



PÄIVI MAYOR
MARJO RISKU

OPAS YKSILOIDEN JA TIIMIEN MOTIVOINTIIN



16 PERUSTARVETTA
MUUTTUVISSA
TYÖYMPÄRISTÖISSÄ



ALMA TALENT 2022 HELSINKI



Copyright © 2022 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-4725-9

ISBN 978-952-14-4726-6 (sähkökirja)

Kansi: Janne Harju

Taitto: Aste Kirjat Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy 2022 Keuruu

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

JOHDANTO

Mikä ihmisiä motivoi? Miten voidaan välttää tai vähentää uupumista työssä? Miten voidaan vahvistaa sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta jatkuvasti muuttuvissa ja epävarmoissa työympäristöissä?

Tätä kirjaa kirjoittaessamme on kulunut kymmenen vuotta siitä, kun ensimmäiset suomalaiset saivat uutta tietoa omista motivaatiotekijöistään Reiss Motivaatioprofilin (englanniksi *Reiss Motivation Profile*®) eli RMP:n avulla. Psykologian ja psykiatrian professorin Steven Reissin tieteelliseen motivaatioteoriaan ja laajaan empiriseen tutkimukseen pohjautuva työkalu on auttanut tuhansia suomalaisia ja ihmisiä ympäri maailman ymmärtämään itseään ja muita paremmin. Kiinnostus motivaatiota ja jaksamista kohtaan on kasvanut vuosi vuodelta, eikä aihe voisi olla ajankohtaisempi vuonna 2022, kun tapahtumat ympärillämme kuormittavat meitä yhä enenevässä määrin.

Vuonna 2015 julkaistu kirjamme *Opas yksilölliseen motivointiin – 16 elämän perustarvetta johtamisen apuna* oli ensimmäi-

nen suomenkielinen kirja Reissin motivaatioteoriasta. Tämä uusi painos sisältää edelleen kuvaukset Reissin motivaatioteoriasta, sen tutkimustaustasta ja elämän 16 perustarpeesta. Tämän kirjan alkuosan teoriaosuuteen on lisätty tuloksia viimeaikaisista tutkimuksista sekä lisää käytännön esimerkkejä, joita on viime vuosien aikana kertynyt sekä meille että muille RMP:n käyttäjille.

Edellisessä kirjassamme motivaatiotekijöiden vaikutusta johtajan työssä kuvattiin esihenkilö ”Leenan” tarinan kautta, nyt käsisssäsi olevassa kirjassa tapaamme johtajan työssä ”Larin”, joka edustaa uudemman sukupolven esihenkilöä. Larin tarinassa eletään vuosia 2019–2021, jolloin monen yrityksen toimintatapa muuttui covid19-pandemian takia merkittävästi ja hyvin nopeasti.

Muuttuvilla toimintaympäristöillä tarkoitetaan muutosta siinä, missä, miten ja milloin työtä tehdään, mutta myös monia muita muutoksia, joita työelämä on viime vuosina tuonut tullessaan. Muutostilanteet aiheuttavat helposti epävarmuuden tunnetta, stressiä ja koetun motivaation vähenemistä; positiivisenakin pidetty muutos edellyttää vähintään uuden oppimista, mikä vie energiaa.

Yksi muutoksista, joka on koskettanut erityisesti asiantuntijaorganisaatioita, on lisääntynyt autonomia sekä yksilö- että tiimitasolla. Puhutaan itseohjautuvista tai yhteisohjautuvista tiimeistä. Tiimillä ei ole välttämättä lainkaan pysyvää, nimettyä johtajaa, vaan johtajuus vaihtuu tavoitteen tai tilanteen mukaan. Tällaisissa tiimeissä yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen merkitys korostuu entisestään.

Kun itseohjautuvuus määritellään yksilön ominaisuudeksi, henkilö pystyy toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia. Hänen on pystyttävä löytämään itsestään häntä itseään motivoivat tekijät päästäkseen juuri hänelle merkityksellisiin tavoitteisiin. Kaikki tämä edellyttää, että sekä yksilöt että

tiimit tuntevat yksilölliset motivaatiotekijänsä ja pystyvät hyödyntämään niitä käytännössä.

Tämän kirjan tavoitteena on laajentaa ja rikastaa käsitystämme motivaatiosta ja motivoinnista. Kirjan taustalla on psykologian professorin Steven Reissin teoria elämän 16 perustarpeesta. Kirja auttaa sinua ymmärtämään itseäsi ja muita syvällisemmin ja paremmin, jotta voisit tuunata itsellesi ja heille entistä paremmin sopivat olosuhteet myös muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä. Kuten Steven Reiss kirjan aivan ensimmäisellä sivulla toteaa, vain se, joka tietää, mikä häntä itseään motivoi, voi muuttaa elämänsä parempaan suuntaan.

Tähän voisimme lisätä, että vain ihminen, joka todella ymmärtää omat sisäiset tarpeensa ja motiivinsa, voi välttää johtamasta muita väärin; etenkin, jos hän tämän lisäksi tietää myös johdettaviensa motiivit ja ajurit. Kyse ei ole pelkästään maailman ensimmäisestä täysin empiirisesti kehitetystä tieteellisestä näkökulmasta motivaatioon, vaan myös ihan jokaisen käyttöön sopivasta elämänlaadun parantamisen työkalusta. Reissin perustarveteoria ottaa huomioon, että eri asiat motivoivat eri ihmisiä, mutta myös sen, että motiivien voimakkuus vaihtelee yksilöittäin paljonkin.

Kirjan kohderyhmää ovat kaikki henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet johtamisesta ja paremman työelämän rakentamisesta. Esihenkilötyötä tekevien lisäksi oppaastamme on yhtä lailla hyötyä kaikille motivaatiosta ja motivoinnista kiinnostuneille. Yksilöllistä motivaatiotietoa voidaan hyödyntää moniaalla, esimerkiksi

- itsensä johtamisessa ja stressinhallinnassa
- opivien työtehtävien löytämisessä
- oman työsuorituksen parantamisessa

- oppimisen tehostamisessa
- parisuhteen parantamisessa
- urheiluvalmennuksessa
- elämäntapamuutoksissa.

Tiimitasolla motivaatitietoa voidaan hyödyntää lisäksi muun muassa

- tiimin arvojen kirkastamisessa ja määrittämisessä
- tiimin tavoitteiden asettamisessa
- yhteisten pelisääntöjen luomisessa
- roolituksessa ja tehtävien jakamisessa
- konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa.

Motivaatio ja innostus ovat erittäin tärkeitä niin yksilöiden, organisaatioiden kuin koko kansantaloutemme tulevaisuuden kannalta. Menetelmän avulla saataisiin myös erinomaisia tuloksia kestävyysvajeen kukistamisessa. Esimerkiksi Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan *Sisäinen Motivaatio* -raportissa listataan lukuisia tutkimustuloksia motivaation, innostuksen ja työn imun yhteydestä paitsi työssä jaksamiseen myös organisaatioiden taloudelliseen menestykseen (Martela ja Jarenko, 2014). Vaikka tästä julkaisusta on jo vuosikymmen, sen viesti on ajankohtaisempi kuin koskaan, kun monilla aloilla kamppaillaan myös työvoimapulan kanssa.

Yksittäisen esihenkilön näkökulmasta motivoiva johtaminen on useimmiten haastavaa. On osattava asettaa tavoitteita, jotka

auttavat organisaatiota kasvamaan. On osattava kommunikoida selkeästi jokaista ihmistä innostavalla tavalla. On osattava tukea ihmisten kasvua ja kehitystä, vaikka tulevaisuus olisi täysin pimennossa. Yhä pienemmillä resursseilla on saatava entistä enemmän aikaan.

Samalla on ennaltaehkäistävä liiallista kuormitusta, joka saattaa johtaa uupumiseen, pahimmillaan päihteiden liikakäyttöön tai sairastumiseen. Eri-ikäisiä ja eri taustaisia henkilöitä on ymmärrettävä ja johdettava tehokkaasti. Nopeita ja välistä käsittämättömiäkin muutoksia on vietävä eteenpäin innostavasti. Ja kaiken tämän keskellä pitäisi pysyä uskollisena omille arvoilleen, olla autenttinen ja energisenä esimerkkinä muille.

Kun Päivi oli johtamiskouluttajana UBS:llä Sveitsissä, hän tutustui erilaisissa johtamiskoulutuksissa satoihin esihenkilöihin. Globaalissa, kasvavassa pankissa panostettiin johtajien kouluttamiseen ja kehittämiseen. Tästä huolimatta vuotuisissa arvioinneissa jotkut esihenkilöt saivat kerta toisensa jälkeen huonoa palautetta lähes samoin sanakääntein. HR-tiimissä ihmeteltiin, ”mistä tätä huonoa johtamista oikein tulee”, kun yleensä jokainen esihenkilö haluaa johtaa muita oikein.

Monet ovat kertoneet saaneensa motivaatioprofileistaan konkreettista hyötyä sekä koti- että työelämässä. Kun esihenkilö tuntee omansa ja tiiminsä motivaatioprofilin, ”vahingossa huono johtaminen” vähenee. Motiivien tuntemus auttaa ymmärtämään, ettei kannata johtaa niin sanotun kultaisen säännön mukaan (kohtele muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan), vaan näin: ”Tee toiselle niin kuin hän haluaisi itselleen tehtävän.”

Meitä tämän kirjan kirjoittajia, Päiviä ja Marjoa, motivoi konkreettisten parannuskeinojen löytäminen sekä ihmisten elämänlaatuun yleensä että tuohon usein lähes mahdottomalta tuntuvaan ihmisten johtamiseen. Uskomme, että tulevaisuu-

nessa johtaminen on yhä useamman tehtävä, ja näin on jo nyt monessa paikassa. Johtajuus on jaettava ja jokainen meistä johtaa ainakin itseään. Päivi sanoo usein opiskelijoilleen, että jokainen, joka haluaa parantaa tai muuttaa jotain maailmassa – johon kuuluu myös itse – on itse asiassa johtaja. Hänen tarvitsee vain laittaa päähänsä ”johtajahattu” ja alkaa toimia unelmansa tai tavoitteensa hyväksi.

Mielestämme jo pelkästään se, että ihmiset tuntisivat perustarpeensa eli motiivinsa, auttaisi meitä kaikkia voimaan paremmin. Kun vielä ymmärtäisimme muiden ihmisten motiiveja, niin väärinkäsitykset vähenisivät, yhteisymmärrys lisääntyisi, johtaminen helpottuisi, innostus lisääntyisi ja organisaatioiden ja mahdollisesti koko Suomen toiminta- ja innovaatiokyky paraniisivat.

Reiss Motivaatioprofilimme paljastavat, että meillä kummallakin, Päivillä ja Marjolla, on vahva vaikuttamisen halu. Toivommekin tämän kirjan avulla pystyvämme vaikuttamaan näihin edellä mainitsemiimme tärkeisiin ja ajankohtaisiin asioihin.

Motivoiva johtaminen ja hyvät esihenkilötyön käytänteet tuottavat tuloksia, saavat aikaan mielekkyyden ja merkityksellisyiden kokemuksia, innostavat ja kannustavat oppimiseen sekä asioiden tarkastelemiseen uusista näkökulmista. Jotta esihenkilönä onnistuisi, ihmissuhdetaitojen lisäksi työn tekemisen perusedellytysten on oltava kunnossa; on oltava riittävästi aikaa ja muita resursseja. Ilman näitä on turhaa puhua johtamisesta tai motivoivasta johtamisesta yhtään mitään.

Hyvä ja onnistunut johtaminen tarkoittaa myös sitä, että esihenkilö kykenee huomioimaan johdettavansa yksilöinä. Vaikka haluammekin kuulua ryhmiin, emme halua tulla kohdelluiksi massana. Toive yksilöllisemmästä huomioimisesta on yleistynyt viime vuosina. Samaan aikaan monet kohtaamamme esihenki-

löt ovat kertoneet, että nykyinen taloudellinen tilanne on aiheuttanut heidän organisaatioissaan uudelleenjärjestelyjä ja moni osaaaja on joutunut muutosneuvottelujen kohteeksi. Neuvottelut voidaan lain hengen mukaisesti toteuttaa kunnioittavasti ja ammattimaisesti, yksilöt huomioiden. Valitettavasti näin ei läheskään aina tapahdu. Olemme kuulleet lukuisia kertoja, että neuvotteluprosessi on ollut kaikkea muuta kuin kunnioittava ja yksilöt huomioiva.

Työelämään vasta astuvalle sukupolvelle tarve tulla kohdatuksi ainutlaatuisina yksilöinä on vielä tärkeämpi kuin vanhemmille sukupolville. Tämä ei tietenkään tarkoita, ettei työyhteisöissä tarvittaisi yleisiä toimintaohjeita ja pelisääntöjä. Yksilöllinen huomiointi ja yksilön johtaminen on kuitenkin mahdollista yksilöllisen motiivoinnin avulla – mutta se edellyttää tuntemusta yksilöiden motiiveista.

Tehokas yksilöllinen motiivointi on sitä, että tuntee omat motiivinsa ja muiden yksilölliset motiivit ja pystyy antamaan sekä itselleen että muille edellytykset toteuttaa mahdollisimman montaa vahvaa motiivia samanaikaisesti.

Kerromme seuraavaksi, miten me kirjan kirjoittajat, Päivi ja Marjo, olemme tutustuneet itseemme motivaatioprofilin avulla paremmin ja mitä siitä on seurannut.