

Innostavan ilmapiirin luominen-opas

Opinnäytetyö

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Katariina Laura Helena Hahl

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAHL, KATARIINA LAURA HELENA: Innostavan ilmapiirin luominen-opas

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 83 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Innostavan ilmapiirin luominen–opas on toiminnallinen opinnäytetyö eli työn tavoite on toiminnan kehittäminen ja ohjeistaminen. Opinnäytetyön lähestymistapa on hermeneuttinen, eli esiymmärryksen kautta on käsitteiden ja teorioiden avulla luotu spiraalinomaisesti etenevä syvempi ymmärrys innostavan ilmapiirin luomisesta. Innostamisen tieteellisyyden vaatimus on teorian ja käytännön suhteessa.

Opinnäytetyö pyrkii luomaan kattavan käsityksen niistä kokemus- ja vuorovaikutustekijöistä, jotka vaikuttavat innostavaan ilmapiiriin. Syy-seuraus-suhteiden holistinen eli kokonaisvaltainen analysointi on tarpeen ilmiön tietoista, laadullista muuttamista varten. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusilmiötä käsitellään kognitiivisena (mielen ja ajattelun mallit), kommunikatiivisena (vuorovaikutussuhteet ja sosiaaliset ilmiöt) sekä fysiologisena (ympäristön vaikutukset ja ilmiöt).

Monitieteellisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiksi muodostui innostavan organisaatioilmapiirin luovien tekijöiden ja rakenteiden tunnistaminen. Muutos, ilmiön sosiaalinen luonne sekä holistisuus muodostivat näkemyksen ilmiöstä sosiaalipsykologisena vuorovaikutusilmiönä. Innostavan ilmapiirin luomisessa on kyse sosiaalisesta vaikuttamisesta. Tavoitteena on tietoisuus omasta roolista, toiminnasta ja merkityksestä. Ajattelun, tunteiden ja toiminnan harmonia mahdollistaa tietoisuuden mielekkyyden, joka on innostuksen taustalla.

Opinnäytetyö sisältää filosofista rakenteiden tarkastelua innostavan mielentilan ja sosiaalisen muutoksen luomisen ymmärtämiseksi. Kirjallisen raportin lisäksi tutkimustuloksista on koottu lyhyt käytännön opas liitteeksi työn loppuun.

Asiasanat: johtaminen, viestintä, innostaminen, ilmapiiri

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAHL, KATARIINA LAURA HELENA: Act of Invigorating Atmosphere
Creation-Guide Book

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 83 pages, 11
pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The focus of this thesis is on systems which affect motivation and enthusiasm. The aim of the study was to understand what kind of changes are required to create an invigorating organizational climate. Hermeneutics was the theory used for interpreting the analysed qualitative phenomenon.

With the help of a hermeneutic spiral a deeper understanding was gained of the cognitive (thinking and mind), communicative (social interaction) and physiological (environment and senses) factors that create the experience of atmosphere and verve. The understanding was acquired from interdisciplinary theories and the various concepts explored.

Based on the literary review, a short guide book was written, giving a summary of the facts dealt with in the thesis. The guide book is attached as an appendix. The thesis as such does not give only direct answers or instructions but is an introduction or guidance to act of invigorating atmosphere creation.

Creating an invigorating atmosphere aims at qualitative influencing in order to create social change. Because of the holistic nature of actuating, the aim of the study is to increase understanding and awareness of the powers behind social interactions. Awareness of one's own role, actions and meaning as well as the harmony of thought, emotion and action enable exhilaration and activity. Therefore, it is necessary to examine social structures.

Key words: management, communications, verve, organizational climate

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	INNOSTAMINEN	7
2.1	Sosiokulttuurinen innostaminen	8
2.1.1	Tekninen innostaminen	11
2.1.2	Vapauteen ja muutokseen innostaminen	12
2.2	Anti-innostaminen	13
3	INNOSTAVA ILMAPIIRI KOGNITIIVISENA ILMIÖNÄ	15
3.1	Mielen johtaminen	15
3.2	Psykologinen pääoma	23
3.3	Systeemiteoria	25
3.4	Motivointi	27
4	INNOSTAVA ILMAPIIRI KOMMUNIKATIIVISENA ILMIÖNÄ	33
4.1	Sosiaalinen pääoma	36
4.2	Emotionaalinen pääoma	36
4.2.1	Tunnejohtaminen	40
4.2.2	Arvojohtaminen	42
5	INNOSTAVA ILMAPIIRI FYSIOLOGISENA ILMIÖNÄ	45
5.1	Enformaatiosta informaation maailmantarkasteluun	48
5.2	Energian johtaminen	50
5.3	Aistivaikuttaminen	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Ilmapiiirin kartoittaminen	58
6.2	Innostuksen johtaminen	61
6.3	Meemien johtaminen	65
7	YHTEENVETO	68
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	84

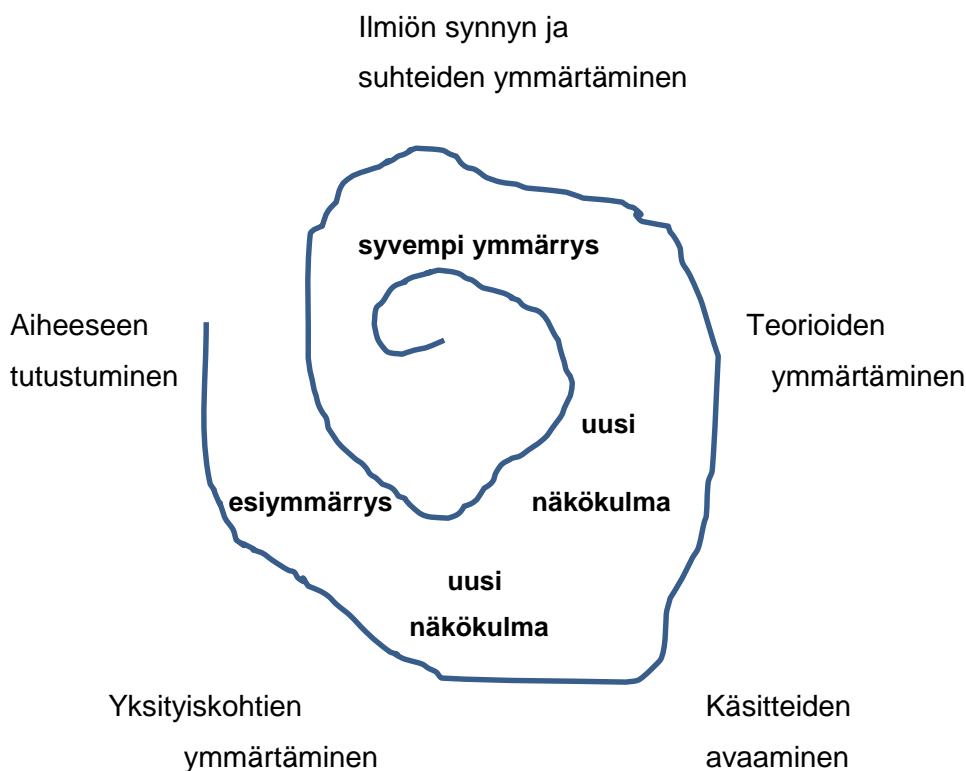
1 JOHDANTO

Innostavan ilmapiirin luominen-opas on organisaatioiden aineettoman pääoman vaalimiseen ja ajattelurakenteiden tutkimiseen ohjaava, eri tarkastelutapoja aiheesta esittelevä tutkielma johtajille, esimiehille, päättäjille ja muille toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita vuorovaikutussuhteista. Opinnäytetyön teoria muodostuu poikkitieteellisestä kirjallisuuskatsauksesta. Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet tulokset ovat pohjana opinnäytetyön toiminnalliselle osuudelle eli oppaalle. Se perustuu opinnäytetyön kirjallisen osuuden käsittelemiin tutkimustuloksiin. Opas sisältää opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa esiteltyt konkreettiset toimenpiteet ja huomion kohteet organisaatioilmapiirin laadullista muuttamista, muutoksen johtamista ja innostuksen luomista varten. Opas on erillisenä liitteenä tutkielman lopussa.

Opinnäytetyön teoriaosuus on monitieteellinen kirjallisuuskatsaus, joka esittelee innostavan ilmapiirin luomiseen vaikuttavia rakenteita, kuten vuorovaikutuksen, ajattelun ja ympäristön vaikutuksia, sekä yksilön osaa näissä kokonaisuuksissa. Ajattelua ja vuorovaikutuksen rakenteita on tutkittu, sillä innostamisessa on kyse tietoisuuden herättämisestä laadullisen sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi. Innostavan ilmapiirin luominen-opas on koottu ohjeista, joiden avulla innostavaa ilmapiiriä voidaan luoda, sekä käsitteistä, joihin huomio tulisi kiinnittää. Tutkielma on perehdytys kirjallisuuden ja teorioiden avulla aiheeseen pelkkien suorien neuvojen ja vastausten sijaan. Sosiaalisen rakenteen syvällinen ymmärtäminen liittyy innostamisen tilannesidonnaiseen luonteeseen.

Vuorovaikutussuhteisiin perehtymällä opinnäytetyö luo käsityksen siihen, miten innostava ilmapiiri syntyy ja millä käytännöillä siihen voidaan vaikuttaa. Tutkielma esittelee teorioita innostavan ilmapiirin luomisesta niin kognitiivisena, kommunikatiivisena, kuin fysiologisenakin ilmiönä. Tietoteoreettista lähestymistapaa hyödyntäen näkökulma oppaaseen on innostuksen konformisuuden ymmärtäminen. Konformisuus on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa yksilö mukautuu yhteisön tai enemmistön mielipiteisiin, arvoihin tai käyttäytymiseen. Lähestymistapa aiheeseen on

ollut hermeneuttinen, eli ymmärrys on luotu esiymmärryksestä yksityiskohtien ja eri näkökulmien avulla kohti laajempaa käsitystä käsiteltävästä ilmiöstä. Ilmiöön liittyvien käsitteiden sekä teorioiden avulla on muodostunut syvempi ymmärrys aiheesta eli innostavan ilmapiirin luomisesta. Hermeneuttinen ymmärrys ja lähestymistapa opinnäytetyön teoriaan on avattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Hermeneuttinen tulkinta (spiraali) tietoteorian analyysin apuna.

Tietoteorian perusteella tutkimuskysymykseksi muotoutui, kuinka innostava ilmapiiri syntyy. Toisin sanoen, mitkä asiat, käytännöt ja tavat vaikuttavat innostuksen ja ilmapiirin kokemiseen. Vaikutukset ymmärtäessä, innostavan ilmapiirin luoviin tekijöihin voidaan vaikuttaa tietoisesti. Jatkokysymykseksi muodostui vuorovaikutusrakenteiden tunnistaminen. Eli kuinka ilmapiirin luovia rakenteita hahmottamalla sosiaalista todellisuutta ja yksilöiden kokemusta voidaan muuttaa laadullisesti innostavaksi. Tämän avulla työhön muodostui viitekehys, eli ilmiön tarkastelu ajattelun, kielen ja ympäristön mallien vaikutuksia ymmärtämällä.

Rakenteiden eli systeemien ymmärrystä ja aktiivista luomista varten opinnäytetyössä on avattu ajattelun, kielen ja fyysisten ilmiöiden sääntöjä ja teorioita. Teoriat ja ilmiöihin liittyvät käsitteet on avattu syvällisemmin, mikäli niiden ymmärtäminen ja merkitys on ollut oleellista asian kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Hermeneuttisesti etenevä tutkielma nostaa esille teorioita, näkökulmia ja faktoja innostavan ilmapiirin luomiseen. Hermeneuttinen kehä lähestymistapana on mahdollistanut vuoropuhelun monitieteellisten teorioiden ja käsitteiden välillä.

*Työn valo on kaunis valo, mutta se loistaa todella kauniisti vain silloin, kun sitä valaisee jokin toinen valo
(Wittgenstein, Salmi 2005, 9 mukaan).*

Innostaminen ammatillisena toimintana, eli sosiokulttuurinen innostaminen, on sosiaalisen toiminnan avulla ihmisiä toimintaan herkistämistä ja motivoimista. Kansainvälinen innostamiseen ja sosiaaliseen tiedostamiseen tähtäävä toiminta kouluttaa toimijoita erilaisiin tehtäviin. Perinteinen innostajien toiminnan taso on erilaisten projektien ja ohjelmien järjestelijöinä toimimista. Tästä teknisempi taso on ammattikorkeakoulun tai alemman yliopistollisen koulutuksen vaatima johtamisen ja erilaisten ryhmien ja projektien koordinoinnin taso. Korkeamman yliopistotason koulutuksen vaatima innostamisen suunnittelun ja ideoiden arvioinnin, eli evaluoinnin tason innostajat toimivat hallinnollisissa tai tutkimustehtävissä. (Kurki 2000, 81.) Tämä opinnäytetyö käsittelee innostavan ilmapiirin luomista innostuksen johtamisen, evaluoinnin ja ennakoivan suunnittelun näkökulmista. Käsitteilytapa on filosofinen ja pohjaa liiketalouden johtamisen, markkinoinnin ja viestinnän ammattikorkeakouluopintoihin sekä steiner-pedagogisiin tutkimus- ja opettajaopintoihin.

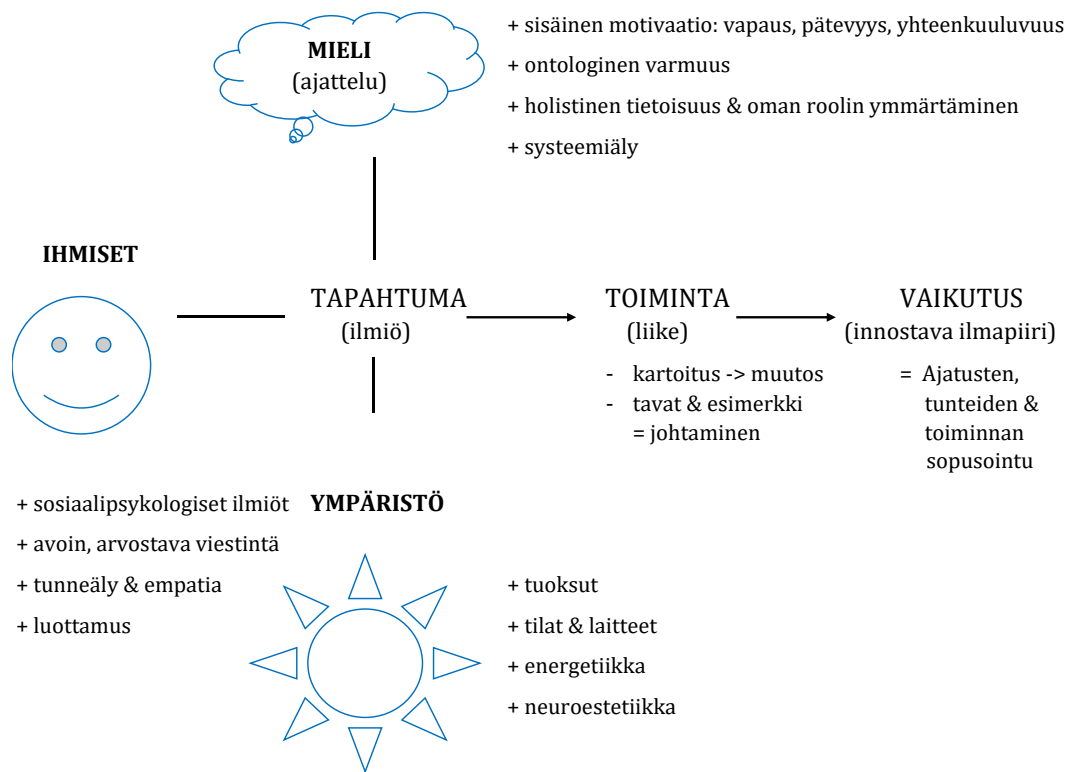
Opinnäytetyössä käsitellään ajattelun rakenteita. Valinta ei ole sattumanvarainen, vaan viittaa sosiokulttuurisen innostamisen tietoisuuden herättämisen vaatimukseen sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi (ks. kpl 2.1, 8). Innostavan ilmapiirin lisäksi mielen ja ajattelun malleilla on vaikutusta suoraan työn tulokseen. Tehdyn työn laatu määrittyy paljolti ajattelun laadun perusteella (Tuominen & Pohjakallio

2012, 32). Ajattelu ohjaa käyttäytymistä, joka riippuen tiedostamattomista viesteistä, joita käyttäytymisellä lähetetään, joko innostaa tai vähentää toiminnan motivaatiota (Kvist 2010, 135). Mielen ja ajattelun rakenteet vaikuttavat myös suoraan asenteisiin ja sitä kautta käytettyyn kieleen ja vuorovaikutukseen.

Aiheena innostavan ilmapiirin luominen on ajankohtainen (esim. Leading Passion-hanke: Innostuksen johtaminen 2015–2016). Vuonna 2016 kehon hyvinvointiin on olemassa runsaasti ohjeistusta, mutta tulevaisuudessa yritysten menestymisen mittarina tulevat toimimaan inhimillinen pääoma ja työhyvinvointi, eli työntekijöiden henkiset resurssit (Manka 2011, 3 mukaellen). Neurotieteilijä Antonio Damasion mukaan mieli on sekä kognitiivinen, että emotionaalinen, joten tunteilla on taloustieteissä päätöksenteon kannalta merkitystä - vain osa ratkaisuista perustuu tietoihin motiiveihin (Kotkavirta 2013, 78). Taloudellisen toiminnan käyttäytymistieteellinen tutkimus (behavioral economics) on rationaalisten päätösten sijaan sosiaalipsykologisissa ja psykologisissa tekijöissä. Opinnäytetyössä myös johtajuutta on tarkasteltu innostavan ilmapiirin luomisen vaikuttavana tekijänä.

Amerikkalaiset sosiologit Talcott Parsonsin ja Neil Smelser (1956, Gronow 2013, 47) katsoivat taloustieteen totuuksien olevan tilannesidonnaisia. Heidän näkemyksensä taloudesta kokonaisyhteiskunnallisen funktion kannalta on pyrkimystä tasapainoon ympäristön kanssa. Toisin sanoen, heidän mielestään talouden mallit vastaisit paremmin todellisuutta, mikäli se huomioisi sosiologian ja muiden systeemien vaikutukset. Taloussosiologia eli sosiologisesti rikastettu taloustiede huomioi sosiaalisen kontekstin eri järjestelmien välillä. Tarkastelemalla yhteiskuntaa Parsons (1951, Gronow 2013, 47) loi mallin kuvaamaan sosiaalisen järjestelmän tarpeita. Tämän A.G.I.L.-mallin (A = adaptation eli sopeutuminen, G = goal attainment eli päämäärän saavuttaminen/päätökset, I = integration eli intergaatio/kiinteys, L = latency eli latenssi ts. jatkuvuus/mallin ylläpito) mukaan funktiot eli vastuut jakaantuvat yhteiskunnan eri instituutioille. Siinä missä talous vastaa mallin mukaan sopeutumisesta ympäristön kanssa, kuuluu vastuu

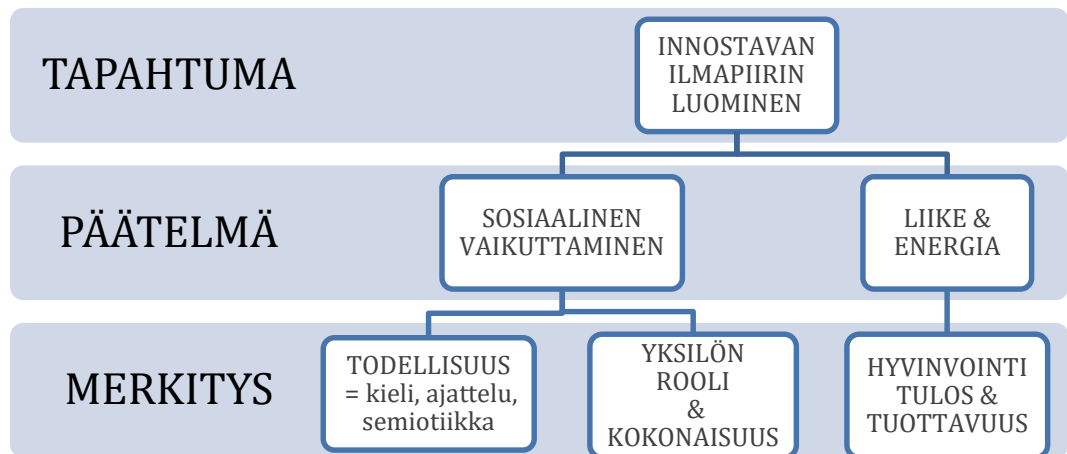
motivaatiotekijöiden sisäistämisestä yhteiskunnan toimijoille, kuten perheelle ja muille kasvatusinstituutioille. (ibid.) Motivaatiotekijöillä on merkitystä yksilön kokeman innostuksen kanssa ja monet innostusta tutkivat teokset ja tutkimukset painottavatkin ennen kaikkea sisäisen motivaation merkitystä innostukselle (mm. Martela & Karenko 2015; Martela 2015; Mayor & Risku 2015; Järvillehto 2013 & 2014; Leiviskä 2011). Koska taloussysteemin vuorovaikutuksen innostavuuden tutkimus painottuu alan kirjallisuudessa paljon sosiologisen latenssin tutkimiseen, on näkökulma huomioitu ympäristön mallien lisäksi myös opinnäytetyössä. Näkökulmaa opinnäytetyöhön avaa tarkemmin kuvio 2.



Kuvio 2. Tutkielman graafinen viitekehys.

Innostavan ilmapiirin luominen, kognitiivisiin, sosiaalisiin ja ympäristön rakenteisiin vaikuttaen, on käsitelty ilmiön holistisen eli kokonaisvaltaisen ja kokonaisuuden määrittelemän luonteen vuoksi filosofisesti. Ilmiön holistisuuden ymmärtäminen mahdollistaa toiminnan ja käytäntöjen sekä tapojen vaikutusten ymmärtämisen. Nämä vaikuttavat lopulta yksilöiden ja

yhteisöjen hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Yrittäjyys ja kyky elinvoimaiseen tulokseen vaikuttavat lopulta yhteiskuntaan, sen todellisuuteen, laatuun ja malleihin. Innostavan ilmapiirin luomisen eli innostuksen merkitys on avattu kuvioon 3.



Kuvio 3. Innostavan ilmapiirin luominen.

2 INNOSTAMINEN

Sanakirjan mukaan innostaminen on samaa kuin rohkaiseminen, kannustaminen ja inspiroiminen. Innostuminen taas kuvaillaan kiinnostumisena, kärkkäytenä, lämpenemisenä, syttymisenä sekä halukkuutena. (Nurmi 2009, 234.) Etymologisesti innostamisella (animation/animación) viitataan mm. yhteisön puolesta toimimiseen sekä toimintaan motivoimisella ja herkistymisellä. Käsitteenä sillä viitataan myös elämän (anima) ja hengen antamiseen sekä sosiaalisen kommunikaation ja toiminnan edistämiseen. Innostamisen tavoitteena on ihmisten elämän laadun parantaminen. (Kurki 2000, 19.)

Innostus voi olla mielentila tai kohottava ja energisoiva tunne. Innostus lisää yrittäjyyttä ja parantaa tulosta. Ilmiö liittyy vahvasti ilmapiiriin, sillä tunteet ja mielentilat tarttuvat ja vaikuttavat myös ympäristöön. Sanakirja määrittelee tunnelman, mielialan ja ilmapiirin synonyymeiksi (Nurmi 2009, 1058). Luominen puolestaan on aktiivista toimintaa, joka vaatii tuekseen ymmärrystä innostuksen ja ilmapiirin rakenteista ja toiminnasta. Aiheena innostaminen liittyy keskeisesti sosiaalitieteisiin sekä vuorovaikutuksen ja todellisuuden määrittelevien tekijöiden tutkimiseen.

Innostavan toiminnan tunnusmerkit tulevat hyvin esiin modernin ranskalaisen innostamisen teorian vahvan kehittäjän Jean-Claude Gilletin (1995, 192–194) mukaan kreikkalaisen taruston Hermesissä (roomalaisessa tarustossa Merkurius) (Kurki 2000, 8). Jumalien ja ihmisten kommunikaation edistäjänä, oppaana ja ohjaajana toiminut Hermes oli puhujien, kauppiaiden ja varkaiden suojelija sekä etevä liikkuja ja lyyran keksijä. Hermes oli elinvoimainen, älykäs, taitava luomaan suhteita, neuvottelutaitoinen, diplomaattinen, kommunikaatiota ja toimintaa eli liikettä edistävä sekä tarvittaessa valmis muuttamaan näkökulmaansa. Hän piti yllä elämän järjestystä sekä kaaosta ja antoi esiintyjille esiintymistaidon ja kantavan äänen. Gilletin mielestä innostajilla olisi myös Merkuriuksen tavoin hyvä olla ”hieman rakentavaa oveluutta, silloin kun etsitään parhaita strategioita ihmisten elämän helpottamiseksi ja rikastamiseksi sekä kriisien voittamiseksi”. Suomalaisesta kulttuurista

esimerkkejä innostajista löytyy Kalevalasta; Sammon takoja Ilmarinen, Väinämöinen ja Pohjan vahva akka Louhi. (Kurki 2000, 7-13.)

2.1 Sosiokulttuurinen innostaminen

Innostaminen sosiokulttuurisena ilmiönä (animation socioculturelle; animación sociocultural) on syntynyt Ranskassa toisen maailmansodan jälkeen yhteiskuntien omasta sisäisestä tarpeesta. Sosiokulttuurisessa innostamisessa kyse on pedagogisesta tiedostamisen, osallistumisen ja sosiaalisen luovuuden liikkeestä. Sen tavoitteena on kulttuurisen eli hengellisen sivistyksen demokratian saavuttaminen. Kyseessä on aate ja käytäntö, jonka monia muotoja on vapaaehtoistyössä, alalle koulutettuina sekä ammatillisena ympäri maailmaa. Varsinaisena ammattina innostaminen on toiminut 60-luvulta lähtien, jolloin sen pyrkimys oli vastustaa kaikenlaista manipulointia ja käskyttämistä. Toiminta suuntautui ilmaisun ja puheen vapauden edistämiseen. Nykyäänkin innostaminen suuntautuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen mm. subjekti-subjekti-suhdetta kehittämällä. (Kurki 2000, 7-11, 65.)

Ihmisen kehittymiseen tähtäävässä toiminnassa on aina mukana eettinen taso. Innostamisen pyrkimys on, että ihmiset tulevat tietoisiksi omasta roolistaan ja toimintansa vaikutuksesta osana laajempaa yhteisöä. Tietoisuutta, teoriaa vääräksi todistettaessa tai vahvistettaessa, toimintaan sitoutumisen merkitys korostuu. Arvojen sekä toimintaa eli liikettä ohjaavien motiivien (sosiaalisten, taloudellisten, poliittisten tms.) analysointi vaatii siten jatkuvasti virheitä korjaavaa asennetta eli uudistumista. (Kurki 2000, 20, 29–33.) Voidaan todeta, että innostavan ilmapiirin luomisessa on kyse tietoisuuden herättämisestä, muutoksen johtamisesta sekä liikkeen eli toiminnan laadullisesta arvioinnista.

Muodikkaan luonteensa sekä ilmiön teoreettisten perusteiden riittämättömyyden vuoksi innostamisen piiriin luetaan helposti monet euforiset aktivismin muodot sekä erilaiset pan-ilmiot. Sosiokulttuurisen innostamisen tieteellisyys voidaan löytää sen filosofis-ideologisesta luonteesta sekä näiden luomasta metodologis-strategisesta

viitekehuksesta (ks. Kurki 2000). Näkemyksen tieteellistä luonnetta tukee opinnäytetyössä tehty monitieteellinen kirjallisuuskatsaus innostavan ilmapiirin luovista tekijöistä. Poikkitieteellisen käytännön näkeminen tietoisena toimintana ja käytännön (praksis) sekä teorian dialektisen eli keskustelevan yhteyden pohdinta ovat edellytyksiä ilmiön eli innostamisen tieteellisyydelle. Innostamisessa yhdistyy filosofia (teoria), joka on luonteeltaan transsendenttista - eli se tutkii havainnon ulkopuolisia ilmiöitä - sekä dialektinen käytäntö, toiminta, jonka eettisyys ja moraalisuus vaikuttavat myös kielessä. Toisin sanoen, innostamisessa on kyse praksiksen filosofiasta, eli ajatuksesta muuttaa rakenteita sosiaalisen toiminnan avulla. (Kurki 2000, 7-19, 65.)

Innostamisen tavoite on saada aikaan vuorovaikutusta pohtimalla ja kyseenalaistamalla toiminta ja sen merkitys. Sosiaalisten käytäntöjen avulla tuetaan ihmisten aloitteellisuutta, osallistumista sekä vapautta niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Jatkuva osallisuus yksittäisten toimintojen sijaan mahdollistaa ihmisten toiminnan laadullisen muuttumisen ratkaisukeskeisemmäksi ja itsevoimavaksi. Sosiaaliseen kasvuun ja tiedostamiseen tähtäävä sosiokulttuurinen innostaminen huomioi aktiivisten, luovien ja kokemuksellisten tapojen sekä käytäntöjen tilannesidonnaisuuden (Kurki 2000, 26, 41). Tilannesidonnaisen oppimisen teorian mukaan ihmisten ajattelu on sidoksissa toiminnallisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin tilanteisiin sekä asiayhteyksiin. Myös fyysisellä ympäristöllä on merkitystä. Tilannesidonnainen eli situationaalinen kognitio korostaa tilanteen autenttisuutta, eli aitoa toimintaa motivaation ja aktiivisuuden lähteenä. Toisten kannustaminen, erilaisten näkemyksien hyväksyminen sekä tiedon jakaminen keskusteluin ja tarinoin tapahtuu osallistumalla yhteiseen toimintaan. Osallistuminen synnyttää yhteisen näkemyksen.

Kognitiivinen tiedon prosessointi kiinnittää huomiota ihmismielen ilmiöihin eli siihen miten yksilö käsittelee tietoa. (Lave & Wenger 1991, 108, Situationaalinen kognitio 2016 mukaan; Teknologian kehittämiskeskus 2016.) Sosiokulttuurisen innostamisen taustalla on ajatus muuttaa vallitsevia rakenteita vuorovaikutuksen avulla. Vuoropuhelu teorian eli ajatuksen ja filosofian välillä muodostaa kehän päämäärätietoista,

suunniteltua toimintaa. Rakenteiden - kuten ilmapiirin - muuttaminen vaatii jatkuvaa arviointia ja on siten itseään uudistavaa ja kehittävä. Kuvio 4 hahmottaa innostavan ilmapiirin luomisen prosessia, ajatuksesta liiketoiminnan avulla käytäntöön. Innostamisen ydin on teorian ja liikkeen välillä. (Gillet 1995, Kurki 2000, 65 mukaan.)



Kuvio 4. Innostaminen kaaviona (ibid.).

Sosiokulttuurisessa innostamisessa on kyse toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta. Kyse on muutokseen tähtäävästä osallistavasta toiminnasta. Siihen tulee suhtautua pitkäaikaisena prosessina lyhyiden ja nopeiden tulosvaikutusten odottamisen sijaan. (Kurki 2000, 9.)

Tarkasteltaessa innostamista vuorovaikutteisena ilmiönä - dialogina ja sosiaalisena kommunikaationa erinäköisin viestintäkeinoin - voidaan sen vaikutus ymmärtää yhteiskunnallisen järjestelmän kaikilla tasoilla. Nämä tasot ovat nähtävissä kulttuurisessa, poliittisessa, sosiaalisessa ja taloudellisessa toiminnassa. (Besnard 1988; Gillet 1995, Kurki 2000, 12 mukaan.)

Vallitseva yhteiskunnallinen tilanne antaa innostamiselle mahdollisuuden, ja siksi innostamisen toiminnan kehittäminen vaatii myös persoonan ja yhteiskunnan välisen suhteen perusteellista pohdintaa.

Steriilin, rationaalisen tiedon ohella tarvitaan tunnetta, herkkyyttä ja kauneutta laadullisten elementtien, kuten hyvän ymmärryksen ja viisauden huomioimiseksi. Luonteeltaan innostaminen on laadullista vaikuttamista. Se vaatii solidaarista kohtaamista eli objektiivista suhtautumista

epäinhimilliseen ja epäoikeudenmukaiseen todellisuuteen. Siihen pelkkä tieteellinen tietäminen ei riitä. (Kurki 2000, 164–165, 172.)

Liikkeelle panevan ja motivoivan luonteensa lisäksi innostaminen voidaan nähdä sekä tietoisuuden herättäjänä, että konformisuuden lisäämisenä (Kurki 2000, 18). Konformisuus on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa yksilö mukautuu yhteisön tai enemmistön mielipiteisiin, arvoihin tai käyttäytymiseen. Prosessia, jossa yksilön motiivit muuttuvat sosiaalisesta paineesta johtuen, kutsutaan sosiaalisen vaikutuksen teoriaksi. Tällöin esimerkiksi toisen status saa käyttäytymään toisinkuin muuten käyttäytyisi tai sanoisi. (Ruohotie & Honka 1999, 116–117.) Mitä enemmän käyttäytyminen on muiden vaikutuksesta negatiivisesti vaikuttanutta, sitä vähemmän työntekijät pystyvät toimimaan autenttisesti. Ajan myötä mukaeltu ja muokattu käytös, joka ei vastaa tekijän oikeita mielipiteitä voi aiheuttaa vieraantumisen työyhteisöstä. Mikäli työntekijän toiminnan tai puheen vapautta rajoitetaan, on riskinä mukaeltu käytös. Tämä voidaan estää ottamalla työpaikalla käyttöön laajempia ajattelu- ja johtamismalleja sekä välttämällä uuskieltä eli tyhjää jargonia ja kilpailevaa käytöstä. (Ryde & Sofianos 2014, 106–107; vrt. Tukiainen 2010, 12.)

2.1.1 Tekninen innostaminen

Innostamisen konformisen luonteen vuoksi innostamisen teorian kehittäjä Gillet (1995, 44-48, Kurki 2000, 65- 74) on kuvannut innostamisen jakautuvan kahteen vastakkaiseen tapaan, kuumaan ja kylmään. Näistä kylmä eli tekninen innostamisen malli painottaa taloudellisia aspekteja ja rationaalisuutta (vrt. kpl 3 & 4). Uuskielen varaan rakennettu tyhjä puhe annetaan kylmässä maailmassa hierarkian korkeimmilta portailta. Toiminnan pyrkimyksenä on ainoastaan yhteisymmärrys sekä illuusio muutoksesta. Seurauksiin keskittyvä, syistä välittämätön ja pelkän suhdetekniikan varaan rakennetun mallin tarkoitus on salata todelliset sosiaaliset voimat ja rakenteet.

Riippuvuussuhteet kieltävässä kylmässä eli teknisessä maailmassa innostaminen on lähinnä markkinoinnin hengessä tehtävää puuhastelua.

Keskiössä on itse tekeminen (activité) sekä henkilökohtaiset intressit, ihmisten jäädessä passiiviseen rooliin aktiviteettien ja ohjelmien rinnalla. Kulutukseen nojaavana toimintana innostamisella on kylmässä mallissa pelkkä tekninen arvo, toimintojen pyrkiessä lähinnä yhteiskunnan säilyttämiseen muutoksen sijaan.

2.1.2 Vapauteen ja muutokseen innostaminen

Syvempään vaikuttamiseen pyrkivä kuuma innostaminen painottaa yhteistyötä, palvelua ja tutkimusta, pelkkien henkilökohtaisten kiinnostusten sijaan. Emansipaatioon eli vallan ikeestä vapautumiseen pyrkivä kuuma innostaminen on taisteluasenne markkinataloutta, välinpitämättömyyttä sekä yhteiskunnan yksilotteisuutta vastaan.

Muutokseen ja vapauteen pyrkivä innostaminen on luonteeltaan abstraktimpaa, kuin tekemiseen keskittyvä ja suhdetekniikan varaan rakennettu tekninen innostaminen. Aktiivista toimintaa (action) ajava innostaja painottaa symbolisten arvojen tärkeyttä ja tietoisuuden herättämistä oman yhteiskunnallisen paikan löytämiseksi. Passiivisuutta vastaan taisteleva malli muuttaa puuhastelun kunnon käytännöiksi siten, että toiminnan avulla luodaan kuva toiminnan vaikutuksista ja laajemmasta yhteydestä. Syvällisesti yhteiskunnan vaikuttamiseen pyrkivä käsitteellinen innostamisen tapa on siten eräänlainen vastaisku ja lääke yhteiskunnassa vallitsevaan sosiaaliseen patologiaan eli henkiseen pahoinvointiin.

Siinä missä kylmä innostaminen on lähinnä suorittamista, mahdollistaa kuuma tapa vuorovaikutuksellisen osallistumisen. Tätä kautta vaikuttaminen ja muutoksen luominen tulee mahdolliseksi. Materiaaliselle kylmän tavan mallille vastakkainen kuuma tapa on konfliktin muutosvoimaa hyödyntävä tapa liikkua teorian ja käytännön välillä paremman todellisuuden luomiseksi (ks. kpl 2.1, 9-10). Kyse on autonomiasta eli vapautta luovasta toiminnan tavasta. (Gillet 1995, Kurki 2000 65-76 mukaan.)

Tapa erotella itsearvoinen toiminta päämääräsuuntautuneesta oli nähtävissä jo Aristoteleella ja Marxilla. Heidän mukaansa työn tekeminen itse toiminnan nautinnon vuoksi on ihmisen sisäsyntyinen tarkoitus. Leikillisyyden läsnäolo ja työvoiman mahdollisuus ei pyri valmiiseen lopputulokseen, kuten tuotannollinen toiminta, jossa lopputulos voidaan irrottaa tekijästä. (Riikonen, Makkonen & Smith 2004, 94-95.) Näin ollen kyse on erilaisista tavoista toimia innostuksen ja innostavan ilmapiirin luomiseksi.

2.2 Anti-innostaminen

Nykysuomen sanakirja (1980, 635, 636, Nakari 2003, 33) määrittelee ilmapiirin ilmakehäksi: se on yhtä kuin avaruus, tai kuvaus hengestä, tunnelmasta ja ajattelutavasta. Työyhteisön ilmapiirin parantamisesta väitelleen Maija-Liisa Nakarin tekemän tutkimuksen tulokset ilmapiiriin vaikuttamisesta olivat linjassa Moranin ja Volkwein (1992, 14) käsityksen kanssa organisaatioilmapiiristä (Nakari 2003, 59 mukaan). Heidän mielestään positiivisen ilmapiirin aikaansaaminen on mahdollista, mikäli huomioidaan sosiaalinen vuorovaikutus yksilön havaintoympäristönä.

Innostavan organisaatioilmapiirin luomisessa tulee ottaa huomioon yrityskulttuuriin juurtuneet toimintamallit, sekä eri osastojen, kuten tuotannon ja henkilöstöhallinnon, sekä ympäristön vaikutukset ilmapiiriin. Ilmapiirin moniulotteisuuden vuoksi muutosten läpivieminen vaatii aikaa. Organisaatioilmapiiriin voidaan soveltaa interventioita eli yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen vaikuttavia toimenpiteitä lyhytaikaisten positiivisten muutosten aikaansaamiseksi, mutta ilmapiirin tietoinen muuttaminen vaatii strategiaa eli tavoitteellista suunnitelmaa. (Moran & Volkwein 1992, 14, Schneider 1990, 400-407, Nakari 2013, 59 mukaan.)

Työn kehittämiseen tai toimintatapojen muokkaamiseen pyrkivät innokkaat työntekijät voivat kohdata esimerkiksi kokeneempien työntekijöiden paheksuntaa ja ns. innostuksen "realisointia". Vahingollista ja valitettavaa on, että yksikin latistava kyynikko voi heikentää innostavaa ilmapiiriä ajavan, intohimoisesti työhön asennoituvan yksilön. Oli väheksyntä

alitajuista tai tarkoituksellista, niin jaettu intohimo työn merkitystä kohtaan on merkittävin innostumisen ja työn ilon lähde. Mikäli innostukseen suhtaudutaan ohimenevänä ja laantuvana tunteena, niin silloin niin luultavasti myös käy. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 62–63.) Julkisesti vaatimattomaan ja huomaamattomaan, nöyränä puurtavaan mallikansalaisen ihanteeseen kannustava suomalainen kulttuuriperintö on innostumisen kulttuurin esteenä, mutta edesmenneen psykologian professorin Antero Toskalan mukaan kyse on tavoista ja taipumuksista, eli niistä voi oppia pois (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 42, 136).

Posket hehkuen olin innostunut ja nautin työstä. Pomolta tuli moitteita. "Sinun kanssasi on vaikea tehdä töitä, kun olet aina niin iloinen ja hymyilevä. Tuntuu, ettet ota mitään vakavasti." (Lääkäri Helinä Siikala, Helsingin Sanomat 25.10.2004, Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 99 mukaan.)

Aalto-Setälän ja Saarisen (2014, 110, 113) sarjainnostujaksi tituleeraama pappi Jaakko Heinimäki on listannut innostamisen tappaviin toimintoihin eroavien mielipiteiden esille tuovien rankaisemisen, kritiikin, hoputtamisen, syyllistämisen, epämääräisen ja vihjailevan toiminnan, vertailun sekä pakottamisen kilpailuun. Aalto-Setälä ja Saarinen (ibid.) sanovat innostusta tutkivassa kirjassaan *Innostus: myötämanipuloinnin aakkoset*, että innostuminen vaatii mahdollisuutta tulla kuulluksi ja osallistua. Heidän mukaansa pahin toiminnan este on muut hiljentämään pyrkivä, pysäytysfraaseja käyttävä ihminen, sillä toisen epäkunnioitus ja ylimielinen virnuilu ym. negatiivinen latistus syntyvät lopulta samasta energiasta kuin innostus. (vrt. Liukkonen ym. 2006, 62; Ryde & Sofianos 2014, 107.)

Kuluttajakäyttäytymistä tutkinut akatemiaturkija Mika Panzar sanoo huonon johtamisen olevan "huokailujohtamista", joka asettaa esteitä flow'ille. Kansainvälisestikin menestynyt Panzar sanoo innostusta jaetuksi energiatilaksi, jossa flow on lakkaamaton - eräänlainen "täydellinen omnipotenssi (kaikkeen kykenevä)". (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 136-137, selite lisätty.)

3 INNOSTAVA ILMAPIIRI KOGNITIIVISENA ILMIÖNÄ

Osa innostuksen käsitteistä liittyy enemmän ihmismieleen, osa kehollisuuteen. Inspiraatio ja motivoituminen sisältävät enemmän kognitiivisia piirteitä ja ovatkin usein osa tutkimuksen diskursseja. Viimeksi kuluneen vuosisadan aikana elivoimaiset draivin eli tarmokkuuden ja innostuksen kaltaiset työn imun kokemukset on nähty pään sisäisenä, psyykkisenä ilmiönä ja tarkastelu on liitetty positiivisen ajattelun sekä motivoitumisen käsitteistöön. Inspiraation ja flow'n eli innostuksen tilan kaltaisille kokemuksille on tyypillistä kokemus ulkopuolisesta elinvoimasta. Flow on psykologi Mihály Csikszentmihalyin määritelmä kokemukselle, jossa ihminen on onnellisimmillaan, keskittyen vain toimintaansa. Energisaatio ja innostus ovat tunnelmiin ja kokemuksiin viittaavina käsitteinä sekä yksilöitä, että yhteisöjä koskevia. Innostumisen ja sulautumisen, eli rajojen häviämisen kokemuksia painottavien ihmiskäsitysten merkitys hyvinvoinnin, työn ja elämän mielekkyyden kannalta on huomattava. Tilan miellyttävyyteen liittyy todellisuuden kokeminen järjestäytyneenä ja minä-kuvan kanssa tasapainoisena. (Riikonen 2013, 78, 87–90; vrt. Martela & Jarenko 2015, 29–31; ks. kpl 3.1.) Todellisuuden kokemusta eli tietoisuutta ja ajattelun rakenteita on tarkasteltu lisää seuraavissa kappaleissa.

3.1 Mielen johtaminen

Arvojen ja toimintaa ohjaavien liikkeiden eli motiivien arviointi, josta puhuttiin sosiokulttuurisen innostamisen yhteydessä, liittyy ajattelun tarkasteluun. Analysointi ja tiedostaminen ovat tarpeen, jotta toimintaa voidaan kehittää laadullisesti. Jotta ihminen voisi hyvin ja pystyisi toimia maailmassa, tarvitsee hän ontologista varmuutta eli tunnetta itsensä ja muun maailman jatkuvuudesta. Ontologinen tapa hahmottaa maailmaa tutkii olemassaoloa ja siinä olevia asioita sekä niiden välisiä suhteita. Ontologista varmuutta voidaan pitää ihmisen psykologisena peruskuntona (ontological security, Giddens 1991/2012, R.D. Laing 1960/2010, May 1983/1994, Tillich 1952/2000, ks. myös psychic affirmation, Haybron 2008,

143, Kenttä & Lehti 2013, 202 mukaan). Ontologinen varmuus on laadullisesti positiivista ja liittyy ihmisen tietoisuuteen (Damasio 2003, Fredrickson 2009, Csikszentmihalyi 1990/2010, Wallace 2000, Zahavi 2008, Kenttä & Lehti 2013, 202 mukaan). Auttamalla ihmisiä hahmottamaan kuva sosiaalisesta todellisuudesta, autetaan ihmisiä saavuttamaan ontologinen vapaus (Kurki 2000, 66). Mitä varmempi tunne ihmisillä on todellisuudesta eli sen jatkuvuudesta, säännöistä ja omasta osasta kokonaisuudessa, sitä miellyttävämpänä yksilö voi todellisuuden kokea ja sitä aktiivisemmin ja innostuneemmin toimia. Ontologisen varmuuden lisääminen on innostavan ilmapiirin luomista.

Ontologiseen varmuuteen vaikuttamisesta on melko paljon tietoa. Kentän ja Lehden (2013, 203) mukaan varmuutta lisätään kasvattamalla merkityksen kokemusta sekä yksilön yhteyksellisyyttä osana laajempaa kokonaisuutta (vrt. kpl 2.1, 8). Näiden välisen jännitteen sekä ajattelun liikkeen, eli ajattelu-tunne-toiminta yhdistelmien avulla, on mahdollista saavuttaa henkilökohtaista kasvua ja olemisen ”kohottuminen” (Saarinen 2012, Kenttä & Lehti 2013, 203 mukaan). Ajattelun tyylien sitoutuminen tunteisiin, toimintaan ja näiden yhdistelmiin, luo keskeisen pohjan hyvinvoinnin kehittämiseksi (Saarinen & Slotte 2005, 236, ks. myös Saarinen 2003, 2008, 2012, Kenttä & Lehti, 204 mukaan). Innostavaa ilmapiiriä voidaan luoda kehittämällä kolmea hyvinvointia synnyttävää ajattelumallia sekä näiden yhteensulautumia;

1. subjektina olemisen työstäminen (elämys, aitous, herkkyys ja tunne edellä),
2. objektina olemisen työstäminen eli kokonaisuus edellä (yhteyden ja merkityksen kokeminen, kognitiivinen todellisuus) sekä
3. olennaiseen keskittyvä ja toiminnassa tapahtuva työstäminen (toiminta edellä).

Malleista ensimmäinen tarkoittaa kokemuksen merkitystä ihmisen olemiselle. Toinen eli kokonaisuus viittaa yhteyksiin ja niiden muokkaamiseen. (Kenttä & Lehti 2013, 203–210.) Kolmas olemisen tapa ilmentää sosiaalisten suhteiden vaikutusten, eli kahden ensimmäisen

mallin tasapainottuessa syntyvää henkilökohtaista hyvinvointia - toimintaa eli ajattelun liikettä (esim. Csikszentmihalyi 1990/2010, Deci & Ryan 2000, Goldstein 2000, Lyubomirsky 2009, Maslow 1987, Rogers 1961/2004, 132, Seligman 2011, Kenttä & Lehti 2013, 210 mukaan).

Csikszentmihalyin (1990/2010, 1993/2006, Kenttä & Lehti 2013, 210) teoria onnellisuudesta eli innostuksen tila flow, aikaansaa psykologisen kompleksisuuden, jonka ansiosta todellisuus ja sisäinen maailma koetaan järjestäytyneenä. Kompleksisuus on psyykkisen energian hallintaa ja ohjailua, kun kaksi vastakkaista psyykkistä prosessia – differentaatio [vrt. tunne edellä] eli erottautuminen ja liike kohti ainutlaatuisuutta sekä integraatio [vrt. kokonaisuus/ajattelu edellä] eli liittyminen itsen ulkopuolisiin ajatuksiin, muihin ihmisiin ja kokonaisuuksiin – ovat tasapainossa keskenään. Kompleksisuus ja ontologisen varmuuden edellytys on muutos, eli ihmisen dynaamisuus pysyvän, passiivisen tietoisuuden rakenteen sijaan. Toisin sanoen, ajatusten, tunteiden ja toiminnan sopusointu aikaansaa kohonnutta tietoisuudentilaa eli myös innostavaa ilmapiiriä. Kompleksisuuden hahmottaminen on olennaista flow-teorialle. Innostava ilmapiiri luodaan yhdistämällä teoria eli tietoisuus [tunne ja ajattelu] tasapainoisesti toimintaan. Hallitussa toiminnassa subjekti-objekti-tasapaino eli tunne-ajattelu ei vaadi säätötyötä, sillä "itse" on liuennut. Itsen kokemus tietoisena syntyy vain sen toimiessa aktiivisena säätäjänä. (ks. myös kuvio 8., 29; kpl 5; 5.1, 45.)

Tietoisuuden ja tekemisen yhtymisen hahmotus eli flow on Csikszentmihalyin mukaan tila, jolloin ihminen on onnellisimmillaan (vrt. kpl 2.1, 9). Csikszentmihalyi katsoo flow'n eli innostuksen tilan syntyvän kahdeksasta osatekijästä. Innostavan ilmapiirin luomisessa kannattaa siis huomioida seuraavat psykologiseen tilaan vaikuttavat tekijät: (1) suoritettava tehtävä, (2) mahdollisuus keskittyä, (3) selvät tavoitteet, (4) välitön palaute, (5) huolien häviäminen, (6) toiminta omassa hallinnassa, (7) itse katoaa, (8) käsitys ajasta muuttuu. (Csikszentmihalyin 1990/2010, 22, 30, 71, 116, Kenttä & Lehti 2013, 210–212 mukaan.)

Kansainvälinen innostaminen on osoittanut, että innostamisella voidaan vaikuttaa jopa kokonaisten alueiden ilmapiiriin. Vaikutukset ovat näkyvissä lisääntyneenä toimintana eli positiivisesti laadullisen aktivoitumisen tuloksina; yrittäjäyys, muu liiketoiminnan lisääntyminen ja alueiden kukoistus. Innostavaksi toiminnaksi luetaan erilaiset yhteistoimintamuodot kuten urheilu-, musiikki-, harrastajateatteritoiminnat, opistot ja liikkeet, juhlat ja muunlainen osuustoiminta. (Kurki 2000, 10.) Ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja ympäristöstä tehdään. Toisin sanoen, käyttäytyminen ja asenne heijastelevat ympäristön ilmapiiriä. Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa koettuun ilmapiiriin ja siten toiminnan tapaan ja laatuun. (Kopelman, Brief & Guzzo 1990, 295-318, Nakari 2003, 33, 35 mukaan.)

Yhden ihmisen osoittama vahvuus ei heikennä lähiympäristöä. Itse asiassa hyveellisten toimien seuraaminen usein innostaa ja elähdyttää sivustakatsojia. (Seligman 2008, 167–168, Kenttä & Lehti 2013, 213 mukaan.)

Innostuksen jaetun kokemuksen luonne näkyy tavassa hahmottaa maailmaa; tarinoiden, teorioiden ja mallien kautta. Näitä ovat myös historia ja uskonto. Informaatiolla ja nonkommunikaatiolla on vaikutuksensa mielen maailmassa, johon myös ihmisten välinen vuorovaikutus kuuluu. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen perehtyneen monialaisen tutkijan (mm. psykologi, sosiologi, tietoteoreetikko, kyberneetikko ja kielentutkija) Gregory Batesonin (1904–1980) (Bateson, Kopakkala 2011, 24–25) mukaan yksilöiden ja yhteisöjen ryhmätoiminnan parantamiseksi toiminnallisista menetelmistä, tulee tehdä ero yksilön fyysikaalisen ja henkisen maailman välillä. Siinä missä fyysikaalisessa maailmassa seuraukset syntyvät voimien vaikutuksesta, niin mentaalis-kommunikatiivisessa mielen maailmassa seurauksia voi syntyä myös tyhjästä. Tyhjästä syntyminen viittaa ilmiöihin, joissa esimerkiksi tekemättä jätetty teko tai havaitsijan valitsema (ajattelun) kohde luovat todellisuutta.

Mielenmaailmassa - johon ihmisten välinen vuorovaikutus kuuluu - eivät päde fyysikaalisen maailman säännöt tai ajattelumallit. Havaittu ja tulkittu informaatio aiheuttaa seurauksia. Koska havaittu ja tulkittu informaatio

vastaa tietyssä suhteessa ulkomaailman objekteja ja niiden suhteita, niin tarinat, puhe ja valitut sanat luovat todellisuutta. Tästä syystä Batesonin mukaan havaintotavan erottelut luovat todellisuutta - esimerkiksi Suomen maantieteellinen kartta ja rautatie- ja maantiekartta ovat saman todellisuuden erilaisia näkökulmia. Toisin sanoen, koska todellisuudesta voi muodostaa erilaisia tulkintoja, niin halutun todellisuuden ja ilmapiirin luomiseksi tulee vaikuttaa niihin käsitteisiin ja havaintoihin, joiden kautta erottellaan eli ajatellaan todellisuutta. (Bateson, Kopakkala 2011, 24–25 mukaan.) Koska mieli, ajattelu sekä psykologiset mallit vaikuttavat tapaan ja laatuun, jolla todellisuuden eli ilmapiirin innostavuutta koetaan, esittelen seuraavaksi lisää auki ajattelua ja tiedostamista. ”Etten vain eläisi elämäni vaan myös loisin sitä” (Johann Wolfgang von Goethe, Kopakkala 2011, 15).

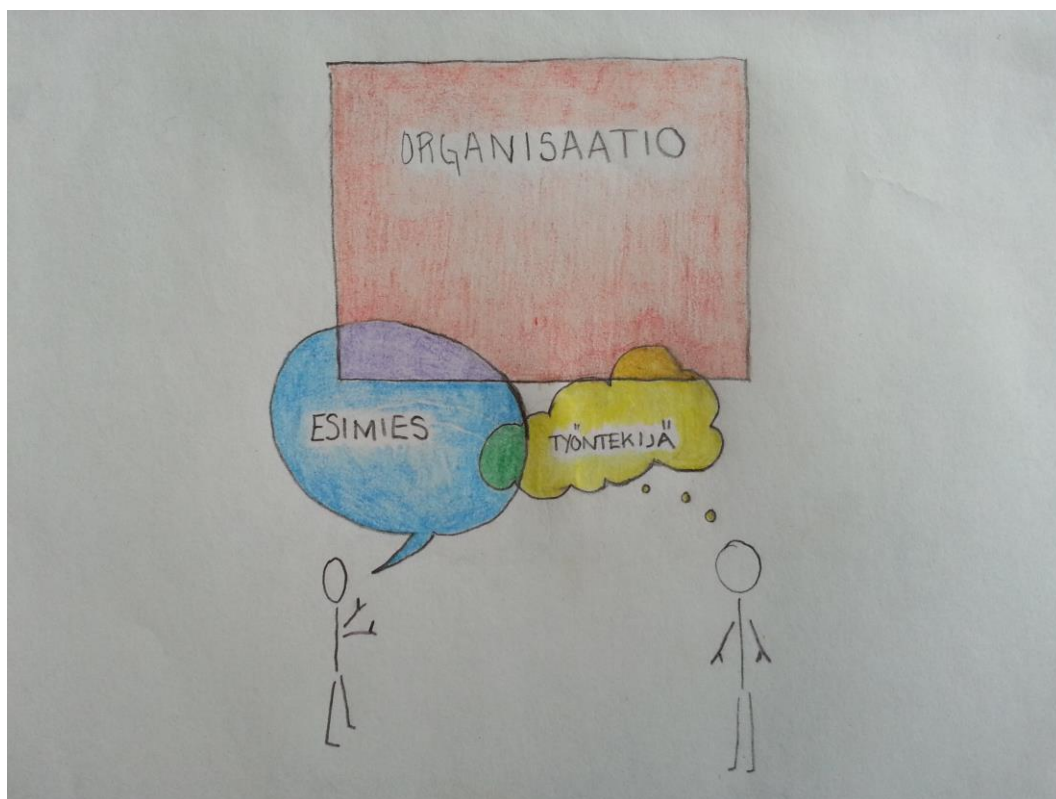
Filosofi Rudolf Steiner (1967, 37, 41) korostaa tietotoiminnan (das Erkennen) eli ajattelun syntyvän vain ulkopuolelta ”annettuna”.

Tietotoiminnan lainalaisuudet selvittämään pyrkivän tietoteorian ydin on, että itse tuotettu ”maailmansisältö” on vailla tietosisältöä. Kysymykset ja ongelmat, joita ihmisessä herää, ovat täten ulkopuolelta annettuja. Yhteys syntyy annettua maailmaa ajatteleamalla, jossa annettu on ilmaus suhteesta toiseen tietotoiminnan tekijään. Tietotapahtuman luonteeseen kuuluu annetun maailmankuvan muokkaaminen käsitteitä ja ideoita ajatteleamalla.

Jos annettu olisi valmis ja eheä kokonaisuus, ei tarvetta tietotoiminnalla muokkaamiseen olisi (esim. motivoiminen ja innostaminen), vaan annettu voitaisiin hyväksyä sellaisenaan. Jos ajatussisältö olisi valmiina, yhtyneenä annettuun, ei mitään tietotoimintaa olisi. Tiedostaminen perustuu maailmansisällön epätäydellisyyden tiedostamiseen tietotoiminnan kautta. Itse tuotettua ei ole tarve tiedostaa. Ajattelussa ilmenevät määreet ja hahmotusperiaatteet eli kategoriat ovat muun maailmansisällön muoto. Todellisuus on molempien puolien maailmansisällön hahmon tiedostamista. Tiedostamalla todellisuuden sisältö sitä voidaan luoda halutunlaiseksi, esimerkiksi innostavaksi.

Ajatuksen sisältö elää pelkästään ajattelevan ihmisen sielussa, mutta tämä sisältö vaikuttaa henkiseen ympäristöön. -- Täysin todellisena virtaa ajatus toisesta ihmisolennosta toiseen. (Steiner 1984, 130.)

Kuviossa 5 havainnollistuu ajattelevan maailmantarkastelun tietoprosessi eli vaikutus, joka tapahtuu kahden tai useamman maailmansisällön yhdistämisessä. Se, mitä yhdistymisen tuotteena tapahtuvassa ymmärtämisessä tapahtuu, vaikuttaa lopulta molempiin entiteetteihin ja ymmärtämällä yhteyttä, siihen voidaan vaikuttaa. Toisin sanoen, ajattelu on luovaa tietoa välittävää toimintaa ja ymmärtäminen sitä, että ymmärtää seurauksen kahden tai useamman todellisuuden tekijän keskinäisestä yhteydestä. (Steiner 1967, 37, 41–47.) Yhdistymisessä tapahtuva todellisuus on kokemus ilmapiiristä ja yhteisestä todellisuudesta. Muutoksien tulee kohdistua yhteisenä koettuun eli jaettuun todellisuuteen.



Kuvio 5. Ajatteleva maailmantarkastelu havainnollistettuna (Steiner 1967, 37, 41–47 mukaellen).

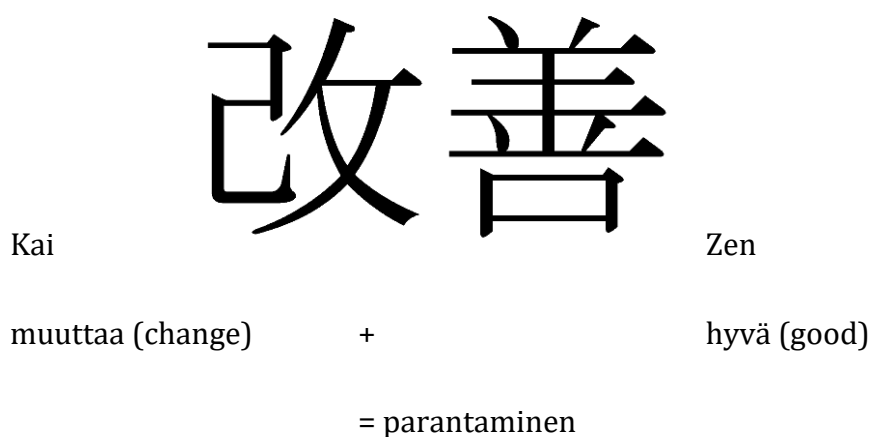
Innostamisessa on aina mukana elämän hengelliset ja henkiset eli spirituaaliset ulottuvuudet. Koska sosiaalinen todellisuus ei ole ainoastaan

ihmisen ulkopuolella vaan myös sisällä, ei subjektia ja objektia voi erottaa kokonaan toisistaan. (Kurki 2000, 163, 166.) Ranskalainen filosofi, ajatusjärjestelmien historian professori Michel Foucault (1982, 224, Castree 2014, 185) on sanonut, että ihmiset ovat yksilöiden, ryhmien sekä instituutioiden sosiaalisen vallan ohjailun tuloksia. Sosiologi Nikolas Rosen (1998, 18, 25, Castree 2014, 76-77) mukaan identiteettimme, arvomme, tapamme ja uskomuksemme ovat ulkopuoleltamme lähtöisin ja siten myös ulkopuolisten voimien muovailtavissa. Espanjalaisyyntyinen sosiologi ja tietoyhteiskuntatutkija Manuel Castells (2007, 238, Castree 2014, 185) on puolestaan sanonut, että yhteiskuntien taistelu on nykyään taistelua ihmisten mielistä. Näin ollen, mielen toiminnan ymmärtäminen todellisuuden ja ilmapiirin luojana, vastaa myös ammatillisen innostamisen todellisuuden yhteyksien tiedostamisen vaatimukseen. Yksilö-ympäristö-suhteen ymmärtäminen luo pohjan innostavan ilmapiirin luovien tekijöiden tunnistamiseen.

Panttivankineuvottelijana työskennelleen IMD:n (International Institute for Management Development) johtamisen professori George Kohlrieserin mukaan ajatuksien johtaminen on mielentilan johtamista. Tietoisuus omasta (mielen)tilasta mahdollistaa empaattisuuden ja ymmärtämällä toisia voidaan toimia yhteiseksi hyväksi. (Kohlrieser 2014, 53–55.) Seuraavissa kappaleissa käsittelen ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista ja tarvetta yhteistä hyvää tuottavaksi, empaattiseksi, innostavaa ilmapiiriä tuottavaksi toiminnaksi.

Kaizen-johtaminen merkitsee toiminnan jatkuvaa parantamista. Se näkee toiminnan jatkuvana kehityksen prosessina, jossa työn toteutuksen ideaalia ei ole vielä saavutettu. (Paterson 2015, 8.) Kaizen-strategia on lähtöisin japanilaisilta, joiden käsitys organisaation työntekijöistä on myönteisempi ja asenne työntekoon henkilökohtaisempi kuin länsimaissa. Työntekijän voimaannuttamiseen ja motivoimiseen tähtäävä kaizen-menetelmä pohjaa organisaation jäsenten yhteistoimintaan. Avoin kommunikaatiokulttuuri, palkitseminen ja harjoittelu asioiden parantamiseksi ovat tapa elää osana muutosta, jollainen myös organisaatiokulttuurin muuttaminen innostavaksi on. Kaizen-käsite

muodostuu muuttamista ja hyvää tarkoittavista merkeistä. Käsite on avattu kuviossa 6. (mm. Barnes 1996, Cane 1996, Heikkilä & Heikkilä 2005, 239–244 mukaan.)



Kuvio 6. Kaizen-johtamisen käsite visualisoituna (Miller 2009; Barnes 1996, Heikkilä & Heikkilä 2001a, Heikkilä & Heikkilä 2005, 240 mukaan).

Muutosta tarvitaan, sillä Gallupin maailmanlaajuisen työsitoutumista koskeneen tutkimuksen mukaan jopa 13 % suomalaisista työntekijöistä tekee kaikkensa, jotta ”innostuneet ja motivoituneet eivät onnistuisi tehtävässään (actively disengaged), 76 % ei voisi vähempää välittää työstään ja vain 11 % on innostuneita ja motivoituneita” (Helenius 2016; Gavett & Berinato 2013). Japanissa - jossa käytetään kaizen-johtamista elää puolestaan työntekijöiden välillä uskomus, että jopa 98 % haluaa tehdä työnsä hyvin. Vaikka kyseessä on mielikuva kollegoista, niin asenne poikkeaa länsimaisesta kollega-käsityksestä, eli mielikuvasta sosiaalisesta todellisuudesta ja organisaatioilmapiiristä. Mielikuvan mukaan työntekijä Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa tekee vain pakollisen; joka heidän on käsketty tehdä ja mistä heille maksetaan. Käsitykseen liittyy työn pitäminen vain työpaikalla tapahtuvana toimintana, jossa ihmiset aiheuttavat häiriöitä ja epäonnistumisia ja joista jonkun on otettava syyt niskoilleen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 239.)

Innostavan ilmapiirin luominen on kaizen-strategian tavoin pyrkimystä parempaan ja nykytilan muuttamista. Ajatusjohtajuuden, konsultoinnin ja

valmennuksen asiantuntija Kalle Lappalainen puhuu ketterästä ja vapaamuotoisen keskusteluyhteyden organisaatiosta, jossa tieto kulkee ja esimies huomioi, hymyilee ja on helposti lähestyttävä (Talent Vectia 2016). Tällainen kaikkien organisaation jäsenten yhteisvoimaa hyödyntävä ketterä (agile) organisaatio on innostamisen tavoin kaizen-johtamisen pyrkimyksenä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 240).

3.2 Psykologinen pääoma

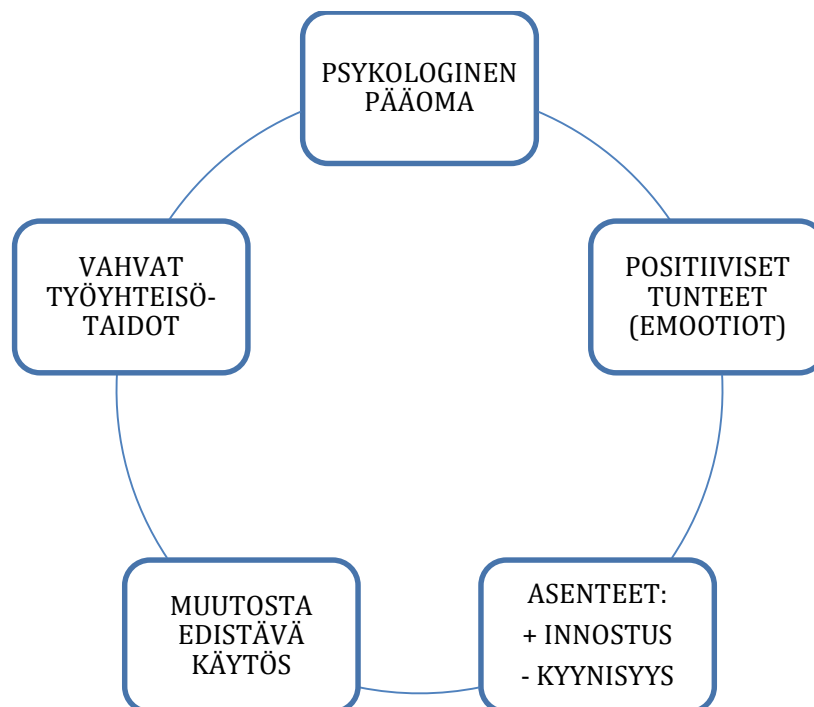
Innostus-käsite juontaa Antiikin filosofiaan; ”hyvien ja kauniiden asioiden havaitsemiseen sekä pohdiskeluun”. Myös positiivinen psykologia perustuu ihmisten ja yhteisöjen myönteisten olosuhteiden painottamiseen. Työelämässä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä poissaolojen kaltaisten negatiivisten ilmiöiden sijaan - tai lisäksi - työn mielekkyyttä aiheuttavien asioiden korostamiseen sekä innostusta ja motivaatiota synnyttävien tekijöiden tunnistamiseen. (Riikonen 2013, 79, 85.)

Googlen Saksan myyntijohtajana työskennellyt Petri Kokko on sanonut, että innostaminen on viestintää ja tunteet viestiä vahvistavia liikkeitä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 88). Organisaatioiden toimiessa onnistumis – ja ratkaisukeskeisesti, kannustamalla sekä panostamalla kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laatuun, luodaan motivoivia, innostavia ja positiivisia miellelyhtymiä sekä merkityksiä. Kognitiivisen käyttäytymispsykologian mukaan tietoisuutta ja sen kautta koko ajatus-tunne-toiminta-ketjua voi kehittää ajattelemalla ja asennoitumalla toiseen myönteisemmin. (Leppänen & Rauhala 2012, 167, 182, 190.)

Positiivinen psykologia katsoo ihmisten toiminnan johtuvan tunteista ja ajattelutavoista, joten menneiden, tulevien ja nykyisten kokemusten ja tapojen optimistinen tarkastelu lisää hyvinvointia, myönteisiä tunteita sekä henkilökohtaisten vahvuuksien tunnetta (Cutler 2014, 69–70). Positiivisen psykologian soveltaminen käytäntöön kasvattaa organisaation psykologista pääomaa. Psykologinen pääoma puolestaan kehittää työpaikan ilmapiiriä ja parantaa työntekijöiden sitoutumista työnantajaa kohtaan. Myös optimismissa eli myönteisten puolien huomioimisessa on

pitkälti kyse tarinoista ja tavoista, joilla tilanteita tulkitaan. Lisääntynyt psykologinen pääoma eli positiiviset tunteet ja myönteisyys ovat innostuksen tavoin yhteydessä yrittäjähenkisyyteen sekä sitä kautta tuottavuuteen ja tulokseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 49, 54, 65; vrt. Ojala & Ahonen 2005, 94, 126, 210.)

Psykologinen pääoma muodostuu yksilön itseluottamuksesta, realistisesta optimismista, toiveikkuudesta ja sitkeydestä. Kyse on opittavasta taidosta, josta on apua niin muutoksissa, kuin hyvien työyhteisösuhteiden ylläpidossa. Mahdollisuusnäkökulma, eli liike liittyy psykologiseen pääomaan. Organisaatio on kokonaisuus – systeemi - jonka säännöt ja jäsenet määrittelevät paljon siitä, mitä tai millä tavalla ja missä roolissa yksilö voi toimia. Työtapoihin, joilla työiloa lisätään kuuluvat mm. sananvalta, mahdollisuus oppia, työn tavoitteen ymmärtäminen, positiivisen palautteen tuottaminen sekä työyhteisön tuki ja arvostus. (Manka 2011, 146, 149–150.) Psykologisen pääoman vaikutuksia työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Innostuksen luomisen positiivinen kehä (ibid.).

3.3 Systemiteoria

lhanteelliseen ohjausjärjestelmään pyrkivän systeemiteorian eli järjestelmien vuorovaikutusta tutkivan näkemyksen mukaan organisaatiot toimivat vastavuoroisessa dynaamisessa vaihdannassa ympäristönsä kanssa. Koska organisaatio vaikuttaa ympäristöönsä ja ympäristö organisaatioon, kyseessä on avoin systeemi (ks. kpl 3.1, 18–19). Muutokset järjestelmän osissa tai osastoissa sekä niiden välisissä vuorovaikutuksissa vaikuttavat muihin osiin myös sosiaalisissa järjestelmissä. (Morgan 1997, Katz & Kahn 1966, Saasi 2005, Valtasola 2012, 17–18 mukaan.)

Innostavan toiminnan tarkoitus on muokata, uudistaa, ylläpitää tai radikaalisti muuttaa jotakin todellisuuden aluetta. Järjestelmän vuorovaikutusten tarkastelu ja analysointi antaa suuntaa sosiaaliselle muutokselle. Tutkimusten, selvitysten ja analyysien pohjalta tuotettu todellisuuden tunteminen on innostamisen perusedellytys. Ekologisen eli ympäristön huomioivan näkökulman avulla voidaan valottaa monimutkaisia vuorovaikutuksen verkostoja sekä niihin liittyviä kytkentöjä. Innostamista varten tehtävän diagnoosin tulisi olla dialektinen - teorian ja käytännön yhteyden kokonaisvaltaisesti huomioiva lähestymistapa, jossa kriittinen ajattelu nähdään mahdollisuutena parempaan tulevaisuuteen. (Kinnunen, Penttilä, Rantala, Salonen & Tervo 2003, 29, 32; ks. kpl 2.1, 9-10.)

Dialektinen ajattelu on kontekstin eli tilanteen huomioimista ja ymmärtämistä, että kaikki on jatkuvassa muutoksessa. Tämän hahmottaminen mahdollistaa asioiden ”piilotettujen” puolien sekä vastakohtien huomioimisen, sillä asioiden riippuvuus ei salli asioiden erottelua. (Balk 2016.) Sotatieteiden tohtori Saara Jantusen (2015, 310) mukaan suomalaisilta kuitenkin puuttuu kyky dialektiikkaan, eli asioiden vastakkaisten puolien tunnistamiseen samassa ilmiössä. Tapa sulkea ristiriitoja aiheuttavia näkökulmia keskustelun ulkopuolelle on este kehitykselle, liikevoimalle sekä asioiden syvemmälle ymmärrykselle. Ristiriitojen sietäminen toimii myös vastavoimana konformisuudelle sekä manipuloinnille, mahdollistaen täten myös innostuksen sekä

systeemisyyden ulkopuolisen tarkastelun. (mts. 311–312 mukaellen.)

Ajattelu on työväline, jonka avulla kohdataan ympäröivä maailma ja sen haasteet. Johtajan ongelmanratkaisutapa heijastaa aina hänen tapaansa hahmottaa ja ajatella. Toisin sanoen, se kuinka johtaja määrittää ongelman on myös osa ratkaisua. Ajattelijan mentaaliset rakenteet vaikuttavat tapaan ja kykyyn, jolla liiketoimintaympäristöä määritteleviä käsitteitä tulkitaan. Käsitteiden suhteellisuuden vuoksi johtajan tulee olla kiinnostunut tavastaan ajatella, pelkän asian ajattelun sijaan, luodakseen innostavaa ilmapiiriä.

Formaali logiikka eli ajattelutapa on liikkeenjohtajille tyypillinen tapa analysoida tietoa. Avainmuuttujien ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ei ole systeemistä ajattelua, sillä liiketoiminta keskittyy kahden erillisen objektin välisen syy-seuraussuhteeseen; tekemällä näin, tulos on tämä. Formaali logiikka soveltuu suljettuihin systeemeihin, joissa konteksti on merkityksetön ja optimaalinen ratkaisu määriteltävissä. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi tuotantolinjan kehittämistä. Suljetut systeemit ja formaali ajattelutapa eivät kuitenkaan sovi vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin, jotka ovat luonteeltaan enemmän laadullisia kuin määrällisiä. Formaalin ajattelun tapa, jossa "A on aina A" ei sovi strategiseen johtamiseen eikä innostavan organisaatioilmapiirin luomiseen, jossa pyrkimyksenä on löytää mahdollisuuksia myös viitekehyksen ulkopuolelta. Pinnallinen tapa huomioida ideoiden asiasisältö pitää kiireisenä, sen sijaan, että ymmärrettäisiin huomioida todellinen tapahtuma eli muutos ajattelun rakenteessa.

Keskustelun ja toimijoiden interaktion eli yhteisvaikutuksen huomioimiseen perustuva dialektiikka tiedostaa, että formaalisti ajattelevien tapa hahmottaa ongelma ja ratkaisu yksiselitteisesti eivät toimi kokonaiskuvan kannalta. Toisin sanoen, samaa ongelmanratkaisua ei voi sellaisenaan siirtää osastolta toiselle. Muutoksilla on aina laajemmat vaikutukset, kuin kahden objektin välillä. Dialektinen tapa johtaa muutosta huomio tilanteet ja yhteydet, antaen mahdollisuuden uusille ideoille ja näkökulmille. Se on

”elämän simuloimista ajattelulla tässä hetkessä, yrittämättä yksinkertaistaa sitä tiettyyn malliin”. (Balk 2016.)

Innovaatiojohtamista palveleva ekosysteeminen liiketoiminta, eli verkottunut liiketoimintaympäristö kaikessa dynaamisuudessaan, voi tarjota parviällytutkimuksen saralla oikein hyödynnettynä voittajastrategioita (esim. Moore 1996, Iansiti & Levien 2004, Kodama 2007, Koivisto 2011, 50 mukaan; Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014, 8). Strategia-asiantuntija Dr. Ram B. Baliga sekä Strategic Management Society:n perustajajäsen Timo Santalainen (2015, 63) puhuvat ekosysteemistä ”huipputason ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäarvoverkostona”, joka tuottaa dynaamista innovointia. Taloudellisen ja fyysisen tuen sekä kunnollisten välineiden ja yksilöille tilaa antavan kulttuurin avulla optimoidaan verkostovoiman potentiaali ja yrityksen innovaatiokulttuuri (mts. 64–65). ”Systeemisyyden ja itseorganisoitumisen ymmärtäminen on oleellista teollisten arvojärjestelmien uusien mallien tunnistamiseksi” (Valkokari ym. 2014, 9). Uuden tiedon etsintään ja tuottamiseen kannustavan avoimen innovoinnin mallin taustalla on liiketoimintamallin kehittäminen. Puutteet tai ongelmat tällä saralla voidaan usein löytää vaikenemisesta. (Koivisto 2011, 55; Koivisto, Mikkonen, Valkokari & Vadén 2011, 202.) Toisin sanoen, uudenlaisen, innostavan työkuulttuurin luomien innovaatioiden edellytyksenä voidaan pitää avointa vuorovaikutusta.

3.4 Motivointi

Motivaation etymologia viittaa liikkumiseen ja motiiveihin. Motiivit vaikuttavat toiminnan ja työn laatuun, intensiteettiin (henkiseen tai fyysiseen), sitoutumiseen sekä tehtävien valintaan - tietoisesti tai tiedostamatta. Motivaatio viittaa käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin, jotka sitovat ja ohjaavat ihmisen henkistä tai fyysistä energiaa. (Deci & Ryan 1985, Liukkonen ym. 2006, 11, 12 mukaan; Ruohotie & Honka 1999, 13-14.) Toiminnan energisyyteen keskeisesti vaikuttava motivoiva tunne on innostus. Innostuksen tilaa (työn imu/flow) ruokkivat mm. onnistumiset

sekä työssä saatu palaute. Innostuksen staminaan vaikutetaan riittävällä palautumisella, eli mielekkäällä ja vastapainoa tarjoavalla työn ulkopuolisella elämällä ja levolla. Mielihyvän ja energisyyden täyttämä työn imun kokemus tuottaa erinomaisia tuloksia sekä hyvinvointia. (Pohjanheimo 2012, 276.)

Jokapäiväinen vuorovaikutus sosiaalisen ympäristön kanssa – niin työssä, kuin muillakin elämän osa-alueilla – viittaa kognitiiviseen tilanteiden tulkintaan koetusta ilmapiiristä. Tämä ns. motivaatioilmasto muotoutuu työpaikoilla psykologisesta sekä sosioemotionaalisesta ilmapiiristä, eli tunneilmastosta, johon työn organisoinnilla sekä työnjohdon toimenpiteillä vaikutetaan. (Liukkonen ym. 2006, 27, Guay, Mageau & Vallerand 2003, Vallerand & Ratelle 2002, Liukkonen ym. 2006, 93 mukaan.) Rochesterin yliopiston professoreiden Edward Decin ja Richard Ryanin (1985/1991/1995/2000, Liukkonen ym. 2006, 27-28) motivoitumisen tekijöitä tarkastelevan itsemääräämisteorian (self-determination theory) mukaan sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan ilmapiiri vaikuttavat motivaatioon. Teorian mukaan motivaatio, eli liikkeeseen pantu energia kasvaa, mikäli toiminnan ilmapiiri on tyydyttävää sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, autonomian (vapauden ja omaehtoisuuden) sekä koetun pätevyyden osalta. Autonomian, osaamisen sekä yhteenkuuluvuuden kokemukset työpaikalla luovat positiivisia tunteita. Psykologiset perustarpeet ovat Ryanin ja Decin (2000b, 74, Järvilehto 2014, 24–25) määrittelemiä sisäisen motivaation toimintoja, jotka innostavat ja lisäävät terveyttä tyydytettynä, mutta tuottavat pahoinvointia jäädessään tyydyttämättömiksi. Psykologisten tarpeiden, eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, läheisyyden ja hyväntekeemisen, täyttäminen lisää motivaatiota, hyvinvointia sekä onnellisuuden tunnetta. Sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla työnantaja voi luoda työilmapiiristä innostavan. Innostuneet työntekijät ovat tutkitusti myös tuottavampia ja terveempiä. Tämä tarkoittaa vähemmän sairauspoissaoloja ja parempaa vapaa-aikaa sekä unen laatua. (ibid., Sulava 2014.)

Kuviossa 8 sisäisen motivaatiotunteen luovia tekijöitä on eritelty. Innostusta ja sisäistä motivaatiota tutkinut Filosofian Akatemian tutkija ja

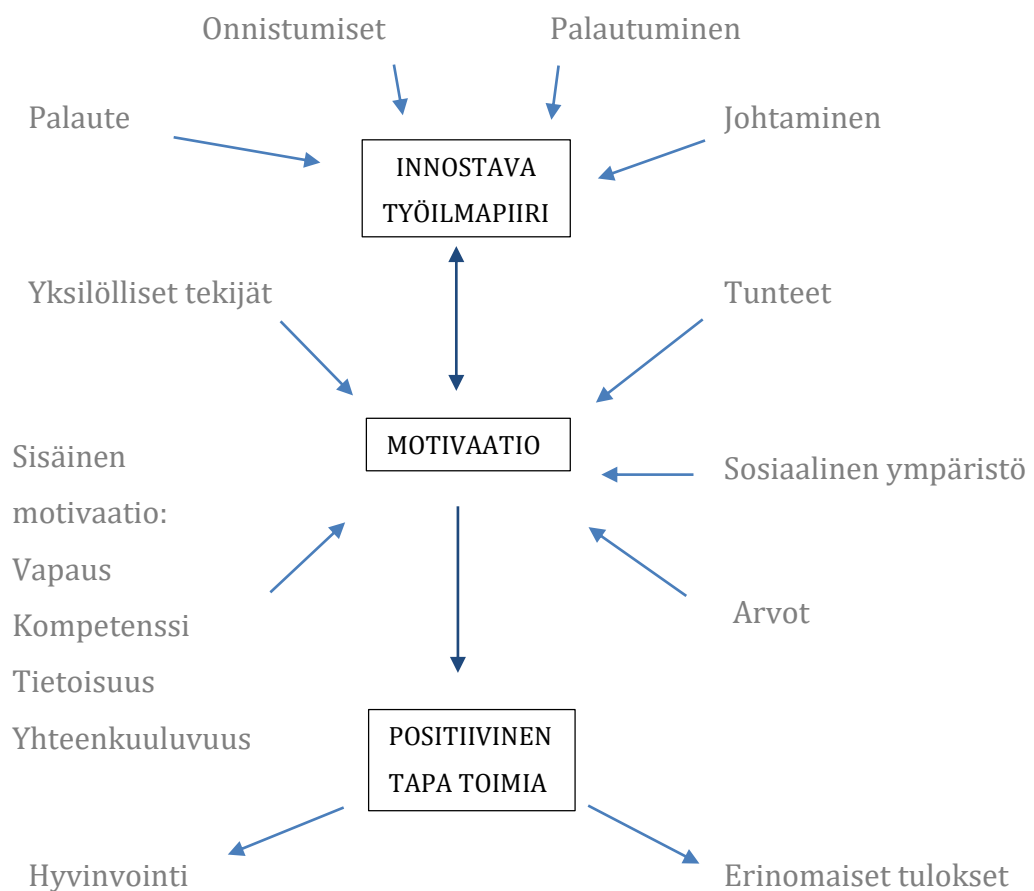
valmentaja Frank Martela (Sulava 2014) puhuu hyväntekemisestä yhtenä psykologisena perustarpeena. Hyväntekeminen liittyy tietoisuuteen oman toiminnan vaikutuksesta sekä työn tuloksen merkityksen ymmärtämisestä. Kuviossa 8. puhutaan hyväntekemisen tarpeen sijaan tietoisuuden tarpeesta, viitaten kirjallisuuskatsauksen laajempaan näkemykseen innostavan ilmapiirin luomisen johtamisesta. Martelan mukaan hyväntekeminen liittyy oman toiminnan ja työn tuloksen tiedostamiseen. Tietoisuus omasta roolista osana suurempaa kokonaisuutta lisää motivaatiota ja innostusta (vrt. kpl 2.1, 8). (Martela, Sulava 2014 mukaan.) Ulkoisten motiivien, eli rahan tai maineen motivoima toiminta ei lisää hyvinvointia eikä tuota pitkäaikaista iloa tavoitteelliseen toimintaan. Pitkällä aikavälillä ulkoinen motivaatio tuottaa päinvastoin pahoinvointia. (Järvilehto 2014, 27–28; Liukkonen ym. 2006, 91.)

VAPAAUS	OSAAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoisuus - omaehtoisuus - yhteiset arvot - yhteinen tavoite - tila toimia 	<ul style="list-style-type: none"> - työrauha - palaute - koulutus - mahdollisuus
LÄHEISYYS	TIETOISUUS
<ul style="list-style-type: none"> - hyvä yhteishenki - arvostava kohtaaminen - luottamus ja hyväksyntä - esimerkillä johtaminen - kunnioitus - tunneäly 	<ul style="list-style-type: none"> - työn merkitys - oma rooli - systeemiäly - hyväntekeminen

Kuvio 8. Sisäisen motivaation ja hallitun toiminnan johtaminen (mukaellen Martela, Sulava 2014 mukaan).

Myös tunteet motivoivat ja selittävät käyttäytymistä (esim. Fineman 1993, Goleman 1997, Koiranen 2007, 46 mukaan). Vuoden yhteiskuntatieteilijänä palkittu, valtiotieteiden tohtori, sosiaalipsykologi ja yrittäjä Esa Pohjanheimo (2012, 210) on kirjoittanut motivaatiosta ja tunteista työyhteisöissä. Hänen mukaansa ilon, innostuksen ja kiinnostuksen tunteet ovat olennaisia motivaation syntymiselle ja säilymiselle. Energian lähteenä toimimisen lisäksi omien, ryhmän tai yhteisön tavoitteiden puolesta toimimisen ärsykkeisiin, eli motiiveihin, vaikuttavat sosiaalinen ympäristö, arvot, sekä ihmisen persoonallisuus tunne – ja järkitekijöineen (Bandura 1986, Deci & Ryan 2000, Liukkonen ym. 2006, 11 mukaan).

Kappaleessa käsitellystä motivaation suhteesta innostavaan ilmapiiriin on luotu syy-seuraus-suhteita havainnollistava kuvio 9. Kuviossa innostavan ilmapiirin syntymiseen vaikuttavia motivaatiotekijöitä ja vaikutuksia on avattu käsiteltyyn motivaatiokirjallisuuteen perustuen.



Kuvio 9. Motivaatio vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin.

Motivaatiovoimaan keskeisesti vaikuttava käsite on omistajuus ja omistajuudessa on aina kyseessä subjektin ja objektin välinen - yleensä vuorovaikutteinen - suhde. Innostusta ja innostamista tutkittaessa taloudellis-laillista omistajuutta tärkeämmäksi vaikutustekijäksi nousee henkinen eli psykologinen omistajuus. Työnilo, psykologinen omistajuus ja yritteliäisyys korreloivat keskenään ja mitä vahvemmin ihminen kokee voivansa vaikuttaa asioihin, sitä voimakkaampi psykologisen omistajuuden tunne on. (Kao 2005, Grunebaum 1987, Pierce, Kostova & Dirks 2001, 2003, Koironen 2006, Koironen 2007, 48–50 mukaan.)

1980-luvulla yhdeksi johtamisen ydinulottuvuudeksi nostettiin motivointi. Bernard Bassin mukaan innostavan vision ja työn merkityksen lisäksi vaaditaan "positiivinen ja luottavainen ilmapiiri onnistumisen suhteen". (Pohjanheimo 2012, 262). Bassin transformationaalisen johtamisen mallin (Suomessa syväjohtaminen) on todettu olevan tehokasta sekä tuloksia tuottavaa. Kyseessä on esimerkillä johtava, yksilöt huomioiva johtamisen tapa. Keskiössä on asiakeskeisyys, eli parhaimman näkemyksen korostaminen riippumatta asian esittäjästä. Malli korostaa lupaa kokeilla sekä epäonnistua. Kyseessä on toisin sanoen johtamisen malli, jonka voi katsoa tukevan mm. yksilön vapauden tunnetta ja yhteistä tavoitetta eli se on sisäisesti motivoivaa. Transformationaalinen johtaminen on innostavan tavoitteellinen yhteistyön malli, joka katsoo johtamisen muuttavan prosessiin osallistuvia. Johtamiseen perustuvien tutkimusten perusteella palkitsemiseen pohjaava transaktionaalinen eli asioiden johtamisen malli korreloi työtyytyväisyyden ja suorituksen kanssa hieman vähemmän, kuin ihmiskeskeisempi transformationaalinen johtamisen malli.

Transaktionaalinen palkkioilla johtaminen sopii ympäristöihin, joissa tuloksia halutaan suorittamisella. Töihin, joissa palkitsemisen mahdollisuudet ovat pienemmät, soveltuu transformationaalinen työn merkityksen johtaminen paremmin. Esimerkiksi asiantuntijatyöissä ja julkisen sektorin työpaikoilla merkityksellä ja muilla transformationaalisen keinoilla johtaminen toimii paremmin. Näitäkin tärkeämpää tuloksen kannalta on luoda työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunne. (Pohjanheimo 2012, 262-268.)

Pohja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi löytyy ihmisten kannustamisesta (Kärnä 2012, 74). Tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaation tason kanssa korreloivat keskittymiskyky ja suorituksen taso paranevat psykologisesta väsymyksestä (esim. unenpuute, mieliala, käyttäytyminen) huolimatta, mikäli ihmistä kannustetaan. Palkitsevaksi koettu toiminta sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus synnyttävät iloa ja muita myönteisiä tunteita, eli ovat sisäisesti motivoivia. Tällöin yksilön vapauden kokemus on suurimmillaan. (Liukkonen ym. 2006, 70, 87.)

Työmotivaatioprosessin ilmapiiritekijät ovat työympäristön sosiaalisten tekijöiden piirissä, johon myös johtamistapa, ryhmänormit sekä sosiaaliset palkkiot kuuluvat. Vaikuttaminen, kuten sosiaalinen vaikuttaminen, voi muuttaa yksilön motiiveja ja käyttäytymistä. Tosin sanoen, yritysjohto sekä poliittiset päätösten tekijät vaikuttavat motivaation muutoksiin päätöksillään. Yrityshalu, eli motivaatio vaikuttaa niihin arvoihin ja tavoitteisiin, joita yhteiskunnassa käytetään tuotantotoimintaan. (Ruohotie & Honka 1999, 16-17, 116-117; vrt. Kallio 2011, 415.) Huolehdittaessa ilmapiiristä huolehditaan siitä, että motivaatiotaso pysyy korkeana. Kannustamalla ja palkitsemalla pidetään yllä työtyytyväisyyttä ja lisätään sitoutumista. (Ruohotie & Honka 1999, 9, 119, 203.)

4 INNOSTAVA ILMAPIIRI KOMMUNIKATIIVISENA ILMIÖNÄ

Työelämään ja muihin kohtaamisiin sovellettava kieli voi olla toisia nostattavaa - eli innostavaa ja tukevaa - tai ulkopuolelle sulkevaa ja tyhjää uuskieltä. On tärkeää tiedostaa, että liikkeenjohtajat luovat työyhteisöissä merkityksiä tahtoen tai tahtomattaan. Yhteisöllinen ymmärrys on parhaimmillaan voimavara ja vetotekijä. Se voi luoda yrityksille kilpailuetua sekä mahdollisuuden erilaistua. Viestien näkeminen informatiivisuuden sijaan monitulkintaisina teksteinä, eli semioottinen ajattelu, on merkitysjohtamisen tärkein työkalu. (Malmelin & Hakala 2012, 80–82.) Symbolit eli erilaiset merkit ja vertauskuvat ovat linkki tunteiden ja järjen välillä. Vertauskuvallisiin merkityksiin, kuten juhliin, tarinoihin ja tapoihin liittyy voimakas tunnelataus sekä paljon alitajuista tietoa, jonka perusteella ihmiset tutkitsevat tilanteita. Symbolit ovat myös tapa, joiden avulla luodaan yhteisiä tulkintoja, niin asioista, ihmisistä, ympäristöistä, kuin tilanteistakin. (mukaellen Morgan, Frost & Pondy 1983, 4-7, Dandridge, Mitroff & Joyce 1980, 77, Juuti 2007, 20 mukaan.)

Semiotiikan eli erilaisten merkkien, sanojen ja visuaalisten viestien merkittävän vaikuttajan Roland Barthesin (1993) mukaan viestin vastaanottaja tulee nostaa ”merkitysvaltakunnan korokkeelle” (Malmelin & Hakala 2012, 80–82). Myös kuunteluun liittyy erilaisia tapoja asennoitua kuulijaan sekä luoda vuorovaikutuksen tunnelmaa ja laatua.

Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa tilanteen etenemiseen, joten puhekuumpanin passiivinen ymmärtäminen vaatii vähemmän, kuin aktiivinen merkitysten pohtiminen. Aktiivinen kuuntelu on osallistumista ja vastaamista siihen, miksi jotain on sanottu. Se on tilanteen ja siinä vaikuttavien asiayhteyksien huomioimista. Abstrakti eli yleinen asennoituminen ja yleistäminen ovat tilanteen keveyttä ja humoristia piirteitä vähentäviä. (mm. Bahtin 1981, Vygotskyn, Wertsch 1991, Riikonen ym. 2004, 53, 93 mukaan.) Kontekstin huomioiminen ja tiedostaminen ovat toisin sanoen tapoja luoda innostavaa ilmapiiriä.

Korkeatasoisen vuorovaikutuksen johtaminen parantaa työn tuottavuutta ja tulosta (Tse & Dasborough 2008, 194–195, Juuti 2010, 134 mukaan).

Johtamisen ja innostamisen asiantuntija, filosofi Esa Saarinen puhuu luennoissaan *Siniviiva pitää* (2014) ylärekisterin kategorian ilmausten käyttämisen niukkuudesta, päivittäisessä ihmisten kanssakäymisessä. Laadukkaalla vastavuoroisuudella voidaan luoda positiivisia tunteita ja lisätä valmiutta resurssien jakamiseen. Ryhmän ilmapiirin vaikuttaessa yksilöön, käytetyn kielen ja puheen, eli dialogin keskeinen synnyttäjä on esimies, jonka luoma kommunikaatiokulttuuri tuo näkyviin suhtautumisen eettisyyden. (Juuti 2010, 135–137; vrt. Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 20–21; Eigenhuis & van Dijk 2007, 145–147.)

Avoimessa systeemissä organisaation kommunikaatorakenteet hyödyntävät kuvien ja tarinoiden voimaa. Ne luovat arvoja, ajatuksia sekä herättävät tunteita. Viestien lukeminen ja ymmärtäminen tarvitsee menestyäkseen arvostavaa vuorovaikutusta. Sanavalinnoilla ja kielellä luodaan tunteita ja käytöstä, joka korreloi toiminnan kehittymisen kanssa. Keskustelukulttuurin vaikutus ajatuksiin ja tekoihin on parhaimmillaan yhteisöllinen etu, joka työtavoissa ilmentyyäkseen tarvitsee läpinäkyvyyttä ja estottomuutta tiedon liikkumisen havainnoimiseksi. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 102–109; vrt. Aaltonen & Heikkilä 2003; Santavuori 2001, Liukkonen ym. 2006, 55 mukaan.)

Kommunikaatiokulttuurin näkyviin tuoma suhtautuminen luo organisaation sosiaaliseen todellisuuteen kokemuksen ilmapiiristä ja sen energiasta. Se vaikuttaa toiminnan innostavuuteen sekä työhön käytetyn energian laatuun ja määrään. Kansainvälinen liikkeenjohdon menestyskirja Sinisen meren strategia kehottaa valitsemaan henkilöstöstä innostavimmat tyypit strategisten muutosten viestinviejiksi, jotta myönteinen energia ja suhtautuminen tarttuvat työyhteisössä muihin. (Kim & Mauborgne 2015, 203–204; vrt. Eigenhuis & van Dijk 2007, 147.)

Kielellisen kanssakäymisen ilmaisut ovat aina puoliksi omia, puoliksi muiden (Bahtin 1981, 293–294, Riikonen ym. 2004, 54 mukaan; vrt. kuvio 5, 20). Kielellinen kanssakäynti voi vaikutuksellaan pohjata ulkoiseen arvovaltaan tai olla sisäisesti vakuuttavaa. Hyvä vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ulkoiseen arvovaltaan nojaavaa puhe on vaatimuksen kaltaista, osallistumisen torjuvaa ja ehdotonta. Vuorovaikutus

on autoritaarista ja de-territorialisoivaa, eli se pyrkii jättämään huomiotta ruumillisen kokemuksen. Re-territorialisoiva eli ns. sisäisesti vaikuttava puhe tai ilmaisu on toinen vastavuoroisuuteen liittyvä tapa tulkita lähettäjän ja vastaanottajan kesken jaettavaa merkityssisältöä. Sisäisesti vaikuttava puhe rikastuttaa ruumiillista kokemusta ja on avoin vuorovaikutukselle. (Bahtin 1981, 343, Wertsch 1991, 78–79, Riikonen ym. 2004, 54 mukaan.)

Arvon ja laadukkuuden luominen, positiivisiin tunteisiin panostaminen sekä muut henkisen hyvinvoinnin piiriin lukeutuvat työelämään kiinteästi vaikuttavat asiat luovat kompleksisuuden taloustieteiden, eli rahataloudelle tyypillisen symmetrisen vaihdon kannalta. Ei-symmetristä vaihtoa edustavat ns. vapaamuotoisemmat toiminnan muodot, kuten keskustelut. Ne ovat symbolista liiketoimintaa, jossa vallitsee eleiden, ilmaisujen, toiminnan, reaktioiden, ennakointien ja oikeudenmukaisuuden kierrosta puhtaasti symbolinen antamisen ja saamisen tasapaino. Symbolinen liiketoiminta luo yhteenkuuluvuutta ja synnyttää sosiaalista pääomaa sekä mahdollistaa arvokkuuden syntyminen tyhjästä. Tyhjästä eli esimerkiksi tunteista tai merkitysten vaihdosta syntyvinä ilmiöinä voidaan pitää esimerkkeinä huumoria, hymyjä ja innostamista. Ns. tunteiden talouden valuuttaa ovat kokemukset hyvistä suhteista. Sosiaaliseen piiriin kuulumisen tai ulkopuolelle jättämisen kustannukset ja tuotot vaikuttavat kansalaisten hyvinvointiin sekä muihin vaihdon ja pääoman muotoihin. (Riikonen ym. 2004, 52, 100–101; vrt. Aaltonen ym. 2015, 20–21, kpl 3.1, 17.)

Toisenlaisen vaihdon avulla voidaan luoda tai rikkoa yhteisöllisyyttä. Kyse on ilmaisista eli ns. vaihdon ylijäämän tuotteista, joilla voidaan tukea ja luoda sosiaalista pääomaa. Menestys ja syrjäytyminen sekä syrjäyttäminen sisältävät aina merkitysten vaihtoa, jossa hyvän, inhimillisen kanssakäymisen ulkopuolelle pudotetut tai jätetyt kuuluvat osaksi kilpailuyhteiskuntaa ja liike-elämää. Sen seuraukset ovat aina kansantaloudellisia ja -terveydellisiä. (Riikonen 1992, Penman 1992, Riikonen ym. 2004, 13–14 mukaan.) Toisin sanoen sosiaalinen vaihto vaikuttaa ilmapiiriin sekä innostuksen läsnä- tai poissaoloon.

4.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisesti toimiva työkuultuuri edellyttää johtajaa, joka omalla esimerkillään luo työyhteisöön keskinäistä luottamusta, hyvää viestintää, tehokkuutta ja innostusta. Innostavat, positiiviset ja rohkeat henkilöt auttavat organisaatioita hyödyntämään suunnittelun läpivientiä sekä uusien toimintatapojen asteittaista jalkauttamista työyhteisöön.

Sosiaalinen organisaatio innostaa toimimaan uusilla tavoilla, josta hyötyvät lopulta niin johto, työntekijät, kuin koko organisaatiokin. (Hurmerinta 2015, 56–59; vrt. Liukkonen ym. 2006, 64.)

Yhteinen tavoite luo organisaatiolle identiteetin ja työyhteisöille tunnepohjan. Työyhteisöjen tietopohja on tietoa muiden toiminnasta ja tapa vaikuttaa sekä käyttää valtaa. Kielen avulla työpaikalla luodaan merkityksiä ja välitetään tietoa ajatuksista ja tunteista. Työpaikan tieto- ja tunnepohja ovat sosiaalista pääomaa, joihin voi kuulua myös negatiivisia vaikutuksia, kuten henkistä väkivaltaa. Organisaatioilmapiiriä luodaan tarinoilla, joten puheiden laadulla on merkitystä. Yhteisöllinen työilo vaatii erilaisuuden hyväksymistä, sekä positiivisia arkisia tekoja, kuten tervehtimistä, kiittämistä ja kuuntelua. Ilman luottamusta ja oikeudenmukaista toimintaa ei lisäännä sosiaalinen pääoma, joka on innostuksen tavoin toimintaa tehostavaa. (Manka 2011, 116–138.)

Sosiaalinen pääoma on itseään vahvistavaa ja yhteisnimitäjä työnhyvinnoinnin kanssa. Sosiaalisen pääoman kertymisen keskeisin vaikuttaja luottamukseen perustuvissa sosiaalisissa verkostoissa on tunneäly. (Ojala & Ahonen 2005, 127, 211–212.) Sen voi katsoa olevan merkittävä tekijä myös vertailtaessa vaurastuneita alueita köyhempiin (Ruuskanen 2000, Ojala & Ahonen 2005, 211 mukaan; ks. kpl 3.1, 17–18).

4.2 Emotionaalinen pääoma

Innostus-käsitteeseen liittyy yksilökeskeisyyden puuttuminen.

Tulevaisuudessa työajattelun huomion kohdentuminen tulisi olla nykyistä

enemmän yksilön sijasta hyvää tekevän ympäristön huomioivaa. Myös dialogissa yhdytään ulkopuoliseen voimaan, joka on vain osin hallinnassa. Tulevaisuuden talous huomioi elinvoiman merkityksen ja suhteen tuottavuudelle. Ympäristö, joka korostaa tehokkuuden ja esineellistämisen sijaan subjektiutta ja autonomiaa (itsemääräämisoikeus), kannustaa yhteisöllisyyteen sekä oma-aloitteisuuteen. Kyse on uudenlaisesta elinvoimataloudesta. Luovuutta ja työhyvinvointia tukevien välineiden sekä johtamisen ja organisoinnin ohella, innostavan työilmapiirin luominen tarvitsee uusia ajattelutapoja - kuten taiteellisia, esteettisiä sekä uskonnollisia ulottuvuuksia uudenlaisten työhyvinvointia edistävien työpaikkojen kehittämisen avuksi. (Riikonen 2013, 268–272.)

Riikonen ym. (2004, 10, 15–17) esittävät uusiksi hyvinvoinnin ja elämänhallinnan keinoiksi työelämän teknokraattisen hallintamaailman sulauttamista kohti kokemuksellisempaa ja luovempaa henkilökohtaista asennetta. Tieto- ja taitovallan hallitseman asiantuntijayhteiskunnan tulisi toisin sanoen ottaa rinnalleen myös empaattisempia ja kenties pehmeämpiä, mutta ennen kaikkea inhimillisempiä näkemyksiä työhyvinvoinnin ja –innostuksen lisäämiseksi. Vastapuheen ja deterritorialisaation (systemien muuttuminen tai uudelleen järjestäytyminen) avulla olisi mahdollista löytää uusia ratkaisuja vertaiskuvallisemmin, kirjallisemmin, runollisemmin ja toisinaan myös leikillisemmin tarkastellen. Semiotiikan ja taiteen hyväksyminen osaksi uusia liiketoimintamalleja tuottaisi harmonisempaa ja ennen kaikkea tasapainoisempaa rakenteiden tajua. Hyväksymällä ei-välineelliset ja vähemmän järkipäiset ulottuvuudet osaksi toimintatapoja, voisivat asiantuntijat, tutkijat sekä politiikantekijät, puhe- ja ajattelutapojen sekä julkisten käytäntöjen avulla toimia hyvinvoinnin ongelmien ratkaisemiseksi. Mikäli todella ollaan kiinnostuneita kokemuksellisesta hyvinvoinnista, niin erityistieteistä pois pyrkiminen ja arjen kanssakäymisen parempi ymmärtäminen antavat vastaukset hyvinvointitutkimuksen ja –toiminnan kehittämiseksi, eli siihen, mitä todella tapahtuu, kun ihmiset kohtelevat toisiaan hyvin tai huonosti, korostavat hyvinvoinnin ja työelämän suhteesta kirjan kirjoittaneet Riikonen ym. (ibid.)

Työhyvinvointiin vaikuttavan organisaatioilmapiirin ymmärtäminen vaatii uutta ajattelua, jossa hyvinvointia ja työn mielekkyyttä aiheuttavat tekijät otetaan vahvistuksen piiriin. Taiteellisten, uskonnollisten ja esteettisten ulottuvuuksien mukaan ottaminen osaksi hyvinvoinnin haasteita saattaa olla monelle kvartaaleihin ja tehostamiseen keskittyvään aikakauteen vakaasti uskovalle haaste, siitä huolimatta, että uudenlainen arkkitehtuurin kaltainen taiteen ja talouden hybridi voisi olla avain työn hyvinvoinnille ja innostuksen kaltaiselle elinvoimalle, huomauttaa lääketieteen tohtori ja psykiatrian erikoislääkäri Eero Riikonen. (2013, 266–269.) Hybrideinä voitaisiin pitää myös muiden taiteellisten ja poeettisten, kuten orkesterin tai tanssin johtamisen kaltaisten uusien johtamisnäkemysten integrointia toimintamalleihin.

Luovan prosessin, kuten innostavan ilmapiirin luomisen apuna voidaan hyödyntää intuition voimaa, eli tietoisuuden kaikkien tasojen – ei ainoastaan rationaalisen mielen – hyödyntämistä ongelmaratkaisussa. Laajemman ymmärryksen ja tiedon hyödyntämisen puolesta puhuu fakta siitä, että tiedonkäsittelyssä tietoinen mieli pystyy prosessoida noin 50 bittiä sekunnissa verrattuna ei-tietoiseen, alitajuntaan, jonka tiedonkäsittelykyky on jopa 11 miljoonaa bittiä sekunnissa. (Raami 2015, Aaltonen ym. 2015, 20 mukaan; vrt. kpl 3.1, 17.) Työyhteisöjen ja osaamisen kehittämisen asiantuntija, tekniikan tohtori Leenamajja Ojala sekä henkilöstötalouteen erikoistunut kauppatieteiden tohtori Guy Ahonen (2005, 126) sanovat työyhteisön vuorovaikutustaitojen ja tunneällyn herkkyyden liittyvän intuitiivisten näkemysten jakamisen rohkeuteen ja korostavat intuition käytön tärkeyttä työelämässä. Tunneäly auttaa näkemaan asioita muiden näkökulmasta, joka puolestaan korreloi innostusta synnyttävän motivoinnin kanssa (Heikkilä & Heikkilä 2005, 237).

Tunneäly liittyy toivon kokemukseen ja mahdollisuuksien näkemiseen. Optimismin ansiosta lisääntyvät kokemukset pärjäämisestä, pätevydestä sekä motivoitumisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 125–127.) Tunneäly eli tietoisuus toisen henkilön, ryhmän tai organisaation tunnetilasta ja muista hiljaisista signaaleista on parhaimmillaan systeemiälyvoimavara, jossa

tunteiden helpottaminen, eli negatiivisten tunteiden laimentaminen ajattelun avulla palvelee henkilöstön hyvinvointia ja lisää menestystä (Vesterinen 2007, 124, Goffee & Jones 2000, 2006, Pini Kempainen 2007, 134 mukaan; vrt. Åhman 2014, 229–231). Johtamalla emotionaalista pääomaa voidaan nostaa yrityksen systeemiällyn tasoa ja vaikuttaa siten positiivisesti mm. kilpailuetuun sekä tuottavuuteen (Fischer 2006, Vesterinen 2007, 120 mukaan).

Tunneäly, molemmin puolinen luottamus, mahdollistaminen, sosiaaliset verkostot sekä systeemien ja tulevaisuuden hahmottaminen ovat piirteitä, joita uudistamisen ja vahvan toteutusvoiman omaavilla ja poikkeuksellisen menestyneillä yksilöillä on (Spitze & Lee 2012, Santalainen & Baliga 2015, 241 mukaan). Tunneällyn kehittymiseen vaikuttaa tietoisuuden lisääminen kontaktiverkostosta sekä itsestä. Tämä puolestaan vaikuttaa yksilön itsesäätelytaitoihin sekä energisoitumisen ominaisuuksiin. (Goleman 2013, Santalainen & Baliga 2015, 244 mukaan.) Baligan ja Santalaisen (2015, 59) mukaan avoin strategiointi on olennaisinta, kun halutaan ylläpitää innostusta ja energiaa. Euroopan ydintutkimuslaboratorio CERNin tutkimusjohtaja Bertolucci on heidän mukaansa todennut, että “tuloksekkaaseen toimintaan riittää, että visio inspiroi viisi prosenttia työajasta” (mts. 63).

Artekin entinen toimitusjohtaja Mirkku Kullberg on sanonut, että tunteiden piilottaminen vangitsee energiaa, jota monissa töissä tarvittaisiin tilanteeseen tarttumiseen (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 25). Kullbergin mukaan sosiaalinen innostaminen ei ainoastaan voimista tunteita työyhteisöissä, vaan myös vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Tunneälystä väitellyt organisaatiopsykologi Mikael Saarinen sekä innostuksen ja johtamisen asiantuntija Pauli Aalto-Setälä (ibid.) korostavat, että tunteista on helpompi luopua, kun niitä ei tarvitse tukahduttaa ja piilotella. Tunteiden tukahduttaminen myös vaikeuttaa nähdyn muistamista. Tunteiden avoin näyttäminen ja hyväksyminen luovat työyhteisöön innostavaa positiivisuutta. Samalla negatiivisten tunteiden aiheuttamat törmäykset ja väärinymmärrykset jäävät pois. (mts. 25, 73.)

Empatia ja toisten näkökulman ymmärtäminen lisäävät ymmärrystä työyhteisöä innostavista ja motivoivista tekijöistä. Eleet, ilmeet sekä palaute vuorovaikutuksen välineinä vaikuttavat keskustelun etenemiseen tunnenäkökulmasta käsin. Tästä syystä työyhteisöissä tulisi huomioida millaiseen asemaan toisen omalla viestinnällään laittaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 68-69, 90.) Mitä vaativampaa työ emotionaalisesti on, sitä empaattisempi, optimistisempi ja tukevampi johtajan tarvitsee olla pitääkseen yllä innostunutta ilmapiiriä. Toisin sanoen, johtajan tunneäly on avain henkilöstön tunteisiin ja sitä kautta suorituksen tasoon sekä koko organisaation ilmapiiriin. Koska tunneällyn ja organisaatioilmapiirin välillä on niin selkeä korrelaatio, olisi sosiaaliset taidot ja tunneälykyky hyvä huomioida jo rekrytointivaiheessa. Johtajat voisivat arvioida ilmapiiriin luomisen vaikutuksia myös muihin osastoihin ja tiimeihin. (mukaillen Momeni 2009, Cutler 2014, 89 mukaan.)

4.2.1 Tunnejohtaminen

Organisaatioilmapiiriin eli työyhteisön tunneilmastoon voidaan parhaiten vaikuttaa johtamisella. Mitä paremmat tunnetaidot esimiehellä on, sitä paremmin hän voi innostusta työpaikalla johtaa. (Ojala & Ahonen 2005, 125–127.) Tunteiden tietoinen ja suunnitelmallinen eli strateginen käyttö on yhteydessä henkiseen älykkyyteen (spiritual intelligence) (Mayer & Salovey, Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 72 mukaan).

Tunteiden ja tunnelman vaikutuksesta päätöksentekoon on suomalainen kulttuurivaikuttaja Jan Hultin hyvä esimerkki. Hän on myöntänyt, että päätöksiä tehdessään ratkaisuun vaikuttaa vallitseva tunnetila, ja ratkaisun huolellisuuteen myötäelämiskyvyn määrä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 73; vrt. Åhman 2014, 231-232, Cutler 2014, 81.) Johtamalla tunteita voidaan vaikuttaa kulutetun rahan määrään, riskinottoon, luovuuteen, kiitollisuuteen, kiinnostukseen, innostukseen sekä tavoitteisiin sitoutumiseen, eli kaikenlaiseen päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja lopputulokseen. Kyky ohjata tunteita vaatii omien ja muiden tunteiden lukemista eli hyvää tilannetajua. (Åhman 2014, 231-233.)

Englantilaisessa tutkimuksessa havaittiin, että mitä paremmalla tuulella esimies oli, sitä prososiaalisempaa työntekijöiden käyttäytyminen oli. Esimiehen hyväntuulisuus paransi myös työntekijöiden asiakaspalvelun laatua. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 73.) Voidaan siis todeta, että tunteet kuten innostus tarttuvat henkilöstä toiseen sekä luovat todellisuutta vaikuttamalla havaintoihin.

Yhteiskuntatieteiden tohtori ja psykologi Kari Murron mukaan suora ja rehellinen ongelmiin puuttuminen pysäyttää huonoon suuntaan etenevän vuorovaikutuksen (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 117). Työyhteisön tunneosaamisesta esimiehille kirjan kirjoittaneet Mikael Saarinen ja Pauli Aalto-Setälä (ibid.) korostavat, että tunteita tulisi käyttää ajattelun apuvälineinä eikä niihin saisi samaistua liikaa. Ristiriitatilanteissa täytyisi puhua asioista tunteiden taustalla. Työyhteisöissä tapahtuvat muutokset, nimitykset tai annetut lahjat voivat aiheuttaa tunnereaktioita, joista pienimmätkin voivat tulla yritykselle kalliiksi ilman esimiesten aktiivista puuttumista. Väärinkohtelu tai muu tyytymättömyyden aiheuttama työn tai yrityksen maineen sabotointi organisaation ulkopuolisille tahoille estetään hyvällä viestintäjohtamisella. Toimiva dialogi siitä mitä todella tapahtui, tunnepitoisten johtopäätösten esittämisen sijaan, on tunteiden tietoista käyttämistä. Hyvä neuvo onkin suhtautua tunteisiin informaation lähteinä ja puuttua negatiivisia tunteita aiheuttaviin tilanteisiin sekä muutostilanteisiin rakentavasti. Tutkimustulokset todistavat, että rationaalinen toiminta ei ole mahdollista ilman tunteita, sillä biologian määräyksestä tunteet vaikuttavat päätöksentekoon sekä hyvinvointiin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 116–119; vrt. Liukkonen ym. 2006, 62–63.)

Kansainvälisissä organisaatioissa johtamisen ja henkilöstön kehittäjänä toimineen uravalmentaja Kati Järvisen (2014, 97–98) mukaan ihmiset ovat mieluummin onnellisia kuin tuottavia. Joidenkin tutkijoiden mukaan kaikki ihmisten valinnat pyrkivät onnellisuuden maksimointiin. Koska myönteinen olotila tuottaa myös taloudellista hyötyä, niin innostunut, energinen ja onnellinen olotila voitaisiin nostaa toiminnan ja panostuksen tavoitteeksi. (ibid.; vrt. Kurki 2000, 164, kpl 3.1, 17.) Innostavan ilmapiirin luomisen kannalta tämä voisi tarkoittaa työtapojen ja -käytäntöjen muuttamista

miellyttävimmiksi, sisäistä motivaatiota ja psykologisia perustarpeita tukeviksi. Työkäytäntöjen analysointia käsitellään kappaleessa 5.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioteorian kehittäneen Marko Kestin (2014, 162) mukaan henkilöstöä kuuntelemalla, sekä systemaattisella ja ratkaisukeskeisellä kehittämisotteella, organisaatio voi parantaa liikevaihdon tai liiketoimintakapasiteetin kasvattamisen mahdollistavaa henkilöstötuottavuuttaan. Vaikka kiristys, lahjonta ja uhkailu ovat toimivia johtamiskeinoja lyhyellä tähtämellä, niin pidempiaikainen yhteistyö tarvitsee johdettavien tunteet ja syvälliset tarpeet huomioivaa syväjohtamista, sanoo pehmeämpää, yksilöitä arvostavampaa ja tukevampaa johtamista Puolustusvoimille kehittänyt Vesa Nissinen (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 99).

4.2.2 Arvojohtaminen

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat asenteet ja ihmiskäsitykset ovat tärkeitä ja merkityksellisiä myös innovatiivisen ajattelun kannalta. Innovatiivisesti ajatteleva ja orientoitunut suhtautuu uusiin ideoihin ja näkemyksiin mielenkiinnolla, riippumatta ajatuksen esittäjästä, tämän ulkonäöstä tai asemasta. Avarakatseinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa asioihin on kapeakatseista ajattelua tuottavampaa, sillä asioihin mennään sisälle riippumatta siitä miten, mistä tai kuka asian esittää. Innovaattoreille mahdolliseen ajattelutapaan kannattaa rohkaista työpaikalla myös sellaisia, joille tällainen ajattelutapa ei esimerkiksi heikon itsetunnon tai aiempien epäonnistumisen kokemusten vuoksi ole mahdollista. Perusarvojen ja asenteiden muokkaus on keskeistä innostamisessa. Oikeanlainen asenne, kannustaminen, myönteinen ajattelu sekä tuki kaikessa käyttäytymisessä ja toiseen suhtautumisessa on ensiarvoisen tärkeää. Esimerkkien ja suorien neuvojen ohella toisen rohkaisemiseen kuuluu kiinnostuksen esittäminen sekä huolellinen kuunteleminen. Rohkaisun ja innostavuuden vaikutuksen teho vaatii autenttisuutta ja myönteistä suhtautumista, vaikka lopulta olisikin itse eri mieltä. (Ranne 2015, 15–51.)

Myös johtamisesta ja innostuksesta luennoiva filosofi Esa Saarinen (2014) korostaa toisen osapuolen arvostavaa, asemasta riippumattoman kohtaamisen tärkeyttä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Myönteisyyden voimasta useita kirjoja kirjoittanut terapeutti ja työyhteisökouluttaja Pekka Hämäläinen kutsuu kollektiiviseksi kompetenssiksi ilmapiiriä, jossa työntekijä uskaltaa antaa oman osansa vailla pelkoa, että sitä käytettäisiin väärin. Kollektiivinen kompetenssi viittaa yhteisöä koskevaan asiantuntevuuteen. Luottamuksellinen työilmapiiri vaikuttaa työyhteisön keskinäiseen avuliaisuuteen ja toimivuuteen. (Hämäläinen 2001, 131.)

Mikäli halutaan innostaa ihmisiä mukaan toimintaan sekä luoda innostava työyhteisöilmapiiri, on johtamisfilosofiaa hyvä tarkastella ihmiskäsityksen kautta. Omaksuttu johtamisfilosofia ja ihmiskäsitys ovat johtajan valintojen ja toiminnan taustavaikuttajia. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, eli todellisuudessa toiminta ei voi perustua varmuuteen ja ennustettavuuteen. Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta tohtoriksi väitellyt Maisa Huuhka kirjoittaa siitä, kunka kvartaalitalouden aikana johtamisessa korostuvat tehokkuus – ja tuottavuusvaatimukset. Koska tehokkuus ja inhimillisuus eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja toimia ja johtaa, voidaan myös ihmisläheisemmällä lähestymistavalla kasvattaa tulosta. Parhaiten tuottavuutta voidaan Huuhkan mukaan lisätä kannustavalla ja motivoivalla johtamistavalla. Johtaja, joka osoittaa johdettavilleen työn merkittävyyden, eli miten yhteinen työ luo tulevaisuutta ja palvelee päämääriä, lisää samalla työmotivaatiota, -moraalia ja innostusta työyhteisössä. (Huuhka 2012, 60, 172-176.)

Perinteisiin, ns. newtonilaisiin liikkeenjohdon teorioihin pohjaaville organisaatioille, on ominaista halvimmän, tehokkaimman ja parhaimman tuotantotavan pohtiminen. Sen sijaan, että pohditaan kuinka tuotetaan, olisi hyvä ymmärtää pohtia miksi tuotetaan. Tieteellisen liikkeenjohtamisen tapa nähdä ihminen koneiston osana voi tuntua turvalliselta, mutta tuotannon kyseenalaistamisella saadaan selville tuotteen merkitys asiakkaalle, työntekijälle ja yhteiskunnalle. (Bennis & Nanus 1986, Huuhka 2010, 17 mukaan.) Siinä missä vanha newtonilainen liikkeenjohtofilosofia

perustuu säännönmukaisesti toimivaan ja kontrolloitavaan organisaationäkemykseen, korostaa uusien tieteiden luomaan maailmankuvaan perustuva kvanttijohtaminen todellisuuden holistisuutta, eli kaiken riippuvuutta kaikesta.

Kvanttijohtamisen filosofia perustuu näkemykseen kvanttifysiikan lainalaisuuksien mukaan toimivasta, jatkuvasti muuttuvasta, epävarman toimintaympäristön maailmasta, jossa kaikki vaikuttaa alati kaikkeen. Luovaan johtamiseen pohjautuva johtamisnäkemys haastaa ennenkaikkea byrokraattiset hierarkiaan nojaavat asenteet ja käsitykset, mutta mahdollistaa käytännössä johdettavien motivaation, luovuuden sekä päämäärien stimuloinnin ja vaikuttamisen. Kvanttijohtaminen on luovaa ja osallistavaa, jossa kontrolloinnin sijaan saadaan tuloksia intuitiivisella johdettavien voimaannuttamisella. Tällainen transformatiivinen muutosjohtajuus energisoi, osallistaa sekä luo innostavan yhteistyölle rakentuvan kokonaisuuden. Huomioimalla henkilöstön arvot visiossaan, sekä kannustamalla ja rohkaisemalla henkilöstöään, johtaja pystyy voimaannuttamaan työyhteisöilmapiiriä jatkuvan dialogin avulla. Muita kvanttijohtamiselle tunnusomaisia toimintatapoja ovat empaattisuus, henkinen vapaus sekä oikeudenmukaisuus. (Huuhka 2010, 11, 22-27.) Kyseiset ominaisuudet ovat kirjallisuuskatsauksen mukaan työntekijään ja ilmapiiriin innostavasti vaikuttavia.

5 INNOSTAVA ILMAPIIRI FYSIOLOGISENA ILMIÖNÄ

Tässä kappaleessa käsitellään innostavan ilmapiirin luomista fysiologisena ilmiönä. Tutkimalla motivoivia, luovuutta ja hyvinvointia edistäviä olosuhteita, on huomattu, että toimintaympäristö, eli tilat ja paikkojen turvallisuuden, kodikkuuden ja kolkkouden tunteet vaikuttavat kokemukseen (vrt. Bachelard 1994, Ropo & Sauer 2010, Riikonen 2013, 268 mukaan). Seuraavaksi yksilön ja ympäristön vuorovaikutussuhdetta on lähestytty ympäristön ilmiöihin ja käsitteisiin perehtymällä, hermeneuttisen spiraalin syvemmän ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Seuraavia teorioita voidaan hyödyntää talouden, sekä yksilöiden ja yhteisöjen vuorovaikutusten ja laadullisten kokemusten tarkastelussa.

Energetiikka on näkemys ja filosofinen suuntaus ympäristöstä ja todellisuudesta energeettisinä ilmiöinä tai malleina. Se katsoo elinvoiman muutoksien olevan lähtöisin ympäristön elollisista ja elottomista materiaaleista. (vrt. Bateson, kpl 3.1, 18.) Näin ollen ilmapiirin tapahtumat, muutokset ja yksilöiden kokemukset voitaisiin ymmärtää myös energetiikan avulla. Holistisen näkemyksen mukaan todellisuus on enemmän kuin osiensa summa. Kuten neuronit eivät yksin muodosta tietoisuutta, niin informaatio - emergentti tai energeettinen informaatio (tai formaatio) - viittaa ilmiöihin, jotka syntyvät tästä kokonaisuudesta uusina ja itsenäisinä. Tutkittaessa systeemien luovuutta ja vuorovaikutusta, ovat uudet eli emergentit (emergent) ominaisuudet keskeisessä asemassa. Näitä ominaisuuksia kutsutaan ei-summautuviksi. (Poinier & Chicoisne 2006, Wimsatt 1997, DeZutter & Sawyer 2010, 228 mukaan.)

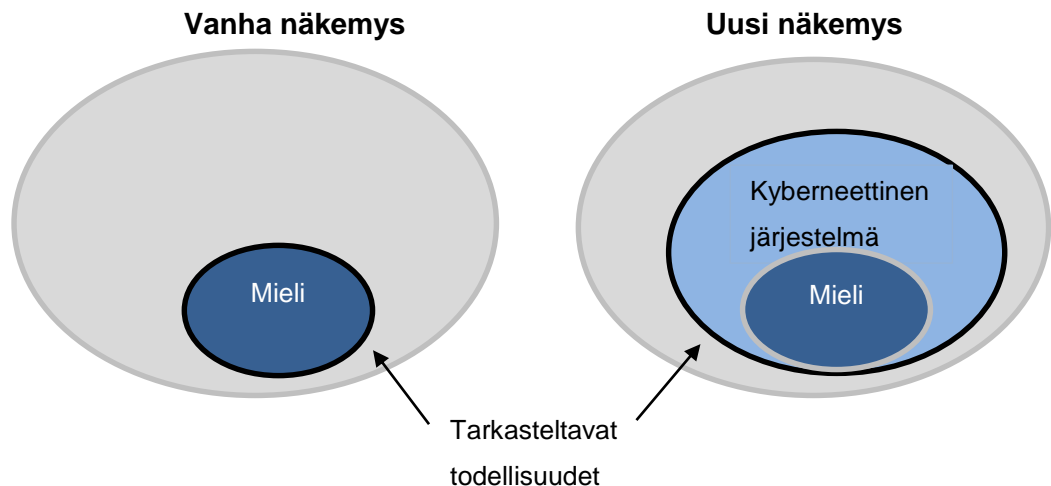
Jaetun näkökulman tutkiminen edellyttää havainnointia. Jaetun kognitiivisen järjestelmän ilmiöt ovat emergentejä, mikäli niitä ei voi tunnistaa aiemmin olemassa olevista ilmiöistä ja mikäli niitä ei voida ennustaa, vaikka kokonaisuuden muut osat tunnettaisiin. (DeZutter & Sawyer 2010, 228-229.) "Emergenssi voi tapahtua, kun abstrahoidaan (pelkistetään erottamalla muoto eli forma) ääretöntä määrää vuorovaikutuksia." Neokybernetiikka tarjoaa lähestymistavan

monimutkaisten järjestelmien vuorovaikutusten, kuten viestinnän, ymmärtämiseen emergeettisiä malleja tarkastelemalla. (Hyötyniemi 2013b, 10, selite lisätty.) Sanojen etymologiaa eli alkuperää seuraamalla voidaan löytää yhteys kybernetiikan (lat. governor ~ ohjain) ja liiketalouden hallinnointikoodin (corporate governance) eli yrityksen ohjaustavan välillä. Neo merkitsee uutta. Kyse on siis uudenlaisesta ohjauksen tarkastelusta. Ohjailtaessa vuorovaikutusprosesseja, kuten ilmapiiriin ja sen laatuun aktiivisesti vaikuttaessa, kyse on aina ympäristön ja sen tekijöiden manipuloinnista - ainakin kognitiivisessa mielessä (Hyötyniemi 2006, II/7, 178 mukaellen).

Enformaatio on luonteeltaan energeettistä elämänvoimaa eli liikettä; muutosta, jolla on potentiaali virtaukseen. Emergenssin tason tapahtumat, joita ei voi havaita, voidaan mallintaa matemaattisilla kaavoilla. Järjestelmän rakenteen muuttuessa parametrien arvot voivat adaptoitua eli mukautua, eli tässä tapauksessa muutokset esimerkiksi organisaatorakenteessa vaikuttavat systeemin toimijoihin. Mitä paremmat parametrit yksilöllä on, sitä näkyvämmäksi tämä tulee. Vaikka todellista adaptaatiota ei syntyisi, niin syntyy illuusio adaptaatiosta. Koska systeemeillä on luonnostaan universaali tarve tulla nähdyksi, niin kysymys on siitä, kuinka parametrien kannattaisi muuttua, jotta enformaatiovirtaus maksimoituisi. "Äärimäisestä empirismistä" eli universaalista data-ajattelusta, jossa mittaukset ovat ainoa koettu todellisuus, voidaan havaita, että ei vain ihminen, vaan myös luonto toimii datan määrittelemän vuorovaikutuksen varassa. (Hyötyniemi 2013a; 2013b, xii, xiv, 2, 21, 59.) Enformaatio on alhaalta ylöspäin nousevaa informaatiota. Toimintojen pyörittämisen alkuperä eli aineen ja rahan taso suuntautuu systeemeissä alaspäin. Vaikuttaessa ja muokatessa luontoa tapahtuu homogenisoitumista eli yhdenmukaistumista. Ajatusta avataan lisää seuraavissa kappaleissa.

Systeemin ja ympäristön dynaaminen vuorovaikutus pohjaa Hebbin adaptaatiolakiin, jossa kahden kappaleen aktivoituessa yhtä aikaa vahvistuu niiden välinen yhteys, signaali. Vapausasteet voimien välillä muodostavat voimien ja vastavoimien rakennelman. Esimerkiksi ongelmat

ilmapiirissä voivat toisinaan juontua energeettisistä elinvoimakamppailuista. Vastaus systeemien synnyn motivaationa olevan enformaationälän tyydyttymiseen on entropian eli systeemin epäjärjestyksen maksimointi. (Hyötyniemi 2013a; Hyötyniemi 2013b, 23, 59, 63.) Esimerkkinä autonomian maksimointi eli kontrollista luopuminen. Epäjärjestyksen eli kaaoksen positiivisena puolena on sen liikkeellepanovoima, sillä ilman uudistumista ei voida saavuttaa kestäväää kilpailuetua. Suurin este uudistumiselle on vanhat ajattelumallit. Kehityksen ohjaaminen - kohti parempaa työnimua ja lisääntynyttä jaksamista - vaatii "ihmiskäsityksen siirtämistä luottamuksen vuosikymmenelle", kuten tietotekniikan aikakaudelta ollaan siirtymässä bioteknologian vuosikymmenelle. (Manka 2010, 282.)



Kuvio 10. Neokyberneettinen analyysi systeemien tarkasteluun (Hyötyniemi 2006, II/10, 247).

Ympäristön ja mielen intersubjektiivisuutta on havainnollistettu Aalto-yliopiston emeritusprofessori Heikki Hyötyniemen (ibid.) kuviossa 10. Itämaisen filosofian kaltaisessa hengessä uudessa todellisuuden tarkastelun näkemyksessä yhdistyvät mieli sekä mielen ulkopuolinen maailma eli ympäristö. Ymmärryksen ja ajattelun laajempi tarkastelu neokyberneettisten analyysien avulla tarjoaa uudenlaisen ongelmanratkaisumallin. Kognitiivisiin mielen malleihin pätevä periaate huomioi kokijan ympäristön vaikutuksen. Tämä mahdollistaa vuorovaikutussuhteiden tarkastelun tehtäessä systeemiä säätejä, kuten

toimintamallimuutoksia halutun päämäärän saavuttamiseksi. (Hyötyniemi 2006, II/10, 247; vrt. kpl 3.1, 17.)

5.1 Enformaatiosta informaation maailmantarkasteluun

Neokyberneettisten järjestelmien ytimessä on järjestelmän ympäristövaikutukset, eli takaisinkytketty säätö. Säädoillä voidaan vaikuttaa kohteeseen, jonka rakenne on emergoitunut ja monimutkaistunut. Tyypillinen säätötekniikka on yhden tai muutaman signaalin ajallinen optimointi. Neokyberneettisessä säädössä signaalit ovat sen sijaan korkeadimensioisia ja avainasemassa on eräänlainen hahmojen (forma) säätö. Koska tärkeintä on, että järjestelmä stabiloituu eli löytää tasapainoisen tilan, on aika-akseli voitu abstrahoida eli erottaa olemassaolosta pois (vrt. kpl 3.1, 15–17).

Siinä missä matemaattiset kaavat ovat alimmalla, syntyjen ja emergenssin tasolla, jossa ei vielä ole olemassa mitään silmiinnähtävää, niin ylätasolla tarvitaan inhimillistä hahmontunnistuskäkyä, sillä tarkastelun kohteena ovat valmiiden lopputulosten hahmot. Säätorakenteet ovatkin vaihtoehto suoraviivaisen enformaatiomaksimoinnin sijaan erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyötyniemi 2013b, xiv, 59, 63–64; vrt. kpl 6.2, 62.) Emergenttien mallien tarkastelun avulla voidaan päästä kiinni joukkojen laadullisiin muutoksiin sekä muihin luonnonilmiöiden malleihin. Mielenmallien syvällisellä tasolla voidaan saavuttaa interobjektiivisuus. Systemien tarkastelu on yhteisöjen tarkastelua, jossa laadullisten elementtien muuttaminen voi tapahtua taajustason värähtelykenttien parissa. Koska vuorovaikutuksen on tapahduttava reaaliajassa, niin vaikka mallit muodostetaan taajuustasossa, merkitsee aikatason ja paikan pariin pääseminen inhimillisen ”maailman haltuunottamiseksi” ”aaltofunktioiden” romahdusta ympäristöön kytkeytymiseksi, sillä hermosolut toimivat aikatasossa.

Sosiaalisten ja ryhmäpsykologisten ilmiöiden tietoisten mallien rakentamisen sekä luonnonilmiöiden ymmärtämisen ei tarvitse jäädä pelkästään filosofiselle tasolle. (Hyötyniemi 2013b, 102–103, 160–161)

mukaellen.) ”EEG-mittausten perusteella tiedetään, että aivoaallot heijastelevat tietoisuuden tilaa. On myös huomattu, että aivoalueiden välillä esiintyy rytmisiä vuorovaikutuksia ja joissakin tilanteissa ne voivat tahdistua toisiinsa.” Aivoaaltojen kuvantaminen, sähkömagneettisten kenttien visuaalinen hahmontunnistus pään ulkopuolella ja muu tajunnan synkronoituminen voivat olla tulevaisuuden tapoja hahmottaa ja tunnistaa innostuksen kaltaisten ilmiöiden takana vaikuttavia monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja -tekijöitä. Tietoisuuden pohjaaminen hermosolujen yhtenäiseen värähtelyyn antaa kuitenkin viitteitä innostuksen kokemisen tarkasteluun uusista näkökulmista. Mielen käyttöjärjestelmästä innostavan toimintamallin tai koodiston löytäminen estäisi apatian ja muut lieveilmiöt, joita kulttuureissa esiintyy. Periaatteet, jotka toimisivat niin ihmisen sisäisessä, kuin yhteisön ulkoisessa maailmassa eduksi, vaativat uutta ajattelua sekä ennen kaikkea uudenlaista avoimuutta, joka mahdollistaa vapauden muuttamisen enformaatioksi ja uudeksi lisäarvoksi. (mts. 170–171, 185 mukaellen.)

Siinä missä neokybernetiikka tutkii ja säätää konkreettisia mekanismeja, kytkee enformaatioteoria asiat yhteen holistisesti. Neokyberneettinen ihmiskuva on systeeminen. Toimiakseen yhteisössä yksilön on virittäytyttävä ”samalle taajuudelle” voidakseen resonoida eli toteuttaa itseään. Eri värähtelyillä on erilaiset aikaskaalat ja syklien pituudet. Organisaation, yhteiskunnan, suvun tai muun yhteisön jäsenenä on pärjätäkseen hyväksyttävä kyseisen systeemin yhteinen ”usko”. Todellisuus voidaan kokea innostavana ja ilmapiiriin vaikuttaa sosiaalisesti, kun synkronointi tapahtuu energiavärähtelyjen, esimerkiksi äänen avulla. Universaali kauneudentaju kannustaa taiteeseen, monimuotoisuus edellyttää vapautta ja innostavan ilmapiirin luominen sekä uusi ymmärrys enformaatioteorian kaltaisia tarinoita ja avointa mieltä. (Hyötyniemi 2013b, 23, 198, 203, 210 mukaellen.)

Kalevalaiset tietäjät olivat laulajia. Väinämöinen ymmärsi ja hallitsi koko luomakuntaa osaamalla oikeat soinnut kanteleellaan ja laulullaan; löytäessään resonanssin hän sai kaiken pelkistymään, näennäisen muutoksen pysähtymään. – Se on siinä, tähän intuition ei ole

paljoakaan lisättävää. (Hyötyniemi 2013b, 153.)

5.2 Energian johtaminen

Kaikkien systeemien vakio on, että liike tuottaa energiaa. Organisaatioiden tarkoituksella laatimat säännöt ja toimintamallit voivat kuitenkin rajoittaa energiaa eli työntekijöiden liikkumavaraa. Luopumalla tai vähentämällä rajoitteita voidaan lisätä työntekijöiden liikkumavapautta, joka puolestaan vapauttaa energiaa systeemiin. (Gray & Vander Wal 2012, 228.) Innostus viittaa energiseen tunnekokemukseen, voimaantumiseen. Innostumisen ja voimaantumisen tunteisiin vaikutetaan vallan käytöllä sekä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Jotta työyhteisön ilmapiiriä voidaan lähteä muuttamaan, tulee voiman (elinvoima) ja vallan lähteet tunnistaa. Mitä enemmän työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa asioihin – valtaa (power) itseensä – sitä aktiivisemmin sekä työtään kehittävämmiin he toimivat.

Voimaantumisen ja työhyvinvoinnin esteiksi luetaan erilaiset vallan väärinkäytöt. Näistä monet liittyvät tiedon käyttöön; panttaamiseen, tarkoitukselliseen valikoimiseen sekä omistajuuden tai asiantuntijuuden mantteliin. Jotta työyhteisö voi voimaantua, tulee viestinnän olla avointa, läpinäkyvää ja esteetöntä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 13–15, 201.) Valta, kuten sosiaalinen valta voi innostaa, mutta myös hidastaa ja jopa estää muutoksia ja tapahtumia (mm. Nye 2011, Miller 1992, 241, Castree 2014, 182-184 mukaan).

Yrityksien myönteinen ilmapiiri eli positiivisesti värähtelevä voima toimii motivaation ja energian lähteenä. Mitä enemmän myönteistä elinvoimaa organisaatioilla on, sitä laajempaa elivoimaetua heillä on. Voima (power); elinvoima on yrityksen johtamiseen liittyvä käsite, joka syntyy kiinnittämällä huomio organisaation ulkopuolelle. Se on enemmän kuin kilpailuetu, se on energisesti latautunut tapa toimia molempikäteisesti (ambidexterity).

Avointa strategiaa hyödyntäen elinvoimaisuuden johtamisetu saavutetaan huomioimalla tulevaisuus, muutokset sekä olennaiset yksityiskohdat.

(Santalainen & Baliga 2015, 206-209, 223, 258.) Hyvinvoinnin ja

työelämän suhteeseen liittyvästä ajattelusta kirjan kirjoittaneet Riikonen

ym. (2004, 9-10) korostavat elinvoimaisuuden kokemuksen liittyvän tilanteiden ainutkertaisen hetken kokemiseen. Kirja painottaa, että elinvoiman ja laajenemisen kokemus liittyy kiinteästi iloon ja mikäli elivoima ja sen sukulaiskäsitteet ohitetaan työelämä tutkimuksessa, suljetaan samalla ulos keskeiset hyvinvoinnin lähteet (Baruch/Benedict Spinocha, Pietarinen 1994 mukaan, Maffesoli 1997, 2004, Riikonen ym. 2004, 11 mukaan).

5.3 Aistivaikuttaminen

Seuraavaksi innostavan ilmapiirin luomista käsitellään ympäristöstä saatavien aistihavaintojen ja niiden vaikutusten kautta. Ensin innostavan ilmapiirin luomista tarkastellaan tutkimalla tuoksujen vaikutuksia koettuun ilmapiiriin, sen jälkeen näköhavaintojen vaikutusta kokemukseen.

Tuoksujen vaikutuksesta eli hajuaistin hyödyntämisestä tietoiset markkinoinnin ammattilaiset puhuvat ”ilmapiirillä viettelystä”. He osaavat käyttää erilaisia tuoksuja osana markkinointiaan halutessaan aiheuttaa tiettytyyppisiä tunteita ja käyttäytymistä kuluttajissa. (Tuominen 2012, 32, Hatt & Dee 2013, 100, Hahl 2014 mukaan.) Hajuaistin kautta saatava informaatio vaikuttaa ihmisen mielialaan eli tunteisiin sekä muistoihin eli alitajuntaan. Hajuelämyksen kautta voidaan kokea myös kylmän, kuumaa ja ärsytyksen elementtejä. (Stenberg 2005.) Myös ilmapiiri liitetään usein kuvailuihin kylmä-kuuma, hyvä-huono asteikoilla (Nakari 2003, 33 mukaan). (vrt. kpl 2.1.1, 11.)

Tuoksussa on aina kyse molekyylien aiheuttamasta signaalien tulkinnasta. Ilmiö menee ensin aivojen prosessoitavaksi. Aivoissa tuoksukokemus liitetään muihin asiayhteyksiin, kuten mielialaan, tiedostettuun tai tiedostamattomaan päätöksentekoon ym. Eri tuoksut aktivoivat eri osia aivoissa. Hajusignaali rekisteröidään ensimmäiseksi tunnekeskuksessa. Tuoksun miellyttävyydestä riippuen tuoksun vaikutus käytökseen on lähentävä tai loitontava. Kuluttajatestissä ominaisuuksiensa puolesta viimeiseksi sijoutunut shampoo nousi ensimmäiseksi, kun siihen lisättiin miellyttävä aromi. Vaikka tuoksuaromin lisäys oli ainoa shampoooseen

tehty muutos, koettiin tuotteen muut ominaisuudet tämän jälkeen paljon parempina.

Aivojen neuroniverkostoissa kulkeva hajusignaali liittyy vahvasti muistiin ja muistot linkittyvät tunteiden lisäksi tuoksuihin. (Tuominen 2012, 13–16, 32, Hahl 2014 mukaan; vrt. Dooley 2012, 36, 48–51.) Koska hajuaisti on pelkkä kemiallisen tiedon lähde, on sen tutkimus jäänyt pienempään rooliin verrattuna muihin aisteihin. Ilmamolekyylien vaikutus alitajuntaan, tunteisiin sekä yksilön havaintoihin vaikuttaa tulkintaan ympäristöstä ja muista ihmisistä. (Hatt & Dee 2013, 9, Hahl 2014 mukaan.) Eri tuoksuilla on erilaisia vaikutuksia; sitrusmaiset tuoksut nostavat energiatasoa ja tekevät iloiseksi, rosmariini ja piparminttu terävöittävät, parantavat keskittymistä sekä ongelmanratkaisukykyä. Pehmeämmillä tuoksuilla, kuten nahan tuoksulla ja vaniljalla voidaan luoda ilmapiiriin lämpöä, turvallisuutta ja kokemusta laadusta. (Winter 2014; vrt. Tuominen 2012, 15; Hatt & Dee 2013, 104–105, 148–156.)

Tunnelmaa kohottavien ja elvyttävien tuoksujen on valvotuissa olosuhteissa todettu energisoivan, motivoivan ja kohottavan opiskelijoiden tarkkaavaisuutta. Myös keskittymiskyvyn on todettu parantuneen jopa 41 % tuoksujen vaikutuksesta. Eräessä projektissa huomattiin tuoksukokemuksen vaikuttavan myös siihen, että 38 % oppilaista piti luokkatovereitaan vähemmän aggressiivisina ja ilmanlaatua parempana. Amerikkalaisten ja japanilaisten sihteerien on osoitettu puolestaan tekevän puolet vähemmän lyöntivirheitä aromaterapeuttisten vaikutusten ansiosta. Vaikka tarkalleen ottaen vaikutukset eivät edes vaadi aistittavaa tuoksua, on tuoksujen psykoaktiivinen vaikutus tieteellisesti todistettu. Lopulta hajuaistiin vaikuttamisessa on kyse pelkästä kemiallisten molekyylien vastaanottamiseen liittyvästä tulkinnasta, vaikutuksesta ja hyödyntämisestä. (Hatt & Dee 2013, 148–155.)

Psykologisten vaikutusten ja miellelyhtymien lisäksi tuoksuille voi ehdollistua. Insuliinia injektoitaessa verensokeri laskee. Kun kokeella todistettuun tapahtumaan on yhdistetty hajuärsyke, on muutama päivä ehdollistumisen jälkeen verensokeri lähtenyt laskuun pelkästä

hajuärsykkeestä. (Stenberg 2005; vrt. Barden 2013, 248.) Toisenlaisessa testissä tuoksukokemukseen yhdistetyn symbolin näyttäminen aktivoi haistamisesta aktivoituneen aivoalueen lopulta näytettäessä pelkkää symbolia, ilman tuoksuärsykettä (Barden 2013, 183). Hajuelämyksiin liittyy toisin sanoen myös tahatonta fyysistä oppimista.

Tutkimusten mukaan asiakkaiden ostoalvius on kasvanut jopa 15 %, kun liiketilaan on lisätty hyvä tuoksu. Myös asiakastyytyväsyyden on todettu lisääntyvän tietoisien tuoksumailmaan vaikuttamisen ansiosta.

Miellyttävän tuoksuinen ympäristö lisää kokemusta paremmasta hinta-laatu-suhteesta sekä pätevämmästä asiakaspalvelusta. (Hatt & Dee 2013, 100, Hahl 2014 mukaan; Winter 2014.) Jopa 75 % päivittäisistä tunteista on erilaisten tuoksujen aiheuttamaa eli hajuaistin kautta koettua. Lisäksi tuoksut aiheuttavat syvemmän vaikutuksen kuin näkö- tai kuuloaistimus. Siitäkin huolimatta, että 75 % päivittäisistä tunteista tulee hajuaistin kautta, 85 % markkinointiviestinnästä tulee näön kautta. Koska tuoksuilla on suora yhteys tunteisiin ja muistiin, voidaan tätä yhteyttä hyödyntää yhdistämällä se kuulo – ja näköaistimukseen. (Tuominen 2012, 32, Hahl 2014 mukaan; vrt. Dooley 2012, 36–39.)

Hajuaistin lisäksi näköaistiin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa kokemukseen ilmapiiristä ja energiasta. Neuroestetiikan hyödyntäminen innostamisessa viittaa empatian kokemukseen tarkasteltavan havainnon, liikkeen tai toiminnan kokemuksen olemuksesta. Tämä ns. tunnestautuminen (Einfühlung) on taiteesta tuttu käsite, joka avaa kirjallisuuskatsauksen näkökulmaa luonnon kokemiseen näköaistin kautta fyysisesti koettuna emotionaalisenä vastakaikuna. Kyse on psykologisesta tunnesuhteesta maailmaan. Eläytyminen toisen ihmisen tunteisiin ja ajatuksiin edellyttää empatiaa, eli klassisen hermeneutiikan mukaan tunnestautumista (Niiniluoto 2003, 92). Näköaistin vaikuttaminen ihmisten käyttäytymiseen on myös markkinointikeino. Kuvilla voidaan esimerkiksi muokata ihmisten toimintaa empaattisemmaksi sekä merkitysten avulla luoda innostusta herättäviä mielleyhtymiä. (Dooley 2012, 94-95.)

Näköaistin merkitys innostavan ilmapiirin luomiseen tulee esille myös katseen käytössä ja sen merkityksessä. Katse on tapa käyttää empatiaa; se luo yhteyden ja voi toimia palkitsemisen välineenä. Katsekontakti on johtamisen väline. Sen avulla käytetään valtaa, sillä katseen käyttöön liittyy aina voimaa ja merkityssuhteiden luomista. Ilmapiirin kannalta on merkityksellistä myös kuinka katsotaan tai jätetään katsomatta. Yrityksessä voi olla "katseen alla" työskentelyn ilmapiiri; katse voi olla kontrollin väline tai tulla esille lasiseinäisessä toimistossa työskentelyssä sekä avokonttoreissa. Katse on merkityksellinen tunteiden välittäjä riippuen siitä, onko kyseessä esimerkiksi vilkaisu, katseen pois kääntäminen tai vaikka pahansuova katse. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 25-29.)

Neuroestetiikan kaltainen vaikuttaminen on "syvyydeltään" perustavammanlaatuista, kuin muunlainen näköaistin kautta tapahtuva, esimerkiksi värivaikutuksilla tapahtuva tunnevaikuttaminen – ja vaikuttaminen. Ne pohjaavat osittain mielikuviin, joihin ajatusrakennelmia muuttamalla voidaan vaikuttaa. (Arnkil 2007, 224-254 mukaellen.) Näköaistin ja kinetiikan eli kappaleiden liikkeiden aiheuttama vaikutus ilmapiiriin avautuu esimerkiksi toimitiloja tarkastelemalla. Työtilojen merkitys ja laatu vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, tuottavuuteen ja innovaatioiden syntymiseen. Kyse on ilmapiiritekijöistä, joista on tutkimustuloksia. (Tukiainen 2010, 12.) Työtilat ja ympäristö vaikuttavat myös mm. keskittymiseen; mitä keskittyneemmin työ voidaan suorittaa, sitä myönteisempänä työ koetaan, ja sitä tehokkaammin sekä luovemmin työ tehdään. (Tuominen & Pohjakallio 2010, 167.)

Tilojen ja paikkojen tapa muodostaa elämää liittyy kykyyn ymmärtää ja hahmottaa kulttuuria. Paikkojen hahmottaminen sosiaalisina tiloina on myös vallan käyttöä. Toisin sanoen kulttuuri on tilassa olevaa ja muotoutuvaa. Kulttuurien merkitysjärjestelmät luovat tarkasteltavan todellisuuden rajat, eli ns. luokitusjärjestelmän tai tulkintakehyksen, jonka avulla tullaan osaksi samaa "tulkintayhteisöä". Paikan hahmottaminen sosiaalisten suhteiden luomana tilana, vallan välineenä ja identiteetin luojana on toimitilojen huomioimista kohtaamispaikkoina, jotka vaikuttavat

toimijoiden yhteyksiin, suhteisiin sekä liikkeisiin eli toimintaan. (Massey 2003, 60-63, 74, Hall 2003, 88-89, 91.) Tilakokemus sekä paikan kulttuurin luoma merkitysjärjestelmä luovat vasteen kokijalle, eli vaikuttavat kokemukseen ilmapiiristä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa innostusta on käsitelty henkisten, sosiaalisten sekä ympäristön ilmiöiden ja teorioiden kautta. Innostavia järjestelmiä luotaessa kannustetaan useiden tutkimusten perusteella ns. rajatilojen holistisempaan ymmärrykseen. Kokonaisvaltainen käsitys asioista mahdollistaa ulkoisen tiedon paremman omaksumisen sekä arvon luomisen. (Salge, Bohné, Farchi & Piening 2014, 409.) Filosofi ja työnohjaaja Kai Alhasen (2013, 127, Henttonen & Lapointie 2015, 163) mukaan elämän merkityksiä korjaamalla ja pohtimalla tullaan tietoisiksi toiminnan seurauksista sekä ympäristön olosuhteista. Vain käsittämällä suhteensa ympäristöönsä yksilö voi ymmärtää innostuksensa esteet tai kannustimet, eli mitä yksilö itse haluaa ja kuinka ympäristö pyrkimyksiimme vastaa. Paremman ja avoimemman viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla lisätään työn mielekkyyttä. Oman tarpeellisuuden ja osan ymmärtäminen osassa kokonaisuutta, sekä palveluketjun tunteminen, lisää motivaatiota ja työn ylpeyttä. (Liukkonen ym. 2006, 66.)

Innostava, omia arvoja vastaava visio sekä merkitykselliset päivittäiset työtehtävät antavat energiaa ja luovat myönteisen ryhmätunteen. Mielekkääksi koettu yhteinen tavoite vaikuttaa päätöksentekoon eli toimintaan ja valintoihin. Tämä ns. toimenpidesuuntautunut päätöksenteko on pyrkimysten ja innokkuuden taustalla. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, koetaan päinvastoin pettymystä. Koska kyse on ajattelumalleista, voi niitä myös muuttaa. (Liukkonen ym. 45, 63–67.)

Voimavarakeskeinen työasioiden käsittely, kuten kiittäminen, toiveikkouden, tavoitetilan ja edistyksen esiin nostaminen sekä myönteisten asioiden etsintä synnyttävät voimaantumista, uusia kehitysideoita ja positiivista, hyvää tunnelmaa (mukaellen Fuhrman, Ahola & Hirvihuhta 2004, Liukkonen ym. 2006, 67 mukaan). Kohtaavan vuorovaikutuksen merkitys innostavaa ilmapiiriä työpaikalle luotaessa on Anne Bernerin sanoin siinä, että iloa ei voi johtaa kasvottomasti (Aaltonen ym. 2005, 137–138).

Innostava ilmapiiri luodaan jokapäiväisissä tavoissa ja käytännöissä. Tekemisen into ja luovuus ovat paljolti muiden käsissä. Työntekijä tarvitsee kohtaamista ja mahdollisuutta toteuttaa itseään. Kansainväliset sekä kotimaiset tutkimukset ovat tulleet johtopäätökseen siitä, että psykologiset tarpeet – vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen – huomioimalla vaikutetaan työssä koettuun tarmokkuuteen, omistautumiseen, tyytyväisyyteen sekä energisyyteen. (Martela & Jarenko 2015, 60–63.)

Innostava organisaatioilmapiiri on enemmän kuin hyvä ilmapiiri työpaikalla. Kyseessä on voitokas, itseään kehittävä ja järkevää oma-aloitteisuutta ylistävä sekä parempaan suoritukseen jatkuvasti pyrkivä tunne työpaikan kunnianhimesta. Parempaan suoritukseen pyrkiminen ja työhön panostaminen ei ole pakon sanelemaa, vaan organisaation henkilöstön tapa toimia. Koska työilmapiiri on niin sidoksissa suorituksen tasoon ja ihmisten yritykseen sitoutumiseen, on tärkeää tiedostaa innostavan ilmapiirin tekijät. Tärkeimmät organisaatioilmapiirin tekijät ovat; jaettu merkityksen kokemus, toimiva yhteistyö, korkea moraalinen integriteetti sekä johtaminen, näistä jopa tärkeimpänä. Ilmapiirin ylläpitämiseksi on kuunneltava henkilöstöä. Ilmapiirikyselyt valitun strategian ja käytäntöjen testaamiseksi auttavat parantamaan tiettyjä toiminnan alueita ja muodostavat siten positiivisen energian lähteen yritykselle. Sopiva väli kyselyille eli toiminnan seuraamiselle on vuodesta kahteen. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 150-153.)

Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet työyhteisöä innostavat toimintatavat, kuten kuunteleminen, kiinnostus, palaute ja kannustaminen ovat myönteisiä, hyvinvointia sekä työn sujuvuutta edistäviä ilmapiiritekijöitä. Työtovereista välittäminen tietoa jakamalla, hymyilemällä ja olemalla ystävällisiä ja avoimia lisää työn laadukkuutta ja tehokkuutta. Luottamukselle ja yhteisille tavoitteille rakennettu työilmapiiri lisäävät työntekijöiden energiaa, innostusta ja aloitteellisuutta. Yhteiset arvot ja yhteisöllisyys, sekä toimiva viestintä muiden kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden teemojen lisäksi ovat osa toimivaa tiimityötä. Osallistuva ja oikeudenmukainen johtaminen sekä henkilöstön autonomian

korostaminen ovat johtamistapoja, joilla työyhteisöä voidaan voimistaa. (Suonsivu 2015, 103–109.) Innostavan ilmapiirin luomisen voidaan nähdä olevan luottamuksen ilmapiirin luomista.

6.1 Ilmapiirin kartoittaminen

Työterveyslaitos on julkaissut esimiehille suunnatun oppaan työilmapiirin kehittämisestä (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011). Opas korostaa ihmisten motivoituvan järkeviksi ja hyödyllisiksi koetuista asioista. Työyhteisön ja työntekijöiden ottaminen mukaan työilmapiirin kartoitukseen sekä kehittämishankkeisiin on katsottu innostavan ja sitouttavan henkilöstöä. Mielenkiintoa osoittaa arvostusta. Ilman työntekijöiden ajatuksia ja osallistumista on työyhteisön tehokkuutta hankala parantaa. (mts. 16, 107.) Avain siihen, että ymmärretään energisoivaa, voimaannuttavaa ja innostavaa työkokemuksen syntymistä liittyy työn merkityksellisyyden kokemiseen, eli kuinka palkitsevana ja myönteisenä työ koetaan (Gagne, Senecal & Koestner 1997, Siitonen 1999, Liukkonen ym. 2006, 101–102 mukaan).

Aitoon tarpeeseen tehtävät ilmapiirikyselyt tulisi uusina säännöllisesti. Esimiehen avoimen kannustava toiminta lisää myönteistä toimintaa työyhteisössä. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin vaikuttaa motivoivasti myös jatkossa. Ilmapiirikyselyiden vaikutusten sekä edistymisen huomioiminen työpaikalla on todettu kannustavan ja motivoivan työyhteisöä. (Kauranen ym. 2011, 92-93, 98, 101, 107.)

Innostuksen lähteet olisi hyvä tunnistaa organisaatiossa. Tunnistamisen jälkeen innostusta synnyttävät ajatukset, toimintatavat ja teot sekä ihmiset voidaan nostaa enemmän esille. Mikäli puutteita löytyy palautteen, palkitsemisen, fyysisen ympäristön tai asioiden (laitteet ym.), tai vaikka merkitysten parista, niin systemaattisella läpikäynnillä voidaan organisaation tilanteet ja lähteet korjata. (Rantanen 2011, 267.)

Henkilökohtaisella tasolla innostuksen puutetta voi miettiä pohtimalla onko väärässä työssä, liian kuormittunut tai tulkitseeko sitä nurinkurisesti.

Innostumisen tunne liittyy työn imun kokemiseen. Siihen kuuluu työhön uppoutumista ja tarmokkuutta, kuten halua panostaa työhön, sekä omistautumista, johon kuuluu tunne ammattitilpeydestä ja työn kokemisesta merkityksellisenä. (Manka 2011, 143–144.) Työn mielekkyyttä ja työelämän innostavuuteen vaikuttavia ratkaisuja pohtivat Elina Henttonen (KTT) ja Kirsi Lapointie (KTT) (2015, 167) suuntaisivat huomion työn tekemisen tapoihin seuraavien kysymysten avulla:

1. Lisäävätkö vai vähentävätkö käytännöt mielekkyyttä?
2. Kenen päämääriä käytäntö palvelee?
3. Mitä käytännöllä tavoitellaan?
4. Vaikuttaako ajankäyttö, johtaminen tai jokin muu käytäntö mielekkyyden tai sen puutteen kokemiseen?

Samankaltaista lähestymistapaa tarjoaa Työterveyslaitos julkaisussaan Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen (Kauranen ym. 2011, 86; vrt. Liukkonen ym. 2006, 69; Ryde & Sofianos 2014, 105). Työilmapiirin innostavien tekijöiden tunnistamiseen työpaikalla voi käyttää seuraavia julkaisun ehdottamia, työn ilon kautta asiaa lähestyviä kysymyksiä:

1. Mikä työssä innostaa ja motivoi?
2. Milloin, missä tilanteissa ja tehtävissä on mielekästä työnimua?
3. Miten työtyytyväisyytesi lisääntyisi?
4. Mitkä kollegoidesi tavat ilahduttavat?
5. Kuinka voisit lisätä muiden (työn) iloa?

Myös SWOT-analyysin tekeminen voi auttaa näkemään innostavia mahdollisuuksia (Liukkonen ym. 2006, 68). SWOT-analyysi on työpaikan tapojen ja toimintaympäristön analysointityökalu organisaation sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien (Strengths), heikkouksien (Weaknesses), mahdollisuuksien (Opportunities) sekä uhkien (Threats) tunnistamiseen. Kyse on melko subjektiivisesta työkalusta, jonka avulla voidaan saada suuntaa antavia ohjeita innostavan ilmapiirin luomiseen. Innostusta ja mielekkyyttä voi tuoda myös jo pelkkä työtapojen tutkiminen analysoivalla

otteella. Analysointi voi auttaa näkemään asiat uudessa valossa tai muistuttaa mikä on alun perin innostanut.

Uusien ja parempien toimintatapojen hahmottamisen avuksi voi ottaa merkityksiä luovat kertomukset. Innostavien tarinoiden avulla voidaan hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia; erilaiset näkökulmat mahdollistavat uusia tulkintoja. Järkeen nojaavien analyysien sijaan omia ja muiden kokemuksia ja tunteita analysoimalla voidaan hahmottaa käytäntöjä. Asiaa tutkineiden Henttosen ja Lapointien mukaan tutkimuksen kohteena eivät siis lopulta ole omat ja muiden tunteet ja kokemukset, vaan työyhteisön käytännöt, kun organisaation ilmapiiristä halutaan luoda mielekkäämpi ja innostavampi. (Henttonen & Lapointie 2015, 164–170.)

Kiinnittämällä huomiota onnistumisiin motivoidaan työntekijöitä ja tuotetaan energiaa. Positiivinen palaute lisää yritteliäisyyttä, mutta tulisi aina olla autenttista toimiakseen. Mitä konkreettisempaa ja yksityiskohtaisempaa palaute on, sitä parempi. Innostumiseen vastaamisen taito on kannustuksessa, joka luo hyviä suorituksia korostavaa toimintakulttuuria ja ilmapiiriä. Esimiehen käyttämä kieli kertoo, millaista yhteisöä hän johtaa ja mitä heistä ajattelee. Kielen avulla voidaan havaita ja luoda innostusta myös sanavalinnoilla sekä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ns. ”positiivisella juoruilulla”. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 71–75, 86.)

Myös tunteet vaikuttavat palautteeseen. Sanaton viestintä, kuten käytetty äänensävy- tai paino voivat muuttaa palautteen merkitystä. Positiivisen palautteen voi esittää esimerkiksi palautekeskustelun muodossa. Myös muunlaisilla keskusteluilla ja haastatteluilla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota ja mielenkiintoa. Haastattelujen avulla voidaan etsiä onnistumisia ja innostavia tekijöitä tai päämääriä. Keskustelut voivat olla luovia tai vaikka ilmapiirin kehitystä koskevia. Kehityskeskusteluja on hyvä käydä ainakin pari kertaa vuodessa. Hedelmälliset kehityskeskustelut ovat arvostavia ja haastatteluiden asenne innostava sekä onnistumisista kiinnostunut. (Liukkonen ym. 2006, 240–260.)

6.2 Innostuksen johtaminen

Luvussa 2 innostaminen esiteltiin ammatillisena toimintana - sosiokulttuurisena innostamisena. Ammatillisen innostamisen ydin on Kurjen (2000, 80) mukaan syvä humanisuus. Se ottaa huomioon ihmisten tunnepuolen ja ruokkii turvallisuuden tunnetta kollektiivisten ja sosiaalisten voimien liikkeelle saamiseksi. Koska innostajan rooli on usein melko suurienkin ryhmien johtamisessa, vaaditaan innostajalta henkilökohtaista innostamista, sekä vastuun kasvaessa korkeampaa koulutusta. Keskeistä innostajan toiminnan mahdollistumisessa on toiminnan vapauden suuri määrä. Innostajalta vaadittuun omaan innostukseen liittyy myös kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden omien asenteiden, arvojen ja uskomusten merkitys; ilman tunneälyä ja erilaisuutta hyväksyvää otetta voi olla vaikea luoda innostavaa ilmapiiriä. Innostavan ilmapiirin luominen voidaan nähdä osallistavana palvelujohtamisena. (mts. 80-84.)

Innostus syntyy, kun havaitaan uusia mahdollisuuksia (Rantanen 2013, 39). Yhtä helposti kuin käynnissä olevien valtapelien ja keskinäisen kilpailun havaitseminen tappaa innostuksen, niin innostusta ja positiivista ilmapiiriä voi levittää pienillä kasvojen ilmeillä, kuten hymyllä. Esimiesten tunne- ja johtamisosaamista kartoittanut Lead Emo-tutkimus havaitsi, että positiivisten tunteiden ja innostuksen näyttäminen paransi organisaatioilmapiiriä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 100–101.) Kasvolihasten sähköisen aktivaation mittaus ja videointi paljasti, että esimiehen hymy ja muu tunneosaaminen aktivoi alaisen tunnekokemuksia – negatiivisia ja positiivisia (Ravaja ym. 2014, 27). Sanattoman viestinnän eli alitajuisten äänensävyjen, eleiden, asentojen ym. oheisviestinnän ja tunteiden hallintaa kutsutaan ilmeillä johtamiseksi (impression management) (Buchanan & Huczynski 2001, Huuhka 2010, 121–123 mukaan).

Ilmeiden ilmenemisen lisäksi innostus voidaan havaita muissa eleissä, kuten nopeutuneena puheena, liikkeinä sekä äänenkorkeudessa. Innostuksen myötä ajatuksenkulku nopeutuu ja muuttuu idearikkaammaksi. Innostus linkittyy toimintaan, nostaa energiatasoja ja

tekee ihmisestä sosiaalisemman ja spontaanimmaksi. Fysiologisina muutoksina voidaan havaita autonomisen hermoston aktivoitumista, lihasjännitystä sekä pulssin nopeutumista. (Rantanen 2011, 258–262.) Tunteista kirjan kirjottanut Jarkko Rantanen (ibid.) erottaisi edellä kuvaillun kaltaisesta innostuksen tunteesta sisäisen ihailun sekä moraalisesta nosteen tai elevaation. Hänen mukaansa ihanteiden tavoittelut eivät ole innostuksen ajamaa toimintaa, sillä ne eivät lisää hänen mukaansa energisyyttä yhtä konkreettisesti, vaan voivat tuntua vain esimerkiksi lämpönä rintakehässä. Energiaryöppyjä tavoittelevan innostuksen käsitteen laajentaminen koskemaan myös elevaatiota ja ihailua olisi kirjoittajan mielestä systeemiälykäästä, erityisesti innostavan ilmapiirin luomisen ja sosiaalisen vaikuttamisen tapauksissa.

Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu (3/2014) on yksi monista työntekijän innostamista sisäisestä motivaatiosta käsin käsittelevä ehdotelma. Great Place to Work® Finlandin hallituksen puheenjohtaja Asta Rossin (2012, 90) mukaan motivointia ei tarvittaisi, mikäli yrityksillä olisi kyky innostavaan johtamiseen. Rossin näkemyksen mukaan työntekijään suhtaudutaan motivoimisessa ja sitouttamisessa objektina. Objekti viittaa kohteena olemiseen ja filosofiassa oloon, joka tuottaa subjektin tunnistaman informaation.

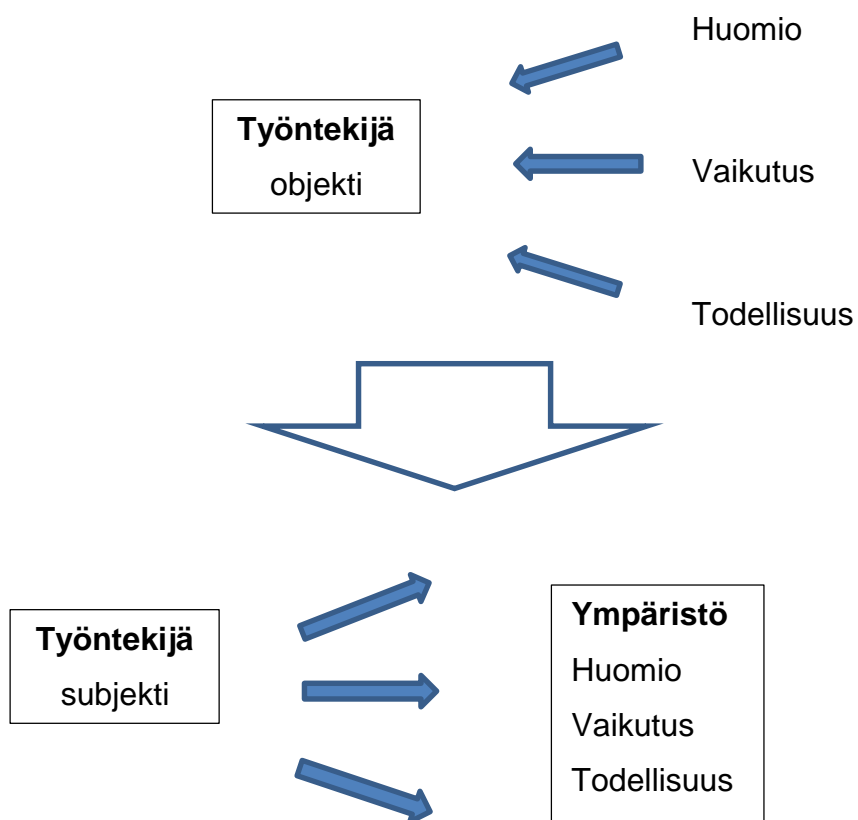
Naistutkimuksessa väitellyt Katariina Mäkinen (2013, 271, Henttonen & Lapointie 2015, 50) näkee nykyisten työyhteisövalmennuksien tavan nostaa yksilön voimaantuminen, vastuu ja henkilökohtainen kehitys itse toiminnan kohteeksi, johtavan itseasiassa yksilön vaikutusmahdollisuuksien kaventumiseen. Mäkisen mukaan henkilökohtaisen muutoksen korostaminen jättää ympäröivän maailman subjektin (tekijän) vaikutuspiirin ulkopuolelle, jolloin "suljetaan pois mahdollisuus valtaantumiseen, eli kykyyn muuttaa ympäröivää maailmaa ja sen valtasuhteita". Uuden työn sankaritarinan varaan rakentuva yksilökeskeinen maailmankuva, joka tarttuu mindfulness-oppaisiin oikeiden ja laajempien yhteisöllisten sekä yhteiskunnallisten epäkohtien puuttumisen sijaan, estää sellaiset kollektiiviset pyrkimykset, joita

työelämän uudistaminen kaipaisi (Salmenniemi 2013, 75, Henttonen & Lapointie 2015, 51 mukaan). (vrt. kpl 2.1, 11.)

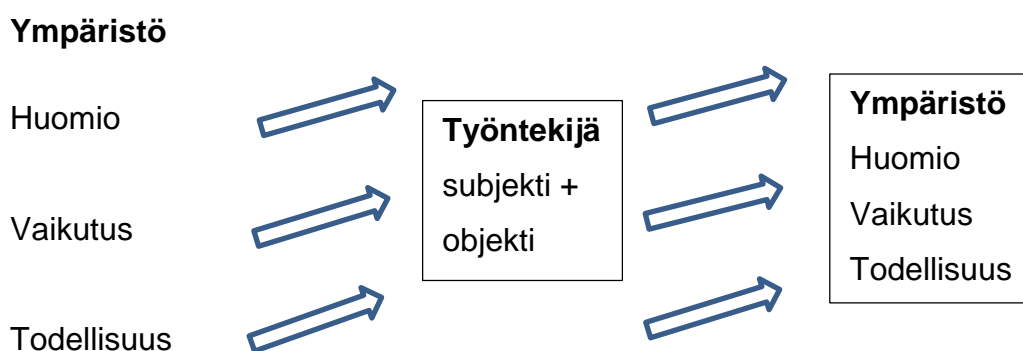
Systeemiälykkääseen, kokonaisuutta palvelevaan johtopäätökseen on tullut myös nostattavan voiman ajatukselle yrityksen perustanut kauppatieteiden nostemestari Heikki Peltola. Hänen mukaansa filosofi Esa Saarisen – toinen Suomen arvostetuimmista johtajuuspuhujista - näkemys systeemiälyn varaan rakennetusta johtajuusajattelusta on vasta alussa. Jotta ihmisten virtaavat voimat voidaan valjastaa itseä ja muita nostattaviksi, tulee ihminen ymmärtää sekä “systeemin muokkamana, että muokkaajana”. Tila saavutetaan, kun opitaan tarkastelemaan asioita itsen ulkopuolella aktiivisina toimijoina, joiden toiminnan tavoitteena on mielekkyys ja innostunut olotila. (Peltola 2013, 250-251.)

Edellä kuvattuja ajatuksia yksilön asemasta osana ympäristöä sekä vuorovaikutusketjua eli roolia motivoimisen sekä innostamisen suhteen on avattu selvyiden vuoksi lisää seuraavasti. Innostavan ilmapiirin luomiseksi subjekti ei saisi olla objekti. Subjektiivisten motivaatiopyrkimysten sijaan huomio tulisi siirtää yksipuolisesta voimavara- ja suorituskeskeisyydestä ulkopuolisen todellisuuden tarkasteluun innostavan ilmapiirin luomiseksi. Kuvio 11 on esimerkki vuorovaikutustilanteesta, jossa yksilön voimavarat ovat suuntautuneet todellisuuden sekä sen vaikutusten pohdintaan tehden yksilöstä huomion kohteen eli objektin. Tällöin subjekti omat halunsa tyydyttääkseen innostuu ja motivoituu saamansa hyödyn tai tarkoituksen perusteella. Kuvioista voidaan juontaa ympäristön huomioiva tekijälähtöisempi malli muuttamalla energiavirtoja kuvaavien nuolien suuntaa.

Kuvio 12 kuvaa systeemiälykkäämpää vuorovaikutuksen ideaalia, jossa työntekijä on systeemin muokkaaja ja muokkaama, eli toimii ympäristön kanssa proaktiivisesti. Kuvio voidaan myös ymmärtää toteuttavan energian liikkuvuutta, hyvän kierrättämistä sekä läpinäkyvää tiedonkulkua. Win-win tilanne syntyy, kun yksilön sisäiset tarpeet vastaavat organisaation ja ympäristön signaaleja. (vrt. kpl 3.1, 17; LIITE 1, 5 (11).)



Kuvio 11. Huomiolähtöisyydestä aktiivisempaa kuuntelua vaativaksi systeemin osaksi.



Kuvio 12. Systeemiälykäs vuorovaikutusideaali innostavan ilmapiirin luomisen välineenä.

6.3 Meemien johtaminen

Tiedon ja toiminnan peruskysymyksiin pureutuva Rudolf Steinerin Vapaudenfilosofia (1894) tekee eron toiminnan syyn takana vaikuttaville motiiveille, haastamalla toimijan tiedostamaan toimintansa ja päätöstensä syyt (Steiner 1979, 11–15 mukaan). Toisin sanoen, jotta voidaan tulla tietoiseksi toiminnan kannattavuuden seurauksista, tulee havaita syyt, jotka aiheuttavat tahtomisen. Ymmärtämällä ajattelua tullaan tietoiseksi, eli päästään selvyyteen siitä, mikä merkitys ajattelulla on inhimillisessä toiminnassa. (ibid.) Tässä tapauksessa ajattelun ja toiminnan syitä tarkastelemalla voidaan löytää avaimet innostavan ilmapiirin luovien tekijöiden tunnistamiseen sekä aktiivisuutta vaativalle laadulliselle muuttamiselle.

Systeemitieteiden, soveltavan filosofian sekä luovan ongelmanratkaisun professori Esa Saarinen (2014) näkee innostuksen mikromuutoksena vaihtoehtojen ajattelun tunnustelevassa hengessä. Eli aihe, joka värähtelee yhdessä ihmisen sydämen kanssa ja jota yksilö haluaa tunnustella lisää, voidaan tunnistaa innostavana - ihmisen halutessa syventyä siihen. Hän myöntää, ettei kaikkiiin päämääriin pääse ilman innostusta ja siksi ihmisen sydämen kanssa resonoivat innostuksen ajatukset tulisi tunnistaa niiden potentiaalini hyödyntämiseksi. Saarisen mielestä perisuomalainen tapa nähdä kaikki myönteinen jotenkin epäilyttävänä tulisi hyljätä ja autenttinen myönteisyys nähdä mahdollisuutena yhdessä kohottautumiseen. (Saarinen 2014.) Autenttisuus, jaettu myönteisyys sekä henkilökohtaisesti tunnistetut innostuksen aiheet voisivat olla avain yhteiskunnan innostuksen ilmapiiriin kipinöivään roihuun.

Vaikutusvaltaan perehtynyt ja vaikuttamisen psykologiasta kirjan kirjoittanut Eevastiina Gjerstad (2015, 149–150) korostaa vaikuttamisen olevan mahdollisuus. Yhteisöissä toimiminen voi tapahtua muita seuraamalla ja jäljittelemällä. Jäljittely eli deskriptiiviset tai kuvailevat normit ovat Gjerstadin mukaan usein standardi ja mittapuu, johon ihmiset itseään vertaavat ja ovat motivoituneita seuraamaan. Esimerkkinä voidaan

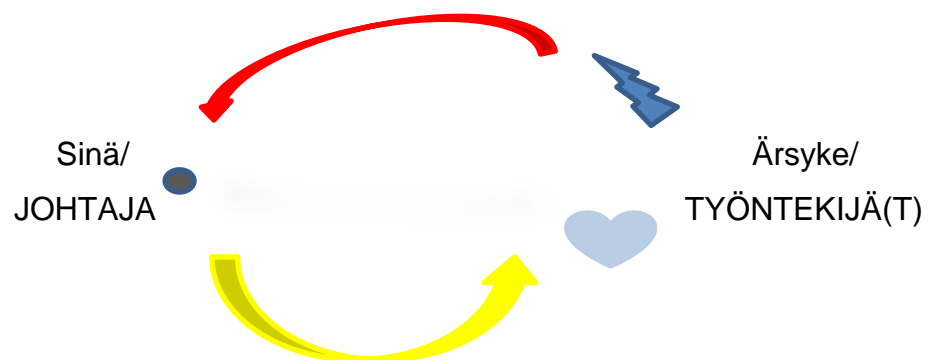
pitää tarjottimen palauttamista tai palauttamatta jättämistä julkisessa kahvilassa. Toinen tapa on sosiaalista painetta vastustavampi ja itsenäistä ajattelua vaativampi. Sosiaalisen paineen vaikuttaman toiminnan ja jäljittelyn sijaan yhteisöissä voitaisiin alkaa kannustamaan aktiivista päätösvoimaa ja ristiriitaisten motiivien arviointia vaativaa systemaattista ajattelua, eli injuktiivisia - kuinka tulisi toimia – normeja. (Goldstein & Mortensen 2012, 69–70, 75, Gjerstad 2015, 149–150 mukaan.) Lopulta innostavan ilmapiirin luomisen huomion kohteena voidaan ymmärtää olevan mieli, eli meemien (ideoiden ja opittujen käyttäytymismallien) universaali väliaine, joka toteuttaa järjestelmissä rakenteellisia muutoksia (mukaellen Hyötyniemi 2006, 192, selite lisätty).

Vaikka innostuksella on konforminen luonne, niin itsenäiseen ajatteluun kannustava yhteisö pystyy innostamaan ja luomaan jäljittelyä myös injuktiivisia normeja noudattamalla. Hyvinvointia ja innostavaa ilmapiiriä mikro- tai makrotasolla luotaessa voitaisiin huomiota kiinnittää siihen, millaiseen käytökseen itseasiassa kannustetaan. Tahdonvoimaa vaativa injuktiivisten normien seuraaminen, muiden kopioiminen tai epäedulliset meemit voivat olla avain organisaatioilmapiirin, työtapojen ja – identiteetin menestykseen tai epäonnistumisiin. Millaiseen kulttuuriin ja meemien seuraamiseen ja kopioimiseen yrityksissä kannustetaan? Olisiko innostavaa ilmapiiriä mahdollista lähteä luomaan deskriptiivisiä tai injuktiivisia normeja muuttamalla?

Olemisen ja tekemisen tarkoituksen ymmärtäminen luo oikein johdettuna pysäyttämätöntä innostusta. Ihmisyyden arvon tunnistaminen kaikessa toiminnassa haastaa organisaatiot sitoutumaan henkiseen johtajuuteen. Merkityksen ja tarkoituksen kokeminen kohottaa ja innostaa, mutta vaatii moraalista sitoutumista. Henkinen johtajuus huomioi ihmisen, luonnon ja ihmiskunnan aidosti, tuottaen samalla positiivisia tunteita, hyvinvointia ja voimavaroja. Innostusta ruokkivien toimintatapojen tulee olla kiitollisuutta, arvostusta ja mahdollisuuksia korostavaa, sekä enemmän ylärekisteristä käsin tapahtuvaa, kirjoittaa Yrityksen arvot ja etiikka – kirjastaan palkittu johtamisen kehittäjä ja valmentavan johtamisen asiantuntija, pappi Tapio

Aaltonen, viitaten innostavan filosofin Esa Saarisen sanoihin. (Aaltonen 2013, 256, 257, 259, 264.)

Aalto yliopiston tuotantotalouden laitoksen myynnin ja johtamisen professori Petri Parvinen (2008, 49) sanoo Marketing Spirit-kirjassaan innostuksen ylläpitämisen olevan uusiutuvaa ja vastuullista energiapolitiikkaa. Toisin sanoen, ilmiöön vaikuttaminen eli proaktiivisuus on innostavan ilmapiirin luomisen eli muutoksen vaatimus, tavalla tai toisella. Kuvio 13 havainnollistaa innostavan ilmapiirin luomisen mahdollisuuden. Kuviossa esitetään vuorovaikutus, jossa vaihdannan kohteena oleva hyödyke - tunne, tieto tai ajatus - on muuttuva ja ennen kaikkea muutettavana.



Kuvio 13. Hahmotelma energiavaihdannasta innostavan ilmapiirin luomisen välineenä.

7 YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsaus on osoittanut innostuksen tutkimuksen olevan monitieteistä. Hermeneuttista kehää/spiraalia hyödyntäen tutkimuskysymyksen vastaus hahmottaa innostavan ilmapiirin luomisen olevan ennen kaikkea johtamista. Empatian eli arvostavan ja myönteisen suhtautumistavan avulla voidaan luoda yhteisö, joka systeemiälykkäästi energisoi ja innostaa itseään. Eräässä mielessä kyse on tietoisesta, positiivisesti laadullisesta sosiaalipsykologisesta vaikuttamisesta. Innostava viittaa energisoitumisen ja pysyvän vaikuttumisen kaltaisiin tunteisiin, jotka johtavat motivoitumiseen, työniloon, inspiraatioon, elinvoimaan sekä kannustavaan ja rohkaisevaan ilmapiiriin. Puhtaimmillaan kyse on uskosta ja jaksamisen tunteesta, joka saa aikaan liikkeen eli toiminnan mielekkyyden. Mielekkyys syntyy ajattelun, tunteiden ja toiminnan sopusoinnusta.

Ajattelu tarjoaa avaimet innostuksen luomiseen ja innostavien elementtien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Henkiset voimavarat, arvot ja ajattelun rakenteet vaikuttavat maailmantulkintaan sekä ihmisten luoman todellisuuden laatuun. Muuttamalla vuorovaikutustapaa, viestinnässä käytettäviä käsitteitä ja toimintaympäristöä, muutetaan olioita tarkastelevaa ajattelua, joka on ilmapiirin luomisen taustalla. Muuttamalla ajattelun rakenteita ja tietoisuuden todellisuutta, voidaan uudelleenmääritellä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen merkitys. Työpaikan ilmapiirin tunneilmasto sekä kognitiiviset kokemukset ovat vuorovaikutustodellisuuden ilmentymiä. Ilmapiiri on aina käsitteellisessä maailmassa tapahtuvaa, joten siihen tehtävien muutosten tulee tapahtua ennen kaikkea muuttamalla käsityksiä ja asenteita muista, ympäristöstä ja itsestä.

Innostava ilmapiiri on organisaation aineetonta pääomaa. Sen luominen vaatii huomion kiinnittämistä systeemin eri osien välisiin suhteisiin; yksilöiden, yksilön ja organisaation, eri osastojen sekä ympäristön suhteeseen. Fyysisenä ja henkisenä ilmiönä tarkasteltu innostus on aina kokijaan vaikuttavien osien summa. Tarkastelemalla innostusta energiana

ja liikkeenä, saadaan kuva systeemin suhteista ja vaikutuksista. Innostavana koettu ja omia arvoja vastaava visio luovat työhyvinvointia, yrittäjyyttä ja parempaa tulosta.

Työilmapiirikyselyt ja muut kartoittavat palautemuodot mahdollistavat tarpeellisten muutosten tekemisen työpaikan ilmapiirin muuttamiseksi innostavammaksi. Kuuntelemalla sekä laadukkaan vuorovaikutuksen ja avoimen viestinnän avulla luodaan merkityksiä, jotka innostavat ja motivoivat. Avarakatseinen, erilaisuuden hyväksyvä ajattelu, positiivinen palaute ja luottamusta lisäävät työtavat tuottavat innostavaa ilmapiiriä. Myönteisenä koettu (sosiaalinen) todellisuus lisää positiivisia tunteita ja rohkaisee autenttisuuteen, luoden sitä kautta motivaatiota. Mikäli liikkeenjohdon tuottavuustavoitteluun keskittyvän autoritaarisen johtamisen rinnalle otetaan normaalia holistisempi maailmankäsitys, sekä päämäärän ja toiminnan rinnalle vastuullinen kausaliteetti-näkökulma, voidaan innostavaa organisaatioilmapiiriä luoda innostavien, tunneälykkäiden johtajien avulla.

Innostava organisaatioilmapiiri vaikuttaa työhön ja työnantajaan sitoutumiseen. Innostuneen työotteen puuttuminen vaikuttaa koettuun jaksamiseen - energisoitumiseen ja työhön käytettyyn energiaan. Omaehtoisuus sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja tuntee työnsä lisäävät innostusta. Yhdessä organisaation kanssa jaetun merkitykselliseksi koetun vision kanssa ne lisäävät yksilön ontologista varmuutta eli positiivista tunnetta todellisuudesta sekä tunnetta sisäisesti motivoivasta vapaudesta. Koska kyseessä on organisaation eli ympäristön ja yksilön vuorovaikutussuhde, tulee jaetun innostuskokemuksen ottaa huomioon sisäisten motivaatioiden lähteiden ja mielen mallien lisäksi fyysinen todellisuus, sekä sosiaalisen ja henkisen todellisuuden rakennuspalikat. Toisin sanoen, on ymmärrettävä innostettavan riippuvuus ja suhde ympäristöön, eli todellisuuden holistisuus. Yksilö on aina osa suurempaa kontekstia. Tietoisuus omasta osasta vaikuttaa innostukseen ja energiaan toimintaa kohtaan.

Tutkimuskysymykseen kuinka innostava ilmapiiri syntyy, on kirjallisuuskatsauksen avulla vastattu eri näkökulmista. Sisäisen motivaation (subjektius), ympäristön (tilat, tuoksut, merkitysjärjestelmä) sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen luoma kuva todellisuudesta vaikuttaa yksilöön ja sitä kautta yhteisön tapaan toimia ja havaita ilmapiiriä ja sen laatua. Johtamisen, arkisten tapojen ja molempia ohjaavien arvojen ja ajattelun muuttaminen omaa maailmankuvaa vastaavaksi vahvistaa kokemusta mielekkäästi toimivasta todellisuudesta.

Todellisuuden rakenteiden ymmärrys mahdollistaa toiminnan muuttamisen enemmän yhteisöä hyödyttäväksi. Innostavan ilmapiirin luominen edellyttää esimerkiksi johtamista ja oman toiminnan seurauksien ymmärtämistä. Tietoisuus ympäröivän maailman lainalaisuuksista muodostuu mielekkääksi kokonaisuudeksi, kun yksilöille taataan mahdollisuus toimia omaehtoisesti, ilman turhia rajoituksia vapauden kokemukselle. Vanhat autoritaariset, ylhäältä annetut ohjeet eivät toimi, mikäli tavoitteena on luoda yhteisönä toimiva innostava ilmapiiri. Tässä esimiehillä ja muilla päättäjillä on keskeinen rooli. Innostus tarttuu ja saa aikaan toimintaa. Yrittäjäys ja hyväntekeminen lisäävät yhteiskuntien hyvinvointia ja varallisuutta, palvelen sitä kautta suurempia yhteisöjä. Innostavan ilmapiirin luominen lähtee mikrotasolta, eli kasvokkaisesta empatian luomisesta ja muiden huomioimisesta, sillä eleet ja tunteet tarttuvat ja luovat kuvaa todellisuudesta.

Tarinoiden, kuvien, käytetyn kielen ja arvostavan vuorovaikutuksen avulla motivoidaan. Innostamisen ydin on teorian ja liikkeen välillä eli toiminnan laadullisuuden ja merkityksen ymmärtämisessä. Palautteella, kysymyksillä ja muulla avoimella viestinnällä osallistetaan ja luodaan luottamusta. Mielekkäänä koettu, jaettu visio lisää toimintaan laitettua energiaa. Energiavuorovaikutuksia tarkastelemalla voidaan löytää kehittämisen kohteet. Innostavan ilmapiirin luominen edellyttää holistista maailmantarkastelua. Innostus tarttuu ja muita voi innostaa positiivisella vaikuttamisella; kannustamalla, tervehtimällä, huomioimalla ja hymyilemällä. Innostava ilmapiiri luodaan kasvokkain, toista kunnioittavalla esimerkiksi johtaen. Esa Saarinen kuitenkin muistuttaa, että suomalaisessa

kulttuurissa innostuvia optimisteja ei valitettavasti oteta yhtä tosissaan, kuin kriitikoita ja epäilijöitä (Pohjanheimo 2012, 211). Jos innostava ilmapiiri halutaan luoda, tulee muutoksien kohdistua kulttuurin rakenteisiin.

Arviointi

Laadulliselle tutkielmalle on tyypillistä selvittää ilmiön luovat rakenteet ja löytää näihin uskottavat selitysmallit (Willberg 2009). Ilmiön eli innostamisen tunne- ja kokemusluonteen vuoksi vaikutukset voidaan nähdä sairauspoissaoloissa, yrittäjyydessä sekä yhteiskunnallisessa hyvinvoinnissa ja ilmapiirissä.

Hermeneuttisen tutkimuksen tavoite on saada tutkittavasta aiheesta syvällinen ymmärrys. Tutkielmassa käytetyt pääteoriat, kuten systeemiteoria, energetikka ja sosiokulttuurinen innostaminen ovat keskeisessä asemassa laadullisen muutoksen syvällisessä ymmärtämisessä. Yhteys ja tarve sosiaalipsykologian, filosofian sekä positiivisen psykologian kaltaisille paradigmoille eli yleisesti hyväksytyille ajattelutavoille on kuitenkin selkeä. Yleiset teoriat ohjaavat tutkijan ajattelua ja tutkimuskohteesta rakennettavaa tulkintaa. ”Esimerkiksi kriittinen teoria ohjaa tutkimuksen koko strategiaa (perinteisen oppimisjärjestelmän kyseenalaistaminen ja uuden jäsenyyksen tuottaminen).” (Willberg 2009.) Ajattelun ilmiöiden luominen ja ilmapiirin laadullinen muuttaminen vaativat tietoisuuteen ja motiiveihin vaikuttamista eli uusia näkemyksiä. Tosin sanoen yhteiskunnan tapojen muuttaminen vaatii kriittistä otetta vallitseviin teorioihin ja ajattelutapoihin. Mikäli nykyiset teoriat ja tavat olisivat toimivia, ei tarvetta tutkielman ja oppaan kirjoittamiselle vuonna 2016 olisi.

Innostamisen tieteellisyyden vaatimus liittyy teorian ja käytännön suhteeseen. Tutkielmassa todetaan innostamiseen liittyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen laadullinen muuttaminen osallistavaksi ja tiedostavaksi. Tietoisuuteen liittyy oman roolin ja toiminnan seurausten ja vaikutusten ymmärtäminen kokonaisuudessa. Tähän esitetään yhtenä vastauksena toiminnan ja johtamisen muuttamista kuinka-kysymykseen vastaamisen

sijaan miksi-kysymykseen vastaamiseksi. Toisin sanoen innostavan ilmapiirin luominen on mahdollista kiinnittämällä huomio arvoihin ja ajatteluun, eli toiminnan eettisyyteen ja moraaliseen luonteeseen.

Innostamisen tutkielman tieteellisen vastauksen lisäksi opinnäytetyön toiminnallisen luonteen tavoitteeseen kuuluu käytännön toiminnan ohjeistaminen. Sitä käsitellään läpi työn ja ennenkaikkea johtopäätöksissä. Kirjallisen työn luonne on tutkiva ja suorien vastauksien ja ohjeiden lisäksi se sisältää pohdintaa, sekä teorioiden ja käsitteiden syvällisempää käsittelyä. Tästä syystä tutkielman tuloksista ja tutkimuskysymyksien vastauksista on koottu konkreettinen opas, joka nostaa tutkimustuloksista esille tärkeimmät käsitteet ja huomion kohteet innostavan ilmapiirin luomiseen vaikuttavista tekijöistä. Toiminnallinen osuus innostavan ilmapiirin luomisen oppaasta täyttyy siten sekä kirjallisuuskatsauksen osuudessa, että liitteenä olevana yhteenvetona.

Poikkitieteellisen kirjallisuuskatsauksen näkemys on yhtenäinen innostavan ilmapiirin luomisen tarpeesta. Myös näkemys aiheesta aliarvioituna ja liian vähän huomiota saaneena toistuu läpi kirjallisuuden. Monille tuntuu olevan selvää, että taiteellisten, tunteellisten ja intuitiivisten näkemysten ja työtapojen integrointi osaksi taloustieteellistä maailmaa olisi elinarvoisen tärkeää, hyvinvoivempaa ja osallistavampaa yhteiskuntaa luotaessa. Tutkimusten perusteella saatu käsitys motivaation ja innostuksen suhteesta tulokseen on selvä, mutta todellinen avarakatseinen, empaattisempi ja hyväksyvämpi tapa tehdä tulosta ja toimintaa tuntuu olevan vasta - tai edelleen - vain keskustelun asteella. Avaimia ja neuvoja uudenlaiseen ja parempaan, innostavaa ilmapiiriä luovaan asenteeseen on paljon, mutta todellinen motivaatio sen luomiseen taitaa puuttua. Motivaatioon keskittymisen sijaan, on tätä opinnäytetyötä varten tehdyn kirjallisuuskatsauksen mukaan parempi siis keskittyä muuttamaan nykyisiä ajattelun rakenteita, mikäli tavoitteena on yhteinen todellisuus, jossa kaikki toimijat voivat toimia innostuneina, myönteisenä koetussa ilmapiirissä ja todellisuudessa.

LÄHTEET

Aaltonen, T. 2013. Henkisen johtajuuden dramaturgia. Teoksessa Martela, F., Järvilehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (toim.) Esa Saarinen: Elämän filosofi. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013. Tuotantotalouden laitos. 253–265.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium kustannus.

Aalto-Setälä & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Arnkil, H. 2007. Värit havaintojen maailmassa. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 85. Jyväskylä: Gummerus.

Balk, A. 2016. Ajattelun merkitys muutosjohtamisessa. Psytalent. [viitattu 12.3.2016] Saatavissa:

http://www.psytenant.fi/files/Ajattelun_merkitys_muutosjohtamisessa.pdf

Barden, P. 2013. Decoded: The Science Behind Why We Buy. United Kingdom: John Wiley & Sons.

Castree, N. 2014. Making sense of nature. London and New York: Routledge.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Suomentanut Maarit Tillman, laajennettu painos Siiri Susitaival. Sinisen meren strategia: Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8. uudistettu, laajennettu painos. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos: Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market and Make the Competition Irrelevant. Harward Business School Publishing.

Cutler, A. 2014. Leadership psychology: how the best leaders inspire their people. London, Philadelphia & New Delhi: Kogan Page Limited.

DeZutter, S. & Sawyer, K. 2010. Jaettu luovuus. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Dooley, R. 2012. Brainfluence. 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Eigenhuis, A. & van Dijk, R. 2007. High Performance Business Strategy: inspiring succes through effective human resource management. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Gavett, G. & Berinato, S. 2013. Motivating people. Map: The Sad State of Global Workplace Engagement. Harward Business Review. 31.8.2013. [viitattu 8.3.2016] Saatavissa: <https://hbr.org/2013/10/map-the-sad-state-of-global-workplace-engagement/>

Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo Oy.

Gray, D. & Vander Wal, T. 2014. The Connected Company. Third release. California: O'Reilly Media.

Gronow, J. 2013. Talous ja yhteiskunta. Sosiologian ja taloustieteen talous. Teoksessa Niiniluoto, I., Vilkkö, R. & Kuorikoski, J. (toim.) Talous ja Filosofia. Helsinki: Gaudeamus Oy, 35–53.

Hahl, K. 2014. Tuoksut: Kuinka tuottaja/yrittäjä voi hyödyntää tuoksujen vaikutuksia liiketoiminnassaan? Tutkimusmenetelmät-kurssin essee. Lahden ammattikorkeakoulu.

Hall, S. 2003. Kulttuuri, paikka ja identiteetti. Suom. Juha Koivisto. Teoksessa Lehtonen, M. & Löytty, O. (toim.) Erilaisuus. Alkuteos: New cultures for the old. In Doreen Massey & Pat Jess (eds), A Place in the World. Milton Keynes, The Open University 1995. 85-130.

Hatt, H. & Dee, R. 2013. Suomentanut Veikko Ahola. Pieni tuoksu- ja makukirja. Saarijärvi: Docendo Oy. Saksankielinen alkuteos: Das kleine

Buch vom Riechen und Schmechen. Albrecht Knaus Verlag, a division of Verlagsgruppe Random House GmbH, München, Germany.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Helenius, M. 2016. Työssä tylsistyminen yleisempää kuin luullaan. Pointvenue. [viitattu 8.3.2016] Saatavissa: <http://pointvenue.com/tyossa-tylsistyminen-yleisempaa-kuin-luullaan/>

Henttonen, E. & Lapointie, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Gaudeamus Helsinki University Press.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Hyötyniemi, H. 2006. Neocybernetics in Biological Systems. Helsinki University of Technology, Control Engineering Laboratory, Report 151. [viitattu 11.2.2016] Saatavissa: <http://neocybernetics.com/raportti151/>

Hyötyniemi, H. 2013a. Bonustiivistelmä: Systemien metafysiikka (ilman matematiikkaa). [viitattu 19.2.2016] Saatavissa: <http://neocybernetics.com/enformaatioteoria-kirja/meta.html>

Hyötyniemi, H. 2013b. Enformaatioteoria: Elämänvoiman perusteet. Tarina emergoituvasta energeettisestä (in)formaatiosta. Helsinki: Luonnonfilosofian seura – The Finnish Society for Natural Philosophy.

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jantunen, S. Infosota. 2015. "Iskut kohdistuvat kansalaisten tajuntaan." Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2007. Johdanto: Strategia ja tunteet. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 13–28.

Juuti, P. 2010. Yhteenveto: Keskusteleva johtaminen on taitolaji. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Toinen painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 132–145.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvilehto, L. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. Juva: PS-Kustannus.

Kallio, T. J. 2011. Organisatorinen luovuus aineettomana pääomana ja yrityksen kilpailukyvyn osatekijänä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNipress, 409–421.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kenttä, P. & Lehti, T. 2013. Kaksi olemisen tapaa ja ajattelun liike – kohti näkemystä, kuinka eksistentiaalinen oivaltaminen kasvattaa hyvinvointia. Teoksessa Martela, F., Järvilehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (toim.) Esa Saarinen: Elämän filosofi. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013. Tuotantotalouden laitos. 189–222.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. 1 verkkojulkaisu. Julkaistu myös painettuna. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. Saatavana Ellibs-e- kirjakokoelmasta.

Kinnunen, P., Penttilä, L., Rantala, J., Salonen, K. & Tervo, T. 2003. Innostuskirja. Nyt!: Sosiokulttuurisen toiminnan polunpäitä. Vantaa: Opintokeskus Kansalaisfoorumi.

Kohlrieser, G. 2014. Suomentanut Mauri Laukkanen. Johda dialogia: Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos 2006: Hostage at the Table. How Leaders Can Overcome Conflict, Influence others, and Raise Performance.

Koiranen, M. 2007. Psykologinen omistajuus – yritteliäisyys – työn ilo. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy. 46–57.

Koivisto, T. 2011. Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot. Teoksessa Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. (toim.) Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press, 32–76.

Koivisto, T., Mikkonen, T., Valkokari, K., Vadén, T. 2011. Lopuksi: Jatkotutkimukselle suuntaa antavia pohdintoja. Teoksessa Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. (toim.) Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press, 192–204.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotkavirta, J. 2013. Tunteiden talous. Teoksessa Niiniluoto, I., Vilkkö, R. & Kuorikoski, J. (toim.) Talous ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus University Press. 71–88.

Kurki, L. 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kvist, H. 2010. Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy. 129–148.

Kärnä, E. (toim.) 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Vantaa: HAAGA-HELIAn julkaisusarja Kehittämisorjasto 2/2012.

Leading Passion. 2016. Leading Passion- How to Create a Culture of Engagement. Haaga Helia. [viitattu 9.3.2016] Saatavissa: <http://www.leadingpassion.fi/passion/sample-page/>

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyden seitsemän lähdettä. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

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

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima: kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Martela, F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation kirja. Kolmas painos. Juva: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Massey, D. 2003. Paikan käsitteellistäminen. Suomentanut Juha Koivisto. Teoksessa Lehtonen, M. & Löytty, O. (toim.) Erilaisuus. Tampere: Vastapaino. Alkuteos: The conceptualization of space. In Doreen Massey & Pat Jess (eds), A Place in the World. Milton Keynes, The Open University 1995. 51–84.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Miller, J. 2009. What is Kaizen? The Little Gear. Gemba panta rei.

3.9.2009. [viitattu 8.3.2016] Saatavissa:

http://gembapantarei.com/2009/09/what_is_kaizen_the_little_gear.html

Nakari, M.2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Nurmi, T. 2009. Suomen sanakirja: Opiskelijoille ja ulkomaalaisille. Finnish Dictionary for Students and Foreign Learners. Jyväskylä: Gummerus.

Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Parvinen, P. 2008. Marketing spirit: Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Keuruu: Infor Oy.

Paterson, J. C. 2015. Lean auditing: Driving added value and efficiency in internal audit. UK: Risk & Assurance Insights Ltd.

Peltola, H. 2013. Kohti ihmistenvälisyyttä – Esa Saarisen johtamisfilosofian kehitys. Teoksessa Martela, F., Järvilehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (toim.) Esa Saarinen: Elämän filosofi. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013. Tuotantotalouden laitos. 243–252.

Pini Kemppainen, R. 2007. Tunne ja hallitse – tilanteita. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 128–135.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Ranne, J. 2015. Sytytä innovatiivinen ajattelu. Yrityskirjat.

Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Ravaja, N., Salminen, M., Saarinen, M., Manka, M-L., Bordi, L. & Manka, M. 2014. LeadEmo. Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen loppuraportti. Aalto-yliopisto, Tampereen

Yliopisto ja Tekes. [viitattu 22.4.2016] Saatavissa:

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut/LeadEmo-loppuraportti_web.pdf

Riikonen, E., Makkonen, M. & Smith, G. 2004. Menestyjäluuseri: Runsaan elämän jäljillä. Helsinki: Yliopistopaino.

Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima: Eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen? Sastamala: Osuuskunta Toivo.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ryde, R. & Sofianos, L. 2014. Creating Authentic Organizations: Bringing meaning and engagement back to work. London & Philadelphia: Kogan Page.

Saarinen, E. 2014. Siniviiva pitää. Filosofia ja systeemiajattelu- luentosarja 4/7. Aalto Yliopisto. [viitattu 16.2.2016] Saatavissa: [youtube.com](https://www.youtube.com).

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 2. painos. Helsinki: Kirjapaja.

Salge, T.O., Bohné, T.M., Farchi, T. & Piening, E.P. 2014. Not for Everybody: Why Some Organizations Benefit More from Open Innovation than Others (an updated version of Salge, T.O., Bohné, T.M., Farchi, T. & Piening, E.P.C. 2012. Harnessing the value of open innovateries: the moderating role of innovation management. International Journal of Innovation Management, 16(3), 1240005.) Teoksessa Tidd, J. (edit.) Open Innovation Research, Management and Practice. Series on Technology Management - vol. 23. University of sussex, UK: Imperial College Press, 387–416.

Salmi, V. 2005. Vapauden rajat: Filosofien sitaatteja työstä ja elämästä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A.-M. & Ropo, A. 2010- Johtajuuden uusi taide. Tampere: Tampere Yliopistopaino Oy.

Santalainen, T. & Baliga, R.B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum.

Situationaalinen kognitio. 2016. Webfronter. [viitattu 17.4.2016]

Saatavissa:

http://webfronter.com/verkkonen/oppiminen/menu1/Situationaalinen_kognitio/Alavalikon_sis_auml_lt_ouml_.html

Steiner, R. 1967. Suomentanut Niilo Kaila. Totuus ja tiede: Johdatus ”Vapauden filosofiaan”. Helsinki: Suomalaisten antroposofien liitto. Saksankielinen alkuteos 1892. Wahrheit und Wissenschaft.

Steiner, R. 1979. Vapauden filosofia. Toinen, uudistettu painos vuonna 1949 ilmestyneestä 29–33. painoksesta. Ensimmäisen painoksen julkaisi Suomen Antroposofinen liitto offset-monisteena vuonna 1973. Jyväskylä: Gummerus. Saksankielinen alkuteos 1894. Die Philosophie der Freiheit: Grunzüge einer modernen Weltanschauung Seelische Beobachtungsergebnisse nach naturwissenschaftlicher Methode.

Steiner, R. 1984. Suomentaneet Katri Sorma & Reijo Wilenius. Johdatus henkiseen tiedostamiseen. 4. painos (kolme ensimmäistä painosta julkaissut Tammi, Kurki-sarja). Jyväskylä: Gummerus. Alkuteos: Theosophie, Einführung in übersinnliche Welterkenntnis und Menschenbestimmung (24. painos, 1948).

Stenberg, D. 2005. Hajun fysiologia. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys r.y. [viitattu 12.2.2016] Saatavissa: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=ttl00204

Sulava. 2014. Innostus on johtamisen uusi punainen. Sulava Oy. [viitattu 26.4.2016] Saatavissa: <http://www.sulava.com/2014/12/innostus-johtamisen-uusi-punainen/>

Teknologian kehittämiskeskus. 2016. Etäopetus Multimediaverkoissa (ETÄKAMU) – tavoitetutkimushanke. Luku I. [viitattu 17.4.2016] Saatavissa: <http://matwww.ee.tut.fi/kamu/loppuraportti/loppuraportti-13.html>

Tukiainen, M. 2010. Luova tila: Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Tuominen, J. 2012. Tuoksujen ihmeellinen maailma. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Kureeri.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja: työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K. & Apilo T. 2014. Johdanto: Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Teoksessa Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K. & Apilo T. (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja Ecosystems and swarm intelligence of networks; Agenda for future networked business. Kuopio: Valtion teknillinen tutkimuslaitos VTT Technology 152, 8-9. [viitattu 11.2.2016] Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Valtasola, M. 2012. Organisaation ketteryys. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. [viitattu 10.3.2016] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83406/gradu05788.pdf?sequence=1>

Vesterinen, P. 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 104–127.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden laitos/Erityispedagogiikan yksikkö. [viitattu 24.4.2016] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

Winter, C. 2014. What Should a Bank Smell Like? Bloomberg Businessweek. Markets & Finance. [viitattu 28.2.2016] Saatavissa: <http://www.businessweek.com/articles/2014-01-09/what-should-a-bank-smell-like>

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3.painos. Helsinki: Taletum.

LIITTEET

LIITE 1: Innostavan ilmapiirin luominen-opas

LIITE 1

1 (11)



INNOSTAVAN ILMAPIIRIN LUOMINEN - OPAS

OPINNÄYTETYÖ KEVÄT 2016, LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden ALA JA KOULUTUSOHJELMA, JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ
KATARIINA LAURA HELENA HAHL

LIITE 1

2 (11)



SISÄLLYS

1. Innostaminen
2. Innostuksen johtaminen
3. Innostavan ilmapiirin luominen
4. Psykologinen pääoma
5. Emotionaalinen pääoma
6. Sosiaalinen pääoma
7. Innostavan ilmapiirin luominen: sosiaaliset tavat
8. Tapojen ja käytäntöjen analysointi
9. Yhteenveto





1. INNOSTAMINEN

KOGNITIIVINEN

- Mielen johtaminen
- Systeemiäly
- Yhteinen tavoite ja jaettu merkitys
- Omaehtoisuuden ja vapauden tukeminen
- Osallistaminen
- Motivointi

KOMMUNIKATIIVINEN

- Avoin viestintä
- Tunneäly
- Arvojohtaminen
- Luottamuksen edistäminen
- Positiivinen palaute
- Optimismi
- Intuitio

FYSIOLOGINEN

- Aistivaikuttaminen
- Kinetiikka
- Neuroestetiikka
- Liikkeen ja energian tukeminen
- Laitteet
- Katse





2. INNOSTUKSEN JOHTAMINEN

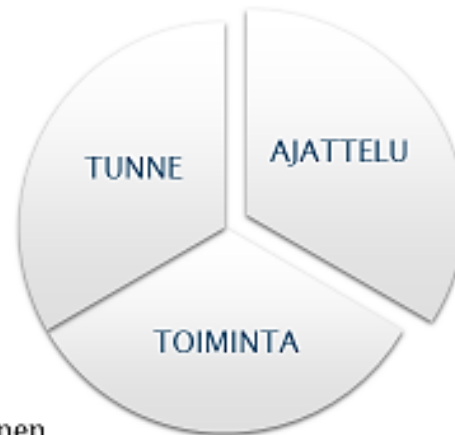
- Asiakeskeisyys ja oikeudenmukaisuus
- Esimerkillä johtaminen (mm. oma innostus ja tavat)
- Ajattelun eli mielen ja tietoisuuden johtaminen
- Osallistaminen eli ns. palvelujohtaminen
- Arvojohtaminen = yhteinen visio, tavoite ja merkitys
- Positiivinen palaute ja palkitseminen
- Tunnelma: positiivinen juoruilu, jaettu myönteisyys, luottamuksen lisääminen, energia, eleet
- Ympäristö: aistivaikuttaminen, laitteet, tilat, merkitysjärjestelmät
- Laadukas vastavuoroisuus ja eettinen kommunikaatiokulttuuri
- Ajatusten, tunteiden ja toiminnan sopusointu



3. INNOSTAVAN ILMAPIIRIN LUOMINEN

Eli subjektina olo =
elämykset, aitous,
herkkyys
(Differentaatio)

Eli liikkeen
työstäminen/keskittyminen



Kokonaisuus eli objektina olo
= kognitiivinen todellisuus,
merkityksen ja oman roolin
ymmärtäminen osana
isompaa todellisuutta
(Integraatio)

KETJUN KEHITTÄMINEN

4. PSYKOLOGINEN PÄÄOMA

- TIETOISUUS (teoria) + TEKEMINEN (käytäntö) = PSYYKKISEN ENERGIAN HALLINTA (Flow l. innostuksen tila)

1. Suoritettava tehtävä
2. Mahdollisuus keskittyä
3. Selvät tavoitteet
4. Välitön palaute
5. Huolien häviäminen
6. Toiminta omassa hallinnassa
7. Itse katoaa
8. Käsitys ajasta muuttuu

= Tasapainoinen subjekti-objekti-suhde

- Jaettu intohimo työn merkitystä kohtaan eli yhteinen visio
- Palautuminen eli työn vastapaino ja lepo
- Optimismi ja positiivinen psykologia
- Voimaannuttaminen
 - Autonomian eli omaehtoisuuden tukeminen
 - Osaamisen ja pätevyyden vahvistaminen
 - Dialogi
 - Symbolit



5. EMOTIONAALINEN PÄÄOMA

- Negatiivisten tunteiden laimentamista ajattelun avulla
- Arvojen ja asenteiden muokkausta
- Toisen rohkaisu, kiinnostuksen esittäminen ja huolellinen kuuntelu
- Empatia ja tunnestautuminen
- Inhimillisyyden ja muutoksen hyväksyminen
- Intuitio ja ei-välineellinen luovuus
- Yrityksen aineetonta pääomaa
- Sosiaaliset taidot ja tunneäly
 - Esimiehen tunneäly parantaa henkilöstön suoritusta
 - Empatia ja luova viestintä
- Ilon, elinvoiman ja tunteiden tietoinen käyttö
- Vaikuttaa työhyvinvointiin, yrittäjyyteen ja tulokseen
- Myönteinen ajattelu ja suhtautuminen



6. SOSIAALINEN PÄÄOMA

- Vuorovaikutuksen ja toiminnan merkityksen kehittäminen ja tiedostaminen
- Luottamus ja oikeudenmukainen toiminta
- Yhteinen tieto- ja tunnepohja
- Jatkuva osallistaminen yksittäisten toimintojen sijaan
- Vaikuttamista
 - Käyttäytyminen ja motiivit
 - Innostavat/innostuneet tyypit suunnitelmien viestinviejiksi
- Ryhmänormit ja sosiaaliset palkkiot
- Hyvä yhteishenki
- Symbolinen liiketoiminta eli ns. tunteiden talous (esim. huumori ja merkitys)
- Avoin ja arvostava viestintä
 - Toimiva, autenttinen dialogi
 - Tarinat ja kuvat luovat ilmapiirin
 - Sanavalinnat – semiotiikka
 - Kertovat työyhteisön tunteista ja ajatuksista = toiminta ja käytös



7. INNOSTAVAN ILMAPIIRIN LUOMINEN: SOSIAALISET TAVAT

- Tervehtiminen
- Kiittäminen
- Huolellinen kuuntelu ja kiinnostuksen esittäminen
- Hymyily ja muu positiivinen oheisviestintä
- Tuki ja kannustaminen
- Tiedon jakaminen
- Luottamusta edistävä toiminta
- Kriittinen ajattelu
- Toiminnan autenttisuus
- Toiminnallinen, sosiaalinen, paikallinen ja kulttuurinen tilanne eli kontekstin huomioiminen
- Erilaisuuden hyväksyminen
- Tunneäly
- Innostuksen konformisuus
- Myönteinen suhtautuminen eli arvostus



8. TAPOJEN JA KÄYTÄNTÖJEN ANALYSOINTI

- Toiveikkuuden, tavoitetilan ja edistyksen esiin nostaminen
- Myönteisten asioiden ja kehitysideoiden huomioiminen =kannustaminen
- Iloa ei voi johtaa kasvottomasti = kohtaava vuorovaikutus
- Autenttinen, positiivinen, konkreettinen ja yksityiskohtainen palaute
- Kuunteleminen, ystävällisyys, avoimuus
- Arvosta, huomioi onnistumiset = palkitseminen
- Kartoita erilaisia tulevaisuuksia
- Kysy henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia
- Tunnista innostuksen lähteet ja nosta ne esille;
 - Oletko oikeassa työssä, liian kuormittunut tai tulkitsetko väärin?
 - Mikä käytäntö innostaa/vähentää innostusta?
 - Mikä on tavoite ja ketä se palvelee?
 - Miten oma innostus/työnilo lisääntyisi?
 - Entä muiden?
- Henkilökohtaiset palautekeskustelut/haastattelut
- Työilmapiirikyselyt
- n. 1-2 krt/vuodessa
- Yhdessä työyhteisön ja työntekijöiden kanssa -> sitouttaa ja innostaa
- Huomioi kehittämisen vaikutus ja edistyminen -> motivoi
- Korjaa puutteet: merkityksen, palautteen, palkitsemisen, fyysisen ympäristön tai asioiden (laitteet ym.)



9. YHTEENVETO



Innostavan ilmapiirin luomisessa on kyse tietoisuuden herättämisestä, muutoksen johtamisesta sekä liikkeen, eli toiminnan laadullisesta arvioinnista.

- Aktiivista vaikuttamista (sosiaaliset, kognitiiviset ja fysiologiset rakenteet)
- Innostettavan riippuvuus ympäristöstään – tilannesidonnaisuus ja holistisuus
- Tietoinen muuttaminen vaatii strategiaa eli tavoitteellista suunnitelmaa
- Moniulotteista, muutokset vaativat aikaa
- Sosiaalisen vuorovaikutuksen laadullinen muuttaminen
 - Toimintamallit osastojen välillä
 - Ympäristön vaikutus ilmapiiriin – oma rooli ja systeemiäly
 - Tarinat, sanavalinnat, tunneäly, sanaton viestintä ja ns. positiivinen juoruilu

