

Opinnäytetyö (AMK)
Tekniikka ja liikenne
Tuotantotalouden koulutusohjelma
2015

Marcus Penttinen

JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÖINÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Kesä 2015 | Sivumäärä 69

Ohjaajat: Kaj Asteljoki, Tero Reunanen

Marcus Penttinen

JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÖINÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tällä hetkellä maailmalla tutkitaan johtamisen eri osa-alueilla. Näistä on tarkoituksena tuoda esille sellaisia suuntauksia, mihin huomiota kiinnittämällä organisaatioilla on mahdollisuuksia selvittää entistä nopeammin muuttuvassa ja haasteellisemmassa maailmassa.

Opinnäytetyössä tuodaan esille osa-alueina organisaation johtaminen, johtajuus sekä ihmislähtöinen johtaminen. Organisaation johtamista sekä johtajuutta on tutkittu jo pitkään, joten näiden käsittely jätetään vähemmälle tässä opinnäytetyössä. Tarkemmin käsitellään uutena tutkimuksen alana olevaa ihmislähtöistä johtamista. Organisaation johtamisesta sekä johtajuudesta tuodaan kummastakin esille yksi varteenotettava mahdollisuus. Näillä tuodaan organisaatiolle mahdollisuuksia implementoida ihmislähtöistä johtamista toimintaansa ja näin rakentaa tulevaisuuden mahdollisuuksia pidemmälle aikavälille sekä kestävämmälle pohjalle.

Organisaation johtamiseen on John P. Kotter kehittänyt uuden menetelmän, jossa muutoksen kahdeksaa askelta sovelletaan verkostotyypiseen järjestelmään perinteisen hierarkkisen organisaatorakenteen rinnalle. Johtajuutta on tarkasteltu keskijohdon näkökulmasta tuomalla esille hälyttäviä näkemyksiä keskijohdon motivaation laskusta sekä loppuun palamisesta ylikuormasta ja alikoulutuksesta johtuen.

Tulevaisuudessa tullaan entistä enemmän kiinnittämään huomiota ihmislähtöiseen johtamiseen. Työelämässä ihmisten psykologiset perustarpeet ovat samanlaiset, joten ihmislähtöisestä johtamisesta on muodostumassa tukipilari, joka yhdistettynä organisaatiokohtaiseen johtamisjärjestelmään sekä johtajuusmenetelmiin tulee parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä, kustannussäästöjä, työhyvinvointia sekä työntekijöiden motivaatiota.

Vaikka johtamisen eri osa-alueet ovatkin erilaiset, yhdistää niitä samat kasvavat haasteet tulevaisuudessa. Haasteita ovat muutosten nopeus, tulevaisuuden ennakoinnin ja ennustettavuuden vaikeus sekä kyky nopeaan reagointiin juuri kyseisellä hetkellä olevaan asiaan tai tehtävään. Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle tehokkaampi ja tuottavampi, joten on tärkeää ymmärtää niitä tarpeita, joita työntekijällä on työelämässä. Teknologian jatkuva kehitys sekä uudenlaiset raaka-aineet ja resurssit eivät enää yksinään auta organisaatiota pärjäämään tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

organisaatio, johtaminen, johtajuus, keskijohto, ihmislähtöinen, motivointi, työhyvinvointi, innostus, tuottavuus.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management and engineering

Summer 2015 | Total number of pages 69

Instructors: Kaj Asteljoki, Tero Reunanen

Marcus Penttinen

MANAGEMENT AND LEADERSHIP AS KEY MAKERS FOR ORGANIZATIONS SUCCESS

The objective of this thesis is to examine new studies on the different fields of management and leadership. The intention is to clarify important possibilities for organizations to survive in a rapidly changing and more challenging world.

The fields which are brought up in this thesis are organizational management, leadership and people oriented management. Organizational management and leadership will be brought up in this thesis less accurately than the recent study field, people oriented management. One potential possibility from organizational management as well as from leadership will be brought up. With these possibilities, organizations have a better chance to implement people oriented management and this way build future opportunities for a longer period and on a sustainable basis.

John P. Kotter has developed a new way to manage organizations. This new way adapts the eight steps of change to a network-like structure that will work together with the traditional hierarchical organization structure. The study aspect of leadership is on the middle management. It brings up alarming views of decreasing motivation and burnout of middle management due to overburden and lack of training.

People oriented management seems to be even more important in the future. The psychological basic needs for people in work life are the same. People oriented management combined with organization specific management and leadership systems can be the basics for improving organizations competitiveness, cost saving, well-being in work and the employees motivation.

Even though, the fields of leadership and management are different, there are already some combining aspects which will become even more challenging in future. These aspects are the speed of change, the difficulty of predicting future and the ability to react quickly on the task on that very moment. A wellbeing employee is more efficient and more productive for an organization. Therefore it is important to understand the needs of employees in work life. The ongoing development of technology and new kinds of resources and raw-materials are not alone enough for organizations to survive in the future.

KEYWORDS:

organization, management, leadership, middle management, people oriented, motivating, well-being, enthusiasm, productivity

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TOIMEKSIANNON TAUSTA, AIHEEN RAJAUS, TAVOITTEET JA TOTEUTUS	8
3 ORGANISAATION JOHTAMINEN	9
3.1 Kaksoissuorittava järjestelmä	9
3.1.1 Hierarkian rajoitukset ja tavanomainen johtaminen muutokseen	11
3.1.2 Täydentävä järjestelmä	12
3.1.3 Muutoksen kahdeksan porrasta sovellettuna kaksoissuorittavaan järjestelmään	14
3.1.4 Vapaaehtoisten verkosto	20
3.1.5 Vauhdin luominen	21
3.1.6 Olettamukset	22
4 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	23
4.1 Keskijohdon haluttomuus johtaa	23
4.1.1 Enemmän tärkeä, vähemmän suojaava	24
4.1.2 Elintärkeä, silti alikoulutettu	25
4.1.3 Uudet taidot uuden ajatusmaailman kanssa	27
4.1.4 Oppimisen siirtäminen lähemmäs työtä	29
4.1.5 Aika pudottaa ylimääräinen paino pois	30
4.1.6 Keskijohdon asema organisaatiossa	31
5 IHMISLÄHTÖINEN JOHTAMINEN	33
5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	34
5.2 Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen	39
5.2.1 Innostus on optimaalinen tila	41
5.2.2 Innostus, mitä se on?	42
5.3 Innostuksen vaikutus tuottavuuteen	43
5.3.1 Tuottavuuden kanssa korreloi selkeästi aktiivinen työhyvinvointi	44
5.3.2 Innostus kestäväenä hyvinvoinnin lähteenä työntekijöille	46
5.3.3 Innostuksen vaikutus hyvään tulokseen	47
5.4 Kolme ihmisen psykologista perustarvetta	49
5.4.1 Autonomia on omaehtoisuutta	50

5.4.2 Flow-tila syntyy kyvykkyydestä	51
5.4.3 Yhteisöllisyys, välittämistä ja hyväntahtoisuutta	53
5.4.4 Positiivinen kehä sekä kolme perustarvetta	54
5.4.5 Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lähteenä sisäinen motivaatio	56
5.5 Sisäisen motivaation johtaminen sekä vahvistaminen	57
5.5.1 Innostuksen tukeminen työpaikoilla	57
5.5.2 Flow sekä välitön palaute	59
5.5.3 Jatkuva oppiminen sekä osaamisen kehittäminen	60
5.5.4 Vastuun kirkastaminen	61
5.5.5 Merkityksen työlle luo yhteisön palveleminen	62
5.6 Ihmislähtöinen johtaminen pähkinäkuoressa	63
6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	64
6.1 Kehitysehdotuksia	69
6.2 Jatkotutkimusideoita	69
LÄHTEET	70

KUVIOT

Kuvio 1. Kaksois – suorittava menetelmä käytännössä.	10
Kuvio 2. Muutoksen kahdeksan porrasta.	15
Kuvio 3. Keskijohdon koulutusohjelmilta puuttuu merkitys.	26
Kuvio 4. Johtajuuden kehittymisen kolme osa-aluetta.	28
Kuvio 5. Keskijohdon asema organisaatiossa.	32
Kuvio 6. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-aikana.	36
Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia.	38
Kuvio 8. Tunnekokemusten kaksi perusulottuvuutta.	40
Kuvio 9. Palvelun arvoketju	49
Kuvio 10. Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä.	52
Kuvio 11. Sisäisen motivaation kehä.	55
Kuvio 12. Innostuksen arvoketju: Sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin.	56
Kuvio 13. Palautejärjestelmä auttaa työntekijää johtamaan itse itseään.	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Myyttejä ja totuuksia esimiehistä.	27
Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia.	35
Taulukko 3. Työn imun kolme keskeistä elementtiä.	42

1 JOHDANTO

Organisaatioille elintärkeää tulevaisuudessa on jatkuva kilpailuedun etsiminen. Tulevaisuudessa yksi suurimmista haasteista yritystoiminnan johtajille on se, miten selvitä sekä säilyttää kilpailukyky jatkuvan myllerryksen ja sekasorron keskellä. (Kotter, J. P. 2012, 2.)

Tuotannon sekä laadun parantaminen on yrityksillä ollut ajankohtainen asia jo pitkän aikaa. Mitä pidempään näiden eteen on tehty töitä, sitä haastavammaksi se yhä muodostuu. Tekniikka korvaa työntekijöitä, työntekijät kokevat oman työpanoksensa sekä tärkeytensä vähäisemmäksi. Ihmislähtöinen johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa kasvavassa roolissa tuottavuuden parantamisessa. Ihmislähtöisen johtamisen vaikutukset heijastuvat tuottavuuden ja laadun parantumisen lisäksi myös työelämään ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Harvard Business Review – lehdessä vuonna 2012 julkaistun artikkelin mukaan innostuneet työntekijät ovat 16 % tuottavampia ja 32 % sitoutuneempia työpaikkaansa. (Spreitzer & Porath, 2012, 2.)

Tulevaisuudessa suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä ja työvoiman ylitarjonnan muuttuessa jossain määrin työvoimapulaksi muodostuu entistä tärkeämmäksi työntekijän osaamisen, innostuksen sekä motivaation kasvattaminen sekä näiden työntekijöiden pitäminen työnantajan palveluksessa.

2 TOIMEKSIANNON TAUSTA, AIHEEN RAJAUS, TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona teknologiateollisuudessa toimivalle yritykselle. Yrityksen toiveesta selvitetään, mitä uusia asioita maailmalla tällä hetkellä tutkitaan ja kirjoitetaan johtamisen alalla. Opinnäytetyössä tuodaan esille organisaation johtamiseen, johtajuuteen sekä ihmislähtöiseen johtamiseen liittyviä uusia asioita maailmalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää niitä asioita, mihin suuntaan johtaminen on menossa sekä tätä kautta tuoda toimeksiantoyritykselle ideoita ja ajatuksia. Ideoita ja ajatuksia hyödyntäen yritys pystyy mahdollisesti vastaamaan nopeasti muuttuvaan sekä tällä hetkellä taloudellisesti hankalaan maailman tilanteeseen. Lisäksi ideat ja ajatukset antavat myös mahdollisesti keinoja ennakoimaan tulevaisuuden tuomia haasteita johtamisen eri osa-alueilla.

Opinnäytetyön aineistona käytetään alan kirjallisuutta, asiantuntijoiden lausuntoja ja ajatuksia sekä viime aikoina julkaistuja johtamiseen liittyviä artikkeleita. Opinnäytetyössä kartoitetaan organisaatiojohtamiseen (*management*), johtajuuteen (*leadership*) sekä ihmislähtöiseen johtamiseen (*people management*) liittyviä asioita.

3 ORGANISAATION JOHTAMINEN

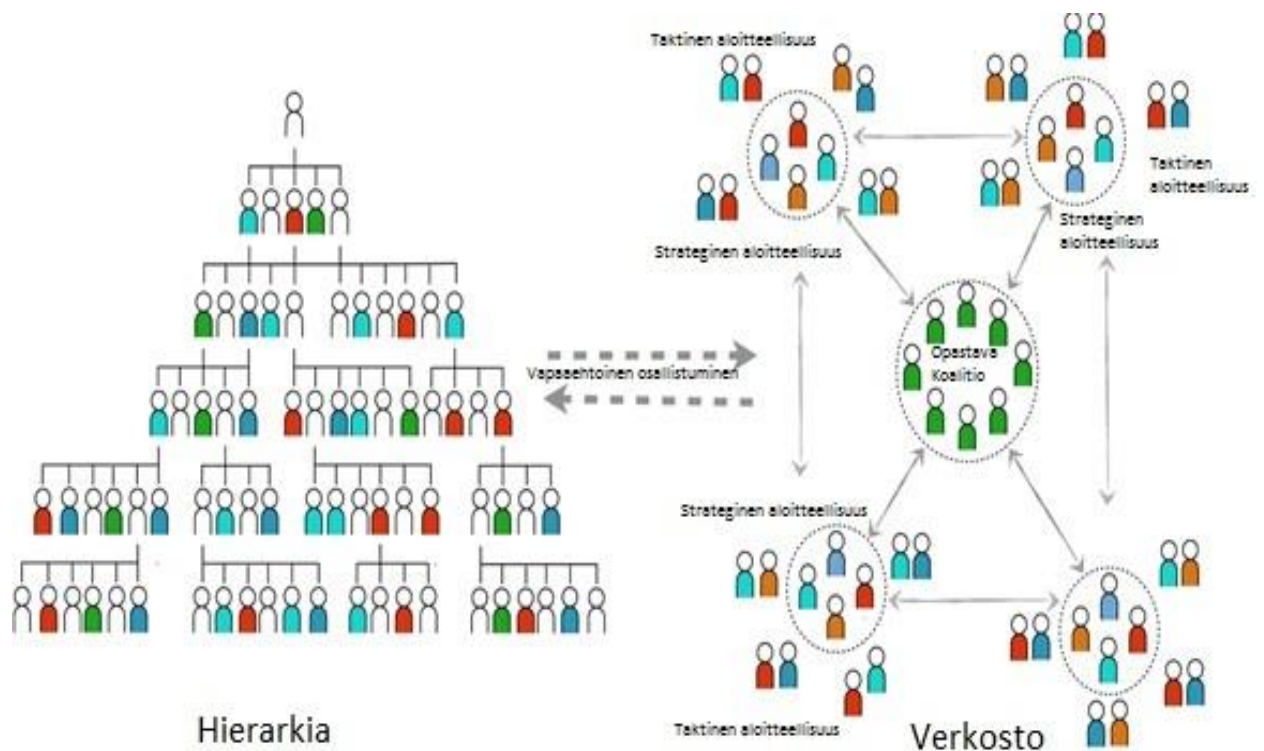
Sosiaalisten, taloudellisten, poliittisten sekä ympäristöön liittyvien asioiden osuus kasvaa jatkuvasti. Samalla yritykset eivät enää pysy muutosten mukana saatikka pääse niiden edelle. Vuosikymmeniä kehittymiseen sekä johtamiseen käytetyt organisaatiokeskeiset prosessit sekä hierarkkiset rakenteet eivät enää johda haluttuun lopputulokseen tässä nopeaa reagointia vaativassa maailmassa. Nykypäivän yritykset asettavat itsensä suurelle riskille alttiiksi, mikäli he eivät arvioi suuntaansa riittävän usein, kiinnitä entistä enemmän huomiota sopeutumiseen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä sekä reagoi nopeasti toiminnallisia muutoksia vaativissa tilanteissa. Tasapainoilu vuosittaisen tavoitetuloksen saavuttamisen sekä jatkuvan kilpailun edellä pysymisen välillä asettaa organisaation johdolle suuria henkisiä paineita. (Kotter, J. P. 2012, 2.)

3.1 Kaksoissuorittava järjestelmä

Kaikille yrityksille, jotka ovat päässeet startup-vaiheen ohi, tehokkuuden optimointi on tärkeämpi tekijä kuin strateginen ketteruus. Kyky muuttaa mahdollisuudet rahaksi sekä väistää uhkatilanteet nopeasti ja itsevarmasti ovat varmoja keinoja yrityksen tehokkuuden paranemiseen. (Kotter, J. P. 2012, 2.)

Perinteiset hierarkiat sekä organisaatioiden toimintatavat ovat edelleen yrityksen päivittäisen toimimisen kannalta erittäin tärkeä sekä toimiva tapa. Edellä mainitut käytännöt eivät pysty enää kuitenkaan riittävän nopeasti eikä riittävän hyvin tunnistamaan uhkia sekä mahdollisuuksia, muotoilla riittävän luovaa strategista oma-aloitteisuutta eikä toteuttaa niitä tarpeeksi nopeasti. Nykypäivä muuttuu niin nopeasti, että ne, jotka pyörittävät yrityksen jokapäiväistä toimintaa, eivät enää ehdi seuraamaan, mitä ympärillä tapahtuu ja, näin ollen jäädään kehityksessä koko ajan jälkeen. Kyseisen ongelman ratkaisemiseksi on John P. Kotter kehittänyt omaa 8 askeleen muutosmalliaan yhdistämällä siihen uuden verkostotyyppisen järjestelmän organisaation rinnalle. (Kotter, J. P. 2012, 2.)

Organisaation toimiva järjestelmä, joka muodostuu rakenteista ja prosesseista, tarvitsee rinnalleen toisen toimivan järjestelmän, jonka tehtävänä on selvittää haasteet, joita aiheuttavat kasvava monimutkaisuus sekä muutosten nopeus. Tämä toinen toimiva järjestelmä on omistautunut suunnittelemaan ja toteuttamaan strategiaa, joka käyttää ketterää verkostotyyppistä rakennetta sekä todella erilaista kokoelmaa prosesseja. Uusi järjestelmä arvioi jatkuvasti organisaatiota, yrityksen liiketoimintaa sekä teollisuuden alaa, millä se toimii, ja reagoi vanhaa järjestelmää nopeammin ja ketterämmin. Lisäksi se on luovuudeltaan tehokkaampi. Kuvioista 1 käy ilmi, miten tämä uusi järjestelmä vanhan rinnalla ennemminkin täydentää kuin kuormittaa vanhaa hierarkiaa antaen sille mahdollisuuden tehdä sitä, missä se on hyvä, jokapäiväisen toiminnan varmistamisessa. Kyse ei ole siitä, että käytössä on vain toinen menetelmä, vaan siitä, että käytössä olisi molemmat rinnakkain. Näin yrityksen toimiminen helpottuu sekä strategisten muutosten toimeenpano nopeutuu. (Kotter, J. P. 2012, 3.)



Kuvio 1. Kaksoissuorittava järjestelmä käytännössä (Kotter, J. P. 2012, 4. muokattu).

Organisaation kyky tulla pätevämmäksi hoitamaan erittäin kilpailukykyistä ympäristöä kasvaa huomattavasti, mitä enemmän organisaatio harjoittaa strategisia taitojaan. Enemmän rahaa, parempia tuotteita ja palveluita sekä entistä mielenkiintoisempi paikka työskennellä tässä nopeassa muutoksessa pystytään tuottamaan, kun hierarkkinen organisaatio ja verkostotyyppinen järjestelmä toimivat yhdessä kaksoissuorittavana järjestelmänä. (Kotter, J. P. 2012, 2.)

3.1.1 Hierarkian rajoitukset ja tavanomainen johtaminen muutokseen

Hierarkiat mahdollistavat työn lajittelun osastoille, tuotelohkoille sekä alueille. Näiden lisäksi hierarkia mahdollistaa osaamisen keskittämällä, pitkällä aikavälillä testattujen menetelmien, selkeän raportointisysteemin sekä vastuullisuuden myötä jokapäiväisen työn tekemisen entistä tehokkaammin. Näin ollen hierarkkinen järjestelmä on erittäin käytännöllinen, eikä sitä sovi kokonaan unohtaa. Hierarkioita yleensä ohjaavat tutut johtamisprosessit suunnittelun, talousarvioiden, työn määrittelyiden, palkkaamisen ja irtisanomisen sekä tulosten mittauksien saralla. (Kotter, J. P. 2012, 3.)

Hierarkkinen järjestelmä pystyy käsittelemään taktiset sekä strategiset ongelmat muuttuvassa maailmassa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Se ei pysty hoitamaan nopeaa muutosta, eikä hierarkkisella pohjalla oleva strateginen toimeenpano pysty vastaamaan nopean muutoksen johtamisen tuomiin haasteisiin. Nopean muutoksen johtamisessa tärkeiksi työkaluiksi muodostuvat analyysien sekä arvioiden tulosten nopea määrittäminen, kommunikointitaidot sekä valmennus ja harjoitus, jotka voivat olla korvaamattomia jaksottaisessa ongelmassa tai jotka voivat olla suoraviivaisia ratkaisuja itse ongelmaan. (Kotter, J. P. 2012, 3.)

3.1.2 Täydentävä järjestelmä

Strategisia haasteita muodostuu nopeiden muutoksien sekä kasvavien monimutkaisuuksien myötä. Näitä muutoksia jopa hyvin toimivan hierarkkisen järjestelmän on vaikea käsitellä. Tämän takia kaksoissuorittava järjestelmä strategisen verkostonsa kanssa yhdistettynä hierarkkiseen järjestelmään toimii huomattavan hyvin. (Kotter, J. P. 2012, 3.)

Kaksoissuorittavan järjestelmän ytimenä toimivat seuraavat viisi perusoletusta:

- **Monta muutoksen toimijaa, eikä vain normaaliin tapaan muutamaa nimitettyä toimijaa.** Strategisiin muutoksiin tarvitaan ennistä enemmän väkeä, jotta pystytään liikkumaan yli rajojen ja reagoimaan nopeammin sekä pidemmälle niin, että taloudellinen realistisuus kuitenkin säilyy. Tämä tarkoittaa vapaaehtoisia, eikä suurta määrää täyspäiväisiä tai osa-aikaisia määrättyjä työntekijöitä. Näiden vapaaehtoisten määrän ei tarvitse olla suuri, 10 %:n osallistuminen esimiehiltä sekä työntekijöiltä on jo riittävä sekä täysin realistinen. (Kotter, J. P. 2012, 3.)
- **Tietynlaisen mielentilan luominen, halu- sekä mahdollisuus- eikä pakko-ajattelutapa.** Vapaaehtoisten energiaa sekä älykkyyttä ei pysty panemaan liikkeelle, mikäli he eivät itse halua muutosta sekä koe, että heillä on lupa tehdä niin. Verkosto saa elinvoimaa siitä, että sen jäsenet kokevat halua muutoksen työhön yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tätä voidaan hyvin kutsua vapaaehtoisuuden elinvoimaksi. (Kotter, J. P. 2012, 4.)
- **Molemmat tarvitaan mukaan, sydän ja pää. Ei pelkästään päätä.** Kaksoissuorittavan järjestelmän toiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että hierarkkisessa järjestelmässä tehdyn niin kutsutun päivätyön lisäksi verkostolle tehtyä työtä tehdään

työajan ulkopuolella. Ihmiset eivät ole suostuvaisia tähän, jos vedotaan pelkkään logiikkaan numeroiden sekä liiketoiminnan mahdollisuuksien kohdalla. Täytyy vedota myös heidän tunteisiinsa. Täytyy puhutella heitä aidolla halulla olla mukana luomassa kokonaisuutta positiiviselle muutokselle sekä organisaation kannalta strategisesti viisailla suunnilla kohti parempaa tulevaisuutta, näin ollen antaen heidän työlleen paremman merkityksen sekä tarkoituksen. (Kotter, J. P. 2012, 4.)

- **Paljon enemmän johtajuutta, ei pelkästään johtamista.** Kuntoimivan hierarkian ytimenä on tehokas johtaminen, niin strateginen verkosto taas vastakohtaisesti tarvitsee paljon johtajuutta. Verkoston kohdalla kaikki kiteytyy visioon, mahdollisuuteen, ketteryyteen, innostavaan toimintaan sekä onnistumisen muistamiseen ja tunnustamiseen, eikä projektin johtamiseen, budjettien katselmuksiin, yhteyksien raportointiin tai suunnitelman vastuullisuuteen. (Kotter, J. P. 2012, 4.)
- **Kaksi menetelmää, yksi organisaatio.** Hierarkkisen ja verkostollisen menetelmän pitää olla jatkuvassa kommunikoinnissa ja toiminnassa, niiden pitää olla erottamattomat. Verkoston vapaaehtoiset kuitenkin ovat osa hierarkkista järjestelmää. Näitä periaatteita noudattaen strateginen verkosto voi olla uskomattoman joustava ja sopeutuva. Muutoksen kahdeksan porrasta ohjaavat ongelmien ratkaisua, yhteistyötä sekä luovuutta. Näiden lisäksi vapaaehtoisten joukko on keskittyneempi, sitoutuneempi sekä intohimoisempi. (Kotter, J. P. 2012, 4.)

Verkosto pystyy muuttamaan muotoaan helposti, kun taas perinteiselle hierarkialle muodon muuttaminen on erittäin hidasta ja vaikeaa. Verkosto sallii individualismin, luovuuden sekä innovoinnin, kun sitä ei ole rasittamassa byrokraattiset tasot, käsky ja kontrollointi sekä esimerkiksi Six Sigman tyyppiset tekniikat. Verkosto vapauttaa tietoa työntekijöiltä sekä hierarkkisista tasoista ja sallii sen virrata paljon vapaammin sekä kiihtyvällä nopeudella, kun verkostojärjestelmä on suositettu työntekijöiden keskuudessa koko organisaation tasolla. Strateginen verkosto ei ole erikoisjoukko, joka raportoisi vain jollekin hierarkian tasolle, vaan se toimii yhdessä hierarkian kanssa. Sitä koordinoi hierarkia, ja se on saumattomasti yhdistetty siihen monilla tavoilla, pääasiassa henkilöiden kautta, jotka toimivat memmissä. Organisaation johto on tärkeässä roolissa verkoston käynnistämisessä sekä sen ylläpitämisessä. Verkosto tarvitsee toimiakseen ylimmän johdon tuen ja siunauksen. Verkostoa pitää kohdella niin, että se on oikea osa organisaatiota, muuten se hiipuu ja katoaa, jolloin jäljelle jää vain pelkkä hierarkia. (Kotter, J. P. 2012, 5-6.)

3.1.3 Muutoksen kahdeksan porrasta sovellettuna kaksoissuorittavaan järjestelmään

Tämän uuden verkostotyyppisen järjestelmän strategiaa tulee katsoa siltä kantilta, että se on dynaaminen voima, joka jatkuvasti etsii mahdollisuuksia, tunnistaa aloitteita, jotka pystyttäisiin muuttamaan rahaksi sekä pystyy valmistelemaan ne nopeasti sekä tehokkaasti. John P. Kotter kuvaa artikkelissaan tuota dynaamista voimaa jatkuvana etsimisen, tekemisen, oppimisen sekä muokkaamisen prosessina. (Kotter, J. P. 2012, 5-6.)



Kuvio 2. Muutoksen kahdeksan porrasta (Kotter, J. P. 2012, 7. muokattu).

Erikseen kuviosta 2 käy ilmi kahdeksan porrasta, joita Kotter kuvaa toimintoina, jotka tiedottavat strategiaa ja tuovat sen niin sanotusti eloon. Nämä kahdeksan porrasta ovat

1. Kiireellisuuden tunteen luominen suuren mahdollisuuden ympärille.

Tämä on äärimmäisen tärkeää, jotta pystytään voimistamaan tietoisuutta siitä, että jatkuvaa strategista hienosäätöä tarvitaan ja asetetaan tärkeimmäksi tavoitteeksi suurin mahdollisuus, joka on näkyvässä. Strategisesti rationaalisen sekä emotionaalisesti jännittävän mahdollisuuden ympärillä oleva riittävä kiireellisyys on perusta, jonka päälle kaikki on rakennettu. (Kotter, J. P. 2012, 6-7.)

2. Rakenna ja ylläpidä opastavaa koalitiota.

Koko organisaation vapaaehtoisista valittu opastava koalitio (GC) on verkostojärjestelmän strategian ydin. Jokainen hierarkian osastoista ja taasoista on edustettuna GC:ssä. Näin saadaan laaja-alainen kokemus ja näkemys mukaan. GC:lle elintärkeää on, että se koostuu henkilöistä, joihin johtajat luottavat. Lisäksi mukana pitää olla ainakin muutama erinomaisilla johtajuustaidoilla varustettu johtaja. Näin pystytään varmistamaan GC:n mahdollisuus kerätä ja prosessoida tietoa tavalla, johon yksikään hierarkia ei yksinään pysty. GC pystyy muodostamaan näkemyksen organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Se tuntee yksityiskohdat, mutta näkee myös ison kokonaiskuvan. Näillä tiedoilla se pystyy kehittämään hyviä ja nopeita ideoita sekä tekemään nopeita päätöksiä siitä, millaisia strategisia aloitteita tuoda käyttöön ja miten toteuttaa niitä niin, että niistä on suurin hyöty koko organisaatiolle. GC:n sosiaalinen toiminta saattaa alkuun tuntua hieman epämiellyttävältä, mutta suurin osa sen jäsenistä varmasti alkavat pitämään jäsenenä olemista kun GC alkaa toimimaan hyvin yhdessä. (Kotter, J. P. 2012, 7.)

3. Muotoile strateginen visio ja kehitä aloitteet muutoksesta, joka on suunniteltu suuren mahdollisuuden muuttamisesta rahaksi.

Kaksoissuorittavan järjestelmän strategisena kirkkaana tähtenä toimivat visiot. Hyvin suunniteltu visio keskittyy yliotteen ottamiseen suuresta mahdollisuudesta. Toteuttamiskelpoisuus sekä helposti tiedotettavuus ovat oikeanlaisen vision tunnuspiirteitä tässä tilanteessa. Lisäksi se on emotionaalisesti vetoava ja strategisesti fiksu. GC hyötyy tästä saamalla selkeän kuvan menestyksestä sekä riittävästä tiedosta ja suunnasta mahdollistaen suunnitelmien muutoksen vauhdissa ilman, että tarvitsee joka käänteessä saada organisaation hierarkialta hyväksyntä asialle. Yrityksen ylimmän johdon mielipiteet, konsulttien raportit sekä kollegoiden ajatukset koko organisaation tasolla ovat taustana sekä palautteena GC:lle, kun se muodostaa tiedonantoa visioista. Vähintään viisi strategista aloitetta, joita GC haluaa ehdottomasti työstää ja jotka ovat olennaisesti uskottavia vision

saavuttamiseen, pitää pystyä tunnistamaan. Näihin voidaan myös lukea innovaatiot kasvavien markkinoiden valtauksessa. Erittäin voimakkaaksi asiasta tekee se, että jokaisesta verkoston henkilöstä tulee näin ollen strategisen muutoksen alullepanija. GC:n pitää esittää organisaation johtoryhmälle suunnitelmat visiosta ja aloitteista heidän kommenttejaan varten. Näin pystytään pitämään molemmat osapuolet kaksoissuorittavasta järjestelmästä toiminnassa. Organisaation johtoryhmän kommentit eivät saa olla automaattisia käskyjä, mutta hyvin toimiva GC näkee ne tärkeinä ja arvostettuina palautteina. (Kotter, J. P. 2012, 7.)

4. GC:n vision ja strategian viestittäminen on tärkeää, jotta saadaan myös henkilöstön tuki sekä herätettyä henkilöstön mielenkiinto vapaaehtoisten saamiseksi.

Henkilöstö alkaa nopeasti puhumaan korkean tason visiosta ja strategioista ilman kyynisyyttä, kun niiden esille tuojana on GC ja lisäksi ne on tehty mieleenpainuviksi ja aidoiksi. Näin on harvoin, mikäli edellä mainitut asiat ovat vain laitettu tiedoksi hierarkiassa alaspäin. Kun työntekijät alkavat keskenään puhumaan näistä asioista niin sanotusti luovalla tavalla, eikä kyseessä ole vain hierarkiassa ylempää tullut käsky, on asiat levitetty oikealla tavalla. Näin ne houkuttelevat työntekijöitä, jotka uskovat asioiden muutokseen ja alkavat jakamaan yhteistä kiinnostusta niihin entistä enemmän. Intohimoinen GC kun lähettää oikeanlaisen viestin kollegoille, jotka tuntevat asian kiireellisyyden, alkaa vapaaehtoisten ryhmä kasautua. Näin pystytään syrjäyttämään mahdollisesti oleva skeptisyys joissain työntekijöissä, jotka ovat törmänneet työntekijöiden motivoimisen yritykseen, mikä on epäonnistunut. Kun työntekijät on pakotettu tekemään töitä hierarkian muodostamissa soluissa he tylsistyvät, eivätkä enää tuota uusia ideoita tarpeeksi, eikä organisaation keskijohto ole niin tehokas kuin se voisi olla. Tällöin voidaan todeta, että työntekijöiden motivointi ei ole riittävä. (Kotter, J. P. 2012, 8.)

5. Vision saavuttamisen vauhdittamiseksi on tärkeää edesauttaa verkoston mahdollisuutta poistaa esteitä.

Monesti johdolla ja keskijohdolla ei ole suoraa ratkaisua ongelmaan, eikä välttämättä aikaa sellaisen kehittämiseen nopeasti. Tällaisessa tilanteessa monesti joku vapaaehtoisista voi huomata ongelmassa mahdollisuuden ja tarttua toimeen. Ajatuksena on, että hän kerää muista vapaaehtoisista porukan lähettäen heille kuvauksen ongelmasta sekä mahdollisen jo tulleen idean sen poistamiksi. Yhdessä he paneutuvat ongelmaan miettien, miksi sellainen on esiintynyt sekä kehittämällä ratkaisua sen poistamiseksi. Ryhmä toimii tarvittaessa myös muiden verkoston vapaaehtoisten kanssa, jotta saadaan ratkaisu kehitettyä nopeasti ja tehokkaasti. Aika ensimmäisestä puhelinoitosta verkoston vapaaehtoisille valmiin ratkaisun kehittämiseen voi helposti olla vain 1 – 2 viikkoa, jonka jälkeen ratkaisuehdotus esitetään yrityksen johdolle. (Kotter, J. P. 2012, 8.)

6. Näkyvää, lyhyen aikavälin saavutusta pitää jollain tavalla juhlistaa tai muistaa ja siitä pitää saada kiitosta.

Jos ideoita, toimia ja päätöksiä, jotka todella auttavat organisaatiota, ei huomioida eikä tunnusteta, ei strategisen verkoston uskottavuus kestä kauaa. Skeptikoita riittää ja he niin sanotusti pystyttävät esteitä toiminnan tielle, mikäli he eivät saa konkreettisia todisteita siitä, että kaksoissuoritettava järjestelmä todella toimii tehden oikeita tuloksia. Lyhyen aikavälin saavutusten tulisi olla suoraan ja näkyvästi liittyviä visioon. Näin pystytään varmistamaan paras menestys, sillä menestys luo lisää menestystä ja johdattelee lisää vapaaehtoisia verkostoon. (Kotter, J. P. 2012, 8-9.)

7. Kokemuksista pitää oppia eikä saavutuksia saa julistaa voitoksi liian nopeasti ja harkitsematta. Luovuttaa ei saa.

Muuttuvan liiketoimintaympäristön sekä kilpailukykyisen aseman parantamisen takia on tärkeää, ettei organisaatio luovu strategisten aloitteiden läpiviennistä eikä uusien tapojen luomisesta. Kulttuuriset ja poliittiset vastarinnat kasvavat kun ei enää mennä eteenpäin. Kaksoissuorittavan järjestelmän kannalta kiireellisyys on tärkeää, jotta ihmiset jatkavat eteenpäin eikä vapaaehtoisten kiinnostus pääse lakkaamaan, jolloin ne palaavat keskittymään pelkästään hierarkiaan ja hierarkia dominoi taas. (Kotter, J. P. 2012, 9.)

8. Strategisten muutosten vakiinnuttaminen organisaatiokulttuuriin.

Uuden suunnan tai menetelmän pitää saavuttaa koko organisaatiokulttuurin taso. Näin tapahtuu kun aloite on sellainen, että siitä syntyy näkyviä tuloksia ja se suuntaa organisaation strategisesti parempaan tulevaisuuteen. Mikään strateginen aloite ei ole valmis ennen kuin se on sisällytetty jokapäiväiseen toimintaan ja siitä muodostuu osa hierarkkista toimintaa. (Kotter, J. P. 2012, 9.)

3.1.4 Vapaaehtoisten verkosto

Vapaaehtoisten ryhmä ei ole mikään organisaatiosta erillinen konsulttien, uusien työntekijöiden tai kriisiapuun määrätty porukka, vaan he ovat yrityksen omia työntekijöitä, jotka ovat myös mukana organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Heillä on ymmärrystä ja tietämystä organisaatiosta, uskottavuutta sekä vaikutusvaltaa. He ovat yleensä ensimmäisiä, jotka näkevät uhat ja mahdollisuudet, sekä heiltä löytyy innostusta toteuttaa muutoksia, sillä he todella ymmärtävät organisaation tilanteen ja tarpeet mahdollisille muutoksille. Vapaaehtoisten kohdalla on äärimmäisen tärkeää, että pidetään mielessä seuraavat asiat: He ovat yksilöitä ja ryhmän jäsenten tulee koostua yksilöistä, jotka tuovat mukanaan energiaa, sitoutumista sekä aitoa innokkuutta. Jokaiselta yksilöltä vaaditaan johtajuutta, jotta tasapaino verkoston välillä säilyy. Ihmiset saattavat ajatella, että tämän kaltainen verkoston työ luo enemmän ongelmia kuin ratkaisee niitä. (Kotter, J. P. 2012, 9.)

Verkoston tehokkuus piilee sen sisälle luoduissa erittäin tehokkaissa yksityiskohdissa, jotka eivät pelkästään rakenna vapaaehtoisten joukkoa, vaan myös ohjaavat sen rakennetta ja prosesseja, jotka luovat tehokkaita, älykkäitä sekä enenevässä määrin tarvittavia strategisia resursseja. Organisaatiossa, jossa tällainen vapaaehtoisten verkosto toimii, palkitsee se osallistujiaan hyvän olon tunteella. Hyvän olon tunne muodostuu tehtävän suorittamisesta, johon he uskovat, hyväksynnän tunteesta, joka muodostuu yhteistyön tekemisestä laajemman ryhmittymän kanssa kuin koskaan ennen, strategisen työn luomaan kasvavaan näkyvyyteen organisaation sisällä sekä esimiesten arvostukseen vapaaehtoisten ammatitaidon kasvaessa. Kun ihmiset alkavat entistä enemmän saamaan tunteen, että he ovat kykeneväisiä tekemään työnsä paremmin, organisaation jokapäiväisestä toiminnasta tulee entistä tehokkaampaa. (Kotter, J. P. 2012, 9.)

3.1.5 Vauhdin luominen

Kaksoissuorittavan järjestelmän haasteet muodostuvat pääsääntöisesti seuraavista asioista: Miten saada organisaation hierarkia sekä verkosto toimimaan yhdessä eikä ajautumaan erille, miten luoda vauhtia toiminnan koneistoon sekä ehkä suurimpana haasteena miten saada ihmiset, jotka ovat tottuneet kontrolliorientoituneeseen hierarkiaan, uskomaan siihen, että kaksoissuorittava järjestelmä on edes toimiva. Yhdessä toimimisen kannalta on elintärkeää, että GC ja organisaation johtoryhmä pysyvät läheisessä kommunikoinnissa tiuhaan. Vauhdin luomisen kannalta äärimmäisen tärkeää on heti alusta lähtien kommunikoida sekä tunnustaa onnistumiset. (Kotter, J. P. 2012, 10.)

Ihmisten uskomiseen kaksoissuorittavan järjestelmän toimimisesta auttaa rationaalisen sekä houkuttelevan kiireen tunne suurten strategisten mahdollisuuksien ympärillä. Kun järjestelmä on saatettu aluilleen, aloittaa GC toimintansa ja sen jälkeen jäljelle jääneiden muutoksen portaiden liikkeelle saaminen tapahtuu kuin luontaisesti. Kaksoissuorittava järjestelmä ei synny valmiina, eikä se tarvitse laajaa organisaation uudistusta, vaan se kasvaa ja kehittyy ajan myötä. Järjestelmä voi aloittaa toimintansa pienin askelin ja pikkuhiljaa kiihdyttää toimenpiteitään ja muodostaa niin sanotusti oman elämän. Alussa se voi näytellä vain pientä roolia strategioiden muodostuksessa ja olla enemmänkin mukana toimeenpanossa. Kun se ajan myötä kehittyy ja kasvaa tehokkaaksi nopeuttavaksi voimaksi, voi se laajentua koko organisaation tasolle ja näin ollen keskittyä myös enemmän strategiaan asioihin. Alussa se saattaa tuntua suurelta työntekijöiden sitoutumisharjoitukselta, mutta verkosto, sen mahdollisuudet ja vauhti kasvavat nopeammin kuin alkuun saattaa edes ajatella. (Kotter, J. P. 2012, 10.)

3.1.6 Olettamukset

Kaksoissuorittava järjestelmä ei järkytä organisaatiota suurilla muutoksilla, koska se kehittyy ajan myötä. Se ei myöskään vaadi organisaatiolta mitään suuria investointeja. Sitä voi ajatella laajana, tarkoituksellisena laajentumisena, joka mitataavaltaan, ulottuvuudeltaan ja voimaltaan, on kuitenkin kuin pienempi, epävirallinen verkosto, joka toteuttaa tehtävät nopeammin ja edullisemmin kuin hierarkia pystyisi. Pidemmän aikaa on jo kirjoitettu muutoksen nopeutumisen tuomista haasteista liiketoiminnassa sekä miten organisaatiot pystyvät olemaan entistä nopeampia ja ketterämpiä. Kaksoissuorittava järjestelmä tarjoaa näihin mahdollisuuden. Ihmispotentiaalin vapauttamisesta sekä heidän energian kohdistamisesta suurempiin liiketoiminnallisiin haasteisiin, on kirjoitettu jo usean vuosikymmenen ajan. (Kotter, J. P. 2012, 10.)

Vain harvat startup-yrityksien lisäksi ovat tässä onnistuneet, sillä yleisellä tasolla organisaatiot toimivat systeemillä, jossa pyydetään vain vaikenemaan, tekemään niin kuin on käsketty sekä toistamaan työnsä käsketyllä tavalla. Väistämättömät yksittäisen järjestelmän muodostamat epäonnistumiset vahingoittavat organisaatiota tänä päivänä, tulevaisuudessa ne tulevat tuhoamaan sen. 2000 – luku pakottaa kaikki kehittymään kohti perustavanlaatuisia uutta organisaatiomallia. John P. Kotter uskoo kuvanneensa tämän uuden mallin artikkelissaan vaikka paljon on vielä opittavana. Organisaatiot, jotka pääsevät sinne ensimmäisinä, koska toimivat heti, hyötyvät lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Hyöty muodostuu niin osakkeenomistajille kuin asiakkaille, työntekijöille sekä organisaatiolle itselleen. Ne, jotka viivyttelevät kärsivät suuresti, jos edes selviävät tulevaisuuden vaatimista muutoksista. (Kotter, J. P. 2012, 10.)

4 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Työpaikat sekä työympäristöt ovat vuosikymmenten saatossa muuttuneet draaattisesti. Organisaatiot ovat muuttuneet tasaisemmiksi, globaalimmaksi sekä niin sanotusti niukemmiksi kun työntekijöitä on vähennetty. Vähäisemmillä resursseilla keskijohdon sekä suorittavan tason työntekijöiden pitäisi saada tehtyä enemmän, tasapainoillen samalla nopean ja jatkuvan muutoksen sekä epävarmuuden harjalla. Oman haasteen näiden lisäksi tuo vielä kolmen eri sukupolven sekoitus työpaikalla. Suurten ikäluokkien edustajat, x-sukupolvi sekä y-sukupolvi joilla kaikilla on erilaiset odotukset työnteosta. (McKinney ym. 2013, 1.)

Näyttää siltä, että haasteet, joita johto ja keskijohto kohtaavat päivittäin, muuttuvat entistä nopeammin. Silti näistä haasteista selviämiseen käytettävien keinojen kehitys on samalla tasolla kuin aikaisemmin, ei sillä tasolla millä sen pitäisi olla. (Petrie, N. 2014, 5.)

4.1 Keskijohdon haluttomuus johtaa

Keskijohto on loppuun palamisen partaalla ylikuorman sekä alikoulutuksen vuoksi, samalla heitä harkitaan siirtymään organisaatiossa eteenpäin ja ylemmäs. Keskijohdolta vaaditaan suurempaa vaikutusta yhteistyökumppaneihin, asioiden hoitamista jopa täysin vieraita kanavia pitkin sekä monimutkaisen globaalin verkoston motivointia saavuttaakseen parempia tuloksia. Tarvitaan uudenlainen kehittymisen näkökulma, jotta keskijohto pystyisi paremmin hallitsemaan vaaditut taidot sekä ajatusmaailman tämän päivän tasaisemmissa organisaatorakenteissa. (McKinney ym. 2013, 1-2.)

Keskijohdon työn tekee entistä haasteellisemmaksi organisaation tekemät nopeat muutokset, taloudelliset paineet, teknologian kehittyminen sekä häiriötekijät. (McKinney ym. 2013, 5.)

4.1.1 Enemmän tärkeä, vähemmän suojaava

Organisaation toimintojen käytäntöön panossa keskijohto on ohjaava voima. Keskijohto kokee lannistumisen sekä äänioikeuden riistämisen tunnetta monesti, johtuen rakennemuutoksista, ylenemistoiveiden hajoamisesta sekä epävarmuudesta työn jatkumisen suhteen. Edellä mainitut tuntemukset kuluttavat myös keskijohdon lojaalisuutta. (McKinney ym. 2013, 2.)

Keskijohto on se osa, joka on suurimmassa vaarassa palaa loppuun ja näin ollen jättää organisaatio, ellei löydetä mahdollisuutta oikeanlaiseen tukeen sekä kehittymiseen, uusien vastuiden suorittamista varten. Organisaation riskit heikentyvät suoritusta sekä strategian ja toteutuksen välisen yhteyden pienenemistä kohtaan kasvavat, mikäli elintärkeän keskijohdon kiertonopeus kasvaa, koska keskijohto haluaa vaihtaa työpaikkaa. (McKinney ym. 2013, 2.)

Henkilöstön suorittamista konsultoiva yritys Lane4, teki vuonna 2012 tutkimuksen Isossa-Britanniassa, jossa vastanneista keskijohtoon kuuluvista päälliköistä lähes 40 % vastasi tuntevansa vakavaa stressiä. Harvard Business Review:n samaisen vuoden tutkimuksessa lähes puolet vastanneista (48 %) Y-sukupolven ammattilaisista, joista suuri osa muodostaa yrityksessään keskijohdon ytimen, ilmoittivat suunnittelevansa lähtöä työstään seuraavan kahden vuoden aikana. (McKinney ym. 2013, 2.)

Tulevaisuuden Suomessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, muodostuu entistä tärkeämmäksi asiaksi työntekijöistä kiinnipitäminen. Tulevan muutoksen myötä työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaihtaa työpaikkaa ja etsiä sellainen paikka jossa viihtyisi paremmin. Työntekijän halu pysyä kyseisessä työpaikassa sekä motivaation säilyminen kyseistä työtä kohtaan nousee entistä tärkeämmäksi asiaksi työnantajalle.

4.1.2 Elintärkeä, silti alikoulutettu

Ylemmän johdon sekä uusien johtajien kouluttamiseen on panostettu jo vuosia. Tänä aikana keskijohdon kouluttaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Koulutuksen vahva painopiste ylemmällä on vaatinut suuren hinnan keskijohdon alisuorittamisen sekä yhteishengen laskun kohdalla. Keskijohto on jäänyt kehityksessä jälkeen nykypäivän tasaisen organisaation vaatimissa taidoissa, kuten verkostojen rakentamisessa sekä tiimin rakentamis- ja johtamistaidoissa. (McKinney ym. 2013, 2.)

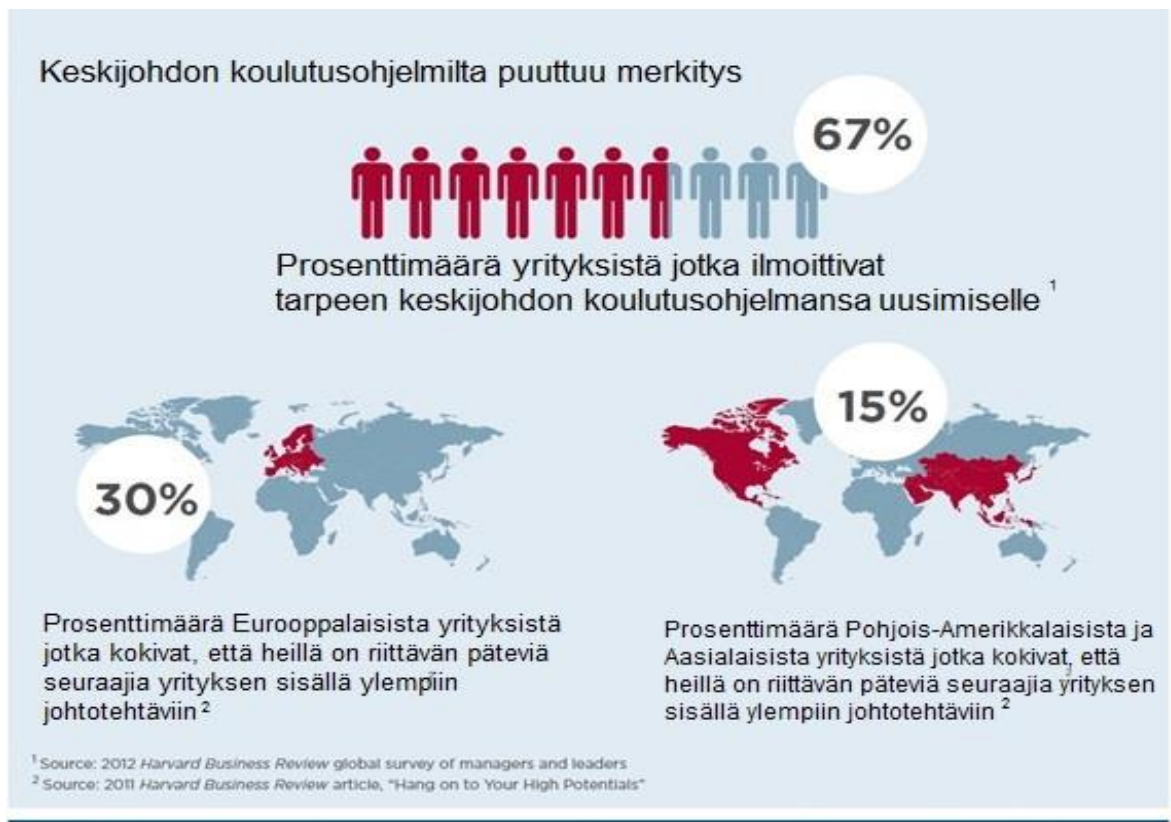
Organisaatiot eivät riittävästi kehitä keskijohtoa, jotta se selviäisi siitä työstä mistä ylempi johto on riippuvainen keskijohdon kohdalla, vision ja strategian toteutuksesta sekä täytöntöönpanosta organisaatiossa. Keskijohto saa organisaatiolta entistä vähemmän resursseja johtaa suurempaa määrää ihmisiä. Lisäksi keskijohtoon kuuluvat ovat vähemmän sitoutuneita kuin muut työntekijäryhmät. (McKinney ym. 2013, 3.)

Bersin & Associates:in vuonna 2010 tekemän johtajuuden kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa tuli esille, että vaikka joillakin organisaatioilla on ohjelma keskijohdon kehittämiseksi, ohjelmat kuitenkin harvoin saavuttavat haluttuja tavoitteita. Tutkimukseen osallistuneista 49 % oli sitä mieltä, että keskijohdon koulutukseen investoinnista huolimatta keskijohto toteuttaa välttävää tai huonoa osaamista. Tutkimus toi esille vielä huonomman asian, luottamus keskijohdon kykyihin oli laskenut tasaisesti. (McKinney ym. 2013, 3.)

Harvard Business Publishing:in vuonna 2012 tekemä tutkimus joka käsitteli johtajuuden kehittämisen nousevia trendejä. Vain 28 % organisaatioista olivat sitä mieltä, että heidän keskijohdon kehittämisen ohjelma oli tulevien asioiden tasolla. Organisaatiot tunnistivat, että heidän pitää parantaa keskijohdon kehittämistä. (McKinney ym. 2013, 3.)

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan organisaatiot kohtaavat tulevaisuudessa entistä suurempia haasteita matkalla keskijohdosta ylempään johtoon, mikäli näi-

hin ongelmiin ei puututa ajoissa. Kuvio 3 osoittaa miten vastaajat kokivat organisaatioiden johtajuuden kanavan kärsivän, mikäli keskijohdon kehittämistä ei vahvisteta. 67 % vastanneista yrityksistä oli sitä mieltä, että heidän pitäisi uudistaa keskijohdon kehitysohjelmansa. Pohjois-Amerikan ja Aasian alueen vastanneista yrityksistä 15 % ja Euroopan alueen vastanneista yrityksistä 30 % olivat sitä mieltä, että heillä on riittävän päteviä sekä halukkaita ihmisiä valmiina siirtymään organisaatioissa eteenpäin ylemmän johdon tehtäviin. (McKinney ym. 2013, 3.)



Kuvio 3. Keskijohdon koulutusohjelmilta puuttuu merkitys (McKinney ym. 2013, 3. muokattu).

Ylläolevasta tutkimuksesta tekee tärkeän se, että mikäli organisaation sisältä ei löydy riittävän pätevää henkilökuntaa siirtymään eteenpäin tai ihmisiä lähtee pois sen takia, etteivät he viihdy, tarvitsee työvoimaa hakea organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolelta hankittu työvoima kuluttaa organisaation resursseja pitkällä aikavälillä, ennen kuin kyseinen työntekijä on vähintään yhtä tuottava kuin edeltävä.

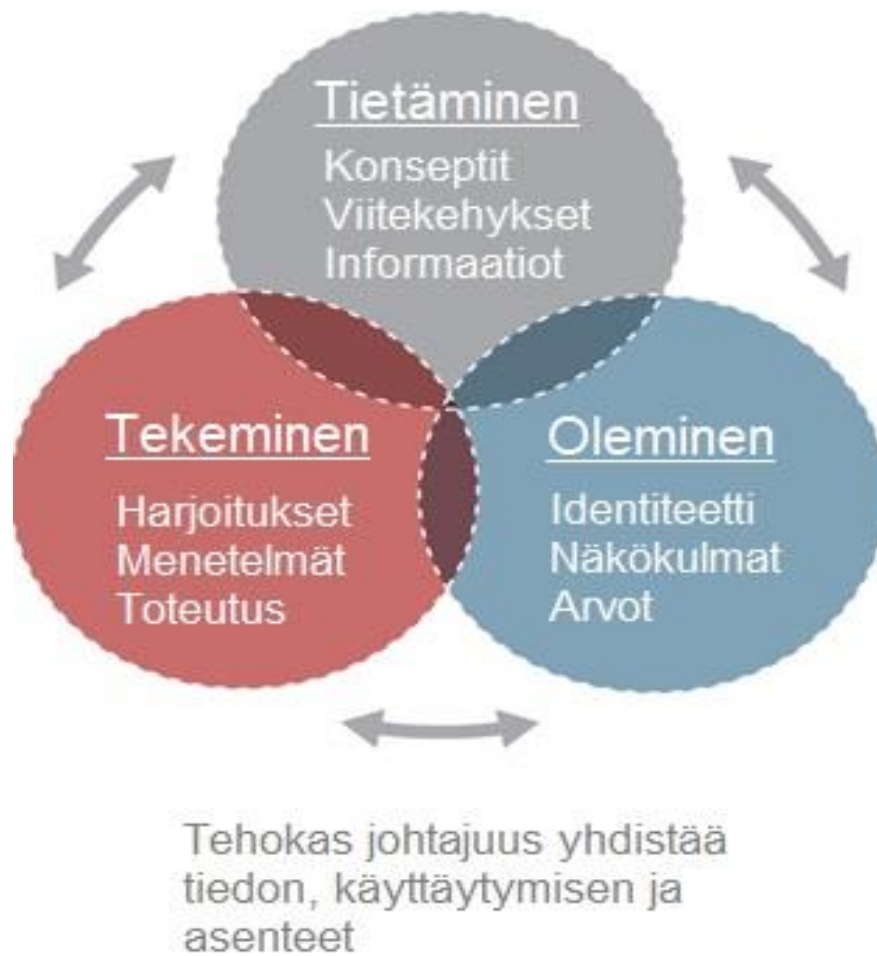
4.1.3 Uudet taidot uuden ajatusmaailman kanssa

Uppoutuvaa persoonallista muutosta vaaditaan, jotta pystyy hallitsemaan johtamisen, sillä se on täysin erilaista kuin yksilöllinen työ. Henkilön muutosta johtajaksi on kuvattu niinkin tärkeäksi käännekohtaksi elämässä kuin naimisiinmeno tai vanhemmaksi tuleminen. Lisäksi se saattaa olla äärimmäisen haastavaa. Alla olevasta taulukosta 1 käy ilmi uskomuksia ja totuuksia esimiesten toiminnasta. (McKinney ym. 2013, 4.)

Taulukko 1. Myyttejä ja totuuksia esimiehistä (McKinney ym. 2013, 4. muokattu).

Myyttejä ja totuuksia esimiehistä	
Myyttejä	Totuuksia
Heillä on paljon käskyvaltaa ja vapauksia saadakseen asiat tapahtumaan	He ovat sotkeentuneet suhteiden verkostoon joka tuottaa periksiantamattomia sekä ristiriitaisia vaatimuksia
Heidän valta tulee heidän virallisesta asemasta organisaatiossa	Heidän valta tulee heidän kyvystä vahvistaa luottamusta työntekijöiden, vertaistensa sekä johtajien välillä
Heidän täytyy saada kontrolloida alaisiaan	He voivat saada alaiset tottelemaan käskyjä, muttei välttämättä saa heidän sitoutumistaan
He johtavat alaisiaan yksittäin, eikä koko tiiminä	Tehokkain tapa vaikuttaa alaisten toimintaan on johtaa koko tiimiä vaalien sitoutumista, yhteistä päämäärää sekä muokata positiivista ryhmähenkeä

Johtajuuden kehittyminen riippuu niin johtajuuden harjoittamisesta (*tekemisestä*), ajatusmaailman muuttamisesta (*olemisesta*) kuin uudenlaisten konseptien oppimisesta (*tietämisestä*). Alla olevasta kuviosta 4 on havaittavissa niiden liittyminen toisiinsa. (Snook ym. 2012, 468–469.)



Kuvio 4. Johtajuuden kehittymisen kolme osa-aluetta (McKinney ym. 2013, 5. muokattu).

Harvard Business Review:n vuonna 2012 tekemän maailmanlaajuisen kyselyn mukaan 66 % vastanneista oli sitä mieltä, että heidän organisaatioiden pitää kehittää yksityiskohtaisten tietojen ja taitojen lisäksi johtajuuden käyttäytymiseen sekä itsetietoisien ajatusmaailman kehittämiseen liittyviä asioita. (McKinney ym. 2013, 4-5.)

Organisaatiot tekevät töitä tehdäkseen kehitysohjelmistaan entistä tehokkaampia sitoen ne enemmän tosielämän tapahtumiin. Näillä avulla organisaatiot pystyvät parantamaan keskijohdon keinoja hallita oikeanlainen johtajuuden ajatusmaailma. Edellä mainitun lisäksi edistykselliset organisaatiot pitävät huolen, että heidän keskijohtonsa pääsee osallistumaan kokeellisiin, valmentaviin sekä yhteistyöhön perustuviin toimiin ja tehtäviin. (McKinney ym. 2013, 5.)

Johtajuuden idea on pohjimmiltaan erilainen kuin tehtävien johtamisessa. Kun johtajat ymmärtävät tämän he pystyvät kehittämään johtajuuttaan. Johtajien täytyy luopua epäkäytännöllisistä rooleista sekä itsekeskeisistä käsityksistä. Lisäksi heidän pitäisi omaksua uudenlaisia tapoja toimia, ajatella ja tuntea. Johtajien kiinnittäessä enemmän huomiota oman kapean ja yksilöllisen myötävaikuttamisen laajempaan katsontakantaan heillä on mahdollisuus löytää laajempia mielihyvän sekä ylpeyden tuntemisen lähteitä koko tiimin yhteisille saavutuksille. Näin ollen johtajat pystyvät tulemaan entistä menestyksellisimmiksi koko organisaatiolle. Todellinen voima piilee johtajan kyvyssä rakentaa luottamusta alaisten, vertaisensa sekä ylimmän johdon välillä. Se miten johtajat luovat motivaatiota ja saavat tuloksia, löytämällä keinoja positiivisen kulttuurin luomiseen tiimin sisälle, edistää sitoutumista suurempaan osallistumiseen. (McKinney ym. 2013, 5.)

4.1.4 Oppimisen siirtäminen lähemmäs työtä

Mitä muutoksia tarvitaan, mikäli organisaatiot eivät ole päässeet tavoitteeseen keskijohdon kehittämisen ohjelmissa? Yksinään ei riitä, että kehittäminen keskittyy pelkästään kaavamaisiin kurssitehtäviin, toteutettuna henkilökohtaisena työkurssina usean päivän aikana, mikäli edes kehitysohjelmaa on ollenkaan. Keski-

johdon kehitysohjelmat ovat yleensä rajoitettu sekä mittakaavan, että ulottuvuuden kohdalla, sillä organisaatioilla on taipumus asettaa vain vähän prioriteetteja keskijohdon kehittämiseen. (McKinney ym. 2013, 5.)

Perinteiset kurssimuotoiset koulutukset poikkeavat monesti niistä haasteista, joita esimiehet kohtaavat jokapäiväisessä työssä yrittäessään saavuttaa suunniteltuja tavoitteita. Lisäksi erittäin kiireisillä keskijohtoon kuuluvilla henkilöillä on vaikeaa löytää aikaa lähteäkseen pois töistä osallistuakseen kurssimaiseen koulutukseen. (McKinney ym. 2013, 6.)

Harvard Business Publishing:n vuonna 2013 tehty tutkimus osoittaa, että todellisuudessa onnistunut kehitysohjelma tarvitsee muodollisen harjoittelun lisäksi kokemusperäistä soveltamista yhdistäen työssä oppimista, valmennusta sekä palautetta. Parhaan tuloksen antaa oppimisen pitäminen mahdollisimman lähellä esimiehen jokapäiväistä työtä. Jokapäiväisessä työssä tulee esille monia haasteita, joista muodostuu monia mahdollisuuksia tuoda keskijohdon koulutus lähemmäs konkreettista työtä. (McKinney ym. 2013, 6.)

4.1.5 Aika pudottaa ylimääräinen paino pois

Vanhemman ja ylemmän johdon sekä uusien johtajien kohdalla on enemmän painotettu johtajuuden kehittämistä mutta, keskijohdon osalla se on vähäisempää. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaation keskijohdolta halutaan entistä tärkeämpää roolia organisaation rakenteessa. Keskijohdon kehittämisen laiminlyönti tuo mukanaan suuria riskejä keskijohdon loppuun palamisen sekä vaihtuvuuden kasvun myötä. Kun alikoulutetut johtajat epäonnistuvat soveltamaan organisaation strategiaa toteutuksessa, vaikuttaa se niin organisaation tulokseen kuin alimman tason työntekijöihin asti. (McKinney ym. 2013, 6.)

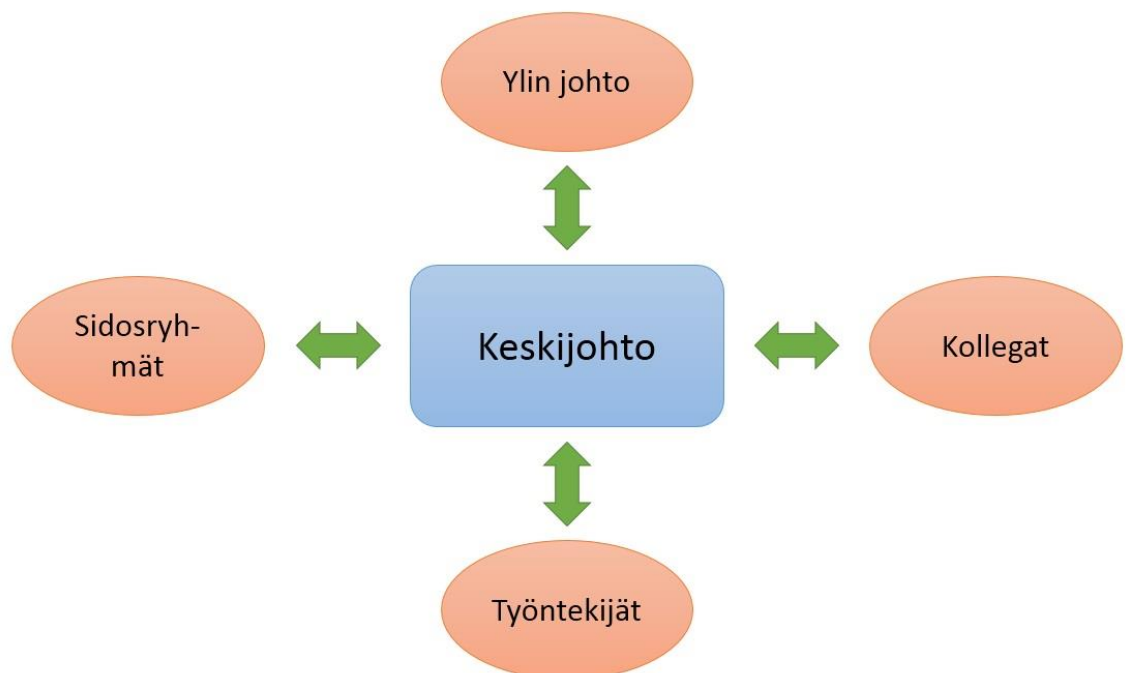
Nyt on aika monitahoiselle keskijohdon kehittämisohjelmalle, joka sallii osallistujien oppia uusia konsepteja sekä ajatusmalleja. Lisäksi kehittämisohjelman tulee sallia niiden käyttämisen todellisissa työtilanteissa. Organisaatioiden tulee syventää sitoutumistaan kehittämisohjelmiin ja näin parantaa keskijohdon työmoraaalia.

Tällöin pystytään säilyttämään huippulahjakkuudet sekä kasvattamaan heidän johtajuuden mahdollisuuksia. (McKinney ym. 2013, 6.)

Organisaatiot pystyvät oikeantyyppisellä johtajuuden tukemisella ja kehittämisellä vapauttamaan keskijohdon potentiaalin työmoraalin parantamiseksi sekä edistämään yhteistyötä entisestään. Edellä mainitut asiat kasvattavat organisaation kykyä vastata entistä nopeammin ja tehokkaammin muuttuviin markkinatilanteisiin sekä strategisiin mahdollisuuksiin tarttumisessa. Keskijohdon kukoistessa he täyttävät johtajuuden kanavat ja näin ollen luovat organisaatiolle tulevaisuuden vanhempia johtajia, jotka ovat valmiita ohjaamaan organisaation kohti menestystä. (McKinney ym. 2013, 6.)

4.1.6 Keskijohdon asema organisaatiossa

Organisaation keskijohto toimii osa-alueella jossa vaaditaan suurta ja monialaista osaamista, sillä heidän ympärillä on niin paljon erilaisia intressiryhmiä. Alla olevasta kuvioista 5 käy ilmi keskijohdon asema organisaatiossa.



Kuvio 5. Keskijohdon asema organisaatiossa

Jokainen eri osa-alue, jonka kanssa ollaan tekemisissä, tarvitsee erilaisia tärkeitä taitoja.

- Hyvä johdettava ylimmän johdon suuntaan
- Hyvä johtaja työntekijöiden suuntaan
- Hyvä kollega työkavereiden suuntaan
- Hyvä yhteistyökumppani sidosryhmien suuntaan

Keskijohdon kehittämiseen pitää pystyä yhdistämään nykypäivän johtajuusopit vanhempien johtajien kokemukseen. Jotta asiat paranevat, vaatii se ymmärrystä kaikilta osapuolilta ja koko organisaatiolta.

5 IHMISLÄHTÖINEN JOHTAMINEN

Jälkiteolliseen yhteiskuntaan siirryttäessä vaaditaan muutosta työn ajattelun tavassa. Klassinen taloustiede ei riittävästi huomioi taloudelliseen menestykseen ratkaisevasti vaikuttavaa ihmisten innostusta ja motivointia. Talous edellyttää uusiutumiskykyä ja se muodostuu elinehdoksi yritysten menestymiselle. (Martela & Jarenko, 2014, 6.)

Yhteiskunnan kyvyllä tukea uusien oivallusten syntymistä sekä innovaatioiden jatkojalostusta, voidaan pitkälti selittää kansantalouksien tuottavuuden kasvu. Avainasemassa on yrittäjyyttä tukevat taloudelliset rakenteet. Yhtä olennaisena resurssina, joka monesti sivuutetaan, on se miltä työntekijöistä tuntuu. Ratkaisevassa roolissa työntekijän halukkuudessa ja kyvyssä luoda jotakin uutta, ovat hänen asenteet ja tunteet. Innovaatioiden syntyminen edellyttää sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. Toisin sanoen se vaatii organisaatiokulttuuria, joka tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista. (Phelps, E. 2013, 7-9.)

Nykypäivän nopeasti muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt edellyttävät jatkuvaa oppimista, sopeutumista sekä joustavuutta. Lisäarvoa syntyy luovuudesta, yhdessä ajattelusta ja ongelmanratkaisusta. Mikäli yksilö ei koe organisaatiota sitoutumisen arvoiseksi tai työ ei innosta, ei näissä ympäristöissä yksinkertaisesti pärjää. Eri arvioiden mukaan työstään innostuneet ihmiset ovat 16–27% tuottavampia työssään. Ehdoton kilpailukykytekijä tulevaisuudessa on kyky johtaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 9-10.)

Sitä vähemmän työntekijät tekevät mitään muuta kuin ne asiat, jotka heitä käsketään tekemään, mitä tiukemmin heitä kontrolloidaan. Sitä mukaan kun ulkoisia kriteereitä lisätään, hiipuvat oman järjen käyttö ja kehitysnäkökulmat. Organisaatiolle arvokkaampi työntekijä on tekemisestään innostunut puurtaja, ei passiivisesti kyllä sanaa toistava henkilö. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Mahdollistavaa johtamista on esitetty nykyjohtajan yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Mahdollistavassa johtamisessa on kyse työntekijöiden ja myönteisen työilmapiirin välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen. Työntekijät ovat parhaimmillaan kun he kokevat olevansa osa kannustavaa, lämminhenkistä ja turvallista organisaatiota. Tärkeää on myös, että yksilö kokee organisaation toimintatavat oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. (Martela & Jarenko 2014, 4.)

Työntekijöiden osallistaminen sekä kunnioitus on nostettu innovaatioprosessin ytimeen uusiutumiskykyisissä organisaatioissa maailmalla. On parempi olla osa huipputiimiä, kuin osa tiimiä jossa keskinäinen kilpailu ja kyräily estävät kaikki luovat ajatukset. (Martela & Jarenko 2014, 4.)

Kun tulee kyseeseen työntekijöiden sitoutuminen sekä velvollisuudentunne, on yksi asia joka johtajien pitää osoittaa työntekijöilleen, kunnioitus. Kunnioitus on tärkein esimiehen käyttäytymisen asia, koska sillä on suurin vaikutus työntekijöihin. Työntekijöille kunnioitus on jopa tärkeämpää kuin tunnustus, arvostus, kommunikointi, palaute, jopa tärkeämpää kuin mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen sekä kasvuun. (Porath, C. 2014, 1.)

5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivoitumiseen on olemassa kaksi perustavaa tapaa: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen motivaatio on niin sanotusti reaktiivista, sen rakentuminen on keppien ja porkkanoiden varassa. Tekeminen nähdään tässä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamisen välineenä, silti tekeminen itsessään tuntu pakonomaiselta. Huomio kiinnittyy tehtävästä saatavaan palkintoon, eikä itse tehtävään. Ulkoinen motivaatio on professori Edward Decin ja professori Richard Ryanin mukaan henkisiä resursseja kuluttavaa, sillä siinä yksilö joutuu ikään kuin pakottamaan itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Ulkoisesta motivaatiosta puhuttaessa ihminen mielletään passiiviseksi olennoiksi, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteinen tai myönteinen asia. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäinen motivaatio taas on niin sanotusti proaktiivista. Henkilö etsii työtä tekemään asioita jotka häntä itseään innostaa ja niiden tekeminen sytyttää mielihalun

tekemiseen. Työntekemisessä yleensä löytyy molempia elementtejä, silti niistä jompikumpi tapa on useimmiten dominoiva. Sisäinen motivaatio on sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmassa optimaalinen tila, näin osoittavat monet tutkimustulokset. Sen lisäksi, että työntekijä on tuottavimmillaan sisäisesti motivoituneena, hän voi myös henkisesti hyvin. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän lähtökohtaisesti haluaa tehdä sellaisia asioita, jotka lisäävät hänen motivoitumistaan. Tällöin energia virtaa tekemiseen luontaisesti eikä hän joudu pakottaamaan itseään pysymään asiassa. Taulukkoon 2 on listattu sekä sisäisen motivaation, että ulkoisen motivaation tunnusomaisia ominaisuuksia. Johtajien sekä varsinkin organisaation keskijohdon tärkeimpiä tehtäviä on sisäisen motivaation vaaliminen ja lisääminen. Sisäinen motivaatio lisää innostusta ja innostus korreloi selvästi tuottavuuden kanssa. Sisäistä motivaatiota tavoiteltaessa työnteossa on äärimmäisen tärkeää rakentaa mukaan asioita, jotka pitävät huolta tehtävän kokonaisuuden kytkeytymistä työntekijän sisäistämiin arvokkaisiin päämääriin. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14.).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoiva
Ihminen pakottaa itseään	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Jo 1960 – luvulla D. McGregor toi esille kirjassaan *The human side of the enterprise* sen, mitä enemmän työntekijöitä kontrolloidaan, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin tasan ne asiat, jotka heidän käsketään tehdä. Monet yritysjohtajat pyrkivät valvonnan avulla pitämään huolen, ettei kukaan onnistu luistamaan työnteosta sekä palkkioiden muodossa olevien pörkkäneiden avulla kontrolloimaan työntekijöitä. Tämän kaltainen käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan osoittaa, kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassa ollenkaan. Kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin, hiipuvat pois niin oman järjen käyttö, innostus kuin kehitysnäkökulmat omaan tekemiseen. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Kuviosta 6 voidaan havaita, että sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä raja ei ole sama kuin vapaa-ajan ja työn välillä, tämä on tärkeää ymmärtää. Ihminen voi monesti kokea työn vain tavaksi saada palkkaa ja menestystä tai pakolliseksi velvollisuudeksi (*ulkoinen motivaatio*). Vaihtoehtoisesti työtehtävät itsessään voivat innostaa ihmistä (*sisäinen motivaatio*).

Motivaatio	Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi
		Vapaa-aika	Työ
		Konteksti	

Kuvio 6. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-aikana (Martela & Jarenko 2014, 16.).

Sekä työntekijän, mutta myös työnantajan kannalta on tärkeää, että ollaan kiinnostuneita siitä, onko työ sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunutta. Sisäisellä motivaatiolla pystytään vaikuttamaan kahteen äärimmäisen tärkeään asiaan: Sisäisen motivaation kautta innostuneen työntekijän tehokkuus ja tuottavuus on tehokkaammalla pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen. Lisäksi yksilölle itselleen ja hänen omalle terveydelle sekä hyvinvoinnille sisäinen motivaatio on hyväksi. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

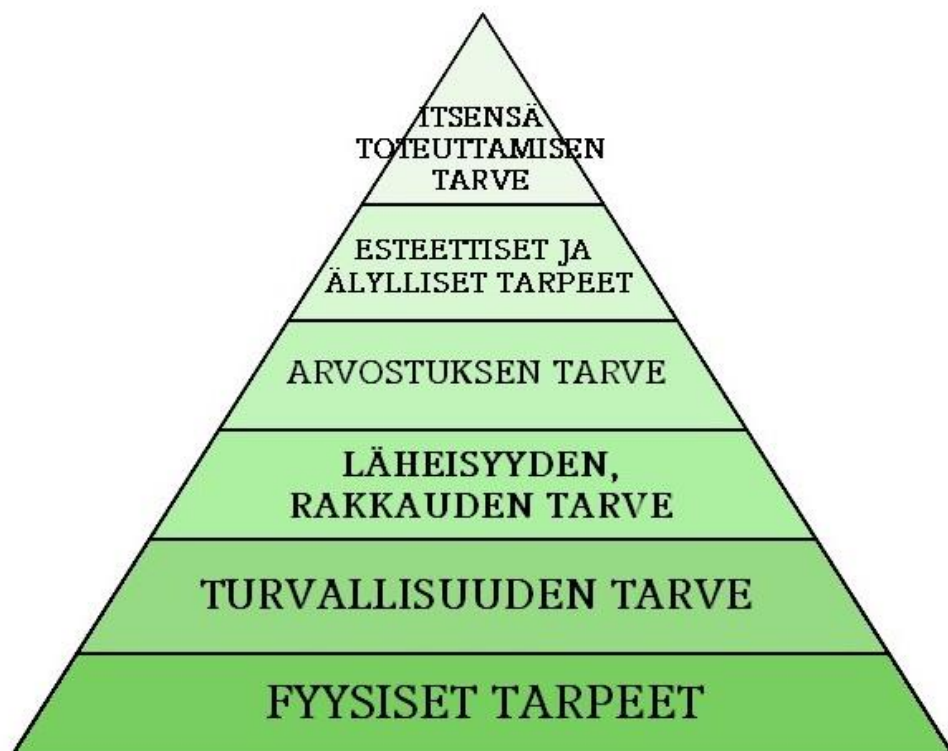
Sisäisen motivaation kolme perustekijää ovat: Yhteisöllisyys, omaehtoisuus ja kyvykkyys. Näitä kutsutaan myös vastuuksi, vapaudeksi ja virtaukseksi. Yhteisöllisyyden syntymiseen vaikuttavat kaksi tekijää: Toisiin ihmisiin koettavasta yhteydestä ja siitä kokemuksesta, että yksilö kykenee tekemisensä kautta saamaan aikaan hyviä asioita toisille ihmisille. Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että tekeminen on hänestä itsestään lähtöisin, eikä ulkoisen pakon sanelemaa. Kyvykkyys tarkoittaa sitä kokemusta, jossa yksilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava sekä siitä, että tekeminen sujuu. Näiden kolmen elementin ollessa kunnossa löytyy ihmisen sisäinen motivaatio, oli kyse sitten opiskelusta, työstä tai urheilu-suorituksesta. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

Maslow'n motivaatioteoria ja tarvehierarkia ottaa kantaa laaja-alaisena kokonaisuutena niihin asioihin, jotka ovat yleisesti elämässä tärkeitä ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Maslow'n teorian ideana on ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen sekä sitä myötä itsensä toteuttaminen paremmin. Kuviossa 7 on perinteisenä pyramidi mallina osoitettu Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n teorian mukaan ihminen pystyy siirtymään seuraavalla portaalle sitten, kun alemman portaan tarpeet on tyydytetty. (Maslow, A.H. 1943, 2-12.)

Alimmalla portaalla ovat fyysiset tarpeet, jotka ovat perustavanlaatuisia kuten hengitysilma, vesi, ravinto. Seuraava porras käsittelee tarpeita turvallisuuden tunteesta johon sisältyy suoja, eli niin sanotusti katto pään päällä, terveys, elämän rajojen asettaminen sekä ennustettavuus ja vakaus. Kolmas porras käsittää yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet kuten, ystävät ja elämäkumppani, lapsien saaminen ja yhteisöön kuuluminen. Kolmatta porrasta voidaan myös kuvata

ihmisen sosiaalisilla tarpeilla. Maslow'n teorian mukaan, kun nämä kolme porrasta on saavutettu ja niiden tarpeet tyydytetty, alkaa ihminen kaipaamaan arvostusta. Arvostuksen tarve voidaan jakaa kahteen osaan: alempi ja ylempi tarve. Alemmassa tarpeessa ihminen kaipaa arvostusta muilta ja ylemmässä hän taas kokee itsekunnioituksen tarvetta. Näiden tarpeiden tyydyttämättä jääminen voi johtaa ihmisen alemmuuskompleksiin. Kuudes eli viimeinen porrastaso pyramidissa käsittelee itsensä toteuttamista ja se eroaa muista sillä, että muita portaita kutsutaan puutetarpeiksi, kun taas viimeistä porrasta kutsutaan olemisen tarpeeksi. Erona näissä on se, että kun itsensä toteuttaminen on kerran toteutettu, ei sen tarve lakkaa vaan jopa voimistuu ja ihmisen pyrkimys entisestään kasvaa lähemmäs kokonaista, täyttä itseä. (Maslow, A.H. 1943, 2-12.)

MASLOW'N TARVEHIERARKIA



Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia (Studythings – ilmiöpohjaisen oppimisen tuloksia, syyskuu 2012).

Susan Fowler tuo artikkelissaan (*What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation*) esille että, vaikka Maslow'n tarvehierarkia on erittäin suosittu, ei se sellaisenaan ole riittävä työelämään. Työelämään on järkevämpää soveltaa kolme ihmisen psykologista perustarvetta: Yhteisöllisyyttä, kyvykkyyttä ja omaehtoisuutta. Kun nämä kolme perustarvetta on tyydytetty työpaikalla, ihmiset kokevat päivittäin korkeaa motivaatiota joka täyttää heidät innostuksella. Kaikki hyötyvät aktiivisesti sitoutuneista yksilöistä työpaikalla. Ylläolevasta asiasta edunsaaminen vaatii johtajuuden keskittämistä siitä ajatuksesta ”mitä voin antaa ihmisille motivoidakseni heitä” ajatukseen ”miten voin helpottaa ihmisiä saavuttamaan omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden”. Ei pidä aliarvioida ihmisten kapasiteettia kun he kokevat korkeaa motivaatiota työssään, missä tahansa ja koska tahansa. (Fowler, S. 2014, 2-4.)

5.2 Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen

Työtyytyväisyyskyselyt on nykyään hyvin tavanomainen tapa mitata työntekijöiden työhyvinvointia. Tyytyväisyys on kuitenkin passiivinen tila, innostus sen sijaan on aktiivinen tila. Organisaation kannalta innostus olisi selvästi relevantimpi asia mitata. Laaja kansainvälinen ja kotimainen tutkimus työn imua koskien osoittaa selvästi innostuksen selkeästä positiivisesta vaikutuksesta työntekijän luovuuteen, tehokkuuteen, terveyteen sekä hyvinvointiin työnteossa, jotka taas lopulta näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. Varsinkin työt, jotka vaativat asiakaspalvelua, luovuutta tai joissa laatu ratkaisee määrän sijasta, on innostus erityisen tärkeää. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Matti Alahuhta, koneen toimitusjohtaja korostaa, että ”Tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin. Niinpä Kone mittaa sekä asiakastyytyväisyyttä, että henkilöstön tyytyväisyyttä ja innostusta kerran vuodessa. Nämä ovat parhaita indikaattoreita siitä, miten liiketoiminta jatkossa kehittyy.” (Matti Alahuhta: Näin syntyy Koneen henki. Talouselämä 16.7.2013.)



Kuvio 8. Tunnekokemusten kaksi perusulottuvuutta (Hakanen 2009, soveltaen).

Tyytyväisyyden riittämättömyyttä ylläolevan kuvion 8 avulla, on osuvasti havainnollistanut työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen. Tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden välinen kahtiajako on vain yksi ulottuvuus kun katsotaan ihmisen psykologista tilaa työelämässä. Vähintään yhtä tärkeä ulottuvuus on jaottelu kahden eri vireystilan välillä, aktiivisen ja passiivisen. Kun nämä kaksi eri ulottuvuutta yhdistetään, saadaan neljä eri perusulottuvuutta, joita ihmisellä voi työelämässä olla: työn imu, työtyytyväisyys, työstressi sekä työhön leipääntyminen. Työtyytyväisyys ja työhön leipääntyminen ovat matalan aktivaatiotason tiloja molemmat, sillä erolla, että työhön leipääntynyt työntekijä on paitsi ahdistunut, myös passiivinen. Työhön tyytyväinen työntekijä sentään suhtautuu työhönsä myönteisesti. Korkean aktivaatiotason tilat eroavat matalista myös motivaationsa ja tunnevärinsä osalta. Työstressiä kokeva työntekijä tekee tulosta välttääkseen

kuviteltuja tai olemassa olevia uhkia, eli on niin sanotusti hälytystilassa. Sen lisäksi, että innostunut työntekijä joka kokee työn imua, on hän hyvinvoiva, mutta myös aktiivinen työympäristössään. Tyytyväisyys on alhaisen aktivaatiotason tila, työn imu taas yhdistää korkean aktivaatiotason sekä myönteisen tunnekokemuksen. (Martela & Jarenko 2014, 18.)

5.2.1 Innostus on optimaalinen tila

Innostunut työntekijä on tuottavimmillaan, mutta myös voi hyvin. Tämän vuoksi innostus on sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta optimaalinen tila. Innostus on huomattavasti kestävämpi tuottavuuden tila kuin stressi, joka haittaa luovuutta, kuluttaa yksilön resursseja sekä pitkällä tähtäimellä on terveysriskinä merkittävä. Innostunut työntekijä tulee töihin mielellään myös huomenna, hän ei pelkää tehdä hyvää tulosta tänään. Näin ollen innostunut tehokkuus on kestävä tehokkuutta. Innostuneesta työntekijästä on helposti havaittavissa seuraavanlaisia piirteitä: omistautuneisuisuuden ja tehokkuuden lisäksi hän on valmis tekemään enemmän kun vaaditaan sekä valmis panostamaan koko tarmonsensa työhön. Kun työntekijällä on mahdollisuus olla innostunut, säteilevät sen myönteiset vaikutukset myös vapaa-ajalle. Innostus on merkittävä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun lähde. Näin ollen voidaan todeta innostuksen olevan selkeä win-win – tilanne, missä molemmat, niin työntekijä kuin työnantaja voittavat. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

5.2.2 Innostus, mitä se on?

Innostus on tunnetila, jossa positiivinen tuntemus yhdistyy korkeaan aktivaatiotason. Työn imu, jonka professori Jari Hakanen on suomentanut käsitteestä work engagement, on erityisesti tutkittu innostuksen muoto työnteon yhteydessä. Yleisistä innostumisen muodoista, työn imu on yksi tieteellisesti tutkituin ja tarkimmin määritelty. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

Työn imu koostuu kolmesta keskeisestä elementistä: Tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Nämä kolme keskeistä elementtiä ovat listattuna taulukkoon 3. Tarmokkuudella tarkoitetaan, että yksilö tuntee olevansa täynnä toimintatarmoa ja energiaa, mitkä antavat hänelle voimaa selvittää eteen tulevat haasteet. Omistautumisesta puhuttaessa, tarkoitetaan vahvaa sitoutumista juuri sillä hetkellä olevaan tehtävään. Omistautuminen kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän yksilö kokee, että kyseinen tehtävä on inspiroiva, merkittävä sekä vaivannäön arvoinen. Tehtävään uppoutuminen on seurausta kun edellä mainitut ovat kunnossa. Uppoutuminen tarkoittaa, että ympäröivä maailma ja aika unohtuvat yksilön keskittyessä syvällisesti työtehtäväänsä. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

Taulukko 3. Työn imun kolme keskeistä elementtiä (Martela & Jarenko 2014, 20.)

Työn imu (<i>work engagement</i>)	
<u>Tarmokkuus</u>	Henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja että hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat esteet
<u>Omistautuminen</u>	Henkilö kokee käsillä olevan tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi ja on valmis sitoutumaan siihen
<u>Uppoutuminen</u>	Henkilö kokee syvälistä keskittymistä työtehtäväänsä, jopa siinä määrin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat

Flow-termiä on usein käytetty kuvaamaan tätä syvällisen uppoutumisen tilaa, missä yksilö uppoutuu niin syvästi tekemiseensä, että hänen kokemus ajan kulu- misesta ja omasta minuudesta hämärtyvät taka-alalle ja henkilön koko olemus kohdistuu tehtävään, jota hän juuri sillä hetkellä tekee. Tavanomainen piirre täl- laiselle on, että esimerkiksi havahtuu muutaman tunnin jälkeen yhtäkkiä ja tajuaa ajan kuluneen ohitse kuin huomaamatta. (Martela & Jarenko 2014, 19.)

5.3 Innostuksen vaikutus tuottavuuteen

Teresa Amabile, Harvardin yliopiston taloustieteen professori on vuonna 2011 hyvin kiteyttänyt asian. ”Työtä tekevät aikuiset viettävät valveillaoloajastaan töissä enemmän tunteja kuin missään muualla, tästä johtuen työn tulisi jalostaa, eikä kuihduttaa ihmisyyttä. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ei ole vain eettistä, se on myös taloudellisesti järkevää.” (Martela & Jarenko 2014, 21.)

Loppujen lopuksi, organisaatio rakentuu työntekijöistä, työntekijät ovat ihmisiä ja ihmiset ovat yksilöitä. Yksilöiden kohdalla ei voida yleistää, vaan heitä pitäisi koh- della yksilöinä.

Syy miksi työntekijöiden innostukseen kannattaa panostaa, on se, että lopulta innostus on tie yrityksen menestykseen, ei pelkästään kaikille osapuolille miellyt- tävyyttä tuova asia. Tällä hetkellä maailmalla tutkitaan innostuksen ja tuottavuu- den välistä yhteyttä, innostuksen hyvinvointivaikutusta sekä syitä innostuksen vaikutuksesta hyvään tulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 21.)

5.3.1 Tuottavuuden kanssa korreloi selkeästi aktiivinen työhyvinvointi

Despoina Xanthopouloun vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa mitattiin Kreikalaisen pikaruokaketjun työntekijöiden päivittäistä työn imua, sekä verrattiin näitä tuloksia euromääräiseen tulokseen kyseisessä myymälässä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että päivän tuloksesta työntekijöiden työn imu ennusti 8 %. Kun luvut muutetaan euroiksi, tarkoittaa noin viittäkymmentä (50) euroa työntekijää kohden, huomattavan summasta tekee se, että keskimäärin työntekijät ansaitsevat vain kaksikymmentäkuusi (26) euroa päivässä. (Xanthopoulou ym. 2009, 183–200.)

Jo vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen pohjalta tutkija James Harter osoitti, että niin innostuksen tukeminen kuin työtyytyväisyys on vahvasti sidoksissa tuottavuuteen. Käytetään mittarina sitten, liiketoimintayksikön tuottamaa voittoa, kokonaistulosta tai tulosta per henkilö. Työtyytyväisyyttä vahvemmin tuottavuuden kanssa korreloi kuitenkin innostavaksi koetut työolot. Sama tutkimus osoitti vielä, että molemmat, niin työtyytyväisyys kuin innostus korreloivat myös työturvallisuuden, työntekijöiden vaihtuvuuden sekä asiakastytyväisyyden kanssa. Harter kollegoineen on tulosten pohjalta arvioinut, että tulosityksikkö, joka tuki sisäistä motivaatiota parhaiten, teki yli neljä (4) prosenttia parempaa voittoa. Lisäksi yksikön työntekijät olivat 25–50 % vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa tyypillisen tulosityksikön kohdalla erot tuottavuudessa sisäisestä motivaatiosta johtuen olivat noin 80 000 – 120 000 dollaria korkeammat. (Harter & Schmidt 2002, 268–279.)

Korrelaatiot eivät itsessään kerro vaikutuksen kulun suunnasta, johtaako korkeampi innostus ja tyytyväisyys parempaan tulokseen vai parempi tulos innostukseen ja tyytyväisyyteen. Uusimmassa vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa, Harter osoittaa työolojen innostavuuden ennustavan tulosityksikön seuraavan vuoden asiakasuskollisuutta sekä taloudellista menestystä. Hän toi myös esille, että innostuneet työntekijät olivat huomattavasti vähemmän alttiita työpaikan vaihdokselle. Tuloksen ja innostuksen välisen suhteen vaikutuksista toisiinsa

ajallisesti, eli kumpi vaikuttaa kumpaan, kävi tutkimuksessa ilmi niiden vaikuttavan toisiinsa niin, että syntyy mahdollisuus myönteisestä kierteestä. Parempi tulos vahvistaa innostusta ja innostus johtaa parempaan tulokseen. Tärkeää oli kuitenkin se havainto, että tuloksen vaikutus innostukseen oli selkeästi pienempi kuin innostuksen vaikutus tulokseen. (Harter ym. 2010, 378–389.)

Edellä mainittuja havaintoja tuki myös professori Jari Hakasen tekemä tutkimus Suomessa, jossa työn imu ennusti hammaslääkäreiden parempaa tuloksellisuutta työssään peräti kolme vuotta myöhemmin. (Hakanen, J. 2012, 65–72.)

Jotta uuden työntekijän tulos saadaan samalla tasolle kuin vanhan, työstään pois lähtevän, vaatii se aikaa. Ajan lisäksi uuden työntekijän perehdytys ja rekrytointi on kallis prosessi. Näistä syistä uuden työntekijän kustannukset organisaatiolle arvioidaan noin työntekijän vuosipalkan suuruiseksi. Vielä kun lisätään kaikki epäsuora haitta, mitä koituu muun muassa: kadotetusta hiljaisesta tiedosta sekä tiimin hajoamisesta. On itsestään selvää, että pitkällä tähtäimellä menestyvät huomattavasti paremmin ne organisaatiot, jotka onnistuvat pitämään kiinni hyvistä työntekijöistään. Näihin päätelmiin vedoten on hyvä muistaa, että työn imu on keino vähentää henkilöstön halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. (Harter ym. 2010, 378–389.)

Liiketaloustieteen professori Gretchen Spreitzer sekä Christine Porath Michigalin yliopistosta, ovat tutkineet työntekijän kukoistusta (*thriving*) työelämässä. Kukoistus koostuu heidän määritelmien mukaan kahdesta elementistä: Oppimisesta ja kehityksestä, eli kuinka paljon työntekijät kokevat oppivansa jatkuvasti uutta työssään ja työnsä kautta, sekä elinvoimaisuudesta, jota työntekijä kokee, eli kuinka paljon hänellä on tarmoa ja energiaa työssään. Kukoistus on tyytyväisyyttä huomattavasti vahvemmin yhteydessä yritysjohtajien tehokkaaseen johtajuuteen (*leadership effectiveness*) sekä työntekijöiden tuloksellisuuteen. Lisäksi kukoistus pystytään yhdistämään vähäisempiin työpoissaoloihin, vähäisempään loppuun palamisen tunteeseen sekä parempaan terveyteen. Tutkimuksesta tehdyn arvion mukaan, kukoistavat työntekijät ovat 32 % enemmän sitoutuneita työhönsä sekä 16–27% tuottavampia työssään. (Spreitzer & Porath, 2012, 1-7.)

Tutkimusalan innostuksen mittaus taloudellisiin hyötyihin sidottuna on tuore. Tämänhetkisten tutkimusten pohjalta tehty tuore meta-analyysi arvioi tuottavuuden ja työn imun välisen korrelaation olevan merkittävää luokkaa, noin 0.34 – 0.43 riippuen tavasta, millä se mitataan. Vahvaa kansainvälistä ja kotimaista näyttöä kuitenkin löytyy siitä, että työntekijät, jotka ovat innostuneita, ovat todella tuottavampia. (Christian ym. 2011, 89–136.)

5.3.2 Innostus kestävästä hyvinvoinnin lähteenä työntekijöille

Ei ole ollenkaan merkityksetöntä se, miltä ihmisestä tuntuu ja miten hän voi. Aikuinen työelämässä oleva ihminen viettää hieman yli kolmanneksen valvellaoloajastaan töissä. Työn imun vaikutus työntekijän onnellisuuden lisääntymiseen sekä masennuksen ja ahdistuksen vähentymiseen, ei päde vain nykyhetkessä. Työn imun on osoitettu ennustavan alhaisempaa alttiutta masennukseen ja tyytymättömyyteen elämään jopa neljän vuoden päähän. (Hakanen & Schaufeli, 2012, 8-30.)

Mielenterveyden ja työkyvyn paraneminen johtaa sairauspoissaolojen määrän laskuun sekä pidempiin työurisiin. Pelkästään jo sairauspoissaolojen vähentymisestä saadaan laskettua konkreettisia säästöjä organisaatioille.

Työn imu ei tarkoita samaa asiaa kuin työnarkomania, vaikka korkeaa työn imua kokeva työntekijä viihtyykin töissä ja tykkää sitä tehdä. Työnarkomaniaa kärsivä työntekijä ei osaa lopettaa työntekoaan eikä päästä siitä irti. Näin ollen työntekijä ei osaa käyttää vapaa-aikaansa todellisena vapaa-aikana. Vaikka innostuneet työntekijät ovat valmiimpia heittäytymään työhönsä koko tarmolla, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät he pystyisi siitä myös irtautumaan. Innostuneet työntekijät ovat kokeneet, että he nukkuvat yönsä paremmin ja työ jopa rikastuttaa heidän perhe-elämää. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

Loppujen lopuksi voidaan sanoa, että innostunut tehokkuus on todella kestävää tehokkuutta. Työviikon aikana koettu innostus kasvattaa valmiuksia ja voimavaroja työn tekemiseen hyvin seuraavaa viikkoa varten. Mikäli tavoitteena tulevaisuudessa on löytää kestävä työn malli, on sen tukipilarina sisäinen motivaatio.

Työntekijä joka on sisäisesti motivoitunut, tekee parempaa tulosta tänään ja huomenna. Hän on vähemmän halukas vaihtamaan työpaikkaa ja hän sitoutuu organisaatioon huomattavasti enemmän kuin työntekijä, joka ei ole sisäisesti motivoitunut. Lisäksi sisäisesti motivoituneen työntekijän ehtymätön tarmo palvelee yrityksen päämääriä huomattavasti pidemmälle tulevaisuuteen. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

5.3.3 Innostuksen vaikutus hyvään tulokseen

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tekemisessä mukana koko persoonallaan. Ulkoisesti motivoitunut tekee vain sen mitä tarvitaan tai käsketään. Innostus, joka syntyy sisäisen motivaation kautta, on siis hyväksi tuottavuudelle, sillä innostunut työntekijä panostaa kaiken energiansa työnsä tekemiseen mahdollisimman hyvin. Innostunut työntekijä on myös huomattavasti aloitteellisempi ja proaktiivisempi. Työn imu on nimenomaisesti tarmokasta innostusta tekemiseen. Lisäksi työn imua kokevat työntekijät ovat huomattavasti halukkaampia kehittämään taitojaan sekä oppimaan uusia asioita. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

Koska ulkoisesti motivoitunut suorittaminen johtaa työntekijän jatkuvasti huolehtimaan siitä, että huomio pysyy oikeassa asiassa, on se henkisesti raskasta. Sisäisesti motivoituneena työntekijä ei tekemisessään joudu käyttämään itsekontrollia tehtävässä pysymiseen. Tällöin työntekijän tahdonvoima ei samalla tavalla väsy kuin ulkoisesti motivoituneena, sillä innostuneena työ enemmänkin vetää työntekijää puoleensa. Varsinkin pidemmällä aikavälillä mitattuna sisäisesti motivoituneella henkilöllä riittää energiaa myös seuraavaan tehtävään. Näin ollen hän on myös huomattavasti aikaansaavampi kuin kollegansa, joka tekee tekemisen pakosta. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

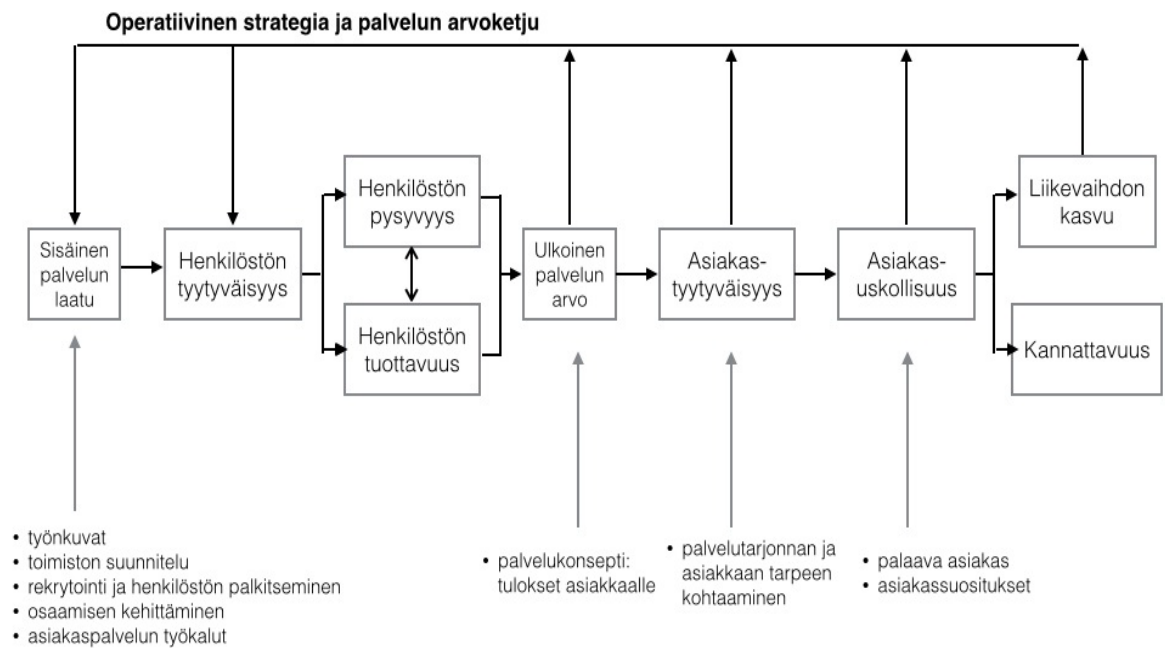
Ahdistunut ihminen katsoo maailmaa ja työelämäänsä niin sanotusti kapeiden silmälappujen lävitse. Iloiset tunteet taas saavat ihmisen löytämään yleisesti ottaen luovampia ratkaisuja ja olemaan avoimempia uudelle informaatiolle, sillä kyseinen ihminen tarkastelee asioita laajemmasta perspektiivistä. Tämän kaltainen

mielen joustavuus ja luovuus syntyy nimenomaan aktiivisista myönteistä tunteista, kuten innostuksesta, eikä tyytyväisyyden kaltaisista passiivisemmista tunteista. Innostus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka vastaanottavainen ihminen on uusille näkökulmille sekä kuinka hyvin ihminen pystyy tarkastelemaan asioita laajemmassa perspektiivissä. Kaiken kaikkiaan innostus on keino avartaa mieltä. (Martela & Jarenko 2014, 26.)

Innostuneella työntekijällä on myös suuri merkitys asiakaskokemukselle. Innostunut työntekijä saa paitsi asiakkaan tuntemaan, että työntekijä palvelee mielellään häntä, saa hän myös asiakkaan innostumaan. Palvelukokemus on myönteisempi ja ihmisen oma hyvinvointi parempi, kun pystytään kokemaan, että työntekijä joka meitä palvelee asiakastilanteessa, on aidosti kiinnostunut meistä. (Weinstein & Ryan, 2010, 222–244.)

Tuloksenteon tärkeimpänä reittinä on pitkään pidetty markkinajohtajuutta, mutta myönteinen palvelukokemus on osoitettu myös äärimmäisen tärkeäksi reitiksi. Joissakin tilanteissa on jopa osoitettu, että asiakasuskollisuus pystyy kasvattamaan tulosta jopa tehokkaammin. F.F. Reichheld ja W.E. jr. Sasser päättelivät useiden tapaustutkimusten kautta jo vuonna 1990, että asiakasuskollisuuden kasvattaminen 5 %, voi kasvattaa yrityksen tulosta jopa 25–80%. (Reichheld & Sasser, 1990, syyskuu)

Reichheld ja Sasser ovat myöhemmin julkaisseet analyysin palvelun arvoketjusta, jonka ideana on hyvän palvelukokemuksen synnyttämä asiakasuskollisuus (kuvio 9). Työntekijöiden on tärkeää voida hyvin sekä suhtautua positiivisesti työhönsä, varsinkin niiden, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Onnistuneeseen asiakasuskollisuuteen pyrkivällä palvelun tuottamisella on välttämättömänä ehtona henkilöstön tyytyväisyys ja innostus. Työn imulla on suora vaikutus tulokseen, sillä se lisää työntekijän panostamia resursseja työn tekemiseen. Tämän lisäksi työn imu vaikuttaa epäsuorasti myös tuloksen paranemiseen, sillä se lisää työntekijän kykyä kohdata asiakas myönteisellä tavalla. Työn imu lisää myös luovuutta ja jaksamista. (Martela & Jarenko 2014, 27.)



Kuvio 9. Palvelun arvoketju (Heskett et al. 2009, muokattu).

5.4 Kolme ihmisen psykologista perustarvetta

Ihmisen henkiseen kasvuun, hyvinvointiin sekä motivaatioon vaikuttaa ratkaisevasti kolme perustavaa psykologista tarvetta: Yhteisöllisyys (*relatedness*), omaehtoisuus (*autonomy*) sekä kyvykkyys (*competence*). Edellä mainitut termit ovat tieteellisesti tarkkoja, monesti näistä käytetään myös termejä vastuu, virtaus sekä vapaus. (Järvilehto, L. 2013)

Sekä länsimaisissa, että muissakin kulttuureissa nämä kolme tekijää selvittävät suuren osan varsinkin ihmisen työelämään liittyvästä pitkäaikaisesta hyvinvoinnista sekä päivittäisistä ihmisten kokemista asioista. Olennaisia ja ratkaisevia nämä kolme tekijää ovat myös yksilön kehityksessä, kehittymisessä ja kasvussa. (Martela & Jarenko 2014, 28.)

Yhteisöllisyys, omaehtoisuus ja kyvykkyys on osoitettu olennaiseksi selitysvoimaksi työelämässä. Näiden myönteinen vaikutus on todistettu varsinkin työhön omistautumisen, työtyytyväisyyden ja innostuksen sekä työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden kohdalla. Edellä mainitut kolme tekijää vaikuttavat myönteisesti myös itsearvioituun tuottavuuteen sekä työssä koettuun tarmokkuuteen. Työssä ja työelämässä koettuun kukoistukseen yhteisöllisyys, omaehtoisuus ja kyvykkyys vaikuttavat vahvasti. (Gagne & Deci, 2005, 331–362.)

Parempi työtulos saavutetaan työn imun ja energisyyden kautta. Van den Broeckin tutkimuksen mukaan on selkeää näyttöä siitä, että nämä kolme perustarvetta edesauttavat työn imua sekä energisyyttä, sillä kun nämä perustarpeet on tyydytetty, kokee työntekijä selkeästi vähemmän uupumusta, hän on selkeästi vähemmän altis vaihtamaan työpaikkaa sekä hän on selkeästi sitoutuneempi organisaatioon jossa työskentelee. (Van den Broeck ym. 2010, 981–1002.)

5.4.1 Autonomia on omaehtoisuutta

Ihmisen kokemus siitä, että hänellä on vapaus päättää itse tekemisistään, on omaehtoisuutta. Toiminnan- ja valinnanvapaus ovatkin omaehtoisuuden edellytyksiä. Vastakohtia näille ovat tekeminen, jota on kontrolloitu tiukasti sekä työntekijän pakottaminen tekemään jotain. Ideana on, että omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, motivaatio tekemiseen lähtee yksilöstä itsestään, jolloin hän kokee asian omakseen. Tämä asia voidaan helposti mieltää niin, että yksilö kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää tai hän kokee nauttivansa tekemisestä itsestään. Omaehtoisessa toiminnassa yksilö kokee, ettei motivaatio ole lähtöisin ympäristöstä tulevista pakotteista, vaan lähtöisin hänestä itsestään. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.)

Työntekijän on äärimmäisen vaikeaa innostua mistään sellaisesta, mihin hänet on pakotettu. Korkeampaan tuottavuuteen, innostukseen ja sisäiseen motivaatioon omaehtoisuus vaikuttaa keskeisesti. Ulkoisen pakotteen alla työntekijä voi nopeastikin ajautua tilanteeseen, jossa hän omaehtoisuuden puuttumisen vuoksi oppii vihaamaan sellaista, mistä hän muuten nauttisi. Johtajan ja esimiehen on

äärimmäisen vaikeaa lisätä omaehtoisuutta työntekijän kohdalla, sillä omaehtoisuus lähtee työntekijästä itsestään, mutta johtaja tai esimies voi erittäin helposti tuhota omaehtoisuuden tunteen ja kokemuksen työntekijän kohdalla. Työntekijän tuntemasta ja kokemasta omaehtoisuudesta kasvava innostus, on helppo estää tiukalla kontrolloinnilla ja niin sanotulla mikromanageroinnilla, joten näitä on syytä välttää. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

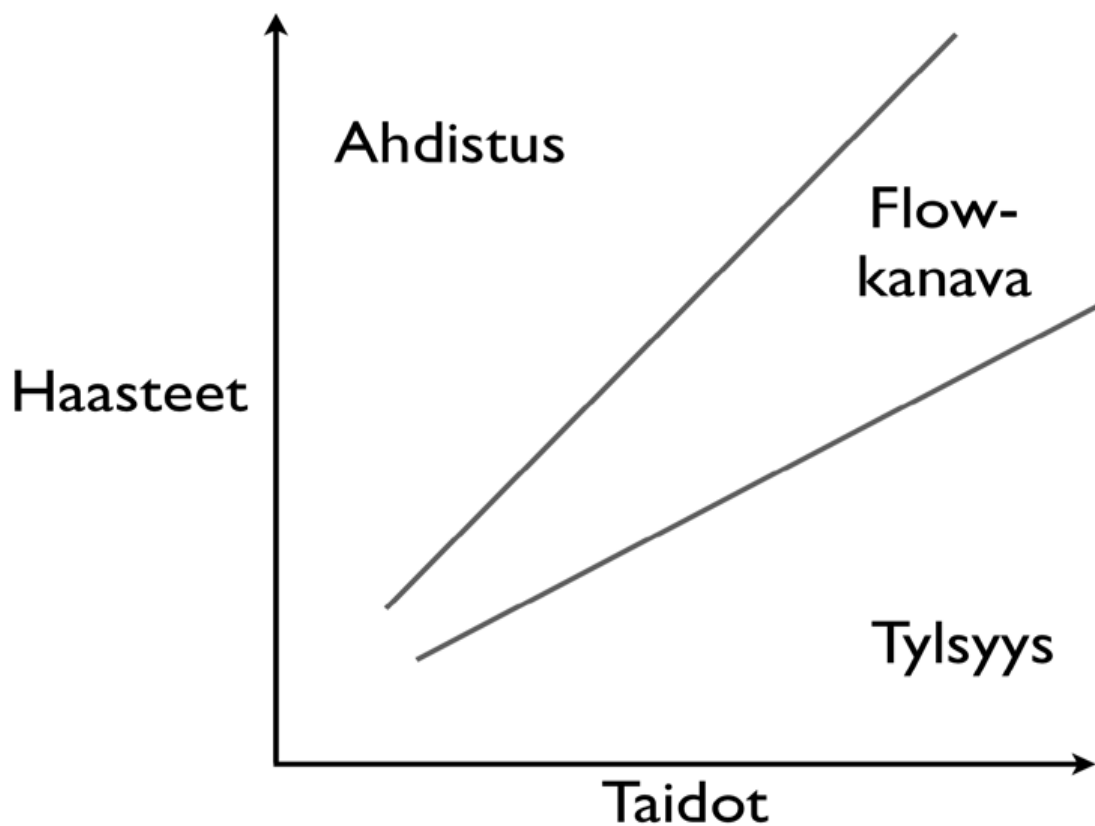
Autonomia, eli omaehtoisuus, ei ole sama asia kuin itsekkyyys tai itsenäisyys. Vaikka työntekijä olisi osa isompaakin ryhmää, hän voi silti olla täysin omaehtoinen. Kun työntekijä on sisäistänyt organisaation tavoitteet ja arvot sekä kokee näiden olevan samansuuntaiset kuin hänen omansa, on vahva omaehtoisuuden kokeminen enemmän kuin mahdollista. Tällöin hän kokee tehneensä itse valinnan seuratakseen ohjeistuksia eikä vain koe noudattavansa käskyjä. Kaiken kaikkiaan olennaista on, kokevatko työntekijät tavoitteensa omikseen, ei niinkään se mistä ne ovat alun perin lähtöisin. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

5.4.2 Flow-tila syntyy kyvykkyydestä

Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän sitä kokemusta ja tuntemusta, jonka hän saa kun hän kokee osaavansa työnsä sekä siitä, että hän tuntee saavansa jotain tärkeää aikaan. Kyvykkyyden voi kiteyttää kahteen asiaan: Työntekijän osaamiseen ja aikaansaamiseen. Työntekijä, joka kokee itsensä kyvykkääksi, uskoo pystyvänsä suoriutumaan menestyksekkäästi hänelle annetusta tehtävästä. On tietyllä tapaa itsestään selvää, että työntekijä nauttii huomattavasti enemmän sellaisesta tekemisestä minkä hän osaa ja missä hän pärjää, kuin sellaisesta mikä tuottaa ongelmia koko ajan. Koetulla kyvykkyydellä on suora yhteys yksilön tuottavuuteen sekä parempaan ja laadukkaampaan lopputulokseen työpaikalla. Työntekijä saa enemmän aikaiseksi kun hän kokee osaavansa työnsä. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Tutkija Lauri Järvillehto on kirjassaan *upeaa työtä*, todennut seuraavasti. ”Flow on ihmisenä olon optimitila: tila, jossa kaikki sujuu kuin itsestään”. (Järvillehto, L. 2013)

Työntekijän tekemisessä koettuun flow-tilaan on myös yhdistetty kyvykkyys. Kun tekemisen haastetaso osuu niin sanottuun flow-kanavaan, on työntekijän motivaatio korkeimmillaan. Kuviosta 10, on havaittavissa flow-kanava kun haastetaso kohtaa osaamisen optimaalisella tavalla. Liian haastava tehtävä ja sitä myötä jatkuva epäonnistuminen aiheuttavat ahdistusta. Liian vähäinen haaste työntekijän osaamiseen nähden taas aiheuttaa tylsistymistä. Molemmat haittavaikutukset tuhoavat sisäisen motivaation erittäin nopeasti. (Martela & Jarenko 2014, 29.)



Kuvio 10. Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Martela & Jarenko 2014, 30.).

Kun työtehtävä on sopivan haastava työntekijälle, on hänen motivaatio silloin parhaimmillaan. Sopivaan haastetasoon vaikuttaa työntekijän oma osaaminen. Mielenkiinnon ylläpitämiseen työntekijä siis tarvitsee sitä suuremman haasteen, mitä taitavampi hän on. Mihaly Csikszentmihalyi, joka on kehittänyt flow-teorian, tuo esille, että flow-kanava on optimaalisen toiminnan tila, siksi se on erittäin tuottava tila. Optimaalisen tilan tästä tekee se, että tällöin ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä. (Bakker ym. 2011, 189-206.)

5.4.3 Yhteisöllisyys, välittämistä ja hyväntahtoisuutta

Ihminen on luonnoltaan laumaeläin ja näin ollen yhtenä ihmisen sisäisen motivaation lähteenä on perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin sekä halu tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla. Tätä kutsutaan työelämässä yhteisöllisyydeksi. Työntekijä on parhaimmillaan kun hän kokee olevansa osa turvallista, kannustavaa sekä lämminhenkistä yhteisöä. Tästä syystä työntekijän motivaatio on vahvasti sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset esimiehen sekä kollegoiden kanssa ovatkin merkittävässä asemassa, jotta työntekijä voi hyvin sekä on energinen työpaikalla. (Carmeli & Spreitzer, 2009, 169–191.)

Sisäisen motivaation kannalta ratkaisevan tärkeänä elementtinä on hyvä työilmapiiri, missä työntekijä kokee, että hänestä välitetään. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun työtehtävä on erityisen raskas tai haastava. Kollegat ovat se ratkaiseva tuki, mikä auttaa työntekijää eteenpäin vastoinkäymisten tai työhön väsymisen kohdalla. Loppuun palamisen riski kasvaa huomattavasti, jos yllämainittu elementti puuttuu. Työyhteisön keskuudessa kytevät konfliktit ovat yksi suurimmista riskeistä työhyvinvoinnin tuhoamisen kohdalla. Ei ole organisaatiolle eikä työntekijälle hyväksi, mikäli he päätyvät tekemään työtään pakon kautta, kun innostuksen kipinä työhön on hävinnyt huonon työilmapiirin vuoksi. Professori Abraham Carmeli, Tel Avivin yliopistosta on esittänyt, että yhtenä tärkeimpänä tehtävänä

nykypäivän johtajalle on työntekijöiden ja myönteisen työilmapiirin välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen, sillä tulevaisuuden työelämä korostaa entisestään tiimityöskentelyä sekä tiimin toimivuutta. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.)

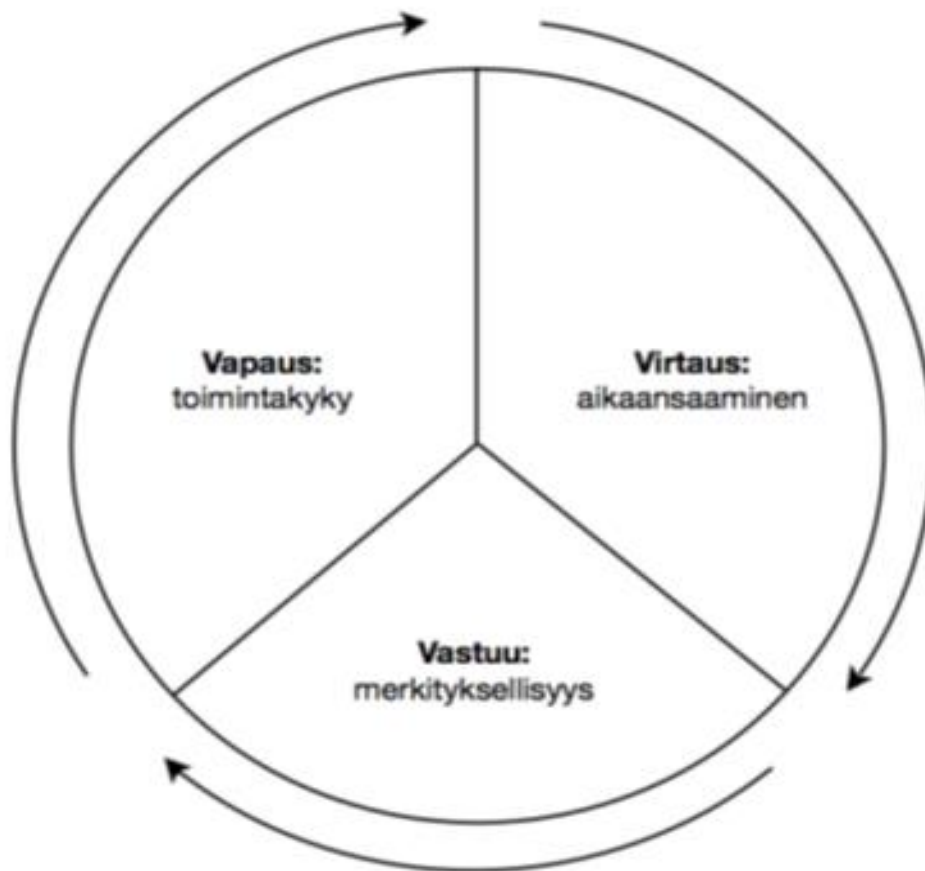
Myönteisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteisöllisyyden keskeisenä elementtinä on kokemus siitä, että pystyy tekemään myös toisille jotain hyvää, sillä ihminen on empaattinen olento. Hyviä tuloksia on saatu aikaan sillä, että organisaatiossa on motivoitu työntekijöitä konkreettisesti näyttämällä heille, miten heidän tekemä työ hyödyttää muita. Ihminen on vahvasti motivoinut pitämään huolta, ettei hän vahingoita lähellä olevia ihmisiä sekä auttaa heitä. Työntekijälle vahvana motivaation lähteenä on siis halu nähdä, että hänen tekemisellään on myönteinen vaikutus hänen ympärillä oleviin. Työntekijä on valmis antamaan parhaansa, kun hänen toiminta kytkeytyy hänelle tärkeän ihmisryhmän tai arvon edistämiseen. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

5.4.4 Positiivinen kehä sekä kolme perustarvetta

Edellisissä kohdissa kuvatut, työelämän kannalta tärkeät psykologiset perustarpeet (*yhteisöllisyys, kyvykkyys sekä omaehtoisuus*) vaikuttavat siihen, että niiden ollessa vahvasti läsnä, yksilö on toimintakykyinen, hyvinvoiva sekä motivoitunut. Nämä kolme perustarvetta pätevät niin työelämässä kuin elämässä ylipäätensä. Kun tavoitteena on innostaa työntekijä antamaan parhaansa, on näiden perustarpeiden huomioiminen sekä niihin panostaminen ensiarvoisen tärkeää. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Kun työntekijälle lisätään toiminnanvapauksia, lisääntyy uusien haasteiden sekä kokemusten etsiminen, joiden kautta työntekijä pystyy laajentamaan omaa osaamistaan. Laajempi osaaminen kasvattaa mahdollisuuksia, joilla työntekijä pystyy olemaan tuottavampi yhteisöään kohtaan. Mitä enemmän työntekijä osaa, sitä enemmän hän pystyy antamaan muille. Kun työntekijä pystyy osoittamaan, että hän pystyy palvelemaan paremmin työyhteisöä joka hänen ympärillä on, kasvaa yhteisön halukkuus antaa hänelle lisää resursseja sekä vapauksia, mitkä taas

kasvattavat työntekijän omaehtoista toimintaa. Nämä kolme perustarvetta pystyvät siis parhaassa tapauksessa luomaan positiivisen kehän (kuvio 11, jossa omaehtoisuutta on kuvattu termillä vapaus, kyvykkyyttä termillä virtaus ja yhteisöllisyyttä termillä vastuu), missä kukin tekijä tukee seuraavaa sekä ruokkii yksilön sisäistä motivaatiota. Tämän kehän kautta yksilö pystyy löytämään hänen oman optimaalisen ja hyvinvointia kasvattavan toimintakykynsä. (Martela & Jarenko 2014, 31.)



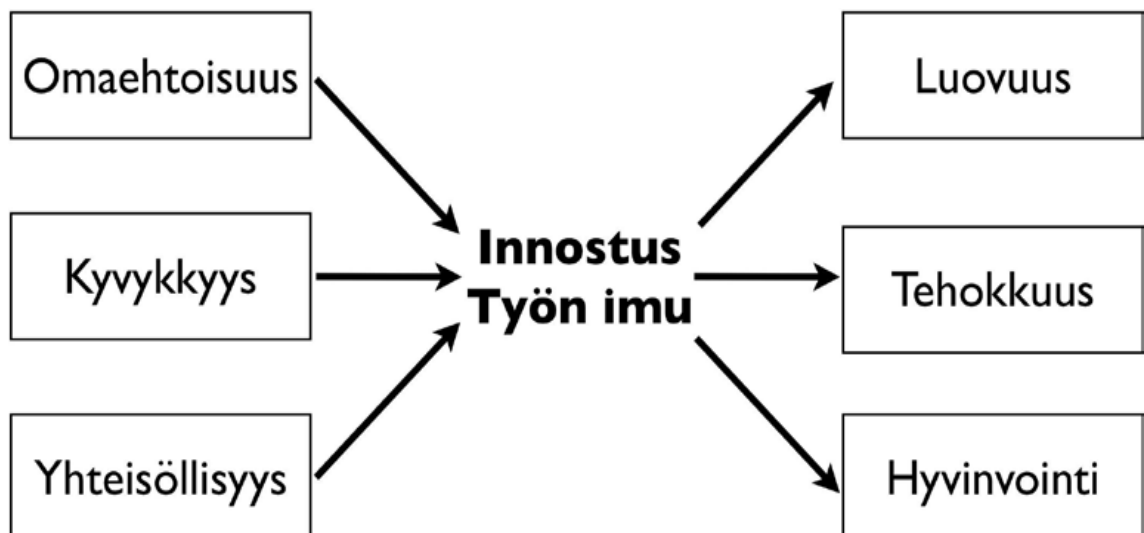
Kuvio 11. Sisäisen motivaation kehä (Martela & Jarenko 2014, 32.).

5.4.5 Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lähteenä sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla on varsinkin pitkällä tähtäimellä myönteisiä seurauksia organisaation innovatiivisuuteen sekä tulokseen. Kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, ovat he tuottavampia, aktiivisempia sekä innostuneempia. He tekevät tulosta kestäväällä tavalla ja saavat enemmän aikaan. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Tulevaisuus suuntaa entistä enemmän kohti modernia tiimityötä, aloitteellisuutta sekä jatkuvaa oppimista korostavaa työkuilttuuria, missä työntekijät, jotka ovat sisäisesti motivoituneita pääsevät oikeuksiinsa. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden vaikutus sekä työpaikan ilmapiiriin, että itse heidän työhön, tulee olemaan entistä suurempi voimavara organisaatioille. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Kun organisaatio tukee yhteisöllisyyttä, omaehtoisuutta sekä kyvykkyyttä, on sillä mahdollisuus saada hyvinvoivempia työntekijöitä. Näin ollen organisaatioilla on mahdollisuus saada sekä työntekijän, että koko organisaation tehokkuus kestäväälle pohjalle. Kuvio 12 kuvaa innostuksen arvoketjua ja sitä, miten sisäisellä motivaatiolla on vaikutus hyviin lopputuloksiin. (Martela & Jarenko 2014, 32.)



Kuvio 12. Innostuksen arvoketju: Sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 34.).

Kun organisaation johdon toimesta luodaan työilmapiiri, joka tukee sisäistä motivaatiota, ja jossa luotetaan työntekijöiden kykyihin toimia itsenäisesti, on organisaatiolla mahdollisuus houkutella parhaat osaajat palvelukseensa. Parhaille osaajille annettaessa vapaat kädet näyttää mihin he pystyvät, on lopulta menestystä vaikea välttää. (Martela & Jarenko 2014, 34–35.)

5.5 Sisäisen motivaation johtaminen sekä vahvistaminen

Sisäisen motivaation rakentuessa yhteisöllisyydestä, kyvykkyydestä sekä omaehtoisuudesta, voidaan todeta sisäisen motivaation johtamisen tarkoittavan näiden kolmen tarpeen vaalimista sekä tyydyttämistä työelämässä. Johdettaessa sisäistä motivaatiota, tulee yhteisöllisyyden kohdalla kiinnittää huomiota siihen, että jokainen työntekijä on osa välittävää yhteisöä ja hänellä on mahdollisuus tehdä hyvää muille. Esimies pystyy tukemaan näitä korostamalla työn laajempaa merkitystä sekä sitomalla työyhteisön yhteisiin päämääriin ja korostamalla näiden merkitystä tekemisessä. Toimivat palautejärjestelmät sekä osaamisen kehittämisjärjestelmät ovat tärkeä osa kyvykkyyttä. Puhuttaessa sisäisen motivaation johtamisesta, on kyvykkyyden kannalta ratkaisevan tärkeää tunne aikaansaamisesta ja oppimisesta, sekä tunne näiden tukemisesta. Omaehtoisuutta pystytään vahvistamaan antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti. Liika kontrollointi tulisi jättää pois, sillä liiallinen kontrollointi vähentää työntekijän valinnan- ja toiminnanvapautta. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

5.5.1 Innostuksen tukeminen työpaikoilla

Ihmisen sisäisen motivaation tunnistamisessa ja vahvistamisessa työpaikoilla on tärkeä vaikutus ja merkitys. Organisaatio pystyy kolmella helpolla tavalla tukemaan sisäistä motivaatiota: Työntekijän toiminnan merkityksen korostaminen, mahdollistaa työntekijälle omien taitojensa kehittämisen sekä tukea yksilön autonomiaa eli omaehtoisuutta. Sisäisen motivaation johtamisessa onkin tavoitteena

yksilön auttaminen, jotta hän löytää omat voimavaransa sekä sisäiset vahvuutensa. Lisäksi houkutella häntä käyttämään niitä niin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Sisäisen motivaation johtamisen teoria on suhteellisen yksinkertainen. Siinä tulee varoa, ettei poista työntekijälle tullutta kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Mikäli työntekijä kokee, että tekemisen alkusyy on ulkoisessa pakossa tai palkkioissa, eikä hänen omasta valinnasta ja kiinnostuksesta johtuva. Muuttuu motivaatio ulkoiseksi eikä työntekijä näin ollen ole enää niin tehokas. On sanottu, että sisäisen motivaation johtaminen onkin enemmän tasapainottelua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

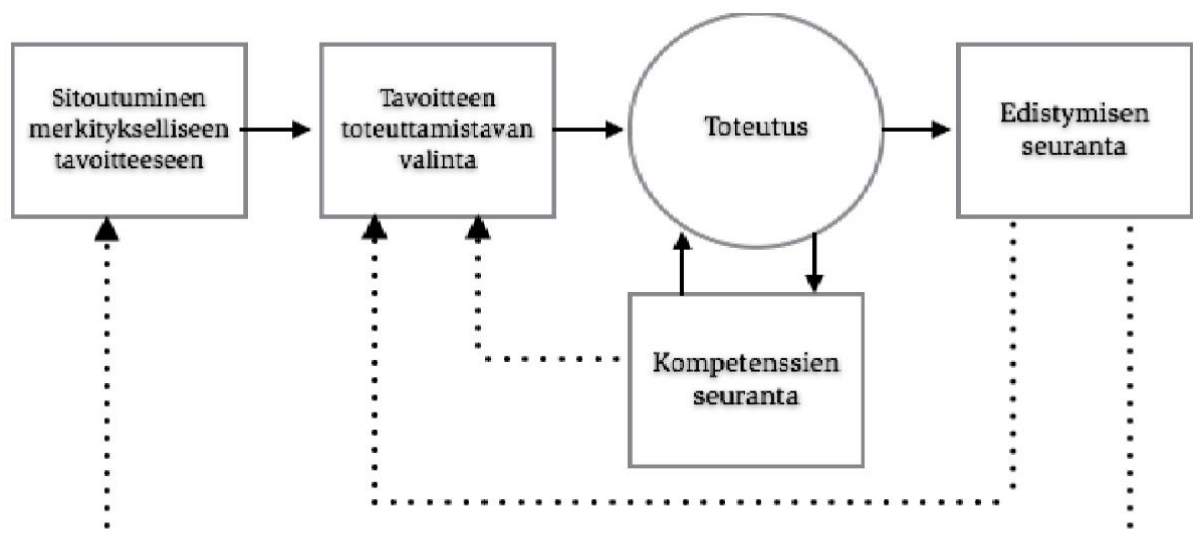
Sisäisen motivaation johtaminen edellyttää erittäin hyviä sosiaalisia taitoja sekä ihmisten lukemista. Kaikki ovat yksilöitä ja se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle. Yhdelle sanallinen kannustaminen saattaa lisätä motivaatiota, mutta joku toinen saattaa kokea sen holhoamiseksi. Tällöin kyseisen työntekijän kokemus omasta omaehtoisuudestaan laskee ja näin ollen motivaatio laskee. Periaate on kuitenkin selkeä, parempi tulos kaikkien kannalta saadaan, kun rakennetaan työpaikoista yhteisöjä, joissa rohkaistaan työntekijän omaa ajattelua sekä halutaan työntekijän sisäistävän sekä oman, että organisaation toiminnan tarkoitus ja tavoitteet niin hyvin, että heidän toimintansa vapautuu ja he ovat aidosti innostuneita. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Kun tarkastellaan, miten sisäisen motivaation johtaminen suhtautuu muihin johtamisteorioihin mitä on olemassa, on se hyvin lähellä mahdollistavaa johtamista sekä käsitettä responssiivinen johtajuus. Mahdollistavassa johtamisessa pyritään kehittämään ja saamaan irti työntekijässä oleva potentiaali. Responssiivisessä johtajuudessa esimies pyrkii muuttamaan johtamistyyliään sen mukaan mitä työntekijät tarvitsevat, jotta he pystyvät selviämään haasteista jotka ovat edessä. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

5.5.2 Flow sekä välitön palaute

Palautteen niukkuus on tänä päivänä työntekijän hyvinvoinnin kannalta eräs suurimmista hankaluuksista. Työntekijä saattaa joutua työskentelemään pitkiäkin aikoja ilman, että hän saa tietoa tekemisensä laadusta sekä siitä, onko suunta mihin hän on menossa oikea. Palaute on keino lisätä työntekijälle hallinnan tunnetta sekä keino kertoa hänelle miten hänen työnsä edistyy. Palaute on olennaista sen takia, että sen avulla työntekijä kokee merkityksen tekemiselleen jonka luo hänelle asetetut tavoitteet. Palaute kertoo myös miten nämä tavoitteet ovat saavutettu. (Martela & Jarenko 2014, 43.)

Työmotivaatiotutkijan Kenneth W. Thomasin kehittämän itsensä johtamisen mallissa, kuvio 13, sitoudutaan ensin tavoitteeseen jolla on merkitystä. Tavoitteen jälkeen valitaan tarvittava toiminta, jotta tavoitteet pystytään saavuttamaan. Toiminnan jälkeen seuraa toteutusvaihe, jonka jälkeen seurataan miten tavoitteet saavutetaan. Toteutusta arvioidessa seurataan vaadittavaa kompetenssitasoja toteutuksen suorittamiseksi. Tavoitteen saavuttamisen seuranta antaa palautetta siitä, onko valittu toteutus oikeanlainen vai tarvitseeko sitä korjata. (Thomas, K.W. 2009/2000)



Kuvio 13. Palautejärjestelmä auttaa työntekijää johtamaan itse itseään (Thomas, K.W. 2009/2000).

5.5.3 Jatkuva oppiminen sekä osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisessa, sisäisen motivaation johtaminen tulee entisestään korostumaan tulevaisuudessa, sillä osaamistarpeet tulevat muuttumaan entistä nopeammin. Kun tulevaisuus tuo tullessaan yhä radikaalimpia teknologian kehitysharppauksia, muodostuu äärimmäisen vaikeaksi ennustaa mitä tulemme tulevaisuudessa tekemään, miten se tullaan tekemään tai kenen kanssa tullaan asioita tekemään. Ainoana ratkaisuna voidaan tarjota ihmiselle perusosaamista sekä puitteet, jossa työntekijä pystyy sisäisen motivaation ohjaamana ymmärtämään ja oivaltamaan itse ne uudet osaamistarpeet sekä myös itse kokemaan innostuksen näiden tarpeiden hankkimisesta. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

Ihmisen perustarpeena uuden oppiminen heijastuu myös työelämässä. Joillain kehittyminen voi olla rauhallisempaa kuin toisilla, jotkut taas kaipaavat koko ajan uusia haasteita, mutta kaikilla on kuitenkin jossain määrin tarve kasvattaa osaamistaan sekä omaksua uusia asioita. Tässä piilee haaste myös esimiehelle, sillä työntekijöiden pitää saada kehittyä siihen tahtiin, mikä on heille se oikea, jotta pystytään saavuttamaan optimaalinen tulos. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

Sisäisen motivaation johtamisella on siis linkki oppivaan organisaatioon. Oppivan organisaation periaatteena on jokaisen yksilön mahdollisuus kehittää sekä toteuttaa elinikäistä oppimista. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen, mutta on hyvä muistaa, että organisaatio koostuu kuitenkin yksilöistä. Vaikka teoriassa osaamista voidaankin johtaa jättämällä työntekijän sisäisen motivaatio huomioimatta, ei se ole suotavaa. Oppimisen johtaminen sekä sisäisen motivaation johtaminen kulkevat käsi kädessä. Ihminen oppii parhaiten kun hän on innostunut asiasta sekä ymmärtää sen merkityksen. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

5.5.4 Vastuun kirkastaminen

Ihminen on laumaeläin ja täten perustavanlaatuinen tarve kokea, että kuuluu johonkin ryhmään tai yhteisöön on ymmärrettävää. Tästä syystä ihminen ei pysty pidemmän päälle voimaan hyvin ilman yhteisöä. Pelkkä kuuluminen johonkin ei riitä, ihmiselle on tärkeää, että hän myös kokee olevansa tärkeä. Ihminen haluaa tuottaa hyvää yhteisölleen johon kuuluu. Tämän vuoksi se mitä tekee, pitää olla merkityksellistä ihmiselle itselleen, mutta myös muille. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi vastuun johtaminen liittyy eettiseen sekä yhteisölliseen toimintaan. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

Hyvän yhteisön syntyminen ensimmäisiä askelia on yhdistävän tehtävän luominen. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä onkin yhteisen tehtävän kirkastaminen sekä sen merkityksen varmistaminen. Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeää, että tehtävä muotoillaan oleelliseksi myös yksilön motivaation näkökulma huomioiden. Joko itse päämäärän tai sen saavuttamiseen kehitetyn strategian, tulee heijastaa ryhmän tai yhteisön eri jäsenten arvoja sekä kiinnostuksen kohteita. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

Töres Theorellin sekä Robert Karasekin vuonna 1996 tekemä tutkimus osoittaa, etteivät ihmiset uuvu työn runsauden vuoksi. Vaan sen takia, että monesti päämäärä on epäselvä, mistä johtuen tapahtuu priorisointikyvyttömyyttä. Tämä pystytään ehkäisemään kirkastamalla ja painottamalla yhteisen tavoitteen tärkeyttä sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus itse priorisoida tehtäviä tietyllä tasolla. (Theorell & Karasek, 1996, 1-26.)

5.5.5 Merkityksen työlle luo yhteisön palveleminen

Voidaan helposti ajatella, että jokainen ammatti on palveluammatti, kun siinä toteutetaan ihmisen perustarvetta olla osa yhteisöä ja tuottaa hyvää yhteisöllemme. Työhön suhtautumisen kannalta on olennaista, että työntekijä ottaa vastuun tehtävän suorittamisesta. Tämä on huomattavasti helpompaa kun saamme työntekijän ymmärtämään tehtävän vaikutus työyhteisöön. Suuri osa työn antoisuudesta perustuu siihen, että siihen pystytään sitoutumaan sekä kannetaan vastuu työn suorittamisesta. (Martela & Jarenko 2014, 45.)

Paremmen lopputuloksen kannalta voidaan ottaa esimerkki. Ei ole riittävää, että kehitystiimin esimies mainitsee loppukäyttäjän olemassaolon. Hänen tulisi pystyä järjestämään asia niin, että tiimin jäsenet pääsevät konkreettisesti tapaamaan loppukäyttäjää. Näin tiimin jäsenet pystyvät itse näkemään sen, miten heidän kehittämänsä asia palvelee loppukäyttäjää. Tätä voidaan kutsua työn tarkoituksen konkretisoinniksi. Tätä kautta pystytään vahvistamaan merkityksellisyyttä, jota koetaan työn kautta. (Martela & Jarenko 2014, 46.)

Hyvä työyhteisö pystyy rakentumaan yhteisön jäsenten vahvuuksille sekä kannustamaan toisiaan käyttämään kykyjään. Jokaisen työntekijän on tärkeää tuntea, että työyhteisö hyväksyy hänet omana itsenään. Yksilön henkisen hyvinvoinnin kannalta on äärettömän tärkeää, että hän kokee olevansa osa yhteisöä omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Työyhteisön ryhmähengestä on pidettävä huolta sekä tuettava sitä sisäistä energiaa, mikä vallitsee yhteisön sisällä. (Martela & Jarenko 2014, 46.)

5.6 Ihmislähtöinen johtaminen pähkinänkuoressa

2000-luvulla on kyseenalaistettu taloustiedettä ja yritysmaailmaa hallinneet ihmiskuvat, mitkä ovat perustuneet ulkoisiin palkkioihin sekä kontrollointiin. Alkuun panijana tälle muutokselle on ollut Edward Decin sekä Richard Ryanin vuonna 2000 tekemä tutkimus (*The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*). Kyseinen tutkimus pisti aluilleen vahvistetut ajatukset siitä, että ihminen on pohjimmiltaan aktiivinen, mielekkäästä tekemisestä syttyvä olento. Sisäisesti motivoitunut yksilö on sekä kiinnostunut itse työstä jota hän tekee, eikä pelkästään siihen liittyvistä palkinnoista, palkkioista ja muista ulkoisista kannusteista. Sisäisen motivaation kyky on ihmiselle perusominaisuus, mikä löytyy meistä kaikista. Monissa tapauksissa erilaiset lannistavat rakenteet ja tekijät voivat kuitenkin tukahduttaa sisäisen motivaation vaikutuksen työpaikoilla. (Martela & Jarenko 2014, 65.)

Pelkästään tutkimuksissa tapahtuneet läpimurrot eivät johda sisäisen motivaation nousuun työelämän keskiöön. Nousu on myös seurausta Suomeakin ravistelevista rakennemuutoksista, joiden seurauksena voidaan sanoa, että luovuutta vaativat työt sekä palvelualat ovat kasvussa. Varsinkin Suomen kohdalla rupeaa käymään yhä selvemmäksi, että mahdollisuus globaaleilla markkinoilla kilpailemiseen kytkeytyy vahvasti kykyyn luoda uutta. Sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää uuden luomisessa. (Martela & Jarenko 2014, 65.)

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää niitä uusia suuntauksia, mitä maailmalla tutkitaan johtamisen eri osa-alueilla. Opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmea eri osa-alueita: Organisaation johtaminen, johtajuus sekä ihmislähtöinen johtaminen. Mikäli toiminnan halutaan olevan tuottavaa ja kestävä, varsinkin pitkän aikavälin tähtäimellä, ei voida keskittyä vain yhteen osa-alueeseen.

Organisaation johtamista on tutkittu ja siitä kirjoitettu jo pitkään, 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Johtajuutta alettiin tutkia hieman myöhemmin, 1950- ja 1960-luvuilta lähtien. Kahteen edellä mainittuun osa-alueeseen verrattuna ihmislähtöinen johtaminen on tutkimusalan äärimmäisen tuore. Sitä on suuremmissa määrin ruvettu tutkimaan vasta 2000-luvulta lähtien ja näyttö sen vaikutuksista on vasta kasvamassa. Tästä syystä opinnäytetyössä on syvennytty tarkemmin juuri ihmislähtöiseen johtamiseen, sen vaikutuksiin sekä keinoihin sen parantamiseksi.

Organisaation johtamisessa sekä johtajuudessa käytettävät menetelmät ovat vain yksi osa kokonaisuutta. Tärkeää on ymmärtää ihmislähtöisessä johtamisessa esille tuotua sisäistä motivaatiota sekä sen vaikutusta kokonaisuuteen. Jos ihmisen psykologisia perustarpeita työelämässä ei oteta huomioon, ei pitkällä tähtäimellä auta vaikka olisi kuinka hyvä järjestelmä esimerkiksi organisaation johtamiseen. Ihmislähtöistä johtamista onkin tuotu esille asiana johon kiinnittämällä huomiota, pystytään parantamaan tuottavuutta.

Opinnäytetyössä, organisaation johtamisen osa-alueella esille tuotu John P. Kotterin kehittämä kaksoissuorittava järjestelmä on yksi keino ottaa huomioon ihmisen perustarpeita työelämässä. Tarkasteltaessa kaksoissuorittavaa järjestelmää ihmislähtöisen johtamisen näkökulmasta, löydetään niiden välillä useita tärkeitä yhtäläisyyksiä. Vapaaehtoisten verkosto tuo mukanaan lisääntyntä mielenkiintoa työntekijöiden keskuudessa, sillä he kokevat vaikuttamisen mahdollisuuden lisääntyvän. Yhteisöllisyyden tunne kohoaa vankemman yhdessä tekemisen myötä.

Vaikeivat vapaaehtoisen verkoston toimijat saakaan välttämättä konkreettista palkkaa verkostolle tehdystä työstä, kasvattaa se kuitenkin heidän motivaatiota ja innostusta, sillä he kokevat ettei heitä ole pakotettu tekemään. Verkoston jäsenet tekevät omasta halustaan entistä toimivamman työympäristön. Innostuneina sekä motivoituneina työntekijät pystyvät kehittämään uusia innovaatioita sekä löytämään nopeitakin ratkaisuja havaittuihin ongelmiin ja haasteisiin. Toiminta- ja reagointinopeus ovatkin kaksoissuorittavan järjestelmän vahvuuksia.

Verkoston sisällä kaikki ovat periaatteessa samanarvoisia, jolloin mahdollinen ”hierarkkinen” pelko tuoda asioita esille ei ole niin suuri. Verkoston vahvuuksia on myös yli rajojen oleva toiminta, mikä lisää entisestään haasteiden vaatimaa reagointi- sekä ratkaisunopeutta. Pyrittäessä johtamisen keinoin entistä tuottavampaan ja hyvinvoivempaan organisaatioon, on hyvä muistaa, ettei lähdetä ottamaan liian isoja harppauksia.

Työntekijän ei ole helppo sopeutua suuriin muutoksiin ja tästä johtuen ensimmäinen reaktio on yleensä vastarinta. Kaksoissuorittava järjestelmä on hyvä keino lähteä pienin askelin liikkeelle, se tukee muutoksiin sopeutumista. Ne, jotka eivät ole vapaaehtoisten verkostossa mukana, näkevät kuitenkin toisten innostuksen, motivaation sekä työhyvinvoinnin paranemisen. Työntekijän huomatessa näitä edellä mainittuja asioita, lisääntyy hänen kiinnostuksensa verkostoa kohtaan ja hyvin todennäköisesti hän lähtee myös itse kokeilemaan mukana oloa.

Hyvin käytettynä kaksoissuorittava järjestelmä tukee työntekijän omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Nämä luovat työelämässä ihmiselle pohjan innostukselle ja sisäiselle motivaatiolle. Positiiviset vaikutukset heijastuvat luovuuteen, tehokkuuteen sekä työhyvinvointiin.

Omaehtoisuutta kaksoissuorittava järjestelmä tukee työntekijän kokiessa, että hänellä itsellään on vapaus keksiä ja kehittää ratkaisuja havaitessaan kehityskohteita tai ongelmia. Omaehtoisuutta tukee myös kokemus siitä, että on vapaaehtoisena mukana verkostossa jolloin motivaatio lähtee yksilöstä itsestään.

Kaksoissuorittava järjestelmä on myös hyvä keino tukea työntekijän kyvykkyyttä. Kyvykkyyden voikin kiteyttää kahteen asiaan: Työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi sekä hän uskoo suoriutuvansa menestyksekkäästi hänelle annetuista tehtävistä.

Vapaaehtoisten verkosto antaakin siinä mukana oleville ihmisille mahdollisuuden valita minkä ongelman tai haasteen ratkaisemiseen lähtee mukaan. Ihmisen on luonnostaan helpompaa lähteä mukaan sellaisiin asioihin, mistä heillä on edes jollain tasolla tietämystä sekä osaamista.

Työntekijän kyvykkyyden tunteen kasvamisella on suora yhteys tuottavuuden paranemiseen sekä parempaan ja laadukkaampaan lopputulokseen. Erilaisten ratkaisujen kehittäminen ongelmiin, lisää haasteen tunnetta työntekijälle. Positiivisen asiasta tekee se, että kun haasteita on sopivalla tasolla työntekijän osaamiseen nähden, kasvaa hänen motivaatio tehdä asioita ja se taas heijastuu jokapäiväiseen työhön.

Kaksoissuorittava järjestelmä tukee oivasti myös yhteisöllisyyttä, joka on yhtenä lähteenä sisäiselle motivaatiolle. Ihmisluonteeseen kuuluu perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin sekä halu tulla kohdatuksi aidolla tavalla. Vapaaehtoisten verkostossa osallistuja pääsee kokemaan jokapäiväisen työympäristön lisäksi sen, että he ovat osa jotakin tärkeää sekä olemaan yhteydessä myös muihin ihmisiin.

Ympäriällä olevat ihmiset vaikuttavat motivaatioon, sillä työntekijä on parhaimmillaan kun hän on osa turvallista, kannustavaa ja lämminhenkistä yhteisöä. Vapaaehtoisten verkoston sisällä vallitsee ilmapiiri yhdessä tekemisestä, yhteisen päämäärän eteen, jokapäiväisten toimintojen helpottaminen sekä eteen tulevien haasteiden ratkaiseminen. Pienistä asioista, pienin askelin aloittamalla päästään suuriinkin lopputuloksiin, kun sille annetaan aikaa ja ennen kaikkea tukea.

Johtajuuden osa-alueessa esille tuotu ”keskijohdon haluttomuus johtaa” otettiin esille, koska entistä enemmän keskijohto tulee saamaan paineita eri suunnista. On tärkeää, että asia tiedostetaan, siihen reagoidaan eikä kuluteta kyvykästä keskijohtoa loppuun.

Tehtävien lisääntyminen ja resurssien väheneminen yhdistettynä työelämän kolmeen eri ikäpolveen luovat keskijohdon kohdalle katastrofin ainekset. Keskijohdon kohdalla ylikuorma sekä johtajuuteen liittyvä alikoulutus heijastuvat kyvykkyyteen negatiivisella tavalla, sillä henkilö kokee, ettei hän kykene enää suoriutumaan menestyksekkäästi tehtävistään.

Motivaation laskiessa sekä lannistumisen tunteen lisääntyessä kärsii lojaalisuus. Se muodostaa entistä suuremman vaaran organisaatiolle menettää hyväkin työntekijä. Hyvän ja osaavan työntekijän löytäminen vanhan tilalle ei ole nopeaa eikä kustannustehokasta. Varsinkin kun ajatellaan kustannuksia, mitkä syntyvät ennen kuin uusi työntekijä on päässyt kunnolla sisälle vaadittavaan työtehtävään sekä organisaation tapoihin toimia. Tulevaisuuden kannalta keskijohtoa on hyvä ajatella entistä suurempana voimavarana organisaatiolle. Osaava ja pätevä keskijohdon ihminen on parhaimpia vaihtoehtoja siirtymään organisaatiossa ylöspäin.

Keskijohto on strategian toimeenpaneva osa, mutta nykypäivänä se joutuu repeämään entistä useammalle taholle, jolloin osaamisen tarve lisääntyy huomattavasti. Keskijohdossa olevan pitää samaan aikaan olla hyvä johdettava, mutta myös hyvä johtaja. Vanha sanonta ”kohtele muita, niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan” sopii myös johtajuuteen.

Keskijohdossa olevan on tärkeää tulla hyvin toimeen myös kollegoidensa kanssa. Kollegoiden luoma työyhteisön ydin on suuri vaikuttava tekijä yhteisöllisyyden tunteen lisäämiselle.

Sidosryhmien ja johdon muodostama paine heijastuu keskijohdossa olevan ihmisen omaehtoisuuteen. Hän ei enää koe olevansa itse kykeneväinen tekemään valintoja, vaan kokee noudattavansa käskyjä, minkä seurauksena hän ei enää koe tavoitteita omikseen.

Vaikka organisaation johtaminen sekä johtajuus, mitkä ovat osa-alueina tuotu esille tässä opinnäytetyössä, ovatkin erilaiset, yhdistävät niitä silti tekijät: muutosten nopeus, tulevaisuuden ennustettavuuden ja ennakkoinnin vaikeus sekä kyky reagoida nopeasti juuri kyseisellä hetkellä olevaan asiaan.

Loppujen lopuksi opinnäytetyössä esille tuotujen asioiden muuttamiseksi ei tarvita mullistavia kustannuksia. Tärkeää on, että tiedostetaan näitä esille tuotuja asioita, varsinkin ihmislähtöisen johtamisen kohdalla sekä halutaan asioihin muutosta ja parannusta. Kustannussäästöt syntyvät monelta eri alueelta, ei pelkästään tuottavuuden paranemisesta vaan myös työhyvinvoinnista sekä uusista innovaatioista.

Ihmislähtöisen johtamisen tärkeys perustuu siihen, että on entistä tärkeämpää ymmärtää niitä ihmiseen vaikuttavia tekijöitä, mitä heillä työelämässä on. Erilaisien johtamis- ja johtajuusmallien yhteensovittaminen on helpompaa kun edes perustasolla on ymmärretty niitä työntekijän tarpeita, joita hän tiedostamattaan tarvitsee ollakseen innostuneempi ja motivoituneempi. Näiden vaikutusta tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin on jo tutkittu.

Kaikki organisaatiot ovat yksilöitä, joten ei ole yhtä oikeaa mallia, mikä toimisi kaikissa. Ihmislähtöisen johtamisen tutkiminen on suhteellisen uusia asia, mutta nyt on jo viitteitä siitä, että se voisi toimia perustana jonka päälle rakennetaan organisaatiokohtaiset johtamis- ja johtajuusjärjestelmät. Kriisijohtaminen, jota ei muutenkaan pidä sotkea organisaation jokapäiväiseen toimintaan, on täysin eri asia. Kriisijohtamista tarvitaan vain todellisissa poikkeustilanteissa.

Vuoteen 2020 asti ulottuvassa Suomen työelämän kehittämissstrategiassa on nostettu esille asioita, kuten työhyvinvointi ja terveys, innovointi ja tuottavuus sekä luottamus ja yhteistyö. Näihin pystytään tutkimuksien mukaan vaikuttamaan ihmislähtöisellä johtamisella. Tarvitaan vain ymmärrystä sekä lievää asenteiden ja organisaatiokulttuurin muutosta, jotta ymmärretään vielä paremmin se, että työntekijä on ihminen, ei materiaali tai kone tai vain työntekijä, vaan ihminen ja organisaation yhteistyökumppani.

6.1 Kehitysehdotuksia

Ihmislähtöistä johtamista voidaan lisätä työelämässä:

- Lisäämällä työntekijöiden ideoiden sekä osaamisen huomioimista. Osallistamalla työntekijät palveluiden, tuotteiden sekä niiden tuottamisen uudistamiseen.
- Lisäämällä johdon ja työntekijöiden yhteistyössä toteutettavia muutoksia työ-, organisaatio-, ja johtamiskäytännöissä. Tällä edistetään myös työelämäinnovaatioiden syntymistä.

6.2 Jatkotutkimusideoita

Suhteellisen uutena tutkimusalana, ihmislähtöinen johtaminen antaa mahdollisuuksia syventää sekä laajemmin tutkia ihmisten työelämässä tarvittavien psykologisten perustarpeiden sekä käyttäytymisen lainalaisuuksien vaikutusta työelämään sekä organisaation tulokseen.

Konkreettisen kehitysprojektin mahdollistaman tulosten seurannan avulla saataisiin lisää varmuutta sekä näkyvämpiä tuloksia edellä mainittujen asioiden tärkeydestä sekä kustannussäästöjen laajuudesta.

LÄHTEET

- Alahuhta, M: Näin syntyy Koneen henki. Talouselämä 16.7.2013
- Bakker, A. B.; Oerlemans, W.; Demerouti, E.; Slot, B. B.; Ali, D. K. 2011. Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players.
- Carmeli, A.; Spreitzer, G. M. 2009. Trust, connectivity and thriving: Implications for innovative behaviors at work.
- Christian, M. S.; Garza, A. S.; Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.
- Fowler, S. 2014. What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation.
- Gagne, M.; Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational behavior.
- Hakanen, J. 2012. Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance.
- Hakanen, J.; Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? Journal of affective disorders.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; Asplund, J.; Killham, J. W. 2010. Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. Perspectives on psychological science.
- Järvilehto, L. 2013 Upeaa työtä.
- Kotter, J. P. 2012. The Big idea: Accelerate.
- Martela, F.; Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaava.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation
- McKinney, R.; McMahon, M.; Walsh, P. 2013. Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead.
- Petrie, N. 2014. Future trends in leadership development.
- Phelps, E. 2013. Mass Flourishing.
- Porath, C. 2014. Half of the employees don't feel respected by their bosses.
- Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. jr. 1990. Zero defections: Quality comes to services. Harvard business review.
- Snook, S. A.; Nohria, N. N.; Khurana, R. 2012. The Handbook for Teaching Leadership, Knowing, Doing, Being.
- Spreitzer, G.; Porath, C. 2012. Creating sustainable performance. Harvard business review.
- Theorell, T.; Karasek, R. 1996. Current issues relating to physiological job strain and cardiovascular disease research.
- Thomas, K. W. 2009/2000. Intrinsic motivation at work.

Van den Broeck, A.; Vansteenkiste, M.; Witte, H.; Soenens, B.; Lens, W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale.

Weinstein, N.; Ryan, R. M. 2010 When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of personality and social psychology*.

Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*

