

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**Työmotivaatio sisältöteorioiden valossa**  
tapaustutkimuksena Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2018

Aino Patomäki

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Tekijä: Aino Patomäki

Tutkielman nimi: Työmotivaatio sisältöteorioiden valossa: tapaustutkimuksena Suomen mielenterveysseuran kriisityöntekijät

Pro gradu -tutkielma: 69 sivua, 2 liitesivua

Avainsanat: Työmotivaatio, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, kriisityöntekijä, Maslow, Herzberg, Oldham, Hackman, työn ominaisuudet

---

Motivoitunut työntekijä on innostunut, iloinen ja aikaansaava. Hän kokee työnsä yleisesti ottaen mielekkääksi, tulokselliseksi ja hyödylliseksi. Motivoitunut henkilöstö myös vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin ja parantaa huomattavasti organisaation toimintaa ja hyvinvointia. Motivaatiolla on myös oleellista merkitystä laajemminkin yhteiskunnallisesti ja jopa kansainvälisestikin. Korkea motivaatio saa ihmiset työskentelemään hyvillä mielin yhteisten tavoitteiden eteen ja auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkin tässä tutkimuksessa Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijöiden työmotivaatiota varhaisten motivaatioteorioiden valossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Maslowin tarvehierarkian Herzbergin kaksifaktoriteorian sekä Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteorian keskeisistä ajatuksista. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tarkastelen puolistrukturoitujen haastattelujen avulla sitä millaisista sisäisistä motivaatiotekijöistä kriisityöntekijöiden työmotivaatio koostuu ja millaiset työnominaisuudet vaikuttavat työmotivaation muodostumiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät ovat poikkeuksetta erittäin motivoituneita työhönsä. Kriisityöntekijöiden sisäiseen työmotivaatioon vaikuttivat eniten asiakastyö eli itse työ ja sen merkityksellisyys, työyhteisö, autonomia, vaihteleva työnkuva, koulutukset ja itsensä kehittäminen, asiakastyössä onnistuminen ja asiakaspalaute. Tutkituista teorioista kriisityöntekijöiden motivaatioon vaikuttivat keskeisimmin Maslowin ylimmän tason tarpeet, Herzbergin motivaatiotekijät sekä Oldhamin ja Hackmanin keskeiset psykologiset ominaisuudet.

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1. Aikaisempi tutkimus .....	2
1.2. Tutkimuksen taustaa .....	4
1.3. Tutkimuskysymykset ja rajaus .....	5
1.4. Tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	6
2. Tutkimuskohde .....	8
2.1. Suomen Mielenterveysseura .....	8
2.2. Kriisityöntekijän työnkuva .....	9
3. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	11
3.1. Työmotivaatio .....	12
3.2. Sisäinen motivaatio .....	14
3.3. Ulkoinen motivaatio .....	15
4. Motivaatioteoriat .....	17
4.1. Sisältöteoriat .....	19
4.2. Maslowin tarvehierarkia .....	20
4.3. Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	24
4.5. Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteoria .....	28
4.6. Teorioiden synteesi .....	31
5. Tutkimuksen toteutus .....	34
5.1. Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	34
5.2. Teemahaastattelu .....	36
5.3. Aineiston analyysi .....	37
5.4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	39
6. Analyysi ja tutkimuksen tulokset .....	41
6.1. Tulosten lähtökohdat .....	41
6.2. Kriisityöntekijöiden motivaatio .....	42
6.2.1. Motivoivia tekijöitä .....	44
6.2.2. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä .....	53
7. Johtopäätökset .....	56
7.1. Tulokset Maslowin tarvehierarkian valossa .....	56

7.2. Tulokset Herzbergin kaksifaktoriteorian valossa .....	59
7.3. Tulokset Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteorian valossa .....	61
7.4. Tutkimuksen tulokset teorioiden valossa .....	62
8. Loppukeskustelu ja jatkotutkimusehdotuksia .....	64
Lähteet .....	66
Liitteet .....	70

# 1. Johdanto

Työmotivaatiolla on keskeinen rooli koko yhteiskunnan toiminnan kannalta. Työmotivaatio vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen, laatuun ja työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Motivoitunut työntekijä työskentelee innokkaasti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä hyvillä mielin ja on tyytyväinen työnsä tuloksiin. Tällainen työntekijä myös lisää selkeästi koko työyhteisön ilmapiiriä. Menestyvässä työyhteisössä opitaan etsimään syyllisten sijaan ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. (Sinokki 2016, 11.)

Alhainen motivaatio on aina organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta kielteinen ilmiö. Usein tähän liittyy myös yksilön näkökulmasta huonoja kielteisiä piirteitä, kuten tyytymättömyyttä ja haitallista kuormitusta (Peltonen ja Ruohotie 1987, 10). Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävästään (mt., 24). Jos emme edes hetkittäin voi kokea työtämme kutsumuksena, olemme väärässä työssä tai suhtaudumme työhömme väärin (Mt., 13).

Työmotivaatio on siis erittäin laaja-alainen ilmiö. Se on koko yhteiskuntaa koskeva toiminnan edellytys, mutta myös yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin, menestykseen ja tulokseen vaikuttava tekijä. Työhyvinvointia tutkimalla voidaan lisätä tietoa motivaatioon liittyvistä tekijöistä ja sitä kautta kehittää eri aloilla innostusta työntekemiseen. Jokaisen tulee olla keskimäärin hyvin motivoitunut, jotta työ sujuisi hyvin. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 15.)

Työmotivaation tärkeä rooli organisaatioiden toiminnan kannalta tunnustetaan nykyisin yleisesti. Motivoituneet työntekijät eivät kuitenkaan ole edelleenkään itsestäänselvyys organisaatioissa vaan motivaation kehittämistä pohditaan jatkuvasti. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia ” Näin kehität motivaatiasi yksinkertaisin askelin” – tyyppisiä tekstejä. Toiselta kannalta motivaatiosta kirjoitetaan työnantajille ja henkilöstön kehittämisestä vastaaville tahoille ” Näin motivoit henkilöstöäsi tehokkaasti ja tuloksekkaasti” – tyyllisiä oppaita. Tällaiset seitsemän askeleen motivointiohjelmat eivät kuitenkaan aina tavoita haluttua lopputulosta. Henkilöstön työmotivaatio ei aina parane palkankorotuksilla tai ulkoisilla palkkioilla eikä edes toivottujen ylennyksien toivossa. Tällaisissa tapauksissa sisäisellä työmotivaatiolla voi olla ratkaiseva vaikutus työntekijöiden motivaation kohenemiseen.

## 1.1. Aikaisempi tutkimus

Motivaatiota on alettu tutkia itsenäisenä ilmiönä vasta 1930-luvulla. Tätä ennen antiikin filosofiasta moderniin tieteeseen asti motivaatio on nähty aikakautensa ajattelutavan mukaisesti. 1700-luvulla valistuksen vuosisadalla motivaatio nähtiin osaksi ihmisen rationaalisia valintoja. 1800-1900-luvuilla motivaatio käsitettiin pääasiassa ihmisen sisäsyntyiseksi vaistoksi. Tähän vaikutti useat merkittävät ajattelijat, mutta monessa mielessä keskeisimmin Darwinin opit ihmisen evoluutiosta. Vasta 1900-luvulla motivaation ja motiivien merkitys alkoi kiinnostamaan tutkijoita. Freudin teorioiden myötä motiiveja tarkasteltiin myös tiedostamattomina, alitajuisina jännitteinä ja ristiriitoina. Behavioristit taas näkivät motivaation kumpuavan ulkopäin tulevista käskyistä ja ohjeista, joita ihmiset tottelivat.

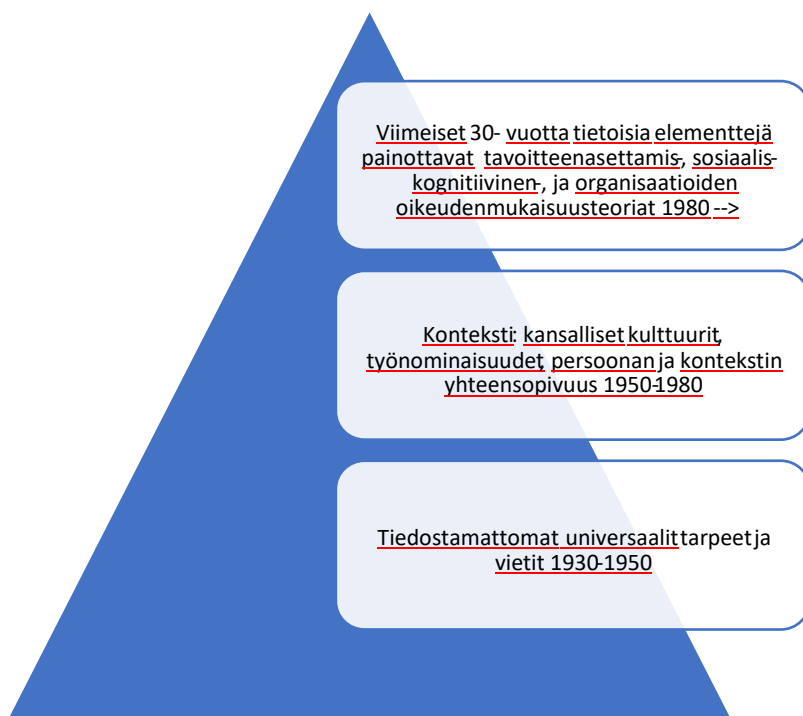
1930-luvulla motivaatio kehittyi itsenäiseksi tutkimuskohteeksi. Motivaatio alettiin käsittää tarpeena tai viettinä, joka ohjaa ihmisen toimintaa. 1950-luvulla syntyi suurin osa vielä nykyäänkin motivaatiotutkimukseen keskeisesti vaikuttavista teorioista. Olen kuvannut näitä tiedostamattomia tarpeita ja viettejä käsittäviä teorioita kuviossa 1 motivaatioteorian kehityksen kolmion kivijalkana, josta tutkimus on kunnolla lähtenyt liikkeelle. Tunnetuin näistä teorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia, jossa motivaatio nähtiin tarpeiden eri tasojen muodostamana kokonaisuutena. Toinen tämän aikakauden tunnettu motivaatioteoria oli Frederick Herzbergin hygieniateoria, joka erotti työtyytyväisyystekijät ja työmotivaatiotekijät toisistaan kaksifaktorisen mallin avulla. Tärkeimpänä teemana 1950-luvulla syntyneissä oli universaalien paikasta ja ajasta riippumattomien ihmisluonnolle ominaisten tiedostamattomien tarpeiden määrittäminen.

Myöhemmin motivaatiotutkimukseen tulivat mukaan persoonallisuuden piirteet ja motivaation yksilöllinen vaihtelu sekä konteksti eli toimintaympäristö. Tutkimuksen kontekstin keskeisiä tutkimusaiheita ovat kansallinen kulttuuri, työn ominaisuudet, persoonan ja kontekstin yhteensopivuus. Työn ominaisuuksia ovat tutkineet useat motivaatiotutkijat, mutta vielä nykyäänkin Oldhamin ja Hackmanin kokoava työnominaisuusteoria on vahvasti mukana motivaatiokeskustelussa.

Varsinkin nykyään motivaatiota on tutkittu erittäin paljon, koska sen merkitys on huomattu erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaatioiden menestymisen aloilla. Viimeiset kolmekymmentä vuotta kontekstin lisäksi on tutkittu kognitioita, tavoitteita ja toiminnan tuloksellisuutta. Kolme nykyisin eniten tutkittua teoriaa ovat tavoitteen

asettamisen teoria, sosiaalis-kognitiivinen teoria sekä organisaation oikeudenmukaisuusteoria. (Latham ja Pinder 2005.) Uusimmat teoriat muodostavat ikään kuin motivaatiotutkimuksen kärjen (katso kuvio 1). Näitä teorioita on tutkittu motivaatiotutkimuksessa ja näiden teorioiden tueksi on kehitetty useita mittareita ja empiirisiä tutkimusmenetelmiä, jotka perustuvat tutkittavien omiin havaintoihin. Motivaatiotutkimuksen empiiriset mittarit ovat kuitenkin vielä nykyisin liian yksinkertaisia motivaatio ilmiön moniulotteiseen luonteeseen nähden, jotta niillä saataisiin tarpeeksi luotettavia ja kattavia tuloksia. Motivaatiotutkimus kuitenkin kehittyy edelleen ja uusia tutkimuksia aiheesta ilmestyy useilla aloilla jatkuvasti. (Salmela-Aro ja Nurmi 2002, 15-25.)

Kuvio 1: Hahmotelma motivaatiotutkimuksen teoreettisesta kehityksestä



## 1.2. Tutkimuksen tavoite ja taustaa

Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan kriisityöntekijöiden työmotivaatiota.

Tutkimuksessa tarkastelen siis tarkemmin sanottuna Suomen mielenterveysseuran psykologista, auttamistyötä tekevien kriisityöntekijöiden motivaatiota. Heidän työnsä koostuu vaikeassa elämäntilanteessa ja hetkellisessä kriisissä olevien ihmisten auttamisesta. Pääasiassa työ on vuorovaikutuksellista auttamistyötä, joka kohdistuu kriittisessä elämäntilanteessa olevien ihmisten tukemiseen.

Psykologien työmotivaatiota ei ole juurikaan tutkittu. Joitakin tutkimuksia tästä aiheesta on kuitenkin tehty. Esimerkiksi Kathleen ynnä muut (2017) ovat tutkineet psykologien ammatillisen kunnianhimon yhteyttä saavutusten tavoittelemiseen ja vahvaan urasuuntautuneisuuteen. Tässä tutkimuksessa ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio eroteltiin toisistaan. Tutkijat luokittelivat ulkoisen motivaation palkan ja aseman kautta ja sisäiseksi motivaatioksi he luokittelivat työtyytyväisyyden ja tavoitteiden saavuttamisen.

Tutkijoiden kiinnostuksena tässä tutkimuksessa oli tarkastella vaikuttaako ulkoinen motivaatio sisäiseen motivaatioon vai toisinpäin. Tätä aihetta tutkittiin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen osa tutkimuksesta koostui tapaustutkimuksesta ja käsitti vain sen hetkiset kokemukset. Toinen osa oli pitkittäistutkimus, jossa psykologien työmotivaatiota tarkasteltiin muutaman vuoden välein tutkimus ajanjaksolla. Molemmissa tutkimuksissa ammatillinen kunnianhimo vaikutti sekä ulkoiseen, että sisäiseen menestykseen. Ensimmäisessä tutkimuksessa ulkoinen menestys vaikutti positiivisesti urasuuntautuneisuuteen, mutta saavutuksiin suuntautunut motivaatio vaikutti negatiivisesti sisäiseen menestykseen. Toisessa tutkimuksessa tutkimustulos näkyi ensimmäistä tutkimusta selkeämmin. Sisäinen motivaatio ja menestyminen vaikuttivat ulkoiseen motivaatioon ja menestymiseen, mutta ei toisinpäin. Ulkoinen menestys ei vaikuttanut sisäiseen menestymiseen vaan saattoi jopa heikentää sitä. (Kathleen ym. 2017.)

Motivaatiota on tutkittu paljon ja eri ammattiteissa ja konteksteissa motivaatiotekijät vaihtelevat oleellisesti. Joillakin aloilla ulkoiset motivaatiotekijät korostuvat ja toisilla aloilla sisäiset motivaatiotekijät näyttelevät keskeistä roolia. Monesti sisäisesti motivoivilla aloilla itse työ on niin palkitsevaa, että ulkoiset kannustintekijöillä on lähinnä negatiivinen vaikutus työmotivaatioon kuten Kathleen ynnä muut tutkimuksessaan havaitsivat. Myös esimerkiksi opettajien työmotivaatio koostuu pitkälti työn ydinsisältöön liittyvistä asioista ja itse työhön



liittyvät haasteet koetaan työmotivaatiota kasvattavina tekijöinä kun taas ulkoisiin asioihin linkittyvät rutiinitehtävät mielletään motivaatiota laskeviksi häiriötekijöiksi. (Vujčić 2017.)

### 1.3. Tutkimuskysymykset- ja rajaus

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan sisäistä työmotivaatiota ja siihen liittyviä työn ominaisuuksia. Tutkimuskysymykset jakaantuvat kahteen osaan. Ensimmäiseksi selvitän mitkä sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat kriisityöntekijöiden työmotivaatioon Suomen Mielenterveysseurassa. Toiseksi analysoin sitä mihin työnominaisuuksiin nämä ilmenneet motivaatiotekijät liittyvät. Tarkoituksena on syventyä tarkastelemaan kriisityöntekijöiden sisäistä työmotivaatiota ja yhdistää nämä löydökset itse työn ominaisuuksiin. Tutkimus siis yhdistää työntekijöiden henkilökohtaisen motivaation työn tutkimuksen kontekstiin.

#### Tutkimuskysymykset

1. Millaisista sisäisistä motivaatiotekijöistä Suomen mielenterveysseuran työntekijöiden työmotivaatio koostuu?
2. Millaiset työnominaisuudet vaikuttivat kriisityöntekijöiden työmotivaatioon?

Tutkimuksen tavoite on tutkia psykologisista lähtökohdista ihmisen sisäistä työmotivaatiota ja sitä mistä tekijöistä tämä ihmisen tarpeisiin pohjautuva motivaatio koostuu. Tavoitteena on tuoda esille uusia näkökohtia siitä miten työntekijöiden omaa sisäistä motivaatiota voitaisiin lisätä käyttämättä apuna ulkoisia motivoinnin keinoja kuten palkkioita tai muita kannustimia. Tutkimuksen toinen tavoite on yhdistää tutkimuksessa kaksi ajallista ulottuvuutta. Tutkimus tarkastelee 1950- 1970-lukujen teorioita nykypäivän kontekstissa. Nykytutkimuksessa työmotivaatio nähdään monesti ulkoapäin tulevana ilmiönä ja työntekijöitä pyritäänkin sitouttamaan organisaatioon erilaisin johtamisen keinoin. Oma tutkimukseni perehtyy työntekijän motivaatioon auttamistyöhön

keskittyneessä ympäristössä ja katsoo asiaa toisesta näkökulmasta eli siitä, mikä työntekijää motivoi sisältöteorioiden valossa. En siis kiinnitä niinkään huomiota johtamiseen, ulkoisiin kannusteisiin tai palkkioihin tai yrityksen henkilöstöstrategiaan, vaan olen kiinnostunut ensisijaisesti sisäisen motivaation merkityksestä.

Tutkimus on rajattu koskemaan kriisityöntekijöiden työmotivaatiota sisältöteorioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa haastattelen noin kymmentä Suomen mielenterveysseuran kriisityöntekijää. Tutkimuksen tarkoitus on käsitellä kriisityöntekijöiden työmotivaatiota kokemuksellisella tasolla. Tutkimus on siis fenomenologinen, kvalitatiivinen ja ymmärtävä. Tutkimusjoukko on rajattu noin kymmeneen haastateltavaan, jotta näitä haastatteluja voisi analysoida perusteellisesti merkityssisältöjen näkökulmasta.

#### 1.4. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia eli tieteenteoria on filosofian osa-alue, jonka tehtävänä on tutkia tieteellisen tiedon luonnetta ja sen yleisiä perusteita. Tieteenfilosofia käsittelee tieteenteorioita, käsitteitä, menetelmiä sekä tieteellistä argumentaatiota. Tieteenfilosofia kyseenalaistaa erilaisia käsityksiä siitä mikä tieto on tieteellistä. Tieteenfilosofian yksi osa-alue koskee totuusteorioita ja totuus väitteiden oikeutusta ja perusteluita.

Tieteenfilosofiassa pohditaan sitä miksi tutkijat ylipäätään tekevät tiedettä ja millaisia päämääriä sillä tavoitellaan. (Salonen 2007, 31-37.)

Tieteellä on omat sääntönsä ja kriteerinsä, joilla tieteellistä tietoa oikeutetaan.

Yleisimmin tällaisia perusteita ovat tiedon julkisuus ja perusteltavuus (Ketonen 1976, 13-16; Niiniluoto 1980, 14-15). Myös tieteellisen tutkimuksen järjestelmällisyys, pohjautuminen selvitettyihin ja perusteltuihin tutkimustuloksiin sekä vakuuttava esitystapa lisäävät tiedon luotettavuutta (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006, 11). Tieteellinen tieto hyväksyttäviä tunnuspiirteitä etsitään myös monesti tutkimusten tulosten selvydestä, tarkkuudesta tai niin sanotusta absoluuttisesta varmuudesta. Toisaalta tieteenteorioiden oikeutusta on haettu myös tutkimusprosessin vaiheista ja niistä tavoista, joilla tietoa tavoitellaan, muodostetaan ja perustellaan. Tieteellinen tieto ei siis pohjautu auktoriteetin sanaan tai tutkijan intuitioon vaan ennen kaikkea kokeisiin ja päätelmiin, jotka ovat sellaisia, että jokainen asianmukaisen koulutuksen saanut voi ne periaatteessa toistaa ja ymmärtää. (Ketonen 1976, 9-11; Niiniluoto 1980, 81-83.)

Tämä tutkimus pohjautuu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin ja tutkimusmetodeihin. Toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus kvalitatiivinen tutkimus on yleistynyt yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa vasta 1970-luvulla ja kasvatustieteellisissä tutkimuksissa 1980-luvulla. Tutkimus perustuu täsmällisiin ja laskennallisiin, usein matemaattisiin menetelmiin. Laadullinen tutkimus taas pyrkii ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä. Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja koettaa löytää syvempiä tarkoituksia ja merkityksiä tutkittavien henkilöiden tunteista ja kokemuksista sekä kielestä ja sosiaalisesta kontekstista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma ihmiskuva ja todellisuuskäsitys ovat keskeisessä roolissa. Tutkijan omat ontologiset ja epistemologiset käsitykset ohjaavat pitkälti sitä miten tutkija kohtaa tutkittavat ihmiset, käsittää tutkittavat ilmiöt ja miten hän näitä tutkimustuloksia tulkitsee ja raportoi. Tutkijan maailmankuva antaa myös lukijalle taustatietoa tutkimuksen lähtökohdista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemistä voisikin verrata käsityöläisyyteen. Se on erittäin luova prosessi, joka vaatii lukeneisuutta ja äärimmäistä herkkyyttä tutkimuksen aineistoa kohtaan. (Syrjäläinen 2007, 7-9.)

Käsittelen tutkimusaineistoa fenomenologian ja hermeneutiikan näkökulmista. Fenomenologisen tutkimuksen perusteena on, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään ilmiönä itsenään. Hermeneutiikka taas perustuu tekstien, taideteosten ja historiallisten tapahtumien eläytyvään ymmärrykseen. (Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 33.) Fenomenologisessa tutkimuksessa on useita koulukuntia ja suuntauksia, mutta fenomenologian ydinajatuksena on tutkittavan ilmiön ja sen erotuksen löytäminen osana elämismaailmaa. Henkitieteen kohteet ilmenevät tutkijalle ennen kaikkea sisäisesti merkityksellisenä todellisuutena ja elävänä kokonaisuutena tai yhteytenä, joka alkuperäisesti tunnetaan sisältäpäin (Latomaa 2011, 68-69).

Fenomenologinen filosofia pyrkii irtautumaan ilmiötä koskevista esioletuksista tiedostuksen avulla. Empiirisen tutkimuksen yhteydessä ilmiöstä koottu tiedostamien yhdistyy tutkimusaineiston evidenssiin. Tämän jälkeen ilmiöstä kerätyt ennakkotiedot, esioletusten tiedostaminen ja tutkimuksesta saatu tieto yhdistyvät kehämäisesti. (Syrjäläinen 2007, 62-63.) Tutkimusmenetelmää voidaan kuvata fenomenologiseksi, jos siinä tutkitaan kokemusta, ja hermeneuttiseksi, jos tutkimuksessa ja sen tuloksissa painotetaan tulkintaa (Kiviniemi 2011, 103).

## 2. Tutkimuskohde

Tutkimus käsittelee kriisityöntekijöiden työtä, joiden tehtävänä on vaikeassa elämäntilanteessa olevien ihmisten mielenterveyden tukeminen vuorovaikutuksen keinoin. Freudin mukaan mielenterveys on kykyä rakastaa ja tehdä työtä. Mielen hyvinvointi on ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä. Monen määritelmän mukaan mielenterveys on psykologinen hyvinvoinnin taso tai mielenterveyden häiriön puuttumista. Maailman terveysjärjestön määritelmän mukaan mielenterveys on ”psykkistä terveyttä eli kykyä hyödyntää omia henkisiä voimavarojaan sekä emotionaalista terveyttä eli kykyä tunnistaa omia ja muiden tunnetiloja”

Mielenterveystyöllä tarkoitetaan yksilön psyykkisen hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja persoonallisuuden kasvun edistämistä sekä mielisairauksien ja muiden mielenterveydenhäiriöiden ehkäisemistä, parantamista ja lievittämistä (Mielenterveyslaki §1). Mielenterveystyöhön kuuluvat mielisairauksia ja muita mielenterveydenhäiriöitä poteville henkilöille heille annettavat sosiaali- ja terveystalvet eli niin sanotut mielenterveystalvet. Mielenterveystyöhön kuuluu myös väestön elinolosuhteiden kehittäminen siten, että elinolosuhteet ehkäisevät ennalta mielenterveydenhäiriöiden syntyä, edistävät mielenterveystyötä ja tukevat mielenterveystalvetjen järjestämistä. (Mielenterveyslaki §3.)

### 2.1. Suomen mielenterveysseura

Suomen mielenterveysseura on maailman vanhin mielenterveysalan kansalaisjärjestö. Tänä vuonna seura täyttää jo 120 vuotta. Suomen Mielenterveysseuran tehtävänä on edistää mielenterveyttä ja antaa tukea elämän kriisitilanteissa. Seuran palveluksessa on toimivuoden aikana noin 100 työntekijää ja toiminnassa on mukana noin 4000 vapaaehtoista ja yhteistyökumppania. Mielenterveysseura on organisoitunut viiteen yksikköön, jotka ovat kansalaistoiminnot, kriisikeskustoiminnot, mielenterveyden edistäminen sekä viestintä, hallinto ja talous. Kansainvälinen toiminta on kiinteä osa toimintaa. Lisäksi mielenterveysseura koordinoi viiden järjestön ja kirkon yhteistä valtakunnallista rikosuhripäivystystä.

Suomen Mielenterveysseura on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon kansalaisjärjestö. Mielenterveysseuran budjetin rahoitus koostuu pääosin julkisista varoista. Tärkein Mielenterveysseuran rahoittaja on sosiaali- ja terveysministeriö, jonka avustukset muodostavat noin 70 prosenttia tuotoista. Toimintaa rahoittavat lisäksi myös ministeriöt ja muut valtionlaitokset, kunnat, seurakunnat sekä EU:n komissio. Muista rahoittajista merkittävin on Suomen kansanterveys ry. Jonkin verran varoja Mielenterveysseura saa muun oman varainhankinnan kautta sekä lahjoituksista ja testamentteista.

Suomen mielenterveysseuran tavoitteena on myös pyrkiä vaikuttamaan mielenterveyteen yhteiskunnallisena ilmiönä ja ehkäisemään ongelmia ajoissa. Mielenterveysseuran tärkeimpänä arvona on puolustaa kaikkien yhtäläistä oikeutta hyvään mielenterveyteen. Seura täydentää julkisia palveluja ja toimii aktiivisesti yhteistyössä valtion ja kuntien kanssa. Seura ylläpitää muun toiminnan lisäksi valtakunnallista kriisipuhelinta sekä verkkokriisikeskusta, jonne jokainen voi ottaa halutessaan yhteyttä. Seura myös julkaisee muun muassa mielenterveys- ja perheterapia-lehtiä.

## 2.2. Kriisityöntekijän työnkuva

Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät tekevät asiakastyötä ja vastaanottavat asiakkaita, jotka ovat yrittäneet itsemurhaa tai joiden läheinen on kuollut itsemurhaan tai yrittänyt itsemurhaa. Asiakkaiden tapaaminen on rajattu noin viiteen kertaan ja kriisityöntekijöiden antama apu on luonteeltaan lyhytkestoista. Kriisityöntekijät toimivat asiantuntijaorganisaatiossa ja heidän työnsä on hyvin omaehtoista ja aktiivista.

Tämän kappaleen havainnot olen saanut tietooni tekemistäni kriisityöntekijöiden tutkimushaastatteluilta, joiden mukaan Kriisityöntekijöiden perustyö on asiakkaiden vastaanottamista, mutta työtehtäviin lukeutuu myös useita muita tehtäviä. Lisäksi kriisityöntekijän työnkuva riippuu pitkälti siitä minkä viiteryhmän parissa hän työskentelee ja millä tavoin hän tekee asiakastyötä. Monilla kriisityöntekijöillä työtehtävät koostuvat suurimmaksi osaksi asiakasvastaanotosta, mutta tämän ohessa he pitävät jonkun verran koulutuksia, työnohjauksia ja opiskelijoiden ja vapaaehtoisten ohjauksia. Monilla työtehtäviin kuuluu myös vapaaehtoisten purkuja, tiedotusta ja opettamista. Kriisityöntekijöistä osa työskentelee yksinomaan maahanmuuttajien parissa, osa taas

kantaväestön kanssa ja joillakin on näitä molempia viiteryhmiä asiakasryhmänä. Suurin osa kriisityöntekijöistä tapaa asiakkaita kasvotusten työhuoneessa, mutta osalla terapiatyö käsittää kriisipuhelimessa tehtävää asiakastyötä ja osalla työ keskittyy verkkokriisityöhön. Useimmilla työ käsittää monia eri kriisityön muotoja.

Haastattelujen pohjalta voisi sanoa, että kriisityöntekijöiden työ on erittäin itsenäistä ja he saavat tiettyjen raamien puitteissa päättää työnsisällöstä ja asiakastapaamisista. Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät muodostavat yhtenäisen joukon, joka pyrkii kohti samaa tavoitetta. Ulkoisia reunaehtoja työlle asettavat vain työpäivien pituus, lomien määrä ja yhteiset työntekemisen resurssit. Näiden määritelmien puitteissa kriisityöntekijät voivat itse organisoida työtehtäviensä sisällön.

### 3. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihminen mielletään motivoituneeksi kun hän on innostunut tekemästään asiasta ja vaikuttaa kiinnostuneelta sekä energiseltä tämän asian parissa. Motivaatiosta voidaan puhua yleisenä mielentilana tai koskien jotain tehtävää. Monesti jotakin ihmistä voidaan kuvata sanomalla, että tämä ihminen on persoonallisuudeltaan motivoitunut. Motivaatio viittaa tavallisesti ihmisen tunnetilaan tai tahtoon. Motivaatiota on vaikea tyhjentävästi määritellä, mutta siitä on kuitenkin muodostettu erilaisia käsityksiä.

Motivaatiolla tarkoitetaan ensinnäkin yksilön tilaa, joka määrittää miten vireästi eli millä aktiivisuudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Toisen määritelmän mukaan motivaatio käsittää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen, suuntautumisen ja toiminnan jatkuvuuden. (Ruohotie 1998, 37.) Motivaation on siis tekijä, joka voimaannuttaa, suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä (Perry ja Porter 1982, 89). Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään (Sinokki 2016, 60).

Ruohotien määritelmät motivaatiosta viittaavat siihen miten ihminen tekee jotakin asiaa. Myös Perryn ja Porterin käsitys motivaatiosta on muodostettu toiminnan kuvaamiseen. Näillä motivaatio määritelmillä on kolme yhteistä ominaisuutta, joiden kautta motivaatiota voidaan kuvata. Ensimmäinen ominaisuus on vireys eli energiavoima, joka saa ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla. Toinen ominaisuus on suunta, joka viittaa päämääräsuuntautuneisuuteen, joka saa ihmisen tavoittelemaan jotakin tiettyä päämäärää. Kolmantena yhteisenä ominaisuutena on systeemiorientoituminen, joka viittaa ulkoapäin tuleviin voimiin eli palauteprosessin kautta saavat ihmisen joko jatkamaan samaan suuntaan tai vaihtamaan toimintansa tavoitteita. (Juuti 1989 31; Ruohotie, 1999, 37; Robbins ja Judge 2008, 69.)

Motivaatiotutkimuksen parissa termi on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on *motiivi*. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin sekä sisäisiin yllykkeisiin. (Hersey ja Blanchard 1975, 20; Ruohotie 1999, 36.) Kokonaisuudessaan motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatio- käsitettä eräänlaisena vektorisuureena, jonka komponentteina erotetaan vireys

ja suunta. Määrittelyn lähtökohtana on joko yksilön kokonaistila tai toimintaa aikaansaavat prosessit. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatiosta puhuttaessa on keskeistä myös tavoitteiden asettaminen. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle ja tekemään jopa enemmän kuin häneltä pyydetään. Se on tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen keskeisin voima. (Järvinen 2014, 209.) Useimmat 2000-motivaatioteorioista ovat muodostuneet tavoitteiden saavuttamisen ja niihin tähtäävien toimien rationaalisten prosessien tutkimisen ympärille. Voisikin sanoa, että motivaatio on yksilön tahdon eli vireystilan, toiminnan suunnan ja asetetun päämäärän muodostama kokonaisuus.

### 3.1. Työmotivaatio

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa (Vartiainen ja Nurmela 2002). Työmotivaatiosta puhutaan kun viitataan siihen millä aktiivisuudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu työelämässä. Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään sekä fyysisiä että henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. (Ruohotie 1998.)

Työmotivaatio on yksilöllistä. Työmotivaation vaikuttavat useat tekijät kuten työntekijän persoonallisuus, työympäristö, työn ominaisuudet sekä työntekijän elämänvaihe (Sinokki 2016, 80). Ihmisen motiivit virittävät työmotivaation oikealle taajuudelle. Eri asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen työssä. Yksi voi motivoitua toisten auttamisesta, toinen ulkoisesta rahapalkkiosta ja kolmas työtehtävän sisällöstä. Työmotivaatioon vaikuttaa pitkälti ihmisen henkilökohtainen motiivienhierarkia. Tämän lisäksi variaatiota syntyy työtehtävien laajasta kentästä. Yleistäen voisi sanoa, että kun ihmisen tarpeelle löytyy kohde, siitä tulee motiivi joka virittää toiminnan. Toiminta realisoituu konkreettisiin tavoitteisiin ja ihminen alkaa tehdä motivoituneesti töitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Pääasiallisesti motivaatio rakentuu motivaation kohteiden, keinojen ja taustalla olevien syiden varaan. Ihminen siis työskentelee useiden motivaatiotekijöiden kuten perustarpeiden, tavoitteiden ja toimintatapojen ohjaamana. (Salmela-Aro ja Nurmi 2002, 15-25.)



Työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuuspiirteitä ovat muun muassa työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet. Työntekijän mielenkiinto määrää mihin hänen tarkkaavaisuutensa keskittyy eli onko hänen huomionsa ja ajatuksensa työtehtävissä vai jossain mielenkiintoisemmissa asioissa. Työntekijän asenne vaikuttaa työnlaatuun. Motivoitunut työntekijä tarttuu työtehtäviin ripeästi ja innolla. On myös oleellista, että työ vastaa työntekijän tarpeisiin eikä työntekijä joudu tasapainottelemaan työnvaatimusten ja omien tarpeidensa välillä. (Sinokki 2016, 82.)

Työntekijät voidaan myös jakaa kolmen luokkaan sen mukaan mikä heitä eniten motivoi. Osalle työntekijöistä tavoitteiden saavuttaminen on tärkein motiivi työntekemiseen. Tällaiset työntekijät kaipaavat usein haasteita, itsenäisyyttä ja haluavat panostaa työhönsä. Osalle työntekijöistä yhteenkuuluvuuden tunne on merkittävin motivoiva tekijä. Tällaiset työntekijät hakeutuvat yleensä sosiaalisia suhteita arvostaviin työpaikkoihin. He toivovat työpaikalla virallisen vuorovaikutuksen lisäksi epävirallista vuorovaikutusta. Osalle taas näistä kolmesta tarpeesta vallan tarve on tärkein. He tarvitsevat keskimäärin enemmän julkista kiitosta ja tunnustusta. He myös hakeutuvat mielellään sellaisiin tehtäviin, jossa voivat vaikuttaa muihin ihmisiin. (Sinokki 2016, 87.)

Työympäristö on monipuolinen käsite. Se pitää sisällään niin työn fyysisen ympäristön kuin taloudelliset ja sosiaalisetkin tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan johtaminen, työtoverit, yrityspolitiikka, palkka, turvallisuus ja työolosuhteet. Nämä tekijät vaikuttavat erityisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työyhteisöllä on kuitenkin merkittävä vaikutus sekä yksittäisten työntekijöiden työmotivaatioon, että koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin. Työpaikan ilmapiiri on erityisen tärkeä sellaisille työntekijöille, joilla on vahva liittymisen ja yhteisöllisyyden tarve. (Sinokki 2016, 82.)

Työn ominaisuudet ovat useimmille työntekijöille keskeinen motivaation lähde. Motivoivat työn ominaisuudet kuitenkin vaihtelevat eri ammateissa. Joitakin työn ominaisuuksia on kuitenkin liitetty keskeisesti työmotivaatioon. Esimerkiksi sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan kokonainen työ, monipuolinen työnsisältö, ihmisen autonomialle tilaa antava työ, työn merkityksellisyys sekä vuorovaikutus ovat tekijöitä, joita useimmissa motivoivissa työtehtävissä esiintyy. (Viitala 2013, 18.) Tässä erittäin oleellista on se vastaako juuri kyseinen työ ihmisen tarpeisiin oikealla tavalla.

Elämänkaariteorioiden mukaan työmotivaatioon vaikuttaa myös elämänvaihe. Nuoruudessa työllä voi olla erilaisia merkityksiä kuin keski-ikäisenä tai lähempänä eläkeikää. Elämänkaariteorioiden mukaan jokainen käy yksilöllisesti läpi erilaisia vaiheita elämässään suhteissa ihmisiin, asioihin ja työn tekemiseen. (Sinokki 2016, 83.) Yksi

keskeinen käsite elämänkaaripsykologiassa on elämäntapahtuma. Ihmiset kohtaavat elämänsä aikana tapahtumia, jotka voivat merkitä suuriakin muutoksia ihmisten elämässä ja luoda uhan hyvinvoinnille ja vaatia ihmistä sopeutumaan muutokseen. Tällaiset elämäntapahtumat vaikuttavat työmotivaatioon eri tavoin. (Salmela- Aro ja Nurmi 2002, 56.)

### 3.3. Sisäinen motivaatio

Sisäiseksi motivaatioksi (*intrinsic motivation*) kutsutaan sitä tilaa, jossa motivaatio tulee itse työstä ja sen aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio syntyy tarpeista ja haluista, jotka koetaan itsesään tärkeiksi. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse tekemisestä eikä juurikaan ulkoisista palkkiosta tai kannusteista. (Sinokki 2016, 98.) Sisäiseen motivaatioon liittyy autonomisuus ja omaehtoisuus. Sisäinen motivaatio paranee toiminnan- ja valinnanvapauden kasvaessa. Liiallinen rajoittaminen ja kontrollointi voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio liittyy vahvasti itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. (Viitala 2013,17.)

Sisäinen motivaatio liittyy yleensä yleisesti työn sisältöön, mielekkyyteen, haastavuuteen ja monipuolisuuteen. Kenneth Thomasin mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä tekijästä eli valinnanvapaudesta, pätevyydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Sisäinen motivaatio pohjautuu myös uteliaisuuteen ja haluun oppia uutta. Sisäisesti motivoitunut ihminen haluaa haastaa itsensä, tehdä merkityksellistä työtä ja kehittyä työssään sekä saada uusia positiivisia oppimisen kokemuksia. Sisäinen motivaatio onkin usein pitkäkestoista ja vahvasti sidoksissa tunteisiin. Sisäsyntyinen motivaatio ja kiinnostus motivoivat usein paremmin kuin raha, kiitos tai kehuminen. (Sinokki 2016, 98.)

Deci ja Ryan ovat tutkimuksissaan määritelleet sisäisen motivaation peruspiirteiksi kyvykkyyden, autonomian ja yhteisöllisyyden (Deci ja Ryan 2008). Myös yleisesti nämä ominaisuudet on mielletty kolmeksi sisäisen motivaation peruspiirteeksi. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta myös erottaa toisistaan sisäsyntyisen ja sisäistetyn motivaation. Sisäsyntyinen motivaatio motivoi yksilöä kaikista vahvimmin, koska siinä tehtävät ovat jo itsessään tekijälle nautinnollisia. Sisäsyntyinen motivaatio koostuu oppimistehtävistä nauttimisesta, tehtäväsuuntautuneisuudesta, uteliaisuudesta, sitkeydestä ja tehtäviin

sitoutumisesta. Sisäistetty motivaatio taas kytkeytyy ihmiselle itselleen tärkeisiin päämääriin ja siksi tekeminen tuntuu mielekkäältä.

Mihaly Csikszentmihalyi (2014) on tutkinut muun muassa flow-tilaa ja autoteelista motivaatiota. Flow-tilaksi eli optimaaliseksi kokemukseksi hän kutsuu tilaa, jossa ihmisen tietoisuuteen tuleva informaatio on tasapainossa minän tavoitteiden kanssa. Tällaisina hetkinä minän kompleksisuus kasvaa, psyykinen energia käytetään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen ja ihmisen sisäinen todellisuuden järjestyksen ja hallinnan tunne kasvaa. Tällaisina ihmiset ovat onnellisimmillaan, tuntevat työnsä mielekkäiksi, tuntevat vastuuta työnsä tuloksista ovat myös tietoisia toimintojensa todellisista tuloksista. Flow-tilassa ihminen tekee jotain hänelle tärkeää asiaa niin intensiivisesti, että yhdistyy tekemiseensä, on täysin hereillä, tuntee kontrolloivansa tilannetta ja hänen ajantajunsa muuttuu. (Csikszentmihalyi 2014, 230.)

### 3.4. Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio (*extrinsic motivation*) perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Ulkoiset palkkiot voivat olla esimerkiksi palkkaa, taloudellista hyötyjä, turvallisuutta tai arvostusta. (Viitala 2013, 17.) Ulkoisessa motivaatiossa kyse voi olla myös kannustuksista, rangaistuksista tai osallistumismahdollisuuksista. Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta ja niitä voi tarjota toinen henkilö tai organisaatio. Tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa palkka, ulkopuolinen tuki, kannustus, palaute, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuudentunteet ja turvallisuuden tunteen vahvistuminen. (Sinokki 2016, 98.)

Ulkoiset motivaatiotekijät täyttävät alemman tason tarpeita kuten fysiologisia tai turvallisuuden tunteeseen liittyviä tunteita. Toisinaan myös yhteenkuuluvuuden tunteet liitetään tähän kategoriaan. Usein kuitenkin yhteisöllisyys luokitellaan ihmistä itseään motivoivaksi sisäiseksi motivaatiotekijäksi. (Deci ja Ryan 2008; Maslow 1943; Maslow 1968.)

Ulkoiset kannusteet motivoivat usein lyhytaikaisesti ja motivaatio saattaa sammua herkästi. Ulkoisella motivaatiolla on myös todettu olevan erilainen vaikutus hyvinvointiimme kuin sisäisellä motivaatiolla. Ulkoisten päämäärien tavoittelu ei lisää tai paranna hyvinvointiamme. Sen sijaan sisäinen motivaatio on tutkimusten mukaan

kiinteästi yhteydessä parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja myönteisiin tunteisiin. (Sinokki 2016, 99.)

## 4. Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat pyrkivät selittämään sitä miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä tavalla eivätkä jollakin toisella tavalla. Motivaatioteoriat selittävät sitä miksi joku harrastaa aktiivisesti jääkiekkoa ja toinen käy säännöllisesti ompeluseuran tapaamisissa joka tiistai-iltapäivä. Motivaatioteoriat myös antavat vastauksia siihen miksi toinen työntekijä työskentelee tehokkaasti ja innokkaasti ja toinen työntekijä tehottomasti ja tarmottomasti. Motivaatioteorioiden tutkimuskohteena on myös se miten epämotivoituneesta työntekijästä tulee toisessa työpaikassa positiivinen ja myönteinen, motivoitunut työntekijä. Motivaatio on laaja-alainen ja monisyinen ilmiö. Tämän vuoksi motivaatioteorioita on useita ja ne käsittelevät motivaatiota eri näkökulmista.

Klassiset motivaatioteoriat olivat pääsääntöisesti tarveteorioita ja ne juontavat juurensa 1950-luvulle, jolloin motivaatiota tutkittiin paljon. Motivaatioteorioiden kultakaudella teoriat tutkivat motivaatiota yleisenä universaalina ilmiönä. Klassiset motivaatioteoriat keskittyivät etenkin motivaation näkyvimpiin muotoihin kuten fysiologisiin tarpeisiin, vietteihin ja palkitsemisen vaikutuksiin. Klassiset motivaatioteoriat tutkivat ihmisluontoa ja ihmisen psykologisia taipumuksia. Klassisten teorioiden mukaan motiivit, tarpeet ja vietit ovat ihmisen sisäisiä ominaisuuksia. (Salmela-Aro ja Nurmi 2002, 11.) Klassisissa motivaatioteorioissa psykoanalyttinen ja behavioristinen ajattelusuuntaus oli vielä keskiössä.

Modernit motivaatioteoriat alkoivat käsittelemään myös ihmisen ulkoisia motivaation kohteita. Motivaation määritelmä kehittyi ihmisen sisäisestä tarpeesta tai vietistä ulkoisten tavoitteiden ja kohteiden suuntaan. Muun muassa George Kelly esitteli teoriassaan 1955 ihmisen henkilökohtaisten ja yksilöllisten käsitejärjestelmien eli konstruktioiden merkitystä ihmisten toiminnassa ja motivaatiossa. Joseph. R. Nuttin uudisti 1960-luvulla käsityksiä motivaatiosta. Nuttinin mukaan motivaatio on ihmisen tarpeen ja ulkoisen kohteen välinen suhde. Nuttin myös painotti teoksessaan kognitiivisten mekanismien merkitystä motivaatiossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Myös Aleksei Leontjev rakensi motivaatioteoriansa yksilön toiminnan muodostaman hierarkkisen rakennejärjestelmän. Leontjevin teorian keskeinen väittäjä on, että yksilön psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman välillä on kohteellista toimintaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 12-16.)

1980-luvulla motivaatiotutkimus vilkastui ja tutkimuksen keskiöön nousivat modernit motivaatioteoriat, joissa eri näkökulmille oli yhteistä pyrkimys kuvata ja tutkia motivaatiota

itse raportoitujen tavoitteiden avulla. Kolme selkeästi eniten tutkittua motivaatioteoriaa ovat olleet 1980-luvulta asti tavoitteiden asettamisen teoria, sosiaalis-kognitiivinen teoria ja organisaation oikeudenmukaisuutta tutkiva teoria (Latham ja Pinder 2005). Modernit motivaatioteoriat ovat luonteeltaan prosessiteorioita. Uudemmat motivaatioteoriat alkoivat käyttää tutkimuksessaan apuna mittareita. Usein tutkittavia pyydettiin kirjoittamaan itselleen 3-10 tärkeintä tavoitetta ja tämän jälkeen arvioimaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan näihin tavoitteisiin liittyen. Amerikkalainen moderni motivaatiotutkimus on tutkinut tavoitteiden ja hyvinvoinnin välistä suhdetta muun muassa nykyisten huolenaiheiden, henkilökohtaisten projektien ja elämäntehtävät mittarien avulla. Eurooppalaisessa motivaatiotutkimuksessa tutkimus on keskittynyt motivaation kehittymiseen ja ihmisen elämänkaareen sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. Eurooppalaisessakin suuntauksessa tavoitteilla, suunnitelmilla ja strategioilla sekä toiminnan tuloksellisuudella on ollut merkittävä rooli. (Salmela-Aro & Nurmi, 20.)

Motivaatiotutkimuksessa on 1980-luvulta asti painottunut tietoisten motivaatiotekijöiden merkitys. Tarpeista ja vieteistä on kehittynyt arvoja ja tavoitteita. Klassisista motivaatioteorioista on muodostunut moderneja motivaatioteorioita, joissa kontekstilla, persoonallisuudenpiirteillä ja kognitiivisilla prosesseilla on oma osansa. Modernit motivaatioteoriat ovat monimuotoisia ja motivaatiota onkin tutkittu organisaation ratkaisevana menestystekijänä viimeiset 30 vuotta. Motivaatiosta ei ole nykypäivänäkään yhtä ainoaa oppia, vaan motivaation käsite on päinvastoin levinnyt sateenvarjokäsitteeksi eri motivaatioteorioiden suuntausten ylle. Motivaatiotutkimuksessa on yleistynyt erilaisten mittareiden käyttäminen. Nämä motivaatiota tutkivat menetelmät ovat vielä kuitenkin hyvin yksinkertaisia verrattuna motivaatiokäsitteen monimutkaisuuteen ja rikkauteen. Motivaatiotutkimus kuitenkin kehittyy eteenpäin ja uusia tapoja tutkia motivaatiota löydetään eri tutkimussuuntauksissa.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään tarveteorioihin eli sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin eli kognitiivisiin teorioihin. Ensimmäisen ryhmän motivaatioteoriat lähtevät liikkeelle siitä, että motivaatiota ohjaavat alitajuiset, joko perityt tai irrationaaliset motiivit. Toisen ryhmän mukaan ihminen pohjaa toimintansa järkiperaisiin toimiin ja käyttäytyy loogisesti pyrkien valitsemiinsa päämääriin. (Juuti 1989, 32.) Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehystenä ovat sisältöteoriat eli ihmisen alitajuntaiset tarpeet ja vietit. Tutkimuksen teoria koostuu Maslowin, Herzbergin, Oldhamin ja Hackmanin työn ominaisuuksien teorioiden synteesisistä. tutkimuksesta. Tutkimuksen

teoriat ovat 1950-1970-luvuilta, mutta tutkimus yhdistää ne empiirisen tutkimukseen ja nykypäivän työelämän kontekstiin.

#### 4.1. Sisältöteoriat

Motivaatioteoriat jaotellaan perinteisesti sen mukaan mihin motivaation osa-alueeseen ne keskittyvät tutkimuksessaan. Sisältöteorioiden tutkimuksen keskiössä ovat ihmisen sisäiset motivaation lähteet. Usein sisältöteoriat rinnastetaan tarveteorioihin, jotka keskittyvät ihmisen synnynnäisiin tarpeisiin ja vietteihin. Sisältöteoriat käsittävät kuitenkin myös ulkoisia motivaation kohteita jos ne lähtevät liikkeelle sisäisestä motivaatiosta.

Sisältöteorioissa on keskeisenä ideana positiivisen psykologian ajatukset ihmisen kokonaisvaltaisesta luonteesta, henkisestä kasvusta, elinikäisestä oppimisesta ja itsensä toteuttamisesta. Esimerkiksi Decin ja Ryanin (2008) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvointi koostuu omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä, jotka motivoivat ihmistä hänen tehtävissään. Näiden ajatusten edeltäjänä ovat kuitenkin perinteisemmät tarpeisiin perustuvat teoriat.

Tarve määritellään usein sisäiseksi tilaksi, jonka seurauksena jotkut vaihtoehdot vaikuttavat tärkeämmiltä kuin toiset. Tyydyttämättömät tarpeet luovat jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa tämän tunnetilan. Sisältöteoriat pohjaavat käsityksensä ihmisen synnynnäisiin tarpeisiin ja monesti sisältöteorioiden päättelykaava on seuraavanlainen. Ihmisen motivaatio on ensinnäkin useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien moniselitteinen tulos. Toiseksi ihmisten motiivit koostuvat universaaleista, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevista tarpeista. Nämä tarpeet muodostavat eri sisältöteorioissa erilaisia systeemejä ja järjestelmiä. Joissakin sisältöteorioissa ideana on tarpeiden hierarkkinen asetelma, toisissa taas tarpeet muodostavat eri motiiveja palvelevia luokkia ja osassa teorioista jotkin tarpeet on vain luokiteltu oleellisemmiksi kuin toiset. (Juuti 1989, 34-55.)

## 4.2. Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslow oli keskeinen humanistisen psykologian luoja. Hän oli vanhin New Yorkin venäläis-juutalaisen siirtolaisperheen seitsemästä lapsesta. Lapsena Maslow oli erityisen neuroottinen, masentunut, todella onneton, yksinäinen ja itsensä tuomitseva. Hänen vanhempansa eivät olleet koulutettuja ihmisiä ja hän kasvoi juutalaisena lapsena ei-juutalaisella asuinalueella. Hän itse sanoo, että on suorastaan ihme, ettei hän ole psykoottinen. Maslow kasvoikin kirjoja lukien ja viihtyi kirjastossa. Hän oli jo lapsena poikkeuksellisen älykäs ja hänellä oli synnynnäinen palo uusien asioiden oppimiseen. (Maslow 1968, xxxvi.)

Maslowista kasvoi lahjakas psykologi, jonka vaikutus humanistisen psykologian ja psykologian teorian kehitykseen on huomattava. Maslowia on sanottu pioneeriksi, visionääriksi, tieteen filosofiksi ja optimistiksi. Maslow uskoi vankasti ihmisyyteen ja ihmisten positiiviseen potentiaaliin kasvaa ihmisinä. Hänen tavoitteenaan oli luoda kokonaisvaltainen ja positiivinen kuvaus ihmisluonnosta. (Maslow 1968, xxxiii.) Maslowin mukaan ihmisluonnon neljä keskeistä piirrettä ovat seuraavat:

1. Ihmisellä on luontainen taipumus pyrkiä parempaan terveyteen, luovuuteen ja itsensä täyttymykseen.
2. Neuroottisuus voidaan nähdä esteenä päästä toteuttamaan itseään.
3. Synergisen yhteiskunnan kehitys on luontainen ja oleellinen prosessi. Se on yhteiskunta, jossa jokainen yksilö voi tavoitella ylimmän tason itsensä kehittämistä, ilman toistensa rajoittamista tässä suhteessa.
4. Liike-elämän tehokkuus ja henkilökohtainen kasvu eivät ole yhteensovittamattomia. Pikemminkin itsensä toteuttaminen vie jokaista yksilöä kohti tehokkuutta mutta aina korkeammalla motivaation tasolla.

Teoriassaan Maslow halusi keskittyä ihmisen potentiaaliin ja positiivisiin puoliin. Hänen kiinnostuksensa oli ihmisen toiminnassa ja nimenomaan motivaatiossa. Hän halusi luoda kokonaisvaltaisen, kaikki ihmisen piirteet sisällyttävän teorian. Maslow julkaisi 1943 artikkelin "Theory of Human Nature" teoriansa keskeisimmät lähtökohdat. Myöhemmissä teoksissaan *Motivation and Personality* 1954 ja *Toward a Psychology of Being* 1962



Maslow avaa teoriaansa uusilta näkökannoilta ja lisää siihen uusia piirteitä. Maslowin laajasti tunnettu motivaatioteoriaa kutsutaan yleisesti tarvehierarkiaksi.

Kuten alla kuvatussa Maslowin tarvehierarkia kuviossa kaksi tarvehierarkian keskeisimpänä ajatuksena on, että ihminen täyttää ensin perustarpeensa ennen kuin siirtyy täyttämään korkeamman tason tarpeitaan. Maslowin mukaan tällaisia perustarpeita ovat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat hengissä pysymisen edellytykset ruoka, juoma, hengitysilma. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu suojautuminen vaaroilta kuten turvallinen koti. Ylemmän tason tarpeisiin kuuluvat rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, joita ovat muun muassa rakkaus, ystävyys ja ryhmään kuuluminen. Toiseksi ylimpänä tarvehierarkiassa ovat arvonannon tarpeet kuten itsearvostus ja arvostuksen saaminen muilta. Ylimmäksi tarpeeksi Maslow on teoriassaan luokitellut itsensä toteuttamisen tarpeen, joka tarkoittaa sitä, että ihminen saa omat kykynsä täyteen käyttöön esimerkiksi työssä tai vanhenuudessa.

Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia



Maslowin tarvehierarkian ensimmäisellä tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Näitä tarpeita ovat muuan muassa ruoka, juoma ja hengitysilma. Tarkemmin sanottuna fyysiset tarpeet tarkoittavat kehon homeostaasin ylläpitämistä sekä ruokahalun löytämistä ja tämän

tarpeen täyttämistä. Teoriassaan Maslow esittelee tarkasti fyysisten mekanismien toimintaa. Tämä tarve perustuu ajatukselle, että ihmisen keholla on automaattinen tarve ylläpitää homeostaasia. Keho huolehtii, että ihmisen veressä on riittävästi vettä, suolaa, sokeria, proteiineja, rasvaa, kalsiumia, happea, rautaa sekä sopiva lämpötila. Tämä lista pitää sisällään myös muut mineraalit ja vitamiinit sekä muut tarvittavat hivenaineet. (Maslow 1968, 15.) Maslow toteaaakin teoriassaan, että fyysiset tarpeet ovat kehon tarpeita. Kehon homeostaasin lisäksi Maslowin fyysisiin tarpeisiin kuuluvat myös riittävä uni, sopiva vireystaso, seksuaaliset tarpeet sekä äidilliset vaistot. Näitä kaikkia tarpeita kuitenkin yhdistää se, että ne ovat keholle välttämättömiä ja useimmiten automaattisia reaktioita.

Toisella tasolla Maslowin tarvehierarkiassa ovat turvallisuuden tarpeet. Yleisimmin tämä tarve mielletään suojautumiseksi erilaisilta vaaroilta. Yksityiskohtaisemmin tämä tarve tarkoittaa turvallisuutta, pysyvyyttä, riippuvuutta, suojautumista. Lisäksi Maslow määrittelee turvallisuuden vapaudeksi vaaroista, ahdistuksesta, kaaoksesta. Teoriassa tähän luokkaan kuuluvat myös tarve elämän pysyvään rakenteeseen, järjestykseen, lakien noudattamiseen sekä rajoihin. Maslowin mukaan ihmisluontoon kuuluu keskeisesti se, että ihminen on turvallisuutta etsivä mekanismi. Tämä voidaan nähdä hätätilanteissa kuten sodan aikana, tautiepidemian kohdatessa tai luonnonkatastrofien yhteydessä. (Maslow 1968, 19.) Selkeimmin turvallisuuden tunteen puuttuminen näkyy neuroottisten tai muista pakko-oireista kärsivien ihmisten kohdalla. Kuitenkin tavanomaisesti Maslow toteaa rauhanomaisten, hyvin toimivien yhteiskuntien täyttävän ihmisten elämässä turvallisuuden tarpeen keskeisimmät elementit.

Kolmanneksi tarpeeksi Maslow on luokitellut yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Näitä tarpeita ovat usein ystävyys, rakkaus ja ryhmään kuuluminen. Tämä tarve saa ihmisen hakeutumaan muiden ihmisten seuraan, liittymään erilaisiin ryhmiin, joukkueisiin tai tiimeihin. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarvetta täyttävät usein perhe, ystävät, naapurit, yhteisöt, urheiluseurat ja työpaikat. Jos ihmisellä ei ole kokemusta yhteenkuuluvuudesta tai rakkaudesta niin hän voi kokea päinvastoin ystävien, kavereiden, lasten, perheen tai muiden läheisten ihmisten puuttumista. Tällaisessa tapauksessa ihminen on Maslowin mukaan ikään kuin juureton ja hänellä on usein vahva tarve löytää elämäänsä tärkeitä ihmissuhteita. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeessa keskeistä on tunteiden jakaminen eli se, että kiintymys on sen antamista sekä vastaanottamista. (Maslow 1968, 21.)

Neljäs tarve Maslowin luokittelussa on arvonannon tarpeet, joita ovat itsearvostus ja kunnioituksen saaminen muilta. Tämä tarve voidaan Maslowin mukaan jakaa kahteen alaryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat tarve vahvuuteen, saavutuksiin, soveltuvuuteen, taidokkuuteen ja pätevyyteen sekä varmuuteen, itsenäisyyteen ja vapauteen. Toiseen ryhmään kuuluvat tarpeet maineeseen, vaikutusvaltaan, statukseen, kuuluisuuteen, kunniaan, valta-asemaan, tunnustukseen, huomioon, merkittävyyteen, arvoon ja arviointiin. Itsearvostuksen tunteet johtavat hyvään itsetuntoon, jolloin ihminen tuntee olevansa arvokas, voimakas, kyvykäs ja soveltuva olemaan hyödyksi ja tarpeellinen maailmassa. Käänteisenä taas tämä tarve voi johtaa alemmuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteisiin. Arvostuksen tarpeessa itsearvostus ja muiden kunnioitus nähdään toisiinsa limittyneinä elementteinä.

Viidentenä eli ylimpänä Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Tämä tarve tarkoittaa ihmisen kykyjen täysimittaista käyttöönottoa jossakin toiminnassa. Maslowin mukaan tämä on ihmisluonnon ylin tarve ja se viittaa siihen, että ihmisen tulee toteuttaa itseään. Maslowin sanoin mitä ihmiset voivat olla, sitä heidän pitää olla. Muusikoiden tulee tehdä musiikkia, taiteilijoiden tulee maalata ja runoilijoiden runoilla. Tämä tarve ei viittaa kaikkeen tekemiseen vaan vain sellaiseen tekemiseen, jossa ihminen voi käyttää kaikkea mahdollista potentiaaliaan. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa, että ihminen elää todeksi oman todellisen olemuksensa. Tässä tarpeessa yksilölliset erot ovat kaikkein suurimpia ja se kuvastaa Maslowin käsitystä positiivisesta ihmisluonnosta kaikkein täsmällisimmin. (Maslow 1968, 22.)

Maslowin tarvehierarkiassa on muutamia asioita, jotka on hyvä mainita. Maslowin tutkimuksen keskiössä olivat poikkeukselliset ihmiset kuten Albert Einstein, Jane Addams, Eleanor Rooseveltiin, ja Frederick Douglas, joiden hän katsoi onnistuneen toteuttamaan inhimillisen potentiaalinsa. Maslowin teorian lähtökohta on, että yksilö on yhdistynyt yhdeksi kokonaiseksi järjestelmäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen on motivoitunut kokonaisuudessaan, kaikilta osin eli vain osaksi. Toisin sanoen, kun ihminen tyydyttää tarpeensa niin hän on kokonaisuudessaan tyytyväinen eli vain osa hänestä ei ole tyytyväinen. Tarvehierarkian tarpeet ovat kompleksisia eikä niitä voi tulkita suoraviivaisesti. Ihminen voi esimerkiksi ostaa uuden auton esitelläkseen sitä naapureilleen. Tässä auto ei itsessään täytä mitään tarvehierarkian tarvetta vaan auto toimii välineenä muiden kunnioituksen ja arvostuksen tarpeen täyttäjänä. Maslowin teoriassa tarpeet voivat myös olla yhtäaikaista tai ilmetä eritavoin eri kulttuureissa. Monesti ihmiset käyvät esimerkiksi

töissä saadakseensa perheensä elätettyä, mutta myös yhteisöllisyyden ja arvostuksen vuoksi. Kun taas turvallisuuden tarve voi ilmetä hyvinkin eri tavoin Intiassa tai Suomessa.

Työhön liittyvissä tutkimuksissa Maslowin tarpeita on sovellettu monella tavalla. Latham ja Pinderin mukaan fysiologisia tarpeita työympäristössä ovat muun muassa työskentelytilat, valaistus ja työolosuhteet. Turvallisuuden tarpeita työpaikalla täyttävät hyvin jäsenellyt työskentelykäytännöt. Yhteenkuuluvuuden tarpeisiin vastaa yhtenäinen ja mielekäs työyhteisö ja arvostuksen tarpeisiin vastuun ja tunnustuksen saaminen. Ylimmän tason tarpeita työympäristössä täyttävät luovuuden ilmentämismahdollisuudet ja haasteelliset työtehtävät. (Latham ja Pinder 2005.)

Maslowin tarvehierarkian on monissa tutkimuksissa todettu olevan relevantti ja paikkaansa pitävä kokonaisuus. (Mt.) Maslowin tarvehierarkia on kuitenkin myös kritisoitu. Yleisesti Maslowin teoria on saanut kritiikkiä siitä, ettei se ota huomioon yksilöllisiä eroavaisuuksia motivoitumisessa. Useissa tutkimuksissa on myös osoitettu, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti. (Juuti 1989, 38) Teoria on lisäksi monien kriitikoiden mielestä liian yleismaailmallinen ja vaikeasti mitattavissa eikä vastaa kysymykseen miksi juuri tietyssä tilanteessa valitaan tietyt toimintatavat, jotta tarve saataisiin tyydytettyä. (Latham ja Pinder 2005.)

## 4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg oli tunnettu psykologi ja liikkeenjohdon tutkija. Hän työskenteli professorina Utahin yliopistossa vuodesta 1950 eläkeikänsä asti. Tutkijan urallaan Herzberg teki useita käytännön organisaatioihin ja työmotivaatioon liittyviä tutkimuksia. Maslowin motivaatioteoria lähti liikkeelle ajattelusta ja kirjallisuudesta ja keskittyi motivaatioon yleisenä, universaalina ilmiönä. Herzbergin teoria taas lähti liikkeelle käytännön työelämään liittyvistä kysymyksistä ja empiirisistä tutkimuksista. Lisäksi Herzbergin käsittelee tutkimuksissaan nimenomaan työmotivaatiota eikä motivaatiota kokonaisuudessaan kuten Maslow.

Frederick Herzberg lähti ajattelussaan liikkeelle ihmisen kahtiajakautuneesta olemuksesta. Herzberg jaotteli ihmisluonnon kahteen osaan. Toisaalta ihmisellä on ihmiselle ominainen tarve toteuttaa itseään kasvaa ja elää todeksi oma potentiaalinsa täydellisesti. Toisaalta ihmisellä on myös eläimellinen puoli, jolla on tarve välttää fyysisistä

kipua ja menetystä. Herzberg lähti tutkimusryhmänsä kanssa toteuttamaan työmotivaatiota käsittelevää tutkimustaan tältä pohjalta. Tutkimuksen hypoteesina oli, että ihmisellä on kahdentyyppisiä tarpeita, jotka liittyvät ihmisen dikotomiseen olemukseen. (Herzberg 1968, 70-71.)

Herzberg tutki tutkijaryhmänsä kanssa noin kahtasataa yhdessätoista Pittsburgin alueella toimivissa teollisuuslaitoksissa työskentelevää insinööriä ja laskentatyöntekijää. Työntekijöitä kysyttiin heidän työhönsä liittyvistä tilanteista kysymyksiä. Tutkimuksessa Herzberg tutki sitä millaisissa tilanteissa työtyytyväisyys oli parantunut ja missä tilanteissa työtyytyväisyys oli heikentynyt. Kysymykset käsitelivät sekä työhön liittyviä tilanteita, että työhön liittyvien tekijöiden kestoa ja ajallisuutta. Vastauksissa oli tärkeää, että ne liittyivät objektiivisiin tapahtumiin tai tapahtumasarjoihin, ajallisiin tilanteisiin, joissa oli selkeä alku ja loppu sekä se, että ne olivat suoraan yhteydessä työssä esiintyviin tilanteisiin. Tällaisilla haastattelujen ja vastausten rajauksella Herzberg pyrki siihen etteivät ”työstä” aiheutuvat tunnetilat ole todellisuudessa ainoastaan yhteydessä henkilön omiin tunnetiloihin tai muuhun elämään liittyviin kokemuksiin. (Herzberg 1968, 72.)

Tutkimuksessa Herzberg huomasi, että työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät olivat eri tekijöitä kuin työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Tästä havainnosta syntyi Herzbergin kaksifaktoriteoria, jota on yleisesti kutsuttu myös hygienieoriaksi. Kaksifaktoriteoriassa Herzberg jakoi työtyytyväisyyden kahteen osaan. Työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät liittyivät työympäristöön. Työtyytyväisyys tekijät liittyivät itse työhön ja ihmiselle ominaisiin kasvun ja kehittymisen tarpeisiin. Teorian keskeisimpänä ideana on se, että työtytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys eikä työtyytyväisyyden vastakohta ole työtytymättömyys vaan työtytymättömyyden vastakohta on ei-työtytymättömyys ja työtyytyväisyyden vastakohta on ei-työtyytyväisyys. Herzbergin teoria lähtee siis liikkeelle absoluuttisesta nollapisteestä. (Herzberg 1968, 72-74; Herzberg 1968, 57.) Tätä Herzbergin teorian logiikkaa olen kuvannut kuviossa kolme kahteen eri suuntaan kulkevan nuolen avulla.

Tutkimuksessa ilmenneitä työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä Herzberg alkoi kutsua hygienieatekijöiksi. Näitä tekijöitä kuvaa kuviossa kolme nuoli alaspäin. Hygienia-termin Herzberg liittää sen lääketieteelliseen merkitykseen ehkäisevänä ja ympäristöön liittyvänä (Herzberg 1959, 113, Hersey ja Blanchard 1975, 68). Nämä tekijät siis liittyvät työn olosuhteisiin. Näille tekijöille oli ominaista se, että kun ne olivat huonosti järjestetty tai huomioitu työssä niin ne aiheuttivat työntekijöissä yleisesti tyytymättömyyttä. Kun taas hygienieatekijät olivat työpaikalla kunnossa niin ne eivät juurikaan vaikuttaneet

työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijöiksi Herzberg luokittelee yrityksen johdon, hallinnon, yrityspolitiikan, palkan, työolot, suhteet työkavereihin ja aseman sekä turvallisuuden. Näillä tekijöillä on ainoastaan tekemistä työtyytymättömyyden kanssa, mutta ei työtyytyväisyyden kanssa.

Sen sijaan työtyytyväisyyteen vaikuttivat eri tekijät. Näitä tekijöitä Herzberg nimitti motivaatiotekijöiksi ja niitä kuvaa kuviossa kolme ylöspäin osoittavan nuolen ominaisuudet. Nämä tekijät lisäsivät työtyytyväisyyttä ja motivoivat aktiivisesti työntekijöitä tekemään työnsä paremmin ja nauttimaan työnsä tekemisestä. Viisi tärkeintä tutkimuksessa ilmennyttä motivaatiotekijää olivat saavutukset, työstä saatu tunnustus, työ itsessään, tunne vastuusta sekä työssä kasvamisen mahdollisuus, joka ilmeni oppimisena ja uramahdollisuuksina. Nämä tekijät aiheuttivat ainoastaan työtyytyväisyyttä, mutta eivät vaikuttaneet työtyytymättömyyteen. (Herzberg 1968, 72.)

Kuvio 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian havainnollistus



Herzbergin teoriaa on kritisoitu laajasti. Yleisin kritiikki liittyy Herzbergin teorian haastattelumenetelmään, joka on saattanut pitkälti johtaa vastausten kaksifaktoriseen

luonteeseen. Monta kertaa ihmiset kiittävät onnistumisista itseään ja omia saavutuksiaan kun taas epäonnistumisesta ihmiset syyttävät usein ympäristöä ja olosuhteita (Robbins ja Judge 2008, 72). Herzbergin teoriaa on myös kritisoitu siitä, että se ei ole kovin luotettava. Herzberg on käyttänyt paljon tulkintaa vastauksia läpikäydessään eikä teoria siten täytä tarkkoja tieteellisiä kriteereitä. Herzbergin hygieniateoria on myös liiallisen yleistävä eikä ole yhtenevä aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa on todennettu tilanteisiin liittyvien tilanteiden merkitys. Työntekijä voi pitää osasta työtehtäviä, mutta osaan hän on tyytymätön. Herzbergin teoria niputtaa kaikki tilanteesta riippumatta kahden muuttujan alle. Lisäksi teoria olettaa, että työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä on yhteys, mutta tutkimusmetodologia mittaa vain työtyytyväisyyttä eikä siten vastaa kysymykseen tuottavuudesta. (Robbins ja Judge 2008, 73.) Herzberg oli itsekkin tietoinen tämän suuntaisesta kritiikistä. Kirjassaan hän toteaaakin, että suurimmat teorian tieteelliseen luotettavuuteen liittyvät ongelmat ovat tutkimuksen pieni otos ja liian homogeeninen joukko tutkittavia sekä psykologisen tutkimuksen tulkinnalliseen ja olettamuksia tekevään luonteeseen. (Herzberg 1968, 92.)

Herzbergin teoriaa on myös testattu paljon empiirisesti. Monissa tutkimuksissa on huomattu, että työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät ole yksinkertaistettavissa kaksifaktoriteorian malliin. Edwin ja kumppanit tutkivat 793 eri työtä tekeviä työntekijöitä ja tutkimuksessa tulokset huomasivat, että sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttivat vahvasti myös ulkoiset työn ominaisuudet ja ulkoiseen työtyytyväisyyteen myös työn sinänsä ja sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät. (Ewen ym.1966, 547.) Tutkimuksen tulokset olivat osittain linjassa Herzbergin tulosten kanssa, mutta ne eivät tukeneet Herzbergin vahvaa kahtiajaottelua. Myös Edwin Locke on kritisoinut Herzbergin teoriaa liian jyrkästä mielen ja kehon erottamisesta ja työtyytyväisyys tekijöiden jakamisesta kahtia sekä arvojen valintojen jättämistä huomiotta. (Tietjen ja Myers 1998, 228.)

Yleismaailmallista kritiikkiä Herzbergin teoriaa kohtaan on esitetty myös sen vuoksi, että tutkimus on tehty yli 40 vuotta sitten ja se koski amerikkalaisia työyhteisöjä. Tämän jälkeen aika, arvot ja taloudellisen toimeentulon paraneminen on muuttanut asenteita työtä kohtaan (Kauhanen 2012, 9). Tutkimuksessa on myös otettava huomioon kulttuuriset erot eri maantieteellisissä yhteisöissä. Tutkimusta ei kannata yleistää kyseenalaistamatta. Kritiikistä huolimatta Herzbergin teoria on vielä nykyäänkin paljon luettu ja ajankohtainen kuvaus työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Robbins ja Judge 2008, 73.)

#### 4.4. Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteoria

Työmotivaatiotutkimuksessa on pitkään ollut selvillä, että työn ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon. Kuitenkin vasta 1960-luvulla syntyi ajatus siitä, että työn ominaisuuksia voisi aktiivisella tavalla muokata työntekijöitä innostavammaksi. Herzberg kehitti työmotivaatiotutkimuksensa pohjalta ensimmäisen työn rikastuttamisen mallin. Tässä mallissa ideana oli, että työn tulee suoda mahdollisuus saavutuksiin, haasteisiin ja vastuuseen sekä kehittymiseen. Työ tuli Herzbergin mielestä suunnitella niin, että työtehtävät olisivat mahdollisimman monipuolisia ja että työntekijällä itsellään on autonomia suunnitella ja valvoa työnsä tuloksia sekä kehittyä työssään.

Herzbergin ajatusten pohjalta ovat syntyneet myöhemmät työn rikastuttamisen mallit. Turnen ja Lawrence julkaisivat esimerkiksi 1965 tutkimuksen niistä työn ominaisuuksista, jotka vaikuttavat työkäyttäytymiseen. Tässä mallissa työkäyttäytymiseen vaikuttivat eniten työn perusominaisuudet kuten työn vaihtelevuus, itsenäisyys, työn vaatima kanssakäymisen määrä ja muu työn vuorovaikutuksellisuus sekä työn vaatima tieto- ja taitotaso sekä työn vastuullisuus. Turnerin ja Lawrencen mallissa uutta oli työn ominaisuuksien vaikutusta työkokemuksiin ja työ käyttäytymiseen pystyttiin mittaamaan. Turnerin ja Lawrencen mallissa myös kulttuurien ja ympäristön vaikutuksen otettiin uudella tavalla huomioon. 1971 ilmestyneessä tutkimuksessa Hackman ja Lawler kehittivät Turnerin ja Lawrencen mallia eteenpäin. Hackmanin ja Lawlerin tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän työ sisälsi keskeisiä työn ominaisuuksia kuten vaihtelevuutta ja itsenäisyyttä sitä tyytyväisempiä työntekijät olivat työhönsä. Tutkimuksessa huomattiin myös, että työntekijät, joilla oli vahva kasvuntarve, reagoivat positiivisesti työn ominaisuuksiin kuten vaihtelevuuteen, itsenäisyyteen, palautteeseen ja ystävyyssuhteisiin työssä. (Juuti 1989, 64-66.)

Oldhamin ja Hackmanin tunnettu työn muotoilumalli perustuu näihin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin työn rikastuttamisesta. Oldhamin ja Hackmanin työn muotoilumalli julkaistiin ensimmäisen kerran 1976 *Organizational Behaviour and Human Performance* nimellä. Tässä artikkelissa Oldham ja Hackman esittelivät tutkimustensa tulokset. Työn muotoilumalli on kokonaisvaltainen ja pitkälle kehitetty systemaattisesti tutkittu teoria työntekijän motivaation ja työn ominaisuuksien välisestä suhteesta. Teoria rakentuu viiden keskeisen työn ominaisuuden käsitteen ympärille. Oldham ja Hackman käsittelevät näitä viittä ominaisuutta käsitellään hyvin perinpohjaisesti ja ovat kehittäneet näistä



ominaisuuksista matemaattisen, laskennallisen kaavankin. (Hackman ja Oldham 1980, 71-97.)

Oldhamin ja Hackmanin työn muotoilumalli pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä miten työ pitäisi olla rakennettu, jotta se olisi sekä tehokasta että työntekijöille mielekästä ja motivoivaa. Mallin perustana on ajatus, että sisäisesti motivoitunut työntekijä työskentelee oma-aloitteisesti eikä häntä tarvitse ulkoapäin kannustaa tai patistaa. Oldhamin ja Hackmanin teorian lähtökohtana on siis sisäisen motivaation ja työnominisuuksien yhteensovittaminen. Mallin tarkoituksena on muotoilla työstä sellaista, että se on itsessään työntekijää motivoivaa. (Hackman ja Oldham 1980, 71-72.)

Oldhamin ja Hackmanin työn muotoilumalli perustuu kahteen osaan. Ensinnäkin sisäisesti motivoivassa työssä on kolme keskeistä piirrettä, joiden kaikkien tulee täytyä, jotta sisäinen motivaatio on erittäin korkea. (Ks. kuvio 4) Teoriassa näitä piirteitä kutsutaan myös työntekijän psykologisiksi mielentiloiksi. Jos yksikin näistä kolmesta työhön liittyvästä kokemuksesta puuttuu niin työmotivaatio voi laskea huomattavasti. Toiseksi teoriassa on työhön liittyvät ominaisuudet, jotka muodostavat itse työhön liittyvän motivaatiokriteeristön. Näille työhön liittyvät ominaisuudet vastaavat työntekijän työn kokemuksia ja niiden tulee kuulua työtehtäviin, jotta työntekijän sisäinen motivaatio työssä olisi korkea. (Hackman ja Oldham 1980, 72-84.)

Työhön liittyvistä psykologisista mielentiloista ensimmäinen on kokemus työn merkityksellisyydestä. Toinen työn muodostama tunnetila on työntekijän kokemus työhön liittyvästä vastuusta etenkin työn tulosten osalta. Kolmanneksi työntekijällä tulee olla kokemus välittömistä työn tuloksista, joiden kautta hän voi nähdä työnsä jäljen ja onnistumisen. Työn muotoilumallin mukaan työ koetaan usein merkitykselliseksi silloin kun työntekijä pääsee työssä testaamaan omia kykyjään ja taitojaan. Työn tuloksissa vastuussa olemisen tunne taas liittyy työntekijän kokemukseen, että hänellä on konkreettista merkitystä työn tuloksien muotoutumisessa. Työn tulosten välitön ilmaantuminen määritellään mallissa sellaisiksi tuloksiksi, jotka voi nähdä itse työstä ja sen jäljestä. (Hackman ja Oldham 1980, 72-84.)

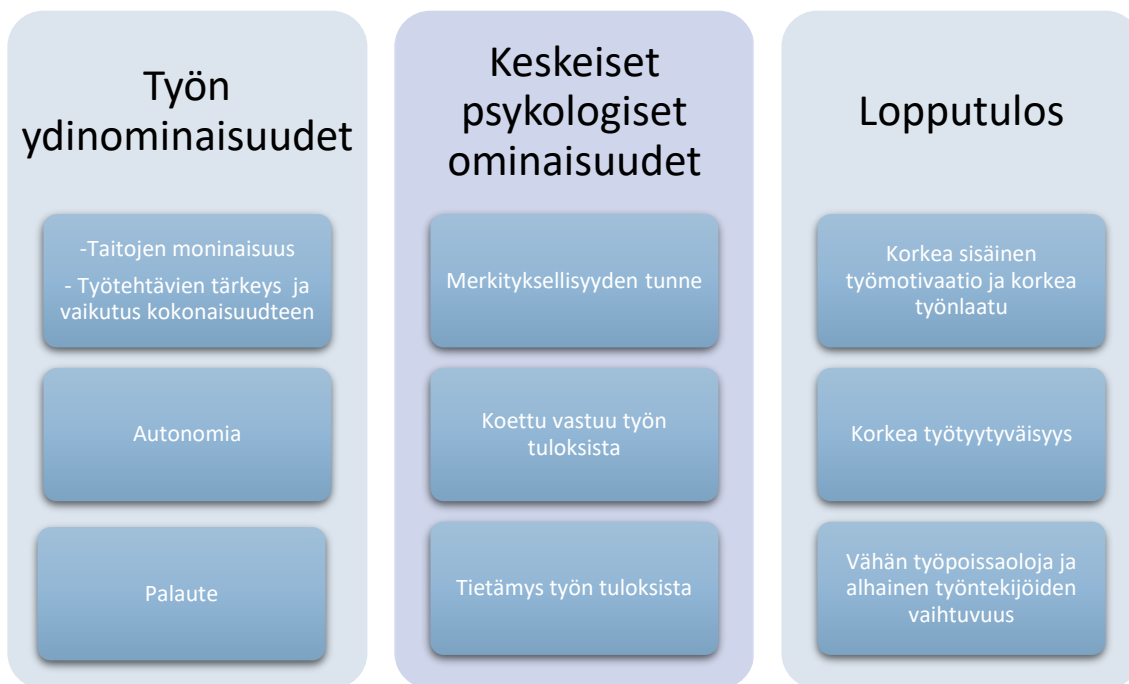
Työhön liittyvät kokemukset eivät kuitenkaan muodostu tyhjältä työntekijöille vaan ne muotoutuvat objektiivisten, mitattavien ja muutettavien työn ominaisuuksien kautta. Työn merkityksellisyyden kokemus muodostuu työn vaihtelevuudesta, identiteetistä tärkeydestä. Työtehtävien vaihtelevuus tarkoittaa useiden erilaisten toimintamuotojen sisältämää työkokonaisuutta, jossa työntekijällä on luontevaa käyttää lukuisia eri taitojaan työtehtäviä tehdessä. Työtehtävien identiteetti taas liittyy työtehtävien kokonaisuuteen, jossa niillä on

selvä luonne ja oma tehtävänsä. Työtehtävillä tulee olla nähtävissä alku ja loppu ja niiden pitää olla kokonaisuuksia, jotta ne motivoivat työntekijää aktiivisesti. Työtehtävien tärkeys taas hahmotetaan niiden vaikutusten kautta, joilla on merkitystä muiden ihmisten elämille. Työtehtävät koetaan usein tärkeiksi jos ne edistävät muiden ihmisten hyvinvointia.

(Hackman ja Oldham 1980, 72-84.)

Kokemus työn tulosten vastuusta taas liittyy työntekijän kokemukseen autonomiasta ja itsenäisyydestä. Autonomia taas mahdollistaa työntekijälle vapauden, riippumattomuuden ja hienotunteisuuden. Työntekijä saa itsenäisesti aikatauluttaa työnsä ja suunnitella millä tavalla työtehtävänsä hoitaa. Työntekijän välittömään kokemukseen työn tuloksista taas vaikuttaa työn luonne. Sisäisesti motivoivan työn tulisi olla sen tyyppistä, että työstä itsestään saisi välittömän palautteen työn onnistumisesta ja laadusta. Työn palautteen ei tulisi välittyä johdolta tai työkavereilta vaan itse työstä. (Hackman ja Oldham 1980, 72-84.)

Kuvio 4: Hahmotelma Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusmallista



Lisäksi Oldham ja Hackman kehittivät matemaattisen kaavan työn muotoilumallista. Tässä kaavassa työn motivaatiopisteet ovat 0-343 välillä. Matalin mitattu tulos on ollut 7 pistettä ja korkein 300. Keskimääräinen motivaatio pistemäärä Amerikassa työssä on 128. (Hackman ja Oldham 1980,80-81.)

Kuvio 5: Oldhamin ja Hackmanin työnmuotoilun matemaattinen kaava

$$\text{Työmotivaatio} = \left( \frac{\text{Vaihtelevuus} + \text{tärkeys} + \text{vaikutus kokonaisuuteen}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Palaute}$$

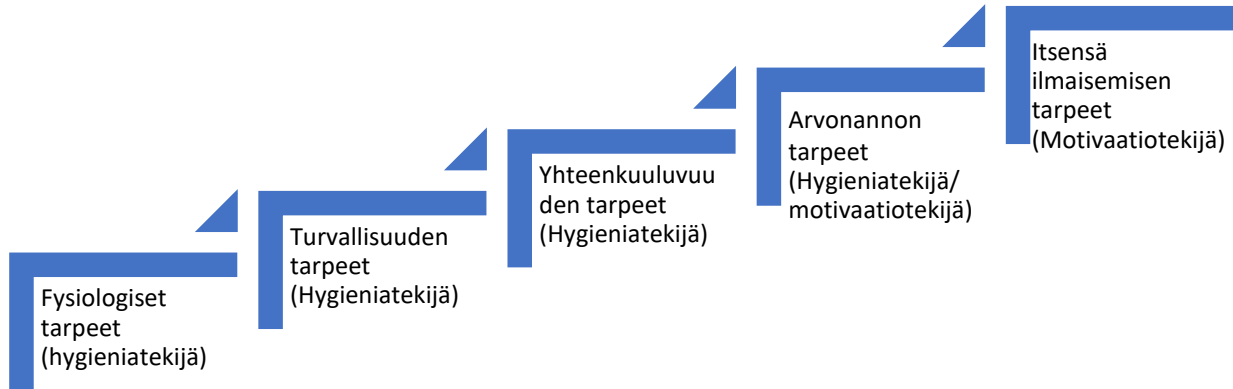
3

Oldhamin ja Hackmanin työnmuotoilumallia on tutkittu runsaasti. Yleisesti ottaen tutkimukset tukevat mallin oletuksia. Sisäisen motivaation, työsuoritusten, työtyytyväisyyden sekä poissaolo – ja vaihtuvuuslukujen odotetaan olevan sitä myönteisempiä, mitä enemmän työ itsessään sisältää kannustavia piirteitä (Peltonen ja Ruohotie 1987; Juuti 1989; Robbins ja Judge 2008). Kuitenkaan ei ole aivan selvää näyttöä siitä, että työn sisältö sellaisenaan vaikuttaa henkilön työkäyttäytymiseen ja työsuorituksiin. Myöskään kriittisestä psyykkisten tilojen merkityksestä ja kasvuntarpeen roolista mallissa ei ole ollut yhteistä varmuutta (Juuti 1989, 69). Oldhamin ja Hackmanin työnmuotoilun mallia ja sen perusidea pidetään siis yleisesti toimivana ja käytännön tutkimuksissa tieteellisesti merkittävänä teoriana. Kuitenkaan teorian kaikkia osia ei ole voitu tutkimuksissa vedenpitävästi todistaa.

#### 4.5. Teorioiden synteesi

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa ja Maslowin tarvehierarkiassa on useita yhteneviä piirteitä. Maslow puhuu teoriassaan tarpeista ja motiiveista ja Herzberg taas käsittelee teoriassaan enemmän ulkoisia tavoitteita ja työhön liittyviä vaikuttimia. Näissä molemmissa teorioissa kuitenkin työympäristöön ja ulkoisiin motivaatitekijöihin liittyvät tekijät ovat sijoittuneet alemmas teorioiden motivaatiohierarkioissa. Tätä teorioiden yhteneväisyyttä havainnollistaa kuviossa kuusi oleva portaikko. Herzbergin teoriassa hygienia-tekijät voivat poistaa työntekijöiden tyytymättömyyden kokemukset, mutta eivät saa aikaan aktiivista työtyytyväisyyden tunnetta. Maslowin tarvehierarkiassa näitä tarpeita taas vastaavat hierarkian alimmalla tasolla olevat olemassaolon kannalta välttämättömät fysiologiset, turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Hersey ja Blanchard 1975, 68-69.)

Kuvio 6: Hahmotelma Maslowin ja Herzbergin teorioiden suhteesta



Herzbergin teorian hygieniatekijät ovat työympäristöön liittyviä ominaisuuksia, joihin kuuluvat muun muassa valvonta, ihmissuhteet, fyysiset työolot, palkka, yrityksen politiikka sekä hallinnolliset käytännöt ja työturvallisuus. Maslowin tarvehierarkiassa nämä tekijät täyttävät alempien tasojen tarpeita eli fysiologisia tarpeita, turvallisuuden tarpeita ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Latham ja Pinder 2005.) Motivaatiotekijöitä taas ovat mielenkiintoinen työtehtävä, vastuullisuus, itsenäisyys tehtävän suorittamisessa, ammatillinen kasvu sekä saavutukset ja työstä saatava tunnustus.

Herzbergin teoriassa rahallinen palkka ja muut etuudet mielletään yleensä vastaavan Maslowin muotoilemia fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita. Toisin sanoen työstä maksettavan korvauksen avulla ihminen kykenee elättämään itsensä ja tätä kautta täyttämään fysiologiset tarpeensa. Herzbergin teoriassa työyhteisöä ja sosiaalisia suhteita on kuvattu henkilöstösuhteina ja työnjohtokysymyksinä, jotka taas ovat esimerkkejä hygieniatekijöistä, joiden avulla työntekijä pyrkii täyttämään Maslowin teoriassakin käsiteltyjä yhteisöllisyyden tarpeita. Herzbergin teoriassa motivaatiotekijöistä erityisesti haasteellisen työn, vastuun ja kasvun sekä kehittymisen käsitteet vastaavat sisällöltään pitkälti Maslowin teorian ylimmän tason tarpeita eli ulkoisen ja sisäisen arvonannon sekä itsensä toteuttamisen tarpeita. (Hersey ja Blanchard 1975, 68.)

Oldhamin ja Hackmanin työn muotoilumallissa taas ideana on, että työstä tehtäisiin sellaista, että se vastaa paremmin ihmisen sisäisen motivaation tarpeisiin kuten Maslowin tarvehierarkian tarpeisiin tai Herzbergin teorian hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Oldhamin

ja Hackmanin teorian lähtökohtana on, että kun työstä muotoillaan sellaista, että se tyydyttää ihmisen tarpeita monella tasolla niin ihmisen sisäinen motivaatio kasvaa ja työnlaatu kasvavat, työntekijällä on korkeampi työtyytyväisyys ja vähän työpoissaoloja eikä työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla ole suurta.

Työn muotoilumallin keskeiset piirteet liittyvät Maslowin tarvehierarkian ylimpiin tasoihin kuten arvostuksen ja tunnustuksen tarpeisiin tai itsensä toteuttamisen tarpeisiin sekä Herzbergin teorian motivaatiotekijöihin. Työn muotoilumalli ottaa työnrikastuttamisen suhteen huomioon myös työympäristöön ja olosuhteisiin liittyvät alemman tason tarpeet ja hygienia tekijät, mutta keskittyy kuitenkin enemmän ylemmän tason tarpeisiin ja ominaisuuksiin, jotka aktiivisesti lisäävät ihmisen sisäistä motivaatiota. Työn muotoilumallin työn ominaisuudet ovat lähellä Maslowin ja Herzbergin teorioiden ylempiä tarpeita. Työssä tarvittavien taitojen moninaisuus, työtehtävien tärkeys ja vaikutus kokonaisuuteen, autonomia ja työstä saatava palaute viittaavat työhön itseensä ja työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa, oppia ja käyttää kykyjään koko kapasiteetillaan. Myös työn muotoilumallin keskeiset psykologiset ominaisuudet eli merkityksellisyyden tunne, koettu vastuu työn tuloksista ja tietämys työn tuloksista ovat yhteydessä työtehtäviin, joissa työntekijä saa arvostusta, voi toteuttaa itseään ja kykenee saavuttamaan tavoitteita ja etenemään urallaan.

## 5. Tutkimuksen toteutus

Empiirinen osa tutkimuksestani koostuu kymmenestä Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijän haastattelusta. Haastattelut on tehty puhelinhaastatteluina. Haastateltaviin olen ottanut yhteyttä sähköpostilla, joissa olen esitellyt tutkimuksen ja haastattelujen luonteen sekä kysynyt sopisiko heille paremmin kasvokkain haastattelu vai puhelinhaastattelu. Jokainen haastateltava on lähtenyt vapaaehtoisesti tutkimukseen mukaan. Haastateltaville on myös sopinut hyvin, että haastattelut on toteutettu puhelimitse.

Haastattelut ovat teemahaastatteluja, joissa tärkeintä on ollut pureutua työmotivaatioon ja työnominaisuuksiin avoimien suuntaa antavien kysymysten avulla. Haastatteluissa keskeistä on ollut kielen ja merkityssisältöjen suhde. Haastattelujen rakenne on mahdollisimman avoin ja joustava, jotta haastateltaville on jäänyt tilaa muotoilla kysymykset omien käsityksiensä pohjalta. Haastattelutilanne ja siihen liittyvät oletukset kuitenkin ohjaavat jokaista haastattelua, joten haastatteluun liittyviä oletuksia olen pohtinut haastattelun ja aineiston analyysin yhteydessä.

### 5.1. Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta määritelty tarkoitus. Haastattelu eroaakin spontaanista keskustelusta institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on tietty päämäärä, johon haastattelulla pyritään. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. Keskustelua rakennetaan haastatteluksi erityisesti kysymysten ja vastausten kautta. Kysymällä ja vastaamalla osallistujat asettautuvat haastattelijan ja haastateltavan rooleihin. Haastattelusekvenssin prototyyppi on kolmiosainen: haastattelija esittää kysymyksen, haastateltava vastaa ja haastattelija kiittää vastauksen. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 22-35.)

Suomen kielessä haastattelu mielletään tiedonkeruutavaksi, jossa haastateltavilta kysytään tutkimuksen kohteesta ja haastateltavat vastaavat tähän kielellisessä muodossa. Haastattelu on siis ennen kaikkea käsitteisiin, merkityksiin ja kieleen perustuvaa toimintaa. Haastattelussa tutkija pääsee suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Haastattelua tekevän henkilön tehtävänä on välittää mahdollisimman oikeanlaista kuvaa

haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsijärvi ym.2007, 199.)

Tässä tutkimuksessa haastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi erityisesti sen kielellisyyden ja tilannekohtaisen muovautuvuuden vuoksi. Haastattelun avulla voi mielekkäästi tutkia aihetta avoimesti tutkittavien merkityssisältöjen kautta. Haastattelussa tutkimuskysymykset voi siis jättää mahdollisimman neutraaleiksi ja uusia näkökulmia mahdollistaviksi jolloin haastateltavat voivat vastata niihin omien kokemuksensa kautta. Lisäksi haastateltavat kykenevät muotoilemaan vastauksensa nimenomaan kielellisesti omiin tulkintoihinsa sopiviksi. Näin on mahdollista löytää fenomenologisesti uusia havaintokulmia jopa sellaiseen aiheeseen, jota on tutkittu laajasti.

Haastattelu ei kuitenkaan ole koskaan täysin objektiivinen tai täydellinen kuva tutkimuksen kohteesta. Haastattelussa sekä haastattelija, että haastateltava saavat jossain määrin epätäydellisen kuvan vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen tunteistaan. Haastattelu on käytännöllisesti katsoen ainutkertainen tilanne, jossa kaksi toisilleen vierasta ihmistä kohtaavat haastattelijan aloitteesta satunnaisissa olosuhteissa, kesken talouskiireiden ja muiden arkiaskareiden. (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 41-43.) Tämä tilanne on aina rajallinen ja siinä esille nousevat asiat kertovat paljon tutkimuksen kohteesta, mutta eivät voi ikinä näyttää ilmiötä täydellisenä.

Haastattelun monimerkityksisyyttä lisää myös se, etteivät haastattelija ja haastateltava koskaan aloita haastattelun sosiaalista interaktiota tyhjästä vaan tuovat tilanteeseen aiemmat kokemuksensa ja käsityksensä, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 41). Haastateltava tulee väkisinkin luoneeksi jonkinlaisen käsityksen haastattelun aiheena olevista kysymyksistä ja niiden oleellisuudesta sekä omista ajatuksistaan. Jo haastatteluun vastaaminen edellyttää jonkinlaisen käsityksen muodostamista. Haastateltava turvautuu aina moniin erilaisiin tulkintakehyksiin, jotka ovat sisäkkäisiä ja lomittuvat. Yksilöt kaunisteleovat monesti vastauksiaan haastatteluissa, varsinkin jos aiheena on arkaluontoinen asia. (Alasuutari 1999, 149-150.)

Haastattelulla on myös käytännöllisesti katsoen etuja ja haittoja. Haastattelua käytetään paljon, koska se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, joten tutkija voi suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelun avulla on myös mahdollista saada esiin vastusten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään ja hahmottamaan merkityksiä laajemmassa perspektiivissä kuin ainoastaan kielen avulla ilmaistu informaatio. Haastattelua pidetään myös joissain kohdin ongelmallisena

tiedonkeruumenetelmänä. Suurin osa haastatteluun liittyvistä haittapuolista liittyy haastattelijan rooliin. Onnistunut haastattelu vaatii ensinnäkin haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Haastattelijan rooliin ja tehtäviin pitäisi kouluttautua. Lisäksi haastattelusta sopiminen, haastateltavien etsiminen ja itse haastattelun toteutus ja litterointi vievät suhteessa paljon aikaa ja synnyttävät kustannuksia. Haastattelu menetelmän katsotaan myös sisältävän monia virhelähteitä kuten se, että haastateltavat saattavat vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla täysin totuudenmukaisen vastausten sijaan. Vapaamuotoisten haastattelujen analysointi, tulkinta ja raportointi ovat myös usein ongelmallisia, koska valmiita ” malleja” ei ole tarjolla. (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 34-35.)

## 5.2. Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelua on kirjallisuudessa jaoteltu ryhmiin monin eri nimikkein. Tutkimushaastatteluja on jaoteltu luokkiin esimerkiksi etnografian, kerronallisuuden tai haastateltavien lukumäärän perusteella (Ruusuvuori ja Tittula 2005, 13). Tavallisesti haastattelulajeja luokitellaan kuitenkin sen mukaan kuinka strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä tässä jaottelussa on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tarkasti suunnitellussa järjestyksessä. Toisena ääripäänä taas täysin strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain ennalta mietitty aihe ja keskustelu käydään vapaasti rönsyillen tämän aihepiirin sisällä. Näiden ääripäiden välissä on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsijärvi ja Hurme 2011, 47; Hirsijärvi ym.2007, 203.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastatteluissa on yleistä, että haastattelussa on valmiiksi mietitty jokin aihepiiri tai teema- alue, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys on jätetty avoimiksi. Teemahaastattelua käytetään paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä vaan sitä käytetään myös yleisesti kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. (Hirsijärvi ym.2007, 203.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu on valikoitunut haastattelun metodiksi sen monipuolisen luonteen vuoksi. Täysin avoimessa haastattelussa vastaukset jäävät helposti



leijaillemaan ilmassa ja niitä on hankalaa kategorisoida millään tavoin, sillä niiltä voi puuttua yhteinen linja tai tarkka aihepiiri. Avoimien kysymysten avulla on myös haastavaa tutkia tiettyä teemaa tai motivaation osa-aluetta. Toisessa ääripäässä taas täysin strukturoitu haastattelu ei jätä paljoakaan tilaa haastateltavan omille ajatuksille tai merkityssisällöille. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on syventyä sisäisen työmotivaation tiettyihin ominaisuuksiin. Keskeistä on kuitenkin jättää haastateltaville mahdollisuus puhua itselleen tärkeistä asioista ja tunteista. Teemahaastattelun avulla kykenen yhdistämään nämä molemmat tutkimuksen tarkoitukset kokonaisuudeksi.

Teemahaastattelun idea perustuukin siihen, että yksilön kokemuksia ajatuksia, uskomuksia ja tunteita on mahdollista tutkia. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa korostetaan usein haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. Teemahaastattelu ei ole sidoksissa tiettyyn tutkimussuuntaukseen eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan teemahaastattelussa oleellisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja nostaa haastateltavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa nostaa esiin ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset, samoin kuin sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen tuloksena. (Hirsijärvi ja Hurme 2008, 47-48.)

### 5.3. Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita. Analyysissa eritellään, luokitellaan aineistoa sekä pyritään muodostamaan kokonaiskuvaa ja luomaan koko aineistosta synteesi, jossa tutkittavaa ilmiötä pystytään tarkastelemaan uudessa perspektiivissä. Aineiston analyysi lähtee liikkeelle aineiston kuvailusta. Kuvaileminen tarkoittaa sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Tavoitteena aineiston kuvailemisessa on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Aineiston kuvailemisessa oleellista on asiayhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietä, jotta voidaan ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. (Hirsijärvi ja Hurme 2008, 145-146.)

Aineiston yleisen kuvailun jälkeen analyysi etenee aineiston luokitteluun, jossa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Tällä tavalla

muodostetut luokat voidaan ymmärtää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla voidaan nimetä abstraktilla tasolla laajasta aineistosta tärkeät ja keskeiset piirteet. Luokittelussa kyse on päättelystä ja analyyttisestä teemojen erottelusta. Tällä tavalla aineisto selkiytyy ja se on helpompi ottaa käsitteellisesti haltuun. (Hirsijärvi ja Hurme 2008, 147-149.)

Aineiston luokittelun jälkeen aineisto pyritään yhdistämään järkeväksi kokonaisuudeksi. Yhdistely tarkoittaa sitä, että muodostettujen luokkien välille etsitään säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tutkijan ajattelutyö ja ymmärtäminen on yhdistelyn vaiheessa tärkeä, sillä löydetty yhteydet pitäisi pystyä näkemään ei vaan empiirisenä ilmiönä vaan myös teoreettisesti. Aineiston yhdistelyn tavoitteena on luoda sellainen monipuolinen ja teoreettinen malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsijärvi ja Hurme 2008, 149-150.)

Analyysin lopuksi aineistoa olisi hyvä kyetä tulkitsemaan kokonaisvaltaisesti ja aiheelle lisäarvoa tuottavalla tavalla. Tulkinnaassa pyrkimyksenä on aiheen kiinnittäminen hyvin perusteltuun näkökulmiin ja merkityssisältöihin. Tässä tutkimuksessa aineiston tulkinnan apuvälineenä ovat hermeneuttisten ja fenomenologisten koulukuntien ajatelmien valossa. Hermeneutiikassa tulkinnan lähtökohtana on ennakkokäsitysten mietiskely ja seulominen ennen tekstin läpikäymistä. Hermeneuttinen tekstin tulkitsija pyrkii tätä kautta kuunnella tekstiä ja välittää lukijoille vapaamuotoisesti tekstin ”hengen”. Hermeneuttisesti sitoutunut tekstin tulkitsija on alusta pitäen vastaanottavainen tekstin toiseudelle. Tämän tehtävän täyttäminen edellyttää, että omat ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot tiedostetaan ja ymmärtämistä läpäisee historiallinen tietoisuus. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ensisijaisesti tarkastellun asian ymmärtämistä ja vasta toissijaisesti asian erottamista omasta mielipiteestä ja sen ymmärtämistä. Hermeneutiikan tehtävä perustuu juuri tuttuuden ja vierauden vastakohtaan. Hermeneutiikan alkuperäinen ja keskeinen tarkoitus onkin taiteen, raamatun ja nykyään ihmisten elämysmaailman mahdollisimman oikeelliseen, puhtaaseen ja omien ajallisten ja ennako-oletuksista vapaaseen tulkintaan pyrkiminen. (Gadamer ja Nikander 2004, 33-42.)

Fenomenologinen ajatteluperinne taas keskittyy aineiston tulkinnassa siihen miten ihmiset kokevat tulkittavan ilmiön. Analyysivaiheessa fenomenologisesti suuntautuneen tutkijan päätehtävänä on päästä selville tutkimuskohteen sisäisestä rakenteesta ja sisäisistä merkityksistä. Tutkijalla on alussa tietyllä tavalla rajattu perspektiivi, mutta hän on silti mahdollisimman avoin vaihtelulle näissä raameissa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 168-169.) Fenomenologia pyrkii siis selvittämään miten ihmiset kokevat maailman ilmiöineen.

Kvalitatiivisen aineiston analyysi on siis pääosin keskustelua aineiston kanssa. Tutkimus, joka pysähtyy pelkkiin analyyttisiin johtopäätöksiin, jää siis vielä tavallaan keskeneräiseksi. Tutkimuksen tulosten liittäminen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin avaa tutkimusta lukijoille uudella, merkityksellisemmällä tavalla. Tutkimuksen tulkintojen selitysten tavoitteena on siis pyrkiä kertomaan analyysin kohteena olevasta aineistosta jotain mikä liittyy ilmiön yleisempään kontekstiin ja aineistoa laajempaan asiayhteyteen. (Ruusuvuori ym. (toim.) 2010, 29, 234-235.)

#### 5.4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä tutkimus on osa tieteellisen tutkimuksen kenttää ja pohjautuu tiedeyhteisöjen moraalisten arvojen varaan. Tieteessä keskeistä on universaalius, kommunismi, pyyteettömyys ja järjestelmällinen epäily. Tutkimuksen tulee siis olla objektiivista ja avointa. Lisäksi tämän tutkimuksen tekemisessä noudatan hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joita ovat ainakin rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksenteon jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen tekemisessä keskeistä on myös eettisesti kestävät tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät sekä muiden tutkimusten arvostaminen ja heidän tutkimuksilleen kuuluvan arvon antaminen. (Kuula 2011.)

Tässä tutkimuksessa korostuu aineiston hankinnan ja käsittelyn eettisyys. Aineiston hankinta tai näiden tietojen käsittelyssä pitää aina ottaa huomioon ihmisten eli tutkittavien loukkaamattomuus ja oikeus yksityisyyteen ja henkilötietojen suojaamiseen. Yleisesti on tärkeää puntaroida tutkimuksen tarpeellisuuden ja välttämättömyyden sekä tutkittavien ja tutkimusaiheiden arkaluontoisuuden suhdetta. Ihmistieteiden eettiset perusteet perustuvat ainakin neljään periaatteeseen eli hyötyperiaatteeseen, vahingon välttämisen periaatteeseen, autonomian kunnioituksen periaatteeseen ja oikeudenmukaisuuden periaatteeseen. (Kuula 2011.)

Tämä tutkimus pohjautuu ensinnäkin tieteentekemisen normeihin, mutta myös ihmistieteiden hyviin käytäntöihin. Ihmisiä ei saa tutkia salaa vaan heiltä tulee saada vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville on kerrottava mihin tarkoitukseen tutkimus tulee, kuka tietoja analysoi ja millä tavalla aineistoa käsitellään. Tutkittavia olen pyytänyt sähköpostilla tutkimukseen mukaan. Jokainen haastateltava on vapaaehtoisesti antanut suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Suomen

Mielenterveysseura on kuitenkin työyhteisönä pieni ja yksittäisten työntekijöiden tunnistaminen haastatteluista todennäköistä. Haastatteluissa merkittäväksi tutkimuseettiseksi kysymykseksi on noussut haastateltavien tunnistettavuus vastauksista. Tunnistettavuutta olen koettanut minimoida jättämällä tutkittavien nimet, tarkan iän ja muut henkilötietoihin liittyvät kysymykset pois. Haastateltavien tunnistettavuudesta olen myös keskustellut tutkittavien kanssa ja aineistoa avattaessa noudatan huolellisuutta ja luottamuksellisuutta. Pysin aineiston esittelyssä tuomaan tutkimusaiheeseen liittyviä asioita yleisesti ilmi. Vastausten käsittelyssä tutkin aihetta ilmiönä ja koetan välttää vastausten liittämistä tiettyihin tutkittaviin. Tällä pyrin suojaamaan haastateltavien yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti nousevat esille. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin puntaroiminen tarkoittaa sitä onko valinnut oikean aineiston voidakseen mahdollisimman osuvasti vastata tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuus riippuu niiden läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä eikä niinkään siitä pitävätkö tulokset paikkaansa myös laajemmassa joukossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus eli reliabiliteetti kertoo varmimmin tutkimuksen onnistuneisuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti ei ole samalla tavalla keskiössä, mutta periaatteessa myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa toisen tutkijan tulisi saada sama tulos samaa aineistoa tutkimalla ja samoja tutkimusmetodeja käyttämällä.

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu ennen kaikkea siihen kuinka tarkkoja ja oikeellisia havaintoja tutkimusaineiston analyysissä voi löytää. Tämän tutkimuksen aineistoksi olen valinnut Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät. Tutkimus tutkii kriisityöntekijöiden työmotivaatiota ja työnominaisuuksien vaikutuksesta motivaatioon. Tutkimuksen tulokset pätevät ennen kaikkea tässä kontekstissa, mutta tutkimus ei ole niin laaja, että tuloksia voisi vielä yleistää suureen joukkoon. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja ne tuovat motivaatiotutkimukseen uudenlaista näkökulmaa. Aihetta pitäisi kuitenkin tutkia pitkällisemmin ja eri tutkimusaspektien kautta, jotta tuloksia voisi pitää yleisenä totuutena. Tutkimus ei myöskään ota muuttujia tarpeeksi monipuolisesti huomioon, jotta olisi mahdollista sanoa mistä syystä tutkimuksen tulokset ovat juuri tietyntyyppiset. Tutkimus on tieteellisiltä lähtökohdiltaan luotettava ja tutkii sitä mitä pitääkin ja asianmukaisilla menetelmillä. Tutkimus ei kuitenkaan ole tarpeeksi laaja, jotta siitä voisi vetää kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä aiheesta.

## 6. Analyysi ja tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työmotivaatio ja työnominaisuudet limittyvät monessa kohdassa toisiinsa silloin kun työntekijöiden työmotivaatio koostuu lähes yksinomaan sisäisistä motivaatiotekijöistä. Tämä johtuu oman pohdintani mukaan pitkälti sisäisen työmotivaation luonteesta. Sisäisesti motivoitunutta työntekijää motivoi erityisesti itse työ ja sen tarjoamat mahdollisuudet kehittyä, oppia, edetä ja olla hyödyksi muille ihmisille. Huomasin, että molemmat tutkimuskysymykset keskittyvät samoihin asioihin. Tämä tulos selkiytyi kun analysoin tutkimustuloksia sisällönanalyysin avulla erilaisiin luokkiin. Havaittiin, että vastaukset työmotivaatiotekijöihin ja motivoiviin työnominaisuuksiin ovat pääosin vaikeasti eroteltavissa silloin kun työntekijä on ennen kaikkea sisäisesti motivoitunut työhönsä.

### 6.1 Tulosten lähtökohdat

Tutkimuksessa haastattelin kymmentä Suomen mielenterveysseuran kriisityöntekijää. Haastateltavat olivat iältään 40-63 vuotiaita. He olivat kaikki olleet jo useamman vuoden Mielenterveysseuralla töissä. Suurin osa haastateltavista oli ollut reilusti kymmenen vuotta töissä. Muutama haastateltavista oli ollut vasta viisi vuotta tehtävässä. Kaikkien haastateltavien työn tekemisen kesto oli viidestä kahteenkymmeneenviiteen vuoteen. Monissa haastatteluissa kävi ilmi, että Suomen Mielenterveysseura on niin mielekäs työnantaja, että työntekijöiden vaihtuvuutta ei juurikaan esiinny vaan töistä lähdetään vasta eläkkeellä pois.

Haastateltavat olivat hakeutuneet kriisityöntekijäksi Suomen Mielenterveysseuralle erilaisista syistä. Useimmilla oli ennen tehtävään hakeutumista kokemusta tämän tyyppisestä työstä ja se oli tuntunut omalta. Monella haastateltavista oli taustalla tietoinen hakeutuminen tämän tyyppiseen työhön, koska oli tykännyt työnominaisuuksista tai tällainen työ oli yksinkertaisesti tuntunut hyvältä. Joillakin haastateltavista syynä työpaikkaan hakeutumiseen oli kiinnostus työtä kohtaan tai vahva mielenkiinto tämän tyyppisiin asioihin. Osalle haastateltavista taas syynä työhön hakeutumiseen oli työuran jatkuvuus tai puhdas sattuma. Osa oli halunnut jatkaa töitä samankaltaisten asioiden

parissa kuin aikaisemminkin. Joku taas oli vaihtanut työtä, mutta työnjatkumo oli vienyt tähän suuntaan. Suurimmalle osalle haastateltavista kriisityöntekijäksi hakeutuminen oli kuitenkin ihan tietoinen päätös. Kriisityöntekijäksi hakeutuminen pohjautui monilla aiempaan tietämykseen ja kokemukseen työstä, esimerkiksi:

Tiesin mitä kriisityö on ja se tuntui omalta.

Mä oon ollut täällä joskus opiskelijana ja tää on mielenkiintoinen työ ja olin tosi tyytyväinen.

Tavallista oli myös, että kriisityöntekijäksi oli hakeuduttu kiinnostuksen ja mielenkiinnon kautta. Monilla oli mukana myös älyllinen ja ajatuksellinen innostus kriisityötä kohtaan. Vaikka muutamilla haastateltavista työhön on päädytty sattuman kautta ja useimmilla niin tavallisempaa oli, että taustalla on vaikuttanut harkittu valinta suuntautua tällaiseen työhön. Lähes jokainen haastateltava on hakeutunut työhön joko jo olemassa olevan työkokemuksen perusteella tai aihekohtaisen kiinnostuksen vuoksi.

Itsemurhien ehkäisy mua on kiinnostanu niin kuin erityisesti jos nyt jotain sellasta mikä olis heräte ollut niin kuin tähän tullu miksi tähän on tullu töihin.

Kun kysyit miten mä hakeuduin tähän työhön niin nimenomaan semmosen vähän uuden hakeminen ja tää oli uus menetelmä ja siinä mielessä hirveen mielenkiintoinen ja se toimi motivaattorina ja sitten kun se oli niin pitkäkestoinen projekti niin se oli toinen.

## 6.2. Kriisityöntekijöiden motivaatio

Haastatteluissa selvisi lähes kättelyssä, että kriisityöntekijöiden työmotivaatio Suomen Mielenterveysseuralla on keskimäärin erittäin hyvä. Jokaisella kymmenellä haastateltavalla motivaatio oli erittäin hyvä tai keskivertoa motivoituneempi. Tähän ei haastatteluissa edes tarvittu sen kummempia perusteluja. Monet haastateltavista kertoivat, että ovat olleet erittäin motivoituneita jo pitkään. Yksi haastateltavista mainitsi olleensa erittäin

motivoitunut työhön jo kolmekymmentä vuotta. Voisi siis pitkänkin harkinnan jälkeenkin sanoa, että Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijöiden työmotivaatio on korkea ja erittäin hyvä.

Haastatteluissa kyselin myös työmotivaatiota sivuavia kysymyksiä ja niihin sain hieman vaihtelevampia vastauksia. Suurin osa haastateltavista lähti töihin yleensä hyvällä mielellä ja töihin lähtö koettiin positiiviseksi ja mukavaksi asiaksi. Kuitenkin jo tässä kohdin osa haastateltavista nosti myös työn tai yksityiselämän ajoittaiseen kuormittuneisuuteen liittyvät asiat esille.

Ihan hyvällä mielellä. Joskus tietysti väsyttää ja mitä tahansa, että jos on elämässä jotain omaa, omassa elämässä paljon kuormitusta niin se on tässä työssä semmonen, että heijastuu helposti.

Haastatteluissa nousi esille myös samantyyppisten asiakastapausten kuormittavuus. Tällaisiin asiakastapauksissa oli usein kyse rankoista, vaikeista ja monesti vakavista asioista, jotka hetkellisesti veivät enemmän energiaa kuin tavanomainen asiakastyö. Joissakin vastauksissa tämä näkyi työn riskinä kuormittaa liikaa ja tämän suhteen monet kriisityöntekijöistä olivatkin hyvin tietoisia.

Tietysti voi olla erilaisia jaksoja, että joskus tota saattaa väsyä sitten, mutta aika harvoin se nyt ihan niin on, että se nyt hirveesti vaikuttaisi siihen millä mielellä on, mutta voi vaikuttaa siihen jos on jotenkin hirveen täyttä aikataulut sitten kun niitä asiakkaita on niin paljon tai sitten jos on hirveen rankkoja tapauksia ihan peräjälkeen tavallaan saman tyyppisiäkin tai jotain sellasia niin kyllä se voi vaikuttaa jaksamiseen, mutta kyllä mä ihan mielläni lähden töihin kyllä.

Kriisityöntekijät kokivat kuitenkin oman työnsä hyvin mielekkäänä ja olivat erittäin motivoituneita. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, etteivät haastateltavien ajatukset juurikaan harhailleet asiakastapaamisten aikana. Monissa vastauksissa ajatusten harhailua kyllä esiintyi silloin kun asiakkaiden välillä oli taukoja tai kun töissä oli muita työtehtäviä kuin asiakkaiden kanssa tehtävää työtä.

No tietysti aina kun ei tapaa asiakkaita niin mun ajatukset harhailee ihan missä sattuu, mutta asiakkaitten kanssa ei harhaile ja se on se mun työn sisältö.

No sanotaan näin, että kyllä, mutta se on harkittua, että oikeastaan liittyy tohon työn intensitettiin, että silloin kun mä teen sitä asiakastyötä niin se on niin jotenkin intensiivistä ja sitten kun mulla on se väli seuraavaan asiakkaaseen niin se on tota ihan tarkoituksenmukaistakin, että ne saa vähän aikaa harhailla.

Kriisityöntekijöillä ei myöskään esiintynyt tarpeetonta kellon katselua päivän aikana. Kelloa ei katsottu siinä mielessä, että milloinkohan työpäivä mahtaa olla lopuillaan. Kellon katselu oli läheisesti yhteydessä työtehtäviin ja asiakastapaamisiin liittyviin kellonaikoihin. Monet työntekijöistä jopa kertoivat, että kelloa pitäisi pyrkiä seuraamaan enemmänkin tai, että asiakastapaamisiin uppoutuu niin helposti, että ajantajukin saattaa hetkellisesti unohtua.

Eipä oo ikinä tullut mieleen, että kuinka usein kattoo kelloa niin kuin noin muuten kun ne liittyy niin paljon asiakkaiden, että sitä tulee seurattua niinkun tarkkaan sama kuin asiakkaan kanssa on se kello siinä, että pysyy joku ajantaju.

Minä olen niitä henkilöitä, joilla vaikka meillä oli tunnin aika niin mulla ei edes ollut kelloa. Vasta kun ihan viime vuonna mun piti laittaa kello kun tulkki väitti, että minä teen viisi minuuttia yliaikaa, että en kyllä vilkuile.

### 6.2.1. Motivoivia tekijöitä

Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijöiden työmotivaatioon näyttäisivät vaikuttaneen vahvimmin asiakastyö, merkityksellisyys, työyhteisö ja autonomia. Lisäksi vaihtelevalla työnkuvalla ja erilaisilla työtehtävillä, koulutuksilla, itsensä kehittämisellä, oppimisella ja onnistumisilla on keskeinen rooli työmotivaation rakentumisessa. Työssä kaikista motivoivinta on lähes poikkeuksetta itse työ eli asiakastyö ja sen tekeminen yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Haastatteluissa mainittiin myös, että motivaatiota paransivat mahdollisuus vahvuuksien ja taitojen monipuoliseen käyttämiseen, mielenkiintoisuus, hallinnan tunne, hyvä palaute, työnantaja ja mielekkäät työolosuhteet.



## Asiakastyö

Tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi haastatteluissa nousee itse työ eli asiakastyö ja sen sisältö. Monet haastateltavista kokevat myös kouluttamisen, ryhmien ohjaamisen ja projektien etenemisen motivoivaksi. Kuitenkin itse työ ja sen ominaisuudet ovat keskeisessä roolissa työmotivaation ylläpitämisessä. Kaikki haastateltavat pitävät työssään tärkeimpänä asiana asiakkaita ja heidän auttamistaan vuorovaikutuksen keinoin. Asiakastyö itsessään on siis Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijöiden keskuudessa vaikuttavin motivaatiotekijä ja muut työn ulkopuoliset tai siihen liittyvät muut tehtävät koettiin monesti jopa motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi.

No asiakkaiden tapaaminen sinänsä niinkuin ihan tää perus asiakastyö niin siitä mä ihan kaikista eniten tykkään.

Kyllä mä koen nimenomaan tän asiakastyön niin koen olevan hyvinkin motivoivaa. Ja kun asiakas on huoneessa ja aina kun on työnryhmänohjausryhmän kanssa tekemässä tai kouluttamassa niin kyllä musta tuntuu, että on siihen motivoitunut, mutta byrokratia kaikki tämmönen täydentävä työ niin siihen ei aina jaksais hirveesti keskittyä.

Asiakastyön sisällössä kriisityön keskeinen auttamistehtävä nähdään itse työssä ratkaisevan motivoivaksi tekijäksi. Kriisityöntekijän motivaatiossa työn oleellisin sisältö eli asiakkaat ja heidän tilanteensa ja asiansa muodostavat motivaation ytimen. Kriisityöntekijät tuntevat useimmiten onnistumisen, iloisuuden ja motivaation tunteita kun he saivat asiakkaiden toivon näkökulmaa vahvistettua heidän vaikeissa elämän kriisi- ja käännekohtissa.

Se, että pystyy olemaan tukena ihmisille ja sitten kun näkee sen kun he pääsee itse omassa elämässään eteenpäin ja itse jaloilleen.

Esimerkiksi jos asiakas on tosi lohduton kun hän tulee tänne ja joku läheinen on kuollut ja sitten sen toivon näkökulman voimistuminen niin sehän on ihan mahtavaa, että elämä menee eteenpäin.

## Työn merkityksellisyys

Kriisityöntekijät mieltävät oman työnsä ennen kaikkea merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Asiakkaiden auttaminen, tukeminen ja olotilan helpottaminen nousi monissa haastatteluissa esille. Myös itse työn tärkeys ja se, että kriisityöntekijät ovat isojen, merkittävien asioiden kanssa tekemisissä koettiin edistävän työmotivaatiota. Työtä kuvattiin hengenpelastamiseksi ja isojen tunteiden kanssa tasapainottelemiseksi. Monesti hallintoa, paperitöitä ja oheistöitä pidettiin vähemmän merkityksellisinä ja motivoivina kuin asiakkaan kanssa tehtävää auttamistyötä. Kuitenkin kriisityöntekijöiden työmotivaation perustana oli itse työn merkityksellisyys ja oleellinen luonne.

Kyllä se erityisesti on nimenomaan asiakkaat ja sitten se, että asiakastyö on mulle äärettömän niinkun semmonen tärkeä asia.

No asiakkaiden tapaaminen sinänsä niinkuin ihan tää perus asiakastyö niin siitä mä ihan kaikista eniten tykkään.

Merkityksellinen työ. Se vaikuttaa kaikista eniten. Se on yhteiskunnallisesti sellaisten marginaaliin joutuneitten ihmisten kanssa tehtävä työ, se on minulle tärkeä. Ja sitten tietenkin asiakastyö. Se on kaikista mahtavinta. Minä en voisi olla paperitöissä.

Kriisityöntekijät kuvaavat merkityksellisyyden tunnetta erityisesti työnkuvansa luonteen pohjalta. Haastateltavat ovat työssään jatkuvasti suurten, isoja tunteita herättävien asioiden kanssa tekemisissä. Kriisityöntekijöiden työnä on auttaa itsemurhaa yrittäneitä ihmisiä tai joiden läheinen on yrittänyt itsemurhaa tai kuollut itsemurhaan. Tämän vakavampia tai raskaampia asioita on Suomessa vaikea kohdata. Kriisityöntekijöille tämä on arkipäivää ja jopa työtä. Kuitenkin suuri osa haastateltavista kykeni suhtautumaan työhönsä järkevästi ja positiivisesti. He käsittivät roolinsa auttajina nimenomaan optimismiin näkökulmasta. He ymmärsivät ennen kaikkea edistykseksi pienenkin avun ja paraneminen, jota he pystyivät asiakkaille tarjoamaan.

Mä tiedän, että minusta voi olla tässä työssä voidaan olla paljon rinnalla kulkijoina avuksi ja tueksi kriisissä oleville ihmisille.

Kun tuota jotenkin asiakas kokee, että ja sanookin sen ääneen, että hän on hyvin onnellinen, että hän pääsi ja tuli tähän ja löytää jonkun sellaisen vähän kliseisesti sanottuna vähän niinkun kääntää uuden sivun elämässään siinä mielessä, että päättää pysyä hengissä.

## Työyhteisö

Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijöille työyhteisö oli huomattava motivaatiotekijä. Työyhteisö näyttäisi lisänneen jokaisen haastateltavan työmotivaatiota ja auttoi jaksamaan töissä. Kaikille haastateltavalle työyhteisö on ainutlaatuinen perusta työn tekemiselle. Haastateltavat pystyvät keskustelemaan keskenään asiakastapauksista, kysymään toisiltaan neuvoa ja purkamaan vaikeita asioita aina kun tunsivat siihen tarvetta. Kannustava, tukeva ja yhteen hiilen puhaltava työilmapiiri tekevät työyhteisöstä läheisen ja avoimen paikan, johon pystyy kuulumaan omana itsenään. Useimmat haastateltavista jopa ajattelevat, että työyhteisön yhteisestä oppimisesta ja tietämyksen jakamisesta voisi käyttää enemmänkin itsensä kehittämisen apuna.

No sitten on lisäksi työyhteisö tietysti, että pidetään hyvää huolta toisistamme tai me pidämme täällä hyvää huolta toisistamme ja on mahdollisuus käydä kaikenlaisia keskusteluja ja oppia tässäkin porukassa ehkä sitä tulee välillä käytettyä liian vähän hyväksi, mutta se on semmonen mikä on todellakin mahdollista ja se on todellakin tukevaa ja motivoivaa.

Ja tota meillähän on täällä sellasta kollegiaalista tukea, että jos on jotain sellasta hankalaa tai jotain paljon niinkun tunteita ja jotain sellasta mikä herättää paljon tunteita niin sitten voi purkaa vaikka saman tien jonkun kollegan kanssa.

Työyhteisön olennaiseksi puoleksi koetaan myös tuen ja keskustelun lisäksi yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen. Jokainen kriisityöntekijä tekee aktiivisesti töitä

ennaltaehkäistäkseen itsemurhien välttämiseksi ja auttaakseen itsemurhaa yrittäneitä tai sen läheltä nähneitä ihmisiä. Tämä tavoite koetaan tärkeäksi ja työtä tehdään yhteisen hyvän eteen yhdessä.

Mä saan tarvittaessa sitten tukea ja apua ja kannustusta aina työkavereilta ja joo siellä ei oo semmosta, että siellä jotenkin tehdään asioita, että jokaisella on sama päämäärä niin se on silleen hirveen tärkeitä.

## Autonomia

Jokaiselle haastateltavalle työn autonomisuus oli merkittävä motivaatiotekijä. Haastateltavat kokivat vapauttavana ja motivaatiota kohottavana mahdollisuuden muodostaa itse oman työkalenterin ja aikataulun. Lisäksi useimmat haastateltavat kokivat tärkeäksi autonomian työtavoissa ja työmenetelmissä. Haastateltavat pystyivät myös vaikuttamaan työnsä sisältöön ja suurimpaan osaan ulkoisista puitteista siinä määrin kun halusivat. Yleisesti kriisityöntekijän työ koettiin hyvin itsenäiseksi ja omaehtoiseksi työksi, jossa pystyy käyttämään mielikuvitusta ja luovuutta sekä omia vahvuuksia laaja-alaisesti. Ulkoisesti kriisityöntekijän työssä itsenäisyys näkyi mahdollisuutena vaikuttaa tapaamisten määrään, laatuun ja aikatauluihin. Sisäisesti työn itsenäisyys taas koettiin vapaudeksi hyödyntää omaa persoonallisuutta työssä ja auttaa asiakkaita itselle parhaiten sopivalla tyyllillä.

Ehkä eniten vaikuttaa se, että voin rakentaa oman kalenterin melko pitkälle itse, että tietysti tietyt raamit pitää ottaa huomioon.

Tää on tällainen asiantuntijatyöryhmä niin täällä luotetaan paljon ihmisten asiantuntijuuteen ja siihen, että ihmiset tekee työnsä. Täällä on luottamuksellinen vapaus toteuttaa tätä työtä haluamallaan tavalla.

Kriisityöntekijät yhdistivät työnsä autonomisuuden nimenomaan asiantuntijatyön luonteeseen. Jokainen kriisityöntekijä oli oman työnsä johtaja monessa mielessä ja hallitsi omaan työhönsä liittyvät tiedot, taidot ja tekniikat. Niin kuin useimmissa

asiantuntijaorganisaatioissa myös Suomen Mielenterveysseuralla kriisityöntekijät olivat oman työnsä keskiössä ja pystyivät tekemään omaan työhönsä liittyviä päätöksiä vapaasti ja autonomisesti tilanteen mukaan. Jokaisessa organisaatiossa on kuitenkin myös reunaehtoja. Kriisityöntekijöillä rajoitteina olivat pääasiassa työpäivien pituus, tapaamiskertojen rajattu määrä, resurssien puute ja työmenetelmien rajautuminen keskusteluun ja asiakasvastaanoton tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Varsinkin näihin omiin asiakkuuksiin liittyviin asioihin niin ne saa varsinkin päättää itsenäisesti. Paitsi ne resurssirajat niissä tulee rajat vastaan.

Kyllä mä koean, että mä saan sen verran päättää kun mä haluan päättää. Joitakin tehtäviä tulee sellaisia mitä en ole itse itselleni ottanut.

## Vaihteleva työnkuva

Useimmille haastateltaville vaihteleva työnkuva ja erilaiset työtehtävät lisäsivät työmotivaatiota. Vaihteleva työnkuva oli kuitenkin alati liikkuva käsite haastatteluissa. Osalle haastateltavista vaihteleva työnkuva tarkoitti nimenomaan erilaisia työtehtäviä ja niiden mukanaan tuomaa työnkuvan monipuolisuutta. Toisille vaihteleva työnkuva oli taas enemmänkin asiakastyöhön liittyvää monipuolisuutta ja asiakkaisiin liittyvää vaihtelevuutta. Toisin sanottuna osalle vaihteleva työnkuva merkitsi konkreettista eroa erilaisten työtehtävien välillä. Tällä saatettiin viitata asiakastyön, koulutusten suunnitteluun, vapaaehtoisten ja muiden ryhmien ohjaamiseen, tiedottamiseen tai eri terapiamuotoihin verkkoterapiasta puhelinterapiaan tai muihin työnkuvaan sisältyviin työtehtäviin. Toisissa haastatteluissa vaihteleva työnkuva taas käsitti pääasiassa asiakkaiden erilaisia taustoja, tarinoita ja persoonallisuuksia. Suurin osa kriisityöntekijöistä yhdisti vaihtelevan työnkuvan nimenomaan asiakkaisiin ja siihen miten eri tyyppiset asiakkaat toivat mukanaan työhön mielenkiintoista vaihtuvuutta ja mahdollisuuden oppia lisää ihmisistä ja kulttuureista.

Siis kaiken kaikkiaan ennen kaikkea mä pidän siitä, että mun työnkuvani on monipuolinen, että siihen kuuluu erilaisia työtehtäviä. Siitä mä pidän kaikista eniten. Ja se on mulle jotenkin voimaa antavaa.

No se monipuolisuus tulee siitä tietysti, että sitä näkee niin eri taustoista tulevia ihmisiä ja niin erilaisia asioita on tapahtunut, että onhan se tosi monipuolista ja sitten pariskuntia, yksilöitä, suomalaisia, turvapaikanhakijoita, ryhmiä kyllä tää on monipuolista.

## Koulutukset ja itsensä kehittäminen

Keskeinen työmotivaation ja innostukset ylläpitäjä kriisityöntekijöillä olivat työhön liittyvät koulutukset. Varsinkin onnistuneet ja inspiroivat koulutukset koettiin hyvin motivoiviksi ja uusia ideoita ja ajatuksia herättäviksi. Monesti koulutuksilla oli myös konkreettista merkitystä työntekijän osaamisen kehittymisessä ja terapiamenetelmiin liittyvän tietämyksen päivittymisessä uuden tiedon kautta. Koulutukset nähtiin ennen kaikkea mahdollisuudeksi kehittää itseään, mutta koulutuksilla oli myös huomattava rooli työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistamisessa.

Kyllä mä usein jos mä oon ollu jossain mielenkiintoesessä koulutuksessa niin se tottakai lisää mun motivaatitani.

Viestinnän mukana ja sitten koulutukseen liittyen niin kyllä mä koen, että saan uusia ideoita ja uusia ajatuksia melko säännöllisesti. Samoin omaan kehittämiseen ja tämmöseen tän tyypisiin asioihin jää myös aikaa.

Koulutusten lisäksi itse työllä koettiin olevan myös huomattava vaikutus uusien asioiden oppimisessa ja itsensä kehittämisessä. Jokainen haastateltava mainitsi haastatteluissa, että oppii asiakkailta ja itse työstä aktiivisesti uusia asioita. Työstä oppiminen ei rajoittunut vain itse työhön vaan monet kriisityöntekijät oppivat uusia asioita yleisesti ihmisyydestä, maailmasta, kulttuureista ja erilaisista elämäntilanteista. Laaja-alainen oppiminen oli yhteydessä monella haastateltavalla maahanmuuttajien kanssa tehtävään työhön. Ennen

kaikkea työ antoi useimmille työntekijöille mahdollisuuden kehittää itseään ja kykyjään ihmisenä.

Joo opin ihan valtavasti eikä pelkästään niinkun tietenkään liittyen tähän omaan työhön vaan myös siihen, että mitä maailmalla tapahtuu ja kun tekee turvapaikanhakijoiden kanssa töitä niin se todellisuus mitä sieltä tulee on monesti hieman erilainen kun mitä kuulee sitten uutissa.

Meillä on siis asiakkaita ympäri maailmaa, kaikenlaisia tulosityitä. hmm tää on vaan niin mielenkiintoista. Tässä oppii paljon ja toki pitääkin tota itseänsä kehittää. Mutta silleen, että oppii asiakkailta ihan tosi paljon.

## Asiakastyössä onnistuminen

Suurin osa haastateltavista kuvasi kaikista motivoivimmaksi hetkiksi sellaisia, jossa työn tavoite saavutetaan tai joissa vuorovaikutus asiakkaan kanssa muodostuu erittäin hyväksi. Kriisityö on luonteeltaan erittäin tavoitteellista ja aktiivista. Asiakastyössä keskeisimpänä pyrkimyksenä on auttaa itsemurhaa yrittäneitä tai itsemurhan läheltä nähneitä ihmisiä mahdollisimman paljon elämässään eteenpäin. Onnistumisen hetkiä työssä kuvattiin monin tavoin. Yleisimpinä onnistumisina pidettiin sellaisia tilanteita, jossa avusta on ollut apua ja hyötyä asiakkaalle. Tärkeänä nähtiin toivon näkökulman vahvistuminen ja asiakkaan nouseminen elämässään jaloilleen. Monissa haastatteluissa myös vuorovaikutukseen ja henkilökemioihin liittyvät aiheet nousivat esille. Kriisityöntekijät kertoivat, että vuorovaikutussuhteet ovat asiakkaan kanssa hyvinkin vaihtelevia. Joidenkin asiakkaiden kanssa vuorovaikutus ei etene yhtä luontevasti kuin toisten. Onnistumisena pidettiin erityisesti asiakassuhteita, joissa kemiat kohtaavat oikein ja toimivalla tavalla.

Silloin kun asiakkaasta löytyy sellaista niin kuin vahvuutta ottaa apua vastaan tai vahvuutta käydä tosi rankkoja tilanteita läpi.

Silloin jos joku sellanen asiakas yhtäkkiä löytääkin itsestään jonkun uuden puolen tai se auttaa häntä selviämään vaikeassa elämän tilanteessa niin se on erityisen motivoivaa.

Se on onnistumisen tunne, että silloin kun se vuorovaikutus niinkun syntyy asiakkaan kanssa.

## Asiakaspalaute

Kriisityöntekijöiden motivaatioon vaikutti vahvasti myös työstä saatu palaute. Kaikista motivoivinta oli onnistua asiakkaan auttamisessa ja saada asiakkaan kanssa vuorovaikutus toimimaan, mutta työmotivaation kannalta palautteen saaminen merkityksellisestä työstä oli erityisen tärkeää. Haastateltavat kuvasivat palautteen saamista työstä ennen kaikkea intuitiiviseksi ja subjektiivisen tulkinnan kautta syntyväksi. Kuitenkin monessa haastattelussa kriisityöntekijät nostivat esille asiakkaiden kokemuksia autetuksi tulemisesta. Useasti asiakas oli vastaanotolla kertonut miten huomattavan paljon käynneistä ja keskusteluista on ollut hänelle apua tai miten hänen ajattelunsa oli muuttunut käyntien myötä toiveikkaammaksi. Motivoivaksi koettiin myös asiakkaan paraneminen ja kriisiin yli pääseminen sekä tätä kautta asiakassuhteen lopettaminen

Mä olen motivoitunut kun asiakas nousee jaloilleen ja sanoo, että tämä oli nyt tässä niin se on erityisen motivoivaa.

Kun asiakkaat selkeesti pääsee omassa tilanteessan eteenpäin ja sitten lopetetaan asiakkuus ja sovitaan, että näyttää siltä ettei enää tarvii nähdä ja he on niinkun voimaantuneita itse. Se on kyl varmaan yks niitä motivoivimpia hetkiä.

Palaute työstä näkyi haastatteluissa nimenomaan onnistumisen hetkinä, mutta palautetta työstä tuli myös muilla tavoin. Monet haastateltavat kuvasivat palautteen saamisen intuitiivisiksi havainnoiksi työn etenemisestä. Palaute työstä oli useimmiten jatkuvaa ja välitöntä ja se oli nähtävissä asiakastapaamisten alusta loppuun saakka. Oikeastaan asiakaspalaute oli juuri se, joka ohjasi työn tekemistä ja tapaa. Vuorovaikutus asiakkaan



kanssa koettiin tärkeimmäksi palautteen muodoksi. Lisäksi haastatteluissa sivuttiin nimettömiä asiakaspalautteita, jotka kerätään kaksi kertaa vuodessa ja joista Suomen Mielenterveysseura saa yleistä palautetta toiminnastaan. Myös tämä kirjallinen palautteen muoto oli lähes jokaisen mielestä informatiivinen ja hyödyllinen, mutta intuitiivinen ja henkilökohtainen palaute oli oman työn kannalta tavanomaisesti oleellisempi.

Kyllä mä saan niinkun palautetta asiakkailta ja kyllähän mä itse tiedän kun siis menee hyvin ja kun menee huonosti.

Mä teen jotenkin niin henkilökohtaisen suhteeni kautta töitä täällä, että kyllä mä aika usein saan palautetta suoraan, että asiakkaat kiittävät lähtiessään.

### 6.2.2. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä

Kriisityöntekijöiden työmotivaatio oli haastattelujen perusteella erittäin hyvä ja se koostui lähes yksinomaan sisäisistä motivaatiotekijöistä ja työnominaisuuksista.

Motivaatiokeskusteluissa nousi kuitenkin esille joitakin motivaatioon epäsuorasti liittyviä, motivaatiota heikentäviä tekijöitä, joilla saattoi olla motivaatioon vaikutusta. Tällaisia tekijöitä olivat kuormittuneisuuden riski, resurssien puute ja palkkauksen taso. Nämä tekijöitä ovat pääasiassa sellaisia, että ne voivat vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti jossakin tietyssä tilanteessa. Yleisesti ottaen niillä ei kuitenkaan ollut motivaation kannalta yhtä suurta merkitystä kuin sisäisesti motivoivilla tekijöillä.

### Kuormittuneisuuden riski

Kriisityöntekijän työssä kuormittuneisuuden riski on koko ajan enemmän tai vähemmän mahdollinen. Kriisityöntekijät työskentelevät todella raskaiden ja tunnetasolla vaikeiden asioiden parissa ja kohtaavat hyvin traagisia ihmiskohtaloita joka päivä. Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät auttavat itsemurhaa yrittäneitä, itsemurhaan kuolleiden tai itsemurhaa yrittäneiden läheisiä. Monesti haastatteluissa kuvattiin toivottomaksi ja näköalattomaksi tilannetta, jossa asiakaskontakti aloitetaan. Muutaman

tapaamiskerran jälkeen tilanne on kuitenkin jo saattanut kriisityöntekijän ansiosta muuttua huomattavasti parempaan suuntaan. Näin rankoissa tapauksissa auttaminen voi olla erittäin kuormittavaa ja kuormittuneisuuden riskistä on hyvä olla tietoinen.

Onhan se henkisesti kuormittavaa, koska ollaan tekemisissä niin sellasten niinkun ihmisten pahimpien kriisikohtien kanssa. Ihmisiä kuolee ja ollaan aika isojen kysymysten äärellä.

Kyllä se tarinoiden määrä ja se tarinoiden kuormittavuus ehkä on semmosta kasautuvaa sorttia ja tapahtuu pikkasen piilossa, että kyllä sitä kannattaa koko ajan omaa vointiaan skannata, miettiä miten jaksaa ja miten nukkuu.

Suurin osa haastateltavista oli tietoisia kuormittuneisuuden riskistä ja seurasivat aktiivisesti omaa vointiaan. Myös rajojen vetäminen yksityiselämän ja työn välille nähtiin tärkeänä. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että yksityiselämällä oli suurin vaikutus kuormittuneisuuteen. Työn haastavuutta oli yksinkertaista säädellä mikäli kaikki oli hyvin ja tasapainossa työn ulkopuolella. Haastateltavat kuvasivat ongelmallisiksi tilanteita, jossa omassa elämässä oli jotakin vaikeita asioita. Näissä tilanteissa kuormittuneisuutta oli työläämpää hallita.

Ammattitaitoa on osata säädellä sitä haastavuutta ja kuormittavuutta, mutta sitten välillä saattaa olla omassa elämässä jotain väsyttävää tai työmäärä saattaa olla jostain syystä suurempi kuin yleensä. Silloin huomaa, että se säätely on hankalampaa ja silloin se työ on kuormittavaa.

## Resurssien puute

Useissa haastatteluissa kriisityöntekijät ottivat resurssien puutteen puheeksi. Apua tarvitsevia ihmisiä on aina enemmän kuin resursseja eli työntekijöitä, vastaanottoaikoja ja mahdollisuuksia auttaa. Kriisityöntekijöillä oli poikkeuksetta vahva auttamisenhalu ja myös työmotivaatio. Monesti he valittelivat tilanteita, jossa resurssirajat tulevat vastaan eikä asiakkaita pysty auttamaan siinä määrin kuin toivoisi pystyvänsä. Resurssien puute herätti

monissa keskusteluissa voimattomuuden ja passiivisuuden tunteita. Kuitenkin kriisityöntekijät tiedostivat nämä tunteet eikä näitä tunteita ei usein otettu omaksi syyksi vaan ne miellettiin resurssien puutteeksi.

Se, että tota pystyisin vaikuttamaan siihen, että meillä ois enemmän työntekijöitä, että sitä kuormitusta vois silloin jakaa, ettei siinä kävis sillä tavalla, että tota kun on pieni tiimi., niin niin että yhtäkkiä huomaat, että on jotenkin ajanut itsensä siihen tilanteeseen, että on aivan niinkun piipussa, tässä täytyy olla hirmu tarkkana, että semmonen myötätuntuupumus on tässä ammatissa semmonen minkä kanssa pitää olla vaan niinkun hereillä.

## Palkkauksen taso

Kriisityöntekijät pitivät työstään paljon ja kehuivat työtään monessa mielessä. He eivät kuitenkaan unohtaneet työhönsä liittyviä realiteetteja. Yleisesti haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä ulkoisiin olosuhteisiin, mutta palkkausta he muuttaisivat mielellään.

Kriisityöntekijät ajattelivat olevansa palkkakuopassa ja tekevänsä tätä työtä osittain vapaaehtois pohjalta. Tällä he tarkoittivat sitä, että jos he olisivat toisessa työpaikassa tai tekisivät samalla koulutuksella toista työtä niin he voisivat saada samasta työstä enemmän palkkaa. Suurin osa haastateltavista muuttaisi työssään palkkausta parempaan suuntaan.

Palkkaahan vois aina saada tästäkin työstä enemmän, mutta tota musta nää reunaehdot on tosi hyvällä mallilla tällä hetkellä.

Totta maar minä haluaisin lisää palkkaa, tietenkkin.

Palkka. Se nyt on yks asia, että se on aika. Me ollaan ehkä pienessä palkkakuopassa kuitenkin.

## 7. Johtopäätökset

Tutkimukseni näyttäisi osoittavan, että kriisityöntekijöiden motivaatiotekijät koostuivat monista tekijöistä ja limittyivät useisiin eri työnominaisuuksiin. Haastattelut näyttivät selkeästi sen mistä kriisityöntekijöiden motivaatio pohjimmiltaan muodostuu, mutta tätä motivaatiota ei ole yksinkertaista tai kaikilta osin edes mahdollista luokitella motivaatiotekijöihin ja työnominaisuuksiin vaan nämä esiintyvät aineistossa yhtäaikaaisesti. Tutkimuksen tuloksia on mahdotonta yleistää mihinkään teoriaan kuuluviksi, mutta ne vastaavat sisältöteorioiden ajatuksia useimmista näkökulmista tarkasteltuna. Tässä luvussa käsittelem tutkimuksen tuloksia ennen kaikkea tutkimieni teorioiden valossa.

### 7.1. Tulokset Maslowin tarvehierarkian valossa

Maslow pyrki teoriassaan muodostamaan kokonaisvaltaisen ja tilanteesta riippumattoman kuvauksen ihmisluonnon olemuksesta ja motivaation muodostumisesta. Yleisesti Maslowin tarvehierarkian ajatukset ovat päteviä vielä nykyäänkin, mutta Maslow ei teoriassaan ottanut huomioon tilanteiden ja asioiden monimutkaisuutta tarpeeksi laajasti. Tässäkin tutkimuksessa tulokset ovat monelta osin hyvin yhteneväisiä Maslowin tarvehierarkian ylimpien tarpeiden kanssa, mutta myös alemman tason tarpeilla oli merkitystä.

Tutkimukseni analyysi ja Maslowin tarvehierarkia ovat ensinnäkin yhteneväisiä motivaation laadun ja lähtökohtien näkökulmasta. Kriisityöntekijät kertoivat jokainen olevansa erittäin motivoituneita työhönsä ja esittelivät syyksi pääasiassa Maslowin tarvehierarkian ylimmän tason tarpeita kuten elämäntehtävää, tarkoituksellisuutta, merkityksellisyyttä ja työn tärkeyttä. Konkreettisesti yleisimpiä motivaatiotekijöitä aineistossa olivat itse työ eli asiakastyö, työn merkityksellisyys, työyhteisö ja autonomia. Lisäksi motivaatioon vaikuttivat vaihteleva työnkuva, koulutukset ja itsensä kehittäminen, asiakastyössä onnistuminen ja asiakaspalaute.

Aineiston perusteella kriisityöntekijöiden tärkein motivaatiotekijä oli itsensä toteuttamisen tarve. Kriisityöntekijöillä oli vahva sisäinen auttamisentarve ja he kokivat itsensä tärkeiksi ja merkityksellisiksi voidessaan olla tukena kriisissä oleville ihmisille. Monessa mielessä itsensä toteuttamisen tarve ja kriisityöntekijöiden merkityksellisyyden tunne ovat samansuuntaisia ja tarkoittavat yhtäläisiä asioita. Maslowille kuitenkin itsensä

toteuttaminen ja ilmaiseminen viittasi monessa mielessä taiteellisuuteen tai luovuuteen. Kriisityöntekijöille työ oli erittäin motivoivaa, mutta se oli heille kuitenkin ennen kaikkea työtä. Osa haastateltavista vertasi työtään elämäntehtävään ja osa kertoi pystyvänsä käyttämään työssään luovuutta ja mielikuvitusta hyödyksi. Suurimmalle osalle haastateltavista heräsi usein työhön liittyviä innostavia ideoita ja ajatuksia. Haastateltavat kuitenkin totesivat näiden ideoiden liittyvän arkipäiväiseen työntekemiseen ja asiakastilanteisiin yleisesti.

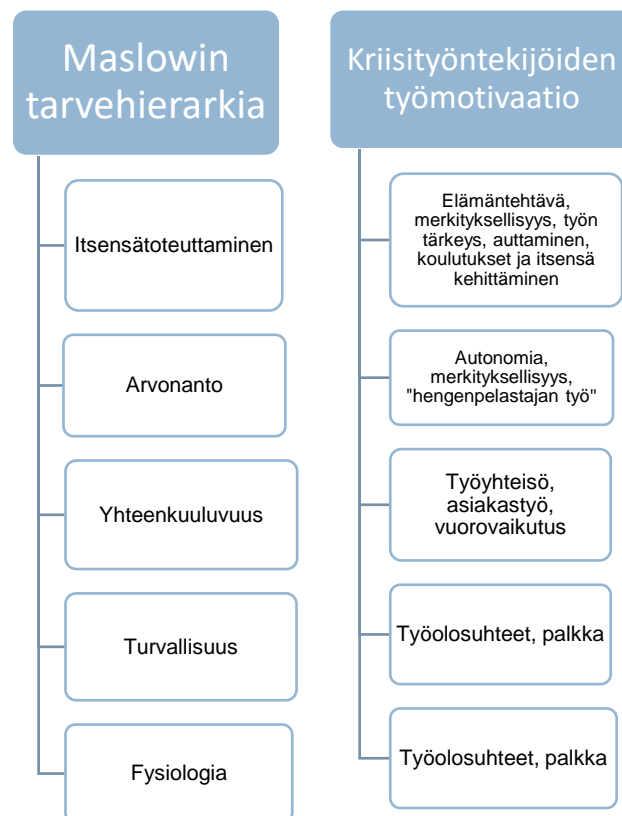
Toinen keskeinen ylimmän tason tarve tuloksissa oli yhteenkuuluvuuden tarve. Haastatteluissa yksi merkittävä motivaatiotekijä oli työyhteisö ja työkavereiden tuki sekä asioiden ratkaiseminen yhdessä. Myös kriisityöntekijän asiakastyö on monessa mielessä yhteenkuuluvuuden ja läheisten ihmissuhteiden luontia. Kriisityö on tietoon perustuvaa asiantuntijatyötä, mutta se keskittyy kuitenkin ihmisiin ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Haastatteluissa työmotivaatio oli sidoksissa tiiviiseen ja kannustavaan työyhteisöön sekä asiakkaiden kanssa toimivien vuorovaikutussuhteiden luomiseen.

Kolmas Maslowin tarvehierarkian ylimmän tason tarpeista eli arvonannon tarve ei ollut motivaation kannalta haastatteluissa pinnalla. Kriisityöntekijät kyllä arvostivat omaa työtänsä ja pitivät sitä merkityksellisenä ja jopa yhteiskunnallisesti tärkeänä, mutta arvostuksen saaminen työstä ei tullut edes puheeksi. Maslow jakoikin teoriassaan arvonannon tarpeen kahteen eri osa-alueeseen. Arvonannon tarve voi rakentua omien saavutusten, itsearvostuksen ja vapauden pohjalle tai maineen, kunnian ja statuksen tavoittelemisen ympärille eli muilta saatavan arvostuksen varaan. Tutkimuksen tuloksissa oli huomattavissa, että kriisityöntekijät kokivat itsensä vapaiksi ja itsenäiseksi sekä arvostivat omaa työtään merkityksellisenä ja jopa hengenpelastamiseen verrattavan tärkeyden verran. He eivät kuitenkaan tavoitelleet tai pitäneet oleellisena ulkoapäin tulevaa arvostusta.

Aineistossa Maslowin tarvehierarkian alimman tason tarpeet eli fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet tulivat esille palkkatasoon ja resursseihin liittyvinä toiveina sekä kuormittuneisuuden riskien tiedostamisena. Kriisityöntekijöille toimeentuloon ja velvollisuuden tuntoon linkittyvät tekijät olivat yleisesti tärkein syy tulla aamuisin töihin. Haastatteluissa kriisityöntekijät mielsivät työnsä kuitenkin ennen kaikkea työksi, jolla he ansaitsevat elantonsa. Haastateltavat eivät olisi tehneet työtä ilman palkkaa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Voisikin sanoa, että tarvehierarkian alimman tason tarpeilla oli yllättävän suuri rooli työmotivaation kannalta.

Yleisesti ottaen Maslowin tarvehierarkia ja kriisityöntekijöiden erittäin hyvä työmotivaatio kuvaavat samaa asiaa mitä olen havainnollistanut kuviossa 7. Universaali ja kokonaisvaltainen motivaatio on tarvehierarkian näkökulmasta seurausta ylimmän tason tarpeiden toteuttamisesta. Kriisityöntekijöillä työmotivaatio koostui pääasiallisesti näiden korkeamman tason tarpeiden täyttämisestä. Keskeisimmät eroavaisuudet Maslowin teoriaan olivat symbolinen eroavaisuus sekä tarveluokkien selkeä järjestys. Maslowin tarvehierarkiassa motivaatio näyttäytyy merkityksellisesti yksiselitteisenä. Ihmisen joka voi olla jotakin, tulee myös olla sitä. Toisin sanoen muusikoiden pitää soittaa musiikkia ja taidemaalarien maalata tauluja. Kriisityöntekijöillä työ oli toisaalta elämän suuri merkitys, toisaalta vain työ, jolla maksaa asuntolainat takaisin. Myös tarpeiden järjestysasteikko vaihteli tilanteen mukaan. Toisinaan fysiologiset tarpeet olivat keskeisempiä ja toisinaan itsensä toteuttamisen ja auttamisentarpeet.

Kuvio 7: Maslowin tarvehierarkian ja kriisityöntekijöiden työmotivaation vertaus



## 7.2. Tulokset Herzbergin kaksifaktoriteorian valossa

Herzbergin kaksifaktoriteorian lähtökohtana ei ole niinkään universaalit lainalaisuudet ihmisluonnosta vaan se perustuu empiirisiin käytännön kokeisiin. Herzbergin teoria on myöskin tarkempi kuvaus työmotivaatiosta sekä työntekemisen kontekstista. Tutkimuksen tulokset ovatkin osittain samansuuntaisia Herzbergin kaksifaktoriteorian kanssa, mutta niiden välillä on huomattavissa myös selkeitä ristiriitaisuuksia. Tutkimuksen tulokset ja Herzbergin teoria puhuvat hieman eri asioista myös käytännön tasolla.

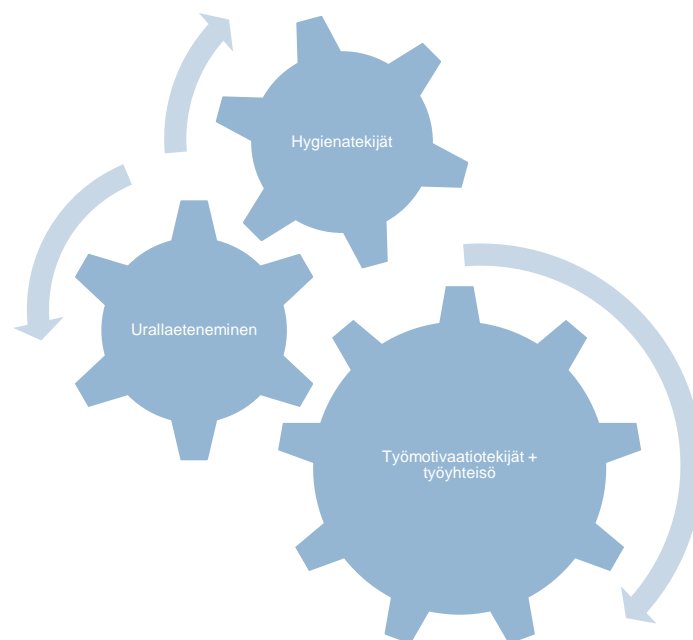
Herzbergin työmotivaatiotutkimusten ja tämän tutkimuksen keskeisin ero löytyy tutkimuksen lähtökohdista ja kontekstista. Herzbergin tutkimuksen kohderyhmänä oli teollisuuslaitoksen insinöörit ja laskentatyöntekijät. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat taas olleet Suomen Mielenterveysseuran kriisityöntekijät. Ihmistyypiltään nämä kaksi alaa eroavat pitkälti toisistaan. Insinöörit ja laskentatyöntekijät keskittyvät mielellään asioihin ja lukuihin sekä logiikkaan. Kriisityöntekijöillä huomio keskittyy taas ihmisiin, tunteisiin, hyvinvointiin ja elämään. Yrity maailmassa ja järjestömaailmassa on myös omat lähtökohtaiset eroavaisuutensa. Yrityksessä työntekijät voivat helpommin edetä urallaan ja monissa teollisuuslaitoksissa tämä saattaa olla usealle työntekijällä tavoitteena. Mielenterveysseuran kriisityöntekijöillä taas usein itse työ on se mistä he nauttivat eivätkä uramahdollisuudet ainakaan nousseet haastatteluissa esille.

Herzbergin teoriassa ja tämän tutkimuksen tuloksissa oli kuitenkin myös samaa ideaa ja ajatusta sekä ominaisuuksia. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyys muodostuu motivaatiotekijöistä, joita ovat muun muassa saavutukset, saatu tunnustus, työsinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Tässä tutkimuksessa motivaatio koostui asiakastyöstä, merkityksellisyydestä, työyhteisöstä, autonomiasta, vaihtelevasta työnkuvasta, koulutuksista ja itsensä kehittämisestä, asiakastyössä onnistumisista sekä asiakaspalautteesta. Näistä tekijöistä useimmat ovat monessa mielessä verrannollisia Herzbergin työtyytyväisyys tekijöihin. Ainoa selvä poikkeus on työyhteisö. (Katso kuvio 8) Herzberg määrittelee teoriassaan suhteet työkavereihin hygienia-tekijäksi. Tässä tutkimuksessa työyhteisö on taas ehdottomasti yksi keskeisimpiä motivaatiotekijöitä. Lisäksi tässä tutkimuksessa autonomia, vaihteleva työnkuva ja asiakaspalaute olivat oleellisia motivaatiotekijöitä. Herzberg ei taas teoriassaan ole antanut niille yhtä suurta painoarvoa.

Herzbergin teoriassa hygieniekiijät aiheuttivat huonosti hoidettuna työtytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna niillä ei ollut työtytyväisyyteen vaikutusta. Tässä tutkimuksessa suurin osa haastateltavista oli tyytyväinen työympäristöön ja työolosuhteisiin sekä hallintoon ja johtoon. Monien haastateltavien mielestä oli hyvä, että hallinto ja johto olivat heidän työstään suhteellisen etäällä ja pyrki vaikuttamaan vain harvoihin asioihin. Kuitenkin hygieniekiijöistä palkka ja resurssien puute olivat sellaisia joihin olisi yleisesti kaivattu muutosta. Kriisityöntekijöiden työmotivaatio oli kaikilla haastateltavilla tästä huolimatta sen verran vahva ettei hygieniekiijöillä ollut työtytyväisyyteen suurtakaan vaikutusta työmotivaatioon tai työtytymättömyyteen.

Kaksifaktoriteorian ja tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia työtytyväisyys tekijöiden ja tämän tutkimuksen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden osalta. Molemmissa työn sisältö, onnistumiset, kehittyminen ja merkityksellisyys olivat motivaation taustalla. Työyhteisö ja työkavereiden tuki oli tässä tutkimuksessa tärkeä työntekemisen voimavara kun taas kaksifaktoriteoriassa työympäristöön liittyvä hygieniekiijä. Kaksifaktoriteoriassa uramahdollisuudet ja uralla eteneminen nähtiin motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa, sillä ei ollut oikeastaan minkäänlaista roolia. Myöskään hygieniekiijöillä ei ollut tässä tutkimuksessa suurtakaan vaikutusta kuten kuvioista 8 alapuolella voi huomata.

Kuvio 8: Herzbergin kaksifaktoriteorian ja kriisityöntekijöiden työmotivaation vertaus





### 7.3. Tulokset Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteorian valossa

Tutkimusten tuloksissa korostui työnominaisuuksien merkitys työmotivaation kannalta. Kriisityöntekijät pitivät omaa työtään nimenomaan työnä eivätkä vapaaehtoisena harrastuksena. Vaikka kaikki haastateltavat olivat erittäin motivoituneita työhönsä niin tämä motivaatio kohdistui kuitenkin itse työhön ja sen muodostamiin realiteetteihin kuten oman elannon hankkimiseen ja velvollisuudentuntoon. Vain muutama haastateltava olisi tehnyt kriisityötä kokopäivätyönä ilman palkkaa. Haastateltavien työmotivaatio oli kuitenkin erittäin korkea ja siihen vaikuttivat ennen kaikkea keskeiset psykologiset ominaisuudet, mutta myös paljon työn ydinominaisuudet.

Tulosten kannalta ratkaisevat työnominaisuudet olivat pitkälti verrattavissa Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteorian ominaisuuksiin. Tulosten mukaan korkeaa työmotivaatiota pitivät yllä ennen kaikkea työ sinänsä, työn merkityksellisyys, autonomia, vaihteleva työnkuva ja asiakaspalaute. Oldhamin ja Hackmanin teoriassa työmotivaatiota nostivat myös taitojen moninaisuus, koettu vastuu työn tuloksista sekä tietämys työn tuloksista. Lisäksi Oldhamin ja Hackmanin teoriassa työtehtävien selkeä identiteetti ja luonne sekä alku ja loppu olivat tärkeitä työmotivaation kannalta. Myös tämän tutkimuksen haastateltaville työn tulokset ja päämäärä sekä vastuu nousivat aineistossa esille. Kriisityöntekijät kokivat olevansa monessa mielessä vastuussa asiakkaidensa haastavasta elämäntilanteesta ja pyrkivät vaikuttamaan siihen aktiivisesti.

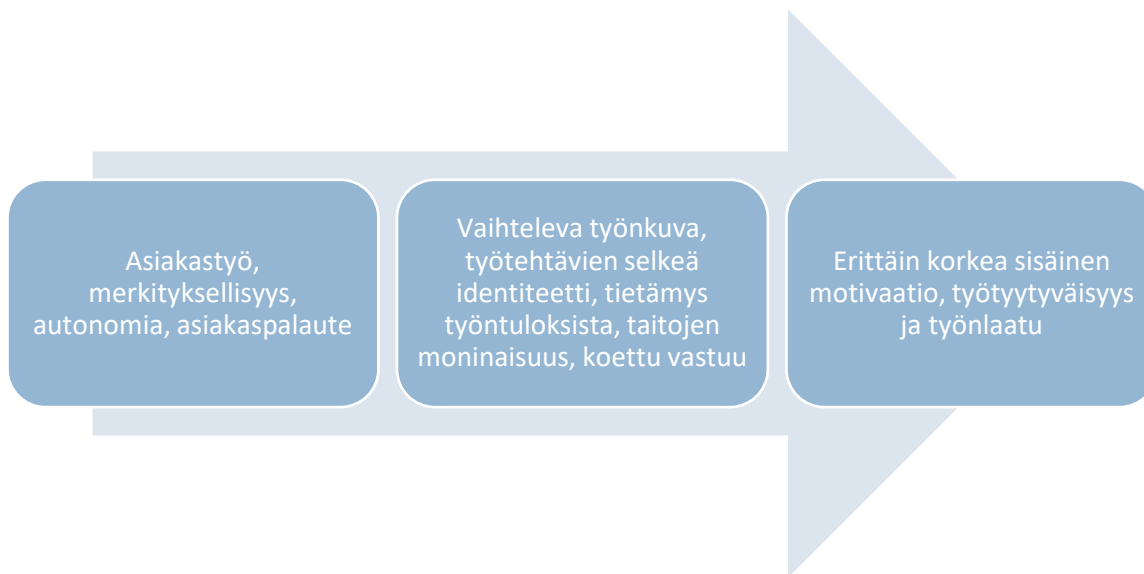
Kuviossa 9 oleva nuoli kuvaa tämän tutkimuksen tuloksen ja Oldhamin ja Hackmanin teorian pitkälti yhteneväistä kaavaa. Kriisityöntekijöiden työmotivaatio koostui monessa mielessä vaihtelevista ja monipuolisista työtehtävistä, työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä sekä työtehtävien vaikutuksesta kokonaisuuteen eli päätavoitteen saavuttamiseen ja tukea asiakasta elämässä eteenpäin. Lisäksi motivaation muodostumisessa keskeistä oli työn autonomia johon linkittyivät vapaus tehdä itsenäisiä valintoja ja tätä kautta vastuu työntuloksista. Suurimmalle osalle haastateltavista myös positiivinen asiakaspalaute nosti työmotivaatiota huomattavasti. Monet haastateltavista kuvasivat motivoivimmiksi hetkiksi työssä juuri niitä hetkiä kun asiakas kykenee taas jatkamaan elämäänsä omin voimin ja kertoo terapian olleen hänelle erittäin elintärkeä apu vaikeassa elämäntilanteessa.

Oldhamin ja Hackmanin luoman työnominaisuuksien kaavan mukaan kriisityöntekijöillä oli myös erittäin korkea sisäinen työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työnlaatu.

Kriisityöntekijöillä oli myös hyvin vähän työpoissaoloja ja todella alhainen työntekijöiden

vaihtuvuus. Niin kuin eräs haastateltava asiaa kuvasi: ” Meiltä lähdetään oikeastaan vasta eläkkeellä pois.” Kriisityöntekijät pitivät siis Mielenterveysseuraa todella hyvänä työnantajana ja kriisityötä erittäin motivoivana työnä.

Kuvio 9: Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteoriaa ja kriisityöntekijöiden motivaatiota yhdistäviä tekijöitä



#### 7.4. Tutkimuksen tulokset teorioiden valossa

Tutkimuksen tulokset olivat monessa mielessä teorioiden kanssa samansuuntaisia. Maslowin tarvehierarkia ja kriisityöntekijöiden työmotivaatio kulkivat pääsääntöisesti tuloksien osalta käsi kädessä. Myös Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteoria ja kriisityöntekijöiden motivaatio olivat erittäin yhtäläisiä. Keskeisimmät eroavaisuudet teorioiden ja tutkimusten tulosten välillä esiintyivät Herzbergin teorian kohdalla. Herzberg lähti teoriassaan liikkeelle siitä, että huonosti järjestetyt hygienia-työntekijät työpaikalla aiheuttaisivat automaattisesti tyytymättömyyttä työhön. Kriisityöntekijöillä näin ei ollut. Useat kriisityöntekijöistä olisivat muuttaneet palkkausta, työaikoja, työolosuhteita tai työn määrää. Kuitenkaan yksikään haastateltavista ei ollut tyytymätön työhönsä tai työympäristöönsä. Toinen keskeinen eroavaisuus Herzbergin teorian ja tulosten välillä oli työyhteisön määrittely. Tutkimuksen tuloksissa työyhteisö oli jokaisella

haastateltavalla merkittävä motivaatiotekijä. Herzberg taas luokitteli teoriassaan työyhteisön hygienia-tekijäksi, jolla ei ollut motivaation kannalta aktiivista merkitystä.

Tutkimusten tulosten perusteella voisikin sanoa, että Maslowin tunnettu tarvehierarkia on vielä nykyäänkin tutkimuksellisesti relevantti ja paikkaansa pitävä kokonaisuus, mutta ei millään riitä kuvaamaan motivaation kokonaisvaltaista muodostumista. Oldhamin ja Hackmanin työnominaisuusteoria on jo lähempänä työmotivaatioon nykyisin vaikuttavia tekijöitä, mutta sekään ei ota kaikkia motivaation puolia riittävästi huomioon. Tämän tutkimuksen tuloksiin vaikutti loppujen lopuksi kaikista eniten tutkimuksen konteksti. Tämä tulee ilmi tulosten ja Herzbergin teorian eroissa.

Herzberg perustaa tutkimuksensa hyvin eri tyyppiseen työympäristöön kuin missä Suomen mielenterveysseuran kriisityöntekijät työskentelevät. Tämän vuoksi Herzberg painottaa teoriassaan urakehitystä ja uramahdollisuuksia sekä työympäristötekijöiden vaikutusta työtyytymättömyyteen. Kriisityöntekijöillä uralla eteneminen ei noussut esille haastatteluissa. Työtä myös tehtiin ihmisläheisesti ja yhteisöllisesti. Lisäksi itse työllä oli keskeinen merkitys motivaation muodostumisessa. Kontekstilla on tutkimuksissa yllättävän suuri rooli kun vertaa vaikka tämän tutkimuksen 2000- luvulla työskenteleviä Suomen mielenterveysseuran kriisityöntekijöitä Herzbergin tutkimusten Yhdysvalloissa 1960- luvulla teollisuuslaitoksissa työskenteleviin insinööreihin.

## 8. Loppukeskustelu ja jatkotutkimusehdotuksia

Motivaatiotutkimus on kehittynyt huomattavasti viimeisen 70 vuoden aikana. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt tutkimaan motivaatiotutkimuksen perusteorioita, jotka ovat ilmestyneet 1950-1970-luvuilla. Nämä teoriat kuvaavat ihmisen perustarpeita, työmotivaation muodostumisen perusteita sekä kontekstin ja työnominaisuuksien merkitystä motivaation kannalta. Keskeisimmät ja perustavanlaatuisimmat oivallukset on huomattu jo näissä motivaatiotutkimuksen kultakaudella luoduissa teorioissa (Pinder 2008, Latham ja Pinder 2005; Ryan 2011). Motivaatiotutkimuksen näkökulmat ja tutkimuskohteet ovat kuitenkin tarkentuneet ja laajentuneet viimeisen 40 vuoden aikana, mutta useimmat ideoista pohjautuvat edelleen varhaisimpien teorioiden ajatuksiin.

Uusimmat motivaatioteoriat ovat pitkälti itseohjautuvuusteorian eri puolia. Viime vuosina eniten tutkittuja teorioita ovat olleet tavoitteenasettamisteoria, kognitiivinen teoria sekä oikeudenmukaisuusteoria. Kuitenkin yhä edelleen työntekemisestä itsestään nauttimisen ja ilon kautta tekemisen on nähty vaikuttavan positiivisesti työn tuloksellisuuteen. Lisäksi esimerkiksi työn tavoitteiden ja ihmisen sisäisen arvomaailman yhteneväsyydellä on huomattu olevan merkittävä rooli aktiivisen työmotivaation kannalta. Ihmisen ajatusten ja arvojen sopivuus työn tavoitteisiin, merkityksiin ja ilmapiiriin on yhdistetty nykyisin korkeaan työtehoon, tuloksellisuuteen ja konkreettisiin työn tuloksiin. (Ryan 2011.)

Viime vuosina eniten kehittyneitä motivaatiotutkimuksen alueita ovat työsuunnittelun vaikutukset, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, reiluus sekä kulttuurienvälisyys (Pinder 2008). Uusien tutkimussuuntausten taustalla on pitkälti Ihmiskuvan muuttuminen. Aikaisemmassa tutkimuksessa ihminen miellettiin tiedostamattomien tarpeidensa, halujensa ja motiivinsa varassa olevaksi toimijaksi. Nykyisin ihminen on tutkimuksellisesti ennen kaikkea tietoinen, systemaattinen ja rationaalinen toimija, joka pohjaa ratkaisunsa käsillä olevaan tietoon ja ymmärrykseen. Motivaatio käsitetään monisyisemmäksi ilmiöksi, jossa ihminen itse valitsee asenteensa ja määrittelee tätä kautta sosiaaliset suhteensa, identiteettinsä sekä pyrkimyksensä työelämässä.

2000-luvun yksi tutkituimmista teorioista on oikeudenmukaisuusteoria, joka kuvastaa monessa mielessä modernia motivaatiotutkimusta ja ihmiskuvaa. Ihmiset ovat tulleet viimeisten vuosien aikana yhä tietoisemmiksi oikeuksistaan, tasa-arvosta ja reilusta käyttäytymisestä. Ihmisten työmotivaation vaikuttaa oleellisesti myös moraali ja oikeuden taju. Suurimmassa osassa työpaikoista toimitaan ryhmissä, joissa vallitsee tietynlaiset

normit. Työntekijät ovat tutkitusti motivoituneempia mikäli he kokevat nämä toimintatavat oikeudenmukaisiksi. Vastaavasti työteho voi laskea huomattavasti työpaikoilla, jossa esiintyy systemaattista epäoikeudenmukaisuutta tai työntekijöiden eriarvoista kohtelua. (Pinder 2008.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pohjautunut motivaatiotutkimuksen kivijalkateorioihin. Lähtökohtana tutkimuksessa on sisäisen motivaation universaalit piirteet. Kuitenkin tutkimusaineistossa uudemmat motivaatiotutkimuksen näkökulmat nousivat kuin itsestään esille. Kriisikeskuksen terapeutit olivat haastatteluissa hyvin tietoisia omista valinnoistaan ja käsittivät oman työnsä ennen kaikkea rationaalisuuden kautta. Suurimmalle osalle haastateltavista työnteko näyttäisi olevan järkevä tietoinen valinta. Terapeutit olivat useimmiten hakeutuneet Kriisikeskukseen arvojensa, asenteidensa ja oman kiinnostuksensa pohjalta. He myös puhuivat työstään nimenomaan työnä, jolla he elättävät itsensä. Lisäksi kriisityöntekijät korostivat itse haastatteluissa omien arvojensa, asenteidensa, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, maailmankuvan ja yhteiskunnallisten näkemysten vaikutusta työmotivaatioon. Voisikin sanoa, että tämä tutkimus vastasi useiden varhaisten motivaatioteorioiden käsityksiä, mutta siinä nousi pinnalle myös monia modernimman motivaatiokeskustelun ominaisuuksia.

Motivaatiotutkimuksessa useat yksittäiset aihealueet ovat olleet keskustelun ytimessä. Motivaation tutkimus on lähtenyt pääsääntöisesti liikkeelle jostain tietystä teemasta ja syventynyt siihen. Kuitenkin kontekstin merkitys motivaation muodostumisessa on suuressa osassa tutkimuksia jäänyt liian vähälle huomiolle. Pinder toteaaakin tutkimuksessaan, että tulevaisuudessa kontekstin rooli tulee oleellisesti kasvamaan. Tämä tulee tuomaan motivaation tutkimukseen uudenlaisia asetelmia sekä näkökulmia ja konkreettisuutta.

Tässä tutkimuksessa olen yhdistänyt varhaiset motivaatioteoriat ja Suomen Mielenterveysseuran kriisityön kontekstin. Tutkimuksessa löytämäni tulokset ovat olleet lähtökohtaisesti jo olemassa olevia tutkimustuloksia vahvistavia ja tukevia eivätkä niinkään uusia ovia avaavia. Tämän tutkimuksen tulokset eivät myöskään ole lähtökohtaisesti yleistettävissä, koska tutkimus on toteutettu hyvin rajatun kohderyhmän keskuudessa ja vain tietyntyyppisiä tutkimusmetodeja hyödyntäen. Tutkimuksen tulokset kuitenkin puoltavat vahvan sisäisen motivaation yhteyttä korkeaan työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Jatkossa kriisityöntekijöiden työmotivaatiossa voisi pohtia asiakkaan ja kriisityöntekijän vuorovaikutuksen laatua ja tasa-arvoisuutta taikka työuupumuksen ja kuormittuneisuuden riskien olemassaolon vaikutusta työhyvinvointiin.

# Lähteet

## *Tutkimuslähteet*

Alasuutari, Pertti. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere. Vastapaino

Csikszentmihalyi, Mihaly 2014. *Flow and the Foundations of Positive Psychology. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht. Springer cop.

Deci, Edward L. ja Ryan, Richard M. 2008. "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains", *Canadian Psychology*, 49 (1): 14-34.

Ewen, Robert. B., Smith, Patricia C. ja Hulin, Charles. L. 1966. "An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory", *Journal of Applied Psychology*, 50 (6): 544-550.

Gadamer, Hans-Georg & Nikander, Ismo 2004. *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere. Vastapaino.

Hersey, Paul & Blanchard, H. Kenneth 1975. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki. Weilin+ Göös.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara. B. 1959. *The motivation to work*. New York. Wiley cop.

Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 2003. Vol 81. Iss. 1: 87-96.

Herzberg, Frederick 1968. *Work and the Nature of Man*. London. Crosby Lockwood Staples.

Hirsijärvi, Hilikka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna & Aho, Anna Liisa 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere. Vastapaino.

Jokinen, Arja & Suoninen, Eero 2000. Auttamistyö keskusteluna: Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta. Tampere. Vastapaino.

Juuti, Pauli 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Otava.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Kakkuri-Knuutila, Marja - Liisa & Heinlahti, Kaisa 2006. Mitä on tutkimus?: Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki. Gaudeamus.

Kauhanen, Juha 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro.

Otto, Kathleen & Roe, Robert & Sobiraj, Sonja & Baluku, Martin Mabunda & Vásquez, Mauricio E. Garrido 2017. The impact of career ambition on psychologists extrinsic and intrinsic career success. *Career Development international*, Vol.22 Iss.:1: 23- 36.

Ketonen, Oiva 1976. Se pyörii sittenkin: Tieteenfilosofian peruskysymyksiä. Porvoo. WSOY.

Kiviniemi, Liisa & Koivisto, Kaisa & Latomaa, Timo & Merilehto, Milla & Sandelin, Pirkko & Suorsa, Teemu (toim.) 2012. Kokemuksen tutkimus:3. Teoria, käytäntö, tutkija. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Latham, G.P. & Pinder, C.C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annual Review of Psychology* 56: 485-516.

Latomaa, Timo & Suorsa, Teemu 2011. Kokemuksen tutkimus:2, Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Maslow, H. Abraham 1984. Motivation and personality. Third edition. First published 1954. New York. Harper & Row.

Maslow, H. Abraham 1943. Theory of human motivation. Originally Published in *Psychological Review* 50: 370-396.

- Maslow, H. Abraham 1999. Toward a psychology of being. First published 1968. New York. John Wiley cop.
- Niiniluoto, Ilkka 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen – ja teorianmuodostus. Helsinki. Otava.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu. Otava.
- Perry, J. & Porter, L. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* 7: 89–98.
- Pinder, Craig, C. 2008. Work motivation in organizational behaviour. Second edition. New York. Psychology Press, Taylor and Francis.
- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy. A. 2008. Essentials of organisational behaviour. ninth edition. Upper Saddle River. Pearson/Prentice Hall cop.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti. K (Toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino.
- Ryan, James, C. 2011. Development of the measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological reports*. Vol. 108. Iss. 3: 743-755.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Salonen, Toivo 2007. Tieteenfilosofia. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.
- Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna. Tietosanoma Oy.
- Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri Veli-Matti 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere. Tampere University Press.



Tietjen, Mark.A& Myers, Robert. M.1998. Motivation and job satisfaction. Management Decision, Vol 36 Iss. 4: 226-231

Viitala, Riikka 2013. Henkilöstöjohtamien. Strateginen kilpailutekijä. Bookwell oy, Porvoo

Vujčić, Maja Tadić& Oerlmans, Wido G.M. & Bakker, Arnold B. 2017. How shallenging was your work today? The role of autonomous work motivation. European journal of work and organizational psychology. Vol. 26. Iss.1:81-93.

### *Digitaaliset lähteet*

Finlex, Mielenterveyslaki

[www.Mielentervysseura.fi](http://www.Mielentervysseura.fi)

## **Liitteet**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Työn sisällön selvittäminen**

Mitä teet työksesi?

Kuinka kauan olet ollut tässä työpaikassa töissä?

Miksi hakeuduit tähän työpaikkaan?

#### **Oman motivaation kokeminen**

Kuvaile työmotivaatiotasi. Kuinka motivoitunut olet keskimäärin työhösi?

Millä mielellä yleensä lähdet töihin?

Miten pääset hyödyntämään vahvuuksiasi työssäsi?

Onko oma persoonasi ja työn vaatimukset linjassa? Esimerkkejä?

Opitko työssä uusia asioita?

Syntykö sinulla usein uusia innostavia ideoita, jotka liittyvät työtehtäviin?

Milloin koet itsesi erityisen motivoituneeksi työhön?

Katsotko usein kelloa työpäivän aikana muutenkin kuin työtehtäviin liittyen?

Harhailevatko ajatuksesi poissa työtehtävistä useasti työpäivän aikana?

Kun lähdet kotiin töistä, tunnetko, että olet energisempi vai väsyneempi kuin töihin lähtiessäsi?

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten työmotivaatioosi?

Mikä motivoi sinua vahvimmin työssäsi?

#### **Työnominaisuudet**

Mistä asioista pidät erityisesti työssäsi?

Onko teillä hyvä työilmapiiri?

Voitko luontevasti pyytää muilta työntekijöiltä tai esimieheltä apua työtehtävissä?

Pääsetkö työssä käyttämään taitojasi monipuolisesti?

Saatko työssäsi päättää itsenäisesti työhön liittyvistä asioista?

Pystytkö itse arvioimaan työsi tuloksia?

Tunnetko usein, että työsi on tärkeää ja merkityksellistä?

Onko työsi henkisesti kuormittavaa?

Millaisia muutoksia tekisit työsi sisältöön jos sinulla olisi siihen mahdollisuus?

Muuttaisitko jotakin työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä jos saisit vapaasti päättää asiasta?

Jos työolosuhteita on tarpeen selittää tarkemmin nämä asiat ainakin. JOHTO; HALLINTO;  
PALKKA, TYÖOLOJOT, SUHTEET TYÖKAVEREIHIN; ASEMA TURVALLISUUS

### **Työn kannustimet**

Tekisitkö tätä työtä vaikka siitä ei maksettaisi palkkaa?

Mikä on sinulle tärkein syy tulla aamuisin töihin?

Koetko, että työlläsi on merkitystä laajemminkin?

**Ikäsi:**

**20-30?**

**30-40?**

**40-50?**

**50-60?**

**60-70?**

**Kiitos!**

**Haluatko sanoa vielä jotain lopuksi, sana vapaa**

Eli olenko sanonut kaikki tarpeelliset asiat vai olisiko jotain mikä olisi oleellista tämän haastattelun kannalta?

