



V A A S A N Y L I O P I S T O

# Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen

Sanomalehtiyliopisto  
2002

LEVÓN-INSTITUUTTI  
AVOIN YLIOPISTO

**Kansi:**

Rauno Kaikkonen

**Taitto:**

Merja Kokko

**Julkaisija:**

Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto  
PL 700 (Wolffintie 34)  
65101 Vaasa

Puhelin: (06) 324 8111

Faksi: (06) 324 8179

[www.uwasa.fi/avoin/](http://www.uwasa.fi/avoin/)

Oy Ykkös-Offset Ab, Vaasa 2004

ISBN: 952-476-052-5

ISSN: 1458-0055

# ESIPUHE

Työssä jaksaminen on kiistatta ajankohtainen aihe. Työn aiheuttama stressi, työpaikan ristiriidat, työelämän yleiset muutokset ja vaatimusten kasvu vaikuttavat elämäämme – halusimme tai emme. Sanomalehtiyliopiston artikkelikokoelma kartoittaa keinoja, joiden avulla ihmisen olisi mahdollista omilla valinnoillaan hallita työssä jaksamista. Lähtökohtana on itsetuntemuksen lisääminen. Sen avulla on mahdollista tehdä tietoisia valintoja, jotka auttavat selviytymään työelämässä.

Professori Vesa Routamaan artikkeli käsittelee persoonallisuuden mittausta ja persoonallisuustyyppien määrittelyä Myers-Briggs –tyyppi-indikaattorin avulla. KTT Maria Järnlström pohtii uravalintojen tekemistä lähtökohtanaan persoonallisuustyyppit, niille ominaiset työympäristöt sekä ns. ura-ankkurit. KTM Tiina Hautalan aiheena on esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus, erityisesti eri persoonallisuustyyppien suhtautuminen kehityskeskusteluihin ja KTL Kyllikki Valkealahti lähestyy työssä jaksamista motivaation näkökulmasta. Teemojen käsittelyä jatketaan Sanomalehtiyliopiston seminaarialustuksissa.

Vaasan yliopiston avoin yliopisto kiittää kaikkia Sanomalehtiyliopistossa mukana olleita sekä erityisesti professori Vesa Routamaata, artikkeleiden kirjoittajia ja sanomalehti Pohjalaista työssä jaksamista ja itsetuntemusta koskevien asioiden monipuolisesta käsittelystä ja tutkimustiedon tuomisesta suuren yleisön ulottuville.

Vaasassa 15. päivänä huhtikuuta 2004

Outi Järvi  
Koulutuspäällikkö

# Sisältö

Esipuhe .....	3
Salkku kiireitä pullollaan .....	7
<b>Tunne itsesi – tunnista voimavarasi .....</b>	<b>9</b>
Väitöskirja haasteena .....	14
<b>Tunne itsesi – löydä urasi .....</b>	<b>16</b>
Tutkija Hautalaa kiehtoo johtamisen psykologisuus .....	22
<b>Odotukset esiin – energiaa peliin .....</b>	<b>24</b>
Tutkimusta ja opetustyötä .....	29
<b>Tunne itsesi – löydä työmotivaatiosi lähde .....</b>	<b>31</b>
Jaksa työssä, jaksa elämässä .....	36
Jaksa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit .....	40
Löydä ura-ankkurisi .....	43
Motivaation monet mallit .....	44
Tunneälystä .....	47

# Salkku kiireitä pullollaan

## Professori ammentaa työmotivaatiota maailmalta

*Professori Vesa Routamaa* kertoo tehneensä valintansa opinnoista kahden vaihtoehdon väliltä: taidehistorian ja kauppatieteiden. Jälkimmäinen vaihtoehto tuntui yrittäjäperheen pojasta lopulta luonnollisemmalta, sillä kaupallinen maailma oli jo jonkin verran tullut tutuksi.

–Ilmeisesti alitajuisesti professorin ammatti oli ollut mielessäni jo ennen yliopisto-opintojen aloittamista, koska oppikoulun viidennen luokan ammatinvalintahaastattelussa paljastin haluavani joko professoriksi tai ministeriksi, Routamaa muistelee.

Hänen mukaansa opintojen aikana valmistautuminen tieteenharjoittajaksi ei ollut mielessä, vaan piti keskittyä ansiotyöhön opintojen rahoittamiseksi. Routamaa väitteli tohtoriksi Vaasan korkeakoulussa yli kaksikymmentä vuotta sitten ensimmäisenä Vaasan kauppakorkeakoulussa aloittaneena opiskeltuaan pääaineena hallinto ja organisaatio.

## Kone pullollaan

–Vaikea kuvailla tyypillistä työpäivää, ne ovat niin vaihtelevia. Pääsääntöisesti päiväni alkavat yhdeksältä ja päättyvät illalla taas yhdeksän maissa. Yövuoroja olen pyrkinyt vähentämään, Routamaa kommentoi työtahtiaan. Hänen viikkoihinsa kuuluu tavallisesti useita kokouksia, ja usein päivän aikatauluun sisältyy opetusta sekä erilaisissa tapahtumissa kiertämistä.

– Koko ajan on salkku täynnä opinnäytteitä, joita pitäisi lukea, ja kone on täynnä keskeneräisiä käsikirjoituksia, joita voisi jatkaa. Olen myös mukana erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja hoidan muutamia luottamustehtäviä, luettelee Routamaa.

Motivoivimpana työtehtävänään professori pitää kansainvälistä tutkimusyhteistyötä ja siihen liittyvää julkaisutoimintaa. Mielenkiintoista hänestä on myös johtamiskoulutus, jossa voidaan hyödyntää omaa tutkimusta käytännössä suomalaisella maaperällä. Routamaa mainitsee tenttien korjaamisen työnsä vastahakoisimmaksi tehtäväksi.

## Etäisyyttä työpöytään

–Kun olen joutunut yhdistämään monia työrupeamia ja tasapainottelemaan lukemattomien keskeneräisten töiden keskellä, on uupumus joskus hiipinyt mieleen, salakavalasti stressin muodossa. Kuitenkin olen ottanut paljon tehtäviä oman kiinnostuksen ajamana, professori pohtii.

Routamaan omat lähteet työssä jaksamiseen löytyvät innostavista tutkimus- ja koulutushankkeista. Lisäksi työmatkat maailmalla pitävät yllä mielenkiintoa

ja toimivat myös rentoutumiskeinoina. Hänen mukaansa on virkistävää päästä välillä mahdollisimman kauas omasta työpöydästä. Vapaa-aikana rentoutuminen sujuu parhaiten golfkentällä, kun taas kalastukselle ei ole viime aikoina riittänyt aikaa.

–Golf viehättää siksi, että se on loistava ulkona liikkumisen muoto. Lisäksi laji on haasteellinen: sitä ei koskaan voi osata liian hyvin. Jokainen tilanne on erilainen, koska koko ajan joutuu funtsimaan useampia asioita, Vesa Routamaa analysoi.

*Armi Niemelä*

# Tunne itsesi – tunnista voimavarasi

Vesa Routamaa

On trendikästä puhua työssä uupumisesta. Syyllistä etsitään erityisesti lisääntyneistä töistä, henkilöstösvähennyksistä ja muun syyn puutteesta yrityksen johdosta. Nykyaikainen uupumus lienee pääasiassa henkistä perua, sekä läh töisin työn ja tekijänsä yhteensopimattomuudesta, huonosta työilmapiiristä, ongelmallisista henkilösuhteista tai motivaation puutteesta yleensä. Usein unohdetaan myös, että ongelmat työssä jaksamisessa saattavat juontua ongelmista yksityiselämässä. Onko virheellinen yhteiskuntapolitiikka, joka on vierittänyt toimeentulo- ja selviytymisvastuun yksityiseltä ihmiseltä yhteiskunnalle, heikentänyt kansalaisten kykyä oman elämän hallintaan ja epävarmuuden sietoon?

Kieltämättä 1990-luvun laman nopeuttama työelämän jatkuva muutos seurausenaan henkilöstön vähentäminen, ulkoistaminen ja työmenetelmien uudistukset voivat aiheuttaa ongelmia työssä jaksamiseen. Työssä jaksaminen on monien tekijöiden summa: jotkut arvostavat turvallisuutta, rauhallista työtahtia ja ennustettavuutta, toiset pientä kiirettä ja jännitystä. Erilaiset persoonallisuudet reagoivat muutokseen, ristiriitoihin ja epävarmuuteen eri tavoin. Tämän kirjoituksen tavoitteena on hieman provosoidenkin johdattaa lukija pohtimaan ihmisen persoonallisuutta ja sen roolia työssä suoriutumisen, jaksamisen ja työyhteisössä toimimisen yleensä. Itsetuntemus on luonnollisesti vain yksi jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä, mutta varmaa on, että persoona on aina läsnä. Artikkelin suhteellisen yleiselle tasolle jäävää pohdintaa syvennetään sanoma-lehtiyliopiston seminaarialustuksissa.

9

## Monia näkemyksiä persoonallisuudesta

Itsetuntemus auttaa tunnistamaan omat voimavarat, ja kohottaa sitä kautta tervettä itsetuntoa. Itsetuntemuksessa on kysymys erityisesti ihmisen persoonallisuudesta ja sen tunnistamisesta. Persoona on naamio, joka sekä näkyy että toisaalta kätkee taakseen ihmisen persoonallisuuden kiehtovat mahdollisuudet. Yleisesti ottaen persoonallisuus on henkilölle ominaisten, suhteellisen pysyväisten käyttäytymis- ja ominaispiirteiden sekä psyykkisten ja sosiaalisten toimintojen kokonaisuus.

Persoonallisuuteen liittyy myös fyysinen olemus. Entisaikojen persoonallisuusteoriat lähtivätkin usein liikkeelle fyysisistä ominaisuuksista (Apravanelin ja Kingin kehotyypit, Marin kasvotyypit), jopa ihmiskehon nesteistä (Hippokratesin neljä temperamenttia, Nomin ja Besherin veriryhmäteoria, Watsonin ja Crickin DNA-teoria) aivopuoliskoihin (Sperry) ja aina ilmansuuntiin (Turner ja Greco) saakka. Todettakoon, että varsinkin aivopuoliskoajattelun tutkintaan liittyy suuri kupla, jota populaariluennoitsijat käyvät suuresta rahasta kertomassa. Tuon

kuplan mukaan naisilla aivolohkoja yhdistävä aivokurkiainen on paljon paksumpi kuin miesten vastaava lähes kuihtunut "venttiilikumi", jonka läpi informaatio tökkien kulkee. Tämän vuoksi naiset ajattelisivat "koko päällään" ja miehet lähinnä vasemmalla aivopuoliskollaan. Tästä on vedetty johtopäätöksiä aina naisten pehmeämpää ja intuitiivisempaa johtamistyyliä myöten. Fyysisesti aivokurkiaisat ovatkin todennäköisesti erilaiset; ovathan aivotkin eri kokoiset. Mutta henkisten toimintojen kanssa ei sillä tutkimustemme perusteella ole tekemistä. Kuriositeettina todettakoon, että kaikkein tehtäväkeskeisimmät esimiehet löytyvät naisjohtajista, kun taas pehmoimmat johtajat löytyvät tietystä persoonallisuustyypistä miesten joukosta.

## Monenlaisia testejä

Vakavastikin otettavia persoonallisuusteoreettisia suuntauksia on useita. Teoriasta riippuen persoonallisuus nähdään joko osin synnynnäisenä, geneettisenä ilmiönä tai jopa kokonaan ympäristön mukaan muotoutuvana. Teoreettiset suuntauksat heijastuvat siihen, miten persoonallisuutta pyritään käytännössä tutkimaan ja testaamaan.

IO *Projektiivisissa testeissä* sen, mitä tutkittava henkilö näkee musteläiskässä, piirtää neliöihin tai kirjoittaa lausetäydennyksiin, nähdään projisoivan henkilön persoonallisia ominaisuuksia. Nämä testit on kehitetty lähinnä patologiaan tarkoituksiin, ensisijaisesti mielisairauksien kartoittamiseen ja parantamiseen. Suomessa niitä käytetään yleisesti henkilöstövalinnoissa. Mitähän se mahtaa kertoa meistä suomalaisista? Toinen varsin yleinen testiryhmä on ns. *piirretestit*, joista parhaat ovat luotettavia, mutta joskus terminologialtaan negatiivissävytteisiä. Vai mitä siihen sanoo henkilö, joka saa testivastauksena kuvauksen itsestään syrjäänvetäytyvänä, heikkolahjaisena, alistavana, synkkänä, jännittyneenä ja yksinkertaisena ihmisenä?

Piirretestien käyttö esimerkiksi tiimien, yksilön voimavarojen ja johtajuuden kehittämisessä passiivisten piirreprofiilien kautta onkin rajallista. Ihmisen naamio ja sen taakse kätkeytyvä osa persoonaa ei voi olla mikään staattinen ilmiö, vaan pikemminkin yhdistelmä suhteellisen pysyviä piirteitä sopeutuvana, dynaamisena käyttäytymisen synergisenä järjestelmänä. Kolmannen ryhmän persoonallisuuden mittaustavan muodostavatkin tämän sanomalehtiyliopistosarjan tutkijaryhmän käyttämät ns. *dynaamiset indikaattorit*. Tällaisia ovat oikeastaan vain Jungin typologia ja sen operationalisoimiseksi (mitattavaan muotoon saattamiseksi) kehitetty Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori. Huolimatta erittäin suuresta suosiosta muualla maailmassa ne ovat Suomessa melko huonosti tunnettuja.



# Dynaaminen persoonallisuusnäkemys

Dynaamisen näkemyksen mukaan persoonallisuudessa ollaan erityisesti kiinnostuneita ihmisten arvokkaista eroavaisuuksista. Ne perustuvat siihen, mihin ihmiset kiinnittävät huomiotaan, millä tapaa he haluavat hankkia informaatiota eli havainnoida ympäristöä, miten he tekevät päätöksiä ja millaista elämäntapaa he suosivat. Näin ollen persoonallisuutta kuvataan ja mitataan seuraavien neljän ulottuvuuden ja niiden kahdeksan ääripään (preferenssin) avulla:

## Persoonallisuuden ulottuvuudet ja preferenssit

### Kohdistat huomiosi

Ekstravertti (E) :	Huomio ympäristöön
Introvertti (I):	Huomio sisäiseen maailmaan

### Tiedon hankkimistavassa painopisteesi on

Tosiasiallinen (S):	Nykyhetkessä ja aistien kautta havaittavassa tiedossa
Intuitiivinen (N):	Mahdollisuuksien ja yhteyksien keksimisessä

### Päätöksenteossa arviosi perustuvat

Ajatteleva (T):	Loogiseen ja objektiiviseen analyysiin
Tunteva (F):	Henkilökohtaisiin arvoihin

### Elämäntyyliäsi suosi

Järjestelmällinen (J):	Suunnitelmallisuutta ja organisointia
Spontaani (P):	Joustavuutta ja spontaanisuutta

II

## Erilaisia työmieltymyksiä

Työssäjaksamisen näkökulmasta ekstravertti viihtyy työssä, jossa on mahdollisuus runsaaseen kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa, olivatpa he sitten työtovereita, asiakkaita tai muita. Niinpä yksintyöskentely saattaa masentaa ja uuvuttaa ekstravertin. Sen sijaan introvertti väsyä jatkuvasta kanssakäymisestä, ja saattaa puheliaan työpäivän jälkeen olla aivan ventti. Tosiasiallinen persoona jaksaa puurtaa numeroiden ja yksityiskohtien kanssa kauankin, kunhan tehtävä ja tavoite ovat selvästi tiedossa, mutta abstraktit ja "epämääräiset" työtehtävät vievät hänen voimiaan nopeasti. Intuitiivinen sen sijaan nauttii, kun kädet ovat täynnä monia kekseliäisyyttä vaativia, tulevaisuuteen suuntautuvia keskeneräisiä tehtäviä; pieni kiire pitää pirteänä. Ajatteleva nauttii työstä, joka sallii loogiseen päätöksenteon ja kriittisen otteen, kunhan ei tarvitse pätkäillä ihmisten emotionaalisia huolia. Tunteva persoonallisuus taas viihtyy paremmin harmonisessa ympäristössä, jossa vältetään kritiikkiä ja negatiivisia kannanottoja; positiivinen palaute on erityisen tärkeätä. Järjestelmällinen haluaa asioille järjestyksen ja aikataulun pitkälle eteenpäin ja odottaa kärsimättömästi kokoushuo-

nessa jälleen myöhässä paikalle saapuvaa spontaania, joka on poikennut matkalla hoitelemaan muutamia rästiin jääneitä asioita. Spontaani kun hoitaa asiat omalla tavallaan ja ajallaan.

## **Erilaisuutta pitäisi ymmärtää ja kunnioittaa**

Henkilön persoonallisuudessa ovat ainekset työssä viihtymiseen ja onnistumiseen tai turhautumiseen. Oleellista on siis itsensä tunteminen työnsä ja siinä viihtymisen suhteen, mutta myös muiden työyhteisön jäsenten tuntemisen suhteen. Kun tietää oman persoonallisuutensa erityispiirteet ja dynamiikan, voi ymmärtää myös toisia.

Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen ovatkin avainsanoja toimivalle työpaikalle. Ihmisten keskinäinen toimeentulo ja sitä kautta työssä jaksaminen paranee, jos ymmärretään erilaisia persoonallisuuksia ja niiden eroja. Sama asia pätee luonnollisesti myös muussa elämässä. Persoonallisuustyyppi selittää, miksi pariskunnasta toinen haluaa tänä iltana mennä teatteriin tai pubiin, mutta toinen vastaa, että heti syksyllä, kun saa pari projektia valmiiksi. Dynaamisen persoonallisuusindikaattorin oikea tulkinta selittää myös, miksi vanhemmat tai opettajat tekevät henkistä väkivaltaa lapsille, jotka poikkeavat muista lapsista tai heidän omista persoonallisuusihanteistaan. Sama systematiikka pätee luonnollisesti työpaikoilla työntekijöiden kesken sekä esimiehen ja alaisen välillä.

12

## **Ongelmatapaukset työyhteisössä**

Tässä kirjoitussarjassa tarkasteltava Myers-Briggs–tyyppi-indikaattori on tarkoitettu terveen persoonan analysoimiseen. Tämän indikaattorin persoonallisuustyyppejä ja persoonallisuuseroja ei saakaan sekoittaa persoonallisuushäiriöiden vuoksi eri tavalla toimiviin. Kauppalehti Extrassa (29.4.2002) kirjoitettiin työpaikoilla jyrävistä psykopaateista. Useista työyhteisöistä löytyykin sairaal-loisesti narsistisia, negatiivisesti karismaattisia tai ehkä psykopaattisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä tiedosta tilaansa. Tilan tiedostamattomuuden vuoksi tilanteen parantamisen ainoa keino onkin useimmiten siirtää ongelma vuorostaan jonkin muun työyhteisön riesaksi.

Tällaiset henkilöt ovat usein ulkoisesti miellyttäviä ja normaalin oloisia, niin että hyväuskoisempi organisaation jäsen ei huomaa tai usko, että he ovat piilo-autoritaarisia, kykynsä yliarvioivia, huomiota hakevia manipuloijia, jotka ottavat yleensä tulokkaat haltuun kahdenkeskisellä ystävällisellä, usein imartelevalle keskustelulla. Vähitellen he syövät organisaation elinkykyä, koska monet eivät jaksataistella tätä ”syöpää” vastaan. Toki työpaikoilta löytyvät myös takinkääntäjän-sä ja diktaattorinsa, mutta he ovat yleensä edellistä vaarattomampia, koska he näyttävät muille sen, mitä ovat.

## Älä epäröi – tutustu itseesi

Yhtä kaikki, suuri enemmistö työyhteisöjen jäsenistä on kelpo ihmisiä, persoonina erilaisia, kuten moninaiset työtehtävät edellyttävätkin. Rohkea itseensä tutustuminen päteillä menetelmillä, tämän tiedon hyödyntäminen hakeutumalla vahvuuksia vastaaviin tehtäviin ja työyhteisön jäsenten hyvä keskinäinen tuntemus avaavat ovia yhä tehokkaampaan ja viihtyisämpään työpaikkaan.

On totta, että markkinoilla on lukuisa määrä joko alunperinkin tai käänöksensä puolesta toimimattomia testejä. Siten ei ole ihme, että näihin testeihin monasti suhtaudutaan arastellen ja epäillen. Kun käyttää validoituja, eli tutkimuksella toimivaksi kehitettyjä testejä, ei ole mitään syytä epäröidä sukeltamista persoonallisuuden kiehtovaan maailmaan. Normaali vuorovaikutus, avoimuus ja palaute luonnollisesti voivat avartaa ihmisen näkemystä itsestään, mutta sen täydennykseksi tarvitaan pätevää mitattua tietoa.

### Artikkelin lähteet:

Myers, I. & M. McCaulley (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

13

Routamaa, V. (2001). Finland. In: C. Ginn (Ed.), *Leadership, type, and culture*. CAPT: Gainesville, Fl.

Routamaa, V. & Hautala T. (julkaistaan 2004). *Katse naamion taa - itsetuntemuksesta voimaa*. LEADEC Publications.

Routamaa, V. & Honkonen, M. (1996). *Psychological types and organizational change*. Proceedings of the 4th Type Users' Conference, South Africa.

Routamaa, V. & Honkonen, M. (1998). *Psychological types and stress*. Proceedings of the Psychological Type and Culture - East and West: Third Multicultural Research Symposium, January 9-11, Waikiki, Hawaii.

Routamaa, V., Honkonen M., Asikainen V. & Pollari A-M. (1994). *Psychological type and leadership styles - Subordinates' point of view*. Proceedings of The Myers-Briggs Types Indicator and Leadership: An International Research Conference. National Leadership Institute, University of Maryland.

# Väitöskirja haasteena

–Toiset hyppäävät benji-hypyn, tämä on minun juttuni, tuumii tutkija Järström.

Saarijärveltä kotoisin oleva *tutkija Maria Järström* valmistui maisteriksi yhdeksänkymmentä luvun puolella välissä. Nyt hän odottaa innolla kuukauden kuluttua tapahtuvaa väitöstilaisuuttaan. Järström on tutkinut ekonomiopiskelijoiden persoonallisuutta ja uraorientaatiota, eli työhön liittyviä toiveita sekä odotuksia.

–Kohokohtina työssäni ovat omien artikkeleiden läpisaaminen julkaisuihin, vaikka sinänsä parasta tutkijanammattissa on se että, saa tehdä paljon erilaisia asioita. Esimerkiksi olen matkustellut työn ansiosta ympäri maailmaa erilaisissa konferensseissa, Järström listaa tutkijan työn hyviä puolia.

## Innostavaa ideatasolla

–En pidä itseäni mitenkään perinteisenä tutkijatyypinä, siis oma stereotyyppiäni tutkijasta ei vielä istu. Olen kai keskimääräistä sosiaalisempi. Toisaalta johtamisen laitoksella työskennellessäni mielikuva tutkijasta on tietysti muuttunut, eli omat stereotyyppiat eivät vastaa todellisuutta, kertoo Järström.

14

Järströmin mukaan tutkijan uralla vaaditaan pitkäjänteisyyttä, analyttistä ajattelukykyä ja kykyä nähdä kokonaisuudet. Kivenä Järströmin työkengässä on asioiden loppuun viilaaminen, joka on erittäin olennaista tutkimustehtävissä: hänen mielestään ideat ovat yleensä hausکمempia kuin niiden saattaminen paperille täydellisessä paketissa.

Tutkija Järström kuvailee itseään lyhytjännitteiseksi harrastusten suhteen, joita on ehtinyt vuosien varrella olla hieman jokaista sorttia. Hänen vapaa-aikansa sujuu tällä hetkellä perheen ehdoilla, joten lukuprojekteihin kuuluvat perheen kolmivuotiaan iloksi muumikirjat.

–Väitöskirjan valmistuttua varmasti etsin uuden harrastuksen, nyt ei tunnu aika riittävän mitenkään, Järström toteaa

## Sekavasta alusta tietojen syventämiseen

Järström tuli Vaasan opiskellakseen laskentatoimea, ja päätyminen johtamisen laitoksen puolelle oli onnekas sattuma, jonka tuloksena opinnot alkoivat maistua kunnolla. Hänen mukaansa opintojen monimutkaiset alkukuviot ovat vaikuttaneet oman tutkimusaiheen valintaan.

–Laskentatoimea aloin opiskella ajatellen työpaikan saamista opintojen loppua. Kävin sitten jossain vaiheessa yhden johtamisen kurssin, joka kolahti: tajusin että tämä on minun juttuni, hän muistelee opintojensa vaiheita.

–Opintojen loppuvaiheessa kiinnostuin omasta oppiaineesta syvemmin ja halusin siksi syventää tietämystäni tältä kentältä jatkamalla tutkijana, hän sanoo.

Maria Järlström näkee väitöskirjan tekemisen hänen ”juttunaan”, ja sitä kautta tutkijan työn henkilökohtaisena haasteena, johon osaksi kunnianhimo on johtanut.

*Armi Niemelä*

# Tunne itsesi – löydä urasi

Maria Järnlström

Vuosien varrella urateorioita on pyritty luokittelemaan eri tavoin. Keskeisinä tutkimussuuntauksina voidaan pitää psykologisia ja sosiologisia lähestymistapoja. Psykologisissa lähestymistavoissa uran valintaa lähestytään yksilöstä käsin ja sosiologisissa lähestymistavoissa yksilön ulkopuolelta käsin. Tässä artikkelissa painopisteeksi on valittu yksilön näkökulma, olosuhde- ja tilannetekijöiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna keskeisinä asioina korostuvat yksilön persoonallisuus, tiedot ja taidot, asenteet ja arvot, sekä motiivit ja tarpeet.

## Persoonallisuuslähestymistapa uran valintaan

Ura voidaan määritellä subjektiivisen ja objektiivisen tulkinnan kautta. Subjektiivinen tulkinta pitää sisällään yksilön oman näkemyksen uransa suunnasta ja tilasta. Objektiivinen tulkinta on perinteisempi, ja kattaa pääasiassa organisaatiosta käsin tehtyä tulkintaa, esim. työpaikkojen sarjaa. Ura määritellään usein samantyyppiseltä toimi- ja tehtävälalalta kerääntyväksi tai kerääntyneeksi työkokemukseksi. Tässä artikkelissa uralla viitataan yleisesti ammatilliseen suuntautuneisuuteen.

Hyvä itsetuntemus on edellytys oikeille uravalinnoille, mikä tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Tänä päivänä työelämässä vaaditaan enemmänkin omien vahvuuksien vahvistamista kuin heikkouksien kehittämistä. Huippuammattilaiseksi voi tulla vain vahvuuksia kehittämällä. Persoonallisuuslähestymistavalla pyritään siihen, että kun käytetään työssä enimmäkseen omia persoonallisia vahvuuksia, työ on mielekkäämpää, antoisampaa ja tuloksellisempaa.

Myers-Briggsin tyyppiteorian mukaan tiedonhankintapreferensseillä: tosi-asiallinen (S) ja intuitiivinen (N) ja päätöksentekopreferensseillä: ajatteleva (T) ja tunteva (F), on tärkein rooli uran valinnassa. Näillä preferensseillä oletetusti on myös suurin vaikutus työn sisältöön, työssä viihtymiseen ja siten työssä jaksamiseen. Työskentelytapaan tai työn organisointiin vaikuttavat eniten asennepreferenssit: ekstravertti (E) ja introvertti (I), sekä järjestelmällinen (J) ja spontaani (P).

Taulukko 1. Preferenssit työtilanteissa.

<p><b>Ekstravertti (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pitää vaihtelusta ja toiminnasta</li><li>• kaipaa työympäristössä ihmisiä ympärilleen</li><li>• oppii usein keskustelemalla</li></ul> <p><b>Introvertti (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• keskittyy parhaiten hiljaisuudessa</li><li>• työskentelee mielellään yksin</li><li>• oppii usein lukemalla</li></ul> <p><b>Tosiassiallinen (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• soveltaa mielellään oppimaansa</li><li>• pitää vakiintuneista työtavoista</li><li>• huolellinen yksityiskohdissa</li></ul> <p><b>Intuitiivinen (N):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tietoinen uusista haasteista</li><li>• nauttii uusien taitojen oppimisesta</li><li>• seuraa inspiraatioitaan ja tunteitaan</li></ul>	<p><b>Ajatteleva (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• taitava laittamaan asiat loogiseen järjestykseen</li><li>• reagoi enemmän ideoihin kuin tunteisiin</li><li>• arvostaa oikeudenmukaisuutta</li></ul> <p><b>Tunteva (F):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• reagoi ihmisten arvoihin ja tunteisiin</li><li>• taitava näkemään vaihtoehtojen vaikutukset</li><li>• nauttii ihmisten miellyttämisestä</li></ul> <p><b>Järjestelmällinen (J):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• työskentelee parhaiten kun saa suunnitella työnsä</li><li>• tyytyväinen saadessaan asiat ratkaistua</li><li>• saattaa päättää asioista liian nopeasti</li></ul> <p><b>Spontaani (P):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jättää mielellään asiat avoimiksi</li><li>• sopeutuu hyvin muuttuviin tilanteisiin</li><li>• saattaa olla vaikeuksia päätöksenteossa</li></ul>
---	---

## Uraorientaatiot ja työ

17

Uraorientaatioiden avulla organisaatiot voivat ymmärtää, että yksilön työkäyttäytymiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa lukuisia ei-taloudellisia tekijöitä. Yksilön kannalta uraorientaatiot tarjoavat viitekehyksen, jota vastaan omia ja toisten työhön ja uraan liittyviä tarpeita voi peilata ja ymmärtää. Alkuperäisimmät, tunnetuimmat ja eniten tutkitut uraorientaatioteoriat ovat Scheinin ja Hollandin käsi-alaa, vaikka lukuisia muitakin on olemassa. Schein olettaa, että yksilöllä on yksi ura-ankkuri ylitse muiden. Ura-ankkuri ohjaa valintoja, mutta sen löytyminen voi viedä oman aikansa. Holland on mallissaan kuvannut kuutta erilaista persoonallisuustyyppiä ja kuutta persoonallisuutta vastaavaa työympäristöä. Yksilö voi edustaa yksittäistä tyyppiä tai sitten rinnakkaisia tyyppisiä. Hollandin viitekehys viittaa enemmän tietyille koulutusaloille, minkä vuoksi sitä käytetään yleisesti esim. opintoneuvonnassa. Scheinin ura-ankkurit suuntautuvat itse työelämään.

## Millaisessa työympäristössä viihdyt?

Holland on luokitellut työympäristöt kuuteen kategoriaan. Mallista käytetään nimitystä RIASEC, joka muodostuu englanninkielisistä alkukirjaimista. Mallissa oletetaan, että vierekkäiset tyypit ovat lähinnä toisiaan ja vastakkainen puolestaan edustaa jo hyvin erityyppistä tehtäväkenttää. Tämän mukaan realis-

tisen työympäristön vastakohta on sosiaalinen työympäristö, tutkivan liiketoiminta ja taiteellisen perinteinen.

Realistinen työympäristö sisältää teknillistä, manuaalista tai mekaanista osaamista vaativia tehtäviä, kun taas sosiaalisessa ympäristössä työskennellään muiden ihmisten parissa. Tutkiva työympäristö sisältää syvällistä analyysiä vaativia tutkimus- ja kehitystehtäviä, kun taas liiketoiminta työympäristönä sisältää johtamis- ja myyntitehtäviä, jotka vievät kohti organisaation tavoitteita. Taiteellisessa työympäristössä työtehtävät vaativat innovatiivisuutta, mielikuvitusta ja luovuutta. Perinteiseksi määritelty työympäristö sisältää tiedon systemaattista käsittelyä vaativia työtehtäviä esim. kirjanpitoa ja tilastointia.

## Ankkuroidu urallesi

Scheinin mukaan jokaisella on yksi pääasiallinen ankkuri, jota kohti yksilö pyrkii. Kyseinen ankkuri ohjaa ja tasapainottaa uraskäyttäytymistä. Ura-ankkurit muodostuvat oppimisprosessin kautta, jolloin tullaan paremmin tietoisiksi omista vahvuuksista ja työelämään liittyvistä tavoitteista. Ura-ankkurin kehittymiseen vaikuttavat ammatillisen minäkuvan elementit. Oleellista on näiden tekijöiden ja ympäristön välinen vuorovaikutus.

18

Ammatillinen minäkäsitys Scheinin mukaan sisältää taidot ja kyvyt, eli mitä henkilö osaa hyvin ja mitä ei. Lisäksi siihen kuuluvat motiivit ja tarpeet, esimerkiksi sen suhteen mitä työstä pohjimmiltaan haetaan, jonka kautta voi pohtia hakeeko mielenkiintoista työtä, tuloja, turvallisuutta tai luovuutta. Edelleen ammatillinen minäkäsitys kattaa asenteet ja arvot. Näihin liittyvät käsitykset siitä millaiseen yhtiön, työympäristön, tuotteen, palvelun henkilö voi hyväksyä.

Kokemukset työelämästä rakentavat ja edesauttavat oman ura-ankkurin löytämistä. Jokainen yksilö hyötyy oman ura-ankkurinsa tunnistamisesta. Vastaavasti organisaatiot voivat hyödyntää teoriaa mm. motivoinnissa ja palkitsemisessa. Useimmissa ammattiryhmissä on havaittu kaikenkaikkiaan kahdeksan erilaista ura-ankkuria. Niin sanotut Scheinin ura-ankkurit ovat asiantuntijuus, johtajuus, itsenäisyys, turvallisuus, palvelu, haasteellisuus, yrittäjäisyys ja elämäntyyli.



Taulukko 2. Scheinin ura-ankkurit.

<p><b>Asiantuntijuus</b> Painopiste oman erikoisasiantuntijuuden kehittämisesssä tavoitteena tulla yhä paremmaksi omalla alueellaan.</p> <p><b>Johtajuus</b> Yleisjohdon tehtävät. Vaatii analyttistä pätevyyttä, ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvää pätevyyttä sekä emotionaalista pätevyyttä.</p> <p><b>Itsenäisyys</b> Halutaan tehdä asiat omalla tavalla. Tärkeää riippumattomuuden säilyttäminen.</p> <p><b>Turvallisuus</b> Suuntaudutaan joko isompiin organisaatioihin, jotta voidaan ennustaa tulevaisuuden työnäkymiä tai halutaan pysytellä tietyllä paikakunnalla.</p>	<p><b>Palvelu</b> Suuntaudutaan työhön liittyviin arvoihin kuin työssä tarvittaviin taitoihin. Esimerkkeinä auttamisammatit, kuten opettaja ja lääkäri.</p> <p><b>Haasteellisuus</b> Halu voittaa muita ja ylittää esteitä.</p> <p><b>Yrittäjäyys</b> Tarve luoda uutta liiketoimintaa kehittämällä tuotteita tai palveluja ja organisaatiota. Usein tyypillinen ura-ankkuri yrittäjille. Vaatii riskinottoa.</p> <p><b>Elämäntyyli</b> Pyritään tasapainottamaan työ, perhe ja vapaa-aika.</p>
--	---

## Persoonallisuus, uraorientaatiot ja työympäristöt

Tutkimustulokset osoittavat, että Myers-Briggs-tyyppi-indikaattorin ja Scheinin ura-ankkureiden sekä Hollandin työympäristöjen välillä on yhteyttä. Hollandin ja Scheinin teoriat erottelevat ammattillisia intressejä, motiiveja ja arvoja kun taas MBTI preferenssit ja tyypit selittävät mistä nämä suuntautumiset johtuvat.

Tutkimusten mukaan ekstravertit (E) suuntautuvat sosiaaliseen ja liiketoiminta työympäristöön. Introvertit (I) suuntautuvat tutkivaan, taiteelliseen ja perinteiseen työympäristöön, kun taas tosiasialliset (S) suuntautuvat selvästi realistiseen ja perinteiseen ympäristöön. Intuitiiviset (N) suuntautuvat tutkivaan ja taiteelliseen ympäristöön, ja ajattelevat (T) suuntautuvat realistiseen, tutkivaan sekä liiketoimintaan liittyvään ympäristöön. Tuntevat (F) suuntautuvat taiteelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön, sitä vastoin järjestelmälliset (J) suuntautuvat perinteiseen työympäristöön. Usein havainnoivat (P) suuntautuvat taiteelliseen työympäristöön.

## Persoonallisuus ja ura-ankkurit

MBTI-preferenssien ja ura-ankkurien välisiä yhteyksien raportoinneista selviää, että introvertit (I) suosivat asiantuntijuus, itsenäisyys, elämäntyyli ja yrittäjyys ankkureita, ekstravertit (E) suosivat johtajuus, palvelu ja haasteellisuus ankkureita. Puolestaan tosiasialliset (S) suosivat asiantuntijuus, turvallisuus ja palvelu ankkureita ja intuitiiviset (N) suosivat itsenäisyys, haasteellisuus ja yrittäjyys ankkureita. Ajatteleviksi luonnehdittavat (T) suosivat asiantuntijuus, johtajuus ja haasteellisuus ankkureita, kun taas tunteviksi (F) luokiteltavat henkilöt suosivat asiantuntijuus, johtajuus, turvallisuus ja palvelu ankkureita. Järjestelmälliset (J) suosivat asiantuntijuus, johtajuus, turvallisuus ja elämäntyyli ankkureita. Spontaanit (P) suosivat itsenäisyys ja yrittäjyys ankkureita.

Tyypitasolla vastaavasti *asiantuntijuus* houkuttelee eniten tilastollisesti ISTJ ja INTJ –tyyppejä; *johtajuus* ESTJ, ISTJ ja ENTJ –tyyppejä; *itsenäisyys* INFP –tyyppejä; *turvallisuus* ISFJ ja ESFJ –tyyppejä; *palvelu* ESFJ ja ENFJ –tyyppejä; *haasteellisuus* ENTJ –tyyppejä; *elämäntyyli* ESNP –tyyppejä ja *yrittäjyys* INTP ja ENTP –tyyppejä.

## Rohkeutta urapäätöksiin

20

Hyvät työ- ja uratilaisuudet voi hyödyntää vain, jos tietää mitä etsii. Tämä vaatii itsearviointia omasta persoonallisuudesta, arvoista ja asenteista, motiiveista ja tarpeista ja omista kyvyistä ja taidoista. Suurin ongelma on, etteivät ihmiset useinkaan tarkastele kokemuksiaan oppiakseen tuntemaan itsensä. Erityisesti nuorille kesätyöpaikat ovat hyviä peilauskohteita omista vahvuuksista ja heikkouksista. On suotavaa tehdä kokeiluja ja ottaa harkittuja riskejä, joiden avulla oppii tuntemaan omia kykyjään ja tarpeitaan. Valitettavasti liian helposti ihminen jumittautuu työtehtävään, joka ei sovi hänen persoonallisuudelleen. Olennaista on, että jokainen voi käyttää omia vahvuuksiaan työtehtävissä. Toisaalta heikkouksienkin alueella tulee toimia jossain määrin, vaikka se olisikin stressaavaa. Itse asiassa pahinta, mitä voi olla, on täysin stressitön työympäristö: ilman stressiä ihminen ei pysty käyttämään aivojaan tehokkaasti.

## Artikkelin lähteet:

Dillon, M. & S. Weissman (1987). Relationship between personality types on the Strong-Cambell and Myers-Briggs instrument. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 20:2, 68-79.

Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*.

Honkonen M. (1999). Psychological type and career anchors of future managers.

Honkonen, M. (1999). Personality and work expectations of Finnish business students: An application of J. L. Holland's perspective.

Järnlström, M. (2002). Organizational employment versus entrepreneurship: the personality approach to business students' career aspirations.

Järnlström, M. (2002). Personality preferences and career expectations of Finnish business students.

Järnlström, M. (forthcoming). Relationship between MBTI profiles and work environments of business students.

21

Myers, I. & M. McCaulley (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*.

Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types.

Schein, E. (1985). *Career anchors: Discovering your real values*.

# Tutkija Hautalaa kiehtoo johtamisen psykologisuus

Teuvalta kotoisin oleva *tutkija Tiina Hautala* aloitti opintonsa Vaasan yliopistossa kuusi vuotta sitten ja valmistui pari vuotta takaperin. Hautalan pro gradu työ sivusi aihetta, jota myös hänen sanomalehtiylipistoartikkelinsa käsittelee. Hänen mukaansa odotukset esimies-alaissuhteissa ja kehityskeskustelujen toimivuus vaikuttavat merkittävästi työssäjaksamiseen, ja erilaiset persoonallisuustyyppit kaipaavat erilaisia asioita esimies-alaissuhteissa.

–Työpaikoissa, joissa kehityskeskustelut toimivat, ihmiset ovat yleensä tyytyväisempiä. Mielestäni se, että alaiset ja esimiehet näkevät ja keskustelevat on edellytys työssä jaksamiselle, sanoo Hautala.

## Psykologiasta johtamiseen

Tiina Hautalan tämän hetkisenä tutkimusaiheena on persoonallisuuden yhteys transformationaaliseen johtamiseen. Hautala selvittää tulevassa artikkeliväitöskirjassaan muun muassa sitä, millaiset johtajat saavat työntekijät motivoitumaan.

–Olen ollut aina kiinnostunut psykologiasta, ja olen suorittanut aiheesta jonkin verran opintoja. Johtaminen on kovin psykologista, joten sen opiskelu sopi minulle hyvin, ja näin tietysti persoonallisuustyyppieihin liittyvä tutkimustyö on minulle myös mielekästä, Hautala kertoo.

Kuitenkaan psykologin ammattiin hän ei ryhtyisi, koska pitää sen tyyppistä työtä hänelle turhan rankkana, ja toisaalta johtamisen alalla tuntuu olevan enemmän ammatillisia vaihtoehtoja. Opintojen aikana Hautala ei ajatellut alkavansa tutkijaksi, kuten hänen mukaansa ei todennäköisesti kovin moni mukaan opiskelija, joka päätyy tiedemaailmaan työhön. Graduntekovaiheessa hänelle ehdotettiin tutkijaksi ryhtymistä, eikä hän punninut vaihtoehtoja kovin pitkään.

–Opiskelijat ovat yleensä kosketuksissa luennoitsijoiden kanssa, ja tutkimustyöstä on vääriä mielikuvia: sitä pidetään usein vain työhön hautautumisena. Itsekin oletin, että tutkijan työ on sellaista nykertämistä omassa huoneessa, näkemättä ikinä muita. Kuitenkin olen voinut tehdä tästä työstä aika paljolti sellaista kuin itse toivon, Hautala kokoaa ajatuksiaan työstään.

## Nopeasti oman pään mukaan

–Persoonallisuuteni tyyppikuvaus on ENFP, eli ekstravertti, intuitiivinen, tunteva ja spontaani. Kuvauksen mukaan kykenen tekemään mitä haluan, milloin vain miettimättä paljoa, teen spontaanisti asioita valmistautumatta. Nämä hän ovat positiivisia piirteitä, vaikka todellisuudessa niitä negatiivisiakin on, selvittää tutkija hymyssä suin.

Omin sanoin hän kuvailee itseään useista asioista kiinnostuneeksi, määrätietoiseksi ja joustavaksi persoonaksi. Lisäksi Hautala tekee mielellään asiat mahdollisimman vauhdikkaasti, mikä taas johtaa siihen, että parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi työt joutuu joskus toistamaan.

–Minulle sopii hyvin, että saan työssäni suunnitella itse mitä teen minäkin päivänä. Jos lukeminen tai tietojen hankkiminen tuntuu tylsältä, valmistelen koulutustilaisuuksia tai konferenssipapereita yhdessä muiden kanssa, tällä hetkellä viimeistelemme papereita ensi syksyn Sydneyn konferenssiin, Tiina Hautala kertoo työstään.

*Armi Niemelä*

# Odotukset esiin - energiaa peliin

Tiina Hautala

Toimiva esimies-alaissuhde on oleellinen osa työssä viihtymistä. Huonot ihmissuhteet työssä vievät energiaa itse päätarkoituksesta eli työnteosta. Varsinkin esimies-alaissuhteella on merkitystä. *Kunta8*-tutkimuksen perusteella työstä poissaoloja aiheuttavat enemmän huonot esimies-alaissuhteet kuin varsinaiset fysiologiset syyt. Työssä uupumista lisää myös epätietoisuus työn tavoitteista, epävarmuus ja huono työilmapiiri. Erilaisilla persoonallisuuksilla on erilaisia odotuksia esimies-alaissuhteelle. Tiedostettaessa nämä odotukset ja ihmisten eroavaisuudet, eräs keskeinen edellytys työssä jaksamiselle on olemassa. Kehityskeskustelut ovat yksi foorumi, jossa erilaisista odotuksista voidaan puhua luottamuksellisesti ja siten edistää työssä jaksamista.

## Esimerkin voimaa

24

Paitsi poissaoloihin, myös varsinaiseen halukkuuteen jatkaa työsuhdetta vaikuttaa esimies. Esimieheensä tyytymättömät alaiset ovat neljä kertaa todennäköisempiä irtisanoutujia kuin esimieheensä tyytyväiset. Esimies ei välttämättä itsekään tiedosta oman roolinsa vaikutusta työyhteisöön. Alaiset kuitenkin heijastavat omalla käytöksellään esimiehen arvomaailmaa, ja ulkopuolinen vieras huomaa sen hyvinkin nopeasti. Esimiehen ollessa innostunut työstään, alaisetkin suhtautuvat työhönsä positiivisesti. Kun taas esimies on passiivinen, alaisetkin omaavat saman asenteen. Esimies on paitsi esimerkki myös tärkeä tekijä organisaation kulttuurin luojana.

## Odotukset johtamiselle

Esimieheen kohdistuu monenlaisia paineita. Toisaalta hänen tulisi olla tasapuolinen, mutta myös kohdella alaisia yksilöllisesti. Hänen tulisi olla joustava, mutta tarvittaessa myös jämäkkä. Hänen tulisi kyetä itsenäisiin ratkaisuihin, mutta myös kyetä kysymään muiden mielipiteitä jne. Listaa voisi jatkaa loputtomiin. Esimiestä on myös aina helppo syyttää työyhteisön toimimattomuudesta ja kaataa hänen niskaansa valitukset työkavereista, huonoista työolosuhteista ja omasta saamattomuudesta. Ja harvoinpa esimiestä tulee kukaan kiittäneeksi, vaikka se voisi usein olla tarpeen.

Kukin esimies johtaa omalla tavallaan, eikä yhtä oikeaa tapaa edes ole. Tärkeintä työyhteisössä ja esimiehen käytöksessä on kuitenkin avoimuus ja luottamus, oli hän sitten johtamistyyliltään millainen tahansa. Epämääräisyys ja salailun tunne saavat työyhteisön kuhisemaan ja levittelemään keskuuteensa erilaisia kuvitelmia, jotka voivat paisua isoihinkin mittasuhteisiin. Luottamus siihen, että esimies pitää sanansa eikä kehittele selän takana muita suunnitelmia, luo työyhteisöön turvallisuuden tunnetta.

## Persoonallisuus ja odotukset

Erilaisilla persoonallisuuksilla on erilaisia odotuksia johtamiselle ja johtajalle. Eri persoonallisuuksien tarpeet kohtaavat työelämässä, ja aiheuttavat usein tarpeettomia konflikteja. Yksi esimiehen tehtävä onkin kyetä ihmisten yksilölliseen kohteluun. Alaisten persoonallisuuden tunnistaminen persoonallisuudindikaattorilla on yksi parhaimmista keinoista oppia tuntemaan itsensä ja muut ihmiset. Persoonallisuuspreferenssit antavat suuntaa siihen, millä tavalla toinen suhtautuu asioihin ja toimii työelämässä. Esimies pystyy parhaiten hyödyntämään ihmisten kyvyt ja sitouttamaan heitä organisaatioon tunnistessaan voimavarat ja luontaiset suuntautumiset erilaisissa persoonallisuuksissa.

## Persoonallisuuden vaikutukset

Tutkittaessa eri persoonallisuustyyppien odotuksia johtamiselle, löydettiin monenlaisia eroja tyyppien välillä. Esimieheltä selkeitä tavoitteita haluavat eniten järjestelmälliset tyypit (J), jotka nauttivat saadessaan asioita päätökseen. Selkeät tavoitteet ovat heille tärkeämpiä kuin spontaaneille tyypeille (P), jotka pysyvät työskentelemään epämääräisempien tavoitteiden parissa. Jatkuva ohjausta kaipaavat introvertit (I), erityisesti introvertit tosiasialliset tyypit (IS). Introvertit työskentelevät usein mielellään yksin, jolloin he saattavat viestittää tahtomattaan sellaista kuvaa, etteivät kaipaa esimieheltään erityistä huomiota. Esimiehen tulisikin olla erityisen aktiivinen heidän suhteensa. Tuntevat tyypit (F) haluavat esimieheltä tukea ja empaattisuutta. Tiedonsaanti on erityisen tärkeää spontaaneille tyypeille (P), koska heidän on vaikea tehdä päätöksiä, jos he eivät ole mielestään saaneet riittävästi informaatiota.

Tasapuolisuus, vastuu, ihmissläheisyys, kannustus, kaverillinen suhde ja ammattitaitoisuus esimiehen ominaisuuksina ovat tutkimuksen mukaan intuitiivisille (N) tärkeämpiä kuin tosiasiallisille (S). Tosiasialliset sen sijaan arvostavat enemmän esimieheissä raamien ja ohjeiden antamista sekä johdonmukaisuutta intuitiivisia enemmän. Palaute ja tavoitteet ovat tärkeämpiä ajatteleville (T) kuin tunteville (F). Tuntevilla taas ohjaus ja keskustelu saavat enemmän arvoa kuin ajattelevilla.

## Kognitiiviset tyylit

Tutkittaessa eri kognitiivisten tyylien *Käytännöllinen*, *Sympaattinen*, *Innostunut* ja *Looginen* –vastauksia kysymykseen ”Millaista johtamista haluaisit?”, voitiin tehdä seuraavanlaisia yhteenvetoja:

Käytännöllinen ST (preferenssit tosiasiallinen ja ajatteleva) haluaisi esimiehen antavan vapautta, tavoitteita sekä palautetta. Muita tyyppisiä vähemmän hän painottaa ohjausta, keskustelua ja vastuuta. Muita tyyppisiä enemmän hän painottaa johdonmukaisuutta, palautetta, seurantaa, tavoitteita ja visioita.

Sympaattinen SF (preferenssit tosiasiallinen ja tunteva) haluaisi esimieheltään keskustelevaa ja ohjaavaa johtamistapaa. Oma vapaus työssä sekä raamit ja ohjeet ovat myös tärkeitä. Muita vähemmän hän painottaa kannustusta, tasapuolisuutta, rehellisyyttä, vapautta, tavoitteita ja visioita. Muita enemmän hän haluaisi ohjausta ja keskustelua sekä raameja ja ohjeita.

Innostunut NF (preferenssit intuitiivien ja tunteva) haluaisi olla työssään itsenäinen ja saada vapautta. Tavoitteet ja visiot sekä keskusteleva ja ohjaava johtamistapa ovat myös Innostuneen eniten toivottuja johtamisperinteitä. Muita tyylejä vähemmän hän painottaa palautetta, raameja ja ohjeita sekä oikeudenmukaisuutta. Muita useammin hän mainitsee tasapuolisuuden, rehellisyyden, ihmisläheisyyden, kaverisuhteen, ammattitaidon, vapauden ja luottamuksen.

Looginen NT (preferenssit intuitiivinen ja ajatteleva) haluaisi työssään eniten omaa vapautta ja itsenäisyyttä. Tavoitteet ja visiot ovat myös hänelle tärkeitä. Muita kognitiivisia tyylejä vähemmän hän painottaa johdonmukaisuutta ja luottamusta. Muita enemmän hän painottaa oikeudenmukaisuutta, kannustusta, tuloshakuisuutta ja vastuuta.

Kaikilla näistä kognitiivista tyyleistä, paitsi Sympaattisella SF:llä, on vapaus tärkeimpänä seikkana. Hänelle tärkeintä on keskusteleva ja ohjaava johtaminen. Tavoitteet ja visiot on mainittu lähes kaikilla myös tärkeimpien odotuksien joukossa, ainoastaan Sympaattinen SF poikkesi tässäkin suhteessa; hänellä raamit ja ohjeet ovat tavoitteita ja visioita tärkeämpiä.

## **Kehityskeskusteluista syvyyttä keskinäiseen ymmärrykseen**

Vuosittainen kehityskeskustelu on tilaisuus keskustella menneestä vuodesta, tulevista tavoitteista ja kehityssuunnitelmista sekä antaa palautetta puolin ja toisin molempien osapuolen toiminnasta. Keskusteluissa osapuolten tulevaisuuden odotuksia käydään läpi, jolloin asioita edistää avoimuus, rehellisyys ja palauteen antaminen.

Keskusteluissa toisensa kohtaavat hiljaiset ja puheliaat, arat ja rohkeat. Asetelmaa saattaa vielä vaikeuttaa hierarkkinen esimies vs. alainen –muodostelma. Ekstravertit (E) ihmiset ovat usein puheliaampia kuin introvertit (I), jolloin esimiehen ollessa ekstravertti ja alaisen introvertti, tilanne voi helposti kääntyä siten, että esimies puhuu koko ajan, eikä alainen saa vuoroaan lainkaan. Tällöin vaaditaan esimieheltä hiljaisuuden siedon opettelua, koska introvertin hiljaisuuden kestämisäika on usein pidempi kuin ekstravertin. Introvertti puolestaan voisi opetella pitämään puoliaan keskusteluissa, jos esimiehellä on taipumusta puhua liikaa.

Ajattelevat (T) ihmiset ovat usein suorapuheisempia kuin tuntevat (F), jolloin tätä tietämystä kannattaa käyttää hyödyksi. Suora puhe voi joskus lamaanuttaa tuntevan ihmisen, jolloin tämän jälkeen keskustelut eivät enää edisty. Ajattelevat ihmiset mieluummin puhuvat asiat asioina, kun tuntevia kiinnostavat myös henkilökohtaisemmat asiat.



Intuitiiviset (N) ihmiset puhuvat usein vertauskuvallisesti ja ikäänkuin rivien välistä. He saattavat myös usein rönsyillä kertomuksissaan jolloin tosiasiallisten (S) ihmisten saattaa olla vaikeampi pysyä heidän ajatuksenjuoksusaan mukana. Tosiasialliset käyttävät puhuessaan tarkempaa ja selkeämpää kerrontaa.

Järjestelmälliset (J) haluavat saada asiat päätökseen nopeasti, kun taas spontaanit (P) jättävät mieluiten liikkumavaraa ja päättävät, jos päättävät, vasta mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa. Kehityskeskusteluissa tyytymättömyyttä saattaa aiheuttaa, jos esimerkiksi esimies on spontaani ja alainen järjestelmällinen. Keskusteluista saattaa jäädä järjestelmälliselle tunne, että asiat eivät selkiytyneet ja edenneet, kun niistä ei tehty selkeitä sopimuksia.

## **Onnistuneiden kehityskeskusteluiden hyödyt**

Kehityskeskustelut syventävät vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Päivittäinen vuorovaikutus on usein liian kiireistä ja katkonaista aikaa perusteellisemmille mielipiteiden vaihdoille. Jos esimiehellä on useita alaisia saattavat hiljaisemmat jäädä etäisimmiksi, mutta kehityskeskusteluissa myös heidän mielipiteensä tulevat paremmin esimiehen tietoisuuteen.

Uusille esimiehille kehityskeskustelut ovat mainio tapa tutustua alaisiin ja päästä yksikkönsä toimintaan ja kulttuuriin sisälle. Tällaisessa tapauksessa voitaisiin puhua paremminkin "tutustumiskeskusteluista". Näin myös alaiset, heti alusta alkaen, saavat kontaktin esimieheensä, joka olisi saattanut syntyä vasta paljon myöhemmin. Tällöin esimies on myös helpommin lähestyttävissä päivittäisissä ongelmissa.

Kehityskeskusteluissa esimiehellä on tilaisuus keskustella organisaation visiosta alaisen kanssa. Usein visiot jäävät hämärän peittoon henkilökunnalla, jolloin sitoutumisesta niihin ei voi edes haaveilla. Työssä jaksamisen kannalta on merkittävää, että työntekijä tietää, minne ollaan menossa ja minkä takia sekä oman roolinsa tässä kehityksessä. Visioon sitoutumisen lisäksi myös sitoutuminen organisaation lisääntyy. Henkilökunta tuntee, että heistä ja heidän kehitymisestään välitetään ja omat kehityssuunnitelmat motivoivat työskentelemään sekä organisaation että itsensä hyväksi. Erilaisten persoonallisuustyypien tunteminen helpottaa keskusteluja, jolloin luontevan keskustelun ansiosta vuorovaikutus syvenee paitsi itse keskusteluissa, myös koko työyhteisössä.

## Artikkelin lähteitä:

Hautala, T. (2002). Ihmistuntemus esimies-alaiskeskustelujen kehittämismäkeineä. Alaisen persoonallisuuden vaikutus odotuksiin esimies-alaiskeskusteluille. Pro gradu -työ. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos.

Kunta8-tutkimus. Helsingin Sanomat 5.12.2000.

Myers, I., McCalley M., Quenk, N. L. & Hammer A. L. (1998). Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator.

Routamaa, V. & Hautala T. (julkaistaan 2004). Katse naamion taa - Itsetuntemuksesta voimaa. LEADEC Publications.

Cherniss, G. & D. Coleman (2001). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. San Francisco (CA) : Jossey-Brass.

## Tutkimusta ja opetustyötä

*Tutkija Kyllikki Valkealahti* muutti perheensä kanssa Jyväskylästä Vaasaan viisi vuotta takaperin. Hän jatkoi yliopistolla laskentatoimen opintojaan, mutta johtamisen opintoihin tutustuminen muutti suunnitelmia.

–Halusin uudistua, joten johtamisen opiskelu tuntui mielenkiintoiselta vaihtoehdolta laskentatoimen opintojen ja alan työtehtävien jälkeen, sanoo Valkealahti.

Valkealahti valmistui keväällä 2000, ja on sen jälkeen ehtinyt saada myös lisensiaatintyönsä korjausvaiheeseen saakka. Tällä hetkellä hän toimii Johtamisen laitoksella sekä tutkijana että hoitaa yliassistentuuria, joka on väliaikaikainen toimi. Vaikka Valkealahti jakaa huomionsa useampaan tehtävään, ongelmia työssä jaksamisen kanssa ei ole ilmaantunut. Hänen mukaansa työtehtävät kulkevat melko vaivattomasti rinnakkain.

–Työmotivaationi lähde löytyy kehittymisestä ja haasteiden hakemisesta. Jos ajatellaan sanomalehtiyliopiston artikkelin teorian mukaan, voidaan sanoa, että suoritusmotivaationi on korkea, eli asetan itselleni kohtuullisia tavoitteita ja jos aloitan jonkun tehtävän, vien sen myöskin loppuun, tutkija erittelee.

### Tutkimusta tulevaisuutta varten

Valkealahden väitöskirjan tutkimusaiheena on menestyvän opiskelija-aineksen identifioiminen. Tutkimus on projekti, jota on tehty pitkittäistutkimuksena jo kolmen vuoden ajan. Valkealahden mukaan tutkimuksessa tarkkaillaan Vaasan yliopiston kaikkien tiedekuntien opiskelijoiden opintomenestystä, erityisesti pohtien sitä, millainen osuus taustatekijöillä ja esimerkiksi luennoitsijoiden käyttämällä opetusmenetelmillä on opintojen edistymisessä.

–Tutkimuksessa eritellään oppimis- ja opetustyyliä, ja mietitään millä tavoin luennoitsijoiden käyttämät opetustyyliä tukevat opiskelijoiden persoonallisuustyyppille sopivia oppimistyyliä. Valkealahden mielestä tutkiminen pelkän tutkimuksenkin takia voi olla innostavaa, mutta on tyytyväinen siihen, että hänen tutkimustuloksiaan voidaan myöhemmin hyödyntää käytännössä.

–Tämän tutkimuksen kautta voidaan ehkä tulevaisuudessa kehittää yliopisto-opetusta tai jopa valintakoekysymyksiä siihen suuntaan, että opiskelijat jo hakuvaiheessa valikoituisivat heille oikeille aloille, hän visioi.

### Yksityiskohdat esiin

Tutkijana Valkealahti kuvailee itseään tarkaksi ja huolelliseksi. Työssään hän on paljon tekemisissä numeroiden kanssa, ja toteakin olevansa pitkäjänteinen, ja näkevänsä selkeästi sekä töiden alun että lopun. Yksityiskohtien kanssa parkertamista vaativat myös tämän tutkijan harrastukset: origami, joka on japanilaista paperintaittelua, ja pitsinnypläys. Valkealahti on myös opettanut näitä molempia.

–Pidän opettamisesta, ja olen tehnyt sitä pitkän aikaa. Mielestäni hyvä opettaja on sellainen, joka pystyy opetustilanteessa aistimaan, miten eri ryhmiä tulee opettaa. Itse pyrin valmistelmaan opetukseni mahdollisimman hyvin, ja luen taustateoriat huolella, omaksi iloksenikin, Kyllikki Valkealahti kertoo.

*Armi Niemelä*

# Tunne itsesi – löydä työmotivaatiosi lähde

Kyllikki Valkealahti

Mikä saa taiteilijan maalaamaan aamusta iltaan ja illasta aamuun? Mikä saa sairaanhoitajan tekemään raskasta vuorotyötä? Entä insinöörin tekemään mittauksia ja kirjanpitäjän kirjaamaan lukuja tiettyjen sääntöjen mukaan? Entä, miksi toiset nauttivat tutkimisesta ja toiset muiden johtamisesta?

Näihin kysymyksiin on haettu vastauksia jo antiikin ajoista, jolloin uskottiin, että ihmiset ohjaavat käyttäytymistään kohti mielihyvää ja pyrkivät epämu-kavuuden ja tuskan välttämiseen. John Stuart Mill (1806-1873) puolestaan uskoi, että kaikkea ihmisten tarkoituksellista toimintaa motivoi uskomus, että jokin tietty menettely johtaa meidät suurimpaan hyvään. Behaviorismin (1920–1960) mukaan motivaation voi selittää käyttäytymisen vahvistamisella ja ehdollistamisella. Toisin sanoen uskottiin siihen, että toivottua käyttäytymistä palkitsemalla ja ei-toivottua käyttäytymistä rankaisemalla voidaan ohjata ihmisten käyttäytymistä.

## Tarveteorioita ja motivaatiotutkimusta

Kognitiivinen psykologia ja samalla kognitiivinen lähestymistapa motivaation selittäjänä nousi valtaan 1950-lukua lähestyttäessä, ja alkoi syrjäyttää behavioristisia näkemyksiä. Kognitiiviset tarveteoriat selittävätkin, että tyydyttymätömät tarpeet ohjaavat ja aikaansaavat toimintaa. Yksi käytetyimpiä ja tunnetuimpia, mutta samalla myös paljon kritisoitu tarveteoria on Maslow'n viisipor-tainen tarvehierarkia. Hänen teoriansa lähtökohtana oli ajatus, että tarpeet ja motiivit ovat järjestäytyneet hierarkisesti, ja hierarkiassa alempana olevien tarpeiden tulee olla ainakin jollain tavoin tyydytettyjä ennen kuin ihmistä voi moti-voida hierarkiassa ylemmän tason motiivi. Todellisuudessa mikä tahansa tarve voi olla korostunut muista riippumatta, yksi hakee työltä sosiaalisia kontakteja, toinen itsensä toteuttamista, jotkut ehkä vain toimeentuloa jne.

## Tarvehierarkian ymmärtämisen yhteys työpaikkakäyttäjymisen ymmärtämiseen

Maslow'n motivaatioteoriassa alimman tason tarpeet, fysiologiset tarpeet, liittyvät lähinnä toimeentuloon. Jos henkilölle ovat työnteossa tärkeitä vain palkka, lomat ja muut edut, voidaan sanoa, että hänen työpaikkakäyttäjymistään dominoivat lähinnä fysiologiset tarpeet. Toisilla ihmisillä korostuvat turvallisuuden tarpeet. Esimerkiksi tarve saada järjestystä ympärilleen ja luoda organisaatioita, jotka turvaavat lain ja järjestyksen, kertoo yksilön sekä fyysisistä että

emotionaalista turvallisuuden tarpeista. Työympäristössä ne voivat ilmetä tarpeina turvallisiin työolosuhteisiin, varmaan työpaikkaan ja selkeisiin työtehtäviin. Voidaan myös mainita, että epävarmuuden välttäminen ja turvallisuuden tarpeiden korostuminen riippuu yksilön kansallisesta kulttuurista eikä pelkästään hänen persoonallisuudesta.

Sosiaaliset tarpeet ilmenevät haluna olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja tulla hyväksytyksi. Toisille yksilöille on tärkeää saada olla vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja he saavat siitä itselleen voimaa, kun taas toisten yksilöiden mielestä he ovat tehokkaimmillaan, kun saavat työskennellä yksin. Tämän voinee jokainen havaita esimerkiksi vertailemalla oman organisaationsa taloushallinnon ja myynnin ja markkinoinnin henkilökuntaa. Artikkelissa esitetyistä tuloksista ilmenee muun muassa se, että sosiaalisten tarpeiden (liityntä) tyydyttäminen on useimmiten tärkeää ekstraverteille (E) tuntevaa päätöksentekoa (F) preferoiville yksilöille. Työpaikalla vuorovaikutustilanteet työtovereiden kanssa sekä työntekijäkeskeinen johtamistapa tyydyttävät yksilön sosiaalisia tarpeita. Taloushallinnon kirjanpitäjät viihtyvät hyvin pikkutarhankin, numeroihin liittyvän työn parissa, eikä sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen työpaikalla ole heille niin tärkeää. Tällaiset henkilöt ovatkin useimmiten introverteja (I) ajattelevaa päätöksentekoa (T) suosivia yksilöitä. Feminiinisissä kulttuureissa, joihin esimerkiksi Pohjoismaat kuuluvat, sosiaaliset tarpeet koetaan yleensä tärkeiksi, ja näissä maissa arvostetaan yleensä hyviä suhteita ja yhteistyötä.

32

Maslow'n mukaan mahdollisuus kunnioittaa ja arvostaa itseään sekä saada kunnioitusta ja hyväksyntää toisilta, on ihmiselle olennainen tarve. Tähän liittyy usein pyrkimys saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Arvostuksen tarpeiden tultua tyydytetyiksi seurauksena on itseluottamus ja tyytyväisyys. Jos näin ei ole, on seurauksena usein alemmuuden ja avuttomuuden tunne. Työpaikalla yksilön arvostuksen tarpeita voidaan tyydyttää esimerkiksi antamalla hänelle tunnustusta jonkin tehtävän hyvästä suorittamisesta. Riittämättömän arvostuksen tarpeiden tyydyttymisen voi havaita esimerkiksi yksilön kommentoimissa, että työnteko ei kiinnosta, sillä muiden tekemä samanlaatuinen työ huomioidaan, muttei hänen työtään. Arvostuksen tarpeiden tyydyttyminen työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä näkyy muun muassa työilmapiiritutkimuksien yhteydessä siten, että henkilöstö odottaa esimiehiltään alaitensa työn arvostamista ja arvostuksen osoittamista.

Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat Maslow'n hierarkiassa korkeimmalla. Nämä ilmenevät tarpeena olla se, mikä on ja kehittää omia sisäisiä mahdollisuuksiaan ja tutkia omia rajojaan ihmisenä. Työpaikoilla nämä tarpeet voivat heijastua haluna työtehtäviin, joissa on haasteita yksilön taidoille ja kyvyille, ja jotka sallivat luovuutta ja innovatiivisuutta. Itsensä toteuttaminen on aina tietystä mielessä luova prosessi. Taiteilijat, tutkijat ja yrittäjät voidaan mainita eräinä esimerkkeinä yksilöistä, joiden toimintaa motivoi itsensä toteuttaminen. Työpaikoilla tämän tarpeen dominoivuus voi ilmetä pyyntöinä saada työtä, jossa yksilö voi päästä hyödyntämään tietoaan ja taitojaan.

## Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä tilannemotivaatio

Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii toiminnan tuottaman henkisen tyydytyksen vuoksi ja kokee työnsä tai toimintansa itsessään jo tyydytystä tuottavaksi, mielenkiintoiseksi ja onnistumisen tunteita luovaksi. Persoonallisuustyyppiltään erilaisilla yksilöillä on usein erilainen sisäisen motivaation perusta, ja tämä selittääkin sen, miksi joku kokee sisäisesti motivoivaksi vaikkapa tieteellisen tutkimuksen ja joku toinen taulujen maalaamisen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii puolestaan ulkoisten palkkioiden toivossa ja tällöin motiivin kohde (palkkio) onkin vain väline jonkin muun tarpeen tyydyttämiseksi. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että esimerkiksi palkankorotus saattaa vaikuttaa työmotivaatioon kohottavasti vain ehkä yhden tilivälin. Sisäinen motivaatio on kestoaltaan pitkäaikaista, kun taas ulkoisesti motivoituneen henkilön työmotivaatio voi laskea esimerkiksi ulkoisten palkkioiden ollessa sellaisia, että ne eivät motivoi häntä. Tilannemotivaatio on kestoaltaan lyhytaikaista ja yksilö voikin työskennellä jonkin ajanjakson tietyissä tehtävissä tai tavanomaista suoritustehoaan korkeammalla tasolla jonkin ulkoisen seikan vuoksi.

Oman tarverakenteen ja persoonallisuudesta jontuvien erilaisuuksien tiedostaminen voi auttaa meitä jokaista hakeutumaan työtehtäviin, jotka motivoivat meitä aidosti eli olemme sisäisesti motivoituneita. Jos työ itsessään tuottaa henkistä tyydytystä ja palkitsee ulkoisestikin, jaksamme työssämme paremmin kuin jos teemme työtämme vain ulkoisten palkkioiden takia.

33

## Kolmen tarpeen teoria

McClellandin tarveteoria liittyy läheisesti työympäristön, motivaatioperustojen selittämiseen. Hänen teoriansa keskittyy siihen, kuinka yksilölliset tarpeet ja ympäristötekijät yhdistyvät muodostaen yksilön kolme perusmotiivia: suoritustarpeen, vallantarpeen ja liitynnäntarpeen.

Henkilö, jolla on korkea suoritusmotivaatio valitsee usein tehtävän, joka on vähintään kohtuullisen vaikea saavuttaa ja jossa on huomattava riski. Voidaan sanoa, että tällainen henkilö asettaa itselleen kohtuullisia tavoitteita ja ottaa ennakolta laskelmoitavissa olevia riskejä. Suoritusmotivaatio voidaan selittää myös niin, että se on tarve saavuttaa päämääriä, ylittää itsensä ja ponnistella jatkuvasti kohti "paremmin tekemistä".

Vallantarve on määritelty tarpeeksi vaikuttaa ja johtaa muita. Mutta valtaakin voi olla kahdenlaista. Sosiaalinen valta kohdistuu toimintaan, jolla pyritään aikaansaamaan jotain hyvää toisille ihmisille. Näin motivoituneet yksilöt tavoittelevat valtaa esimerkiksi saadakseen kerhonsa, osastonsa tai organisaationsa toimimaan paremmin ja saadakseen hyötyä osastonsa työntekijöille. Esimerkiksi diktaattoreilla voi olla puolestaan korkea henkilökohtainen vallantarve. Valtamotivoitunut henkilö keskittyy hankkimaan, harjoittamaan tai ylläpitämään

valtaa tai vaikuttamaan toisiin ihmisiin. Tällaiset henkilöt pitävät kilpailutilanteista, etenkin tilanteissa, joissa he itse ovat hallitsevia.

Ihmiset pitävät yleensä vuorovaikutuksesta toisten kanssa, ja toisille se on tärkeämpää kuin toisille. McClelland ilmaisee tämän liityntätarpeena. Liityntää on myös kahdenlaista kuten vallantarvettakin. Ihmisillä, jotka arvostavat hyviä henkilösuhteita ja työskentelevät niiden säilyttämiseksi, korostuu liityntämiehenkiinto. Liityntävakuutteluun puolestaan liittyy huoli omien suhteiden vahvuudesta muihin ja torjutusitulemisen välttäminen. Henkilöt, joilla on korkea liityntämotivaatio haluavat työskennellä mieluummin muiden kanssa kuin yksin. McClellandin mukaan jokaisella henkilöllä on vaihteleva määrä näitä kolmea motivaatioperustetta, joista kuitenkin yksi on kullekin henkilölle luonteenomaisin.

## **Tutkimus motivaatorakenteen yhteydestä persoonallisuuteen**

Tutkimuksessa oli mukana 238 suomalaista johtajaa tai esimiestä, ja tutkimuksen tuloksista ilmeni muun muassa, että liityntä-, valta- ja suoritusmotivaation ja henkilön persoonallisuutyyppin välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Tuloksista voi havaita esimerkiksi sen, että liityntämotivaatio korostuu sekä ekstraverteilla miehillä että naisilla.

34

Miehillä, joilla korostuu liityntämotivaatio, yhdistyy ekstraversioon (E) lisäksi tunteva päätöksenteon perusta (F). Tulosten mukaan valta toimii motivoivana tekijänä lähinnä ajattelevaa päätöksentekoa (T) ja järjestelmällistä elämäntyyliä (J) suosivilla naisilla. Ekstraverteille miehille valta näyttää olevan olennaisempi motivoija kuin introverteille (I) miehille. Suoritusmotivaatio liittyy useimmiten tosiasialliseen havainnointiin (S), ajattelevaan päätöksentekoon (T) ja järjestelmälliseen elämäntyyliin (J). Tutkimuksen tulokset on esitetty kokonaisuudessaan oheisessa taulukossa viereisellä sivulla.

## **Motiivit tunnistamalla ymmärrät itseäsi ja muita**

Työyhteisöissä on usein ongelmana muun muassa se, että ihmiset eivät syystä tai toisesta ilmaise todellisia tarpeitaan ja turhaumiaan, vaan esimerkiksi esimiesten pitää osata lukea ne rivien välistä. Oman persoonallisuuden tunteminen, omien vahvuuksien hyödyntäminen ja niiden suuntaaminen tehtäviin, jotka motivoivat sisäisesti, auttavat jokaista jaksamaan työssään, mutta se auttaa myös ymmärtämään, miksi toiset jaksavat ja viihtyvät aivan toisenlaisessa työssä. Työyhteisöissä on tärkeää ymmärtää persoonallisuudesta johtuvat erot myös siinä, mitä alaiset odottavat esimiehiltään kuin myös siinä, mitä työtä kukin arvostaa.



	Merkitsevästi yliedustettuna yläkvarttilissa	Merkitsevästi aliedustettuna yläkvarttilissa	Merkitsevästi yliedustettuna alakvarttilissa	Merkitsevästi aliedustettuna alakvarttilissa
<b>Liityntä:</b>				
Naiset	E, EP, EN ENFP	I	I, IJ, IS, Sdom ISTJ	E, EJ
Miehet	E, F, EJ, FJ, Fdom ESFP, ESFJ	I, T, IJ, ST, IS ISTJ	I, T, IJ, IP, NT TJ, IS, INTP	E, F, EP, NF FJ, ES, Fdom
<b>Valta:</b>				
Naiset	T, TJ, IS ISTJ, ENTJ	F, NF		
Miehet	E, EJ, FP, EN ENTJ	I, IJ, IS, Sdom ISTJ	I, IJ, IS, Sdom ISTJ, ISFJ, ISTP	E, EJ, EN, ES, Tdom ESTJ
<b>Suoritus:</b>				
Naiset			P, EP, NP, FP ENFP	J
Miehet	S, ST, SJ, TJ ISTJ	N	I, IP, IN ISFJ, INTJ	E, ST, ES

## Artikkelin lähteet:

Briggs Myers, I. & P. B. Myers (1990). Gifts differing. Palo Alto (Calif.): Consulting Psychologists Press.

Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Järnlström (forthcoming). Organizational employment versus entrepreneurship: The personality approach to business students' career aspirations. Journal of Business and Entrepreneurship.

Maslow A. (1954). Motivation and personality. New York: HarperCollins

McClelland, D. (1989). Human motivation. Cambridge : Cambridge U.P.

Valkealahti, K. (2000). The relationship between the motivation and personality of Finnish managers. Vaasan yliopisto.

# Jaksa työssä, jaksa elämässä

Vesa Routamaa

Seminaarialustus 17.5.2002

Työikäisen elämästä noin kolmannes kuuluu työssä. Ei siis ole aivan yhden-tekevää, miten tuon elämän kolmanneksen viettää ja jaksa. Nykyisin yhä useammin niin julkinen kuin yksityinenkin keskustelu kääntyy näkemään huolta työssä jaksamisesta. Pessimistisemmät puhuvat uupumisesta, jaksamisen loppumisesta. "No mitä kuuluu?" kysymyksen valitettava vastaus lienee nykyisin järjestään: "Kiitos hyvää, mutta liikaa kiirettä pitää". Jatkuva kiire tai kiireen tuntu, "muoti-kiirekin" aiheuttaa myös negatiivista stressiä, jolla on kielteinen vaikutus työssä jaksamiseen pidemmällä aikavälillä. Sinänsä pieni kiire ja paine terveessä ilmapiiirissä on yleensä työtä tehostava ja motivoivakin olotila. Kiire on usein "itse tehtyä", mutta kieltämättä suuntaus työelämässä on ollut "vähemmän tekijöitä enemmän töitä". Jos helsinkiläinen juoksee stressaantuneena kieli vyön alla metrolle, kun seuraava lähtee vasta kahden, kolmen minuutin päästä, kuka kiireen aiheuttaa?

36

Työuupumus, siis työssä jaksamisen hiipuminen, on tutkimusten mukaan varsin yleistä. Jopa yli puolet työssäkäyvistä kokee kärsivänsä jonkinlaisesta työuupumuksesta ja seitsemällä prosentilla työssäkäyvistä on vakava työuupumus. Voimakkaat, huonosti johdetut muutokset töpaikoilla erityisesti lisäävät uupumista. Työuupumista ilmentävät mm. :

- Kokonaisvaltainen, kaiken kattava väsymys
  - Asioihin ei jaksa puuttua
  - Heikentynyt muisti ja keskittymiskyky
  - Uuden oppiminen vaikeutuu
  - Työn aloittaminen käy vaikeammaksi
  - Unihäiriöt
  - Tunteet latistuvat, unelmointi häviää ja elämä käy harmaaksi
  - Elintavat muuttuvat, työntekijä eristäytyy, lopettaa harrastamisen, muuttuu kyyniseksi
  - Työn merkityksen kyseenalaistaminen
- (www.tukiasema.net)

Oireiden luonne ja painotus riippuu myös uupumuksen lähteestä. Omasta persoonasta tai ympäristöstä johtuvat syyt konkretisoituvat osin eri tavoin. Tällaisiin oireisiin johtavat yleensä esimerkiksi seuraavanlaiset ilmiöt

- Pelko oman ammattitaidon rapistumisesta
  - Minäkuvan muuttuminen
  - Työnilon katoaminen
  - Ammatillisen itsetunnon katoaminen
  - Motivaation rapistuminen ja jatkuva turhauma
  - Itsetunnon järkkäminen
- (mm. www.tukiasema.net):

Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä työpaikalla on useita, esimerkiksi heikko johto, huonot esimies-alaisuudet, huonot ihmissuhteet yleensä ja edellä mainittujen seurauksena tulehtunut työilmapiiri, työn ja tekijänsä huono yhteensovivuus, heikko itsetunto sekä henkilön oma persoona. Usein perussyy jaksamisongelmiin saattaisi ratketa peiliin katsomalla, omia tekemisiä pohtimalla, itsetuntoa vahvistamalla ja omaa itsetuntemusta kehittämällä. Mutta toki itsensä peiliin laittaminen ja peiliin katsominen eivät auta, jos itsestä erityisemmin riippumatta muut tekijät ovat pahassa jamassa. Pitkään solmussa olevat ihmissuhteet työpaikalla alkavat uuvuttaa luonnollisesti ongelmien polttopisteessä olevia, mutta myös sivusta katsojia. Hyvä johtaja aukoo tällaiset solmut, mutta lepsu, arka tai välinpitämätön esimies saattaa jopa tukea ongelman aiheuttajia siten kiristäen solmuja entisestään.

Johtaminen onkin suurin ongelma organisaatioissamme monellakin tavalla. Kyvytön johtaja ei havaitse, ole kiinnostunut tai saa tietää organisaatioissa vallitsevista ongelmista ja / tai aiheuttaa niitä suoranaisesti omilla toimillaan itse. Kyvyttömyys voi koskea sekä asioiden että ihmisten johtamista, vaikka ihmisten johtaminen tutkimusten mukaan onkin suomalaisten organisaatioiden heikoin kohta. Mutta huono johtajuus johtaa heikkoon vuorovaikutukseen, mistä on seurauksena heikko tiedonkulku, mikä puolestaan johtaa huonoihin, edelleen ihmissuhteita jäytäviin päätöksiin. Ylemmän johdon huomion kiinnittyminen ulkoisten intressientien hoitoon antaa usein sijaa organisaation sisäisten ongelmien kasvamiselle. Heikko sisäinen johtajuus mahdollistaa sisäisen valtataistelun voimistumisen, mätäpesäkkeiden kehittymisen ja byrokraattien vallan lisääntymisen. Kun johto etäänny todellisesta organisaation sisäisestä toiminnasta, syntyy tilaa väliportaiden pätemiselle, valta- ja vaikutusvallalle ja klikkiytymiselle. Erityisesti organisaatioissa, joissa esimiestehtäviä hoidetaan luottamustehtävälouhteisesti, näihin tehtäviin eivät välttämättä hakeudu suorituskykyisimmät ja johtamistaitoiset henkilöt. Saattaa olla usein jopa niin, että ammatillisesti aikaansaamattomat henkilöt hakeutuvat esimiesasemaan epäpätevyytensä peittääkseen ja alkavat torperoida pätevämpiensä, yrittäjämäisten henkilöiden toimintaa. Heikon yksilön suhteellinen asema on sitä parempi, mitä paremmin onnistuu painamaan pätevempien päitä alas. Syntyy keskinkertaisuuksien tai aikaansaamattomien toisiaan ruokkivia keskinäisen kehumisen kerhoja, esimerkiksi tuloksellisuutta edellyttävissä yliopisto- tai muissa asiantuntijaympäristöissä. Tämä luonnollisesti haittaa yritteliäisyyttä ja uuvuttaa henkisesti varsinkin aktiivisimpia.

Työssä jaksamisen kannalta vaarallisia ovat myös narsistiset esimiehet tai avainhenkilöt, jotka aikaansaavat ympärilleen tyhjiön. Narsisti ei ole tasapainossa omien tunteidensa kanssa ja hän (ks. Lipiäinen 2000) esimerkiksi:

- Alkaa kuunnella sellaista informaatiota, jonka etukäteen hyväksyy
- Kieltäytyy oppimasta muilta
- Indoktrinoi ympäristöään suodattamalla ja painottamalla itselleen edullista informaatiota
- Dominoi palavereissa
- Pelkää itseensä kohdistuvaa kritiikkiä, koska se on uhka omille visioille
- Herkkähipiäinen tukahduttaa keskustelun ja polttaa päreitään

- Ei siedä poikkeavia ajatuksia
- Ei halua kuulla totuutta itsestään
- Puhuu tiimityöstä, mutta todellisuudessa haluaakin ympärilleen ryhmän yes-ihmisiä
- Alkaa työntää ulos itsenäisesti ajattelevia

Pahimmillaan narsistia ruokkii jokin luottohenkilö tai muinaisen Ranskan hovin malliin muu läheinen. Jaksaminen tällaisen jatkuvan näytelmän ympärillä on muille vaikeaa.

Työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet luonnollisesti luovat haasteita keskinäiselle toimeentulolle. Oikein ymmärrettynä ja hyödynnettynä henkilöiden erilaisuus on erinomainen voimavara, väärinymmärrettynä syrjivä jopa työpaikkakiusaamiseen johtava tekijä. Tämän vuoksi itsetuntemuksen kehittäminen ja sitä kautta erilaisten persoonallisuuksien tunnistaminen ja hyväksyminen on avain työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tutkimuksissa on todettu, että lopulta heterogeeninen ryhmä on viihtyisämpi ja pääsääntöisesti tehokkaampikin (esim. Honkonen & Routamaa 1997).

Persoonallisuusominaisuuksia ei saa sekoittaa persoonallisuushäiriöihin. Työyhteisössä jaksamisen kannalta pahimpia ovat personaallisuuden häiriöistä kärsivät työyhteisön jäsenet, jotka eivät yleensä tiedosta tilaansa. Esimerkiksi perinnöllinen sairaus saattaa voimistua hiipien henkilön sitä itse tajuamatta. Kuitenkin tällainen henkilö voi tiedostaen tai tiedostamattaan nopeasti tuhota kokonaisen laitoksen tai työyhteisön. Ongelmallisimpia ovat psykopaatit, jotka osaavat näyttää hyvinkin järkeviltä, jopa älykkäiltä, osaavat ottaa työyhteisön jäsenet tavallisesti kahden kesken suljettujen ovien tai nurkan takana, välttäen tilanteita, esimerkiksi avoimia keskusteluja, humala- tai stressitilaa tms, joissa "todellinen luonto" pääsee valloilleen. Usein näiden henkilöiden sokeat lähimmät luottohenkilöt tai jopa puoliset toimivat juonittelun ja valtapyrimysten käsikassaroina, usein aluksi tiedostamattaan kunnes on jo myöhäistä peräännyä.

Yksittäisenä organisaatioitamme vaivaavana ja seurauksiltaan uuvuttavana ilmiönä voidaan mainita kateus. Kateuteen liittyy kadehtijan vaikeus nähdä, että itsekkin voisi omilla avuillaan saavuttaa sen tyydytyksen, jonka olettaa toisella olevan. Kateus suuntautuukin oikeastaan kadehtivaa itseään kohtaan. Kateus on piiloarvostusta, ja voidaankin kysyä, miksi arvostus toisen ihmisen taitoja, saavutuksia tai omaisuutta kohtaan johtaa haluun tuhota sen, mitä arvostetaan. Kateus jäytää sekä kadehtijan jaksamista että ilmifunktioidensa kautta kadehdittavaa (ks. tarkemmin Heiske 1997).

Terveet persoonallisuuserot liittyvät persoonallisuuspreferensseihin eli a) ihmisten asenteisiin, ns. ihmisten tai asioiden ulkoiseen maailmaan tai sisäiseen maailmaan eli ekstraverttiuteen tai intraverttiuteen, b) informaation hankinnan luonteeseen eli tosiasiallisen tiedon suosimiseen tai taipumukseen hankkia tietoa intuitiivisesti, c) päätöksentekoon loogisen analyysin tai arvojen tai tunteiden perusteella ja d) järjestelmälliseen tai spontaaniin elämäntyyliin. Persoonallisuuserot ilmenevät siis mm. erilaisena sosiaalisuutena, erilaisena tapana tulkita informaatiota, erilaisena asennoitumisena kritiikkiin, erilaisena päätöksentekotyylinä, erilaisina tapoina suhtautua aikatauluihin, suunnitelmallisuuteen jne. Yksilön

elämää helpottaa huomattavasti, jos hän tunnistaa omalle persoonallisuudelleen tyyppilliset piirteet ja tavan toimia. Erot persoonallisuuspreferensseissä, joita tarkastellaan eri yhteydessä tarkemmin, voivat siis johtaa synergiseen, toimivaan yhteistyöhön tai pahimmillaan erilaisuutta ymmärtämättömään ristiriitatilanteeseen. Näihin persoonallisuuden eroihin liittyy myös taipumus työperäiseen ja henkilökohtaiseen stressaantumiseen (ks. esim. Honkonen & Routamaa 1998), mikä puolestaan liittyy konkreettisesti työperäiseen työssä jaksamiseen. Vaikka siis työssäjaksaminen on paljolti riippumaton varsinaisesta työn määrästä, saattaa silläkin olla selkeä ja erilainen yhteys eri persoonallisuuksien jaksamiseen. Työn määrä ja miten se "tarjoillaan" eri persoonille, vaikuttaa oleellisesti työssä jaksamiseen. Huomattakoon, että monesti myös liian vähän työn antaminen saattaa olla negatiivisen stressin ja lopulta uupumisen syy. Pahinta on persoonallisuuden näkökulmasta väärin tarjottu työn laatu ja määrä asiaansa osaamattoman esimiehen toimesta taitamattoman johdon sallimassa huonossa ilmapiirissä. Joskushan sitä käytetään keinona päästä epätoivotusta henkilöstä eroon. Oikea persoona oikeassa työssä hyvässä motivoivassa ilmapiirissä osaavan johdon tukemana ja kannustamana jaksaa mitä hyvänsä. Tämä erottaa menestyvät ja keskinkertaiset organisaatiot toisistaan. Menestykseen voidaan päästä itsetuntemusta kehittämällä ja sen tiedon avoimella käyttämisellä työyhteisössä ja työyhteisön kehittämisessä, onpa kysymys sitten johtamistaitojen parantamisesta, alaisena toimimisen kehittämisestä, kehityskeskustelujen parantamisesta, tiimitoiminnan kehittämisestä tai johtajuustaitojen kohentamisesta yleensä.

39

## Lähteitä:

Heiske P. (1997). Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Honkonen, M. & Routamaa, V. (1997). Psychological Types and Team Work Effectiveness: A Study of Production Teams in Industry. Proceedings of the Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator, Second International Conference, Washington.

Lipiäinen, T. (2000). Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Gummerus, Jyväskylä.

Routamaa, V. & Honkonen, M. (1998). Psychological Types and Stress. Proceedings of the Psychological Type and Culture—East and West: Third Multicultural Research Symposium, January 9-11, 1998, Waikiki, Hawaii.

[www.tukiasema.net](http://www.tukiasema.net)

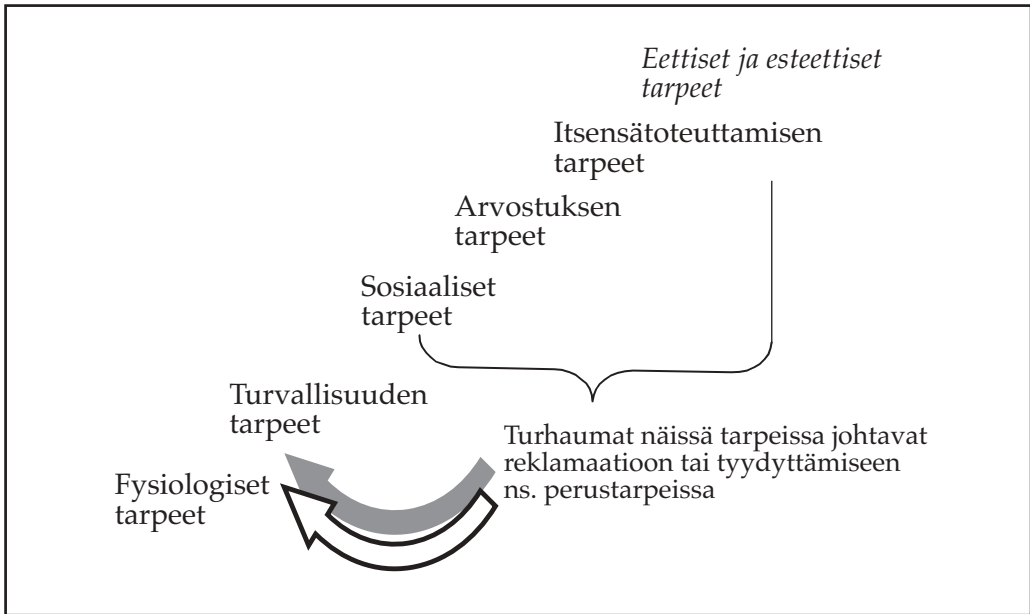
# Jaksa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit

Vesa Routamaa  
seminaarialustus 18.5.2002

Työntekijöiden motivaatiolla on kiistaton yhteys työssä jaksamiseen. Tutkimusten mukaan työntekijä saa palkkansa jopa niinkin vähällä kuin neljän-, viiden- toista prosentin kapasiteetin käytöllä. Toisaalta työntekijä pystyy hyvin motivoituna jatkuvastikin toimimaan 85-95%:n kapasiteetilla, tilapäisesti yli sadankin prosentin kapasiteetilla. Työssä jaksamisessa oleellista ei siis olekaan työn määrä vaan motivaatio työhön. Usein alhainen motivaatio johtaa vähenevään työpanokseen, ja vähäinen työ edelleen lisääntyvään turhautumiseen ja työssä jaksamisen heikentymiseen. Tunnetut, usein aliarvostetut, vanhat motivaatio- tai tarvemallit, jotka ovat yksi näkökulma persoonallisuuteen, selittävät hyvinkin ihmisen käyttäytymistä työsuorituksen näkökulmasta. Ongelma onkin enemmän tiedon ja ymmärryksen puute näistä teorioista. Esimerkiksi Maslowin ja Herzbergin malleja ei oikeastaan kukaan ole todennut toimimattomaksi, mutta harvinaisen vähän niitä ymmärretään soveltaa käytännön tilanteisiin, vaikka ne aivan erinomaisesti selittävät ihmisen käyttäytymistä.

40

Sen paremmin tarvehierarkiaa käsittelevät teokset kuin myöskään työyhteisön esimiehet ja muu henkilöstö eivät ole oikeastaan ymmärtäneet ihmisen arkisen käyttäytymisen ja tarvehierarkian dynamiikkaa. Tässä yhteydessä otettakoon esille yksi turhaumien, siis tarpeiden tyydyttämättä jäämisen (frustraation) ja käyttäytymisen yhteys, jonka oivaltamisella ja opiksi ottamisella voisi pelastaa lukemattomia ongelmatilanteita ja helpottaa monien jaksamista. Maslowin tarvehierarkian mukaiset tarpeet eivät yksilötasolla, kuten Maslow itsekin myöhemmin hierarkiaansa kritisoiden totesi, etene portaittain alempien tarpeiden täytyessä kohti ylempiä tarpeita. Tarpeiden voidaan silti katsoa muodostavan hierarkian, jossa alemmat tarpeet herzburgiläisittäin täytyessään vähentävät tyytymättömyyttä samalla kun ylempät tarpeet tyydyttyessään lisäävät tyytyväisyyttä ja aikaansaavat siten motivaatiota.



**Kuvio 1.** Maslowin tarvehierarkia.

Kuviosta 1 ilmenee tarpeiden hierarkia; viisi yleisimmin tarkasteltavaa tarve-ryhmää sekä eettiset ja esteettiset tarpeet, joista viimeksi mainitut ovat toistaiseksi olleet vähemmän pohdinnan kohteena. Ne tulevat nousemaan yhä keskeisemmälle sijalle ihmisten elintason ja sivistystason mahdollisesti noustessa. Tarpeiden keskinäinen painotus ja tärkeys on yksilöllinen kysymys ja voi vaihdella elämäntilanteen ja -vaiheen mukaan. Oleellista tässä yhteydessä on, että eri tarpeiden tyydyttämättömyys eli turhauma ilmaistaan eri tavoin. Esimiesten, kollegojen ja työntekijöiden yleensä tulisi ymmärtää, mitä turhautunut henkilö puheillaan, ilmeillään ja käyttäytymisellään haluaa sanoa. Turhauman ilmaisut pitäisi tulkita oikein, jotta turhauksia voitaisiin parantaa oikeisiin tarpeisiin kodistuvilla toimilla. Vanha sanonta, 'siitä puhe mistä puute', ei siis pidä lainkaan paikkaansa. Esimerkiksi työntekijä saattaa valittaa vedosta, väljentyneestä jakoavaimesta, huonosti toimivasta tietokoneohjelmasta tms. pyrkiessään viestittämään esimiehelleen kiitoksen tai arvostuksen puutteesta. Vakiotulos, heikoksi arvioitu tiedonkulku ilmapiiritutkimuksissa kertoo riittämättömästä vuorovaikutuksesta ja mukanaolon tunteesta. Sanotaan myös, että esimerkiksi yksinäiset vanhukset syövät rakkauden puutteeseen. Tämä ilmiö pätee kaikenlaisiin ihmissuhteisiin on sitten kysymys esimies-alaisuudesta, parisuhteesta, asiakassuhteesta jne. Siten hyvin pienillä ja halvoilla keinoilla voidaan auttaa kanssaihmistä jaksamisessa – muistetaan usemmin osallistaa, ottaa huomioon, kiittää, arvostaa ja jos mahdollista, antaa kykyjä vastaavia haasteita. Se mitä sanoin ilmaistaan, ei välttämättä tarkoita sitä, mitä halutaan. Rahasta puhutaan, vaikka sieluun koskee. Kun kumppanisi kotona valittaa väärin puristetusta hammastahnaputkilosta, hän saattaa itse asiassa kaivata hellyyttäsi.

Mitä sitten tehdä työpaikalla? Käytännössä yleisesti hyvin vajavaisten esimiestaitojen kehittäminen organisaatiokäyttäytymisen peruskysymyksiä opiskelemalla auttaisi jo paljon. Valitettavasti yritykset varsinkin ostavat usein muotikikkoja myyville konsulteilta temppukokoelmia, jotka unohtuvat kouluttajan auton perävalojen häipyessä kulman taakse. Perusymmärrys ihmisen käyttäytymisestä, tarverakenteesta, motivaatiosta, tilannejohtamisesta ja yhteisöllisestä johtamisesta sekä sisäistetty halu tämän tiedon soveltamisesta riittäisi. Tämä tarve koskee myös ja erityisesti ylempää johtoa, joka usein ajattelee kaiken jo osaavansa. Niin esimiesten kuin yksittäisten työntekijöiden osalta hyvä itsetuntemus, oman persoonansa tunnistaminen ja sitä kautta myös erilaisten ihmisten ymmärtäminen auttaa paljon, jos tätä tietoa vielä sovelletaan avoimessa hengessä viedyissä kehityskeskusteluissa ja muussakin kanssakäymisessä. Itsetuntemuksen kehittämällä esimiesten ja alaisten osin yhteisen kehityskeskusteluvalmennuksen yhteydessä onkin saatu hyviä tuloksia keskustelujen, vuorovaikutuksen ja keskinäisen ymmärryksen parantamiseksi. Usein pahimpana tulppana sinänsä 'yksinkertaisten' asioiden kehittämiseksi ovat negatiivisesti itsetietoiset johtajat ja jalat ilmassa toimivat henkilöstö- ja koulutusasiantuntijat. Henkilöstön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä euroilla mitattuna on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana pari sataa prosenttia (M. Luoma, esitelmä Mihin menet henkilöstöjohtaminen, Pohjanmaan Henryn aluejaostapaaminen 9.2.2004), mutta samaan aikaan työssä uupuminen on voimakkaasti lisääntynyt, sairauspoissaolot lisääntyneet, irtisanomiset lisääntyneet jne. Kehittämistoimet ovat ehkä painottuneet väärin. Jos kehittäminen painottuu organisaation alemmille portaille, syntyykö turhaumia ja ristiriitoja, kun johtaminen ei kehity samaa tahtia? Kokonaisuuden ymmärtäminen, systemiajattelu olisi organisaatiota kehitettäessä kaiken a ja o. Jo Mintzbergin roolien keskinäisen suhteen ymmärrys organisaatioilmapiirin kehittämisessä, edellä mainittujen perusasioiden lisäksi auttaisi paljon. Tärkeät asiat ovat usein hyvin yksinkertaisia, liian yksinkertaisia ymmärrettäväksi ja tosissaan otettavaksi.



# Löydä ura-ankkurisi

Maria Järnlström  
seminaarialustus 18.5.2002

Edgar H. Schein (1985) loi ura-ankkuriteorian. Scheinin mukaan ura-ankkuri on se tekijä, joka viimekädessä ohjaa ja rajoittaa yksilön työuraa koskevia valintoja. Ura-ankkurin kehittymiseen vaikuttavat kunkin yksilön 1) taidot ja kyvyt, 2) motiivit ja tarpeet ja 3) arvot ja asenteet sekä näiden vuorovaikutus keskenään ja ympäristön kanssa. Ura-ankkuriteorian ulkopuolelle jäävät seuraavat tekijät, joilla on myös vaikutusta uratyytyväisyyteen: hyvä palkka, mahdollisuus uuden oppimiseen, hyvät työkaverit ja työpaikan ilmapiiri.

Ura-ankkurit eivät ole ammatti- vaan yksilökohtaisia. Kaikkiaan Schein löysi kahdeksan ura-ankkuria tutkiessaan yksilöiden uraan vaikuttavia tekijöitä. Hän alunperin oletti, että viimekädessä jokaisella yksilöllä on yksi ura-ankkuri ylitse muiden. Myöhemmin hän on antanut ymmärtää, että yksilöllä voisi esiintyä tasavahvasti useampiakin ura-ankkureita. Käytännössä ura-ankkuri löytyy usein vasta työkokemuksen ja erilaisten työtehtävien karttumisen myötä. Mahdollista on myös, ettei yksilö joudu työurallaan sellaisiin tehtäviin, joissa joutuisi pohtimaan tietoisesti työuraan liittyviä valintoja. Schein ei usko siihen, että yksilön ura-ankkuri muuttuisi ajan kuluessa. Ennenminkin kyse saattaa olla siitä, että yksilö tulee paremmin tietoiseksi omasta ura-ankkuristaan. Vaikka oma ura-ankkuri olisikin jo löytynyt, yksilöllä on vielä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia oman ura-ankkurinsa sisällä. Dynaaminen aspekti on siten läsnä ura-ankkuriteoriassa. Ura-ankkuriteorioita ovat esittäneet lisäksi mm. Derr (1986), Driver (1982), Allen ja Katz (1986). Näillä teorioilla näyttää olevan suoranaisia yhtymäkohtia Scheinin teoriaan.

Ura-ankkuri teoria on hyvä työkalu jäsentämään yksilön omia ja muiden ihmisten uraan liittyviä valintoja. Ura-ankkurin tunnistamisen myötä on kenties helpompi tunnistaa omia uraan liittyviä valintatilanteita ja -tekijöitä. Myös motivaatio- ja palkitsemistekijöitä on mahdollista kytkeä ura-ankkuriteoriaan. Kuitenkin on hyvä muistaa, että ura-ankkuriteoria tarjoaa yhden käyttökelpoisen viitekehyksen uraa tarkasteltaessa. Lukuisia muitakin viitekehyksiä on olemassa, joista tunnetuin lienee Hollandin persoonallisuus-työympäristö -profiilit.

Hyvä itsetuntemus on paras lähtökohta uravalinnoille. Tunnistaessaan vahvuuksiaan ja heikkouksiin voi luodata uralle, jossa pääsääntöisesti voi toimia omien vahvuuksien alueella. Omien vahvuuksien kautta myös työtulokset ovat parempia. Urapäätöksiä voi tehdä kautta linjan ihmisen elinkaaren eri vaiheissa.

Joissakin tapauksessa on kenties järkevää pysyä valitsemallaan uralla, joskus tiikerinhyppy uudelle urapolulle on enemmän kuin paikallaan. Jokaisen kannattaa pohtia omalta kohdaltaan, mitä vaatisi, jotta olisi motivoitunut ja tyytyväinen työssään.

Tärkeintä on peilata uravalintojaan omista lähtökohdista käsin.

# Motivaation monet mallit

Kyllikki Valkealahti  
seminaarialustus 18.5.2002

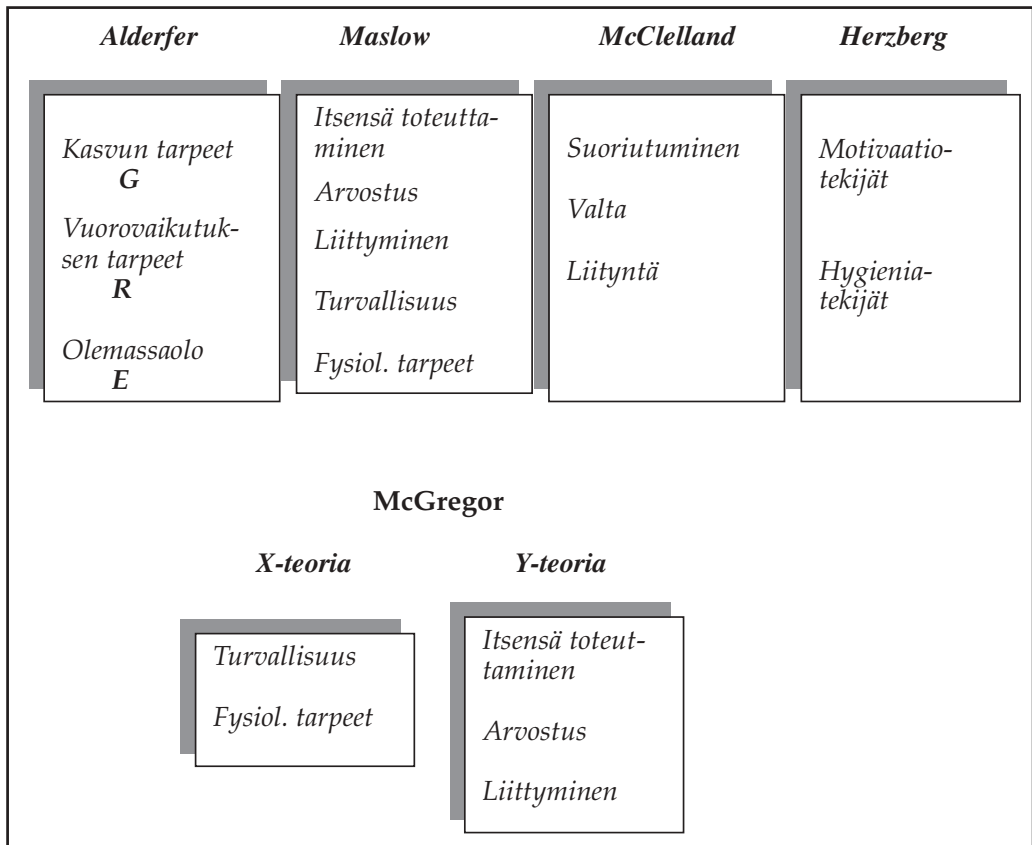
Kysymykset *“Mikä työntekijöitä motivoi ja kuinka heitä tulisi motivoida”*, ovat olleet niin johtajien kuin tutkijoidenkin mielenkiinnon kohteena jo vuosikymmeniä, ja tämän seurauksena on syntynyt lukuisia motivaatioteorioita. Tässä kirjoituksessa lähtökohtana on persoonallisuus-lähestymistapa eli persoonallisuudeltaan erilaisten yksilöiden oletetaan motivoituvan – lähinnä sisäisesti – erityyppisistä työtehtävistä. Yhtenä esimerkkinä voidaan viitata sanomalehti Pohjalaisessa (2001 / viikko 47) olleeseen *“Onnellinen potkut saanut”* -artikkeliin, jossa kerrotiin pitkään hitsarina toimineesta henkilöstä, joka vaihtoi tehdastyön ihmisläheiseen työhön.

Niin työntekijän kuin työnantajanakin on tärkeää muistaa se, että kun ihminen tekee työtä, josta hän *aidosti pitää*, hän on silloin myös *aidosti motivoitunut*. Maslow'n sanoin tämän voi esittää: *“Mitä ihminen voi olla, sitä hänen täytyy olla”*. Käytännössä tämä tarkoittaa itsensä toteuttamisen mahdollisuutta eli muusikon täytyy musisoida, runoilijan kirjoittaa, kenraalin voittaa taisteluja ja professorin tutkia ja opettaa. Tutkijoiden mielestä esimerkiksi pätemisen tarve ja suoriutumistarve liittyvät myös itsensä toteuttamisen tarpeeseen.

44

## Motivaatioteorioita

*Maslow'n* teoriassa on viisi tarvetasoa: Itsensä toteuttaminen, arvostus, liittyminen, turvallisuus ja fysiologiset tarpeet. *Alderfer* puhuu kasvun, vuorovaihtuksen ja olemassaolon tarpeista. *McClellandin* kolmen tarpeen -teoriassa nämä ovat: Suoriutuminen, valta ja liittyntä. Työympäristöön liittyvän motivaatiohygienia -teorian kehittänyt *Herzberg* jakaa tarpeet motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. *McGregorin* X-teorian mukaan ihmisten motivaatio kohdistuu vain fysiologisten ja turvallisuudentarpeiden tyydyttämiseen. Hänen Y-teoriansa sitä vastoin olettaa, että motivaatiota esiintyy näiden lisäksi myös liittymistarpeiden, arvostuksen ja itsensä toteuttamistarpeiden tasolla. Kuviossa 1 esitetään yhteenvedo edellä mainituista motivaatioteorioista ja siitä, kuinka ne liittyvät toisiinsa.



Kuvio 1. Yhteenvetokuvio motivaatioteorioista.

## Voidaanko yksilön motivaatorakennetta mitata?

Aidon – sisäisen – motivaatiolähteen tunnistaminen auttaa yksilöä hakeutumaan hänelle todennäköisimmin sopiviin työtehtäviin. Jotta yritys puolestaan osaisi hyödyntää työntekijöidensä kyvyt parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi sen tunnistaa, mistä kukin työntekijä aidosti motivoituu ja millaisia palkitsemis- ja kannustamiskeinoja he arvostavat. Taitava esimies pystyy tunnistamaan alais- taan motivoivia tekijöitä mm. tämän kanssa käymiensä keskustelujen kautta, mikäli hän osaa tulkita alaistaan oikein. Omien havaintojensa tukena olisi niin johtajien, henkilöstöihmisten kuin yleensä esimiesasemassa toimivien hyvä tuntee motivaatioteorioita ja käyttää jotain yksilöiden tarverakenteiden selvittämiseksi kehitettyä mittaria.

Yksi vaihtoehto yksilön tarverakenteen selvittämiseksi on *McClellandin kolmen tarpeen* mittaamiseen kehitetty mittaristo, joka selvittää yksilön *liityntä-, valta- ja suoriutumistarpeen* voimakkuuden. Motivaatorakenteestaan yksilö- kohtaista palautetta saaneet voinevat todeta, että motivaatorakennetta voidaan mitata ja, että tämä rakenne antaa kuvan kunkin yksilöllisestä sisäisen motivaation lähteistä.

# Tutkimustuloksia motivaatioperustan ja persoonallisuuden välisestä yhteydestä

Tutkittavassa aineistossa oli mukana 238 johtajuuskoulutukseen osallistunutta eri alojen johtajaa. Tutkimuksen kohteena olleet johtajat toimivat lähinnä Suomen länsirannikolla toimivien, pääosin suurten teollisuusyritysten, pienten tai keskisuurten yksityisten yritysten johtajina tai julkisen sektorin palveluksessa erilaisissa esimies- ja johtajatehtävissä. Heistä miehiä oli 166 (69 %) ja naisia 72 (31 %). Aineiston rakenteesta johtuen on syytä muistaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Preferenssiparien (E/I, S/N, T/F, J/P) motivaatorakenteita vertailemalla saatiin selville, että:

- *liitynnän (sosiaalisten) tarpeiden tyydyttyminen on tärkeämpää*
  - *ekstraverteille (E) kuin introverteille (I)*
  - *intuitiivisille (N) kuin aistivaa havainnointia (S) preferoiville*
  - *tuntevaa päätöksentekoa (F) kuin ajattelevaa päätöksentekoa preferoiville*
- *valta näyttää motivoivan enemmän*
  - *ekstraverttejä (E) kuin introverttejä (I) ja*
  - *intuitiivista (N) havainnointia kuin aistivaa havainnointia (S) preferoivia*
- *suoriutumismotivaatio on tärkeämpää*
  - *aistivaa havainnointia (S) kuin intuitiivista havainnointia (N) preferoiville*
  - *järjestelmällistä elämäntyyliä (J) kuin spontaania elämäntyyliä (P) preferoiville.*

# Tunneälystä

Tiina Hautala

Seminaarialustus 18.5.2002

Tunneälyn määritelmään kuuluu viisi osa-aluetta: Omien tunteiden tiedostaminen, niiden hallitseminen, motivaation löytäminen, muiden tunteiden havaitseminen ja ihmissuhteiden hoito. *Omien tunteiden tiedostaminen* on oleellista esimerkiksi elämän suurissa valinnoissa. Jos emme ymmärrä todellisia tunteitamme, olemme niiden armoilla. *Tunteiden hallitseminen* ei tarkoita niiden tukahduttamista, vaan tapaa, miten niitä käsittelee ja miten ne tuo ilmi. Tavoitteena on tasapaino. Toiminta tunnemyrskyjen alaisuudessa voi johtaa käyttäytymiseen, joka harmittaa myöhemmin. *Muiden tunteiden havaitseminen ja ihmissuhteiden hoito*, tarkoittavat yhteisymmärrykseen pääsemistä muiden ihmisten kanssa sekä kykyä organisointiin ja neuvotteluun. *Motivaatio* on liikkeelle paneva voima, jonka ansiosta ihminen on tehokas, tuottelias ja hänellä on itsekuria tavoitteidensa saavuttamiseen. Motivaation esteitä ovat mm. huolehtiminen, pelokkuus, masentuneisuus. Tällöin ihminen ei opi, koska ei pysty omaksumaan tai käsittelemään tietoa tehokkaasti.

## Tunnetaitojen antamat kyvyt työelämässä

47

Yleisesti on tutkimuksissa todettu, että perinteinen älykkyydosamäärä selittää hyvin vähän saavutuksia tai menestymistä työssä ja elämässä. Sen sijaan, esimerkiksi johtamisessa, mitä korkeammalle tasolle nouseaan, sitä suurempi merkitys on tunneälyllä.

Tunneälykkyyden organisaatioissa näkyy esimerkiksi neuvotteluissa ja kokouksissa; toiminta on tehokasta, mutta miellyttävää. Kritiikkiä ja palautetta annetaan tavalla, joka ohjaa oikeaan suuntaan. Tällaisissa organisaatioissa erilaisuutta hyödynnetään, ja yrityskulttuuri on suvaitsevainen. Tiimillä on todettu olevan korkea älykkyydosamäärä, jos se pystyy harmoniseen yhteistyöhön. Liian innokkaat osallistujat ovat tiimille taakaksi, ja suurisuuret ovat liian hallitsevia ja määrääviä, jolloin harmoninen toiminta kärsii. Sopusointuisen tiimin toiminta tehostuu, jos siihen kuuluu yksi jäsen, joka on erityisen lahjakas. Kitkaiset tiimit eivät hyödy lahjakkaasta jäsenestään lainkaan.



## Sarjassa julkaistut teokset:

- 1/1991 Kielikylpymenetelmä: Kielen käyttö mielekkääksi  
2/1992 En modell för språk i daghem och skola  
Language Acquisition at Kindergarten and school  
3/1993 Sanomalehtiyliopisto  
Suomi lamassa - Esimiestyön kehittäminen -  
Suunnittelumaantiede  
4/1993 Yrittäjyyden uudet ulottuvuudet  
5/1993 Kuluttajakäyttäytyminen  
6/1994 Opiskelusta elämänlaatua  
aikuisopiskelijan selviytymisopas  
7/1994 Kahden kielen kautta monikielisyyteen  
8/1995 Yritysriski vai riskiyritys  
9/1995 Kansainväliset liikeneuvottelut  
10/1995 Hyvinvointivaltion uudet arvot  
11/1996 Tänä päivänä. Sanomalehtiyliopiston tutkielma ajan hengestä.  
12/1996 Developing Core Competencies  
in Small Business for the 21st Century  
13/1996 Kielikylpy: Kielitaitoon käytön kautta  
14/1996 Kielikylvyllä suu puhtaaksi  
15/1997 Tiimit ja johtaminen  
16/1998 Julkisjohtaminen  
17/1998 Ihmisiä sanomalehtiyliopistossa 1992-1998  
18/1998 Päätöksenteon ja ennustamisen matematiikkaa  
19/1998 Johdatus muotoiluun  
20/1999 Tuhat vuotta Pohjanmaan historiaa  
21/2000 Aluetalouden rakenteet ja toiminta  
22/2001 Tuotantotalouden erityiskysymyksiä.  
Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestävän kilpailukyvyn  
näkökulmaa unohtamatta  
23/2002 Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen  
24/2003 Nimellään paikka löydetään Pohjanmaallakin.  
Nimistöt ja nimistöntutkimus