

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON
ESIMIES – ALAINEN -SUHTEESSA**

Tutkielma

Kadetti
Jani Auvinen

93. Kadettikurssi
Viestilinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
93. Kadettikurssi	Viestilinja
Tekijä	
Kadetti Jani Auvinen	
Työn nimi	
LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON ESIMIES – ALAINEN - SUHTEESSA	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Tekijän hallussa
Aika	
Vuosi 2009	Tekstisivuja 21 Liitesivuja 0
TIIVISTELMÄ	
<p>Kandidaatin tutkielma, joka tehtiin lopputyönä sotatieteiden kandidaatin koulutusohjelmassa Johtamisen laitokselle. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää motivaatio- ja luottamusteorioihin pohjautuen, miten esimiehen alaistansa kohtaan osoittama luottamus heijastuu alaisen motivaatioon. Tutkielma on pääosin yleisluontoinen, mutta se sisältää vivahteita sotilaskontekstiin muun muassa esimerkkien muodossa.</p> <p>Tutkimusaihetta tarkasteltiin teoreettisista näkökulmista laadullisella aineistoanalyysillä. Tutkimuksessa perehdyttiin luottamukseen ja motivaatioon liittyviin teorioihin ja näiden teorioiden pohjalta pyrittiin löytämään käsiteltävien asioiden välille korreloivia yhteyksiä. Tutkielmassa pyrittiin löytämään niin välittömiä, kuin välillisiäkin yhteyksiä.</p> <p>Luottamuksen ja motivaation välille ei ollut löydettävissä välittömiä yhteyksiä tutkijan lähtökohtatilanteen hypoteeseista huolimatta. Sen sijaan välillisiä yhteyksiä motivaation ja luottamuksen välille oli johdettavissa teorioihin pohjautuen. Lisäksi näitä yhteyksiä kyettiin sitomaan käytännön esimerkkeihin esimiehen toimintaan liittyen.</p>	
AVAINSANAT	
Luottamus, motivaatio, alainen, esimies, tehokkuus	

LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON ESIMIES – ALAINEN – SUHTEESSA

1. JOHDANTO	1
2. LUOTTAMUS	3
2.1 Mitä on luottamus?.....	3
2.2 Luottamuksen eri muodot	3
2.3 Luottamuksen määritelmiä.....	7
3. MOTIVAATIO	8
3.1 Motivaation määritelmiä	8
3.2 Mikä motivoi?	9
4. ESIMIES	10
4.1 Esimies motivoijana	10
4.2 Hyvä esimies – mukautuva ja objektiivinen	11
5. LUOTTAMUKSEN JA MOTIVAATIO YHTYMÄKOHTIA	12
5.1 Luottamus ihmistyyppiin	12
5.2 Luottamuksen tavoittelu sisäisessä motivaatiossa	13
5.3 Palaute ja sisäinen motivaatio	13
5.4 Toiminnan vapaus	14
5.5 Vastavuoroinen luottamus.....	14
6. LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	15
6.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen asymmetria	15
6.2 Luottamuksen rakentaminen	16
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	18
7.1 Yhteydet luottamuksen ja motivaation välillä.....	18
7.2 Huomioitavaa	20
8. LÄHTEET	21
8.1 Kirjallisuuslähteet	21
8.2 Tutkimuslähteet.....	22

LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON ESIMIES – ALAINEN –SUHTEESSA

1. JOHDANTO

Luottamus on merkittävä osa ihmisten sosiaalista kanssakäymistä, koska ihmiset yksilöinä eivät ole konemaisen ennalta arvattavia pääsääntöisesti missään olosuhteissa. Tästä näkökulmasta katsoen epävarmuus on siis läsnä kaikkialla. Siitä syystä johtuen on varsin perusteltua olettaa, että myös sotilasjohtamisessa (leadership) vahvasti hierarkisesta organisaatorakenteesta huolimatta esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde ja sen voimakkuus vaikuttavat jossain määrin alaisten motivaatioon ja tätä kautta myös käsketyt tehtävän lopputulokseen joko laadun tai nopeuden mitta-asteikolla.

Oletko mielestäsi luotettava esimies? Entä pidätkö omia esimiehiäsi luotettavina? Miten esimies mielestäsi pystyy saavuttamaan luotettavan esimiehen maineen? Entä onko motivaatio sinun mielestäsi täysin irrallinen tekijä suhteessa luottamukseen ja mikäli se ei ole, mistä löytyy liittymäkohtia?

Luottamuksen merkitystä korostetaan nykyään myös syväjohtamisessa, jossa luottamuksen rakentaminen nostetaan yhdeksi syväjohtamisen nelikentän kulmakivistä ihmisen yksilöllisen kohtaamisen, inspiroivan tavan motivoida sekä älyllisen stimuloinnin rinnalle. Luottamuksen näkökulmasta ajatellen herääkin kysymys siitä, mikä todellisuudessa on luottamuksen merkitys tässä kontekstissa?

Tämän tutkielman ensisijaisena tarkoituksena on selvittää, vaikuttaako esimiehen alaisiaan kohtaan osoittama luottamus alaisten motivaatioon ja mikäli vaikuttaa, niin miten? Tarkastelun on tarkoitus olla yleisluontoinen, kuitenkin huomioiden sotilaskontekstin vivahteet. Tarkastelussa pyritään etsimään ja selvittämään yksilöiden välisen luottamuksen ja yksilön moti-

vaation mahdollisia liittymäkohtia teorettiseen pohjaan perustuen. Näitä mahdollisia liittymäkohtia hyväksi käyttäen pyritään löytämään konkreettisia malleja siitä, kuinka esimiehen alaisiaan kohtaan osoittama luottamus voi lisätä tai laskea alaisten motivaatiota. Huomioon tullaan ottamaan sekä välittömät, että välilliset liittymäkohdat.

Päätutkimuskysymys:

- Miten esimiehen alaisiaan kohtaan osoittama luottamus vaikuttaa alaisten motivaatioon?

Alakysymykset:

- Millainen yhteys luottamuksen ja motivaation välillä vallitsee?
- Mitkä ovat esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen sekä alaisen motivaation teoreettisia välittömiä yhtymäkohtia?
- Mitkä ovat esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen sekä alaisen motivaation teoreettisia välillisiä yhtymäkohtia?
- Millä konkreettisilla malleilla esimies voi luottamuksellaan kohottaa tai laskea alaisen motivaatiota?

Luottamusta ja motivaatiota omina yksittäisinä tutkimuskohteina on tutkittu paljon muun muassa valtiotieteissä ja sosiaalipsykologiassa, mutta sen sijaan luottamuksen ja motivaation keskinäistä suhdetta on pääasiassa vain sivuttu niissä materiaaleissa, joissa se otetaan esille. Tutkimuksessa käytän lähteinä Matti Peltosen & Pekka Ruohotien motivaatioteorioita kokoaavaa teosta ”Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi”, sekä luottamuksen ja motivaation keskinäistä suhdetta läheltä sivuavia Janne Jalavan Valtiotieteellisen tiedekunnan Pro Gradu –tutkielmaa ”Pieni vai suuri luottamus” sekä Merja-Riitta Von Schantzin Valtiotieteellisen tiedekunnan Pro Gradu –tutkielmaa ”Luottamus tiimissä”.

Tutkimus on täysin teoreettinen ja se perustuu laadulliseen kirjallisuus- ja tutkielma-aineiston analysointiin. Teoreettisesta ja kirjallisuuspohjaisesta näkökulmasta pyrin sitomaan mahdollisia luottamuksen ja motivaation välillä havaittuja yhtymäkohtia käytännön tilanteisiin havainnollisuuden parantamiseksi.

2. LUOTTAMUS

2.1 Mitä on luottamus?

Luottamus vaikuttaa käsitteenä nopeasti ajateltuna hyvinkin yksinkertaiselta asialta: luotan siihen, että autoni käynnistyy aamulla töihin lähettäessä, koska se on käynnistynyt kaksisataa kertaa aikaisemminkin ilman ongelmia. Tämä vaikuttaa hyvinkin itsestään selvältä asialta. Ilmiötä tarkemmin tutkiessa, siitä voidaan kuitenkin erottaa monia tähän luottamuksen määrään ja laatuun liittyviä seikkoja.

Miksi luotan siihen, että autoni käynnistyy? Luotan siihen siksi, että a) auto on hyväkuntoinen, b) auto on saksalaista laatutyötä, c) auto on käynnistynyt monta kertaa aiemminkin ilman ongelmia, d) eivätkä vallitsevat olosuhteetkaan ole mitenkään poikkeukselliset. Perusteita tälle luottamukselle voisi luetella loputtomiin. Luotan siis faktatietoon, kun luotan auton kuntoon (tieto on itselleni faktaa, koska olen itse autoa huoltanut viimeisen kolme vuotta ja tunnen mielestäni auton läpikotaisin – todellisuudessa luotankin siis omaan tieto-taitooni). Luotan myös kokemuksiin, kun luottamukseni perustuu aiempiin kyseisen auton käyttökokemuksiin ja käynnistämisiin. Edelleen luotan asenteisiin ja muihin ihmisiin (kuulopuheisiin), kun luotan ”saksalaisen työn laatuun”. Ehkä jälkimmäisessä on kyse myös kokemuksista. Tätä periaatetta pidemmälle viemällä voisi melkein laskea prosentuaalisen tuloksen luottamuksen määrälle – mutta entä sitten, kun luottamuksessa tulee kyse ihmisten välisestä kanssakäymisestä? Tilanne mutkistuu huomattavasti.

2.2 Luottamuksen eri muodot

Giddens (Giddens, 1990) jakaa luottamuksen kahteen eri elementtiin: 1) luottamus (trust) ja 2) luottamususko (confidence). Tämän kahtiajaon tarkoituksena on tehdä selkeä ero yksilöiden välisissä suhteissa esiintyvälle luottamukselle (trust) sekä yksilön luottamukselle abstrakteja systeemeitä kohtaan (confidence). Esimies-alainen –suhteessa kyseessä on kuitenkin selkeästi kyse yksilöiden välisestä luottamuksesta, joten keskityn tutkimuksessa nimenomaan luottamukseen (trust).

Luottamusta voidaan tarkastella myös erottelemalla tietoperäinen (kognitiivinen) ja tunneperäinen (affektiivinen) luottamus (Peltonen, 1987) toisistaan. Esimies-alainen –suhteessa tieto-

peräinen luottamus toimii suurella todennäköisyydellä lähtökohtana luottamukselle, sillä alaisen käsitys esimiehestään ennen ensimmäisiä sosiaalisia interaktioita on todennäköisesti käytännössä vain tieto siitä, että esimieheni on upseeri (tai aliupseeri) ja että esimieheni toiminee upseerille (tai aliupseerille) ominaisella tavalla (eli vaikkapa täsmällisesti edustamansa organisaation eduksi).

Mitä kauemmin kuitenkin esimies ja alainen toimivat yhdessä samassa organisaatiossa saman tavoitteen saavuttamiseksi (ja näin ollen tutustuvat toisiinsa), sitä suurempi vaikutus ja osuus tunneperäisellä luottamuksella voi olla näiden yksilöiden keskinäiseen kokonaisluottamukseen (paitsi että tietoperäinen luottamus kasvaa yksilöiden havaitessa toisensa ammattitaitoisiksi, myös tunneperäinen luottamus kasvaa pelkästään ”hyvä jätkä” –asenteen pohjalta) ja yleiseen kanssakäymiseen. Yksilöiden välinen sosiaalinen interaktio on siis tärkein tekijä tunneperäisen luottamuksen rakentamisessa. Näin ollen esimerkiksi ystävyys- ja rakkaussuhteet perustuvat tunneperäiseen luottamukseen useimmissa asiayhteyksissä. Tunneperäistä luottamusta voi kuitenkin ilmetä myös toispuoleisesti niin sanottuna idoli-ilmiönä, jolloin yksilön luottamus toista yksilöä kohtaan kohoo hänen tuntiessa toisen yksilön toiminnan tai käyttäytymisen ihailtavaksi ja omasta mielestään oikeaksi.

Tunneperäinen luottamus voi liittyä myös yksilön suhteeseen edustamaansa organisaatiota kohtaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on syytä olla tarkkana, mikäli hän pyrkii rakentamaan tunneperäistä luottamusta alaiseensa. Etenkin vahvat tunneperäiset siteet yksilölle merkittäviin organisaatioihin ovat herkästi tulehdutettavissa epähuomiossa – tunneperäisissä siteissä useimmiten vanhat siteet ajavat uusien ylitse yksilön turvautuessa ”tuttuun ja turvalliseen”. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen tulisi henkilökohtaisesti kannattaa kaikkia alaiensa edustamia organisaatiota ja taustoja, vaan sitä että hänen tulisi pyrkiä suhtautumaan kaikkiin alaiensa taustatekijöihin mahdollisimman objektiivisesti, mikäli se ei vaaranna tai vaikuta muuten negatiivisesti esimiehen edustaman, toimivan organisaation tehtävien toteuttamiseen.

Jussi Kotkavirran (Kotkavirta, 2000) mukaan tunneperäistä luottamusta leimaa yleisesti ottaen ehdottomuus: joko yksilö luottaa toiseen tai sitten ei, välimuotoa ei ole. Käytännössä tunneperäisen luottamuksen ilmeneminen (olemassaolo) on todettavissa hyvin yksinkertaisesti: mikäli ensimmäisen osapuolen tarvitsee miettiä hetkeäkään, voiko hän luottaa toiseen osapuoleen jossakin asiassa, tällöin ensimmäinen osapuoli ei luota toiseen osapuoleen tunneperäisellä tasolla, vaan hänen täytyy turvautua tietoperäiseen luottamukseen ainakin osittain ja näin ollen punnita kokemuksiaan ja tietoaan liittyen toiseen osapuoleen. Tämä ei suinkaan ole auto-

maattisesti epäluottamuslause toista osapuolta kohtaan, vaan kyse saattaa olla vain siitä, ettei ensimmäinen osapuoli tunne toista tarpeeksi hyvin. Tällaisessa tapauksessa epäluottamuksella ei tarvitse olla mitään tekemistä luottamus pohdinnan kanssa, vaan ensimmäinen osapuoli vain näkee tunneperäisen ”nollaluottamuksen” riittämättömäksi perusteeksi luottaa toiseen osapuoleen ilman syvempää tarkastelua.

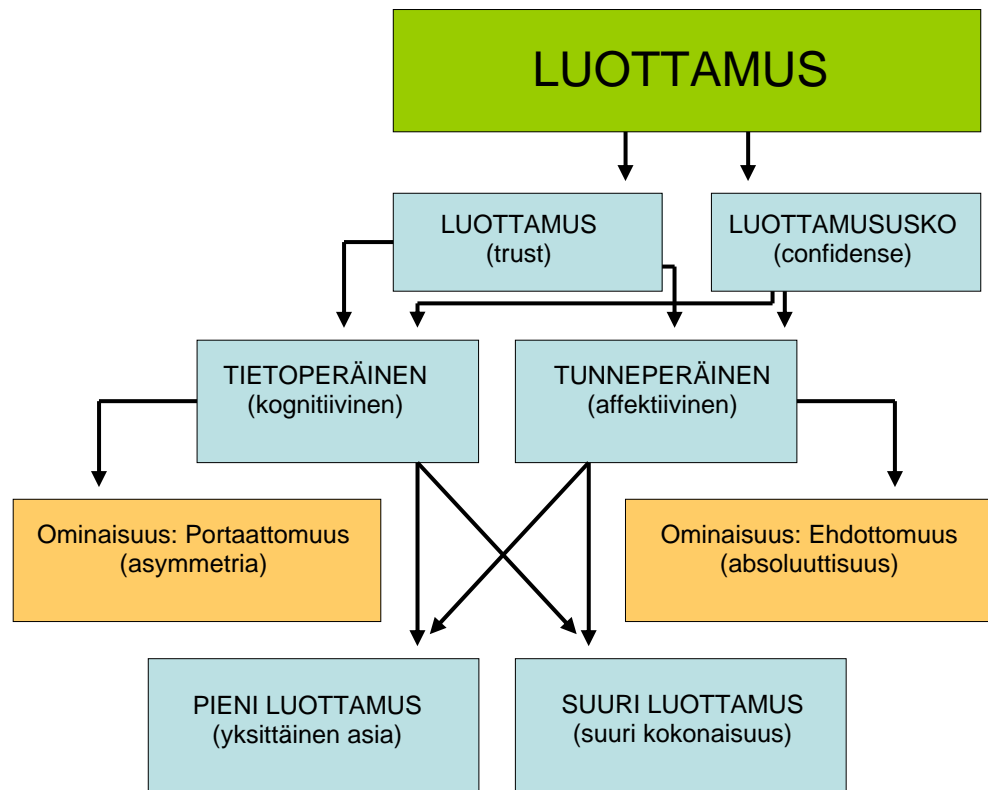
Tietoperäisen luottamuksen määrä on puolestaan ”portaattomasti” liukuvaa mallia, josta löytyy kaikki mahdolliset välimuodot epäluottamuksen ja luottamuksen väliltä (huomaa luottamuksen ja epäluottamuksen asymmetria, 6.1). Tietoperäisen luottamuksen kohdalla luottamuksen aste siis määräytyykin luonnollisesti luottamusta perustelevien kokemusten määrän ja tiedon vakuuttavuuden perusteella.

Janne Jalava puolestaan pohtii tutkielmassaan pienen ja suuren luottamuksen käsitteitä (Jalava, 2000). Pieni luottamus on yksilön tilannekohtaista ja tilannesidonnaista luottamusta, joka perustuu pääsääntöisesti henkilökohtaiseen, sen hetkiseen haluun tai valmiuteen luottaa nimenomaiseen luottamuksen kohteeseen juuri kyseessä olevassa yksittäisessä asiassa tai vähäpätöisessä asiakokonaisuudessa.

Suuri luottamus puolestaan käsittelee suurempia asiakokonaisuuksia – vaikka yksilö ei välttämättä luottaisi esimerkiksi luottamuksen kohteen kertoman yksittäisen tarinan todenperäisyyteen, ei se johda siihen, etteikö hän voisi kuitenkin luottaa luottamuksen kohteena olevaan henkilöön kokonaisuutena (esim. ”Hän on hyvä taistelija, hoitaa aina tehtävänsä mallikkaasti ja pitää huolta omistaan – hänen kertomansa tarinat vain ovat useimmiten melko ylilyöviä.”).

Huomionarvoista on myös se, että pienen luottamuksen yksittäiset ”luottamuskohteet” eivät pääsääntöisesti ole riippuvaisia toisistaan: esimerkin ensimmäiseksi tapaukseksi otettakoon edellä mainittu tarinan todenperäisyyteen uskomisen ja toiseksi tapaukseksi vaikkapa rahalainan antaminen. Molemmissa tapauksissa on kyse luottamuksesta – ensimmäisessä luottamuksesta siihen, että ensimmäinen osapuoli kertoo tosijuttuja ja toisessa luottamuksesta siihen, että ensimmäinen osapuoli maksaa lainaamansa rahan takaisin. Se, että toinen osapuoli ei luota tarinan todenperäisyyteen, ei automaattisesti tarkoita sitä, etteikö tämä voisi antaa rahalainaa ensimmäiselle osapuolelle. Vastaavasti myös toisinpäin. Ensimmäisessä vaihtoehdossa voisi olla kyse siitä, että tarina on niin vähäpätöinen ja ehkä jopa tarkoituksella ”liioiteltu” viihdearvonsa takia, että se ei vähennä suhteen suurta luottamusta. Toisessa tapauksessa kyse voisi olla puolestaan siitä, että osapuolet eivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin, että olisi järkevää luottaa sokeasti merkityksellisemmässä yksittäisessä asiassa. Sen sijaan tarina voi edel-

leen olla tarpeeksi vähäpätöinen, että siihen luottamisella ei ole merkittäviä vahinkovaikutuksia.



KUVA1: Luottamuksen jaottelu

Luottamusta voidaan siis jaotella monella eri tavalla, mutta tässä jaottelussa eri näkökulmat eivät ole toisiaan kumoavia, vaan pikemminkin toisiaan tarkentavia (kts. KUVA 1).

Luottamusta käsitellessä ei voi olla myöskään törmäämättä Pierre Bourdieun sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalisella pääomalla viitataan esimerkiksi jossakin yhteisössä toimivien ihmisten keskinäiseen ”oletusluottamukseen”, joka mahdollistaa tämän yhteisön sisällä ihmisten keskinäisen toiminnan myös lähipiiriin (lähiomaisten) keskuudessa. Hyvänä esimerkkinä sosiaalisesta pääomasta Suomessa voidaan pitää esimerkiksi kaupan kassalla tapahtuvaa asiointia. Vain hyvin harvat kaupassa asioivista ihmisistä vaivautuvat laskemaan saamansa vaihtorahan määrän oikeellisuuden maksettuaan käteisellä ostoksensa. Suomalaiset pitävät itseään (Suomen kansalaisia siis) niin rehellisinä, etteivät näe vaihtorahan tarkastamista aiheelliseksi, vaikka kassa ei olekaan entuudestaan tuttu. Sosiaalinen pääoma on kuitenkin siinä määrin ”vakio” esimerkiksi käsiteltävän ryhmän tai joukkueen sisällä, että se ei vaikuta yksilötasolla muista yksilöistä poikkeavasti ja näin ollen ei ole merkitsevä yksittäistä luottamuskohdetta tutkittaessa. Toki sosiaalisen pääoman käsitteen voisi nähdä sopivan myös organisaation edustajan luottamukseen, mutta tähän tarpeeseen vastaa paremmin ns. pikaluottamus sekä aiemmin mainittu suuri luottamus.

2.3 Luottamuksen määritelmiä

Luottamus liittyy tulevaisuuteen, mutta sen perustana toimii aina mennyt aika ja menneet tapahtumat. Luottamisen tarve tulee epävarmuudesta. Mikäli kaikki yksilön ulkopuolelta saama tieto olisi absoluuttista faktatietoa, ei tilanteita tarvitsisi punnita todennäköisyyksien ja arvioiden mukaan vaan ongelma ratkaistaisiin tietämällä tai sitten ongelma jäisi ratkaisematta yksinkertaisella toteamuksella: ”Tästä asiasta minulla ei ole faktatietoa, en pysty ratkaisemaan asiaa.” Hyvä esimerkki tästä ovat esimerkiksi tietokoneet – tietokoneet eivät luota, vaan niiden toiminta perustuu niiden muistiin syötettyyn absoluuttiseen tietoon.

Luottaminen, niin luottamus, kuin luottamususko, ovat molemmat inhimillisiä tekijöitä. Niiden voimakkuus vaihtelee kaikista yksilöiden, ja luottamususkon tapauksessa abstraktien systeemien, välisistä toiminnoista riippuen. Luottamusta pidetään myös osin tältä pohjalta yleisenä kontrollimekanismina – kaikkea toimintaa on harkittava etukäteen vastapuolien luottamuskulmasta, jotta ajattelematon toiminta ei rikkoisi yksilöiden välisiä luottamussuhteita tahattomasti.

Mishran (Mishra, 1996) mukaan kyse on uskomuksesta siihen, että toinen osapuoli on ammattitaitonen ja hyväntahtoinen ensimmäisen osapuolen sekä mahdollisen yhteisen päämäärän suhteen: ”Luottamus tarkoittaa ensimmäisen osapuolen valmiutta tulla haavoittuvaiseksi toisen osapuolen suhteen. Tämä perustuu uskomukseen, että jälkimmäinen osapuoli on a) pätevä, b) avoin, c) huolehtiva ja d) luotettava.” Yksinkertaisesti kyse on siitä, että kun uskomme, että toinen osapuoli on luottamuksemme arvoinen, voimme tukeutua hänen harkintakykyynsä, käytännön osaamiseensa sekä haluun toimia yhteisen päämäärän hyväksi.

Myös Misztalin (Misztal, 1996) mukaan luottamus on positiivista uskoa luottamuksen kohtaan, mutta hän korostaa myös luottamustilanteeseen liittyvää epävarmuutta: ”Luottamus onkin uskoa huolimatta epävarmuudesta.” Epävarmuuden korostaminen onkin siinä mielessä oleellista, että epävarmuus on nimenomaan syy luottamuksen olemassaololle – ilman epävarmuutta ei olisi tarvetta luottaa ja vastavuoroisesti luottamus peittää juuri sitä epävarmuuden aiheuttamaa ”tyhjiötä” yksilön ajattelussa.

3. MOTIVAATIO

3.1 Motivaation määritelmiä

Peltonen (Peltonen, 1987) kiteyttää motivaation yksinkertaisimmillaan haluksi toimia. Hänen mukaansa motivaatio on jonkin motiivin aiheuttama yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä intensiteetillä ja mihin suuntautuneena yksilö toimii tietyssä tilanteessa. Hyvin vastavalla tavalla motivaatio käsitteenä määritellään myös monissa muissa yhteyksissä. Motivaation syitä sen sijaan voidaan hakea monen eri teorian kautta.

Motivaatioon liittyviä motivaatioteorioita on useita ja kunkin motivaatioteorian oikeellisuus riippuu lähinnä kunkin omasta ihmisenäkemyksestä. Yleisesti tilanne motivaation tutkimuksessa on se, että motivaation tutkimiseen käytettävissä olevat menetelmät eivät juurikaan anna mahdollisuutta tutkia esimerkiksi tunteiden merkitystä yksilön motivaatioon. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002).

Motivaation lähtökohtia on haettu ajan saatossa hyvin monista eri näkökulmista. Joidenkin teorioiden mukaan yksilön motivaatio kumpuaa yksinkertaisimmillaan hänen saamistaan palkinnoista (niin materiaaliset, kuin henkisetkin), kun taas joidenkin mukaan kyse on täysin päinvastaisesti psykologisista, tiedostamattomista asioista. Vahvoja vaihtoehtoja edellä mainituille ovat myös fysiologinen näkökulma ja sitä sivuava Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva perustarpeiden täyttämisen tarpeesta kumpuava motivaatio.

Behavioristisen teorian mukaan yksilö pyrkii tekemään sitä, mistä häntä palkitaan ja vastavasti välttämään sitä, mistä häntä rankaistaan. Kyse voi olla perustarpeiden täyttamisestä, mutta myös mukavuushakuisuudesta. Tämän näkökulman mukaan motivaatiota pidetään erittäin yksiselitteisenä ja helppona tekijänä ihmisten johtamisessa. Behavioristinen näkökulma on helppo hyväksyä sen kokemukseräisen hyötysuhteen takia – palkitsemista ja rangaistuksia on helppo käyttää jopa suurten ihmisjoukkojen käsittelyssä. Lisäksi palkitseminen on useimmiten kohteen näkökulmasta toivottua ja rankaiseminen puolestaan epätoivottua. Etenkin suuren joukon ollessa kyseessä behavioristisen näkökulman toimivuutta tuskin voi kiistää, mutta sen sijaan pohdintaa motivaation synnystä voidaan kyllä viedä syvemmälle ja edelleen etenkin yksilötasolla voidaan löytää määrällisesti enemmän motivoivia motivointikeinoja.

Psykoanalyttisen teorian mukaan yksilön toimintaa motivoivia seikkoja ei pystytä käyttäytymistä seuraamalla havaitsemaan. Sen mukaan motivaatio lähtee yksilön tietoisesta ajattelun takaisista tekijöistä, kuten siitä, kuinka yksilö kokee jonkin tilanteen joko mielihyvää (tai mielihäpäää käänteisessä muodossa) tuottavaksi tai aiempia hyviä kokemuksia muistuttavana tuntuksi ja turvalliseksi (jopa tilanteissa, joissa käynnissä oleva tilanne ei välttämättä olekaan todellisuudessa tuttu ja turvallinen).

Fysiologisilla tekijöillä motivaatiota selitettäessä päästään tarkastelemaan fysiologisia perustarpeita ja niihin liittyvää aivojen hallinnoimaa säätelyjärjestelmää. Tarpeet ja vietit siis motivoivat tekemään työtä niiden tyydyttämiseksi. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi niinkin yksinkertaiset asiat kuten hengittäminen, nälkä, unentarve, seksuaalisuus ja kaiken tämän pohjalla kiteytettynä: olemassaolo. Perustarpeiden olemassaolo ja niiden täyttäminen varmistavat yksilön itsensä hengissä pysymisen ja sukunsa jatkamisen.

Fysiologiset tekijät toimivat alimpana portaana Maslowin kehittyneemmässä moniportaisessa tarvehierarkiassa, joka huomioi yksinkertaisten fysiologisten tarpeiden lisäksi myös monimutkaisempia tarpeita turvallisuudesta, sosiaalisesta hyväksynnästä, arvostuksesta sekä itsensä toteuttamisesta. Kaikista näistä tarvetasoista voidaan johtaa yhteyksiä motivaatioon.

3.2 Mikä motivoi?

Heti ensikantaan Peltosenkin (Peltonen, 1987) tavoin on todettava, että ei ole olemassa mitään yleisiä kaikkiin ihmisiin ja tilanteisiin soveltuvia motivointitapoja. Kuten sotilaskontekstissa on tapana sanoa, kaikki riippuu tilanteesta. Todellisuudessa motivointitavan valitsemiseen ja siinä onnistumiseen vaikuttaa pelkästään motivoinnin kohteen (yksilön) näkökulmasta hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, tarpeet, asenteet, mielenkiinnon kohteet (sisäisen motivaation lähteet) ja kokemukset sekä mahdolliset siteet toisiin organisaatioihin. Vastaavasti mitä enemmän tapahtumaan liittyy taustalla muuttuvia osatekijöitä, sitä enemmän motivointitavan valinnassa on näkökulmia otettava huomioon. Siispä jäljempänä esitetyt motivoivat tekijät eivät suinkaan ole totuuksia vaan yleistyksiä.

Peltosen ja Ruohotien mukaan yksilön motivaatiota kohottaa muun muassa onnistuminen joko omissa tai ulkopuolelta saaduissa tehtävissä, edistyminen (eli joko pidemmässä aikaikkunassa tapahtuvan toiminnan eteneminen uusiin vaiheisiin tai oman asemansa parantuminen vaikkapa oman organisaationsa sisällä, lue: ylennys), vastuun kokeminen (eli aiempaa vaativampien

tehtävien saaminen tai esimiesasemaan asettaminen) sekä viihtyminen omassa tehtävässään ja siihen liittyvän toimenkuvan hallitseminen.

Jari-Erik Nurmi (Nurmi, 1991) puolestaan yksilön oman elämän ohjaamisen tutkijana huomioi kyvyn omaan elämään vaikuttamisella olevan myös motivoiva vaikutus yksilöön. Sotilas-kontekstissa tämä on erityisesti otettava huomioon, sillä lähtökohtaisesti yksiselitteisissä toiminnoissa pienikin soveltamisvara voi motivoida suurestikin.

Decin (Deci, 1975) mukaan haasteet sekä ympäristöt, jotka sallivat perustarpeiden tyydyttämisen, motivoivat yksilöä. Haasteet eivät saa olla kuitenkaan ylitseppäsemättömiä, sillä useiden erittäin vaikeiden tai mahdottomalta vaikuttavien haasteiden perättäinen kohtaaminen puolestaan aiheuttaa motivaation laskua.

Lähes kaikki edellä mainituista motivoivista seikoista ovat valjastettavissa esimiehen käyttöön. Alaisen tehtävässä onnistumista esimies voi edesauttaa antamalla alaiselle ensimmäisiksi tehtäviksi sellaisia tehtäviä, joihin esimies arvelee alaisella olevan hyvät onnistumisen edellytykset (esimies käyttää luottamusta työkaluna – ”luotan siihen, että juuri tämä alaiseni saa juuri tämän tehtävän suoritettua”). Vastaavasti alhaisen vaatimustason ensimmäisistä tehtävistä on helppo lähteä nousujohteisesti antamaan vaativampia ja toiminnan edistyneisyyttä vaativia tehtäviä, jotka edelleen motivoivat alaista. Edelleen vastuun kokemisen motivoivaan vaikutukseen päästään, kun annetaan päteväksi alaiseksi havaitulle yksilölle muiden alaisten johtamistehtäviä.

Tehtävässä viihtymiseen voidaan vaikuttaa sijoittamalla yksilöt heidän toivomiinsa tehtäviin, toki mahdollisuuksien puitteissa. Ensikädessä olisi tehokkainta, mikäli kaikki saisivat valita tehtävän, joka heitä kiinnostaa eniten, mutta koska tämä ei luonnollisestikaan ole oletettavasti missään yhteydessä mahdollista, täytyy huomio keskittää vastapään – ainoatakaan yksilöä ei pitäisi asettaa tehtävään, jota tämä ehdottomasti vastustaa.

4. ESIMIES

4.1 Esimies motivoijana

Peltonen toteaa motivaation ja asenteiden suhteesta seuraavaa: ”Motivaatio on ”sää” ja asenteet ovat ”ilmasto” – kumpaan johtajan siis kannattaa pyrkiä vaikuttamaan?” Lopputulos

kummassakin tapauksessa on se, että vaikutus näkyy lopputuotteessa, alaisen suoritusmotiivissa johonkin hänelle käskettyyn tehtävään liittyen. Johtaja siis voi joko tehdä yksittäisiä tehtävään välittömästi viittaavia motivointitemppuja (jotka yleensä liittyvät joko palkitsemiseen, velvollisuuteen vetoamiseen tai alaisen oman hyvinvoinnin turvaamiseen tmv.) tai hän voi vaikuttaa alaisten asenteisiin pitkällä aikavälillä muun muassa omalla tinkimättömällä asenteellaan, osoittamalla omaa korkeaa motivaatiotaan (Peltonen, 1987) sekä toimimalla ammattitaitoisesti omassa tehtävässään. Myös ”suuren luottamuksen” osoittaminen alaisiaan kohtaan (silloin kun siihen on aihetta) johtaa siihen, että alaiset tuntevat itsensä arvostetuksi ja tärkeiksi osana omaa organisaatiotaan (oman tehtävän mielekkäisyys ja tietoisuus omasta tehtävästään) ja näin ollen myös heidän henkilökohtainen motivaationsakin kohoaa.

Näistä kahdesta vaihtoehdosta asenteet ovat selkeästi se, mihin pyritään luottamuksen kautta vaikuttamaan.

4.2 Hyvä esimies – mukautuva ja objektiivinen

Peltonen luonnehtii hyvää esimiestä kyvykkääksi suunnitella ja arvioida toimintaansa objektiivisesti sekä kyvykkääksi käyttää kussakin tilanteessa mahdollisimman joustavia ja tarkoituksen mukaisia toimintamenetelmiä. Tehokas esimies siis pystyy mukauttamaan oman johtamistyyliinsä tilanteen asettamien vaatimusten ja alaisten tarpeiden mukaan (kuitenkin pysyen omassa roolissaan – ollen oma itsensä).

Peltonen esittää myös oman näkemyksensä motivoivista johtamistavoista: 1) ohjaava toiminta, jossa esimies pyrkii selkiyttämään alaisten tehtävä- ja vastuualueita, 2) kannustava toiminta, jossa esimies jakaa sosiaalisia palkkioita ja ottaa huomioon alaisten tarpeet ja hyvinvoinnin, 3) osallistuva toiminta, jossa esimies jakaa tietoja sekä päätäntä- ja toimivaltaa alaisilleen sekä 4) suoritukseen suuntaava toiminta, jossa esimies asettaa haasteellisia tavoitteita ja uskoo alaisten suoriutuvan niistä. (Peltonen, 1990)

Hyvä esimies on siis aktiivinen ja sosiaalinen. Sotilaskontekstissa useimmiten törmää käsitykseen, jonka mukaan johtajan täytyy erottua selkeästi alaisistaan käytöksessään ja toiminnassaan. Sotilasjohtaja kuvataan ja nähdään hyvin usein muita pidättyväisemmäksi ja jossain mielessä jopa konservatiivisemmäksi (koskee erityisesti upseereita vertailukohtanaan aliupseerit tai miehistö). Peltonenkin toteaa sulkeutuneisuuden luovan uhkaavuutta ja tämä varmasti onkin tiedostettu myös sotilaskontekstissa – kyseessä lienee tarkoituksenmukainen uhkaa-

vuuden luominen, jotta johtajalla tai kouluttajalla olisi myös jonkinlaista luontaista auktoriteettia alaisiaan kohtaan organisaation tarjoaman, aseman suoman auktoriteetin ohella. Sosiaalisympäristössä tällaisellakin toiminnalla voidaan onnistua motivoimaan yksilöitä parempiin suorituksiin – kyse on pelon motivoivasta vaikutuksesta.

5. LUOTTAMUKSEN JA MOTIVAATIO YHTYMÄKOHTIA

5.1 Luottamus ihmistyyppiin

Teoksessaan ”Motivaatio”, Peltonen (Peltonen, 1987) tuo esiin käsitteen luottamuksesta ihmistyyppiin. Luottamuksella ihmistyyppiin tarkoitetaan sitä, että kokemus-, tutkimus- tai arvioeräisesti ”tiedetään”, että tietynlaiset ihmiset soveltuvat johonkin tiettyyn tehtävään paremmin kuin toiset ja ovat keskimääräistä motivoituneempia juuri kyseisen tehtävän kaltaisissa toiminnoissa.

Tämän periaatteen pohjalta voitaisiin nähdä niin, että johdettavien ”motivointi” voi lähteä jo alaisten valitsemisprosessista lähtien. Tämän näkökulman hyödyntäminen toki edellyttää, että alaisia on mahdollisuus valita ja vara sijoittaa havaintojen mukaisesti - tietynlaiset ominaisuudet omaavat henkilöt tietynlaisia ominaisuuksia vaativiin tehtäviin. Tällaisia soveltuvuuteen vaikuttavia ominaisuuksia voivat olla niin fyysiset (ruumiinrakenne, fyysinen koko, näkö- tai kuuloaistin taso, motoriset kyvyt) kuin psyykkisetkin (arvot, asenteet, oma ajattelu, looginen päättelykyky, henkinen kestävyys, luontainen johtajuus, älykkyys) ominaisuudet. Toisaalta vaikka puhutaan periaatteessa luottamuksesta ihmistyyppiin, joka ei sinällään sisällä tieto-taitoa, voi opittuihin tietoihin ja taitoihin myöskin luottaa (luottamus saatuun koulutukseen, luottamus saadun koulutuksen karsivuuteen tai ammattipätevyys).

Idea luottamuksesta ihmistyyppiin motivaation näkökulmasta perustuu yksilön tehtävään soveltuvuuden motivoivaan vaikutukseen. Peltonen mukaan ihmiset ovat keskimäärin motivoituneempia tekemään tehtäviä, joihin he ovat soveltuvia kuin tehtäviä, joihin he eivät ole yhtä soveltuvia henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta.

Alaisten valitsemiseen liittyy oleellisesti myös alaisen oma halukkuus. Vapaaehtoisuuden voimaa ei missään tapauksessa sovi aliarvioida, sillä vapaaehtoisuus perustuu yleensä sisäiseen motivaatioon ja toimintaan, johon alainen omatoimisesti ilmoittautuu vapaaehtoiseksi, on yksilölle useimmiten itsessään palkitsevaa huolimatta siitä, onko hän edes ihmistyyppiltään

täysin optimaalinen vaihtoehto suorittamaan juuri kyseistä tehtävää. Peltosta lainaten, ”sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset”.

5.2 Luottamuksen tavoittelu sisäisessä motivaatiossa

Deci & Ryanin mukaan motivaatio voi olla myös täysin sisäsyntyistä siten, että toimija tuntee suorittamansa toiminnan sinällään motivoivaksi, vaikkei siitä saisikaan konkreettista palkintoa hyödykkeen muodossa. Tästä ilmiöstä esimerkkinä voi olla vaikkapa oppilas, joka opiskelee ahkerasti, jotta ei mahdollisesti huonoja arvosanoja saadessaan tuntisi syyllisyydentuntoa siitä ettei olisi opiskellut.

Tätä ajatusta soveltamalla vastaavasti esimiehen osoittama luottamus saattaisikin olla itseisarvo jollekin hänen alaiselleen. Alainen itse tuntisi itsensä paremmaksi ja kunnioitetummaksi ihmiseksi, mikäli esimies luottaisi häneen enemmän – siis luottamus itsessään olisi tälle alaiselle palkitsevaa. Kyse on siis sisäsyntyisestä motivaatiosta siten, että itse luottamuksen osoittaminen ei aiheuta motivoitumista alaisessa, mutta sen sijaan luottamuksellisen suhteen hakeminen alaisen suunnasta saa alaisen toimimaan tehokkaammin.

Mikäli yksittäisen esimiehen suoranaisena alaisena on useampia sisäisesti esimiehensä luottamuksesta motivoituvia yksilöitä, voi luottamuksen tavoittelusta syntyä jopa tunnustamaton, mutta tiedostettu kilpailutilanne. Kilpailutilanne yleisesti ottaen ei kuuluisi sisäisen motivaation piiriin, mutta mikäli kilpailutilanne muodostuu sisäsyntyisesti erikseen sopimatta, on se jo lähtökohtaisesti sisäistä motivaatiota. Kilpailu yleisesti ottaen tehostaa alaisten toimintaa keskimääräisesti, mutta epäonnistunut kilpailu (olkoonkin kyseessä epävirallinen, erikseen sopimaton kilpailu) voi huonoimmillaan johtaa jonkun alaisen motivaation katoamiseen.

5.3 Palaute ja sisäinen motivaatio

Palaute on esimiehen keino kehittää alaisiaan koulutukseen liittyen. Palautteen tarkoituksena on osoittaa alaisille heidän kehityskohteensa edeltäneeseen toimintaan liittyen ja tarjota parannusehdotuksia siihen liittyen. Palautteen antaminen itsessään ei kuitenkaan saa alaisia toimimaan seuraavalla kerralla paremmin, vaan alaisilla täytyy olla jokin motiivi parantaa toimintaansa. Motiivi voi olla taas kerran jokin palkkio, joka luvataan hyvästä suorituksesta (eli sellaisesta suorituksesta kuin esimies nimenomaan itse haluaa) tai se voi olla ”tositilanteen

uhka”, jossa oikealla toiminnalla voi pelastaa oman tai ryhmänsä muiden taistelijoiden hengen tai kyse voi olla pelkästä kunniaista – halusta olla paras (oma tietoisuus siitä, että on paras, ei niinkään kunnioitus ulkoapäin).

Luottamukseen liittyen viimeksi mainittu on oleellisin: alainen luottaa kouluttajansa ammattitaitoon ja alaisella on korkea motivaatio tässä tapauksessa johtuen halusta olla paras. Kuitenkin alaisen motivaatio voi laskea, mikäli hän ei kykene enää kehittämään toimintaansa (kouluttajan vinkit ovat loppuneet ja oma kekseliäisyys tai kyvyt ei riitä enää jatkokehittämään toimintaa). Tästä johtuen luotettava, ammattitaitoinen palaute saa motivaation taas kohoamaan, koska toiminnan kehittämisen raja on poistunut. Kyse on siis tässäkin tapauksessa sisäisestä motivaatiosta.

5.4 Toiminnan vapaus

Peltosen mukaan haasteet ja Nurmen mukaan omat vaikutusmahdollisuudet omaan toimintaan motivoivat. Esimiehen kannattaa käyttää näitä seikkoja hyväksi, sillä kyse on hyvin yksinkertaisesta konseptista: luottamuksen ansainneelle ja ammattitaitoa osoittaneelle taistelijalle on periaatteessa helppoa ja perusteltua antaa haastavampia tehtäviä ja lisää vastuuta (jopa muista taistelijoista). Vastaavasti osoitettujen ansioiden perusteella suotu toiminnan vapaus antaa mahdollisuuden tehdä asioita itse parhaaksi katsomallaan tavalla näin kenties säästäen aikaa ja vaivaa.

5.5 Vastavuoroinen luottamus

Jotta yksilön luottamus esimiestään kohtaan voi kehittyä, edellyttää se vastaavaa tunnustusta myös esimiehen suunnalta alaiselle (Kotkavirta, 2000). Voitaisiin siis puhua vastavuoroisesta luottamuksesta: yksilö voi luottaa toiseen osapuoleen tietyllä tasolla siinäkin tapauksessa, ettei toinen osapuoli luottaisi ensimmäiseen lainkaan, mutta jotta ensimmäisen osapuolen luottamuksen taso voisi kohota, vaatii se luottamuksen osoituksia myös toiselta osapuolelta. Vastavuoroisuutta, sitoutuneisuutta ja rehellisyyttä yksilöiden välisissä suhteissa korostaa myös Jalava Pro Gradu-tutkielmassaan pohjautuen Giddensiin (Giddens, 1990). Vastaavasti Johnsonin (Johnson 1994) mukaan ryhmän sisällä on oltava luottamuksen ilmapiiri, jotta ryhmän jäsenet tuntevat olevansa vapaat kehittävään keskusteluun ryhmän sisällä. Vapaata

keskustelua ryhmän sisällä useimmiten estääkin pettämisen pelko tai torjutuksi tulemisen pelko – näitä vastaan vaaditaan luottamusta ja hyväksymistä.

Sananvapaus nähdään siis motivaatiota kohottavana tekijänä, koska alaiset tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan tulevaan toimintaan (kts. toiminnan vapaus). Kyse on siis oman elämänsä määräämisen sekä vastuun ja haasteiden kokemisen motivoivasta vaikutuksesta. Vapaata keskustelua kuitenkin on syytä harkita sotilaskontekstissa hyvin tarkkaan, sillä sotilasjohtaja voi helposti menettää tiettyä sotilasjohtajalle ominaista ja tärkeää luontaista auktoriteettiä, mikäli tämä antautuu aina keskustelemaan alaisensa kanssa vapautuneesti kaikkiin päätöstilanteisiin liittyvistä asioista. Sotilasesimies voi kuitenkin kompensoida rajoitetun keskustelun vaikutusta toimimalla muuten ammattitaitoisesti omassa tehtävässään (joka ei anna paljoa sijaa toimintamenetelmien kyseenalaistamiselle ja joka itsessään herättää alaisissa luottamusta sekä saattaa jopa toimia yksinkertaisempiin alaisiin paremminkin, koska nämä kuitenkin toivovat pystyvänsä tukeutumaan esimieheensä aina kun tarve vaatii ilman tarvetta tehdä itse merkittäviä päätöksiä).

Myös informaatiojärjestelmällä nähdään olevan yhteys luottamuksen ilmapiiriin liittyen: informaatiojärjestelmän avoimuus, uskottavuus ja luotettavuus ovat täysin riippuvaisia järjestelmän sisäisten vaikuttajien keskinäisestä luottamuksesta. Mikäli järjestelmän yksilöt eivät luota toisiinsa, voivat he jättää asioita ja informaatiota huomioimatta peläten altistuvansa tiedon hyväksymällä haavoittuvaiseksi muiden toiminnan suhteen (Yeatts & Hyten, 1998). Yksilöiden välisen informaatiojärjestelmän epäluotettavuus (informaatiota välittävien yksilöiden luottamus ja luotettavuus toisiaan kohtaan) toki heijastuu suoraan työn tehokkuuteen, mutta myös työntekijöiden motivaatioon (väärä informaatio aiheuttaa ylimääräistä työtä = työn tekemiseen menee enemmän aikaa ja vaivaa).

6. LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

6.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen asymmetria

Luottamuksesta keskustellessa esiin tulee yleensä luottamuksen ja epäluottamuksen keskinäinen suhde sekä niiden vaikutukset ihmissuhteisiin. Näissä asiayhteyksissä voidaan puhua luottamuksen määrästä ja epäluottamuksen määrästä, koska ainoastaan näillä on periaatteessa merkitystä. Luottamuksen rakentamista käsiteltäessä on kuitenkin mietittävä, mikä on lähtökohta luottamuksen rakentamiselle. Luottamusta lähdetään useimmissa tapauksissa periaat-

teessa rakentamaan lähtökohtaisesti ”nollatilanteesta”, jossa esimiehellä ja alaisella ei ole kummallakaan ennako-odotuksia toistensa luotettavuuden suhteen (paitsi sosiaalinen pääoma, josta mainittiin aiemmin sekä sotilaskonteksti, jossa sotilasesimiestä pidetään organisaationsa velvoittamana pääsääntöisesti ainakin jossain määrin luotettavana). Kysymyksessä on siis luottamuksen ja epäluottamuksen asymmetria, johon Von Schantz viittaaakin omassa tutkimuksessaan (Von Schantz, 2001). Epäluottamus ei siis ole luottamuksen puutetta, vaan luottamus ja epäluottamus ovat saman jatkumon eri ääripäitä. Välimuotoa voisi puolestaan kutsua esimerkiksi ”nollaluottamukseksi”.

Useimmiten tämä nollaluottamus on lähtökohtana uuden luottamussuhteen rakentamiselle. Nollaluottamus on siinä mielessä hyvä lähtökohta, että nollaluottamussuhteeseen ei liity jännitteitä ennestään. Luottamusta parempi se on myös siinä mielessä, että esimerkiksi sotilaskontekstissa mikäli esimiehen ja alaisen välillä on jo ennestään jonkinlainen luottamussuhde (suomalaisessa varusmiesympäristössä se voisi olla kaveri- tai ystävyysuhde – siis emotionaalinen luottamussuhde), voi se vääristää myöhempää hierarkisen suhteen muodostumista, jolloin kaikki muut esimiehen alaiset eivät välttämättä enää ole tasaveraisia tämän yksittäisen jo ennalta esimiehelle tutun alaisen kanssa.

Nollaluottamus on myös luottamusjatkumon toista ääripäätä, epäluottamusta parempi vaihtoehto luonnollisestikin sen takia, että epäluottamusta on hyvin vaikea rakentaa takaisin luottamukseksi. Kuten Von Schantz toteaaakin, luottamuksen vakava menettäminen voi tuhota ihmisten välisen suhteen ytimen lopullisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että epäluottamus on ansaittu toimilla, joita ei mikään toinen luotettavuutta osoittava toimi voi korvata tunteellisella tasolla. Vaikka tietoperäinen luottamus useasti perustelee päätöksen siitä, luottaako toiseen vai ei, voi menetetty tunneperäinen luottamus kumota tietoperäisten kokemusten merkityksen täysin.

6.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen menettäminen voi tapahtua näennäisesti hyvinkin pienestä asiasta. Sen sijaan luottamuksen hankkiminen ja rakentaminen on lähes kaikissa tapauksissa pitkäaikainen prosessi, joka tapahtuu pienillä yksityiskohdilla ajan mittaan. Luottamuksen rakentuminen tapahtuu siis ajan mittaan ryppäistä erinäisiä kokemuksia, joiden luottamuksellista painoarvoa yksilö punnitsee ja joista yksilö tekee omat johtopäätöksensä luottamuksen kohteen luotettavuudesta.

Von Schantzin tutkimuksesta (Von Schantz, 2001) käy ilmi, että lupauksen pitämällä on erittäin suuri merkitys luottamukseen. Tämä onkin hyvin loogista ottaen huomioon, että lupaukset liittyvät suoraan luottamukseen – lupaus on luottamukseen vetoamista. Edelleen sanojen ja tekojen ristiriita aiheuttaa luottamuksen vähenemistä siinäkin tapauksessa, että kyse ei välttämättä olisi lupauksesta.

Mitä keinoja esimiehellä sitten voisi olla luottamuksen rakentamiseen? Von Schantz listaa luottamuksen rakentamisen keinoja tutkimuksensa pohjalta seuraavasti: luottamusta voidaan rakentaa avoimella ongelmien ratkaisemalla (esimies on siis oikeasti kiinnostunut alaisen työskentelyyn vaikuttavista ongelmista), vuorovaikutustaitojen kehittämisellä, kompetenssitaitojen kehittämisellä, rakentavan palautteen antamisella (esimies nähdään ammattitaitoisena) sekä organisaation varsinaisen tehtävän ulkopuolisilla tapahtumilla (yhteishenki, tunneperäiset siteet edustettuun organisaatioon). Lisäksi hänen tutkimuksestaan käy ilmi jo edellä mainittu, lupauksen pitämisen tärkeys sekä sanojen ja tekojen ristiriidattomuuden merkitys. Myös esimiehen osallistumista alemman portaalle tehtävien suorittamiseen pidettiin oleellisena alaisen luottamusta rakentavana tekijänä, koska tällä tavoin esimiehen nähdään ymmärtävän paremmin alaisten ongelmat ja toimintamenetelmät.

Peltonen (Peltonen, 1987) puolestaan korostaa esimiehen oikeudenmukaisuutta – johtaja voi rakentaa (tai ainakin ylläpitää) luottamusta siihen, että hän on oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä tehtävien antamisessa, että hyvien suoritusten palkitsemisessa. Alaisten luottamusta voi esimies myös ansaita osoittamalla toiminnallaan, että hän suunnittelee ja toteuttaa toimintoja myös alaiset huomioon ottaen, eikä ainoastaan toteuttaen tehtäviään asemansa määrittelemänä.

Kotkavirran (Kotkavirta 2000) mukaan taas koetut pettymykset ja turvattomuus voivat estää luottamuksen kehittymisen. Pettymyksien ennaltaehkäisyyn johtajan vastatoimenpiteenä voisi olla alaisten määrääminen heidän tieto-taito-tasoaan vastaaviin tehtäviin, joista heidän uskotaan selviytyvän. Turvattomuuden tunnetta pystytään puolestaan poistamaan ohjeistamalla toiminnot ja tehtävät riittävän tarkasti tarvittaessa, jakamalla informaatiota sikäli kuin se ei ole vahingollista alaisille itselleen sekä toimimalla itse hallitusti ja rauhallisesti tilanteessa kuin tilanteessa. Jälkimmäisestä toiminnasta Peltonenkin toteaa: ”Esimies ei saisi menevän miehen imagollaan levittää ympärilleen kiireyden tunnelmaa. Siitä on vain ilmeistä haittaa.”

Sotilaskontekstiin liittyen edellä mainittu pettymysten ja turvattomuuden vaikutus on erityisen huomioitavaa. Mahdollisessa sodanajan tilanteessa on erittäin todennäköistä, että pettymykset ja turvattomuus ovat jatkuvasti kaikessa toiminnassa läsnä ja näin ollen alaisten toimintakyvyn ja tehokkuuden kannalta on hyvin merkittävää, miten esimies heitä kohtelee ja käyttää saamiensa tehtävien toteuttamiseen. Sodanajan tilanteessa tietty turvattomuus on väistämätöntä, mutta toisaalta johtaja voi oikein toimiessaan käyttää tätä hyväkseen. Pettymykset ja turvattomuus voivat kyllä vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen, mutta toisaalta selkeästi johtajan toiminnan seurauksena vältetty suurempi turvattomuus ja todennäköinen pettymys tappioineen voi kohottaa merkittävästikin alaisten ja esimiehen keskinäistä luottamusta.

Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole pelkästään luettelo toimintamenetelmiä, joilla luottamusta näennäisesti pystytään rakentamaan. Tämä johtuu siitä, että jokainen yksilö on erilainen. Yksilölliseen luottamukseen vaikuttaa Jalavan (Jalava, 2000) mukaan yksilön omat mentaaliset ja arvomaailman tekijät. Yksilön luottamus muodostuu siitä, kuinka tämä käsittelee ympäristön tarjoamat virikkeet ja impulssit. Edelleen luottamus toisiin liittyy hyvin läheisesti itseluottamukseen (Kotkavirta 2000). Luottamuksen rakentamisessa on myös kyse yksilön sisäisen itseluottamuksen parantamisesta.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteydet luottamuksen ja motivaation välillä

Olemassa olevista teorioista ei tunnu löytyvän suoranaista (välitöntä) yhteyttä luottamuksen ja motivaation välille (sitä, että esimiehen luottamuksen osoittaminen alaista kohtaan lisääi alaisen motivaatiota itsessään – oletettavasti tunneperäisesti). Sen sijaan välilliselle (epäsuoralle) vaikutukselle on löydettävissä selkeitä linjoja. Tämä tarkoittaa käytännön toiminnassa sitä, että esimiehen luottamus alaista kohtaan johtaa tiettyihin esimiehen suorittamiin toimenpiteisiin, jotka toimenpiteet itsessään ovat alaista motivoivia. Tällä tavoin luottamusta olisi siis mahdollista käyttää motivoinnin työkaluna.

Näistä malleista luottamus ihmistyyppiin itsessään ei ole kuitenkaan varsinaisesti johtajan oma luottamus-motivointikeino, vaan kyse on pikemminkin organisaation vaikutusmahdollisuuksista, paitsi organisaation oman edun nimissä, myös johtajan eduksi myöhemmässä vaiheessa. Tietyillä tasoilla ja tietyissä yhteyksissä myös sotilaskontekstissa johtajalla kuitenkin

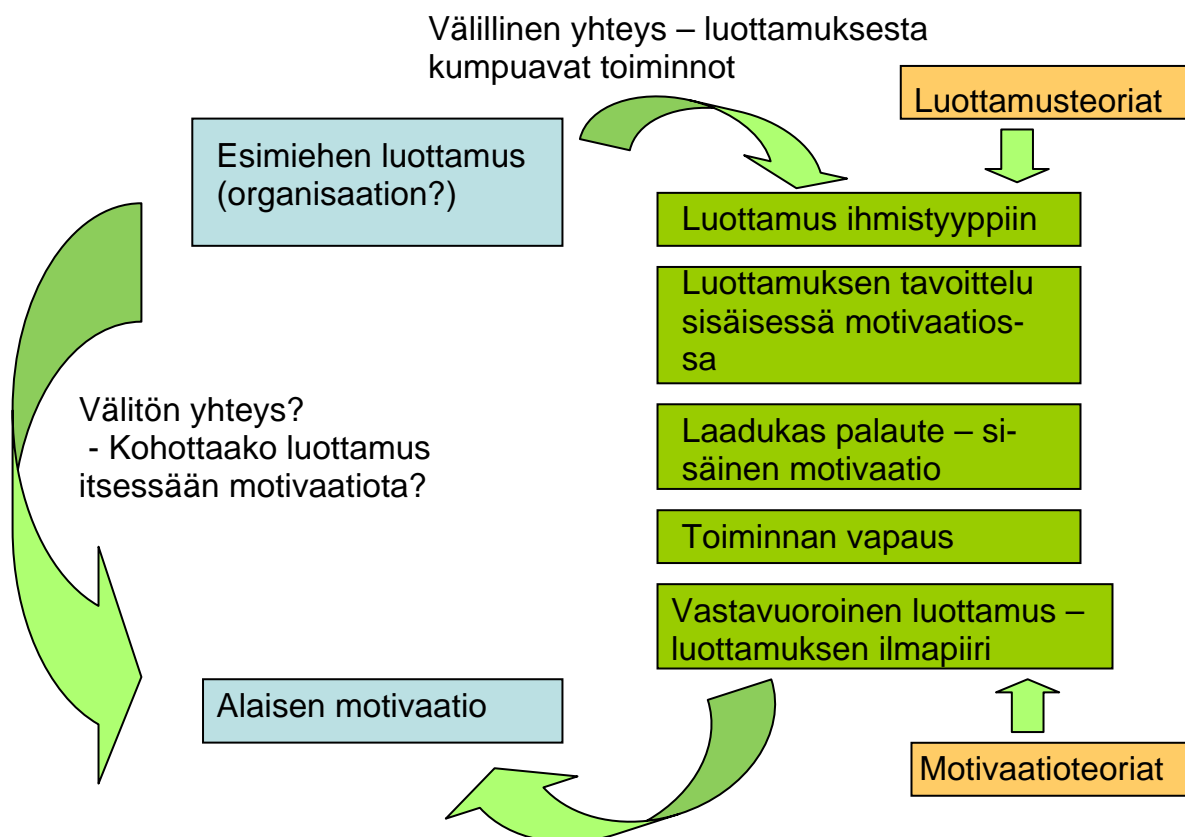
on mahdollisuus vaikuttaa valittavaan ainekseen ja tällöin kyse on etupainotteisesti johtajan luottamuksen osoituksesta.

Malli luottamuksen tavoittelusta sisäisessä motivaatiossa ei myöskään suoranaisesti ole johtajan itsensä aktiivisesti käytettävissä, vaan se on lähtöisin alaisen omasta sisäisestä motivaatiosta ja tarpeesta. Esimies voi kuitenkin tehdä osoittamastaan luottamuksesta tavoittelemisen arvoista toimimalla itse ”hyvän johtajan” tavoin (olemalla alaisille siis heidän itsensä vapaaehtoisesti ihannoima johtaja – sotilaskontekstin ulkopuolella voitaisiin puhua jopa ”idolista”) sekä liitämällä luottamuksen osoituksiin pelkän konkreettisen palkitsemisen lisäksi myös alaisille jakamiinsa tehtävänantoihin siten, että henkilöt, joille hän osoittaa luottamusta, tuntevat tulevansa palkituksi sisäisesti – kyse siis sisäisen motivaation ”ruokinnasta”, toiminnan vapaudesta.

Palaute ja sisäinen motivaatio liittyvät osittain edelliseen – parhaiten palaute menee perille sisäisesti motivoituneille alaisille heidän täyttä hyväksyntäänsä nauttivalta esimieheltä. Palauteen antamiseen liittyen on oleellista, että esimies antaa alaisilleen alaisten ansaitsemaa palautetta. Tällä tarkoitan sitä, että on kaikkien etujen mukaista, että palautetta annetaan suuren luottamuksen idealla: yksittäisen vikaan menneen suorituksen korjaamiseen muuten moitteettomalle ja erittäin motivoituneelle joukolle ei välttämättä ole järkevintä käyttää behavioristisia palaute- ja suorituksenkorjausmetodeja, sillä tällainen joukko toimii parhaiten rakentavassa mielessä eikä lihasmuisti (ilmaisun negatiivisessa sävyssä) sinällään tehosta oppimista.

Vastavuoroisuuden periaate puolestaan on yksinkertaista sosiaalipsykologiaa. Alaiset ovat aina esimiehensä peilikuva erityisesti kehittämiskohteiden (ja sanottakoon myös negatiivisten ominaisuuksien) osalta. Esimerkkinä sotilaskontekstissa behavioristinen koulutusmenetelmä voi tietyllä tavalla olla tehokasta (esimiehen puolelta), mutta mikäli tällainen alaisjoukko peilaa johtajansa ominaisuuksia, ryhmästä ei välttämättä tule erityisen yhteistyökykyinen. Vaihtoehtoisesti voi tosin käydä niinkin, että ”yhteinen vihollinen” kiinteyttää kyseisen ryhmän sisäisesti, mutta tällöin se ei ole yhteistyökykyinen ulospäin (sellaisten toimijoiden kanssa, joilla ei ole tämä sama ”yhteinen vihollinen”).

Positiivisista peilauksista luottamus taas on tehokkaimpia ryhmän sisäisen toiminnan kannalta. Kuten jo aiemmin todettu, luottamuksen ilmapiiri lisää avoimuutta, joka puolestaan avaa uusia toimintamahdollisuuksia ja kohottaa motivaatiota.



KUVA 2: Välitön ja välillinen yhteys esimiehen osoittaman luottamuksen ja alaisen motivaation välillä.

7.2 Huomioitavaa

Tutkielman valmistuessa havaitsin useissa lähteissä maininnan ”luottamus lisää motivaatiota” asiayhteydessä, jossa tämä voitiin tulkita selkeästi viittaamaan välittömään vaikutukseen. Kaikissa näissä yhteyksissä jätettiin maininta kuitenkin tarkemmin perustelematta. Nähdäkseni käsitys luottamuksen osoittamisen välittömästä, motivaatiota kohottavasta vaikutuksesta on yleinen, mutta siitä huolimatta sitä koskevaa teoriapohjaa en onnistunut kirjallisuus- ja tutkielma-analyysillä löytämään.

Seuraava askel aiheen tutkimuksen eteenpäin viemiseksi olisi nähdäkseni käytäntöön perehtyminen. Käytännön toteutuksena tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi toimivien organisaatioiden havainnointia yksilötasoilta sekä tekemällä yksilötason kyselyitä tai haastatteluita. Käytettäessä kyselymenetelmää, paras lähestymistapa voisi olla luottamuksen ja motivaation suhteen korrelaation havainnointi. Ensimmäisistä havainnoista saatavia tuloksia olisi kuitenkin erittäin haastavaa jalostaa edelleen teorioiksi, koska tähänastisessa tutkimustyössä en ole kyennyt löytämään edes hypoteeseja tukevia teorioita. Sen sijaan luottamuksen ja motivaation määrää kyettänee kartoittamaan toisistaan riippumattomilla, erillisillä kyselyillä. Näiden kyselyiden tuloksia vertaamalla puolestaan olisi mahdollista löytää korrelaatiota näiden kahden asian

välillä. Mikäli selvä korrelaatio olisi löydettävissä, olisi näistä kyselyistä saatujen vastauksien avulla kenties mahdollista löytää myös yleistä korrelaatiota vastaavia eroja luottamus-kyselyn vastauksissa. Vastaavasti näiden tulosten perusteella olisi mahdollista laatia kysymyksiä joko tarkempiin luottamuksen ja motivaation välisiä suhteita kartoittaviin yksilötasolle pureutuviin haastatteluihin tai tarkentaviin kyselyihin.

8. LÄHTEET

8.1 Kirjallisuuslähteet

Deci, Edward: *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Publishing Co. 1975

Giddens, Anthony: *The Consequences of Modernity*. Polity Press, 1990

Johnson, David W: *Joining Together: Group Theory And Group Skills*, 1994

Kotkavirta, Jussi & Tuomi, Arvi: *Toivo Ja Luottamus Epävarmuuksien Maailmassa*. Jyväskylän Yliopisto, 2000

Misztal, Barbara: *Trust In Modern Societies : The Search for the Bases of Social Order*. Polity Press, 1996

Nurmi, Jari-Erik: *How Do Adolescents See Their Future?* 1991

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina: *Mikä Meitä Liikuttaa*. PS Kustannus, 2002

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka: *Motivaatio – Menetelmiä Työhalun Parantamiseksi*. Aavaranta-sarja, Otavan Kirjapaino OY, 1987

Yeatts, Dale & Hyten, Cloyd: *High-Performing Self-Managed Work Teams*. Sage Publications, 1998

8.2 Tutkimuslähteet

Jalava, Janne: Pieni vai suuri luottamus? Yksilöllisen luottamusperspektiivin ominaisuudet ja haasteet. Valtiotieteellinen TDK, Pro Gradu, 2000

Von Schantz, Merja-Riitta: Luottamus tiimissä. Valtiotieteellinen TDK, Pro Gradu, 2001