

**Ajatuksia motivaatiosta, työn  
merkityksestä ja tunteista  
työelämässä**



**Koulutusosion tavoitteet: Herätellä osallistujien ajatuksia motivaatiosta, työn merkityksellisyydestä ja tunnejohtamisesta sekä pohtia niitä sekä omista että yhteisistä näkökulmista.**

# Motivaatio

Motivaatio on toiminnan voima. Se virittää meidät suorituksiin ja vaikuttaa siihen, miksi käytäydymme siten kuin käytäydymme. Motivaatiomme määrittelee sitä, miten intensiivisesti heittäydymme jonkin asian tekemiseen ja paljonko resursseja käytämme siihen.

Omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen auttaa hyödyntämään vahvuksiamme toiminnassamme ja antaa mahdollisuuksia kokea onnistumisen elämyksiä ja menestystä työssä ja muussakin toiminnassa.



# Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

”Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita. Vaikka työssä pääosin on molempia elementtejä, on jompikumpi motivoitumistapa useimmiten dominoiva.

Tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Innostus korreloikin selvästi tuottavuuden kanssa. Siksi johtajien tärkein tehtävä on työntekijöidensä sisäisen motivaation vaaliminen.”

Martela& Jarenko 2014.

[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

# Sisäisen ja ulkoisen motivaation johtaminen

”Työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista.

- Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, sitä vahvistetaan antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liikaa kontrollia.
- Kyvykkyys tarkoittaa tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta, sen tukeminen edellyttää toimivien palautejärjestelmien ja osaamisen kehittämisjärjestelmien rakentamista.
- Yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta siitä, että on osa välittävää yhteisöä ja pystyy tekemään hyvää muille. Johtaja tukee sitä kirkastamalla työn laajempaa merkitystä ja sitomalla yhteisön yhteisen päämäärän taakse.”

Martela& Jarenko 2014.

[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

# Vapaaehtoisuuden tukeminen

- Asioiden perusteleminen
- Tunteiden tunnustaminen
- Toisen perspektiivin ottaminen
- Mielekkäiden vaihtoehtojen tarjoaminen
- Kontrollivoivan kielenkäytön minimointi
- Minimoi hierarkiat
- Minimoi säännöt, byrokratia ja kyttääminen
- Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päämääriin ja toimintatapoihin

Eeva Tikkanen, Hälsa



# Kyvykkyyden tukeminen

- Aikaansaamisen ja onnistumisen tunteen tukeminen
- Informoiva, ei kontrolloiva palaute
- Tunne riittävästä tuesta
- Kehu yrittämisestä ja spesifeistä saavutuksista, älä lahjakuudesta tai vertailemalla
- Kirkkaat ja selkeät tavoitteet
- Läpinäkyvä informaatio
- Sparrauskulttuuri ja jatkuva palaute

Eeva Tikkanen, Hälsa



# Yhteenkuuluvuuden tunne

- Ole ihminen ihmiselle
- Osoita välittäväsi
- Luo paikkoja kohdata toinen toisensa ihmisenä
- Pyri purkamaan siiloja

Eeva Tikkanen, Hälsa





# Hyväntekemisen tukeminen

- Tarjota tilaisuuksia auttaa
- Kiitä ja nosta esiin hyviä tekoja
- Muistuta siitä hyvästä jota tekee jo nyt
- Vahva missio
- Työn vaikutuksen näkyväksi tekeminen
- Kiittämisen kulttuuri

Eeva Tikkanen, Hälsa



# Pohdittavaksi:

Kuinka motivoitunut olet itse tällä hetkellä omassa roolissasi Keskustassa?

- Mikä sinua erityisesti innostaa tällä hetkellä?
- Mikä mahdollisesti syö motivaatiosi tällä hetkellä?

Keskustelkaa pariporinoissa muutama minuutti teitä motivoivista tekijöistä ja omasta roolistanne Keskustassa. Jakakaa keskeiset ajatukset ja oivallukset yhdessä.

# Merkityksellisyys

*”Jos haluat rakentaa laivan,  
älä patista miehiä menemään  
metsään hakemaan puita,  
sahaamaan niitä ja  
naulaamaan lankkuja yhteen.  
Istuta sen sijaan heidän  
mieleensä halu lähteä  
merelle.”*

*Antoine de Saint Exupery*



# Mistä työn merkityksellisyys koostuu?

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat työnsä merkityksen kolmella tavalla: pelkkänä rahan ansaitsemiskeinona, keinona edetä omalla uralla tai kutsumuksena. Nämä kolme työn kokemisen tapaa liittyvät enemmänkin ihmiseen itseensä kuin hänen työrooliinsa.

Martela & Pessi (2018) ovat määritelleet työn merkityksellisyyden elementit seuraavasti:

1. Työn arvokkuus (työssä on läsnä jotakin itsessään arvokasta)
2. Hyvää tuottava päämäärä
3. Itsensä toteuttaminen

# Miksi merkityksellisyydellä on merkitystä?



Kun työ koetaan merkitykselliseksi

- työsuoritusten tehokkuus kasvaa
- työntekijä on sitoutuneempi työhönsä
- työntekijän työtyytyväisyys kasvaa
- työntekijä kokee työnsä tärkeämmäksi kuin pelkän palkan, työolosuhteet tai mahdollisuudet uralla etenemiseen.

# Tehtävä:

Minkä koet työsi tärkeimpänä merkityksenä...

...sinulle itsellesi?

...tiimillesi?

...jäsenille?

...koko puolueelle?

...yhteiskunnalle?

Miettikää hetki itsekseenne, jakakaa sitten ajatuksianne esim. 3-4 hengen pienryhmissä. Kootaan lopuksi keskeisiä merkityksiä yhteen esim. Mentimeterillä tai post-it -lapuilla.

# Miten merkityksellisyyttä voidaan johtaa?

1. Selkeä, yhteinen missio, toiminnan tavoitteet ja visio sekä johdolle että työntekijöille.

Missio viestii yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään. Visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa organisaatio haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa.

Pohtikaa pienryhmissä Keskustan missiota ja toiminnan tavoitteita. Ovatko ne ja visio selkeitä? Miten missio, visio ja toiminnan tavoitteet näkyvät valtakunnallisella tasolla? Entä piiritasolla?

*Johda merkitystä. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa*

# Miten merkityksellisyyttä voidaan johtaa?

2. Jokaisella tehtävällä pitää olla selvä tarkoitus.

Miten eri työtehtävät rakentavat toiminnan kokonaisuutta omassa työyhteisössä? Onko tehtävissä jotain, mistä voisi luopua?

*Johda merkitystä. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa*



# Miten merkityksellisyyttä voidaan johtaa?

## 3. Toimiva vuorovaikutus

Millaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisönne sisällä on? Entä organisaationne eri tasoilla? Miten luonnehtisitte vuorovaikutusta työyhteisönne ja asiakkaiden tai kohderyhmien välillä? Miten kehittäisitte vuorovaikutusta näillä eri tasoilla?

*Johda merkitystä. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa*

# Miten merkityksellisyyttä voidaan johtaa?

## 4. Työn haasteellisuus

Onko työssänne sopivasti haastetta? Miten työn haasteellisuuteen voisi vaikuttaa?

*Johda merkitystä. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa*

# Pohdittavaksi:

Mitkä ovat Keskustan yhteiset arvot?

Mikä on yhteinen selkeä visio ja päämäärä, mistä motivoidutte yhdessä tällä hetkellä?

- Valtakunnallisesti?
- Piiritasolla?

Tehtävä: Pohtikaa näitä vielä hetki pienryhmissä ja kootkaa sitten nämä sekä edellisten pohdintojen keskeiset ajatukset yhteen esim. Mentimeterillä tai post-it-lapuilla.

# Tunnejohtaminen

on lyhyesti sanottuna esimiehen kykyä saada alaisten tunteet tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Yksinkertaisimmillaan tunnejohtaminen tarkoittaa myönteisten tunteiden vahvistamista ja kielteisten lieventämistä.

Tunneälykkyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä johtamis- ja työyhteisötaidoista. Tunneälyä on mahdollista paitsi mitata, myös kehittää. Tunnetaitojen oppiminen ei kuulu vain johtajille, vaan niillä on paljon merkitystä keskinäisissä vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteissa niin työyhteisöissä kuin muissakin yhteisöissä.

# Mitä tunneälyllä tarkoitetaan?

Tunneälyn pioneeri ja guru Daniel Coleman on jakanut tunneälyn viiteen eri osaan:

- ihmisen tietoisuuteen omasta itsestään ja tunteistaan
- tunteiden hallintaan
- empatiaan eli myötäelämisen taitoon
- taitoon motivoida muita ihmisiä
- kykyyn olla sosiaalinen sekä luoda verkostoja.

# Miten tunteita voidaan johtaa?

Tunteiden tietoinen johtaminen edellyttää omien ja toisten tunteiden tunnistamista ja oman käyttäytymisen vaikutusten tiedostamista koko ryhmän tunneilmastoon. Tunneosaamisen näkökulmasta tunteiden ymmärtäminen ja analysointi eivät ole oman tai toisten mielen syvätarkastelua, vaan tunteiden, logiikan ja järjen tunnistamista ja ymmärtämistä. Voisi ajatella, että omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen olisi helppoa tai itsestään selvää, käytännössä se ei sitä kuitenkaan usein ole.

Yksinkertaisimmillaan tunteiden analysointi on sitä, että osaa nimetä kohtaamissaan tilanteissa vaikuttavat tunteet oikein. Tällöin on osattava tulkita omia ja muiden sanomisia sekä niistä välittyviä tunneviestejä.

# Tietoisuus omista tunteista

- antaa realistisen perustan itsearviointille
- auttaa tunnistamaan omat vahvat ja heikot puolet
- tukee omien tekojen miettimisen mahdollisuuksia
- auttaa ottamaan oppia kokemuksistaan
- antaa mahdollisuuksia olla avoin rehelliselle palautteelle, uusille näkökulmille, jatkuvalla oppimisella ja itsensä kehittämisellä
- mahdollistaa itsensä näkemisen toisinaan myös humoristisesti



# Empatia



Empatia eli myötäeläminen on yksi tärkeimpiä tunneälyn osa-alueita. Virallisen määritelmän mukaan empatia on kyky tunnistaa ja ymmärtää toista ihmistä, hänen tilannettaan, tunteitaan ja motiivejaan. Lyhyesti kerrottuna empatia on kyky asettua toisen asemaan, nähdä asioita toisen silmin.

Empatiaa voi myös harjoitella  
<https://empathy.fi/2019/08/09/tutkijat-kertovat-miten-empatiataitojaan-voi-kehittaa/>



# Tehtävä:

Tutustukaa Erätauko-menetelmään ja miettikää, miten voisitte hyödyntää sitä omassa työyhteisössänne ja toiminnassanne. Erätauosta on kalvosetti Moodlessa piirien koulutusmateriaalissa.

Lisätietoa Erätauosta:

<https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

# Yhteenveto

Käykää yhdessä läpi vastauksia motivaation ja merkityksellisyyden teemoihin ja pohtikaa niiden pohjalta

- a) Mikä organisaatiossanne on toimivaa ja hyvää?
- b) Mille pitäisi tehdä jotain?
- c) Mitä sille voisi tehdä?

Keskustelkaa myös Erätauko-menetelmän mahdollisuuksista omassa työkentässänne. Missä sille olisi ehkä tarvetta ja miksi? Miten sitä voisi hyödyntää toiminnassa, tarvitaanko jossain kohdin keskustelun laajentamista Erätauon keinoin?

# Lähteet ja lisätietoa:

<https://halsa.fi/webinaarit/innostu-innosta-ja-innovoi/>

Johda merkitystä. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen, Jaakko Sahimaa  
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJED>

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatio>  
<https://oivaltaen.fi/motivaatiotekijat/>

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/09/24/muutoksen-matkaopas-hyva-elama-syntyy-merkityksellisyydesta-ja-yhteydesta>

Itseohjautuvuusteoria osana työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista. Jenina Railosallo 2017, Opinnäytetyö, Liiketalouden koulutusohjelma, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu oy.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138479/Railosallo\\_Jenina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138479/Railosallo_Jenina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/10/12/miksi-johtajien-tunnetaidoilla-on-merkitysta/>

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/>