

# Etänä Enemmän- sote-työ uudistuu

*Motivoiva johtaminen*

*etänä 19.10.2020*

Päivi Mayor

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Osa 2: Motivoiva johtaminen

- Millainen olen esimiehenä ja johtajana motivaatioprofiilin näkökulmasta?
- Miten vähennän mahdollista ”vahingossa huonoa johtamista”?
- Keskustelua, harjoituksia ja käytännön toimenpiteitä

# Psykologinen turvallisuus



# Motivaatio

## Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 1985)

Ihmisten psykologisia  
perustarpeita ovat

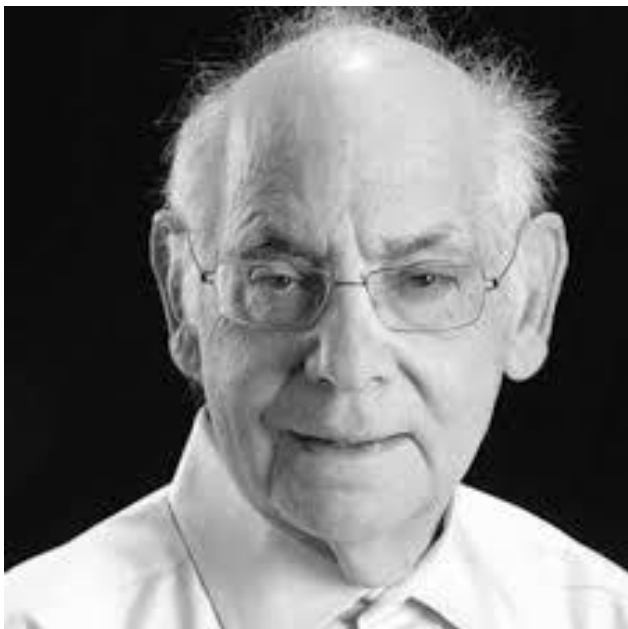
- Autonomia
- Kyvykkyys
- Yhteenkuuluminen ja merkityksellisyys

## 16 elämän perustarpeen teoria (Reiss, 2004)

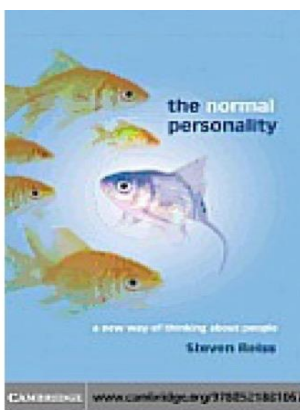
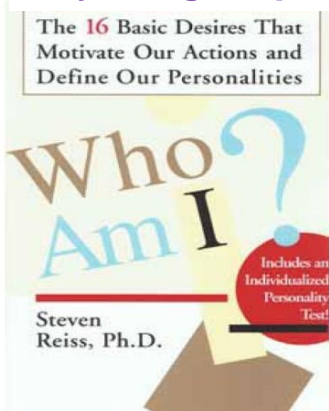
- Kaikkia motivoi 16 perustarvetta, mutta se, *kuinka paljon*, on hyvin yksilöllistä.

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

# REISSIN MOTIVAATIOTEORIA



Psykologian professori Steven Reiss



## Laaja empiirinen tutkimus 1995–1998

- 2500 ihmistä USAssa + 1000 Euroopassa ja Japanissa, nyt n. 100 000 profiilia

## Anonyymi kysely

- Mikä sinua motivoi?
- Mikä on sinulle kaikkein tärkeintä?
- Mikä tekee sinut onnellisimmaksi?

## Tulokset

- Yli 400 erilaista motiivia  
➔ **16 elämän perustarvetta**, jotka motivoivat meitä kaikkia



# 16 ELÄMÄN PERUSTARVETTA

VALTA

RIIPPUMATTOMUUS

UTELIAISUUS

HYVÄKSYNTÄ

JÄRJESTYS

KERÄÄMINEN

KUNNIA

IDEALISMI

SOSIAALISET  
KONTAKTIT

PERHE

STATUS

KOSTO /  
VOITTAMINEN

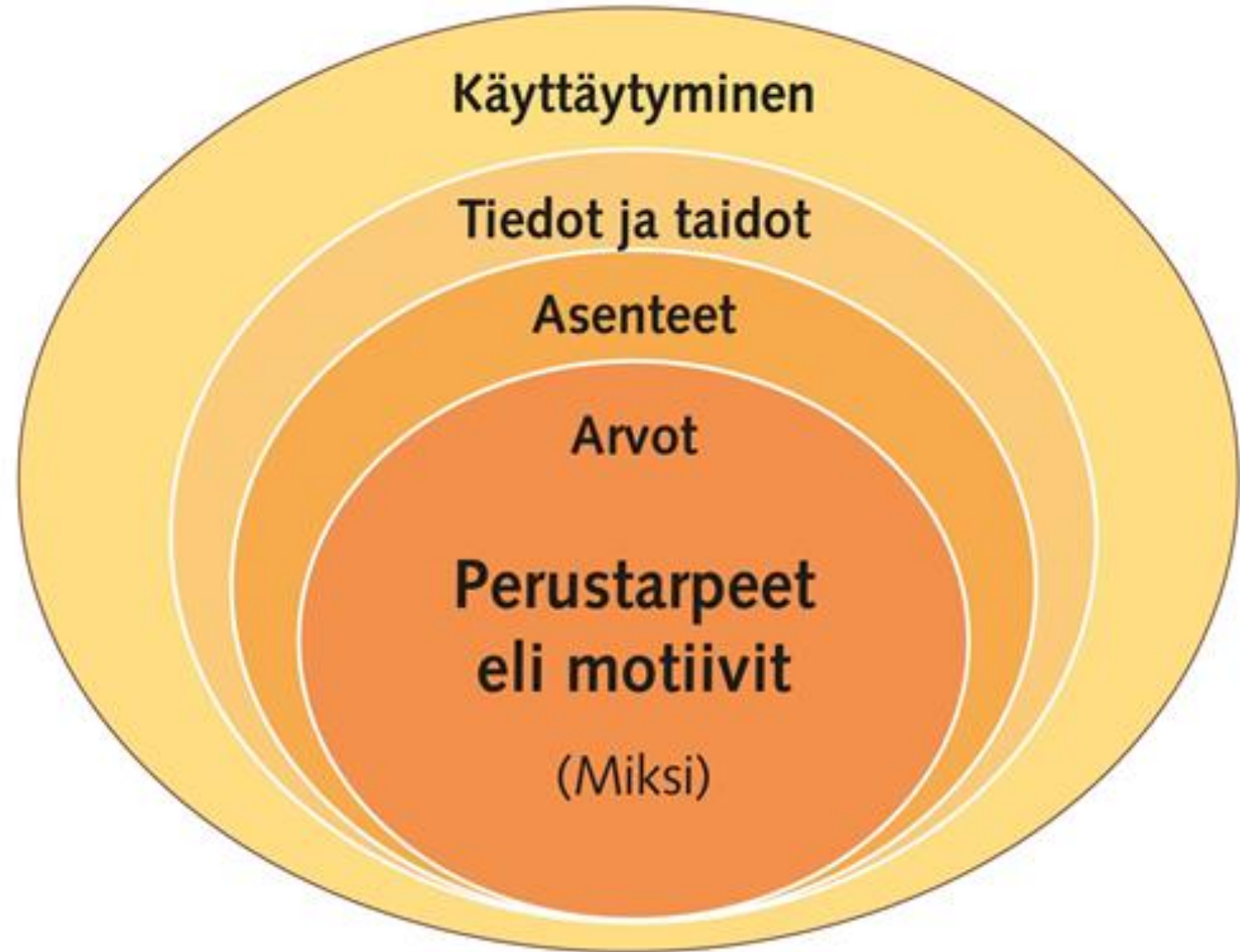
ESTEETTISYYS

SYÖMINEN

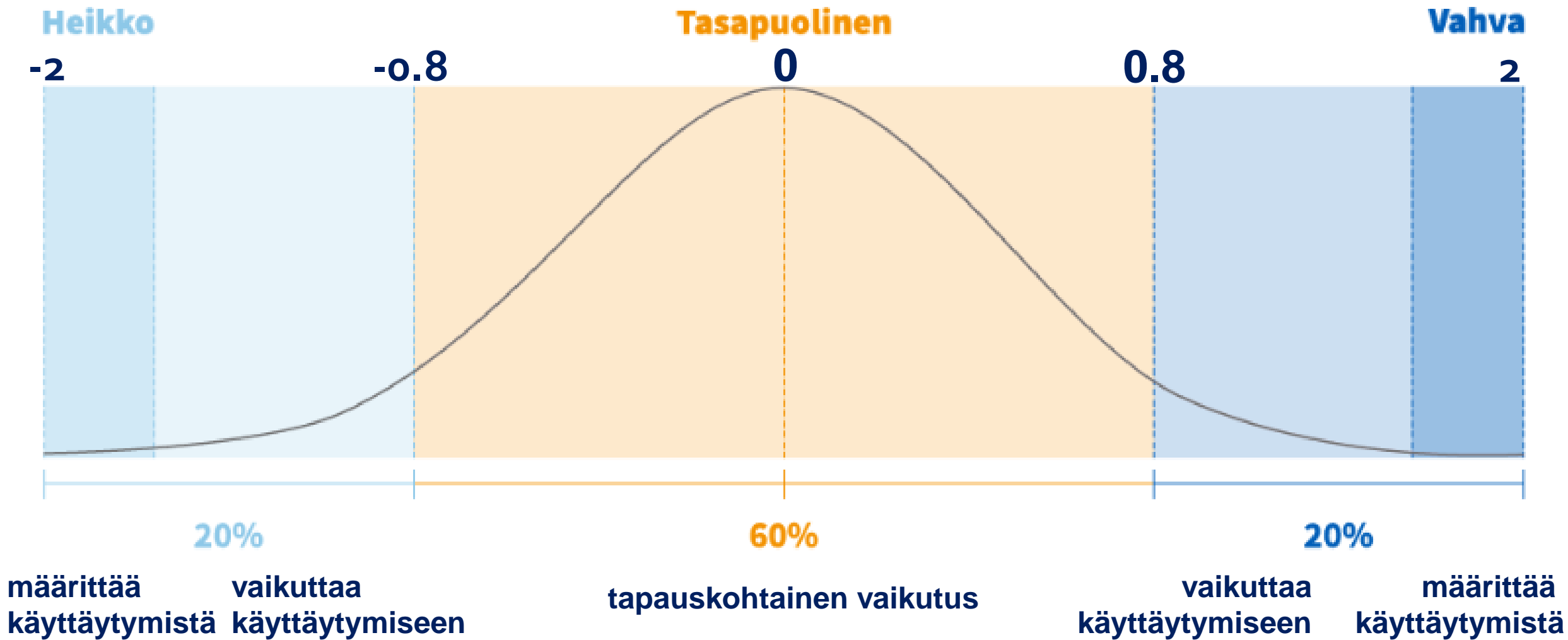
FYYSINEN  
AKTIIVISUUS

MIELENRAUHA

# MOTIIVIT PERSONALLISUUDEN YTIMESSÄ



# PERUSTARPEIDEN INTENSITEETTI





# SELF HUGGING – OMIEN ARVOJEN YLIARVOSTAMINEN



## Väärinkäsitykset

Emme ymmärrä ja arvosta sitä, että muita ajavat eri asiat kuin meitä

## Itseillusio

Vahva käsitys siitä, että omat arvot ja motiivit ovat parhaita ja muidenkin pitäisi omaksua ne

## Arvotyrannia

Jatkuvat yritykset vakuuttaa muut siitä, että heidän pitäisi hylätä ”väärät” arvonsa ja omaksua meidän ”paremmat” arvomme

*Sokeat pisteet!*

# Reiss Motivaatioprofiilin tulkinta ja hyödyntäminen

- Motiiveilla on geneettinen perusta ja ne muotoutuvat varhaislapsuudessa – ja niitä voi olla vaikea muuttaa
- **Mikään motiivi ei ole itsessään hyvä tai huono, vahvuus tai heikkous**
- Motiivit ovat eri asia kuin osaaminen tai käyttäytyminen eivätkä ne näy välttämättä päälle päin
- Mitä vahvempi tarve/motiivi on, sitä useammin ja enemmän sitä pitää tyydyttää - muuten ihminen turhautuu ja stressaantuu
- Perustarpeiden tyydyttäminen tuo energiaa ja niiden laiminlyöminen syö energiaa eli:  
Johda energiaasi – älä ajankäyttöäsi!

# 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.

# Valta

Halu vaikuttaa muihin, johtaa ja päättää

Matala

Tasapuolinen

Korkea

**Palvelu**  
**Ihmiskeskeisyys**  
**Muiden tukeminen**  
**Ohjeiden**  
**noudattaminen**  
**Ei halua päättää**  
**muiden puolesta**

*Haluan tukea muita*



**Vaikuttaminen**  
**Vastuunkanto**  
**Johtaminen**  
**Päätttäminen**  
**Aikaansaaminen**  
**Suorittaminen**

*Haluan vaikuttaa ja johtaa*

# Miten motivoin? - Valta



**Matala: Suoritus palvelun kautta**

**Anna säännöllistä tukea ja auta päätöksissä**

- Päättämme yhdessä ehdotustesi pohjalta...*
- Kerro mielipiteesi tästä...*
- Keskustellaan edistymisestääsi kerran viikossa*

**Korkea: Suoritus vaikuttamisen kautta**

**Anna vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa, johtaa ja/tai päättää**

- Tunnet tavoitteet, päätä itse, miten saavutat ne parhaiten*
- Sinulla on täysi vastuu...*
- Vaikuta muihin”..*

# Riippumattomuus

Halu olla vapaa ja riippumaton muista

matala

tasapuolinen

korkea

**Yhteistyö**  
**Riippuvaisuus**  
**Muiden auttaminen**  
**Läheiset suhteet**  
**Konsensus**

*Haluan kokea  
läheisyyttä*



**Vapaus**  
**Itse pärjääminen**  
**Riippumattomuus**  
**Etäisyys**  
**Oma tapa toimia**

*Haluan olla vapaa ja  
riippumaton*

# Miten motivoin? – Riippumattomuus



**Matala: Suoritus keskinäisen riippuvuuden avulla**

**Mahdollista läheinen tiimityö  
Järjestä ”sosialisointiaikaa”**

- *1+1 = 3, yksin emme ole mitään*
- *Autamme aina toisiamme*
- *Minustakin oli alussa pelottavaa myydä, siksi harjoitteleimme yhdessä*
- *Voit olla ylpeä tiimi- ja yhteistyötaidoistasi*

**Korkea: Suoritus itsenäisyydellä,**

**Anna henkilökohtaista vapautta ja  
mahdollisuus toimia omalla  
tavalla**

- *Riittää, kun raportoit tästä kerran kuussa*
- *Voit tehdä tämän täysin itsenäisesti*
- *Ei tarvitse kysellä muiden mielipiteitä, keskity omaan suoritukseen*

# Uteliaisuus

Halu kerätä tietoa, oppia ja ymmärtää

matala

tasapuolinen

korkea

**Käytännöllisyys**  
**Soveltaminen**  
**Hyödyllisyys**  
**Tekeminen**  
**Rutiinit**

*Haluan olla  
käytännöllinen ja  
konkreettinen*



**Tieto**  
**Oppiminen**  
**Ajattelu**  
**Ymmärtäminen**  
**Ideat, konseptit ja  
teoriat**

*Haluan tietää  
kaikesta kaiken*



# Miten motivoin? - Uteliaisuus



**Matala: Suoritus tietoa soveltamalla**

**Anna hyödyllisiä tehtäviä, joiden tulokset näkyvät käytännössä**

- *Miten saamme tästä konkreettiset tulokset nopeasti?*
- *Ryhdy vain tekemään, siten opimme parhaiten*
- *Sait hienosti konkreettisia tuloksia aikaan.*

**Korkea: Suoritus tietoa keräämällä**

**Anna aikaa tutkia asiaa ja ajattelua haastavia tehtäviä**

- *Mitä uusia ideoita sinulla on?*
- *Minkälainen strategia meidän pitäisi mielestäsi valita?*
- *Voisitko syventyä tähän aiheeseen kunnolla, tarvitsemme tähän todellisen asiantuntijan?*

# Hyväksyntä

Halu olla toisten hyväksymä ja onnistua

matala

tasapuolinen

korkea

**Itseluottamus**  
**Omat kriteerit**  
**Virheistä oppiminen**

*Voin tehdä mitä vain*



**Sosiaalisen**  
**hyväksynnän**  
**etsiminen**  
**Perfektionismi**

*En halua tehdä*  
*virheitä*

# Miten motivoin? - Hyväksyntä



**Matala: Suoritus itseensä luottamalla**

**Anna haastavia tehtäviä ja suoraa, korjaavaa palautetta**

- *Tässä olet tehnyt virheen ja ensi kerralla... (anna palautteessa selvät faktat )*
- *Kukaan toinen ei olisi yhtä rohkea*
- *Tiedät itsekin, että onnistuit tässä todella hyvin*

**Korkea: Suoritus positiivisen palautteen avulla**

**Anna paljon positiivista palautetta ja mahdollisuus itsearviointiin**

- *Tapasi valmentaa oli todella erinomainen*
- *Tämä sujui sinulta hienosti*
- *Miten itse arvioisit suorituksesi?*
- *Tiedän, että pystyt siihen*

# Järjestys

Halu pitää yllä järjestystä ja siisteyttä

matala

tasapuolinen

korkea

**Joustavuus**  
**Spontaanisuus**  
**Improvisointi**  
**Vaihtelu**  
**Epäjärjestelmällisyys**

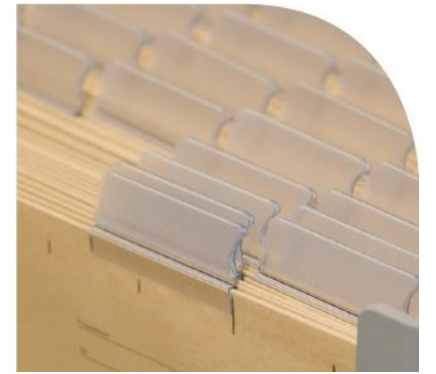
*Haluan joustavuutta*



**Järjestelmällisyys**  
**Puhtaus**  
**Siisteys**  
**Suunnitelmällisyys**  
**Pysyvyys**

*Haluan järjestystä ja rakennetta*

# Miten motivoin? - Järjestys



**Matala: Suoritus joustavuudella ja improvisoinnilla**

**Anna vaihtelevia tehtäviä  
Salli muutokset suunnitelmissa**

- *Voimme muuttaa tätä suunnitelmaa milloin tahansa*
- *Joustavuus ja tilanteeseen reagointi on tärkeintä*
- *Parannetaan toimintaa pikkuisen joka päivä*

**Korkea: Suoritus rakenteella ja järjestyksellä**

**Ole itse strukturoitu  
Anna järjestää ja organisoida  
Pidä kiinni rakenteista**

- *Tehdään asiat tässä järjestyksessä*
- *Tee meille yksityiskohtainen suunnitelma*
- *Järjestelmällisyytesi lisää tehokkuutta*

# Kerääminen

Halu kerätä tavaroita ja omaisuutta

matala

tasapuolinen

korkea

**Tavaroista  
luopuminen  
Suurpiirteisyys  
Anteliaisuus  
Materialian ja  
resurssien käyttö**

***En halua kerätä  
tavaraa tai  
omaisuutta***



**Tavaroiden keräily  
Säilyttäminen  
Tavaroista  
huolehtiminen  
Tavaroiden ja  
omaisuuden arvostus**

***Haluan kerätä,  
omistaa ja säilyttää***

# Miten motivoin? - Kerääminen



**Matala: Suoritus anteliaisuuden avulla**

**Anna mahdollisuus olla antelias tavaroiden ja resurssien kanssa**

- *Heitetään pois kaikki vanha, mitä ei enää tarvita*
- *Resurssit on tehty käytettäväksi*
- *Jos jokin ei toimi, tilaat uuden*

**Korkea: Suoritus keräilyn avulla**

**Mahdollista keräily ja hyvä tavarosta huolehtiminen  
Älä haaska resursseja**

- *Meidän tarvitsee kerätä niin paljon kuin mahdollista*
- *Olet vastuussa dokumentoinnista ja tärkeiden papereiden säilyttämisestä*
- *Upeaa, että pidät tästä tavarasta näin hyvää huolta*

# Kunnia

Halu olla lojaali omille juurilleen ja noudattaa moraalisia ja eettisiä periaatteita

matala

tasapuolinen

korkea

**Tavoitteet**  
**Tarkoitushakuisuus**  
**Periaatteiden**  
**joustavuus**  
**Opportunismi**

*Haluan olla vapaa  
säännöistä ja  
periaatteista*



**Periaatteet**  
**Velvollisuus**  
**Suoraselkäisyys**  
**Perinteet**  
**Lojaalius**

*Haluan kunnioittaa  
periaatteita ja arvoja*



# Miten motivoin? - Kunnia



**Matala: Suoritus tavoitteellisuudella**

**Mahdollista sääntöjen joustavuus  
Anna vapaus keskittyä  
tavoitteisiin**

- *Ajattele, mikä hieno mahdollisuus tämä on sinulle*
- *Tavoitteen saavuttaminen ja siihen liittyvien esteiden poistaminen on kaikkein tärkeintä*

**Korkea: Suoritus lojaalisuudella ja periaatteilla**

**Anna tehtäviä, jotka edellyttävät  
ohjeiden noudattamista  
Anna edustaa organisaatiota**

- *Sinuun voi aina luottaa*
- *Arvostan lojaalisuuttasi*
- *Olet muille roolimallina*
- *Hienoa, että seurasit tarkkaan kaikkia sääntöjä ja ohjeita, teit oikein*

# Idealismi

## Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden halu

matala

tasapuolinen

korkea

### Sosiaalinen realismi

Yksilön vastuu  
Omiin asioihin  
keskittyminen

*Olean realististi*



Sosiaalinen  
oikeudenmukaisuus  
Epäitsekkyyys  
Humanitaarisuus  
Idealismi

*Haluan parantaa  
yhteiskuntaa*

# Miten motivoin? - Idealismi



**Matala: Suoritus realismin avulla**

**Anna realistisia tehtäviä  
Mahdollista omien hyötyjen  
saavutus**

- *Meidän täytyy olla realisteja*
- *Miten sinä itse ja asiakkaasi hyötyvät tästä?*
- *Kerro muille asian realistinen tila*

**Korkea: Suoritus idealismin avulla**

**Anna idealistisia tehtäviä.  
Mahdollista työskentely yhteisen  
hyvän eteen**

- *Oikeudenmukaisin tapa toimia on...*
- *Ihailtavaa, kuinka taistelet heikompien puolesta!*
- *Onko sinulla ehdotuksia, miten voisimme auttaa muita?*

# Sosiaaliset kontaktit

Halu olla muiden seurassa ja tutustua uusiin ihmisiin

matala

tasapuolinen

korkea

Oma aika ja rauha  
Yksin oleminen  
Vetäytyminen  
Itseriittoaisuus

*Haluan olla yksin*



Ystävyys  
Monet ihmiset  
Kontaktit ja verkostot  
Hauskanpito muiden  
kanssa

*Haluan tavata ihmisiä*

# Miten motivoin? – Sosiaaliset kontaktit



**Matala: Suoritus olemalla yksin**

**Anna oma työrauha  
Mahdollista työskentely vain  
muutamien ihmisten kanssa**

- *Tähän illanviettoon osallistuminen on täysin vapaaehtoista*
- *Voit lukea kokouksen muistiinpanot osallistumisen asemesta*
- *Tämän tehtävän voi tehdä täysin yksin*

**Korkea: Suoritus sosiaalisten kontaktien avulla**

**Mahdollista työskentely monien ihmisten kanssa ja uusiin ihmisiin tutustuminen**

- *Koska tunnet niin paljon ihmisiä, tuntisitko jonkun, joka...*
- *Saat osallistua yrityksen edustajana messuille*
- *Oletko kuullut tämän vitsin..?*

# Perhe

Halu kasvattaa omia lapsia tai huolehtia perheestä

matala

tasapuolinen

korkea

**Sitoutumattomuus**  
**Toverillisuus**  
**Henkilökohtainen**  
**vapaus**

*Haluan olla lapsista  
riippumaton*



**Hoivaaminen**  
**Perhe-elämä**  
**Lapsirakkaus**  
**Perhekeskeisyys**

*Haluan lasteni  
rakastavan minua*

# Miten motivoin? – Perhe



**Matala: Suoritus riippumatta perheestä**

**Arvosta riippumattomuutta ja ei-hoivaavaa käytöstä**

- *Yksityisasiat eivät kuulu töihin*
- *Vaikka pitäisi tehdä töitä koko yö, saamme tämän ajoissa valmiiksi*
- *Hienoa, miten perhe-elämäsi ei vaikuta työsuorituksiisi*

**Korkea: Suoritus perheestä huolehtimisen avulla**

**Jousta perheen tarpeiden mukaan  
Arvosta hoivaamista ja huolehtimista**

- *Mitä tehokkaammin työskentelemme, sitä nopeammin olemme kotona perheen luona*
- *Perhe on tärkeä, työ voi joustaa*
- *Ei sähköposteja viikonloppuisin*
- *Olemme kuin yksi suuri perhe*

# Status

Halu saada sosiaalista arvostusta

matala

tasapuolinen

korkea

**Vaatimattomuus**  
**Maanläheisyys**  
**Epämuodollisuus**  
**Tasa-arvo muiden kanssa**  
**Epävirallisuus**

*Haluan kaikkien olevan tasavertaisia*



**Arvovalta**  
**Huomio**  
**Julkisuus**  
**Menestys**  
**Arvostus**  
**Elitismi ja laatu**

*Haluan olla tärkeä ja merkittävä henkilö*



# Miten motivoin? – Status



**Matala: Suoritus vaatimattomuuden avulla**

**Kohtelee kaikkia tasapuolisesti  
Vältä statussymboleja**

- *Sanon sinulle vain näin kahden kesken, miten hyvää työtä teit*
- *Olemme kaikki tasavertaisia ja samassa veneessä*
- *Vaatimattomuus kaunistaa*

**Korkea: Suoritus itsensä erityiseksi tuntemalla**

**Anna hänen tuntea itsensä  
erityiseksi  
Palkitse statussymbolien avulla**

- *Olet meille erityisen tärkeä*
- *Tämän haastavan projektin avulla ylin johto oppii tuntemaan sinut*
- *Mikä on mielipiteesi tästä huippuasiantuntijana?*
- *Saat ylennyksen ja bonuksen*

# Kosto / Voittaminen

Halu päästä tasoihin tai voittaa

matala

tasapuolinen

korkea

**Sovitteleminen**  
**Konfliktien**  
**välttäminen**  
**Sopeutuminen**  
**Harmonia**

*Haluan sopusointua*



**Kilpaileminen**  
**Voittaminen**  
**Taistelu**  
**Puolustautuminen**  
**Kostaminen**  
**Mittaaminen**

*Haluan voittaa*

# Miten motivoin? – Kosto / Voittaminen



Matala: Suoritus harmonian ja yhteistyön avulla

**Tue harmoniaa  
Mahdollista konfliktien  
välttäminen**

- *Emme vertaa sinua muihin*
- *Jokainen on omalla tavallaan oikeassa*
- *On tärkeää välttää konflikteja ja säilyttää hyvät suhteet kaikkien kanssa*

Korkea: Suoritus vertailun ja kilpailun avulla

**Tue vertailua ja kilpailua  
Anna mahdollisuus voittaa**

- *Tässä onnistuit paremmin kuin muut*
- *Haluamme voittaa kilpailijamme*
- *Sinnikkyydelläsi voitot varmasti*
- *Meidän täytyy taistella!*

# Esteettisyys

Halu lisätä kauneutta ja nauttia siitä.

matala

tasapuolinen

korkea

**Askeettisuus**  
**Luonnollisuus**  
**Miltä asiat tai ihmiset**  
**näyttävät ei ole**  
**tärkeää**

*En halua tai tarvitse  
estetiikkaa*



**Esteettisyys**  
**Tavaroiden kauneus**  
**Ympäristön kauneus**  
**Ihmisten kauneus**

*Haluan kokea  
esteettisiä nautintoja*

# Miten motivoin? - Esteettisyys



**Matala: Suoritus ilman esteettisiä tavoitteita**

**Mahdollista keskittyminen käytännöllisyyteen tai askeettisuuteen**

- *Ei ole merkitystä siltä, miltä asiat näyttävät*
- *Sisältö on ulkonäköä tärkeämpi asia*

**Korkea: Suoritus esteettisyydellä ja kauneudella**

**Anna mahdollisuus tehdä esteettisiä ratkaisuja**

- *Miten voisimme parantaa tämän visuaalisuutta?*
- *Tekisitkö ehdotuksen tilan sisustamisesta?*
- *Huoliteltu, kaunis ulkonäkö on tässä eduksi*

# Syöminen

Halu syödä ruokaa ja saada makunautintoja

matala

tasapuolinen

korkea

**Ruoka on  
välttämättömyys  
Valikoivuus**

*Haluan tyydyttää  
nälän*



**Syöminen on  
nautinto  
Gourmet  
Ruoanlaitto  
Makunautinnot**

*Nautin ruoasta ja  
ruokailusta*

# Miten motivoin? - Syöminen



**Matala: Suoritus ilman ruoan ajattelua**

**Mahdollista keskittyminen muihin asioihin kuin ruokaan, syömiseen tai ruoanlaittoon**

- *Syödään äkkiä jotain ja palataan töihin*
- *Tällä annoksella pärjää koko päivän ja pääset helpolla*

**Korkea: Suoritus kulinaarisilla nautinnoilla**

**Anna aikaa syödä hyvin ja panostaa ruokailuun nautintona**

- *On tärkeää, että otamme riittävästi aikaa kunnolliseen lounastaukoon*
- *Päätä sinä, missä ravintolassa juhlat järjestetään*
- *Mitkä ovat lempireseptesi?*

# Fyysinen aktiivisuus

Halu käyttää lihaksia ja olla hyvässä kunnossa

matala

tasapuolinen

korkea

**Liikkumattomuus**  
**Rentoutuminen**  
**lepäämällä**  
**Paikallaan olo**  
**Rauhallisuus**

*Haluan olla mukavuudenhaluinen*



**Toistuva liikunta**  
**Rentoutuminen**  
**liikkumalla**  
**Kunto**  
**Aktiivisuus**

*Haluan olla vahva ja hyväkuntoinen*



# Miten motivoin? – Fyysinen aktiivisuus



**Matala: Suoritus mukavasti ja rennosti**

**Mahdollista fyysinen mukavuus ja rauhallinen tempo**

- *Hankitaanpa meille mukavammat tuolit ja sohvat*
- *Sinun ei tarvitse liikkua, odotapa siinä rauhassa*
- *Ei hötkyillä, meillä ei ole mikään kiire*

**Korkea: Suoritus liikkumalla ja hyvällä kunnolla**

**Mahdollista liikkuminen, myös työssä**

- *Noustaanpa ylös ja liikutaan vähän*
- *Odotan innolla maratonia*
- *Oletpa hyväkuntoisen ja energisen näköinen*
- *Voit käydä kuntosalilla milloin tahansa*

# Mielenrauha

Halu säilyttää mielenrauha ja pitää tunteet kurissa

low

balanced

high

**Haasteet**  
**Riskien ottaminen**  
**Muutokset**  
**Yllätykset**  
**Seikkailu**

*Haluan ottaa riskejä*



**Turvallisuus**  
**Tunteiden tasapaino**  
**Ennustettavuus**  
**Riskien näkeminen**  
**Varovaisuus**

*Haluan olla varovainen*

# Miten motivoin? – Mielenrauha



**Matala: Suoritus riskien ja yllätysten avulla**

**Anna haastavia, yllättäviä ja riskipitoisia tehtäviä**

- *Tämä muutos tuo mukanaan paljon uutta*
- *Mitä tahansa voi tapahtua*
- *Tästä tulee suuri seikkailu!*
- *Tehtäväsi on hyvin haastava*

**Korkea: Suoritus mielenrauhan avulla**

**Anna pysyvyyttä, turvaa ja mielenrauhaa  
Kommunikoi muutokset vasta kun ne tapahtuvat**

- *Nämä asiat pysyvät samoina muutoksesta huolimatta*
- *Mitä huolenaiheita sinulla on?*
- *Mitä riskejä näet, jotta voimme ne käsitellä?*