

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Mayor, P. (2022) Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.) Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 141, s.37-47.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-73-1>

Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena

Päivi Mayor

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat Vilkmanin (2016) mukaan luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtajat ovat kokeneet etätyössä erityisen haastaviksi työsuoritusten mittaamisen, sitouttamisen, työntekijän stressinhallinnan ja itsensä johtamisen, piilevien ongelmien näkemisen ja tiimin monimuotoisuuden vahvistamisen.

Tässä artikkelissa käsitellään etäjohtamisen kulmakiviä, johtamisen haasteita sekä hyvän johtamisen elementtejä Steven Reissin 16 elämän perustarpeen teorian ja Reiss Motivaatioprofilin (RMP)-työkalun näkökulmasta. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa 49 sotealan esihenkilöä sai motivaatioprofilin. Profiliin tulokset purettiin henkilökohtaisissa keskusteluissa tai ryhmässä yhdessä kollegoiden kanssa. Artikkelin tavoitteena on kuvata yksilöllisten motivaatiotekijöiden hyödyntämistä etäjohtamisessa sen pohjalta, mitä hankkeessa on opittu asiasta sekä teoriassa että käytännössä.

Yksilölliset motiivit

Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss teki tutkimusryhmineen vuosina 1995–1998 empiirisiä, tuhansia ihmisiä käsittäneitä tieteellisiä tutkimuksia siitä, mikä ihmisiä motivoi sisäisesti. Tuloksena oli 16 elämän perustarpeen tai motiivin teoria. Kaikkia ihmisiä yhdistää tarve tai halu saada näitä asioita, mutta niiden priorisointi on yksilöllistä (Reiss & Havercamp 1998, Reiss 2004, Reiss 2008). Yksilöllisiä motivaatiotekijöitä voidaan mitata standardoidulla ja luotettavalla itsearviointitestillä, Reiss Motivaatioprofililla eli RMP:llä. Testissä on 128 väittämää, ja tuloksena on jokaiselle yksilöllinen motivaatioprofilin. Hankkeessa käytetyssä motivaatioprofilissa (ns. business-versio) olevat elämän perusmotiivit eli tarpeet ovat (mm. Reiss 2013, Mayor & Risku 2015):

1. valta – tarve vaikuttaa, päättää ja johtaa
2. riippumattomuus – tarve olla itsenäinen ja vapaa
3. uteliaisuus – tarve ymmärtää, kerätä tietoa ja oppia uutta
4. hyväksyntä – tarve saada hyväksyntää ja kuulua joukkoon

5. järjestys – tarve rakenteeseen, järjestykseen ja siisteyteen
6. säästäminen/kerääminen – tarve kerätä ja säilyttää tavaraa ja omaisuutta
7. kunnia – tarve noudattaa yleisesti hyväksytyjä periaatteita ja olla lojaali
8. idealismi – tarve lisätä sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja parantaa maailmaa
9. sosiaaliset kontaktit – tarve olla ystävien kanssa ja tutustua uusiin ihmisiin
10. perhe – tarve kasvattaa lapsia, hoivata ja viettää aikaa perheen kanssa
11. status – tarve hyvään asemaan, arvostukseen ja laatuun
12. kosto/voittaminen – tarve voittaa, puolustautua ja saada hyvitystä
13. esteettisyys – tarve kauneuteen ja esteettisyyteen
14. syöminen – tarve nauttia ruoasta ja syömisestä
15. fyysinen aktiivisuus – tarve liikkua ja olla hyvässä kunnossa
16. mielenrauha – tarve olla vapaa ahdistuksesta ja kivusta, tarve rentoutua.

Reissin motivaatioteorian mukaiset elämän perustarpeet ovat sisäisesti motivoivia ja suhteellisen pysyviä läpi koko elämän. Ne ovat siten melko lähellä Suomessa tunnetumpaa temperamenttikäsitettä (ks. esim. Keltikangas 2017).

Reiss Motivaatioprofilin avulla voi tunnistaa ns. "self-huggingin" eli omien arvojen yliarvostamisen riskin. Jos henkilöllä on esimerkiksi vahva vallan ja vaikuttamisen tarve, voi hänen olla vaikea tunnetasolla ymmärtää niitä, jotka eivät halua samalla tavalla vaikuttaa asioihin. Jos henkilöllä on vahva fyysisen aktiivisuuden tarve, voi olla vaikea ymmärtää niitä, joilla on heikko sisäinen tarve liikkua ja jotka eivät liiku samalla tavalla kuin henkilö itse. Pahimmillaan tästä voi seurata arvotyranmaa ja huonoa johtamista, jos esihenkilö ei tiedosta omien tarpeidensa erilaisuutta muihin verrattuna ja pyrkii arvottamaan muita huonommaksi näistä eroista johtuen (Reiss 2008, Mayor & Risku 2015).

Luottamus

Luottamus on Etänä Enemmän -hankkeen löydösten mukaan erittäin tärkeä tekijä hyvän etäjohtamisen toteutumisessa (mm. Etäjohtamisen käsikirja 2021). Samanlaiseen lopputulokseen ovat tulleet myös monet muut aikaisemmin etätyöskentelyä ja virtuaalisia tiimejä tarkastelleet tutkijat (mm. Pirinen 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004). Aikaisempaan kokemukseen perustuva luottamus on vahvempaa kuin vain rooli odotuksiin perustuva. Tällaista luottamuksen tasoa kuvaavat mm. Kelley & Kelloway (2012). Aiempi tietämys johtajasta ja hänen maineestaan tarjoaa pohjan luottamukselle myös etänä toimittaessa. Toisaalta, jos alun perin oletus johtajasta ja tämän johtamisesta on negatiivinen, johdettavan käsityksen muuttaminen etänä on monin verroin vaikeampaa kuin lähikontaktissa. Siksi etäjohtajan on erittäin tärkeää lähteä heti työskentelysuhteen alussa rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta oman tiiminsä jäseniin.

Toisten ihmisten arvojen, tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärtäminen on avainroolissa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Kun ymmärtää, miksi joku käyttäytyy kuten käyttäytyy, häneen on helpompi luottaa silloinkin, kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaan. Juuri tähän Reiss Motivaatioprofilin antaa vastauksia. Esihenkilö voi kertoa omista motiiveistaan ja tarpeistaan muille, mikä auttaa tiimiä ymmärtämään esihenkilöä paremmin. Voidaan järjestää ryhmäsessio, jossa kukin voi samaan tapaan antaa muille ”käyttöohjeet itseensä” avaamalla omia elämän perustarpeitaan. Kun kukin ymmärtää paremmin, mikä toisia innostaa ja motivoi, tämä luo syvän ja kestävä pohjan keskinäiselle luottamukselle.

Esihenkilö, joka tiedostaa, kuinka paljon häntä motivoivat mitkäkin asiat ja mistä positiiviset ja negatiiviset tunteet kumpuavat, tuntee itsensä hyvin ja voi vähentää ”vahingossa huonoa johtamista”. Vahingossa huonolla johtamisella tarkoitetaan tilanteita, joissa esihenkilö on pyrkinyt hyvään, mutta jossa johtaminen koetaan huonona. Myös transformationaalinen johtaminen (Bass & Avolio 1994) edellyttää vahvaa itsetuntemusta. Se on monen tutkimuksen mukaan tehokas johtamistyyli, sillä se tukee sekä yksilöiden että tiimien jatkuvaa kehittymistä mm. inspiroivan motiivoinnin, älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen huomioinnin avulla. Näitä transformationaalisen johtamisen elementtejä on helpompi toteuttaa käytännössä, kun johtaja tuntee tiimiläistensä yksilölliset motiivit.

Vuorovaikutus ja pelisäännöt

Etäällä toimittaessa olennainen ero lähijohtamiseen on kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin puuttuminen tai vähäisyys. Kelley ja Kellowayn (2012) tutkimuksen mukaan ne johtajat, joilla on ennestään ollut paljon lähijohtamista ja viestintää kasvokkain, viestivät enemmän myös etänä. Myös ns. suunnittelematon eli spontaani viestintä vahvistaa johdettavien käsitystä siitä, että heidän johtajansa toimii transformationaalisesti. Johdettavalle tulee sellainen käsitys, että hän on johtajalle tärkeä.

Luottamusta vahvistaa jatkuvan vuorovaikutuksen lisäksi etukäteen suunniteltujen kohtaamisten, kokousten ja muun viestinnän toteutuminen sovitun mukaisesti. Pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat olennaisen tärkeitä onnistuneessa etäjohtamisessa. On yhdessä sovittava, miten ja milloin tehdään etätöitä, milloin on oltava saavutettavissa, miten työ jaetaan ja mitä viestintäkanavia käytetään (Vilkman 2016). Myös Kalishin ja Lurian (2021) tutkimuksen mukaan etäjohtajassa arvostetaan aluksi tyypillisesti hyvään johtajaan liitetyjä ominaisuuksia, kuten miellyttävää ulkonäköä ja ulospäinsuuntautuneisuutta, mutta ajan kuluessa alkaakin painottua enemmän tunnollisuuden arvostaminen.

Esihenkilöiden tulisi soittaa, lähettää sähköpostia tai vieraila johdettavien luona säännöllisesti, ei vain silloin, kun on jokin ongelma ratkaistavana. Näiden vuorovaikutustilanteiden säännöllisyys ja ennakoitavuus on tärkeää. Lisäksi on tärkeää pyrkiä näkemään johdettavia myös kasvokkain (Kelley & Kelloway 2012, Etäjohtamisen käsikirja 2021).

Millaisten ihmisten on luontaisesti helpompaa viestiä paljon, säännöllisesti ja ennakoitavasti? Tällaista käyttäytymistä saattavat motivoida mm. seuraavat elämän perustarpeet:

1. Vahva järjestyksen tarve: Suunnitellaan vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteet ja pidetään sovitusta ajoista ja tavoista kiinni.
2. Vahva kunnian tarve: Pidetään lupaukset ja tehdään "oikein". Kiinnitetään erityistä huomiota omaan rooliin ja siihen liittyviin odotuksiin.
3. Vahva sosiaalisten kontaktien tarve: Halutaan olla yhteydessä muihin, kaivataan muiden seuraa, mennään luokse, järjestetään kasvokkaisia kohtaamisia.
4. Heikko riippumattomuuden tarve: Halutaan kokea läheisyyttä, auttaa muita, tulla autetuksi ja järjestetään ryhmätöitä.

Jos etäjohtajalla on sen sijaan matala järjestyksen, kunnian ja sosiaalisten kontaktien tarve sekä vahva riippumattomuuden tarve, hänet saatetaan hänen luontaisen toimintansa takia kokea etäisenä, mikä puolestaan kasvattaa helposti tunnetta, että johtaja ei välitä. Mikään motiivi tai niiden kombinaatio ei kuitenkaan edes vahvimmillaan pakota käyttäytymään tietyllä tavalla. Tunnistaessaan itsessään motiiveja, joiden toteuttaminen ei tue hyvää etäjohtamista, johtaja voi tietoisesti käyttäytyä eri tavoin tiedostaessaan asian tärkeyden. Mahdollisesti muut hänen motiivinsa auttavat tässä asiassa.

Arvostus ja positiivinen palaute

Arvostus on yksi mainituista etäjohtamisen kulmakivistä. Vilkmanin (2016) mukaan arvostusta voidaan osoittaa mm. tervehtimällä, kuuntelemalla, kysymällä mielipidettä, olemalla läsnä, kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti sekä antamalla rehellistä palautetta. Kaikki nämä vahvistavat ihmisen omaa kuvaa itsestään ja lisäävät onnistumisen ja hyväksynnän tunteita.

Etätyöskentelyssä on erityinen vaara, että ihminen kokee arvostuksen puutetta. Spontaanisti lähikontaktissa tapahtuva arvostuksen osoittaminen esimerkiksi hymyilemällä, tervehtimällä tai kysymällä kuulumisia jää vähemmälle tai kokonaan pois. Työtehtävistä riippuen voi myös käydä niin, että johtajan on vaikeampi nähdä tiimiläistensä työsuorituksia. Onkin tyypillistä, että etäällä toimiessa positiivista palautetta koetaan saatavan aikaisempaa vähemmän. Jos esihenkilöllä itsellään on matala hyväksynnän tarve, hän saattaa itse arvostaa enemmän kriittistä, suoraa, korjaavaa palautetta kuin kiitosta, kannustamista tai kehumista. Voiko silloin käydä niin, että vähäisemmän kontaktin takia suurin osa palautteesta keskittyy korjaavaan palautteeseen?

Arvostuksen kokeminen on erityisen tärkeää henkilöille, joilla on vahva hyväksynnän tarve. Tämä, kuten moni muukaan motiivi, ei välttämättä näy päällepäin. Joillakin se ilmenee poikkeuksellisen huippusuorittamisena ja perfektionismina (Mayor & Risku 2015), toisilla taas haluna välttää haastavia tehtäviä epäonnistumisen pelossa (Reiss 2013). Jos esihenkilö ei tiedä, kuinka vahva toisen henkilön hyväksynnän tarve on, on parempi olettaa se vahvaksi ja maksimoida positiivisen palautteen määrä.

Avoimuus ja piilevien ongelmien näkeminen

Avoimuus tarkoittaa mm. sitä, että viestintä ja päätöksenteko ovat avointa ja kaikkien saatavilla. Pohjalla on oltava vahva keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne (mm. Edmondson 2019), jotta ei ole tarpeen piilottaa muilta virheitä tai ongelmia. Etäjohtamisessa tämä korostuu entistä enemmän, koska muiden tunnetiloja voi olla ruudun välityksellä tai kirjallisessa viestinnässä haastavaa huomata.

Näkykö tällainen kyky erilaisten tunnetilojen huomioimiseen henkilön motivaatioprofilissa? Saattaa olla, että henkilöt, joilla on vähemmän äärimmäisen vahvoja tai heikkoja tarpeita, eli joiden motiivien intensiteetti on samankaltainen muiden ihmisten kanssa keskimäärin, voivat helpommin ymmärtää tunnetasolla muiden ihmisten tunteita. Heille saattaa olla muita helpompaa nähdä, jos jotakin on pielessä. Heidän käyttäytymisensä, johon harvemmin liittyy hyvin vahvoja, pysyviä tunteita ja joiden pohjalla on joustavia arvoja, saattaa olla myös vähemmän ”pelottavaa” muiden mielestä. Sen sijaan henkilö, jolla on hyvin matala hyväksynnän tai hyvin vahva riippumattomuuden tarve, saattaa luontaisesti kiinnittää vähän huomiota muiden tarpeisiin, tunteisiin ja toiveisiin.

Avoimuutta ja luottamusta lisää johtajan oma viestintä omista työtehtävistään. Johtajien tulisi keskittyä tekemään johtamisesta näkyvämpää ja kertoa avoimemmin asioista, joiden parissa he työskentelevät (Huovila 2021). Joillakin ihmisillä esimerkiksi matala statuksen tarve saattaa vähentää johtajan luontaista halua kertoa omista tehtävistään, tavoitteistaan ja saavutuksistaan, kun taas henkilöt, joilla on vahva statuksen tarve saattavat olla näkyvämpiä muille.

Etätyössä mahdolliset ongelmat ja konfliktit jäävät helpommin piiloon kuin lähikontaktissa. Monen konfliktin taustalla on väärät tulkinnot toisen henkilön käyttäytymisen syistä tai tavoitteista. Kun tiimissä tunnetaan kunkin tiimin jäsenen yksilölliset motiivit eli syyt käyttäytymisen taustalla etukäteen, tämä saattaa vähentää tällaisten virhetulkintojen ja siten konfliktien syntyä. Myös jo olemassa olevien konfliktien ratkaisemisessa saattaa auttaa motivaatio-tietouden hyödyntäminen.

Yhteisöllisyys ja tiimin monimuotoisuuden vahvistaminen

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon, mutta etäjohtamisessa tämä on erityisen haastavaa (Vilkman 2016). Joillakin ihmisillä on vahvempi tarve tuntee olevansa osa joukkoa kuin toisilla. Henkilöt, joilla on matala riippumattomuuden tarve eli vahva keskinäisriippuvaisuuden tarve, toivovat etäällä toimiessaankin säännöllistä apua ja tukea kollegoilta. He saattavat olla ensimmäisiä, jotka kärsivät yksin tekemisestä ja etätyöstä. Muiden seuran tarvetta vahvistaa myös vahva sosiaalisten kontaktien tarve ja vahva hyväksynnän tarve. Toisaalta henkilöt, joilla on vahva riippumattomuuden tarve ja matala sosiaalisten kontaktien tarve, saattavat nauttia itsenäisestä etätyöstä todella paljon, eivätkä he samalla tavalla kaipaa yhteisöllisyyttä. Todennäköistä on, että tiimistä löytyy näitä molempia tapauksia. Miten silloin etäjohtaja voi toimia, jotta yhteisöllisyys ei kärsi ja silti toimia kaikille motivoivalla tavalla?

Yksi toimintatapa on keskustella avoimesti näistä eri toiveista ja tarpeista tiimikokouksessa ja tuoda esille, että tavoitteena on löytää toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka tukevat kaikkia. Mahdollinen ratkaisu voi olla, että ne, jotka tarvitsevat enemmän muiden tukea ja läsnäoloa, tapaavat toisiaan säännöllisesti useammin etänä tai läsnä kuin toiset. Sen lisäksi on hyvä olla säännöllisiä, mutta hiukan harvemmin järjestettäviä kokouksia, joihin kaikki osallistuvat. Olennaista on ymmärtää, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eivät tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi osallistua kaikkeen. On tasapuolista mahdollistaa yksilöllisten motivaatiotekijöiden toteutuminen kaikille. Tällainen joustava ja motivoiva johtaminen vahvistaa myös tiimin monimuotoisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä.

Työsuoritusten mittaaminen

Työsuoritusten mittaaminen on koettu erityisen haastavaksi etäjohtamisessa (Vilkman 2016). Huovila (2021) tutki etäjohtamista ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Hänen mukaansa huomiota on kiinnitettävä erityisesti tiedottamiseen siitä, millaisia tuloksia työntekijöiltä odotetaan. Etäjohtamisessa on erityisen tärkeää sisällyttää visio, tavoitteet ja odotukset sekä näiden saavuttaminen olennaisiksi aiheiksi kokouksia. Yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen ovat tiimien menestyksen kannalta hyvin tärkeitä (Katzenbach & Smith 2005). Mielenkiintoinen teema on, miten jatkossa voitaisiin enemmän hyödyntää 16 elämän perustarvetta motivoivan ja toimivan työsuoritusten mittaamisen apuna. Jos etäjohtajalla on itsellään vahva vallan ja vaikuttamisen tarve, tämä mahdollisesti vaikuttaa myös siihen, millaisia tavoitteita ja kuinka paljon hän asettaa sekä itselleen että organisaatiolleen. Tämä motiivi voi myös näyttäytyä kontrolloivana käyttäytymisenä, kun kyse on työsuorituksista ja niiden mittaamisesta. Tällainen toiminta voi sopia joillekin, mutta on myös niitä, joita mittaaminen ja kontrollointi eivät motivoi.

Työntekijän stressinhallinnan ja itsensä johtamisen tukeminen

Yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat siihen, kuinka paljon he kokevat stressiä missäkin tilanteessa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu motiivikohtaisia tyypillisiä stressin lähteitä sekä mahdollisia keinoja etäjohtajalle tukea työntekijää stressinhallinnassa ja itsensä johtamisessa (mm. Mayor & Risku 2015, Mayor 2015).

TAULUKKO 1. Yksilölliset motivaatiotekijät, stressin lähteitä ja etäjohtajan tukikeinoja

Elämän perusmotiivi	Tarpeen intensiteetti	Mahdollisia stressin lähteitä etätyössä	Etäjohtajan tukikeinoja
Valta	Vahva	Tekee liikaa töitä, ei osaa rajata työ- ja vapaa-aikaa	Tavoitteiden tarkentaminen, säännöllinen yhteydenpito ja riittävän suorituksen kommunikointi
	Heikko	Saattaa priorisoida muuta kuin työtä	
Riippumattomuus	Vahva	Tekee työtä omalla tavallaan, yrittää selvittää liikaa itse eri tilanteista, eristäytyy liikaa; stressata voi myös muiden odotukset tiiviimpään yhteisöllisyyteen	Yhteisten työtapojen kirkastaminen, yhteiskokousten järjestäminen ja niihin tulemisen kannustaminen; oman rauhan ja omien tapojen hyväksyminen
	Heikko	Kaipaava yhteisöllisyyttä, kärsii paljosta yksinäisyydestä ja avun puutteesta etätyössä; auttaa mahdollisesti liikaakin muita eikä pidä omia rajoja	Yhteisöllisyyden tukeminen ja samankaltaisten ihmisten ”mätsääminen” yhteistoimintaan, epävirallisten kahvihetkien yms. järjestäminen; työkuormasta keskustelu
Hyväksyntä	Vahva	Ei saa riittävästi arvostusta ja positiivista palautetta ja hyväksyntää; epävarma, mikä on riittävästi ja riittävän hyvää, saattaa tehdä liikaa töitä	Säännöllinen positiivisen palautteen antaminen, kiittäminen ja kehuminen, tiimissä palautesessoiden järjestäminen; riittävän hyvän työsuorituksen kommunikointi
	Heikko	Kommunikointi voi vaikuttaa muille ”kovalta”, mikä voi heikentää muiden hyvinvointia ja aiheuttaa konflikteja. Voi kaivata enemmän haastetta ja palautetta, miten voi kehittyä.	Palautteen antaminen, jos vaikutus tiimiin on negatiivinen. Työsuoritusten mittaaminen ja kommunikointi tärkeää; haastavien tavoitteiden asettaminen voi lisätä sitoutumista.
Uteliaisuus	Vahva	Etäpalavereissa ei keskustella riittävän syvällisesti asioista, voi turhautua mahdollisesti lisääntyneisiin rutiineihin. Voi kokea, ettei tiedä asioista riittävästi.	Erilaisten kokousten järjestäminen, joissa toisissa myös aikaa keskusteluille. Rungas tiedon jakaminen sovitussa kanavissa.
	Heikko	Konkreettisten tavoitteiden ja tulosten näkeminen voi vaikeutua etätyössä. Monista kanavista tuleva tiedon määrä saattaa turhauttaa.	Erilaisten kokousten järjestäminen, joissa toisissa keskitytään myös konkreettisiin saavutettuihin tuloksiin ja mikä toimii käytännössä. Tärkeimpien asioiden selkeä ja napakka kommunikointi sovitussa kanavissa, jotta kognitiivinen kuorma ei kasva korkeaksi.
Järjestys	Vahva	Sovittujen ja suunniteltujen kokousten ja muiden asioiden jatkuva muuttuminen.	Sovittujen kokousten pitäminen aina sovittuna aikana, agendat ja niiden noudattaminen systemaattisesti. Ylimääräisten muutosten välttäminen.
	Heikko	Vaihtelun ja muutosten puuttuminen työpäivästä.	Työroolin tarkistaminen siten, että se edellyttää joustavuutta ja improvisointia.
Kunnia	Vahva	Joutuu itse toimimaan tai muut toimivat vastoin sovittuja sääntöjä, lakeja, tai yleisesti hyväksytyjä moraalisia ja eettisiä periaatteita. Säännöt ovat epäselvät.	Yhteisten arvojen ja pelisääntöjen kirkastaminen ja selkeä kommunikointi. Näiden sääntöjen kontrollointi ja näistä keskustelu esim. etäkokouksissa.
	Heikko	Tavoitteet ovat epäselvät tai ne eivät ole henkilön mukaan järkevät ja hyödylliset. Toiminta voi vaikuttaa muiden mielestä epäluotettavalta tai väärältä, mikä voi heikentää muiden hyvinvointia ja aiheuttaa konflikteja.	Tavoitteiden kirkastaminen ja kommunikointi; myös sen pohtiminen, mitä hyötyä työntekijöille itselleen on tavoitteiden saavuttamisesta. Minimissään vaadittavien ja noudatettavien sääntöjen ja periaatteiden kommunikointi ja valvonta.
Idealismi	Vahva	Työ ei tunnu merkitykselliseltä, jos vaikutus yhteiskunnan heikompiosaisten auttamiseen ei ole ilmeinen. Saattaa myös tehdä uhrautumiseen asti töitä, jos voi siten auttaa muita. Saattaa turhautua muiden välinpitämättömyydestä.	Työn vaikutusten ja merkityksen kirkastaminen. Työkuorman monitorointi ja riittävän suorituksen kontrollointi. Motiivin erilaisuuden ymmärtämisen vahvistaminen voi auttaa hyväksymään muiden ”välinpitämättömyyttä”.
	Heikko	Ei välttämättä koe itse stressiä tämän motiivin osalta. Saattaa turhauttaa muita (ks. yllä).	Työrooli, jossa ei edellytetä jatkuvaa ja vahvaa idealistista (altruistista) käyttäytymistä. Huom! Muiden auttamista voi motivoida moni muukin motiivi.

Elämän perusmotiivi	Tarpeen intensiteetti	Mahdollisia stressin lähteitä etätyössä	Etäjohtajan tukikeinoja
Sosiaaliset kontaktit	Vahva	Yksinäisyys ja liiallinen etäisyys työkavereista, asiakkaista ja muista ihmisistä.	Yhteiset tapaamiset kasvokkain, jos mahdollista. Säännölliset viralliset ja epäviralliset etäkokoukset. Kannustaminen sosiaalisiin kontakteihin myös vapaa-ajalla.
	Heikko	Ei välttämättä koe stressiä etätyöstä, vaan nauttii siitä enemmän kuin aikaisemmin. Saattaa eristäytyä liikaa, mikä vähentää yhteisöllisyyden tunnetta.	Oman työrauhan ja etätyön maksimaalinen mahdollistaminen. Yhteisöllisyyden tukeminen joidenkin etäkokousten järjestämisessä.
Perhe	Vahva	Työn ja perhe-elämän rajaaminen saattaa olla etätyössä haastavampaa kuin aikaisemmin. Toisaalta saattaa nauttia lisääntyneestä joustavuudesta.	Työajan oman suunnittelu ja mahdollistaminen. Rauhallisten työtilojen tarjoaminen sitä tarvitseville. Perhe-motiivin huomioiminen mm. lomien suunnittelussa (hyvä sopia tiimissä avoimesti ja yhteisesti tasapuolisuuden vuoksi)
	Heikko	Saattaa tehdä työtä enemmän ja "normaalien" työaikaisten ulkopuolella useammin etätyössä.	Joustavuuden mahdollistaminen. Kannattaa huomioida, millä keinoin henkilö irrottautuu ja palautuu työstä.
Status	Vahva	Voi kokea näkyvyyden ja arvostuksen laskua, mikä saattaa heikentää sitoutumista ja motivaatiota.	Säännölliset kahdenkeskiset palaverit. Kysy mielipidettä kokouksissa ja varmista palaute esim. asiakkailta.
	Heikko	Eriarvoisuuden kokemukset esim. siinä, kuka saa tehdä etätyötä.	Kaikkien tasapuolinen kohtelu ja avoin kommunikointi.
Kosto/voittaminen	Vahva	Mahdollinen kilpailullisten tilanteiden väheneminen työssä etätyön takia.	Voittamisen tarpeen toteutumisesta keskustelu työssä.
	Heikko	Mahdollinen kilpailullisten lisääntyminen työssä etätyön takia. Konfliktien lisääntyminen ja niiden sovittelun heikentyminen lähikontaktien vähentymisen takia.	Piilossa olevien konfliktien näkeminen ja konfliktien nopea selvittäminen.
Esteettisyys	Vahva	Työympäristö ei ole esteettisesti miellyttävä.	Työympäristön esteettisen parantamisen tukeminen.
	Heikko	Ympäristöllä ei ole vaikutusta motivaatioon.	Työroolitus vastaamaan tätä tarvetta.
Syöminen	Vahva	Ruokailuun tarvittavien taukojen vähäisyys; hyvän ruoan itse järjestäminen ja siihen vaadittava aika.	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen muutoin kuin lounasaikaan (ja riittävästi taukoja).
	Heikko	Ruoalla ja syömisellä ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta muistaako pitää ruokataukoja?	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja.
Fyysisen aktiivisuus	Vahva	Liikkumiseen tarvittavien taukojen vähäisyys, tietokoneen ääressä istuminen, työhön liittyvän liikkumisen mahdollinen vähäisyys.	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja. Liikkumisen mahdollistaminen.
	Heikko	Liikkumisella ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta muistaako liikkua riittävästi?	Etäkokousten ja -tapaamisten järjestäminen siten, että on riittävästi taukoja. Liikkumaan kannustaminen.
Mielenrauha	Vahva	Epävarmuus, muutokset ja yllätykset ahdistavat ja pelottavat. Voi olla vaikea rentoutua ja säilyttää mielenrauhaa.	Vakauden, pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen vahvistaminen. Säännöllinen, positiivinen ja optimistinen viestintä. Yllättävien tai toistuvien muutosten välttäminen, tukeminen uuden oppimiseen pikkuhiljaa ja pienin askelin. Huolihetkien järjestäminen.
	Heikko	Työ ja elämä tuntuvat tylsiltä, tapahtuu liian vähän, ei ole yllätyksiä, jännityksiä tai seikkailua. Tylsistyminen rutiineihin ja "samaan vanhaan".	Työroolin tuunaaminen siten, että työssä on riittävästi vaihtelua ja uutta. Totuttujen tapojen rikkominen, yllätysten järjestäminen tällaiselle henkilölle.

Kuten taulukosta 1 huomataan, jotkin etäjohtajalle ehdotetut tukikeinot saattavat tuntua vastakkaisilta silloin, kun tiimissä on henkilöitä, joilla on hyvin erilaiset motivaatiotekijät. Käytännössä kuitenkin suurin osa ihmisistä kokee monet elämän perustarpeet tasapuolisina eli heidän motivaationsa joustaa tilanteen mukaan. Näin etäjohtajan ja tiimin on käytännössä mahdollista luoda yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä, joihin kaikki voivat sitoutua ja jotka riittävässä määrin motivoivat ja sitouttavat jokaista. Lisäksi on tärkeää, että kukin tiimin jäsen tunnistaa omat tarpeensa ja pystyy omalla ajattelullaan ja toiminnallaan ”tuunaamaan” omaa elämänsä, työ mukaan lukien, paremmin omien tarpeidensa mukaiseksi. Kun jokainen tietää myös työkavereidensa tärkeimmät tarpeet, se voi auttaa kollegoita myös auttamaan toisia ja koko tiimiä onnistumaan hyvinvoivan etätyöelämän rakentamisessa. Tämä auttaa myös etäjohtajaa, jonka päätehtäväksi jää sellaisten olosuhteiden luominen, joissa jokainen voi auttaa toista onnistumaan.

Lähteet

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Etäjohtamisen käsikirja. 2021. Itä-Suomen yliopisto. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen julkaisu. Viitattu 17.6.2022. [a19cb59a-etajohdus-kasikirja_uf_2021.pdf\(eta-naenemman.fi\)](https://www.uta.fi/etajohdus/eta-na-enemman-2021.pdf)
- Huovila, T. 2021. Leadership in Exceptional Times. A Case Study of Remote Leadership in a Vocational College. Master's Thesis 2021. Master of Business Administration, Educational Leadership. TAMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104255714>
- Kalish, Y. & Luria, G. 2021. Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. The Leadership Quarterly. Vol 32, issue 21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101443>
- Jarvenpaa, S. L, Shaw, T. R. & Staples, D.S. 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. Information systems research 15.3 (2004): 250–267. [https:// DOI: 10.1287/isre.1040.0028](https://doi.org/10.1287/isre.1040.0028)
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2005. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. London: McGraw-Hill.
- Kelley, E. & Kelloway, E. K. 2012. Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. Journal of leadership & organizational studies. 19.4. 437–449.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2017. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. Toinen, tarkistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Mayor, P. 2015. Leadership in Times of Uncertainty. Some Practical Tips from Motivation Psychology. TAMK Journal. Viitattu 17.6.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-pub/business/leadership-in-times-of-uncertainty-some-practical-tips-from-motivation-psychology>
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum: Helsinki.

Pirinen, P. 2000. Enabling Conditions for Organisational Knowledge Creation. A Case Study of a Transnational Organization. Dissertation of the University of St. Gallen, Nr 2426. Difo-Druck: Germany.

Reiss, S. & Havercamp, S. M. 1998. Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profiles. *Psychological Assessment*, 10 (2), 97–106. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.10.2.97>

Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*. 8 (3), 179-193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>

Reiss, S. 2007. *The Normal Personality: A New Way of Thinking about People*. Cambridge University Press.

Reiss, S. 2013. *Reiss Motivation Profile®. Mikä sinua motivoi? Suom. Riitta Pulkkinen. (The Reiss Motivation Profile®. What Motivates You?)* Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

