



# **HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI LUOVASSA ORGANISAATIOSSA**

Janika Kuirinlahti

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2011  
Liiketalous  
Proakatemia  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

Kuirinlahti, Janika: Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi luovassa organisaatiossa

Opinnäytetyö 64 s., liitteet 3 s.  
Lokakuu 2011

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella henkilöstön sitouttamista yritykseen sekä motivaatiota työntekoa kohtaan luovassa organisaatiossa. Nykyaikaisen työn luonne on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi ja tulevaisuudessa myös johtamisen ja sen keskittämisen on muututtava. Tänä päivänä suurin osa työstä on ajattelutyötä, jonka suorittavat työntekijät. Nykyään yritysten menestys pohjautuu monesti innovaatioihin ja uusien markkinoiden löytämiseen. Uusien innovaatioiden synnyssä keskeisessä roolissa on yrityksen sitoutunut ja innostunut henkilöstö.

Jotta työntekijät antaisivat parhaan mahdollisen työpanoksensa yritykselle, täytyy myös yrityksen vastavuoroisesti tarjota henkilöstölleen syy toimia näin. Työntekijät haluavat yhä enemmän, että heidän tekemällään työllä on jokin suurempi agenda, jonka vuoksi he työskentelevät. Nykyaikana johtaminen vaatii työkaluja, jotka tarjoavat valveutuneille työntekijöille merkityksen ja syyn työn tekoon. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi yrityksen arvot, missio ja visio.

Tässä opinnäytetyössä esitellään sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun kohteena on nykyaikaisen tietotyön luonteen mukaisesti luova organisaatio, jossa innovaatioiden ja henkilöstön hyvinvoinnin taustalla on työn menestyksekkääseen suorittamiseen luodut ihanteelliset olosuhteet sekä luovuuden vapaa käyttö. Elinkeinoelämän rakenteen muuttuminen on välttämätöntä jo tänään sekä tulevaisuudessa. Tämän vuoksi tulevaisuuden työn tukeminen ja toteuttaminen vaatii muutosta suhtautumisessa yrityksen tärkeimpään voimavaraan eli henkilöstöön.

Itse olen yksi Suuntaviitta osuuskunnan jäsenistä. Suuntaviitan liiketoiminta on keskittynyt lähinnä markkinointiviestintään eli osaamisen ja palveluiden myyntiin. Opinnäytetyön lopussa on käytäntöön viety kuvaus Suuntaviitta osuuskunnan tarkoituksen, tavoitteiden ja arvojen etsinnästä ja jalkauttamisesta sekä niiden toteutumisesta osuuskunnan toiminnassa kahden ja puolen vuoden aikana.

---

Asiasanat: Henkilöstön sitouttaminen, luova organisaatio, motivointi.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration, Proacademy

Kuirinlahti, Janika: Personnel commitment and motivation in a creative organization

Bachelor`s thesis 64 pages, appendices 3 pages  
October 2011

---

This thesis examines personnel`s commitment to an enterprise and motivation for working in a creative organization. The nature of work has changed a lot in the last few decades. That means that the leadership has to change too. Today, employees spend most of their working time thinking. These days, the success of an enterprise is based on innovations and finding new marketplaces. Having committed and enthusiastic personnel is central for finding these new innovations.

Enterprises should give their personnel good reason to want to give their best possible contribution to the enterprises. More and more, employees today want to commit themselves to some bigger agenda through the work that they do. Accordingly, managers need tools which show such enlightened employees the importance of their work and why it is worth doing. These tools in the enterprises can be for example values, mission and vision.

This thesis presents factors which affect the commitment and motivation of personnel. The research is targeted at creative organizations. Behind the success of creative organizations are often ideal conditions for working and using creativity. Changes in economic life are inevitable already today and in the future. Supporting and facilitating the creative work of the future requires enterprises to modify their stance towards their most important resource - personnel.

I am a member of the Suuntaviitta cooperative. Suuntaviitta`s operations are focused on marketing and communication, in other words, selling knowhow and services. At the end of this thesis there is a description of how Suuntaviitta decided on and put into practice its values, mission and vision over the last two and a half years.

---

Key words: Commitment of personnel, creative organization, motivating.

## SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	5
2	Johtamisen uusi aikakausi.....	9
2.1	Johtaminen murroksessa.....	9
2.2	Ihmisten johtaminen.....	12
2.3	Inspiroiva johtaja.....	14
3	Luova organisaatio .....	18
3.1	Luovuus.....	18
3.2	Luova työyhteisö.....	19
3.3	Luovuuden esteitä .....	22
4	Sitoutuminen yritykseen.....	26
4.1	Henkilöstö ja sitoutuminen .....	26
4.2	Tarkoitusjohdetut yritykset .....	28
4.2.1	Missio, yrityksen perustarkoitus.....	29
4.2.2	Visio, tahdon manifesti .....	30
4.2.3	Strategian merkitys.....	31
5	Yrityksen arvomaailma .....	33
5.1	Mitä arvot ovat? .....	33
5.2	Yrityksen arvojen määrittäminen.....	35
5.3	Arvojen edistäminen .....	37
5.4	Arvojohtaminen.....	38
6	Yksilön motivointi.....	41
6.1	Mitä on motivaatio?.....	41
6.2	Keinoja motivaation edistämiseen.....	42
6.2.1	Yksilön sisäinen motivaatio .....	42
6.2.2	Pätevyyden tukeminen .....	44
6.2.3	Itsemääräämisen edistäminen.....	45
7	Suuntaviitta osuuskunta etsimässä arvoja, tarkoitusta ja tavoitteita .....	48
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	56
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	61

## 1 JOHDANTO

Henkilöstön sitouttaminen yrityksen toimintaan, tavoitteisiin ja arvoihin on nykypäivänä merkittävä ja ajankohtainen aihe, jonka monia ristiriitoja ei monessakaan yrityksessä ole vielä kyetty ratkaisemaan. Työnteon luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Nykypäivänä johtamisen tulisi olla ihmisiin ja heidän potentiaaliinsa keskittynyttä, jotta esimerkiksi uusia innovaatioita, joita nykypäivänä erityisesti tarvitaan, pääsisi syntymään. Työnteon muuttuessa johtaminen ei kuitenkaan ole muuttunut tarpeeksi, vaan samat johtamismetodit ovat uudestaan ja uudestaan käytössä yrityksissä. Samaan aikaan esimerkiksi pätkätöiden osuus on kasvanut huomattavasti. Myös lomautuksilla ja irtisanomilla on onnistuttu lähiaikoina murentamaan työntekijöiden luottoa yrityksiin ja niiden kannattavaan liiketoimintaan.

Sistosen (2008, 16) mukaan henkilöstön vaihtuvuuden suurta kasvua tukevat niin työnantajien oma toiminta kuin työntekijöiden asennemuutokset. ”Kilpailun kiristymisen ja talouden rakennemuutoksen seurauksena organisaatioiden irtisanomisherkkyyks on kasvanut, eivätkä organisaatiot enää pysty tarjoamaan turvallisia ja pysyviä työsuhteita.” (Sistonen 2008, 16.) Sistonen (2008, 16) kertoo, että pysyvien työsuhteiden vähenemisestä johtuu se, että työntekijät eivät ole enää valmiita sitoutumaan organisaatioihin. Tämä on loogista, sillä sitoutuminen johonkin vaatii voimakkaan tunnesiteen, eikä tunnesiteen luominen johonkin epävarmaan ja pysymättömään ole ihmiselle luonteista saati kannattavaa.

Työnteko on tänä päivänä yhä vapaampaa, eikä työpaikalla välttämättä edes käydä konkreettisesti paikan päällä työskentelemässä. Liukuvat työajat vievät työntekijöitä yhä kauemmas työyhteisöstä. Kaikki uudet muutokset yrityskulttuurissa luovat ongelmia sekä johdollisesti että viestinnällisesti. Työntekijän sitouttamisessa on onnistuttava jo heti uuden työntekijän saapuessa taloon, jotta usko toimintaan syntyy ja pysyy. Selkeät ohjenuorat yrityksen ja työntekijöiden käyttäytymisnormeista auttavat työntekijöitä ymmärtämään asemaansa ja merkitystään yrityksessä. Työntekijöille on selkiytettävä, mitä he tekevät ja minkä

vuoksi. Tämän lisäksi työntekijöille tulisi antaa enemmän tilaa käyttää luovuuttaan, jotta he voivat olla mukana kehittämässä yritystä paremmaksi ja kannattavamaksi, kenties yhdeksi tulevaisuuden huippuyrityksistä.

Viime vuosikymmenen lopulla alkanut finanssikriisi on osoittanut suuria puutteita johtamisessa. Se on paljastanut sen, että ahneuteen perustuva johtaminen on tullut tiensä päähän. Hyvinvointiyhteiskunnassa elävää sukupolvea ei enää inspiroi pelkkä maksimaalisen voiton tuottaminen. (Kilpinen 2008, 9.) Työntekijät haluavat saada työnteolleen suuremman merkityksen kuin rahan tienämisen. Työssä vietetty aika on suuri aika ihmisen elämästä, joten työpaikan on tarjottava työntekijälleen merkitys, jotta yrityksen menestymisen eteen ollaan valmiita tekemään parhaansa. Yrityksillä on usein ongelmana se, että johto keskittyy suoraviivaisesti vain lukuihin ja tuloksen parantamiseen säästämällä ja karsimalla kuluista. Nykypäivänä tällainen asenne kuitenkin valitettavan usein vain syö yrityksen kannattavuutta. Puolestaan keskittyminen ihmisten potentiaaliin ja uusien innovaatioiden etsiminen ja luominen saattaisivat usein olla ratkaisu liiketoiminnan kehittämiseen.

Johdon tehtävä on organisoida yrityksen onnistuminen. Jos onnistumisia ei synny, on vika johdossa (Kauppinen 2009). Nykypäivän johtajilta vaaditaan tunteälyä ja ihmisten johtamisen taitoa. Työvuorojen ja työajan määrääminen työntekijöille ei enää riitä, vaan johdon on keskityttävä suurimman potentiaalinsa omaavaan arvotavaraansa eli henkilöstöönsä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille johtotähtiä ja ratkaisuja siihen, kuinka nykypäivänä henkilöstön onnistunut sitouttaminen toimii luovassa organisaatiossa ja millaisia elementtejä on otettava huomioon henkilöstön motivoinnissa, jotta se koituisi sekä henkilöstön että yrityksen eduksi ja kilpailukeinoksi. Asiaa käsitellään tulevaisuuden tietotyön luonteen ja muuttuvan johtajuuden näkökulmasta. Suuren painopisteen työssä saavat myös työnteon merkitys ja tavoite, joita käsitellään liittyen henkilöstön työmotivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen esimerkiksi mission, vision ja arvojen kannalta.

Olen yksi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiolla perustetun Suuntaviitta osuuskunnan jäsenistä. Suuntaviitta aloitti liiketoimintansa elokuussa 2009

eli reilu kaksi vuotta sitten. Suuntaviitan liiketoiminta on keskittynyt lähinnä esimerkiksi markkinointiin ja myyntiin ja usein projekteissa päätarkoituksena on ollut uusien toimintamallien tai uusien ideoiden luominen. Kyseessä on siis organisaatio, jossa luovuus on suuressa roolissa liiketoiminnan luomisessa. Liiketoiminnassa tietotyön merkitys ja uuden oppiminen on ollut ratkaisevassa merkityksessä toiminnan onnistumisen kannalta.

Toimintamme Suuntaviitassa on opettanut esimerkiksi sen, että tulevaisuudessa uusien liiketoimintamallien keksijöille kysyntää riittää entistä enemmän. Tulevaisuudessa keskittyminen uusien markkinoiden valloittamiseen tulee olemaan avainasemassa, sillä nykyisellä markkinointikentällä menestyminen tulee vaatimaan yritykseltä yhä enemmän, eikä pärjääminen lukemattomien kilpailijoiden seassa tule olemaan helppoa. Uusien markkinoiden valloittaminen puolestaan vaatii uusia ideoita ja luovuutta, joita henkilöstöllä usein olisi tarjottavana, mikäli heille annettaisiin siihen mahdollisuus. Tulevaisuudessa pelkkä mahdollisuuden antaminenkaan ei tule riittämään, vaan innovaatioihin ja uusiin ideoihin on kannustettava työntekijöitä.

Toimintamme kahden ja puolen vuoden aikana olemme usein Suuntaviitassa puhuneet niin osuuskuntamme missiosta, visiosta kuin arvoista. Olemme määrittäneet kaikki edellä mainituista ja yrittäneet ottaa ne huomioon toimintassamme vaihtelevalla menestyksellä. Oma mielenkiintoni henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin sai alkunsa kun ymmärsin, kuinka paljon yhteinen tarkoitus ja tavoite auttavat sitoutumaan yritykseen ja puolestaan, kuinka niiden puuttuminen vaikuttavat organisaatioon. Monet yritykset heittävät hukkaan suuren määrän potentiaalia keskittyessään johtamisessa ja yrityksen toimissa väriin asioihin. Maailman muuttuessa on ymmärrettävä muuttua sen mukana, mikäli aikoo olla yksi muuttuvan maailman menestyjistä.

Luovassa organisaatiossa johdon on keskityttävä johtamaan aivotyöskentelyä ja sen on panostettava tärkeimmän pääomansa eli henkilöstönsä motivointiin ja sitouttamiseen. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan alan asiantuntijoiden mielipiteiden ja tutkimusten avulla asioihin ja elementteihin, joiden olen kokenut Suuntaviitassa vaikuttavan suuresti henkilöstön motivoituneisuuteen ja koko

liiketoimintaan. Opinnäytetyössä otetaan katsaus tulevaisuuden johtamiseen luovassa organisaatiossa ja tekijöihin, jotka edesauttavat onnistunutta johtamista, henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen ja työntekijöiden motivaatiota. Tämän lisäksi raportin loppupuolella on vielä käytäntöön viety kuvaus Suuntaviitan tarkoituksesta, tavoitteesta, arvoista ja niiden käytäntöön viemisestä ja toteutumisesta osuuskunnan toiminnassa.



## 2 JOHTAMISEN UUSI AIKAKAUSI

### 2.1 Johtaminen murroksessa

Työnteon luonne ja yrityskulttuuri muuttuvat kovaa vauhtia maailman mukana. Siitä on kauan aikaa, kun työtä tehtiin ainoastaan elannon ansaitsemiseksi. Toki vieläkin on tilanteita ja yrityksiä, joissa ainoa työnteon tarkoitus ja motiivi on ansaita rahaa. Tällainen tilanne ei kuitenkaan ole edullinen yrityksen eikä myöskään työntekijän kannalta. Menestyviä yrityksiä yhdistää usein se, että ne osaavat muuttua silloin kuin sitä vaaditaan. Mikään ei kestä maailmassa ikuisesti ja paikalleen jämähtäneet yritykset kuihtuvat pois hiljalleen tai sitten nopeasti. Nykyaikana talous ei perustu enää maksimaaliseen teolliseen tuottamiseen ja keskipisteessä ovat paljolti osaamiseen ja palveluihin liittyvät tuotteet.

Työn tekemisen muutos on ollut Suomessa poikkeuksellisen nopeaa. 1950-luvulla vain 15 prosenttia ansaitsi elantonsa ajattelutyöllä. 1990-luvulla osuus oli jo 40 prosenttia ja nykyaikana se on noussut jo yli 50 prosentin. Tämä työn tekemisen muutos on ollut nopeinta koko Euroopassa. (Kilpinen 2008, 23.) Tämä nopea muutos kertoo siitä, että työnteon muuttuessa myös johtamista on muutettava. Enää ei voida johtaa kontrolloimalla koneita, vaan johtaminen on keskittävä ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Viisaat yritykset ymmärtävät tärkeimmän pääomansa eli henkilöstönsä merkityksen ja ymmärtävät keskittyä johtamaan ihmisiä heidän potentiaalinsa kautta. Tällaisella johtamisella on merkittävä vaikutus uusien innovaatioiden ja luovien ratkaisujen synnyssä.

Hyvinvointiyhteiskunnassa elävä sukupolvi on yhä vaativampi. Ihmiset haluavat saada työlleen muutakin merkitystä kuin rahan ja he haluavat tietää, minkä tavoitteen eteen he antavat työpanoksensa. Nykyaikana yrityksen tavoitteen ja tarkoituksen on oltava inspiroivia ja johtamisen inhimillistä, jotta parhaat työntekijät pysyvät uskollisina ja motivoituneina. (Kilpinen 2008, 10.) Johtajien on omattava työkaluja, joiden avulla he saavat selvitettyä työntekijöilleen, kuinka juuri heidän työpanoksena on osa suurempaa kokonaisuutta ja minkä vuoksi työntekijöiden kannattaa työskennellä juuri tälle kyseiselle yritykselle. Mair

(2004,11) toteaa, että varsinkin osaamiseen ja palveluihin nojaavassa taloudessa henkilöstö ratkaisee sen, mitä yrityksistä tulee ja tämän vuoksi henkilöstö on yhä enemmän kaiken keskipiste, johon yrityksen tulee panostaa ja jota sen tulee kaikin tavoin tukea. Osaamista ja palvelua tuotetaan ihmisillä ja heidän taidoillaan sekä taidoillaan, mikä edellyttää vahvasti sitä, että johto osaa antaa arvoa henkilöstönsä työpanokselle, jotta se tulisi vastaisuudessa palvelemaan yrityksen etuja ja sen kehittämistä.

Kilpisen (2008, 10) mukaan valistuneita nykytyöntekijöitä ei voida enää johtaa kontrolloimalla, vaan heitä on johdettava heidän potentiaalinsa kautta, sillä ihminen joka on pakotettu noudattamaan strategiaa, toteuttaa sitä pienimmällä mahdollisella liekillä, kun taas inspiroitunut henkilö noudattaa strategiaa luomalla siihen lisää, elämällä oman potentiaalinsa kautta. Yrityksen menestys on yhä useammin henkilökunnan henkilökohtaisten kasvutarinoiden summa, sillä työntekijöiden osaamisen kasvu kohtaa parempiin innovaatioihin, laadukkaampiin asiakastapahtumien lisääntymiseen ja lopulta taloudelliseen kasvuun. (Kilpinen 2008, 11.) Näin ollen yritysten ja johtajien tulisi kiinnittää yhä suurempaa huomiota henkilöstöönsä ja heidän potentiaaliinsa. Potentiaalio johtaminen edellyttää johtajalta taitoa johtaa ihmisiä ja heidän arvonsa ymmärtämistä yrityksen kannalta. Johtamisen haasteet liittyvät nykypäivänä suurimmaksi osaksi ihmisten johtamiseen, sillä tämän päivän johtaminen vaatii muutakin kuin kontrollointikykyä - se vaatii paljon myös tunneälyä ja ihmisläheisyyttä.

Nykyaikainen yrityskulttuuri on tuonut mukanaan työntekijöille paljon vapautta, mutta myös vastuuta. Osaamisen johtaminen saattaa tuottaa ongelmia johtajalle, joka ei välttämättä omaa samoja taitoja kuin työntekijät. Johtamista ei helpota myöskään se, että työtä saatetaan tehdä jossain aivan muualla kuin toimistolla tai muussa työpisteessä ja henkilökohtaisia kohtaamisia ei enää välttämättä tapahdu arjessa kovin usein. Mair (2004, 17) muistuttaa, että työ on yhä edelleen prosessi, suorituskulku, eikä ainoastaan tulos. Koska työ on prosessi, sillä on oltava rakenne ja se täytyy organisoida ja tämä puolestaan on liikkeenjohdon ja esimiesten tehtävä. (Mair 2004, 17). Jokaisen työntekijän yrityksessä tulisi tietää tehtävänsä, jotta sen voi toteuttaa. Mikäli yritysjohto haluaa, että työtehtävät hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla, sen on myös annettava henkilös-

tölleen työkaluja, joiden avulla parhaan mahdollisen työpanoksen antaminen onnistuu.

IROResearch selvitti syksyllä 2008 yritysten tavoitteiden ja strategioiden sisäistä jalkauttamista. Tutkimuksessa selvisi, että 87 prosenttia ylimmästä johdosta pyrkii aktiivisesti jalkauttamaan strategiaa, mutta vain 13 prosenttia keskijohdosta katsoo pystyvänsä kommunikoimaan siitä hyvin alaisilleen. Huolestuttavaa on, että tästä seurauksena yleisesti vain noin joka neljäs katsoo kykenevänsä kommunikoimaan ja toteuttamaan strategiaa. Tämä tutkimus paljastaa sen, että johtajien kyky inspiroida alaisensa uusien strategioiden taakse on kehnolla tasolla. (Kilpinen 2008, 12.)

Kyseinen tutkimus kertoo karua kieltä siitä, kuinka nykyiset johtamiskäytännöt eivät palvele yrityksen strategioiden toimivuutta. Tämä puolestaan johtaa väistämättä siihen, etteivät toivotut tulokset ole saavutettavissa yrityksessä, koska esimiesten kyky viestiä ja inspiroida on usein heikolla tasolla. Suomisen, Sipposen, Karkulehdon ja Hämäläisen (2009, 5) mukaan esimiesten tulisi toimia yrityksissä strategiavaikuttajina uudistaen ja toteuttaen organisaationsa strategiaa. Tämä on usein arkipäiväistä työtä vailla strategiaan liitettyä erikoista glooriaa, mutta kuitenkin juuri sitä työtä, joka ratkaisee organisaation menestyksen, toteavat Suominen ym. (2009, 5).

Mikäli henkilöstö ei tiedä paikkaansa tai työtehtäväänsä organisaatiossa, hankaloittaa se suuresti työntekoa ja sen onnistumista. Nykytyöpaikoissa ei kuitenkaan ole kovin tavatonta, että työnkuva tai tavoitteet olisivat henkilöstölle epäselviä. Tavoitteiden, tarkoituksen ja strategioiden tietämättömyys vaikeuttaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Kuten Kilpinen (2008, 12) kuvailee, uusi aivotyöläisten luokka tarvitsee yrityksiltä ja niiden johdolta suurempaa agendaan johon sitoutua. Tämä sitoutuminen ei tapahdu kuitenkaan itsestään ja yrityksen johdon on tartuttava toimeen, mikäli se haluaa työntekijöidensä olevan sitoutuneita ja motivoituneita työtään kohtaan. Tämä vaatii johdolta nykyaikaisia metodeja johtamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## 2.2 Ihmisten johtaminen

Työnteon muuttuessa johtamisen keskittämispisteitä on muutettava. Koska tulevaisuudessa suurin osa työntekijöistä tulee olemaan tietotyöläisiä ja merkittävä osa työstä osaamisen ja palvelujen tarjoamista, johtajuus on päivitettävä tämän mukaiseksi. Aaltion (2008, 9) mukaan tarvitaan erityisesti kiinnostusta siihen, mitä ihmiset tekevät ja kuinka teidän tekemistään voidaan auttaa kehittymään. Työntekijöiden kehittyminen puolestaan johtaa aina yrityksen kehittymiseen, sillä organisaatioiden suurimmat voimavarat ovat niissä toimivat yksilöt. Työsuhteissa monimuotoisuus, haavoittuvuus ja projektiluonteinen työ lisääntyvät. Tämä puolestaan lisää tarvetta riskinoton ja innovatiivisen toiminnan hallintaan ja tietenkin johtamiseen. (Aaltio 2008, 9.)

Tämän päivän johtamisen haasteita ovat Aaltion (2008, 10) mukaan osaamisen ja henkilöstön johtaminen ja kehittyvä teknologia. Yrityksille haastetta tuottaa pätevän henkilökunnan löytäminen. Pätevän henkilökunnan löytymisen jälkeen haasteeksi nousee se, kuinka pätevän henkilöstön saa pidettyä töissä itsellään, kun varmasti muitakin houkuttelevia vaihtoehtoja olisi tarjolla. Johtamiselta vaaditaan kykyä ja etenkin tunneälyä myötäelää yritystensä työntekijöiden kanssa ja tarjota heille työnteon ohessa tarkoitusta ja tavoitteita sekä heille itselleen että yleisesti koko yritykselle ja sen toiminnalle.

Tietotyöläisten osuuden kasvaessa on ennustettu, että muodostuu uusi työntekijä-työnantajasuhte, jossa inhimillisen pääoman merkitys kasvaa (Aaltio 2008, 12). Työntekijöiden lojaalisuutta ja sitoutumista pidetään myös suurena haasteena, kun henkilöstöä supistetaan jopa nopeasti kasvavissa yrityksissä, kertoo Aaltio (2008, 12-13). Tällainen toiminta herättää väijäämättä henkilöstössä epävarmuuden ja kenties jopa pelon tunteita. Voidaanko kenenkään työpaikkaa pitää enää varmana ja pysyvänä? Työntekijät osaavat nykyaikana etsiä työpaikkoja, jossa heidän osaamistaan arvostetaan ja työpaikoilta odotetaan tämän lisäksi paljon. Ajankohtainen kysymys on siis, kuinka pitää ja motivoida huippukyvykkyyttä kiteyttää Aaltio (2008, 13).

Aikaisemmin maailman kymmenen suurinta pörssiyhtiötä olivat energian, pankin ja teollisuuden piirissä. Tällä hetkellä ne ovat kaikki informaatioteknologian yrityksiä. (Aaltio 2008, 11.) Tämä kertoo sen, miksi johtamisessa on nykyaikana keskityttävä potentiaalisiin ja ihmisten johtamiseen. Kaikella on aikansa, niin myös johtamisen saralla. Se, mikä johtamisessa toimi 1990-luvulla teollisuudenalan yrityksissä, ei enää toimi 2010-luvulla yrityksissä, jossa painopisteenä ovat innovaatiot, luovuus ja uudet markkinat. Aaltion (2008, 11) mukaan nyt enustetaan, että luovat kulttuurialat nousevat Suomessa uusiksi viennin aloiksi. Suomen talouden kannalta johtamisen muutoksen hitaus on huolestuttavaa, sillä vääränlainen johtajuus pahimmillaan jarruttaa kehitystä ja elinkeinoelämän muutosta.

Aaltion (2008, 15) mukaan tulevaisuuden organisaatioiden keskiössä on inhimillinen ja sosiaalinen pääoma ja tämä pääoma koostuu yritysten johdon ja työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon on osattava toiminnallaan ja strategioillaan käyttää hyväksi näitä arvokkaita pääoman lähteitä. Johtamisen on väistämättä keskityttävä tietoon ja taitoon, etenkin aloilla, joilla nämä ovat liiketoiminnan suurimmat edellytykset. Yritykset, jotka johtamisellaan keskittyvät vain asioiden johtamiseen, saattavat tehdä oikein asioita, mutta yritykset, jotka keskittyvät johtamisessa ihmisiin ja heidän osaamiseensa ovat liikkumassa tulevaisuudessa oikeaan suuntaan.

Aaltio (2008, 43) kertoo ihmisten johtajuuden olevan eräänlainen lisärooli, jossa johtajan on toimittava. Ihmisten johtajuutta voidaan katsoa olevan esimerkiksi henkilöiden välisten suhteiden hoitaminen sekä työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja heidän motivoimisensa. Ihmisten johtamisessa keskeistä on vaikuttamisen pyrkimys, se että ihminen vaikuttaa toisen ihmisen tai ihmisten käyttäytymiseen. (Aaltio 2008, 43.) Jotta henkilöstö pystyisi synnyttämään inhimillisen tunnesiteen työpaikkaansa, vaatii se samaa myös työnantajilta. Työelämässä vaaditaan tänä päivänä vastavuoroisuutta, sillä myös työpaikan on tarjottava työntekijälle jotain, minkä vuoksi hän työskentelee juuri kyseiselle yritykselle.

### 2.3 Inspiroiva johtaja

Johtaja ja esimiehet määräävät pitkälti omalla toiminnallaan, kuinka paljon työntekijät innostuvat työstään tai päinvastoin menettävät motivaatiotaan työntekoon (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 103). Johtajilla on suuri merkitys siihen, haluavatko työntekijät panostaa työhönsä ja olla mukana rakentamassa yrityksestä vielä parempaa. Johdolla on tärkeä osa organisaation menestyksen luomisessa. Johdon tehtävänä on organisoida yrityksen onnistuminen ja jos onnistumista ei synny, on vika johdossa, toteaa Kauppinen (2009). Johdon päätökset vaikuttavat yrityksessä paljon työntekijöiden oloihin. Johdon ja esimiesten toiminta saattaa olla niin inspiroivaa, että se saa työntekijät antamaan työlleen mahdollisimman suuren panoksen tai sitten se saattaa tappa yritykseen työntekijöiden inspiraation ja motivaation kokonaan.

Kilpisen (2008, 27) mukaan yrityksen tärkein pääoma ja tuotantokapasiteetti eli henkilöstö kävelee joka päivä ovesta ulos omin jaloin ja johtajan tehtävä on saada heidät takaisin vielä seuraavanakin aamuna. Tämä pääoma ei ole enää hallittavissa vaan houkuteltavissa ja tässä houkuttelussa inspiraatio työhön, tehtävään ja johtamiseen ratkaisee (Kilpinen 2008, 27). Onnistunut henkilöstön inspiointi johtaa lopulta yrityksen oman hyödyn kasvamiseen sen lisäksi, että se kasvattaa työntekijöiden luovuutta ja kasvavaa intohimoa työntekoa kohtaan. Johtajien tarkoitus on usein vain kannustaa työntekijöitä saamaan aikaan enemmän vähemmässä ajassa, sen sijaan, että he keskittyisivät kannustamaan henkilöstöään antamaan todellista potentiaaliaan ja osaamistaan yrityksen käyttöön.

Inspiroivan ja kannustavan johtajan työ on ensiarvoisen tärkeää, sillä kannustava johtaja saa ihmiset pysymään samassa työpaikassa pidempään. Tämä vaikutus yrityksen tulokseen on huomattava, kun vertaa sitä esimerkiksi yritykseen, jossa on passiivinen ja alati vaihtuva henkilökunta. (Kilpinen, 2008, 27.) Kannustava johtaja lisää työntekijöiden halua onnistua ja olla mukana kasvattamassa yritystä. Inspiroiva ja kannustava johtaja lisää työntekijöiden merkityksen määrää yrityksessä ja tämä puolestaan on yksi suuri vaikuttava tekijä henkilöstön motivaatiossa työntekoa kohtaan.

Inspiroiva johtaja ymmärtää, että reilu ja johdonmukainen johtaminen parantaa henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoiva yksilö puolestaan toimii tehokkaammin, on idearikas sekä halukas kehittämään työtään, kertovat Heiskanen ja Salo (2007, 31). Inspiroiva johtaja ymmärtää, että henkilöstön innostuneisuus johtaa lopulta asiakkaalle annettavaan hyötyyn. Heiskanen ja Salon (2007, 31) mukaan asiakkaalle henkilöstön hyvinvointi heijastuvat palveluhaluna ja laadukkaana työnä, jotka parantavat asiakastytyvääisyyttä. Tämä puolestaan säästää aikaa kun epäkohtiin ja laatu poikkeamiin ei jouduta puuttumaan. Virheisiin puuttumisen sijaan aika voidaan käyttää kehittämiseen ja innovointiin sekä uusien mahdollisuuksien rakentamiseen kiteyttävät Heiskanen ja Salo (2007, 31).

Tyypillistä useimmille viime vuosina parhaiten menestyneille yrityksille on se, että niissä on poikkeuksellisen hyvä johtaja, jota todellakin halutaan seurata. Henkilöstön lisäksi tällaisista johtajista on kiinnostunut myös media. Tällaisista johtajista kuten esimerkiksi Richard Bransonista, Warren Buffettista, Steve Jobsista ja Bill Gatesista löytyy kymmenittäin kirjoja ja heistä tehdään innokkaasti dokumentteja. ( Kilpinen 2008, 72.) Inspiroivia johtajia yhdistää usein se, että he ovat koko sielullaan ja mielellään mukana toteuttamassa jotakin suurempaa merkitystä, johon se todella uskovat. Ketään ei voi saada innostumaan sellaisesta asiasta, josta ei itse ole innostunut. Inspiroitunut ja innostunut johtaja taas puolestaan onnistuu monin kerroin helpommin tartuttamaan innostuksensa henkilöstöön.

Kilpisen (2008, 72) mukaan edellä mainitut henkilöt ovat henkilöitä, jotka ovat emotionaalisesti vaikuttavia ja inspiroivia ja heitä halutaan omasta tahdostaan seurata. Nykyaikainen inspiroiva johtava pystyy Kilpisen (2008, 188) mukaan vastaamaan myöntävästi seuraavaan kolmeen kysymykseen:

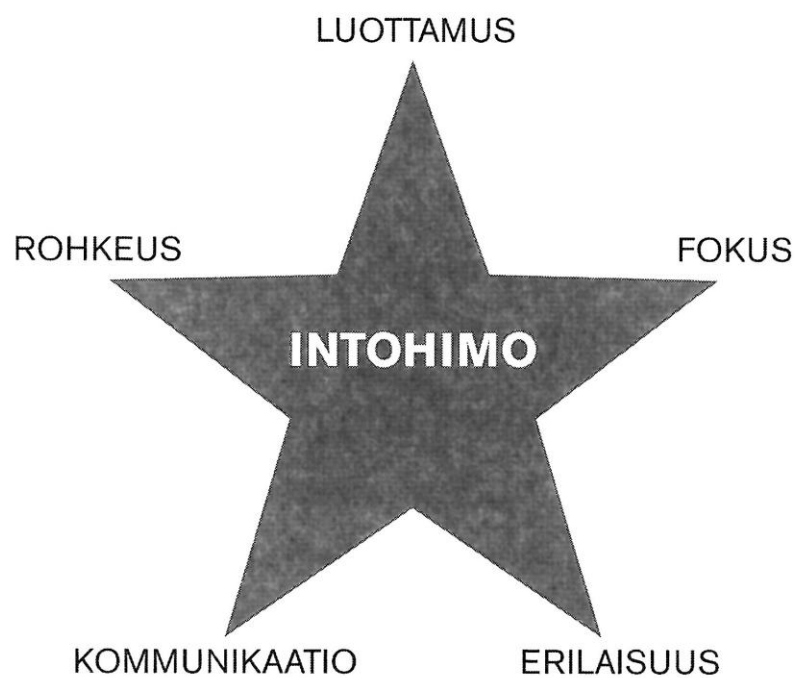
- Muuttuvatko ihmiset?
- Kasvatko ihmiset?
- Menestyvätkö ihmiset

Ihmiset saavat itsestään parasta irti vain, mikäli he ovat valmiita muutokselle. Hyvä johtaja tekee työssään enemmän kuin auttaa henkilöstöään selviytymään työssään. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan muuttumaan ihmisinä paremmaksi. Tärkein mittari hyvälle johtajalle on kuitenkin alaisten menestys. Hyvä johtaja pystyy mittaamaan onnistumistaan alaistensa menestyksellä, vaikka tällaista ulottuvuutta ei kovin monessa kannustinjärjestelmässä ole otettu huomioon. (Kilpinen 2008, 188.) Inspiroivan johtajan työn tulos on nähtävissä alaisten kehityksessä ja menestyksessä. Hyvä johtaja kertoo mihin suuntaan ollaan liikkumassa ja antaa työntekijöille työkalut joiden avulla tavoiteltuun pisteeseen päästään. Tärkeintä tavoiteltuun pisteeseen pääsemisessä on kuitenkin aito halu, jonka taitava johtaja pystyy sytyttämään alaisissaan.

Lienee totta, että mitään merkittävää ei ole koskaan saatu aikaan ilman intohimoa. Kilpinen (2008, 191) toteaaakin, että menestymisen kannalta tärkeää on intohimo ja asenne tehtävään. Kilpisen (2008, 191) mukaan ketään ei voi johtaa tai inspiroida, ellei ole itse inspiroitunut ja jollei ole hengessä mukana, ei voi sytyttää henkeä muihinkaan. Ihmiset haluavat seurata johtajia, jotka uskovat asiansa ja antavat intohimon näkyä omassa tekemisessä ja tavoitteissa (Kilpinen, 2008, 191). Inspiroiva johtaja osaa arvostaa alaisissaan intohimoa ja oppimisen taitoa. Hän pystyy ymmärtämään, että nämä ovat ne ominaisuudet joiden avulla yritykset kehittyvät ja menestyvät.

Intohimo ja tavoitteet ovat innostava tapa saada ihmiset mukaan elämään unelmaa, johon yrityksessä pyritään. Mikäli johtaja saa alaisensa inspiroitumaan, on yritys taas suuren askeleen lähempänä päämääräänsä. Kilpisen (2008, 190) mukaan hyvä ja inspiroiva johtaja rakentaa profiilinsa kuuden ominaisuuden kautta (kuvio 1). Tärkein näistä ominaisuuksista on intohimo, josta tekemisen on lähdettävä, jotta tulos olisi paras mahdollinen. Muita inspiroivan johtajan ominaisuuksia ovat Kilpisen (2008, 190) mukaan luottamus, fokus, erillaisuus, kommunikaatio ja rohkeus. Nämä ovat ominaisuuksia, joita ei voida luoda kontrolloimalla, vaan tukemalla työntekijöitä sekä heidän osaamistaan ja sen käyttämistä.





KUVIO 1. Johtajan johtotähti, jonka keskiössä vaikuttavimpana tekijänä on intohimo (Kilpinen 2008, 190).

### 3 LUOVA ORGANISAATIO

#### 3.1 Luovuus

Luovuus käsitetään usein ihmisen ominaisuudeksi tai kyvyksi luoda jotakin uutta. Usein ihmisillä on käsitys, että toiset ihmiset ovat luovempia kuin toiset. Monella käsitys itsestään saattaa olla sellainen, että itseään ei pidetä luovana ihmisenä. Tiensuun, Partasen & Aaltosen (2004, 70) mukaan on ilmeistä, että luovuus on osa ihmisluontoa, sillä ihmiset luovat uutta jatkuvasti. Hamelin (2007, 73) mukaan luovuus kuuluu jokaisen ihmisen valmiuksiin samalla tavalla kuin esimerkiksi älykkyys, musikaalisuus tai fyysinen koordinaatiokyky. Hamel (2007, 73) kertoo, että tällaisia valmiuksia ja kykyjä voidaan aina kehittää paremmiksi tai vahvistaa harjoittelemalla. Aaltion (2008, 46) mukaan luovuus on oleellinen osa ihmisten johtajuudessa, sillä se saattaa murtaa toimintaa vanhoista toimimattomista rajoista uusiin suuntiin.

Käsitys luovuuden puuttumisesta saattaa hyvin juontaa juurensa nyky maailman koulutusjärjestelmästä tai yrityskulttuurista. Pienestä pitäen on totuttu siihen, että esimerkiksi koulussa annetaan tehtäviä ja suoritteita, joiden tekemiseen ei välttämättä kovin usein vaadita luovuuden käyttöä ja innovointitaitoja. Samanlainen toiminta jatkuu usein myös työpaikoilla, joissa omaan työnkuvaansa ei aina ole mahdollista vaikuttaa, vaan työ tuntuu ikään kuin suoritteelta, johon luovuuden ja henkisen panoksen antaminen ei ole usein edes mahdollista. Silloin kun ihminen on pakotettu tekemään jotain, hän tekee sitä usein pienimmällä mahdollisella panoksella, mutta saadessaan antaa tekemiseen jotain omaansa, hän saattaa inspiroitua työstä ja kokea toteuttavansa itseään.

Jokin käsketty työ tuskin tuottanee kenellekään suurempaa iloa kuin sellainen työ, jonka on itse valinnut tehtäväkseen. Ihmisluonne on sellainen, että into on suurinta silloin kuin työntekoon liittyvät oma halu ja omaehtoisuus. (Hamel 2007, 245.) Omaehtoisuuteen ja omaan haluun taas puolestaan liittyy usein se, että tällöin ihminen kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, jossa hän pääsee

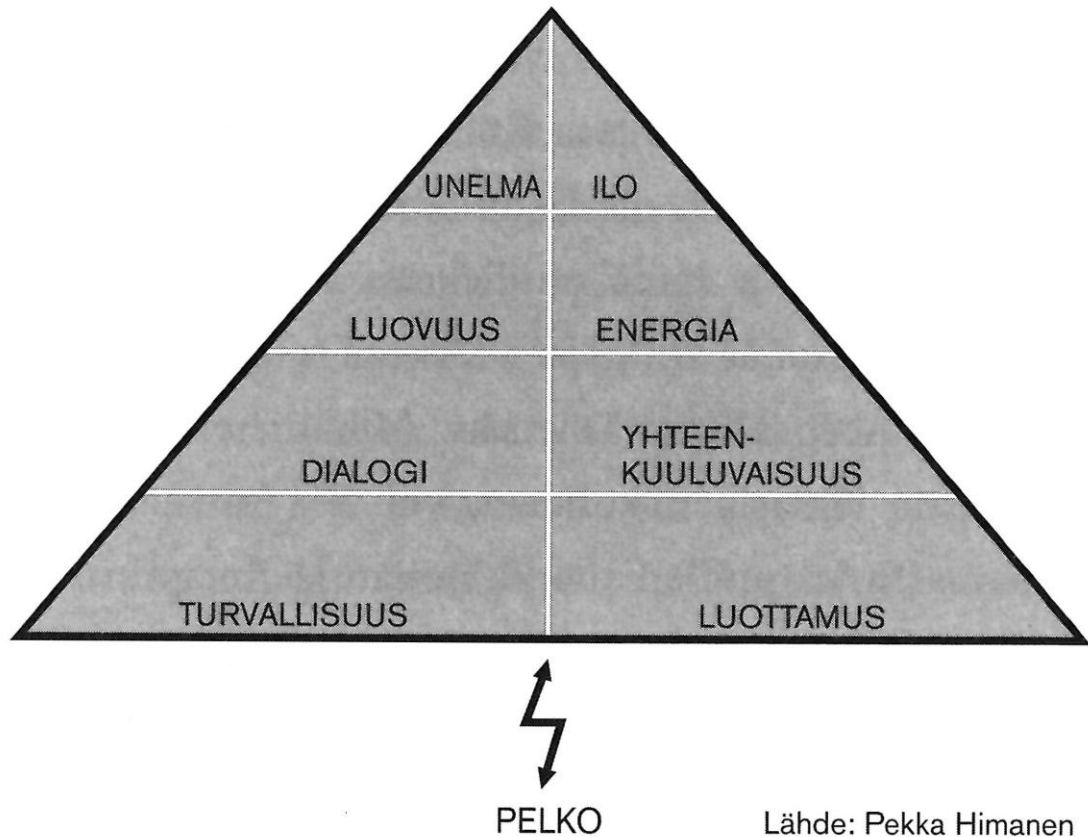
toteuttamaan omaan luomisviettiään ja vaikuttamaan itse omaan työskentelyynsä.

Luovuuden käyttö on ihmisen perusominaisuus, jonka tulisi antaa olla ihmisillä myös työskennellessä käytössä. Luovuus liitetään usein osaksi innovaatioita. Ideat ja luova innovointi ovat Heikkilän ja Heikkilän (2007, 150) mukaan raaka-ainetta innovoinnille. Avoimesta ja luovasta ideointiprosessista siirrytään innovatiivisuusprosessiin, joka tarkoittaa ideoiden muuntamista konkreettisiksi tuotteiksi tai ratkaisuksi (Heikkilä & Heikkilä 2004, 150). Luovuus on saanut aikaan monia uskomattomiakin keksintöjä, jotka ovat puolestaan johtaneet sellaisiin innovaatioihin, jotka ovat tuottaneet toisille yrityksille suuret summat voittoa. Vaikka vastaavanlaisia innovaatioita ei syntyisikään, auttaa luovuuden käyttäminen työntekijöitä nauttimaan työstään ja saamaan heidät tuntemaan omaehtoisuutta ja itsemääräämistä, joka puolestaan tekee hyvää myös yritykselle annettavalla työpanoksella.

### 3.2 Luova työyhteisö

Luovuuden mystifioinnin sijasta luovuus tulisi nähdä luonnollisena tapana ajatella ja osana toimivan työyhteisön arkea, eikä vain osana vuosittaista ideariihettä (Tiensuu ym. 2004, 71). Kuitenkin monissa yrityksissä luovuuteen turvaudutaan vain harvoissa tilanteissa, kun ratkaisua ei muutoin tunnu löytyvän. Kilpinen (2008, 80) esittää Himasen luoman mallin, jossa kuvataan tekijöitä, joita luovan ja rikastavan yhteisön tulee sisältää (kuviot 2). Kilpinen (2008, 80) kertoo luovuuden perustana olevan sen, että organisaation kulttuuri on rakennettu sekä keskinäisen luottamuksen että kunnioituksen varaan. Luottamus on mahdollistajana hyvän keskinäisen dialogin, vuorovaikutuksen ja rikastuttavan työyhteisön synnyssä (Kilpinen, 2008, 82). Mikäli yrityksessä ei ole dialogia, siellä ei silloin myöskään hyödynnetä luovuutta. Jos yrityksessä ei uskalleta kertoa tyhmiä ajatuksia, eikä siedetä epävarmuutta ja epäonnistumia, niin ei myöskään synny uusia ideoita eikä innovaatioita. (Kilpinen 2008, 82.)

## LUOVA TYÖYHTEISÖ



KUVIO 2. Ominaisuuudet, joiden varaan luova ja rikastava työyhteisö rakentuu (Kilpinen 2008, 80, Himanen mukaan).

Kilpisen (2008, 85) mukaan luovuus on erittäin energisoiva tila ja siksi aina tavoittelemisen arvoista. Luovaan työyhteisöön jaksaa herätä joka aamu aina uudesta, sillä ihminen väsy vähemmän kun saa luoda enemmän (Kilpinen 2008, 85). Luovuuden yläpuolella on kuitenkin vielä yksi asia, joka vie organisaatioita ja yrityksiä eteenpäin, nimittäin unelmat (Kilpinen 2008, 85). Mennäksemme eteenpäin, meillä tulee olla unelmia, sillä unelmat asettavat tavoitteita luovuudelle, joka synnyttää energiaa ja tämän vuoksi ihminen jaksaa olla inpiroitunut (Kilpinen 2008, 85). Aaltion (2008, 53) mukaan johtajat johtavat aina

unelmia, sekä omiaan että muiden. Yritys tarvitsee unelmia, sillä tavoitteet ja tulevaisuuden tahtotilat pitävät organisaation jatkuvassa liikkeessä ja pyrkimyksessä parempaan.

Kilpinen (2008, 86) toteaa, että organisaatio, jossa on hauskaa ja jossa ihmiset iloitsevat ja saavat käyttää mielikuvitustaan saavat aikaan paljon enemmän kuin organisaatiot, joissa ollaan otsa rypyssä, kiireisiä ja tärkeitä. Toki kiireiset ja tärkeät ihmiset saattavat saada omasta mielestään paljon aikaan, mutta luovan työyhteisön kannalta nämä asiat eivät usein ole niitä tärkeimpiä, vaan suoritteita, jotka eivät lisää organisaation luovuutta tai paranna työyhteisön ilmapiiriä. Yritykset, joissa halutaan auttaa ihmisiä oppimaan lisää ja käyttämään luovuuttaan, tekevät palveluksen itselleen, joka palvelee niitä tulevaisuudessa.

Kilpinen (2008, 86) kertoo, että onnellisuuden ja ilon tulisi olla osa yrityksen strategiaa ja arvoja, eikä sattumanvarainen lopputulos. Kilpisen (2008, 86) mukaan jopa naurusta huolehtiminen kuuluu johdon tehtäviin, sillä organisaation tuottavuus kasvaa onnellisuuden lisääntyessä. Tämä on periaatteessa helppo käsittää, sillä ihminen pyrkii luonnollisesti onnellisuuden tilaan. Onnellinen ihminen puolestaan kokee työssään merkitystä ja tämä taas kasvattaa sitoutumista ja motivaatiota. Ihminen on saatava rakastamaan työtään, jotta hän pystyy sitoutumaan siihen.

Tiensuun ym. (2004, 27) mukaan onnellisen ja luovan organisaation rakentaminen lähtee ihmisten hyvinvoinnista, mutta sen ei tarvitse muuttaa tavoitteen asettelua. Myös onnellisessa organisaatiossa tehdään töitä, mutta silti tavoitteena on yrityksen kilpailukyky ja menestyminen markkinoilla (Tiensuu ym. 2004, 27). Menestyminen ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen eivät missään nimessä sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen johtaa monesti yrityksen tuloksen ja työpanoksen parantumiseen. ”Tuottavuuden lisääminen ja huipputulokset edellyttävät työntekijöitä, jotka eivät ole vain töissä, vaan jotka tekevät töitä vastarakastuneen suurella sydämellä, viisivuotiaan innolla, taiteilijan luovuudella ja huippu-urheilijan motivaatiolla.” (Tiensuu ym. 2004, 27.)

Yritysten ongelmanratkaisukyky on paljon kiinni luovuuden käytöstä. Åhmanin (2011, 6) mukaan luovan ajattelun hyödyntäminen on organisaatioiden menestyksen kulmakivi. Luovuutta käytettäessä on pidettävä mielessä, että se vaatii ajatusten keskittämisen hetkeksi täysin muualle kuin työntekoon. Esimerkiksi Googlen periaate siitä, että osa työajasta voi olla jotain aivan muuta kuin normaalitöitä, toimii loppujen lopuksi organisaation eduksi. (Åhman 2011, 6.) Hyvänä esimerkkinä voidaan esittää Citibank Malesien tapaus, jossa monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä pystyttiin parantamaan 300 prosenttia vähentämällä ylhäältä alas –johtamista ja lisäämällä näin työntekijöiden luovuuden käyttöä kertoo Åhman (2011, 6). Luovuudella ja sen käytön sallimisella voidaan saada aikaan ällistyttäviä tuloksia, joten sen hyödyntämättömyys yrityksissä on todellinen sääli.

### 3.3 Luovuuden esteitä

Vaikka luovuuden korostaminen ja työntekijöiden potentiaalin johtaminen olisivat yksi avain luovaan ja innovatiiviseen työyhteisöön, näiden asioiden huomiointiin ottaminen ei useinkaan tule esille nykypäivän yrityskulttuurissa ja johtamisessa. Hamelin (2007, 78) mukaan nykypäivän organisaatioihin näkyy puolestaan liittyvän jotakin, joka kuluttaa ihmisen luontaista venyvyyttä, joustavuutta ja etenkin luovuutta. On kuin työpaikoilla olisi jokin tekijä, joka imee nämä ominaisuudet työntekijöistä heidän ollessaan töissä. Syyllisiä tällaiseen ovat Hamelin (2007, 78) mielestä kaikki yleiset kurinalaisuutta, taloudellista tehokkuutta, täsmällisyyttä ja rationaalista järjestystä painottavat liikkeenjohdolliset periaatteet.

Edellä mainitut periaatteet eivät Hamelin (2007, 78) mukaan anna arvoa esimerkiksi taiteellisuudelle, rohkeudelle, vauhdille, eivätkä eloisuudelle. Useimmat yritykset kykenevät luomaan ainoastaan osittain inhimillisiä työympäristöjä, koska niissä on vain osittaiset ja rajatut tilat niille kyvyille ja ominaisuuksille, jotka tekevät ihmisistä inhimillisiä. Tässä korjataan sellaista satoa, että maailmassa on liian monta organisaatiota, jotka toimivat paljon luontaisia edellytyksiään heikommin. (Hamel 2007, 78.) Nykyaikainen johto ei kiinnitä huomiota siihen, kuinka uusia innovaatioita ja menestyviä liikeideoita luodaan, vaan se on usein vali-

tettavasti keskittynyt kitkemään luovuuden ja henkilöstönsä innostuneisuuden. Tämä on erittäin huolestuttavaa, ottaen huomioon sen, että yrityksen on menestyäkseen kyettävä olemaan elinvoimainen, luova ja muuttumis- tai ainakin muokautumiskykyinen.

Kilpisen (2008, 77) mukaan keskeinen syy siihen, että yritysten arvomaailma on nykyisin niin vääristynyt, on kiire. Nykyaikana suorastaan palvotaan kiirettä. Koko ajan yritetään tehdä monta asiaa kerrallaan, minkä seurauksena enää mihinkään ei keskitytä kunnolla. Tämän lisäksi kiire saa aikaan voimakkaan riittämättömyyden tunteen. Kaiken kiireen keskellä olemme unohtaneet, että kiireen vastakohta on aikaansaavuus. (Kilpinen 2007, 77.) Kilpinen (2007, 78) toteaa kiireen olevan keskeinen ongelma suomalaiselle kansantaloudelle, sillä kiireen vuoksi ihmiset menettävät aikaansaavuutensa, luovuutensa ja jopa mielenterveytensä. Valitettavan usein yritykset keskittyvät toiminnassaan ainoastaan kustannustehokkuuteen. Tällainen ajattelumaailma saattaa saada helposti vallan varsinkin muutoksen keskellä, kun tarvittavia toimenpiteitä ei osata tai uskalleta tehdä.

Välillä on pysähdyttävä miettimään, sillä mitään mullistavaa ja uutta ei synny, jos aina vain yritetään tehdä samaa tehtävää nopeammin ja tehokkaammin (Muukkonen 2011, 55, Hussin mukaan). Kustannustehokkuuden painottaminen ja ylenpalttisen kiireen luominen haittaavat ratkaisevasti luovuuden käyttöä. Kiireessä ei ole mahdollisuutta ideoida ja keksiä uusia toimivampia ja nykyaikaisempia toimintamalleja, vaan on turvauduttava vanhoihin ja kenties toimimattomiin malleihin, jotka eivät vie työntekijää sen enempää kuin yritystäkään eteenpäin. Työn huokoistaminen eli vapaan ajan lisääminen työskentelyyn, sen sijaan auttaa ihmistä voimaan paremmin, kun hän kokee pystyvänsä jäsentämään omaa työtään, kertoo Muukkonen (2011, 55).

Kilpinen (2007, 78) muistuttaa, että ennen kuin aletaan liikaa ylistää laiskottelua ja joutilaisuutta luovuuden lähteenä, on hyvä muistaa, että myös ahkeruus on erittäin tärkeätä. Ilman ahkeruutta ei yleensä saada aikaan mitään kovin merkittävää, eikä ilman ahkeruutta synny suuria tekoja ja saavutuksia. Ahkeruutta ja kiirettä mietittäessä merkittävää on kuitenkin se, ovatko kiirettä synnyttävät työt

ahkeruuden arvoisia. Oikea ja merkittävä työnteko saattaa nykyään helposti jäädä kaiken muun kiireellisenä pidetyn kuten alituisen sähköposteihin vastaamisen tai puheluiden soittamisen varjoon. Tällöin työnteko on kiireistä ja alituisien välillä jopa turhien suoritteiden toimittamista. Työntekoa ei nykypäivänä osata aina keskittää oikeisiin ja eteenpäin vieviin asioihin, sillä asiat joihin keskittyminen menee, ovat yleensä kiire ja erilaiset vakiintuneet käytänteet, kuten esimerkiksi palaverit.

Toisinaan luovuuden edistämistä organisaatiossa eivät haittaa ainoastaan yksittäiset tekijät kuten kiire, tulokseen tuijottaminen, riskinoton vähyyys tai liika kontrolli ja yksilön luovuuden käytön minimoiminen. Toisinaan taustalla saattavat olla psykologiset rasitteet. Muutoksen ja luovuuden vastustajina saattavat yrityksessä Hamelin (2007, 75) mukaan olla erityistä tunnepääomaa yritykseen panostaneet kuten esimerkiksi perustajaosakkaat, joiden mielipiteitä ei muuteta helpolla, vaikka se saattaisi yrityksen edunmukaista ollakin. Esimerkiksi perustajaosakkaiden on vaikea ottaa huomioon sellaisia ideoita, jotka horjuttavat heidän omia liiketoimintamalliensa perustuksia, toteaa Hamel (2007, 75). On jokseenkin ymmärrettävää, että omien liiketoimintamallien kannattavuuteen halutaan uskoa, mutta on kuitenkin tunnistettava tilanne, jolloin totuttuihin menettelyihin on tehtävä muutos.

Tällaisia rasitteita ei Hamelin (2007, 75) mukaan osata monessakaan yrityksessä purkaa, vaan tietyt strategiset perusolettamukset säilyvät samoina jopa vuosikausia, vaikka maailma ja menetelmät muuttuvat. Tällaisista yrityksistä vain harvat rohkaisevat työntekijöitään innovaatioon ja vain harvoissa yrityksissä uskalletaan ryhtyä toimenpiteisiin strategian uudistamiseksi sillä tavalla, että totuttujen ajatusten tilalle saataisiin nykyaikaisia, uusia ja tuoreita ideoita. Tällaisten yritysten tulevaisuus tulee olemaan vaakalaudalla, sillä maailma vaatii muuntautumiskykyä, mikäli haluaa tuotteillaan ja palveluillaan vielä tulevaisuudessa olla tuottamassa arvoa asiakkaille. Asiakkaiden lähtemisen lisäksi tällaisten yritysten vaarana on Hamelin (2007, 75) mukaan se, että niiden nuoret työntekijät alkavat etsiä muilta työnantajilta mahdollisuutta luovuutensa ilmaisemiseen. Tämä ei ole lainkaan ihme, sillä nykyaika on todistanut, että tällaisia



luovuutta ja henkilöstöä arvostavia yrityksiä on jonkin verran olemassa ja yleensä nämä yritykset ovat juuri niitä, jotka ovat parhaiten menestyneet.

## 4 SITOUTUMINEN YRITYKSEEN

### 4.1 Henkilöstö ja sitoutuminen

Kauppinen (2009, 103) kuvailee sitoutumista rakkauspohjaiseksi tunteeksi. Sitoutuminen on ihastumista siihen, mitä tekee. Se on vapaaehtoista, eikä sitoutumaan voi pakottaa (Kauppinen 2009, 103). Kauppisen (2009, 104) mukaan ihminen ei voi sitoutua sellaiseen, mitä ei tiedä tai ei ymmärrä ja tämän vuoksi johtamisprosesseja mietittäessä on mietittävä, ovatko ymmärrysprosessit sellaisia, että ne tuottavat sitoutumista. Sitoutuminen johonkin lähtee aina ihmisen omasta halusta. Mikäli työntekijät halutaan saada sitoutumaan työpaikkaansa, on heidät saatava ihastumaan yritykseen ja mikäli työntekijät halutaan saada rakastamaan työtään, on heidät saatava innostumaan siitä. Ihmiset haluavat tehdä asioita, joita kohtaan he tuntevat intohimoa, eikä edes työskentely tee tähän asiaan poikkeusta.

Ihmisen kestmotivaation aikaansaamiseksi on synnyttävä sitoutuminen, ihmisen sisäinen kyky motivoida itseään, joka tarkoittaa sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämistä (Kauppinen 2002, 27). Koska sitoutuminen on rakkauspohjainen tunne ja rakastuminen vapaaehtoista, siihen ei voi käskää eikä komentaa ketään, kertoo Kauppinen (2002, 27). Yrityksen kannalta oleellista olisi kuitenkin saada henkilöstönsä innostettua niin, että he pysyisivät kokemaan kestmotivaatiota työssään.

Jos ihmiset eivät kuitenkaan ole sitoutuneita, on suunniteltava prosesseja, joissa heillä on mahdollisuus rakastua asiaan (Kauppinen 2002, 27). Ihminen saattaa muuttaa käsityksiään asioista, mutta se ei yleensä tapahdu itsestään. Johdon on osattava synnyttää positiivia mielikuvia työstä ja yrityksestä, jotta sen henkilöstöllä olisi aihetta rakastua. Työsuoritteet on suunniteltava siten, että ne antavat työntekijöille jonkin merkityksen. Koska työntekijät tekevät työn, merkityksellisintä on se, että heidän työnsä suunnitellaan siten, että he kokevat sen antoisaksi.

Ihmisellä on jatkuvassa muutoksessa tarve saada vakaata pohjaa jalkojensa alle ja voidakseen suunnitella tulevaisuutta ihminen tarvitsee joitakin lähtökoh-  
taolettamuksia. Ennen kuin ihminen voi todella laittaa itsensä likoon ja sitoutua  
asioihin aidosti, hänen täytyy luottaa peräseinään, josta hän ponnistaa. (Kaup-  
pinen 2002, 36.) Kauppisen (2002, 36) mukaan ihmisen motivaatio ja sitoutumi-  
nen alkavat merkittävästi heiketä siinä tilanteessa, jossa mielen valtaa epäily.  
Mikäli organisaation tarkoitusperistä ja toimintamalleista yrityksessä ei olla täy-  
sin perillä, on varsin luontevaa, että toiminta alkaa epäilyttää työntekijöitä, kun  
tekemiselle ei ole annettu selvää perustaa ja merkitystä. Kukaan ei halua tehdä  
tyhjänpäiväistä työtä, jonka merkitystä ei ymmärrä.

Työ on usein merkittävä osa identiteettiä ja toisissa äärimmäisissä tapauksissa  
se saattaa olla jopa tarkoitus elämälle, jotain jolle todella halutaan omistautua ja  
johon halutaan sitoutua. Valveutuneet nykyihmiset haluavat löytää unelmiensa  
työpaikan, jolle he voivat omistautua ja joka voi vastavuoroisesti myös tuottaa  
iloa heille. Aivan kuin ennen aviopuolison etsinnässä uskottiin joka vakalle löy-  
tyvän siihen kansi, hakee moni tänä päivänä työnantajaa, joka työpaikan lisäksi  
pystyy tarjoamaan myös sisältöä ja merkityksellisyyttä elämälle sekä lupaa-  
maan yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta, kuvailee Mair (2004, 144).

Henkilöstön sitoutuneisuus auttaa ja innostaa henkilöstöä, mutta siitä on myös  
yritykselle merkittäviä etuja. Sitoutumisen määrän ollessa korkea, organisaation  
jäsenet ovat ylpeitä kuuluessaan siihen, kertoo Sistonen (2008, 136). Tällöin  
yksilöt pyrkivät saavuttamaan organisaation tavoitteet ja ovat tarvittaessa val-  
miita venymään. Sitoutumisen ollessa puolestaan matala, organisaation jäsenet  
eivät ole lojaaleja sille. Tällöin organisaatiossa esiintyy usein ristiriitoja ja epä-  
luottamusta niin johtoa, esimiehiä ja työtovereita kohtaan. Organisaation jäsenet  
eivät ole tällöin myöskään ylpeitä ollessaan sen jäseniä. (Sistonen 2008, 136.)

Hamel (2007, 78) kertoo huolestuttavasta konsulttiyritys Towers Perrin vuonna  
2005 järjestämästä tutkimuksesta, johon osallistui kaikkiaan 86 000 suuryritys-  
ten työntekijää 16 maasta (Towers Perrin, *Winning Strategies for a Global  
Workplace: Executive Report*, 2006). Tutkimuksessa haluttiin muun muassa  
selvittää, missä määrin työntekijät kokivat olevansa henkisesti läsnä omassa

työnteossaan. Tutkimuksessa käytettiin yhdeksänosaista indeksitaulukkoa ja työntekijöiltä kysyttiin, missä määrin heille esitetyt väittämät (ks. liite 1) pitävät paikkansa (Hamel 2007, 78-79).

Yksilön suhtautumista työhönsä mitattiin laskemalla osallistujakohtaiset kokonaispistemäärät. Sitoutumisen tasoja oli tutkimuksessa kolme: voimakas, kohtalainen ja heikko. Tutkimuksen tulos osoitti, että vain 14 % työntekijöistä ympäri maailmaa on voimakkaasti sitoutuneita työhönsä. 24 % prosenttien sitoutuneisuus on puolestaan heikko ja jäljelle jäävä prosenttiosuus koostuu näiden kahden ääripään väliin sijoittuvista. Tutkimustulosten perusteella 85 % päivittäin työtekevästä antaa vähäisemmän työpanoksen kuin voisi antaa. (Hamel 2007, 79.) Hamelin (2007, 79) mukaan tällaiset tutkimustulokset luultavasti selittävät sen, minkä vuoksi niin monet organisaatiot tuntuvat olevan kokonaisuutena kykenemättömämpiä saamaan aikaan tuloksia kuin ne henkilöt, jotka työskentelevät samaisissa organisaatioissa.

Johtamisen haasteeksi on noussut paljolti kysymys siitä, kuinka voidaan tuottaa intohimoa ja täyttymystä työssä. Avain tähän ongelmaan on työn merkityksen sisäistäminen, sillä ihmiset pyrkivät toimimaan niin, että heidän elämällään ja teoillaan on jokin merkitys. (Liukkonen ym. 2006, 102.) Sitoutuminen sellaiseen, jonka merkityksen ymmärtää, on paljon suurempaa kuin sitoutuminen sellaiseen, jonka merkitys ja tarkoitus eivät ole selvillä. Johtajilla on oltava tiedossaan, mihin heidän tulee saada henkilöstönsä sitoutumaan, jotta sitoutuminen ja menestyminen olisivat mahdollisia. Tällaisia asioita, jotka kertovat paljon yrityksestä ja sen merkityksestä ovat esimerkiksi yrityksen perustarkoitus, yrityksen tavoite ja yrityksen arvot

#### 4.2 Tarkoituksijohdetut yritykset

”Eteenpäin vievä, kasvuun tähtäävä ja markkinoinnin kautta tapahtuva johtaminen edellyttää, että yrityksellä on jokin unelma, jota kohti se on kulkemassa.” (Kilpinen 2008, 35.) Kuten Kilpinen (2008, 35) asian ilmaisee, mikäli ihmiset käyttävät viikossa 50 tuntia johonkin, tarkoituksen tekemiseksi ei riitä, että yri-

tyksen kerrotaan vuosikertomuksessa olevan ”globaali dynaaminen ratkaisusoveltaja”, jonka tavoitteena on ”vähintään 5 prosentin tuotto pääomalle”. Harva ihminen kokee täyttymystä työssään toteuttaessaan edellä mainittua tavoitetta.

Jotta ihmiset ymmärtäisivät, miksi jossakin yrityksessä kannattaa olla töissä, sen pitää osata vasta, mihin se on menossa, miksi se on olemassa ja miksi se tulee menestymään, eli yrityksellä tulee olla selkeä missio, visio ja strategia. Aarnikoivu (2008, 11) toteaa mission, vision, strategian ja arvojen olevan johtamisen kivijalka, josta kaiken on lähdettävä. Hyppänen (2007, 42) kertoo, että menestyksellinen liiketoiminta perustuu pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja toisaalta myös jatkuvaan toimintaympäristön analysointiin. Menestyäkseen yrityksen tulee tietää minne se on matkalla, mutta tämän lisäksi se tarvitsee myös polun, jota pitkin kulkea sinne.

#### 4.2.1 Missio, yrityksen perustarkoitus

Toisin kuin yleisesti neuvotaan, maailman muuttumiseen ei pidä reagoida kysymällä ”Miten meidän tulisi muuttua?”, vaan kysymällä ”Mitä me edustamme ja miksi olemme olemassa?” Olemassaolon perustan ei tulisi koskaan muuttua. (Collins & Porras 2004, 13.) Menestyvillä ja kestäville yrityksillä on yleensä selkeässä tiedossa olemassaolonsa tarkoitus. Maailma muuttuu päivä päivältä, mutta yrityksen perustarkoitus eli missio pysyy samana. Missio antaa syyn siihen, miksi yrityksen olemassaoloa voidaan pitää oikeutettuna (Puohiniemi 2003, 29). Missio kertoo henkilöstölle sen, minkä vuoksi he loppujen lopuksi työskentelevät ja antavat suuren osan elämästään.

Nykypäivänä missioksi ei enää riitä osakkeenomistajien osakkeiden maksimaalinen arvonnousu. Kannattava ja kestävä yritys osaa löytää olemassaololleen tarkoituksen, joka palvelee yrityksen lisäksi myös sen työntekijöitä ja asiakkaita. Kilpinen kertoo, että nykyajan ihmiset eivät halua enää pitkään tehdä töitä yritykselle, jolla ei ole numeerisia tavoitteita suurempaa merkitystä. Ihmisten tarkoituksen kaipuu koskee myös työelämää. (Kilpinen 2008, 35.) Jotta työnteko

olisi työntekijälle mielekästä, on hänen saatava työlleen tarkoitus, jonka mission on määrä antaa. Mitä enemmän ihminen kokee tarkoitusta työssään, sitä enemmän hänellä on kestromotivaatiota ja sitoutumista (Kauppinen 2009, 8).

Missiolle ei ole olemassa päivämäärää, vaan se on ikuista niin kauan kunnes koko yrityksen tarkoitus muuttuu. Missio on kaikista pysyvin osa organisaation suunnittelukäsitteistöä. (Kauppinen 2009, 11.) Työntekijöiden on siis helppo ymmärtää työnsä tarkoitus ja tietää minkä asian vuoksi on työpanostaan yritykselle antamassa. Yrityksen perustarkoituksen tulisi olla osa suurempaa kokonaisuutta ja menestyvillä yrityksillä perustarkoitus antaa sen asiakkaille yleensä merkittävää arvoa. Tämä puolestaan antaa arvoa työntekijöille, joiden panos kasvaa asiakkaille annettavan arvon annossa.

#### 4.2.2 Visio, tahdon manifesti

Tahto on ihmisen sisäinen tila, joka luo hämmästyttävän paljon onnistumia. Visio on tahdon julistus kiteytettynä, joka tuodaan kaikkien tietoisuuteen (Kauppinen 2009, 12). Toisin kuin missiossa visiossa on aina päivämäärä. Visio on tavoite, jota kohti organisaatio etenee määrätietoisesti. Visio on kuva siitä, mihin yrityksessä pyritään tai millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla (Puohiniemi 2003, 29). Visio antaa kaikille organisaatiossa työskenteleville tavoitteen, joihin heidän työssään tulisi tähdätä. Vision on oltava sellainen, että jokainen pystyy ymmärtämään oman työnkuvansa tämän yhteisen tavoitteen kautta. Vision on annettava konkreettinen merkitys jokaisen henkilön työlle.

Organisaatiolla voi olla samanaikaisesti monia erilaisia ja eritasoisia rohkeita ja haasteellisia tavoitteita, mutta visiota varten tarvitaan aivan erityistä tavoitetta, joka koskee koko organisaatiota ja jonka saavuttamiseen menee 10–30 vuotta (Collins & Porras 2004, 330). Niin yksittäisillä ihmisillä kuin yrityksillä on usein tapana asettaa tavoitteensa mieluummin liian matalalle kuin liian korkealle. Tämä ei kuitenkaan ole motivoivin keino saavuttaa tavoitetta tai tavoitteita. Collin-  
sin ja Porrasin mukaan haasteellisen ja uskaliaan tavoitteen ei tule olla satapro-  
senttisen varmasti saavutettavissa, vaan sopiva toteutumistodennäköisyys on

noin 50–70 %. Organisaation on kuitenkin uskottava, että se joka tapauksessa pystyy saavuttamaan tavoitteen. (Collins & Porras 2004, 330.) Vision on oltava jotain sellaista, joka antaa työntekijöilleen tavoitteen, jota kohti omalla työpanoksellaan ja työsuoritteellaan pyritään.

”Vision tulee olla toimiakseen asenne, tunneankkuroitu ajatus, paradigma.” (Kauppinen 2009, 17.) Vision tulee olla selkeä, jotta se luo ihmisille yhtenäisen mielikuvan. Mitä selkeämpänä visio on ihmisten mielissä sitä helpompi sitä on toteuttaa. Liian usein johtajilla on käsitys, että lyhyt slogan on riittävä yrityksen visioksi (Kauppinen 2009, 16). Lyhyt ja toimimaton slogan ei kuitenkaan välttämättä aukea ihmisten mielissä toivotulla tavalla tai pahimmassa tapauksessa visio jää kokonaan ymmärtämättä. On selvää, että tällainen tavoite ei yleensä ole saavutettavissa. Hyvä ja toimiva visio saa ihmiset liikkeelle ja työskentelemään tavoitteen eteen.

#### 4.2.3 Strategian merkitys

Puohiniemen mukaan yrityksen strategia voidaan määritellä suunnitelmaksi, joka yhdistää organisaation tärkeimmät päämäärät, politiikat ja toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Strategia vastaa kysymykseen: kuinka pääsemme päämääriimme? (Puohiniemi 2003, 29.) Strategia ei siis ole yrityksen pysyvä elementti, vaan strategioita voi olla useita ja niiden tulee olla muunneltavissa vallitsevan tilanteen mukaan, jotta strategia olisi toimiva.

Jotta yrityksen tärkein voimavara eli sen työntekijät tietäisivät, mitä asioita heidän pitää tehdä, mihin suuntaan kehittää yrityksen toimintaa ja omaa toimintaansa, heidän tulee tietää mitä he yrityksessä tekevät eli heidän tulee tietää, kuinka he toteuttavat yrityksen strategiaa (Kilpinen 2008, 96). Työntekijöille on osattava kertoa sen lisäksi, että miksi he tekevät jotain, myös se, kuinka he sen tekevät. Yrityksen ja sen johdon on tarjottava henkilöstölleen parhaat mahdolliset puitteet työn tekemiseen, mikäli he haluavat työntekijöidensä olevan innostuneita ja sitoutuneita tekemään parhaansa yrityksen ja sen menestyksen

eteen. Johdon on annettava henkilöstölleen työkalut, joiden avulla tavoitteeseen päästään.

Strategia ei voi olla yrityksen tarkoin varjeltu salaisuus, vaan se tulee kertoa niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Strategia kiteyttää henkilökunnan syyn olla töissä ja asiakkaiden syyn ostaa yrityksen tuotetta. (Kilpinen 2003, 96.) Strategian perustana ovat visiotavoitteet. Mikäli tavoitteet ovat selkeät, on johdon helpompi tehdä perille vievät strategiset valinnat (Kauppinen 2009, 31). Johdon tulee siis kertoa strategiastaan avoimesti, jotta henkilöstö voisi sitoutua ja toteuttaa strategiaa.



## 5 YRITYKSEN ARVOMAAILMA

### 5.1 Mitä arvot ovat?

Arvoista kuulee usein puhuttavan arkielämässä. Jokaisella on elämässään arvoja, jotka ovat tärkeitä ja toimintaa ohjaavia. Ihmisen arvomaailma määrittelee esimerkiksi sen, mitä hän arvostaa elämässään ja millainen hän pohjimmiltaan on. Kuten ihmiset myös yritykset tarvitsevat arvoja ohjaamaan toimintaansa ja ennen kaikkea henkilöstöään. Puohiniemen (2003, 11) mukaan arvot ovat niitä, joihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa, joita ei pystytä ratkaisemaan kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole ohjeistettu. Arvojen tarkoitus on siis toimia niin sanottuina ohjenuorina, joita noudatettaessa henkilöstö pystyy tekemään ratkaisuja, jotka ovat yrityksen kannalta katsottu oikeiksi.

Jokaista yritystä ohjaavat jonkinlaiset arvot, haluttiinpa sitä tai ei. Arvojen ei tarvitse olla edes tietoisesti määriteltyjä, jotta ne ohjaisivat yrityksen toimintaa. (Puohiniemi 2003, 11.) Arvojen tiedostamattomuudesta huolimatta, yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla ja nämä tavat ovat usein seurausta yrityksen määrittelyistä tai määrittämättömistä arvoista. Arvot ovat yrityksen eettisen koodin manifesti ja ne kertovat siitä, mihin yrityksessä uskotaan. (Kauppinen 2002, 21). Yrityksessä esimerkiksi johtajan käyttäytyminen saattaa luoda käsityksiä siitä, millaisia arvoja yrityksessä tuetaan, vaikka johtaja ei tietoisesti tätä toiminnassaan korostaisi. Esimerkiksi kovin tulospainotteinen johtaja saattaa antaa alaisilleen ja kenties myös muille yrityksen sidosryhmille kuvan, että rahan takominen yrityksessä olisi yrityksen tärkein arvo, vaikka todellisuudessa määritellyt arvot eivät olisi tätä lähelläkään.

Arvot ovat usein yritysten julkista tietoa, joka jaetaan niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden kanssa. Yritysten arvoja on usein nähtävillä nettisivuilla tai arvoja saattaa nähdä kehystettyinä yritysten seiniä koristamassa. Valitettavan usein arvot jäävät tähän tarkoitukseen eli koristamaan yrityksen imagoa tai seiniä, eivätkä ne todellisuudessa pääse oikeuksiinsa yrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Yrityksen arvojen tulisi olla koko henkilöstön tiedossa, jotta henkilöstö

pystyy sitoutumaan ja toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Määritellyistä, mutta käyttöönottamattomista arvoista ei ole iloa sen enempää johdolle työkaluna kuin henkilöstöllekään.

Yritysten arvoja tarkasteltaessa ei voi välttyä huomaamasta arvojen samankaltaisuutta, vaikka kyseessä olisivat täysin erilaiset ja eri toimialalla toimivat yritykset. Arvot ovat usein melko pääpiirteisiä kuten esimerkiksi ”tasa-arvo” tai ”asiakaslähtöisyys”. Tämänkaltaiset arvot eivät vielä välttämättä aukene asiakkaille saati henkilöstölle, eikä tällaisten arvojen perimmäistä yrityksen kannalta oleellista tarkoitusta välttämättä ymmärretä. Esimerkiksi ”tasa-arvo” on lähtökohtaisesti arvo, jonka pitäisi olla itsestäänselvyys, jonka mukaan kaikkien odotetaan toimivan. Samoin jokaisen yrityksen on oltava ”asiakaslähtöinen”, jotta sillä olisi tiedossa menestykseäs tulevaisuus.

Puohiniemi (2003,14) kertoo, että yritysten arvojen samankaltaisuus saattaa osittain johtua matkimisesta. On melko ymmärrettävää, että menestyneiltä yrityksiltä halutaan ottaa oppia ja että paremmilta yrityksiltä haetaan vaikutteita itselleen, mutta arvojen kohdalla tämä matkiminen ei ole toimiva ratkaisu. Yrityksen arvot ovat aina olemassa, eikä niitä keksitä (Puohiniemi 2003, 35). Tämän vuoksi arvojen matkiminen tai keksiminen ei ole varteenotettava ratkaisu. Sen sijaan arvojen etsiminen omasta organisaatiosta voi tapahtua esimerkiksi katsauksella historiaan tai keskustelemalla, toteaa Puohiniemi (2003, 35).

Arvojen tulisi olla tunteita herättäviä. Mitä enemmän tunnetta on mukana, sitä pysyvämmästä asenteesta on kysymys (Kauppinen 2002, 63). Tunteet ovat ihmisiä liikuttavia tekijöitä, jotka saavat ihmiset toiminaan tietyillä tavoilla. Tunnuside arvoihin lisää halua toteuttaa arvoja ja toimia niiden mukaisesti. Ihmiset kaipaavat tekemälleen työlleen tarkoitusta ja tunneladatut arvot toimivat usein hyvinä motivoijina ja tarkoituksen täyttäjinä.

Innostavat ja työlle suuremman tarkoituksen antavat arvot ovat suuri ja vaikuttava osa henkilöstön sitoutumiseen, mikäli arvot osataan määrittää ja jalkauttaa oikein. Lisäksi ne selkeyttävät henkilöstön kuvaa siitä, kuinka organisaatiossa

tulisi toimia. Arvot ovat pysyvä osa yrityksen identiteettiä ja niiden olemassa oloon on pystyttävä luottamaan muunakin kuin hienoina sanoina.

## 5.2 Yrityksen arvojen määrittäminen

Useimmat yritykset ovat määritelleet itselleen arvot. Arvojen tarkoituksena on siis auttaa yrityksiä tekemään oikeita ratkaisuja ja ohjata oikeaan suuntaan valintatilanteissa. Arvojen tarkoituksena on myös antaa ohjeistuksia työntekijälle siitä, kuinka hänen pitäisi toimia eri tilanteissa. Yrityksen arvojen mukaisen toiminnan tulisi olla kaikessa organisaation ja sen työntekijöiden toiminnassa tärkeimpinä ohjaajina. Selkeästi määritetyt ja ymmärrettävät arvot lisäävät henkilöstön ymmärrystä yritystä ja sen toimintaa kohtaan sekä parhaassa tapauksessa sitovat työntekijän työn suurempaan kokonaisuuteen.

Yrityksessä voi vallita samanaikaisesti useita arvoja, joita kaikkia ei arvoiksi haluttaisi. Aina arvot eivät siis ole yrityksen tahtotilan mukaisia saati vastaa yrityksessä vallitsevaa todellisuutta. Näistä syistä arvoista ja arvojohtamisesta kiinnostuneen yrityksen on löydettävä oman yrityskulttuurinsa ytimessä olevat arvot ja tehtävä ne kaikessa toiminnassaan näkyviksi. (Puohiniemi 2003, 36.) Ei-toivottujen arvojen tunnistaminen on myös tärkeää, jotta tällaiset arvot eivät pääsisi yrityksen yleisiksi ohjenuoriksi. Kun ei-toivotut arvot löydetään, voidaan alkaa miettimään, mitä niiden olemassa ololle tulisi tehdä tai kuinka tällaisista arvoista voidaan päästä yrityksessä eroon.

Arvoja on aikojen saatossa määritelty lukuisen eri tavoin. Ääripäässä toimitusjohtaja on saattanut miettiä arvot itsekseen ja sen jälkeen ilmoittanut kuitenkin koko organisaatiota koskevat arvot henkilöstölle kysymättä heidän mielipidettään. Yltiöpaisesta demokratiasta puolestaan kertovat ne esimerkit, joissa koko yrityksen henkilöstö laitetaan ideoimaan arvoja (Puohimieni 2003, 40). Puohiniemi antaa esimerkin myös välimaastoissa tapahtuvasta arvojenmäärittämisestä, kuten johtoryhmässä käydystä keskustelusta ja konsultin apuna käyttämisestä arvoprosessin ohjaamisessa. Arvolistan laatijasta tai laatijoista huolimatta, on

tärkeää huolehtia arvolistan kattavuudesta ja käsitteellisestä selkeydestä (Puohiniemi 2003, 41).

Kauppinen (2002, 157) on sitä mieltä, että arvovalinnat niin kuin organisaation suuntaviivat yleensäkin, kuuluvat johdolle. Kauppisen (2002, 157) mukaan yrityksen arvojen määrittämisen tulisi lähteä neljästä lähteestä (ks. liite 2) joita ovat:

- ihanteet
- normit
- uskomukset
- haasteet.

Ihanteisiin vaikuttavat eettinen ja moraalinen perintö. Ihanteet kertovat, mikä on yritykselle tärkeää ja tavoittelemisen arvoista. Yhteiskunta on säättänyt esimerkiksi joukon sääntöjä ja lakeja, joilla pyritään vaikuttamaan sen jäsentensä käyttäytymiseen ja nämä säädökset on hyvä ottaa huomioon. Uskomukset puolestaan vaikuttavat organisaation ja sen sidosryhmien arvostuksiin voimakkaasti. Näiden lisäksi erittäin keskeisenä tekijänä arvoihin tulisi vaikuttaa haasteiden, joita organisaatio kohtaa toteuttaessaan omaa rooliaan toimintaympäristössään. (Kauppinen 2002, 157.)

Kauppinen (2002, 157) toteaa, että ainoastaan olemassa olevat arvot ovat olemassa ja että tavoitearvot ovat tavoitteita, eivätkä tämän päivän todellisuutta. Arvot ovat siis lähtöisin olemassa olevista asioista. Arvojen tulisi palvella koko organisaatiota ja tarjota sille suuntaviivoja, joiden mukaan toiminta ja työnteko organisoidaan. Yrityksen määrittelemien arvojen ei tule olla jokaisen työntekijän omia arvoja, eikä näin voida olettaa käyvän. Tärkeintä on kuitenkin, että työntekijä pystyy sitoutumaan työssään yrityksen yhteisiin arvoihin ja toimimaan niiden mukaisesti. Innostavat ja koko organisaatiota koskevat arvot lisäävät henkilöstön sitoutumista vallitseviin arvoihin.

### 5.3 Arvojen edistäminen

Harmittavan usein yritykset kuvittelevat, että arvojen määrittelyn jälkeen niiden julkistaminen on riittävä pääte arvoprosessille. Näin ei kuitenkaan ole. Määritellyt arvot on saatava jalkautettua siten, että ne näkyvät organisaation kaikessa jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä on haastava toimenpide, joka vaatii työskentelyä johdolta sekä vastaanottavaisuutta henkilöstöltä.

Yrityksen arvot aistitaan yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja vastaavasti yrityksen ulkopuolelta katsottaessa ne havaitaan yrityskuvana (Puohiniemi 2003, 177). Mikäli yrityksessä työskentelevät ja siellä asioivat ihmiset eivät kykene aistimaan, millaiset arvot ja intressit ohjaavat kyseistä yritystä, voidaan kysyä, onko yritys tehnyt asian itselleen selväksi, toteaa Puohiniemi (2003, 186). Tällaisessa tilanteessa, jossa arvot eivät näy eivätkä ole osa jokapäiväistä toimintaa, niiden jalkauttaminen ei ole onnistunut, eikä arvoja ole sisäistetty. Kyse voi olla esimerkiksi arvojen epäselvyydestä tai arvojen sopimattomuudesta koko organisaatioon.

Kauppinen (2002, 169) esittelee arvojen jalkauttamiseen neljä tärkeintä erilaista vaihetta ja keinoa (ks. liite 2), jotka ovat:

- arvojen sisällön määrittäminen
- credo eli arvojen kiteyttäminen organisaation uskomuksiksi
- keskitetyt päätökset arvojen viemiseksi käytäntöön
- esimerkillinen esimiestoiminta

Arvojen sisällön määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää, mikäli ei haluta joutua siihen tilanteeseen, että arvot ovat vain kaunista sanahelinää. Arvojen sisältö on hyvä määrittää ja tehdä selväksi henkilöille, joita yrityksen arvot koskettavat eli erityisesti henkilöstölle. Mikäli jonkin yrityksen arvoksi olisi määritetty esimerkiksi rohkeus, on määriteltävä, mitä rohkeus merkitsee yrityksessä ja mitä se merkitsee myös työntekijän työnkuvassa, jotta hän kykenee toteuttamaan arvoa ja sitoutumaan siihen.

Arvot on hyvä saada muutettua organisaation uskomuksiksi. Tämän voi tehdä esimerkiksi credon (ks. liite 3) muodossa. Kauppinen (2002, 170) kuvailee credoa yhteenvedoksi organisaation keskeisistä uskomuksista, jotka ovat yhteisöä koossa pitävä voima. Kauppisen mukaan arvot saavat credossa voimakkaan julistuksellisen muodon siitä, mihin yrityksessä uskotaan. Credossa tulee esille myös arvolähtöiset toimintapoliittiset linjavedot ja keskeinen strategioiden sisältö (Kauppinen 2002, 171).

Arvojen käytäntöön viennin design on päätettävä, jotta arvot saadaan otettua käytäntöön. Yksi vaihtoehto käytäntöön vientiin on arvodialogi. Arvodialogi viehdään organisaatioon niin, että esimiehet johtavat keskusteluprosessia, näin arvot saavat toiminnon, tiimin ja lopulta yksilön roolin mukaisen tulkinnan. (Kauppinen 2002, 174.) Kauppisen (2002, 174) mukaan keskustelussa tulee ilmetä vastaukset kysymyksiin, mitä pitää tehdä ja kuinka pitää toimia, jotta arvot saavat roolitettun visio- ja strategiakytkentäisen sisältönsä. Onnistuneen keskustelun tuloksena on se, että arvot saadaan kiteytettyä arkipäivän toiminnoiksi ja henkilöstö ymmärtää arvojen roolin oman työnsä kannalta.

Arvojen jalkauttamisessa suuressa roolissa on myös esimiesten toiminta. Esimiesten on kyettävä toiminaan määritettyjen arvojen mukaisesti kaikissa päätöksissään ja toiminnassaan, jotta he eivät veisi pohjaa arvoilta. Arvojohtamista on vaikea saada käytäntöön ilman näkyvää ja sitoutunutta esimerkkiä toteaa Kauppinen (2002, 176). Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää, että johto tekee itselleen selväksi, mitä arvojohtaminen todellisuudessa tarkoittaa toimintana ja käyttäytymisenä (Kauppinen 2002,176).

#### 5.4 Arvojohtaminen

Kuten Puohiniemi (2003, 207) toteaa, ei arvojen etsimisessä ole mieltä, mikäli niistä tehdään vain kotisivujen koristeita. Yrityksen arvojen määrittämisprosessin tulisi aina johtaa siihen, että arvoista tehdään totta myös käytännössä. Arvojohtamisen tarkoituksena on huolehtia siitä, että yrityksen arvot ovat osa organisaation arkea ja kaikkea toimintaa. Aito arvojohtaminen vaatii Puohiniemen

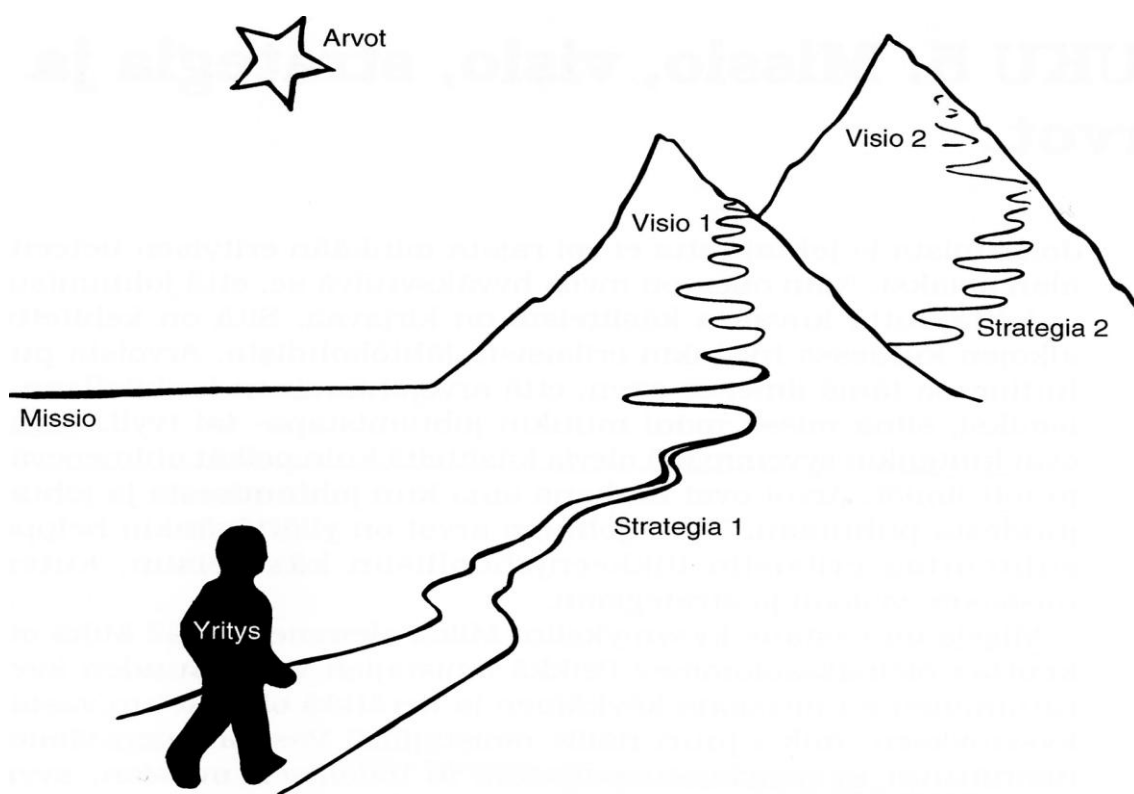
(2003, 193) mukaan usein suuria muutoksia yrityksen toimintavoissa ja vaatii usein sekä johtajaa että hänen alaisiaan tarkistamaan omaa ihmiskäsitystään.

Arvojohtaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan johtajan tehtävä, vaan se vaatii mukaan myös johdettavilta paljon itsensä johtamista. Arvojohtamisen yksi oleellinen piirre on se, että arvot antavat kenelle tahansa yrityksessä toimivalla tilaisuuden puhua ja puuttua arvo-ongelmiin. (Puohiniemi 2003, 193.) Näin ollen arvojohtamisen onnistuminen vaatii koko organisaation tukea ja kiinnostusta olla mukana rakentamassa johtajuutta, jonka päätekijänä toimivat organisaation arvot.

Arvojohtaminen muuttaa yrityskulttuuria ja kasvattaa uusia taitoja esimiehissä. On oleellista ymmärtää, että arvojohtaminen ei ole erillinen ilmiö organisaatiossa, vaan se kytkeytyy koko johtamiseen. (Kauppinen 2002, 185.) Kauppinen (2002, 185) kertoo, että arvojohtaminen saa ihmiset mukaan johtamiseen tarkoituksella ja sydämellä. Kauppinen (2002, 185) mukaan arvojohtaminen luo uudenlaisen sitoutumisen ja kestmotivaation, joka on usein koetuksella kun organisaatiossa tehdään muutoksia.

Ihmisten käytökseen vaikuttavat usein heidän arvonsa. Arvot toimivat motiiveina niin ihmisillä kuin yrityksilläkin. Arvojohtaminen antaa tarkoituksen työntekijöiden työpanokselle, joka arvojen ansiosta saadaan sidostettua suurempaan kokonaisuuteen. Arvojohtaminen käytännössä on tavoite, johon koko arvoprosessissa tulisi pyrkiä. Arvojohtajuus ei ole kuitenkaan helpoin tapa johtaa ja se saattaa saada johtajat ja muun henkilöstön miettimään useaan otteeseen myös omaa arvomaailmaansa. Arvojohtaminen on kuitenkin onnistuessaan sellainen johtamisen muoto, joka varmistaa sen, että yritys liikkuu oikeaan suuntaan valinnoillaan ja toiminnallaan, joissa kaikissa ilmenee yrityksen ja organisaation yhteiset arvot.

Johtamisessa mission, vision, strategian ja arvot voi sitouttaa toisiinsa ja ne voidaan nähdä kokonaisuutena ja ikään kuin yrityksen matkana (kuvio 3). Missio on perusta, jolla yritys kulkee, visiot puolestaan tavoitteita, joita kohti yritys tekee matkaansa ja strategiat polkuja, joita pitkin kulkemalla saavutetaan tavoitteet. Kaikkea tällä matkalla ovat ohjaamassa yrityksen arvot, jotka auttavat tekemään yrityksen arvomaailmaa tukevia ratkaisuja (Puohiniemi 2003, 30).



KUVIO 3. Missio, visiot, strategiat ja arvot ohjaamassa yritystä oikeaan suuntaan (Puohiniemi 2003, 30).



## 6 YKSILÖN MOTIVOINTI

### 6.1 Mitä on motivaatio?

Liukkosen ym. (2006, 11) mukaan motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö kuten työpaikka. ”Psykologiassa perinteinen käsitys motivaatiosta on ollut vaikutinjärjestelmä, joka puolestaan jakaantuu yksittäisiin motiiveihin.” (Liukkonen ym. 2006, 11, Atkinsonin, Atkinsonin, Smithin & Benin 2000 mukaan.)

Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan ja kuvataan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita (Liukkonen ym. 2006, 11-12). Tällaiset vaikuttimet eli toiminnan ärsykkeet, heijastuvat ihmisen käyttäytymiseen hänen osallistuessaan tavoitteelliseen toimintaan, jossa häntä arvioidaan ulkopuolelta tai jossa yritetään saavuttaa jokin standardi tai normi (Liukkonen ym. 2006, 12). Tällaisia tilanteita voivat Liukkosen ym. (2006, 12) mukaan olla esimerkiksi työhön liittyvät tehtävät ja tilanteet.

Perusoletuksena on, että ihminen on itse vastuussa toimintansa tuloksesta ja että tehtävä koetaan enemmän tai vähemmän haasteellisenä. Tällainen tehtävä käynnistää motivaatioprosessin, jonka tuloksena ovat hyvät tai huonot suoritukset työtehtävässä. (Liukkonen ym. 2006, 12, Banduran 1986 & Muchinskyn 2000 mukaan.)

Motivaatiota tarkasteltaessa peruskysymyksenä on aina ”miksi?”. Esimerkiksi miksi osallistutaan johonkin toimintaan tai miksi valitaan nykyinen työpaikka. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa esimerkiksi toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja suoritukseen. (Liukkonen ym. 2006, 12.) Tämä tarkoittaa siis esimerkiksi sitä, että voimakkaan motivaation omaava työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin (Liukkonen ym. 2006, 12, Decin & Ryanin 1985 mukaan).

## 6.2 Keinoja motivaation edistämiseen

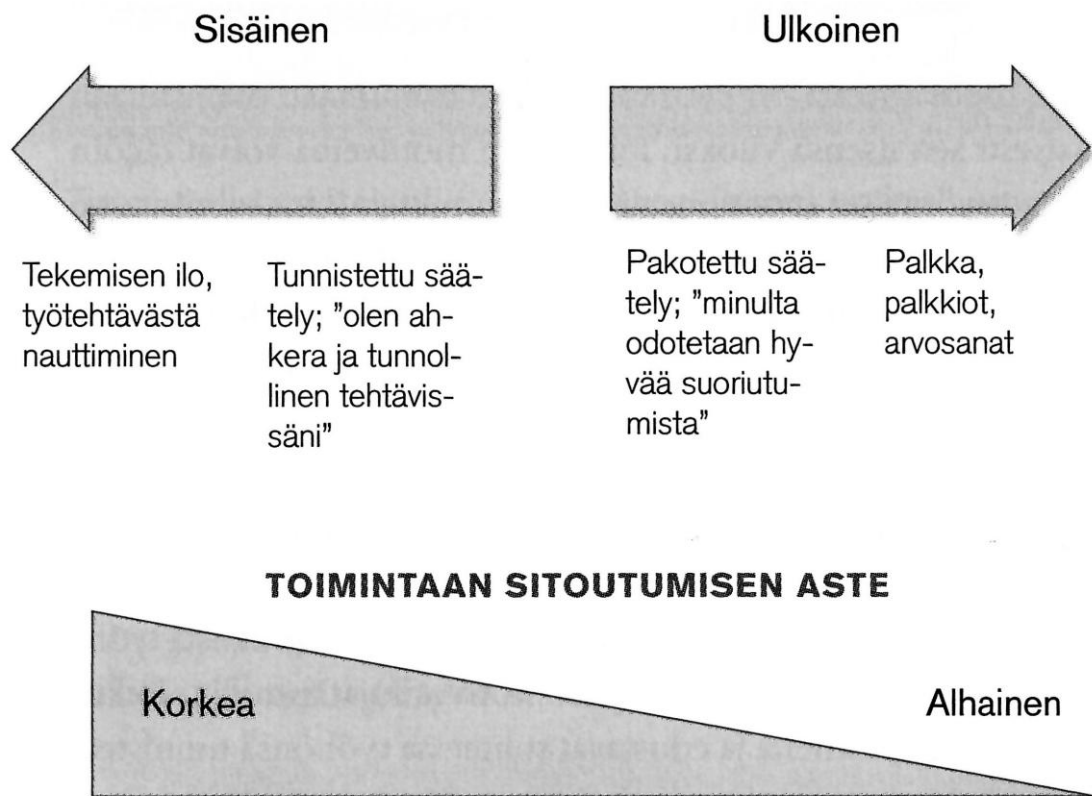
### 6.2.1 Yksilön sisäinen motivaatio

”Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta.” (Liukkonen ym. 2006, 28.) Sisäinen motivaatio saa ihmisen tekemään suoritteita sen takia, että niiden tekeminen itsessään tuottaa yksilölle nautintoa. Sisäisen motivaation vastakohta ulkoinen motivaatio puolestaan on sellaista, jossa sytykkeinä ovat palkkiot ja rangaistuksen välttäminen (Liukkonen ym. 2006, 28). Tutkimukset ovat Liukkonen ym. (2006, 28) mukaan osoittaneet sen, että sisäinen motivaatio on voimakkaasti yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun vastaavasti ulkoinen motivaatio tai motivaation puuttuminen kokonaan ovat kielteisesti yhteydessä mainittuihin tekijöihin.

Yrityksien etujen mukaista olisi pyrkiä antamaan henkilöstölleen työtehtäviä, jotka synnyttävät työntekijöissä sisäistä motivaatiota, sillä silloin syntyy mitä luultavimmin myönteisiä tunteita ja ajatusmalleja, jotka lisäävät innostusta ja sitoutumista (kuvio 4). Liukkonen ym. (2006, 98) mukaan työntekijät menevät mahdollisuuksien mukaan sinne, missä he voivat kehittää taitojaan ja missä työ itsessään on palkitsevaa. Kyvykkäillä työntekijöillä on nykyään enemmän valinnan vapauksia ja he osaavat käyttää työmarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia aktiivisesti hyväkseen (Liukkonen ym. 2006, 98). Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että mikäli yritykset haluavat pitää parhaat työntekijät itsellään on työn ja johtajuuden oltava sellaista, että se täyttää henkilöstön odotukset ja tarpeet.

Ulkoisen motivaation synnyttämiseen on helppo keksiä sitä edesauttavia tekijöitä. Esimerkiksi erilaiset bonusjärjestelmät, provisiopalkkaus ja rangaistukset saattavat lisätä ulkoista motivaatiota työtä kohtaan. Tämä motivaatio on kuitenkin vain hetkellistä, eikä saa aikaa sitoutumista työtehtävään ja yritykseen (kuvio 4). Mikäli työntekijät halutaan pitää mahdollisimman kauan yrityksessä ja mikäli heidän halutaan sitoutuvan ja tuntevan inhoimoon, on saatava aikaiseksi sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Liukkonen ym. (2006, 102) kertovat avaimen työn tuottamaan intohimoon olevan työn merkityksen sisäistäminen.

Johtajien on Liukkonen ym. (2006, 102) mukaan autettava työntekijöitä löytämään ja kokemaan työn merkitys. Koska ihmiset pyrkivät toimimaan siten, että heidän teoillaan olisi jokin merkitys, on myös työnteon kyettävä tarjoamaan sellainen. Kuten aiemmin todettu puhuminen voitoista ja markkinaosuuksista ei Liukkonenkaan ym. (2006, 102) mukaan riitä innostamaan henkilöstöä työsäään. Henkilöstö tarvitsee merkitystä työlleen ja sellaisia arvoja, joita se pitää niin arvokkaina, että niiden eteen halutaan todella sitoutua ja panostaa täysillä (Liukkonen ym. 2006, 102).



KUVIO 4. Sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus toimintaan sitoutumisen asteeseen (Liukkonen ym. 2006, 88).

## 6.2.2 Pätevyyden tukeminen

Ihminen kokee silloin kyvykkyyttä työssään, kun hän suoriutuu tehtävistään hyvin ja saavuttaa tai jopa ylittää työtulokselle asetetut rajat tai standardit. Tällöin ihminen tuntee myös ylpeyttä tuotteesta palvelusta tai muusta työsuorituksesta. Alhainen kyvykkyyden tunne voi puolestaan syntyä, jos työtä ei yksinkertaisesti arvosteta tai siitä ei välitetä. Tällöin ei myöskään nähdä syytä panostaa työtehtäviin. (Liukkonen ym. 2006, 123.)

Biologisen evoluution myötä ihmiselle on rakentunut pätevyysmotivaatio. On huomattavissa, että jo pienet lapset nauttivat siitä, kun he oppivat uusia taitoja. He jaksavat harjoitella tiettyjen tehtävien tekemistä ainoastaan ilosta suoriutua hyvin. (Liukkonen ym. 2006, 124, Whiten 1959 mukaan.) Tällaisissa tilanteissa uuden oppiminen ja tehtävistä hyvin suoriutuminen on sisäisesti palkitsevaa ja nostaa sisäisen motivaation määrää.

Positiivisen palautteen saaminen innostaa jatkamaan työntekoa. Ihminen tuntee iloa ja tyydytystä kokiessaan kyvykkyyttä. Mikäli tehdään työtä, jonka uskotaan olevan yhteiskunnallisesti tärkeää, kokevat ihmiset toteuttavansa merkityksellistä missiota ja silloin kun tehtävä on arvojen tasolla merkittävä, se tuottaa voimakkaan kyvykkyyden tunteen. (Liukkonen ym. 2006, 124.) Tehdessään itselleen merkityksellistä ja omia kykyjään vastaavaa työtä ihminen pystyy nauttimaan taidoistaan ja tiedostaessaan työnsä merkityksen se lisää vielä entisestään kyvykkyyden tunnetta.

”Koettu pätevyys tarkoittaa käsitystä, joka henkilöllä on omista kyvyistään tietyllä elämäalueella” (Liukkonen ym. 2006, 125, Harterin 1991 mukaan.) Tietyillä kyvykkyyden alueilla on yksilölle suuri merkitys koko itsearvostuksen kannalta. Tällaisia pätevyysalueita voivat olla esimerkiksi koettu sosiaalinen, fyysinen, akateeminen ja emotionaalinen kyvykkyyks. Myös työ voidaan nähdä yhtenä suurena pätevyysalueena, jolla on vaikutusta yksilön hyvinvointiin. (Liukkonen ym. 2006, 125.)

Yksilön työmotivaation sekä yleisen hyvinvoinnin ja kyvykkyyden tunteen kannalta työllä on suuri merkitys. Työntekijöillä on oltava käsitys siitä, että heidän työpanoksensa on koko yrityksen ja sen liiketoiminnan kannalta merkityksellinen, jotta he kykenevät tuntemaan merkityksellisyyttä omassa työssään. Vaikka sanallisen palautteen antaminen tehdystä työstä on tärkeää, niin motivaation kannalta on oleellista, että johto näyttää mieluummin toiminnalla kuin sanoilla työntekijän olevan arvostettu riippumatta työtehtävästään yrityksessä, toteavat Liukkonen ym. (2006, 126).

Mikäli työntekijöiden halutaan olevan motivoituneita ja viihtyvän työssään, heihin on suhtauduttava myönteisesti ja pätevyyttä tukien. Petersin ja Watermanin (2007, 93) mukaan suurin osa organisaatioista suhtautuu kuitenkin työntekijöihinsä negatiivisesti. Yritykset saattavat haukkua työntekijöitä huonoista suorituksista, rangaista pienistäkin epäonnistumisista, vaikka riskien ottoa vaaditaan. Toisaalta yritykset tukahduttavat työntekijöiden innon, vaikka heiltä odotetaan innovaatioita. (Peters & Waterman 2007, 93.)

Ihmisten kannustamiseen riittäisi kuitenkin jo positiivisten mielikuvien luominen heistä itsestään ja heidän työstään. Åhman (2011, 6) kertoo Harvardissa tehdyistä kokeista, joissa 80-vuotiaita pyydettiin kuvittelemaan heidän olevan 60-vuotiaita. Kokeissa heitä myös kohdeltiin 60-vuotiaina. Seurauksena tästä tutkittavien muisti ja näkö paranivat mitatusti, he pystyivät kävelemään nopeammin ja heidän arvioitiin näyttävän nuoremmilta (Åhman 2011, 6). Työtä ja motivaatiota pystyttäisiin parantamaan jo ainoastaan positiivisilla mielikuvilla johdon suunnalta, jotka tukisivat työntekijöiden pätevyyttä ja myönteistä mielikuvaa itsestään.

### 6.2.3 Itsemääräämisen edistäminen

Useimmat johtajat ovat nykyään hyvin myöntyväisiä sen suhteen, että aloitteellisuus, luovuus ja intohimo ovat hyviä asioita. Johtajat ovat kuitenkin usein koulutettuja päällikkötehtäviin ja heille maksetaan hallinto- ja valvontatehtävistä. Nykypäivän arvokkaimpien työntekijöiden ominaispiirteet eivät kuitenkaan ole

riippuvaisia esimiehien toiminnasta, valvonnasta eivätkä hallinnosta. (Hamel 2007, 82.) Hamelin (2007, 82) mukaan liikkeenjohdolla voidaan saada työntekijät tottelevaisemmiksi ja huolellisimmiksi, mutta luovuutta ja sitoutuneisuutta niillä ei voida lisätä.

Hamel (2007, 83) toteaa, että useimmat ihmiset eivät innostu esimiehen heille sanelemasta tehtävästä, mutta jos taas tehtävä löydetään itse, se kiinnostaa paljon enemmän. Hamel (2007, 83) sanoo, että ihminen ei ole kone ja tämän vuoksi työelämän lainalaisuutena on, että mitä enemmän on tehtäviin ja niiden työsuoritukseen puuttuvaa johtoa, sääntöjä ja määrämuotoisia menetelmiä, sitä vähemmän intohimoa työhönsä työntekijät tuntevat.

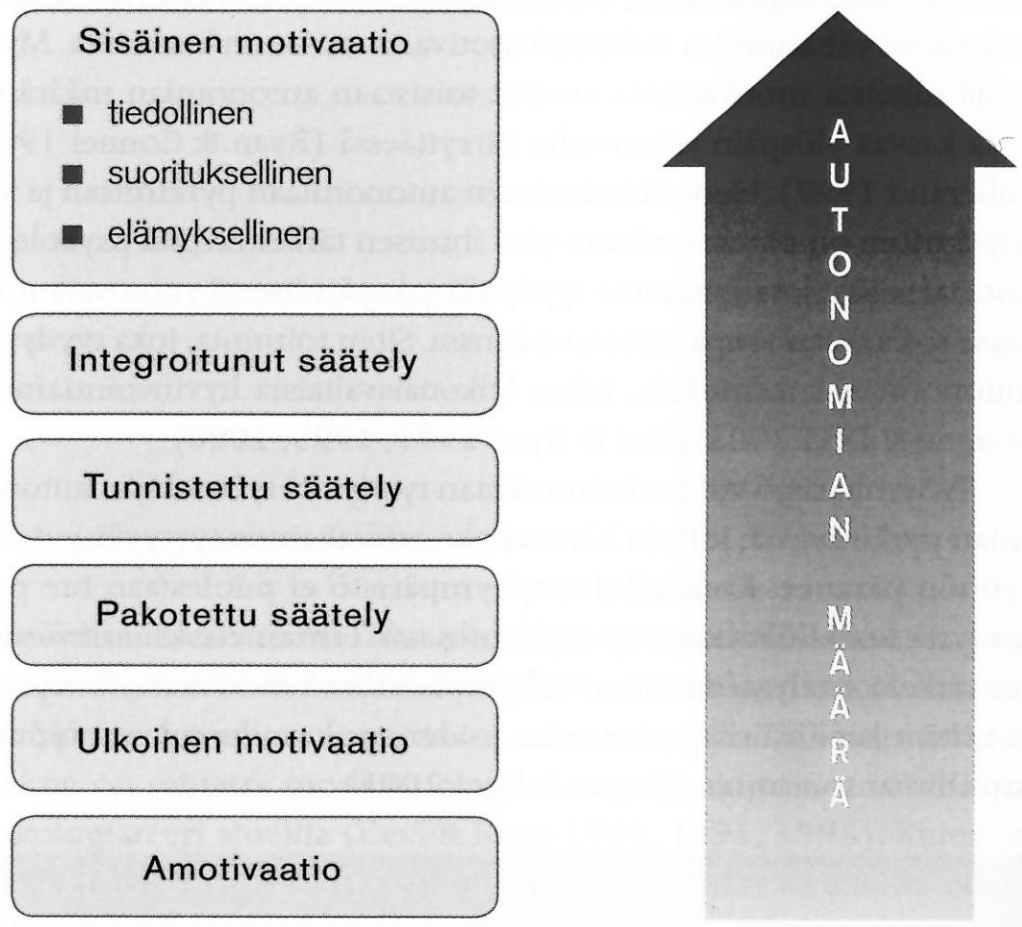
Ihanteellisessa työympäristössä työntekijät tietävät tavoitteensa ja yrityksen keskeiset strategiat, mutta heillä itsellään on viimekädessä mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka he työskentelevät. Tulevaisuudessa tulee korostumaan yhä enemmän se, että johtajat eivät välttämättä ole yhtä päteviä kuin itse työn suorittajat. Olisi kohtuutonta kuvitella, että tällaisessa tilanteessa esimiehet määräisivät alusta loppuun sen, kuinka työ on tehtävä.

Autonomia on työpaikan motivaatioilmaston kannalta merkittävä tekijä, sillä henkilökohtaista autonomiaa pidetään ihmisen hyvinvoinnin kulmakivenä (Liukkonen ym. 2006, 110). Autonomian vastakohtana on kontrolli, joka tarkoittaa ylhäältä alaspäin annettuja tehtäviä ja valvontaa ilman henkilön omaa päätöstä kertovat Liukkonen ym. (2006, 110). Valitettavan usein vielä nykypäivänä monet yritykset perustavat johtamisensa nimenomaan kontrolliin, jonka kuvitellaan lisäävän työn tehokkuutta, kun saneltuja sääntöjä noudatetaan tarkasti. Tällainen kontrolli heikentää Liukkosen ym. (2006, 111) mukaan merkittävästi työmotivaatiota ja vähitellen tyytymättömyys kontrolloivaan ilmapiiriin vaikuttaa myös työntekijän tuottavuuteen työssään.

Nissisen, Anttalaisen ja Kauppisen (2008, 116) mukaan esimiehen käyttäytyminen saattaa siirtää työyhteisön tuhoavan tyytymättömyyden alueelle (ks. liite 4). Pääsyyinä tähän on aina kontrolloiva johtaminen. Tällaisessa tilanteessa käy

niin, että työyhteisön tuottavuus romahtaa ja osaavimmat työntekijät hakeutuvat muualle töihin. (Nissinen ym. 2008, 116.)

Työntekijöiden vapauksien lisääminen työssään on perusteltua. Liukkosen ym. (2006, 105) mukaan autonomian ja valinnan vapauden tunne syntyy tietoisuudesta, että ajatuksillamme ja käsityksillämme on merkitystä työhön liittyvistä asioista päätettäessä. Autonomian määrän kasvaessa myös ihmisen sisäisen motivaation määrä kasvaa (kuvio 5). Mitä suurempaa autonomiaa ihminen työssään tuntee, sitä suuremmaksi sisäinen motivaatio kasvaa. Täysin kontrolloidussa tilassa ihmisen valtaa amotivaatio, eli tila, jossa ollaan täydellisessä motivaation puutteessa. Sisäisen motivaation ja amotivaation välissä on erilaisia motivaation tasoja, jotka ovat sidoksissa autonomian määrään.



KUVIO 5. Autonomian määrän vaikutus motivaation tasoon (Liukkonen ym. 2006, 84).

## 7 SUUNTAVIITTA OSUUSKUNTA ETSIMÄSSÄ ARVOJA, TARKOITUSTA JA TAVOITTEITA

Suuntaviitta osuuskunta ja tiimi saivat alkunsa keväällä 2009, kun 16 liiketalouden ja 2 tietojenkäsittelyn opiskelijaa siirtyivät jatkamaan opintojaan Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyydenyksikköön Proakatemialle. Itse olen yksi näistä 16 liiketalouden opiskelijasta, joka aloitti Suuntaviitta osuuskunnassa. Proakatemian tarkoituksena on oikean liiketoiminnan kautta liiketaloudellisten asioiden oppiminen ja oppien jakaminen muille Proakatemialaisille. Alussa osuuskunnan ja tiimin kannalta tärkeimpiä toimia olivat ennestään melko tuntemattomien ihmisten tiimiytyminen ja siinä ohella liiketoiminnan aloittaminen mahdollisimman pian.

Liiketoiminnan aloittaminen ennestään tuntemattomien 18 henkilön kesken tuotti alussa ymmärrettävästi toisinaan paljonkin haastetta. Suuntaviitta halusi liiketoiminnan ja tiimiytymisen ohella melko pian määrittää osuuskunnallemme yhteiset arvot, tarkoituksen eli mission ja tavoitteen eli vision. Näiden elementtien määrittämisen uskottiin yhteisten pelisääntöjen ja yhteisen suunnan löytymiseen. Epäselvyyksiä oli alussa myös sen suhteen tulisiko liiketoimintamme olemaan mahdollisimman yhtenäistä ja tiettyjen palveluiden tai tuotteiden varaan keskittyntä vai saattoivatko projektit ja työn luonne vaihdella paljonkin osuuskunnan jäsenten kesken. Tulimme siihen tulokseen, että toiminnan ei välttämättä tarvitse olla yhtenäistä, mutta sen on aina tuettava yhteisiä arvoja ja vastattava missiota ja visiota.

Suuntaviitta lähti liikkeelle arvojen määrittämisestä, joita pohdittiin koko osuuskunnan kesken yhdessä, koska kaikki olivat samalla viivalla ja jokaisella oli saman verran valtaa koskien osuuskuntaa. Arvojen etsiminen omasta osuuskunnasta tuotti kuitenkin ongelmia Suuntaviitalle, sillä toimintaa ei ollut vielä ollut siinä vaiheessa paljoakaan ja arvot oli ikään kuin luotava tyhjästä, eikä niitä voitu vielä kunnolla etsiä organisaatiosta. Kuitenkin yhteisen keskustelun pohjalta päädyttiin viiteen yhteiseen arvoon, jotka olivat:



- avoimuus
- yhteisöllisyys
- rohkeus
- uurastus
- menestys

Tuossa vaiheessa jokainen osuuskunnan jäsen koki arvot merkittäviksi ja uskoi vakaasti voivansa toimia valittujen arvojen mukaan kaikissa Suuntaviitta osuuskuntaa ja tiimiä koskevissa asioissa. Seuraavaksi oli vuorossa arvojen merkitysten kartoitus, mikä oli arvoprosessin kannalta oleellinen asia, jotta saatiin varmistettua, että mitä arvot todellisuudessa Suuntaviitalle merkitsivät. Arvojen ei haluttu jäävän vain sanoiksi, joten niiden merkityksen selventäminen kaikille tuli tarpeeseen.

Avoimuus määriteltiin seuraavalla tavalla:

- avoimuus asiakasta kohtaan kaikissa asioissa
- avoimuus muita Proakatemia-alaisia kohtaan
- keskinäinen avoimuus tiimin sisällä
- avoimuus uusille ideoilla ja itsellemme

Yhteisöllisyys arvon kohdalla tultiin ongelmatilanteeseen, sillä tiimi huomasi, että ei kunnolla osannut avata arvoa ja sen merkitystä osuuskunnalle. Tämän vuoksi tiimi päätti yhdessä, että kyseinen arvo jätetään arvolistasta kokonaan pois, sillä sellainen, mitä ei ymmärretä, ei myöskään voi ohjata toimintaa. Tässä voidaan huomata myös heikkouksia olleen jo arvoja valittaessa, sillä yhteisöllisyys ei todellisuudessa voinut olla osuuskunnan oikea arvo, koska sitä ei ymmärretty. Kyseinen arvo keksittiin tyhjästä luultavasti esimerkiksi siksi, että se kuulosti hyvältä tai sitten osuuskunta olisi toivonut sen olevan heidän arvonsa, vaikka näin ei todellisuudessa ollut.

#### Rohkeuden määrittely:

- uskalletaan astua epämurkavuusalueelle
- ollaan ennakkoluulottomia, eikä pelätä haasteita
- uskalletaan kokeilla uutta ja tehdä asioita uudella tavalla

#### Uurastuksen määrittely:

- ”verta, hikeä ja kyynelitä”
- uskalletaan laittaa itsensä likoon
- sanoista tekoihin
- joustavuus ja sisukkuus
- työllä tulokseen ja asiakas ensin
- halu auttaa, ”olemme täällä teitä varten”

#### Menestyksen määrittely:

- asiakastyytyväisyys mittarina
- kokemus karttuu
- tulos vastaa tavoitteita tai mielellään ylittää ne

Arvojen määrittelyn jälkeen jokainen uskoi ymmärtävänsä, mitä arvot todellisuudessa tarkoittivat ja jokainen uskoi myös pystyvänsä toiminaan niiden mukaan niin kuin yhdessä oli sovittu. Arvoprosessimme loppui käytännössä tähän, koska kaikkien uskottiin toteuttavan yhteisiä arvoja kaikessa toiminnassaan liittyen osuuskuntaan.

Jonkin ajan kuluttua ajauduttiin kuitenkin tilanteeseen, johon monesti joudutaan. Osuuskunta huomasi, että arvoille oli käynyt niin kuin monien muidenkin yritysten arvoille, ne olivat jääneet vain koristamaan toimiston seinää, eikä arvoja toteutettu käytännössä. Arvojen käytäntöön viennissä oli epäonnistuttu, sillä esimerkiksi avoimuuden kanssa koettiin olevan ongelmia yllättävän paljon, eivätkä rohkeus ja menestyskään toteutuneet aina uurastuksesta huolimatta.

Osuuskunnan yhteisen keskustelun jälkeen tultiin siihen tulokseen, etteivät valitut arvot voi olla tiimin arvoja, sillä ne eivät näkyneet toiminnassa edellytettävällä tavalla. Tämän jälkeen tehtiin rohkea päätös luopua niin sanotuista vaelevoista, jotka eivät ohjanneet osuuskunnan toimintaa, vaikka niin oli uskottu ja toivottu. Päätös luopua arvoista osoitti mielestäni osuuskunnalta rohkeutta, sillä se ei antanut mahdollisuutta teeskennellä, että arvot mukamas toteutuisivat, vaan ongelmaan puututtiin heti näkyvällä tavalla. Tämän jälkeen osuuskunnassa tultiin siihen tulokseen, että olemattomia arvoja ei kannata määritellä, vaan ohjenuoraksi otettiin yksi iskusana: voittaja-asenne. Voittaja-asenne arvona motivoi tiimiläisiä enemmän kuin entiset arvot, joita ei saatu vietyä käytäntöön.

Jälkeenpäin asiaa tarkastellessa tiimin silloinen arvo ei ollut kuitenkaan myöskään voittaja-asenne, sillä se ei sillä hetkellä toteutunut osuuskunnan toiminnassa. Voittaja-asenne oli ennemminkin arvo, jota osuuskunnassa tahdottiin tavoitella ja jonka mukaan olisi haluttu toimia. Voittaja-asenne kuitenkin ohjasi osuuskunnan toimintaa eteenpäin enemmän kuin entiset neljä arvoa, jotka todettiin epäpäteviksi osuuskunnalle. Valitessaan uuden arvonsa ja ohjenuoransa Suuntaviitta otti kuitenkin edistysaskeleen, sillä ongelman esiintuominen vaati avoimuutta ja osittain vaikeaa keskustelua aiheesta. Rohkeutta puolestaan osoitti se, että Suuntaviitta valitsi tällä kertaa omannäköisensä arvon, eikä neljää arvoa, joita se olisi halunnut edustaa.

Arvojen määrittämisen jälkeen osuuskunnassa alettiin miettiä Suuntaviitan missiota ja visiota. Osuuskunnassa käytiin paljon keskustelua siitä, miksi Suuntaviitta on olemassa ja mikä on osuuskunnan olemassaolon oikeutus. Mission miettiminen tuotti jälleen hieman ongelmatilanteita, sillä Suuntaviitan liiketoimintamallit eivät olleet vielä hahmottuneet ja osuuskanta haki vasta omaa tarkoitustaan ja tavoitteitaan. Keskustelun pohjalta löydettiin kuitenkin missio, jota voitiin toteuttaa kaikessa tekemisissä ja tulevaisissa projekteissa kuten myös toimintamalleissa. Suuntaviitan missioksi muotoutui: ”Taistelu tylsyyttä vastaan!”

Mission toteuttaminen onnistui Suuntaviitalta arvojen toteuttamista paremmin. Suuntaviitta hakeutui sellaisten projektien tekoon, joissa tekemisestä voitiin useimmiten nauttia ja joissa päästiin todellisuudessa taistelemaan tylsyyttä vas-

taan. Myöhemmin on kuitenkin pohdittu osuuskunnassa sitä, voiko taistelu tylsyyttä vastaan olla Suuntaviitan todellinen tarkoitus. Missiosta on kuitenkin pidetty kiinni, sen osoituttua palvelemaan Suuntaviitan tarkoitusta. Missio olisi kuitenkin voinut olla enemmän ihmisiä koskettava, sillä sen herättämä keskustelu on osaltaan osoittanut sen, että tarkoitus ei ole kuitenkaan lopulta innostanut kaikkia tarpeeksi, eikä missiota ole koettu aina olemassaolon ja työnteon tarkoitukseksi.

Vision määrittämisessä ja etenkin kiteyttämisessä Suuntaviitalla on ollut toimintansa aikana ongelmia. Mission yhteydessä keskusteltiin myös visiosta ja osuuskunta osasi määrittää itselleen useita tavoitteita, joihin haluttiin päästä. Näitä olivat esimerkiksi:

- taata jokaiselle menestys unelmien työpaikassa valmistumisen jälkeen
- oman uuden tuotteen luonti ja yritys käsitteen uudistaminen
- olla tunnetuin Proakatemia yritys vuonna 2011
- olla henkilöstön ja muiden mielestä Proakatemia halutuim markkinointifirma

Useat yllämainituista olisivat olleet varmasti innostavia tavoitteita ja useat sisälsivät myös aikarajan, jonka aikana vision olisi tarkoitus toteutua. Ongelman osuuskunnassa oli kuitenkin vision kiteyttäminen ja ottaminen ohjenuoraksi, vaikka useita hyviä tavoitteita olisi ollut. Visiosta keskustelun jälkeen tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että vision kehittämistä jatketaan, kun sitä on vielä mietitty lisää. Ongelmaksi kuitenkin koitui se, että vision jatkokehittämistä ei koskaan viety loppuun saakka, vaan ilmassa leijui hieman epämääräisiä tavoitteita, jotka matkan varrella monelta varmasti unohtuivatkin.

Suuntaviitta eteni noin vuoden näiden keskusteltujen visioiden varassa sen mukaan, kuinka paljon kukin niitä mielessään piti. Kuitenkin pian tuli vastaan tilanne, jossa huomattiin Suuntaviitan yhteisten tavoitteiden olevan hukassa. Tiimissä tuli esiin ongelmia, jotka koskivat sitoutumattomuutta ja talousosaston huoli liiketoiminnallisesta puolesta ja rahan ansaitsemisesta nousi keskeiseksi puheenaiheeksi. Suuntaviitta huomasi olevansa tilanteessa, jossa se ei tiennyt,

minne päin sen tulisi edetä ja millä keinoin. Tässä vaiheessa yksi tiimin jäsenistä oli päättänyt jättää toiminnan osuuskunnassa.

Osuuskunnassa mietittiin jälleen tilannetta keskustellen yhdessä. Keskusteluisa kävi ilmi, että yhteisen tavoitteen ja merkityksen puuttuminen haittaa sitoutumista osuuskuntaan ja sen toimintaan. Tässä vaiheessa toiminta oli sellaisessa vaiheessa, että jokaiselle osuuskunnan jäsenellä oli omia projekteja, joiden toteuttamiseen ei välttämättä olisi edes tarvittu Suuntaviittaa. Osuuskunnassa oltiin huolissaan siitä tilanteesta, että Suuntaviitta oli lähinnä vain laskutuskanava, eikä sillä ollut toisinaan sen suurempaa merkitystä. Yhteisen tavoitteen ja merkityksen löytäminen ei ollut luontevaa 17 henkilölle, joiden kaikkien intressit keskittyivät erilaisiin asioihin ja niiden toteuttamiseen. Kuitenkin Suuntaviitta koki tarvitsevansa yhdistävän tekijän, joka auttaisi osuuskuntaa toimimaan jälleen tiiminä ja ponnistelemaan yhteisen edun ja hyödyn vuoksi.

Syksyllä 2010 Suuntaviitta päätti asettaa itselleen rahallisen tavoitteen, johon se pyrki. Osuuskunta teki itselleen tavoitteen seuraavan eli 2011 vuoden kevääseen, johon mennessä sen oli tienattava yhdessä sovittu summa. Motivoinniksi osuuskunnassa tehtiin tavoitelista, johon merkittiin kuukausi kuukaudelta, mitä hyötyä ansaitulla rahalla voidaan hankkia osuuskunnalle. Alustavan listan mukaan Suuntaviitta olisi ansaitsemillaan rahoilla hankkinut henkilöstölleen muun muassa uusia tietokoneita, järjestänyt virkistystapahtumia ja löytyipä hankintalistalta jopa vinyylisoitin ja kirkasvalolamppu.

Alku alkoi tavoitteiden asetuksessa ja saavuttamisessa lupaavasti. Suuntaviitta hankki itselleen uuden sisustuksen toimistoon ja järjesti henkilöstölleen virkistytymisillan teatterin parissa. Liiketoiminnallisten tavoitteiden asettaminen tuntui yhdistävältä tekijältä, jonka eteen haluttiin sillä hetkellä työskennellä ja se koitui myös omaksi hyödyksi. Tämän lisäksi yrityksen päätarkoitus on aina luoda voittoa ja tehdä hyvää tulosta ja tähän tavoitteella juuri pyrittiin.

Muutaman kuukauden kuluttua tavoitteiden asettamisesta alkoi jälleen ilmetä pieniä ongelmia tiimin keskuudessa. Toiset alkoivat osuuskunnassa kokea rahalliset tavoitteet liian haastaviksi ja tavallaan jopa ahdistaviksi. Osalle tuotti

ongelmia se, että rahaa pitäisi tienata, mutta siihen ei ollut minkäänlaisia työkaluja. Suuntaviitalla ei ollut yhteisiä tuotteita tai palveluita, joita myydä. Suuntaviitalla oli vain osaamista, jota ei välttämättä osattu hyödyntää tarpeeksi. Toisille osuuskunnassa rahan ansaitseminen ja projektien saaminen tuntui olevan helpompaa kuin toisille. Tässä vaiheessa motivaattorit kuten virkistysillat ja kirkasvalolamput eivät enää toimineet tarvittavina kannustimina, joiden avulla olisi menty eteenpäin.

Materia toimi tässä tilanteessa ulkoisena motivaattorina, joka ei tarjonnut henkilöstölleen tarpeeksi merkitystä työntekoon. Vision olisi pitänyt olla jotakin, joka olisi todella antanut kipinän työskennellä sen eteen. Tämän lisäksi ongelmana oli organisaation strategian puuttuminen. Osuuskunta halusi saavuttaa jotakin, mutta useat organisaatioissa eivät tieneet, kuinka olisivat sen työpanoksellaan saavuttaneet. Kevääseen 2011 mennessä 2 osuuskunnan jäsentä oli jättänyt osuuskunnan toiminnan, koska siihen ja sen toimintaan sitoutuminen ei ollut heille paras vaihtoehto. Suuntaviitan tarkoituksen ja tavoitteiden puuttuminen ja niiden käytäntöön viemättömyys ovat olleet mielestäni yksiä niistä syistä, jotka ovat aiheuttaneet sitoutumattomuutta osuuskuntaan.

Suuntaviitta ei saavuttanut asetettuja tavoitteitaan kevääseen 2011 mennessä, mutta selvää nousua liikevaihtoon oli kuitenkin tullut. Suuntaviitta oli tavoitteiden ansiosta parantanut liiketoimintaansa ja ottanut tavoitteet tosissaan. Suuntaviitalla oli myös tällä hetkellä selkeät tuotteet, joita kuka tahansa pystyi myymään ja myös toteuttamaan useaa näistä. Kuitenkin matkalla tavoitteisiin käytiin useasti keskustelua siitä, olivatko rahalliset tavoitteet menneet henkilöstön hyvinvoinnin edelle ja näin todettiin toisinaan käyneen. Kaikki näistä vaiheista olivat Suuntaviitalle kuitenkin erittäin opettavaisia ja ne veivät ja kasvattivat Suuntaviittaa siihen suuntaan, johon se on tällä hetkellä menossa.

Tällä hetkellä Suuntaviitan intressit ovat jokaisen omassa henkilökohtaisessa kasvussa, johon panostaminen on erityisen tärkeää. Jokaisen Suuntaviittalaisen kasvutarina on osa myös Suuntaviitan kasvamista ja onnistumista. Osuuskunnan arvoprosessi sekä mission ja vision etsiminen ovat olleet varmasti jokaiselle tiimiläiselle opettavaisia kokemuksia. Ne ovat opettaneet sen, kuinka lähellä

yrittötoiminta on ihmisten elämää ja että samat säännöt pätevät usein niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä.

Suuntaviitta on oppinut, kuinka tärkeää on henkilöstön hyvinvointi ja siitä huolehtiminen. Yhteisen merkityksen ymmärtäminen ja tavoitteiden asettaminen ovat ainakin yksiä sellaisista lähtökohdista, joita ei tule unohtaa, mikäli haluaa tarjota työntekijöilleen sen merkityksen, jota he ovat etsimässä. Johtaminen on hankala laji, mutta sitä voi oppia päivä päivältä lisää. Virheitä tekemättä ei yleensä opi mitään uutta ja siksi niiden välttäminen on itsessään virhe. Suuntaviitta on antanut hyvät lähtökohdat jokaisen henkilökohtaiselle kasvulle niin työelämää kuin yleisesti muutakin elämää varten. Tällä hetkellä Suuntaviitta osuuskunnasta on valmistumassa jouluna 2011 15 yrittäjyyteen suuntautunutta tradenomia, jotka ymmärtävät paljon niin liiketoiminnasta, yrittäjyydestä kuin henkilöstön merkityksestä luovan organisaation peruspilarina.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän päivän johtaminen ei useinkaan täytä niitä kriteerejä, joita sen tulisi täyttää, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä ja pystyisi vastaamaan muuttuman maailman haasteisiin. Tämä osoittautuu suureksi haasteeksi erityisesti yrityksissä, joissa luovuus ja innovaatiot ovat keskeisessä roolissa eli toisin sanoen yrityksissä, joiden tuotantokapasiteetti on kiinni henkilöstöstä.

Jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä ja pystyisi menestymään on sen tulevaisuudessa ymmärrettävä, millä tavoin ihmisiä ja osaamista tulisi johtaa. Jotta henkilöstö sitoutuisi yritykseen ja olisi koko hengellään mukana sen toiminnassa yrityksen on myös tarjottava sille syitä toimia näin. Näitä keskeisiä merkityksen luoja, joista on hyvä lähteä liikkeelle ovat esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitellyt elementit kuten yrityksen arvot, missio ja visio.

Kuitenkin yrityksen on ymmärrettävä ja otettava huomioon, että pelkkä arvojen, mission ja vision kertominen henkilöstölle ja odotukset siitä, että niiden mukaan toimitaan, eivät ole vielä riittävä perusta arvoprosessille sekä mission ja vision jalkautukselle ja käytäntöön viemiselle. Jotta henkilöstö pystyisi sisäistämään yrityksen syvimät arvot sekä perimmäisen merkityksen, vaatii se töitä johdolta. Tällaisissa asioissa mitään ei ole syytä olettaa, vaan asioiden eteen on tehtävä töitä ja niiden käytäntöön viemisestä on pidettävä huoli.

Mikäli yrityksessä ei arvoista, missiosta ja visiosta huolimatta toimita niiden mukaisesti, ei johto ole onnistunut tehtävässään sisäistyttää niiden merkitystä. Näiden asioiden merkityksen sisäistäminen vaatii kuitenkin myös henkilöstön vastaanottavuutta, sillä esimerkiksi arvoprosessi vaatii usein johdon ja työntekijöiden välistä avointa dialogia.

Tässä korostuu myös se, että työntekijän tulisi olla aidosti kiinnostunut työtehtävästään ja yrityksestä, jolle hän työskentelee. Muutoin saattaa käydä niin, että työntekijän yritykselle antama työpanos on merkittävästi vähäisempi kuin mitä se voisi olla. Tämän lisäksi yritys ei voi väkisin saada ketään toimimaan tiettyjen



arvojen tai tavoitteiden mukaan, jolleivät ne saa työntekijässä aikaan minkäänlaista kipinää. Nykyajan työnhakijat osaavat kuitenkin usein olla vaativia työpaikkansa suhteen. Tämä on periaatteessa hyvä asia, sillä ei-motivoitunut työntekijä hukkaa valitettavasti sekä yrityksen että omaa aikaansa.

Henkilöstön motivaatio työtään kohtaan on kuitenkin jotain sellaista, johon yritys ja johtajat pystyvät vaikuttamaan. Motivaatio on ominaisuus, jota pystyy auttamaan kasvamaan toimimalla oikein ja tarjoamalla sen kasvulle otolliset puitteet. Henkilöstön motivoituneisuus on hyödyksi sekä yritykselle, että henkilöstölle itselleen. Motivoitunut henkilöstö tarjoaa mitä luultavimmin paremman työpanoksen, omistautuneisuuden ja sitoutuneisuuden kuin ei-motivoitunut henkilöstö. Tämän lisäksi motivoitunut henkilö kokee työssään huomattavasti enemmän merkityksen tunnetta ja täyttymystä.

Tulevaisuudessa Suomen talous tulee tarvitsemaan innovatiivisia kasvuyrityksiä. Tämän lisäksi talous tulee painottumaan aivotyöhön ja palveluihin. Nykyjohtavuus harvoin antaa mahdollisuuden tällaisten kasvuyritysten syntyyn. Luovuuden ja tietopääoman kasvaessa yrityksissä on suunnattava johtajuus siihen suuntaan, että se tukee näiden ominaisuuksien edesauttamista. Tärkein lähtökohta yrityksen menestykselle on osaava henkilöstö, josta johtamisen on tulevaisuudessa useimmissa yrityksissä lähdettävä. Nykyisin tarvitaan asiantuntijaorganisaation johtamista, toimivia työyhteisöjä ja työyhteisötaitoja, jotta korkea osaaminen muuttuisi kilpailukyvyksi, täsmentää Hakonen (2011, 50).

Tulevaisuudessa suhteellisen suljettuihin kotimarkkinoihin tottuneet suomalaiset yritykset tulevat kohtaamaan lisää haastetta globalisaation myötä. Autere ja Kotovirta (2008) ovat sitä mieltä, että yhä useamman yrityksen uhkaksi koituvat amerikkalaiset innovaatioita hyödyntää osaavat kasvuyritykset. Tämän lisäksi Kiinassa ollaan nopeita oppimaan ja soveltamaan markkinoiden menestysreseptejä ja tämä tehdään vielä kustannustehokkaasti halvalla työvoimalla (Autere & Kotovirta 2008).

Teolliset työpaikat ovat kovaa vauhtia siirtyneet halvan työvoiman maihin. Suomessa olisi aika keskittyä korkeasti koulutettujen osaajien innovaatioiden ja uu-

sien markkinoiden etsimisen johtamiseen niitä tukevalla tavalla. Vääränlainen johtaminen ja vääränlainen suhtautuminen henkilöstöön sekä haittaavat henkilöstön työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota että suuremmalla kaavalla hidastavat Suomen talouden kehitystä siihen suuntaan, johon sen joka tapauksessa on tulevaisuudessa suunnattava.

Suomen suhteellisen sulkeutuneet ja pienet työmarkkinat ovat osoitus siitä, että korkeasti koulutettujen nuorten osaamista ei osata hyödyntää. Mahdollisuutena on se, että muutto Suomesta töiden vuoksi yleistyy. Kymmenen ensimmäisen EU-jäsenyysvuoden aikana Suomesta muutti 12 000 nuorta työkäistä (25-44-vuotiasta) korkeakoulututkinnon suorittanutta suomalaista muihin EU-maihin (Raunio, 2011). Suomen työmarkkinat eivät tulevaisuudessa välttämättä houkuttele nuoria osaajia, vaan he suuntaavat töihin sinne, missä heidän osaamistaan tarvitaan ja arvostetaan.

”Nuoret haluavat tehdä merkityksellistä työtä, parantaa osaamisellaan maailmaa. Yrityksellä on oltava vahva visio”, toteaa Lipponen 2010. Yritysten on tulevaisuudessa annettava työntekijöilleen mahdollisuus kaikkiin edellä mainittuihin, jotta työntekijät sitoutuvat ja motivoituvat työstään yrityksen hyväksi. Johtamisen tulevaisuuteen on kiinnitettävä luovassa organisaatiossa koko ajan huomiota, jotta osataan tehdä oikeita liikkeitä. Kaiken lisäksi tämäkään ei vielä riitä, sillä tänään ei kukaan osaa sanoa, missä jo huomenna ollaan.

Rehn (2011, 3) epäilee, että maailman muuttuessa olemme siirtymässä aikaan, jossa pääsemme irti ilmiöistä, jotka ovat estäneet johtajia saavuttamaan potentiaalinsa. Tällaisia ominaisuuksia ovat Rehnin (2011, 3) mukaan tarve hallinnoida kaikkea, pyrkimys olla pomojen pomo ja johtajuuden ymmärtäminen sen ulkoisten puitteiden kautta. Edellä mainitut ilmiöt ovat tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon haittaavasti. Luovassa organisaatiossa johtajilla ei voi olla tarvetta hallinnoida kaikkea, eikä johtajuuden tarkoitus ole olla pomojen pomo. Sinä päivänä kun todella ollaan siirtymässä Rehnin kuvailemaan aikaan, se tietää hyvää useimmille yrityksille sekä niiden henkilöstölle.

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Autere, J. & Kotovirta, J. 2008. Vaihda kasvuvaihteelle. Helsinki: Talentum.

Collins, J. & Porras, J. 2004. Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty. Suom. Tillman M., alkuperäinen teos 1994, 1997, 2002. Helsinki: Talentum.

Hakonen, N. 2011. Hyvä johtaminen luo työhyvinvointia. Leadership, Kevät 2011, 50.

Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Suom. Alanen, J., alkuperäinen teos 2007. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kauppinen, T. 2009. Johtoajatuksia. 100 oivallusta ja kiteytystä valaisemaan johtajan tietä. Espoo: VIA-kirjat.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä!. Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Ajatus kirjat.

Lipponen, P. 2010. Johtajan on pantava itsensä peliin. Luettu 25.10.2011. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/johtajan+on+pantava+itsensa+peliiin/a541773>.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mair, J. 2004. Takaisin töihin! –Loppu lystinpidolle?. Ovatko työnteko ja järjestelmällisyystärkeämpiä kuin tunneäly, tiimihenkisyys ja pehmeät taidot? Suom. Laukkanen, M., alkuperäinen teos 2002. Helsinki: Rastor Oy.

Muukkonen, H. 2011. Koeta tauottaa toistuvasti. Työelämän huokoistaminen kannattaa, kaikille osapuolille. Talouselämä, 1/2011, 55.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Peters, T. & Waterman, R. 2007. Menestyjän muotokuva. Suom. livonen, K., alkuperäinen teos 1982, 2002. Helsinki: Talentum.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Raunio, H. 2011. Koulutetuilla ei tule Suomea ikävä. Luettu 25.10.2011.  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/koulutetut+eivat+halua+takaisin+suomeen/a560514>.

Rehn, A. 2011. Tarvitaanko uutta johtajuutta? Leadership, Kevät 2011, 3.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksi ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmissyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åhman, H. 2011. Ymmärrä itseäsi, niin osaat johtaa. Talouselämä, 4/2011, 6.

## LIITTEET

## LIITE 1

Towers Perrin, Winning Strategies for a Global Workplace: Executive Report, 2006.

Tutkimuksessa esitetyt väittämät:

- Oman organisaation tulevaisuus merkitsee minulle paljon.
- Tunnen ylpeyttä, kun kerron olevani töissä tässä organisaatiossa.
- Työni tuottaa minulle henkilökohtaisen täyttymyksen tunnetta.
- Voisin suositella omaa organisaatiotani ystävälleni, koska tämä on hyvä työpaikka.
- Oma organisaationi inspiroi minua niin, että tahdon antaa parhaan työpanokseni.
- Ymmärrän ja käsitän tavat, joilla oma yksikköni/osastoni on mukana luomassa menestystä organisaatiolleni.
- Ymmärrän ja käsitän, kuinka minun oma työpanokseni kytkeytyy organisaationi yleis- ja erityistavoitteisiin.
- Olen halukas ponnistelemaan kovasti ja tavanomaista vaatimustasoa voimakkaammin, jotta voisin auttaa organisaatiotani menestymään.
- Olen henkilökohtaisesti motivoitunut edistämään organisaationi menestystä.

(Hamel 2007, 78-79.)

Arvojen valinnan neljä lähdettä tasolla 4.



(Kauppinen 2002, 156.)

Esimerkki credosta:

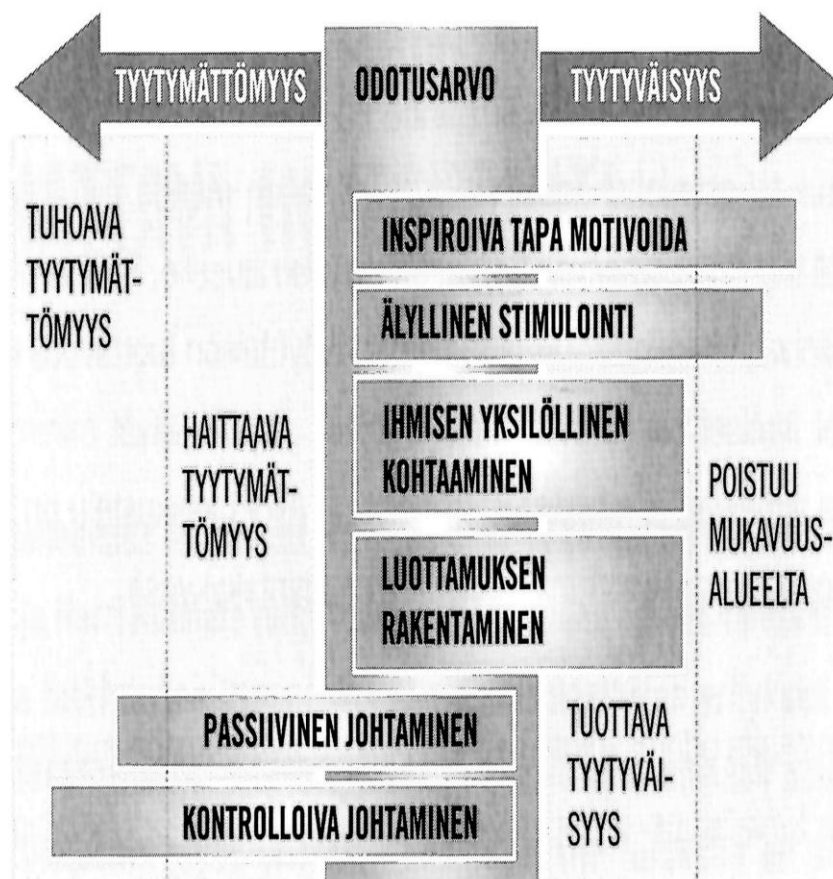
**VIA Groupin Credo**

*Me uskomme, että  
olemassaolomme tarkoitus ja  
toimintamme jatkuvuus  
on riippuvainen siitä lisäarvosta,  
jota asiakkaillemme pystymme luomaan.  
Lisäarvon sisältö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, joten  
meidän itsemme, taitojemme, kyvykkyyksiemme ja menetelmiemme  
on jatkuvasti kehityttävä –  
meidän on pystyttävä olemaan ladunaukaisijoita.*

*Pystymme antamaan asiakkaille vain sen, mitä meillä on;  
meidän palvelumme, valmennuksemme, konsultaatiomme ja neuvomme  
ovat heijastumaa omasta kokemuksestamme ja näkemyksestämmme.  
Sen vuoksi uskomme, että  
meidän on sekä yrityksenä että yksilöinä panostettava jatkuvaan kehitykseen.  
Toimintamme on oltava taloudellisesti kannattavaa, jotta  
meillä on olemassa resurssit kehityspanoksiin.  
Uskomme, että se on sekä meidän että asiakkaan yhteinen etu.*

*Me uskomme ihmiseen.  
Se näkyy kehitysuskona;  
ihminen on luotu kasvamaan ja kehittymään.  
Se näkyy meidän konsultointitavassamme;  
me otamme asiakkaan organisaation ja sen ihmisten osaamisen ja tiedon  
laajasti mukaan kehitysprosesseihin.  
Se näkyy johtajuuden painottamisena;  
leadership on liikkeellepaneva ja muutosta luova voima.  
Se näkyy myös VIAN sisäisessä toiminnassa;  
ihmisille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä;  
meidän ihanteenamme on olla itseensä luottavien ihmisten yhteisö, joka  
aidon dialogin, avoimen yhteistyön ja  
myös erehdysten ja virheiden kautta  
kehittyy kohti täyttä potentiaaliaan.*

(Kauppinen 2002, 173.)



Kontrolloiva johtaminen johtaa työyhteisön siirtymiseen tuhoavan tyytymättömyyden alueelle, millä on selvä haitallinen vaikutus työn tuottavuuteen (Nissinen ym. 2008, 115).