

Motivoiva johtaminen ja epävarmuuden arki

Päivi Mayor, KTT

Yliopettaja, Leadership

Liiketoiminta ja Palvelut, International Business

Tampereen ammattikorkeakoulu

Tavoite

Miten motivoida ja johtaa muita,
kun he kokevat epävarmuutta ja ovat
huolissaan tulevaisuudesta?

Muutos ja epävarmuuden arki



Psykologinen turvallisuus



Yksilöllinen johtaminen



Yksilön motivaatio

Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 1985)

Ihmisten psykologisia
perustarpeita ovat

- Autonomia
- Kyvykkyys
- Yhteenkuuluminen ja merkityksellisyys

16 elämän perustarpeen teoria (Reiss, 2004)

- Kaikkia motivoi 16 perustarvetta, mutta se, *kuinka paljon*, on hyvin yksilöllistä.

- Kuinka paljon ja milloin autonomiaa?
- Missä haluamme tulla kyvykkäiksi?
- Kenen kanssa haluamme yhteenkuuluvuutta?
- Mistä merkityksellisyyden tunne tulee?

16 elämän perustarvetta (Reiss)



Valta



Riippumattomuus



Uteliaisuus



Hyväksyntä



Järjestys



Kosto/
Voittaminen



Kerääminen



Kunnia



Idealismi



Sosiaaliset kontaktit



Esteettisyys



Perhe



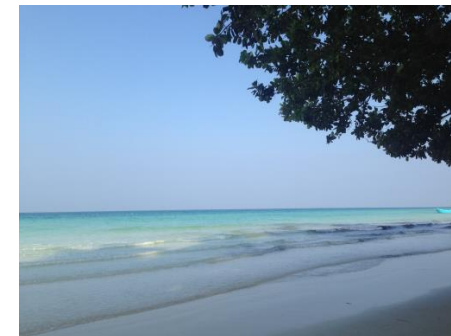
Fyysinen aktiivisuus



Status



Syöminen



Mielenrauha

Motivoiva johtaminen

Kullekin yksilölle sopivien
olosuhteiden luomista ja ylläpitämistä,
jotta he kokevat
psykologista turvallisuutta
Ja lisääntyneitä autonomian, kyvykkyyden ja
merkityksellisyyden tunnetta
ymmärtämällä ja hyödyntämällä
itsensä ja muiden
yksilöllisiä motivaatiotekijöitä.

Vahva järjestyksen tarve – Miten johdetaan?



- Muutosvastarinta, kun järjestys järkkyy
- Miten luoda tunne järjestyksestä, kun asiat muuttuvat?
- Suunnittelun ja suunnitelmien noudattamisen vaikeus

Motivoiva johtaminen

- Anna aikaa luoda oma järjestys uudelleen
- Järjestys edellyttää selkeää suuntaa, visiota
- Johtajan tehtävä luoda järjestyksen ja suunnitelman tuntua

Vahva mielenrauhan tarve – Miten johdetaan?



- Jatkuva epävarmuus on erityisen haastavaa niille, joilla on vahva mielenrauhan tarve.
- Vaisto välttää vaaraa ja tuntee olonsa turvalliseksi. Tuntuu usein psykosomaattisina oireina, kuten käsien tärinä, erilaiset kivut ja kolotukset.
- Murehditaan omasta ja muidenkin puolesta.
- Yliarvioidaan uhat, jotka liittyvät epävarmuuteen. Aliarvioidaan omat kyvyt ja resurssit.

Motivoiva johtaminen

- Anna tukea todellisten riskien arviointiin.
- Keskustelu: Ero mahdollisuuksien ja todennäköisyyden välillä.
- Kommunikoi muutokset vasta silloin, kun ne todellisuudessa tapahtuvat
- Erillinen “huolihetki” - parantaa tunnetta siitä, että voi ottaa myös oman murehtimisensä hallintaan.

Vahva hyväksynnän tarve – Miten johdetaan?



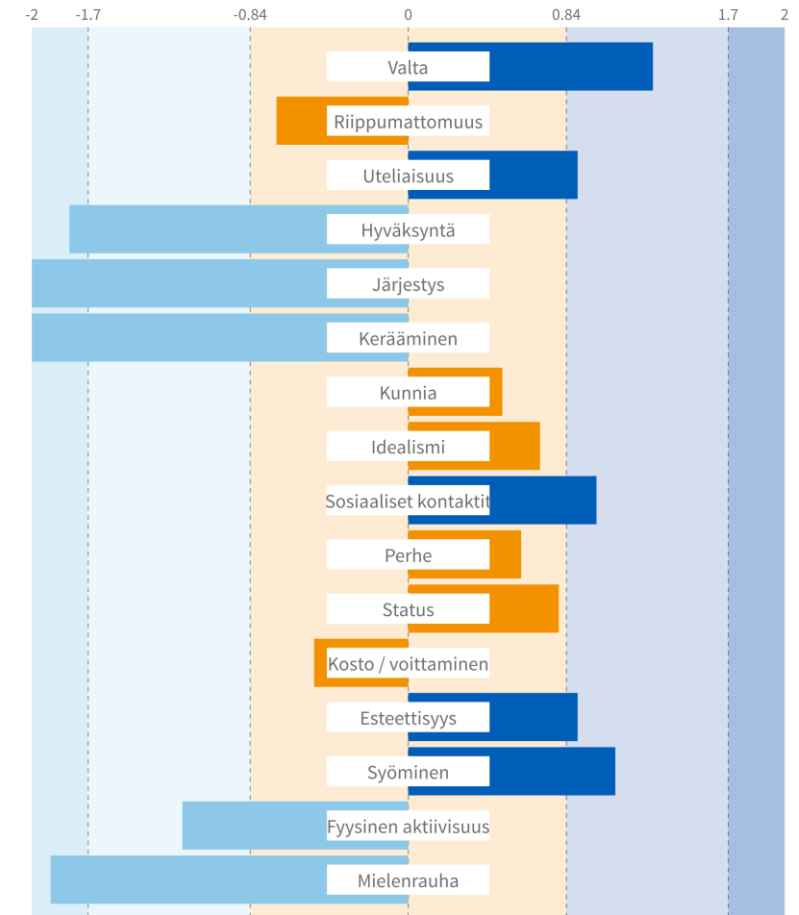
- Vahva hyväksynnän tarve -> tarve välttää epäonnistumista ja onnistua muiden silmissä
- Epävarmuus ja muutokset lisäävät omaa kyvyttömyyden tunnetta – pitää oppia uusia taitoja

Motivoiva johtaminen

- Anna erittäin paljon positiivista palautetta ja kannusta jatkuvasti
- Positiivinen ja optimistinen, mutta rehellinen organisaatio- ja muutospuhe:
 - *Upea mahdollisuus...*
 - *Me onnistumme...*
 - *Asiakkaat hyötyvät...*
 - *Erinomaista työtä...*
 - *Saat aikaa... Autamme sinua*

Mikä sinua motivoi? Itsetuntemus hyvän johtamisen edellytyksenä

- Tunnista, mitkä asiat sinua itseäsi motivoivat.
- Tunnusta, että muita motivoivat todennäköisesti eri asiat kuin sinua: jokaisella on erilainen motivaatioprofiili
- Kuuntele, havainnoi, kysy:
 - Miten haluat sinua johdettavan?
 - Miten voin auttaa sinua onnistumaan?



Lähteet

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Eimer, B. N & Torem, M. S. (2011) Coping with Uncertainty. 10 Simple Solutions. USA: Bruce N. Eimer Publishing.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Järvenpää, S., Knoll, K. & Leidner, D. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information System*, 14 (4), 29-64.
- Mayor, P. (2015) Leadership in times of uncertainty – Some practical tips from motivational psychology. TAMK English Journal 9.2.2015
- Mayor, P. & Risku, Marjo (2015) Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Northouse, P. (2010). Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. Los Angeles: Sage Publishing.
- Pirinen, P. (2000). Enabling Conditions for Organizational Knowledge Creation. An In-Depth Case Study of a Transnational Corporation. Dissertation der Universität St. Gallen (HSG) Nr. 24.26. Bamberg: Difo-Druck.
- Reiss, Steven (2004) Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179-193.