

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoala

Estenomi

2014

Mari Asmala

Motivoitumisen kipinä: Dialogi-työkalu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoala | Estenomi

2014 | 30+13

Ohjaaja Hannu Kiviranta

Mari Asmala

MOTIVOITUMISEN KIPINÄ: DIALOGI-TYÖKALU

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii erään organisaation kosmetiikkaosasto. Pääosassa tässä työssä ovat työntekijöiden motivoituminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Motivoituminen valikoitui aiheeksi, sillä sen kautta on mahdollista vaikuttaa suorituksiin ja parantaa niitä. Kun tarkastellaan yksittäisiä työsuorituksia, työntekijän motivaatio vaikuttaa suuresti tehtävistä suoriutumiseen.

Työssä motivaatiota lähestytään onnistumisten, tavoitteiden, päämäärän, palautteen sekä tiimihengen kautta. Kosmetiikkaosaston työntekijöiden keskuudessa toteutetun motivaatiokyselyn tulosten perusteella onnistumiset, tiimihenki ja palaute ovat tekijöitä, joilla voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiota.

Suunnittelin Dialogi-työkalun kehittämään onnistumisten mahdollisuuksia, onnistumisten tuomista paremmin näkyville, tiimihenkeä ja palautekulttuuria. Työssä käydään läpi teoriaa soveltaen työkalun eri teemat ja miten teemojen aiheiden avulla voidaan vaikuttaa motivaatioon.

Dialogi eli avoin vuoropuhelu ei ole vielä päässyt kunnolla mukaan toimintaan työpaikoilla, vaikka sen käyttämisen hyödyllisyys on noussut esille esimerkiksi työtyytyväisyydessä ja motivaatiossa. Tässä työssä dialogin käyttäminen on tärkeässä roolissa. Tätä vuorovaikutuksen muotoa tarkastellaan osana palautekulttuurin kehittämistä sekä toiminnan kehittämisen apuna Dialogi -työkalussa.

ASIASANAT:

Työmotivaatio, tavoitteet, päämäärät, suoritusjohtaminen, tiimit, osallistaminen, dialogi, sitoutuminen, palaute, motivointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty Care Management |

2014 | 30+13

Instructor Hannu Kiviranta

Mari Asmala

THE SPARK OF MOTIVATION: THE DIALOG TOOL

An organization's cosmetics department commissioned this thesis. It focuses on employees' motivation and factors that impact it. Motivation was chosen as the subject, because it relates to employee performance and how it can be enhanced. Employee motivation impacts greatly work performance on the level of individual.

The thesis approaches motivation through the perspectives of success, objectives and aims, feedback and team spirit. A motivational survey carried out among the employees of cosmetics department indicates that their motivation could be improved through successes, team spirit and feedback.

The *Dialog* tool was designed by the author to develop opportunities for successes, enhancing team spirit, development of feedback culture and to bringing the team's successes to the fore. The thesis applies theory through the different themes of the *Dialog* tool and exploring how the topics of these themes impact motivation.

Dialogue or open conversation has not been fully incorporated into operations at workplaces, even though its usefulness for work satisfaction and motivation has become apparent. In this thesis the use of dialogue plays an important part. This form of interaction is examined as a part of feedback culture development and also a way as a means to help develop operations with the *Dialog* tool.

KEYWORDS:

Work motivation, objectives, aims, performance management, teams, engagement, dialog, commitment, feedback, motivating

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 SUORITUKSISSA ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET	6
2.1 Tavoitteet: minne tähtäämme?	7
2.1.1 Tiimi ja päämäärä	9
2.2 Palautekulttuurin kehittäminen	11
2.3 Onnistumiset näkyviksi	14
3 MISTÄ SYTYMME?	16
3.1 Työntekijän ulkoinen ja sisäinen motivaatio	17
3.2 Motivaatioilmasto	18
3.2.1 Esimiehen rooli motivaation vahvistamisessa	20
3.3 Motivaatiotausta	21
4 DIALOGI	24
4.1 Miten dialogi toimii?	24
4.2 Dialogi vs. Keskustelu	25
4.3 Dialogi-työkalu	26
5 OMIA AJATUKSIA	28
LÄHTEET	30

LIITTEET

- Liite 1. Dialogi-työkalu
- Liite 2. Motivaatiokysely
- Liite 3. Motivaatiokyselyn tulokset

KUVIOT

Kuvio 1. 360 asteen palaute (Liukkonen ym. 2006, 235)	12
Kuvio 2. Syttymisen kierre (Aaltonen ym. 2011, 31)	17

1 JOHDANTO

Kosmetiikkaosasto on käynyt läpi vuoden 2013 aikana suuren remontin ja myös toimintatavat ovat kokeneet muutoksia. Suorituksen johtaminen on saanut enemmän huomiota ja suoritukseen puuttuminen on lisääntynyt ohjaamisen, arvioinnin ja palautteen avulla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea suoritusten parantamista muuttuneiden toimintatapojen kanssa kosmetiikkaosastolla.

Pääosassa tässä työssä ovat työntekijän motivaatio ja suoritusten parantaminen motivoitumisen kautta. Työssä käsitellään erilaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja miten niitä voidaan vahvistaa kosmetiikkaosastolla. Koko työ lähti liikkeelle työntekijöille suunnatusta kvalitatiivisesta eli laadullisesta motivaatiokyselystä, jonka tulokset toimivat pohjana tälle työlle. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden motiiveja eli asioita, jotka motivoivat työelämässä, miten työntekijöitä palkitaan, minkälainen motivaation taso on tällä hetkellä sekä mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon.

Tulosten pohjalta aloin kehittämään työkalua, jonka avulla voidaan kehittää kosmetiikkaosaston työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat onnistumiset, tiimihenki sekä palaute. Näistä aineksista syntyi Dialogi-työkalu. Työkalu perustuu nimensä mukaisesti dialogiin työntekijöiden välillä, jossa dialogin avulla käsitellään teemojen aiheita. Työkalu sisältää neljä eri teemaa, jotka liittyvät onnistumisiin, tiimihengen ja palautteeseen. Teemat kulkevat nimillä Onnistumisen edellytykset, Onnistumiset näkyviksi, Lisää palautetta: palautekulttuurin kehittäminen sekä Tiimihengen kohottaminen: minne tähtäämme? Teemat sisältävät avoimia kysymyksiä, joiden on tarkoitus herättää ajatuksia sekä kehittää kyseisiä osa-alueita.

Työkalu tukee motivoitumisen kehittymistä ja suorituksissa onnistumista. Se toimii esimiehen tukena osana suorituksen johtamista. Työkalu on esimiehen keino osallistaa työntekijöitä toiminnan kehittämiseen ja kehittää toimintaa niin, että se auttaa työntekijöitä motivoitumaan työstään.

2 SUORITUKSISSA ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Onnistuminen on yksi kosmetiikkaosaston työntekijöitä parhaiten motivoiva tekijä. Onnistumisen edellytykset -teemaan on otettu mukaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat onnistumisen mahdollisuuksiin. Nämä tekijät ovat tavoitteet, vahvuudet ja osaaminen sekä esimiehen rooli. Omalta osaltaan myös muidenkin teemojen aiheet liittyvät onnistumisen edellytyksiin ja lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia.

Tavoitteet ovat tässä teemassa mukana, sillä ne määrittelevät onnistumisen. Ne toimivat onnistumisen mittarina. Saavutettu tavoite merkitsee onnistumista. Vahvuudet ja osaaminen liittyvät siihen, mitä valmiuksia työntekijällä on suoriutua tehtävästä. Tätä aihetta lähestytään jo tapahtuneiden onnistumisten kautta. Esimiehen rooli -aiheen tarkoitus on pohtia esimiehen ja perehdytyksen rooleja työntekijän suorituksessa.

Suorituksilla tässä työssä tarkoitetaan asiakaspalvelutyöhön liittyviä tehtäviä. Näitä ovat muun muassa asiakaspalvelutilanteet, erilaiset keinot myyntiä lisäämään kuten lisämyynnin tekeminen ja myyntikilpailut. Suoritukset voivat liittyä myös henkilöstön sisäisiin prosesseihin kuten tiimihengen kohottamiseen, osaston tai koko talon myyntitavoitteiden saavuttamiseen.

Pääpaino suorituksen johtamisessa on esimiehellä, joka omalta osaltaan edistää suorituksissa onnistumista. Suorituksissa onnistumista edellyttää se, että kaikilla on selkeä kuva toiminnan tarkoituksesta, avaintehtävistä ja -tavoitteista, tarvittavasta osaamisesta ja palkitsemisesta. Esimiehen tehtävä on asettaa tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan, ohjata ja valmentaa suorituksen aikana, antaa palautetta sekä palkita onnistumisista. (Sydänmaanlakka 2007, 82-83)

Suoritukseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät sekä työntekijän oma motivaatio, sitoutuminen ja osaaminen suoritusta kohtaan. Motivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä tehtävän suorittamisessa, sillä se lisää sitoutuneisuutta työtä kohtaan. Sitoutuminen syntyy motivaatiosta ja kiinnostuksesta suoritusta kohtaan. Työn-

tekijän oma osaaminen vaikuttaa siihen miten hän tehtävästä suoriutuu ja se vaikuttaa puolestaan motivaatioon tai sitoutuneisuuteen suoritusta kohtaan. (Sistonen 2008, 32). Ulkopuolisia suoritukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimiehen ja tiimin kannustus, ohjaus ja tuki. Muiden tiimin työntekijöiden osaamisella on myös vaikutusta omaan suoritukseen. Omien ja muiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisella voidaan parantaa suorituksissa onnistumisen edellytyksiä. Töiden organisointi ja erilaiset tilannetekijät vaikuttavat myös tehtävistä suoriutumiseen. (Kauhanen 2010, 55)

2.1 Tavoitteet: minne tähtäämme?

Tavoitteita käsitellään Onnistumisen edellytykset sekä Tiimihengen kohottaminen: minne tähtäämme? -teemoissa. Onnistumisen edellytykset -teemassa käsitellään tavoitteita osana jokapäiväistä toimintaa yksilö- ja tiimitasolla sekä tavoitteiden asettamista. Tiimihengen kohottaminen: minne tähtäämme? -teemassa tavoitetta lähestytään yhteisen päämäärän avulla, joka toimii keinona tiimihengen kohottamiseen.

"Motivaatio syntyy siitä, että tiedetään, mitä halutaan ja mikä on päämäärä"
(Liukkonen ym. 2006, 208)

Tavoitteiden olemassaolo on tärkeä tekijä motivoitumisessa. Ilman tavoitteita toiminnalla ei ole päämäärää tai suuntaa. Tavoitteiden merkitystä motivaatiossa voidaan selittää tavoiteteorian ja odotusarvoteorian avulla. Tavoiteteoria kuuluu teorioihin, jotka kuvaavat motivaatioon ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä. Ne käsittelevät esimerkiksi miten toiminnan suuntaaminen ja vahvistaminen vaikuttavat suoritukseen. Locken ja Lathamien tavoiteteoria perustuu siihen, että ihmisen toimintaa ohjaavat tietoiset tavoitteet ja aikomukset. Jokin päämäärä liittyy vahvasti tavoiteteoriaan, sillä päämäärän avulla toiminta on sidottuna johonkin. Pa-laute, osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, sitoutuminen ja kannusteet liitettyinä haastaviin ja selkeisiin tavoitteisiin selittävät korkeatasoista suoritusta. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192)

Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisen toiminta suuntautuu päämääriin ja tiedostettuihin aikomuksiin. Ihminen tietoisesti valitsee ne vaihtoehdot, joista tietää suoriutuvansa ja kokee ne kiinnostaviksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 193)

Tavoitteiden avulla tehtävässä onnistumisen todennäköisyys paranee. Niiden avulla pystytään lisäämään työntekijän sitoutumista toimintaan ja se tapahtuu osallistamalla työntekijät tavoitteiden asettamiseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192-193)

Yksilötasolla tavoitteilla pystytään edistämään suoritusta ja suuntaamaan toimintaa kohti haluttua päämäärää, esimerkiksi kohti yrityksen visiota. Tavoitteiden avulla toiminnasta tulee tehokkaampaa ja laadukkaampaa. Kun tavoite on asetettu, pystymme miettimään erilaisia keinoja miten pääsemme tavoitteeseen ja mitkä keinot ovat toimivia. Tämä tekee toiminnasta tehokkaampaa. Tavoitteiden avulla tehtävässä pysytään kauemmin ja yrittämisen pysyvyys kasvaa. Tämä taas tekee toiminnasta laadukkaampaa. (Liukkonen ym. 2006, 210-211)

Visio on organisaation pitkän tähtäimen tavoite. Sillä tavoitellaan sitä, mitä yritys haluaa olla muutaman vuoden kuluttua. Se on päämäärä, jota kohti toimintaa pyritään suuntaamaan. Vision avulla voidaan asettaa yksilöiden tai tiimien toiminnalle tavoitteet ja osatavoitteet, jotka vievät organisaatiota kohti visiota. (Rantamäki ym. 2006, 40) Weinbergin ja Gouldin teorian mukaan selkeä käsitys osatavoitteista edesauttaa haluamme saavuttaa visio. Kun taas työskentely ilman, että ajattelee päämäärää vähentää motivaatiotamme. Yksilötasolla vision ymmärtäminen lähtee siitä, että sisäistää mission eli toiminta-ajatuksen: mikä on toimintamme tarkoitus?(Liukkonen ym. 2006, 208)

”Innostunut ja ystävällinen palvelu”

”Mielihyvää tuova tunnelma osastoilla”

(Toimeksiantajaorganisaatio 2013)

Edelliset lainaukset ovat otteita toimeksiantajaorganisaation visiosta vuodelle 2015. Innostunut ja ystävällinen palvelu vaativat motivoitunutta henkilökuntaa ja mielihyvää tuova tunnelma lähtee osittain työntekijöistä ja heidän välillään olevasta yhteishengestä. Dialogi-työkalun avulla voidaan vaikuttaa juuri niihin tekijöihin, jotka vievät kosmetiikkaosastoa kohti visiota.

2.1.1 Tiimi ja päämäärä

”Kun meillä on selkeä kuva siitä, mihin olemme menossa, huomaamme, että vaikka ajattelemme eri tavoin, meidän kannattaa kuitenkin työskennellä yhteisen päämäärän eteen.” (Liukkonen ym. 2006, 225)

Dialogi-työkalussa yhtenä teemana on tiimihengen kohottaminen päämäärän avulla. Vastaus siihen, minkä takia teemalla yritetään kohottaa tiimihenkeä eikä ryhmähenkeä löytyy seuraavista kohdista:

- Tiimit saavat suorituksista aikaan parempia tuloksia.
- Muutostilanteissa tiimit toimivat paremmin.
- Tiimit muodostavat sosiaalisen ympäristön, joka vaikuttaa motivaatioon nostavasti.
- Työskentely on hausempaa tiimissä.

(Katzenbach & Smith 2001, 30-31)

Suurimpia eroja tiimin ja ryhmän välillä ovat tiimin luoma identiteetti ja tarkoitus toiminnalle kun taas ryhmän tehtävä ja tarkoitus on sama kuin laajemman organisaation sekä tiimit rohkaisevat vapaaseen keskusteluun enemmän kun taas ryhmä pyrkii suorittamaan esimerkiksi palaverit ja kokoukset tehokkaasti sovitun

mukaisesti. (Liukkonen ym. 2006, 145) Nämä tekijät tiimin ja ryhmän välillä ovat tärkeitä tämän työn kannalta ja vaikuttavat siihen, miksi tällä työllä kohotetaan tiimihenkeä eikä ryhmähenkeä. Tiimin peruspiirteet ovat suorituskeskeisyys sekä päämäärä tai suoritustavoitteet, joita kohti tiimi työskentelee (Katzenbach & Smith 2001, 34). Kosmetiikkaosastolla on alettu keskittymään enemmän suori- tuksiin, minkä takia ympäristö on suotuisa tiimityöskentelylle ja vahvistaisi tiimi- työskentelyn kehittymistä.

Tiimiksi muuttuminen ei tapahdu yhdessä yössä vaan vaatii halua, kiinnostusta, tietoa ja taitoa. Haasteita tiimin syntymiselle tuovat uskonpuute, henkilökohtai- set pelot ja riskit sekä organisaation heikko suorituspäämäärä. Uskonpuute johtuu epäilyistä tiimiä ja tiiminä työskentelyn mahdollisuuksista parempia suorituksia kohtaan. Monet suhtautuvat varauksellisesti tiimityöskentelyä kohtaan ja se he- rättää pelkoa totutun yksinpuurtamisen rinnalla. Jos organisaatio ei ole sitoutu- nut suoritustavoitteisiin, vie se pohjan koko tiimityöskentelyltä. (Katzenbach & Smith 2001, 33-37)

Koska hyvin toimivan tiimin muodostuminen on haasteellista, työkalun avulla otetaan vain pieni askel kohti tiimimäistä työskentelyä muodostamalla työnteki- jöille yhteisen kuvan työn tarkoituksesta ja päämäärästä. Päämäärä on otettu keinoksi kohottamaan tiimihenkeä, sillä se on yksi tärkeimmistä tiimin ominai- suuksista ja muu toiminta on sidottu siihen. Koko organisaation visio voi tuntua kaukaiselta ja siihen sitoutuminen haasteelliselta. Organisaation vision mukai- nen tiimin oma päämäärä sitouttaa paremmin, kun työntekijät ovat osallistuneet sen asettamiseen ja se on paremmin sidottu tiimin työhön. Tässä tapauksessa kosmetiikkaosaston työntekijöiden työnkuvaan. Päämäärä voi esimerkiksi olla eräänlainen motto, johon työntekijät sitoutuvat ja pyrkivät työssään: ” Me arvostamme asiantuntevuutta, vastuullisuutta ja rehellisyyttä.”

Päämäärän tarkoitus on sitouttaa työntekijöitä paremmin työhönsä ja lisätä työ- motivaatiota. Locken ja Lathamien tavoiteteoria sekä Vroomin odotusarvoteoria selittävät tavoitteiden vaikutusta motivaatioon ja toimintaan (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192-193). Tavoite- ja odotusarvoteoriasta kerrotaan enemmän lu- vussa 2.1. Yhteinen päämäärä lisää sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta,

joka vahvistaa motivaatiota (Liukkonen 2006, 140). Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen vaikutuksesta motivaatiossa kerrotaan enemmän luvussa 3.2.

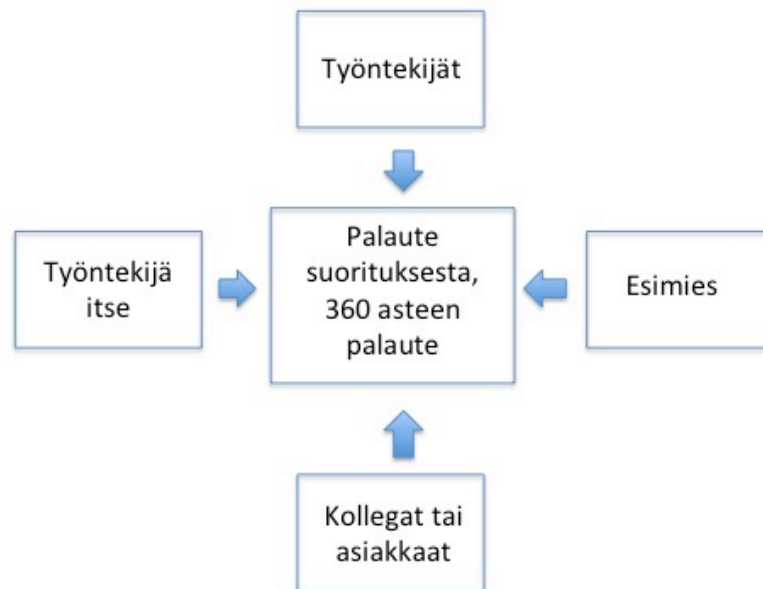
2.2 Palautekulttuurin kehittäminen

Motivaatiokyselyssä käy ilmi, että palautteen vähäinen määrä on yksi tekijä, joka syö motivaatiota ja sitä toivottiin lisää. Lisää palautetta: palautekulttuurin kehittäminen -teema perustuu avoimelle keskustelulle palautteesta ja teeman avulla yritetään avata sen aiheuttamia uskomuksia ja rajoitteita työntekijöiden kesken. Teeman tarkoitus on kehittää palautteen antamista ja saamista ja sitä kautta parantaa palautteen saamisen vähyydestä johtuvaa motivaation laskua. Teeman avulla työntekijät voivat yhdessä pohtia miten palautekulttuuria voidaan parantaa niin, että jokainen kokee saavansa tarpeeksi palautetta. Pallon heittäminen työntekijöille mahdollistaa heidän osallistumisensa palautteen antamiseen ja antaa lisää vinkkejä esimiehelle miten palautteen antamista ja saamista voidaan kehittää.

Palaute on yksi tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen osa-alue. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen ryhmään: aineellisiin (rahallisiin) ja aineettomiin (ei-rahallisiin) palkkioihin. Aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi erilaiset rahalliset palkkiot ja kannustimet, palkka tai luontoisedut. Aineettomia palkkioita ovat taas esimerkiksi kiitokset ja tunnustukset, työn mielekäs sisältö, palaute tai työn joustavuus. (Sistonen 2008, 177) Aineettomat palkkiot ovat aineellisia palkkiota parempia motivoimaan työntekijää (Kauhanen 2010, 97). Tämän takia palautekulttuurin kehittämisellä voidaan vaikuttaa motivaatioon sekä työilmapiiriin positiivisesti.

Palautteen avulla tietää missä on tällä hetkellä ja palaute pitää toiminnan oikeassa suunnassa. Palaute voi olla korjaavaa tai kannustavaa. Korjaavalla palautteella saa tiedon siitä miten on toiminut ei-toivotulla tavalla ja mitä pitää muuttaa. Kannustava palaute on kiitosta ja tunnustusta hyvästä työstä tai yrityksestä. Kannustava palaute kannustaa työntekijää jatkamaan samalla tavalla ja näyttää

minkäläistä työtä arvostetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 13; Sistonen, S 2008, 165-166)



Kuvio 1. 360 asteen palaute (Liukkonen ym. 2006, 235).

360 asteen mallissa työntekijä saa palautetta monelta taholta: itseltään, asiakailtaan, toisilta työntekijöiltä sekä esimieheltä. Tämä malli edistää palautteen monisuuntaisuutta ja –tasoisuutta. (Liukkonen ym. 2006, 235) 360 mallin avulla voidaan kehittää vuorovaikutusta ja viestintää. Palautteen monisuuntaisuus on tärkeä tekijä toimivassa palautekulttuurissa.

Asiakaspalvelutyössä yleisimmät palautteen antajat ovat esimies ja asiakkaat. Omia suorituksiaan pystyy myös helposti arvioimaan, mutta se voi usein jäädä vaille huomiota. Kosmetiikkaosastolla on kuitenkin palvelutilanteen suorituksen arvioinnissa otettu huomioon itsearviointi ulkopuolisen arvioinnin lisäksi. Itsearviointi omasta suorituksesta palvelutilanteessa toteutetaan kosmetiikkaosastolla tietyin väliajoin. Vertaispalaute jää monella työpaikalla saamatta. Se on tärkeää, jotta saa suorituksesta mahdollisimman monisuuntaisen ja -tasoisen palaut-

teen, mutta haastavaa antaa ja saada. Se vaatii avointa ilmapiiriä ja hyvää vuoropuhelua. Dialogin harjoittamisen avulla voidaan parantaa vuoropuhelua ja ilmapiiriä suotuisaksi avoimelle keskustelulle ja sitä kautta palautekulttuurin kehittymiselle.

Toimiva palautekulttuuri perustuu vuorovaikutukselle, joka on osa päivittäistä toimintaa. Palaute ei kulje vain ylhäältä alaspäin vaan vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijöiden kesken. Esimieheltä saa ja hänelle annetaan palautetta. Työntekijät keskenään vaihtavat ajatuksiaan ja kehittävät toimintaa. Palaute on näin yksi osa työpaikan vuorovaikutusta ja viestintää. (Kupias ym. 2011, 15)

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 38) mukaan palautteen antamiseen pätevät säännöt samoin kuin muuhunkin viestintään ja listasivat neljä kohtaa, jotka helpottavat palautteen antamista:

1. Työpaikan kulttuuri kannustaa kehittymään ja kehittämään.
2. Tiedän, mitä palaute tarkoittaa ja millaista on hyvin annettu palaute.
3. Tiedän, mistä annan palautetta.
4. Palautekäytännöistä on sovittu yhdessä.

Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy paljon pelkoja ja uskomuksia, jotka vaikuttavat negatiivisesti toimivan palautekulttuurin saavuttamisessa. Myös palaute -sanaan liittyy epäselvyyksiä, sillä palaute merkitsee eri asioita eri ihmisille. Tämän takia avoin keskustelu palautteesta voi olla keino rikkoa siihen liittyviä rajoituksia ja avata näkemyksiä. Jokainen voi kertoa ajatuksiaan palautteeseen liittyen, siihen miten haluaisi sitä saavan ja antaa. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan esimerkiksi sopia missä tilanteissa on sopivaa antaa ohjaavaa palautetta. Näin esimerkiksi kynnys antaa palautetta työkaverille alenee, kun siitä on yhdessä sovittu ja jokainen sen on hyväksynyt. (Ahonen & Lohtaja Ahonen 2011, 40)

2.3 Onnistumiset näkyviksi

Onnistumiset näkyviksi on yhden teeman aiheena. Teeman tarkoitus on parantaa onnistumisten huomiointia ja tuoda niitä paremmin esille. Se syntyi kyselyn vastausten pohjalta, kun joidenkin vastanneiden mukaan onnistumisia ei huomioida kovin usein. Onnistumiset motivoivat kosmetiikkaosaston työntekijöitä, joten niiden tuominen esille ja tietoisuuteen vaikuttaa positiivisesti myös motivaatioon. Teeman tavoitteena on nostaa esille keinoja, joiden avulla onnistumisia voidaan tuoda esille sekä pohtia minkälaisia onnistumisia joka päivä ympärillä tapahtuu. Tämän avulla lisätään onnistumisten havainnointia ja pystytään kiinnittämään enemmän huomiota onnistumisiin.

Tavoitteiden avulla voidaan tuoda onnistumisia näkyviksi, sillä saavutettu tavoite on merkki onnistumisesta. Saavutettu tavoite näkyy vain suorituksen lopputuloksessa ja näyttää onnistumisen vain silloin kun lopputulos on tavoitteen mukainen. Suorituksen aikana tapahtuneet pienet onnistumiset eivät näy lopputuloksessa. Jos tavoite on kaukainen päämäärää tai iso kokonaisuus, tavoite kannattaa jakaa pienempiin osatavoitteisiin. Näiden avulla voidaan tuoda esille pienempiä onnistumisia, vaikka kokonaisuudessaan tavoite ei toteutuisikaan.

Tavoitteiden asettamisella on vaikutusta tavoitteen saavutettavuuteen. Hyvän tavoitteen asettamisessa yksinkertainen muistisääntö muodostuu sanasta SMART. SMART -periaate määrittelee hyvän tavoitteen seuraavasti:

1. Yksilöity ja riittävän tarkka (Specific)
2. Mitattava (Measurable)
3. Hyväksyttävissä oleva (Acceptable)
4. Realistinen, toteutettavissa oleva (Realistic)
5. Aikaan sidottu (Time based)

(Sistonen 2008, 112)

Tavoitteen asettamisessa on tärkeää esimiehen ja työntekijän tehdä yhteistyötä. Näin pystytään vahvistamaan työntekijän sitoutuneisuuteen tavoitetta kohtaan. Tavoitteeseen sitoutuminen koostuu eri vaiheista, jotka ovat tietoisuus, ymmär-

täminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. Yhteistyönä asetettuihin tavoitteisiin pystyy helpommin sitoutumaan, kun ymmärtää niiden taustat ja syyt ja voi hyväksyä ne. (Sistonen 2008, 112)

Toimivalla palautekulttuurilla saadaan pienetkin suorituksen aikana tapahtuneet onnistumiset näkyviksi. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 19) mukaan palaute on varmin tapa lisätä onnistumisia. Palautteen avulla onnistumiset tulevat huomatuksi. Se kertoo missä on toimittu oikein ja työntekijä voi toistaa suorituksen ja sitä kautta myös tuoda lisää onnistumisia. Jos palautetta ei saada, ei voi tietää missä, miksi ja milloin on onnistunut.

Onnistumisten esille tuomisella on vaikutusta myös tiimiin. Parhaat tiimit näkevät työskentelyssään onnistumisia ja jakavat niitä. Kannustavan ja korjaavan palautteen suhde on 5:1 suorituskvyyltään parhaissa tiimeissä. Näiden tiimien jäsenet kannustavat toisiaan useammin kuin antavat korjaavaa palautetta. Käytännössä tämä siis toimii niin, että havaitessaan toisen onnistumisen mainitsee asiasta ja jakaa onnistumisen ilon toisen kanssa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 22)

3 MISTÄ SYTYMME?

Motivoituminen on tärkeä tekijä siinä miten suoriudumme tehtävistä ja alamme edes yrittämään tehtävän suorittamista. Motivoituminen ei kuitenkaan automaattisesti tuota onnistuneita lopputuloksia. Decin ja Ryanin teorian mukaan se vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), pysyvyyteen (toimintaan sitoutuminen), tehtävien valintaan (tehtävien haasteellisuus) sekä suoritukseen (suorituksen laatu). (Liukkonen ym. 2006, 12) Motivoituminen kuitenkin parantaa onnistumisen edellytyksiä juuri sillä, että tehtävää yritetään suorittaa kovemmin, siinä pysytään kauemmin ja laatu on parempaa.

Deci ja Ryan määrittivät myös miten motivaatio vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Se saa meidät toimimaan tietyllä tavalla eli vaikuttaa käyttäytymisen energian lähteenä, suuntaa käyttäytymistämme eli ohjaa toimintaa tavoitteemme suuntaan sekä säätelee käyttäytymistämme. (Liukkonen ym. 2006, 12)

Työelämässä motivaatio muodostuu monista eri tekijöistä. Työntekijän omat motiivit suuntaavat toimintaa ja motivaatio on vaikutuksessa suoritukseen. Esimies voi johtamisellaan ja siihen liittyvillä tekijöillä vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen. Tiedetyt työhön liittyvät tekijät kuten työn sisältö, sen merkitys ja tarkoitus vaikuttavat myös motivaation muodostumiseen. (Rope & Kettunen 2012, 88-89)

Työmotivaatio syntyy laajasta motiivien verkostosta. Motiivit syntyvät psykologisten, sosiaalisten tai biologisten tarpeidemme pohjalta. Kun löydämme tarpeidemme tyydytykselle keinon, siitä tulee motiivi. Motiivit laittavat meidän toiminnan alulle ja tyydyttää tarpeitamme. Tarpeet voivat kuitenkin vaihdella tilanteiden mukaan. Työelämässä motiivit voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoiset motiivit ovat helposti selitettäviä ja määriteltäviä kun taas sisäiset motiivit ovat osittain jopa tiedostamattomia. Tämän takia motivoitumisen taustaa on vaikea määrittellä yhdellä teorialla ja motiivien tunnistaminen on haastavaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189)



Kuvio 2. Syttymisen kierre (Aaltonen ym. 2011, 31).

Aaltonen ym. (2011,31) kuvaavat motivaation muodostumista syttymisen kierrellä. Kierre kuvaa motivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvio on Dialogi-työkalun alussa johdattelemassa työntekijät aiheeseen ja ymmärtämään paremmin mitä työkalulla haetaan. Monia kuvion tekijöistä käsitellään Dialogi-työkalussa.

3.1 Työntekijän ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Pääasiassa työelämässä motivaation painopiste on ulkoisessa motivoinnissa. Ulkoinen motivaatio syntyy, kun työllä on jokin välineellinen tarkoitus. Palkka- ja palkitsemisjärjestelmät perustuvat juuri ulkoisen motivaation keinoihin. Ulkoiset motiivit eivät kuitenkaan saa työntekijää sitoutumaan tai tuota niin paljon hyvinvointia kuin sisäiset motiivit. Ulkoiset motiivit ovat hyviä lyhyen ajan kannustimia ja antavat lisäpotkua työntekoon eikä niiden merkitystä työmotivaatiossa pidä väheksyä. (Liukkonen ym. 2006, 6)

Sisäinen motivaatio lähtee siitä, että työ itsessään motivoi ja palkitsee. Työntekijä tuntee saavansa iloa työstä ja kokee innostusta työn tekemiseen. Pidemmän päälle sisäiset motiivit ovat parempia motiiveja, sillä ne sitouttavat työhön paremmin. Seuraavat syyt voivat erityisesti olla sisäisesti motivoituneen työntekijän motivoitumisen takana. Hän kokee

- olevansa kunnioitettu ja ansioitunut työntekijä
- tekevänsä arvokasta työtä toisten hyväksi
- tyydytystä tilanteista, joissa on suoriutunut hyvin
- tyytyväisyyttä omiin luoviin innovaatioihin ja ideoihin
- saavansa palkitsemista ja kannustusta tekemästään työstä
- kuuluvansa työyhteisöön ja on sen aidosti arvostama jäsen

(Liukkonen ym. 2006, 7)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on työnantajalle ihannetilanne. Työntekijä ei tee työtään pelkästään välineellisistä syistä vaan omaa aitoa kiinnostusta työtä kohtaan, mikä näkyy suorituksen laadussa. Sisäinen motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, minkä takia siihen vaikuttaminen on haasteellista esimiehelle, muttei mahdotonta.

Tässä työssä keskitytään pääasiassa sisäiseen motivoitumiseen. Dialogityökalun avulla pystytään vahvistamaan monia eri motiiveja. Kyselyssä selvisi, että sisäiseen motivaatioon vaikuttavat onnistumiset ja tiimihenki ovat työntekijöiden suurimpia motiiveja töissä. Palautetta käsitellään myös yhdessä teemassa. Palaute on ulkoisen motivoinnin keino, mutta sillä pystytään vaikuttamaan sisäiseen motivaatioon esimerkiksi antamalla palautetta onnistumisista ja työntekijä tulee niistä tietoiseksi.

3.2 Motivaatioilmasto

Motivaatiota voi vahvistaa kehittämällä ja parantamalla siihen vaikuttavia tekijöitä. Työpaikan motivaatioilmasto on yksi tekijä, joka vaikuttaa motivaation syntymiseen. Tärkeää olisi muokata ilmapiiri sellaiseksi, että se tukee sisäisen mo-

tivaation kehittymistä. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että se antaa työntekijälle kokemuksen pätevydestä, autonomiasta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja työn merkityksestä. Nämä neljä kulmakiveä muodostavat suotuisan ilmapiirin sisäisen motivaation syntymiselle. Motivaatioilmaston kokemus riippuu kuitenkin henkilöstä ja jokainen kokee sen omalla tavallaan. (Liukkonen ym. 2006, 93) Dialogi-työkalu liittyy olennaisesti myös näiden kulmakivien vahvistamiseen.

Koettu pätevyys tarkoittaa sitä, että henkilö on tietoinen kyvyistään. Työelämässä hän tietää missä on hyvä ja pystyy selviytymään haasteista. Motivaatiota kasvattaa se, että kyvykkyytensä ansiosta selviytyy haasteista. (Liukkonen ym. 2006, 124) Esimieheltä saatu positiivinen palaute työsuorituksesta tukee pätevyyden tunnetta. Palaute on esimiehen keino vaikuttaa työntekijän pätevyyden kokemuksiin (Liukkonen ym. 2006, 78-79). Koettu pätevyys kasvaa ja kyvyt tulevat esille onnistumisista ja onnistumisia työkalulla pyritään mahdollistamaan sekä tuomaan näkyviksi. Palautekulttuurin kehittämällä voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät saavat palautetta enemmän ja palautteen avulla voidaan lisätä pätevyyden kokemuksiin.

Autonomian tunne syntyy, kun tunnemme voivamme vaikuttaa asioihin. Ajatuksillamme on merkitystä päätöksissä ja koemme vastuun tunnetta. (Liukkonen ym. 2006, 105) Autonomian tunnetta työkalu kasvattaa sillä, että työntekijöillä on sen avulla mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää asioita työpaikalla. Se myös lisää tunnetta siitä, että heidän ajatuksiaan arvostetaan.

”Kun työntekijät tiedostavat, että esimiehet ja johto ovat vastaanottavaisia heidän ideoilleen, he kokevat, että heidän ajatuksensa ovat tärkeitä. Tällöin jokainen organisaatiossa alhaalta ylöspäin kokee, että on osallisena jossakin arvokkaassa” (Liukkonen ym. 2006, 105)

Ihmisillä on tarve kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja kuulua erilaisiin ryhmiin. Työyhteisö on yksi näistä sosiaalisista ryhmistä. Tilanteet, jotka vahvistavat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät sisäistä motivaatiota. Mikäli yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole motivaatio puolestaan laskee. (Liukkonen 2006, 140) Sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää se, että työkalu teh-

dään yhteistyönä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Työkalun avulla jokainen pystyy tuomaan näkemyksiään esille ja tätä kautta lisätä luottamuksen ja arvostuksen tunnetta tiimissä. Työkalussa tiimihengen kohottaminen on myös yksi kehittämisen kohde, jolla voidaan parantaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta.

3.2.1 Esimiehen rooli motivaation vahvistamisessa

Esimies ei itse voi saada työntekijää motivoitumaan, mutta esimiehellä on mahdollisuus auttaa työntekijää itse löytämään ne asiat, jotka motivoivat ja herättävät innostusta. (Konttinen & Skyttä 2010, 42) Dialogi-työkalun kautta työntekijä voi löytää uutta innostusta työtä kohtaan. Esimies voi käyttää työkalua ja sitä kautta vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työkalu toimii siis esimiehen keinona parantaa työntekijöiden motivaatiota. Esimies voi mahdollistaa työntekijöiden motivoitumista kehittämällä työpaikalla motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja vaikuttamalla työhön liittyviin tekijöihin niin, että työ on sisäisesti palkitsevaa.

Decin, Ryanin ja Koestnerin kognitiivisen arviointiteorian mukaan tapahtuma, joka vaikuttaa autonomian eli itsemääräämisen tai kompetenssin tunteeseen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Tapahtumasta riippuu vaikuttaako se myönteisesti vai kielteisesti. Kontrolli vähentää autonomian tunnetta. Kontrollointi antaa tunteen ettei tehtävä ole oman vaikutusvallan alla ja sisäinen motivaatio laskee. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196)

Kontrolli työpaikalla syntyy liiallisesta suoritusten valvonnasta, niihin puuttumisesta, vähäisestä vastuusta ja mahdollisuudesta omaan päätöksentekoon. Työntekijän sitoutuminen ja motivaatio mahdollistavat sen, että työntekijä pyrkii suoriutumaan tehtävästään hyvin eikä tehtävästä suoriuduta välineellisistä syistä kuten esimiehen valvonnan takia. (Liukkonen ym. 2006, 7;28) Kun motivaatio työtehtävää kohtaan ei lähde työntekijästä itsestään, tilanteissa, joissa ei ole suoraa valvontaa, tehtävästä suoriutuminen heikkenee. Tämän takia esimiehen panostaminen työntekijöiden motivaatioon tuottaa parempia tuloksia kuin panostaminen työsuoritusten kontrollointiin.

Sosiaalisella ympäristöllä on myös suuri merkitys motivaatiossa. Decin ja Ryanin mukaan sosiaalinen ympäristö joko mahdollistaa tai heikentää motivaation. Ympäristö vaikuttaa autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kokemiseen. (Liukkonen 2006, 141)

Esimiehen johtamistavassa on merkitystä siinä minkälainen motivaatioilmasto työpaikalla on. Esimiehen tehtäviin kuuluu omalta osaltaan luoda sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa työntekijöiden motivoitumisen. Jim Collinsin (2010, 46) mukaan on olemassa viisi eri johtamisen tasoa. Tälle työlle olennaista on 4. tason johtaminen, jossa esimies panostaa juuri siihen, että työntekijät motivoituvat työstään ja sitä kautta päästään hyviin suorituksiin. Kaikki viisi tasoa ovat:

Taso 1: kyvykäs yksilö, joka tekee tuottavaa työtä yksilönä.

Taso 2: aikaansaava tiimin jäsen, joka edistää ryhmän tavoitteiden toteuttamista.

Taso 3: pätevä asioiden hoitaja, joka organisoii hyvin ja jakaa resursseja, on tehokas.

Taso 4: tehokas ihmisten johtaja, joka motivoi, luo innostuneen vision ja kannustaa onnistumaan.

Taso 5: viidennen tason johtaja, jonka työ pohjaa kestäväälle paremmuudelle, hän on samalla kertaa nöyrä ja voimakastahtoinen.

3.3 Motivaatiotausta

Jotta työntekijän motivaatiota pystyy vahvistamaan tai ylläpitämään, pitää esimiehellä olla käsitys siitä, mikä työntekijää motivoi ja miten hän motivoituu. Jokaisella meistä on motiiveja, jotka ohjaavat käyttäytymistämme. Ne vaikuttavat siihen mihin ammattiin päädyimme ja mitkä tehtävät valitsemme. Työssä menestyminen ja työn mielekkyys edellyttää sisäisten motiivien ja työn vaatimusten yhteensopivuutta. Motiivit luovat jokaisen motivaatiotaustan. (Sistonen 2008, 68)

On olemassa kolme sosiaalista motiivia, jotka ohjaavat käyttäytymistämme: suoriutuminen, liittyminen ja vaikuttaminen. Suoriutumismotiivin ollessa voimakas henkilö etsii uusia haasteita, asettaa haastavia tavoitteita, kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja omaa halun parantaa tuloksia. Vahvan liittymismotiivin omaava henkilö innostuu lämpimistä ja ystävällisistä suhteista sekä yhteistyöstä. Vaikuttamismotiivin ollessa vahva henkilöä innostaa se, että pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. Jokaisella on nämä kolme motiivia. Se mikä niistä on toistaan vahvempi riippuu ihmisestä. Tietyt työtehtävät vaativat esimerkiksi paljon yhteistyön tekemistä, mutta työntekijän liittymismotiivin ollessa heikko tehtävässä suoriutuminen saattaa heikentyä ja työntekijän motivaatio laskee. (Sistonen 2008, 68-69)

Dialogi-työkalun avulla voidaan saada innostumaan ne työntekijät, joilla suoritus- ja liittymismotiivit ovat vahvempia kuin vaikuttamismotiivi. Henkilö, jolla on vahva suoritusmotiivi, saa työkalun avulla uutta sisältöä ja haastetta työhönsä. Mikäli tämä motiivi on vahva henkilö haluaa parantaa suoritustaan ja työkalun avulla hän pystyy kehittämään toimintaansa. Dialogi toimii yhteistyön avulla ja tehdään yhteistyönä. Työkalun yksi tavoite on myös tiimihengen kehittäminen. Henkilö, jolla on vahva liittymismotiivi saa työkalun kautta uutta innostusta työhönsä yhteistyön avulla. Voi olla, että vahvan vaikuttamismotiivin omaava henkilö ei koe myönteisiä tunteita työkalua kohtaan. Työkalun tarkoitus on antaa muille tilaa ja esittää omia näkökulmiaan ja hyväksyä ne sellaisinaan. Yhteisymmärrys dialogissa ei synny yhden henkilön näkemysten mukaan vaan kaikki ovat osallisia.

Motiivien tunnistaminen on haasteellista, sillä jotkin motiivit voivat olla tiedostamattomia sekä vaikeita mitata. Itsearviointin, käyttäytymisen tarkkailulla ja testeillä voidaan saada käsitys henkilön motiiviprofiilista. (Sistonen 2008, 72)

Motivaatiokyselyn tarkoitus oli hahmottaa kuvaa siitä, mikä kosmetiikkaosaston työntekijöitä motivoi työssään. Kyselyssä motiivien tunnistamisessa käytettiin vain itsearviointia, mikä ei takaa täysin luotettavaa motiivien tunnistamista. Itsearviointinissa tiedostamattomat motiivit eivät näy. Tarkempi motiivien tunnistaminen vaatii ulkopuolistakin tarkkailua. Kyselyn perusteella kuitenkin esille tuli

asioita, jotka saavat työntekijät innostumaan ja toisaalta myös asioita, jotka syövät motivaatiota.

4 DIALOGI

”Avoin ja vastavuoroinen keskustelu on viime vuosina noussut yhdeksi tärkeimmistä työvälineistä, kun on kehitetty työntekijöiden motivaatiota ja työyhteisön sisäistä ilmapiiriä.” (Liukkonen ym. 2006, 222)

Tässä työssä dialogia on käytetty työkaluna kehittämään asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Dialogin avulla työntekijälle annetaan vaikuttamisen mahdollisuus ja lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näillä tekijöillä on yhteys myös motivaation kasvattamiseen. Dialogi on keino saada omat näkemykset esille sekä oppia ymmärtämään toisten ajatusmaailmaa paremmin.

Dialogi on ihmisten välistä vuoropuhelua, jonka tarkoitus laajentaa näkökulmia ja synnyttää yhteistä ymmärrystä. Toiminnassa se tarkoittaa puhumista kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen löytämistä ja yhdessä olemista. (Rytikangas, I 2011, 63)

4.1 Miten dialogi toimii?

Oikeanlaisen dialogin syntyminen ei tapahdu hetkessä vaan on myös harjoituksen tulos kuten monet muutkin taidot. Jotta dialogissa haluaa kehittyä, kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen ovat taitoja, joiden avulla se onnistuu. (Isaacs 2001, 93)

Dialogissa kuunnellaan toisia niin, että hyväksytään toisten ajatukset ja vähennetään omia ajatuksiamme ja periaatteitamme. Näkökulmaa vaihdetaan, jotta nähdään ero omien ja toisten ajatuksissa. Miltä asiat toisen mielestä näyttävät? Tärkeää on antaa toisille tilaa ja odottaa omaa vuoroaan sekä kertoa omia mielipiteitään. (Liukkonen ym. 2006, 225)

Keskustelutilanteessa tulee uskoa ihmisen omaan haluun löytää ratkaisut sekä auttaa oivaltamaan omat voimavaransa. Kysymysten avulla keskustelu etenee oikeaan suuntaan. Kysymysmalleja löytyy useita erilaisia:

Poikkeuskysymykset: Näillä kysymyksillä yritetään kartoittaa tilanteita, jolloin ei ongelmaa ole ollut tai se on hallinnassa. Kysymysten avulla pohditaan, miten asiat olivat silloin eri tavalla ja milloin sellainen tilanne on ollut.

Ihmekysymykset: Nämä kysymykset irrottavat ajatukset ongelmasta ja antavat tilaa mielikuvitukselle. Näiden avulla yritetään kartoittaa mistä mahdollinen ongelman häviäminen johtuisi. Millainen tilanne olisi, jos ongelma olisi poissa?

Asteikkokysymykset: Näiden kysymysten avulla yritetään antaa tilanteelle jokin numeroarvo esimerkiksi 1-10 vastaamaan nykyistä tai tulevaa tilannetta.

Selviytymiskysymykset: Näiden kysymysten tarkoitus on vahvistaa voimavaroja kartoittamalla ratkaisujen löytämistä. Miten selvisit siitä tilanteesta?

Avoimet kysymykset: Näiden kysymysten tarkoitus on herättää ajatuksia, aktivoivat keskustelun aiheen, edistävät uuden keksimistä ja antavat uusia näkökulmia.

(Liukkonen ym. 2006, 231-232)

Dialogi-työkalussa käytetään pääasiassa avoimia kysymyksiä sekä joitakin poikkeuskysymyksiä. Avoimet kysymykset sopivat työkaluun, sillä sen tarkoitus on herättää keskustelua, antaa uusia näkökulmia ja kehittää toimintaa. Kysymykset liittyvät toiminnan kehittämiseen ja ohjaavat ajatuksia, mutta kysymykset ovat tärkeitä keskustelun edistäjiä työntekijöiden välillä sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Niiden avulla voidaan esimerkiksi tarkentaa, mitä toinen tarkoittaa sanoillaan, mitä keskustelulla halutaan saavuttaa sekä miten jatketaan eteenpäin (Liukkonen ym. 2006, 233).

4.2 Dialogi vs. Keskustelu

”Organisaatio ja tiimi ovat yhtä tehokkaita ja menestyksellisiä kuin millainen on kommunikaation laatu ja määrä organisaation sisällä ja sidosryhmiin päin.” (Rytkängas, I 2011, 60)

Dialogiin liittyy monia lainalaisuuksia, joiden takia se eroaa keskustelusta. Keskustelun tarkoitus on luoda jokin päätös ja päästä asiassa eteenpäin. Vaihtoehtojen ja erilaisten näkemysten vaihtaminen eivät kuulu keskustelun luonteeseen. Dialogissa taas pohditaan vaihtoehtoja päätösten tekemisessä. Se saa aikaan oivalluksia ja sitä kautta ihmisten uskomuksia ja ennakkokäsityksiä voidaan muuttaa. Kumpiakin vuorovaikutuksen muotoja kuitenkin tarvitaan, mutta dialogin hyödyntäminen on vielä harvinaisempaa työpaikoilla. (Isaacs, W 2001, 63)

Dialogi on keskustelua parempi vuorovaikutuksen muoto, kun halutaan kehittää asioita ja saada työntekijöiden mielipiteet kuuluviin. Varsinkin tilanteissa, joissa heidän mielestään toiminnassa olisi kehittämisen varaa. Dialogin valitsin tähän työhön vuorovaikutuksen muodoksi juuri sen takia, että työntekijöiden ajatukset tulisivat paremmin esille. Tämä auttaa kehittämään asioita esimiehen apuna ja kasvattaa työntekijöiden kesken tiimihenkeä. Dialogin käyttäminen työpaikalla on alussa haasteellista. Työntekijöiden pitää ymmärtää sen tarkoitus ja ero keskustelun välillä. Toimiakseen dialogi vaatii myös työntekijöiltä halua ja kiinnostusta kehittää sitä.

4.3 Dialogi-työkalu

Työkalu perustuu avoimeen vuoropuheluun eli dialogiin. Sen avulla kehitetään toimintaa dialogin avulla ja osallistamalla työntekijät kehittämiseen. Tarkoituksena on, että työkalu herättää ajatuksia, tuo esille erilaisia näkökulmia, auttaa ymmärtämään muiden ajatuksia ja toimintatapoja paremmin, kehittää toimintaa ja vuorovaikutusta sekä auttaa sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä paremmin.

Työkalun tavoitteena on, että se voidaan toteuttaa kosmetiikkaosastolla, vaikka tietyt toimintatavat ovat jo vakiintuneet ja toimintatapoja noudatetaan koko organisaation tasolla. Jotta toteuttaminen onnistuu, se ei saa aiheuttaa suuria kustannuksia tai viedä liikaa aikaa työntekijöiltä tai esimieheltä. Näistä syistä työkalusta muodostui selkeä ja helppokäyttöinen.

Työkalussa työntekijät pääsevät keskustelemaan teemojen eri aiheista kysymysten johdattamana. Kysymysten on tarkoitus toimia johdatteluna ja herättää ajatuksia, joita jaetaan muiden kanssa. Vuoropuhelun työntekijöiden välillä saa työkalussa parhaiten liikkeelle pienissä noin 4 hengen ryhmissä. Näin jokainen pääsee varmasti jakamaan ajatuksiaan. Isommassa porukassa helposti jotkut seuraavat vierestä ja toiset vetävät keskustelua. Ryhmissä käsitellyt asiat kirjataan paperille ylös, joten ne eivät jää vain ryhmien tietoon. Asiat käydään vielä läpi yhdessä ja varsinkin päämäärästä kaikille työntekijöille pitäisi jäädä yhteinen ajatus.

Työkalu on tehty Microsoft PowerPoint –ohjelman avulla, sillä se on monille tuttu ohjelma ja helppo käyttää. Näin voidaan minimoida mahdolliset ongelmat ohjelman käytön suhteen ja työkalun käyttö on sujuvaa. Kaikki teemat ovat samassa PowerPoint –esityksessä, mutta ne voidaan käsitellä yksittäin, osissa tai kaikki samalla kerralla ajasta riippuen. Liitteistä työkalun voi löytää kokonaisuudessaan kuvina.

5 OMIA AJATUKSIA

Tämän työn myötä olen ymmärtänyt kuinka tärkeä osa motivaatio on työskentelyssämme: miten suoriudumme, miten motivaatio ohjaa toimintaamme ja miten motivoituneena töissä viihtyvyys ja suorituksen laatu paranee. Motivaatiolla on suuri merkitys työntekijän työskentelyyn, joten esimiehen ei kannata jättää tätä tekijää huomioimatta. Motivaatio lähtee henkilöstä itsestään ja jokainen motivoituu eri asioista, joten se on myös haastava tekijä esimiehelle. Työntekijöiden motivaatioon panostamalla voidaan kuitenkin saavuttaa jotain sellaista, mitä kaikilla työpaikoilla ei ole.

Alusta alkaen työn tavoitteena on ollut tuottaa lopputulos, josta on kosmetiikkaosastolla apua suoritusten kehittämässä. Haastavaa työssä oli se, että mitään isoa toimintatapojen muutosta ei voinut lähteä kehittämään kosmetiikkaosastolle, joka on osa isompaa organisaatiota. Kuitenkin tavoitteena on kehittää jotain, joka tukee suorituksen johtamista ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota. Dialogi-työkalun avulla työtä kohtaan asetetut tavoitteet toteutuvat. Työkalu toimii esimiehen tukena suorituksen johtamisessa ja sen avulla voidaan vaikuttaa tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon.

Kriittisyys työkalun toimivuudesta ja hyödyllisyydestä nousee esille, sillä sitä ei ole testattu käytännössä, joten kokemuksellista tietoa ei ole siitä miten se on käytännössä toiminut tai kehittänyt toimintaa. Sen hyödyllisyyttä käytännössä tällä hetkellä voidaan lähinnä mitata työntekijöiden itsearviointina tilanteen muutoksesta ja toteuttamalla motivaatiokysely uudelleen, mikä voi paljastaa kehityksen motivaatiossa ja muissa työkalussa käsitellyissä tekijöissä. Motivoitumisen voi esimerkiksi havaita tehtävissä suoriutumisessa, työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa työhön. Varmasti ei silti voida yhdistää työkalun olleen motivoitumisen takana.

Koska työkalu on tehty mahdollisimman selkeäksi, yksinkertaiseksi ja helpoksi toteuttaa, sen avulla ei päästä kovin syvälle aiheisiin. Teemoissa aiheita ei käydä kovin laajasti läpi. Esimerkiksi hyvän palautekulttuurin saavuttamiseen liittyy

muitakin asioita kuin mitä työkalussa käsitellään. Dialogillakin on haasteensa työkalun toimivuuteen. Työkalusta ei välttämättä saada kaikkea sen hyötyä irti, jos työpaikalla ei ole aikaisemmin harjoitettu dialogia. Työkalu perustuu siihen, että jokainen työntekijä osallistuu dialogiin ja sen avulla toimintaa pystytään kehittämään.

Työssä on ollut haastetta ja monia tekijöitä huomioon otettavana. Onnistuin kuitenkin kehittämään työkalun, joka tukee suorituksen johtamista, johon osastolla tällä hetkellä panostetaan ja sen avulla voidaan kehittää toimintaa suuntaan, jolloin työntekijät voivat motivoitua työstään. Vaikka työkalua ei ole toteutettu käytännössä, siitä saadun palautteen mukaan se on toteutuskelpoinen kosmetiikkaosastolla ja sitä voidaan hyödyntää pohjana tulevillekin kehityskohteille. Tämä työ on onnistunut eli tavoite on saavutettu, jos työkalun käyttöönoton avulla saadaan työntekijöiden välillä aikaan keskustelua, herätetään ajatuksia, annetaan uutta innostusta työtä kohtaan, autetaan esimiestä kehittämään toimintaa ja edistetään jossain määrin palautekulttuurin kehittymistä, tiimihengen kohoamista tai onnistumisen tunnetta.

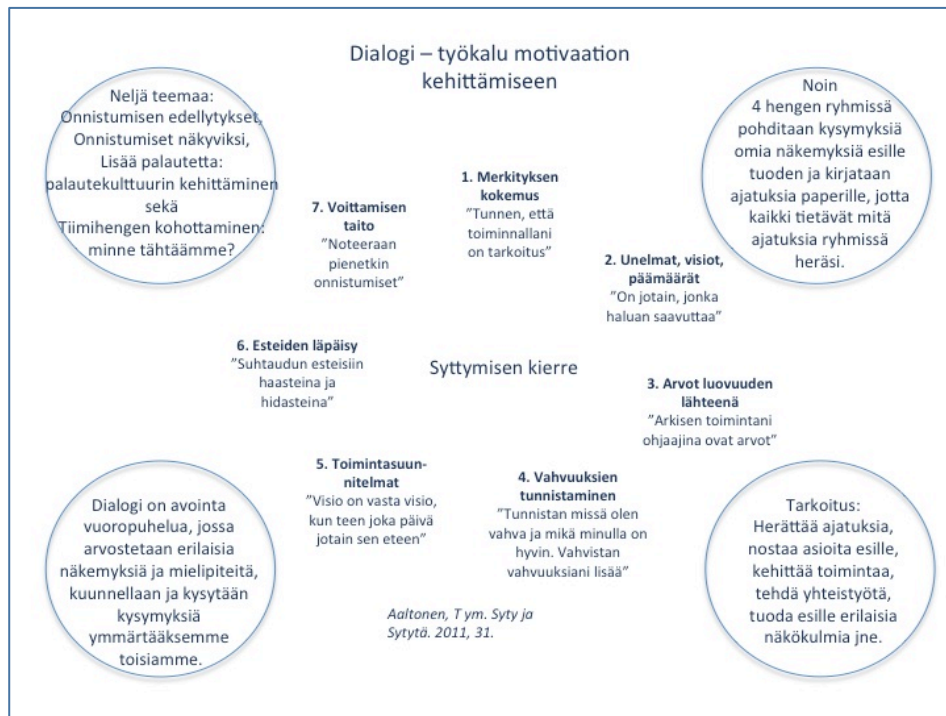
Työkalun avulla voidaan päästä pieni askel eteenpäin kohti motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä. Koska työkalulla päästään eteenpäin vain pieni askel ja motivoitumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, saadaan työkalulla aikaan motivoitumisen kipinä syttymisen sijasta. Toivottavasti työ herättää myös kiinnostusta paneutua tarkemmin motivaation merkitykseen suorituksissa sekä dialogin mahdollisuuksiin työpaikalla.

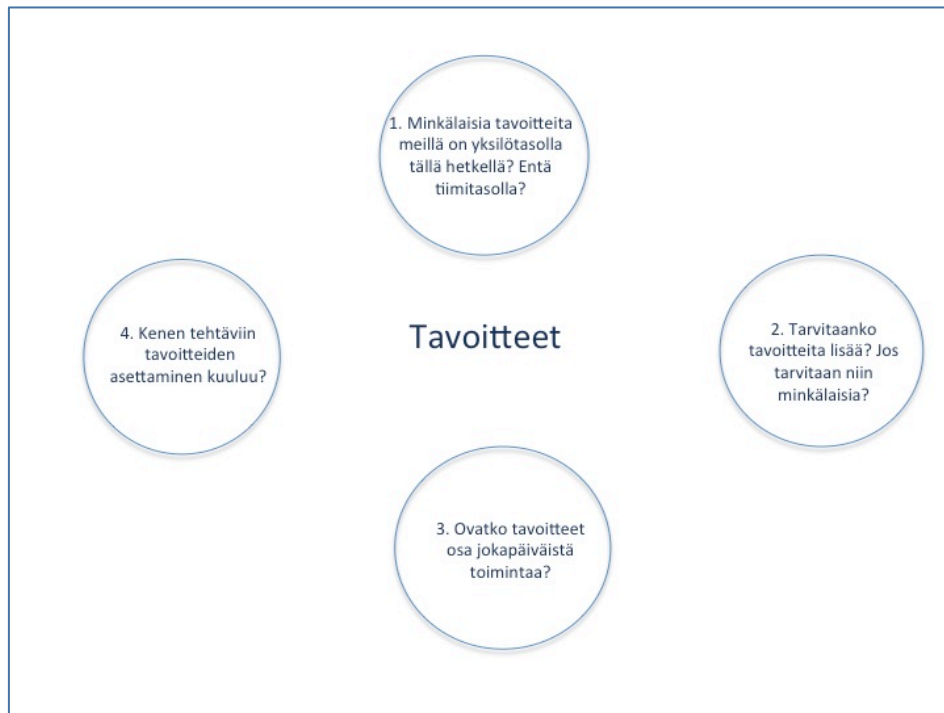
LÄHTEET

- Aaltonen, T; Pajunen, H; Tuominen, K. 2011. Syty ja Sytyä. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.
- Collins, J. 2010.10. painos. Hyvästä paras – Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?. Helsinki: Talentum
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.
- Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYproOy.
- Kontiainen, J; Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Helsinki: Innotiimi.
- Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rantamäki, T.; Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rytikangas, I. 2011. 1. painos. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Rope, T.; Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Toimeksiantajaorganisaatio. 2013. Perehtymisen avuksi.

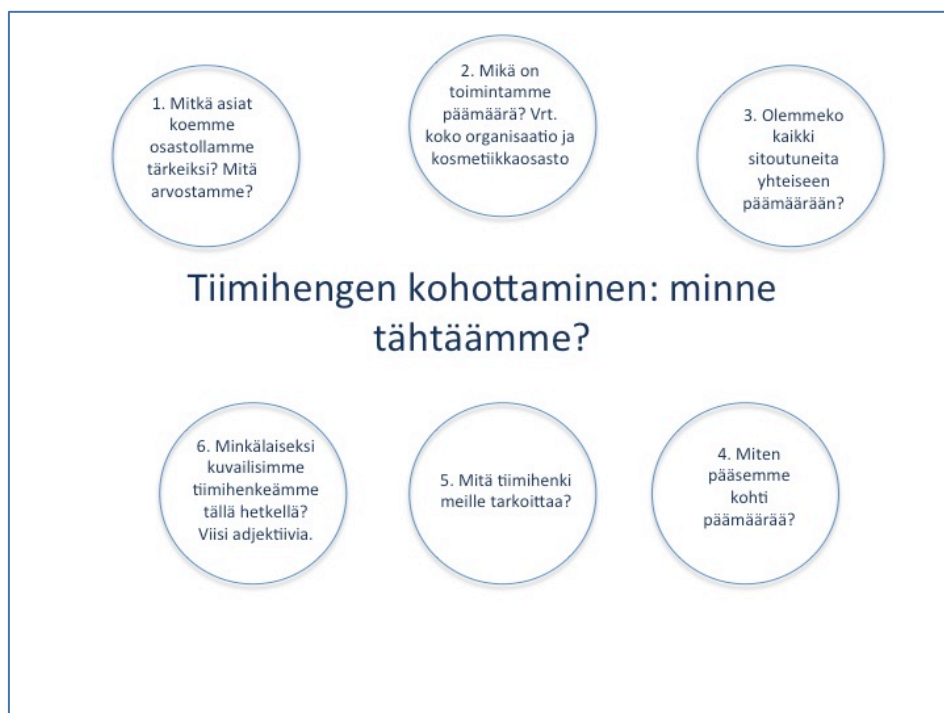
Dialogi-työkalu

Alla on Dialogi-työkalu ja sen sisältämät teemat kuvina. Alkuperäisessä muodossaan se on PowerPoint -esityksenä.









Motivaatiokysely

Alla olevan motivaatiokyselyn avulla kartoitettiin kosmetiikkaosaston työntekijöiden motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä.



MOTIVAATIOKYSELY

Olen neljännen vuoden estenomiopiskelija Turun ammattikorkeakoulusta. Opintoni ovat nyt siinä vaiheessa, että on opinnäytetyön aika. Aiheeni käsittelee motivaatiota, tiimihenkeä ja palkitsemista. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa ajatuksianne kyseisistä aiheista. Niiden pohjalta pystyn tekemään opinnäytetyöni. Kysely on anonyymi ei yksittäisistä vastauksista pystytä päättelemään vastaajaa. Toivottavasti ehditte paneutua kysymyksiin kunnolla ja vastaamaan mahdollisimman todenmukaisesti. Kiitos ajastasi!

Mari Asmala

1. Minkä ikäinen olet? *

- Alle 25 vuotta
- 25-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- yli 55 vuotta

2. Kuinka kauan olet ollut töissä kosmetiikkaosastolla? *

- Alle 1 vuosi
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 yli 10 vuotta

3. Mikä motivoi sinua työssäsi? *

Laita vastausvaihtoehdot tärkeysjärjestykseen numeroin 1-5. Jokaista numeroa voi käyttää vain yhdessä vastausvaihtoehdossa. Numero 1 tarkoittaa tärkeintä motivaattoria ja numero 5 huonointa.

	1	2	3	4	5
Onnistumiset (esim.asiakas lähtee tyytyväisenä palvelutilanteesta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsensä kehittäminen/kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvä ja kannustava tiimihenki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineelliset palkkiot (raha, myyntikilpailupalkinnot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aineettomat palkkiot (kiitokset ja tunnustukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Missä tilanteessa olit viimeksi innostunut töissä? *

5. Miten työsuorituksistasi ensisijaisesti palkitaan tällä hetkellä? *

- Aineettomilla palkkioilla (positiivinen palaute, kannustus, kiitokset)
 Aineellisilla palkkioilla (rahalliset palkkiot, tuotepalkinnot)

6. Mitä aineettomia tai aineellisia palkkioita saat työsuorituksistasi? *

7. Miten koet saavasi rakentavaa palautetta työsuorituksistasi? *

Vastauksessa tulee ottaa huomioon, että numero 3 tarkoittaa tilannetta, jolloin saat mielestäsi rakentavaa palautetta riittävästi.

1 2 3 4 5

en saa riittävästi ○○○○○ saan liian usein

8. Miten koet saavasi myönteistä palautetta työsuorituksistasi? *

Vastauksessa tulee ottaa huomioon, että numero 3 tarkoittaa tilannetta, jolloin saat mielestäsi myönteistä palautetta riittävästi.

1 2 3 4 5

en saa riittävästi ○○○○○ saan liian usein

9. Huomioidaanko onnistumisesi? *

1 2 3 4 5

Harvoin ○○○○○ Aina kun mahdollista

10. Syökö jokin tällä hetkellä motivaatiotasi töissä? * Kyllä Ei**11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin mikä syö motivaatiotasi?**

12. Tiedätkö mitä tavoitteita kohti työskentelylläsi pyrit? *

1 2 3 4 5

en tiedä ○○○○○ tiedän tavoitteet ja työskentelen tavoitteellisesti

13. Tunnistatko omat vahvuutesi töissä? *

1 2 3 4 5

en tunnista ○○○○○ tunnistan ja hyödynnän vahvuuksiani hyvin työssäni

14. Tunnistatko muiden vahvuudet töissä? *

1 2 3 4 5

en tunnista ○○○○○ tunnistan ja osaan tarvittaessa hyödyntää niitä omassa työssäni

15. Onko osastollanne hyvä ja kannustava tiimihenki? *

1 2 3 4 5

vaatii paljon kehittämistä ○○○○○ tiimihenki on erittäin hyvä ja kannustava

16. Omia fiiliksiä ja heränneitä ajatuksia palautteen antamisesta, motivaatiosta, tiimihengestä tai jostain aivan muusta *

17. Tuleeko mieleesi jotain kehitysehdotuksia liittyen palautteen antamiseen, motivaatioon tai tiimihenkeen? *

Vahvista vastausten lähetyks

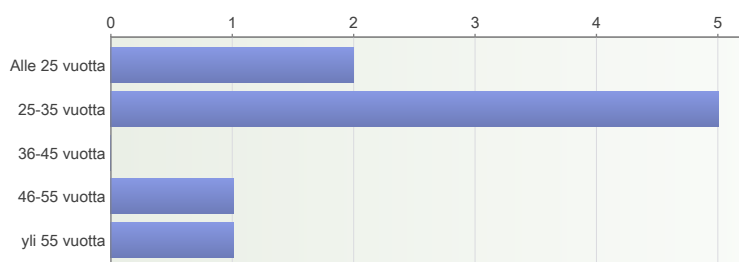
Motivaatiokyselyn tulokset

Alla olevassa liitteessä on raportti motivaatiokyselyn tuloksista.

Motivaatiokysely

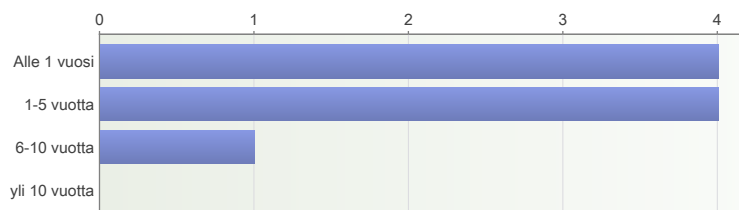
1. Minkä ikäinen olet?

Vastaajien määrä: 9



2. Kuinka kauan olet ollut töissä kosmetiikkaosastolla?

Vastaajien määrä: 9



3. Mikä motivoi sinua työssäsi?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Onnistumiset (esim. asiakas lähtee tyytyväisenä palvelutilanteesta)	6	1	2	0	1	10	1,9
Itsensä kehittäminen/kehittyminen	3	3	0	1	2	9	2,6
Hyvä ja kannustava tiimihenki	6	1	2	0	0	9	1,6
Aineelliset palkkiot (raha, myyntikilpailupalkinnot)	2	3	2	1	1	9	2,6
Aineettomat palkkiot (kiitokset ja tunnustukset)	3	2	1	2	1	9	2,6
Yhteensä	20	10	7	4	5	46	2,2

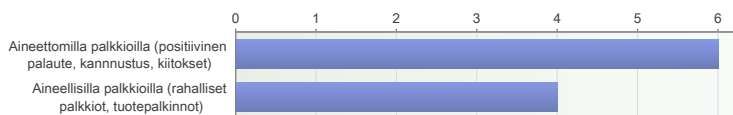
4. Missä tilanteessa olit viimeksi innostunut töissä?

Vastaajien määrä: 9

- Lisä vastuun saamisesta työssäni. Hyvästä asiakaspalautteesta työstäni.
- Kun asiakas on antanut myönteistä palautetta henkilökohtaisesti.
- Hyvä asiakas palvelu tilanne
- Kun löysimme asiakkaalle juuri oikeat tuotteet päivittäiseen käyttöön ja hän palasi kiittämään hyvästä palvelusta ja onnistuneista ostoksista. Toinen tilanne oli kun sain lisä vastuuta itselleni eräässä työtilanteessa.
- Tilanteessa, jossa asiakkaasta näki, että olin onnistunut palvelemaan hyvin ja löytänyt hyvät tuotteet hänelle.
- tuotekoulutuksessa
- Asiakasolityytyväinen.
- Asiakkaan hyvästä mielestä myyntitilanteessa. Joulun esillepanosta. Tyytyväisistä asiakkaista ja asiakkailta saamasta hyvästä palautteesta.
- Kun olimme valinneet asiakkaalle oikeat tuotteet ja asiakas lähti tyytyväisenä kotiin.

5. Miten työsuorituksistasi ensisijaisesti palkitaan tällä hetkellä?

Vastaajien määrä: 9



6. Mitä aineettomia tai aineellisia palkkioita saat työsuorituksistasi?

Vastaajien määrä: 9

- Kehua hyvästä työstä ja palvelusta sekä myynnin suorittamisesta. Aineelliset palkkiot koostuvat tuotelahjoista myyntikilpailuissa.
 - Aineelliset palkkiot koostuvat tuotteista.
 - aineeton :kiitos
- aineellinen esim. koulutuksien tuotepalkkiot
- Myyntipalkinnot maahantuojiilta.
 - Asiakkaan positiivinen palaute ja myyntikilpailupalkinnot.
 - kosmetiikkaa tai suullista palautetta
 - kannustusta ja kiitosta
 - Kiitosta! Myyntikilpailuista tuotteita.
 - palkka, tuotepalkinnot.

7. Miten koet saavasi rakentavaa palautetta työsuorituksistasi?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
en saa riittävästi	2	4	3	0	0	saan liian usein	9	2,1

8. Miten koet saavasi myönteistä palautetta työsuorituksistasi?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
en saa riittävästi	2	3	4	0	0	saan liian usein	9	2,2

9. Huomioidaanko onnistumisesi?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Harvoin	2	3	3	1	0	Aina kun mahdollista	9	2,3

10. Syökö jokin tällä hetkellä motivaatiosi töissä?

Vastaajien määrä: 9



11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin mikä syö motivaatiotasi?

Vastaajien määrä: 5

- Rakentava palaute ja henkilökohtainen kannustus.
- se harmittaa että kaikki eivät osallistu töihin samalla tavalla, osa on ns vapaamatkustajia ja todelliset työt kaatuvat muutamien ihmisten harteille
- Määräaikaiset työsopimukset.
- Haasteettomat työtehtävät
- Liian vähän positiivista palautetta, kiitosta jne.

12. Tiedätkö mitä tavoitteita kohti työskentelylläsi pyrit?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
en tiedä	0	2	0	3	4	tiedän tavoitteet ja työskentelen tavoitteellisesti	9	4

13. Tunnistatko omat vahvuutesi töissä?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
en tunnista	0	0	1	4	4	tunnistan ja hyödynnän vahvuuksiani hyvin työssäni	9	4,3

14. Tunnistatko muiden vahvuudet töissä?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
en tunnista	0	0	1	4	4	tunnistan ja osaan tarvittaessa hyödyntää niitä omassa työssäni	9	4,3

15. Onko osastollanne hyvä ja kannustava tiimihenki?

Vastaajien määrä: 9

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
vaatii paljon kehittämistä	0	1	5	1	2	tiimihenki on erittäin hyvä ja kannustava	9	3,4

16. Omia fiiliksiä ja heränneitä ajatuksia palautteen antamisesta, motivaatiosta, tiimihengestä tai jostain aivan muusta

Vastaajien määrä: 9

- Tiimihenkeen voisi aina panostaa enemmän. Mutta me tulemme toimeen hyvin ja se on tärkeää. Palautteen saamista on kehitetty ja nyt alamme saamaan sitä säännöllisesti joka kuukausi.
- Tiimi on yleisesti ottaen hyvä, koska töihin on mukava tulla. Esimiehen palautteen anto on puutteellista.
- liian vähän puututaan alisuorittamiseen ja hengailuun
- Tiimihenki voisi toisinaan olla parempi. Joskus tuntuu, että kun puhuu työhön liittyvistä asioista saattaa saada nihkeän vastaanoton työkavereilta. Suurimmaksi osaksi kuitenkin kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään. Palautetta voisi olla enemmän.
- -
- Hyödyllinen kysely, ehkäpä sitä pitäisi kehittää myös osastollamme
- Palaute ollut asiallista.
- Työpaikalle on kiva tulla. Työkaverit kaikki mukavia.
- ihan hyviä kysymyksiä oli.

17. Tuleeko mieleesi jotain kehitysehdotuksia liittyen palautteen antamiseen, motivaatioon tai tiimihenkeen?

Vastaajien määrä: 9

- Tiimihenkeä voisi kehittää osaston yhteisillä jutuilla vaikka kerran vuodessa tai puolessa vuodessa. Ravintolassa käynti tai keilausta mitä tahansa missä tehdään yhdessä ja rentouduttaisiin :) Palautteen antamiseen olen varmasti erittäin tyytyväinen kun uusi käytäntö otetaan käyttöön mutta nytkin olen saanut sitä myös ihan hyvin.
- Positiivisen ja rakentavan palautteen antamista.
- enemmän tiedonkulkua
- ohjeistamista
- palautetta enemmän
- Motivaatiota toisi se, että hyviäkin palautteita tulisi myyjien tietoisuuteen. Usein kuulee vain huonoista vaikka hyviäkin olisi.
- -
- ei
- Yhteistyö kunniaan tiimillä.
- Yhteishenki on hyvä, motivaatio hyvä,
- ei tule mieleen mitään.