteinen, 2) auta kaveria ja 3) älä puhu toisista selän takana. Toisen kehityskohteen, sääntöjen noudattamisen, ajatus oli selkeä ja yksinkertainen: tehtaalla on olemassa pelisäännöt, joten niitä ei tarvitse kuin noudattaa.

Osastotasolle valittiin kanssa kaksi kehityskohdetta:

1. Tehdään kuten on sovittu.
2. Osaston sisällä kaikki työt ovat samanarvoisia: työtehtäviä ei valikoida.

Kehityskohteiden suhteen painotettiin sitä, että osaston sisällä kaikki työtehtävät ovat samanarvoisia, minkä vuoksi niitä ei pitäisi olla syytä valikoida. Kehityskohteita pohdittaessa tiedostettiin, että osaamisessa voi olla eroja, mihin voidaan kuitenkin koulutuksella vaikuttaa. Osaamista voitaisiin myös kehittää työtehtävien kierrolla. Perimmäisenä ajatuksena kuitenkin oli, että kaikki osallistuisivat jokaiseen työvaiheeseen, minkä tueksi tehtaalla oli myös lukujärjestys.

Organisaatiotasolle valittiin seuraavat kaksi kehityskohdetta:

1. Kaksi osastoa käy yhdessä palautelounaalla.
2. Koko tehdas tulisi nähdä joukkueena, jolla on yhteinen tavoite.

Palautelounaan tavoitteena oli kehittää ryhmähenkeä ja vuorovaikutusta. Palautelounaat antavat muun muassa mahdollisuuden keskustella ja löytää ratkaisuja yhteisiin ongelmiin, ja ne toimivat matalan kynnyksen tapana tutustua toisiin työntekijöihin. Ajatuksena oli tehdä lyhyt raportti lounaan keskusteluista joko suullisesti tai kirjallisesti. Koko tehtaan näkeminen joukkueena taas painotti yhteishengen ja yhteistoiminnan merkitystä onnistumiselle. Jokaisen yksilön tulisi tiedostaa oma tehtävänsä yhteisössä ja pyrkiä auttamaan toisia parhaan kykynsä mukaan. Yhteistoiminnan tulisi näkyä myös arjen toiminnassa, jolloin tavoitteena olisi, että palaute edelliseen työvaiheeseen annettaisiin välittömästi.

Kehityskohteiden seurannan suhteen tehtiin seuraavat ratkaisut: Oleellista on seurata, missä onnistuttiin. Jos tavoitteita ei saavuteta, pitää miettiä, miten jatketaan ja mitä muutetaan. Loppumittauksessa haluttiin tarkastella sitä, miten kehittäminen on vaikuttanut Iin tehtaan keskeiseen haasteeseen: yhteishenkeen. Seurannan osalta päätettiin, että kehityskohteiden jalkauttamisesta seurataan ja kehityskohdetta tai toiminnantapaa jatkokehitettäisiin tarpeen mukaan. Kehityskohteiden seuranta otettiin mukaan viikkopalaveriiniin ja kuukausittaisiin tuotantopalaveriiniin.

## *Kehityskohteiden jalkauttaminen*

Syksyn osalta kehityskohteiden käytäntöön viemisessä painotettiin yhteishengen parantamista työn kierron ja palautelounaiden kautta. Tarkastelimme marraskuun alussa kehityskohteiden tilannetta uudelleen. Työn kierrossa oltiin onnistuttu, siitä oli muodostunut tehtaalle jatkuva käytäntö. Palautelounaiden suhteen oli ollut enemmän haasteita, minkä vuoksi tehtaanjohtaja ehdotti, että siitä toteutettaisiin

kokeiluja eri tiimeissä. Tämän uskottiin myös mahdollisesti tukevan käytänteen leviämistä. Kehityskohteiden jalkautusta jatkettiin jouluhelmikuun välisenä aikana.

Tarkistimme maaliskuussa 2017 kehityskohteiden tilanteen uudelleen. Kevään alussa pidetyt yt-neuvottelut olivat johtaneet kuuden ihmisen lähtöön, mikä paransi tehtaan yhteishenkeä. Vuoden 2016 lopulla Iin tehtaalla tehdyssä työhyvinvointiin liittyvässä mittauksessa oli noussut esille, että tehtaalla koettiin, että organisaation palkataan ihmisiä jotka sopivat sinne huonosti. Tehtaanjohtajan mukaan erityisesti työstään heikosti motivoituneiden henkilöiden siirtyminen toisiin tehtäviin saattoi vaikuttaa positiivisesti tehtaan toimintaan.

Yt-neuvotteluiden lisäksi tehtaalla oli tehty kevään aikana myös muita isoja uudistuksia työnteon suhteen. Vuoden 2017 alussa Iin tehtailla siirryttiin osastokohtaisesta työkierrosta koko tehtaan kattavaan työnkiertoon. Tämä merkitsi sitä, että jokainen työntekijä teki vuorollaan kutakin työtehtävää. Työajat, senhetkinen vastuutehtävä ja tehtävien määrääjat selvisivät kolmesta eri listasta. Myös moni tehtaalla olevien ”raja-aitojen” kaatamiseen ja työtehtävien yhdenmukaistamiseen liittyvistä toiveista oli viety käytäntöön. Muutoksilla oli hyvin positiivinen vaikutus: edellä mainittujen kolmen listan avulla työntekijät pyörittävät tuotantoa omatoimisesti, koko tehtaan kattava työkierto tarjosi ammattilaisille laajat kehittymismahdollisuudet ja uudistusten ansioista myös uudet työntekijät pystyivät katsomaan tuotantoa tuorein silmin ja lisäksi keksimään monia uusia kehitysideoita.

Osastojen poistaminen ja työkierto vaikuttivat kokonaisuudessaan positiivisesti tehtaan yhteishenkeen. Tehtaanjohtajan mukaan aiemmin joitain tehtäviä tai osastoja oli saatettu pitää parempina ja niissä työskentelemisen olevan jopa jonkinlainen saavutettu etu. Uudistusten jälkeen jokainen tehtaan työntekijä oli saanut kokemusta kaikista tehtävistä, jolloin myös niiden väliset erot olivat tasoittuneet. Yleisesti voidaan todeta, että kehittämishdotukset vietiin Iin tehtaalla käytäntöön ennakkoluulottomasti.

## Loppumittaus

Vuoden 2017 toukokuussa suoritimme Pipelifella loppumittauksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, mitä muutoksia alkumittauksen jälkeen oli tapahtunut, ja olivatko kehitystoimenpiteet toimineet. Vastaaajia mittauksessa oli yhteensä 87. Pipelifen jo ensimmäisestä mittauksesta saadut hyvät tulokset olivat parantuneet entisestään kautta organisaation. Tämä koski iloksemme myös Iin tehdasta ja niitä haasteita, joihin ensimmäisen mittauksen jälkeen tartuttiin. Haastekohdiksi nousseet konfliktit sekä ryhmien välinen eripura näyttivät tulosten valossa kadonneen tai ainakin radikaalisti vähentyneen. Väittämän ”Eri osastojen ja/tai tiimien keskinäinen kilpailu haittaa yrityksen kokonaisuinnestystä” keskiarvo oli loppumittauksessa 5,5 ja väittämän ”Työyhteisömme koostuu eripuraisista porukoista ja ryhmistä” keskiarvo 6,0. Väittämään ”Työntekijöiden väliset konfliktit ovat harvinaisia työpaikallani” tulokseksi saatiin 5,6. Myös kokemus palautteensaannista oli noussut 4,7:n keskiarvosta 5,0:aan.

## Kehitystyö organisaatioissa: Santander

”Parasta on ollut se, että kyselyjen ja workshopien avulla löysimme selkeät kehitysalueet, joihin keskityimme. Iloitsimme siitä, että työntekijät innostuivat osallistumisesta haastatteluihin ja workshoppeihin.”

*Teija Nousiainen, Santander*

Santanderilla ensimmäinen mittaus suoritettiin kesäkuussa 2015, vastaaajia mittauksessa oli 99. Tulosten perusteella Santanderin henkilöstöllä näytti olevan keskimääräisesti hyvä hallinnan tunne työssään. Santanderin henkilökuntaa näytti mittauksen mukaan motivoivan

erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, jatkuva oppiminen, hyvä esimiestyö sekä kokemus omien työtehtävien mielekkyydestä.

Näiden havaintojen myötä nousi esiin neljä keskeistä kehityskohdetta aktiivisen työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Ensimmäinen oli toimihenkilöiden autonomian ja merkityksen kokemuksen vahvistaminen. Santanderilla ylimmän johdon ja keskijohdon kokemus työn merkityksellisyydestä oli mittauksen mukaan erittäin vahva, myös toimihenkilöt kokivat työnsä merkitykselliseksi. Tätä kokemusta voitaisiin kuitenkin entisestään vahvistaa kirkastamalla merkityksellisyyden kokemusta, missä ovat keskeisiä vaikuttamismahdollisuudet, vastuun delegoiminen pelkkien tehtävien delegoimisen sijaan sekä oman työn kehittämiseen innostaminen.

Toiseksi kehityskohteeksi Santanderilla nousi kiireen ja ylikuormituksen kokemuksen selättäminen. Tämä koski erityisesti keski- ja ylintä johtoa. Kolmas kehityskohde oli yhteisten pelisääntöjen muokkaaminen avokonttorityöskentelyyn sopiviksi. Tämän osalta haastavimpina asioina pidettiin melua ja keskeytyksiä, joihin yhteisesti sovittujen perisääntöjen uskottiin kuitenkin auttavan. Neljäs kehityskohde oli henkilöstön jokapäiväisen oppimisen lisääminen työssä. Ideaalitilanteessa oppiminen ei tapahtu vain perinteisten kurssitusten kautta, vaan se on kiinteä osa jokapäiväistä työtä. Tällöin oppimisen keskiössä on oman työn ja työmenetelmien jatkuva kehittäminen. Jatkuva oppiminen kulkee käsi kädessä myös autonomian ja vaikuttamisen kokemuksen kanssa.

## *Työpajat*

Otimme Santanderilla työpajojen kohteeksi koko henkilöstön, koska IMQ-mittauksessa esiin nousseet kehittämiskohteet ja haasteet koskivat jokaisen henkilöstön jäsenen mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Mittauksen tulokset avattiin henkilöstölle kahdessa tilaisuudessa keväällä 2015. Kerroimme niissä, että syksyn kahdessa henkilöstölle suunnatussa työpajassa tullaan keskittymään autonomian

kokemuksen vahvistamiseen ja työssä oppimisen kehittämiseen. Työpajat päätettiin toteuttaa kahdessa osassa syksyllä 2016, jotta kaikilla halukkailla olisi mahdollisuus osallistua niihin.

Työpajojen aluksi Santanderin mittaustulokset käytiin läpi työn imun, vapauden, virtauksen ja vastuun osalta yleisellä- ja osastotasolla. Johtuen mittauksessa havaituista kehityskohteista pääpaino työpajoissa oli autonomian kokemuksen vahvistamisessa ja työn oppimisen tukemisessa. Autonomian kokemus jäi mittauksessa työntekijöillä alle neljän (3,9), mitä olemme yleisesti pitäneet tasona, joka vaatii puuttumista. Mittauksessamme autonomian kokemus rakentuu neljästä tekijästä: 1) kyvystä vaikuttaa omaan työn kuvaan (*mitä ja miten tekee*), 2) kokemuksesta, että oma työ on sitoutumisen arvoinen (vaikuttaa myös työn imuun), 3) kokemuksesta, että oman työn kehittämiseen kannustetaan (vaikuttaa kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista ja työn omistajuudesta) sekä 4) halusta kertoa omasta työstään ylpeydellä. Vahva autonomian kokemus heijastuu myös ulospäin: jos oma työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, siitä kerrotaan mielellään myös muille. Olemme leikkimielisesti nimenneet tämän neljännen autonomian tekijän ”baari-faktoriksi”. Ihmisten työssä kokeman autonomian tunteen voi tarkistaa kysymällä häneltä perjantai-iltana oluen tai viini äärellä, miten hän kokee työnsä. Mitä suuremmalla ylpeydellä vastaus esitetään, sitä enemmän henkilö luultavasti kokee työssään autonomiaa.

Työssä oppiminen liittyy läheisesti autonomian kokemukseen. Eri-tyisesti silloin, kun se tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa työtään. Tämän vuoksi työpajojen tavoitteena oli, että työntekijöillä olisi mahdollisuus jatkossa kehittää työtään tavalla, joka vahvistaisi autonomian kokemusta. Vahvistunut autonomian kokemus tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta eli halua kokea vahvemmin omistajuutta ja toimijuutta omassa työssään. Vahvistunut itseohjautuvuus taas motivoi kehittämään omaa työnkuvaa, jolloin työn sisälle alkaa muodostua kehittämistä mahdollistava kehä. Työpajoissa keskusteltiin siitä, miten omaa työkuva voitaisiin muokata tavalla, joka lisäisi

innostusta omaa työtä kohtaan. Santanderin työntekijöiden kokemus siitä, että omasta työstä voi kertoa ylpeydellä oli heikko (3,4), vastaavat lukemat olivat keskijohdolla 5,6 ja ylimmällä johdolla 6,6. Työpajoissa olikin oleellista pyrkiä vaikuttamaan siihen, että myös työntekijät löytäisivät lisää innostusta omaan työhönsä.

Lähdimme kehittämään keinoja autonomian vahvistamiseksi omassa työkuivassa kysymällä työpajan osallistujilta kaksi kysymystä:

1. Miten oman työn tekemisen tapoja voitaisiin parantaa tavalla, joka lisäisi vaikutusmahdollisuuksia ja vahvistaisi omistajuuden tunnetta?
2. Miten omien vahvuuksien hyödyntämistä voitaisiin parantaa?

Jälkimmäinen kysymys oli erittäin oleellinen, sillä olemme mittauksia tehdessämme nähneet usein tilanteita, joissa työntekijät ovat kyllästyneet ja turhautuneet työhönsä, koska se ei riittävässä määrin haasteita. Tällöin työntekijöiden on myös vaikeaa motivoitua päivittäisissä askareissa. Autonomian kokemuksen kehittymisen edellytyksenä on myös haastetason pitäminen riittävän korkeana. Organisaation sisäisten vahvuuksien eli työntekijöiden osaamisen parempi hyödyntäminen mahdollistaa jatkuvan kehittymisen arjen prosessien yhteydessä. Pohdimme näitä kahta kysymystä kolmella eri tasolla: yksilö, osasto ja organisaatio.

Tavoitteena oli löytää kehittämissuhteita, jotka auttaisivat vahvistamaan autonomiaa ja lisäisivät mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön kaikilla organisaation tasoilla. Työpajojen tehtävänantona oli kehittää tätä tavoitetta varten mahdollisimman paljon ehdotuksia ja ideoita, jotka käytäisiin työpajojen jälkeen läpi yhdessä Santanderin johtoryhmän kanssa. Ehdotuksien pohjalta valittaisiin kehittämiskohde, joita lähdetäisiin viemään osaksi arjen työskentelyä. Pohdinnoissa keskityttäisiin siis siihen, mitä voitaisiin tehdä paremmin oman työn arjessa.

Saimme kahdesta työpajasta 54 kehitysehdotusta (ensimmäisestä ja toisesta työpajasta kummastakin 27). Laadimme niistä kehitys-

ehdotuksia kolmella eri tasolla (yksilö, osasto, organisaatio) ja jaoimme ne viiden pääkategorian alle: autonomian vahvistaminen (yhdeksän ehdotusta), osaamisen vahvistaminen (16 ehdotusta), prosessien parantaminen (yhdeksän ehdotusta), kommunikaatio ja vuorovaikutus (yhdeksän ehdotusta) ja työssä oppiminen (kahdeksan ehdotusta). Jaoimme lopulliset työpajasta jalostetut kehitysehdotukset kahteen kategoriaan: yleiset kehitysehdotukset sekä työssä oppimista tukevat kehitysehdotukset. Työpajoissa nousivat esiin erityisesti sellaiset työssä oppimiseen liittyvät tekijät, jotka mahdollistaisivat haasteet, jotka tukevat työntekijöiden autonomian vahvistumista.

Jalostimme näistä kehitysehdotuksista yhdessä santanderilaisten kanssa kehityskohteet, joilla arjen työskentelyä lähdettiin parantamaan. Lopullinen kehityskohteiden valinta päätettiin toteuttaa tammikuussa 2016.

## *Kehitysehdotusten jalkautus*

Kehitysehdotuksien jalkautus osaksi arjen toimintaa käynnistettiin Santanderilla maaliskuussa 2016. Santanderilla oli jo tiedostettu jatkuva prosessien kehittämisen merkitys ja siksi organisaatioon oli luotu kehitystiimi, jonka tehtävänä oli tukea prosessien kehittämistä ja automatisaation lisäämistä koko talossa. Myös organisaation sisäistä tiedonkulkua oli parannettu: uusi intra tuki parempaa viestintää arjessa. Kuukausittaisen All employee meeting- nimisen henkilöstöpalaverin sisältöä oli selkeytetty. Myös vuorovaikutustaitoja, muun muassa palautteen antamista ja vastaanottamista, oli harjoiteltu pienryhmissä. Koko henkilökunnalle oli järjestetty yhteisiä koulutuspäiviä, mutta myös yksilöllisiä valmennuksia tiimeille ja työntekijöille oli pidetty tarpeen mukaan. Lisäksi operations-yksikön uusille työntekijöille valmisteltiin yksityiskohtaisia ohjeita perehdytykseen. Lopullisiksi kehittämisen kohteiksi valittiin seuraavat painopistealueet:

1. Prosessien kehittäminen
2. Organisaation kehittäminen ja koulutukset
3. Tiedonkulun parantaminen



Keväällä 2016 Santander muutti uusiin toimitiloihin. Päätimme jatkaa kehityskohteiden jalkauttamista ja uusien toimintatapojen käytännön viemistä syksyn ajan. Uudet toimitilat mahdollistivat uudenlaisen toiminnan kehittämisen, mitä haluttiin myös tutkia hankkeessamme. Seuraava mittaus päätettiin toteuttaa kevään 2017 aikana. Haastattelussa johdon kanssa helmikuun lopussa 2017 pystyimme jo toteamaan, että kehitysideoiden jalkautus oli käynnistynyt onnistuneesti. Olosuhteiden vaikutus oli ollut merkityksellinen toiminnan kehittämiseksi. Myös uudet tilat olivat toimineet, ja henkilöstö oli ollut tyytyväinen niihin ja niistä ylpeä.

**Organisaation kehittämisessä** panostettiin sekä esimiesten, keski johdon että henkilöstön valmennuksiin. Koko henkilökunnalle järjestettiin tilaisuuksia, joissa keskusteltiin yrityskulttuurin roolin merkityksestä strategiatyön tukemisessa. Valmennuksen aikana yrityksen strategia sekä Santanderin yrityskulttuurin ja tekemisen painopistealueet tulivat konkreettisemmiksi ja ymmärrettävimmiksi. Jokainen henkilöstön jäsen pääsi myös osallistumaan ja tuomaan esille omia näkökulmiaan. Valmennuksen ydin ja tavoite olikin se, että jokainen työntekijä ymmärtäisi oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa eli sen, miten hänen työnsä linkittyy yrityksen strategiaan. Yrityksen ylin johto oli koko ajan tiiviisti mukana valmennuksissa ja keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Esimiesten toiminnan kehittämiseen panostettiin jatkamalla heille suunnattua valmennusohjelmaa. Lisäksi asiakaspalvelun oma kehittämisohjelma ”Liekestä roihuun” toteutettiin.

**Tiedonkulun parantamisessa** otettiin käyttöön uusi pohjoismaainen interaktiivinen viestintäkanava, joka mahdollisti paremmin viestinnän dialogisuuden. Esimiehet kehittivät tiimipalaverien sisältöä: niissä keskusteltiin myös yleisistä, koko talon ajankohtaisista asioista. Palautteenannosta tehtiin kehittämisen väline ja sitä pyrittiin antamaan entistä enemmän myös tekemisen laadusta, ei ainoastaan määrästä. Yrityksen ajankohtaisista asioista pyrittiin viestimään mahdollisimman kattavasti ja selkeästi työntekijöiden yhteisissä tilaisuuksissa. Uuden viestintäkanavan lisääntyneet käyttö vähensi osaltaan sähköpostien määrää.

**Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen osalta** Santanderilla haluttiin painottaa, että työssä oppiminen ei aina edellytä koulutus- tai valmennustilaisuutta. Oppimista ja kehittämistä voi tapahtua jatkuvasti myös arjen työssä: työntekijät voivat osallistua eri projekteihin, saada lisää omia vastuualueita tai tuurata omassa tiimissä tai kokonaan toisella osastolla. Santanderilla onkin monia hyviä esimerkkejä siitä, miten työntekijä on voinut kehittää omaa uraansa ja siirtyä vaativampiin tehtäviin. Työssä oppimisen haasteeksi nousivat mittauksissa esiin työn kuormitus ja kiire, joiden todettiin kuitenkin olevan osa menestyvää liiketoimintaa. Kuormitusta ja paineita on oleellista seurata ja varmistaa, että tarvittaessa työhyvinvoinnin parantamiseksi ryhdytään toimenpiteisiin.

Tammikuun lopussa 2017 Santanderilla järjestettiin ensimmäinen Håkåton-tilaisuus (perustuu Hackathon-innovaatiotapahtumaan). Paikalla oli yli 30 Santanderin työntekijää. Innovaatioehdotuksia oli arvioimassa tuomareita niin Santanderilta kuin organisaation ulkopuoleltakin. Oleellista oli löytää uusia tapoja saada ihmiset innostumaan oman työnsä kehittämisestä. Tilaisuus oli osallistujille todella positiivinen ja mieleenpainuva kokemus ja sieltä saatiin paljon hyviä ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Vastaavia mahdollisuuksia toivottiin myös lisää.

Yhtenä esimerkkinä sisäisestä koulutuksesta oli Santanderin omien työntekijöiden suunnittelema SQL-koulutusohjelma halukkaille kollegoille. Koulutukseen sisältyi lähiopetusta ja niiden välissä työstettäviä kotitehtäviä. Siihen osallistui kymmenen henkilökunnan jäsentä, jotka saivat osallistumisestaan todisteeksi myös diplomin. Osallistujien mukaan koulutus mahdollisti oman osaamisen kehittämisen miellyttävällä tavalla omien työkavereiden tukemana, minkä vuoksi koulutusta arvostettiin. Työntekijöiden muodostama Ambassadors-ryhmä (suomeksi *lähettiläät*) sai myös tukea tehtävänsä omilla valmennuspäivillään. Santanderin lähettiläät auttavat yrityksen johtoa ja esimiehiä strategian ja kulttuurityön eteenpäin viemisessä koko yrityksessä. Kollegalta kollegalle kulkeva viesti vahvistaa merkittävästi strategista ymmärrystä

organisaatiossa. Johtoryhmälle puolestaan pidettiin Pomo duunissa -päivä, jolloin kukin johtoryhmäläinen osallistui jollakin osastolla arjen työhön ja sai opastusta tiimissä työskenteleviltä henkilöiltä.

**Prosessien kehittämistä** jatkettiin tiiviisti koko kehittämisjakson ajan. Santanderin tavoitteena ja yhtenä strategian painopistealueena on operatiivinen erinomaisuus: prosesseja laitettiin kuntoon ja niitä automatisoitiin, jolloin manuaalinen työ vähentyi selkeästi. Älykkäämpien työtapojen suuntaan otettiin isoja askeleita, jolloin pystyttiin vapautamaan resursseja uudelleenlaiseen kasvuun. Yksi kehitystiimin tärkeä tehtävä oli edistää työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua prosessien kehittämiseen aiempaa enemmän. Näiden toimien pohjalta lähdimme tekemään Santanderin loppumittausta huhtikuussa 2017.

## *Loppumittaus*

Santanderin loppumittauksessa vastauksia saatiin 74 kappaletta. Vuonna 2016 toteutetussa alkumittauksessa vastauksia tuli yhteensä 99 kappaletta, joten vastausprosentti oli hieman laskenut. Mittauksissa ei kuitenkaan esiintynyt suuria eroja – ei edes sekä aikaisempaan kyselyyn että jatkomittaukseen osallistuneiden ja vain jatkomittaukseen osallistuneiden vastausten kesken.

Santanderin loppumittauksen tulokset paranivat kauttaaltaan ensimmäisestä mittauksesta. Muun muassa työn imu nousi keskiarvosta 4,8 keskiarvoon 5,1. Työn imun kokemus oli lisääntynyt erityisesti toimihenkilöillä (aikaisemmin 4,5, nyt 5,0). Santanderin kehityskohteet, autonomia ja vaikuttamisen mahdollisuus, korreloivat vahvasti työn imun kanssa, jolloin myös sen kannalta tapahtunut kehitys oli hyvä uutinen. Työn imun ja autonomian linkittyminen huomioon ottaen ei ole yllätys, että työn imun kokemuksen parantumisen lisäksi myös kokemus autonomiasta lisääntyi. (aikaisemmin 4,3, nyt 5,0). Toisena suurena muutososa-alueena voidaan pitää merkityksen kokemuksesta työssä, joka niin ikään nousi huomattavasti 5,2:sta 5,7:ään. Myös panostus työssä oppimiseen oli poikkinut tuloksia, ja työntekijöiden kokemus siitä

olikin noussut 4,6:sta 5,0:aan. Vastaajat kokivat myös oman työ linkitymisen yrityksen strategiaan selkeäksi (5,5).

Kehitystyössä tartuttiin Santanderin keskeisimpien kehityskohteiden eli vaikuttamisen vahvistamisen ja omien vahvuuksien työssä hyödyntämisen parantamiseen. Näitä edistettiin useamman toimenpiteen, kuten tiedonkulun parantamisen, työssä oppimisen, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen sekä strategian selkeämmän viestimisen, kautta. Loppumittauksen mukaan vastaajat kokivat, että he pystyivät aikaisempaa paremmin vaikuttamaan työnsä rytmitykseen ja työkuvaan sekä hyödyntämään erityisosaamistaan ja omia vahvuuksiaan työssään. Sen sijaan kokemus kiireestä työssä oli säilynyt ennallaan. Myös kokemus tarvittavan tiedon saatavuudesta oli pysynyt samana; yrityksen sisäinen viestintä koettiin kuitenkin selkeäksi.

## Kehitystyö organisaatioissa: Suomen Ekonomit

”Tutkimushankkeen aikana työyhteisössämme tehtiin muutamia selkeitä organisaatiomuutoksia, jotka osittain vaikuttivat aikatauluihin. Sisäisen motivaation mittausten tulokset vahvistivat tietoaamme toimintakulttuurista ja kehitystarpeistamme varsin hyvin. Linkitys muihin kehityshankkeisiimme ei ehkä toteutunut aivan sillä tavalla kuin alkuperäisissä ajatuksissamme oli, mutta oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta kuitenkin riittävästi.

Johtamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jota voidaan tukea monella eri tavalla. Pienilläkin toimenpiteillä saadaan hyviä kokemuksia. Mittavienkin investointien tulosten näkymiseen voi mennä pitkä aika. Muutos perustuu haluun muuttua, muutos ei ole tasatahtista eikä sitä voi käynnistää ulkopuolelta.”

*Anja Uljas, Suomen Ekonomit*

Suomen Ekonoomeilla (jatkossa ”Ekonomit”) suoritettiin helmikuussa 2016 ensimmäinen mittaus, jossa vastaajia oli yhteensä 28. Mittauksen mukaan vastaajat kokivat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. He olivat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja kokivat sen arvokkaaksi; työllä on väliä niin itselle kuin ympäröivälle yhteiskunnallekin. Ekonoomeilla merkityksen kokemusta jokapäiväisessä työssä tuki työtehtävien mielekkyyso, jatkuva oppiminen ja kokemus siitä, että omiin tyytöaitoihin luotetaan. Sitä tukivat myös kollegat, jotka auttavat tarvittaessa, hyvä hallinnan tunne työssä sekä osaavat esimiehet.

Kuitenkin myös Ekonoomeilla esiintyi haasteita. Keskeisiksi nousivat erityisesti johdolla ja esimiehellä korostunut kiireen kokemus ja työn sirpaleisuus sekä osastojen välinen yhteishenki ja työilmapiiri. Näiden ohella haasteeksi nousi myös kokemus kilpailusta tiimien tai osastojen välillä sekä konfliktit työssä. Ekonoomeilla olennaisin syy näihin haasteisiin vaikutti olevan osastojen eriytyminen ja siiloutuminen.

Ekonoomeilla työpajat olivat kaikille avoimia ja niihin osallistuttiin koko henkilöstön voimin, mukana oli myös johtoryhmän jäseniä. Päätös johtoryhmän osallistumisesta työpajoihin tehtiin pohjautuen Ekonoomien työntekijöiden määrään ja esiin nousseisiin haasteisiin, joissa korostuivat yhteisen toiminnan koordinointi, viestintä ja ryhmähenki. Päätökseen vaikutti myös se, että Ekonoomeilla oli vahva keskustelukulttuuri, mikä mahdollisti hankalien asioiden yhteisen käsittelyn johdon ja työntekijöiden välillä.

## *Työpajat*

Ekonoomeille järjestettiin kolme työpajaa keväällä 2016. Ensimmäisessä työpajassa maaliskuussa käytiin läpi mittauksen tulokset ja keskusteltiin niistä työhön liittyvistä haasteista, joihin hankkeen tiimoilta pyritäisiin etsimään ratkaisuja. Vapauden kokemuksen osalta Ekonoomien tulokset olivat kaikissa osa-alueissa normidataa parempia, joten päätimme keskittyä työpajoissa virtauksen ja vastuun alle kuuluviin haasteisiin. Huhtikuun työpajassa lähdimme etsimään keinoja kiireen

kokemuksen sekä työn sirpaleisuuden selättämiseen. Näiden ratkaisemisen arvioitiin parantavan arjen työntekoa ja vähentävän työstä aiheutuvaa stressiä. Toukokuun työpajan tavoitteena oli taas löytää keinoja ryhmähengen parantamiseksi. Erityisesti osastojen välisessä yhteistoiminnassa oli ilmennyt haasteita.

### ***Virtaus-työpaja: kiireen ja työn sirpaleisuuden selättäminen***

Ekonomien työn virtaukseen liittyvät haasteet olivat tietotyölle hyvin tyypillisiä: työn yleinen sirpaleisuus, ruuhkautuvat sähköpostit ja turhaan raskaat kokoukset. Nämä arjen toimintaa kuormittavat tekijät haastoivat henkilöstön jaksamista ja motivaatiota. Positiivisina seikkoina nousivat esiin vahva hallinnan tunne omasta tekemisestä ja työssä oppimisen mahdollisuus.

Lähdimme ensimmäisessä työpajassa pohtimaan sitä, miten kiireen tuntua ja työn sirpaleisuutta voitaisiin lähteä selättämään ajattelunhallinnan ja älykkäiden työtapojen avulla. Yhteiskehittelimme työpajan osallistujien kanssa ideoita ja kehitysehdotuksia kiireen ja kuormituksen tuottamiin haasteisiin. Ratkaisujen kehittämisen tueksi IMQ-mittauksesta nostettiin kaksi väittämää osallistujille pohdittavaksi:

1. Häiritsevä kiireen tuntu on jatkuvaa työssäni (keskiarvo 4,0).
2. Uusien, ei-kiireellisten työtehtävien tekemiseen jää arjessani aikaa (keskiarvo 3,7).

Työpajassa näitä asioita pohdittiin yksilö-, osasto- ja organisaatiotasolla. Tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia, joita voitaisiin jalostaa eteenpäin. Alustavana päämääränä oli löytää kaksi tai kolme konkreettista asiaa, joita lähdetäisiin tekemään toisin. Ensimmäisestä työpajasta kerättiin yhteensä 35 kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset käsittelevät ensisijaisesti viestintää, kommunikaatiota ja kokouskäytänteitä sekä sitä, miten ajankäyttöä on mahdollista tehostaa näitä järkevöittämällä. Viestinnän uusia käytänteitä pohdittiin liittyen muun muassa sähkö-

postiviestintään ja sähköpostin käyttöön. Työpajassa ehdotettiin, että Yammer olisi tehokkaampi sisäisen viestinnän väline kuin perinteinen sähköposti. Samaa mietittiin Skype'n osalta. Työpajassa pohdittiin myös, miten fyysiset toimitilat sekä toimintakulttuuri vaikuttavat kommunikaation ja kohtaamisiin ja miten niitä tai niiden käyttöä muokkaamalla voitaisiin vahvistaa osastojen välistä kommunikaatiota. Palaverikäytänteitä mietittäessä nousi esiin tarkoituksenmukaisen agendan tärkeys sekä palaverien pituuden rajoittaminen. Myös luotujen pelisääntöjen merkitystä pohdittiin palavereissa yhdessä.

### ***Vastuu-työpaja: ryhmähengen parantaminen***

Huolimatta siitä, että ryhmähengen koettiin olevan hyvällä tasolla (5,0), huomasimme, että siihen liittyi myös haasteita. Vaikka alkumittauksen tulosten mukaan vastaajat kokivat, että kollegoiden apuun voi luottaa ja heidän puoleensa voi tarvittaessa kääntyä (erittäin korkea 6,1), vastauksissa nousi esiin myös muun muassa kokemus työilmapiirin kireydestä sekä kilpailusta eri osastojen, tiimien tai yksiköiden välillä. Ekonomieilla ryhmähengi korreloi myös olennaisesti työn merkityksellisyyden kanssa, minkä vuoksi painotimme myös sen kehittämisen merkitystä vastuu-työpajassa.

Vastuu-työpajassa oli käytössä sama yhteiskehittelymenetelmä kuin virtaus-työpajassa eli keräsimme kehitysehdotuksia ja ideoita kolmelta eri tasolta (yksilö, osasto, organisaatio). IMQ-mittauksen vastuu-osiosta nostettiin seuraavat seikat ohjausolettamuksiksi:

1. Tunnelma työpaikallani on usein kireä (keskiarvo 4,1).
2. Eri osastojen ja/tai tiimien keskinäinen kilpailu haittaa yrityksen kokonaisuinnostusta (keskiarvo 4,7).
3. Työyhteisömme koostuu eripuraisista ryhmistä (keskiarvo 4,5).

Toisesta työpajasta saimme yhteensä 34 kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset käsitteivät ensisijaisesti sääntöjä ja niiden purkamista sekä erilaisia kohtaamisen mahdollisuuksia eri tiimeissä työskenteleville.

Sääntöjen pohdintaa pidettiin tärkeänä, sillä niiden koettiin rajoittavan henkilöstön tapaa toimia ja uskottiin johtavan organisaation siiloutumiseen, minkä puolestaan koettiin vaikuttavan yhteishenkeen sekä tiimien välisiin suhteisiin. Sääntöihin liittyvät kehitysehdotukset koskivat ensisijaisesti sääntöjen läpikäyntiä ja niiden mahdollista vähentämistä. Osallistujat toivoivat myös muun muassa mahdollisuutta käydä etätöikäytänteitä läpi, jotta ne saataisiin muokattua joustavammiksi. Lisäksi osallistujat toivoivat, että organisaatiossa varmistettaisiin resursien – niin aika- kuin henkilöstöresurssien – tasainen jakautuminen eri tiimien välillä. Tiimien välisen kommunikaation kehittämisen kehitysehdotuksiksi nousivat muun muassa yhteinen foorumi, jossa kaikki voisivat nostaa esille asioita, yhteiset lounaat, epäviralliset kokoontumiset sekä tiimien henkilöinfo (tiimien kuulumiset minuutissa).

Työpajojen jälkeen pohdimme tapaa, jolla jalostaisimme laajasta joukosta ehdotuksia lopulliset kehittämiskohteet. Lopullinen kehityskohteiden valinta tehtiin syksyllä 2016.

## *Kehitysehdotusten jalkautus*

Sekä hankkeemme alkumittaus että Ekonomien mittaus ja työhyvinvointikysely vahvistivat, että organisaation kehittämisen painopistealueet tulisivat olla älykkäissä työtavoissa ja ryhmähengen vahvistamisessa. Älykkäät työtavat liittyivät työn sirpaleisuuden ja kiireen aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen. Tavoitteena oli järjestää palaveria, joiden agendat rakennettaisiin palvelemaan niiden todellista tarkoitusta ja joiden aika käytettäisiin tehokkaasti. Lisäksi tavoitteena oli, että jatkossa palaverit myös auttaisivat työntekijöitä priorisoinnissa sekä oikeiden viestintäkanavien valinnassa. Mittausten mukaan ryhmähengen painoituksena tuli olla negatiivisen viestinnän vähentäminen ja avoimen kommunikaation lisääminen. Osallistujien toiveena oli myös, että oikeudenmukaisuuden kysymyksiä ja toiminnan perusteluja voitaisiin käsitellä työpajoissa.



IMQ-prosessin myötä syntyneet kehittämissuositukset päätettiin kytkeä muuhun toiminnan kehittämiseen. Näin Leading Passion -hankkeessa tehtävä kehitystyö tukisi myös henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjalta käynnistettyjä projekteja. Lopulliset kehityskohteet valittiin maaliskuussa 2017 ja niitä päätettiin edistää seuraavan puoleltoista kuukauden aikana. Koska kehityskohteiden jalkautukselle varattu aika oli rajallinen, päätimme korostaa jatkuvan kehittämisen ajatusta. Lähdimme tämän mukaisesti viemään uusia toiminnantapoja arkeen mikromuutosten kautta.

**Älykkäiden työtapojen** kehittämisellä haluttiin parantaa yhteisiä toimintatapoja, helpottaa työntekoa sekä vähentää kiireen tuntua. Ekonomieilla sovittiin yhteisesti, että omaa työtä helpottavia käytäntöjä käytettäisiin ja kokeiltaisiin loppumittaukseen saakka. Jokaisen käytännön markkinti valtuutettiin yhdelle vastuuhenkilölle, jonka tuli huolehtia tiedottamisesta ja markkinoinnista muille työntekijöille. Seuraavat toimenpiteet otettiin kokeiluun maaliskuussa 2017:

1. Yammer käyttöön
2. Viikottainen vinkki Outlook 365:n käyttönotosta/pilveen siirtymisestä
3. Pomodoro-tekniikka kokeiluun
4. Jokaiselle kokoukselle/palaverille agenda
5. Kehotus katsoa kukkasista (ja ehkä jostain muustakin) tehdyt videot
6. Viikko ilman sisäistä sähköpostia (niiden sijaan Yammer-, Skype- tai kasvokkain viestintä)
7. Vappuviikko – mitä kaikkea voikaan tapahtua
8. Lounasviikko – syö lounaasi uudessa seurassa.

Kokeilussa oli paljon matalan kynnyksen tekijöistä sekä yhteishenkeä lisääviä ”hassutteluita”, kuten vappuviikko ja videot. Yhteiskehittelyn ei siis tarvitse olla kuolemanvakavaa toimintaa.

Toinen kehitettävä alue oli **ryhmähenki**. Tätä edistettiin viikoittain järjestettävillä Forum Sorinum -tilaisuuksilla, joissa tiimit esittelivät

omaa toimintaansa. Niiden myötä muiden työntekijöiden työ tuli jokaiselle tutuksi. Tavoitteena oli myös tuoda esille tiimien välistä yhteistä tekemistä. Kevään aikana tavoitteena oli järjestää kahdeksan tiimien esittelytilaisuutta.

Kehittämiskokeiluihin palattiin juuri ennen loppumittausta toukokuun 2017 alussa. Kokeiluihin oltiin oltu tyytyväisiä, minkä johdosta osaa niistä haluttiin jatkaa myös loppumittauksen jälkeen. Erityisesti Yammerin käyttö oli lisääntynyt merkittävästi, mikä oli vähentänyt sähköpostien määrää. Tämä olikin ollut yksi kehittämisen painopisteistä, koska sähköpostien paljous oli aiheuttanut paljon stressiä organisaatiossa.

## *Loppumittaus*

Loppumittaus suoritettiin Ekonomeilla toukokuussa 2017. Vastauksia siihen saatiin 33. Loppumittauksessa ei esiintynyt radikaaleja muutoksia suhteessa ensimmäiseen mittaukseen tarkasteltaessa kaikkein vastaajien osuutta. Vapauden ja työn imun kokemus pysyivät samalla tasolla, mutta kokemus työn virtauksesta ja vastuusta laskivat aavistuksen. Virtauksen osalta erityisesti ylikuormituksen kokemus vaikutti keskiarvoon. Vastaajat kokivat itsensä jopa aiempaa ylikuormittuneemmaksi. He kokivat myös aavistuksen verran aikaisempaa enemmän kiirettä.

Vastuun osalta esimiestyö koettiin parempana ja työ aikaisempaa merkityksellisempänä. Kokemus palautteen saannista oli puolestaan huonontunut. Ryhmähenki ei ollut kokeiluista huolimatta parantunut, ja henkilöstö koki, että työpaikalla oli entistä enemmän konflikteja. Ensisijaisesti niitä esiintyi osastojen ja tiimien välillä – omiin tiimiläisiin taas luotettiin vahvasti.

Kun tuloksia tarkasteltiin tiimien osalta, oli tarina kuitenkin toinen: tarkastelu osoitti, että suuriakin muutoksia oli tapahtunut. Mittauksessa tuloksia tarkasteltiin kolmen eri tiimin tai tiimiyhdistelmän osalta. Tarkastelu osoitti, että yhdessä tiimissä ei ollut tapahtunut suuriakaan muutoksia verrattuna tiimin alkumittauksen suhteelliseen hyviin

tuloksiin. Toisessa tiimissä tulokset olivat vuorostaan radikaalisti heikentyneet, kun taas kolmannessa tulokset olivat parantuneet radikaalisti niin vapauden, virtauksen, vastuun kuin työn imunkin osalta. Erityisen hienoa oli nähdä, että tässä viimeksi mainitussa tiimissä tulokset olivat kauttaaltaan parantuneet myös työstettyjen haastealueiden osalta.

Tehdyt havainnot osoittavat sen, että tulosten tarkastelu pelkästään organisaatiotasolla saattaa olla harhaanjohtavaa. Tarkastelu on vietävä hienojakoisemmalle tiimitasolle, jotta mahdolliset erot saadaan tuotua esiin. Työn seurantaan Ekonomeilla tehdessään Leading Passion -hankkeen tutkija Tuukka Kostamo huomioi, että tiimien välillä on merkittäviä eroja sekä työn sisältöjen, työskentelytapojen että tavoitteiden osalta. Tämän johdosta tiimeillä on myös erilaiset sisäiset ”toimintalogiikat”. Nämä aiheuttavat helposti väärinkäsityksiä ja ristiriitoja, kun eri tiimien työntekijät lähestyvät työntekoa ja ongelmia eri suunnista. Ekonimien seuraava haaste onkin näiden toimintalogiikoiden kartoittaminen sekä se, miten erilaisia lähestymistapoja sovitellaan yhteen: miten esimerkiksi yhdessä tiimissä onnistuneet tavat ja kehitys saadaan juurrutettua läpi talon eri toimintalogiikoilla toimiviin tiimeihin?

## Yleisiä löydöksiä ja parhaita käytäntöjä innostuksen johtamiseen

Vaikka yhteistyöorganisaatiomme olivat erilaisia niin toimenkuvansa, liiketoiminta-alansa, kokonsa kuin sijaintinsakin puolesta, oli suuri osa niissä kohtaamistamme ja työstämistämme haasteista, jos eivät samantyyppisiä, niin samankaltaisia. Yhtä lailla tekijät, jotka koettiin keskeisiksi niin motivaatiolle työssä kuin työn merkityksellisyydellekin olivat lähellä toisiaan organisaatioista riippumatta. Käymme seuraavaksi läpi IMQ-prosesseissa tehtyjä yleisiä löydöksiä sekä edellä mainittuja tekijöitä ja niiden kautta rakentuvia innostuksen johtamisen keinoja ja menetelmiä.

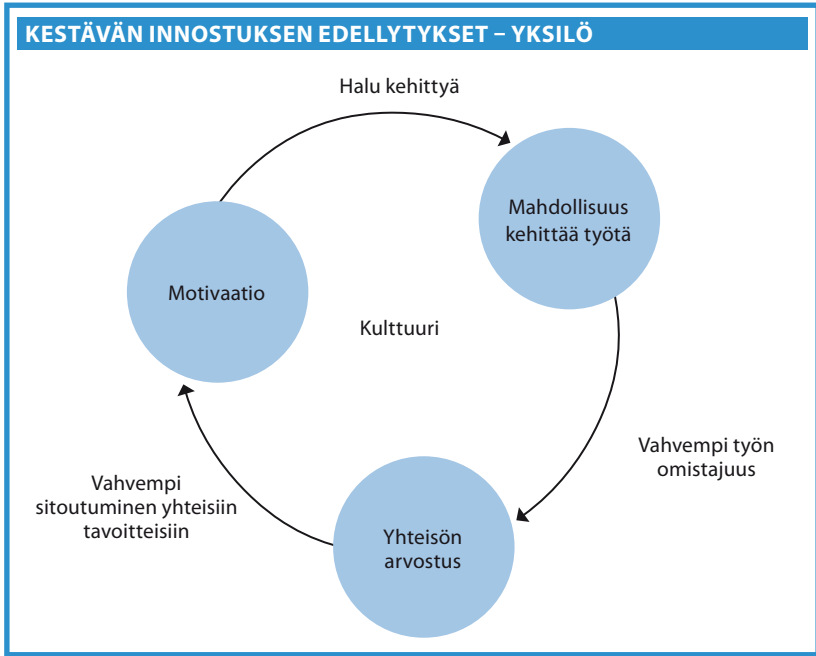
## *Hyvän kehän rakentaminen*

Leading Passion -hankkeessa tavoitteenamme oli löytää menetelmiä ja keinoja parantaa työntekijöiden mahdollisuutta motivoitua omasta työstään ja kokea työn tekeminen merkitykselliseksi. Lisäksi halusimme löytää keinoja innostuksen johtamiseen. Innostuksen merkityksen korostaminen on tärkeää uuden vuosituhannen työelämässä, jossa työn teon tavat näyttävät muuttuvan radikaalisti rutiinityön automatisoinnin myötä<sup>11</sup>. Tässä muuttuvassa ympäristössä työn tulokset muodostuvat ihmisten kautta; arvo syntyy ihmisten luovuudesta ja heidän kyvystään löytää uusia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin.

Motivaation ja innostuksen haaste on siinä, että ne eivät vain ole henkilökohtaisella tasolla koettuja asioita, vaan niiden muodostuminen riippuu vahvasti ympärillä olevista olosuhteista ja tekijöistä<sup>12</sup>. Näin ollen innostuksen ja motivaation mahdollistuminen organisaatiossa edellyttää paljon työtä ja sitoutumista sekä työntekijöiltä että organisaation johdolta ja esimiehiltä. Motivaation pirullisuus on siinä, että se on haastavaa saada aikaiseksi, mutta erittäin helppoa tuhota. Jos siis haluamme mahdollistaa pitkäkestoisen innostuksen työssä, johon liittyy myös vahva motivaatio, tulee työyhteisöön rakentaa kestäväälle innostukselle sopiva ilmapiiri ja puitteet, jotka mahdollistavat sen muodostumisen. Tällainen työkuulttuuri vahvistaa yksilöiden motivaatiota ja halua vaikuttaa työhönsä.

Jotta innostuminen on kestäväällä pohjalla ja se linkittyisi osaksi yhteisön kulttuuria, tulee kolmen tekijän mahdollistua: Ensiksi työkuulttuurin tulee vaikuttaa yksilön omiin motivaatiotekijöihin, jolloin se kannustaa jokaista hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään. Toiseksi kulttuurin tulee tukea työntekijöitä oman työnsä kehittämisessä. Tällöin kokemus oman työn omistajuudesta vahvistuu, mikä taas mahdollistaa jatkuvan työn kehittämisen ja ratkaisukeskeisen ajattelutavan omaksumisen. Omistajuuden tunne vahvistaa myös työntekijöiden halua ottaa vastuuta omasta työstään. Kolmanneksi ympäröivien tekijöiden ja ihmisten tulisi kannustaa työyhteisön jäsentä

vaikuttamaan omaan työhönsä ja tukea kokemusta siitä, että jokainen on työyhteisönsä merkityksellinen jäsen.



Kuvio 4. Kestävän innostuksen edellytykset.

### *Kestävän innostuksen edellytykset*

Miten voimme siis rakentaa kulttuurin, joka tukee kestävää innostusta? Hankkeessamme mukana olleet organisaatiot painottivat sitä, miten tärkeää on, että työntekijät ja organisaation johto sitoutuvat toiminnan kehittämiseen. Lisäksi he korostivat, että keskeinen luottamus on olennainen tekijä kestävänn innostuksen muodostumisessa. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaan työtään. Aito luottamus ja usko yhteistoimintaan mahdollistaa myös sen, että työntekijät uskaltavat panostaa oman työnsä kehittämiseen, jolloin kehittäminen ei jää vain korulauseiden tasolle, vaan siirtyy osaksi arjen toimintaa.

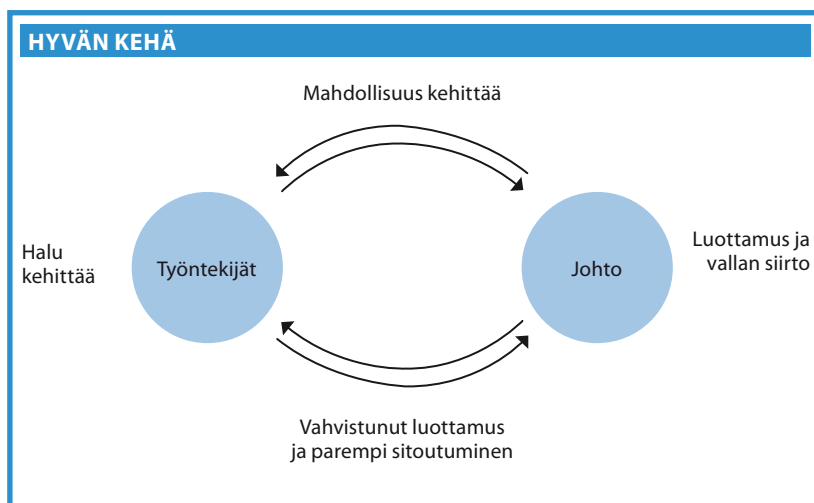
Tähän työntekijöiden ja organisaation johdon sitoutumisen ja luottamuksen prosessiin liittyy yhteiskuntatieteistä tuttu ajatus ”hyvän kehästä”. Sillä viitataan siihen, miten hyvin toimivat yhteiskunnalliset instituutiot vahvistavat kansalaisten keskinäistä luottamusta. Hyvän kehässä järjestelmää kohtaan muodostunut luottamus säteilee myös yksilötasolle<sup>13</sup>. Vahva luottamus kansalaisten välillä on välttämätön tekijä yhteiskunnan kehittymiselle. Muun muassa suomalaisen yhteiskunnan avainvahvuus on juuri keskinäinen luottamus. Antti Kouvo<sup>14</sup> on väitöskirjassaan tehnyt vertailevan tutkimuksen, jonka mukaan luottamus kukoistaa maissa, joissa kansalaiset kokevat julkiset instituutiot reiluin ja oikeudenmukaisina. Kouvo korostaa, että Pohjoismaissa harjoitettu hyvinvointipolitiikka ja palvelut selittävät kansalaisten korkeaa luottamuksen tasoa. Oikeudenmukaisten ja reilujen instituutioiden yhteiskunnassa ihmiset uskovat, että muut toivovat heille hyvää. Tällainen ympäristö ruokkii uskoa siihen, että yhteisten tavoitteiden eteen kannattaa toimia, koska se edistää myös omaa etua. Ilman kansalaisten luottamusta yhteiskunnallinen ja taloudellinen uudistaminen kestäväällä pohjalla ei ole mahdollista, koska ihmiset eivät aidosti sitoudu muutoksiin pelätessään mahdollisen hyödyn valuvan heiltä pois.

Jos haluamme valjastaa kaiken olemassa olevan potentiaalin hyötykäyttöön myös työelämässä, tarvitsemme tämän tavoitteen tueksi vahvaa luottamusta. Miten voimme mahdollistaa sen, että organisaatioon rakentuu sellainen luottamus, joka tekee mahdolliseksi kokonaisvaltaisen kehittämisen? Kuten hyvän kehä -esimerkki osoittaa, luottamus vaatii uskallusta ja positiivista ihmiskuvaa: luottamus ihmisiin ja sen konkreettinen osoittaminen vahvistaa myös ihmisten halua osoittaa olevansa tuon luottamuksen arvoisia ja valaa uskoa siitä, että yhteistyö on kannattavaa. Parhaimmillaan luottamuksen luominen on itseään ruokkiva prosessi: Hyvin toimiva systeemi, joka valtaistaa ja luottaa yksilöön ja vahvistaa sekä mukana olevien yksilöiden välistä keskinäistä luottamusta että mahdollistaa pitkäjänteisen yhteistyön ja kehittämisen.

Leading Passion -hankkeessa tavoitteenamme oli tutkia, miten luottamuksen ja yhteistyön hyviä kehiä voi muodostua myös työelämään

ja tämän myötä sitä, mikä motivoi työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Ehdoton edellytys tälle on luottamus, koska ilman sitä toimintaa on riskialtista lähteä kehittämään. Ilman luottamusta ihminen ei aidosti uskalla sitoa omaa aikaansa ja toimintaansa mahdolliseen muutokseen, koska hän ei pysty luottamaan siihen, että toiminnan kehittäminen tulee aidosti edistämään kaikkien etua organisaatiossa.

Hyvän kehän ajatusta voidaan soveltaa myös organisaatiotasolla kuvaamaan vastavuoroista sitoutumisen ja luottamuksen prosessia. Jos johto uskoo työntekijöiden kykyyn kehittää omaa työtään, lisääntyvät myös työntekijöiden mahdollisuudet kehittää sitä. Jos työntekijöiden ehdotukset oman työnsä kehittämiseksi otetaan vakavasti vastaan johdossa ja toimintatapoja uudistetaan niiden pohjalta, vahvistuu myös työntekijöiden luottamus johtoon. Tämä taas kannustaa työntekijöitä ottamaan vahvempaa omistajuutta työstään ja sen kehittämiseksi. Näin ollen osoitettu luottamus ja ihmisiin uskomisen tuottaa kokonaisuudelle selkeää etua.



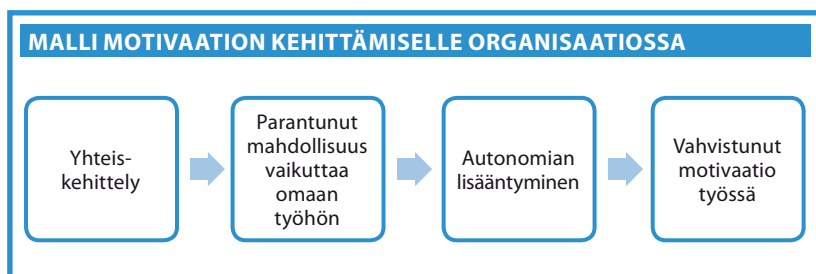
Kuvio 5. Hyvän kehä.

Tutkimustulostemme mukaan autonomian kokemus ja työssä oppiminen vaikuttavat eniten kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Työn

merkityksellisyys ja siihen kytkeytyvä motivaatio taas mahdollistavat innostumisen. Hyvän kehä mahdollistaa vaikuttamisen omaan työhön ja työssä oppimisen, jolloin ne vahvistavat myös olennaisesti kokemusta työn merkityksestä. Onnistuimme Leading Passion -hankkeessa luotujen työpajojen ja kehittämisprosessien kautta muodostamaan hyvän kehän hankkeessa mukana olleisiin organisaatioihin, kuten Clear Chanelille ja Santanderille. Hyvän kehän ottaminen ohjenuoraksi ei vaadi isoa ja kallista johtamisoppien uudelleen suuntaamista, vaan se rakentuu pienistä ja konkreettisista, arkipäivässä askel kerrallaan toteutettavista asioista.

## *Autonomian merkitys motivaatiolle*

Hyvän kehän mahdollistaminen edellyttää, että autonomian merkitys ihmisten motivaatiolle ymmärretään. Autonomian vahvistuminen mahdollistaa sen, että työntekijän on helpompi vaikuttaa omaan työhönsä ja näin ollen kokea myös vahvempaa omistajuutta omasta työstään. Vahvistunut autonomia tukee myös muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten kokemusta työn virtauksesta ja vastuusta. Tämä tuli selkeästi esille Clear Channelin ja Santanderin yhteiskehittelyprosesseissa. Molemmista onnistuneesti toteutettu autonomian vahvistaminen säteili myös muihin sisäisen motivaation tekijöihin. Muodostimme seuraavan mallin motivaation kehittämiseksi organisaatioissa:



Kuvio 5. Malli motivaation kehittämiseksi organisaatioissa.



Mallin mukaan yhteiskehittelyssä muodostetaan työkontekstiin ja toimialaan sopivat keinot, joilla voidaan vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen. Tämän myötä työntekijällä on parempi mahdollisuus vaikuttaa oman työhönsä tavalla, joka on a) toisten työntekijöiden tukema ja b) työn sisältöihin sopiva. Paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön vahvistaa autonomian tunnetta yksilössä, mikä mahdollistaa paremman motivaation työnteolle.

Myös itseohjautuvuusteoriaan liittyvät tutkimustulokset vahvistavat tekemäämme havaintoa autonomian kokemuksen merkityksestä. Näkökulma autonomian tukemisen merkityksestä on korostunut myös työelämää käsittelevissä itseohjautuvuusteorian tutkimuksissa. Tulokset viittaavat siihen, että kun organisaatio ja johto tukevat autonomian vahvistumista organisaatiossa, myös tuki kahdelle muulle inhimilliselle motivaatitekijälle, kompetenssille ja yhteisöllisyydelle, on vahva. Tämä johtuu kahdesta tekijästä: 1) päättävässä asemassa oleva henkilö, joka tukee autonomiaa yleisellä tasolla yleensä ymmärtää ja tukee myös muita yksilöllisiä tarpeita ja, 2) kun työntekijöillä on autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia, heillä on mahdollisuus ja keinot huolehtia myös muiden tarpeiden tyydyttämisestä<sup>15</sup>.

Motivaation johtamisessa on siis oleellisesti kyse siitä, että työntekijöille mahdollistetaan todelliset edellytykset vaikuttaa omaan työhönsä. Johtaminen, joka aidosti tukee autonomiaa ja inhimillisiä perustarpeita takaa sen, että työntekijöiden näkökulmat otetaan huomioon ja heille tarjotaan erilaisia mahdollisia vaihtoehtoja työn toteuttamiselle. Lisäksi tällainen johtaja pyrkii antamaan mielekästä palautetta työstä sekä tukemaan työntekijöiden omatoimisuutta. Kullekin yksilölle pyritään myös antamaan heille sopivan haasteelliset työtehtävät ja ne pyritään myös rationaalisesti perustelemaan. Tutkimustulokset<sup>16</sup> korostavat, että lisääntynyt tuki autonomialle vahvistaa myös inhimillisten perustarpeiden tyydyttymistä sekä sisäisen motivaation muodostumista organisaatiossa. Näillä kahdella tekijällä on organisaatiossa lukuisia positiivisia seurauksia, kuten vahvistunut työn imu, parantuneet työsuoritukset,

korkeampi psykologinen hyvinvointi sekä uupumisen ja työpahoinvoinnin väheneminen<sup>17</sup>.

Näyttää siltä, että johtaminen, joka tukee perustarpeiden toteutumista ja työntekijöiden sisäisen motivaation muodostumista, vaikuttaa merkittävästi myös toivottujen työtulosten saavuttamiseen. Nämä tulokset liittyvät sekä työtehokkuuteen että työhyvinvointiin. Vaikuttaisi myös siltä, että lähiesimiesten lisääntynyt tuki autonomialle vaikuttaa positiivisesti luottamukseen, jota työntekijät kokevat organisaation korkeinta johtoa kohtaan<sup>18</sup>. Autonomian vahvistuminen tukee näin ollen myös luottamuksen rakentumista organisaatiossa, mikä taas mahdollistaa hyvän kehän muodostumisen.

Deci, Olafsen ja Ryan<sup>19</sup> korostavat, että silloin, kun yksilö ymmärtää oman työnsä arvon ja merkityksen ja kokee siitä omistajuutta ja autonomiaa, on hän myös vahvemmin sisäisesti motivoitunut ja suoriutuu todennäköisesti paremmin tehtävistään sekä kykenee oppimaan ja sopeutumaan paremmin myös uusiin tehtäviin. Myös omat kokemuksemme tutkituista organisaatioista vahvistavat, että autonomian ja työn omistajuuden kokemuksen vahvistamisen on toimiva keino parantaa työntekijöiden motivaatiota työtään kohtaan. Tämä edellyttää organisaatiolta vahvaa luottamusta yksilöiden kykyihin, valmiutta muuttaa johtamismalleja, uskallusta jakaa valtaa organisaatiossa sekä sinnikkyyttä kehittää omalle toimialalle ja yrityskulttuuriin sopivat toiminnalliset rakenteet, joiden kautta jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä. Näin ollen autonomian vahvistaminen linkittyy olennaisesti itseohjautuvuuteen.

Leading Passion -hankkeen tutkijan Tuukka Kostamon (2017) mukaan yksilötasolla itseohjautuvuudessa on kyse kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Itseohjautuvuuteen liittyy päämäärän tiedostaminen ja sen tavoittelemisen itsenäisesti eli itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä kykyä johtaa itse itseään<sup>20</sup>. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät jätetään yksin, vaan tavoitteena on tarjota mahdollisimman paljon autonomiaa heidän omissa työtehtävissään. Työnkuvan ja työtehtävien sekä niiden kautta toiminta-

mahdollisuuksien rajojen määrittely riippuu pitkälti työnkuvaan liittyvistä tekijöistä. Toimivassa itseohjautuvassa organisaatiossa on hyvät tukirakenteet ja avoin tiedon kulku, joka mahdollistaa työntekijälle riittävän tuen ja resurssit työnsä tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Frank Martela ja Karoliina Jarenko<sup>21</sup> painottavat, että itseohjautuvuus on yksilön ja itseorganisoituminen taas ryhmän ominaisuus. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Näin ollen itseohjautuvuus voi organisaatiotasolla saada hyvin erilaisia muotoja toimialasta ja työn sisällöistä riippuen. Oleellista on kuitenkin tiedostaa, että itseohjautuvuus organisaation tasollakin nojaa siihen ajatukseen, että työntekijöiden autonomian ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on olennainen tekijä itseorganisoitumisen muodostumiselle.

## *Työn imu*

Mittasimme kaikissa yhteistyöorganisaatioissamme työn imua yhtenä keskeisenä tekijänä innostuksen muodostumisessa. Työn imua on tutkittu jo pitkään ja sen tärkeydestä työssä on vahvaa näyttöä. Se koostuu kolmesta tekijästä: uppoutumisesta, omistautumisesta ja tarmokkuudesta (ks. luku ”Intohimoinen käsitekaos”). Koska työn imulla on niin keskeinen rooli motivaation muodostumisessa, halusimme tarkastella, miten muut mittaamamme tekijät suhteutuivat siihen. Tarkastelimme tätä kussakin organisaatiossa alku- ja loppumittauksen yhteydessä. Vaikka organisaatioissa oli pieniä eroja sen suhteen, mitkä tekijät linkittyvät olennaisimmin työn imuun, olivat tulokset muuten hyvin samankaltaisia. Kaikissa yhteistyöorganisaatioissamme työn merkityksellisyyden kokemus ja työn imu linkittyivät todella vahvasti toisiinsa. Tämä johtunee kuitenkin osittain työn imun ja merkityksen kokemukseen liittyvien kysymysten rakenteellisesta samankaltaisuudesta. Siksi onkin kiinnostavampaa tarkastella, miten vahvasti muut vapauden, virtauksen ja vastuun ala-faktorit korreloivat työn imun kanssa.

Tutkimuksemme mukaan työn imun keskeiset tekijät ovat organisaa-  
tosta riippumatta jatkuva oppiminen työssä ja autonomian eli vaikutta-  
misen kokemus. Tämän lisäksi esiin nousivat, joskaan eivät yhtä vahvasti,  
hallinnan tunne, luottamuksen kokemus, omien työtehtävien miellisuus,  
esimiestyö sekä kokemus, että oman työn rytmitykseen voi vaikuttaa.

## Yhteenveto

IMQ voidaan nähdä prosessin lisäksi myös filosofiana, jonka keskiössä on sisäisen (ja sisäistety) motivaation vahvistaminen työssä. Olemme tässä luvussa kerta toisensa jälkeen painottaneet, että tämänkaltais-  
ta motivaatiota ei voi pakottaa, eikä tässä mielessä johtaa ylhäältäpäin,  
vaan sen tulee lähteä toimijoista itsestään. Näin ollen motivaation vah-  
vistaminen lähteekin monessa mielessä toimijuuden vahvistamisesta  
– siitä, miten voidaan vahvistaa henkilöstön kykyä vaikuttaa omaan  
työhönsä ja sen olosuhteisiin ja miten luodaan prosesseja, jotka tukevat  
tätä. Tässä mielessä koko prosessi itsessään voidaan nähdä jo toiminta-  
tapana: mittauksen tarkoituksena on antaa ääni henkilöstölle ja työ-  
pajojen tavoitteen vahvistaa tätä ääntä sekä mahdollistaa äänen kuulu-  
minen jokapäiväisessä työssä kehitysehdotusten jalkauttamisen kautta.  
Pitkäkestoisempina tavoitteena voidaan nähdä siis jopa kulttuurin  
muutos tai motivaatioita tukevan kulttuurin vahvistaminen. Olemme  
tässä luvussa keskustelleet tästä prosessista yhteistyöorganisaatioissam-  
me sekä avanneet ja tarkastelleet niitä toimenpiteitä, joita niissä on teh-  
ty motivoivan organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi.

Usein nämä toimenpiteet ovat hyvin konkreettisia. Niiden tarkoi-  
tus on muokata jokapäiväistä työtä ja käytäntöjä. Usein jopa pienillä  
muutoksilla on saatu aikaan isoja tuloksia. On kuitenkin tärkeätä, että  
samanaikaisesti näiden konkreettisten muutosten rinnalla pidetään yllä  
henkilöstöä voimauttavaa ja itseohjautuvuutta tukevaa filosofiaa; näin  
syntyy merkityksellinen työ. Nämä tekijät eivät rajoitu ainoastaan esi-  
merkiksi tietotyöhön, kuten usein helposti ajatellaan, vaan näitä samoja

tekijöitä kaivataan ja niitä voidaan toteuttaa niin tietotyössä kuin tehtaissakin, kuten yhteistyöorganisaatiomme Pipelife osoitti. Vaikka ne tekijät, jotka tekevät työstä merkityksellisen, ovat usein samoja organisaatioista ja toimialasta riippumatta, tulee kuitenkin muistaa, että ei ole olemassa to-do-listaa joka toimisi kaikilla. Jotta haasteisiin päästään käsiksi, tulee kuunnella niitä, jotka tuntevat organisaation ja työn – eli henkilöstöä.

## Kiitokset

Tähän lukuun ovat merkittävästi vaikuttaneet hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden yhteyshenkilöt, joita olemme haastatelleet tekstiä varten. He ovat Clear Channelin Timo Tammi, Sakari Sormaala sekä Christina Nemeschansky, Suomen Ekonomien Anja Uljas, Santanderin Teija Nousiainen, sekä Pipelifen Mia Siltala. Kimmo Kedonpäälle ja Mika Pälvilälle erityiskiitos Pipelifea käsittelevän osion tukena käyttämiemme kehitysehdotusten jalkauttamisen raportoinnista. Lisäksi saimme merkittävää tukea Filosofian Akatemian Karoliina Jarengolta, joka koordinoi Leading Passion -hankkeeseen Pipelifen kautta linkittyntä Kemianteollisuushanketta.

- <sup>1</sup> Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- <sup>2</sup> Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, 4, 227–268. Katso myös kirjan luku Intohimoinen käsittekaos.
- <sup>3</sup> Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, 4, 237. Katso myös kirjan luku Intohimoinen käsittekaos.
- <sup>4</sup> Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, 4, 235–239. Katso myös kirjan luku Intohimoinen käsittekaos.
- <sup>5</sup> Katso viite 1.
- <sup>6</sup> Martela, F. (2013). *Tabdonvoiman käyttöohje*. Helsinki: Tammi.
- <sup>7</sup> Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. New York, NY: Doubleday.

- <sup>8</sup> Dennett, D. (2013). *Intuition pumps and other tools for thinking*. New York, NY: W.W. Norton & Co.
- <sup>9</sup> Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja*. Helsinki: Talentum pro.
- <sup>10</sup> Testin tavoitteena on selvittää omat luonteenvahvuudet. Siihen voi tutustua Filosofian Akatemian ylläpitämällä sivustolla <http://filosofianakatemia.pro.viasurvey.org> tai vieraillemalla alkuperäisellä sivustolla [www.authentic happiness.org](http://www.authentic happiness.org).
- <sup>11</sup> Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Saatavilla: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>. Viitattu 1.11.2017.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). *Computerization threatens one third of Finnish employment*. ETLA Brief No 22. Saatavilla: <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>12</sup> Katso viite 2.
- <sup>13</sup> Kajanoja, J., & Hagfors, R. (2012). Hyvän kehä sosiaalipolitiikan ytimenä. Teoksessa T. Kotiranta, P. Niemi & R. Haaki, (toim.), *Sosiaalisen toiminnan teoria*. Helsinki: Gaudeamus.
- <sup>14</sup> Kouvo, A. (2014). *Luottamuksen lähteet – Vertaileva tutkimus yleistyntä luottamusta synnyttävistä mekanismeista*. Turku: Painosalama Oy.
- <sup>15</sup> Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 23.
- <sup>16</sup> Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.-H., & Rosen C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- <sup>17</sup> Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 26–27.
- <sup>18</sup> Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 29–30.
- <sup>19</sup> Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 20.
- <sup>20</sup> Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* (80). Helsinki: Alma Talent Oy.
- <sup>21</sup> Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* (20). Helsinki: Alma Talent Oy.

# NUORTEN TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN

5





# 5 "Tää on ihan sikakivaa!" – nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä

*Kitte Marttinen*

## Miksi nuoret työntekijät kiinnostavat?

■ Intohimo työssä on sitä, että ”oikeesti tykkää, eikä vaan tuu töihin ja laske minuitteja”, toteaa Y-sukupolven kuuluva tietotyön ammattilainen. Intohimo työssä saa aikaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet pitävät taas intohimoa yllä. Jatkuva oppiminen ja innostus ovatkin tulevaisuuden työssä entistä merkityksellisemmässä roolissa. Kaikenikäiset innostuneet ja sitoutuneet työntekijät ovat organisaatioilleen korvaamattomia, sillä he ovat luovempia, innovatiivisempia ja tuottavampia kuin työntekijät, jotka ajattelevat olevansa ”vain täällä töissä”<sup>1</sup>. Intohimo työssä on yhteydessä



myös pitkäjänteiseen tavoitteelliseen työskentelyyn ja vaikuttaa näin myönteisesti myös työn tuloksellisuuteen<sup>2</sup>.

Vuonna 2025 peräti 75 % työvoimasta kuuluu nopealiikkeiseen Y-sukupolveen eli milleniaaleihin<sup>3</sup>. Heidän käsityksensä työnteon tavoista ja johtajuudesta väitetään olevan toisenlainen kuin aiemmilla sukupolvilla. Lisäksi työympäristö muuttuu digitalisaation ja etätömahdollisuuksien myötä ajasta ja paikasta riippumattommaksi. Myös yksilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta tulee lisääntymään<sup>4</sup>. Luonnollisesti sekä johtamiskäsitysten että itse käytännön johtamisen tulee muuttua näiden nopeiden muutosten myötä. Uudessa johtamisessa tulisi korostua ainakin yhteisöllisyys, työn tarkoituksellisuus, hierarkiattomuus sekä toisinaan myös itseohjautuvuus<sup>5</sup>. Siinä on myös osattava päästää irti, eli kyettävä oppimaan pois vanhoista tavoista kontrolloida ja ohjata liian tarkasti muiden tekemisiä<sup>6</sup>.

Yritykset, joissa ymmärretään eri ikäisten työntekijöiden tarpeita ja vahvuuksia, menestyvät tulevaisuudessa kilpailijoitaan paremmin. Vanhempien työntekijöiden kokemuksia ja viisauksia kannattaa kuunnella ja nuorille työntekijöille tulee antaa hedelmällinen alusta heidän omalle yksilölliselle kasvulleen. Myös nuorten työntekijöiden kokemuksia kannattaa kuunnella ja heidän osaamistaan hyödyntää – muuten parhaimmat heistä vaihtavat nopeasti työpaikkaa ja vievät osaamisensa mennessään<sup>7</sup>. Jotta tulevaisuuden johtamisen ja esimiestyön haasteisiin voitaisiin vastata, on hyvä ymmärtää, mitä nämä 80- ja 90-luvuilla nopean teknologian kasvun aikana syntyneet työntekijät ajattelevat intohimosta työssä, johtajuudesta, työstä itsestään sekä innostuksen lähteistä.

Y-sukupolvea on tutkittu suhteellisen paljon ja heille on annettu erilaisia ominaisuuksia, joiden todenperäisyydestä voidaan olla montaa mieltä. Tätä suurten ikäluokkien ja sen jälkeisen X-sukupolven jälkeen syntynyttä joukkoa on kutsuttu monilla nimillä, joista kenties yleisin on *milleniaalit*. Heitä on kutsuttu myös muun muassa *minä-sukupolveksi*<sup>8</sup> ja *digitatiiveiksi*. Sukupolven nimityksen lisäksi on esitetty myös

monia käsityksiä siitä, millä ajanjaksolla syntyneet luokitellaan tähän sukupolveen kuuluviksi<sup>9</sup>. Kuten monissa aikaisemmissa tutkimuksessa<sup>10</sup> käsitämme myös tässä tutkimuksessa heidät laajasti 80- ja 90-luvuilla syntyneiksi. On myös muistettava, että osa Y-sukupolven jälkeen 90-luvun lopulla ja 2000-luvulla syntyneistä Z-sukupolven jäsenistä on heistäkin jo mukana työelämässä.

Digitalisaatio on kenties merkittävin tekijä kuvailtaessa Y-sukupolven eroa aiempiin sukupolviin. Diginatiiveina he ovat tottuneita nopeaan asiointiin verkossa. Tänä päivänä lähes kaiken, sekä aineellisen että aineettoman, voi löytää verkosta parin klikkauksen päästä. Erilaiset digitaaliset alustat toimivat työkaluina niin kulutusvalinnoissa, työn tekemisessä kuin vapaa-ajan toiminnoissa. Työtä voidaan ja halutaan tehdä etänä, ja työn sirpaleisuutta pidetään usein itsestään selvänä osana työelämää.

En tässä luvussa halua yleistää Y-sukupolven edustajia, määritellä heitä tietynlaisiksi tai lisätä stereotyyppisiä käsityksiä heistä yksilöinä tai työntekijöinä. Tavoitteeni on antaa 30 Y-sukupolven edustajalle ääni, jota analyysissani kuuntelen ja reflektoin. Leading Passion -hankkeessa mukana olleiden kumppaniorganisaatioiden 80- ja 90-luvuilla syntyneet työntekijät pääsivät kertomaan, miten he kokevat intohimon työssä, mikä heitä innostaa, mikä innostuksen latistaa ja mitä he toivovat johtajuudelta. Näitä organisaatioiden nuoremasta päästä olevia työntekijöitä on haastateltu, ja lisäksi he ovat saaneet kertoa kokemuksestaan mobiilipäiväkirjan, eli puhelimen WhatsApp-sovelluksen avulla. Tässä luvussa heistä käytetään sekä nimitystä *Y-sukupolven edustajat* että *nuoret työntekijät*, vaikka jotkut osallistujat eivät itseään enää kovin nuorina pitäneetkään.

Y-sukupolvesta on kirjoitettu paljon ja heihin on liitetty erilaisia leimoja ja ominaisuuksia, kuten aiemmillekin sukupolville. On kuitenkin hyvä muistaa, että monet väitetyistä ominaisuuksista ja käsityksistä eivät ole sukupolvikysymyksiä tai -kokemuksia. Osa niistä saattaa liittyä nuoreen ikään sekä toistaiseksi vähäiseen työelämäkokemukseen. Siihen, mikä liittyy ikään ja mikä taas on sukupolvi-

kysymys, ei tässä luvussa oteta kantaa. Ihmisten ominaisuudet ovat sidoksissa aikaan, kulttuuriseen ja sosiaaliseen taustaan, yksilöllisiin ominaisuuksiin ja moneen muuhun. Haluan tässä luvussa kuitenkin jakaa sen, mitä neljän eri organisaation nuoret työntekijät ovat kertooneet intohimosta työssä sekä mitä me olemme hankkeessa tutkijoina heistä oppineet.

## Mitä tutkimukset kertovat Y-sukupolvesta?

Ennen kuin annan äänen hankkeeseemme osallistuneille Y-sukupolven edustajille, on hyvä tarkastella, mitä Y-sukupolvesta tutkimusten valossa sanotaan. Monet tutkimustulokset ovat erimielisiä siitä, minkälaisia Y-sukupolven edustajat ovat, mitä he arvostavat työssä ja mitä he odottavat työpaikalta ja johtajuudelta. On siis aiheellista käydä läpi, mitä Y-sukupolven suhteesta työhön ja johtajuuteen on tutkimuksissa kirjoitettu.

Joidenkin tutkijoiden mukaan<sup>11</sup> sukupolvien välinen kuilu on tosiasia ja Y-sukupolven edustajilla on ongelmia muiden sukupolvien kohtaamisessa työpaikoilla. Itse en usko kohtaamisen vaikeuteen, sillä kyky kohdata toinen ihminen työpaikalla riippuu pitkälti yksilöstä, ei sukupolvesta. Joka tapauksessa jokainen sukupolvi ja niiden jokainen edustaja tuo työpaikalle omat asenteensa, arvonsa ja eettiset käsityksensä työnteosta. Twengen ja Cambellin<sup>12</sup> mukaan Y-sukupolven edustajilla on korkean itsetunto ja itsearvostuksen tunne, minkä lisäksi he ovat helposti ahdistuvia ja masentuvia ja heillä on vähäisempi tarve sosiaaliin hyväksyntään kuin aiemmilla sukupolvilla. Nuorimpia työssäkävyn sukupolven edustajia on myös kuvailtu luoviksi, kunnianhimoisiksi ja heillä on sanottu myös olevan hyvät kommunikointitaidot, mutta liian korkea itsetunto<sup>13</sup>. Lisäksi heitä on kuvailtu teknologisesti osaaviksi, itsenäisiksi ja yrittäjähenkisiksi työntekijöiksi, jotka kaipaavat vastuuta ja haastavia tehtäviä. Y-sukupolven on myös todettu kykenevän hyvin luovaan ilmaisuun<sup>14</sup>.

Vaikka monet tutkimustulokset Y-sukupolvesta ovat keskenään ristiriitaisia, on myös asioita, joista monet tutkijat ovat lähes yksimielisiä. Y-sukupolven edustajien väitetään arvostavan merkityksellistä ja kiinnostavaa työn sisältöä<sup>15</sup>. He etsivät haastavia työtehtäviä ja työtä, jossa voivat osoittaa luovaa ilmaisua<sup>16</sup> ja arvostavat kehitymis- ja työssä kasvamisen mahdollisuuksia<sup>17</sup>. Lisäksi he pitävät tärkeänä vapautta ja joustavuutta työssä<sup>18</sup> sekä hyvää kodin ja työn tasapainoa. Y-sukupolvi antaa siis vähemmän arvoa itse työlle ja painottaa sen sijaan vapaa-ajan merkitystä elämässään<sup>19</sup>. Nämä nuoret työntekijät eivät tee eroa työ- ja arkiminän välille, vaan voidakseen hyvin työssä he haluavat riittävästi aikaa myös vapaa-ajalle, kuten kuntoilulle ja muille harrastuksille sekä perheelle ja ystäville<sup>20</sup>.

Nuorten työntekijöiden motivaation lähteistä ollaan myös montaa mieltä. Olemme luvussa ”Intohimoinen käsitteekaaos” käsitelleet sisäistä motivaatiota, työn imua ja intohimoa työssä. On vaikea uskoa, että näiden lähteet työelämässä eroaisivat kovin merkittävästi sukupolvien välillä. Sisäisen motivaation toteutumislle työelämässä on keskeisintä se, että ihmiset pystyisivät löytämään mielekkäitä tehtäviä arjen askareistaan. On myös tärkeä muistaa, että jos työpaikalla halutaan tukea yksilöiden sisäistä motivaatiota, tulee työn vastata yksilön *autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden*<sup>21</sup> tarpeisiin.

Työn imu on määritelty muun muassa ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi työhön kuuluvaksi tilaksi, johon liittyvät sellaiset käsitteet kuin *tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen*”<sup>22</sup>. Intohimolla taas tarkoitetaan vahvaa halua sellaista toimintaa kohtaan, josta yksilö pitää (tai jopa rakastaa), jota hän pitää tärkeänä ja johon hän on valmis laittamaan aikaa ja energiaansa<sup>23</sup>. Työssä on kahdenlaista intohimoa: *harmoninen intohimo*, joka syntyy vapaasta ja henkilökohtaisesta tahdosta tavoitella intohimoa sekä *pakkomieltainen intohimo*, joka luo kontrolloimattoman tarpeen kiinnittyä intohimon kohteeseen<sup>24</sup>. Olemme Leading Passion -tutkimuksessa keskittyneet myönteisen eli harmonisen intohimon kokemukseen, joka saa työssä parhaimmillaan aikaan sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta.

On väitetty, että Y-sukupolvi pysyy työssään pääasiassa ulkoisten motivaation lähteiden kuten rahan ja uramahdollisuuksien kannustamina<sup>25</sup>. Väitetään myös, että sellaisten ulkoiset arvot kuin status, arvostus ja raha ovat erityisen merkityksellisiä Y-sukupolvelle<sup>26</sup>, tästä syystä heitä kutsutaankin *minä-sukupolveksi*. Näistä asioista on kuitenkin saatu myös vastakkaisia tutkimustuloksia. Kultalahden väitöstutkimuksen<sup>27</sup> mukaan työn kiinnostava sisältö, joustavat työaika-aulut, hyvä ilmapiiri työyhteisössä, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen työpaikalla sekä mukava esimies olivat merkittäviä motivaation lähteitä niille Y-sukupolven edustajille, joita hän tutkimuksessaan analysoi. Kultalahden väitöstutkimuksen tulokset osoittavat etenkin sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksen Y-sukupolvelle.

Myös arvostuksen työtä kohtaan väitetään viime vuosikymmenten aikana pysyneen korkeana iästä riippumatta. Samalla lailla vapaa-aika ja asiat, kuten perhe-elämän ja työn tasapaino, ovat merkityksellisiä kaikkien sukupolvien jäsenille. Näin ollen väitteet siitä, että Y-sukupolven jäsenet olisivat vähemmän työorientoituneita kuin aiemmat, ei vastaa todellisuutta<sup>28</sup>.

Myös Y-sukupolven teknisistä taidoista ja sosiaalisen median käytöstä on tehty ristiriitaisia väitteitä. Yleisesti ottaen nuorempien sukupolvien ajatellaan olevan teknisiltä kyvyiltään osaavia ja vanhempia sukupolvia pätevämpiä<sup>29</sup>. Heidän myös uskotaan viettävän suurimman osan ajastaan teknisten välineiden parissa<sup>30</sup>. Tässäkin asiassa on kuitenkin jo tultu toisenlaisiin tuloksiin. Viime vuosina on ilmestynyt tutkimuksia, joiden mukaan tietoteknisesti osaavampaa diginatiivisukupolvea ei ole olemassakaan, mutta käsitys sen olemassaolosta vaikuttaa kuitenkin aina opetussuunnitelmista työympäristöihin<sup>31</sup>. Myös Y-sukupolven sosiaalisen median käytöstä tehty aiempi tutkimus tuottaa enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Niissä ei ole otettu huomioon monien väestöllisesti nopeasti kasvavien alueiden sosiaalisen median käyttöä, mikä saattaa erota merkittävästi länsimaista. Lisäksi sosiaalisen median tutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne perustuvat pääasiassa eri sukupolvien jäsenten omiin arvioihin Y-sukupolven

sosiaalisen median käytöstä<sup>32</sup>, eivätkä siis mittaa todellista käyttöä tai osaamista.

Y-sukupolvea on tutkittu myös osana johtajuustutkimusta, josta on jälleen saatu ristiriitaisia tuloksia. Joitain yleispäteviä väitteitä voidaan kuitenkin mainita. Tulokset näyttävät osoittavan, että Y-sukupolven jäsenet haluavat, että heidän esimiehensä arvostaa ja kunnioittaa heitä<sup>33</sup> ja että heidät nähdään työpaikalla yksilöinä<sup>34</sup>. Lisäksi he kaihtavat mikro-manageerausta ja esimiehen ”kyttäilyä”<sup>35</sup>. Sen sijaan esimieheltä ja johtajalta toivotaan hoivaavaa otetta<sup>36</sup> selkeitä ohjeita ja vapautta tehdä asiat omalla tavalla, valmentavaa johtamista sekä työtehtäviä, joissa nuorella on kasvun ja kehittymisen mahdollisuus<sup>37</sup>. Tutkimukset väittävät, että Y-sukupolvi kaipaa edellä mainittujen lisäksi välitöntä palautetta<sup>38</sup>, ovathan he tottuneet saamaan sitä myös sosiaalisessa mediassa. Tämän palautteen tulee kuitenkin olla johdonmukaista ja jatkuvaa ja saajan tulee myös hyötyä sen sisällöstä joko heti tai ainakin pian tulevaisuudessa<sup>39</sup>.

Y-sukupolven kohdistuneissa tutkimuksissa annetaan myös ohjeita siihen, miten johtamisen, esimiestyön ja HR-käytäntöjen tulisi muuttua, jotta ne tukisivat nuorinta työssäkävvyä sukupolvea ja jotta heidän potentiaalinsa saataisiin parhaiten käyttöön. Näiden käytäntöjen muutokset vaikuttavat niin kommunikaatioon, motivaatioon ja organisaatiokulttuuriin kehittymiseen<sup>40</sup> kuin rekrytointikäytäntöihinkin. Uudenlaiset rekrytointikäytännöt ja -vaatimukset organisaatioissa eivät liity pelkästään nuorten ja aloittelevien työntekijöiden rekrytointiin. Myös taitavien esimiesten rekrytointi on yhtä lailla tärkeää hyvän tiimin ja ilmapiirin rakentumisessa sekä Y-sukupolven työmotivaation ja innostuksen tukemisessa.

Kultalahden<sup>41</sup> mukaan HR-käytännöissä tulisi ottaa huomioon Y-sukupolven tarve työskennellä joustavasti ja muokata siihen perustuen myös työaika ja -paikkakäytäntöjä. Työpaikoilla olisi myös huolehdittava siitä, että nuoret työntekijät saavat vaihtelevia ja haastavia työtehtäviä sekä heille räätälöityjä urapolkuja, joissa heillä on mahdollisuus siirtyä työtehtävästä toiseen niiden haasteellisuuden mukaan. Jotta edellytykset Y-sukupolven motivoimiseksi voidaan luoda, olisi HR-

käytännössä hyvä ottaa huomioon edellä mainittujen lisäksi työn ja yksityiselämän tasapaino.

Usein ajatellaan, että nuorempi sukupolvi vaatii työelämältä asioita, joita aiemmat sukupolvet eivät välttämättä ole osanneet kaivata. Y-sukupolven edustajille tärkeitä kriteereitä työtä haettaessa ovat työn merkityksellisyys, kiinnostavuus ja kehittymismahdollisuudet<sup>42</sup>. Myös johtamisen päämääränä tulisi olla muutakin kuin omistajien mielihaluja tyydyttäminen. Tienari ja Piekkari<sup>43</sup> puhuvatkin tulevaisuuden epäjohtamisesta, millä tarkoitetaan sekä työn kehysten luomista että vapautta. Epäjohtaminen on johdonmukaista sopimista tavoitteista sekä puitteiden luomista ja mahdollistamista. Samalla se on vapauttamista eli vallan ja vastuun jakamista sovittujen puitteiden rajoissa. Tienarin ja Piekkarin mukaan epäjohtaminen on myös ns. sankarijohtajuuden ja ”pönötyksen” vastakohta<sup>44</sup>. Hlupic<sup>45</sup> liittyy johtamiseen *irti päästämisen* -käsitteen (*leading by letting go*). Johtajien ja esimiesten tulee kyetä päästämään irti kontrollista ja määräysvallasta ja luotettava työntekijöiden osaamiseen, arvostelukykyyn ja päätöksiin. Tällä tavalla työntekijät saadaan sitoutettua työpaikkaan ja -tehtävään, mikä lisää omalta osaltaan tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Tutkimuksissa on saatu myös ristiriitaisia tuloksia siitä, mitä työ Y-sukupolvelle merkitsee sekä siitä, motivoivatko heitä sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät. Monet näistä väitteistä voidaan yhdistää kuitenkin myös muiden sukupolvien jäsenten käsityksiin työelämästä ja johtajuudesta. Kukapa ei haluaisi lisää autonomiaa työhönsä, hyvää ja auttavaa esimiestä, toimivaa työyhteisöä, luottamusta, arvostusta, koulutustutkimis- ja kehittymismahdollisuuksia, merkityksellistä työn sisältöä sekä hyvää kodin ja työn tasapainoa. Liian jyrkkiä yleistyksiä eri sukupolvien välisistä eroista ei siis kannata tehdä. Tosiasia on, että työn luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, ja se tuo uusia vaatimuksia työn tekemiselle ja johtamiselle. Nämä uudet vaatimukset koskettavat kuitenkin kaikkia työntekijöitä. Jokaisen sukupolven kohdalla keskeiseksi nousee yhteinen pyrkimys kohti hyvää työyhteisöä, jossa kaikki ottavat vastuun sekä hyvästä ilmapiiristä että työn tuloksellisuudesta.

# Miten nuoria työntekijöitä tutkittiin?

Tässä Leading Passion -osatutkimuksessa haluttiin nostaa esiin nuorten työntekijöiden ääni. Olen sen tueksi kirjoittanut auki myös joitain suoria lainauksia haastateltavilta. Selvitin heidän näkemyksiään työnteosta, innostuksesta ja intohimosta sekä johtajuudesta haastattelututkimuksen ja mobiilipäiväkirjamenetelmän avulla. Tutkimuksessa oli mukana työntekijöitä kolmesta eri alan yrityksestä (media, finanssi ja teollisuus) sekä yhdestä ammatillisesta järjestöstä. Mukana olleista organisaatioista on kerrottu tarkemmin tämän kirjan luvussa ”Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat”.

Haastattelututkimus toteutettiin keväällä 2016 haastattelemalla 30 nuorta työntekijää neljästä organisaatioista. Haastateltavat olivat 80- ja 90-luvuilla syntyneitä Y-sukupolven edustajia: 16 naista ja 14 miestä. Haastattelu oli puolistrukturoitu, ja se käsitteli nuorten työntekijöiden käsityksiä intohimosta työssä. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten Y-sukupolven kuuluvat nuoret työntekijät ymmärtävät intohimon työssä, mikä intohimon sytyttää, mikä sitä pitää yllä ja mikä sen voi tappa. Lisäksi haastatelluilta kysyttiin johtajuudesta sekä siitä, mitä he arvostavat työssä. Vastukset auttoivat ymmärtämään, miten Y-sukupolven intohimo näyttäytyy työssä ja miten johtajuus siihen vaikuttaa.

Keväällä 2017 samaista kohderyhmää kuultiin uudelleen mobiilipäiväkirjojen avulla. Mobiilipäiväkirjamenetelmää hyödyntämällä haluttiin selvittää, mitä osallistujien työn arjessa tapahtuu, mikä heitä innostaa ja mikä innostuksen latistaa. Mobiilipäiväkirjatutkimus on melko uusi tapa kerätä tietoa työajan ja -paikan ulkopuolella, mutta sen avulla on mahdollista päästä lähelle kohderyhmän ajatuksia ja käyttäytymistä olematta itse tutkijana paikalla<sup>46</sup>. Mobiilipäiväkirjan välineeksi valittiin WhatsApp-sovellus siksi, että se on Facebookin ohella maailman suosituin viestintäväline nuorten keskuudessa<sup>47</sup>. WhatsApp-päiväkirjaosioon osallistui 30 henkilön haastatteluryhmästä yhteensä 23 osallistujaa. Osa haastateltavista kieltäytyi mobiilipäiväkirjaosiosta mm. kiireiden vuoksi.



Tässä tutkimuksessa osallistujat eivät kertoneet mobiilipäiväkirjassa ainoastaan päivän tapahtumista, vaan sitä hyödynnettiin myös interaktiivisesti niin, että tutkija vastasi lyhyihin merkintöihin muun muassa kiittämällä, hymiöllä tai toivottamalla hyvää viikonloppua. Interaktiivisuus otettiin osaksi prosessia siksi, että menetelmän käytön pilottisuudessa ilmeni osallistujien tarve saada jonkinlainen vastaus viesteihinsä.

WhatsApp-tutkimukseen osallistuvia pyydettiin pitämään päiväkirjaa aluksi noin kuuden viikon ajan. Myöhemmin ajanjaksoa pidentettiin muutamalla viikolla. Osallistujia pyydettiin kertomaan päiväkirjassaan, mikä heitä innosti tai latisti työpäivän aikana. Heillä oli myös mahdollisuus kertoa vapaasti mitä tahansa muuta, mitä tutkimuksen aikana tuli mieleen. Kuvia lähetettäessä osallistujia pyydettiin käyttämään hashtagia eli risuaitaa (#) kuvaamaan tiivistetysti ajatuksen tai tunnetilan sisältöä. Menetelmää pilotoitaessa muutaman nuoren työntekijän kanssa kävi ilmi, että ääniviestien lähettäminen olisi hankalaa, sillä rauhallisen paikan löytäminen tuotti ongelmia sekä työpaikalla että kotona. Tämän haasteen takia ääniviesteistä ei muodostunut osallistujien keskuudessa suosittua viestintätapaa ja niitä lähetettiinkin vain kolme.

Viestien lähetyksertojen määrä ja pituus vaihtelivat yhdestä viestistä aina 26 päiväkirjaviestiin henkilöä kohden. Samoin viestien pituus vaihteli lyhyestä ja nasevasta virkkeestä pidempään kertomukseen. Suosituin viestityyppi oli pelkkä tekstiviesti, joita lähetettiin yhteensä 141. Kuvia tuli yhteensä 44. Keskimäärin osallistujat lähettivät noin kahdeksan päiväkirjaviestiä. Kaikki viestityypit mukaan lukien viestejä tuli kaiken kaikkiaan 188 kappaletta.

Myös muut osallistumistavat hyväksyttiin päiväkirjaosiossa. Yksi osallistuja halusi osallistua ainoastaan sähköpostilla. Lisäksi yhden yrityksen kaksi osallistujaa halusivat lähettää viestejä yhteisessä WhatsApp-ryhmässä, johon myös tutkija osallistuisi. Nämä kaksi osallistujaa olivat aktiivisimmat viestijät, mistä voi päätellä, että viestittely on kenties helpompaa tutun kuin ainoastaan ulkopuolisen tutkijan

kanssa. Jatkotutkimusta ajatellen olisi hyvä tutkia, miten WhatsApp tai muu vastaava viestintäväline toimii useamman henkilön viestiryhmässä.

WhatsApp-viestien ja -kuvien analyysissa hyödynnettiin sisällön analyysin menetelmiä ja kriittistä visuaalista analyysia. Kuvia käytettiin tekstin sisällön vahvistajana. Perinteisesti kriittisessä visuaalisessa analyysissä otetaan huomioon sekä kuvauspaikka, kuvan sisältö että sen yleisö<sup>48</sup>. Emme omassa tutkimuksessa huomioineet viimeistä tekijää, sillä kuvien yleisönä olivat ainoastaan tutkijat. Sen sijaan kuvauspaikka eli lokaatio ja kuvien sisältö olivat myös tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteina.

## ”Että oikeesti tykkää” – miten nuoret työntekijät käsittävät intohimon työssä?

Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui erityisesti siihen, miten Y-sukupolvi itse kokee intohimon työssä. Osallistujia pyydettiin määrittämään intohimon käsite ja kertomaan, miten se on näyttäytynyt heidän omassa työssään ja mitä se heille merkitsee. Lisäksi heitä pyydettiin kuvailemaan työtilanne, jossa he ovat mahdollisesti kokeneet intohimoa.

Haastateltujen keskuudessa intohimo työssä tarkoitti sitä, että työstä tykätään tai sitä rakastetaan. Intohimoa kuvailtiin voimakkaana positiivisena tunteena itse työtä tai jotain muuta työssä esiintyvää asiaa kohtaan:

”Että oikeesti tykkää [siitä, mitä tekee], ettei tuu vaan töihin ja laske minuutteja.”

”Se, että tää on ihan sikakivaa.”

Intohimoa koettiin hyvin erilaisissa työtilanteissa. Usein intohimo kohdistui itse tekemistä kohtaan, niin sanottuun oman työn ytimeen:

”Et on innostunut siitä, mitä tekee tai rakastaa sitä, mitä tekee. Kylmä sillon, ku mä oon asiakkaiden kanssa tekemisissä rakastan sitä, mitä mä teen. Et kyl mä siinä hetkessä tajuan olla kiitollinen siitä, et mä saan tehdä tätä työtä.”

Intohimona pidettiin myös sitä, että tekemiseen laitetaan energiaa ja sen eteen nähdään vaivaa. Tällöin työ itsessään on tutkittujen mukaan merkityksellistä. Tutkittujen käsitys intohimosta on lähellä Vallerandin<sup>49</sup> määritelmää, jonka mukaan intohimolla tarkoitetaan vahvaa halua sellaista toimintaa kohtaan, josta yksilö pitää (tai jopa rakastaa), jonka hän näkee tärkeäksi ja johon hän on valmis laittamaan aikaa ja energiaansa.

Tutkitut kuvailivat kokevansa työssään jopa flow’n ja draivin kaltaisia tiloja, jolloin työn tekemiseen käytetään paljon aikaa, koska sitä kohtaan tunnetaan intohimoa. Tutkittujen mukaan näissä hetkissä ajankulua ei välttämättä edes huomaa. Osa haastateltavista oli osallistunut Leading Passion -hankkeen työpajoihin, jonka kautta myös flow’n käsite oli tullut heille tutuksi. On siis luonnollista, että he käyttivät käsitettä kuvaillessaan intohimoa työssä. Kirjallisuudessa *flow* on määritelty huippukokemukseksi tai optimaaliseksi tilaksi, jossa yksilö kiinnittyy toimintaan tavalla, jota kuvastaa kokemus vaivattomasta keskittymisestä sekä täydestä toiminnan kontrollista<sup>50</sup>; flow on harmonisen intohimon seuraus<sup>51</sup>. Intohimoisten ihmisten voidaan olettaa kokevan enemmän flow-tiloja kuin vähemmän intohimoisten<sup>52</sup>. Saman olemme todenneet myös tämän kirjan luvussa ”Intohimoinen käsitte-kaaos”. *Draivin* tutkitut puolestaan mielsivät työn imun ja innostuksen kaltaiseksi tunteeksi. Draivia on myös kutsuttu sisäisestä motivaatiosta kumpuavaksi ”tekemisen meiningiksi”<sup>53</sup>.

Intohimon, innostuksen, flow’n ja draivin kaltaiset käsitteet menevät helposti sekaisin. Jokainen niistä kuvaa vahvaa positiivista tunnetta, jota koemme, kun olemme niin innostuneita tekemisestä, ettemme ajoittain huomaa edes ajankulua:

”Varmaan sellane draivi, et tulee sellane flow, et ei mieli, et paljonks kello on [nauraa] ja kauas tässä pitää vielä istuskella. Et on koko ajan sitä vetoa ja mielenkiintoa yleensä, et kokee merkityksellisenä sen työn. Et ei oo vaan sillee, et tuun tänne palkan takia kaheksast neljään ja teen, mitä on pakko ja sitte pois.”

Intohimoa koettiin työssä myös onnistumisen hetkinä: työstä tykätään ja sitä rakastetaan, kun siinä onnistutaan. Osaamisen kokemus on siis osa työtä kohtaan tunnettua intohimoa, joka liitettiin myös työn kautta muotoutuneeseen identiteettiin ja ammattiylpeyteen.

## #Hyväpössis – mikä nuoria työntekijöitä innostaa?

Haastatteluissa osallistujia pyydettiin kuvailemaan tilanteita, missä he ovat kokeneet intohimoa tai innostusta. WhatsApp-päiväkirjassa heitä pyydettiin kuvailemaan sama asia teksti- ja ääniviestillä tai valokuvalla.

Onnistuminen omassa ammatissa ja yksittäisissä työtehtävissä on nuorten haastateltavien keskuudessa keskeinen intohimon syyttävä. Lähes kaikki osallistujat kuvailivat kokevansa intohimoa työtään kohtaan silloin, kun he ovat onnistuneet siinä.

”Siis semmonen onnistuminen työssä. Kyl se niinku sytyttää sen [intohimon].”

Osaaminen ja onnistuminen liitettiin haastatteluissa usein haasteiden voittamiseen. Osallistujat kokivat onnistumista merkittävistä saavutuksista, kuten siitä, että iso diili on saatu läpi tai että asiakkaat ovat kiitelleet suoriutumisesta vaikeassa tehtävässä. Toisaalta osallistujat korostivat myös selviytymistä pienistä arjen haasteista ja siitä seurannutta onnistumisen tunnetta.

”No sillon, jos tekee oikein hyvät kaupat, niin kyllähän siitäkin tulee semmonen onnistumisen tunne ja niinku riemu. Et tietyllä tavalla ne on niinku samankaltaisia tunteita.”

Kompetenssin tunne on yksi sisäiseen motivaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten jo totesimme tämän kirjan luvussa ”Intohimoinen käsittekaaos”. Kompetenssin tunteen merkitys tuli voimakkaasti esiin myös osallistujien intohimotarinoissa. Uudet haasteet koettiin myös alustana uuden oppimiselle. Onnistumisen tunne kytkeytyy myös siis mahdollisuuteen päästä työssä ja uralla eteenpäin. Intohimo ja innostuminen liitettiin onnistumiseen ja onnistumisia toivottiin uusista mahdollisuuksista.

”Uudet mahdollisuudet sytyttää ja pitää intohimoo yllä. Aina ku sulle annetaan taas uus mahdollisuus, sillon nää tiiät, että edellinen on menny hyvin.”

Haastateltavat kokivat tehtävien monipuolisuuden, merkityksellisyyden sekä niiden kautta kehittymisen merkittävänä tekijänä innostuksen ja intohimon ylläpitämisessä. Myös työn sisällön merkitys tuli selkeästi esiin haastatteluissa: työn vaihtuvuus ja monipuolisuus olivat avainasemassa intohimon ylläpitämisessä. Haastateltavat toivoivat myös kehittymismahdollisuuksia uusien projektien ja tehtävien kautta sekä monipuolisia tapahtumia ja muuttuvaa työympäristöä. Vaihtelun ei tarvinnut liittyä suuriin muutoksiin, myös työtehtävien pienet, niin sanottu mikromuutokset, auttoivat intohimon ylläpitämisessä.

Esimies ja hyvä johtaminen tulivat intohimoon liittyvissä vastauksissa esiin vain harvoin. Myös palkasta ja ulkoisista kannustimista tehtiin vain joitain mainintoja. Intohimon kannalta esimiestä tärkeämpiä olivat hyvät ja kannustavat työkaverit sekä myönteinen ilmapiiri. Hyvän työyhteisön merkitys korostui osallistujien keskuudessa: hyvä työyhteisö näkyi heidän mukaansa organisaatioissa positiivisena palautteena, auttamisena, hyvänä työilmapiirinä, mukavina työkavereina, luottamuksena ja kunnioituksena.

Yhteisöllisyys tuli esiin myös osallistujien välittämässä selfie-kuvissa. ”Olen täällä” tai ”olemme täällä yhdessä” kertovat sekä fyysisestä että sosiaalisesta olemassaolosta.<sup>54</sup> Selfiet olivat tässä tutkimuksessa yleensä positiivisia ja hymyileviä ja ne kertoivat innostuksesta. Niissä oli mukana myös innostukseen liittyviä hashtageja kuten *”#hymyilyttää... koska aurinko ja kiva työpäivä, paljon kauppoja ja hyvä pössis.”* Selfie-kuvien runsaus ei yllättänyt, sillä osallistujien tuli kertoa omasta työstään ja siihen liittyvistä tuntemuksista, minkä kuvaamiseen omakuvat ovat luontevia valintoja.

WhatsApp-viesteissä tuli esiin myös sitoutuminen omaan työhön. Innostusta lisäsi se, että oman työn merkitys ja tarkoitus nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta. Osallistujia innosti tuloksellisuus ja työnantajan tavoitteisiin sitoutuminen sekä ennen kaikkea tavoitteiden saavuttaminen. Myös asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaaminen tulivat esiin päiväkirjaviesteissä. Kommentit, kuten *”asiakkaita varten täällä ollaan”*, osoittivat, että osallistujat tunnistavat työnsä tarkoituksen. Tehokkuudesta ja ahkeruudesta omassa työssä kertoivat myös kuvat esimerkiksi Excelistä, sähköpostista tai kalenterista. Näissä työn tekemisestä kertovissa kuvissa oli usein myös työn määrään liittyvä risuaitaselitys kuten *#työteivätlopu*. Myös haastatteluaineisto tukee havaintoa nuorten työntekijöiden sitoutuneisuudesta omaan työhönsä.

Kuvista välittyi myös työn tekemisen paikkojen vaihtuvuuden merkitys innostukselle. Erityisesti selfie-kuvat kertoivat paikan roolista innostuksen synnyssä. Ne ovat tämän päivän tapa kertoa, että ”minä olin täällä”. Selfissä kertoja asemoi itsensä paikkaan ja kertoo, missä on kulloinkin läsnä. ”Mediated presence” -käsitepari kertoo siitä, että kuvaaja välittää tiedon olemassaolostaan kullakin hetkellä ja kussakin paikassa ja välittää näin tunteen myös läsnäolosta<sup>55</sup>.

Viesteissä esiintyneet kuvauspaikat olivat hyvin monipuolisia: työpiste työpaikalla tai kotona, muu työpiste, kuten kahvila lentokenttä tai kokoushuone, hotellin piha tai kokoustila Suomessa ja ulkomaille, luontokohde, kuten puisto, uimaranta tai metsä sekä vapaa-aikaan liittyvät paikat kuten konserttitila, sauna, joogasali ja taidenäyttely.

Osallistujien kuvissa esiintyi monia niin sanottuja uuden työn tekemisen paikkoja, kuten oma koti, kokoustila ulkomailla, kahvila tai lentoasema. Sen sijaan kuvia tietotyön klassisista työn lokaatioista, kuten omasta työtilasta tai työpaikan kokoustilasta, oli selvästi vähemmän. Tämä kertoo siitä, että työn tekemistä ei pidetä enää paikkaan sidottuna. Se, että valtaosa kuvista kertoi työstä muualla kuin perinteisellä työpaikalla viittaa siihen, että osallistujia innostaa myös etättyö. Tästä kertoivat lisäksi kuviin liitetyt hashtagit, kuten *#hyväpössis*.

WhatsApp-viestien sävyyn liittyi mielenkiintoinen havainto. Toisin kuin tekstiviesteissä, tutkimuksen osallistujien valokuvissa näkyi pääosin myönteisyys omaa työtä ja työtilannetta kohtaan. Toisin sanoen, valokuvat olivat pääosin positiivinen ilmaisun väline. Risuaidat eli hashtagit (#) toimivat kuvien selittäjinä, samoin kuin hymiöt. Ne olivat usein monisanaisia ja yhdelle kuvalle voitiin niiden avulla antaa useampia merkityksiä. Kuvat ja hastagit kertoivat osallistujien innostuksesta ja positiivisuudesta; vain harvan valokuvan yhteydessä oli kielteinen kuvaus. Myönteisyydestä ja ahkeruudesta kertoivat työn tekemiseen liittyvät viestit kuten: *"#nightshift :D:D töitä on tehtävä kun rauta on kuumaa"*. Myös etäpäivä ja siihen liittyvät positiiviset tunteet tulivat ilmi hastageissa: *"etäpäivä#helppokontaktoida#työrauha#mahtavaa"*. Toiset kuvaukset taas kantoivat merkityksiä omien työtehtävien sisällöstä: *"#kannattavuudenseurantaa#todolista#tekemineneilopu#rakastan-exceleitä"*.

Yhteenvetona innostuksen lähteistä voitaisiin sanoa, että sekä haastattelussa että WhatsApp-viesteissä nousivat innostuksen lähteinä esiin teemat, kuten työyhteisön merkitys työpäivän aikana, yhdessä tekeminen, hallinnan tunne, oman osaamisen kehittäminen haasteellisemmän työtehtävän, koulutuksen tai matkojen kautta sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi olennaisiksi teemoiksi nousivat vapaus ja joustavuus työssä sekä mahdollisuus tehdä etätöitä. Kodin ja työn tasapaino tuli esille niin nuorten äitien kuin isienkin puheissa. Arvostus ja luottamus mainittiin innostuksen lähteinä kuin myös onnistumisen tunteet: *"Sain klousattua ison diilin."*

# ”Kun joku alkaa huutaa mulle” – mikä latistaa nuorten työntekijöiden innostuksen?

Tutkimuksemme mukaan huono työilmapiiri organisaatiossa, heikko yhteishenki työyhteisössä tai tiimissä, negatiivisuus, rutiinit ja turhiksi koetut tehtävät, arvostuksen ja luottamuksen puute sekä huono johtaminen ja esimiestyö ovat nuorten työntekijöiden merkittävimpiä intohimon sammuttajia eli ”passion killereitä”.

Osallistujien mukaan innostuksen kannalta erityisesti työkavereiden käyttäytyminen on keskeistä: muiden alentava suhtautuminen, negatiivinen puhe, välinpitämättömyys, tekemättömät työt, jahkailu ja epäkunnioittava kommunikointitapa tappavat intohimon.

”Usein kaikki negatiiviset tuntemukset on hirmu paljo dominoivampia mitä positiiviset. Että vaikka ois muuten ollu tosi hyvä olo. Sit jos joku alkaa mulle huutaa, vaikka keittiössä, kun ei ole suomalaista hunajaa, niin se niinku tappaa aika tehokkaasti sitten.”

Nuorten työntekijöiden mukaan intohimon voi sammuttaa myös arvostuksen ja luottamuksen puute työyhteisössä. Tähän voivat syyllistyä niin kollegat kuin esimiehetkin. Osallistujien mukaan luottamus linkittyy sekä työntekijään itseensä että tämän työsuoritukseen. Osallistujat pitivät muun muassa esimiehen mikromanageerausta eräänlaisena epäluottamuksen osoituksena:

”Ja sitten jatkuva valovominen, semmonen että joku katoo sitä sun työsuoritusta, ei periaatteessa oo luottoa siihen, että nää pystyt tekemään sen tai teet, että joku koko ajan epäilee ja tarkistaa ja hengittää sun niskaan...”

Rutiinit olivat toinen osallistujien mainitsemista intohimoa sammuttavista tekijöistä. Rutiineilla viitataan tässä tapauksessa työtehtäviin,



jotka koetaan turhiksi ja jotka vievät aikaa ja huomiota pois olennaisemmilta asioilta. Jotkut haastateltavat pitivät tällaisena muun muassa ”tarpeetonta” raportointia, asioiden ”excelöintiä” ja muuta ylimääräistä byrokratiaa. Sen lisäksi, että osa haastateltavista koki rutiinit turhina ja tylsinä, he pitivät niitä myös oppimisen vastakohtana; saman tehtävän toistaminen estää positiiviset haasteet ja itsensä kehittämisen.

Tekstiviesteissä nousi esiin päällimmäisenä negatiivisena asiana kiire. Siitä puhuivat lähes kaikki osallistujat. Kiireen mainittiin aiheuttavan muun muassa väsymystä ja latistavan innostusta. Osallistujien mukaan se aiheuttaa myös stressiä ja ahdistusta. Ilmaukset, kuten ”kiirettä pitää”, ”väsymystä ilmassa”, ”kuinkahan kaiken jaksaa”, olivat hyvin tavallisia. Eräs osallistuja kiteytti ajatuksensa kiireestä kirjoittamalla:

”Mielestäni vähän liikaa arvostetaan välillä ihmisiä, jotka uhraavat vapaa-aikansa työn puolesta.”

## ”Että on hyvät ihmiset ja hyvä filis tulla töihin” – mitä nuoret työntekijät arvostavat työssä?

Se, mitä haastateltavat kertoivat arvostavansa työssä, erityisesti omassaan, vahvasti aiempia tutkimustuloksia. Tutkimuksemme mukaan Y-sukupolvi arvostaa eniten hyvää työyhteisöä ja vuorovaikutusta. Myös työnantajan tarjoamia etuisuuksia arvostettiin. Innostuksen kannalta merkityksellistä on myös mielenkiintoinen työ, joka pitää sisällään muun muassa erilaisia ja vaihtuvia työtehtäviä sekä mahdollisuuden tehdä jotain merkityksellistä. Nuorelle työntekijälle on tärkeää, että hän kokee voivansa saada aikaan muutosta tai pystyvänsä auttamaan muita ihmisiä heidän pyrkimyksissään tai elämässään.

Osallistujien mukaan myös henkilökohtaisen kehityksen mahdollistuminen on olennaista innostuksen kannalta. He mainitsivat

tärkeinä muun muassa uuden oppimisen ja mahdollisuudet urakehitykselle. Osallistujat kertoivat arvostavansa myös menestystä työssä sekä sitä, että he kykenevät hyödyntämään osaamistaan. Myös vapautta ja autonomiaa pidettiin tärkeänä. Osallistujien mukaan vapaus pitää sisällään muun muassa etätyömahdollisuuden. Fyysiset tilat ja niiden merkitys mainittiin haastatteluissa vain kerran, vaikka niiden rooli on nykypäivänä korostunut etenkin juuri etätyömahdollisuuksien kautta. Sen sijaan fyysisten tilojen, etenkin työn tekemisen uudet tilamahdollisuudet nousivat esille mobiilipäiväkirjamerkinnoissa.

Tehokkaan työnteon vastapainona osallistujat välittivät myös vapaa-aikaan liittyviä kuvavisäلتöjä. Kuvien aiheet liittyivät muun muassa työn ulkopuoliseen arkeen ja rentoutumiseen. Tämä saattaa kertoa työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeydestä Y-sukupolvelle. Tämä ei tullut niin voimakkaasti esille haastattelututkimuksessa, mikä osoittaa, että eri tutkimusmenetelmät saattoivat tuottaa myös erilaisia tuloksia vapaa-ajan merkityksestä.

## ”Hyvä esimies luottaa” – mikä nuorten työntekijöiden innostusta johtaa?

Esimies ja johtajuus eivät nousseet päällimmäisenä asiana esiin sen enempiä haastatteluissa kuin WhatsApp-viesteissäkään. Niiden merkityksestä kysyttiin kuitenkin erikseen haastatteluiden lopuksi. Johtajan ja esimiehen odotettiin ennen kaikkea tarjoavan työympäristön, jossa työntekijän on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Osallistujat toivoivat myös, että esimies luottaisi ja arvostaisi työntekijää ja antaisi palautetta. Hänen toivottiin myös olevan reilu, rehellinen ja tasapuolinen, käsittelemiseen ja määräilyyn ei uskota ja mikromanageerausta kammokсутaan. Osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että he tulevat nähdyiksi ja kuulluiksi työyhteisöissään. Heidän mukaansa hyvä esimies luo hyvän työympäristön ja -ilmapiirin ja saa näin välillisesti aikaan innostusta. Hyväkään esimies ei kuitenkaan voi saada aikaan intohimon tunnetta

työntekijässä. Se on sisältä kumpuava tunne, jota voidaan hyvissä olosuhteissa ylläpitää.

Sellaiset viestit kuin *”Kävimme johdon kanssa asioita läpi. Siitä tuli hyvä filis”* tai *”Esimieheni on aivan super, hänen puolestaan voin tehdä töitä vaikka hevosen selästä kun tulokset ovat niin hyviä”*, kertovat siitä, että esimiesten tuella on edelleen merkitystä, vaikka työtä tehdään itsenäisesti ja vapautta halutaan yhä enemmän. Viestien mukaan työssä koetaan hallinnan tunnetta silloin, kun työntekijä on saanut olla ”itse päättämässä ilman esimiestä”. Osallistujat pitivät esimiestä tukipilarina, joka tarvittaessa antaa ohjeita.

Esimerkit huonoista esimiehistä viittasivat tässä tutkimuksessa usein osallistujien aikaisempiin työpaikkoihin. Huono esimies on heidän mukaansa joko sellainen, joka ei näe, välitä tai anna palautetta tai sellainen, joka mikromanageeraa, vahtii ja ”kyttää”. Huonon esimiehen kerrottiin ”hengittävän niskaan”, määräilevän, käyttävän valtaansa väärin ja käskyttävän työntekijää:

”Ja semmoinen puhas käskyttäminen, ni se on mulle vastenmielistä, se ois niinku koiralle puhus.”

Esimiehistä ja johdosta oli WhatsApp-päiväkirjoissa mainintoja erittäin harvoin; kuvissa ja kuvien hashtagissa he eivät esiintyneet lainkaan. Koska mainintoja oli niin vähän, voidaankin kysyä, mikä Y-sukupolven työtä johtaa?

WhatsApp-viestien mukaan lähes kaikkien osallistujien työntekoa johtaa ennen kaikkea kiireen kokemus. Tutkimuksemme osallistujilla kiire aiheutti yleensä väsymystä, levotonta oloa, turhautumista ja ahdistusta, mutta se johti toimintaa myös positiivisessa mielessä: hyvä säpinä vei työntekoa eteenpäin. Lisäksi osallistujien mukaan myös työyhteisö ja työkaverit yhdessä johtavat työtä, kuten seuraava kommentti kertoo:

”Onneksi on työkaverit, joiden kanssa voi pähkällä asioita.”

Johtaminen ei tänä päivänä enää olekaan yksilöön eli johtajaan sidottu ominaisuus, vaan se on ihmisten välistä toimintaa, joka tapahtuu jatkuvana organisoinnin prosessina<sup>56</sup>. Johtaminen voi myös olla yksilöjohtamisen lisäksi pluralistista eli monikollista, jolloin puhumme jaetusta tiimijohtajuudesta, johtajuuspoolista, jaetusta johtajuudesta tai johtajuudesta vuorovaikutuksena<sup>57</sup>. Aina toimintaa eivät johda myöskään ihmiset. Johtajuus voidaan myös nähdä ilmiönä, jonka kautta organisaatio suuntautuu. Näin ollen johtajuus voi olla myös monen ihmisen toimintaa ilman yhtä yksittäistä johtajaa. Toimintaa voivat johtaa myös esineet, asiat, materiaalisuus, virtuaalisuus sekä tilat ja paikat<sup>58</sup>.

Hyvä ilmapiiri työyhteisön sisällä johtaa innostumiseen ja sen myötä hyviin tuloksiin. Selän takana pahan puhuminen, toimimaton tiimi tai työkaverit, jotka eivät hoida tehtäviään taas saavat aikaan vastakkaisen tuloksen. Työyhteisön ja esimerkiksi kiireen lisäksi myös järjestelmät ja prosessit johtavat osallistujien työtä: *”Tuntuu, että tekee aika paljon päällekkäisyyksiä ja meil on välillä vähän jäykät prosessit, mut se on talon tapa ja sillä mennään.”* Niiden lisäksi tilat ja vaihtelevat työskentelypaikat saattoivat johtaa toimintaa. Tämä näkyi useissa kuvissa, joiden aiheena olivat työskentelytilat muualla kuin omalla työpisteellä. Vies-teissä oli mainintoja etäpäivistä ja niiden tuomasta työrauhasta. Kahvila mainittiin etätyöpaikkana, mutta myös ”mukavana ympäristönä käydä läpi asioita esimiehen kanssa”.

## Pohdintaa: yhteisöllisyyttä, vapauden kaipuuta ja kiirettä nuorten työntekijöiden arjessa

Leading Passion -hankkeen nuorten työntekijöiden haastattelut sekä WhatsApp-päiväkirjatutkimus vahvistivat osittain aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia siitä, mitä Y-sukupolven jäsenet arvostavat työssä, mikä heitä innostaa ja mitä he odottavat esimieheltä ja

johtajuudelta. Vapauden ja autonomia tarve, osaamisen ja kompetenssin kokemisen tärkeys, työyhteisön ja hyvän ilmapiirin merkitys, työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet, työn merkityksellisyys, vaihtelevat työtehtävät sekä tunne siitä, että työntekijään luotetaan ja arvostetaan työyhteisössä ovat tärkeitä Y-sukupolven työntekijöille. Voidaankin sanoa, että innostuksen lähteet ovat pitkälti sekä kognitiivis-emotionaalisia että sosiaalisia. Sellaisia olivat myös innostuksen latistajat eli arvostuksen ja luottamuksen puute, huono esimies (mikromanageeraava tai sellainen, joka ei huomaa työntekijää tai anna palautetta), kiire ja resurssien puute sekä ikävät työkaverit ja huono ilmapiiri.

Muutamaa yksittäistä tapausta lukuun ottamatta taloudellisia tekijöitä ei mainittu sen enempää innostavana kuin innostusta latistavana tekijänä. Tämän tutkimuksen valossa voin todeta, että sisäiset motivaatiotekijät merkitsevät Y-sukupolvelle enemmän kuin ulkoiset.

Haastattelututkimuksessa nousi esiin kaksi huonoa esimiestyyppiä: esimies joka mikromanageeraa, ei luota työntekijään, arvosta häntä tai anna palautetta sekä esimies, joka ei huomioi lainkaan työntekijän suoritusta tai näe työntekijää merkityksellisenä ihmisenä työpaikalla. Hyvä esimies tai johtaja taas luottaa, arvostaa, antaa palautetta, tukee, antaa vapauden päättää omista työnteon tavoista ja toisinaan myös paikoista. Myös etätyömahdollisuutta arvostettiin samoin kuin sitä, että esimies tukee työntekijää henkilökohtaisessa kasvussa tai uralla etenemisessä.

WhatsApp-tekstiviesteissä esimiehestä ja johtajasta ei erityisemmin puhuttu, koska heistä ei erikseen kysytty. Kuvissa esimies tai johto eivät esiintyneet kertaakaan. Puhumattomuus voi kertoa siitä, että nuoret työntekijät tuntevat roolinsa, tehtävänsä ja oman paikkansa organisaatiossa. Tämä saattaa kertoa myös nuorten työntekijöiden kyvyistä toimia itseohjautuvasti eli ilman ylhäältä tulevaa ohjausta ja kontrollia. Niissä harvoissa tapauksissa, joissa esimies tai johto mainittiin WhatsApp-viesteissä, oli maininta positiivisessa hengessä. Esimiestä kuvailtiin muun muassa henkilöksi, joka tukee, luottaa ja antaa työntekijän tehdä työnsä valitsemallaan tavalla ja itse valitsemassaan paikassa sekä ihmisenä, jonka kanssa on hyvä käydä keskusteluja ja pohtia

työn etenemistä. Y-sukupolvi toivoo esimiestä, joka tarjoaa kasvualustan urapolulle ja henkilökohtaiseen kasvuun sekä antaa työntekijälle vapauden tehdä asiat omalla tavallaan.

Moninaiset kuvauspaikat kuvastavat tämän hetken työelämää ja etätöiden tuomia mahdollisuuksia. Kuvaamalla moninaisia työntekopaikkoja osallistujat halusivat kertoa, että työt eivät pääty työpaikalle, vaan niitä tehdään koko ajan ja joka paikassa. Moninaisten lokaatioiden voidaan nähdä myös linkittävän yhteen työ- ja arkiminän, joita Y-sukupolven jäsenet eivät aiempien tutkimusten mukaan erota toisistaan. Työtä tehdään myös öisin tai sairaana, kuten kuvien selityksistä – ”#nighshift” tai ”*kotona kuumeessa*” – kävi hyvin ilmi.

WhatsApp:n käytöstä tutkimusmenetelmänä tehtiin myös mielenkiintoisia havaintoja. Kännykkäkameralla viestitellessä on mahdollista kommunikoida siten, että fyysinen paikka ja viesti keskustelevat keskenään. Valokuva otetaan tietystä paikasta, ja kännykän avulla se voidaan jakaa välittömästi muille. Toisin kuin pelkällä kirjoitetulla viestillä, voidaan kuvan kautta välittää myös toisille tunne paikalla olosta.<sup>59</sup> Kuvien kohdalla tutkijan on osattava lukea se, mitä ei sanallisesti kerrota. Kuvan ottajat ovat läsnä tilanteessa myös silloin, kun he eivät itse esiinny kuvassa. Kuvan ottaja on kuitenkin viestin lähettäjä, jonka tunteita ja ajatuksia tulee pystyä tulkitsemaan. Niinpä kuva tietokoneen ruudusta ei ole viesti tietokoneen ruudusta, vaan se on viesti ahkeruudesta, sitoutuneisuudesta, joskus innostuksesta, toisinaan taas väsymyksestä. Selfie oman lapsen kanssa ei ole vain kuva vanhemmasta ja lapsesta, vaan se kertoo vanhemmuudesta sekä työn ja perheen yhdistämisen haasteista. Kuva kahvikupista pimeässä huoneessa yöllä voi kertoa ylitöistä ja siitä, että työt on tehtävä, oli sitten yö tai päivä tai lapsi sairas tai terve. Kuva työkaverista ei ole vain kuva ihmisestä, vaan se on kuva yhdessä toimimisesta ja yhteistyöstä, ja kuva kokoushuoneesta ei kerro pöydistä ja tuoleista, vaan työmatkamahdollisuudesta, jonka aikana on voinut oppia uutta. Kuvaelementit kertovat myös kuvaajan suhteesta ympäröivään todellisuuteen, kuten kuvaajan yhteydestä työhön, lapseen tai luontoon, nautintoihin tai työkaverihin työaikana tai vapaa-ajalla.

WhatsApp-päiväkirjatutkimuksen teksti ja ääniviesteissä tuli esille ennen kaikkea kiire ja sen merkitys työelämässä. Voidaankin väittää, että kiire johtaa Y-sukupolven työntekoa. Viestejä dominoi myös ahkeran työntekijän diskurssi. Työtä tehdään tehokkaasti ja monenlaisissa paikoissa; työ- ja arkiminä sekoittuivat keskenään. On kuitenkin myös huomioitava, että WhatsApp-menetelmä tukee tällaista tulosta, koska kännykkä kulkee mukana joka paikassa, niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

Viesteissä oli kuitenkin myös positiivista puhetta kiireestä: *”Viikko on alkanut vauhdikkaasti. Kiirettä pitänyt tilauksien ja tarjouksien kanssa”* tai *”On mukavaa, kun on säpinää ja kiirettä”*. Tulokset pistävät miettimään yleistä puhetta suomalaisesta työelämästä. Kuinka paljon meillä ihannoidaan kiirettä ja kaikkensa antavia työn sankareita? Kuinka hyväksyttävää on tehdä ylitöitä ja väsyä? Eräs osallistuja kuvaili kiirettään seuraavalla tavalla: *”Tää on ollu itse asias aika hauska viikko. Kiireinen sellainen, mutta aika antoisa.”*

Uuden ajan johtajuudessa on otettava huomioon se, miten voidaan luoda ilmapiiri ja kasvualusta, jossa nuorten työntekijöiden on hyvä kehittyä ja kasvaa. Siinä on myös osattava ottaa huomioon, ettei kiireen ja ylitöiden ihannointi ole pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia. Nuoret työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä, mutta kaipaavat vapautta, vaihtelevia työtehtäviä sekä mahdollisuuksia kehittymiselle. Kiireen kokemuksta on hyvä vähentää ja organisaatiokulutturia muuttaa niin, ettei kiire ole päällimmäisenä kokemuksena työpaikalla ja vapaa-ajalla. Vaikka itseohjautuvuudesta puhutaankin julkisessa keskustelussa paljon, on johtajuudella yhä tärkeä tehtävä: sen tulee osoittaa toiminnan suunta ja kyettävä vähentämään stressin ja kiireen kokemuksta. Esimies voi omalla toiminnallaan vähentää kiireen kokemuksta auttamalla työntekijöitään ymmärtämään, että kiire on usein tunnetila. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeätä sellaisen työkuluttuurin luominen, jossa kiire ja ylitöiden tekeminen eivät olisi itseisarvoja ja hveiteä.

Yritysten yksi tämän päivän haasteista on saada lahjakkaat työntekijät jäämään organisaatioon. Tämä pätee etenkin Y-sukupolven

edustajien kohdalla. Tämän vuoksi tiettyjä työkäytäntöjä on hyvä tarkastella kriittisesti<sup>60</sup>. Olisi hyvä muun muassa miettiä, annetaanko nuorille työntekijöille riittävästi vapautta ja autonomiaa tehdä työ heidän omalla tavallaan ja itse valitsemassaan paikassa, mutta myös niin, että työn tavoitteet toteutuvat. On hyvä myös pohtia, ovatko kaikki selvillä yhteisestä päämäärästä ja tietävätkö he oman merkityksellisen roolinsa työyhteisössä. Jokainen työntekijä haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi yksilönä. Palaute on siis tärkeää, mutta niin myös se, että ihminen nähdään yksilönä. Myös työn merkityksellisyys ja kiinnostavuus ovat tärkeitä kriteereitä työssä pysymiselle. Työn merkityksen ja tarkoituksen ymmärtäminen ovat myös osa innostusta. Etenkin nuoret ammatillaiset ilmaisevat haluavansa työskennellä sosiaalisesti vastuullisissa ja eettisissä organisaatioissa<sup>61</sup>.

Kaikkien tulee huolehtia myös hyvästä ilmapiiristä ja sekä omaa että muiden työtä tulee arvostaa. Työpaikan psykologinen turvallisuus vaikuttaa olennaisesti siihen, haluaako työntekijä jäädä organisaatioon. Työntekijän on voitava erehtyä ja myös oppia virheistään turvallisessa ympäristössä. Johdon ja esimiesten on myös osattava oppia pois mahdollisista juurtuneista toimintamalleista, mikäli sellaisia vielä on. Työntekijäpysyvyyden kannalta on siis hyvä päästää irti liiasta kontrollista ja vallasta ja antaa niiden sijaan vastuuta kaikille – kaikenikäisille ja kaikenlaisia työtehtäviä suorittaville.

<sup>1</sup> Hlupic, V. (2014). *The management shift. How to harness the power of people and transform your organization for sustainable success*. London, UK: Palgrave McMillan.

<sup>2</sup> Vallerand, R. J., Salvy, S., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505–534.

<sup>3</sup> CMI. Commission on the future of management and leadership. (2014). *Management 2020. Leadership to unlock long-term growth*. Chartered Management Institute. Saatavilla: <http://www.managers.org.uk/-/media/Files/PDF/M2020/Management%202020%20-%20Leadership%20to%20unlock%20long-term%20growth.pdf>. Viitattu 1.11.2017.

<sup>4</sup> Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.



- <sup>5</sup> Katso viite 3.
- Kiiski Kataja, E. (2016). Megatrendit 2016. *Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Helsinki: Sitra. Saatavilla: [https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit\\_2016.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf). Viitattu 1.11.2017.
- <sup>6</sup> Katso viite 1.
- <sup>7</sup> Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *The Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60.
- <sup>8</sup> Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082-1086.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- <sup>9</sup> Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding generation Y at work* (Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Vaasa, Suomi). Saatavilla: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=816>. Viitattu 1.11.2017.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- <sup>10</sup> Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of US generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166.
- <sup>11</sup> Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- <sup>12</sup> Katso viite 8: Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008).
- <sup>13</sup> Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- <sup>14</sup> Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- <sup>15</sup> Katso viite 3. Katso viite 10: Meier, J., & Crocker, M. (2010). Katso viite 10: Rentz, K. C. (2015).
- Myllyniemi, S., & Berg, P. (2013). *Nuoria liikkeellä! Nuorten vapaa-aikatuutkimus*. Saatavilla: [http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/nuoria\\_liikkeell\\_verkko.pdf](http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/nuoria_liikkeell_verkko.pdf). Viitattu 1.11.2017.
- <sup>16</sup> Botterill, J., Bredin, M., & Dun, T. (2015). Millennials' media use: It is a matter of time. *Canadian Journal of Communication*, 40(3), 537.
- <sup>17</sup> Katso viite 3. Katso viite 10: Rentz, K. C. (2015). Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>18</sup> Katso viite 10: Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Katso viite 14.
- <sup>19</sup> Katso viite 3. Katso viite 10: Rentz, K. C. (2015). Katso viite 8: Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010).
- <sup>20</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>21</sup> Englanniksi autonomy (autonomia), competence (kyvykkyyks), relatedness (yhteenkuuluvuus).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- <sup>22</sup> Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- <sup>23</sup> Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Marso-lais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756.
- <sup>24</sup> Katso viite 23.
- <sup>25</sup> Katso viite 13.
- <sup>26</sup> Katso viite 8: Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010).
- <sup>27</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>28</sup> Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S., & Siponen, K. (2013). Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon Tutkimus*, 32(3), 197–212.
- <sup>29</sup> Katso viite 14.
- <sup>30</sup> Katso viite 16.
- <sup>31</sup> Coren, M. J. (30.7.2017). New research shows “digital natives” are no better at technology than the rest of us. *Quartz*. Saatavilla: <https://qz.com/1041828/a-new-study-shows-millennials-are-no-better-at-using-technology-than-their-parents/>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>32</sup> Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.
- <sup>33</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015). Katso viite 10: Rentz, K. C. (2015).
- <sup>34</sup> Bresman, H. (2015). What millennials want from work, charted across the world. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>35</sup> Katso viitteet 3 ja 14. Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>36</sup> Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1.
- <sup>37</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>38</sup> Katso viite 14.
- <sup>39</sup> Anderson, E., Anderson, E., Buchko, A. A., Buchko, A. A., Buchko, K. J., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review*, 39(6), 692–705.
- <sup>40</sup> Katso viite 13.
- <sup>41</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>42</sup> Katso viite 9: Kultalahti, S. (2015).
- <sup>43</sup> Tienari, J., & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- <sup>44</sup> Katso viite 43.
- <sup>45</sup> Katso viite 1.
- <sup>46</sup> Carter, S., & Mankoff, J. (2005). When participants do the capturing: The role of media in diary studies. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Seoul, Republic of Korea, 18.-23.4.2015, 899-908. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/4713/1131b55208a6279516a91b86353818901c20.pdf>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>47</sup> GWI. Global Web Index (2016). Saatavilla: <https://www.globalwebindex.net>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>48</sup> Rose, G. (2014). On the relation between ‘visual research methods’ and contemporary visual culture. *The Sociological Review*, 62(1), 24–46.
- <sup>49</sup> Katso viite 23.

- <sup>50</sup> Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (toim.). (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: First Harper Perennial Modern Classics.
- <sup>51</sup> Katso viite 23.
- <sup>52</sup> Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1.
- <sup>53</sup> Martela, F., & Jarenko, K. (2015) *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.
- <sup>54</sup> Katso viite 46.
- <sup>55</sup> Villi, M. (2015). "Hey, I'm here right now": Camera phone photographs and mediated presence. *Photographies*, 8(1), 3–22.
- <sup>56</sup> Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- <sup>57</sup> Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- <sup>58</sup> Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko, (2017) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- <sup>59</sup> Katso viite 55.
- <sup>60</sup> Katso viite 7.
- <sup>61</sup> Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83.

# INNOSTUKSEN DISKURSSIT

# 6





# 6 Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?

*Jori Mäkkeli ja Tuukka Kostamo*

■ Työelämän muutoksia pohditaan kiivaasti sekä globaalisti että Suomessa niin tutkimuksessa kuin yleisessä keskustelussakin. Lähdimme Leading Passion -hankkeessa liikkeelle olettamuksesta, jonka mukaan hyvin pitkälle vietyä osaamista tai sosiaalista vuorovaikutusta vaativat tehtävät tulevat olemaan keskeisiä sekä työntekijän että organisaatioiden menestymisen kannalta<sup>1</sup>. Jos tämä oletamus pitää paikkansa, edellyttää se työntekijöiltä nykyistä suurempaa sitoutumista ja omistautumista työlleen. Lukuisten tutkimusten mukaan työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat luovempia, innovatiivisempia ja tuottavampia kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät<sup>2</sup>. Tämän lisäksi työhön sitoutumisen ja työn imun<sup>3</sup> on osoitettu vaikuttavan positiivisesti myös työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin<sup>4</sup>.

Tässä luvussa esitämme tuloksia hankkeemme osatutkimuksesta, jossa tutkimme ihmisten puhetta innostuksesta ja johtamisesta. Emme kuitenkaan tutkineet tässä varsinaisesti työn imua, vaan halusimme lähestyä aihepiiriä organisaatiotutkimuksessa vähän käytetyn käsitteen,

*innostumisen*, kautta ja samalla laajentaa ymmärrystämme intohimosta. Tutkimuksen näkökulmasta tämä lähestymistapa tuo uutta tietoa työn imun, intohimon ja sen lähikäsitteiden linkittymisestä tunteisiin. Innostuminen on arkipäiväinen ilmiö, jota on kuitenkin tutkittu vähän<sup>5</sup>, vielä vähemmän on tehty tutkimusta innostumisen (tai intohimon) johtamisesta<sup>6</sup>. Kuitenkin sekä innostumisen että intohimon linkki työhön sitoutumiseen ja sen mielekkyyteen on ilmeinen. Tästä syystä onkin mielekästä tutkia näitä kahta ilmiötä sekä niiden linkittymistä johtamiseen.

Ihmisten motivoiminen ja inspiroiminen ovat olleet johtajuuskirjallisuuden keskiössä viimeistään 1980- ja 1990-lukujen transformatiivisten ja karismaattisten johtajuusnäkökulmien yleistymisen myötä<sup>7</sup>. Näissä näkökulmissa toistuvat kuitenkin muutamat piirteet, jotka eivät mielestämme parhaalla mahdollisella tavalla rikasta ymmärrystämme innostuksen johtamisesta. Näitä piirteitä ovat liika keskittyminen johtajaan ja hänen vaikutukseensa, muiden ihmisten ja tilanteen vaikutuksen liian vähäinen rooli sekä innostuksen ilmiön syvällisemmän ymmärryksen puuttuminen.

Viime aikoina yleisessä johtajuustutkimuksessa näitä puutteita on korjattu. Innostuksen ilmiön ymmärtämisen osalta tässä työssä ollaan kuitenkin vasta alussa: tästä kumpuaa myös tämän osatutkimuksemme aihe. Halusimme selvittää innostumisen ja sen johtamisen käsitteitä työntekijöiden itsensä näkökulmasta<sup>8</sup>. Pyrimme tässä luvussa vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten työntekijät itse kuvailevat innostumista ja sen lähikäsitteitä: mitä innostuminen heille merkitsee? Miten innostuksen johtamisesta puhutaan: miten innostumisen syntymistä voi tukea?

Nojaudumme tässä luvussa tämän kirjan aiemmissa luvuissa esitettyihin tulkintoihin innostuksen käsitteistöä<sup>9</sup> ja johtajuuden tutkimuskentästä<sup>10</sup>. Keskitymme esittelemään tutkimusmetodologiaamme ja tutkimuksen eri vaiheita sekä erityisesti tuloksiamme innostumiselle ja sen lähikäsitteille annetuista merkityksistä ja innostuksen johtamisesta. Lopuksi teemme yhteenvetoa tuloksistamme ja esitämme muutamia käytännön vinkkejä siitä, miten innostumista voitaisiin organisaatioissa tukea.

# Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimusmenetelmien ja -suuntauksen valitsemisessa halusimme kääntyä laadullisen tutkimuksen puoleen määrällisen tutkimuksen sijasta. Niin johtamisen kuin innostuksen ja sen lähi-ilmiöiden tutkimusta on leimannut painotus määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä kokemusperäisesti, ja sen pyrkimyksenä on ennustettavuuden ja universaalien teorioiden sijaan luoda holistinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä usein nimenomaan kokijan näkökulmasta. Tutkimuskohteena on siis yksilöiden maailmankuva ja sen sisältö, ei maailma sen fyysisessä ja luonnontieteellisesti tutkittavissa olevassa ilmenemismuodossa; tavoitteena on *ymmärtää* ilmiötä, ei ennustaa niitä luonnontieteellisin menetelmin.<sup>11</sup>

Erityisenä mielenkiinnon kohteena tutkimuksessamme on kielenkäytön ja puheen rooli sosiaalisen todellisuuden rakennuspalikoina. Kielen tutkimus voi tuntua eksoottiselta organisaatiotutkimuksen kentässä, mutta puheella on oma selvä rooli yhteisöjen jaetun todellisuuden muodostajana. Esimerkiksi Mantere ja Vaara<sup>12</sup> ovat tutkineet, miten erilaiset puhetaukset ilmentävät suhtautumista strategiatyöhön eri organisaatioissa ja miten ne vaikuttivat organisaation strategiatyöhön. Heidän tutkimuksensa tulokset kertoivat muun muassa, että monet organisaation jäsenet mystifioivat strategiatyötä pitäen sitä jonakin, jota vain ”kokeneilla herroilla ylemmissä positioissa” oli oikeus harjoittaa. On ilmeistä, että tällainen ajattelutapa ja puhe luovat todellisuuskuvaa, joka ei kannusta ideoiden tai kokemusten jakamiseen organisaation alemmilla tasoilla ylöspäin rampauttaen näin pahimmillaan koko strategiatyön.

Puhetapa luo siis eräänlaisen itseään toteuttavan ennusteen<sup>13</sup> ja vaikuttaa näin myös fyysisen todellisuuteen ja ihmisten toimintaan. Puhe ei siis ole vain todellisuuden kuvausta, vaan se myös luo sitä ja vaikuttaa siihen<sup>14</sup>. Tätä ajatussuuntausta kutsutaan *sosiaalisiksi konstruktio-nismiksi*. Tutkimuksemme kielen käyttöön keskittyvä osa pohjaa siis

näkemykseen subjektiivisesti koetun todellisuuden luonteesta fyysisen todellisuuden ja sosiaalisten rakennusainesten välisessä vuorovaikutuksessa<sup>15</sup>. Tämän näkökulman myötä myös tiedon luonne muuttuu ympäristöstä riippuvaiseksi eli kontekstuaaliseksi ja subjektiiviseksi. Tavoitteemme tutkia diskursiivisia elementtejä innostuksen ja johtamisen puheessa on siis mielekäästä, koska edellä esitetyn mukaisesti myös kielelliset tekijät vaikuttavat organisaatioiden toimintaedellytyksiin. Aikaisempaa tutkimusta tältä alueelta on myös vähän.

Tutkimuksen analyysin toteutustavaksi valikoitui luontevasti diskurssianalyysi ja aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut kohdeorganisaatioissa. Diskurssianalyysissä keskeinen ajatus on se, että kielenkäyttö ei vain kuvaile tai heijasta ilmiötä, vaan myös luo niitä. Tutkimuksen kohteena on se, miten sosiaalinen todellisuus ja sen ilmiöt rakennetaan kielenkäytön kautta<sup>16</sup>. Tarkastelu kohdistetaan siihen, miten ihmiset käyttävät eri diskursseja sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen, hyödyntämiseen ja siellä toimimiseen<sup>17</sup>. Toisaalta siinä pyritään selvittämään, miksi jotkin diskurssit ovat voimakkaammin esillä kuin toiset<sup>18</sup>. Poiketen muista kielitutkimuksen osa-alueista diskurssianalyysissä ei keskitytä ilmaisujen määrään tai muotoon, eikä siinä tunnisteta tuttuja narratiiveja haastatteluaineistosta, vaan siinä pyritään ymmärtämään, miten kieli ja diskurssit vaikuttavat organisaation koettuun todellisuuteen<sup>19</sup>. Huomio on myös siinä, miten yksilöt luovat, ylläpitävät, manipuloivat, hyödyntävät ja tuhoavat näitä kielellisiä resursseja sekä miten niitä omaksutaan, käytetään ja jaetaan<sup>20</sup>. Onkin huomioitava, että yksilöt eivät ole diskurssien vankeja, vaan omaksuvat, muovaavat ja hyödyntävät niitä aktiivisesti tiedostamatta tai tietoisesti.

Mikä diskurssi sitten on? Tähän kysymykseen ei ole muodostunut yksimielistä vastausta, vaan määritelmiä on monia. Tässä osatutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan kaikkia keskustelussa tapahtuvia sosiaalisia eleitä, sanoja ja ilmeitä. Diskurssit eivät myöskään rajoitu vain ihmisten välisessä sanallisessa kommunikaatiossa ilmeneviin sisäistettyihin ajatusmalleihin, vaan ne esiintyvät kaikkien mahdollisten medioiden välityksellä (esimerkiksi kirjoitetuissa dokumenteissa, videoissa,



lehdissä ja äänitteissä). Diskurssit eivät myöskään ”asu” yksittäisissä ihmisissä, vaan yksilöt voivat sisäistää osasia jostakin suuremmasta ajattelutavasta; omaksutut ajatusmallit voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Diskurssien tunnistaminen ja diskurssianalyysi ovat siis suurempien asiakokonaisuuksien ja ajattelumallien tunnistamista yksittäisistä lausunnoista ja viesteistä eri kommunikaatiovälineissä ja medioissa.

Lopuksi on alleviivattava, että tämän osatutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin tulkintoja aineistosta. Olemme keskittyneet lähinnä yksilö- ja organisaatiotason, emme esimerkiksi yhteiskunnallisen tason, diskurssien tunnistamiseen. Koska olemme itse muodostaneet nämä tulkinnat ja näkemykset, ei niitä voida pitää ainoina mahdollisina tai ”oikeina”. Jokin toinen tutkimusryhmä voisi tehdä samasta aineistosta toisenlaisia tulkintoja. Tavoitteenamme onkin tuoda lukijoille ja tutkimuksen tekijöille uusia oivalluksia ja näkökulmia innostumisen ja johtamisen aihepiireistä. Yllä kuvattua tutkimustraditiota ja -metodologiaa hyödyntävä tutkimus ei tuota – eikä sen ole tarkoituskaan tuottaa – universaaleja totuuksia, vaan uusia katsontakantoja ja oivalluksia tutkittuun ilmiöön.

## *Tutkimuksen eteneminen*

Keräsimme aineistomme teemahaastatteluilla kolmesta eri organisaatiosta: Clear Channelilta, Santanderilta ja Suomen Ekonomieilta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 23, kymmenen esimiehen ja 13 työntekijän haastattelua. Haastattelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia ja ne toteutettiin kesän 2016 aikana. Haastatteluissa oli kaksi osaa: Ensimmäisessä kysyimme käsityksiä innostuksesta kolmen ilmiön, *innostuksen*, *intohimon* ja *flow'n*, kautta. Kysyimme muun muassa, millaisia kokemuksia nämä kolme ilmiötä ovat, millaiset asiat tukevat ja estävät niiden kokemista ja miten ne liittyvät toisiinsa. Toisessa osassa keskityimme johtajuuteen, jossa haastateltavilta kysyttiin muun muassa, miten johtajuus vaikuttaa innostumiseen, millaisissa käytännön tilanteissa tämä näkyy ja miten esimies vaikuttaa heidän innostumiseensa.

Tutkimuksemme on voimakkaasti aineistolähtöinen. Haastattelija pyrki antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltaville ja olemaan ohjaamatta heitä. Kysymykset esitettiin mahdollisimman avoimina ja tarvittaessa tehtiin aiheeseen liittyviä apukysymyksiä lisätietojen ja tarkennusten saamiseksi. Esimerkiksi haastattelun alkupuolella haastatteli- ja ei käsitellyt johtajuutta lainkaan, jollei haastateltava itse nostanut sitä esiin. Samoin haastattelija puhui tarkoituksenmukaisesti ”johtajuudesta” eikä ”johtajista”, jotta mahdolliset ei-johtajakeskeiset näkemykset – esimerkiksi jaetun johtajuuden näkökulmat – pääsisivät esiin.

Keskityimme haastattelujen analyysissa aiemmin kuvatun mukaisesti siihen, millaisiksi ilmiöiksi innostus ja sen lähikäsitteet rakentuvat. Tarkastelimme eri käsitteitä ja niiden saamia sisältöjä ja pyrimme myös suhteuttamaan näitä käsitteitä toisiinsa. Lisäksi tarkastelimme sitä, millaisen roolin johtajuus saa suhteessa innostukseen. Tutkimme tähän liittyen sitä, millainen johtajuus tukee ja toisaalta estää innostusta sekä sitä, kuinka merkittävänä johtajuus ylipäättään nähdään innostuksen kannalta.

Ensimmäisen analyysikierroksen tavoite ja tulos oli kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen aineistosta ja sen sisältämistä teemoista. Tämän kokonaisvaltaisen käsityksen myötä tutkimuksemme pääfokus-alueita oli mahdollista tarkentaa ja keskittää, ja toinen analyysikierros rakentaa näihin alueisiin liittyviin teemoihin perustuen. Toisen analyysikierroksen aikana muodostimme kokonaisvaltaisten tulosten lisäksi organisaatiokohtaiset sekä esimiesten ja alaisten näkökulmiin jaotellut tulokset. Esittelemme seuraavaksi tämän toisen analyysikierroksen tuloksia.

## Innostuksen määrittely ja kokemuksellisuus

Käsittelemme seuraavassa kolmessa osiossa osatutkimuksemme keskeisiä tuloksia. Tässä osiossa tarkastelemme sitä, miten innostusta, intohimoa ja niiden lähikäsitettä flow’ta kuvailtiin. Käsittelemme

ilmiöiden sisältöjen lisäksi niiden välisiä suhteita ja mahdollisia huonoja puolia.

**Innostusta** kuvailtiin yleisesti hyvänä filiksenä, josta saa energiaa ja joka on kokemuksena erittäin positiivinen. Se säteilee henkilöstä myös hänen ympäristöönsä. Innostuksesta oli pääsääntöisesti kaksi versiota, joista toisen kuvailtiin kestävän joitakin hetkiä tai tunteja ja toisen taas päiviä. Hetkittäinen innostuminen tuntui liittyvän ennen kaikkea yksittäisiin tehtäviin, kun taas pitkäaikainen innostus liitettiin esimerkiksi projekteihin tai johonkin kiinnostuksen kohteeseen. Tämän lisäksi innostuksella nähtiin olevan kahdenlaisia positiivisia vaikutuksia: Toisaalta innostuksen nähtiin johtavan hyvinvointiin ja työn kokemukseen merkityksellisenä ja nautinnollisena. Toisaalta taas innostuksella koettiin olevan positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen; innostuneena saa enemmän aikaan. Hyvinvointiin liittyviä hyötyjä mainittiin useammin kuin tehokkuushyötyjä.

Ehkä kiinnostavin havainto innostuksesta on se, miten normatiivisena se nähtiin. Haastattelussa korostuivat innostuksen tärkeys työelämässä: useimpien haastateltavien mielestä ihmisten tulisi olla innostuneita työstään ja asialle pitäisi tehdä jotain, jos näin ei ole. Kuten eräät haastateltavat totesivat: *”Jos et ole innostunut töissä, kannattaisi harkita työpaikan vaihtoa”* ja *”jos et ole innostunut, voisit pitää sen edes omana tietonasi”*. Innostuksen normittuminen tuli esiin hyvin myös erään esmiehen haastattelussa. Hän kuvaili pitävänsä työstään, menestyvänsä siinä hyvin, saavansa hyvää palautetta alaisiltaan, mutta koki kuitenkin epäonnistuvansa työssään ”koska ei ollut riittävän innostunut”. Tässä vastauksessa näkyy hyvin myös se, että ”oikeanlainen” innostus nähtiin jotenkin erityisenä ilmiönä. Pelkkä kiinnostus työtä kohtaan, työn hyvin hoitaminen ja hyvät tulokset eivät riitä; innostuksen pitää *huokua* ihmisestä.

Yleisesti ottaen innostusta pidettiin ihmisen sisäلتä nousevana asiana, mutta myös monen muun tekijän uskottiin vaikuttavan siihen. Innostuksen sanottiin esimerkiksi voivan tarttua ihmisestä toiseen ja joidenkin ihmisten kanssa uskottiin olevan helpompi innostua. Myös

työpaikan ilmapiiri vaikuttaa: negatiivisessa ilmapiirissä on vaikeampi innostua kuin positiivisessa. Toiset ihmiset ja työpaikan konteksti voivat siis joko tukea tai haitata innostusta, mutta eivät sanella sitä. Aineiston mukaan innostusta tukevat kaikkein eniten mahdollisuus oppia uutta, riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät sekä hyvä työyhteisö. Myös selkeitä tavoitteita pidettiin tärkeinä. Erityisesti rutiininomaisten työtehtävien taas koettiin haittaavan innostusta.

**Intohimoa** kuvailtiin pääasiassa syväksi sitoutumiseksi johonkin toimintaan. Intohimoinen ihminen haluaa lisää tietoa intohimonsa kohteesta työssään ja tehdä siihen liittyvät tehtävät erityisen hyvin. Tehtävä halutaan tehdä riippumatta siitä, onko se käsketty tehdä vai ei. Intohimo on siis enemmän kuin tavallista työskentelyä; se on innostuksen syvempi ja pidempikestoisempi muoto.

Intohimoa kuvailtiin myös usein niin voimakkaaksi ilmiöksi, että se läpäisee henkilön koko elämän; intohimon kohteeseen käytetään aikaa ja energiaa vapaa-ajallakin. Tässä mielessä intohimo on siis parhaimmillaan pitkä, elämän mittainen ilmiö. Muutamat haastateltavat kuvasivat intohimoa lyhyeksi tunteenpurkaukseksi, joka menee nopeasti ohi. Toisin kuin innostus, jota kuvailtiin välttämättömäksi hyvän työelämän kannalta, ei intohimoa pidetty yhtä olennaisena. Monet haastateltavat jopa totesivat, ettei intohimo kuulu työhön tai etteivät he koe intohimoa työssä. Intohimoa työssään kokeneet haastateltavat kuvasivat sen hyötyjä hyvin samalla tavalla kuin innostuksen hyötyjä: intohimo voi olla hyvinvoinnin lähde ja toisaalta se voi johtaa tehokkaampaan työskentelyyn.

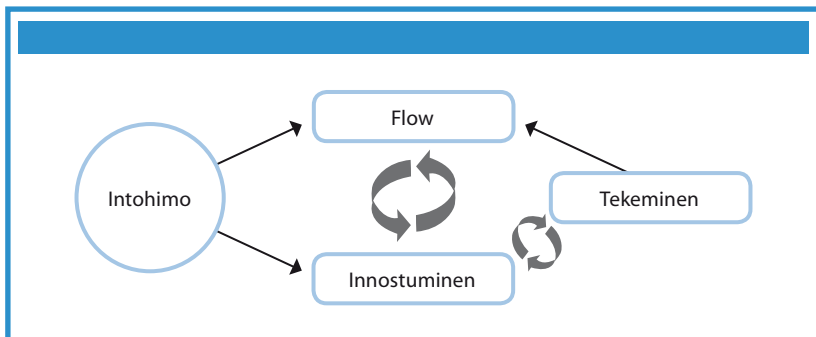
**Flow'sta** annetut kuvaukset olivat haastateltavilla kaikkein yhdenmukaisimpia. Flow'ta pidettiin keskittyneen työnteon tilana, jossa työt etenevät nopeasti. Flow-tilassa aika tuntuu kuluvan nopeammin ja siinä koettu mielentila on tyytyväinen ja energinen. Ajallisesti flow'n nähtiin yleensä kestävän korkeintaan muutamia tunteja, joskus kuitenkin jopa koko päivän. Muutaman haastateltavan mukaan flow voi liittyä myös johonkin tiettyyn työtehtävään tai projektiin, jota työstettäessä flow'hun pääsee nopeasti kiinni jopa kuukausien ajaksi.

Haastateltavat eivät pitäneet flow'ta yhtä tärkeänä kuin innostusta: se oli heidän mukaansa pikemminkin tunne, ilmiö tai mukava kokemus, joka auttaa työnteossa, mutta ei ole sen kannalta välttämätöntä. Yleisesti ottaen flow'ta pidettiin yksityisenä kokemuksena. Muutamat haastateltavat kuitenkin kuvailivat tilaa esiintyvän joskus isommasakin ryhmässä: esimerkiksi hyvässä palaverissa yhteistyötä tehtäessä kaikki voivat saavuttaa flow'n. Riittävä rauha ja hiljaisuus esimerkiksi erillisessä työtilassa työskennellessä, selkeän maali tai tavoite sekä hyvä työyhteisö ja ilmapiiri työpaikalla mainittiin flow'ta edistävinä tekijöinä. Erityisen haitallisena flow'n kannalta pidettiin työn fragmentoitumista ja keskeytyksiä.

## *Ilmiöiden väliset yhtenevyydet*

Edellä mainituista tuloksista on helppo huomata, että innostuminen, flow ja intohimo ovat konseptuaalisesti ja kokemuksellisesti hyvin lähellä toisiaan. Innostumisesta puhuttaessa haastateltavat kuvasivat usein flow'hun liitettyjä piirteitä. Intohimo puolestaan kuvattiin astetta syvempänä, pitkäkestoisempänä ja tunteellisempänä innostumisen tasona. Kaikkien kolmen myös todettiin lisäävän työtehoa ja hyvinvointia ja niitä pidettiin yleisesti ottaen positiivisina, ennen kaikkea sisältäpäin kumpuavina kokemuksina, joihin liittyy mahdollisesti sosiaalisia tekijöitä.

Kysyimme haastatteluissa myös näiden kolmen **ilmiön välisistä yhteyksistä** (kuvio 1). Ensinnäkin intohimon katsottiin edistävän sekä innostuksen että flow'n syntymistä. Ilmiöiden uskottiin myös ruokkivan toinen toisiaan: flow'n myötä tekemisestä on helpompi innostua ja toisaalta innostava tekeminen aiheuttaa herkemmin kokemuksia flow'sta. Flow'n uskottiin syntyvän vain tekemisestä, jolloin sen syntymistä ei voi haastateltavien mukaan jäädä passiivisesti odottamaan. Innostuksen ja tekemisen suhde nähtiin taas monimuotoisempänä: flow'n tavoin joskus innostus voi syntyä vasta tekemisen seurauksena, toisaalta taas joskus innostuminen voi johtaa asian tekemiseen.



Kuvio 1. Intohimon, flow'n, innostumisen ja tekemisen väliset suhteet.

## Käsitteiden huonot puolet

Haastateltavilta kysyttiin myös intohimon, flow'n ja innostumisen mahdollisia huonoja puolia. Haasteltavat eivät maininneet huonoja puolia suoraan, vaan niistä oli erikseen kysyttävä, ja usein niiden keksiminen oli haastateltaville vaikeaa. Flow'sta haastateltaville tuli selkeästi vähiten mieleen huonoja puolia, joskin muutamat pohtivat flow'hun liittyvän liian keskittymisen voivan johtaa liikaan työntekoon tai ympäristön huomiotta jättämiseen.

Sen sijaan innostuksesta ja intohimosta haastateltavien oli helpompi löytää huonoja puolia; intohimosta vielä innostumista helpommin. Kummankin osalta mainitut huonot puolet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Ensinnäkin innostuminen tai intohimo voivat johtaa organisaation näkökulmasta väärin asioiden tekemiseen, jolloin muiden asioiden tekeminen voi unohtua ja niin sanottu iso kuva kadota. Toiseksi työntekijän hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino voivat järkkäytyä, jos työntekijä keskittyy liikaa innostaviin työtehtäviin tai tekee töitä liian intohimoisesti. Kolmanneksi liika innostus tai intohimo voivat ärsyttää muita työyhteisön jäseniä ja aiheuttaa heissä negatiivisia tunnereaktioita.

On tärkeää huomata, että yllä mainitut huonot puolet eivät missään tapauksessa olleet aineistossa dominoivia tai edes tasavertaisia

positiivisten mainintojen kanssa. Haasteltavat kokivat innostumisen, intohimon ja flow'n ennen kaikkea työelämää parantavina ilmiöinä. Huonot puolet tulivat esiin ikään kuin ”pakotettuna”. Yleisesti ottaen innostumisen kuvailtiin olevan suorastaan elintärkeää kokemus työn mielekkyyden ja tehokkuuden kannalta. Flow puolestaan koettiin vähemmän tärkeäksi, eikä sillä koettu olevan yhtä paljon huonoja puolia kuin innostumisella. Työelämää ilman flow'ta ei pidetty millään tavalla normaalista poikkeavana. Intohimoa taas pidettiin kaikista syvällisimpänä ja voimakkaimpana näistä kolmesta; sen kuvattiin voivan kestää jopa koko elämän. Sitä ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä osana työelämää, ja monet jopa totesivat, ettei se kuulu sinne lainkaan. Intohimoon liitetyt huonot puolet nostettiin myös esiin kaikista spontaanimmista, ja intohimo vaikutti olevan myös yleisesti ottaen kolmesta ilmiöstä ristiriitaisin.

Käsitteisiin liittyvissä näkemyksissä ilmeni melko vähän eroja organisaatiotasojen ja organisaatioiden välillä. **Esimiesten ja alaisten** käsitykset poikkesivat toisistaan oikeastaan vain siinä, että esimiehet mainitsivat tehokkaamman työskentelyn useammin yhdeksi innostumisen keskeisistä hyödyistä ja sen haittapuoleksi taas organisaation kannalta vääristä asioista innostumisen.

## Johtajuuden merkitys innostumisessa

Kenties kiinnostavinta aineistossa on se, miten haastateltavat toivat esiin johtajuuden merkityksen innostuksessa. Haastatteluissa puhuttiin tyypillisesti paljon muun muassa innostuksesta ja sen lähi-ilmiöistä, niiden eri puolista, muiden ihmisten vaikutuksesta niihin sekä niitä tukevista ja estävistä tekijöistä. Innostuksesta puhuttaessa johtajuus ei noussut käytännössä lainkaan esiin muutamia hajanaisia kommentteja lukuun ottamatta. Kun haastateltavilta kysyttiin suoraan johtajuudesta, sen roolia innostumisessa kuvattiin elintärkeäksi ja merkittäväksi. Yksi haastattelemistamme esimiehistä kuvaili johtajuuden merkitystä

seuraavalla tavalla: ”*Minusta johtajuudella on todella suuri vaikutus [innostumiseen].*”

Haastateltavat myös liittivät johtajuuden poikkeuksetta esimiehen toimintaan: *johtajuus* korvattiin puheissa välittömästi sanalla *johtaja*, eikä jaetun johtajuuden elementtejä nostettu lainkaan esiin. Johtajuuden ajateltiin ikään kuin asuvan johtajissa. Tässä näkyy perinteisen, romantisoivan johtajuuskäsityksen vaikutus ja sen vakiintunut asema pääasiallisena johtajuuden viitekehystenä. Johtajuutta ikään kuin ”kuuluu” pitää tärkeänä innostuksen kontekstissa, vaikka samaan aikaan kuvailtu innostuksen ilmiö ja kokemusmaailma on hyvin yksilökeskeinen ja vailla kuvauksia johtajuudesta tai johtajista. Perinteistä johtajuusajattelua myötäillen haastateltavat näkivät johtajuuden olevan esimiesten vastuulla. Vastausten mukaan johtajien tulisi olla itse innostuneita ja innostaa myös alaisiaan. Tällä osa-alueella esiintyi hyvin vähän vaihtelua esimiesten ja työntekijöiden ja toisaalta organisaatioiden välillä.

Tarkastelimme myös Spicerin ja Alvessonin<sup>21</sup> innoittamana haastateltavien näkemyksiä innostusta tukevasta tai sitä estävästä johtajuudesta arkkityyppien näkökulmasta. Haastatteluaiaineistossa muodostui kaksi normatiivista ja kuusi kuvailevampaa johtajuuden arkkityyppiä. Normatiiviset mallit on koostettu niistä haastateltavien kommenteista, joissa käsitellään sitä, millainen johtajan *kuuluu* olla tai mitä hänen *täytyy* tehdä. Kuvailevamat kommentit eivät olleet yhtä vaativia. Niissä johtajuuden käyttäytymismalleista puhuttiin vähemmän ankaraan sävyyn. Sen sijaan niissä tuotiin esiin pikemminkin johtajan hyviä ja huonoja ominaisuuksia.

**Normatiiviset johtajuusmallit** nimesimme *ohjaajaksi* ja *fasilitoijaksi*. Ohjaaja johtaa esimerkillä, näyttää suuntaa sekä ohjaa omaa ja alaistensa innostusta kohti oikeita päämääriä. Fasilitoija puolestaan mahdollistaa alaistensa tehokkaan toiminnan ja luo hyvät olosuhteet innostumiselle. Ohjaaja siis aiheuttaa ja ohjaa innostusta suoraan, kun taas fasilitoija pikemminkin mahdollistaa sen syntymisen pysymällä itse etäämmällä ja keskittymällä innostuksen puitteiden luomiseen. On merkille pantavaa, että nämä kaksi normatiivista johtamistyyppiä ovat



kuin suoraan oppikirjasta. Onkin mielenkiintoista leikitellä ajatuksella, että silloin, kun haastatelluilta odotettiin puhetta ja kuvailuja hyvästä johtajuudesta, tuottivat he kuvaukset ikään kuin automaattisesti aikaisemmin annetuista kuvauksista. Haastateltavat alkoivat näin olleen toistaa valmiiksi opittuja narratiiveja. Tällainen tulkinta olisi hyvin linjassa kriittisemmässä johtajuustutkimuksessa löydettyjen viitteiden kanssa. Niissä johtajuutta ylikorostetaan, johtajuuspuheesta tehdään itsetarkoituksellista ja johtajuudesta tehdään kaikissa konteksteissa tärkeää.

**Innostusta mahdollistavia johtajuuskuvia** tunnistimme aineistosta neljä: *Keskustelija* kysyilee alaisiltaan kysymyksiä ja heidän mielipiteitään, kuuntelee aktiivisesti, antaa positiivista palautetta ja puhuu tavoitteista ja projekteista. *Vapauttaja* antaa vastuuta ja vapautta, luottaa ihmisiin, eikä valvo alaisiaan liian tiiviisti. *Antaja* on positiivinen ja henkisesti läsnä sosiaalisissa tilanteissa. Hän antaa rakentavia kommentteja, kunnioittaa muita, eikä tyrmää muiden ideoita. *Muokkaaja* antaa ohjausta ja tavoitteita sekä muovaa työnkuvia alaistensa kanssa niin, että ne mahdollistavat innostuksen syntymisen ja työntekijöiden kehittymisen. Huomattavaa on, että edellä mainituissa arkkityypeissä ei sen puoleen normatiivisissa kuin kuvailevimmissakaan esiinny mainintoja niin sanotuista kovista taidoista tai osaamisesta. Vaikuttaakin siltä, että innostumisen kannalta johtajan substanssiosaaminen ei korostu vaadittuna tai toivottuna ominaisuutena.

**Innostusta estäviä johtajuuskuvia** tunnistimme kaksi. Ne ilmenivät aineistossa yhtä voimakkaina. *Diktaattori* komentelee ja mikromanageroi alaisiaan, rajoittaa toiminnan mahdollisuuksia ja johtaa autoritäärisin ottein. *Vieraannuttaja* on välinpitämätön ja negatiivinen, ylikriittinen, etäinen, jopa loukkaava ja antaa negatiivista palautetta ja vastustaa muutoksia.

On hyvä huomata, että innostusta mahdollistavat ja estävät arkkityypit muodostavat toistensa vastakohtapareja. Diktaattori on selkeä vastakohta vapauttajalle ja muokkaajalle, kun taas vieraannuttaja on vastakohta keskustelijalle ja antajalle.

Eri **organisaatiotasojen välillä** löytyi joitakin mielenkiintoisia eroavaisuuksia intohimon, innostuksen, flow'n ja johtamisen käsitteisiin liittyen. Ensinnäkin esimiehet mainitsivat työntekijöitä useammin normatiivisen johtajan ohjaaja-arkkityypin, kun taas alaiset mainitsivat fasilitaattori-arkkityypin esimiehiään useammin. Lisäksi esimiehet toivat alaisiaan useammin esiin kuvailevampia vapauttaja- ja antaja-arkkityyppejä. Tämä on mielenkiintoista, sillä normatiivisen ohjaaja-arkkityypin ja vähemmän imperatiivisten vapauttaja- ja antaja-arkkityyppien voi helposti nähdä olevan jossakin määrin ristiriitaisia: Esimiesten mukaan johtajan *tulee* näyttää suunta ja johtaa esimerkillä. Toisaalta kuitenkin, kun innostumista edistävästä johtajuuden tavoista kysyttiin, nousivat esiin vapauden ja vastuun antaminen sekä rakentavuus ja kunnioittava asenne.<sup>22</sup> Alaiset eivät korostaneet mitään yksittäistä innostumista mahdollistavaa tai haittaavaa arkkityyppiä toista enempää.

### *Tulosten tarkastelu skeptisestä näkökulmasta*

Itse muodostamamme skeptisen näkökulman mukaan (ks. luku ”Johtajuusnäkökulmia innostukseen”) johtajuudella ei ole ilmiöperäistä alkuperää, vaan se on puhtaasti sosiaalinen konstruktio. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johtajuudella ei olisi vaikutuksia reaali maailmaan (ks. tämän luvun kohta diskursseista). Toisin kuin esimerkiksi luonnontieteellisten ilmiöiden kohdalla, emme pysty aukottomasti sanomaan, milloin ”johtajuutta tapahtuu”. Johtajuutta ilmenee silloin, kun joku tulkitsee johtajuutta tapahtuvan. Kyseessä on siis subjektiivinen tulkinta siitä, mitä johtajuus on. Näin johtajuus on ikään kuin tyhjä kehys, jonka sisällön kukin voi määritellä haluamallaan tavalla. Skeptisestä näkökulmasta tarkasteltuna onkin mielekästä tutkia, miten ihmiset kuvaavat johtajuutta, eli millä he ovat täyttäneet tyhjän kehyksen.

Kun tarkastelemme aineistomme tuloksia näiden skeptisten linssien läpi, voidaan johtajuuden kehyksen tulkita täyttyvän lähinnä opituilla hokemilla. Haastateltavien mukaan johtajuus on erityisen tärkeää

(myös) innostumisen kontekstissa. Kuitenkin kuvaukset johtajuudesta ja sen tärkeydestä olivat kuin suoraan mediasta ja oppikirjoista. Haastateltavien kommenteissa nousivat esiin perinteisesti suunnan näyttäminen, esimerkiksi johtaminen ja ympäristön fasilointi. Tällainen opittu, oppikirjamainen tapa puhua johtajuudesta muistuttaa Kellyn<sup>23</sup> tunnistamaa tapaa puhua johtajuudesta: ”*Johtajat pystyvät onnistuneesti tunnistamaan johtajuuden sanaston ja ottamaan osaa kielipeliin johtajuudesta*”. Haastateltavat olivat siis oppineet esimerkiksi medialta ja oppikirjoista, miten johtajuudesta voidaan tuottaa uskottavaa puhetta ja toistavat sitä.

Analysoitaessa tunnistettuja arkkityyppisiä skeptisten linssien läpi näyttäisi siltä, että ainoa formaalia valtaa edustava kuvaus innostumista edesauttavasta johtajuudesta on muokkaaja-arkkityyppi. Siihen sisältyy työntekijän työnkuvan muovaaminen kohti yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita. Sen sijaan vapauttaja-arkkityyppiin kytkeytyvä vapauden antaminen liittyy enemmän formaalista vallankäytöstä pidättäytymiseen, kun taas diktaattori-arkkityypin kuvaus viittaa formaalin vallan väärinkäyttöön. Puhuja-, antaja- ja etäännyttäjä-arkkityypit liittyvät puolestaan pikemminkin kommunikaatiotapoihin, jolloin niitä voi toteuttaa kuka tahansa organisaation jäsen, ei ainoastaan esimies tai johtaja. Johtajuutta romantisoivan johtajuuskuvan mukaisesti haastateltavat korostavat tavallisia arjen toimia, kuten puhumista, kuuntelua, läsnäoloa ja kuulumisten kyselyä, merkittävinä johtamisen välineinä, koska nimenomaan *johtaja* tekee näitä asioita<sup>24</sup>. Kaikki haastateltavat käänsivät myös kysymykset *johtajuudesta* kysymyksiksi *johtajista* osoittaen jälleen johtajakeskeisen diskurssin voiman yleisenä johtajuuspuheen viitekehystenä. Huomionarvoista on myös, että edellä esitetyt kuvaukset toivotusta johtajatyypistä ovat varsin vaativia ja suorastaan epäinhimillisiä. Johtajilta odotetaan jopa pyhimyksellistä käytöstä ja luonteenlaatua, eikä heille anneta mahdollisuutta virheisiin tai epätodellisuuteen. Tällaisia nykyisen johtajuuden ajatusmalleja voidaan pitää haitallisena niin johtajille kuin alaisillekin, koska ne heikentävät alaisen toimintakykyä ja omistajuutta omasta ympäristöstään ja asettavat epäinhimillisiä vaatimuksia johtajille.

Kaiken kaikkiaan osatutkimuksemme lisäsi ymmärrystämme haastateltavien kokemuksista innostuksen johtamisesta. Se, että johtamisesta ja sen tärkeydestä puhuttiin vasta, kun ne nostettiin haastattelijoiden toimesta esiin, voidaan hyvin tulkita siten, että johtaminen on tärkeää, mutta ei kuitenkaan tavattoman merkityksellistä innostumisen kannalta. Haastateltavien johtajakuvaukset romantisoivat ja korostavat johtajia ja rakentavat samalla hyvin perinteisistä kuvaa erilaisista johtamistavoista ohjaaja- ja fasilitaattori-arkkityyppien muodossa.

Arkisten asioiden, kuten positiivisen asenteen, läsnäolon, keskustelun ja ajatusten pallottelun merkitys korostui haastatteluissa lähinnä siksi, että niitä tekivät johtajat. Tämä osoitti jälleen perinteisen johtajuusajattelun voiman: johtajan toiminta nähdään tärkeänä. Formaali valta, joka on periaatteessa ainoa vain johtajien käytössä oleva työkalu, loisti aineistossa poissaolollaan. Sitä kehoitettiin lähinnä välttämään johtamisen työvälineenä. Kuvaukset innostumista edesauttavasta ja estävästä johtajuudesta sisälsivät toimintaa, jota oikeastaan kuka tahansa organisaation jäsen voi tehdä. Tämän pohjalta on helppo todeta, että innostusta tukevan ilmapiirin luominen ei ole vain esimiesten, vaan kaikkien organisaation jäsenten vastuulla.

Johtajuudesta muodostamamme arkkityypit tuntuivat koostuvan kahdenlaisista komponenteista: manageroinnista (suunnittelu, ohjaus, valvonta) sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Johtamiseen liittyen diktaattori-arkkityypin yhteydessä mainitun mikromanageerauksen todettiin heikentävän innostumisen edellytyksiä, kun taas vapauttaja-arkkityypin antaman vapauden ja vastuun todettiin edesauttavat innostumista. Lisäksi muokkaaja-arkkityypin sisältämä kuvaus oikeanlaisesta formaalin vallan käytöstä työntekijöiden muokattessa antaa meille osviittaa siitä, miten formaalia valtaa kannattaa käyttää oikein, jos innostusta halutaan tukea. Sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta johtajuuden arkkityypit voidaan jakaa karkeasti kahteen: johtajaan, joka tuo toiminnallaan ihmiset lähelle itseään ja johtajaan, joku vieraannuttaa heitä. Pohdimme seuraavaksi, mitä edellä todettu kertoo intohimosta, flow'sta ja innostumisesta sekä niiden johtamisesta.

# Intohimo, flow ja innostuminen sekä niiden johtaminen

Haastatteluaineistomme tuotti enimmäkseen kuvauksia erilaisista odotuksista johtajuutta kohtaan innostumisen kontekstissa. Näin ollen tuloksemme intohimon johtamisesta muodostuvat innostumisen käsitteen kautta. Kuten jo aikaisemmin totesimme, innostumisen ja intohimon konseptit ovat hyvin lähellä toisiaan. Intohimoa kuvaillaan innostumisen syvempänä, tunteellisempänä ja pidempikestoisena muotona. Kun vielä otetaan huomioon innostumisen ja intohimon suhde (intohimo lisää innostuksen kokemuksia, kuvio 1), pitäisi innostumisen edesauttamisen helpottaa intohimon hyödyntämistä työssä.

Voimme tehdä mielenkiintoisia johtopäätöksiä, kun liitämme innostumisen ja flow'n tulokset kuvauksiin innostumista fasilitoivasta johtamisesta. Innostumiseen ja flow'hun linkittyvä työyhteisön merkityksen korostuminen on helppo yhdistää keskustelijan, antajan ja etäännyttäjän johtaja-arkkityyppeihin, kun taas tavoitteellisuuteen liittyvät innostumista ja flow-tilaa edesauttavat tekijät voidaan yhdistää muovaajaan ja diktaattoriin. Uusien asioiden oppiminen ja rauhallisuus voidaan taas liittää vapauttajan ja diktaattorin arkkityyppeihin. Kun yksilölle annetaan vapautta fasilitoida omaa flow'taan tai tehdä itseään innostavia työtehtäviä voidaan edesauttaa myös innostumisen ja flow'n tunteiden syntymistä työssä. Edellä mainitut linkitykset viittaavat siihen, että positiivisen sosiaalisen ympäristön vaaliminen yhdistettynä selkeästi esiin tuotuihin kokonaistavoitteisiin ja vapautteen toimia voi edesauttaa innostumisen ja flow'n kokemusten syntymistä.

Voimme saada edellä esitetyistä tuloksista vihjeitä siitä, mitä kaikkea innostumisen, flow'n ja intohimon johtamiseen voi sisältyä. Koko tuotua tämä tutkimus ei kuitenkaan voi – tai edes yritä – paljastaa. On myös syytä huomauttaa, etteivät mainittujen arkkityyppien kuvaukset tulleet spontaanisti haastatteluissa esiin. Näin onkin oikeutettua kyseenalaistaa johtamisen tärkeys innostumisen kontekstissa kokonaisuudessaan. Tätä näkökulmaa tukevat myös kuvaukset innostumisesta,

intohimosta ja flow'sta. Kutakin kokemusta kuvailtiin hyvin yksilöllisenä tapahtumana, jossa sosiaaliset tekijät eivät erityisesti korostu. Näin tuntuisikin luontevalta keskittyä intohimon johtamisessa siihen, miten yksilöitä voidaan auttaa hyödyntämään intohimonsa kohteita työssä. Fokus tulisi siis siirtää yksilön muuttamisesta ja ohjailusta autonomisempaan suuntaan eli edesauttavan ympäristön luomiseen ja yksilön toimintaympäristön kehittämiseen. Näiden periaatteiden mukaisesti toimimalla innostumista ei saada todennäköisesti ainakaan heikennettyä.

## Pohdinta

Selvitimme tutkimuksessamme sitä, millaisena ihmiset kokevat innostumisen sekä sen lähikäsitteet ja miten niitä voidaan johtaa. Saimmekin ilmiökentästä varsin rikkaan kuvan. Aiemmassa tutkimuksessa aihealuetta on lähestytty useiden eri käsitteiden kautta, joiden väliset suhteet eivät ole yksiselitteisiä. Aineistomme perusteella innostuksen, intohimon ja flow'n kokemukset vaikuttavat olevan myös ihmisten omissa kokemuksissa ja näkemyksissä hyvin lähellä toisiaan, osin jopa päällekkäisiä. Haastateltaviemme kuvaukset innostuksesta sisälsivät piirteitä, joita yleisesti liitetään flow'hun. Intohimoa kuvailtiin taas usein innostuksen syvempänä ja intensiivisempänä muotona. Jokaista ilmiötä pidettiin kuitenkin positiivisina sekä hyvinvointia ja työtehoa lisäävinä asioina. Huonoja puolia niissä nähtiin vain vähän, ja nekin nousivat esiin lähinnä niistä erikseen kysyttäessä. Kaikkiin ilmiöön liitettiin myös vaihtelevasti erilaisia sosiaalisia piirteitä, vaikkakin jokaisen niistä nähtiin kumpuavan pääasiassa ihmisestä itsestään.

Mitä innostuksesta sitten voidaan sanoa? Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että innostuminen työssä saa hyvin erilaisia muotoja ja sisältöjä riippuen siitä, keneltä asiasta kysytään. Innostus nousee ihmisen sisältä, jos on noustakseen: jokainen on itse innostuksensa paras asiantuntija. Siihen kuitenkin liitetään vahvoja positiivisia piirteitä ja

odotuksia. Lisäksi innostuksesta näyttää olevan muodostumassa yksi työelämän uusi lisävaade, jonka kokemisesta ja näyttämisestä on pidettävä huolta. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että ihmisten odotetaan näyttävän innostusta jollakin *tietyllä tavalla*. Kun vaatimus innostuksesta asetetaan rinnan tutkimuksessamme korostuneen innostuksen yksilöllisyyden kanssa, voi innostuksen vaatimisesta seurata ikäviä ongelmia. Epätyypillisellä tavalla innostustaan ilmaisevat voivat joutua ylimääräisten odotusten kohteeksi ja kokea riittämättömyyden tunnetta koska eivät ole ”yhtä innostuneita kuin muut”. Intohimoon ja flow’hun ei liittynyt tämän kaltaisia normatiivisia odotuksia.

Tutkimuksessamme näkyy myös, että ympäristöllä ja muiden ihmisten toiminnalla voi olla vaikutusta innostukseen. Aineistossamme nousi esiin kaksi erilaista normatiivista johtajakuvaa: ohjaaja, joka pyrkii aktiivisesti synnyttämään ja kanavoimaan innostusta sekä fasilitoija, joka pyrkii pikemminkin luomaan hyvät olosuhteen innostuksen syntymiselle. Nämä tietyllä tavalla vastakkaiset johtajakuvat nousivat esiin nimenomaan silloin, kun haastateltavat kertoivat, millaista johtajuuden *kuuluisi* olla. Tämä vaatimus asettaa johtajat vaikean kysymyksen eteen: kummalla tavalla tulee toimia? Kuten alaisten kokemukset innostuksesta myös johtajien käsitykset hyvästä innostuksen johtamisesta vaihtelevat merkittävästi.

Kuvailevammassa johtajan arkkityypeissä esiin nousseet innostusta tukevat piirteet olivat ehkä hieman yllätyksettömiä. Aineiston mukaan innostusta tukee se, että johtaja keskustelee avoimesti alaistensa kanssa, antaa sopivasti vastuuta ja vapautta, on henkisesti läsnä ja kunnioittaa muita sekä muokkaa alaistensa työtehtäviä yhteistyössä heidän kanssaan. Huomionarvoista on se, että työtehtävien muokkausta lukuun ottamatta nämä asiat ovat sellaisia, joita jokainen työyhteisössä toimiva henkilö voi myös itse toteuttaa. Yleisiä toimintatapoja noudattamalla jokainen voi osaltaan tukea innostusta edesauttavan ilmapiiriin muodostumista. Johtajien kohdalla nämä asiat ovat luonnollisesti vähintäänkin yhtä tärkeitä. Työtehtävien muokkaamisen mahdollisuus on edelleen useimmissa organisaatioissa kiinni esimiehistä, joten tämän

mahdollisuuden antaminen työntekijöille voisi olla yksi esimiehen tärkeä työkalu innostuksen tukemisessa.

Johtajan innostusta haittaavina piirteinä mainittiin muun muassa mikromanagerointi, autoritäärisyys sekä yleinen negatiivisuus ja ylikriittisyys. Tukeakseen innostusta esimiehen tulisi siis pyrkiä näistä pois. Negatiivisuuden ja ylikriittisyyden ehkäisemiseen voi jokainen työyhteisössään omalta osaltaan vaikuttaa.

Johtajuuden merkitys innostuksessa sai tutkimuksessamme ristiriitaisen tuloksen. Toisaalta johtajuudesta ei puhuttu innostukseen liittyen käytännössä lainkaan. Toisaalta sen merkitystä korostettiin heti siitä kysyttäessä. Haasteltavat myös tulkitsivat kysymyksen johtajuudesta koskevan nimenomaan *johtajia* ja *formaaleja esimiehiä*. Yksi tapa tulkita tätä havaintoa on se, että johtajuudella on perinteistä olettamusta vähemmän vaikutusta innostuksen syntymiseen. Tätä havaintoa näyttäisivät tukevan myös haastateltavien maininnat innostusta edesauttavista ja sitä haittaavista asioista: suuri osa niistä ovat sellaisia, joista ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet, eivät vain johtajat.

Toinen tapa tulkita sitä, että johtajuus ei spontaanisti noussut esiin haastatteluissa, on se, että innostuksen suhteen johtajuus on tutkituissa organisaatioissa hyvällä tolalla. Tämä näkökulma nousi esiin esitellessämme aineiston tuloksia organisaatioissa. Monet työntekijät ja esimiehet totesivat, että johtajuus olisi noussut esiin mahdollisesti silloin, jos sen kautta olisi aktiivisesti tuhottu innostusta; negatiiviset ja mikromanageroivat esimiehet olisi mainittu heti.

Tutkimuksemme perusteella emme pysty antamaan tyhjentävää vastausta johtajuuden merkityksestä innostumiselle ja sen lähi-ilmioille. Kokonaisuutena tuloksemme viittaavat kuitenkin siihen, että johtajuuden roolia ei pidä innostumisessa korostaa liikaa. Innostus on ilmiönä henkilökohtainen, jolloin sen pakottaminen ihmisiin ei ole mahdollista. Sen syntymiseen organisaatiossa vaikuttavat monet asiat, kuten työympäristö, muut ihmiset ja työpaikan ilmapiiri.

Näyttää siltä, että innostuksen johtamisessa korostuu johtajuuden jakautumisen teema: innostuksen mahdollistaminen työpaikalla on



kaikkien vastuulla. Ihminen tietää itse parhaiten, mistä innostuu, joten hän voi myös itse pyrkiä edistämään sen syntymistä. Jokainen voi myös toimia työpaikalla niin, että mahdollistaa tai ei ainakaan aktiivisesti tuhoa muiden innostusta. Toki myös esimiehillä on tärkeä rooli innostuksen syntymisessä, jolloin myös heidän on tuettava sitä. Erityisesti esimiehillä on myös käytössään joitain työkaluja, joiden avulla he voivat tukea alaistensa innostusta.

Olemme tässä luvussa rikastaneet ymmärrystämme intohimosta, flow'sta sekä erityisesti innostuksesta ja sen johtamisesta. Tutkimusta aiheesta tarvitaan kuitenkin kipeästi lisää, jotta pystymme tehokkaammin rakentamaan organisaatioita, joissa jokainen voi kokea innostusta työssään. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin muun muassa tarkastella muita kuin tietotyöhön keskittyviä organisaatioita. Näiden tutkimuksen avulla erilaisten ympäristöjen vaikutusta innostukseen ja siihen liittyviin ilmiöihin olla mahdollista ymmärtää paremmin. Myös erilaiset tutkimusmenetelmät, esimerkiksi tapaustutkimukset, toisivat kaivattua lisätietoa siitä, miten arjessa voidaan parhaiten tukea innostuksen syntymistä. Innostuminen on tulevaisuudessa yhä keskeisempi kilpailuetu sekä yksittäiselle työntekijälle että organisaatioille, joten sen parempi ymmärtäminen on jatkossa entistä tärkeämpää.

- <sup>1</sup> Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114(1), 254–280.
- <sup>2</sup> Hlupic, V. (2014). *The management shift. How to harness the power of people and transform your organisation for sustainable success*. London, UK: Palgrave McMillan.
- <sup>3</sup> Usein työn imu määritellään ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi tilaksi, työhön kuuluvaksi tilaksi, johon liittyvät käsitteet kuten *tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen*”: Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 74.  
Katso lisää kirjan luvusta Intohimoinen käsittekaaos.
- <sup>4</sup> Hakanen, J. (20.3.2009). *Selvitys: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki, Työsuojelurahasto. Saatavilla: [https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf). Viitattu 1.11.2017.
- <sup>5</sup> Kostamo, T., Marttinen, K. & Launonen, R. (2016). *Constructing a research program to study leadership and passion at work*. Paper presented at the 32nd EGOS colloquium, University of Naples Federico II, Naples, Italy.

- <sup>6</sup> Katso viite 5.
- <sup>7</sup> Tällainen suurmiesajattelu on varsin yleistä ihmiskunnan historiassa aina suurten tarujen myyttisiin sankareihin asti, lisää esimerkiksi: Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (79–110). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sama suuntaus näkyy myös sosiaalisessa ajattelussa muun muassa Weberin näkemyksessä karismaattisista johtajista, jotka ”pystyvät hyödyntämään intohimoisia tunteita kiihkeiden seuraajien houkuttelemiseen sosiaalisten ja organisatoristen muutosten aikaansaamiseksi”: Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership*, 9(3), 396–415.
- <sup>8</sup> Suurin osa tästä tekstistä perustuu aiheesta tehtyyn diplomityöhön: Jämsä, J. (2017). *On passion and leadership: A discourse analytic approach* (Diplomityö, Aalto-yliopisto, Espoo, Suomi). Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/25133>. Viitattu 1.11.2017.
- Sekä edelliseen pohjautuvaan kirjoitukseen: Kostamo, T., Jämsä, J. & Launonen, R. (2017). Innostuksen johtaminen. *Työn Tuuli*, 26(1), 47–58. Saatavilla: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_1\\_2017.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf). Viitattu 1.11.2017.
- <sup>9</sup> Katso kirjan luku Intohimoinen käsitekaos.
- <sup>10</sup> Katso kirjan luku Innostuksen johtaminen.
- <sup>11</sup> Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi* (5. painos). Helsinki: Tammi.
- <sup>12</sup> Mantere, S., & Vaara, E. (2008). *On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective*. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- <sup>13</sup> Lisää itseään toteuttavista ennusteista voi lukea esimerkiksi Paul Watzlawickin tuotannosta: Watzlawick, P. (2011). Self-fulfilling prophecies. Teoksessa J. O’Brian (toim.), *The production of reality* (392–408). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- <sup>14</sup> On tärkeää huomata, että kieli ei ainoastaan luo, vaan myös rajoittaa ja mahdollistaa erilaisten ajatusmallien syntymistä. Esimerkiksi jonkin sanan puuttuminen kielen sanavarastosta tekee kyseisen asian ilmaisemisen täsmällisesti hyvin vaikeaksi ja ohjaa ihmisten ajatusten muotoutumista. On huomattavaa, että kielelliset elementit eivät vaikuta ainoastaan fyysiseen maailmaan, vaan myös fyysinen maailma muovaa kielellisiä elementtejä: Virtaharju, J., & Kostamo, T. & Liiri, T. (2012). Mikä esimiestä johtaa: Kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat* (262–288). Tampere: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Vaikutus ei ole siis vain yksisuuntainen. Lisää aiheesta:
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
- Suominen, K. (2009). *Consuming strategy* (Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Helsinki, Suomi). Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4699?show=full>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>15</sup> On hyvä muistaa, että tulkinnat samasta ympäristöstä ovat subjektiivisia, eikä ole olemassa yhtä ”oikeaa” tulkintaa maailmasta. Kuitenkin jotkin tulkinnat voivat olla enemmän esillä ja hyväksytyjä kuin toiset. Tulkinnat todellisuudesta voivat siis kilpailla toistensa kanssa (tai elää ja täydentää toisiaan). Tämä kilpailu ja ajatusmallien siirtyminen tapahtuvat kielen välityksellä.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- <sup>16</sup> Phillips, N. & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 435–481.

- <sup>17</sup> Suominen, K. (2009). *Consuming strategy* (Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Helsinki, Suomi). Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4699?show=full>. Viitattu 1.11.2017.
- <sup>18</sup> Katso viite 16.
- <sup>19</sup> Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- <sup>20</sup> Katso viite 16.
- <sup>21</sup> Spicer, A. & Alvesson, M. (2011). *Metaphors we lead by*. Abingdon, UK: Routledge.
- <sup>22</sup> Tällaiset sisäiset ristiriidat eivät ole mitenkään poikkeavia löydöksiä diskurssianalyyssissä. Ihmisillä on pyrkimys olla koherentteja sanomisissaan, mutta useimmiten puheissa nousee esiin hyvin selviäkin ristiriitaisuuksia.
- <sup>23</sup> Kelly, S. (2008). Leadership: A categorical mistake? *Human Relations*, 61(6), 763–782.
- <sup>24</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.

# SUOSITUKSIA HANKKEEN TULOSTEN POHJALTA

# 7





# 7 Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta

*Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo*

■ Olemme aiemmissa luvuissa käsitelleet innostusta ja sen johtamista useasta eri näkökulmasta. Esittelimme aiempaa tutkimusta innostuksesta ja sen lähikäsitteistä, tarkastelimme johtajuuskirjallisuutta erityisesti innostuksen kautta ja kerroimme Leading Passion -hankkeessa tekemistämme innostusta käsittelevistä osatutkimuksista. Vedämme tässä luvussa yhteen havaintojamme kirjallisuudesta ja omasta tutkimushankkeestamme. Kysymyksemme tässä luvussa on: Miten innostusta voi johtaa?

Hankkeemme keskeisin suositus innostuksen johtamiselle voi kuulostaa paradoksaaliselta: Hei esimies tai -nainen, isompi tai pienempi pomo, tiiminvetäjä tai -työntäjä, sinun ei tarvitse olla innostava, sinun ei tarvitse tuottaa inspiraation kipinöitä työympäristöösi, sinun ei tarvitse keskittyä miettimään, miten voisit paremmin innostaa työntekijöitäsi! Innostuksen suhteen pätee Eurythmicsin ja Aretha Franklinin 80-luvun voimabiisin huudahdus:

”They are doin’ it for themselves!”

Tuloksemme viittaavat vahvasti siihen, että innostus kumpuaa työntekijästä itsestään. Innostus syntyy oikeassa tilanteessa ja ympäristössä, jos on syntyäkseen. Esimiehellä on mahdollisuus olla tuon innostuksen **mahdollistaja** tai **tappaja**. Esimies voi innostuksen mahdollistamiseksi rakentaa organisaatiokulttuuria, joka saa käyttövoimansa jokaisen työntekijän innostuksesta ja voimistuu pienten askelten ja kokeiluiden kautta. Kutsumme tällaista organisaatiokulttuuria *hyvän kehäksi*. Hyvän kehän liikkeelle pyöräyttäminen ja käynnissä pitäminen vaatii kuitenkin johtajalta paljon osaamista, omaa innostusta ja sitä, että löytää oman työn merkityksellisyyden ihmisten johtamisesta.

Hankkeemme suositukset olemme kiteyttäneet alla olevaan esimiehen huoneentauluun.

#### HYVÄN KEHÄ PYÖRIMÄÄN

1. Ota selvää, mikä kutakin työntekijää innostaa.
2. Huolehdi, että jokainen pääsee kehittämään työtään ja pystyy oppimaan uutta joka päivä.
3. Tue kokemusta siitä, että jokainen on työyhteisön merkityksellinen jäsen.
4. Keskustele innostuksesta, työn kehittämisestä ja oppimisesta työyhteisössäsi useilla eri foorumeilla.
5. Rakenna yhteisen kehittämisen ja oppimisen foorumeita osaksi arjen työtä.
6. Kitke innostuksen tappajat.

Käymme seuraavaksi läpi tarkemmin suosituksia sekä, miten niitä voidaan käytännössä edistää organisaatioissa.

## Ota selvää, mikä kutakin työntekijää innostaa

Jokaisella meistä on oma yksilöllinen tapansa löytää innostusta työstään. Tätä seikkaa tukevat vahvasti sekä aiheesta aiemmin tehty tutkimus että oma Leading Passion -tutkimushankkeemme. Innostus myös

kumpua ihmisen sisältä. Vaikka esimies olisi kuinka kokenut ihmismielen analysoija, ei toisen innostuksesta voi tietää, ellei siitä kysy tai käytä aikaa siitä keskustelemiseen. Missään nimessä työntekijän innostuksen lähteistä ei kannata tehdä johtopäätöksiä hänen ulkoisen käyttäytymisensä tai ilmeidensä perusteella, sillä ihmiset ilmaisevat innostusta eri tavoin: joku hyppäämällä ilmaan, joku hymyilemällä hiljaisesti ja joku hiomalla yön yli sähköpostiviestiä, jossa punnitusti ottaa kantaa edellisessä palaverissa intohimoisesti käsiteltyyn asiaan<sup>1</sup>.

Innostuksesta puhumisen ei kuitenkaan pitäisi olla vain yksi kehityskeskustelun rasti. Toki kehityskeskustelua voidaan käyttää innostuksesta puhumisen alkulaukauksena. Tämä tärkeä aihe saattaa kuitenkin jäädä muiden keskusteluaihioiden jalkoihin, varsinkin jos esimies esittää ensimmäistä kertaa ja ennakkoon varoittamatta kysymyksen: ”Mikä sinua innostaa?” Innostuksesta keskusteleminen ei ole vakiintunut osa työelämää, joten sen käsittelylle on syytä varata aikaa. Helpompi tapa lähestyä innostusta on käydä läpi työntekijän tehtäviä ja kysyä, mikä niistä häntä innostaa eniten ja miksi. Onko kuvatussa mielitehtävissä sellaisia piirteitä, jotka selkeästi tukevat työn autonomiaa, kompetenssin tunnetta tai yhteisöllisyyttä<sup>2</sup> tai kenties kaikkia näistä? Entä mitkä tehtävät innostavat mielitehtävän lisäksi? Onko niissä samoja piirteitä kuin mielitehtävissä vai korostuuko niissä joku muu sisäisen motivaation elementti?

Vähiten innostavien tehtävien läpikäynti voi myös auttaa innostusprofiilin hahmottamisessa, mutta vain silloin, jos esimiehen ja työntekijän välille on jo rakentunut luottamuksellinen suhde, jossa työntekijä voi puhua työtehtäviin liittyvistä negatiivisista tunteista ilman pelkoa työpaikan menetyksestä tai muista sanktioista. Toistuva innostuksesta puhuminen arjessa rakentaa luottamusta puhua myös niistä työtehtävistä tai -sisällöistä, jotka eivät innosta. Voihan olla, että ne eivät innosta ketään muutakaan työyhteisön jäsentä vain siitä syystä, että työvälineissä tai prosesseissa on jokin ongelma, joka voitaisiin kuitenkin kenties helpostikin korjata. Jos näistä asioista ei puhuta ääneen, ei niiden muuttamiseksiakaan tehdä mitään.

Työntekijältä on myös hyvä kysyä, minkälaista johtamista hän tarvitsee, jotta saisi mahdollisimman paljon tukea innostuksensa toteuttamiseen. Tutkimushankkeessamme havaitsimme, että ihmiset odottavat johtajuudelta erilaisia asioita. Yksi voi kaivata ohjeita, suunnan antamista ja innostamista, kun taas toinen haluaisi enemmän tilaa ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Asiasta käytävä keskustelu on tärkeä, sillä on täysin mahdollista, ettei työntekijä ole tarkemmin pohtinut innostustaan tai sitä, miten haluaisi itseään johdettavan. Nämä asiat eivät aina ole keskustelun keskiössä: innostuksesta ja johtajuudesta ei välttämättä puhuta työpaikoilla ja alaisilta kysytään liian harvoin, mitä he tarvitsevat.

Myös kysymykseen työntekijän tarpeista voidaan saada ympäröivää vastausta, jos esimiehen ja työntekijän väliltä puuttuu luottamus. Johtamistoiveitakin voi lähestyä käymällä läpi työhistoriaa esimerkiksi kysymällä: ”Mikä olisi ollut minulle esimiehenä paras mahdollinen tapa toimia, jotta emme olisi hävinneet lähes varmaa kauppaa?” tai ”Annoinko sinulle tarpeeksi vapautta, kun teit projektisuunnitelmaa vai puutuinko liikaa tekemiseesi?”

Ihmisen innostusprofiili ei ole pysyvä, vaan se muuttuu työtehtävien, työhistorian ja työntekijän oman elämäntilanteen mukaan. Työn isot ja pienet takaiskut, kuten asiakasmenetykset tai yt-uhat, vaativat esimiehiltä hyvää tilannetajua siinä, milloin innostuksesta kannattaa keskustella. Richard Ryan, toinen itsemääräytymisteorian kehittäjistä<sup>3</sup>, antoi Leading Passion -aloitusseminaarissa yksinkertaisen neuvon: hänen mukaansa halvin ja tehokkain tapaa ylläpitää työntekijän innostusta on kysyä, mitä hänelle kuuluu<sup>4</sup>.

Keskustelun innostuksen lähteistä voi aloittaa kehityskeskustelun tai muun kahdenkeskisen keskustelun sijaan myös työpajassa tai tiimipalaverissa. Niissä innostuskeskustelun voi esimerkiksi toteuttaa siten, että jokainen vuorollaan kertoo, mikä kuluneella viikolla innostin eniten tai minkä työn, tapahtuman tai tilanteen hän ennakoi tulevalla viikolla innostavan.



# Huolehdi, että jokainen pääsee kehittämään työtään ja pystyy joka päivä oppimaan uutta

Niin sanotun ”uuden työn” aikakaudella tai kynnyksellä voidaan miettiä, tarvitseeko työntekijä oman työnsä kehittämiseen esimieheltään erityisen luvan. Eikö työntekijöistä kumpuavien kehitysehdotusten voida ajatella olevan kultaakin kalliimpi tapa varmistaa organisaation mahdollisuus vastata muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin? Oman työn ”kehittämislupaa” ei kuitenkaan kaikissa organisaatioissa ole vielä annettu, joko tarkoituksella tai asiaa enempiä ajattelematta. Työntekijöillä ei ole aikaa ja tilaa tai he eivät saa tarvittavaa tukea siihen, miten työn voisi organisoida innostavammaksi ja/tai organisaation kannalta tuottavammaksi.

Kokemus autonomiasta ja työn omistajuudesta vahvistuu, jos työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään ja kehittämään sitä. Omistajuuden tunne vahvistaa myös työntekijän halua ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja lisää ratkaisukeskeistä ajattelutapaa, jota tarvitaan ennakoimattomien tilanteiden selvittämisessä<sup>5</sup>. Autonomian kokemus on äärimmäisen tärkeä myös innostuksen syntymiselle.

Oman työn kehittäminen ei onnistu, ellei johto anna sille vahvaa mandaattia. Johdolla pitää olla usko siihen, että työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tämän tulee näkyä käytäntöinä, jotka kannustavat työn kehittämiseen. Hankeyhteistyökumppanimme Pipe-life Finlandin oivallustoiminta on erinomainen esimerkki siitä, miten työn kehittämisestä tehdään yrityskulttuurin jokaista työntekijää valtuuttava ydin<sup>6</sup>. Tämän toteutumisessa on äärimmäisen tärkeää, että työn kehittämisen avaimet annetaan myös käytännössä työntekijöille. Innostuksen syntymiselle on hyvin haitallista, että kehittämisestä vain puhutaan, mutta käytännössä esimies kuitenkin valvoo tapahtumia ja mikromanageroi.

Työn kehittämisen edellytys on työntekijän kokemus siitä, että häneen luotetaan. Ilman luottamusta työntekijä ei uskalla käyttää työ-

aikaansa ja energiaansa asiaan, joka saattaa kuitenkin vaikuttaa hänen asemaansa. Esimerkiksi omiin työprosesseihin kytkeytyvästä digitalisointihankkeesta voi olla vaikea innostua, jos pelkää muutoksen vievän oman ja työkavereiden työt. Työn kehittämisen peruslähtökohta on vankalla pohjalla, kun kaikki luottavat siihen, että toiminnan kehittäminen ja muutos aidosti edistävät paitsi organisaation kokonaisuutta myös jokaisen työntekijän henkilökohtaista etua – tai ainakin, kun työntekijä uskoo, että jokaista kohdellaan tasavertaisesti, jos henkilöstövähennyksiin on pakko turvautua.

Oman työn kehittämien mandaatti on vahvasti sidoksissa mandaattiin oppia uusia asioita. Jos uusi työ on ennakoimattomien tilanteiden luovaa yhteisratkaisua, ovat myös oppiminen ja uuden kehittäminen osa tätä uutta työtä. Innostus ruokkii oppimista ja oppiminen innostusta. Oppimiseen käytetty aika ei ole pois tuottavasta työstä, se on ”uuden työn” tekemisen tapa ja organisaation tulevaisuuden edellytys.

## Tue kokemusta siitä, että jokainen on työyhteisön merkityksellinen jäsen

Ihminen, joka kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen, tekee usein enemmän kuin, mitä häneltä odotetaan. Yhteisöllisyyden kokemus on erittäin tärkeä osa innostuksen rakentumisessa. Olemme painottaneet tässä kirjassa useaan otteeseen johdon roolia innostusta ruokkivien käytäntöjen kehittämisessä. Haluamme kuitenkin kiinnittää huomiota myös siihen tapaan, jolla johtaja puhuu työntekijöistä. Kieli ja sen metaforat vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee itseään arvostettavan.

Puhe henkilöstöstä ”resurssina” juontaa taylorilaiseen käsitykseen siitä, että organisaatio voidaan rakentaa kuin kone, jolloin kukin osa voidaan määritellä ja standardoida optimaaliseksi. Konemetaforaan pohjautuvassa puheessa työntekijä on kuin mikä tahansa muu resurssi, joka voidaan muokata tietyillä toimenpiteillä optimiasentoon ja korvata uudella sen rikkoutuessa. Haluaako kukaan olla organisaation resurssi?

Konemetaforaa vahvistaa puhe siitä, että henkilöstöresurssit ovat tietyn johtajan ”omaisuutta”. Valveutuneet esimiehet välttävät jo (syystäkin) sanaa ”alainen”, mutta sen korvaaminen muoti-ilmaisulla ”minun tiimiläiseni” ei ole juuri parempi vaihtoehto. Sen käyttö on siinä mielessä paradoksaalista, että toimistopäällikkö tuskin puhuu osatonsa kopiokoneesta ”minun kopiokoneenani” tai laboratorion esimies kemikaaleista ”minun kemikaaleinani”. Miksi siis työntekijöistä pitäisi puhua ”minun tiimiläisinäni”? ”Meistä” puhuminen luo erilaista kulttuuria kuin puhe ”minun tiimistäni”. Minun tiimiläiseni -ilmaisun taas voi useimmissa tapauksissa korvata henkilön nimellä.

Konemetafora kuultaa puheesta myös silloin, kun johtajat puhuvat työntekijöiden osaamisesta mitattavana ja eriteltävänä asiana samaan tapaan kuin baarimikko cocktail-aineksista. Yrityksessä voidaan uskoa, että vientimarkkinat avautuvat kunhan talossa on kansainvälistä sekä myynti- ja projektiosaamista, mutta todellisuudessa myyntimenestyksen tekevät ”Teppo ja Seija”, ei heidän osaamistensa summa. Jos työntekijä ei koe, että häntä ja hänen työtään arvostetaan, on tulos usein jopa huonompi kuin osaamisten teoreettinen summa. Yksi innostuksen syntymisen tärkeä rakennusaine on kokemus omasta pätevyydestä, kompetenssista. Jos oma työ ei näytä saavan arvostusta, jää kompetenssin kokemus helposti vajaaksi. Jos innostus puuttuu, niin jäljelle jää vain lakoninen toteamus: ”Me ollaan täällä vain töissä”. Kynnistynyt ihminen suorittaa herkästi työnsä automaatiotilassa, jossa innovatiivisuudelle jää vain vähän tilaa. Jos taas työntekijä kokee itsensä merkitykselliseksi työpaikallaan ja uskoo, että organisaatio haluaa hänelle hyvää, on hänen mahdollisuutensa onnistua paljon suurempi kuin hänen osaamistensa summa: innostus ja uuden oppiminen nostavat osaamisen seuraavalle tasolle.

Esimiehen kannattaa kuunnella herkällä korvalla, heijastavatko työntekijöiden kommentit kokemusta arvostuksesta vai arvottomuudesta. Esimiehen antama kiitos, palaute, aika ja huomio ovat kermakakkuja ja bonuksia kestävämpi tapa ylläpitää työntekijän kokemusta siitä, että hän on työyhteisön arvostettu jäsen, ei vain helposti korvattava

resurssi. Itsensä arvottomaksi tunteva työntekijä menee organisaation kannalta hukkaan, ja ”täällä vain töissä olevien” työntekijöiden määrä indikoi, että esimiestyössä on kehitettävää.

## Keskustele innostuksesta, työn kehittämisestä ja oppimisesta työyhteisössäsi useilla eri foorumeilla

Työyhteisössä yhdessä rakennettu innostusmyönteinen ilmapiiri on paras keino lisätä innostusta. Kokemus yhteisöllisyydestä on yksi innostuksen tärkeistä elementeistä. Tarvitsemme sopivasti kontaktia toisiin ihmisiin ja kokemuksen joukkoon kuulumisesta. Jos innostuksesta halutaan koko yrityksen ja/tai tiimin asia, siitä pitää tulla osa toimintakulttuuria. Innostuksesta ei kannata puhua vain kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa, vaan useissa eri yhteyksissä sekä kahden kesken että tilanteissa, joissa koko tiimi kokoontuu. Tiimille on hyödyksi, jos jokainen sen jäsen tietää, mistä työkaveri on innostunut tai mikä häntä voisi innostaa.

Olemme tässä kirjassa olleet vahvasti sitä mieltä, että *työn* tai *uuden työn* käsite sisältää oleellisesti työn kehittämisen ja uuden oppimisen elementin. Toisin sanoen työtä ja oppimista ei pitäisi tarkastella erillisinä asioina; ihminen tarvitsee oppimismahdollisuuksia myös innostuakseen. Tällaisessa määrittelyssä kysymykset ”mitä opimme?” tai ”mitä haluamme oppia?” ovat aivan yhtä tärkeitä työnteon tuloksellisuusmittareita kuin se, miten paljon suoritteita on tiettynä aikana tuotettu tai tullaan tuottamaan. Uusi työ tuo osaamisen kehittämisen liiketoiminnan kovimpaan ytimeen.

Mahdollisuuteen oppia kuuluu olennaisesti myös mahdollisuus kehittää työtä. Oppiessaan työntekijä löytää tyypillisesti myös uusia, parempia tapoja tehdä työtään. Nykyisenkaltaisissa, paljon tietoa ja osaamista vaativissa työtehtävissä työntekijästä tulee nopeasti työnsä

paras asiantuntija. Tästä syystä hänelle olisikin mielekästä antaa runsaasti mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen<sup>7</sup>. Tämä lisää jälleen työntekijän kokemaa autonomiaa, mikä puolestaan tukee innostuksen muodostumista.

Sekä aiempi tutkimus että tutkimushankkeemme tulokset osoittavat, että työpaikan kulttuurilla on tärkeä rooli innostuksen muodostumisessa. Kulttuuri ei ole mystinen asia, vaan se koostuu työpaikan työvälineistä ja toimintatavoista sekä näiden takana vaikuttavista olo-  
tuksista ja arvoista. Jos innostus, oppiminen ja oman työn kehittäminen nähdään tärkeänä osana työtä, on niistä tehtävä myös kiinteä osa työ-  
kulttuuria. Jotta näin kävisi, on myös niistä puhumisesta tehtävä kiinteä osa työtä: mitä useammin ja useammalla eri foorumeilla innostusta, oppimista ja oman työn kehittämistä käsitellään, sitä vahvemmin ne sidotaan osaksi työ-  
kulttuuria.

## Rakenna yhteisen kehittämisen ja oppimisen foorumeita osaksi arjen työtä

Useimmat meistä ovat osallistuneet erilaisiin kehittämistyöpajoihin, joissa on saatettu innostuneestikin pohtia uusia tapoja kehittää yhteistä työtä. Tällaisen työpajan lopuksi on vielä sovittu, että ehdotuksista laaditaan muistio, joka viedään eteenpäin johtoryhmään tai muun koordinoivan elimen käsiteltäväksi. Mitään signaalia asioiden käsitte-  
lystä ei kuitenkaan koskaan näy, kunnes sama asia otetaan jälleen esiin seuraavan vuoden kehittämisspäivässä. Pitkään työssään olleet konkari-  
rit saattavat jo menettää uskonsa siihen, että asioita edes yritettäisiin muuttaa.

Innostuksesta, kehittämisestä ja oppimisesta tulee helposti rasteja esimiehen to-do-listaan. Vaikka ne tällä tavalla tulisivatkin jotenkin huomioiduiksi, jäävät ne kuitenkin helposti ”päälle liimatuiksi”. Parhaimmillaan innostus, kehittäminen ja oppiminen ovat kiinteä osa arjen työtä. Huomasimme tutkimushankkeessamme, että innostus

ja tekeminen tukevat toinen toistaan. Joskus innostus kumpuaa työn tekemisestä, joskus taas innostumisen kautta työn tekeminen sujuu paremmin. Innostus, kehittäminen ja oppiminen kokevat ”post-it-lappuina” helposti lyhyen johtajuuskoulutuksen kohtalon: asioista jaksetaan vähän aikaa innostua, mutta käytännössä ne jäävät helposti jokapäiväisten tehtävien jalkoihin, koska ne eivät nivelly osaksi arjen työtä. Jotta organisaatioon voi rakentua hyvän kehän kulttuuri, on yhteisen kehittämisen ja oppimisen tultava osaksi arjen työtä. Myös johdon tulee aidosti sitoutua niiden edistämiseen; palaute kehittämisideoista on vähintään, mitä esimies voi tehdä. Työntekijät myös kaipaavat hyviä perusteluja, jos heidän huomionsa toimimattomista työvälineistä tai tehottomista työtiloista ei johda toimenpiteisiin.

Hyvän kehän kulttuurin aikaansaamisessa on keskeistä löytää kuhunkin organisaatioon soveltuvia keinoja siihen, miten arkeen voidaan luoda toimintatapoja, joilla työntekijät ja esimies yhdessä ennakoivat ympäristön muutoksia ja luovat ketteriä pilotteja uusien toimintatapojen kokeilemiseksi. Tässä tehtävässä esimerkiksi innostuksesta puhuminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on ottaa vähintään pieniä käytännön askelia sen tukemisessa. Jos työvälineissä tai niiden käytössä on ongelmia, voidaan vaihtoehtoisista toimintatavoista sopia. Autonomian kokemusta voi taas tukea tarjoamalla etätöiden mahdollisuutta ainakin silloin tällöin. Työntekijän innostuksen lähteitä voi usein tukea suhteellisen pienillä muutoksilla, joilla voi kuitenkin olla suuri vaikutus jokapäiväisen työn sujumiseen.

Jotta hyvän kehän kulttuuri rakentuisi, tulisi esimiehen luoda kokeiluille sopiva ilmapiiri, jossa epäonnistuminen ei ole vain sallittavaa, vaan oletettavaa. Epäonnistumisen sallivassa kulttuurissa epäonnistuminen ei ole kokeilua ehdottaneen työntekijän tai sitä testanneen tiimin syytä, tai oikeastaan lainkaan epäonnistumista, vaan se kuvaa luonnollista matkaa oppimispolulla. Thomas A. Edisonin kerrotaan sanoneen: *”I have not failed. I’ve just found 10,000 ways that won’t work.”* Samoin Supercellin tunnetussa ”epäonnistumisen juhliminen sampanjalla” -käytännössä ei juhlita epäonnistumista itseään, vaan kaikkea,

mitä siitä on opittu<sup>8</sup>. Jos epäonnistumisille ei anneta tilaa, ihmiset eivät uskalla edes yrittää, jolloin sitä mahdollista oppimistakaan ei pääse tapahtumaan.

## Kitke innostuksen tappajat

Tutkimushankkeemme yksi löydös oli sama ilmiö, johon Richard Ryan viittasi puheessaan huhtikuun 2015 seminaarissamme itsemääräytymisteoriasta ja hyvinvoinnista työssä: Innostuksen synnyttäminen on hankalaa, mutta sen tuhoaminen helppoa. Innostus syntyy ihmisestä itsestään, joten sen tukeminen vaatii aikaa, kuuntelua ja tekoja. Innostuksen lannistamiseen sen sijaan riittää yleinen välinpitämättömyys, tönkyys, tai toimimattomat työskentelyolosuhteet. Tutkimuksessanne esiin nousseita yleisiä innostuksen tappajia olivat muun muassa toimimattomat työvälineet tai -käytännöt, ihmiset, jotka ovat epäystävällisiä ja eivät kuuntele sekä työn suunnan tai merkityksen puuttuminen. Näistä asioista on tarkoituksenmukaista pyrkiä eroon, mutta myös yksittäisten työntekijöiden innostuksen tappajista olisi hyvä puhua – ne kun voivat vaihdella merkittävästi henkilöstä, tilanteesta, ja ajankohdasta riippuen.

Olemme tässä luvussa useaan otteeseen korostaneet innostumisesta keskustelemisen tärkeyttä. Näissä keskusteluissa olisi hyvä löytää eniten innostusta estävät tekijät ja pyrkiä niiden ehkäisemiseen. Pienistä arjen ärsyttävistä asioista on tyypillisesti helppo päästä eroon, ja jos pienellä työtehtävien muutoksella, työvälineiden viilauksella tai luopumalla toimimattomasta työprosessista voi lisätä innostusta, tulee tästä työstä nopeasti kannattavaa. Suurempien muutosten tekeminen kytkeytyy osaksi koko työyhteisön kulttuuria ja toimintatapoja, joten niiden suunnitteluun on varattava enemmän aikaa ja resursseja.

Aiempien tutkimusten ja omien havaintojemme mukaan sekä työntekijän henkilökohtaisen että tiimin yhteisen innostuksen suurin uhka on henkilö, joka kommentillaan tai käyttäytymisellään tappaa

innostuksen. Tiedämme kaikki, miten kirvelevältä tuntuu, kun itse paa-  
laa innostusliekillä, mutta joku toinen, tahallaan tai tahtomattaan, tö-  
mäyttää sanomisillaan innostuksen muutaman metrin maan alle. ”Tuo  
ei onnistu!”, ”Ei toimi meillä!”, ”Sä taidat nyt olla vähän innostunut!”  
ovat esimerkkejä toteamuksista, joilla innostus voidaan helposti tappa-  
a. Erityisesti esimiehen negatiivisella suhtautumisella on kielteinen vaiku-  
tus innostumisen syntymiseen.

Innostuksen tappaminen on kuitenkin eri asia kuin kriittinen ref-  
lektio, joka estää tiimiä käpertymästä omaan kuplaansa. Terveen ky-  
seenalaistamisen ja innostuksen tappamisen väliin mahtuu kuitenkin  
paljon erilaisia käyttäytymismalleja. Oma suosituksemme on, että esi-  
mies kävisi ryhmänsä kanssa keskustelua siitä, minkälainen käytös toi-  
sen ihmisen innostusta kohtaan on sallittavaa ja mikä ei. Hankkeem-  
me yhteistyöyrittäjä Clear Channel Finland on ottanut käyttöön omaan  
kulttuuriinsa sopivan käyttäytymismallin innostuksen tappamisen  
estämiseksi. Heillä työntekijä saa niskaansa pehmoeläinkrokotiilin, jos  
hän esittää kritiikkiä ilman, että antaa rakentavaa vastaehdotusta. Mikä  
voisi olla omassa työyhteisössänne sopiva tapa kiinnittää huomiota toi-  
sen työntekijän innostuksen kyseenalaistamiseen?

Innostuksen tappaja ei usein miellä olevansa ”työtehon murhaa-  
ja”. Hän saattaa esimerkiksi kokea pitävänsä huolta siitä, että tiimi  
ei eksy sivuraiteille tai ala niin sanotusti vouhottaa turhista. Innos-  
tuksen tappajan reaktio voi olla hänen oma tapansa pitää huolta työn  
merkityksellisyydestä. Hän voi tappaa innostusta myös siksi, ettei hän  
oikeastaan tiedä, mikä muita innostaa tai mikä innostuksen tappa-  
a. Tästäkin syystä innostuksesta on tärkeää puhua organisaatioissa. Jos  
toisen ihmisen innostuksen latistaminen on jatkuvaa, pitää kuiten-  
kin esimiehen puuttua työntekijän käytökseen. Innostuksen latistajia  
voidaan pitää varkaksiin rinnastettavina organisaation uhkina; varas-  
taahan innostuksen latistaja organisaatiolta parhaan työn tekemisen  
mahdollisuuksia. Kuten yleensäkin konfliktien selvittäminen, ei  
tämä ole esimiestyön hauskin osa-alue, mutta sitäkin välttämättö-  
mämpi.



Maarit Tiililä<sup>9</sup> on pohtinut, miten esimiehen kannattaa valmistautua keskusteluun innostuksen tappajan kanssa. Tiililän mukaan esimiehen kannattaa ennen keskustelua mieltä, latistaako innostuksen tappaja muitakin työntekijöitä vai onko kyse käytöksestä, joka sotii esimiehen omaa tyyliä vastaan. Innostuksen latistajan käytös voi myös olla hätähuuto oman työn merkityksen katoamisesta. Innostuksen latistajan kannattaakin keskustella siitä, mistä hän itse innostuu ja mikä luo hänelle työn merkityksellisyyden. Olennaista kuitenkin on, että lannistaja itse tajuaa, että tappamalla toisten innostuksen hän saattaa vaarantaa koko työyhteisön tulevaisuuden.

Esimiehen kannattaa tietenkin myös katsoa itseään peiliin ja pohdita, onko hän kenties itse suurin innostuksen tappaja omassa työyhteisössään. Omien esimiestilanteiden reflektointi, palautteen pyytäminen, anteeksi pyytäminen ja pienetkin korjaavat liikkeet voivat olla tarpeellisia. Innostus on helppo tuhota, mutta hyvän kehän kulttuuri sallii myös esimiehen joskus epäonnistuvan. Onhan hänkin oppimismatkalla.

<sup>1</sup> Katso aiheesta tekemämme hankevideo: Leading Passion. (20.3.2017). *Innostus näkyy ihmisissä eri tavalla*. Saatavilla: [https://www.youtube.com/watch?v=ULxs\\_ufaFlU](https://www.youtube.com/watch?v=ULxs_ufaFlU). Viitattu 1.11.2017.

<sup>2</sup> Sisäisen motivaation elementit, katso luku Intohimoinen käsittekaaos.

<sup>3</sup> Self-Determination Theory (SDT), yksi tämän hetken keskeisimmistä positiivisen psykologian suuntauksista, joka tarkastelee sitä, miten ihmiset voivat elää hyvän ja merkityksellisen elämän. SDT:tä käsitellään tarkemmin luvussa Intohimoinen käsittekaaos.

<sup>4</sup> Ryan, R. (13.5.2015). *Intrinsic motivation in work and wellness*. Saatavilla: <http://www.leadingpassion.fi/passion/materiaalit/>. Viitattu 1.11.2017.

<sup>5</sup> Katso tarkemmin kirjan luvusta Intohimoinen käsittekaaos.

<sup>6</sup> Katso hankevideomme: Leading Passion. (31.8.2017). *Pipelife Finland – oivallustoiminta osallistaa työn kehittämiseen*. Saatavilla: <https://youtu.be/Ew3KXYFsoYE>. Viitattu 1.11.2017.

<sup>7</sup> Työntekijälle voi olla myös mielekästä antaa mahdollisuuksia työnsä ”tuunaamiseen”: Hakanen, J. (2016). *Työn tuunaaminen. Oman työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja väbentää leipiintymistä*. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>. Viitattu 1.11.2017.

<sup>8</sup> Savolainen, J. (8.9.2016). Supercellin Paananen pelisivustolle: Samppanjajuhlamme ovat väärin ymmärretty. *Iltalehti*. Saatavilla: [https://www.iltalehti.fi/digi/2016090822280448\\_du.shtml](https://www.iltalehti.fi/digi/2016090822280448_du.shtml). Viitattu 1.11.2017.

<sup>9</sup> Tiililä, M. (2016). *Innosta onnistumaan – yhdessä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.



# Loppusanat

■ Ja näin olemme tulleet kirjamme loppuun. Olemme tarkastelleet innostusta ja sen johtamista monesta näkökulmasta sekä kansainväliseen että omiin tutkimuksiimme nojautuen. Olemme etsineet innostuksen muotoa ja perusluonnetta eri organisaatioiden jäsenten näkemysten ja kokemusten kautta. Koska olemme sitä mieltä, että innostus on keskeinen organisaatioiden menestymisen elementti tulevaisuudessa, olemme myös pohtineet, miten sitä olisi mahdollista johtaa. Tätä varten laadimme lukuun ”Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta” esimiehille huoneentaulun, jota seuraamalla he voivat pitää huolta innostuksen luomisesta ja ylläpitämisestä organisaatiossaan.

Huoneentaulua laatiessamme pyrimme ottamaan huomioon kaiken sen, mitä olemme hankkeen aikana oppineet innostuksesta ja sen johtamisesta. Koska pidämme innostusta tärkeänä, halusimme luoda taulun esimiehille, jotta he saisivat ideoita innostuksen huomioimiseen työnteon arjessa. Esimiehillä on asemansa ja johtamismaandattinsa vuoksi usein ”rivityöntekijää” parempi mahdollisuus nostaa innostuksen kannalta tärkeitä asioita esille. Esimiehet ovat avainasemassa uutta, innostusmyönteistä kulttuuria luotaessa.

Haluamme näin kirjan lopuksi vielä korostaa yhtä keskeistä havaintoamme koskien innostusta ja sen johtamista. Vaikka esimiehet ovatkin tärkeässä roolissa innostuksen herättämisessä ja sen ylläpitämisessä, on

innostus kuitenkin esimiesten toimintaa laajempi ilmiö. Syvemmin asiaa tarkasteltaessa voidaan huomata, että innostus on koko henkilöstön asia.

Kuten monista kirjan luvuista voi huomata, olemme hankkeen aikana alkaneet ymmärtää, että innostus on ilmiö, joka lähtee ihmisestä itsestään. Tätä näkökulmaa tukevat vahvasti omat havaintomme ja myös aiemmat tutkimukset: Innostus nousee ihmisestä itsestään sopivissa olosuhteissa. Pelkästään tästä syystä esimies voi olla vain välillisesti vaikuttamassa innostuksen syntymiseen. Esimiehen toiminnan lisäksi siihen vaikuttavat erityisesti organisaation muut ihmiset. Lisäksi työtehtävillä ja työn tavoitteilla, työvälineillä, toimintatavoilla, yleisellä ilmapiirillä ja niin edelleen on vaikutusta innostuksen muodostumiseen ja sen ylläpitämiseen. Näistä ympäristön asettamista rajoitteista huolimatta lopullinen ”päättös” innostumisesta jää kuitenkin jokaiselle ihmiselle itselleen.

Innostuksen lähteiden lisäksi olemme pohtineet myös johtajuuden luonnetta, erityisesti luvussa ”Innostuksen johtaminen”. Innostuksen johtamisen tutkimukset ja organisaatioissa viime aikoina ilmenneet kehityskulut ovat viemässä johtajuutta kohti suuntaa, jossa sitä ei enää pidetä yksin johtajien toimintana. Monet asiat vaikuttavat johtajuuden muodostumiseen, ja se on aina monilta osin jaettava. Siihen vaikuttavat myös työkäytänteet, toimintatavat ja konteksti. Koska johtajuus on myös ihmisten välistä toimintaa, vaikuttavat ihmisten omat tulkinnat ja muotoilut johtajuudesta siihen, millaiseksi johtajuuden kokonaisuus muodostuu.

Havaintomme ja pohdintamme innostuksen ja johtajuuden luonteesta viittaavat siihen, että organisaatioissa hyvin monet asiat vaikuttavat niihin. Tästä syystä innostustakaan ei voi jättää ainoastaan esimiesten huoleksi. Jos innostuksesta halutaan tehdä tärkeä osa organisaatiokulttuuria, on koko henkilöstö otettava laajasti mukaan toimintaan. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse lähteä mukaan samalla panoksella tai olla samalla tavalla innostuneita – kuten esimerkiksi luvussa ”Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?” totesimme: ihmiset kokevat innostuksen eri tavoilla.

Koko henkilöstön mukaan ottaminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että kuvaamastamme hyvän kehän luomisesta ja ylläpitämisestä (ks. luku ”Pistä hyvän kehä pyörimään! – suosituksia hankkeen tulosten pohjalta”) tehdään jokaisen asia. Kuten esimiehellä, meillä kaikilla on organisaation jäsenenä mahdollisuus olla innostuksen **mahdollistajia** tai **tappajia**. Meillä kaikilla on mahdollisuus pohtia omia innostuksen lähteitämme sekä sitä, miten työ antaa niille tilaa. Voimme itse myös tarkastella omia henkilökohtaisia innostuksen tappajiamme, lannistajiamme sekä, miten niitä on mahdollista vähentää. Lisäksi jokainen voi miettiä sitä, miten pystyy itse tukemaan työkaaverin innostusta tai kiinnittää huomiota, jos omalla käytöksellään lannistaa muita. Kysy siis itseltäsi: miten voisit itse vaikuttaa innostuksen lisäämiseen?

Nämä asiat eivät kuitenkaan saisi jäädä vain yksittäisten ihmisten pohdintojen varaan. Kuten jo totesimme luvussa ”Pistä hyvän kehä pyörimään!”: jos innostumisesta halutaan pitää huolta, on siitä tultava keskeinen osa työyhteisön kulttuuria: siitä on keskusteltava, se on mahdollistettava konkreettisin keinoin työnteon arjessa ja innostuksen monimuotoisuudelle on annettava tilaa. Niinpä esitämme, että pienin soveltavin muutoksin esittelemämme esimiehen huoneentaulu voi toimia jokaiselle meistä ohjenuorana innostuksen mahdollistamiseksi. Kukaan meistä voi osaltaan pistää hyvän kehän pyörimään!

## HYVÄN KEHÄ PYÖRIMÄÄN

1. Ota selvää, mikä kollegoitasi innostaa.
2. Rohkaise muita kehittämään työtään ja oppimaan uutta joka päivä.
3. Arvosta jokaisen yksilöllistä tapaa innostua ja tue kokemusta siitä, että jokainen on työyhteisön merkityksellinen jäsen.
4. Keskustele innostuksesta, työn kehittämisestä ja oppimisesta työyhteisössäsi työkavereidesi kanssa.
5. Kutsu muut työyhteisön jäsenet mukaan kehittämään työtä ja opi uutta joka päivä.
6. Älä suostu siihen, että omaa tai muiden innostusta nujerretaan.

Kiitos, arvoisa lukija, että jaksoit kanssamme tänne asti! Tutkimushanke on ollut meille innostava, yllätyksellinen ja tapahtumarikas matka, jonka aikana olemme oppineet paljon innostuksesta ja sen johtamisesta. Toivomme, että ajatuksistamme voi olla sinulle hyötyä innostusta ja sen johtamista pohtiessasi. Anna palaa!

Liekeissä Espoossa, Helsingissä ja Jyväskylässä 15.10.2017

*Tuukka Kostamo*

*Reima Launonen*

*Kitte Marttinen*

*Jori Mäkkeli*

*Jonna Pääkkönen*

*Maria Ruotsalainen*

*Johanna Vuori*

# Lähteet

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *Metaphors we lead by. Understanding leadership in the real world*. New York, NY: Routledge.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26.
- Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to millennials: How can managers criticize the "most praised" generation. *Management Research Review*, 39(6), 692–705.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise on the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor.
- Bergqvist, T., & Eriksson, B. (2015). Passion and exploitation among young adults with different labor market status in Europe. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 17–31.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.
- Botterill, J., Bredin, M., & Dun, T. (2015). Millennials' media use: It is a matter of time. *Canadian Journal of Communication*, 40(3), 537.
- Bresman, H. (2015). What millennials want from work, charted across the world. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <https://hbr.org/2015/02/what-millennials-want-from-work-charted-across-the-world>.

- Brindle, D. (9.5.2017). Buurtzorg: the Dutch model of neighborhood care that is going global. *The Guardian*. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/social-care-network/2017/may/09/buurtzorg-dutch-model-neighbourhood-care>.
- Bruce, A., & Pepitone, J.S. (1999). *Motivating Employees*. New York, NY: McGraw-Hill International.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.), *Handbook of organization studies* (276–292). London: Sage.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations*, 41, 13–30.
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *The Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1027–1050.
- Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283–305.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
- Carlyle, R. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: James Fraser.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4, 363–379.
- Carter, S., & Mankoff, J. (2005). When participants do the capturing: The role of media in diary studies. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Seoul, Republic of Korea, 18.-23.4.2015, 899–908. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/4713/1131b55208a6279516a91b86353818901c20.pdf>.
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 518–531.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83.
- CMI. Commission on the future of management and leadership. (2014). Management 2020. Leadership to unlock long-term growth. *Chartered Management Institute*. Saatavilla: <http://www.managers.org.uk/-/media/Files/PDF/M2020/Management%202020%20-%20Leadership%20to%20unlock%20long-term%20growth.pdf>.

- Coren, M. J. (30.7.2017). New research shows ”digital natives” are no better at technology than the rest of us. *Quartz*. Saatavilla: <https://qz.com/1041828/a-new-study-shows-millennials-are-no-better-at-using-technology-than-their-parents/>.
- Cropanzano, R., & Wright, T. (2001). When a ‘happy’ worker is really a ‘productive’ worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. London, UK: Rider.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper Perennial Modern Classics.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (toim.). (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ”what” and ”why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Dennett, D. (2013). *Intuition pumps and other tools for thinking*. New York, NY: W.W. Norton & Co.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals’ leadership and teachers’ motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607–1633.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought: Action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313–332.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Saatavilla: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114(1), 254–280.



- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Garton, E., & Mankins, M. (9.12.2015). Engaging your employees is good, but don't stop there. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>.
- Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2), 113–130.
- Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals*, 4, 359–401.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- GWI. Global Web Index (2016). Saatavilla: <https://www.globalwebindex.net>.
- Hakanen, J. (20.3.2009). Selvitys: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki, Työsuojelurahasto. Saatavilla: [https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf).
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2015). Mitä intohimosta työhön seuraa? *Lääkärilehti*, 46, 3096–3097.
- Hakanen, J. (2016). *Työn tuunaaminen. Oman työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä*. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>.
- Hakanen, J., Peeters, M., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8–30.
- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601–609.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Hardgrove, M. E., & Howard, A. P. (2015). Passion thrillers and passion killers: How to support and thwart employee passion. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(1), 16–22.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keys, C. (2002). Well-being in the workplace and its relationship in business outcomes: A review of the Gallup Studies. Teoksessa C.L. Keyes & J. Haidt (toim.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (205–224). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205–224.

- Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja*. Helsinki: Talentum pro.
- Hedges, K. (28.6.2017). Let's get real about passion at work. *Forbes*. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2017/06/28/lets-get-real-about-passion-at-work/#67e59c0c3c23>.
- Heikkilä, A. (17.9.2014). Mihin tarvitaan intohimopuhetta? *Kollega.fi*. Saatavilla: <https://kollega.fi/2014/09/mihin-tarvitaan-intohimopuhetta/>.
- Helsingin Sanomat. (12.3.2013). Tutkija: Innostus voi satakertaistaa työpanoksen – leipääntynyt jää kauas taa. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002619761.html>.
- Hlupic, V. (2014). *The management shift: How to harness the power of people and transform your organization for sustainable success*. London, UK: Palgrave McMillan.
- Ho, V. T., & Pollack J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. *Journal of Management Studies*, 51(3), 433–439.
- Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47.
- Honka, N. (31.8.2015). Eikö työnteko maistu? Tylsästäkin työstä voi oppia tykkäämään. *YLE Uutiset*. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8268181>.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. New York, NY: Doubleday.
- Iszart-White, M. (2009). Leadership as emotional labour: The effortful accomplishment of valuing practices. *Leadership*, 5(4), 447–467.
- Jämsä, J. (2017). *On passion and leadership: A discourse analytic approach* (Diplomityö, Aalto-yliopisto, Espoo, Suomi). Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/25133>.
- Jääskeläinen, H. (13.9.2017). Koetko paloa työhösi vain kerran viikossa? Se on ongelma. *Työelämä*. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/koetko-paloa-tyohosi-vain-kerran-viikossa-se-on-ongelma-6675966>.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kajanoja, J., & Hagfors, R. (2012). Hyvän kehä sosiaalipolitiikan ytimenä. Teoksessa T. Kotiranta, P. Niemi & R. Haaki, (toim.), *Sosiaalisen toiminnan teoria* (198–225). Helsinki: Gaudeamus.
- Kelly, S. (2008). Leadership: A categorical mistake? *Human Relations*, 61(6), 763–782.
- Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), 905–922.

- Kiiski Kataja, E. (2016). Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. *Sitra*. Saatavilla: [https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit\\_2016.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf).
- Kilpi, E. (toim.). (2016). Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. *Sitra Studies 114*. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* (79–110). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kostamo, T., Jämsä, J. & Launonen, R. (2017). Innostuksen johtaminen. *Työn Tuuli*, 26(1), 47–58. Saatavilla: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_1\\_2017.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf).
- Kostamo, T., Marttinen, K. & Launonen, R. (2016). *Constructing a research program to study leadership and passion at work*. Paper presented at the 32nd EGOS colloquium, University of Naples Federico II, Naples, Italy.
- Kouvo, A. (2014). *Luottamuksen lähteet – Vertaileva tutkimus yleistynyttä luottamusta synnyttävistä mekanismeista*. Turku: Painosalama Oy.
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding generation Y at work* (Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Vaasa, Suomi). Saatavilla: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=816>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Leading Passion. (20.3.2017). *Innostus näkyy ihmisissä eri tavalla*. Saatavilla: [https://www.youtube.com/watch?v=ULxs\\_ufaFIU](https://www.youtube.com/watch?v=ULxs_ufaFIU).
- Leading Passion. (31.8.2017). *Pipelife Finland – oivallustoiminta osallistaa työn kehittämiseen*. Saatavilla: <https://youtu.be/Ew3KXYFsoYE>.
- Lebowitz, S. (21.8.2015). Psychologists just debunked the idea that you have to find the perfect job fit to be happy at work. *Business Insider*. Saatavilla: <http://www.businessinsider.com/passion-for-work-is-achieved-two-ways-2015-8?r=US&IR=T&IR=T>.
- Maczulskij, T., Maliranta, M., & Kerr, S. P. (2016). Työmarkkinoiden rakennemuutos yrityksissä ja yritys rakenteissa. *Talous ja yhteiskunta*, 2016(4), 20–25.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). *On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective*. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Martela, F. (2013). *Tabdonvoiman käyttöohje*. Helsinki: Tammi.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* (9–32). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.
- Merchant, N. (2016). Why isn't work working? In E. Kilpi (toim.), *Perspectives on new work – Exploring emerging conceptualizations*. Sitra Studies 114, 20–25.
- Millburn Fields, J. (n.d.). 'Follow your passion' is crappy advice. Saatavilla: <https://www.theminimalists.com/cal/>.
- Monster, (n.d.). *Kutsumuskone*. Haettu: <http://sivut.monster.fi/kutsumuskone/>.
- Morgan, J. (22.12.2014). Is 'Follow your passion' a good idea or dumb advice? *Forbes*. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/22/follow-your-passion-good-idea-or-dumb-advice/#76a05e057e96>.
- Myllyniemi, S., & Berg, P. (2013). *Nuoria liikkeellä! Nuorten vapaa-aikatutkimus*. Saatavilla: [http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/nuoria\\_liikkeell\\_verkko.pdf](http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/nuoria_liikkeell_verkko.pdf).
- Niemiec, C., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 291–306.
- Oborn, E., Barrett, M. & Dawson, S. (2013). Distributed leadership in policy formulation: A sociomaterial perspective. *Organization Studies*, 34, 253–276.
- Oostlander, J., Güntert, S. T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and volunteer motivation: A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (5), 869–889.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). *Computerization Threatens One Third of Finnish Employment*. ETLA Brief No 22. Saatavilla: <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628.
- Phillips, N. & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 435–481.
- Pystynen, J. (2.9.2016). *Voiko johtamista ajatella palveluna?* Saatavilla: <https://www.vincit.fi/blog/voiko-johtamista-ajatella-palveluna/>.
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S., & Siponen, K. (2013). Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon Tutkimus*, 32(3), 197–212.

- Repo, S. (20.2.2017). *Älä sittenkään seuraa intohimoasi*. Saatavilla: <http://www.viesti.fi/ala-sittenkaan-seuraa-intohimoasi/>.
- Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of US generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136–166.
- Rhee, S. Y. (2006). *Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions*. In the proceedings of the 65th annual meeting of the Academy of Management.
- Rissanen, V. (8.1.2017). *Pelialalla pomoista tuli innostajia, ja sieltä ilmiö leviää muualle – ”On ymmärretty, että tieto, osaaminen ja älykkyys eivät sijaitse ensisijaisesti johtoportaanassa”*. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005033765.html>.
- Rose, G. (2014). On the relation between ‘visual research methods’ and contemporary visual culture. *The Sociological Review*, 62(1), 24–46.
- Ryan, R.M. (13.5.2015). *Intrinsic motivation in work and wellness*. Saatavilla: <http://www.leadingpassion.fi/passion/materiaalit/>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko, (2017) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua rulevaisuudessa?* (49–78) Helsinki: Alma Talent.
- Savolainen, J. (8.9.2016). Supercellin Paananen pelisivustolle: Samppanjajuhlamme ovat väärin ymmärretty. *Iltalehti*. Saatavilla: [https://www.iltalehti.fi/digi/2016090822280448\\_du.shtml](https://www.iltalehti.fi/digi/2016090822280448_du.shtml).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Sievers, B. (1986). Beyond the surrogate of motivation. *Organization Studies*, 7(4), 335–351.
- Silvennoinen, H. (2016). Uusi työ, uusi työttömyys. *Aikuiskasvatus*, 36(4), 244–245.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257–273.

- Sonnettag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29–38.
- Spicer, A. & Alvesson, M. (2011). *Metaphors we lead by*. Abingdon, UK: Routledge.
- Stanford News, (2005). 'You've got to find what you love,' Jobs says. *Stanford News*.  
Saataavilla: <http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.
- Suominen, K. (2009). *Consuming strategy* (Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Helsinki, Suomi). Saataavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4699?show=full>.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Row.
- Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership*, 9(3), 396–415.
- Tienari, J., & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Tiilikilä, M. (2016). *Innosta onnistumaan – yhdessä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppa-kamari.
- Tulonen, S. (6.3.2015). Mistä syntyy intohimo työhön? *Turun Sanomat*. Saataavilla: <http://hyvinvointi.ts.fi/elama/mista-syntyy-intohimo-tyohon/>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi* (5. painos). Helsinki: Tammi.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082–1086.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes peoples' lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49(1), 1–13.
- Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 53(1), 42–53.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). 'Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–67.
- Vallerand, R. J., Grouzet, F. M. E., Grenier, S., Rousseau, F. L., Dumais, A., & Blanchard, C. M. (2006). Passion in sport: A look at determinants and affective experiences. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28(4), 454–478.

- Vallerand, R., Salvy, S.-J., Mageau, G., Elliot, A., Denis, P., Grouzet, F., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of personality, 75*(3), 505–534.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.-H., & Rosen C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981–1002.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychology, 18*(3), 184–188.
- Vihmakoski, K. (16.3.2017). Tutkija Anne Mäkikangas: ”Työssä ei tarvita intohimoa”. *Kodin kuvalehti*. Saatavilla: <http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat-sanat/tutkija-anne-makikangas-tyossa-ei-tarvita-intohimoa>.
- Villi, M. (2015). ”Hey, I’m here right now”: Camera phone photographs and mediated presence. *Photographies, 8*(1), 3–22.
- Virtaharju, J., & Kostamo, T. & Liiri, T. (2012). Mikä esimiestä johtaa: Kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat* (262–288). Tampere: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The Impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly, 26*(4), 577–593.
- Watzlawick, P. (2011). Self-fulfilling prophecies. Teoksessa J. O’Brian (toim.), *The production of reality* (392–408). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society, 2 vols.* (G. Roth & C. Wittch, Trans.). Berkeley: Calif.
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Wren, A. D. (2005). *The history of management thought* (5. painos). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos). New York, NY: Prentice-Hall.



# Kirjoittajat

**Tuukka Kostamo** on tohtorikoulutettava Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella. Hän viimeistelee parhaillaan väitöskirjaansa, jossa hän tarkastelee johtajuus- ja toimijuuspuhetta. Väitöskirjansa ja Leading Passion -tutkimushankkeen lisäksi Tuukan muita tutkimuskohteita ovat johtajuuskäytännöt, ihmisten implisiittiset johtajuuskäsitykset sekä johtajuuden kehittäminen. Tuukka on opettanut johtajuutta Aalto-yliopiston kursseilla vuodesta 2009 alkaen. Lisäksi hän toimii valmentajan Filosofian Akatemialla, jossa hän haluaa auttaa organisaatioita kehittämään johtajuuskäytäntöjään, jotta ne huomioivat paremmin ihmisten yksilölliset tarpeet ja auttavat näin organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa entistä paremmin.

**Reima Launonen** on hankejohtaja Filosofian Akatemialla ja tohtorikoulutettavana Helsingin yliopiston politiikan ja talouden tutkimuksen laitoksella. Reiman tuleva väitöskirja käsittelee oikeudenmukaisuuden vaatimuksia yhteiskunnassa. Tämän lisäksi hän on tutkinut työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Reima on kiinnostunut kehittämään työn puitteet sellaisiksi, että ne mahdollistaisivat työntekijöiden autonomian ja omistajuuden vahvistumisen organisaatioissa. Hän myös valmentaa organisaatioita työhyvinvoinnin teemoissa, kuten motivaation tukemista, muutoksessa elämistä ja hyvää vuorovaikutusta.

**Kitte Marttinen** toimii Haaga-Helian TKI-yksikössä kehityspäällikkönä sekä TKI-tiimin esimiehenä. Leading Passion -hankkeessa hän on toiminut tutkijana. Kitte tekee väitöskirjaansa Westminsterin yliopistoon Lontooseen, missä aiheena on nuorten työntekijöiden narratiivit johtamisesta ja intohimosta työssä. Kitellä on yli 20 vuoden työkokemus kansainvälisistä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä tutkimus- ja kehittämishankkeista EU-maissa ja Euroopan ulkopuolella. Kitte on kiinnostunut monikollisesta johtamisesta, vuorovaikutuksesta sekä autonomiasta työssä. Lisäksi hänelle tärkeitä teemoja työelämässä ovat ihmisten tasavertainen kohtaaminen sekä osaamisen kehittyminen.



**Jori Mäkkeli** on diplomi-insinööri Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun teknillisen fysiikan ja matematiikan koulutusohjelmasta. Koulutustaustastaan huolimatta hän teki Leading Passion -hankkeessa diplomityönsä johtamisen ja intohimon tematiikasta. Jorin kiinnostuksen kohteisiin lukeutuvat erityisesti johtamiseen liittyvät kysymykset sekä työyhteisöjen kehittäminen liiketoimintalähtöisesti. Nykyisin hän toimii ohjelmistoyritys Futuricella projektipäällikkönä.

**Maria Ruotsalainen** on Leading Passion -hankkeen aikana toiminut valmentajana ja analyttikkona Filosofian Akatemiolla. Lisäksi Maria on digitaalisen kulttuurin tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopistossa. Mariaa kiinnostaa, miten teknologia ja digitaaliset alustat muuttavat jokapäiväistä kokemustamme ajasta ja paikasta, julkisesta ja yksityisestä sekä minuudesta ja sen rajoista. Maria kirjoittaa väitöskirjaansa ajan, paikan ja affektin kokemuksesta digitaalisessa pelaamisessa.

**Johanna Vuori** on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön yliopettaja ja Leading Passion -hankkeen projektipäällikkö. Hän ohjaa Haaga-Heliassa johtamiseen liittyviä opinnäytteitä ja tekee johtamiseen, myyntiin ja digitalisaatioon liittyviä tutkimus- ja kehittämisprojekteja yhteistyössä tutkimusyhteistyökumppaneiden ja yritysten kanssa. Johanna on hallintotieteiden tohtori ja hänen vuonna 2011 valmistunut väitöskirjansa liittyy korkeakoulujen johtamiseen. Johannan intohimo on tutkimus, ja häntä innostaa yhteistyö ja uuden tekeminen.



## IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan

■ Työstä ja työssä innostuminen on tulevaisuudessa yhä suurempi kilpailuvaltti, sillä se mahdollistaa ihmisen koko potentiaalain paremman hyödyntämisen organisaatioissa. Tässä kirjassa tarkastelemme innostuksen ja sen lähikäsitteiden monimutkaista maastoa. Lisäksi esittelemme Tekesin rahoittaman Leading Passion - How to create a culture of engagement -tutkimushankkeemme tuloksia.

Tutkimme hankkeessamme vuosien 2015–2017 aikana innostusta ja sen johtamista. Kirjassa kerromme, miten niin esimiehet kuin työntekijätkin voivat osallistua rakentamaan organisaatioissa innostusta ruokkivan hyvän kehän. Hyvän kehä rakentuu yksilöllisen innostuksen ymmärtämiselle, laajalle vuoropuhelulle sekä positiiviselle yhdessä tekemiselle. Kirjasta hyötyvät kaikki, jotka haluavat oppia lisää innostuksesta, sen johtamisesta sekä keinoista innostavamman työelämän luomiseksi.

”Jos kuvaisimme käsitteiden merkitystä suhteessa innostukseen allegorian avulla, olisi rakkaus oiva vertauskuva. Jos innostus on rakkaus, niin motivaatio kuvailee haluamme rakastua ja ylläpitää rakkautta (*tahdon* rakastaa). Työn imu pitäisi sisällään rakastamiseen liittyvät toiminnot (*teen* rakkauden tekoja) ja intohimo kuvastaisi rakkauden vaikutusta meihin (*tunnen* rakkautta). Kaikkia näihin käsitteisiin liittyviä tekijöitä tarvitaan mahdollistamaan innostusta työelämässä, ja käsitteiden parempi ymmärrys auttaa meitä määrittämään ne työn sisällöt, joihin meidän tulisi vaikuttaa johtamisen kautta.”

ISSN: 2342-2939  
ISBN: 978-952-7225-81-3

