



Turun yliopisto
University of Turku

TULTA TEKEMISEEN – MIKÄ LIIKE- ELÄMÄN SEMINAARISSA MOTIVOI?

Case: Nordic Business Forum 2012

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jenni Saaristo 501736

Ohjaaja:

Professori Tomi Kallio

11.6.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	LIIKE-ELÄMÄN SEMINAARI SUHTEESSA LÄHIKÄSITTEISIIN	9
2.1	Kohdeorganisaatio ja tutkimuskohteen esittely.....	9
2.2	Valmennuksen käsite.....	11
2.3	Koulutuksen käsite	12
2.4	Liike-elämän seminaari suhteessa valmennukseen ja koulutukseen.....	13
3	TUTKIMUKSEN KULKU	16
3.1	Tieteenfilosofinen tausta	16
3.2	Metodologiset valinnat.....	17
3.3	Aineiston keruu ja kuvaus	19
3.4	Aineiston analysointi.....	23
4	SEMINAARIOSALLISTUJANA ASIAANTUNTIJA	26
4.1	Asiantuntijuuden käsite	26
4.2	Asiantuntijatyön luonne	30
4.3	Työmotivaation käsite	35
4.4	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	37
4.5	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys	38
4.6	Autonomia.....	42
4.7	Henkilökohtainen kehittyminen ja palkka.....	43
4.8	Sosiaaliset suhteet ja verkostot.....	45
5	VUODEN 2012 NORDIC BUSINESS FORUMISSA MOTIVOIVAT YKSITTÄISET TEKIJÄT	50
5.1	Seminaarin ilmapiiri.....	50
5.2	Seminaaripuheenvuorot.....	52
5.3	Verkostoituminen	56
5.4	Uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen.....	58
6	LOPUKSI	67
6.1	Yhteenvedo	67
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	71

6.3	Johtopäätökset ja pohdinta	73
LÄHTEET		77
LIITTEET		
LIITE 1	HAASTATTELUPYYNTÖ	85
LIITE 2	HAASTATTELUT	86
LIITE 3	TEEMAHAASTATTELURUNKO	87
KUVIOT		
Kuvio 1	Asiantuntijatiedon ulottuvuudet	28
Kuvio 2	Asiantuntijuuteen liitettävät roolit	34
Kuvio 3	Asiantuntijan työmotivaation rakentuminen	48
Kuvio 4	Kasvu-seminaarissa motivoivien tekijöiden vaikutus seminaariosallistujan työmotivaatioon	64

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämän osaamisvaatimukset ovat kasvaneet tavalla, jossa keskeistä ovat tietojen, taitojen ja kokemuksen lisäksi asennoituminen ja suhdeverkostot. Työntekijöiltä odotetaan yhä useammin aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä, innostuneisuutta sekä vastuunottoa omasta korkeatasoisesta työssä suoriutumisesta. (Hakanen 2009, 13; Silvennoinen 2008, 8-9.) Muutosten kiihtyvä vauhti edellyttää siten yksilöiltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä kouluttautumalla joko muodollisissa koulutuksissa tai niiden ulkopuolella. Työssä vaadittavasta oppimisesta 80 % tapahtuukin muualla kuin muodollisessa, työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9-11) Työpaikan ulkopuoliset koulutus- ja kehittymistapahtumat nähdään sijoituksina tulevaisuuteen ja niiden odotetaan kantavan hedelmää. Koulutusten ja muiden kehittymisalustojen koetaan olevan vaikuttavia silloin, kun niiden tuottamat valmiudet edistävät yksilön henkisen kasvun ohella myös liiketoiminnan ja organisaation-kulttuurin kehitystä. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 11.)

Tämän päivän yleinen työelämää koskeva puhe on kohdistunut pitkälti tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi tehtyihin työn ja työntekijöiden määrään vaikuttaviin muutoksiin, kuten irtisanomisiin, lomautuksiin ja työuran pidentämiseen liittyviin järjestelyihin (Leiviskä 2011, 49, 116). Samalla, kun työelämän vaatimukset ja työn uhat ovat lisääntyneet, on 2000-luvun työelämän tutkimuksessa Hakasen (2009, 1) mukaan tapahtunut positiivinen käänne. Työn ja työelämän epäkohtien lisäksi huomiota on suunnattu siihen, mikä työntekijöitä kannattelee, energisoi, motivoi ja tekee heidän työstään mielekkään myös silloin, kun ulkoinen toimintaympäristö ja työt ovat muutoksessa. Koska työelämän muutokset edellyttävät yksilöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja työtä kohtaan koetun innostuksen aktiivista ylläpitoa, voidaan motivaatio ja siihen vaikuttaminen nähdä yhtenä mielenkiintoisimmista tutkimuskohteista ihmisen käyttäytymisen ja sisäisen kokemuksen tarkastelussa. Aidolla tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilalla on merkittävä rooli niin yksilön itsensä kuin organisaatioiden menestyksessä. Työmotivaatio vaikuttaa osaltaan ratkaisevasti siihen miten sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti työntekoon panostetaan. Motivoitunut työnteko on muutakin kuin tehokasta työtä. Kun yksilö on hyvin motivoitunut, hän paitsi työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti, myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Motivaatio voidaankin käsittää kaikeksi siksi, mikä kannustaa yksilöä eteenpäin ja tekee hänestä aktiivisen toimijan. Työelämässä organisaatiot, joissa työntekijät voivat ja pystyvät suhtautumaan työhönsä intohimoisesti ja saaden siitä energiaa, menestyvät. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10; Leiviskä 2011, 40.)

Kiinnostus tutkimusaiheen syvempään tarkasteluun nousee halusta ymmärtää avoimen, luonteeltaan lyhytkestoisen ja maksullisen liike-elämän seminaarin mahdollista motivoivaa vaikutusta uutta innostusta synnyttävänä foorumina. Tutkimuksen tekee ajankohtaiseksi kasvava keskustelu yhteiskunnan murroksista, työurien ja työmotivaation uudelleen määrittämisestä, osaamisen kehittämisestä sekä innostuneisuuden ja energian uudelleensuuntaamisesta työelämän kontekstissa. Tämä tutkimus kulminoituu kysymykseen siitä, mikä on liike-elämän seminaarin mahdollinen työmotivaatioon sidottu lisäarvo ja mitkä yksittäiset tekijät arvoa lisäävät. Tutkimus kohdentuu itsensä kehittämisen ja osaamisen kehittämisen tutkimuskenttään. Sitä voidaan tarkastella poikkitieteellisesti niin kognitiivisen psykologian kuin henkilöstönkehittämisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaihetta tarkastellaan liiketalouden tutkimuskentässä. Tutkimuksessa keskitytään yksittäiseen tapaukseen, jota kuvataan laadullisen tutkimusaineiston ja teemahaastattelujen pohjalta. Tutkimus tehdään toimeksiantona Nordic Business Forum Oy:lle. Kohdeorganisaatio sekä tutkimuksen tapauksena oleva liike-elämän seminaari kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa 3.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen raja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja kuvata vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin mahdollista motivoivaa vaikutusta, tarkastelemalla seminaarin aikana koettuja työmotivaatiota ja innostusta mahdollisesti lisääviä yksittäisiä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa seminaarikokemusta tarkastellaan kokonaisuutena ja todellisuuden kuvaamiseen pyrkien. Siten tutkimuksessa huomioidaan myös ne tekijät, jotka eivät ole synnyttäneet innostusta tai joilla ei ole koettu olevan vaikutusta osallistujan työmotivaatiotasoon. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mikä Nordic Business Forum-seminaarissa mahdollisesti kokonaisuutena motivoi ja innostaa.

Päätutkimusongelma voidaan asettaa kysymyksen muotoon seuraavasti:

Mikä vuoden 2012 Nordic Business Forum-seminaarissa motivoi?

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tarkentavia alaongelmia on kaksi:

1. *Millainen on vuoden 2012 Nordic Business Forum-seminaarin tyypillinen seminaariosallistuja?*
2. *Mitkä yksittäiset tekijät kyseisessä seminaarissa motivoivat?*

Tutkimusta ohjaavana näkökulmana motivaatiota käsitellään rajatusti yksilön näkökulmasta työ-kontekstissa. Työmotivaation rakentumista ja siihen vaikuttamista ei tässä tutkimuksessa tarkastella organisaatiosidonnaisesti tai työtehtäväkeskeisesti. Tutkimuksellinen mielenkiinto ei niinkään kohdistu työmotivaation käsitteeseen, sen teemoihin tai erinäisiin motivaatioteorioihin, vaan se toimii tutkimusta ohjaavana viitekehyksenä.

Näin ollen se luo tälle tutkimukselle raamit siitä, miten kohdeilmiötä on tarkoitus lähestyä ja ohjaa siten tutkimuksen kulkua (vrt. Uusitalo 1996, 42). Työmotivaatio huomioidaan tässä tutkimuksessa käsitetasolla nostamalla esiin sekä ulkoisen että sisäisen motivaation määritelmät. Tässä tutkimuksessa ei perehdytä osaamisen johtamisen teorioihin eikä pääpaino ole henkilöstön kehittämisen tai palkitsemisen kokonaisuuksissa. Tutkimuksessa ei myöskään syvennytä koulutusten tai seminaarien vaikuttavuuden tutkimiseen, vaan tarkoituksena on ymmärtää vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaaria paremmin, suhteessa siihen osallistuvan yksilön työmotivaation ja innostuksen rakentumiseen.

Tässä tutkimuksessa luodaan katsaus liike-elämän seminaaria lähellä oleviin valmennuksen ja koulutuksen käsitteisiin. Katsauksen tarkoituksena on lähikäsitteiden erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelun kautta lisätä ymmärrystä tämän tutkimuksen tapauksena olevasta Nordic Business Forum -seminaarista sekä käsitetasolla että sisällöllisesti. Käsitteiden valinnan perusteluista keskustellaan kappaleessa 2.2.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada yksittäisten seminaariosallistujien ääni kuuluville kokoamalla kokemuksista kaikkien puhuttelevimmat argumentit ja tarkastelemalla osallistujien kokemuksia seminaarista suhteessa uuden innostuksen ja työmotivaation rakentumiseen. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole minkään yleisen teorian tai väittämän laatiminen, vaan tulkinnan ja johtopäätösten muodostaminen kerätystä tutkimusaineistosta. Aineistonkeruumenetelmiin ja aineistonkuvailuun syvennyttään kappaleessa 2.4.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus etenee perusteiden määrittelystä yksityiskohtaisempaan aineiston analyysiin ja johtopäätöksiin, koostuen kokonaisuutena kuudesta pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa syvennyttään tutkimuksen taustalla oleviin ja sitä ohjaaviin tekijöihin. Luvussa esitetään tutkimusongelmien lisäksi tutkimusta ohjaavat rajoitukset sekä sen rakenne. Kyseisen luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään syyt tutkimuksen suorittamiselle.

Johdantoa seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tapauksena olevaa liike-elämän seminaaria käsitetasolla. Luvussa luodaan katsaus seminaaria lähellä oleviin valmennuksen ja koulutuksen käsitteisiin. Luvun tarkoituksena on pyrkiä määrittämään mitä liike-elämän seminaari käsitteenä tarkoittaa ja mihin sillä sisällöllisesti tämän tutkimuksen kontekstissa viitataan. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja-organisaatio sekä tutkimuksen tapauksena oleva vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaari.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kulkua määrittävät tekijä, tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta, metodologiset ratkaisut sekä perustelut tehdyille valinnoille. Edelleen kerrotaan myös aineiston keruusta ja analysoinnista.

Tutkimuksen neljännessä luvussa syvennyttään tutkimuksen tapauksena toimivan, vuoden 2012 Nordic Business Forumin tyypillisen seminaariosallistujan kuvaamiseen empirian ja teorian vuoropuheluna. Luvussa määritetään asiantuntijuus käsitteenä ja tarkastellaan sen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä työn luonteeseen ja työkuvaan peilaamalla. Lisäksi luvussa syvennyttään tarkastelemaan tyypillisen seminaariosallistujan työmotivaatioon keskeisimmin vaikuttavia tekijöitä. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen asetettuun alaongelmaan: *Millainen on vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin tyypillinen seminaariosallistuja?*

Luvussa viisi kuvataan kokoavasti liike-elämän seminaariin osallistumisen vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Luvussa tuodaan esiin ne yksittäiset tekijät, joiden on koettu vaikuttavan seminaariosallistujan työmotivaatioon ja peilataan niitä suhteessa uuden innostuksen ja motivaation syntyyn. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen toiseen alaongelmaan: *Mitkä yksittäiset tekijät kyseisessä seminaarissa motivoivat?*

Kuudennessa ja analyysin päättävässä pääluvussa esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja keskustellaan jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 LIIKE-ELÄMÄN SEMINAARI SUHTEESSA LÄHIKÄSITTEISIIN

Tässä, tutkimuksen toisessa luvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatio sekä tutkimuksen tapauksena oleva vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaari. Pohdittaessa tätä liike-elämään sijoittuvaa seminaaria kokonaisuutena, on keskeistä ymmärtää mitä sillä sekä käsitetasolla että sisällöllisesti tarkoitetaan. Luvussa seminaarin käsitettä peilataan kahteen, tarkoituksenmukaisesti valittuun lähikäsitteeseen, valmennukseen (engl. coaching) ja koulutukseen (eng. education). Käsitteitä tarkastellaan suhteessa siihen, miten niitä on teoreettisessa kirjallisuudessa käsitelty. Käsitteiden valintaan vaikutti osaltaan Nordic Business Forum Oy:n oma määritelmä toiminnastaan sekä se, miten valtakunnallisessa mediassa yrityksen toimintaa ja seminaarin luonnetta on kuvattu. Omaksi ydintoiminnakseen yritys on määritellyt avoimien valmennusten, seminaarien ja verkostoitumistapahtumien järjestämisen. Erinäisissä medioissa, kuten liike- ja talouselämän aikakauslehdissä, Nordic Business Forumiin on liike-elämän tapahtumana viitattu esimerkiksi liikkeenjohdon koulutuksena, valmennuksena sekä yrittäjille suunnattuna liike-elämän seminaarina. Haastatteluvastauksissaan haastateltavat viittasivat seminaariin sekä koulutuksena että valmennuksena. Näin ollen havainnot vaikuttivat osaltaan lähikäsitteiden valintaan. Katsauksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole yksityiskohdaisesti tarkastella lähikäsitteiden eri muotoja. Luvussa pyritäänkin tunnistamaan seminaarin, valmennuksen ja koulutuksen välisiä yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia. Lähikäsitteiden tarkastelun tarkoituksena on syventää tutkimuksen tapauksen ja sen luonteen ymmärtämistä.

2.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuskohteen esittely

Tämä tutkimus on toimeksianto avoimia valmennuksia ja verkostoitumistapahtumia järjestävälle, Jyväskylässä perustetulle valmennustalo Nordic Business Forum Oy:lle. Nordic Business Forum Oy on osa Nordic Business Group -konsernia, jonka toinen tytäryhtiö, Nordic Business Investments Oy harjoittaa asuntosijoitustoimintaa. Tällä hetkellä yritys työllistää täysipäiväisesti yhdeksän henkilöä ja sillä on toimipisteet Jyväskylän lisäksi Helsingissä ja Tallinnassa.

Yhtiön päätapahtuma Nordic Business Forum -seminaari on järjestetty neljänä vuonna, vuosittain vaihtuvalla pääteemalla. Seminaarin puheenvuoroista ovat vastanneet sekä kansainväliset että kotimaiset alansa asiantuntijat. Jo järjestetyissä seminaareissa pääpuhujiiin ovat lukeutuneet muun muassa Yhdysvaltojen entinen varapresidentti Al Gore ja Virgin Groupin perustaja Sir Richard Branson. Vuoden 2013, johtamisen teemoihin rakentuvassa seminaarissa puhujien joukossa ovat muun muassa Wikipedian

perustaja Jimmy Wales, General Electricin entinen pääjohtaja Jack Welch sekä sosiaali-tieteiden popularisoija Malcolm Gladwell. (Vanhanen 2013.)

Kaksipäiväisen päävalmennustapahtuman lisäksi yhtiö järjestää pienimuotoisempia seminaareja ja verkostoitumistapahtumia sekä räätälöityjä valmennuksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään rajatusti tarkastelemaan vuoden 2012 Jyväskylässä järjestettyä Nordic Business Forum seminaaria, ohjaten osaltaan tutkimuksen aineistonkeruuseen liittyviä valintoja ja rajauksia. Syyskuussa 2012 järjestettyyn Nordic Business Forum -seminaariin osallistui 2300 henkilöä. Seminaari rakentui teemaltaan kokonaisvaltaisen kasvun ympärille, sen keskittyessä liiketoiminnallisen, henkilökohtaisen ja hyvinvoinnin kasvun kehittämiseen. Tutkimuksen tapauksena olevan vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaariin viitataan jatkossa tässä tutkimuksessa yhtenäisesti Kasvu-seminaarina.

Kasvu-seminaarin pääpuhujiin lukeutuivat Virgin Groupin perustaja ja multimiljarööri Sir Richard Branson, kirjailija-luennoitsijat Daniel Pink ja Brian Tracy sekä maailman sadan vaikutusvaltaisimman joukkoon listattu professori Hans Rosling. Kansainvälisten puhujien lisäksi seminaarissa esiintyi kotimaisia liike-elämän osaajia ja ajatteli-joita, muun muassa Rovion markkinointipäällikkö Peter Vesterbacka, St1:sen perustaja Mika Anttonen, toimitusjohtajat Anne Berner ja Jari Sarasvuo sekä professori Esa Saarinen. Tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää puhujien profiili liike-elämässä, jotta pystytään hahmottamaan seminaarin luonne liike-elämän foorumina. Seminaari itsessään on maksullinen ja siten avoin kaikille. Kaksipäiväinen seminaari jaksottuu 1,5–2 tunnin, tyypillisesti yhden tai kahden puheenvuoron kokonaisuuksiin. Seminaaris- sa vuotuisen teemaan sidottu sisältö ei ole toimiala- tai työyhteisösidonnaista. Nordic Business Forum -seminaarin kokemuksellisuutta liike-elämän tapahtumana on pyritty lisäämään tuomalla seminaarin asiapitoisuuden rinnalle viihteellisyyttä korostavia elementtejä. Niiden tarkoituksena osana seminaarikokonaisuutta on korostaa tapahtuman elämyksellistä arvoa. Seminaarin luonnetta kuvatessa, on lisäksi keskeistä huomioida osallistumiseen oikeuttavan lipun hinta. Vuoden 2012 seminaarilipun keskihinta oli kaikki hintaluokat huomioiden 580 € + alv. Lisäpuheenvuorojen kuulemiseen ja muihin lisä-palveluihin oikeuttava VIP-ominaisuus lisäsi seminaarilipun hintaan 290 € – 490 € + alv. Arvonlisävero seminaarilipuissa oli 23 %. Seminaarin sisällöllisesti ajankohtaiset teemat ja suuri osallistujamäärä huomioiden voidaan seminaari itsessään nähdä mielenkiintoisena tutkimuskohteena, nyky-yhteiskuntaa heijastavana, sosiaalisena ja yhteisöllisenä ilmiönä.

2.2 Valmennuksen käsite

International Coaching Federation (2011) määrittelee valmennuksen ajatuksia herättäväksi ja luovaksi kumppanuudeksi, joka prosessina innostaa valmennettavaa itseään maksimoimaan sekä ammatillisen että henkilökohtaisen potentiaalinsa. Olennaista määritelmän mukaan on valmennettavan ratkaisukeskeisyyden sekä henkilökohtaisen vastuun ja velvollisuuden korostaminen. Suomen Coaching Yhdistyksen määritelmä (2010) lisää valmennuksen auttavan fokuksimaan ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan tavoitteita sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä. Valmennuksen lähtökohtana on, että tavoitteen tulee olla itse asetettu, eli lähteä valmennettavasta itsestään. Tavoitteiden tulee olla täsmällisiä, realistisia, mitattavissa olevia ja aikaan sidottuja. (Starr 2003, 78–79.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa valmennus on saanut lukuisia alalajeja. Hirviluhta (2006, 8) jakaa ne karkeasti kahteen tyyppiin: yritysvalmennukseen sekä liikkeenjohdon valmennukseen. Tämän lisäksi on olemassa vahvemmin yksityiselämän kysymyksiin liittyvää valmennusta, joista yleisesti käytetään nimitystä henkilökohtainen valmennus (eng. personal coaching) tai elämäntapavalmennus (eng. life coaching). Carlsson ja Forssell (2008, 22–23) nostavat lisäksi esiin koulutus- ja opetuspainotteisen yritysvalmennuksen ja urheiluvalmennuksen. Se, mikä erottaa valmennuksen eri muotoja toisistaan, on sen kohderyhmä, fokus ja ne työkalut, joita prosesseissa hyödynnetään.

Valmennus menetelmänä sopii erityisesti johdon, esimiesten ja muiden vastuullisissa asemissa olevien avainhenkilöiden kehitysvälineeksi (Carlsson ja Forssell 2008, 41). Avainhenkilöllä viitataan asiantuntijaan tai muuhun organisaation menestymisen kannalta tärkeään henkilöön, jonka suorituskyvyllä on huomattava merkitys tuloksenteossa. Hirviluhta (2006, 6) jatkaa korostaen valmennuksen sopivan myös valmennettavalle, jolla on haastava työ ja joka haluaa parantaa työsuoritustaan, tarkastella työtään tai miettiä omia ratkaisujaan työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen. Prosessina valmennus voi olla myös valmentajan ja ryhmän välistä. Ryhmä voi muodostua henkilöistä, joilla on samankaltaisia työtilanteita, toimivat samalla alalla ja samoissa yhteisöissä tai jotka toimivat työssään yhdessä. He voivat olla esimerkiksi saman organisaation esimiehiä tai samassa yksikössä ryhmänä tai tiiminä toimivia asiantuntijoita. (Hirviluhta 2006,7.) Yksilö- ja ryhmävalmennus pohjautuvat kuitenkin erilaisiin näkökulmiin. Ryhmän valmentamisessa puhutaan enemmän kaikkia koskevista asioista, joista jokainen poimii itselleen tärkeimmät ja miettii itsekseen, miten voisi soveltaa asioita omassa työssään ja tekemisessään. Yksilövalmennus antaa vielä tarkemmin eväitä omaan soveltamiseen. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 316.)

Perinteisesti ymmärretyn valmennussuhteen kulmakivenä voidaan nähdä vuorovaikutukseen pohjautuva, valmennettavasta itsestään liikkeelle lähtevä prosessi. Prosessissa valmennettava itse ottaa vastuuta omasta kehityksestään pyrkiessään kohti itse aset-

tamiaa tavoitteita. Conte (2002, 123) lisää valmennussuhteen keskittyvän vahvasti valmennettavan itsensä peilaamiseen sekä korkeaan itsenäisyyden ja suorittamisen tasoon. Valmennussuhde rakentuu valmentajan ja valmennettavan kahdenkeskisten tapaamisten kautta tapahtuvaan läsnäoloon ja kuunteluun. Yleisesti tapaamisten kokonaismäärä vaihtelee kuitenkin suuresti. Kyse voikin olla yksittäiseen muutos- tai ongelmatilanteeseen liittyvä muutaman kerran yhteistyö tai jopa vuosien mittainen prosessi. Valmennuksen perusajatus on kuitenkin aina käyttää valmentajana asiantuntijaa, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. (Hirviluhta 2006, 15,55.)

Monimuotoisista termeistä ja käsitteistä huolimatta nähdään valmennus tässä tutkimuksessa yleisnimityksenä työhön liittyvälle, keskustelevalle vuorovaikutussuhteelle. Tavoitteellisena oppimis- ja vuorovaikutusprosessina valmennus tähtää yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen välittämällä, tavoitteita asettamalla ja seuraamalla, näkökulmia tarjoamalla sekä ajatuksia suuntaamalla. (vrt. Heikkilä 2009, 17; Aaltonen ym. 2005, 305–306; Turnbull 2009, 39.)

2.3 Koulutuksen käsite

Tilastokeskuksen (2012) määritelmän mukaan koulutus voidaan prosessina käsittää tutkintoon johtavaksi tai johtamattomaksi. Perinteisesti koulutuksella pyritään saamaan tavoitteellisesti aikaan muutoksia koulutettavien tiedoissa, taidoissa, arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa. Koulutus tähtää siihen, että koulutettavissa tapahtuisi kulloistenkin tavoitteiden mukaista oppimista yli sen, mitä itse kukin oppii arkiympäristössään. (Rauste von Wright & von Wright 1994, 9, 12–13.) Oppiminen ilmenee muutoksena yksilön sisäisissä malleissa siten, että yksilö tulee kykeneväksi uudenlaiseen toimintaan (Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 26). Tavoitteellisena toimintana koulutus tähtää lisäksi koulutukseen osallistuvien toimintatapojen uudistamiseen, itsetuntemuksen kasvattamiseen, erilaisten toimintastrategioiden aktiiviseen kokeiluun sekä uusien asenteiden sisäistämiseen. Oppijan kokemuksilla ja elämyksillä on prosessissa keskeinen rooli. Niissä ilmenee yksilön minuus ja niitä refleктоimalla yksilö kehittää itseään. Tavoitteiden asettelussa korostuu siten henkinen kasvu ja omien mahdollisuuksien toteuttaminen. (Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 140–141.)

Luennot ovat oleellinen osa koulutusta ja kouluttamista. Luento on perinteisimpiä tiedonvälityksen muotoja ja yleisimmin yhdeltä luennoitsijalta usealle kuulijalle toteutettuja. (Vakkuri 1996, 6.) Luento-opetuksella tarkoitetaan tavallisesti 45–90 minuutin pituisia esitelmää. Luento-opetus on saanut alkunsa ja muotonsa keski-ajan yliopistoissa, joissa opetuksen tavoitteena oli ennen kaikkea antaa opiskelijoille tietoa opiskeltavan aiheen sisällöistä ja keskeisistä kysymyksistä. Tavoitteena oli lisäksi opettaa suuria

opiskelijamääriä samanaikaisesti. Lindblom, Yläne ja Nevgi (2009, 237–238) lisäävät kuitenkin, että on tärkeää oivaltaa, ettei luentojen tarkoituksena niinkään ole siirtää tietoa, vaan motivoida opiskelija kriittiseen ajatteluun, pohdintaan, kokonaisuuksien hahmottamiseen ja laajempaan itseopiskeluun. Yleisen mielikuvan mukaan kouluttaja siirtää tietoa suurelle massalle kuulijoita, eikä siten voi aina ottaa huomioon oppijan yksilökohtaisia tarpeita. Vaikka hyvä ja ammattimainen koulutus on paljon muutakin kuin tiedon siirtoa, on siinä muihin menetelmiin verrattuna kuitenkin enemmän tiedon siirron elementtejä kuin esimerkiksi valmennuksessa ja työnohjauksessa. (Aaltonen ym. 2005, 308.)

2.4 Liike-elämän seminaari suhteessa valmennukseen ja koulutukseen

Seminaarin käsite voidaan kontekstista riippuen käsittää usealla eri tavalla. Se voi olla luonteeltaan kertaluontoista tai osa tietyn koulutuskokonaisuuden jatkumoa. Yksittäisenä tapahtuma seminaari voidaan nähdä sisältöpainotteisena, jossa ominaista on tiedon sisäistäminen massoittain tai vastavuoroisesti sosiaaliseen kanssakäymiseen painottuvana verkostoitumistapahtumana. Seminaarin käsite voidaan ymmärtää lisäksi järjestäjätahon ja kontekstin välistä suhdetta ja roolitusta tarkastelemalla. Tämän tutkimuksen tapauksena oleva Kasvu-seminaari on luonteeltaan vahvasti sosiaalisesti virittynyt kertaluonteinen tapahtuma. Seminaarissa pyritään lisäämään massojen tietämystä ja laajentamaan olemassa olevia näkökulmia erinäisistä liiketoiminnallisista teemoista ja aihealueista, erityisesti korkeanprofiilin luennoitsijoita kuunnellen ja verkostoitumiseen rohkaisten. Seminaari ei keskity yksittäisiin organisaatioihin, eikä sen sisältö rakennu rajatusti tietystä ongelmasta tai yksittäisestä tapauksesta.

Perinteisesti ymmärretyn valmennussuhteen alussa tavoitteet ja aiheet, aikataulut ja sisältö määritellään ja päätetään yhdessä. Olennaisia elementtejä ovat väliraportointi, loppuraportointi, seurantaan keskittyneet menetelmät ja tuloksista keskustelu. (Hirviluhta 2006 11,16–17; Aaltonen ym. 2005, 305.) Merkittävin ero perinteisesti ymmärretyn valmennuksen ja tämän tutkimuksen tapauksena olevan seminaarin välillä onkin valmennettavan ja valmennusta antavan henkilön välinen roolitusta ja suhde. Erot kulmineeruvat lisäksi pitkäjänteisyyden puutteeseen, seminaarissa saatavan henkilökohtaisen ohjauksen ja tuen vähäisyyteen, tarkoin määritettyihin tavoitteisiin, niiden seurantaan, mittareihin, tapauskohtaisuuteen ja spesifisyyteen. (ks. Hirviluhta 2006, 16; Starr 2003, 79.) Seuraavissa haastateltavien sitaateissa kuvataan seminaarin suhdetta valmennukseen kahdesta eri näkökulmasta. Molemmissa sitaateissa korostetaan yksilön roolia suhteuttamalla sitä omiin valmiuksiin, asennoitumiseen ja ennako-odotuksiin seminaarista.

”Ei se valmennusta kyllä ole ollenkaan. Ei siellä anneta henkilökohtaisia tehtäviä eikä kukaan seuraa miten sä niitä teet, tai miten niistä suoriudut. Olen siellä yksin yksilönä. Sun tavoitteet on sun omia ja sun omassa päässä. Seminaari se on eikä mitään sen enempää.” (16)

”Se on täysin itestä kiiinni. Se on siinä mielessä valmennusta, että jos ite suhtautuu siihen niin, että tää on mulle valmennusta ja silleen, et mä oon vastuussa siitä mitä mä saan tästä. Ettei siellä kukaan voi kaataa sun päälle väkisin yhtään mitään. Ja myös se ilmapiiri mikä siellä on, niin se valmentaa kans. Se, että näkee että on paljon muitakin ihmisiä jotka on tosissaan sen asian kanssa, että tehään. Kaikki haluaa pyrkiä eteenpäin.” (13)

Jälkimmäisessä sitaatissa haastateltava kokee seminaarin vuorovaikutuksellisen ilmapiirin valmentavaksi. Seminaarin vuorovaikutteisuutta arvioitaessa, voidaan seminaariosallistujan kuitenkin nähdä olevan yleisössä passiivisena kuulijana. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, asennoitumisesta, motivoitumisesta ja kehittymisestä on siten osallistujalla itsellään, ilman kolmannen osapuolen seuranta ennen tai jälkeen seminaarin. Kasvu-seminaarissa valmennusta saavan osapuolen rooli on perinteisestä, tieteellisen kirjallisuuden tunnistaman valmennuksesta poiketen päinvastainen. Vuorovaikutteisuus rakentuu tapahtuman sosiaalisesta puolesta, verkostoitumisesta ja aktiivisesta ajatusten ja ideoiden vaihdosta. Kannustava ilmapiiri rohkaisee oikeanlaiseen oppimiseen, asioiden vastaanottamiseen ja prosessointiin. Seminaarin kokonaisvaikutus muodostuu näin ollen sen aikana syntyneistä sosiaalisista verkostoista ja niiden aktiivisesta hyödyntämisestä.

Kasvu-seminari voidaan nähdä vahvasti koulutuspainotteisena. Seminaaripuheen-vuorot ovat vaikuttavia niin substanssiltaan kuin informatiivisuudeltaan. Ne ovat lisäksi sekä tyyliltään että otteeltaan inspiroivia ja innostusta luovia. Näin ollen vaikuttaviin puheenvuoroihin ja luentoihin rakentuva Kasvu-seminari voidaan katsoa olevan lähellä Carlssonin ja Forssellin (2008, 45) määrittelemää koulutus- ja opetuspainotteista yritys-valmennusta. Valmentavalla otteella toteutetussa seminaarissa osallistuja oppii tiedon työstämisen lisäksi soveltamaan kuultua juuri omaan tilanteeseensa. Valmentavalla menetelmällä painotetussa seminaarissa osallistuja saa omia oivalluksia ja ideoita, joita hän lähtee työstämään eteenpäin sekä seminaarin aikana että sen jälkeen. Koulutusmuotoisessa seminaarissa osallistuja saa viimeisintä tietoa tietystä aihealueesta ja oppii työstämään uutta tietoa. (Carlsson & Forssell 2008, 45.) Kasvu-seminari voidaan lisäksi nähdä syvemmin tarkasteltuna perinteisenä koulutajakeskeisenä, formaalina koulutuksena, koska sillä on monia muodollisen koulutuksen tunnusmerkkejä. Näitä ovat esimerkiksi ennalta laadittu ohjelma, erillinen luokkahuonetyyppinen koulutuspaikka, kouluttajien ja puhujien johdolla toimiminen,

oma aikataulu sekä irrallisuus työstä ajallisesti ja paikallisesti. (ks. Vaherva 1999, 91–93.)

Vaikka seminaarikokonaisuuteen kuuluvat keskeisesti seminaarivieraille lähetettävät etukäteismateriaalit, dialogimuotoinen vertaisoppiminen, jälkimateriaalit ja käytäntöön soveltamiseen kannustaminen, ei sitä voida käsittää suoranaisena valmennuksena jo aiemmin kuvatuista syistä. Sen voidaan nähdä olevan verrannollinen yliopistokoulutuksen kanssa, jossa vaikuttamisen kanavana toimii perinteinen luento-opetus, ”yhdeltämonelle”-periaatteella. Tässä tutkimuksessa liike-elämän seminaari määritelläänkin tutkintoon johtamattomaksi, asiasisällölliseksi koulutukseksi, jossa luennoitsijan roolia toimittaa professorin tavoin, yritysjohtaja tai erikoisasantuntija. Kasvu-seminaarin nähdään eroavan yleisesti ymmärrystä koulutuksen käsitteestä lähinnä sen viihteellisyyden, intensiivisyyden, kokemuksellisuuden ja kokonaisvaltaisen vuorovaikutteisuuksensa suhteen. Kasvu-seminaari lisää tietämystä, tarkastelee laajoja kokonaisuuksia ja välittää tietoa tekemisen mahdollisuuksista yksisuuntaisesti, passiiviselle yleisölle toimitettuna.

3 TUTKIMUKSEN KULKU

Tässä tutkimuksen kolmannessa luvussa keskustellaan tutkimuksen tieteenfilosofisesta taustasta, metodologisista valinnoista sekä niihin johtaneista perusteluista. Kappaleessa 3.3 tarkastellaan aineiston keruuta prosessina ja kuvataan aineistoa kokonaisuudessaan. Lisäksi luvussa nostetaan esiin aineiston analysointiin liittyvät valinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät. Luvun päätteeksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun pyrkimyksenä on johdattaa lukija tutkimuksen kulkuun vaikuttaneiden valintojen ääreen.

3.1 Tieteenfilosofinen tausta

Tutkimus on hyvällä pohjalla silloin, kun tutkijan tekemät tieteenfilosofiaan, ongelmanasetteluun, teoreettiseen ymmärtämiseen sekä tutkimusstrategiaan liittyvät valinnat ovat yhteensopivia ja tukevat toinen toistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 115). Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat siten sekä tutkimusstrategioiden, aineistonhankintamenetelmien että aineistonanalyysimenetelmien taustoina. Tieteenfilosofiset suuntaukset voidaan ymmärtää tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyvinä tieteellisinä ajattelutapoina. Eri tieteenfilosofisissa suuntauksissa käsitykset tiedon ja todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan. Koska tutkimuksen muut menetelmälliset valinnat nojaavat ja perustuvat tiedon ja todellisuuden luonteeseen, on tieteenfilosofisten suuntausten ymmärtäminen keskeistä. Kyseisten asioiden pohdintaan viitataan epistemologian ja ontologian käsitteillä. Ontologia käsittelee kysymyksiä liittyen todellisuuden luonteeseen, kun taas epistemologia käsittelee tiedon ja tietämisen alkuperää, luonnetta sekä tiedon muodostumista. Tutkijan ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat siis kaikessa tutkimuksenteossa merkityksellisiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 115, 121.)

Jokaista tutkimusta ohjaa ajatus arvoituksen ratkaisemisesta. Arvoituksella Alasuutari (2011, 44) viittaa tulosten tulkintaan lisäten laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaisemisen merkitsevän sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen sidotut otteet ja menetelmät tuleekin valita niin, että ne mahdollistavat tutkimusongelmaan vastaamisen ja tulosten analysoinnin. Burrell ja Morgan (2000, 6-7) näkevät metodologian kuvaavan sitä, kuinka, millä tavalla, millä työkaluilla ja prosesseilla määriteltyä ilmiötä lähestytään ja tutkitaan. Alasuutari (2001, 82–83) jatkaa metodin koostuvan käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita. Vilkka (2005, 24) listaa oleellisimmaksi metodin tarkoituksenmukaisuuden sekä sen perustellun valinnan, käytön ja sen, ettei tutkimus perustu mielipiteisiin. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja ohjaa tutkimuskysymyslähteisyyys, jossa käytettävät metodit ja tie-

teenfilosofiset suuntaukset on valittu parhaiten tutkimuskysymyksiin vastauksia tuottaviksi.

Tieteellisessä tutkimuksessa teorian ja päättelynlogiikan roolit ovat keskeisiä. Voidaankin puhua teorialähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja aineistolähtöisestä analyysistä. Teorian asemaan voidaan laadullisessa tutkimuksessa viitata myös käsitteillä deduktiivisuus, induktiivisuus ja abduktiivisuus. Deduktiivinen analyysi perustuu teorian tai hypoteesin testaamiseen. Induktiivisessa tarkastelussa keskiössä on aineiston yksityiskohtainen, taustaoletuksista vapaa tarkastelu, jossa aineiston annetaan puhua puolestaan. Abduktiivisesta lähestymistavasta on löydettävissä piirteitä sekä deduktiivisuudesta että induktiivisuudesta ja sen voidaan nähdä sijoittuvan mainittujen lähestymistapojen välimaastoon. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Kyseisten lähestymistapojen valinta edellyttää tutkimuskysymyslähtöisyyttä, jossa keskeistä on tutkimuksen kokonaisuuden ymmärtäminen ja tarkoituksenmukaisuuden myötäileminen. Tätä tutkimusta ohjaa lähtökohtaisesti aineistolähtöisen tutkimuksen logiikka. Kokonaisuutena tutkimus rakentuu kuitenkin abduktiivisesti. Valintaan johtaneita syitä ja perusteluita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kappaleissa 3.2 sekä 3.4.

Syvemmin tarkasteltuna, tutkimuksen taustalla vaikuttaa ihmistieteille tyypillinen hermeneuttinen tiedonintressi. Hermeneuttisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään koostuvan subjektiivisista tulkinnoista sen pyrkiessä kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Hermeneuttisen tutkimuksen vastakohtaksi voidaan käsittää objektiiviseen totuuteen pyrkivä positivistinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31–33.) Koska tutkimus rakentuu subjektiivisiin haastatteluaineistosta esiin nousseisiin tulkintoihin, ohjaa tätä tutkimusta positivismiin sijaan hermeneuttinen ymmärrys ja tiedonintressi.

3.2 Metodologiset valinnat

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus. Kun kvantitatiivisessa, määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus subjektiivista ja lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista, kun puolestaan kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 131–135.) Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus tulisi kuitenkin nähdä kilpailevien suuntauksien sijaan toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Olennaista on ymmärtää molempien suuntausten vastaavan erityyppisiin ja eriluonteisiin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 135.) Tutkimusta tuleekin, Eskolan ja Suorannan (2000, 14) näkemyksen mukaan, tehdä erinäisin ja vaihtelevin menetelmin, asianomaiseen ongelmaan sopivilla tavoilla.

Laadullisella tutkimusotteella voidaan nähdä olevan vahvuuksia tutkittaessa liike-elämän seminaarin kaltaista ilmiötä, sillä tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä ja edelleen kuvata sen vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Laadullisesti toteutetulla tutkimuksella voidaan lisäksi tarkastella syvemmällä olevaa tietoa, kuin mihin esimerkiksi perinteinen kyselomake antaisi edellytyksiä (Syrjälä 1995, 12–13). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2000, 43) näkevätkin laadullisen tutkimuksen kontribuution perustuvan tavallisesti sille, että se antaa lukijalle uuden tavan ymmärtää jotain ilmiötä. Koska tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan seminaariosallistujien kokemuksia ja siinä ollaan kiinnostuneita tietystä tapahtumassa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, soveltuu laadullinen tutkimusote tutkimuksen toteuttamiseen (vrt. Syrjälä 1995, 12–13).

Eskola ja Suoranta (2000, 13–15) kuvaavat induktiivista lähestymistapaa yhdeksi laadullisen tutkimuksen määrittäväksi elementiksi. Koska tutkijaa ohjaavat erinäiset taustaoletukset ja ajatusmallit, nähdään täydellinen induktiivisuus tutkimuksellisesti mahdollisena sen perustuessa havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tutkimusaineiston sisällön alustava jäsentely ja keräysvaihe sisältävät jo itsessään tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja, joiden johdosta puhdas aineistolähtöisyys on mahdotonta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98; Ruusuvuori ym. 2012, 27.) Tämän tutkimuksen toteuttamisessa tutkijalla nähdään olevan jonkinlainen esiyymmärrys siitä, mitä tutkimuksessa tehdään ja miksi, jonka johdosta tutkimus nähdään myötäilevän jo mainittua ja kuvattua abduktiivista päättelytapaa. Käsiällä olevan tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole deduktion tavoin minkään teoreettisen mallin testaaminen, eikä puhdas induktio, vaan tutkimuksen aineistoa tarkastellaan lähinnä teorian käyttöä ohjaavasti.

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaus- eli case-tutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia lähestymistapoja (Koskinen ym. 2005, 154). Yin (2009, 18) tiivistää tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyajan ilmiötä syvällisesti ja niiden tosielämän kontekstissa erityisesti silloin, kun rajat itse ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole ilmeisiä. Yin (2009, 17) määrittelee tapaustutkimuksen muodoiksi kokeellisen, kuvailevan ja selittävän tutkimuksen. Tämä tutkimus sijoittuu kuvailevan ja selittävän tapaustutkimuksen rajapintaan. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan liike-elämän seminaarin ja yksilön työmotivaation rakentumisen välistä suhdetta. Yin (2009, 2) jatkaa lisäten tapaustutkimuksen tarkoituksenmukaiseksi silloin, kun tutkijalla itsellään ei ole valtaa tapahtumien kulussa ja kun tutkimuksen kohteena on väliaikainen ilmiö sen oikeassa tosielämän kontekstissa. Hyvän tapaustutkimuksen päätuotteena onkin syvä ja kokonaisvaltainen ymmärtämys tutkittavasta kohteesta (Gerring 2007, 7; Alasuutari ym. 2005, 156). Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmään syvennyttään tarkemmin kappaleessa 3.3.

Tutkimusmetodina tapaustutkimuksen käyttö on moninaista; sitä käytetään luomaan tietoa yksilöistä, ryhmistä, organisaatioista, sosiaalisista ja poliittisista tapahtumista ja muista vastaavista ilmiöistä. Tapaustutkimuksella kerätty tieto voi olla luonteeltaan niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista. Tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmä on luonteeltaan laadullinen. Erityinen tarve tapaustutkimukselle nousee kuitenkin halusta ymmärtää kompleksisia sosiaalisia ilmiöitä (Yin 2009, 4). Tapaustutkimusta ei tulisi kuitenkaan käsittää ainoastaan yksittäisenä menetelmänä; se on enemmänkin lähestymistapa tai näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tapaustutkimuksella tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Järvinen & Järvinen 2000, 78; Saarela-Kinnunen & Eskola 2012, 198.)

Järvisen ja Järvisen (2000, 78) mukaan tapaustutkimuksissa tarkastellaan yhtä tai useita, tietyllä tarkoituksella valittuja tapauksia. Tapaukseksi voidaan ymmärtää jokin organisaatio tai sen osa, mutta se voi olla myös toiminnallinen kokonaisuus, kuten prosessi tai joku organisaation rakenteeseen liittyvä ominaisuus. Tapaustutkimukset soveltuvatkin juuri singulaaristen ilmiöiden tutkimiseen ja sille on luonteenomaista se, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. (Uusitalo 1991, 79; Saarela-Kinnunen & Eskola 2012, 190; Koskinen ym. 2005, 154.) Tapaustutkimuksessa tarkastellaan nimensä mukaisesti vain yhtä tiettyä tapausta. Tutkimuskohde on syytä kuitenkin erottaa tapauksesta. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdeena on liiketoiminnan seminaarin työmotivaatiota ja uutta innostusta lisäävän vaikutuksen ymmärtäminen ja siihen liittyvät kysymykset. Tapauksia tutkimuksessa on yksi, vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaari ja tapausta lähestytään haastattelemalla seminaariin osallistuneita henkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa absoluuttista totuutta; havaintojen ja tutkimustulosten nähdään siten ilmentävän vain tutkimuskohdeena olevaa tapausta.

3.3 Aineiston keruu ja kuvaus

Aineiston keruuta pohdittaessa tulee kiinnittää huomiota paitsi aineistonkeruumenetelmiin myös aineiston kattavuuteen sekä sen mielekkääseen rajaukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkimyksenä on kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. (Eskola, & Suoranta 2000, 62.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimushaastattelut voidaan luokitella sen mukaan, kuinka tutkija vaikuttaa haastattelun kulkuun. Eskola ja Suoranta (1998, 85–87) erottavat neljä eri haastattelutyyppeä: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi muotoiltu.

Puolistrukturoitu haastattelu perustuu ajatukseen haastateltavan vapaudesta vastata kysymyksiin omin sanoin, nojautumatta annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet ovat ennalta määrätty, joskin kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 208; Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.)

Teemahaastattelun valitsemista tutkimuksen päätutkimusmetodiksi ohjasi ajatus tutkimuskohteen ymmärtämiseen vaadittavasta syvällisyydestä. Osaltaan tutkimusmetodin valintaan vaikutti lisäksi tutkittavan ilmiön monimuotoisuus, määrittelemättömyys ja tutkimattomuus. Hirsjärvi ym. (2008, 200) toteavat haastattelujen käytön tiedonkeruumenetelmänä olevan erityisen suotavaa silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, josta tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) näkemyksen mukaan haastattelu mahdollistaa kysymysten toiston, väärinkäsitysten oikaisun, sanamuotojen selventämisen ja keskustelun käymisen tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyllä. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteenä olevan ilmiön monimuotoisuuteen voitiin siten päästä paremmin kiinni haastatteluin kuin muita menetelmiä käyttämällä. Haastattelujen valitsemista tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi tukee myös se, että tutkijat ovat esittäneet haastatteluiden sopivan tutkimusmetodiksi varsinkin silloin, kun ilmiöstä on tarkoitus oppia enemmän. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 79.)

Teemalla tarkoitetaan tietynlaista johtoajatusta, sitä näkökulmaa, josta tutkittavaa asiakokonaisuutta tai todellisuutta tullaan tarkastelemaan (Varto 1992, 51–52). Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko rakentui kolmen teeman varaan seuraavasti: työnkuva, työmotivaation rakentuminen sekä seminaarikokemus kokonaisuudessaan. Ensimmäisellä teemalla kartoitettiin seminaariosallistujan työnkuvaa ja siihen sidottuja elementtejä. Toisen teeman funktiona toimi halu ymmärtää osallistujan henkilökohtaista työmotivaatiota selvittämällä työmotivaatioon vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Niitä ymmärtämällä pystyttiin tutkimuksen kannalta luomaan paremmat edellytykset itse seminaarin motivoivan vaikutuksen ymmärtämiselle. Haastatteluiden kolmannella ja kokoavalla teemalla pyrittiin selvittämään seminaarin aikana koettuja, työmotivaatiota lisääviä ja mahdollisesti innostusta synnyttäviä tekijöitä. Haastattelurungon kysymyksien laadinnassa keskityttiin kysymyksiin, joiden avulla pystyttiin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Liite 3). Teemojen laadinta perustui tutkijan esiymmärrykseen tutkimusaiheesta. Lisäksi valitut teemat asetettiin peilaamaan tutkimusongelmia. Haastatteluissa vaadittavaa luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä pyrittiin rakentamaan haastattelun alussa esitetyillä vapaamuotoisilla kysymyksillä, joissa haastateltava sai kertoa itsestään ja taustastaan. Tämänkaltaisten kysymysten on todettu lisäävän luottamusta haastattelutilanteessa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 128). Olennaista kysymysten asettelussa ja vastaamisessa oli tietty kehämäisyys, mahdollistaen kysymyksiin

vapaan palaamisen, tarkentamisen ja uudelleen muotoilemisen. Haastatteluiden aikana pyrittiin lisäksi aktiivisesti hyödyntämään edellisten haastattelujen pohjalta syntyneitä ajatuksia mahdollisimman oivaltavasti. Näin tekemällä pyrittiin haastatteluiden keskinäisten yhteyksien ja eri näkökulmien syvällisempään ymmärtämiseen ja huomioonottamiseen.

Pääasiallisen aineistonkeruumenetelmän lisäksi tutkimuksessa käytettiin, tapaustutkimukselle tyypillisellä tavalla, myös toissijaisia tietolähteitä. Täydentävinä tietolähteinä toimivat toimeksiantajaorganisaation edustajien kanssa käydyt keskustelut sekä muut kohdeorganisaation toimintaa kuvaavat selvitykset ja raportit. Myös yleistä uutisaineistoa, aikakauslehtien artikkeleita sekä muita tiedotteita hyödynnettiin tutkimuksessa ymmärrystä lisäävinä elementteinä. Toissijaisten lähteiden tarkoituksena oli tukea ja täydentää tutkijan omaa ymmärrystä ja syventää käsitystä toimeksiantajaorganisaatiosta, sen toiminnasta sekä seminaarin tavoitteista yleisellä tasolla.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kuudesta teemahaastattelusta, perustuen siten suhteellisen pieneen tapausmäärään. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin tyypillisesti varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen tässä tutkimuksessa ole sen määrä vaan laatu. Pieniin aineistoihin on helpompi syventyä ja oppia tuntemaan aineisto laadullisen tutkimuksen vaatimalla syvyydellä. (Uusitalo 1991, 79; Eskola & Suoranta 2000, 18, 60–61,121.) Haastateltavien valinnan ja empiirisen tutkimusprosessin lähtökohtana olivat vuoden 2012 seminaariosallistujat. Näyte rajattiin koskemaan harkitusti niitä vuoden 2012 seminaariosallistujia, jotka olivat ilmoittautuneet myös vuoden 2013 Nordic Business Forum-seminaariin. Heidät pystyttiin paikantamaan yhteiseltä listaukselta, joista haastateltavat satunnaisotannalla edelleen poimittiin. Satunnaisotanta, tyypillisestä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä poiketen, koettiin tarkoituksenmukaiseksi populaation laajuus huomioiden. Otoksen rajauksen taustalla vaikutti ajatus tutkimuksen tekemisen mielekkyydestä ja osallistujien seminaarista oletettavasti saaduista hyödyistä.

Aineistoa kerätessä tehdyn rajauksen huomattiin vinouttavan tutkimuksen luotettavuutta ja edelleen ohjaavan tutkimustuloksia sen olettaessa seminaariosallistujien suhtautuvan tapahtumaan kokonaisuudessaan myönteisemmin. Koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella seminaaria kokonaisuutena huomioiden myös ne tekijät, jotka eivät ole vaikuttaneet seminaariosallistujan työmotivaation tasoon, oli loogisesti väärin rajata otos edellä kuvatulla tavalla. Hirsjärvi ja Hurme (2001,60) muistuttavatkin tutkijan vastuusta osoittaa, että hänen tutkimusaineistonsa on edustava eikä siihen liity systemaattista harhaa. Otantamenetelmää muutettiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Jo toteutettujen, neljän haastattelun huomiotta jättämistä ei kuitenkaan koettu tarkoituksenmukaiseksi, vaan seuraavat kaksi haastateltavaa valittiin ilman rajoituksia vuoden 2012 seminaariosallistujista satunnaisotantaa noudattaen. Tä-

män tutkimuksen otannassa onkin kyseessä neljän harkinnanvaraisen ja kahden satunnaisotannalla valitun haastattelun muodostama näyte.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin oli sähköpostitse lähetetty haastattelu-pyyntö, jossa haastateltaville esiteltiin tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmän valinta ja valituksi tulemisen kriteerit. (Liite 1) Viestissä esiteltiin tutkimuksen tarkoituksen lisäksi alustava aikataulutus. Haastattelun teemat esiteltiin maininnan tasolla, mahdollistaen haastattelujen syvempi anti. Koska haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan perusteltua antaa kysymykset tai aiheet tiedonantajille hyvissä ajoin etukäteen. Oli myös eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajille mitä aihetta haastattelu koskee. Haastateltavia ei kuitenkaan kehoitettu valmistautumaan haastatteluun millään tavalla. Teemojen esittelyn tarkoituksena oli lähinnä haastateltavien aihepiiriin orientointi ja seminaariosallistumisen mieliin palauttaminen. Haastattelulle pyydettiin varaamaan tunti aikaa. Sähköpostitse lähetetyn viestin lähettämisen jälkeen haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, henkilökohtaisen haastatteluajan sopimiseksi. Luottamuksellisuuteen liittyvistä syistä tässä tutkimuksessa ei mainita haastateltavien nimiä. Haastatteluista neljä suoritettiin viikoilla 1–3 loput kaksi viikoilla 6 ja 7. Kuudesta haastattelusta viisi suoritettiin puhelimitse. Kasvotusten tehty haastattelu toteutettiin haastateltavan yksilön työllistävän yrityksen omissa toimitiloissa Tampereella. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatelluettikka huomioiden, pyydettiin kaikilta haastateltavilta suostumus äänittämiseen etukäteen. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 40 minuutista tuntiin ja 24 minuuttiin, haastattelujen keston mediaaniksi muodostui 58 min. Litteroitua aineistoa kertyi 52 sivua. Haastatelluista sekä naisia että miehiä oli kolme. Aineiston jäsenystä, analyysiä ja tulokintoja käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.5.

Kvalitatiivisen aineiston koosta puhuttaessa Eskola ja Suoranta (1998, 19, 63) määrittävät aineiston riittäväksi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Heidän mukaansa yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhua sen kylläntymisestä eli saturaatiosta. Aineiston määrä nähdään kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälle tutkimuskohtaisena: vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa aineisto koettiin kylläntyneeksi kuudennen haastattelun jälkeen. Otantamenetelmän vaihdoksesta huolimatta, kahden satunnaisotannalla valitun haastattelun sisältö ei poikennut huomiota herättävästi neljästä harkinnanvaraisesti toteutetusta haastattelusta, eikä kahden jälkimmäisen koettu tuottavan tutkimuksen kannalta oleellisesti uutta tietoa. Otannanvaihdoksen ei siten nähdä vaikuttaneen aineistoon ja tutkimustuloksiin, sillä eroavaisuuksia kahden otoksen välillä ei havaittu. Aineiston voidaankin nähdä täyttävän tutkimuskohtaisen kattavuuden kriteerit ja kuvaa valittua näytettä luoden totuudenmukaisen ja luotettavan läpileikkauksen vuoden 2012 Kasvu-seminaarin osallistujista.

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Informaatioarvon kasvattamiseen pyritään luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Hirsjärven ym. (2008, 218) mukaan aineistoa voidaan analysoida karkeasti joko selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Selittämiseen pyrkivälle analyysille olennaista on tilastollisten analyysien ja päätelmien teko, ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan laadullisella, ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla.

Koska tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat osaltaan tutkimustuloksiin, rakentuu tämän tutkimuksen analyysi täyden aineistolähtöisyyden sijaan teoriasidonnaisesti. Analyysistä voidaan siten tunnistaa teoreettisia kytkentöjä, jolloin teorian rooli on toimia apuna analyysin etenemisessä. Ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit ja siitä on siten tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus lähinnä uusia ajatusuria avaavana väylänä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 1998, 96–97.) Pattonin (2002, 453–455) tulkinnan mukaan abduktiivisessa päättelyssä aineistoa tarkastellaan ensiksi aineistolähtöisesti pyrkien löytämään teemoja ja kategorioita kerätystä aineistosta. Tämän jälkeen löydökset vahvistetaan analysoiden tietoa. Deduktiivisen varmistuksen jälkeen voi lopulta olla mahdollista tehdä teoreettisia yleistyksiä tai muodostaa hypoteeseja kategorioiden välisistä yhteyksistä. Eskola ja Suoranta (2003, 241) selittävät edellä kuvattua menettelyä prosessiksi, jossa ensin omasta aineistosta nostetaan tekstiin jokin havainto ja tuodaan tämän havainnon vierelle jokin teemaa käsittelevä havainto toisesta tutkimuksesta tai aiheen teoreettinen käsitteellinen idea tai tulkinta. Tämän jälkeen nostetaan omasta aineistosta havainto keskustelemaan sen rinnalle. Tässä tutkimuksessa empiirisiä havaintoja tulkitaan siten jo olemassa olevien teoreettisten rakenteiden kautta. Empirias-ta nousevien tulkintojen tukena oleva teoria nähdään havaintoja sekä tehtyjä tulkintoja todentavana ja vahvistavana tekijänä.

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin, analyysi rakentuu pitkin matkaa (Hirsjärvi ym. 2008, 218). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu ja analyysi ovat osa samanaikaista prosessia, syventäen analyysin laatua kokonaisuudessaan. Ruusuvuoren ja Nikanderin (2012, 11) tulkinnan mukaan aineiston keruu, aineistoon tutustuminen ja alustavan analyysin teko on hyvä aloittaa samanaikaisesti ja mahdollisimman varhain. Haastattelujen aikana pyrittiin huomioimaan haastateltavien yleistä suhtautumista tiettyihin kysymyksiin havainnoimalla mitkä kysymyksistä tuntuivat haasteellisilta ja mihin haastateltavan oli helppo vastata. Tämä mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen ja tarkoituksenmukai-

semman kysymysten jäsentämisen. Itse haastattelutilanteessa ei tehty muistiinpanoja, vaan niiden aikana keskityttiin keskustelun syvyyden edesauttamiseen ja eteenpäinviemiseen.

Aineisto litteroitiin sanatarkasti, huomiotta jätettiin kuitenkin äänenpainot sekä puheessa ilmenneet tauot ja sanatoistot. Litterointi nähdään tässä tutkimuksessa osana analyysiprosessia. Ruusuvuori ja Nikander (2012, 433) korostavat litterointiin sidottujen ratkaisujen vaikutusta siihen, minkälaisia analyyttisiä väittämiä kulloinkin on mahdollista esittää ja missä määrin lukijalla on pääsy alkuperäiseen aineistoon. Litterointikäytäntöjä koskeva keskustelu on tärkeää myös siksi, että se nähdään olennaisena osana laadullisen tutkimuksen validiteettia. Tekstiksi purettu puhe tuo laadullisen aineiston lähelle lukijaa, lisää analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa lukijan tekemät tulkinat ja uudelleenanalyysit. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla haastatteluiden pohjalta syntyneet litteroidut tekstit useaan kertaan läpi. Aineistosta pyrittiin löytämään vastaavuuksia asetetuille tutkimusongelmille esittämällä sille tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä.

Tämän tutkimuksen analyysin lähtökohtana käytettiin teemoittelua. Tematisoinnissa nostetaan esiin tutkimusaiheeseen liittyvä aineisto teemoittain analysoitavaksi (Eskola & Suoranta 2000, 143). Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Jokaisen teeman kohdalla aineistolle esitettiin lisäksi tarkentavia miksi-kysymyksiä, pyrkimyksenä löytää syitä tietyille vastauksille ja niiden luonteelle. Haastattelurungon teemat eli työn luonne, työmotivaation rakentuminen sekä seminaarikokemus muodostivat aineiston jäsenyyksen rakenteen. Tematisointi aloitettiin käyttämällä värejä ja alleviivauksia korostamaan litteroidusta aineistosta esiinnoitteita yhtäläisyyksiä. Ne toimivat aineiston alustavina jäsentämisen välineinä. Eskolan ja Suorannan (2000, 151–153) mukaan haastattelurunko itsessään on aineiston koodauksen oivallinen apuväline. Tällöin aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista. Aineistosta poimittiin kuvaavimmat argumentit, jonka jälkeen ne jäseneltiin ja koottiin kokonaisuuksiksi, joihin oli helppo palata. Pyrkimyksenä tulkintoja tehtäessä on kuitenkin huomioida koko aineisto. Haastateltaviin viitattiin merkinnöillä I1, I2, I3, I4, I5 ja I6 aineistoon palaamisen ja helppolukuisuuden tehostamiseksi. Kirjain I viittaa informanttii eli tiedonantajaan ja numerolla osoitetaan haastateltavan järjestysnumero. Eskola ja Suoranta (2000, 173) kertaavat teemoittelun vaativan onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tässä tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. Teemoittelussa ei tässä tutkimuksessa pyritty tilastolliseen yleistettävyyteen vaan kuvailevuuteen, jossa yksittäisellä havainnollakin on mahdollisesti keskeinen merkitys.

Teemoittelun lisäksi, tämän tutkimuksen analyysissä käytettiin suoria sitaatteja perustelemaan tehtyä tulkintaa ja analyysiä. Sitaatteja käytettiin lisäksi elävöittämään teks-

tiä toimien siten aineistoa kuvaavana esimerkkinä. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste aineiston todellisuudesta, johon analyysi pohjaa. Suoriin haastattelusitaatteihin viitataan informanttien numero- ja kirjanyhdistelmillä. Suorien lainausten valintaa ohjasi oleellisesti kriittisyys sitaattien relevanssista. Sitaattien käyttö katsottiin harkituksi ja perustelluksi, sillä ne ovat osa tämän tutkimuksen teoriaan sidottua tulkintaa ja niiden koetaan antavan lukijalle rikkaampi kuva todellisuudesta ja parantavan kokonaisuuden ymmärrettävyyttä.

4 SEMINAARIOSALLISTUJANA ASIANTUNTIJA

Tutkimukselle asetetut tutkimusongelmat huomioiden on keskeistä ymmärtää millainen henkilö tyypillisesti tämän tutkimuksen tapauksena olevaan liike-elämän seminaariin osallistuu. Haastatteluvastauksista esiin tulleiden havaintojen perusteella voidaan vuoden 2012 Kasvu-seminaarin tyypilliseksi osallistujaksi käsittää asiantuntija. Tässä luvussa keskustellaan edellä kuvattuun tulkintaan johtaneista havainnoista ja niiden perusteluista empirian ja teorian vuoropuheluna. Luvussa asiantuntijuutta ja asiantuntijatyön luonnetta tarkastellaan pääasiallisesti niitä tietoon, osaamiseen sekä ammattitaidon kehittämiseen peilaten. Kappaleessa 4.3 syvennyttään asiantuntijan työmotivaatioon ja sen rakentumiseen kuvaamalla siihen vaikuttavia, haastatteluaineistosta esiin tulleita tekijöitä. Samassa luvussa esitellään tutkimusta ohjaavana viitekehyksenä toimiva työmotivaatio ja sen määritelmä sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteitä kuvaamalla. Työmotivaation tarkastelussa ei syvennytä työtehtäviin eikä organisaatiokulttuuriin sidottuihin vaikuttimiin, vaan katsauksessa kuvataan työmotivaation kokonaisuutta yksilön yleistilana, tutkimuskohdetta ja tutkimuksen tarkoitusta silmälläpitäen. Kokonaisuutena luvun tarkoituksena on vastata tutkimuksen ensimmäiseen ala-ongelmaan: *Millainen on vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin tyypillinen seminaariosallistuja?*

4.1 Asiantuntijuuden käsite

Pyydettyessä informanteja luonnehtimaan omaa työnkuvaansa, työtehtäviään sekä työn yleistä luonnetta, painottivat haastateltavat vastauksissaan erityisesti koulutuksen ja vahvan osaamisen merkitystä. Kuudesta informantista neljällä on yli kymmenen vuoden työkokemus vaativista avainhenkilötehtävistä ja kaikkia haastateltavia yhdistää kollektiivisesti yrittäjätausta. Seuraavista haastattelusitaateista käy lisäksi ilmi yrittäjyyden rooli osana informanttien henkilökohtaista urakehitystä ja ammatti-identiteettiä.

”Noo, siis mä olen tietotekniikan diplomi-insinööri ja kahdeksan vuotta sitten mä menin VTT:lle töihin. Marraskuusta 2012 lähtien, mä oon ollut lisäksi täyspäiväinen yrittäjä”. (I1)

”Olen koulutukseltani diplomi-insinööri. 23 vuotta olen toiminut mainostoimistoalalla, joista nyt viimeiset yhdeksän vuotta yrittäjänä vaate-bisneksessä. Vastaan siis mun henkilöstöstä ja hallinnon pyörittämisestä, myös asiakasvastuu on kokonaisuudessaan mulla.” (I6)

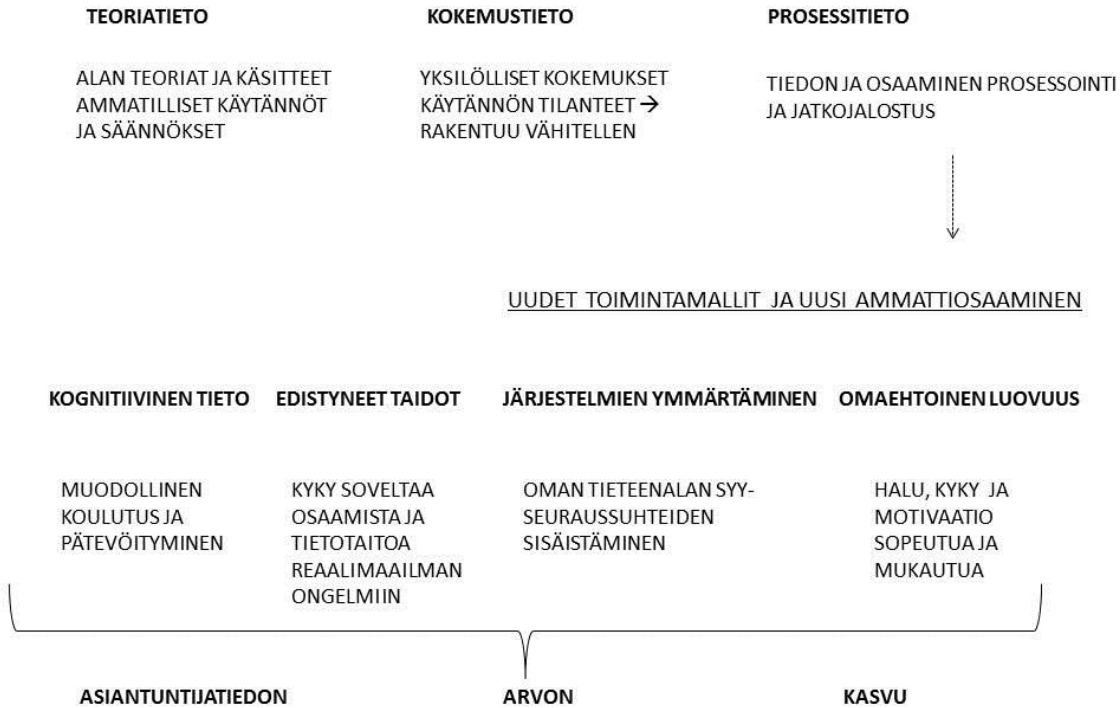
Tilastokeskus (2012) määrittelee koulutuksen käsitteen tutkintoon johtavana tai siihen johtamattomana. Tutkintoon johtava koulutus käsitetään tässä tutkimuksessa verrannollisena ammatilliseen perustutkintoon, ammattitutkintoon, erikoisammattitutkintoon, ammattikorkeakoulututkintoon, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tai yliopisto-koulutuksen tutkintoon. Kaikki informantit ovat suorittaneet vähintään yhden korkea-koulututkinnon. Korkeakoulututkinnoksi käsitetään tässä tutkimuksessa haastatteluaineistossa korostuneet ammattikorkeakoulu-, ylempi ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-tutkinto. Tehty havainto koulutuksen korostetusta asemasta tukee Ristikankaan ym. (2008, 85) ja Sipilän (1996, 18–19) näkemyksiä korkeakoulututkinnon merkityksestä. Heidän tulkinnoissaan painotetaan korkean koulutuksen tuoman ja usein ammatin vaatiman tutkinnon olevan olennainen osa asiantuntijuutta. Seuraavassa haastattelusitaatissa eräs informantti kuvaa muodollisen koulutuksen tuoman tiedon lisäksi oman asiantuntijuutensa ytimeksi sekä kokemuksen tuomaa tietotaitoa että halua sen jatkuvaan kehittämiseen.

”Tässä hommassa vaaditaan sitä, että pitää olla, kun tää on uutta tää teknologia ja uutta tekniikkaa niin pitää silleen vähän osata nähdä, että miten sitä voidaan soveltaa vaikka johonkin vähän perinteisimpiin ympyröihin. Se, että mä pyrin tietään tän alan kun omat taskuni ja että mä tiedän todella mistä mä puhun, ihan siellä aallonharjalla vaatii että mä oon tietynlainen tietopankki, henkilönä, työ edellyttää multa sitä. Pitää osata ideoida ja sitten myös tutustua siihen niinkun maahan, uuteen alaan tai firmaan mihin alkaa tekeen tota juttua” (I1)

Korkeaa koulutusta ja pitkää työkokemusta on perinteisesti pidetty yleisinä asiantuntijuuden osoittimina (Tynjälä 1999, 160). Käsitys asiantuntijuudesta on kuitenkin kehittymässä paljon monipuolisemmaksi ja laajemmaksi kuin aikaisemmin. Perinteisesti asiantuntijuus on nähty ainoastaan yksilön taitavana tiedonhankintana ja tiedonkäsittelynä, siis yksilön ominaisuutena, joka pohjautuu perusteelliseen koulutukseen sekä mahdollisesti pitkään kokemukseen. Yksilön tehtävänä ei enää kuitenkaan ole pelkästään tietyn kokonaisuuden saavuttaminen yksin työskennellen, vaan hänen työnsä täydentää hyvin usein muiden osaamista jolloin kokonaistavoitekin on yhteinen. (Isoherranen 2005, 77.)

Asiantuntijuuden käsite nähdään yleisesti kuitenkin voimakkaasti tietoon sidonnaisena. Parviainen, Lillrant & Ilvonen (2005, 49) kategorisoivat asiantuntijuuden kahteen koulukuntaan: muodollisesti hyvin koulutettuihin erityisasiantuntijoihin sekä kokemuksen opettamiin, kokonaistilanteen intuitiivisiin hallitsijoihin. (vrt. Lehtivuori 2011, 28.) Ensiksi mainitunlaista asiantuntijuutta on kuvattu hyvin yksityiskohtaisesti henkilön toimintatapoja ja tiedonkäsittelyä mallintaen. Jälkimmäisessä tapauksessa huomio kohdistuu henkilön omakohtaiseen kokemukseen ja toisaalta kontingenssi-

eli tilannetekijöihin. Alla oleva kuvio havainnollistaa asiantuntijuuteen liitettävän tiedon eri ulottuvuuksia ja uuden ammattiosaamisen syntyä.



Kuvio 1 Asiantuntijatiedon ulottuvuudet (Eraut 1994; Quinn, Anderson ja Finkelstead 1996, 183–184, mukaillen)

Asiantuntijatiedosta keskusteltaessa, voidaan asiantuntijuus jakaa eri ulottuvuuksiin asiantuntijatiedon sisältöjä ja tyyppejä havainnollistaen (Eraut 1994, Ristikankaan ym. 2008, 93–94 mukaan). Mallissa ulottuvuuksiksi tunnistetaan teoriatieto, yksilöllisten kokemusten avulla hankittu tieto sekä prosessitieto. Teoriatieto koostuu alan teorioista, käsitteistä sekä ammatillisista käytänteistä ja säännöksistä. Yksilöllisten kokemusten avulla hankittu tieto rakentuu vähitellen erilaisten käytännön tilanteiden seurauksena. Kolmannen ulottuvuuden, prosessitiedon avulla asiantuntija prosessoi ja jatkojalostaa asiantuntijuuteensa sidotun tiedon erilaisiksi uusiksi toimintamalleiksi sekä ammatilliseksi osaamiseksi. Asiantuntijatyön tiedon luonteella voidaan lisäksi nähdä olevan eri ulottuvuuksia. Quinn, Anderson ja Finkelstead (1996, 183–184) ovat tulkinnessaan jakanee asiantuntijatiedon kognitiiviseen tietoon, edistyneisiin taitoihin, järjestelmien ymmärtämiseen sekä omaehtoiseen luovuuteen. Kognitiivinen tieto kulminoituu perustietämykseen, jonka asiantuntija saavuttaa laajan ja kokonaisvaltaisen koulutuksen ja pätevöitymisen kautta. Edistyneet taidot ilmenevät kykynä siirtää teoreettista tietoa käytäntöön sekä kykyä soveltaa tietyn tieteenalan sääntöjä ja säännönmukaisuuksia reaali-

maailman ongelmiin. Järjestelmän ymmärtämisellä viitataan syvälliseen ymmärtämiseen tieteenalan taustalla piilevistä syy -ja seuraussuhteista. Kyseisen tiedon ulottuvuus mahdollistaa suurempien ja monimuotoisempien ongelmien ja haasteiden ratkaisun sekä ainutlaatuisen arvon luomisen. Asiantuntijatyössä menestyminen vaatii niin halukkuutta, motivaatiota kuin sopeutumiskykyä ja mukautumista. (ks. Lehtivuori 2011, 28–30) Näihin asiantuntijatyön elementteihin Quinn ym. (1996, 183–184) viittaavat omaehtoisen luovuuden käsitteellä. Asiantuntijatiedon arvon nähdään kasvavan yksilön edessä kognitiiviselta tasolta omaehtoisen luovuuden ulottuvuuteen.

Jatkuvaa vapaaehtoisuuteen perustuvaa halua omakohtaisen osaamisen kehittämiseen ja tietotaidon päivittämiseen voidaan kuvailla osaksi asiantuntijuuden ydintä. Haastattelujen vastauksista kävi erityisesti ilmi tarve jatkuvaan toiminnan uudelleenmäärittämiseen ja eteenpäinviemiseen. Vastauksissa haastateltavat rinnastivat itsensä kehittämisen jatkuvaan oppimiseen. Ammattitaitoa ja osaamista kehitettiin erityisesti erinäisiin tapahtumiin ja koulutuksiin osallistumalla. Seuraavat haastattelusitaatit kuvaavat informanttien suhtautumista aktiiviseen kehittymiseen ja uuden oppimiseen osana asiantuntijuuttaan.

”Mun työstä johtuen, tai no kyllä mä itsekin koen oppimisen tärkeäksi, olen osallistunut useisiin koulutuksiin ja tilaisuuksiin, jossa mä pääsen kehittään itteeni” (I6)

”Musta tuntuu etten mitään muuta teekkään, että kaikki mitä mä teen kehittää mua jollakin tavalla. Lukemalla, kirjoittamalla, siis erilaisilla keinoilla ja kaikissa yhteisöllisissä jutuissa mukana olemisella. Oppiminen on niin tärkeä juttu. Mä altistun koko ajan erilaisille maailmoille kun vaan sille mun omalle, ihan työnkin kautta, tavallaan ammatillisesti, että mä kuuntelen erilaisissa yhteyksissä.” (I3)

Asiantuntijan tieto ja osaaminen ovat hänen tärkeimpiä resurssejaan ja niitä on jatkuvasti kehitettävä (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 53). Katz (2005, 23) lisää asiantuntijoita ryhmänä yhdistäväksi tekijäksi halun oppia, laajentaa ja päivittää tietämystä yleisellä tasolla. Koska asiantuntija toimii oman kompetenssinsa ylärajoilla, joutuu hän ongelmanratkaisuprosessien kuluessa usein myös ylittämään nämä rajat. Tässä prosessissa asiantuntija oppii jatkuvasti uutta ja sekä kasvattaa että syventää omaa asiantuntemustaan investoimalla henkisiä resurssejaan uusiin haasteisiin vastaamiseen. Asiantuntijuus on näin ollen prosessi, joka tuottaa jatkuvasti kehittyvää tietotaitoa. Kun asiantuntijuus nähdään jatkuvana ongelmanratkaisuprosessina, työskentelynä omien kykyjen ylärajoilla ja itsensä ylittämisenä, tullaan lähelle oppimisen käsitettä. Asiantuntijuutta ei nähdä enää pysyvänä ominaisuutena, joka on keran saavutettu koulutuksen ja työkokemuksen kautta, vaan se liitetään pikemminkin

toimintatapaan: asiantuntijuus on jatkuvaa itsereflektiota ja oppimista eri tilanteissa. (Tynjälä 1999, 160–162.)

Haastateltavien vastauksissa korostettiin lisäksi tutkintoon johtamattomien kanavien ja foorumien hyödyntämistä mielekkäänä ja keskeisenä oman ammattitaidon kehittämisessä. Tutkintoon johtamattomalla koulutuksella tarkoitetaan jo aiemmin viitatus Tilastokeskuksen (2012) määritelmän mukaan vähintään kuuden tunnin koulutusta, joka ei ole tutkintotavoitteista koulutusta. Tällaisia koulutuksia ovat mm. lyhyet kurssit, aikuis-koulutuksena järjestettävät koulutukset, ammattikorkeakoulujen erikoistumisopinnot, avoimen ammattikorkeakoulun ja avoimen yliopiston opinnot sekä useimmat yritysten järjestämät koulutukset. Tutkimuksen tapauksena oleva Kasvu-seminaari lukeutuu kyseiseen, tutkintoon johtamattomien koulutusten kategoriaan muiden osaamisen kehittämisen alustojen ja kanavien kanssa. Asiantuntijat päivittävät todetusti osaamistaan käyttämällä molempia edellä kuvattuja kehittymisen väyliä. Asiantuntijuus ja ammattitaito voidaankin nähdä jatkuvana prosessina, elämän pituisena kehityksenä (Reilly, 2008, 61; Roberts & Donahue 2000, 368). Elinikäinen oppiminen ja jatkuva koulutus ovatkin jatkopäiväinen puheenaihe julkisuudessa. Elinikäinen oppiminen määritellään inhimillisten voimavarojen jatkuvaksi kehittämiseksi kunkin yksilön omilla ehdoilla ja omalla vastuulla. Sipilä (1996, 19) täsmentää asiantuntija-aseman tärkeyttä linjaamalla, että asema tulee jatkuvasti ansaita ja sen ylläpitämiseen on panostettava.

4.2 Asiantuntijatyön luonne

Leiviskä (2011, 51–52, 67) kuvaa asiantuntijuuden inhimillisen pääoman ytimeksi osaamista, jossa koulutus, tietotaito ja kyvyt ovat olennaisia. Lisäksi tulkinnan mukaan keskeistä on, että asiantuntija on tunnistanut omat unelmansa ja tavoitteensa yksilönä ja kehittää määrätietoisesti taitojaan saavuttaakseen ne. Asiantuntijuus syntyy tuloksena vaivannäöstä ja ajan myötä saavutetusta kokemuksesta. Sen vahvistamiseen tarvitaan teoreettista opiskelua sekä kokemuksen karttumista. Silloinkin, kun suoritus näyttää helpolta, takana on usein paljon työtä. Haastateltavien kommentit kollektiivisesti tukivat tätä kuvailua, kuten seuraava haastattelusitaatti ilmentää. Sitaatissa eräs haastateltava peilaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan yksilöllisten kokemusten ja sattumusten seuraukseksi, kieltämättä kuitenkin muodollisen koulutuksen merkitystä oman asiantuntijuutensa rakentumisessa.

”Siis jos en olis käynyt kaikkia mun juttuja työelämässä läpi, en olis kuka oon. Työ muokkaa mua ihan yhtä paljon kun mä yritän muokata niitä tapoja, millä asioita teen ja hoidan. Tottaka se, että mä voin niitä kokemuksia ymmärtää ja oppia niistä, niin

se vaatii sen koulutuksen. Vois sanoo oikeestaan, että ilman vuosien kokemusta, en olis tän alan osaaaja millaiseks ehkä voisin itseeni nyt kutsua.” (I3)

Harjoittelu ja työn tekeminen ymmärretään edellytykseksi tulosten saavuttamiselle. Kokemuksen kautta muodostuneen asiantuntijuuden syntymistä on selitetty juuri pitkäaikaisella ja intensiivisellä, tarkoituksellisesti suorituksen parantamiseen tähtäävällä harjoittelulla. Tämän vaikutuksesta ihmisen aivoissa tapahtuu olennaisia toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia. Paitsi harjoittelun määrällä, myös sen intensiteetillä on merkitystä osajaksi kasvamisessa. Osajaksi kehitytään, ei synnytä. (Ristikangas ym. 2008, 86.) Siten asiantuntijatyön luonteeseen voidaan edellä todetusti liittää vahvasti kokemusperäinen tietotaito. Sveibyn (1990, 41) tulkinnan mukaan teoreettisen tiedon lisäksi keskeisessä roolissa asiantuntijuutta ovat työssä opitut asiat ja siitä saatava kokemus. Kokemusperäisestä tiedosta ja osaamisesta keskustellessa, voidaan sen vierelle nostaa hiljaisen tiedon käsite. Hiljaisella tiedolla Lämsä ja Hautala (2000, 87) viittaavat kokemusperäiseen ja henkilökohtaiseen tietoon, joka rakentuu intuitioon sisältäen aavistuksia, uskomuksia, oletuksia ja arvostuksia. Sipilä (1999, 20) tiivistää asiantuntijatyön pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja asiakkaan ongelmien sisäistämistä vaativaksi työksi. Myös Roberts ja Donahue (2000, 365, 383) kuvaavat asiantuntijatyön elementtejä peilaamalla niitä neljään työn ominaispiirteeseen seuraavasti:

1. *Erikoistuneen tiedon hallinta.* Ensimmäisenä asiantuntijatyötä kuvaavana elementtinä on erikoistuneen tiedon hallinnointi. Asiantuntijan tulee hallita sivistynyttä ja abstraktiakin teoriaa ja tietoa työtehtävien hallitsemiseksi ja suorittamiseksi. Asiantuntijan tulee siksi kehittää näitä erikoistuneita kompetensseja laajan ja monipuolisen koulutuksen avulla. Lisäksi huomionarvoista on oletamus asiantuntijan tiedon ja osaamisen dynaamisuudesta, jolloin henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve omalla erikoistumisalueella korostuu.

2. *Työn itsenäisyys ja autonomia.* Tämä on asiantuntijatyön keskeisin ominaispiirre. Sillä viitataan siihen vapauden ja vallan asteeseen, joka asiantuntijalla on omaan työhönsä, sen suorittamiseen, siihen sidottuihin käyttäytymismalleihin sekä työn olosuhteisiin.

3. *Sisäinen motivaatio.* Sisäinen motivaatio on asiantuntijasta itsestään lähtevää ja rakentuvaa kiinnostusta. Se nähdään kyseisen tulkinnan mukaan toiseksi tärkeimpänä asiantuntijatyötä kuvaavana ominaispiirteenä. Aineellinen, rahallinen hyöty nähdään asiantuntijatyössä toissijaisena palkitsemisen muotona. Asiantuntijatyötä ohjaa sisäinen virittyneisyys, jossa työ itsessään tyydyttää sisäisesti.

4. *Ammattiin ja työhön sitoutuminen.* Työhön sitoutuminen on pitkäkestoista, usein koko elämän kattavaa. Työ itsessään nähdään sisäisesti palkitsevana itseisarvona ja tavoittelemisen arvoisena kokonaisuutena. Työn merkityksellisyyden kokemisesta johtuen, ei ole harvinaista, että useat asiantuntijat jatkavat työntekoa eläköitymisenkin jäl-

keen. Asiantuntijalle identiteetti on investoitu ja sidottu ammattiin, jolloin hän tuntee kutsumusta suorittaa ja saavuttaa tiettyjä työtehtäviä ja tavoitteita. Siksi lojaalius työtä ja asiantuntijuutta kohtaan ammattina on keskeistä. (ks. Lehtivuori, 2011, 29.)

Yhdeksi keskeiseksi asiantuntijatyön luonnetta kuvaavaksi elementiksi voidaan lisäksi käsittää luovuus. Haastateltavat korostivat luovuuden asemaa omassa työskentelyssään suhteuttamalla sitä oman ammattitaidon kehittämiseen ja työssä menestymiseen. Lisäksi luovuuden koettiin vaikuttavan merkittävästi työmotivaatioon ja sisäiseen asennoitumiseen.

”Se miten mietin ja ajattelen, se on luovaa. Kehityn joka päivä työssäni, opin kokemuksista, teen jatkuvasti töitä että osaisin enemmän.”(I1)

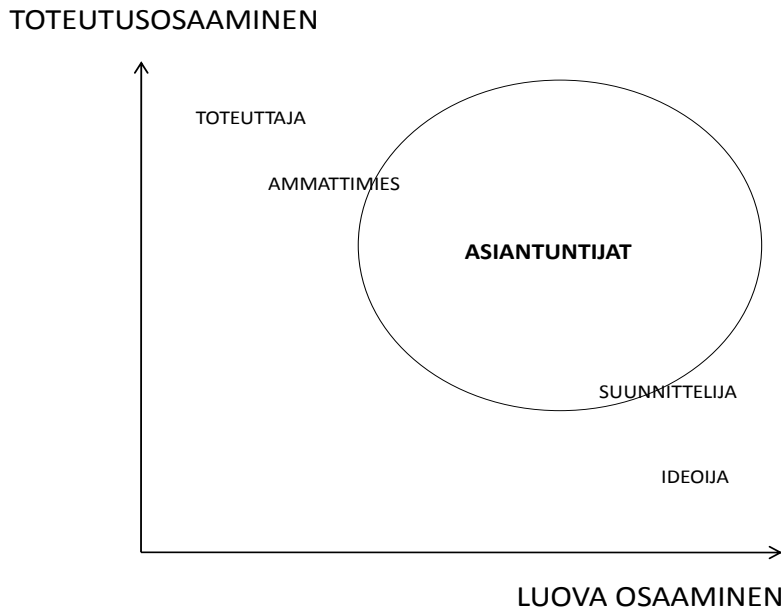
”Mulla itsellä juuri se [työ] kehittää sitä omaa luovuutta ja ajattelukykyä. Mulla tulee koko ajan kaikkia ideoita kaikista uusista jutuista mitä voi parantaa, olemassa olevia tai luoda ja tuoda jotain uutta. Kyllä tässä työssä pitää olla visionäärin vikaa, että pitää osata miettiä kokonaisuuksia ja sitä miksi tätä teen ja ketä tämä hyödyttää ja millä menetelmillä tätä teen. Aina kun teen jotain, niin siinä on pakko olla luovuus vahvasti mukana. Se on mulle sama kun motivaatio.”(I1)

Perry-Smith ja Shalley (2003, 89) luonnehtivat luovia kontribuutioita arvokkaiksi mille tahansa työorganisaatiolle. Heidän mukaansa kyky keksiä ja kehittää ainutlaatuisia ja tarkoituksenmukaisia ideoita ja ratkaisuja voi olla tärkeä etu myös yksilölle itselleen. Tämä on erityisen ilmeistä asiantuntijatyössä, jossa havaitsemattomien työpanosten, kuten äly ja kyky yhdistää ainutlaatuisia ja tehokkaita työhön liittyviä asiakokonaisuuksia, ovat niitä tekijöitä, joilla asiantuntija erottautuu muusta massasta. Luovuus edellyttää sitä, että yksilö on oman alansa hallitsija ja asiantuntija. (Reilly 2008, 61.) Amabilen (1983, 358) tulkinnan mukaan luovuus voidaan käsitteellistää, ei vain persoonaan sidotuksi piirteeksi tai yleiseksi kyvykkyudeksi, vaan persoonallisuuteen sidotuista ominaisuuksista, kognitiivisista kyvyistä ja sosiaalisten ympäristöjen yhdistelmästä syntyväksi käytökseksi. Koska asiantuntijatyö on enemmänkin uuden luomista kuin vanhan toistamista, voidaan työ mieltää luonteeltaan itseohjautuvaksi, sellaiseksi missä työntekijät räätälöivät työtehtävänsä tilanteen asettamiin vaatimuksiin tavoilla, joita ylhäältä määritellyt säännöt ja ohjeet eivät kykene ennakoimaan. Siten asiantuntijat valitsevat parhaiten soveltuvat työskentelytavat ja soveltavat, kehittävät tai tarvittaessa keksivät kokonaan uusia metodeja riippuen kulloisenkin tehtävän asettamista ja muuttuvista vaatimuksista. (Sipilä 1996, 27; Liukkonen ym. 2002, 75.) Yksilöt voivat olla luovia työssään innovoimalla uusia kokonaisuuksia tai kehittämällä idearikkaita toimintatapoja oman työnsä suorittamiseen. Perry-Smith ja Shalley (2003, 89–90) määrittävätkin luovuuden työkontekstissa työn teke-

miseen kohdistuvaksi lähestymistavaksi, jonka nähdään johtavan uudenlaisten ja taroituksenmukaisten ideoiden, prosessien ja ratkaisujen syntyyn.

Mumford, Scott, Gaddis ja Strange (2002, 710) korostavat luovuutta vaativan työn edellyttävän ammattitaitoa ja osaamista. Yksi kuvaavimmista ominaispiirteistä luovilla ihmisillä onkin huomattava sijoitus osaamisen ja jatkuvan asiantuntijuuden kehittämiseen. Luovuus nähdään keskeiseksi elementiksi asiantuntijatyössä ja sillä on todettu olevan yhteys sisäiseen motivaatioon. Suurin luovuuden taso saavutetaankin silloin, kun yksilö on sisäisesti motivoitunut. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 33.) Asiantuntijatyössä pelkkä henkilökohtainen luovuus on kuitenkin riittämätöntä. Lisäksi tarvitaan innovatiivisuutta ja ratkaisuja, jotka soveltuvat yleisesti ja toimivat myös erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden kehittämisessä luovuutta tutkitaankin verkostojen ja yhteisöjen toiminnan näkökulmasta, osana yhtenäistä kokonaisuutta. Luovuus asiantuntijatyössä on ryhmässäkin luovan yksilön tekoja, joita ryhmän toiminta, tieto ja kokemus kannattelevat. Asiantuntijan innovaatioprosessiin kuuluu, että idea on lisäksi toteuttamiskelpoinen. Näin ollen asiantuntija ei voi vain kylvää ideoita ja esitellä irrallisia näkökulmia, vaan niiden on johdettava jonkinlaiseen käyttökelpoiseen sovellukseen. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell, Tuominen 2005, 23–24.)

Asiantuntijalta ostetaan tietoa, osaamista ja ratkaisuja ongelmiin. Asiantuntijatyössä yksilön itsenäisyys korostuu tavalla, jossa häneltä odotetaan luovia ratkaisuja ja vastuun ottamista. Aloitteellisuus ja kyky itsenäiseen työskentelyyn ovat asiantuntijoiden perus-valmiuksia, joissa myös luovuus ja uuden oppimiskyky korostuvat. Asiantuntijaa voidaan luonnehtia myös monitaituriksi, jolla on osaamista laajasti. Asiantuntijuudessa yhdistyvät toisaalta suunnitelmallisuus ja toteutusosaaminen ja toisaalta teoreettisuus ja käytännöllisyys. (Helakorpi 2005, 105; Pesonen 2007, 25; Sipilä 1996,13.) Sipilä (1996, 21) havainnollistaa asiantuntijuutta erottaen yleisen osaamisen joko henkisenä tai fyysisenä suorituksena ja kykynä, yhden tai useamman asian syvällisenä hallintana ja taitona. Seuraavassa kuviossa 2 esitetään asiantuntijan saavan tietäjän, osajaan, analysoijan sekä suunnittelijan ja uuden luojan ominaisuuksia.



Kuvio 2 Asiantuntijuuteen liitettävät roolit (Sipilä 1996, 21, mukailten)

Asiantuntijassa yhdistyy sekä ammattimiehen että suunnittelijan piirteitä. Työssä korostuu uusien asioiden suunnittelukyky ja asioiden toteuttamiskyky. Nämä kyvykkyydet tekevät asiantuntijasta molempien piirteiden ammattilaisen ja hallitsijan (Sipilä 1996, 20–21). Ristikangas ym. (2008, 86) lisäävät kyvyn uuden osaamisen luomiseen tämän päivän asiantuntijan avainkompetenssiksi. Tyypillistä asiantuntijan tehtävän suorituksessa on lisäksi sen ainutkertaisuus vaikeasti hallittavalla alueella. Työssä esiintyvät tilanteet ovat usein ennalta-arvaamattomia, edellyttäen asiantuntijalta vahvaa työhön sitoutumista sekä luovia ratkaisuja tuottavaa ajattelua. (Pesonen 2007, 30.) Tuomivaara ym. (2005, 81) suhteuttavat asiantuntijatyön piirteitä niin kutsutun ”hyvän työn” ominaisuuksiin linjaamalla sen haasteelliseksi ja oman työn tekemiseen vaikuttamisen tason korkeaksi. Lisäksi asiantuntijatyö on luonteeltaan yleisesti haastavaa, monipuolista ja vaihtelevaa sisältäen vain harvoin perinteisiä psykologisia stressitekijöitä, kuten yksipuolista työtä ja vaikutusmahdollisuuksien puutetta. (Tuomivaara ym. 2005, 10, 47, 52–53.) Koska toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, nähdään uuden tiedon yhdessä tuottaminen ja toimintatapojen muuttaminen osana asiantuntijuutta. Asiantuntijuuteen kuuluvat innovatiiviset ammatilliset käytännöt, joiden luomisessa ovat usein mukana laajat verkostot eri organisaatioista. Organisaation rajoja ylittävillä verkostoilla onkin oma tärkeä merkityksensä asiantuntijuuden kehittämisessä ja uuden luomisessa. (Isoherranen 2005, 78.)

Kokoavasti ajateltuna asiantuntijuudesta on tehty lukuisia määritelmiä ja kuvailuja. Asiantuntijaksi ja siten tyypilliseksi Kasvu-seminaariosallistujaksi käsitetään tässä tutkimuksessa keskimääräistä korkeammin koulutettu, työssään päteväitynyt, kokenut, tunnustettu osaaja, jolla on takanaan jo yli kymmenen työvuotta. Sipilä (1996, 13) kui-

tenkin toteaa asiantuntijaryhmien välillä olevan suuria eroja. Tähän perustuen asiantuntijatyön erityispiirteitä määriteltäessä korostetaan tässä tutkimuksessa monille asiantuntijaryhmille yhteisiä tekijöitä ja piirteitä. Tämä mukailee osaltaan myös seminaarin luonnetta, osallistujien tullessa useista organisaatioista ja erilaisista taustoista. Ristikankaan ym. (2009, 85–86) näkemyksien mukaan asiantuntija-käsitteen synonyymejä tai lähisukulaisia ovatkin ekspertti, spesialisti, erikoistuntija, tietäjä, osaaja ja huippuosaaja. Ristikangas ym. (2008, 86) jatkavat määrittäen asiantuntijan henkilöksi, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista ja joka on ammatillisesti kunnianhimoinen, erityisalueestaan innostunut osaaja. Asiantuntija pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan, hän erikoistuu mielellään ja pyrkii jatkuvaan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun.

4.3 Työmotivaation käsite

Työmotivaation toimiessa tätä tutkimusta ohjaavana viitekehystenä, on sen teoreettinen tarkastelu oleellista tutkimuksen myöhemmissä osissa tapahtuvan, Kasvu-seminaarin motivoivien tekijöiden kuvaamisessa ja tarkastelussa. Lisäksi motivaation ja työmotivaation määrittäminen käsitetasolla on keskeistä tutkimuksessa kuvatun asiantuntijuuden ja työmotivaation välisen suhteen ymmärtämisessä. Motivaatio voidaan usein nähdä sekä käsitteellisesti että sisällöllisesti monisäikeisenä kokonaisuutena. Motivaation on todettu olevan lisäksi hyvin abstrakti tutkimuskohde sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Liukkonen ym. (2002,14) esittävät kokoavasti motivaatiolla olevan kolme tehtävää ihmisen käyttäytymisessä. Motivaation nähdään toimivan:

- käyttäytymisen energian lähteenä, saaden yksilö toimimaan tietyllä tavalla
- yksilön käyttäytymistä tiettyyn suuntaan ohjaavana tekijänä
- yksilön käyttäytymisen säätelijänä siten, että motivaatioprosessin myötä yksilö arvioi omaa pätevyyttään erinäisissä tilanteissa ja toimintaympäristöissä.

Motivaatio on alunperin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Määrittelyn lähtökohtana voidaan pitää joko yksilön kokonaistilaa tai toimintaa aikaansaavia prosesseja. (Ruohotie 1998, 36–37.) Motivaatiota voidaan tarkastella yksilön sisäisenä prosessina, jolloin motivaatio rakentuu ohjenuoraksi päätöksille ja toiminnalle. Motivaatiota voidaan lisäksi tarkastella ulkoisen vaikuttamisen näkökulmasta, jolloin se nähdään keinoina ja taktiikoina, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen. (Krzemien & Wolniak 2007, 750.) Motivaatio voidaan ymmärtää olemassa olevan kirjallisuuden perusteella lisäksi erottamalla itse työsuoritukseen liittyvä tilannemotivaatio yleismotivaation tilasta. Tilannemotivaatio liittyy suoranaisemmin itse suorituksen tekemiseen, jolloin sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät käyttäytymistä ja toimintaa kohti aiemmin asetettua tavoitetta. Yleismotivaatio

puolestaan korostaa vireyden ja suunnan lisäksi toiminnan pysyvyyttä. (Aaltonen ym. 2005, 207; Peltonen & Ruohotie 1992, 16–18). Tässä tutkimuksessa motivaatiota tarkastellaan yleismotivaationa, yksilön kokonaistilana työkontekstissa, sitomatta sitä kuitenkaan yksittäisiin työorganisaatioihin tai työtehtäviin.

Motivaatio ei kuitenkaan ole staattinen ja paikallaan pysyvä ilmiö vaan muuttuva, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa oleva voima. Motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva voima, joka rakentuu useista yhtä aikaa vaikuttavista erisuuntaisista voimista. Nämä voivat joko houkutella ihmistä jonkin asian puoleen tai estää häntä ryhtymästä jonkin tehtävän tekemiseen. Nykypsykologiassa puhutaankin motivaation rakentumisesta ja rakentamisesta. Motivaatio viittaa siis ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää millä aktiivisuudella hän toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18). Modernissa motivaatiotutkimuksessa motivaatio määritellään dynaamiseksi suhteeksi yksilön sisäisten tarpeiden sekä ulkoisten kohteiden ja ympäristön välillä. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 80.) Yksilön motivaatio on riippuvainen koettujen motiivien voimakkuudesta. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Ne kurottautuvat kohti tiettyjä päämääriä. Joskus ne tiedostetaan, joskus taas ne ovat alitajuisia ja tiedostamattomia. Ne sitovat osan energiasta päämäärien saavuttamiseksi. Taustalla ovat yllykkeet, suunta ja tavoite sekä toimintaympäristön ja erinäisten ärsykkeiden vaikutus. Siten motiivit virittävät, ohjaavat ja ylläpitävät yksilön ja ryhmän käyttäytymisestä. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005, 40–41)

Jokaisen työorganisaation yksi tärkeimmistä tuottavuustekijöistä on henkilöstön innostus ja motivaatio. Keskusteltaessa työmotivaation tärkeydestä asiantuntijatyössä, Maister (1993, 155, 165) linjaa alhaisen työmotivaation heikentävän minkä tahansa organisaation kilpailukykyä, asiantuntijaorganisaatiolle se on hänen mukaansa kuolinisku. Työmotivaatiotutkimuksen keskiössä on pyrkimys ymmärtää sisäisten ja ulkoisten taustavoimien vuorovaikutusta ja niitä mekanismeja, jotka vaikuttavat käyttäytymisen suuntaan, voimakkuuteen ja intensiteettiin. Työmotivaatiotutkimus fokusoituu kuvaamaan ja ymmärtämään niitä prosesseja, jotka vaikuttavat työhön liittyvään käyttäytymiseen (Kanfer 2009, 79–80). Työmotivaation on todettu vaikuttavan toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen sekä itse suorituksen laatuun. Toimiessaan työtehtävässään voimakkaan työmotivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. Työmotivaatiolla on myös suunta. Ihannetapauksessa asiantuntijan henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaisia kuin organisaation. Tämä tekee työstä mielekästä ja innostavaa. (Liukkonen ym. 2002, 15, 27.) Työmotivaation olemassaolo ei vielä takaa menestynyttä ja korkealuokkaista työsuoritusta, mutta heikon työmotivaation tai sen kokonaan puuttumisen nähdään vaikuttavat olennaisesti työsuorituksen laatuun ja tehokkuuteen (Katz 2005, 19–27).

4.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tutkijat eivät, Liukkosen (2002, 31,110) tulkinnan mukaan, ole päässeet yksimielisyyteen siitä, mikä synnyttää työmotivaatiota, pitää sitä yllä ja toisaalta estää sen syntymistä ja jatkumista. Yksi tapa tarkastella motivaatiota onkin jakaa sen lähteet ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta ja se nähdään syvän mielenkiinnon ja nautinnon ohjaamana toimintana. Ulkoisessa, aina jollakin tavalla ulkoapäin kontrolloidussa motivaatiossa, motiiveina ovat palkkiot ja rangaistuksen pelko ja tavoitteena jonkin tietyn työstä irrallisen tavoitteen saavuttaminen. (Carlsson & Forsell 2008, 150.) Ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken perusta. Se antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä. Se myös lisää yksilön kokemaa itsesääätelyä. Sisäinen motivaatio varmistaa tehtävään sitoutumisen samoin kuin paremman kokonaisuuden ymmärtämisen. Sisäinen motivaatio auttaa myös työtehtäviin liittyvien asioiden omaksumisessa ja hyödyntämisessä tavalla, jossa tekeminen ja osallistuminen saa suuremman arvon kuin varsinainen lopputulos. (Moilanen 2001, 127.) Sisäinen motivoituminen saa yksilön uteliaaksi, ajatusmaailmaltaan joustavaksi, riskejä ottavaksi ja sinnikkääksi työtehtäviensä toteutuksessa (Shalley, Zhou & Oldham 2004, 935).

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida kuitenkaan pitää täysin erillisinä. Niiden voidaan pikemminkin nähdä täydentävän toisiaan yhtäaikaaisesti esiintyen – joskin toisten motiivien ollessa hallitsevampia kuin toiset. Termit poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien sekä odotettujen palkkioiden osalta. Sisäiselle motivaatiolle onkin ominaista, että motivaatio on sisäisesti välittyntä. Sen nähdään olevan yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämiseen. (Ruohotie 1998, 38–39.) Liukkonen ym. (2002, 132) esittävät tutkimuksien osoittaneen sisäisen motivaation olevan rinnastettavissa myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. Sisäinen motivaatio on nimensä mukaisesti ihmisen sisäinen tarve ja halu itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, aito kiinnostus johonkin tehtävään tai aiheeseen. Sisäisesti motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä, että se tapahtuu käyttäytymisen itsensä vuoksi eli tyydytys syntyy itse toiminnasta, jolloin tekeminen itsessään on palkitsevaa. Tällöin yksilö tekee kaiken omasta vapaasta tahdostaan, ilman odotusta siitä saatavasta ulkoisesta palkkiosta tai ilman pakottavaa uhkaa. Mielenkiinto itsessään on sisäiseen motivaatioon liittyvä palkkio. (Leiviskä 2011, 49.) Kaikessa, missä tarvitaan ihmisten sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista ja hyviä tuloksia, tulisi löytää yksilöiden oma, sisäinen motivaatio. Moilanen (2001, 127) painottaa ihmisten motivoitumisen lainalaisuuksiin perehtymisen tärkeyttä, sillä vain tietämällä ja tuntemalla nämä asiat paremmin voidaan yksilöitä aut-

taa heidän motivoitumisessaan ja edelleen kehittää kanavia ja alustoja sen tehokkaammaksi edesauttamiseksi.

Työelämässä on keskitetty voimavaroja pääsääntöisesti ulkoisiin motivaatiokeinoihin, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmiin, henkilöstörahastoihin, bonuksiin tai optioihin. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, etteivät ulkoisiin motiiveihin perustuvat keinot yksin useinkaan riitä innostamaan ja motivoivaan asiantuntijoita pitkäkestoisesti. Ulkoiset motivaatiotekijät vähentävät lisäksi osaltaan sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä eli esimerkiksi pätevyyden ja itsesäätelyn kokemista. Koska ulkoinen motivaatio liitetään useasti toimintaan, johon osallistutaan palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten pelon takia, on toiminta voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua, eikä sen näin ollen nähdä tyydyttävän henkilökohtaista autonomian tarvetta. (Liukkonen ym. 2002, 5–6, 110–111.) Pitkällä aikavälillä ihmiset kuitenkin tarvitsevat sisäistä motivaatiota jaksakseen ja päästäkseen hyviin suorituksiin. Sisäisesti motivoituneet työntekijät antavat organisaatioille pitkäjänteisesti eniten. (Amabile 1997, 39–58; Liukkonen ym. 2002, 7–8, 130; Luoma ym. 2004, 27.)

Yksilön työmotivaation laatu voidaan nähdä riippuvaiseksi henkilökohtaisesta halustaan saavuttaa enemmän sekä oppia ja kasvaa yksilönä työympäristössä (Darren 1995, 303). Sisäisen motivaation katsotaan kumpuavan yksilön tarpeesta tuntea itsensä päteväksi ja itseohjautuvaksi (engl. self-determined). Itseohjautuvuudella viitataan asiantuntijan kokemaan autonomiaan ja sen tasoon tehdä omia ratkaisuja ja toteuttaa itseään. Sisäisesti motivoitunut yksilö on kiinnostunut tehtävästä sen kiinnostavuuden vuoksi, välittämättä sen tuottamista ulkoisista tuloksista (Deci & Ryan 2000, 233; vrt. Lehtivuori, 2011, 38). Vaikka ulkoiset sytykkeet ovat johdettavissa työympäristöstä, elävässä elämässä ulkoiset sytykkeet ovat usein esineitä tai tapahtumia, kuten rahallisia palkkioita tai kannustavia tapahtumia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 146). Tutkimuksen tapauksena olevan, liike-elämään sijoittuvan Kasvu-seminaarin ja työmotivaation välisen suhteen ymmärtäminen vaatii tyypillisen seminaariosallistujan yleisen työmotivaation vaikuttavien tekijöiden tunnistamista. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan asiantuntijan työmotivaation rakentumisesta ja työssä suoriutumiseen kohdistuvan innostuksen sytyttäviä vaikuttimia.

4.5 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan yleisesti niitä tekijöitä, jotka he kokivat innostusta luoviksi ja motivaatiota synnyttäviksi omassa työskentelyssään. Yksimielisiä informanttivat työn merkityksellisyyden roolista oman työmotivaationrakentumisessa. Haastatteluvastauksista nousi korostetusti esille työn tekemisen merkityksellisyyden lisäksi itsenäisyyden tunne, kehittymisen palo sekä sosiaalisten suhteiden merkitys.

Haastateltavat kokivat kollektiivisesti työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkeimmäksi työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden. Haastateltavat peilasivat työnteokoaan työn tarkoitukseen. Havaintoa tukee Leiviskän (2011, 115) määritelmä työn merkityksestä yksilölle, jonka mukaan työ pitää sisällään työsuorituksen eli työn tekemisen, haastavuuden, luovuuden, oppimisen, mahdollisuuden toteuttaa itseään sekä mahdollisuuden voimaantua. Haastateltavat kuvailivat työtä ja sen tekemistä merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun sen kautta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaista oppimista.

”Työ merkitsee ensisijaisesti keinoa hankkia elanto, mutta merkityksellisempää on saada tehdä sellaisia asioita, joista haluan oppia tai voin oppia jotain uutta ja tutustua erilaisiin ihmisiin. Ne ovat isoja ja määräviä tekijöitä mulle siinä, mitä työ mulle merkitsee.”(I3)

Merkityksellisyyden teemat kiinnostavat yhä enemmän asiantuntijatyötä tekeviä yksilöitä, jolloin työstä ja työnteosta etsitään aktiivisesti syvempää tarkoitusta. Merkityksellisyyttä lisää erityisesti se, miten työn koetaan hyödyttävän muita ja miten oma toiminta liittyy kokonaisuuteen. Merkityksellisyys työssä rakentuu sille, miten hyvin yksilö saa itsensä toteuttamisen pyrkimykset yhdistettyä kokonaisuudeksi, joka on myös muille hyödyksi. (Carlsson & Järvinen 2012, 32, 36.) Merkittävimmät työn tekemisen vaatimukset eivät nykyisin ole välttämättä fyysisiä toimintoja, vaan pikemminkin kaiken suorituksen taustalla olevia mentaalisia, henkisiä tai kognitiivisia toimintoja. Leiviskä (2011, 16) esittää työn merkityksellisyyden syntyvän siitä, että ihminen löytää tekemiselleen tarkoituksen ja asettaa tavoitteet sen saavuttamiseksi. Haastateltavat kuvasivat merkityksellisyyttä henkilökohtaisesti tärkeimmäksi kriteeriksi työtehtävän ja työtapojen valinnassa. Merkityksellisyydellä koettiin lisäksi olevan suoranainen vaikutus työstä juontuvaan tyytyväisyyteen. Työn tarkoitus ja siitä johdettava työtyytyväisyys ovatkin riippuvaisia yksilön sisäisestä motivaatiosta ja sen tasosta. Sisäisen motivaation rooli työtehtävän suorittamisessa siitä saatavan nautinnon ja merkityksellisyyden tunteen takia on työmotivaation vahvin muoto. (Brown, Kitchell, O’Neil, Locklear, Vosler, Kubek & Dale 2001, 220.)

Puhuttaessa työn merkityksellisyydestä, on keskeistä huomioida itse työtehtävän suorittamiseen sidottu innostuneisuuden taso, sillä sen nähdään vaikuttavan työsuorituksen tasoon ja laatuun olennaisesti. Työninto kuvaa työntekijän kokemusta ja elämystä silloin, kun hän suhtautuu työhönsä intohimoisesti ja saa siitä energiaa, tuntee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi ja tuntee pystyvänsä ilmaisemaan itseään työssään kokonaisvaltaisesti. (Leiviskä, 2011, 41). Työn käsite on saanut varsin kielteisiä sivumerkityksiä. Lähtöajatuksena voidaan nähdä ajatus siitä, että työ on jotain varsinaisesta elämästä poikkeavaa, se on raskasta ja se tulee suorittaa mahdollisemman vähin ponnisteluin. Kuitenkin parhaimmillaan työ on elämää rikastuttava ja sisältöä synnyttävä elämänalue.

Omaa suhtautumistaan työhön ja työn tekemiseen voi aina uudistaa. (Aaltonen ym. 2005, 78) Työn merkityksellisyydestä keskusteltaessa nousi haastateltavien kerronnassa esille työn ja vapaa-ajan välinen mielekäs ja energiaa antava suhde. Työtä ei nähty muusta elämästä irrallisena toimintana, vaan sitä kuvattiin elämään sisältöä tuovana komponenttina.

”No työ merkitsee mulle, sanotaanko että mä en tee niin jyrkkää jakoa työn ja vapaa-ajan suhteen, kun yleensä tunnutaan tehtävän. En halua tehdä rajaa niiden välille.” (I4)

”Se, että mä oon innoissaan siitä työstä, että mua kiinnostaa se aihe, se on tärkein. Mä oikeesti haluan tehdä sitä mitä mä teen. S,e miten mä itse mietin mun työmotivaatiota, niin se, että saan tehdä sellaista mikä mua kiinnostaa, mä käytän vapaa-ajastakin niin paljon aikaa sen tekemiseen. Ja sitten myös se, että mä pystyn tekemään jotain sellaista mikä oikeasti hyödyttää muita.” (I1)

Jo vuosien ajan on tunnustettu, että työ täyttää muitakin kuin vain taloudellisia tarpeita. Tieteelliset tutkimukset ja selvitykset ovat korostaneet työn merkitystä ja merkityksellisyyden vaikutusta työn tehokkuuteen ja yksilön kokeman innostuksen tasoon. Työn tarkoitus, työssä koettu täyttymys, työn itsenäisyys ja uuden oppiminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi tekijöiksi työorganisaatioissa. (Leiviskä 2011, 11.) Hakanen ym. (2005, 265) toteavat mielekkään työn ja työn sisällön motivoivan pitkäaikaisesti. Merkityksellisyyteen yhdistyy siis lisäksi vahvasti myös mielekkyuden käsite. Merkityksellisyyden tavoin myös mielekkyys muodostuu sisäisen maailman ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutuksesta. Työn mielekkyyttä pohdittaessaan ihminen kysyy itseltään esimerkiksi: ”Miksi teen juuri tätä työtä?” (Leiviskä 2011, 17.) Mielekkäiksi työtehtäviksi voidaan luokitella sellaiset, jotka vastaavat asiantuntijan arvoja tai eivät ainakaan ole suuressa ristiriidassa niiden kanssa. Työn mielekkyuden ja merkityksen kokeminen heijastuu työn suorittamiseen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation tulokseen. Se vahvistaa työkykyä ja edistää työhyvinvointia. (Leiviskä 2011, 105.) Työn mielekkyyttä voidaan kuvailla myös intohimolla tehtävää ja sen tarjoamaa haastetta kohtaan. Mikäli työtehtävää ei koeta mielekkääksi ja merkitykselliseksi, suunnataan siihen vain vähän henkistä energiaa. Työn tekemiseen liittyy tällöin helposti kielteisiä tunteita ja ajatuksia. (Liukkonen ym. 2002, 84–85.) Katz (2005, 19–27) toteaa työmotivaation ylläpitämisen edellyttävän yksilön kykyä ja mahdollisuutta nähdä oman työnsä tulokset. Saavutukset toimivat jatkuvan henkilökohtaisen ja vertaisverkon tunnustuksen lähteenä kannustaen ja rohkaisten tulokselliseen ja tuotteliaaseen käytökseen. Katz (2005, 19–27) jatkaa selkiyttäen, että vaikka asiantuntijat saattavat tuntea itsensä erinomaisina omien taito-

jensa ja suorituksiensa arvioijana, on heille tästä huolimatta äärimmäisen tärkeää tietää, miten heidän arvostamansa kollegat ja muu vertaisverkko näkevät heidän ponnistelunsa, ajatusmaailmansa, toimintamallinsa ja menestymisensä.

Osaksi työn mielekkyyttä voidaan käsittää lisäksi työssä koetut haasteet ja niiden taso. Haastatteluaineistoa tutkittaessa ja siitä tehtyihin havaintoihin perustuen on selvää, että asiantuntijatyössä haasteiden rooli merkityksen ja mielekkyyden luomisessa on keskeinen. Haastatellut asiantuntijat luonnehtivat haasteita edellytyksenä korkealle työmotivaatiolle ja työhön suunnatulle innostuneisuudelle.

”No haasteet ovat mulle henkilökohtaisesti ihan must-juttu. Tavallaan mä olen kokenut niin, että jos elämässä ei ole haasteita niin mä alan masentua. Se, että saan tehdä sellaista työtä, joka on aidosti merkityksellistä, niin sehän on tosi hieno asia, mulle tärkeitä.” (I4)

”Mä elän haasteista. Joka päivä mulla on haasteita mitä selätän. Kai se on haaste, mä ehkä nään tai koen haasteen sillain, että haaste ei oo mulle välttämättä mikään negatiivinen asia vaan se on joku iso juttu, joka ehkä vähän pelottaa ja jännittää.” (I3)

”No mitä isompi haaste niin sitä mielenkiintoisempi keissi kyseessä. Näin se menee.” (I2)

Quinn, Anderson & Finkelstein (1996, 71–80) toteavat asiantuntijan osaamisen ja ammattitaidon kasvavan eniten ympäristössä, jossa he ovat tekemisissä kehittymistä vaativien ja edellyttävien haasteiden parissa. Asiantuntija vaatii jatkuvasti työhön liittyviä tai sisältyviä haasteita sekä henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä edellyttäviä elementtejä säilyttääkseen kiinnostuksensa ja sisäisen motivaationsa työtä kohtaan. Asiantuntijan voidaan todeta olevan kärsimätön, jos hän ei saa tai koe mainittuja elementtejä. (Maister 1993, 169.) Työn haasteellisuudella on lisäksi iso merkitys tehtävästä innostumiseen. Sopivan haastava tehtävä saa yksilön toimimaan omien kykyjensä rajoilla, testaamaan omaa osaamistaan ja käyttämään koko potentiaaliaan. (Rasila & Pitkonen 2012, 20–21).

Työn merkityksellisyys voi syntyä myös siitä, että työn kokee tärkeäksi ja sillä on merkitystä muiden elämälle tai että se johtaa johonkin aikaansaannokseen. Informantit luonnehtivat halun auttaa muita työssä suoriutumista ohjaavaksi ja motivoivaksi tekijäksi. Sen koettiin innostavan ja antavan omalle tekemiselle syyn ja välittömän palkinnon. Halu olla hyödyksi on määrittävä tekijä haastateltaville työn merkityksellisyyden kokemisessa. Seuraavissa haastattelusitaateissa informantit kuvaavat oman työskentelynsä ytimeksi halun auttaa muita ilmentäen sitä

konkreettiseksi motiiviksi omalle huippusuoriutumiselle ja lähtökohtaiseksi arvolle omassa työskentelyssä.

”Halu auttaa muita on aina mun tekemisen taustalla. Esimerkiksi, että miten tätä asiaa X voitaisiin parantaa. Me voidaan yhtä hyvin olla ratkaisu kun joku Branson. Se on aika sellanen avain mun tekemiseen tai kaikkeen mitä mä aloitan tekemään.” (I3)

”Mä haluan päästä mahdollisimman pitkälle siinä mitä teen ja saavuttaa isoja juttuja, unelmia ja auttaa muita niiden unelmien rakentamisessa. Sen takia mä haluan mennä tässä kovaa eteenpäin, että mä voisin sitten muita ihmisiä jeesata eteenpäin, että siitä saa varmasti paljon tyydytystä ja hienoja tunteita ja fiiliksiä. Sisäisenä motivaattorina se, että haluan jossain kohtaa olla hyödyksi muille ja auttaa muita menestymään. Toi ajatus on aina kaiken mun tekemisen pohjalla. Olla itse eka vahva, että voi muita auttaa. Jos on itse heikko, ei voi muita auttaa, antaa siitä mitä itsellä on.” (I2)

Leiviskän (2011, 19) tulkinta työn syvemmän merkityksen kokemisesta on linjassa haastattelusitaattien kanssa. Tulkinnan mukaan työn merkityksellisyys rakentuu työtävään sidottuun arvoon. Sen lisäksi siihen vaikuttaa samaisen tulkinnan mukaan tärkeys, jolla viitataan yksilön itsensä ulkopuolelle sijoittuvaan laajempaan ja syvällisempään merkitykseen. Kyseessä saattaakin olla tunne siitä, että palvelee jotain suurempaa. Henkinen tarve näkyy siten tarpeessa auttaa muita pyyteettömästi, jolloin yksilö kokee tehtävässään suurta tyydytystä. Ihminen tunteeikin suurta mielihyvää huomattaessaan, että hänen osaamisella on käyttöä laajemmin (vrt. Heikkilä 2009, 76; Helakorpi 2004, 91).

4.6 Autonomia

Työn itsenäisyys ja autonomian tunne vaikuttavat asiantuntijan työmotivaatioon merkittävästi. Haastateltavat ilmensivät vapauden tunnetta omassa työssään vertaamalla sitä sekä työn tuloksien todentumiseen ja vastuuntuntoon että luovien ratkaisujen toteuttamiseen. Vapauden aste heijastui vastauksissa enemmän työtapoihin ja työn teon menelmiin kuin itse työtehtäviin ja niissä suoriutumiseen.

”Innostun vapaudesta. Tässä asemassa teen itse työtäni ja organisaatiota koskevat päätökset itsenäisesti ja kannan niistä seuraukset. Se, että näen työni tuloksen, on ehdoton työmotivaation lähde itselleni. Uusien ratkaisujen löytäminen ja luova ote tekemiseen – uuden luominen sytyttää.” (I6)

*”Se, että mä saan olla itsenäinen ja mulla on suora autonomia mun omaan työnte-
kemiseen on äärettömän tärkeä mulle. On jotkut raamit hyvä olla, että mitä pitää
tehä ja tietää, että mihin tähtää tavallaan, että siinä mielessä on hyvä tietää että mitä
pitää saada aikaan. Mut se toteutus, että miten mä sen kaiken teen tai millaisia kei-
noja siihen käytän, niin se on tärkeätä, myös luovuuden tasolla.” (I3)*

Katz (2005, 19–27) määrittelee autonomian siksi vapauden asteeksi, millä yksilö to-
teuttaa ja suorittaa työtehtävänsä. Kun työn autonomian taso nousee, yksilö luottaa
enemmän omiin ponnisteluihinsa, aloitteisiinsa sekä päätöksiinsä. Työn autonomisuus-
della voidaan tarkoittaa Hackmanin ja Oldmanin (1976, 258) tulkin mukaan sitä
astetta, johon saakka työ tarjoaa yksilölle merkittävää vapautta, itsenäisyyttä ja päätös-
valtaa omien työtehtävien järjestämisessä ja suorittamisessa. Siten autonomian tunteen
kokemisen merkitys on keskeinen motivaation kannalta. Ulospäin autonomia näkyy
aloitteellisuutena, innovatiivisuutena, luovuutena ja kokeilunhaluna. Autonominen käyt-
täytyminen on ihmisen sisäinen ominaisuus, tarkoittaen ihmisen osallistumista toimin-
taan omasta vapaasta halustaan. Siten toiminta itsessään koetaan mielenkiintoisena ja
siihen ollaan sekä valmiita että halukkaita sitoutumaan. (Liukkonen ym. 2002, 114, 138,
144.) Autonomian tarve viittaa yksilön tarpeeseen kokea olevansa toimintansa alkuperä,
ylläpitäjä ja säätelijä (Deci & Ryan, 2008, 15). Asiantuntijan voidaan todeta arvostavan
sekä työn itsenäisyyttä että päätöksentekoon osallistumista. Maister (1993, 169–171)
kuvaa edellä mainittuja motivaatiotekijöitä merkeiksi ja osoituksiksi organisaation luot-
tamuksesta ja kunnioituksesta asiantuntijoita kohtaan. Autonomian on lisäksi todettu
edesauttavan työtyytyväisyyden kokemista. Joo, Jeung ja Yoon (2010, 355, 358) lisää-
vät työn autonomisuuden olevan positiivisessa suhteessa sisäiseen motivaatioon ja sen
kokemiseen.

4.7 Henkilökohtainen kehittyminen ja palkka

Jokainen haastateltava korosti vastauksissaan tarvetta henkilökohtaiseen kehittymiseen.
Erityisesti sen tärkeyttä havainnollistettiin suhteessa luovuuteen ja oman ajattelukyvyyn
kehittämiseen. Kokonaisuudessaan henkilökohtainen kehittyminen nähtiin inspiraation
lähteenä ja sen suoranainen vaikutus sisäisen työmotivaation rakentumisessa koettiin
keskeisenä. Seuraavissa haastattelusitaateissa informantit kuvaavat suhdettaan henkilö-
kohtaiseen kehittymiseen ja työmotivaation tasoon.

*”Itseni kehittäminen on henkilökohtaisesti todella tärkeätä. Mulla itsellä juuri se ke-
hittää sitä omaa luovuutta ja ajattelukykyä.” (II)*

”Jos työ on sellaista, minkä koen antavan mahdollisuuksia kehittymiselle ja eteenpäin menemiselle, niin että sulle tarjotaan kanavia missä kehittää itseään, niin se inspiroi ja motivoi ihan erilailla.” (I4)

Asiantuntijan tietopääoma jää Sipilän (1996, 66) määrittelyyn viitaten asiantuntijan omaisuudeksi ja kulkee hänen mukanaan. Mikäli yksilö on oppimiskykyinen ja työskentelee asiantuntijuutta edellyttävällä alalla, hänen markkina-arvonsa työmarkkinoilla kasvaa huomattavasti jyrkemmin kuin perinteisen teollisuustyöntekijän. Tästä johtuen henkilökohtainen kehittyminen nähdään asiantuntijalle selkeänä työmotivaatioon sidottuna tekijänä, jolloin hän tunnistaa omat vahvuutensa ja on jatkuvasti halukas päivittämään osaamistaan ja ammattitaitoaan. Vahva tarve henkilökohtaiseen kehittymiseen vaatii sen, ettei työtä koeta pohjimmiltaan mekaaniseksi prosessiksi osana valtavaa koneistoa, vaan myötävaikutteisena ja avustavana panoksena yrityksen tavoitteille (Kressler 2003, 33). Sisäisten motivaatiotekijöiden on lisäksi todettu korostuvan erityisesti asiantuntijatyössä (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola 1999, Luoman ym. 2004, 28 mukaan). Tärkeimmiksi yksittäisiksi tekijöiksi kyseisessä tutkimuksessa määritetään uuden oppimisen mahdollisuus sekä henkilökohtaisen kasvun edellytykset.

Palkan ja erinäisten rahallisten palkkioiden rooli nousi haastatteluissa esiin, ei niinkään työmotivaatiota määrittävänä tekijänä, vaan paremminkin siihen sidottuna välillisenä arvona. Yleisesti palkka nähdään vastineena tehdystä työstä. Palkkansa kautta yksilö muodostaa käsityksen siitä, miten työssä on onnistuttu ja mikä yksilön asema työyhteisön sisällä on. Aineistoa tarkasteltaessa on keskeistä huomioida, miten palkkaa ja aineellista palkitsemista verrattiin suhteessa työmotivaation rakentumiseen. Seuraavassa suorassa sitaatissa eräs informantti kuvaa suhdettaan aineelliseen palkitsemiseen vertaamalla sitä työn merkityksellisyyden asteeseen ja henkilökohtaisten arvojen vastavuuteen.

”Kyllä raha ja palkka, no sanotaan nyt niin, että toimeen täytyy tulla ja rahalla saa kaikkea, ja se on kaiken väline. Siten se ei voi olla täysin arvotonta ja merkityksetöntä. Mutta kuitenkin se ensisijainen kriteeri, miksi teen työtä, tai jos saisi valita töistä ja olisi vaihtoehtoina työ, josta saisi enemmän palkkaa olematta merkityksellistä ja sitten sellainen työ, missä olisi pienempi palkka, mutta työ sisällöllisesti tyydyttäisi enemmän ja olisi innostavaa, niin valitsisin jälkimmäisen vaihtoehdon ja saisin siten toteuttaa omia arvojani.” (I4)

Yleisesti palkat määräytyvät suhteessa työn vaativuuteen. Töiden vaativuuden arvioinnilla luodaan töiden hierarkia, jonka jälkeen työt tavallisesti ryhmitellään palkkaluokkiin. (Hakonen ym. 2005, 57, 69.) Suomessa toteutettiin 2000-luvun alussa ”Asian-

tuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa” -tutkimushanke, jossa tutkijat avaavat näkökulmia asiantuntijoiden palkitsemiseen. Heidän mukaansa pelkkä raha ei riitä asiantuntijan motivoitumisen perustaksi, vaan erityisesti osaajia motivoi työ itsessään sekä merkityksellisyyden kokeminen, oppiminen, haastavat saavutukset sekä itsensä jatkuva kehittäminen. (Luoma ym. 2004, 89–92.) Palkalla on asiantuntijallekin merkitystä, mutta se koetaan ensisijaisesti arvostuksen mittana. Asiantuntijoille ei ole tärkeää vain se, mitä itse saa, vaan myös se, mitä vertailukohteena pidettävä kollega saa. (Sipilä 1996, 43–44; Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Raha, palkat ja palkkiot ulkoisina motiiveina kuuluvat työhön, eivätkä sinänsä laske kenenkään motivaatiota työntekoa kohtaan. Ne voivat toki laskea sitä, jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä työn suhteen, varsinkin silloin jos työssä ei ole mitään muita motiiveja kuin taloudellisen hyödyn saaminen. (vrt. Liukkonen ym. 2002, 148.) Rahan vaikutus motivoivana tekijänä on kaikista vähäisin kun kyseessä on asiantuntijatyölle ominainen itsensä toteuttamisen tarve (Ruohotie & Honka 1999, 57–58). Liukkonen ym. (2002, 148) kehottavat kuitenkin varovaisuuteen puhuttaessa rahasta motivaatiota heikentävänä tekijänä, viitaten muun muassa työnteon erilaisiin luonteisiin. Maister (1993, 171) jatkaa korostaen työn merkityksellisyyden ja tarkoituksen keskeisyyttä asiantuntijatyössä erityisesti sisäiseen työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä.

4.8 Sosiaaliset suhteet ja verkostot

Sosiaalisten suhteiden ja verkostojen merkitys innostusta luovina ja työmotivaatiota synnyttävinä tekijöinä koettiin asiantuntijatyössä merkittävinä. Tämä näkyi informanttien tavassa kuvata henkilökohtaisen työmotivaation riippuvan sosiaalisesta kanssakäymisestä sekä erinäisistä verkostoista. Verkostoiksi luonnehdittiin omaa työtiimiä tai työtehtävien suorittamiseen vaadittavia muita toiminnallisia tai sosiaalisia ryhmittymiä ja verkostoja.

”Meillä on paras tiimi, se on niin tärkeä että on osaavia ihmisiä. Jokaiselle on paikkansa ja kun joku on pois, osaamista löytyy niin, että se osataan hetkellisesti paikata. Jokainen on oman paikkansa haltija ja osaaja. Ei niitten mitää hienoja suhteita tarvi olla, ihan niin yksinkertasia, joita hoidat arkisesti joka päivä. Ne takaa sun toiminnan, vaikka just tavarantoimittajat ja kaavoittajat. Ilman mun sosiaalisia verkostoja olisin yksin, ne ovat edellytys kaikelle onnistumiselle. Ei kukaan yksin pärjää.” (I6)

”Se osaaminen ja tietämys jakaantuu sillain, ettei kaikkee tarvi osata itse ja yksin. Se motivoi kun sulla on aina joku keltä kysyä ja kenen ammattitaitoon voit luottaa.

Vaikka mä osaan mun jutun, niin voin osata ja taitaa vaan sen mun jutun, ei kaikkien juttuja.” (I4)

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisten olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Yleisesti tiimin jäseniltä tarvitaan sopivia taitojen ja taustojen yhdistelmiä sen mukaan, mitä suoritushaasteita sillä on. Tiimeillä on lisäksi yhteinen tarkoitus toimintakyvyn koetinkivenä. Yhteisten suoritustavoitteiden tarkoituksena on innostaa ja antaa tiimin suorituksille tarvittavaa tunne-energiaa. Tavoitteissa todetaan täsmälliset, konkreettiset ja mitattavissa olevat tulokset, joita tiimin tulee saavuttaa matkallaan menestykseen. Yksikään tiimi ei voi onnistua, ellei se kannu yhdessä vastuuta tarkoituksestaan, tavoitteistaan ja menetelmistään. (Karlöf 2003, 147–148.)

Yksilön taipumus solmia sosiaalisia suhteita muodostuu halusta rakentaa yhteistyösuhteita, ylläpitää niitä sekä hyväksyä toimintatapoja, jotka tukevat yhteistyötä. Nämä heijastuvat usein yksilön persoonallisuuden piirteisiin, kuten ulospäin suuntautuneisuuteen, haluun vaikuttaa asioihin ja tarpeeseen liittoutua. (ks. Toivola 2006, 23.) Tietointensiivisessä toimintaympäristössä tarvitaan kaiken substanssiosaamisen ohella myös osaamisen kehittämiseen, oppimiseen, innovointiin ja asiantuntemuksen jakamiseen perustuvia verkosto- ja tiimityötaitoja. Näin ollen verkostoissa ja sosiaalisissa suhteissa ollaan riippuvaisia osaamisesta ja tietotaidosta. Kuten edellä kuvatussa haastattelusitaatissa korostettiin, painotti eräs informantti haastatteluvastauksessaan luottamuksen merkitystä osana sosiaalisten suhteiden toimivuutta. Yksilön ei siten tarvitse osata kaikkea yksin, vaan jokaisen omakohtainen kokemus ja osaaminen tukevat toistaan, verkostojen ja suhteiden lisäarvon rakentuessa kollektiivisesti. Helakorpi (2005, 97) jatkaa määrittäen nykyisen osaamisenkäsityksen perustaksi seuraavat oletukset:

- Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä.
- Osaaminen on sekä koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta.
- Osaaminen ei ole vain tietämistä vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän.
- Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä arvioidaan sekä itse että yhteisön keskuudessa ja työorganisaation sisällä.

Kun ihmiset suuntautuvat hoitamaan yhä erikoistuneempia tehtäviä, he tarvitsevat monenlaista tietoa ja apua ympäristöstään, siksi verkostoituminen ja panostaminen sosiaalisiin suhteisiin ovat tänä päivänä entistäkin tärkeämpi taito työelämässä. Asiantuntijat työskentelevät moniammatillisissa ryhmissä, joissa pitää kyetä arvioimaan omaa osaamistaan ja kehittämään yhteistyötä muiden alojen osaajien ja maallikoiden kanssa. Asiantuntijalta vaaditaan erilaisia persoonallisia ja sosiaalisia taitoja, kuten vuorovaikutus-, viestintä ja kommunikaatiotaitoja. Yhteydet oman alan ulkopuolelle voivat synnyttää hätkähdyttäviä oivalluksia ja johtaa monenlaisiin innovaatioihin. Jotkut verkostot

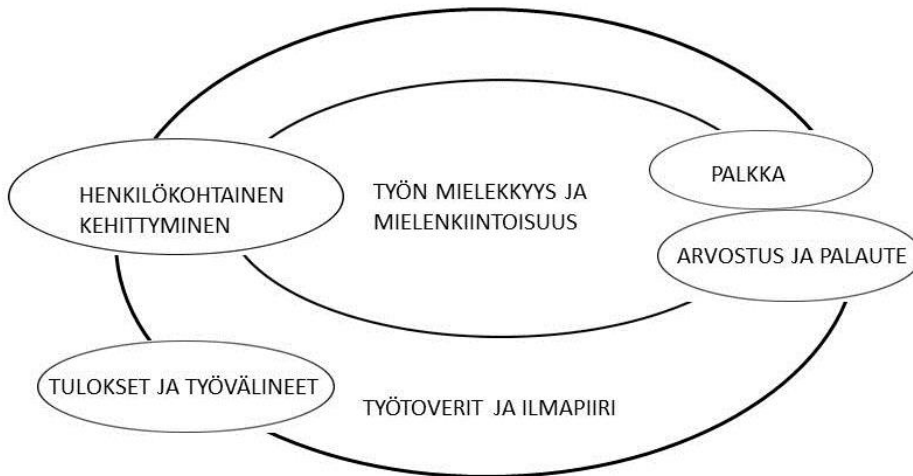
perustuvat asiantuntemuksen vaihtamiseen ja kasvattamiseen, jotkut taas mahdollistavat toisten ihmisten palvelemisen. Koska verkostojen toiminta on ihmisten toimintaa, niissä ilmenee ja niissä käytetään monenlaisia vaikuttamiskeinoja. Verkostojen avulla ihmiset voivat pyytää tai tarjota apua, tietoa ja asiantuntemusta, hauskuuttaa, houkuttaa, tarjota yhteistyötä, osoittaa ystävällisyyttä ja arvostusta, luoda suhteita, imarrella, kehua tai hankkia arviointia omiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Mikä tärkeintä, tällaiset verkostot ovat hedelmällisintä kasvualustaa jalostaa uusia asioita ja siten niiden motivoiva vaikutus on merkittävä. (Tuomivaara ym. 2005, 21; Silvennoinen 2008, 5, 16–17.)

”Kyllä mun ammattitaitoon kuuluu se, että mä jaan mun osaamista ja pidän yhteyttä muihinkin kun oman tiimin jäseniin. Teen sitä ihan omana itsenäni, enkä niinkään mitenkään mun työpaikkaan sidottuna. Aina kun tapaat jonkun uuden kiinnostavan ja asiantuntevan ihmisen, opit heti lisää. Siis se kasvu siinä ihmisenä on ihan mieletöntä, se on kakssuuntanen tie sillain, saat ja annat. Ei sellasta opi mistään muualta, kirjasta tai jostain. Että joo kyllä ne suhteet motivoi sillain niinku sä meet eteenpäin koko ajan omassa jutussas.” (I4)

Asiantuntijatyö voi olla erittäin stimuloivaa ja palkitsevaa, henkilökohtaista kasvua synnyttävää ja edistävää sekä luovuuteen ja tuotteliaisuuteen inspiroivaa. Yksi asiantuntijatyölle luontainen piirre onkin yhteistyövaatimusten ja verkostojen mukana tuleva sosiaalisten suhteiden määrä. Asiantuntijuus edellyttää monipuolista osaamista, oman osaamisen ja työn kehittämistä, verkottumista sekä yhtäaikaisten projektien ja jatkuvan muutoksen hallintaa. (Maunula 2000, 23.) Työssä ja asiantuntijuudessa painottuvat enimmäkseen vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot sekä oppimiskyky. Silvennoinen (2008, 71, 80) kuvaa sosiaalisten suhteiden ja niiden kautta saatavan vertaistuen vaikuttavan monella tavalla asiantuntijan ja työyhteisön hyvinvointiin ja innostuneisuuteen. Ihmisellä on monia mahdollisuuksia laajentaa maailmankuvaansa ja saada uusia virikkeitä työhön ja elämään. Erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat tarjoavatkin monenlaisia kanavia itsensä kehittämiseen, verkostoitumiseen ja oppimiseen. Uteliaisuus ja avoimuus uusille kokemuksille luovat perustaa näkemysten laajentamiselle. Yksilön avoimuus ja tiedonnälkä mahdollistavat lisäksi oman itsensä kehittämisen kautta tapahtuvan muutoksen sekä yhteyden luomisen uusiin ihmisiin.

Ajateltaessa asiantuntijatyön luonnetta sekä asiantuntijan työmotivaation rakentumista, voidaan työn mielekkyys ja merkityksellisyys käsittää yksittäisistä tekijöistä vahvimmin vaikuttaviksi elementeiksi. Kuten edellä esitetyt suorat haastattelusitaatit sekä niistä tehdyt tulkinnat ilmentävät, voidaan asiantuntijan nähdä motivoituvan ensisijaisesti sisäisistä, jo itsessään palkitsevista motivaatiotekijöistä. Sipilän (1996, 39–43) malli asiantuntijan työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on linjassa tehdyn havainnon kanssa lisäämällä asiantuntijan työmotivaatiota lisääviin tekijöihin työvälit, arvost-

tuksen ja palautteen sekä tulokset. Mallin mukaan asiantuntija haluaa päästä työssään eteenpäin ja nähdä ensiluokkaisilla työvälineillä saavutetun konkreettisen lopputuloksen, ratkaisun tai onnistumisen muodossa. Asiantuntija hakeutuu lisäksi arvostamiensa kollegoiden läheisyyteen, sillä samanmielisten kanssa on miellyttävä työskennellä. Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty Sipilän (1997,42) määrittämät ja kuvaamat asiantuntijan motivaatioon keskeisesti vaikuttavat tekijät.



Kuvio 3 Asiantuntijan työmotivaation rakentuminen (Sipilä 1996, 42, mukailten)

Kuvassa 3 esitetyistä asiantuntijan työmotivaation vaikuttavista elementeistä tarkasteltiin tässä luvussa lähemmin vain niitä yksittäisiä tekijöitä, jotka nousivat esiin haastatteluaineistosta. Sipilän (1992, 42) mallissa huomioitu työtoverit ja ilmapiiri nähdään verrannolliseksi informanttien haastatteluvastauksissa korostetun sosiaalisten suhteiden ja verkostojen merkityksen kanssa. Mallia tarkasteltiin haastatteluaineistosta tehtyjä havaintoja vahvistavana ja todentavana. Yksittäisistä tekijöistä kuvattiin lähemmin työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemisen lisäksi työn autonomisuutta, sosiaalisten suhteiden merkitystä sekä henkilökohtaisen kehittymisen tärkeyttä. Lisäksi Leiviskän (2011, 49) tulkinta on linjassa haastatteluaineistosta esiinnousseiden tekijöiden kanssa, sen määrittäessä asiantuntijan työmotivaation perustaksi taloudellisten ja muiden perustarpeiden sekä työn mielekkyyden lisäksi arvostuksen tunteen, mahdollisuuden toteuttaa ja kehittää itseään sekä työn kautta edistettävien henkilökohtaisten arvojen ja kutsumuksen edistäminen.

Tyypilliseksi Kasvu-seminaariosallistujaksi voidaan jo edellä todetusti käsittää siis useamman vuoden kokemuksella toimiva, korkeasti koulutettu, itseään ja osaamistaan jatkuvasti kehittävä osaaja. Erikoistuneen tiedon hallitsemisen lisäksi, asiantuntija itsenäisenä oppijana pyrkii aktiivisesti haasteellisiin työtehtäviin, jossa autonomian, käy-

tännöntason luovuuden ja työn merkityksen sekä mielekkyyden kokeminen on vahvaa. Usein innovatiivisia ja luovia ajattelumalleja työssään hyödyntävä asiantuntija on sisäisesti motivoitunut, jolloin työssä suoriutumista ohjaa asetetut haasteet, työn itsenäisyys, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokeminen sekä pyrkimys jatkuvaan henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Asiantuntijan työmotivaation keskeiseksi rakennuspilariksi voidaan lisäksi todeta työssä suoriutumista helpottavat ja usein myös henkilökohtaiset, sosiaalisesti rakentuvat suhdeverkostot.

5 VUODEN 2012 NORDIC BUSINESS FORUMISSA MOTIVOIVAT YKSITTÄISET TEKIJÄT

Tutkimuksen viidennessä luvussa keskustellaan tutkimuksen tapauksena olevan liiketoiminnan seminaarin motivoivasta vaikutuksesta. Luvun tarkoituksena on kuvata vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin aikana koettuja uutta innostusta ja motivaatiota synnyttäneitä tekijöitä. Kasvu-seminaarissa motivoivista tekijöistä luvussa käsitellään haastatteluaineistosta esiin nousseita ilmapiirin, seminaaripuheenvuorojen, verkostoitumisen sekä uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen kokonaisuuksia. Luvussa pyritään tuottamaan vastauksia tutkimuksen toiseen alaongelmaan: *Mitkä yksittäiset tekijät kyseisessä seminaarissa motivoivat?*

5.1 Seminaarin ilmapiiri

”Sellanen noste mulla oli, tai on aina kun oon ollut siellä, että on nähnyt paljon ihmisiä, jotka on jotenkin samanhenkisiä ja halu tehdä asioita niin siitä syntyy jo sellanen niinku tahto, en tiedä voiko sitä siksi sanoa mutta sellanen voitontahto, halu tehdä juttuja ja toteuttaa kaikkia visioita mitä on tullut sen aikana. Niin sellasta se semma nostaa pintaan aika paljon.” (I3)

Yllä olevassa haastattelusitaatissa eräs haastateltava kuvaa Kasvu-seminaarissa kokemaansa ilmapiiriä ja sen vaikuttavuutta yhdessä luoduksi, rohkaisevaksi ja eteenpäinpyrkiväksi kollektiiviseksi tahtotilaksi. Mantereen (2003, 118, 124) tulkinnan mukaan tilaisuuksissa, joissa on suuri osallistujamäärä, tapahtuu paljon yhteisöllistä keskustelua ja aktiivista ajatustenvaihtoa. Tulkinnan mukaan tapahtumissa toinen opettaa toista ja tilaisuuksissa yhdessä miettien punnitaan eri näkökulmia käsiteltäviin aihepiireihin. Tulkinta tukee aineistosta tehtyä havaintoa seminaarin kannustavan ilmapiirin merkityksestä työmotivaation rakentumiseen. Tämä näkyi erityisesti haastateltavien tavassa kuvata seminaarin sosiaalista vuorovaikutusta ja tuen roolia yhtenä innostavimmista elementeistä. Niin keskustelun kuin yhteisen toiminnankin puitteissa yksilön ajattelu- ja prosessit tulevat näkyviin niin hänelle itselleen kuin muille osallistujille. Siten seminaariosallistujalle käy mahdolliseksi reflektoida niitä sekä itsekseen että vastavuoroisesti muiden kanssa luoden edellytyksiä muilta oppimiselle ja omien ennako-oletusten uudelleen arvioimiselle. (vrt. Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 36–37.)

Ryhmässä tunnetilat tarttuvat ja yhteisöllisyyteen rakentuva ilmapiiri kannustaa innostumaan (Mantere 2003, 109). Kun yksilö on kiinnostunut uusista asioista ja ilmiöistä, suuntaa uteliaisuus häntä oppimaan ja hankkimaan uutta tietoa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 137, 140). Valtaosa ihmisen oppimisesta tapahtuukin vuorovaikutuksessa muiden

ihmisten kanssa (Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 36). Seminaarin ilmapiirin nähdään kannustavan lisäksi luovaan ajatteluun ja toimintaan. Ryhmässä saatu tuki, rohkaisu ja asioiden yhteinen pohtiminen voivatkin olla ratkaisevia tekijöitä motivaation kasvuun ja siihen, että oma oppimisstrukturi selkiytyy (ks. Helakorpi 2005, 100–101). Seuraavissa haastattelusitaateissa informantit nostavat esille seminaarin ilmapiirin siihen osallistuvien ihmisten rakentamaksi, oivallusten ja uusien näkökulmien herättäjäksi.

”Ilmapiiri, se että siellä on, sen aistii että siellä on sellaisia samanhenkisiä ihmisiä, sellaisia että he joko haluavat kehittyä ihmisinä tai ammatillisesti, varmasti pääasiassa ammatillisesti. Siitä tulee sellainen hyvä energia ja positiivinen pöhinä, henki. Ihan kun satunnaisesti jutteleekin jonkun kanssa niin huomaa, miten ihmiset ovat tiettyllä tavalla sosiaalisia, ulospäin suuntautuneita, eteenpäin elämässä katsovia.” (I4)

”Ihmiset ja just se, kun näki miten innoissaan ne muut oli. Myös puheenvuorojen kautta koin itseni innostuneemmaksi, kun kuuli mitä ihmiset ovat saavuttaneet, se motivoi. Innostuminen, motivoituminen, siitä niinku sosiaalisesta kanssakäymisestä, että saan jakaa mun omaa ajatusmaailmaa ja ideoita samanhenkisten kanssa.” (I1)

Olennaista seminaarin ilmapiirin innostavuudesta keskusteltaessa on huomioida osallistujien profiili. Koska tyypillisen seminaariosallistujan on tässä tutkimuksessa todettu olevan asiantuntijatyötä tekevä, luo se pohjaa aktiiviselle ajatustenvaihdolle ja helppokulkuiselle vuorovaikutukselle erityisesti yhteisen kielen vuoksi. Asiantuntijuuden ytimeksi on tässä tutkimuksessa kuvattu sekä muodollista että tutkimukseen johtamatonta koulutusta, yhteinen kieli syntyy erityisesti muodollisen koulutuksen kautta. Karlöfin ym. (2003, 63) mukaan teoreettisen koulutuksen antamalla yhteisellä kielellä voi kommunikoida muiden saman koulutuksen saaneiden kanssa. Muodollinen, tutkintoon johtava koulutus vaikuttaa siis ratkaisevasti kykyyn oppia ja soveltaa kokemuksia sekä ymmärtää asioiden välisiä suhteita. Osallistujien pohjakoulutus mahdollistaa siten Kasvu-seminaarissa käsiteltävien kokonaisuuksien tehokkaan ymmärtämiseen ja sisäistämiseen.

Inspiraatio on uusiutuva luonnonvara, joka tarvitsee käyttämistä. Yhteen asiaan sytyminen voi antaa kipinän toiseenkin. (Aaltonen ym. 2005, 80.) Työmotivaatiota pohdittaessa voidaan samassa yhteydessä puhua seminaarin innostusta luovasta ja energisovasta vaikutuksesta. Suuressa ryhmässä ideat, oivallukset ja innovointiin tähtäävä ajattelu kasvaa. Energia on tämän tutkimuksen viitekehys huomioiden määritelty positiiviseksi vireydeksi, jonka yksilö voi kokea joko tunteena tai mielialana. Energia on tulosta positiivisesta osallistumisesta. Organisaatiot hyötyvät positiivisesta dynamiikasta ja energisestä työvoimasta, sillä energiset työntekijät toimivat hyvin yhteistyössä, tukevat ja inspiroivat toisiaan ja jakavat tietoa avoimesti. Energia voi olla myös ihmisen sisäi-

nen ominaisuus, joka saa kipinän joko työstä itsestään tai tarttuu toisten innostavasta vaikutuksesta. (Leiviskä, 2011, 40.) Seminaarissa koettu energia muodostuu sekä ilma-
piiristä että muista seminaariosallistujista.

Edellä kuvatuissa haastattelusitaateissa muiden vaikutusta omaan innostuneisuuteen ja motivoivaan ajatteluun pidettiin keskeisenä. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilma-
piirissä tapahtuu lisäksi itsensä ylittämistä; jokaisessa ihmisessä on piileviä voimavaro-
ja, joita seminaarin ilmapiiri sosiaalisine elementteineen stimuloi ja nostaa esiin. Semi-
naariosallistujilla on erilaista osaamista johtuen kokemus- ja koulutustaustoista. Yhdessä
innovoiminen virkistää ja saattaa parhaimmillaan avata täysin uusia puolia yksilöissä.
(ks. Helakorpi 2005, 91.)

5.2 Seminaaripuheenvuorot

Seminaarin ilmapiirin ja yhteisöllisyyden tunteen kokemisen ja siitä saatavan motivaati-
on ja innostuksen saannin lisäksi, informantit motivoituivat seminaari-puheenvuoroista.
Korkean profiilin puheenvuoroista saadun motivaation ei koettu olevan luonteeltaan
samanmuotoista kuin sosiaalisista aspekteista koettu innostuksen laatu, mutta niistä saa-
tiin konkreettisesti uusia näkökulmia ja niiden koettiin synnyttävän osaltaan innostusta
ja iloa kuulijoissa. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 145–146) tulkinnan mukaan innostu-
minen syntyy useimmiten ryhmän vuorovaikutuksen tuloksena. He jatkavat kuvaten
innostumisen syntyä kehämäisenä prosessina, jossa yksilön ominaisuudet ja osaaminen
sekä ryhmässä toimijat reagoivat toisiinsa johtaen lopulta toimintaa ylläpitäväksi innos-
tukseksi. Seuraavissa haastattelusitaateissa informantit kuvaavat puheenvuoroja sekä
innostusta ja paloa omaan tekemiseen tuoviksi että oppimista, oivalluksia ja käytännön
näkökulmia herättäviksi.

*”Ensinnäkin ihan se, että pääsi kuulemaan niitä ihan maailman huippuja omilla
aloillaan ja se koko porukka ja se fiilis ja se miten se innosti jatkamaan omaa teke-
mistä. Kyllä mä koen saaneeni sellaisia oivalluksia, uusia ajatuksia ja näkökulmia ja
sitten kun tapaa uusia innostuneita, omasta jutustaan innostuneita ihmisiä ja pääsee
jakamaan ajatuksia, mistä tahansa aiheesta heidän kanssaan.” (I4)*

*”Puheenvuorot ja itse puhujat olivat niin inspiroivia jo itsessään, mutta totta kai se
sisältö oli hyvin tärkeässä roolissa, siinä että sai oppia täysin uusia juttuja. Sain
esimerkiksi paljon käytännön vinkkejä, vaikkapa myyntiin ja myymiseen. Niin no on
se seminaari ehkä vaikuttanut siihen eniten, että miten ajattelee tai että miten vaikka
toteuttaa just myyntiä esimerkiksi. Lisäksi totta kai kun siellä puhuttiin just motivaati-
osta ja että mikä motivoi, niin sitä olen miettinyt siltä pohjalta omalla kohdallani.*

Jotain tiettyjä ajatuksia, mitä siellä koki ja kuuli niiltä maailman huipuilta, mitä ei välttämättä pysty edes yksilöimään uusien näkökulmien muodossa, mitä on sitten pystynyt miettimään uudella tavalla jonkun tietyn asian kohdalla.” (11)

Puheenvuorot koettiin usein siltana omaan oppimiseen ja uusien oivallusten syntyyn. Koska ihmiset rakastavat kertomuksia ja tarinoita, leviävät menestyvien yksilöiden kokemukset laajalle (Rogers, 2004, 147). Toisten kokemuksista oppimisen strategiaa eivät kuitenkaan keksineet nykytalouden konsultit tai johtajat, vaan se on kuulunut aina tiedonhankinnan perusstrategioihin. Oppimisessa ei ole kyse pelkästään omakohtaisten kokemusten hyödyntämisestä. Kyky kartuttaa tietoa käyttämällä hyväksi muiden kokemuksia on inhimillisen ja sosiaalisen kehittymisen tärkeimpiä lähteitä. (Karlöf, Lundgren, Edenfeldt ja Froment 2003, 60–61.) Sankaritarinoita luetaan, kuunnellaan ja katsellaan elokuvista. Ne koskettavat jotain inhimillistä, syvää, yksilöissä majailevaa perustarvetta. Tarinoista voidaan löytää voittava, ihailtu sankari tai jokapäiväinen hahmo, joka on käynyt läpi suunnattomia ponnistuksia päästäkseen huipulle. Seminaarin keynote-puhujat ovat menestyviä omalla alallaan ja tie menestykseen inspiroi yleisesti. Jotain on tehty oikein ja niitä menetelmiä halutaan tavoitteellisesti soveltaa omaan tekemiseen. On mittavia sankaritekoja ja on arkisempia. Niissä kaikissa vaikuttavat kuitenkin samat motiivirakenteet. Siksi yksilöt ovat tyypillisesti kiinnostuneita erinäisten alojen menestyjistä, joista luetaan ja joidenka edesottamuksia aktiivisesti seurataan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 45.)

”Varmaan ne pari päivää niin kun istuu ja saa tollaista kunnon saa sellasta, emmä tiitä, miksikä sitä sanoisi, valmennusta niiltä puhujilta, siitä että tulee mietittyä kaikkia juttuja mihin kaikkeen vois tähdätä. Ja sitä että, no se motivoituminen, että kyllä sen seminaarin jälkeen on aina sellainen olo, että ei vitsi, et mä valloitan maailman!” (13)

Edellä kuvatussa suorassa haastattelusitaatissa tulee esille keynote-puheenvuorojen vaikutuksellisuus, jossa niiden nähdään ohjaavan ajattelemaan omaa toimintaa ja tapoja kehittää jo luotuja ja itselle ominaisia toimintamalleja. Vaikka puheiden suurin anti voidaan haastatteluaineiston perusteella nähdä tunteisiin ja energiaan pureutuvana, ei niiden sisällöllistä substanssia tule aliarvioida. Korkean profiilin asiantuntijoiden ja alansa pioneeriyrittäjien menestystarinoiden kuuntelu auttaa ymmärtämään yksilön omakohtaisia tilanteita, heikkouksia ja vahvuuksia, ei niinkään täysin uuden tiedon, vaan erityisesti saatujen oivallusten ja uusien näkökulmien kautta. Seminaarissa puheenvuorojen ja luentojen aikana seminaariosallistujan oma tekeminen ja asioihin suhtautuminen on useasti muunnettu subjektista objektiksi. Omaa suoriutumista ja toimintatapoja tarkastellaan siten ulkopuolelta, vertaamalla ja suhteuttamalla niitä puhujien kokemuksiin,

tekniikoihin ja toimintamalleihin. Koska tässä tutkimuksessa käsitellään seminaariosallistumista kokonaisuutena, on keskeistä ottaa huomioon motivoivalta vaikuttavuudeltaan heikotkin tekijät. Tarkasteltaessa tutkimuksen aineistoa seminaaripuheenvuorojen motivoivan vaikutuksen osalta, voidaan haastateltavien näkemyksissä nähdä eroja. Vaikka kokonaisuudessaan seminaaripuheenvuorojen koettiin olleen inspiroivia, energisoivia ja oppimista mahdollistavia, suhtauduttiin niihin osittain ainoastaan osallistumiseen vaikuttavina houkuttumina ja vetonauloina. Seuraavassa haastattelusitaatissa eräs informantti ilmentää omaa suhtautumistaan seminaaripuheenvuoroihin. Kyseinen haastateltava ei kiistä puheenvuorojen vaikuttavuutta, mutta pohtii niiden syvällisyyttä suhteessa omaan itseensä oppijana ja korreloi niiden suhdetta työmotivaatioon sidottuihin hyötyihin.

”Seminaarissa on hienoja isoja teemoja ja tottakai ne ovat totta, mutta ei niihin tavalliset kaverit, joita siellä seminaarissa on niin paljon pysty vaikuttaan. Ja että se pitäisi se sanoma pitäisi olla paljon yksityiskohtaisempi. Kun kyseessä on maailmanluokan puhujia, niin kun on tunti tai puolitoista aikaa puhua, niin siinä ehditään vain raapaisemaan pintaa, eikä tarinoihin päästä syvällisesti kiinni. Kun oli tarpeeksi suppea aihe, pienialainen substanssi ja siinä mentiin tarpeeksi syvällä, sai siitä ihmiset huomattavasti enemmän kiinni ja siten se mahdollistaa sen oppimisen ihan eri tavalla. Isoja nimiä ja hienoja luentoja mutta kauhean vähän niistä mitään ideaa saa tai syvää oppimista tapahtuu. Todella hienoa, että isoja nimiä saadaan Suomeen, mutta se, inspiroiduinko tai opinko mä itse siitä että se tuli lavalla käymään onkin ihan toinen juttu. En mä hyötynyt siitä yhtään mitään, siitä puheesta siis.” (I2)

Edellä kuvatusta esimerkistä poiketen, loput haastateltavat kokivat vaikuttuneensa puheenvuoroista. On kuitenkin vielä keskeisempää ymmärtää, miksi jotain on tehty tiettyllä tavalla. Vasta sitten seminaaripuheenvuorojen kuulijat pystyvät mieltämään niiden toimenpiteiden logiikan ja selvittämään, voivatko he siitä omakohtaisesti ottaa oppia tai jatkojalostaa jotakin omaksi hyödykseen. Kyse ei silloin ole pelkästä jäljittelystä, vaan esikuvia, tässä tapauksessa alansa profiloituneita osajia käytetään virikkeenä, jotta löydettäisiin omiin ongelmiin soveltuvia ratkaisuja. Tämä mahdollistaa osaltaan erityisesti esikuvapuhujien kokemusten, olosuhteiden ja toimintamallien vertaamiseen ja oman uuden toimenpidesuunnitelman laatimiseen. Karlöf ym. (2003, 76) tarkentavatkin pyrkimyksen ymmärtää toisen osapuolen käyttäytymistä ja käyttämää mallia välttämättömäksi, ennen kuin kuulijana oleva seminaariosallistuja pystyy näkemään itsensä muissa. Kysymykset kuten ”Miten haluan kehittyä?”, ”Mitä tarvitsen omaan tekemiseeni?” ja ”Millaisia tavoitteita itselleni asetan?” mahdollistavat seminaariosallistujan omakohtaisten kokemusten vertailun ja uudelleenmukauttamisen. Innostavien esikuvien opetuksellinen vaikutus ohjaa tiedon etsimistä tiettyyn suuntaan. Halu käyttää tietyn alan parasta

menettelytapaa inspiraation lähteenä ja vertailukohtana auttaa tehokasta tiedonsiirtoa ja vaikuttaa samalla tavoitetasoon: ”Jos he pystyvät siihen, miksen minäkin?”. Kun inspiraation lähteenä toimiva esikuva tai organisaatio on tehnyt jotain mikä toimii sekä teoriassa että käytännössä, saatavien tietojen ja oppien arvo tietysti kasvaa. Seminaarissa esiintyvät ja luennoivat omien liiketoiminnallisten alojensa osaajat puhuvat saavutustensa ja meriittiensä pohjalta, jolloin voidaan olettaa puheenvuorojen olevan myös sisällöltään arvokkaita ja ainutlaatuisia. Hyvien esimerkkien opetuksellisen vaikutuksen hyödyntämisellä on sekin etu, että niillä, jotka pyrkivät kohentamaan tehokkuuttaan, on siirrettävän tiedon alueella omaksumiskykyä. (Karlöf ym. 2003, 96–97.) Omaksumiskyvyllä viitataan kokemukseen tai tietoon kyseisestä asiasta. Seminaariosallistujat tyyppillisesti asiantuntijatehtävissä toimivina henkilöinä tiedostavat ja tunnistavat seminaarissa läpikäytäviä asiakokonaisuuksia ja ovat itse yksilöinä miettineet samoja asioita ja teemoja. Vertaamalla puhujien kokemuksia omakohtaisiin sellaisiin, kerryttävät seminaariosallistujat enemmän havaintoja, joiden perusteella uuden tiedon kartuttaminen on mahdollista. Seminaarissa tiedonsisäistämisen prosessi kulminoituukin jonkun muun tai muiden kokemusten valossa saatuun tietoon. Vastuu kuullun ja opitun siirtämisestä omaan toimintaan on kuitenkin yksinomaan kuulijalla itsellään. (Karlöf ym. 2003, 97.)

Seminaariesiintyjät ja puhujat ovat tunnetusti jollakin kiinnostavalla alueella vaikuttavan erinomaisia ja niistä ammennetaan oppia erityisesti puhujien omakohtaisten kokemusten kautta. Uteliaisuus on jo itsenään arvokas ominaisuus luovuutta ja innovatiivisuutta synnyttäessä. Seminaarin aikana tapahtuvan vertailun voidaankin nähdä edistävän yksilön kykyä oppia uutta. Vertailu saattaa osaltaan lisätä myös yksilön luovuutta, jossa osallistuva asiantuntija yhdistelee tiedon uusia ja vanhoja aineksia uusin ja innovatiivisin tavoin. (Silvennoinen 2008, 53.)

Kyky oppia muiden kokemuksista, joko pienessä tai suuressa mittakaavassa, on ratkaisevan tärkeää edistymisen kannalta. Kun vertaillaan, miten muut tekevät asioita ja otetaan siitä oppia, saadaan samalla ideoita ja tietoa oman tekemisen lisäksi omaan organisaatioon. Jatkossa yksilö on kyvykäs mahdollisesti työskentelemään entistä älykäämmin ja tehokkaammin. Oman toiminnan vertaaminen muihin voikin olla rakentavaa, sen rohkaistessa ja motivoidessa osallistumaan muutoksien läpiviemiseen. Muutosten toteuttaminen helpottuu, jos vertailuun ja sen kautta myös oppimiseen osallistuu suoraan tai epäsuorasti mahdollisimman monia ihmisiä. (Karlöf 2003, 127–129.) He näkevät, miten joku on menestyneesti toiminut ja pystyvät soveltamaan oppimaansa omaan tekemiseensä innostusta uudelleen kanavoimalla ja suuntaamalla.

5.3 Verkostoituminen

Erilaiset tilaisuudet tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen (Silvennoinen 2008, 82). Kasvu-seminaarin asetettuna tavoitteena on ennen kaikkea luoda edellytykset tehokkaaseen ja hedelmälliseen keskusteluun ja verkostoitumiseen. Haastatteluaineistosta esiinnousseissa vastauksissaan informantit painottivat verkostoitumista erityistä innostusta omaan tekemiseen luovaksi elementiksi. Seminaarin aikana järjestettävä, verkostoitumiseen räätälöity lounas nähtiin keskeisenä kohtaustapahtumana.

”Verkostoituminen on tehty hyvin helpoksi ja mahdollisuudet siihen on seminaarin puolesta erinomaisen hyvät. Että, jos sitä vaan haluaa tehdä ja tuoda itseensä ja firmaansa esille, niin juttelu on tehty tosi helpoksi.” (12)

”Verkostoitumislounas oli hyvä, sain sieltä sattumalta todella hyviä kontakteja. Se on loistava osa ja iso osa sitä kokonaisuutta ja konseptia.” (14)

Stähle ja Wilenius (2006, 119–120) esittävät osallistumisen ja yhteistyön ainoaksi tavaksi päästä osalliseksi toimintaa ohjaaviin sosiaalisiin voimiin, jotka luovat erilaisia näkemyksiä tilanteista, mahdollisuuksista ja muutoksista. On luonnollista, että samantasoisissa tai muuten samankaltaisissa tehtävissä verkostoidutaan keskenään. Yhteiset kiinnostuksen ja mielenkiinnon kohteet luovat edellytykset sille, että samoista asioista kiinnostuneet verkostoituvat keskenään muodolliset asemat sivuuttaen. Verkostot mahdollistavat eri alojen tietojen ja taitojen kohtaamiset. Eri alojen välisten yhteyksien avulla voidaan ylittää toimi-alarajoja ja yhdistää tieto ja osaaminen muiden alojen tietoon ja käsitteisiin. Tällainen välimaasto on usein paras paikka uusien mullistavien ideoiden synnylle. (Silvennoinen 2008, 31, 53.)

Yksilö, joka ei ole mukana tällaisessa tiedon ja energian virrassa, jää usein ulkopuoliseksi. Verkostoitumista ja kontaktien luomista voidaankin pitää liike-elämään sijoittuvien seminaarien ja erinäisten koulutustapahtumien selkeänä kulmakivenä ja sekä tavoiteltuna että toivottuna lopputuotteena. Intensiivisten suhteiden kautta verkostoihin syntyy perinteisesti intressi – tai osaajakeskittymien muodostamia solmukohtia. Kun solmu koostuu eri alojen asiantuntijoista, siihen muodostuu usein myös niin kutsuttu luova jännite eli henkinen tila ja ympäristö, joka monen tutkimuksen mukaan tuottaa parhaiten innovaatioita. (Stähle & Wilenius 2006, 120.)

Ilman huippuosaamista ja jatkuvaa oppimista luoviin tuotoksiin ja innovaatioihin pääseminen on mahdotonta. Nykyaikainen osaamistalous edellyttää hyvää jaksamista ja virkeitä aivoja. Verkostoituminen on voimaa myös luovuuden ja jaksamisen ylläpitämisessä. Kokemuksia jakava keskustelu, vertaisoppiminen ja pitkäjänteinen kehittäminen toimivat myös luovuus- ja jaksamisongelmia ratkaistaessa. (Tuomivaara ym. 2005,13.)

Vuoden 2012 Kasvu-seminaarin sosiaalisen ulottuvuuden nähtiin haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen kulminoituvan lähinnä verkostoitumisen prosesseihin ja yhteisölliseen kanssakäymiseen. Haastateltavat korostivat massaluentojen ja avainpuheenvuorojen lisäksi osallistujan omaa aktiivista roolia sosiaalisessa toiminnassa. Kokonaisuutena tämä näkyi haastateltavien tavassa kuvata sosiaalista kanssakäymistä ja suhteiden luontia odotettuna itseisarvona ja olennaisena osana seminaarin motivoivaa vaikutusta.

”Osallistujia rohkaistiin ottamaan kontaktia toisiinsa ja sille oli varattu aikaa. Näkisin, että kyllä seminaarissa voi motivoitua, ihan konkreettisesti, tai löytää niitä asioita mitkä itseään saa jatkamaan uudella innolla, puheiden ja muiden ihmisten tapoamisen avulla erityisesti. Ajatusten vaihdosta sain eniten. Hauskaa voi olla asiapitoisestikin.” (I2)

”Ja tottakai se, että sinne menee, niin sen tietää, että siellä on hirveä määrä tuttuja ja muita yhteistyökumppaneita ja saattaa tavata ihan ketä tahansa ja tutustuu ihmisiin. Että se on, se sosiaalinen puoli on kyllä vähintäänkin yhtä iso motivaattori ja hyöty mitä sieltä voi saada.” (I3)

Ihmisten välisiä verkostoja ja verkostosuhteita voidaan luonnehtia monin tavoin. Karkeasti verkostot voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin. Virallisuonteiset verkostot ovat muodollisia ja epäviralliset epämuodollisia. Epäviralliset verkostot toimivat monin tavoin epämuodollisesti, muodostuen minkä tahansa yhteisen intressin perusteella. Epäviralliset suhteet auttavat rikastuttamaan omaa ja muiden elämää synnyttämällä ja jakamalla ideoita ja antamalla virikkeitä monenlaiseen yhteistoimintaan. Tällaiset verkostot voivat olla todellisia idea- ja innovaatiohautomoita. Seminaarissa syntyneitä ja muodostettuja verkostoja voidaan yleisesti kuvailla asiantuntijaverkostoiksi, joissa jäsenyys perustuu asiantuntemuksen vaihtamiseen ja kasvattamiseen niissä asioissa, joita verkoston jäsenet pitävät oman kehittymisensä kannalta tärkeinä. Asiantuntemus voi olla samalta alalta tai ihmiset voivat edustaa laajasti eri alojen osaamista, kuten Kasvu-seminaarissa, jossa osallistujat eriävät taustoiltaan merkittävästi. Viimeksi mainitussa tapauksessa ihmiset pääsevät toimimaan eri alojen välimaastossa, jossa annetaan ideoiden törmätä vapaasti toisiinsa ja jossa saadaan toinen toisiltaan monenlaisia virikkeitä ajattelulle. (Silvennoinen 2008, 10–11, 22.) Asiantuntijoiden jakamalla tiedolla voi olla monenlaisia muotoja. Jaettu tieto voi olla muodollista koulutuksen ja muiden opintojen tuottamaa sisältötietoa, joka kattaa sekä kyseisen alan keskeiset käsitteet ja teoriat että vakiintuneen tietoperustan. Jaettu asiantuntijatiieto voi olla myös epämuodollista tietotaitoa, hiljaista käytännön tietoa tai terveen järjen käyttöä. Se sisältää usein myös tunnetietoa tai sosiaalista taitoa, johon liittyy oman osaamisen säätelyä, ongel-

manratkaisua, kommunikaatiota ja kulttuurista tulkintaa. (Linnakylä & Kankaanranta 1999, 223–224.) Seminaarissa muodostetut verkostot voidaan lisäksi nähdä saavan Toivolan (2006, 25) määritelmän mukaisten vuorovaikutusverkostojen piirteitä, joissa olennaista on tiedon vaihtaminen käytännöntason kaupanteon sijaan.

Ottaen huomioon Kasvu-seminaariosallistujien vahva yrittäjätausta ja yrittäjämäinen työskentelytapa, voidaan osallistuvan asiantuntijan henkilökohtaisten verkostojen nähdä heijastavan sekä yrittäjän persoonallisuutta että tapaa hahmottaa ympäristöä. Koska yrittäjä itse luo verkostonsa, ovat ne hänelle väline liiketoiminnan toteuttamiseen. Henkilökohtaiset verkostot ovat näin ollen yrittäjälle elintärkeitä. Koska yrittäjällä on sekä virallisia ja epävirallisia verkostoja, on yrittäjän kyky rakentaa ja kehittää verkostoja kaiken toiminnan elinehto. Epävirallisten verkostojen merkitys korostuu erityisesti yritystoimintaa käynnistettäessä, mutta niiden merkitys on tärkeä koko yrityksen toiminnan ajan. (Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 24–25; Toivola 2006, 23.)

Verkostoista puhuttaessa tulee lisäksi kiinnittää huomioida kumppanuuden käsitteeseen. Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Mitä enemmän tietopääomaa, sitä kiinnostavampi kumppani on. Mitä enemmän ja avoimemmin tieto itseltä toiselle jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Tämä edellyttää sitä, että jaettujen tietojen pohjalta ymmärretään mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Yhteistyön kehittyessä kumppaneille muodostuu tietyt roolit, jotka ovatkin tärkeitä yhteisille tavoitteille ja intresseille. Vähitellen kumppaneiden kesken muotoutuu osaamiseen ja tahtoon perustuva työnjako, joka tuottaa kaikille osapuolille jotakin lisäarvoa. (Helakorpi, 2005, 46–48.) Keskeistä on ymmärtää seminaarin lyhytkestoisuus sekä sen siitä johtuvat rajalliset vaikutusmahdollisuudet tapahtumana. Onkin seminaariosallistujien omalla vastuulla, eteneekö seminaarissa solmittu suhde kumppanuudeksi asti ja mikä on suhteen todellinen arvo pitkällä aikavälillä. Verkostomaiseen yhteistyöhön ja kanssakäymiseen liittyy perinteisesti voimakas vastavuoroisuuden periaate. Siksi kaikilla verkostoon kuuluvilla tulee olla motiivi ja halu jakaa esimerkiksi omakohtaista tietoa, kokemuksia tai henkilökohtaisia, jo luotuja kontakteja. (Helakorpi, 2005, 48). Tätä ei Kasvu-seminaarissa voida taata, sillä kontaktien luominen on yksilöiden välistä toimintaa – on kuitenkin oletettavaa, että seminaarissa muotoutuneet verkostot kehittyvät siten, että vastavuoroisuuden periaate jollakin tasolla täyttyy.

5.4 Uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Haastateltavat kokivat Kasvu-seminaarin motivoivan erityisesti sen rohkaistessa kehittymiseen tähtäävään ajatteluun sekä uusien asiakokonaisuuksien syvempään ymmärtä-

miseen. Kantaa otettiin erityisesti seminaariosallistujan rooliin aktiivisena oppijana ja itsensäkehittäjänä. Seuraavassa haastattelusitaatissa eräs informantti tuo esille näkemyksensä seminaarin kohdeyleisöstä luomalla yhteyden osallistujan ja yleisen oppimisasenteen ja mentaliteetin välille.

”Jos ajattelee, niin se [seminaari] on sellaisille, jotka ovat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä joko henkilökohtaisesti tai organisaatiotasolla, ammatillisesti.”(I2)

Seminaariosallistujana asiantuntijan nähdään kehittävän omaa osaamistaan, ammattitaitoaan ja asenteitaan oppimalla, ei välttämättä mitään täysin uutta, mutta uusia näkökulmia saaden ja oivalluksia olemassa olevasta tiedosta ja osaamisestaan tehden. Asiantuntijalla on syvällistä työkokemusta ja osaamista, jonka pohjalta hän pystyy hahmottamaan, mitkä kokemukset ovat oppimisprosessin kannalta relevantteja. Hän omaa siten yksilönä itsereflektiivisiä taitoja ja hän on motivoitunut kehittämään itseään. (vrt. Yrjönsuutari & Yrjönsuutari 2003, 141.) Seminaariosallistujina asiantuntijat pystyvät peilaamaan uutta tietoa olemassa olevaan tietovarastoonsa, jota on kehitetty vaihtelevien menetelmien ja tekniikoiden avulla.

Oppimisen käsitteellä tarkoitetaan tiedoksi ja taidoksi oppimista (Räsänen, 1004, 77). Oppimisen prosessiin vaikuttavat yksilön aiemmin varastoidut tiedot, oppijan persoonallisuus sekä myös henkilökohtainen tulevaisuuden näköala. Oppiessaan ihminen yrittää lisäksi kaavoittaa ympäristöään. Tällä Räsänen (1994, 77–78) viittaa tapaan, jolla ihminen järjestää ja sisäistää menneen ja nykyisen käyttäytymisen, kokemuksen sekä sen, miten hän käyttää kaavoja tulevan toiminnan ennakoimiseen ja ohjaamiseen. Oppiminen on näin ollen tiedon valitsemista ja organisointia, kykyä muuttaa käyttäytymistä tarkoituksenmukaisella tavalla. Oppiminen voidaan lisäksi määrittää kokemuksen luomaksi pysyväksi käyttäytymisen muutokseksi. Oppiminen on siis inhimillistä käyttäytymistä sisältäen kaiken tuntemisen, tahtomisen ja ajattelun. (Räsänen 1994, 78.) Mezirow (1990, 17) yksinkertaistaa oppimisen prosessiksi, jossa tietyn kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen tai sen tulkintaa tarkistetaan siten, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa.

Seminaarissa oppimisessa ei kuitenkaan ole kysymys vain siitä, että osallistuja havainnoi ja tulkitsee, vaan lisäksi siitä, miten osallistuva asiantuntija arvioi, asennoituu ja toimii toisin kuin aikaisemmin. Lisäksi oppiminen ilmenee lisääntyvänä ymmärtämisenä, taitamisena, tulkintoina, oivaltamisena ja tiedon käyttämisenä. Uusin ajatuksin ja välinein on mahdollista reagoida herkästi ja spontaanisti sekä yhdistellä asioita, jotka ovat kokonaan uusia. Onnistuneen oppimisprosessin kannalta onkin tärkeää, että oppija kokee oppimisen itselleen merkityksellisenä. (Helakorpi 2005, 80, 87.) Kuten todettua, asiantuntijoilla on halu ja innostus jatkuvaan ammattitaidon pätevyttämiseen ja päivittämiseen. Myös seminaarista koetut hyödyt oman innostuneisuuden kannalta nähtiin

verrannollisena omaan asennoitumiseen ja motivoitumiseen seminaarin aikana. Seuraavista suorista haastattelusitaateista ilmenee haastateltavien oma suhtautuminen itseensä osallistujana ja seminaarin aikana konkreettisen, oppimiseen sidotun lisäarvon ja hyötyjen aktiivisena tavoittelijana.

”Joo joo pitää se olla se motivaatio siihen, että haluaa oppia, ei se riitä et jos ei ole sitä, ei sieltä silloin saa yhtään mitään.” (I1)

”Näin se on, osallistujan tulee olla ainakin asenteeltaan ja mieleltään itseänsä jatkuvasti kehittävä, haluava tyyppi. En koe, että sinne nyt edes osallistuu sellainen henkilö, jota ei itsensä kehittäminen kiinnosta.” (I2)

Asiantuntemuksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan saada viitteitä ajattelun ja ongelmanratkaisun luonteesta. Kuten tämän tutkimuksen kolmannessa asialuvussa esitettiin, ovat asiantuntijat hankkineet laajan tietomäärän, joka vaikuttaa siihen, mitä ja miten he huomioivat, järjestävät, esittävät ja tulkitsevat ympäristöstään saamaansa tietoa. (Bransford, Brown, Rodney, Cocking, Donovan & Pellegrino 2004, 44) Bransford ym. (2004, 51) jatkavat listaten asiantuntemuksen ominaispiirteitä ja niiden oppimista mahdollistavia ja helpottavia seurauksia seuraavasti:

- Asiantuntijat ovat hankkineet sellaisia ominaisuuksia ja mielekkäitä tietorakenteita, joita aloittelijat eivät huomaa.
- Asiantuntijat ovat hankkineet runsaasti sisällöllistä tietoa, joka on järjestetty aiheen syvällistä ymmärtämistä heijastavilla tavoilla.
- Asiantuntijoiden tietoa ei voida pelkistää erillisten faktojen tai väittämien joukoiksi, vaan tiedossa on myös mukana sen soveltamisyhteys: toisin sanoen tieto on ehdollistunut virittymään tietyissä olosuhteissa.
- Asiantuntijat pystyvät palauttamaan joustavasti mieleensä tärkeitä osia tiedostaan ilman, että heidän tarvitsisi kiinnittää paljoakaan huomiota asiaan.

Asiantuntijoiden tietämys ei koostu pelkästä luettelosta tosiseikkoja ja kaavoja, joilla on merkitystä heidän alansa kannalta. Sen sijaan heidän tietämyksensä on järjestäytynyt tiettyjen ydinkäsitteiden tai suurten ajatusten ympärille. Ne ohjaavat tapaa, jolla he ajattelevat omaa alaansa koskevia asioita. (Bransford ym. 2004, 51) Seminaariosallistujana asiantuntijoiden joustavuus vaihtelee kohdattaessa uusia tilanteita. Oppimiselle Kasvu-seminaarin aikana on siten oleellista, miten oppijana oleva asiantuntija oppii hankkimaan tietoa ja kuinka hän osaa liittää sen aikaisempaan tietoonsa ja kokemuksiinsa (Helakorpi 2005, 100).

Sisäinen motivaatio lähtee henkilöstä itsestään ja motiivit liittyvät useasti omaan ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä sisällölliseen kiinnostukseen. Esimerkiksi halu opiskella työn ohessa ja käyttää vapaa-aikaansa siihen, vaatii lujan sisäisen tahtoti-

lan ja motivaation. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18–19). Sisäisestä motivaatiosta on kyse myös silloin, kun asiantuntija kokee koulutukseen osallistumisen itsessään palkitsevana. Ruohotie (1993, 28, 119) toteaa tavoitteilla ja odotuksilla olevan keskeinen rooli oppimiselle. Koulutukseen osallistujalla on hänen mukaansa odotuksia siitä, että koulutus tuo tuloksia tai johtaa johonkin. Sitä vetovoimaisempi ja kiinnostavampi koulutus on, mitä tärkeämpänä osallistujat pitävät koulutuksen tavoitteita. Osaamista ja oppimista voidaan siten pitää tämän päivän kriittisinä menestystekijöinä niin yksilö, kuin organisaatiosollakin. Yksilö, jolla on halu, kyky ja tahto oppia, omaa edellytykset jatkuvaan kehitykseen omaa pätevyyttään, ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan kehittämällä. Ellei ole motivoitunut, ei opi eikä voi oppia (Rogers, 2004, 25). Asennetta seminaarin aikana ja omaa aktiivista roolia uuden tiedon tavoittelijana korostettiin haastatteluissa jokaisen informantin kohdalla. Haastateltavien oli vastauksissaan vaikea osoittaa yksittäisiä, konkreettisia seminaarin aikana opittuja asioita, vaikkakin oppimista todettiin tapahtuneen. Kukaan haastateltavista ei kieltänyt uusien oivallusten syntyä ja sitä, etteikö Kasvu-seminaari olisi herättänyt heissä itsessään kysymyksiä, kyseenalaistanut omia ajatusmalleja tai rohkaissut etenemään, ammatillisesti, henkisesti ja henkilökohtaisesti.

”Kyllä mä ainakin muistikirjaan kirjoitin ihan hirveästi, käytännön juttuja. Alitajunnasta mä tiedän oppineeni paljonkin ja se asenne ja ajatukset mille siellä tahattomastikin altistui, niin ne olivat ainutlaatuisia kokemuksia just sen oppimisen kannalta. Yleissivistävä ilmapiiri siellä kyllä on. Seminaarin jälkeen jäi pikkasen nälkäiseksi, mikä on loistava asia, varsinkin jos se tarttui kaikkiin osallistujiin.” (I4)

”Tämä oli minulle enemmänkin itsenikehittämisen seminaari tyhjennä mieli ja ota oivalluksia -tyylisesti. Konkreettiset asiat, mitä tietyn puhujan luonnolla kuulin, auttoi muuttamaan omaa toimintaani. Seminaarin jälkeen kävin vielä läpi moneen otteeseen tekemiäni muistiinpanoja ja tarkistin olinko tehnyt sen mitä pitikin.” (I6)

Edellä kuvatuissa suorissa haastattelusitaateissa informantit havainnollistavat omaehtoisen tavoitteellisuutensa keskeisyyttä sekä seminaarin aikana että sen jälkeen. Oppimista tavoitteleva, proaktiivinen asenne ja sitä tukevat toimintatavat ja ajattelumallit ovat keskeisiä. Tutkimuksen tapauksena olevan Kasvu-seminaarin ei todettu täyttävän perinteisesti ymmärretyn valmennuksen piirteitä, jossa tavoitteiden asettaminen yhdessä valmentajan kanssa on prosessissa keskeistä. Yksilön omien, henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen rooli nousi haastatteluvastauksissa kuitenkin vahvasti esille. Tavoitteellinen seminaariosallistuminen nähtiin informanttien vastauksissa ratkaisevaksi siinä, mitä seminaarin koettiin antavan tai miten saadut hyödyt todentuivat. Edellä kuvatuissa lainauksissa painotettiin omaa henkilökohtaista vastuuta opitun käytäntöön soveltamisesta ja uusien oivallusten, muodostettujen verkostojen käyttöön otosta ja hyödyntämi-

sestä seminaarin jälkeen. Siten Kasvu-seminaarin voidaan nähdä tässä suhteessa saavan valmennuksellisia piirteitä. Tätä tukee myös Kasvu-seminaarista jälkeinpäin lähetetyt jälkimateriaalit ja tapahtumaan orientoivat ennakkomateriaalit. Seuraavissa haastattelusitaateissa informantit painottavat omakohtaisen asenteen ja aktiivisen työskentelytavan lisäksi omien, Kasvu-seminaarin teemoista ja sisällöistä irrallisten ja henkilökohtaisesti motivoivien tavoitteiden asettamisen tärkeyttä.

”Asenne että halua oppia. Ja aktiivista työskentelyä sen seminaarin aikana, että ehkä, no mä huomasin viime vuonna että se autto tosi paljon, kun mulla oli oma tavote. Et mä keskityn tänä vuonna näihin ja näihin asioihin ja pistän merkille, että miten nää puhujat rakentaa niiden puheet ja niin edelleen. Niin sitä kautta sai ehkä enemmän irti, kun sillain, että menee vaan sinne ja ottaa mitä tulee. Et sit pettymys siihen, että ei täällä ollutkaan mitään uutta ja että mä oon jo kuullut kaikki jutut niin oli ihan viihdyttävää mutta mitäs sitten? Mut jos onkin joku tollanen juttu ja oma tavote, niin niiku tarkastelee sen itte tai on itellä mielessä joku että no hei mulla on ollut tällanen idea mielessä, että hei mitenkäähän mä saisin tän eteenpäin tai että mitäköhän tästä vois tulla. Jos sen idean valossa kuuntelee niitä kaikkia, niin voi olla että sitä aukee paljon uusia juttuja ja näkökulmia.” (I3)

”Kyllä mä, niin kuin kaikissa asioissa koen, että se että sä aktiivisesti seuraat ja funtsit niitä asioita ja teet muistiinpanoja ja oot avoimena uusille näkökulmille ja otat sen oppijan asenteen, niin kyllä se sen vaatii. Sillä saa huomattavasti enemmän irti, kun se, että menet vaan istumaan ja kuuntelemaan ja lähdet pois.” (I4)

Seminaariosallistujana asiantuntija voidaan nähdä oppijana, joka ottaa vastuun omasta kehittymisestään ja on valmis sijoittamaan aikaa, rahaa ja vaivaa itsensä kehittämiseen ja valmentautumiseen. Tämä nähdään suhteessa tavoitteelliseen oppimiseen ja osallistujan omaan aktiiviseen rooliin seminaarissa. Passiivinen osallistuminen nähtiin epäolennaisena ja sen koettiin olevan ajan ja muiden resurssien tuhlausta. Tämä ilmeni korostuneesti eräiden informanttien peilatessa seminaarin hyötyjä suhteessa yrittäjänä toimimiseen.

”Sanotaan nyt näin, että kun oot yrittäjänä seminaarissa koulutettavana tekemättä kauppaa pari päivää, niin se tili menee miinukselle siinä kohtaa. Hyödyt ja saatavat pitää todella olla isompia kuin investointi osallistumiseen.” (I2)

Kasvu-seminaarin kaltaisen liike-elämän foorumin tuottamaa arvoa on haastavaa mitata. On kuitenkin selvää, että siitä saatavan hyödyn on oltava suurempi kuin siihen in-

vestoidut aikaan ja rahaan sidotut resurssit. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat luonnehtivat yleisellä tasolla osallistumisen tavoitteellisuutta kokonaisuudessaan.

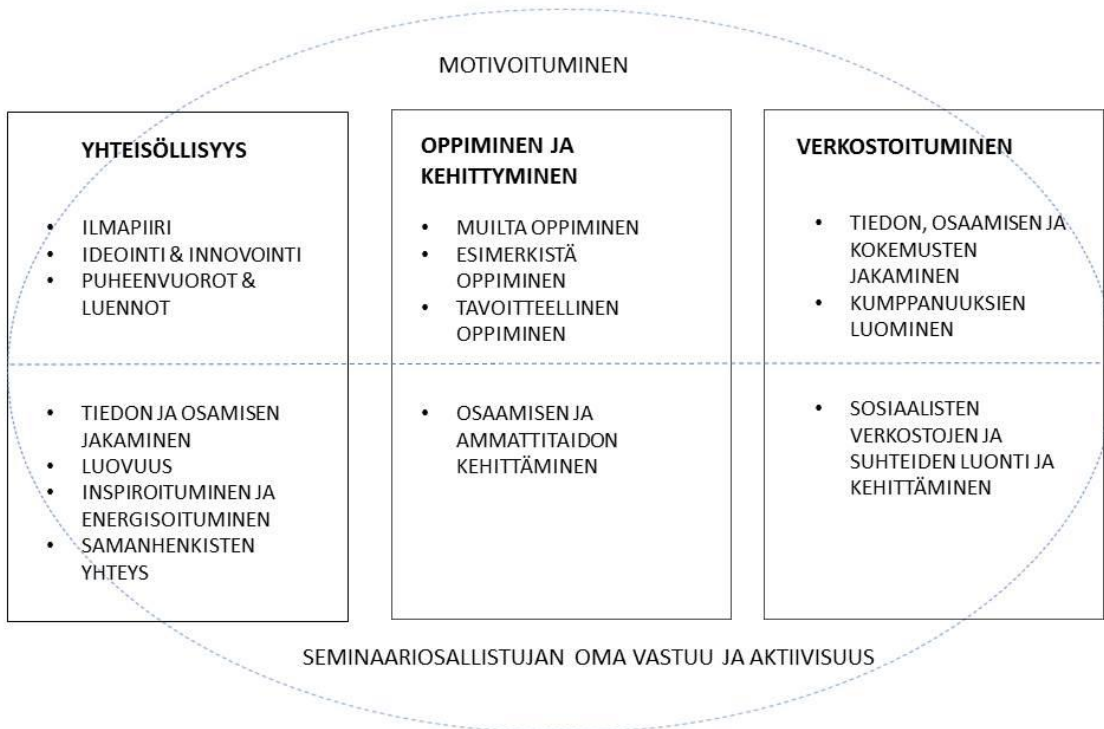
”Vaikka mä koinikin, että siitä saa paljon, niin jos mä maksaisin siitä tonnin, niin kylä mulla pitäis olla sitten jo joku tapa saada siitä seminaarista jotain irti. Se mikä sit tuottais mulle sen tonnin takaisin, että tarkotuksella yrittäisin tutustuu uusiin ihmisiin, että niistä tulee jotain businestä mulle tai oppia just jostain aiheesta mistä en tiedä mitää ja mikä on mun toiminnalle tosi tärkeä. Tai niinku jotain tällasta, kehittää jotain ideaa siinä aikana tai mitä ikinä.” (I3)

”Jos ajattelee, niin sellaisille, jotka ovat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä joko henkilökohtaisesti tai organisaatiotasolla, ammatillisesti. Se, että voiko semmasta saada energiaa ja avaimia yms, niin no tää on iso kysymys. Ja riippuu niin paljon siitä, että sulla pitäis osallistujana olla jo se paketti valmiina. Jos sulla ei oo sitä skenaarioroo, mitä haluat sieltä valmiina, mut yleensä ne ketkä sinne mene niin niillä se on jo.” (I2)

Seminaaripuheenvuoroista ja luennoista saatava informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun osallistuja on itse asiaa pohtinut, ajatellut ja jäsentänyt kuullun ja koetun omaan ”kognitiiviseen karttaansa” eli aiempaan käsitykseensä asiasta ja sen yhteyksistä muihin käsitteisiin. Tieto onkin yhteydessä aina johonkin kontekstiin, omaan työhön tai esimerkiksi omaan aiempaan tietämykseen. (Helakorpi 2005, 84.) Ajankohtaisessa oppimisen ja asiantuntijuuden tutkimuksessa on havaittavissa lisäksi voimakas korostus, jossa huomion kohdistuminen yksittäisen oppijan sijasta fokuoituu yhteisöön, ryhmään, työorganisaatioon tai asiantuntijaverkostoon ja näissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tarkastelun kohde on siirtynyt osallistumisrakenteisiin, jaettuun kognitioon ja yhteisöjen toimintaperiaatteisiin. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9–11.)

Kasvu-seminaarissa ajatusten vaihto ja kommunikaatio tapahtuu sosiaalisesti, toisten kanssa vuorovaikutuksessa. Kun asiaa, esitettyjen puheenvuorojen sisältöä, seminaarissa kuultua ja opittua pohditaan ryhmässä, syntyy yhteinen tietämys. Yhteisen tietämisen taito ei synny itsestään vaan yhteisen reflektoinnin kautta. Se edellyttää yhteistä kieltä ja yhteisiä kokemuksia. (vrt. Helakorpi 2005, 84.) Kokemuksia ovat Kasvu-seminaariluennot, niistä tehdyt tulkinnat, opitut asiayhteydet sekä uudet oivallukset osana seminaariosallistumisen kokonaisuutta. Niistä voidaan keskustella vielä pitkään itse tapahtuman jälkeenkin ja reflektoida omaa kuulemaa vuorovaikutuksessa toisen kanssa samalla yhteisellä asiantuntijuuden kielellä. Lisäksi sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta voi seminaariosallistuja oppijana ja tiedon hamuajana ulkoistaa omaa ajatteluaan, saada reflektion aineksia muilta, saada sosiaalista tukea tai antaa sitä toisille (ks. Eteläpelto & Tynjälä 1999, 164).

Seuraavassa kuviossa 4 esitetään tiivistetysti Kasvu-seminaarissa koetut, motivoivalta vaikutukseltaan vahvat yksittäiset tekijät suhteessa tyypillisen seminaariosallistujan työmotivaation rakentumiseen. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa, mitä asiantuntija-osallistujan työmotivaation osa-alueita seminaarissa koetut tekijät vahvistavat ja miten mahdollinen vaikutus yksilön työmotivaatiossa ilmenee.



Kuvio 4 Kasvu-seminaarissa motivoivien tekijöiden vaikutus seminaariosallistujan työmotivaatioon

Kuvion kolme keskeisintä osaa ilmentävät haastatteluaineistosta esiinnoitettuja yhteisöllisyyden, oppimisen ja kehittymisen sekä verkostoitumisen kokonaisuuksia. Näiden kuvattujen motivoivien tekijöiden alle on nostettu tässä tutkimuksessa jo todetut asiantuntijan työmotivaatioon yleisesti vaikuttavat tekijät. Kuvioista on siten mahdollista nähdä, miten Kasvu-seminaarissa koetut työmotivaatiota lisäävät tekijät sitoutuvat asiantuntijan yleisen työmotivaation rakentumiseen. Olennaista kuviossa on lisäksi osallistujan oma aktiivisuus ja vastuu, jota havainnollistetaan kuviota ympäröivällä kehällä. Seminaarin aikana tapahtuvaa motivoitumista ja uuden innostuksen syntyä tapahtuu kuvion joka osassa, vaihtelevin suunnin ja voimakkuuksin. Kasvu-seminaarin yhteisöllisen ilmapiirin rohkaiseman yhdessä ideoinnin ja innovoinnin voidaan nähdä kehittävän asiantuntijan halua ja kyvykkyyttä luovuuteen. Yhteys samanhenkisten seminaariosallistujien kanssa energisoi ja mahdollistaa tehokkaan tiedon ja osaamisen jakamisen. Oppimisen ja kehittymisen kokonaisuus on kuviossa rinnastettu osaamisen ja ammatti-

taidon kehittämiseen. Oivallusten kautta tapahtuva vertaileva oppiminen mahdollistaa uusien toiminta- ja ajatusmallien käyttöönoton ja tavoitteellisen oppimisen. Verkostoitumista Kasvu-seminaarissa motivaatiota lisäävänä elementtinä on kuvattu kuviossa niin oppimisen, uusien suhteiden luonnin kuin tiedon ja osaamisen jakamisen väylänä. Asiantuntijalle itselleen, yleisenä motivaatiota nostattavana ja vahvistavana tekijänä uusien suhteiden luonti on luontaista, ja siihen usein asennoidutaan vaadittavalla intensiteetillä ja aktiivisuudella.

Kasvu-seminaarin motivoivaa kokonaisvaikutusta pohdittaessa voidaan motivoitumisen rinnalle nostaa lisäksi syttymisen käsite. Syttymisellä kuvataan yksilön henkistä tilaa, jossa innostumisen, inspiraation ja energian taso on huipussaan. Mahdollinen syttyminen saattaa Aaltosen ym. (2005, 29) tulkinnan mukaan tapahtua tilanteessa, jossa esimerkiksi pitkään haussa ollut suunta selviää ja avoimet kysymykset ratkeavat tai saavat uusia näkökulmia. Joskus motivaatio syntyy kuitenkin pidemmän ajan kuluessa, ei välttämättä seminaarin aikana vaan hetki sen jälkeen tai vaihtoehtoisesti syttymisen ja innostumisen prosessi on saatettu saattaa alulle jo ennen seminaaria, osana siihen valmistumista. Seminaarin todettu inspiraatiota synnyttävä vaikutus muodostuu, erityisesti sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden, seminaarissa syntyvien verkostojen, olemassa olevan ilmapiirin ja innostavista puheenvuoroista saatavien oivallusten kautta.

Tutkimuksen tapauksena olevan Kasvu-seminaarin aikana mahdollinen merkityksen kokeminen saattaa korostua tavalla, jossa yksilö tunnistaa omat ajatuksensa, kokemuksensa ja mielenkiinnon kohteensa. Koska yksilö kohtaa asian tai ilmiön, joka vastaa hänen ajatusmaailmaansa tai tässä tapauksessa seminaariodotuksia, kiinnostus herää. Seminaarin aikana, niin sosiaalisissa tilanteissa kuin passiivisena yleisönä asiantuntijaluentojen aikana, seminaariosallistuja tarkastelee toimintaansa laajasta perspektiivistä, jolloin omat toiminta- ja ajatusmallit saattavat parhaassa tapauksessa jäsentyä itselle suurempaan kokonaisuuteen. Samalla seminaari synnyttää ideologista ajattelua ja ennen kaikkea asennetta, jossa asiantuntija yksilönä astuu askeleen kohti tekemistä, omakohtaisia päämääriä - ”Tämän haluan ja aion saavuttaa”.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että erityisesti puheenvuoroista innostuneina seminaariosallistujat todentavat omia toimintasuunnitelmiaan. Hän tiedostaa mitä asioita haluaa kehittää, sillä on asettanut itselleen aktiivisena elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen orientoituneena asiantuntijana tavoitteet seminaarissa tavoiteltavaan lisäarvoon. Siten hän etsii seminaarista mahdollisesti asioita ja kokonaisuuksia, tunnetta tai latausta, jotka saavat hänen yksilönä, esimiehenä tai tiiminjäsenenä kokemaan suorittamisen riemua – päämääriä saavuttamalla. Tätä tuo esiin ja siihen rohkaisee seminaarissa koettu ilmapiiri, yhteisöllisyys, oivaltava oppiminen ja uudet luodut suhteet. Tiivistäen voidaan vuoden 2012 Kasvu-seminaarin nähdä luovan uutta innostusta ja motivaatiota stimuloimalla osallistuvan asiantuntijan tarvetta samanhenkisten ihmisten kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukselliseen ideointiin, tarpeeseen

verkostoitua, haluun oppia ja kehittyä sekä olla osana ainutlaatuista tapahtumakokemusta. Lisäksi seminaarin keynote-puheenvuorojen vaikuttavuus koettiin innostusta ja oivaltamista synnyttäväksi tekijäksi. Näiden tekijöiden lisäksi tulee tunnistaa ja ymmärtää haastatteluvastauksissa korostettu yksilön oma vastuu edellisten hyötyjen konkretisoinnissa ja mahdollistamisessa – niitä on aktiivisesti pyrittävä saavuttamaan.

6 LOPUKSI

Tutkimuksen edellisissä luvuissa on todettu vuoden 2012 Nordic Business Forumin Kasvu-seminaariosallistujan olevan tyypillisesti jatkuvasta kehittymisestä ja oppimisesta motivoitunut asiantuntija. Tutkimuksen tapauksena olevan seminaarin motivoivan vaikutuksen todettiin rakentuvan sen sosiaalisista elementeistä, keynote-puhujien vaikuttavuudesta sekä uuden oppimisesta. Tässä tutkimuksen kuudennessa ja viimeisessä luvussa pyritään antamaan lukijalle kokoava näkemys suoritetusta tutkimusprosessista ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. Luvussa esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä vastataan johdannossa määriteltyihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen johtopäätösten ja pohdinnan yhteydessä keskustellaan lisäksi jatkotutkimusehdotuksista.

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä kuvaamaan vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin motivoivaa vaikutusta tarkastelemalla seminaarin aikana koettuja motivaatiota ja uutta innostusta synnyttäviä yksittäisiä tekijöitä. Tutkimuksessa fokuroiduttiin vuoden 2012 seminaariosallistujien kokemuksiin. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää ja kuvata *Mikä vuoden 2012 Nordic Business Forum-seminaarissa motivoi?* Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus seuraavien alaongelmien avulla:

1. Millainen on vuoden 2012 Nordic Business Forum-seminaarin tyypillinen seminaariosallistuja?
2. Mitkä yksittäiset tekijät kyseisessä seminaarissa motivoivat?

Ensimmäisessä alaongelmassa pyrittiin määrittelemään tapauksena toimivan liike-elämän seminaarin tyypillinen osallistuja, osallistujan työnkuvaa ja luonnetta tarkastelemalla. Toisen alaongelman tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata seminaarin aikana koettuja, motivaatiota synnyttäviä yksittäisiä tekijöitä. Tutkimuksen lähtökohdat huomioiden oli lisäksi olennaista määrittää, mitä seminaarilla sekä käsitteellisesti että sisällöllisesti tässä tutkimuksessa tarkoitettiin. Seminaari-käsitettä avattiin asemoimalla se valmennuksen ja koulutuksen tutkimuskenttään ja vertaamalla sitä näihin kahteen lähikäsitteeseen. Seminaari ymmärrettiin tässä tutkimuksessa tutkintoon johtamattomaksi ja massaluentoihin perustuvaksi, asiasisällölliseksi koulutukseksi. Seminaarin määrittelyssä huomioitiin lisäksi sen sisällöllisesti vahva vuorovaikutteisuus, sosiaaliseen verkostoitumiseen rakentuva ilmapiiri sekä sen tapahtumallisuus kokonaisuutena.

Perinteiselle valmennukselle ominainen henkilökohtaisuuden syvällisyys, tavoitteellisuus sekä seuranta ja mittarit eivät toteudu tutkimuksen tapauksena olevan seminaarin aikana tai sen jälkeen. Sen nähtiinkin saavan liike-elämän foorumina formaalimman

koulutuksen piirteitä ollessaan kuitenkin ainutlaatuiselta luonteeltaan, sisällöltään ja kokonaisuudeltaan enemmän tapahtuma kuin kokoelma sarjaluentoja.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastattelututkimuksena. Kokonaisuutena tutkimuksen aineiston muodosti kuusi haastattelua. Haastateltavat olivat vuoden 2012 seminaariosallistujia ja näyte toteutettiin satunnaisotannalla. Otannassa tehtyä virhettä kuvailtiin kappaleessa 3.3 ja sen vaikuttavuutta arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä. (ks. kpl 6.2) Sen ei kuitenkaan todettu vääristävän tutkimuksessa tehtyjä havaintoja tai niistä tehtyjä tulkintoja. Täydentävinä lähteinä tutkimuksessa käytettiin erinäisiä verkko-, uutis- ja ajankohtaisaineistoja.

Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, millainen oli vuoden 2012 Nordic Business Forum-seminaariin osallistunut seminaarivieras. Tyypillisen seminaariosallistujan todettiin olevan asiantuntijatyötä tekevä avainhenkilö, jolle omassa työskentelyssä ominaista on kokemuksen, kehittyneen osaamisen ja tietotaidon merkitys. Tässä tutkimuksessa asiantuntijuuden käsitettä peilattiin tiedon, taidon ja osaamisen rakentumiseen. Haastateltavat korostivat omaa yrittäjätaustaansa tuomalla esiin vastuun, luovuuden sekä haasteiden roolin innostusta synnyttävinä tekijöinä sekä omakohtaisten verkostojen merkityksen työssä suoriutumisessa. Asiantuntijaa seminaariosallistujana kuvaa lisäksi jatkuva kehittymisen tarve sekä tavoitteellinen pyrkimys elinikäiseen oppimiseen. Tyypillisen seminaariosallistujan kuvaaminen oli tutkimuksessa keskeistä, sillä niin mahdollistettiin Kasvu-seminaarissa motivaatiota lisäävien tekijöiden suhteuttaminen osallistujan yleisen työmotivaation rakentumiseen.

Tutkimuksen viitekehyksenä toimiva motivaation käsite nähtiin tässä tutkimuksessa yksilön yleisenä kokonaistilana ja sitä tarkasteltiin työkontekstissa. Haastateltavien kuvattaessa oman työmotivaationsa muodostumista, voitiin haastatteluaineistosta esiinnoukseista vastauksista havaita korostuneesti työn merkityksellisyyden, mielekkyyden sekä autonomian kokeminen. Lisäksi mahdollisuus käyttää luovuutta omassa työssäsuoriutumisessa sekä mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen ja verkostoitumiseen koettiin innostusta lisääviksi tekijöiksi. Tässä tutkimuksessa asiantuntijoiden nähtiin motivoituvan pääasiallisesti sisäisistä tekijöistä, kuten haasteellisesta ja merkityksellisestä työstä, työn itsenäisestä luonteesta sekä henkilökohtaisesta kasvusta ja kehitymisestä. Autonomia ja työn itsenäisyys ovat asiantuntijalle merkittävässä roolissa joko lisäämässä tai vähentämässä työmotivaation yleistä tasoa. Palkan ja muiden taloudellisten motivaattoreiden vaikutus asiantuntijan työmotivaatioon nähtiin muita sisäisiä tekijöitä heikompana. Seminaariosallistujana asiantuntija motivoituu sisäisistä tekijöistä ja hakeutuu aktiivisesti sosiaalisiin verkostoihin, jotka osaltaan auttavat tätä kehittymään ja edistämään ammattitaitoaan. Haastatteluvastauksien pohjalta esiin nousseiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden nähtiinkin olevan linjassa aikaisemman tieteellisen tutkimuksen kanssa, jossa asiantuntija käsitetään sisäisistä tekijöistä, kuten mielekkästä työstä ja haasteista motivoituvaksi ammattilaiseksi. Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen ja

tulkintojen nähdäänkin olevan linjassa esimerkiksi tutkimuksessa esiin nostetun Sipilän (1997, 42) mallin kanssa. Koska tässä tutkimuksessa seminaariosallistujan työmotivaatiota ja sen rakentumista pyrittiin kuvaamaan työorganisaatioon ja työtehtäviin sitomisen sijasta yksilön kokonaistilana, sen kuvailu ei siten todenna käytettyä mallia ja sen elementtejä kokonaisuudessaan. Sipilän (1997, 42) mallia asiantuntijan työmotivaation rakentumisesta käytettiin tässä tutkimuksessa osoittamaan jo olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen ja tämän tutkimuksen empirian yhtymäkohdat.

Kuten tutkimuksen ensimmäiseen, myös tutkimuksen toiseen asetettuun alaongelmaan löytyi vastaus aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen analyysin vuorovaikutuksessa. Informantit toivat poikkeuksetta esiin seminaarin innostavan ilmapiirin, puheenvuorojen vaikuttavuuden ja oivaltavan oppimisen. Erityisesti osallistuneet asiantuntijat kokivat saaneensa eniten seminaarissa luoduista suhteista ja samanhenkisten kanssa tapahtuneesta aktiivisesta ajatustenvaihdosta.

Seminaarin ilmapiirin koettiin olevan merkityksellinen erityisesti sen energisoivan, innostusta luovan ja motivoivan vaikutuksensa ansioista. Sitä kuvailtiin haastateltavien vastauksissa rohkaisevaksi ja yhteisöllisesti rakentuvaksi. Ilmapiirin lisäarvon nähtiin rakentuvan aktiiviseen ideoiden ja ajatusten vaihtoon, yhteiseen haluun kehittyä samanhenkisten ihmisten kanssa, sosialisointiin sekä yhteiseen kieleen ja mielenkiinnonkohteiden konkretisoitumiseen. Koska jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia pyrkimyksiä eli asioita, joita hän tavoittelee, koettiin innostavan ilmapiirin vaikutus erityisesti tavoitteellista ajattelua ja toimintaa synnyttäväksi. Motivoituneena ihmisen mieli luokkiin visioita ja kerää ympäriltä tietoa, josta voisi olla hyötyä tavoitteen toteuttamisessa. Jos ihminen esimerkiksi kohtaa henkilön, jolla on samansuuntainen mielenkiinnon kohde kuin itsellä, mieli valpastuu, ihminen innostuu ja pyrkii tavoitteisiinsa aktiivisemmin. (Moilanen & Varis, 2001, 6.)

Kasvu-seminaarissa keskeisessä osassa ovat korkean profiilin keynote-puheenvuorot ja luennot, joissa niiden inspiroivan ja osittain valmennuksellisenkin luonteen lisäksi myös sisällöllinen substanssi ja käytännönläheisyys ovat korkealuokkaisia. Aineiston pohjalta voidaan sanoa niiden olevan motivoivalta vaikutukseltaan merkittäviä jo kohtaamisen ja näkemisen valossa ja siinä, missä ne tarjoavat seminaariosallistujalle mahdollisuuden oppia liike-elämän esikuvalta, erityisesti itse tehtyjen oivallusten kautta. Seminaaripuheenvuorojen ja luentojen koettiin antavan uusia näkökulmia ja ne haastivat kehittämään osallistujan omaa ajattelua ja olemassa olevia toimintamalleja. Lisäksi seminaarin verkostoitumiseen, puheenvuorojen antiin sekä sen sosiaaliseen kanssakäymiseen rakentuvassa kokonaisuudessa opitaan ymmärtämään toisten noudattamia malleja. Vertailu ja muihin peilaaminen osaltaan johtaa siihen, että osallistuvan asiantuntijan omakohtaisen toiminnan taustalla vallitsevaa logiikkaa pohditaan uudestaan uusista näkökulmista. Erityisesti keynote-puhujien liike-elämän profiili koettiin motivoivan jo itsessään. Haastatteluvastauksissa puheenvuorojen lisäarvoa ei kuitenkaan

pidetty yksimielisesti motivoivana. Erään informantin mukaan puheenvuorojen pinnallisuus ja koristeellisuus eivät edesauttaneet hänen omakohtaista oppimistaan eikä siten lisännyt innostuksen tai motivaation tunnetta missään määrin. Kyseinen informantti korosti keynote-puhujien roolia tapahtumahoukuttimina seminaarin motivoivaan vaikutukseen sidotun lisäarvon sijaan.

Liike-elämään sijoittuvien seminaarien yhtenä yleisenä tavoitteena ja toiminnallisena pyrkimyksenä voidaan pitää verkostoitumista. Sen muodot ja siihen käytettävät menetelmät ja käytänteet vaihtelevat. Vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminariosallistujat kokivat verkostoitumiseen luodut olosuhteet ja ilmapiirin erityisen motivoiviksi, suhteiden luontia tehokkaasti tukeviksi. Seminaariosallistujan ollessa asiantuntijatyötä tekevä henkilö, kuvailivat haastateltavat verkostoitumista luontaiseksi prosessiksi, ja asettivat uusien suhteiden ja kontaktien luonnin useasti osallistumisen tavoitteeksi. Seminaarissa luodut verkostot todettiin tässä tutkimuksessa luonteeltaan vuorovaikutusverkostojen piirteitä saaviksi asiantuntijaverkostoiksi, joissa tiedon ja osaamisen lisäksi jaetaan ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja ideoita. Lisäksi luoduissa verkostoissa annetaan virikkeitä toisten toimintaan, tiedon ja osaamisen vaihtamiseen sekä laajentamiseen liittyen. Seminaarissa tapahtuvan verkostoitumisen nähdään lisäksi vahvistavan osaltaan myös osallistuvan asiantuntijan sosiaalista osaamista, sillä sitä tehdään vuorovaikutuksessa muiden seminaariosallistujien kanssa.

Jokaisessa itsensä kehittämiseen ja osaamisen päivittämiseen keskittyvässä tapahtumassa ja foorumissa oppiminen on osallistumisen ja odotettujen hyötyjen keskiössä. Tähän tutkimukseen osallistuneet seminaariosallistujat luonnehtivat seminaarin aikana tapahtuvaa mahdollista oppimista suhteessa täysin uusien asiakokonaisuuksien sisäistämiseen sekä omakohtaisten oivallusten kautta tapahtuvaan, syventyneeseen ymmärrykseen. Oppiminen käsitteenä määriteltiin tässä tutkimuksessa inhimilliseksi käyttäytymiseksi, jonka seurauksena syntyy ymmärrystä ja toimintaa ohjaavia tulkintoja. Kaiken oppimisen ja uusien näkökulmien edellytyksenä nähtiin seminaariosallistujan oma aktiivinen asenne ja työskentelytapa seminaarin aikana. Asiantuntijuuden ytimenä tietynlainen kehittynyt substanssi ja ammattitaito toimivat syvällisemmän ymmärtämisen mahdollistajana. Siten syntyneet oivallukset ovat verrannollisia omakohtaisista kokemuksista syntyneeseen tietotaitoon. Yleisesti vuoden 2012 Kasvu-seminaarin voidaankin nähdä soveltuvan itsensä ja ammattitaitonsa kehittämiseen orientoituneelle henkilölle.

Asiantuntijuuden yksi kuvaavimmista tekijöistä on halu ja pyrkimys jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Oppijana asiantuntijaa ohjaa hänen aikaisempi tietotasonsa ja omakohtaisten kokemustensa kautta syntynyt osaaminen ja ammattitaito. Ne ovatkin ehdollistuneet virittymään tietyissä olosuhteissa. Tutkimuksen haastatteluaineistossa korostettiin erityisesti halua ja asennetta oppia. Tavoitteellinen oppiminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen koettiin uusien näkökulmien ja oivallusten saannin edellytyk-

siksi erityisesti seminaaripuheenvuorojen ja luentojen aikana. Seminaarissa oppimisen voidaan nähdä ilmenevän lisääntyneenä ymmärtämisenä, tulkintoina ja oivalluksina. Lisäksi oppimista voidaan nähdä tapahtuvan seminaarin aikana vahvassa vuorovaikutuksessa muiden seminaariosallistujien kanssa. Oppimista tapahtuukin yhteisen reflektoinnin ja kielen kautta. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevan Vuoden 2012 Nordic Business Forumin kasvun teemoihin rakentuneen seminaarin motivoiva vaikutus koettiin kulminoituvan vaikuttavien seminaaripuheenvuorojen, aktiivisen ajatustenvaihdon ja verkostoitumisen sekä oivaltavan oppimisen ja tietovarannon päivittämisen kautta saavutetun tiedon, osaamisen ja sosiaalisten verkostojen syventämiseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikelle tutkimukselle on olennaista virheiden välttäminen. Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, jonka vuoksi kaikessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tieteellistä tutkimusta arvioitaessa pohditaan yleisesti sen reliabiliteettia ja validiteettia, eli tutkimuksen pätevyyttä ja tulosten yleistämisen mahdollisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä ymmärrettävästi ja selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Siitä johtuen käsitteet reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. (Ruusuvuori ym. 2012, 26). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti pohtimaan tekemiään valintoja ja ottamaan yhtäaikaaisesti kantaa niin analyysiin kattavuuteen kuin tehdyn työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2003, 208.) Tieteellistä tutkimusta voidaan arvioida lisäksi sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteillä. Sisäisellä validiteetilla viitataan käytettyjen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelien johdonmukaisuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 214, 222). Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (1998, 214) määritelmän mukaan tehtyjen tulkintojen ja aineiston välistä pätevyyttä.

Hirsjärven ym. (2008, 226) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan avoin subjektiviteetti. Pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja se, miten perustelut ja totuudenmukaisia esitetyt väitteet ovat. Tutkimusprosessista tulee osoittaa aineiston kokonaisuuden koostuminen kuvaamalla ne aineiston osat, joille tutkimuksen päähavainnot rakentuvat. (Eskola & Suoranta 2003, 208,210; Ruusuvuori & Nikander 2012, 27). Tässä tutkimuksessa on pyritty avoimesti ja johdonmukaisesti kuvailemaan, miten kerättyä aineistoa on käytetty ja miten esitettyihin tulkintoihin on päädytty. Kuvaamalla tutkimuksen aineistonkeruuprosessia, valittuja menetelmiä sekä analyysin rakentumista avoimesti ja yksityiskohtaisesti, on tietoisesti pyritty parantamaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. Lisäksi haastattelujen nauhoittaminen sekä sanatarkka litterointi lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Aineiston analyysi-

sissä on käytetty suuressa määrin suoria lainauksia, jotta lukija voi ymmärtää tehtyjen tulkintojen yhteyden kuvattuun tapaukseen. Syrjälä, Ahola ja Syrjäläinen (1995, 129) nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa esille aineiston aitouden tarkastelun. Aineistoa voidaan pitää aitona, kun tutkimushenkilöt puhuvat samasta asiasta kuin tutkija olettaa. Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa haastateltavia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä. Haastattelutilanteen alussa heille kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja perustelut otantalogiikasta. Tämän tutkimuksen ulkoista validiteettia on lisäksi pyritty lisäämään haastateltavien anonymiteetillä.

Tutkimuksessa tehty otantalogiikan vaihdos on huomioitu luotettavuutta arvioitaessa. Vaihdoista on kuvattu rehellisesti ja sen vaikuttavuutta tutkimuksen luotettavuuteen on pohdittu avoimesti. Aineiston vääristymisen mahdollisuus minimoitiin suorittamalla kaksi satunnaisotannalla valittua haastattelua. Keskeistä tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli virheen tunnistaminen ja siihen reagointi. Vaihdojen ei koettu vaikuttaneen tutkimuksen luotettavuuteen merkittävästi eikä sen nähty synnyttävän näytteeseen systemaattista harhaa.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 42) tulkinnan mukaan laadullinen tutkimus on validia silloin, kun tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Vastattaessa ensimmäiseen tutkimukselle asetettuun osaongelmaan, kuvattiin tutkimuksessa Nordic Business Forumin vuoden 2012 seminaarin tyypillistä osallistujaa haastatteluaineistosta nousseisiin tekijöihin perustuen. Tutkimuksen toiseen asetettuun osaongelmaan esitettiin vastauksia kuvaamalla seminaarissa koettuja innostusta ja motivaatiota lisääviä yksittäisiä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa keskustellaan tutkimuksen tapauksena olevan seminaarin mahdollisesta motivoivasta lisäarvosta ja vaikutuksesta kokonaisuutena.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joita suoritettiin kuusi kappaletta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisena rajoitteena voidaankin nähdä aineiston määrä. On varmasti selvää, että lisähaastatteluilla olisi mahdollisesti voitu saada erilaisia näkökulmia tutkimuksen tapauksen ymmärtämiseen. Kysymys siitä, pätevätkö tämän tutkimuksen tulokset jokaisessa lyhytkestoisessa liike-elämän seminaarissa yleisesti, vaatiikin varovaisuutta eikä yleistämistä tämän tutkimuksen tapauksen ulkopuolelle suositella. Tutkimuksen tarkoitus ei lähtökohtaisesti ollut muodostaa yleispäteviä yleistyksiä, vaan analyysi ja niistä johdetut tulkinnat kuvaavat vuoden 2012 seminaaria ja siihen osallistuneiden asiantuntijoiden kokemuksia. Tutkimus perustuu siten haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin ja on riippuvainen jokaisen yksilöllisistä mieltymyksistä ja kokemusmaailmoista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut etsiä yleisluonteisia ehdotuksia siihen, miten luoda seminaarista työmotivaatiota edistävä alusta tai foorumi, vaan kuvata seminaarin ja osallistujan työmotivaation välistä mahdollista yhteyttä. Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto kuvaa haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia siltä osin kuin tutkimuksen tavoitteena oli. Tutkimuksessa tehdyt teemahaastattelut ovat lisäksi kuvanneet monipuolisesti haastateltavien

kokemuksia ja tarjonneet haastateltaville mahdollisuuden reflektoida omaa oppimistaan ja toimintaansa seminaarin aikana. Vaikka teemahaastattelut antavat syvällistä ymmärrystä siitä, kuinka haastateltavat kokevat kasvu-seminaarin motivoivan vaikutuksen, ne eivät välttämättä tarjoa tarpeeksi kattavaa pohjaa tuloksien yleistettävyydelle. Kuuden haastattelun laajuista laadullista tutkimusta onkin haastava yleistää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä lisäämään ymmärrystä vuoden 2012 Nordic Business Forum -seminaarin mahdollisesta motivoivasta vaikutuksesta. Suoritetun tutkimuksen tulosten ja tulkintojen pohjalta on näin ollen mahdollista ymmärtää syvällisemmin vuoden 2012 Nordic Business Forumiin osallistuneiden kokemuksia. Siten voidaan tehdä perusteltuja oletuksia siitä, miten seminaarin mahdollinen myötävaikutus työmotivaatioon parhaimmillaan ilmenee ja mitkä yksittäiset elementit seminaarin aikana lisäävät osallistujan motivaatiota omaa tekemistä ja ajatteluaan kohtaan. Tässä mielessä tehty tutkimus tuottaa lisäarvoa vuoden 2012 Kasvu-seminaarin ja osallistuvan asiantuntijan motivoitumisen välisen vaikutuksen arviointikeskusteluun. Voidaankin arvioida, että tälle tutkimukselle asetetun tavoitteen saavuttamisessa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa onnistuttiin kohtuullisen hyvin ja kattavasti.

6.3 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tapauksena toimivan Nordic Business Forum Oy:n Kasvu-seminaarin voidaan nähdä sopineen erityisesti niille, jotka haluavat jatkuvasti parantaa työsuoritustaan, kehittyä työssään tai uudelleen arvioida omia ratkaisujaan työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen. Seminaarissa motivoituminen vaatii itse osallistujalta aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta, innostuksen ja energisoivan vaikutuksen maksimoimiseksi. Asiantuntijat, tyypillisesti oman organisaationsa tai tiiminsä avainhenkilöinä rohkaisevat tiettyjä käytösmalleja ja toimintatapoja organisaation sisällä. Se, miten he käyttäytyvät ja miten innostuneita he ovat, luo samankaltaista käytöstä ja standardeja ihmisissä, jotka tekevät töitä heidän kanssaan. (Starr, 2003, 9). Näin ollen seminaariosallistumisesta saatava uuden innostuksen ja motivoivan vaikutuksen synty kantaa yksilötasolta koko organisaatioon. Uuden luominen, työhön sitoutuminen, motivaatio sekä asenteellisen ja energisoivan muutoksen synnyttäminen ovat keskeisiä tekijöitä pitkäkestoisessa kilpailukyvyssä ja sen ylläpidossa sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Myös energiatason huomioiminen ja täydentäminen on keskeistä, sillä muutokseen ja uudistumiseen vaadittavat voimavarat tulee taata (ks. Starr 2009, 10). Liike-elämän seminaareja tarvitaan ennen kaikkea tarjoamaan työkaluja itsensä kehittymiselle ja uusien asioiden oppimiselle sekä luomaan energiaa ja innostusta yli organisaatiorajojen. Seminaariosallistumisen ei tulisi olla vain korkeimman johdon tai keskijohdon etuoikeus, vaan kaikkien mahdol-

lisuus ja jokaisen kasvuun tai uudistumiseen tähtäävän yksilön ja sitä kautta myös organisaation nykypäivän menestyksen varteenotettava mahdollisuus.

Liike-elämän seminaarit toimivat alustoina henkilökohtaiselle kehittymiselle ja oppimiselle, mutta myös organisaatiotasolla niiden panos on merkittävä. Investointi yksilön kehittymiselle on investointi koko organisaatioon. Tiedon, energian, luotujen kontaktien, ideoiden ja innovaatioiden jalkauttaminen organisaation toimintaan on keskeistä ja vain siten saatu arvo konkretisoituu osaksi toimintaa. Jatkotutkimuksen yhteydessä olisikin perusteltua ja mielekästä tutkia seminaarin hyötyjä ja koettua lisäarvoa organisaatiotasolla. Keynote-puheenvuorojen lisäksi mahdollisuutta verkostoitua ja luoda tärkeitä kontakteja potentiaalisten kumppaneiden, asiakkaiden ja muiden samanhenkisten ihmisten kanssa, voidaan useassa yhteydessä luonnehtia yhdeksi suurimmista motiiveista yritysseminaareihin osallistumiselle. Tärkeä tavoite monelle on myös vahvistaa jo olemassa olevia kumppani- ja asiakassuhteita. Lisäksi mahdollisuus oppia uutta sekä seminaarissa luennoivilta liike-elämän menestyjiltä että muilta seminaariosallistujilta lisää innostusta ja haastaa muutokseen. Kuinka näitä verkostoja seminaarin aikana syntyy, tai miten ne konkretisoituvat seminaarin jälkeen, jää tässä tutkimuksessa arvoitukseksi. Mahdollisuus verkostoitua todettiin tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoon perustuen motivaatiota ja innostusta lisääväksi elementiksi. Olisikin mielekästä pohtia miten ja millä tavalla luodut suhteet ja kontaktit korreloituvat itse liike-toimintaan, ja millainen niiden mitattava lisäarvo todella on. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka moni seminaarissa luoduista suhteista ja kontakteista johtaa pidempiaikaiseen yhteistyöhön tai millaisia yhteistyömuotoja seminaarissa syntyy.

Itseään jatkuvasti kehittävän ja oppimiseen pyrkivän luonteen merkitys seminaarissa motivoitumisen ja uuden innostuksen mahdollistajana on merkittävä. Ilman sitä ei seminaarista saatava motivaatioon ja innostukseen sidottu lisäarvo ilmentyisi niin vahvasti. Yhdistävinä tekijöitä ja seminaarin motivoivan vaikutuksen rakennusaineina samanhenkisten ihmisten, yhteisten mielenkiinnon kohteiden ja yhteisen kielen johdosta, seminaarissa päästään syvemmälle ja ymmärretään asioita samansuuntaisesti, mahdollistaen erinäisten ja eri taustoista tulevien näkökulmien yhteensulautumisen. Seminaarikuulijana asiantuntijan omakohtainen kokemus ja osaaminen luovatkin pohjan uuden sisäistämiseksi ja kyvyille hyötyä ja hyödyntää muiden kokemuksia. Muiden saavutuksista kuuleminen edistää oppimista ja luovuutta johtaen uuteen syvempään ymmärtämiseen. Seminaaripuheenvuorojen ja luentojen kokemusten kuulemisen ainutlaatuisuus antavat lisäksi virikkeen osallistuvalla asiantuntijalle pyrkiä selvittämään, miten omia toimintajajatusmalleja tulisi kehittää. Lisäksi seminaaripuheenvuorojen kuuntelu ja muun sosiaalisen vuorovaikutuksen tuomat uudet tietoelementit, osaamisen ulottuvuudet ja lisääntynyt ymmärrys jalostavat sekä innovaatio että ideointikykyä.

Oppimisnäkökulmasta seminaarin motivoivaan vaikutukseen tulee suhtautua harkiten. Uuden tiedon syntyä ei voitu tässä tutkimuksessa perustella, vaan oppimisen muo-

toina ja kanavina toimivat lähinnä uusien oivallusten muodossa syntynyt, verkostojen ja puheenvuorojen aikana sosiaalisesti syventynyt ymmärrys. Oppiminen konkretisoitui lähinnä työkaluiksi osallistujan omaan tekemiseen, näkökulmiin, muiden kokemuksiin ja ajattelumalleihin peilaten ja kuultua omaan tekemiseen soveltaen. Oivallusten ja uuden ymmärryksen syventämistä mahdollistaa osaltaan lisäksi se, että asiantuntijalle osallistujana itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat arvoja jo itsessään. Näin ollen he pystyvät peilaamaan kuultua, nähtyä ja koettua omaan erinäisten tekniikoiden, menetelmien ja tapahtumien avulla kehitettyyn tietovarastoonsa.

Haastatteluaineistoon perustuen voidaan verkostoitumisen ja aktiivisen ajatusten-vaihdon uusine oivalluksineen ja näkökulmineen todeta synnyttävän uutta energiaa ja motivaatiota omaa tekemistä kohtaan. On kuitenkin perusteltua pohtia, mikä on korkean profiilin puhujien ja puheenvuorojen todellinen lisäarvo ja voidaanko niiden vaikutus nähdä rajoittuvan seminaarin markkinoinnilliseen arvoon, seminaariosallistumiseen ratkaisevasti vaikuttavana elementtinä. Luentoja ja puheenvuoroja ei kuitenkaan voida luonnehtia motivoivalta vaikutukseltaan täysin merkityksettömiksi, sillä pelkästään korkean profiilin liike-elämän pioneerien näkeminen ja kuuleminen koettiin motivoivan ja synnyttävän seminaariosallistujissa innostusta. Esimerkeiltä oppiminen nostettiin tämän tutkimuksen haastatteluvastauksissa esille seminaarissa innostusta lisäävänä elementtinä. Mielekästä olisikin lisäksi tarkastella seminaarin vaikuttavuutta niiden osallistujien osalta, jotka ovat toistuvasti osallistuneet Nordic Business Forum -seminaariin. Samalla voitaisiin peilata tässä tutkimuksessa tunnistettujen, yksittäisten tekijöiden vaikutusta uudelleenosallistumiseen, lähinnä seminaaripuheenvuorojen ja käytännön verkostojen vaikuttavuutta tarkastellen.

Tämän tutkimuksen yhteydessä seminaariosallistujan työllistävän organisaation rooli jää heikoksi, tutkimuksen näkökulman ollessa organisaation sijaan yksilö. Mielekästä olisikin tutkia, miten Kasvu-seminaarissa motivoituminen ja innostuksen uudelleen-suuntautuminen näkyy organisaatiotasolla. Kysymyksenä se, kulkeutuuko seminaariosallistumisesta yksilön mukana saavutetut mahdollisesti muuttuneet toiminta- ja ajatusmallit sekä työkalut koko toimintaan tai vastavuoroisesti koko henkilökunnan käyttöön jää tämän tutkimuksen puitteissa epäselväksi ja olisi siten oiva jatkotutkimusaihe.

Tutkimuksen osaongelmiin löydettyjen vastausten pohjalta voidaan perustellusti todeta seminaarin olevan motivoivalta vaikutukseltaan lähinnä elämää rikastuttava kokemus. Tyypillisenä seminaariosallistujana asiantuntija kokee henkilökohtaisiksi motivaatiolähteikseen seminaarissa mahdollisuuden itsensä löytämiseen ja kehittymiseen. Osallistuja peilaa omaa minäkuvaansa sosiaalisesti vahvasti virittyneessä seminaarissa muiden osallistujien ja erityisesti seminaarin keynote-puhujien kokemuksiin. Seminaariosallistujien ollessa samanhenkisiä, kokee asiantuntija saavansa tietynlaisen sosiaalisen hyväksynnän, joka osaltaan energisoi, voimaannuttaa ja innostaa. Seminaariosallistajat nauttivat näin ollen seminaarissa koetusta yhteisöllisyyden tunteesta, ilmapiiristä

sekä mahdollisuudesta lisätä omakohtaisten sosiaalisten verkostojen määrää. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan vuoden 2012 kokonaisvaltaisen kasvun teemoihin rakentuneen Nordic Business Forumin nähdä edesauttaneen uuden innostuksen ja motivaation syntymistä, kehittymistä ja ylläpitoa, eikä sen roolia yksilön ja ryhmien innostuksen uudelleen sytyttäjänä tule jättää huomiotta. Osallistumisen voidaan lisäksi nähdä edesauttaneen työhön sitoutumista siinä, missä yksilö löytää itsestään oivaltamalla uusia puolia ja sytykkeitä työssä suoriutumiseen. Kasvu-seminaari lisäsi osallistuvan asiantuntijan innostuneisuutta ja motivaatiota omaa tekemistä ja ajattelua kohtaan, sen tarjotessa mahdollisuuksia oivaltavaan oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Lisäksi Kasvu-seminaarin voidaan nähdä mahdollistaneen verkostojen luonnin ja niiden kehittämisen. Seminaarikokemus itsestään voidaan käsittää lähtökohdiltaan asiantuntijuuden ytimeen tarjoilevaksi ja sitä ruokkivaksi, vaikutukseltaan pitkäkestoiseksi ja kauaskantoiseksi motivaatiota ja uutta innostusta synnyttäväksi alustaksi, kun yksilönä osallistuva asiantuntija on valmis toimimaan pro-aktiivisesti ennen seminaaria, sen aikana ja sen jälkeen.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. – Pajunen, H. – Tuominen, K. (2005) *Syty ja Sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud.p. Vastapaino, Tampere.
- Amabile, T. M. (1983) The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (2), 357-376.
- Amabile, T. (1997) Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.
- Asiantuntijuudella tuloksellisuutta ja hyvinvointia työelämään-raportti* (2007) AKA-VAn työelämän tavoitteet.
- Bransford, J.- Brown, A. – Rodney, Cocking.- Donovan, S. – Pellegrino, J. (2004) *Miten Opimme – Aivot, mieli, kokemus ja koulu*. suom. Penttilä, A. WS Bookwell Oy, Juva.
- Brown, A. Kitchell, M. – O’Neill, T. – Locklear, J – Vosler, A - Kubek, D. – Dale, I. (2001) Identifying Meaning and Perceived Level of Satisfaction Within the Context of Work. *Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, Vol. 16 (3), 219–226.
- Burrell, G. – Morgan, G. (2000) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot, Ashgate.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2008) *Esimies ja Coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Carlsson, M. – Järvinen, K. (2012) *Mielekäs työ – Uuden ajan uraopas*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Conte, S. (2002) Business Coaching and the Entrepreneur: A well-suited association. *Journal of business and entrepreneurship*, Vol. 14 (2), 123-132.

- Darren, L. (1995) Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers. *The Service Industries Journal*, Vol. 15 (3), 295–313.
- Deci, E. (1971) Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 22 (1), 113–20.
- Deci, E. – Ryan, R. (2000) The ”what” and ”why” of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Deci, E. – Ryan, R. (2008) Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, Vol. 49 (1), 14–23.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki J. (2010) Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu; Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 26–44. WS-Bookwell Oy, Juva.
- Eteläpelto A. – Tynjälä, P. toim. (1999) *Oppiminen ja asiantuntijuus – Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. WSOY – Kirjapainoyksikkö, Juva.
- Gerring, J. (2007) *Case study research – principles and practices*. Cambridge University Press, New York.
- Hackman, R. J. – Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20 (2), 84–94.
- Hakanen, J. (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto, Helsinki.
- Helakorpi, S. (2005) *Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta*. HAMK, Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., uud. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13.- 14., osin uud. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirviluhta, H. (2006) *Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Isoherranen, K. (2005) *Moniammatillinen yhteistyö*. Dark Oy, Vantaa.
- Joo, B-K. – Jeung, C-W. – Yoon, H. (2010) Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21 (4) 353–371.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kanfer, R. (2009) Work motivation: Identifying Use-inspired Research Directions. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 77-93.
- Karlöf B. – Lundgren, K. – Edenfeldt, Froment, M. (2003) *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Katz, R. (2005) Motivating technical professionals today. *Research Technology Management*, Vol.48 (6), 19–27.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kressler, H. (2003) *Motivate and Reward: Performance appraisal and incentive systems for business success*. Palgrave Macmillian, New York.
- Krzemien, E. – Wolniak, R. (2007) Problems of incentives for employees in the quality management of the service sector. *Quality & Quantity*, Vol. 41, 749 – 756.
- Lehtivuori, A. (2011) *Asiantuntijan itseohjautuvuus. Case: Kliinistä potilastyötä tekevät lääkärit ja yliopistotutkijat*. Pro Gradu-tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Pori.

- Leiviskä E. (2011) *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisuuden seitsemän lähdettä.* AS Pakett, Tallinna.
- Lindblom-Yläne, S. – Nevgi, A. toim. (2009) *Yliopisto-opettajan käsikirja.* WSOY-proOy, Helsinki.
- Linnakylä, P. – Kankaanranta M. (1999) Digitaaliset portfoliot asiantuntijuuden osoittamisessa ja jakamisessa. Teoksessa: *Oppiminen ja Asiantuntijuus - Työ-elämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Eteläpelto A. – Tynjälä, P, 223–240. WSOY, Juva.
- Liukkonen J. – Jaakkola T. – Kataja J.(2006) *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio.* Edita Prima Oy, Helsinki.
- Luoma, K. – Troberg, E. – Kaajas, S. – Nordlund, H. (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen.* Kustannusyhtiö Tammi, Vammala.
- Lämsä, A-M. – Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.* (1.–2.p) Edita Prima, Helsinki.
- Mantere, V.(2003) *Ryhmämessut – Tehokas osallistava työtapa.* Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Meister, D. (1993) *Managing the professional service firm.* The Free Press, New York, N.Y.
- Mezirow, J. et al. (1990) *Uudistava oppiminen – Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.* Suom. Lehto, L. (1995) Painotalo Miktor, Helsinki.
- Moilanen, L – Varis, L.(2001) *Omat tavoitteet työvireen tukena.* Työterveyslaitos, Helsinki.
- Mumford M. D. – Scott G. M. – Gaddis B. – Strange J.M (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly.* Vol. 13, 705–750.
- Nordic Business Forum edistää yrittäjähenkisyyttä seminaarin välityksellä (2012). *Nordic Business Report, 57–58.*

- Paasivaara L. – Nikkilä, J. (2010) *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Nord Print Oy, Helsinki.
- Parviainen, P. – Lillrank, P. – Ilvonen, K. (2005) *Johtaminen terveydenhuollossa – Käytännöt, vastuut, valvonta*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Patton, M. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. (3.p.) Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Peltonen, M. – Ruohotie, P. (1992) *Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Perry-Smith, C. – Shalley, C. (2003) The Social side of Creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 28 (1), 89-106.
- Quinn, J. – Anderson, P. – Finkelstein, S. (1996) Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (2), 71– 80.
- Rasila, M. – Pitkonen, M. (2010) *Motivaatio, työn ilo ja into*. Kyriiri Oy, Helsinki.
- Rastas T. – Einola-Pekkinen E. (2001) *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tampere.
- Rauste-von Wright, M. – von Wright, J. (1994) *Oppiminen ja koulutus*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva.
- Reilly, R. C (2008) Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitation. *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 3. 59–76.
- Ristikangas, V. – Aaltonen T. – Pitkänen E. (2008) *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Roberts, K. – Donahue, K. (2000) Professing professionalism: Bureaucratization and deprofessionalization in the academy. *Sociological Focus*, Vol. 33 (4), 365 – 383.

- Rogers, J. (2004) *Aikuisoppiminen*. Englanninkielinen alkuteos, Adults learning 2001 edition. Suomentaja Taina Juvala. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Ryan, R. M. – Deci, E.L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Räsänen, J (1994) *Työvalmennus – Opetus ja oppiminen käännekohdassa*. WSOY, Porvoo.
- Shalley, C. – Zhou, J. – Oldham, G. (2004a) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, Vol. 30 (2), 933 – 958.
- Shalley, C.E – Gilson, L.L. (2004b) What Leaders Need To Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, Vol. 15, 33–53.
- Silvennoinen, H. – Tulkki, P. toim.(1998) *Elinikäinen oppiminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Silvennoinen, M. (2008) *Löydä aarteesi – verkostoidu!* Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Sipilä, J. (1996) *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Ekonomisarja. (2. p.) WSOY, Porvoo.
- Starr, J. (2003) *The Coaching Manual – The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching*. Pearson Education Limited, London.
- Styhre, A. – Gluch, P. (2009) Creativity and its Discontents: Professional ideology and Creativity in Architect work. *Journal of Creativity and Innovation management*, Vol. 18 (3), 224–233.

- Stähle P. – Wilenius M. (2006) *Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sveiby, K-E (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Weilin + Göös, Espoo.
- Syrjälä, L. – Ahonen, S. – Syrjäläinen, E. – Saari, S. (1995) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Rauma.
- Toivola, T. (2006) *Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 3. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomivaara, S. – Hynninen, K. – Leppänen, A. – Lundell, S. – Tuominen, E. (2005) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Turnbull, J. (2009) *Coaching for Learning – A practical Guide to Encouraging Learning*. Continuum International Publishing Group, London.
- Tynjälä, P. (1999) Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: *Oppiminen ja Asiantuntijuus - Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Eteläpelto A. – Tynjälä, P, 160–179. WSOY, Juva.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Helsinki.
- Vaherva, T. (1999) Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa: *Oppiminen ja Asiantuntijuus - Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Eteläpelto A. – Tynjälä, P, 91–93. WSOY, Juva.
- Vakkuri, K. (1996) *Luennoitsijan opas*. Capella Finland Oy, Helsinki.
- Vanhanen, H. (2013) Bransonin Suomeen tuonut NBF aikoo maailman huipulle. Kauppalehti, 29.1.2013, 11.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Vilkkä, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Keuruu.

Yin, R.K. (2009) *Case study research – Design and methods*. 4th ed. Sage Publications, London.

Yrjönsuutari, R. – Yrjönsuutari, Y. (2003) *Opiskelu, Oppiminen, Osaaminen*. Oy Kotkan Kirjapaino Ab, Hamina.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Suomen Coaching Yhdistys (2010) Mitä coaching on? <<http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>>, haettu 1.3.2013.

International Coaching Federation (2011) About Coaching. <<http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs>>, haettu 1.3.2013.

Tilastokeskus, Ammatillinen koulutus (2012) <<http://www.stat.fi/til/aop/kas.html>>, haettu 20.3.2013.

LIITE 1 HAASTATTELUPYYNTÖ

x.x.2013

Haastattelupyyntö

Hyvä xx,

olen johtamisen pääaineopiskelija Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta. Teen Pro Gradu-tutkielmani toimeksiantona Nordic Business Forum Oy:lle. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on vuoden 2012 kasvu-seminaari. Tutkimuksessani pyrin kuvaamaan ja edelleen ymmärtämään seminaariosallistumisen vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Yhteystietonne on saatu vuoden 2012 seminaariosallistujalistasta.

Haastattelun kysymykset tulevat rakentumaan seuraavien kolmen teeman varaan: Työluonne, motivaation rakentuminen sekä seminaariosallistuminen kokonaisuudessaan. Haastattelut pyritään toteuttamaan viikoilla 5 ja 6. Tulen ottamaan Teihin yhteyttä puhelimitse viikolla 4 ja 5 jolloin voimme sopia tarkemmin mahdollisen haastattelun ajankohdan.

Pyydänkin Teitä varaamaan haastattelulle noin tunnin aikaa. Haastatteluun ei tarvitse erikseen valmistautua, edellä mainitut teemat ovat esitelty lähinnä herättämään ajatuksia ja palauttamaan vuoden 2012 seminaarikokemus vahvemmin mieleenne.

Haastattelun tulokset analysoidaan luottamuksellisesti.

Kiitos jo etukäteen ajastanne.

Ystävällisin terveisin,

Jenni Saaristo

040 5399 341

KTM-opiskelija

Turun Yliopiston Kauppakorkeakoulu

LIITE 2 HAASTATTELUT

- I1 Toimitusjohtaja (DI) Haastattelun kesto: 40 min. 3.1.2012
- I2 Toimitusjohtaja, vakuutusalan yrittäjä. Haastattelun kesto: 1 h 2 min. 8.1.2013
- I3 Toimittaja, kirjailija (TM) Haastattelun kesto: 1 h 10 min. 12.1.2013
- I4 Viestintäkoordinaattori (KTM, FM) Haastattelun kesto: 52 min. 21.1.2013
- I5 Myyntipäällikkö (KTM) Haastattelun kesto: 41 min. 7.2.2013
- I6 Toimitusjohtaja (DI) haastattelun kesto: 1 h 24 min. 20.2.2013

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

Taustatiedot

- Koulutus
- Nykyinen työtehtävä ja organisaatio
- Työhistoria
- Miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi/alalle?

Teema 1. – Työn luonne

- Kuvaile työnkuvaasi
- Mitä työ itsessään sinulle merkitsee?
- Mitä ammattitaito/identiteetti sinulle merkitsee?
- Millaisia ominaisuuksia ja/tai taitoja työssäsi vaaditaan?
- Koetko työsi luonteen itsenäiseksi – miten se ilmenee?
- Miten suhtaudut haasteisiin? – mistä työsi haastavuus muodostuu?
- Koetko työsi mielekkääksi? Mistä työsi mielenkiintoisuus rakentuu?
- Koetko olevasi luova – luovuuden rooli työssäsi?
- Itsesi kehittäminen /ammattillisen kehittämisen merkitys itsellesi?
- Millaisia verkostoja työssäsi tarvitset? Kuvaile.
- Millaisiin yhteisöihin koet kuuluvasi?

Teema 2. – Motivaatio

- Kuvaile unelmatyötäsi.
- Mitkä tekijät erityisesti luovat innostusta itsellesi?
- Mitä työsi antaa sinulle?
- Miten suhtaudut rutiininomaisiin työtehtäviin?
- Mistä tekijöistä työmotivaatiosi rakentuu?
- Mitkä tekijät vaikuttavat laskevasti työmotivaatioosi?
- Koetko työtehtäväsi henkilökohtaisesti tärkeiksi? Miksi?
- Kuvaile viimeisintä työssäsi kokemaasi saavutusta?
- Kuinka tärkeitä rahalliset hyödyt, palkka ja bonukset sinulle ovat?
- Koetko olevasi sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut?

Teema 3. – Seminaarikokemus

- Miten päädyit osallistumaan?
- Millaisin odotuksin osallistuit?
- Kenelle suosittaisit tällaista tapahtumaa? – 99 % suosittelisi, kuvaile mielestäsi syitä tähän suureen prosenttiin.
- Millainen kokemus vuoden 2012 seminaari sinulle henkilökohtaisesti oli? Mikä oli parasta/hyödyllisintä/ainutlaatuisinta?
- Palaa seminaariin mielessäsi. Kuvaile tunteitasi välittömästi seminaarin jälkeen.
- Kehitytkö / Opitko? Miten, miksi et? Mistä?
- Millaiseksi koit verkostoitumismahdollisuudet seminaarissa? / Miten verkostoitumismahdollisuudet vaikuttivat omaan motivaatioosi?
- Voiko seminaarissa motivoitua? Mikä seminaarissa motivoi? Motivoiduitko? Jos et, miksi et?
- Vaatiiko seminaari osallistujalta jotakin? (jotta saa irti kaiken mahdollisen)
- Miten lipunhinta määräytyi suhteessa seminaarissa saatuihin hyötyihin?
- Koetko seminaariosallistumisen edesauttaneen ammatillisen arvostuksen saamista?
- Koetko seminaariosallistumisen edesauttaneet tunnettasi kuulua johonkin yhteisöön?
- Mitä odotat vuoden 2013 seminaarilta?