

TAMPEREEN YLIOPISTO

Rekrytointikonsulttien kasvumotivaatio
Tutkimus kehittymishalua laukaisevista ja tukevista tekijöistä

Kasvatustieteiden yksikkö
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
TIIA VATTULAINEN
Joulukuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

TIIA VATTULAINEN: Rekrytointikonsulttien kasvumotivaatio. Tutkimus kehittämishalua laukaisevista ja tukevista tekijöistä.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 76 sivua, 2 liitesivua.

Joulukuu 2015

Tämän päivän työelämässä ammatillinen uusiutuminen on välttämätöntä nopeiden muutosten ja tiedon voimakkaan lisääntymisen vuoksi, ja siksi pelkkä työstä motivoituminen ei enää riitä. Tutkimukseni tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä ja luoda kokonaiskuvaa niistä tekijöistä, jotka virittävät ja tukevat asiantuntijatehtävissä toimivien kasvumotivaatiota eli halua ammatilliseen kehittämiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että työn kannustearvo ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttavat kasvumotivaatioon myönteisesti. Tutkimuskohteeksi valitsinkin rekrytointikonsultit, sillä heidän työtä voidaan kuvata autonomiseksi, monipuoliseksi, haasteelliseksi sekä jatkuvasti muuttuvaksi.

Lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen ja aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, sillä tavoitteena oli saada tutkittavien ääni kuuluviin. Teemat muodostettiin teorian ja aiempien tutkimusten perusteella ja ne käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, vaikka muuten haastattelut etenivät erilaisin painotuksin. Yhteensä haastateltavia oli kuusi. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jotta saataisiin tutkittavien asioille antamat merkitykset esiin.

Kasvumotivaatioon vaikuttavat tulosten perusteella monet eri tekijät. Konsulteille kasvumotivaation kannalta merkitykselliset tekijät jaoteltiin neljälle eri tasolle, jotka olivat toimintaympäristön, organisaation, työn ja yksilön taso. Näille tasoille eroteltiin vielä kasvun motiivit ja kasvuhalu laukaisevat sekä tukevat tekijät. Tulosten perusteella rekrytointikonsulteilta löytyi kasvumotivaatiota ja ammatillista kehittämistä pidettiin tärkeänä ja tavoiteltavana. Tulokset osoittavat, että motiivit itsensä kehittämiseen syntyvät yksilössä itsessään ja kumpusivat sisäisestä tavoiteorientaatiosta. Ympäristössä ja työssä tapahtuvat muutokset toimivat virittävinä tekijöinä kasvulle, usein työnkuvan muutosten kautta. Kasvumotivaatiota tuki erityisesti monipuolinen ja haasteellinen työ, organisaation ilmapiiri sekä yksilön myönteiset käsitykset omista kyvyistään.

Tulosten perusteella muodostettiin toimenpide-ehdotuksia, joilla tämänkaltaisissa tehtävissä toimivien kasvumotivaatiota voitaisiin vahvistaa. Tutkimuskohteena olevissa organisaatioissa esimerkiksi palautteellisuuden ja yhteistoiminnallisuuden lisäämisen avulla konsulttien kasvumotivaatiota olisi mahdollista yhä lisätä. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä luomaan sellainen infrastruktuuri, joka tukee yksilöiden ja ryhmien oppimista. Konsultit taas voisivat vaikuttaa omaan kasvumotivaatioonsa reflektointitaitojen kehittämällä, sillä niiden avulla omat kehittymisen paikat on helpompi tunnistaa ja kehittämistä suunnata. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että kasvumotivaatio rakentuu monista tekijöistä, ja tarvitaan sekä motiiveja itsensä kehittämiseksi että tukevia tekijöitä niin ympäristöstä kuin yksilöstä itsestäänkin, jotta halua ammatilliseen kehittämiseen syntyy.

Avainsanat: kasvumotivaatio, osaamisen kehittäminen, ammatillinen kasvu, motiivit, asiantuntijatyö, merkitykset

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 4 |
| 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KASVUMOTIVAATIO | 7 |
| 2.1 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittämistä määräävät tekijät..... | 7 |
| 2.2 Kasvumotivaatio kehittymisen perustana..... | 10 |
| 3 KASVUMOTIVAATIOTA LAUKAISEVAT JA TUKEVAT TEKIJÄT | 16 |
| 3.1 Urarutiinista ammatilliseen kasvuun..... | 16 |
| 3.2 Organisaatio oppimisen kontekstina..... | 17 |
| 3.3 Työn piirteet kasvumotivaation taustalla..... | 21 |
| 3.4 Käsitykset omista kyvyistä ja oppimistaidot kasvumotivaation tukijoina | 23 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 26 |
| 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset..... | 26 |
| 4.2 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa | 27 |
| 4.3 Teemahaastattelu..... | 29 |
| 4.4 Analyysin kulku | 31 |
| 5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU | 35 |
| 5.1 Kasvumotivaatiosta viestivät tekijät..... | 35 |
| 5.2 Toimintaympäristön muutokset – tarve elinikäiselle oppimiselle..... | 38 |
| 5.3 Organisaatio kasvumotivaation mahdollistajana | 39 |
| 5.4 Työn monipuolisuus ja haasteellisuus kasvumotivaation edistäjinä..... | 46 |
| 5.5 Yksilön arvostukset ja odotukset kasvun motiiveina..... | 49 |
| 6 YHTENEVETO TUTKIMUSTULOISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 56 |
| 6.1 Suhtautuminen ammatilliseen kasvuun sekä käsitykset itsensä kehittämisestä | 56 |
| 6.2 Miksi tutkittavat kehittävät itseään?..... | 57 |
| 6.3 Mitkä tekijät organisaatiossa, työssä sekä itsessä tukevat kasvu- motivaatiota?..... | 58 |
| 6.4 Kasvumotivaatio muodostuu monista tekijöistä..... | 59 |
| 6.5 Kehitysideoita kasvumotivaation vahvistamiseksi | 60 |
| 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI | 66 |
| 7.1 Tutkimustulosten merkittävyys..... | 66 |
| 7.2 Tutkimuksen luotettavuus..... | 68 |
| 7.3 Eettiset kysymykset ja jatkotutkimushaasteet..... | 71 |
| LÄHTEET | 72 |
| LIITTEET | 77 |

1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämä on vaativaa, sillä varsinaisen substanssiosaamisen lisäksi lähes kaikissa työtehtävissä tarvitaan erilaisia yleisiä taitoja, kuten sosiaalisia taitoja, kommunikaatiotaitoja ja tietotekniikan tuntemusta. Työelämän nopean muutoksen takia erityisen tärkeitä ominaisuuksia ovat elinikäisen oppimisen taidot sekä kyky sopeutua muutoksiin ja jopa tuottaa niitä itse. (Tynjälä, 2010, 79.) Tulevina vuosina kehityksen suuria aaltoja tulevat olemaan muun muassa teknologian kehittyminen ja sen luoma reaaliaikaisuus, globaalistuminen, verkostoituminen, työn uudet muodot kuten projektimaisuus, toistotyön väheneminen ja neuvottelutaitojen keskeisyys, väestön ikääntyminen sekä syrjäytyminen ja hyvinvointierot. (Manka 2010, 21 & 24.) Lisäksi tietojen ja taitojen nopea vanheneminen, tiedon voimakas lisääntyminen, tiedon kompleksisuus, muutokset taloudellisessa ja poliittisessa ympäristössä sekä sosiaalisen ympäristön muutokset aiheuttavat sen, että ammatillinen uusiutuminen on välttämätöntä (Ruohotie 2002, 49). Muutokset ja vanhan turvallisen toimintaympäristön muuttuminen aiheuttavat meissä usein pelkoa ja vastustusta, mutta kuten Manka (2010, 23) esittää, pieni kaoottisuuden tunne ei ole pahasta, sillä se antaa meille uudistumisen tilaisuuden. Uudistuminen vaatii meiltä tahtoa jatkuvaan kehittymiseen, ja tätä tahtoa oppimiseen ja kehittymiseen voidaan kutsua kasvumotivaatioksi, johon kuuluu oppimishalun lisäksi valmius haasteellisiin tehtäviin ja luottamus omassa työssä selviämiseen (Manka 2010, 197).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä asiantuntijatehtävissä toimivilla on oman osaamisensa kehittämisestä, eli millainen kasvumotivaatio heillä on ja mitkä tekijät tätä kehittymishalua laukaisevat ja tukevat. Tutkimustani varten haastattelin rekrytointikonsultteja, sillä heidän työtään voidaan kuvata asiantuntijatyöksi, jossa korostuu työn itsenäisyys, jatkuva muutos, monipuolisuus sekä asiakaspalvelutyö. Pyrkimyksenä on löytää nimenomaan kasvumotivaatiota synnyttäviä ja edistäviä tekijöitä, ja aiempien tutkimusten mukaan työn kannustearvo ja vaikutusmahdollisuudet korreloivat positiivisesti työntekijöiden kasvumotivaation kanssa (Ruohotie 2002, 53). Rekrytointikonsulttien työ mahdollistaa ja toisaalta vaatii jatkuvaa osaamisen päivittämistä, sillä henkilöstöpalveluala on myös itsessään muuttuva työelämän tarpeiden muuttuessa. Kiinnostavaa on myös selvittää, kuinka paljon kehittämistarpeet tulevat itseltä, työstä

tai johdolta. Tulosten perusteella pyrin selvittämään, millaisin keinoin kasvumotivaatiota voitaisiin tämän kaltaisissa töissä tukea organisaation tai työntekijän itsensä toimesta.

Kasvumotivaatiota voidaan tarkastella monen tieteenalan näkökulmasta. Kasvatustieteisiin se linkittyy esimerkiksi oppimisnäkökulman vuoksi. Elinikäinen oppiminen vaatii motivaatiota itsensä kehittämiseen ja lisää tutkimusta tarvitaankin esimerkiksi erilaisten oppimisympäristöjen, työympäristön ja toisaalta yksilön ominaisuuksien ja tulkintojen vaikutuksista kasvumotivaatioon. Yksilön ominaisuuksien ja motivationaalisen puolen vaikutukset kasvumotivaatioon ovat myös psykologisen tutkimuksen kohteena. Talous- ja hallintotieteisiin kasvumotivaatio taas linkittyy oppimista tukevan ympäristön ja johtamisen näkökulmasta. Kasvumotivaatio onkin monitieteinen käsite. Kasvumotivaation sukulaiskäsitteenä voidaan pitää työmotivaatiota, jolla viitataan työntekijän haluun tehdä töitä. Esimerkiksi Wiley (1995) on tutkinut tekijöitä, jotka motivoivat ihmisiä työntekoon. Tällaisia tekijöitä ovat hänen mukaansa esimerkiksi hyvä palkka, työstä saatu arvostus, työturvallisuus, kiinnostava työ sekä kasvu organisaatiossa. Koska tänä päivänä pelkkä työstä motivoituminen ei edellä esitettyjen työelämän muutosten vuoksi vaikuta riittävältä, tutkimukseni fokus on nimenomaan etsiä syitä sille, mikä motivoi ihmisiä jatkuvaan ammatilliseen itsensä kehittämiseen.

Ammatillisen kasvun edellytyksiä on tutkittu aiemminkin, esimerkiksi Kautto-Koivula (1993) työympäristössä opiskelumotivaatioon vaikuttavien tekijöiden, Korpelainen (2005) innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen, Joronen (1993) organisaatiossa vallitsevien kasvun edellytysten, Hintsanen (2013) työuramenestystä ennustavien yksilöllisten ja kontekstuaalisten tekijöiden sekä Mäki (2008) johtamistyössä tapahtuvan ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Nokelainen ja Ruohotie (2008) ovat tutkineet kasvuorientoitunutta ilmapiiriä suomalaisissa ammattikorkeakouluissa ja Manka (1999) oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin teemoja. Pro Gradussani käsittelen aihetta erityisesti motivaation muodostumisen näkökulmasta, pyrkien tuomaan esiin sekä yksilöiden erinäisiä motiiveja että ympäristössä, organisaatiossa ja työssä yksilöiden kasvuhaluun tukevia tekijöitä.

Tutkielman toisessa luvussa tarkastelen ammatillista osaamista, sen kehittämistä määrääviä tekijöitä ja määrittelen kasvumotivaation. Kolmannessa luvussa esittelen teorian pohjalta urarutiinia rikkovia, kasvumotivaatiota laukaisevia tekijöitä sekä tätä motivaatiota tukevia tekijöitä niin ympäristössä kuin yksilössä itsessäänkin. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuskysymykseni, tutkimuskohteen sekä lähestymistavan, aineistonkeruumenetelmän ja analyysitavan. Viides luku koostuu tutkimustuloksista, joita käsittelen muodostettujen teemojen mukaan. Tämän jälkeen

kuudennessa luvussa tiivistän tutkimustulokset ja vastaan jokaiseen tutkimuskysymykseen erikseen sekä arvioin tuloksia kokonaisuudessaan joidenkin keskeisten teorioiden valossa. Lisäksi esitän kehitysideoita kasvumotivaation tukemiseksi kyseessä oleville organisaatioille sekä niissä työskenteleville konsulteille ja pohdin sitä, onko kasvumotivaatio ja oppimishalu aina tavoiteltava tila yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta. Lopuksi seitsemännessä luvussa arvioin tutkimuksen merkittävyyttä, luotettavuutta, eettisiä kysymyksiä sekä jatkotutkimushaasteita. Tutkielman lopussa on liitteenä haastattelurunko, jota mukailten haastattelut toteutin.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA KASVUMOTIVAATIO

Tässä luvussa tarkastelen aluksi sitä, mitä on ammatillisen osaamisen, asiantuntijuus ja ne kvalifikaatiot, jotka työelämässä ovat keskeisiä. Esittelen myös ammatillista kehittämistä määrääviä ja virittäviä tekijöitä Kaufmanin (1990) mallia mukaillen (luku 2.1). Luvussa 2.2 määrittelen kasvumotivaation käsitteen ja tarkastelen motivaatioon vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Esittelen myös joitakin keskeisiä motivaatioteorioita painottaen oppimismotivaatioon ja sen komponentteihin.

2.1 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittämistä määräävät tekijät

Ammatillinen osaaminen, kompetenssi, viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä. Tämä kompetenssi on riippuvainen niin työntekijän valmiuksista kuin työhön kohdistuvista roolivaatimuksistakin. Ammatillinen kompetenssi ei ole sama asia kuin työsuoritus, sillä työntekijä voi epäonnistua työssään esimerkiksi siksi, että hän on kadottanut motivaationsa tai ympäristö rajoittaa hänen toimintamahdollisuuksiaan. (Ruohotie 2005, 4.) Kanfer ja Ackerman (2005) pitävät ammatillisen kompetenssin keskeisinä osatekijöinä kykyjä, tietoja ja taitoja (kognitiiviset kyvyt), motivaatiota, persoonallisuutta ja minäkäsitystä (konatiiviset valmiudet). Ammatillinen taito ja kyvykkyys ovat keskeisiä elämänlaadun ja yhteiskunnallisen kehityksen edistäjiä ja inhimillisen luovuuden perusta. Ammatillisen osaamisen uudistaminen on erittäin tärkeää kehittymiselle, muutokselle ja inhimillisen elämän jatkuvuudelle (Collin & Billett 2010, 210.)

Vakaa taloudellinen kasvu on muuttunut vaihtelevaksi ja yllätykselliseksi. Vauraus on ennen perustunut fyysisiin resursseihin ja pääomaan, mutta nykyisin sen pohjana on yhä enemmän osaaminen ja informaatio. Tämä edellyttää yhä hienojakoisempaa osaamista. (Ruohotie & Honka 1999, 164.) Tämän päivän yhteiskunnassa työtehtävät ovat jakautuneet pääasiassa kolmeen ryhmään: rutiinitehtäviin, henkilöpalveluihin sekä symbolianalyttisiin tehtäviin. Rutiinitehtävissä keskeistä on luotettavuus, täsmällisyys sekä ohjeiden noudattaminen. Henkilöpalveluissa tarvitaan

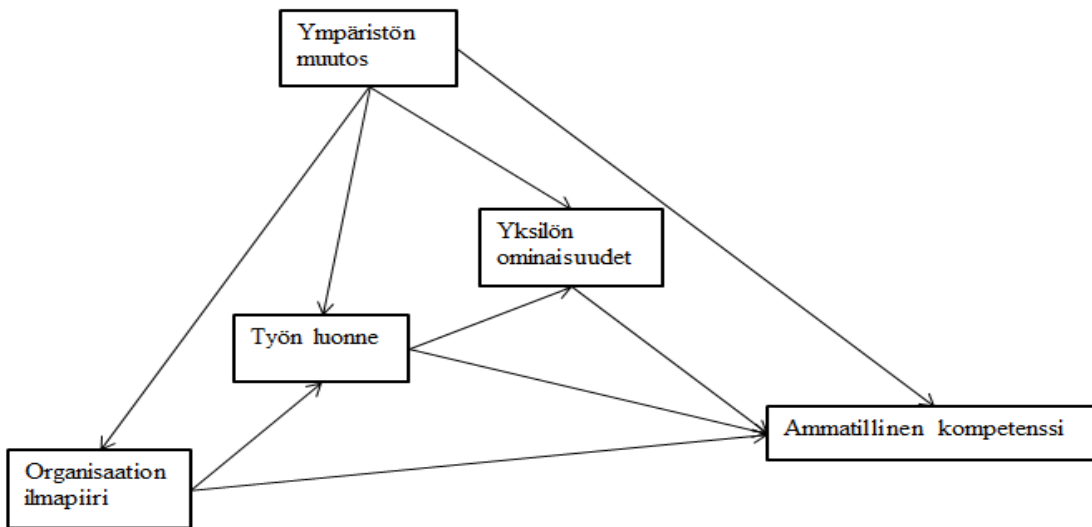
lisäksi sosiaalisia taitoja. Symbolianalyttisillä tehtävillä tarkoitetaan sellaisia tehtäviä, joilla ei suoranaisesti tuoteta tavaroita tai palveluja vaan ratkaistaan erilaisia ongelmia. Tällainen työskentely sisältää paljon suunnittelua, neuvottelua, kokouksia sekä raporttien tekemistä. Konsulttien työ on esimerkki tämän tyyppisestä työstä ja se abstraktia ajattelua, systeemiajattelua, kokeilemista ja yhteistyötaitoja. Todellisuudessa monissa ammateissa kuitenkin yhdistyvät sekä rutiinitehtävät, henkilöpalvelut että symbolianalyttiset tehtävät. (Tynjälä & Virtanen 2005, 25.)

Taitava toiminta on alakohtaista ja tasokas osaaminen syntyy pikemminkin ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn kuin yhden ihmisen ansiokkaan toiminnan tuloksena. Voidaankin ajatella, että asiantuntijuus on kollektiivinen ominaisuus. (Palonen & Gruber 2010, 42.) Asiantuntijuuden voidaan katsoa muodostuvan neljästä pääelementistä, jotka ovat teoreettinen ja käsitteellinen tieto, käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto, toiminnan säätelyä koskeva tieto tai itsensäätelytieto sekä sosiokulttuurinen tieto. Asiantuntijuus kehittyy yhdistämällä tiedon eri muotoja, osallistumalla käytännön yhteisöjen toimintaan sekä luomalla uutta tietoa, käytäntöjä ja toimintatapoja yhteistyössä muiden kanssa. Asiantuntijuus on jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uuden tiedon luomista. (Tynjälä 2010, 83, 91.) Tämä jatkuva oppiminen ja uudistuminen ohjautuu sisältäpäin ja itsensä kehittäminen edellyttääkin omien osaamisalueiden syvällistä pohdiskelua. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. (Sydänmaanlakka 2006, 87 - 89.)

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää tunnistaa ne kvalifikaatiot, jotka työelämässä ovat keskeisiä. Viitala (2005, 52) jaottelee näitä kvalifikaatioita tuotannollisiin kvalifikaatioihin, joihin kuuluu esimerkiksi tekniset perusvalmiudet, normatiivisiin kvalifikaatioihin, jotka liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuuteen, oma-aloitteisuuteen, proaktiivisuuteen sekä luottamukseen omaan pystyvyyteen. Normatiivisista kvalifikaatioista hän on vielä erotellut innovatiiviset kvalifikaatiot, kuten luovuus ja kyky sietää epävarmuutta. Sosiaalisiin kvalifikaatioihin taas kuuluu vuorovaikutustaidot, empatian kyky sekä ristiriitojen ratkaisukyky. Myös Ulrich (1998) on lisännyt ammattitaidon käsitteeseen tietojen ja taitojen lisäksi sitoutumisen, jolla hän viittaa sekä sitoutumiseen että motivaatioon. Tällöin ihmisessä oleva osaaminen siirtyy hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita sen käyttämiseen ja kehittämiseen yrityksen hyväksi. Ja toisaalta, vain osaavan työntekijän motivaatio ja sitoutuminen tuottavat organisaatiolle henkistä pääomaa.

Kaufman (1990) on luonut mallin (ks. kuvio 1), jossa kuvataan ammatillisen pätevyyden kehittämistä määrääviä tekijöitä. Näitä ovat ympäristön muutos, organisaation ilmapiiri, työn

luonne sekä yksilön ominaisuudet. Ruohotie (2002, 50) esittää, että näillä alueilla tapahtuvat muutokset saattavat virittää tarpeen oppia uutta ja lisätä kompetenssia.



KUVIO 1. Ammatillisen pätevyuden kehittämistä määräävät tekijät (Kaufman 1990).

Ympäristön muutoksella Kaufman (1990, 251) tarkoittaa esimerkiksi teknologian nopeaa kehitystä, tiedon lisääntymistä, organisaatiomuutoksia ja globaalia kilpailua. Se on kokonaisvaltainen ja vaikuttaa kaikkiin muihin komponentteihin. Globaaleja muutoksia käsitellään tässä tutkimuksessa hyvin pintapuolisesti, sillä niihin ei organisaation tasolla voida juurikaan vaikuttaa. Toisaalta ne sisältyvät osittain organisaation toimintakulttuuriin, esimerkiksi uuden teknologian käyttöönoton myötä. Organisaation ilmapiirillä Kaufman tarkoittaa johtamiskulttuuria ja -käytänteitä, erityisesti niitä, jotka liittyvät organisaation palkitsemisjärjestelmiin. Tutkimusten mukaan organisaation ilmapiiri edistää ammatillista kasvua, mutta vähemmän kuin esimerkiksi työn luonne ja toisaalta se näyttää vaikuttavan vahvasti työn kautta.

Kaufmanin mukaan organisaatioissa voidaan vaikuttaa siihen, että ammattilaisten osaaminen on ajantasaista. Tämä tapahtuu erinäisten johtamiskäytänteiden avulla: 1) vahvistamalla uuden tiedon saavuttamista lisäämällä ammattilaisten mahdollisuuksia kommunikoida kollegoiden kanssa 2) kannustamalla ja tarjoamalla mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja urakehitykseen ammatillisen osaamisen lisäämiseksi 3) laajentamalla ammattilaisten vastuullisuutta ja autonomiaa lisäämällä heidän vaikutus-mahdollisuuksiaan päätöksentekoprosessissa sekä 4) motivoimalla ammatillaisia uusimman tiedon ja taitojen päivittämiseen käyttämällä sopivia palkkausjärjestelmiä. (Kaufman 1990, 255 – 257.) Työn luonteella tarkoitetaan työtehtäviä ja niiden tarjoamia haasteita sekä kasvumahdollisuuksia. Tämä tekijä on tutkimusten mukaan merkittävin ammatillisen kompetenssin

kannalta. Se vaikuttaa myös yksilön ominaisuuksien kautta. Yksilön ominaisuudet eivät tutkimusten mukaan ole keskeisin tekijä ammatillisen osaamisen edistämässä, ja siihen on vaikea vaikuttaa suoraan, erityisesti jos kyse on persoonallisuudenpiirteistä. Yksilön ominaisuuksiin kuuluu persoonallisuuden piirteiden lisäksi kognitiiviset ja motivationaaliset tekijät. (Kaufman 1990, 251 – 254.)

Henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa ja osaava henkilöstö onkin yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä. Nykyisin tärkeä periaate on, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittymisestään ja työkykynsä ylläpidosta. (Ruohotie & Honka 1999, 166 - 167.) Oppiminen on eräs tärkeimpiä kilpailukykyä ennakoivia tekijöitä, sillä organisaation tärkein voimavara, henkinen pääoma, syntyy oppimisen kyvyn ja sitoutumisen kautta (Manka 2010, 108). Organisaatioiden kilpailukyvyn uudensuuntaisiin haasteisiin pystyvätkin vastaamaan ne, jotka ovat jatkuvasti valmiit omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uusin tavoin. Uusiutuminen ja jatkuva oppiminen tulisikin nähdä koko elämänkaaren kestävässä prosessina, ja uraputken sijaan tulisi keskittyä oman osaamisen kasvun kautta saatuihin uusiin tietoihin ja taitoihin. (Ruohotie 1996, 57 – 58.) Koska vastuu omasta kehittämisestä on yhä enemmän yksilön omalla vastuulla, on tärkeää tarkastella niitä tekijöitä, jotka kasvuhaluun vaikuttavat. Seuraavaksi tarkastelenkin kasvumotivaatiota ja sen rakentumista tarkemmin.

2.2 Kasvumotivaatio kehittymisen perustana

Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan oppimishalua, valmiutta haasteellisiin tehtäviin sekä luottamusta omassa työssä selviämiseen (Manka 2010, 197). Ruohotie (2002, 53) käyttää myös käsitettä kasvutarve ja sen voima, joka tarkoittaa yksilön halua ottaa vastaan uusia haasteita, oppia uutta ja kehittää itseään omassa työssään. Tässä tutkimuksessa kasvumotivaatiota ja kehittymismotivaatiota käytetään toistensa synonyymeina. Kasvumotivaatio on tärkeää niin organisaation menestyksen kannalta kuin myös ihmisen itsensä vuoksi. Kasvumotivaatio näyttääkin Mankan (2010, 198) mukaan ennakoivan hyvinvointia työssä ja henkilö, jolla on korkea kasvumotivaatio näkee työnsä, organisaationsa ja ryhmän toiminnan huomattavasti paremmaksi kuin sellainen henkilö, jonka kasvumotivaatio on heikompi. Hän esittää myös, että kasvumotivaatio on tiiviissä yhteydessä elämänhallinnan ja koherenssin tunteeseen sekä työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden jaksaminen ja viihtyminen ovat edellytyksiä sille, että he voivat antaa panoksensa organisaation kehittämiseen. Eräs keino oppimiseen ja kehittämiseen innostamiseksi on autonomian tukeminen. Ulospäin tämä näyttäytyy innovatiivisuutena, aloitteellisuutena, luovuutena ja kokeilunhaluna. Ihmisillä on halu

olla mukana sellaisessa merkityksellisessä työssä, jonka he kokevat hyödyllisenä ja jossa he voivat toteuttaa itseään. (Kinnunen 2005, 125 – 126.)

Oppimisessa ja kasvussa tulee ymmärtää ja erottaa toisistaan kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Kognitiolla viitataan prosesseihin, jotka auttavat oppijaa tiedostamaan, jäsentämään ja saamaan tietoa jostakin kohteesta. Tällaisia kognitiivisia toimintoja ovat mm. havaitseminen, tunnistaminen, ymmärtäminen, ajattelu, järjestyminen ja päättely. Affektiivisilla rakenteilla tarkoitetaan tunnereaktioita, jotka kohdistuvat tiettyyn objektiin tai ideaan. Affektiivisiä rakenteita voidaan luonnehtia käsitteillä tunne, emootio, mieliala ja temperamentti. Konatiiviset rakenteet viittaavat niihin mentaalisiiin prosesseihin, jotka auttavat yksilöä kehittymään. Tällöin kysymys on sisäisestä epätasapainotilasta tai tietoisesta pyrkimyksestä toimia ja tavoitella jotakin. Konatiivisia rakenteita luonnehtivat käsitteet impulssi, halu, tahto ja määrätietoinen pyrkimys. (Ruohotie 2002, 75 – 76.) Nämä mentaaliset rakenteet, aiemmat kokemukset ja niistä muodostuneet mielikuvat vaikuttavat oppimiseen joko edistävasti tai estävästi. Kasvumotivaation käsite kuuluu näihin konatiivisiin rakenteisiin. (Manka 1999, 90.)

Motivaation osalta halukkuuteen osallistua oppimista tai ponnisteluja vaativiin tehtäviin on tunnistettu useita yksilöllisiä tekijöitä. Saavutusorientaatiolla kuvataan yksilöllisiä suoriutumispaineita ja epäonnistumisista aiheutuvia paineita, erilaisia orientaatioita oppimiseen (sisäinen ja ulkoinen) sekä oppimis- ja suoritustavoitteita. Myös itseen kohdistuvat orientaatiot, kuten minäkäsitys, omanarvontunto ja minäpystyvyys vaikuttavat motivaatioon. Lisäksi arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet suuntaavat mieltymystämme tiettyihin asioihin ja tehtäviin. Nämä kaikki vaikuttavat myös yksilöiden tavoitteiden asettamiseen, joka on kasvumotivaatiossa keskeistä. (Ruohotie 2000, 3; 2002, 83.) Konatiivisiin rakenteisiin kuuluu motivaatioon liittyvien aspektien lisäksi tahdonalaiset rakenteet. Näitä ovat esimerkiksi sitkeys, tahto oppia, ponnistelu ja yrittäminen, sisäiset seuranta- ja arviointiprosessit, erilaiset toiminnan kontrollistategiat sekä tiedon prosessointityylit. (Ruohotie 2002, 78.) Vaikka motivaatiota ja tahtoa pidetään arki ajattelussa ja joskus tieteellisessä tutkimuksessakin toistensa synonyymeina, niiden erottelu on monissa yhteyksissä perusteltua. Ruohotie (2002, 80) toteaa, että päätöksentekoa edeltävää tilaa voidaan kutsua ”motivaatioksi” ja sen jälkeistä tilaa ”tahdoksi”. Hän jatkaa, että tietyn tavoitteen saavuttamiseen liittyvät päätökset ovat tahdonalaisia prosesseja ja niitä edeltää motivationaalinen tila. Tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan tähän motivationaaliseen puoleen ja siihen, mikä tätä motivaatiota edistää ja tukee. Motivaatio on kaiken toiminnan perusta, mutta on kuitenkin huomattava, että pelkkä motivaatio ei riitä toiminnan läpiviemiseksi.

Motivaatio on muodostunut latinan sanasta 'movere', joka tarkoittaa liikkumista. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia (Ruohotie 1998, 36). Motivaatiosta ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä teoriaa, vaan siitä on syntynyt lukuisia eri näkökulmista lähtöisin olevia motivaatioteorioita. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 11) esittävät motivaation olevan monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Heidän mukaansa nykyisin myös arvot on otettu motivaatiotutkimuksen kohteeksi. Motivaatio käsittää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat kiinnostuksen heräämisen ja suuntautumisen sekä toiminnan jatkuvuuden (Ruohotie 2002, 89 [Ilgen & Klein 1988]). Motivaatiolla tarkoitetaan siis motiivien aikaansaamaa tilaa, jonka komponentteina erotetaan vireytys ja suunta (Ruohotie 1998, 37; Lämsä & Hautala 2005, 80 – 81). Leontjev (1977) esittää, että ihmisellä on joukko biologisia, psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Kun tarpeen tyydytykselle tulee kohde, siitä tulee motiivi, joka taas virittää toiminnan. Tämä toiminta realisoituu konkreettisiin tavoitteisiin suuntautuneiden tekojen avulla.

Motivaatio on usein nähty hyödyllisenä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa motiiveja voivat olla mm. tekemisen ilo ja työtehtävistä nauttiminen ja tällöin toimintaan sitoutuminen on vahvaa. (Kinnunen 2005, 123 – 124.) Sisäinen motivaatio on myös yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, joita ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet (Ruohotie 1998, 38; Maslow 1943, 384). Ulkoisessa motivaatiossa sen sijaan motiiveina ovat esimerkiksi palkka ja erinäiset palkkiot. Tärkeää motivaation kannalta on intentio eli se, että toiminnalla on jokin tavoite ja päämäärä. (Kinnunen 2005, 124.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voi kuitenkaan pitää täysin erillisinä vaan ennemmin toisiaan täydentävinä. Ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998, 38.) Toisaalta motivaatiota on erityisesti tässä kontekstissa hyvä tarkastella tilannesidonnaisuuden näkökulmasta. Voidaan puhua tilannemotivaatiosta, joka liittyy johonkin tilanteeseen ja jossa sisäiset ja ulkoiset tekijät virittävät motiiveja. Tällöin motivaatio on luonteeltaan dynaaminen ja vaihtelee tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio sen sijaan viittaa käyttäytymisen pysyvyyteen. Se kuvaa keskimääräistä tasoa ja tilannemotivaatio onkin voimakkaasti riippuvainen tästä yleismotivaatiosta. (Ruohotie 1998, 41.) Tämän perusteella kasvumotivaatio kuvastaa mielestäni tällaista yleistä suhtautumista kasvuun ja kehittymiseen, vaikkakin sen voidaan nähdä riippuvan myös kehittävän tehtävän luonteesta. Kuitenkin yleisvireen kehittymiseen ollessa myönteinen, on hieman epämiellyttäviinkin tehtäviin helpompi motivoitua.

Motivaatioteoriat jaetaan usein myös sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat selittävät motivaation perustaksi tarpeet. Ne kuvaavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Tällaisia tunnettuja sisältöteorioita ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät -malli sekä David McClellandin suoriutumisen tarve -teoria. Prosessiteorioissa ollaan sen sijaan kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Toisin sanoen ne kuvaavat, miten energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat. Tunnettuja prosessiteorioita ovat J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Victor H. Vroomin odotusarvoteoria sekä Edwin Locken päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2005, 80 – 89; Vartiainen & Nurmela 2002, 189.)

Pintrich ja McKeachie (2000, 31 – 39) jakavat oppimismotivaatioon vaikuttavat tekijät arvokomponentteihin, odotuskomponentteihin sekä affektiivisiin komponentteihin. Arvokomponentit osoittavat syyn itsensä kehittämiseen sekä selittävät uskomuksia siitä, kuinka tärkeä ja kiinnostava tehtävä on. Arvokomponentteja ovat teorian mukaan oppijan tavoiteorientaatio sekä oppimisen mielekkyys. Tavoiteorientaatio voi olla joko sisäinen, jolloin kehittymisen vaikuttimena on asian hallitseminen, uteliaisuus tai oppimisen haasteellisuus tai ulkoinen, jolloin vaikuttimena voi olla mm. palkkio, toisten arvostus tai uralla eteneminen. Oppimisen mielekkyyteen vaikuttaa se, kuinka tärkeänä tai hyödyllisenä tehtävää pidetään suhteessa omiin tavoitteisiin (tavoiteorientaatioon). Odotuskomponenteilla kuvataan oppijan uskomuksia siitä, pystyykö hän suoriutumaan tehtävästä sekä hänen käsityksiään itsetehokkuudesta ja kontrollista. Kontrolliuskomukset liittyvät oppijan näkemyksiin siitä, kuinka hän voi kontrolloida omaa oppimistaan sekä vaikuttaa olosuhteisiin, jotka auttavat saavuttamaan korkeampia oppimissuorituksia. Ne, joilla nämä uskomukset ovat korkeat, menestyvät usein paremmin kuin ne, jotka eivät usko voivansa vaikuttaa näihin tekijöihin. Minäpystyvyys taas liittyy oppijan käsityksiin omista kognitiivisista kyvyistään. Affektiiviset komponentit sisältävät emotionaalisen reaktion tehtävää kohtaan sekä oppijan itsearvostuksen ja itsetunnon. Itsearvostus on yksi keskeisimmistä oppimistulosten selittäjistä, sillä ihminen pyrkii yleensä säilyttämään ja vahvistamaan itsearvostustaan. Oppijat kehittävät erilaisia selviytymisstrategioita ylläpitääkseen itsearvostustaan, ja jotkin näistä strategioista voivat myös heikentää oppimistuloksia. Pintrichin tutkimukset osoittavat, että motivaation eri komponentit, kuten minäpystyvyys ja sisäinen tavoiteorientaatio korreloivat kognitiivisten strategioiden käytön kanssa ja siten vaikuttavat myös oppimistuloksiin. (Ruohotie 2002, 95).

Self-efficacy beliefs (minäpystyvyys) -käsitteen on aikoinaan esitellyt Albert Bandura. Sillä tarkoitetaan omia kykyjä koskevia käsityksiä tietyissä tehtävissä (Pintrich 2000, 58). Omien kykyjen arviointi vaikuttaa emotionaalisiin reaktioihin, sillä vähäinen minäpystyvyyden tunne luo

stressiä ja estää pätevyyden tehokkaan käytön. Sen sijaan jos minäpystyvyys on korkea, ihminen todennäköisesti valitsee haasteellisia tehtäviä ja jaksaa keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen. Minäpystyvyys vaikuttaa myös suorituksia koskeviin tulosodotuksiin. Myönteinen itsearviointi ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat uuden oppimiseen ja kasvuhakuisuuteen. Mitä korkeampi itseluottamus, sitä korkeammat onnistumisen odotukset ovat ja sitä korkeammalle hän asettaa omat tavoitteensa. Yksilöä motivoivat erityisesti tilanteet, joita hän voi hallita, jotka ovat seurauksiltaan tärkeitä ja lisäävät hänen kykyjään. Tällaiset tilanteet antavat palautetta yksilön käyttäytymisen tehokkuudesta. Hallinnan tunne ja minäpystyvyys linkittyvätkin toisiinsa oman suorituskyvyn arvioinnin kautta. Keskeistä on se, kuinka hyvin ihminen kokee hallitsevansa tilanteen. Tavoitteen asettaminen ja itsearviointi ovat tärkeitä motivaation kannalta. Mitä itseohjautuvampi ja mitä paremmin ihminen kokee olevansa oman elämänsä ohjaksissa, sitä terveempi hän on, sitä korkeampi kasvumotivaatio hänellä on ja sitä sitoutuneempi hän on työhönsä. (Manka 2010, 158; 210.)

Myös Ruohotie (1996, 58 – 59) kuvaa henkilön halukkuutta ja motivaatiota osallistua esimerkiksi kehittämistoimiin välinearvon eli uskomusten uusiutumisen hyödyllisyydestä ja yllykearvon eli saavutettavien palkkioiden näkökulmasta. Lisäksi uskomukset kehittämistoimien tehokkuudesta vaikuttavat siihen, miten halukkaasti henkilö osallistuu itsensä kehittämiseen. Pintrich (2000, 59) jakaa nämä uskomukset kolmeen kategoriaan: yksilön käsitykset tehtävän tärkeydestä, henkilökohtainen mielenkiinto sekä tehtävän hyödyllisyys ja käytettävyys tulevaisuuden tavoitteita varten. Ruohotie korostaa myös, että työntekijän on uskottava siihen, että hän ylittää asetettuihin tavoitteisiin ja että suoriutuminen kehittämishaasteista johtaa hänen arvostamiinsa tuotoksiin. Nämä arvostukset voivat olla sisäisiä, kuten mielenkiintoinen ja haasteellinen työ ja itse työtehtävät sekä psykososiologinen kehittyminen eli ihmisenä kasvaminen. Ulkoisia yllykkeitä ovat esimerkiksi palkankorotus ja muut aineelliset palkkiot ja ylennys. (Ruohotie 1996, 58 – 60.)

Ympäristöön ja tuotoksiin liittyvillä havainnoilla voi olla erilainen merkitys eri ihmisille, esimerkiksi johdon tuella voi olla suuri merkitys toiselle kun taas toisten kohdalla sillä ei ole merkitystä. Työympäristöä koskevat havainnot liittyvät johdon ja esimiesten tuen lisäksi organisaation toimintalinjoihin sekä organisaation yleiseen orientaatioon henkilöstön kehittämiseen. Myös persoonallisuustekijät vaikuttavat esimerkiksi työhön sitoutumisen, urakäsityksen, itsensä kehittämistarpeen sekä minäpystyvyyden kautta. Ruohotien mukaan lisäksi sukupuoli, iällä sekä työkokemuksella on havaittu olevan vaikutusta osallistumishalukkuuteen sekä itsensä kehittämiseen. Odotusarvoteorian mukaan aiemmista kokemuksista johtuvat odotukset ja uskomukset määräävät motivaatiota (vrt. odotuskomponentit). Näiden kokemusten,

persoonallisuuden ja motiivirakenteiden erot selittävät sen, miksi samaa työtä tekevillä voi olla erilaisia käsityksiä uusiutumisen hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. (Ruohotie 1996, 59 – 60.) Myös Noe ja Wilk (1993) ovat tutkineet syitä sille, miksi työntekijät osallistuvat kehittämistoimintaan. Tuloksena oli, että oppimismotivaatiolla oli merkittävä myönteinen vaikutus kehittämistoimintaan osallistumiseen ja tähän motivaatioon vaikutti keskeisesti se, että ymmärrettiin kehittämistoiminnan hyödyt. Lisäksi työntekijöiden tulkinnat työympäristöstä, erityisesti johtajien ja kollegoiden tuki itsensä kehittämiselle oli keskeinen tekijä oppimismotivaation kannalta.

3 KASVUMOTIVAATIOTA LAUKAISEVAT JA TUKEVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa esitellään niitä tekijöitä, jotka murtavat urarutiinin ja saavat aikaan kasvumotivaatiota. Aluksi esittelen ura-käsitettä ja ammatillisen kasvun prosessia (luku 3.1) Tämän jälkeen siirryn kasvumotivaatiota laukaiseviin ja tukeviin tekijöihin niin organisaatiossa (luku 3.2), työssä (luku 3.3) kuin yksilössäkin (luku 3.4).

3.1 Urarutiinista ammatilliseen kasvuun

Ura-käsite ymmärretään usein jonkinlaiseksi edistymiseksi, mutta tällöin ammatit ja työtehtävät, jotka eivät tarjoa edistymisen mahdollisuuksia, jäävät määritelmän ulkopuolelle. Hallin (1976) mukaan ura on työhön liittyvien kokemusten ja asenteiden sarja ja kattaa koko sen ajan, jonka yksilö on työelämässä. Yksilön kannalta urakehityksen etuja ovat lisääntyvä tyytyväisyys ja eteneminen uralla, organisaation näkökulmasta taas tuottavuuden kasvu sekä tehokkuuden lisääntyminen. Menestyminen tehtävässä johtaa usein lisääntyvään kehittämishaluun, mutta myös haasteellisessa tehtävässä toimiva voi urautua. Menestyminen voi aikaa myöten tukahduttaa kaikki muutospyrkimykset ja tulla esteeksi tulevalle urakehitykselle. (Ruohotie 1995, 133 – 134.)

Asiantuntijuus ja osaaminen ilmenee usein esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa. Jos suorittaminen perustuu rutiiniin ilman yhteyttä sen takana olevaan tietoon, on vaikea tietää, mitä pitäisi muuttaa, jos vanha tapa osoittautuu huonoksi. Käytäntöihin ’uppoutuneet’ teoriat välittyvät työntekijältä toiselle usein toimintatapoina ja rutiineina, ilman yhteyttä alkuperäiseen taustateoriaansa. Tarve näiden rutiinien alkuperän tuntemiseen korostuu silloin, kun pohditaan miten erinäisiä käytäntöjä voitaisiin muuttaa, pitäisikö niitä ylipäätään muuttaa tai onko jokin rutiini muuttunut tarpeettomaksi. Joskus rutiineja tulee pohtia myös siksi, että toiminta saadaan näkyväksi. (Palonen & Gruber 2010, 49.) Sydänmaanlakka (2006, 81) pitää urautuneisuutta yhtenä merkittävänä oppimisen esteenä, sillä sen seurauksena havainnoimme todellisuutta kapeasti ja näemme asioita joita itse haluamme.

Toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä sekä yksilössä tapahtuvat erilaiset kasvua laukaisevat tekijät murtavat urarutiinin, minkä seurauksena yksilö alkaa pohtia omaa uravalintaansa ja sen vaihtoehtoja. Ulkoinen informaatio, ohjaus, kannustus ja palaute voivat vahvistaa tätä. Ammatillisen kasvun prosessin ensimmäisessä vaiheessa, eksploraatiovaiheessa, yksilö voi arvioida itseään, arvojaan, tarpeitaan, taitojaan sekä etsiä uusia uramahdollisuuksia ja vaihtoehtoja ja arvioida uudelleen nykyistä työtään ja ammattiaan. Tässä vaiheessa hän arvioi omaa ammatillista identiteettiään ja minäkuvaansa ja valmistee henkilökohtaisia urasuunnitelmia. Tämän seurauksena yksilö voi kokeilla erilaisia aktiviteetteja, joiden perusteella hän tekee valinnan; hän joko jää entiseen rooliin tai siirtyy uuteen. Vanhasta roolista luopuminen mahdollistaa uusien taitojen, tietojen ja asenteiden oppimisen ja vaikuttaa itsearvostukseen. Kehitys vahvistaa tietoisuutta itsestä uramuutosvoimana ja lisää tulevien ura-oppimissykliä todennäköisyyttä. (Ruohotie 2000, 57.)

Urarutiinin rikkomiseksi tarvitaankin kasvua laukaisevia tekijöitä, joiden avulla on mahdollista myös ohjata ammatillista kasvua. Seuraavassa olen hieman muokannut Kaufmanin mallia ammatillisen pätevyyden kehittämistä määräävistä tekijöistä. Organisaation ilmapiirin merkitystä käsitellään organisaatio-luvun alla, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation toimintatapoihin. Lisäksi pohditaan oppivaa organisaatiota sekä vuorovaikutuksen merkitystä. Organisaatiota koskevien tekijöiden jälkeen siirryn käsittelemään työtä, jossa keskiössä on sen tarjoamat kasvu-mahdollisuudet ja tämän jälkeen yksilöä, johon kuuluvat niin yksilölliset luonteenpiirteet kuin käsitykset itsestä ja oppimistaidoista. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia esiteltiin jonkin verran johdannossa. Teknologian muutokset ja innovaatiot, tiedon määrän kasvu ja kompleksisuus sekä taloudelliset ja poliittiset ympäristön muutokset vaikuttavat kasvumotivaatioon sekä suoraan että muiden komponenttien kautta. Ympäristön muutoksiin on kuitenkin organisaatio- ja yksilötasolla vaikea vaikuttaa, joten emme käsittele näitä muutoksia tässä yhteydessä tarkemmin.

3.2 Organisaatio oppimisen kontekstina

Nykyaikaisten johtamisteorioiden mukaan ihminen pyrkii kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Tavoitteena on tällöin herättää ihmisten itseä toteuttava, jatkuva kasvupyrkimys ja luoda sille mahdollisuudet. (Ruohotie 1996, 110.) Myös Kinnunen (2005, 124) toteaa, että huomio on nykyisin kiinnittynyt erityisesti motivoitumisen kannalta optimaalisen oppimisympäristön tarkasteluun. Collin ja Billett (2010, 212 – 215) korostavat myös, että oppiminen ja luovuus tapahtuu yleensä normaaliin arkirutiinien lomassa ja täten työpaikat ovatkin

merkittäviä oppimisympäristöjä. Oppiminen ei tapahdu useinkaan varsinaisen opettamisen vaan esimerkiksi havainnoimisen, kuuntelemisen, mallista katsomisen ja osallistumisen avulla. Tällöin oppijan rooli on hyvin merkityksellinen ja se edellyttää oppijalta aktiivista toimijuutta ja luovuutta. Luovuus ja innovaatiot ovatkin keskeisiä organisaation menestystekijöitä. Ne edellyttävät Harisalon [1991] mukaan ainakin kahta asiaa; niiden on opittava käyttämään henkilökunnan kapasiteettia entistä paremmin hyväkseen sekä aikaisempaa ennakkoluulottomampaa asennetta kehittämis-ideoiden hyödyntämiseksi ja testaamiseksi. (Ruohotie 2002, 52). Myös Manka (2010, 124) korostaa, ettei rutiineille rakentuva uusintava oppiminen riitä kehittyvässä ja innovatiivisessa ympäristössä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat koskea niin organisaation rakennetta, vastuualueita kuin työtehtäviäkin. Muutos vaatii myös työntekijöiltä uusien taitojen kehittämistä. Usein esimerkiksi teknologiset muutokset asettavat suuria vaatimuksia pätevyyden kehittämiseksi. Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan organisaatiot voivat erota suurestikin sen suhteen, millaiset edellytykset niissä on ammatillisten kvalifikaatioiden jatkuvalla kehittämiseksi ja siten innovatiiviselle toiminnalle. (Ruohotie 2002, 50.)

Organisaatiossa vallitsevia kasvuedellytyksiä voidaan kuvata psykologisen ilmapiirin avulla. Kasvuorientoituneen ilmapiirin kannalta keskeiset osatekijät ovat johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi. Nämä voidaan jakaa vielä pienempiin tekijöihin. Ensimmäiseksi mainitun tekijän alatekijöitä ovat esimerkiksi osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen, voimavarojen vapauttaminen sekä ammatti-identiteetin kehittämisen tukeminen. Uusien ideoiden kokeilua tulisi edistää ja myös palkitsemisella voidaan tukea yksilöllistä kasvua. Keskeistä on järjestelmän joustavuus ja yksilöllinen palkitsevuus sekä se, että työntekijöillä on siitä realistinen kuva. Lisäksi tärkeää on yhteisen vision luominen, sillä oppiminen on tehokkainta silloin, kun ihmiset kokevat toiminnan merkityksellisenä. Ryhmän toimintakyvyllä tarkoitetaan mm. ryhmähenkeä sekä ryhmän kehittymishalua, työn kannustearvolla vaikuttamismahdollisuuksia, työn arvostusta sekä työn kehittäviä piirteitä. Työn aiheuttaman stressin osatekijöitä ovat esimerkiksi työroolin selkeys, työn aiheuttama psyykinen kuormitus sekä muutosvaatimukset. Työn aiheuttama stressi voi muodostua kasvun esteeksi. (Ruohotie 2002, 50 – 51; 1996, 106 – 112.) Toisaalta nämä tekijät voivat toimia myös myönteisinä kasvun laukaisijoina, kuten myöhemmin esiteltävistä McCauleyn tutkimusryhmän tuloksista havaitaan.

Myös Manka (2010, 124) korostaa ilmapiirin merkitystä kasvun ja oppimisen kannalta. Keskeisiä tekijöitä ovat yhteisöllisyys ja keskustelevat käytännöt sekä tiedon vapaa kulku. Lisäksi oppimiseen vaikuttaa hänen mukaansa johtaminen ja organisaatio, jotka Ruohotien (2002) mallissa on sisällytetty kasvuorientoituneen ilmapiirin käsitteeseen. Johtamisen ja esimiestoiminnan keskeisiä

tekijöitä oppimisen tukemisessa ovat Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan suunnan näyttäminen, ilmapiirin rakentaminen, oppimisprosessin tukeminen ja hyvänä esimerkkinä oleminen. Organisaation merkityksen oppimisessa hän näkee infrastruktuurin luomisena, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus kasvuun. Oppimiselle suotuisassa organisaatiossa vaihdetaan tietoja, annetaan palautetta, kokeillaan uusia taitoja ja opitaan epäonnistumisista (Manka 2010, 124). Myös Ruohotie (1996, 105; 111) korostaa oppimista tukevan infrastruktuurin merkitystä, sillä hänen mukaansa työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on tuottavuuden kannalta tehokkaampaa kuin työtilanteesta irrallaan järjestetyt kehittämistoimet. Hän esittää myös, että ilmapiirin tulee olla henkisesti turvallinen ja luottamuksellinen, sillä pelko epäonnistumisesta ja syyttämisestä ehkäisee tehokkaasti innovaatioita.

Oppimisen kannalta ihanteellista organisaatiota on jo pitkään luonnehdittu oppivan organisaation käsitteen avulla. Peter Senge (2006, 3) kuvailee oppivaa organisaatiota paikaksi, jossa ihmiset kehittyvät jatkuvasti ja saavuttavat haluamiaan tuloksia, jossa uudet ajattelumallit syntyvät, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa he jatkuvasti oppivat yhdessä. Senge (2006) on eritellyt viisi keskeistä kehityspolkua organisaatioille. Ensimmäisenä ja tärkeänä tekijänä on systeemiajattelu. Systeemiajattelulla tarkoitetaan kokonaisuuksien ja asioiden välisten suhteiden näkemistä. Toiseksi, oppivan organisaation jäsenillä on henkilökohtaista pätevyyttä ja he pystyvät vaikuttamaan omaan kasvuunsa. Kolmanneksi organisaatiossa on yhteisesti jaettu sisäisiä malleja, jotka tiedostetaan ja jotka ohjaavat sitä, miten maailmaa havainnoidaan ja tulkitaan. Yhteinen visio ohjaa organisaation toimintaa kokoaa erinäiset aktiviteetit. Oppivalle organisaatiolle se on elintärkeää, sillä se antaa suunnan ja energian oppimiselle. Viidentenä tekijänä on tiimioppiminen, jonka avulla tavoitellaan oivalluksia, joita yksilöt eivät olisi keksineet itse. Sen perustana on yksilöiden pätevyys ja jaettu visio, mutta nämä eivät yksistään riitä, sillä tiimioppiminen on taito, jota täytyy harjoitella. Sydänmaanlakka (2004, 56) tiivistää oppivan organisaation idean seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.” Sydänmaanlakan mukaan kaikki organisaatiot ovat jollakin tavalla oppivia organisaatiota, joten hän käyttää termiä älykäs organisaatio, jossa keskeisiä ovat kolme kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen: 1) Kyky nähdä muutostarve hyvin varhaisessa vaiheessa, 2) kilpailijaorganisaatiota nopeampi oppiminen, 3) uusien asioiden käytäntöön vieminen kilpailijoita nopeammin.

Organisaation rakenteet voivat myös estää oppimista. Esimerkiksi kovin hierarkkisessa yhteisössä oppimista on miltei mahdoton saavuttaa, sillä nopeat ja luovat ratkaisut edellyttävät päätösten tekemistä lähellä toimintaa. Tällaisissa tilanteissa jatkuva omien valtuuksien puuttuminen luo

avuttomuutta ja passiivisuutta. (Manka 2010, 124.) Perinteisessä organisaatiossa tieto luo valtaa, mutta tällainen tiedon panttaaminen ei edistä oppimista. Sen sijaan tietoa tulisi jakaa vapaasti ja sen pitäisi olla kaikkien hyödynnettävissä (Manka 2010, 124; Ruohotie 1996, 106). Myös Sydänmaanlakka (2004, 48) listaa työyhteisöissä keskeiseksi oppimisen ongelmaksi sen, ettei tietoja ja osaamista jaeta. Myös yhteisten tavoitteiden tai kielen puuttuminen, heikot vuorovaikutustaidot ja epämääräiset toimintatavat ehkäiset hänen mukaansa oppimista yhdessä toisten kanssa. Organisaation tasolla hän korostaa koordinaation puutteen, tietojen salailun ja työntekijöiden ”opittuun avuttomuuteen” johtavan organisaatiokulttuurin merkitystä tehottomassa oppimisessa. Joustavuutta organisaatioon on mahdollista lisätä esimerkiksi rakentamalla dynaamista kyvykkyyttä eli uudistumiskykyä ja tukemalla työntekijöiden välistä horisontaalista tiedonkulkua ja tiimityötä (Manka 2010, 125). Läheisillä kollegoilla onkin merkittävä rooli ammatillisen osaamisen saavuttamisessa ja sen kehittymisessä. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan työssä oppimista pidetään yksilöllisen oppimisen (yksilölliset tavoitteet, kokemus, yksilöllinen toimijuus) ja yhteisöllisen oppimisen (kollegiaalinen yhteistyö, vuorovaikutus, verkostot) välisenä suhtena. Toiminnan ja oppimisen edellytyksinä ovat myös hyvä ja motivoiva ilmapiiri, optimaaliset työtoiminnan edellytykset ja toimiva vuorovaikutus työntekijöiden välillä. (Collin & Billett 2010, 218).

Organisaatiokulttuurin uudistamiseen Chris Argyris (1999) esittää organisaation uudistavan oppimisen (double-loop learning) edistämistä. Uudistavassa oppimisessa keskeistä on oppimaan oppiminen, kyseenalaistaminen ja reflektointi. Myös Jack Mezirow (1996) on esitellyt transformational learning- teorian, joka linkittyy samoihin teemoihin, kuten kriittiseen reflektioon, keskusteluun sekä toimintavaiheeseen, jossa uudet näkemykset liitetään vanhojen joukkoon. Argyriksen (1999) mukaan oleellista uudenlaisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa on myös rakenteiden muovaaminen niin, että avoin vuorovaikutus mahdollistuu ja rutiinien muodostuminen estyy, esimerkiksi osallistavan johtamisen sekä työntekijöiden itsenäisyyden lisäämisen avulla. Ojala (2002) on tutkinut oppivaa organisaatiota ja osaamisen johtamista. Hänen mukaansa oppivaksi organisaatioksi edetään vision, osaamisen kehittämisen, oppimisen edistämisen ja tulosten mittaamisen kautta. Muutos alkaa kehitystarpeiden selvittämällä, vision ja strategioiden määrittelyllä. Osaaminen on osa visiota ja sen kehittäminen on osa vision toteuttamista eli strategiaa. Tulisi siis luoda myös osaamisen kehitysstrategia. Oppimisen edistämisessä on hänen mukaansa tärkeää korostaa erilaisia tapoja oppia ja painottaa erityisesti työssä tapahtuvaa oppimista. Vaikka kehityksen mittaaminen on Otalan mukaan haasteellista, organisaatioissa tulisi hänen mukaansa tunnistaa ne asiat, jotka se kokee tärkeiksi ja valita niitä asioita kuvaavat mittarit.

3.3 Työn piirteet kasvumotivaation taustalla

Tutkimusten mukaan työn kannustearvo ja vaikutusmahdollisuudet korreloivat positiivisesti työntekijöiden kasvumotivaation kanssa. Työ ja siihen liittyvät vaikutusmahdollisuudet, niitä koskevista tulkinnoista riippuen, voivat ehkäistä tai edistää kasvupotentiaalin käyttöä. (Ruohotie 2002, 53.) Tässä mielestäni on tärkeä kiinnittää huomio nimenomaan niihin tulkintoihin, joita työntekijällä on työtään koskevista vaikutusmahdollisuuksista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa riittävää tai riittämätöntä määrää, vaan kyse on subjektiivisesta kokemuksesta. Ruohotien (2002, 53) mukaan haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ luo hyvän lähtökohdan itsensä kehittämiseksi. Myös Manka (2010, 124; 188 – 189) esittää, että aktiivisuuden ja oppimisen kannalta keskeistä on hallinnan tunne, jolla hän tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Työn hallinta on työn itsenäisyyttä ja se on tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä. Työn kannustavuutta hän arvioi työn erinäisten ominaisuuksien avulla. Näitä ovat työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, itsenäisyys, palautteellisuus ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuus. Työ onkin tärkein tekijä ammatillisessa kehittämisessä (Kaufman 1990, 254).

Työssä oppiminen on todennäköisintä silloin, kun henkilöt kohtaavat työssään haastavia tilanteita, sillä ne antavat oppimismahdollisuuksia ja motivoivat oppimaan (McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow 1994.) Monille ammattilaisille kaikkein keskeisimpiä oppimiskokemuksia on ratkaista työhön liittyviä ongelmia, joita ovat esimerkiksi uusi tai epäselvä tilanne ja ristiriitaisten vaatimusten kohtaaminen. Tällöin motivaation taustalla voi olla halu parantaa työn edellyttämää osaamista tai tavoitella tuloksiin sidottuja palkkioita tai tarve vähentää kiusallisia tai epämiellyttäviä tilanteita. Työstä riippuen urakehitys voi rakentua luontevasti työrooliin, jolloin kokemusten kartuttaminen ja laajentaminen on jatkuva prosessi. (Ruohotie 2002, 53 – 54.) McCauley on tutkijaryhmänsä kanssa kehittänyt työssä kehittymisen arvioimiseen soveltuvan mittarin The Developmental Challenge Profile (DCP), joka keskittyy työn kehittäviin piirteisiin. Lähtökohtana mallissa on ajatus, että työssä oppimista tapahtuu todennäköisimmin silloin, kun työntekijä kohtaa työssään haastavia tilanteita. Näitä he kutsuvat kehittäviksi komponenteiksi. Työssä oppimista edistävät haasteet on luokiteltu kolmeen pääryhmään: työhön liittyvät siirtymävaiheet, työn kehittävät piirteet ja toimintaa haittaavat tekijät. (McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow 1994.) Soveltaen mallia konsultin työhön, siirtymävaiheita ovat esimerkiksi muutokset työn sisällöissä, statuksessa tai paikassa. Kehittäviä siirtymiä ovat esimerkiksi uudet vastualueet ja omien edellytysten testaaminen. Työn kehittäviä piirteitä taas ovat korkeat vaatimukset ja moninaisuuden

hallinta sekä muut työssä kohdattavat haasteet. Mallissa myös toimintaa haittaavat tekijät voivat toimia motivaation virittäjinä korjata haitallinen tilanne. Tällaisia tekijöitä konsultin työssä voivat olla esimerkiksi johdon tuen puuttuminen tai konsultin omat heikkoudet ja puutteet suhteessa työssä vaadittavaan osaamiseen.

Hackman ja Oldham [1980] määrittelevät työn piirreteoriassaan (job characteristics theory) kehittävän työn ominaisuuksia. Teorian mukaan jokaisessa työssä on motivationaalinen potentiaali, joka riippuu viiden ydinpiirteen toteutumisesta. Näitä ydinpiirteitä ovat työn vaatimien taitojen moninaisuus, työkokonaisuus, tehtävän merkittävyys, itsenäisyys sekä palaute työstä. (Hakanen 2005, 258.) Työn vaatimilla taidoilla tarkoitetaan sitä, että se edellyttää monenlaisten kykyjen ja taitojen käyttöä, melkein ääri rajoille asti. Yksinkertaiset työt kannustavat kaikkein vähiten, mutta toisaalta myöskään liian monimutkaiset työt eivät kannusta. Työn mielekkyys viittaa siihen, että työntekijä ymmärtää työnsä suhteen kokonaisuuteen, työn merkityksellisyys siihen, että työ koetaan jollain lailla tärkeäksi. Kun työ on hyvin itsenäistä, tulokset riippuvat enemmän yksilön ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä kuin muiden antamista ohjeista. Työstä saadulla palautteella tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa tiedon siitä, kuinka hyvin on onnistunut suorituksessaan. Tämä palaute voi tulla suoraan työstä, esimerkiksi onnistumisen ja edistymisen kokemuksen kautta. (Ruohotie & Honka 1999, 145 - 146.)

Ihmisten kesken on eroja siinä, kuinka voimakas heidän kasvutarpeensa on, eli kuinka suuri heidän halunsa oppimiseen ja kehittymiseen työssään on. Ne, joilla on voimakas kasvutarve, reagoivat myönteisesti kasvumahdollisuuksiin. Sen sijaan työntekijät, joiden kasvutarve on heikko, reagoivat näihin kehittymisen mahdollisuuksiin negatiivisesti tai välinpitämättömästi. Työn vaikutukset yksilön kehitykseen näkyvät esimerkiksi kasvutarpeen sopeutumisenä vallitseviin kasvumahdollisuuksiin. Ihmisten oletetaan reagoivat myönteisesti sellaisiin kasvumahdollisuuksiin, jotka vastaavat heidän kasvutarvettaan. Työn muotoilulla ja muutoksilla näitä mahdollisuuksia voidaan lisätä. Nämä muutokset voivat liittyä esimerkiksi työn sisältöön, vaikkapa sallimalla työntekijälle enemmän itsenäistä toimintavapautta. (Ruohotie 2002, 53.) Työ voi sisältää myös oppimisen esteitä. Sydänmaanlakka (2004, 45 – 46) tarkastelee oppimisprosessin vaiheisiin liittyviä tekijöitä yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Yksilön kannalta oppimisen esteitä voivat olla tiedon hankintaan liittyvät ongelmat, kuten ajan puute, tietojen ristiriitaisuus ja epä johdonmukaisuus tai tietojen vaikea saatavuus ja puutteellinen dokumentointi. Ongelmat voivat liittyä myös ymmärrykseen, esimerkiksi silloin kun aikaa ei ole reflektioon ja asioiden arviointiin. Oppimista estää myös soveltamiseen liittyvät esteet, kuten pitkäjänteisyyden puute ja se, ettei soveltamista tueta eikä kokeiluun ole mahdollisuutta.

3.4 Käsitykset omista kyvyistä ja oppimistaidot kasvumotivaation tukijoina

Henkilökohtaisia kasvun laukaisijoita on monia. Tällaisia tekijöitä ovat mm. perheessä tapahtuvat muutokset, terveys ja ikä. Myös tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen voi johtaa muutospyrkimyksiin. (Ruohotie 2002, 54.) Työhön liittyvät onnistumisen kokemukset edistävät kehittymistä työssä. Haasteelliset tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa johtaa edistymisen kokemuksiin, synnyttäen psykologisen menestymisen syklin. Tällöin haasteelliset tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoriutuminen näistä tehtävistä johtaa sisäisiin onnistumisen kokemuksiin, jotka vuorostaan vahvistavat omanarvontunnetta ja ammatillista identiteettiä sekä lujittaa sitoutumista ja johtaa entistä haasteellisempiin tavoitteisiin ja parempaan menestykseen. (Ruohotie 2002, 56; 1996, 70; Zimmerman 2000, 18.) Haasteellisempien tavoitteiden lisäksi myös odotukset onnistumisesta kasvavat aiempien kokemusten myötä (Manka 2010, 158).

Ihmisten oppimisorientaation taustalla on ihmisten uskomukset siitä, miten pysyviä tai muuttuvia heidän kykynsä ovat. Ne, jotka ajattelevat kykyjensä olevan muuttumattomia, asettavat itselleen yleensä tavoitteita, jotka saavat toiset ihmiset arvostamaan heidän pätevyyttään. Sen sijaan ne, jotka uskovat kykyjensä olevan muutettavissa, asettavat yleisiä oppimistavoitteita, jotka tähtäävät omien taitojen ja kompetenssin kehittämiseen. Vahva oppimisorientaatio edistää itsensä kehittämistä, auttaa pitämään ammattitaitoa sekä teknistä osaamista ajan tasalla ja helpottaa tiedon hankkimista alan kehityksestä. Oppimistason on havaittu olevan selkeästi korkeampi henkilöillä, joilla on myönteisiä koulutuskokemuksia, jotka ovat tietoisia kehittymistarpeistaan ja suhtautuvat myönteisesti kehittämistarpeiden arviointiin organisaatiossa. Myös emootiot voivat vaikuttaa oppimiseen myönteisesti tai negatiivisesti. Tässä auttavat vahva minäarvostus ja itsetuntemus, joilla vastoinkäymiset on mahdollista muuttaa oppimismahdollisuuksiksi. Myös ulkopuolinen tuki ja palaute auttavat vastoinkäymisten kohtaamisessa. (Ruohotie 2002, 54 – 55.)

Oppimisen taustalla vaikuttaa myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Oppimismotivaation kannalta on oleellista, että työntekijä tunnistaa minäkuvansa heikkoudet ja ymmärtää, miten niitä voidaan kehittää ja samalla luoda uusia vahvuuksia. Tämä ymmärtämys kehittyy, kun työntekijät saavat ohjausta ja tietoa omasta kompetenssista ja työmahdollisuuksista sekä palautetta omasta suorituksesta. (Ruohotie 2002, 56.) Myös Manka (2010, 145 – 149) korostaa palautteen antamisen ja saamisen merkitystä. Tämä on hänen mukaansa erityisen tärkeää avoimen

vuorovaikutuksen ja uudenlaisen, dialogisen organisaatiokulttuurin kannalta, jossa työntekijät voivat hyvin ja jatkuva oppiminen on mahdollista.

Tiedon nopean kasvun ja työssä vaadittavan osaamisen jatkuvan muuttumisen myötä oppimaan oppimisen taidot ovat yhä keskeisemmässä asemassa. Oppimaan oppimisen taito on metataito, jossa merkittävä tekijä on itsereflektio. (Ruohotie 1996, 77.) Oppimaan oppimiseen liittyy erilaisten oppimisstrategioiden hallinta ja soveltaminen, kyky käytännölliseen ajatteluun (esim. luova ja kriittinen ajattelu), resurssien hallintataidot, joita ovat esimerkiksi ajankäytön, oppimisympäristön ja omien voimavarojen hallinta, kyky soveltaa osaamista uusissa tilanteissa sekä ongelmanratkaisukyky. Oppimaan oppimisen taidoissa keskeistä on myös motivationaalinen puoli. Tällöin oppijan itseluottamuksella ja minäpystyvyydellä sekä menestymisen odotuksilla on suuri vaikutus siihen, mihin oppija lopulta yltää. (Ruohotie 2002, 55.) Myös Manka (1999, 90) toteaa, että myönteinen itsearviointi vaikuttaa uuden oppimiseen ja kasvuhakuisuuteen. Toisin sanoen mitä korkeampi itseluottamus, sitä korkeammat ovat onnistumisen odotukset ja sitä korkeammat tavoitteet henkilö asettaa. (ks. Zimmerman 2000, 18). Kasvumotivaatio on yksi ammatillisen kasvun avainselittäjistä ja siksi innovatiiviset organisaatiot pyrkivät tietoisesti kehittämään henkilöstönsä oppimaan oppimisen taitoja (Ruohotie 2002, 55).

Oppimistaitoja voidaan lähestyä myös itsesäätely-käsitteen avulla, jolla viitataan oppijan aktiivisuuteen tiedon käsittelijänä ja ohjaajana, eli metakognitiivisia ja reflektiivisiä tietoja ja taitoja (Ruohotie 2002, 160.) Barry Zimmerman (2000, 16 – 18) kuvaa itsesäätelyyn perustuvaa oppimista syklisenä prosessina, jossa motivaatio ja toimintaan sitoutuminen luovat edellytykset oppimiselle. Näitä hän kuvaa käsitteellä ennakkoajatukset (forethought). Seuraavat vaiheet ovat toiminnan kontrolli sekä itsereflektio. Motivaatio ja toimintaan sitoutuminen viittaavat niihin oppimiseen vaikuttaviin prosesseihin, jotka edeltävät yksilön pyrkimyksiä toimia. Tässä ennakkoajattelussa on erotettavissa kaksi toisiinsa sidoksissa olevaa kategoriaa: tehtäväanalyysi sekä omaan motivaatioon kohdistuvat uskomukset. Tehtäväanalyysissä keskeistä on tavoitteiden asettaminen, joka viittaa tiettyihin oppimistuloksiin sekä strategiseen suunnitteluun. Itsesäätelytaidot eivät kuitenkaan itsessään riitä, vaan tarvitaan myös motivaatiota, jossa keskeisiä tekijöitä Zimmermanin mukaan ovat minäpystyvyys sekä tulosodotukset. Samoja tekijöitä korostivat myös Pintrich ja McKeachie (2000) sekä Ruohotie (1996), joista edellä on kerrottu. Adele Chene [1983] kuvaa autonomista oppijaa kolmen piirteen avulla: itsenäisyys, kyky tehdä valintoja ja kriittisiä arvioita sekä kyky tuoda julki oppivan yhteisön normeja ja rajoituksia (Ruohotie 2002, 180). Keskeistä oppimismotivaatiossa sekä oppimisen tuloksissa näyttäisi olevan oppijan itseohjautuvuus ja

autonomia, sillä oppimisen ajatellaan olevan tehokkainta silloin, kun oppija on aktiivisessa roolissa ja toimintaan sitoutunut.

Tietyt persoonallisuudenpiirteet hillitsevät työpaineiden aiheuttamia negatiivisia seurauksia. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi etenemismotivaatio, kestävyys, joustavuus, epävarmuuden sietokyky ja itsenäisyys. (Ruohotie 1996, 65.) Myös perheen tuella on suuri vaikutus yksilön urakehitykseen (esim. Kautto-Koivula 1993). Sopeutuminen muutoksiin ja uraratkaisuisissa onnistuminen edellyttää usein lisäksi valmiuksia itsereflektointiin, kykyä arvioida omaa toimintaa ja oppia omista kokemuksista sekä valmiutta muuttaa omia toimintatapoja ja suhtautumista asioihin. (Ruohotie 1996, 65.) Kahden viime vuosikymmenen aikana persoonallisuuden ja suorituksen välisen yhteyden tutkimisessa on käytetty viiden persoonallisuustekijän mallia (Five-factor model), jossa persoonallisuuden piirteet ovat neuroottisuus, ekstraversio, avoimuus kokemuksille, miellyttävyys ja tunnollisuus. Näistä tunnollisuus näyttäisi ennustavan parhaiten työsuoritusta, vaikkakin persoonallisuuden vaikutukset näyttäisivät ennustavan työsuoritusta heikommin kuin kognitiiviset kyvyt. (Ruohotie 2005, 6.) Major, Turner ja Fletcher (2006) ovat tutkineet persoonan vaikutusta oppimismotivaatioon. Heidän mukaansa proaktiivinen persoonallisuus (aktiivinen, oma-aloitteinen, muutosorientoitunut, sinnikäs), avoimuus ja ulospäinsuuntautuneisuus ennustivat motivaatiota oppimiseen ja osallistumista kehittämistoimintaan. Kaufman (1990, 252) kuitenkin esittää, että luonteenpiirteet eivät ole tutkimusten mukaan keskeisin tekijä ammatillisessa kehittämisessä ja toisaalta niihin on vaikea organisaation toimesta vaikuttaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkimusongelman ja -kysymykset sekä selvitän näiden kysymysten muotoutumisen taustat ja kuvaan tutkimuskohteen (luku 4.1). Tämän jälkeen siirryn tutkimukseni taustakäsityksiin ja lähestymistapaan (luku 4.3). Lisäksi esittelen aineistonkeruumenetelmän (luku 4.4) ja analyysitavan (4.5) luoden kokonaiskuvan analyysin kulusta.

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä moninaisia tekijöitä, joita asiantuntijatehtävissä toimivien kasvumotivaation muodostumisen taustalla vaikuttaa. Lähestyn asiaa selvittämällä syitä sille, miksi asiantuntijatehtävissä toimivat rekrytointikonsultit kehittävät itseään ammatillisesti ja mikä tätä kehitystä laukaisee ja tukee. Lopulta tavoitteenani on muodostaa tuloksien perusteella joitakin ehdotuksia kasvumotivaation tukemiseksi niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Seuraavassa tarkennetut tutkimuskysymykset:

1. Miten tutkittavat ymmärtävät ammatillisen kehittymisen ja miten he tähän suhtautuvat?
2. Miksi tutkittavat kehittävät itseään?
3. Mitkä tekijät toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä sekä itsessä tukevat kasvumotivaatiota?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä informanteilla on itsensä ammatillisesta kehittämisestä ja millaisia merkityksiä he tälle antavat. Toisin sanoen pyrin selvittämään, löytyykö haastateltavien puheesta viitteitä kasvumotivaatiosta. Vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan tutkimuskysymykseen, jolla haetaan motiiveja itsensä kehittämiseksi, oletuksena tietenkin, että kasvuhalu löytyi. Tällaista oletusta ei kuitenkaan voi tehdä etukäteen, joten oli aiheellista aluksi keskustella kehittymiseen suhtautumisesta. Kolmas kysymys ja sen teemat on muodostettu teorian pohjalta, jotta kehitystä tukeville tekijöille saatiin jonkinlainen kehys, joiden varassa haastattelussa edettiin. Jatkuvan kehittymisen ja oppimisen puheessa on usein myönteinen kaiku ja se otetaan helposti itsestään selvästi tavoittelemisen arvoisena asiana.

Tutkimuksessani haluan kuitenkin porautua pintaa syvemmälle: millaisia merkityksiä jatkuva osaamisen kehittäminen asiantuntijoiden puheessa saa, millainen ja missä tilanteissa tapahtuva osaamisen kehittäminen koetaan myönteisenä asiana? Pyrin siis selvittämään, mikä tuottaa ja tukee oppimisen ja kehittymisen halua työssä, jossa on hyvät mahdollisuudet kehittymiseen ja omaan työhönsä vaikuttamiseen.

Tutkimuksessani haastattelin pienten henkilöstöpalvelualan yritysten rekrytointikonsultteja. Yrityksiä oli tutkimuksessani kolme, ja kustakin yrityksestä haastattelin kaksi konsulttia. Mukana oli neljä naista ja kaksi miestä, joista jokainen oli työskennellyt kyseisessä tehtävässä korkeintaan viisi vuotta. Polut konsultin työhön vaihtelivat ja haastateltavilla oli esimerkiksi erilaiset koulutustaustat. Haastattelut olivat kestoaltaan 40 – 60 min, ja litteroitujen sivujen määrä 60. Pitäydyin pienissä yrityksissä siksi, että haastateltavien työnkuva olisi mahdollisimman samanlainen, sillä suuremmissa yrityksissä konsultit ovat usein erikoistuneet johonkin toimialaan tai tehtäviä on muuten enemmän jaettu työntekijöiden osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Haastatteluiden perusteella rajaus oli onnistunut, sillä konsulttien työnkuva oli hyvin samankaltainen eri yrityksissä, ja työtä kuvailtiin poikkeuksetta itsenäiseksi, monipuoliseksi, haastavaksi sekä monenlaisia taitoja kehittäväksi. Tämän kaltainen työnkuvas oli onnistunut myös tutkimusongelmani kannalta, sillä tarkoituksena oli löytää nimenomaan kasvumotivaation taustalla vaikuttavia ja sitä tukevia tekijöitä, ja työn kannustearvolla ja vaikutusmahdollisuuksilla on aiempien tutkimusten perusteella positiivinen korrelaatio työntekijöiden kasvumotivaation kanssa (Ruohotie 2002, 53). Toisaalta tavoite oli löytää niitä monenlaisia merkityksiä, joita informantit kasvulle ja kehittymiselle antavat, eikä tulosten yleistettävyyys suurempaan joukkoon ollut keskiössä, vaikka yksittäistapausten pohtiminen myös laajemmassa kuvassa on toki tärkeää.

4.2 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

Tutkimuksessani tavoitteena on saada tutkittavien ääni kuuluviin, joten päädyin laadulliseen tutkimukseen. Pyrkimyksenäni on tavoittaa tutkittavien näkökulma ja tämä edellyttää tutkijalta vahvaa käsitystä omista näkemyksistään tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kiviniemi 2010, 68 – 69). Ennen haastattelujen tekoa perehdyinkin huolellisesti aiheesta jo aiemmin tiedettyyn, ja tämän pohjalta muodostin haastatteluteemat. Ongelma tässä saattaa kuitenkin olla se, että ennakkokäsitykseni ohjaavat liikaa tulkintaani, sillä minulla oli jo ennen haastattelujen tekoa vahvojakin oletuksia siitä, mitä haastatteluissa saattaisi tulla esille. Eskola ja Suoranta (1998, 19) toteavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole

lukkoonlyötyjä ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. He korostavat kuitenkin, että havaintomme ovat aina latautuneet aiemmillä kokemuksillamme. Nämä oletukset tulisi heidän mukaan tunnistaa ja ottaa huomioon tutkimuksen esioletuksina. Keskeistä on näiden oletusten tiedostaminen, ja ennen haastattelujen analysointia listasinkin ylös oletuksiani, jotta saisin ne itselleni näkyviksi ja toisaalta jotta voisin seurata, kuinka ymmärrykseni aiheesta kehittyi. Esiymmärrykseni pohjautuu suurelta osin teoriaisuudessa esiteltyyn tutkimuskatsaukseen ja ihmisen ymmärrän tässä tutkimuksessa humanistisen ihmiskäsityksen mukaan, jolloin hänet nähdään intentionaalisenä toimijana, joka pyrkii kehittymään omien arvojensa ja kykyjensä mukaisesti.

Olettamuksinani oli esimerkiksi, että kasvumotivaatioon vaikuttaa monet tekijät eri tasoilla, kuten toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä ja yksilössä itsessään olevat tekijät. Keskeisimpänä uskoin olevan yksilöstä itsestään kumpuavat motiivit kehittymiseen, kunhan ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Uskoin toisaalta myös, että kasvua ja kehittymistä ei koettaisi toisaalta aivan niin myönteisenä, kuin mitä jatkuva kehittäminen yleisessä puheessa saa ja että työelämän kiire ja paineet vaikuttaisivat kasvumotivaatioon kielteisesti. Tätä esiymmärrystä pyrin kyseenalaistamaan koko analyysin ajan. Itse haastattelutilanteessa pyrin olemaan sensitiivinen haastateltavan näkemyksille ja yritin olla ohjailematta keskustelua liikaa (ks. Flick 2006, 150). Eskola ja Suoranta (1998, 17) korostavat sitä, että objektiivisuus kvalitatiivisissa tutkimuksissa syntyy nimenomaan siitä, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa ja osaa ottaa sen huomioon tutkimusta tehdessään. Tutkijan ei siis tarvitse olla vain sivustakatsoja vaan tutkijan teoreettiset näkökulmat suuntaavat tutkimuksen etenemistä aineistolähtöisen käsitteellistämisen ohella (Kiviniemi 2010, 74).

Laadullista tutkimusta kutsutaan usein ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ymmärtämistä ja selittämistä ei usein tavallisessa kielenkäytössä erotella, mutta voidaan ajatella, että ”ymmärtämiseen” liittyy muutama seikka, joka erottaa sen ”selittämisestä”. Siihen liittyy pyrkimys eläytyä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Toinen seikka on se, että ymmärtämiseen liittyy intentionaalisuus, eli pyrimme ymmärtämään jonkin tekijän merkityksen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27 – 28.) Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinettä. Hermeneutiikka on laaja, monipuolinen ja useita suuntauksia sisältävä kokonaisuus. Yhteistä eri suuntauksille on kuitenkin se, että ne tarjoavat vaihtoehdon positivistiselle ja uuspositivistiselle objektivismille ja empirismille. Ihmistieteille keskeistä on tutkimuksen kohde, ”mielen konstruoima maailma”, joka rakentuu ja välittyy merkityssisältöinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 33 – 34.)

Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen erityispiirteenä on se, että siinä ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkittavana (Tuomi & Sarajärvi 2002, 33 – 34). Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys ja tietokysymyksissä käsitteet ymmärtäminen ja tulkinta. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismaailma ja sen varsinaiset kohteet ovat inhimillisen kokemuksen merkitykset. Kokemus ymmärretään laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, eikä ihmistä voi tutkia irrallaan tuosta suhteesta. Ihmisen suhde maailmaan on lisäksi aina intentionaalinen, eli kaikki merkitsee meille jotain. Kokemus siis muotoutuu merkitysten mukaan ja nämä merkitykset ovat fenomenologian tutkimuksen kohde. (Laine 2010, 28 – 29, ks. myös Larsson & Holmström 2007) Hermeneuttinen ulottuvuus tulee fenomenologiseen tutkimukseen tulkinnan tarpeen myötä. Tällöin hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Hermeneutiikan kaksi muuta avainkäsitettä ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä, joissa nähdään, että ymmärtäminen on aina tulkintaa ja sen pohjana on aiemmin ymmärretty. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31 – 35.) Hermeneuttisen tulkinnan kohteena ovatkin nämä ilmaisut, jotka kantavat merkityksiä (Laine 2010, 31). Aiemman ymmärryksen pyrin avaamaan teoriaosuudessa sekä edellä avattuina esiolettamuksina, jotka väistämättä vaikuttavat tulkintaani ilmaisuista ja niiden merkityksistä.

4.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastattelulla. Sen etu on ennen kaikkea joustavuus, sillä tällöin haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä kun tutkija katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Koska haastattelussa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa, tämä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34.) Koska tutkimukseni fokus on nimenomaan motiiveissa ja haastateltavien kokemuksissa, oli haastattelu luonteva vaihtoehto. Pohdin kuitenkin myös ongelmakohtia, joita haastatteluun sisältyy. Hirsijärvi ja Hurme (2001, 35) ovat listanneet joitakin haastattelun haittoja. Itseäni ei niinkään häirinyt haastattelun aikaavievuus tai vaivalloisuus, mutta pohdin kyllä mm. haastattelun monia virhelähteitä, joita aiheutuu esimerkiksi haastateltavan taipumuksesta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Toinen seikka jota pohdin Hirsijärven ja Hurmeen esittämien haittojen näkökulmasta on haastatteluaineiston analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin ongelmat. Koska näihin ei ole valmiita malleja, pyrin herkkyyteen aineistoa

analysoitaessa. Valmiit vastaukset pyrin sivuuttamaan ja yritin ymmärtää tutkittavan kokemusta hänen näkökulmastaan, niin paljon kun se on mahdollista.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) mukaan haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja siksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttaviksi. Mielestäni tämä on hieman kaksijakoinen asia. Haastattelijan kannalta on toki mukavaa saada valmiiksi ajateltuja ja hyvin jäsenneiltyjä vastauksia haastateltavilta, mutta pohdin, voiko vastausten aitous kärsiä, jos tarkat kysymykset lähetetään jo etukäteen. Varsinkin joissakin aiheissa saattaa haastateltava näin antaa kovin ”oppikirjamaisia” vastauksia. Itse toiminkin niin, että lähetin haastateltaville etukäteen vain teemat, en sen tarkempia kysymyksiä, jolloin se toimi lähinnä aiheeseen orientoivana tietona.

Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidut haastattelut ovat keränneet runsaasti kiinnostusta ja niitä käytetään laajasti, sillä ajatellaan, että niissä haastateltavan näkökulma tulee paremmin esiin kuin standardoiduissa haastatteluissa ja kyselyissä (Flick 2006, 149). Eskola ja Vastamäki (2001, 27 – 27) esittävät, että teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt tema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelee haastattelusta toiseen. Omissa haastatteluissanikin etenimme tiettyjen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, mutta jokainen haastattelu muodostui painotukseltaan erilaiseksi. Haastattelun alussa käytiin läpi alkutietoja ja konsultit saivat kertoa omasta koulutuksestaan sekä tiestään nykyiseen työhönsä. Tämän jälkeen pyysin heitä kuvaamaan työtään, sen autonomisuutta sekä sitä, millaista osaamista työ vaatii. Haastattelutilanteessa ilmenee usein jännitystä puolin ja toisin, joten helpot kysymykset ovat hyvä väylä lieventää tätä jännitystä ja samalla saada tutkimuksen kannalta tärkeitä taustatietoja, joita vasten tuloksia voidaan peilata. Tämän jälkeen tiedustelin, miten haastateltavat ymmärtävät itsensä ammatillisen kehittämisen ja mitä ajatuksia se heissä herättää. Seuraavaksi haastattelussa käytiin läpi teemat, joita olivat syyt itsensä kehittämislle eli itsensä kehittämisen motiivit sekä kasvuhaluja tukevat tekijät niin toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä kuin yksilössä itsessäänkin. Näiden teemojen alle määrittelin vielä 4-6 tarkentavaa kysymystä, jotka olivat hyvin suuntaa antavia, eikä niitä käyty sellaisenaan tietyssä järjestyksessä läpi. Haastattelurunko löytyy liitteistä (Liite 1). Muodostetut teemat perustuivat tutkimuksen viitekehukseen eli aiheesta jo tiedettyyn.

Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastateltavien elämysmaailma ja

määritelmät tilanteista ovat keskiössä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.) Näitä tulkintoja pyrin samaan esiin tarttuen mielenkiintoisiin kommentteihin ja pyytäen haastateltavilta esimerkkejä eri tilanteista. Kysyin myös, miten nämä tilanteet on koettu ja mikä merkitys niillä on ollut. Haastattelut etenivätkin eri tavoin ja eri painoituksin, mutta pääteemat käytiin kaikkien haastateltavien kanssa kuitenkin läpi. Lopuksi kysyin vielä haastateltavilta, miten he kokevat osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin välisen suhteen. Tällä pyrin saamaan esille niitä arvostuksia, joita haastateltavat osaamisen kehittämiseen liittivät. Haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan työpisteessä, mikä auttaa haastateltavaa orientoitumaan hänen työtään koskeviin teemoihin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin aiheen vaatimalla tarkkuudella.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tästä syystä aineiston koko ei välttämättä ole se keskeisin tekijä aineistossa, vaan tärkeintä on haastateltavien huolellinen valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 – 88; Eskola & Suoranta 1998, 61.) Eskola ja Suoranta (1998, 18) toteavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei tällöin ole aineiston koko vaan sen laatu. He korostavat, että tämän vuoksi myös näyte on usein harkinnanvarainen ja täyttää ennalta asetetut määritelmät. Gradussani rajasin otoksen samaa työtä tekeviin ja arvioin aineiston riittämistä saturaation avulla, jolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään, eikä uudet tapaukset tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). Vaikka aineistoni on pieni (6 haastateltavaa) hyvin pian kävi selväksi, että vastauksissa toistuivat samat teemat. Tämä edellyttää hyvää lukeneisuutta aiheesta, ja siksi minulla olikin runsaasti tietoa aiheesta etukäteen. Tarkoitus ei myöskään ollut luoda yleispäteviä määritelmiä, vaan löytää ja tarkastella niitä moninaisia syitä, joita kehittymismotivaation taustalla on.

4.4 Analyysin kulku

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Kerätty aineisto saadaan sisällönanalyysillä kuitenkin järjestetyksi vain johtopäätösten tekoa varten, ja tästä syystä menetelmää on myös kritisoitu, sillä tutkimus saattaa jäädä vain analyysin kuvaamisen vaiheeseen ilman varsinaisia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysillä luodaan kuitenkin vain selkeyttä aineistoon,

jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi on yksi tekstinanalyysin muoto, jolla tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä ja pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineiston laadullinen analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi ja hahmotetaan teoreettisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 – 110.) Bos ja Tarnai (1999) esittävät, että pitkään sisällönanalyysi ymmärrettiin kvantitatiivisesti joidenkin teemojen toistumisia arvioimalla ja määriä laskemalla. Tätä kuitenkin kritisoitiin, sillä pelkästään kvantitatiivisesti laskemalla piiloon uskottiin jäävän monenlaista tietoa, kuten ”rivien väliin” jäänyt tieto ja sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuus. Nykyisin ajatellaankin, että arvoja ja asenteita on mahdollista tutkia tekstistä sisällönanalyysin keinoin esimerkiksi arvioimalla sitä, kuinka asiat ilmaistaan ja kuinka myönteinen tai negatiivinen ilmaisu jostakin asiasta on. (Bos & Tarnai 1999, 662 – 663.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä tätä prosessia ole aina helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin (Eskola & Suoranta 1998, 16; ks. Flick 2006, 97 – 103). Myöskään omassa opinnäytetyössäni jako tutkimuksen eri vaiheisiin ei ollut selvärajainen, ja esimerkiksi jonkin verran analysoin ja tein tulkintaa jo haastattelutilanteessa. Olin lukenut runsaasti taustateoriaa ennen haastattelujen tekoa, joten pystyin kohdentamaan kysymyksiä paremmin tilanteen mukaan ja luokittelemaan vastauksia jo jonkin verran itse haastattelutilanteessa, pitäen esioletukseni kuitenkin koko ajan mielessäni. Aineiston keruun jälkeen litteroin sen ja luin sitä yhä uudelleen ja uudelleen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Tässä vaiheessa kiinnitin erityisesti huomiota siihen, kuinka oleellisena osana työtään konsultit jatkuvaa kehittymistä ja oppimista pitivät ja kuinka myönteinen suhtautuminen heillä tähän oli. Työn vaikutus kasvumotivaatioon nousi hyvin keskeiseksi, sillä haastateltavat korostivat sen merkitystä kehittymishalun syynä. Myös epävarmuus ja maailman jatkuva muutos loi painetta itsensä kehittämiseksi, mutta tämäkin koettiin luontevana osana tämän päivän työtä.

Analyysini on aineistolähtöinen, jossa tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tämän tyyppisellä analyysillä on hermeneuttis-fenomenologiset juuret, jolloin aikaisemmilla havainnoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin kanssa, vaan teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja analyysin lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.) Eskola ja Suoranta toteavatkin (1998, 153), että aineistolähtöisessä analyysissä tutkijalla on kyllä olemassa etukäteistietoa ja -olettamuksia

tutkittavasta kohteesta, mutta niiden ei anneta häiritä aineistosta itsestään nousevia teemoja. He kuitenkin jatkavat, täysin aiheellisesti, että tällainen käsitys puhtaista havainnoista on vähintäänkin ongelmallinen. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2002, 98) esittävät, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate, ja sitä on pyritty ratkaisemaan sillä, että tutkija kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä ja tiedostaa ne analyysin aikana. Näin toimin myös oman tutkielmani kanssa, sillä uskon, että aineistolähtöisyydellä saan aineistosta parhaiten esiin tutkittaville itselleen merkityksellisimmät kokemukset verrattuna siihen, että toimin teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.)

Aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois. Tämä voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Aineiston litteroinnin jälkeen pelkistin aineistoa etsimällä siitä ilmaukset, jotka liittyivät aiheeseeni, merkitsin nämä ilmaukset tekstimassasta ja loin niille pelkistetyn ilmauksen, säilyttäen ne kuitenkin vielä kontekstissaan. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään sopivalla käsitteellä. Tässä aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 113.) Lähdin liikkeelle muodostettujen teemojen mukaan ja ryhmittelin ilmauksia sen mukaan, kuvataanko niissä työtä ja sen osaamisvaatimuksia, ymmärrystä ammatillisesta kehittämisestä ja siihen liitetystä merkityksistä, ammatillisen kehittämisen syitä vai sitä tukevia tekijöitä. Näiden luokkien alle sijoitin pelkistetyistä ilmauksista muodostetut alaluokat, jotka kuvaavat haastateltavien käsityksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen.

Aineiston klusteroinnissa haasteena on se, onko haastateltava ymmärretty oikein, ja oleellisen rajaamisessa näkyväkin tutkijan tulkinta aiheesta. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 103) toteavatkin, että kategorioiden muodostaminen on analyysin kriittinen vaihe, sillä tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Merkitysten tulkinnat ovat aina subjektiivisia, joten valintoja on hyvä perustella tutkimusraporttiin liitetyillä aineistokohdilla, joista

tulkinnat on tehty (Eskola & Suoranta 1998, 153). Teemoittelun jälkeen luinkin aineistoa useaan kertaan läpi kokonaisuutena, ja pyrin näin varmistamaan, etten luokittelen aineistoa hätäisesti ja että omat ennakko-oletukseni eivät ohjaa tulkintaani liikaa. Pyrin myös analyysissäni säilyttämään alkuperäisilmaisuja pitkään mukana, ja palasin näihin ilmaisuihin ja niiden kontekstiin yhä uudelleen varmistaakseni, että se sopi kyseiseen luokkaan.

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa edetään siis teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114.) Abstrahoinnin tein aineistolähtöisesti, aineistosta muodostettuja luokkia yhdistelemällä. Esimerkiksi ammatillisen kehittämisen syyt ja sen alla olevat alaluokat jaoteltiin vielä yksilöön, työhön, organisaatioon ja toimintaympäristöön liitettyihin merkityksiin. Koska tämän vaiheen jälkeen palaan vielä teoriaan ja jo aiemmin tiedettyyn, on analyysissäni viitteitä myös teoriaohjaavasta analyysistä, joka eroaa aineistolähtöisestä siinä, että siinä abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Pyrkimys on kuitenkin luoda teoreettiset käsitteet aineistosta, joten pääosin aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa analyysimenetelmäni parhaiten. Koska aineistonkeruussa käytettiin teemahaastattelua, on aikaisempien teorioiden pohjalta luotu käsitys siitä, mitkä kaikki tekijät tutkittavaan aiheeseen liittyvät. Analyysivaiheessa en kuitenkaan täysin edennyt tämän jaottelun mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisina vaiheita on tulkintojen tekeminen eikä tähän vaiheeseen ole olemassa muodollisia ohjeita. Tällöin tulkinnat ja niiden osuvuus ovat kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. Yksityisestä yleiseen etenevän tulkintojen tekemisen yksi heuristinen apuväline on nk. fenomenologinen menetelmä, jossa ilmiö pyritään näkemään mahdollisimman pelkistettynä ilman etukäteisoletuksia ilmiön luonteesta. Joskus kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla myös eduksi unohtaa tiukasti aineistolähtöinen lähestymistapa ja yrittää luoda tilaa mielikuvitukselle ja erilaisille ajatuskokeiluille. (Eskola & Suoranta 1998, 147.) Omassa analyysissäni pyrin toisaalta yksinkertaistamaan aineistoa, toisaalta sijoittamaan tekemiäni havaintoja takaisin kontekstiinsa ja arvioimaan niiden taustalla mahdollisesti piileviä syvempiä merkityksiä. Tutkijan rooli haastattelussa on aina merkityksellinen, joten pohdin myös, miten hyvin pystyin luomaan haastateltaville tilaa ja mahdollisuuksia tuoda esiin omia kokemuksiaan (ks. Lehtomaa 2009, 175).

5 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastelen aluksi haastateltavien käsityksiä itsensä ammatillisesta kehittämisestä ja pyrin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (luku 5.1). Tämän jälkeen siirryn käsittelemään kasvumotivaatiota laukaisevia ja tukevia tekijöitä niin toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä kuin yksilössäkin (luvut 5.2 – 5.5). Vaikka motiiveja itsensä kehittämiseksi ja kasvumotivaatiota tukevia tekijöitä löytyi useita, haastatteluaineisto oli kuitenkin melko homogeeninen, ja haastatteluissa toistuivat pitkälti samat teemat. Teemahaastattelussa luomani teemat osoittautuivat hyväksi rungoksi myös analyysissä, vaikkakin haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja etenivät erilaisin painotuksin.

5.1 Kasvumotivaatiosta viestivät tekijät

Vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, mikä käsitys tutkittavilla on itsensä kehittämisestä, pyrin selvittämään analysoimalla haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia työstä. Tarkoituksena oli selvittää, löytyykö kasvumotivaatiota ylipäättään, miten ammatillinen kasvu ymmärretään ja mitä haastateltavat tarkoittavat käyttämillään käsitteillä. Kasvumotivaatiosta viestiviä tekijöitä löytyi useita: omien kehittymisen paikkojen pohtiminen, kehittämistoimiin osallistuminen, haasteista pitäminen, vastuun haluaminen, luottamus omassa työssä selviämiseen sekä kehitysideal yrityksen toimintaa koskien.

Konsultit pitivät työtään monipuolisena, itsenäisenä ja jatkuvasti uudistuvana. Työssä oltiin myös paljon vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Haastateltavien mukaan työ vaatii erityisesti pitkäjänteisyyttä, ihmistuntemusta, itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta, laajojen kokonaisuuksien hallintaa sekä paineensietokykyä. Itsensä kehittämistä haastateltavat pitivät tärkeänä. Esille nousi niin ihmisen olemus elinikäisenä oppijana kuin myös omassa työssä menestyminen. Oman osaamisen kehittäminen ymmärrettiin pitkälti työssä oppimisena ja vastaan tulevien ongelmien ratkaisemisena sekä yksin että yhdessä kollegoiden kanssa, koulutuksissa tapahtuvana oppimisena, omien kehittymisen paikkojen pohdiskeluna, oman toiminnan reflektointina sekä omaehtoisena

opiskeluna. Keskeisimpänä näistä nähtiin työssä, arjessa tapahtuva oppiminen, joka ei aina ollut tiedostettua.

"Koen, että se itsensä kehittäminen tapahtuu tän työn kautta, työn ohessa ihan niin kun tietämättäänkin."

Konsultit olivat kuitenkin myös asettaneet itselleen ja omalle osaamiselleen erinäisiä tavoitteita, mikä viestii oman toiminnan reflektoinnista. Työssä oppimisen lisäksi organisaation järjestämiin kehittämistoimiin osallistuttiin mielellään, vaikka tällaisia yrityksen järjestämiä koulutuksia tai kehittämispäiviä ei konsulttien mukaan ollut kovinkaan usein. Kokemukset koulutuksista ja muista kehittämistoimista olivat kuitenkin positiivisia ja niitä pidettiin oman työn kannalta pääosin hyödyllisinä.

"No tosi vähän on ollu et niitä sais olla paljon enemmänkin mun mielestä -- aina kun niitä ois niin ollaan tosi innokkaasti osallistumassa."

Koska työ oli hyvin itsenäistä ja vastuu myös kehittämisestä oli pitkälti yksilöllä itsellään, tärkeäksi tekijäksi nousi myös työn rutinoitumisen tunnistaminen, sillä se koettiin kehittymisen esteenä. Tämä tuli esiin useammassakin haastattelussa.

"Käy helposti silleen että alkaa tulemaan semmonen rutiini ja sä et välttämättä ite sitä huomaa jos sä et pysähdy siihen hommaan että... Alat miettimään sitä, analysoimaan mitä sä teet. --. Siinä vaiheessa kun kokee olevansa täydellinen niin kehitys loppuu siihen."

Sydänmaanlakka (2006, 80 – 81) painottaakin, että oppimisessa kaiken lähtökohta on uteliaisuus ja ihmettely, sillä henkilö, joka tietää omasta mielestään jo kaiken, oppii harvoin mitään uutta. Hän lisää, että tämän vuoksi omien ajatusten, arvojen ja tunteiden kyseenalaistaminen on välttämätöntä. Kasvumotivaatiosta kertoo omien kehittymisen paikkojen pohtimisen ja reflektoinnin lisäksi haasteisiin ja vastuuseen suhtautuminen. Kaikki konsultit kuvailivat työn haasteita myönteisenä asiana. Joissain tapauksissa, esimerkiksi silloin, kun haasteet koettiin liian vaikeina tai niiden ratkaisemista ei nähty mahdollisena, nämä koettiin kuitenkin kielteisesti. Keskeistä oli kokemus siitä, kuinka oma osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet koettiin suhteessa vastassa olevaan ongelmaan. Tähän liittyykin Banduran itsetehokkuuden käsite (omia kykyjä koskevat käsitykset tietyssä tilanteessa) sekä tilanteen hallinta. Kuten Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2005, 195) toteavat, ihmiset eivät nauti haasteista, mikäli etäisyys heidän nykyisen pätevyytensä ja haasteen välillä on liian suuri. Keskeistä onkin, että haasteet ovat saavutettavissa, ja tämän kaltaisia tilanteita nousi haastatteluissa esiin monia. Hallinnan tunne haasteiden edessä oli kasvumotivaation kannalta keskeistä. Haasteiden koettiin esimerkiksi tuovan energisyyttä työhön ja tekemiseen:

”Niinku haasteet ja kiire. Sillon just saa ittestään enemmän irti.”

Myös vastuu koettiin eräänlaisena positiivisena haasteena ja sitä kaivattiin työhön. Vastuun ja vapauden nähtiin kulkevan käsi kädessä. Monet kuvailivat itseään yrittäjähenkisiksi, jolloin vastuunotto omasta työstä oli heille itsestään selvää. Toisaalta samoin kun haasteiden edessä, vastuu koettiin myönteisenä vain jos itsellä oli realistiset mahdollisuudet kantaa vastuu. Erityispiirre valitsemisessä organisaatioissa oli myös se, että ne olivat pieniä toimijoita, joten jokaisen panos näkyi niin hyvässä kuin pahassa. Tämä aiheutti joissakin tapauksissa ylimääräistä painetta onnistumisesta. Haastateltavat kuitenkin ilmaisivat luottavansa omiin kykyihinsä selviytyä työssään, ja tämä onkin edellytys kasvumotivaatiolle. Kasvumotivaatiosta kertoo myös se, että haastateltavilla oli kehitysideoita yrityksen toimintaan liittyen, usein koskien käytännön toimia. Välillä työhön toivottiin myös tarkempaa ohjausta ja suunnan näyttämistä oman osaamisen kehittämiseen.

Motivaation mittaaminen ja arvioiminen on haasteellista. Brian Little on kehittänyt henkilökohtaisten projektien menetelmän, joka perustuu ihmisen itsensä kertomiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tässä henkilön motivaatiota arvioidaan merkityksen, saavuttamisen, hallinnan, kuormituksen ja sosiaalisen tuen avulla. Merkitys antaa tietoa siitä, onko tutkittavalla merkityksellisiä tavoitteita, saavuttaminen siitä, uskooko ihminen tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi ja hallinta tarkoittaa yksilön kontrolli- ja hallintauskomuksia. Kuormitus antaa tietoa siitä, miten kuormittavaa omien tavoitteiden kanssa työskentely on ja sosiaalisen tuen avulla saamme tietoa siitä, onko tutkittavalla elämässään ihmisiä, jotka tukevat ja auttavat häntä tavoitteissaan. (Salmela-Aro 2002, 32.) Tuloksissani konsulteilla oli merkityksellisiä tavoitteita, tästä esimerkkinä halu työssä menestymiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Myös uskoa omiin mahdollisuuksiin tavoitteiden saavuttamiseen löytyi, ja omia oppimisvalmiuksia arvioitiin pääosin myönteisesti. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.5. Hallinnan- ja kontrollintunteesta viesti se, että työltä kaivattiin haasteellisuutta ja vastuuta – tutkittavat siis kokivat, että he voivat ohjata omia tavoitteitaan ja toimivat oman elämänsä subjekteina. Toisaalta liika vastuu koettiin välillä myös kuormittavana, mikäli omat resurssit eivät riittäneet vastuun kanton. Sosiaalista tukeakin löytyi, ja esimerkiksi perheen ja esimiehen tuki nostettiin usein esille. Myös näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Manka (1999) arvioi kasvumotivaatiota omassa tutkimuksessaan esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Onko henkilö kiinnostunut jatkokoulutuksesta, pitääkö hän haastavista ongelmista, onko hänellä kunnianhimoa, kannustaako vastuun lisääminen, osallistuuko hän

työyhteisössään kehittämistoimintaan ja luottaako hän omiin kykyihinsä työssä selviytymiseen. Peilattaessa tuloksia Mankan luomiin kasvumotivaatiota selvittäviin kysymyksiin nähdään, että kasvumotivaatiota löytyi. Itsensä kehittämisen syiden ja kasvumotivaatiota tukevien tekijöiden tarkastelu on relevanttia vain, jos tutkittavilla on halua itsensä kehittämiseen, joten tätä tulosta vasten seuraavaksi tarkastelen motiiveja itsensä kehittämiseksi sekä kasvumotivaatiota laukaisevia ja tukevia tekijöitä.

5.2 Toimintaympäristön muutokset – tarve elinikäiselle oppimiselle

Toimintaympäristön muutokset mainittiin useassa haastattelussa keskeisiksi kasvun laukaisijoiksi. Tällaisia muutoksia olivat esimerkiksi työn epävarmuus, psykologisen sopimuksen muuttuminen, teknologian nopea kehitys, yleinen taloudellinen tilanne ja koventuva kilpailu. Esimerkiksi huoli maailman muuttumisesta ja työn epävarmuudesta aiheutti sen, että päivittäinen itsensä kehittäminen nähtiin välttämättömänä.

”Mä koen että mikään ei oo niin varmaa tällä hetkellä kuin epävarma. --. Se on varmaan niinku semmonen ensimmäinen tekijä niin kun mikä potkii eteenpäin kehittää itsensä, että jos tästä nyt joutuu tästä turvapesästä lähtemään niin silloin täytyy olla niitä nappuloita -- olla jotain millä myydä itseensä sisään.”

Aikaisemmin yritys ja työntekijät loivat niin sanotun psykologisen sopimuksen, jolla tarkoitettiin sitä, että työntekijä saattoi odottaa työnantajaltaan tiettyä lojaalisuutta vastapalveluna omalle lojaalisuudelleen. Tänä päivänä psykologinen työsopimus perustuu ennemminkin osaamisen ylläpitämiseen, jolloin työntekijän ainoa todellinen työsuhdeturva on oma osaaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 228.) Toimintaympäristön muutokset, kuten yleisen taloudellisen tilanteen aiheuttama epävarmuus vaikutti suoraan rekrytointikonsulttien työhön.

”Tää muuttuu koko ajan ja taloudelliset suhdanteet vaikuttaa hirveesti -- nyt on viime aikojen haasteina ollu tää taloudellinen epävarmuus ja se tietysti heijastuu jonkun verran rekrytointeihin myös.”

Toisaalta työelämän muutokset ja ympäristön kehittyminen koettiin myönteisenä haasteena, joka kannustaa myös työntekijää haastamaan itsensä ja oman osaamisensa. Henkilöstöpalveluala koettiin muutoksille alttiina ja jatkuvasti kehittyvänä myös siksi, että se on toimialana suhteellisen uusi. Joissakin tapauksissa tämän nähtiin toimivan kimmokkeena itsensä kehittämiseksi, sillä kilpailun vuoksi jatkuva kehittyminen koettiin välttämättömänä ja sen nähtiin myös tärkeänä kilpailutekijänä:

”Henkilöstöpalvelut on suhteellisen tuore toimiala niin se kehittyy koko ajan ja siinä pitää itekin kehittyä koko ajan ja mielellään olla mukana kehittämässä sitä, koska silloin on semmonen pieni etulyöntiasema sitten muihin verrattuna.”

Toimialan kehittäminen ei kuitenkaan noussut yksilöiden näkökulmasta erityisen keskeiseksi itsensä kehittämisen motiiviksi. Edellisessä sitaatissa taustalla voi nähdä vaikuttavan myös halu menestyä omassa työssä, ei pelkästään kehityksessä ”mukana pysyminen”, joka tosin nousi useissa haastatteluissa esiin keskeisenä itsensä kehittämistä laukaisevana tekijänä.

”No ehkä se, että niinkun haluaa nyt toimia tällä valitulla alalla ja sehän tarkoittaa sitä että on vaan kehityttävä.”

Teknologian nopea kehitys on eräs esimerkki ympäristön muutoksesta, ja tämä näkyi myös konsulttien työssä esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämisenä rekrytointiprosessissa ja uudenlaisten haastatteluvälineiden käytössä. Nämä virittivät tarpeen oppia uutta ja ne koettiin pääosin myönteisesti.

”Meillekin jos tulee vaikka joku uus väline -- vaikka videohaastattelumenetelmä niin taas opitaan uutta ja kehitetään sitä omaa osaamista, se on taas virkistävää sitten itselle kun oppii jotain ihan uutta mihin saa sitten keskittyä.”

Kokoavasti voidaankin todeta, että toimintaympäristön näkökulmasta kasvun motiiveina oli tarve pitää oma osaaminen ajan tasalla ympäristön muutoksissa, jolloin nämä ympäristön muutokset voidaan nähdä kehittymistä virittävinä tekijöinä. Kuitenkin, kuten Kaufmanin mallissa todetaan (ks. Kuvio 1), toimintaympäristö vaikuttaa kehittymiseen suoraan mutta toisaalta myös kaikkien muiden komponenttien, kuten organisaation ilmapiirin, työn luoteen ja yksilön ominaisuuksien kautta. Esimerkiksi yksilön tulkinnat muutoksista, omista kyvyistään, ja odotuksistaan vaikuttavat siihen, kuinka toimintaympäristön muutoksiin suhtaudutaan ja virittävätkö ne yksilössä kasvuhalu.

5.3 Organisaatio kasvumotivaation mahdollistajana

Organisaatiotasolla löytyi useita kasvumotivaatiota laukaisevia ja tukevia tekijöitä. Laukaisevina tekijöinä toimi esimerkiksi muutokset työn vastuualueissa sekä osaamisen kehittämistarpeet yleensä. Kasvuhaluja tukevia tekijöitä taas olivat esimerkiksi organisaation tarjoamat kasvumahdollisuudet ja osaamisresurssien kehittäminen, esimerkiksi erinäiset koulutukset, esimiesten ja kollegoiden tuki sekä avoin vuorovaikutus, autonomian tukeminen, työstä saatu palaute sekä oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä. Seuraavaksi käsittelen näitä tekijöitä tarkemmin, aloittaen kasvumotivaatiota virittäivistä tekijöistä.

Organisaatiotasolla syitä itsensä kehittämislle olivat esimerkiksi muutokset työn vastuualueissa, kuten myynnillisyyden lisääntyminen. Konsultit olivat myös itse yhä enemmän vastuussa koko rekrytointiprosessista. Tällainen muutos on hyvä esimerkki kasvumotivaatioon vaikuttavasta tekijästä, jonka voidaan nähdä toimivan myös toimintaympäristön muutosten kautta. Toimialan muuttuessa myös yksittäisten yritysten ja organisaatioiden toimintatavat muuttuvat.

"Kun sä saat jonku asiakkaan niin sit sä hoidat sitä koko ajan... Että jos se menee jollekin kilpailijalle niin se on sitten sun vastuulla. Se on muuttunu että tässä on nyt tosi paljon enemmän sitä myynnillisyyttä ja sitä asiakasvastuuta että kyllä se sillee haastavaa on konsultille."

Nämä uudet vastuualueet virittävät tarpeen oppia. Myös muunlaisia, osaamisen päivittämiseen suuntaavia muutoksia mainittiin, kuten teknologian laajempi käyttöönotto ja uudelleenjärjestäytymiset organisaatioissa esimerkiksi äitiyslomien vuoksi. Organisaatioissa pyrittiin vastaamaan näihin kehittymistarpeisiin osaamisresurssien kehittämisellä, esimerkiksi kouluttamisella. Tällaisia kehittämistoimenpiteitä ei kuitenkaan konsulttien mukaan järjestetty kovinkaan usein ja joissain tapauksissa osaamisen kehittämisessä tukea kaivattiin enemmänkin.

"Nää haastattelut -- siihen ehkä vois olla enemmänkin aikaa ja tavallaan sitten eväitäkin, että nyt se jää tosi paljon omille harteille että jokainen vastaa siitä itse niinku lähtökohtaisesti."

Koulutusten merkitys kasvumotivaatiota tukevana tekijänä painottui erityisesti sen tietoja ja taitoja syventävän sekä uusien ajatusten ja ideoiden synnyn näkökulmaan. Koulutusten uskottiin myös antavan suuntaa oman osaamisen kehittämiselle ja se nähtiin hyödyllisenä rutiinien tunnistamisessa.

"Et voisko siihen myyntityöhön kehittää jotain kurssia -- Saisko siihen jotain suuntaa että olis joku ulkopuolinen joka kattos teeks mä asiat oikein. Sitä ei välttämättä ite huomaakaan."

Pääasiassa konsultit olivat kuitenkin sitä mieltä, että työ itsessään oli tärkein oppimisen lähde. Osittain tätä perusteltiin myös sillä, että pitkien opiskelujaksojen jälkeen kaivattiin työntekoa ja työssäoppimista ja se nähtiin mielekkäimpänä oppimismuotona, ainakin tällä hetkellä. Isolta osin organisaatioissa oli kuitenkin annettu vapaat kädet itsensä kehittämiseen myös formaalin oppimisen kautta ja tätä mahdollisuutta pidettiin tärkeänä.

"Koen että antaa (organisaatio) mahdollisuuksia kehittymiseen juuri tukemalla sitä että annetaan niin sanotusti avoimet mahdollisuudet siihen et jos sä löydät jonkun kurssin ja sua kiinnostaa joku osa-alue niin kehitä itseäsi tottakai, ilmota että millon se on ja järjestetään se"

Sydänmaanlakka (2006, 229) toteaa, että koska osaamisen kehittäminen on nykyisin jatkuvaa, tulisi se sitoa työn tekemiseen. Hän jatkaa, että tällöin älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä, toisin sanoen perinteinen koulutus suhteessa vähenee ja monimuotoinen työssäoppiminen lisääntyy. Koulutuksia keskeisemmäksi kehittymistä edistävän organisaation ominaisuudeksi arvioitiinkin esimerkiksi esimiesten ja kollegoiden tuki sekä avoin vuorovaikutus. Esimerkiksi esimiehen tavoitettavuutta ja apua kuvailtiin seuraavasti:

"No onhan sillä tosi iso merkitys... Se, että tietää että joku on koko ajan saatavilla et jos mä tarviin jotain niin mä saan sen avun aikalailla saman tien."

Kollegoiden merkitys koettiin ammatillisessa kasvussa myös hyvin keskeiseksi. Yhteiset keskustelut käytännön työhön liittyvistä asioista ja ongelmista sekä näkemysten ja ideoiden vaihto koettiin tärkeiksi kasvumotivaation kannalta. Ruohotien kasvuo-orientoituneen ilmapiirin mallissa ryhmän toimintakyky eli ryhmähenki ja ryhmän kehittymishalu on tärkeä tekijä ammatillisessa kehittämisessä, ja myös omat tulokseni tukevat tätä käsitystä. Kollegat koettiin usein myös ensisijaisena apuna ongelmatilanteissa.

"Sekin vaan että sä saat tavallaan kertoo ulos sen mitä sulla on mielessä niin sekin jo auttaa vaikei se kollega siihen osaiskaan antaa mitään vinkkejä, mutta että monesti pystytään vinkkaamaankin että kokeile vaikka tommosta -- Niin kyl me tosi paljon keskustellaan."

"Ja siis toki esim. tässä se, että mulla on noita kollegoita viereisessä huoneessa niin itseasiassa aika harvoin tarvii ottaa esimieheen yhteyttä vaan aika usein riittää se että me tässä pallotellaan asioita."

Mielenkiintoista oli, ettei yhdessäkään haastattelussa esiintynyt kokemuksia kilpailusta kollegoiden kesken, vaan yksilöiden menestys nähtiin myönteisenä asiana koko organisaation ja näin myös itsen kannalta. Omana oletukseni oli, että tällaista kilpailuasetelmaa saattaisi olla, sillä omien tietojen panttaamisen saatetaan ajatella luovan kilpailuetua suhteessa muihin, ja tämän voisi olettaa jopa korostuvan aikana, jolloin työsuhteet ovat muuttuneen epätyypillisiksi. Kohteenani olevissa organisaatioissa onkin ilmeisimmin onnistuttu luomaan yhteinen tavoite ja visio sekä toimivaa tiimijattelua, jossa jokaisen onnistumiset koetaan hyödyttävän myös itseä. Tarkastelluissa organisaatioissa ilmapiiri koettiin hyväksi ja kollegoita autettiin mielellään. Myös epäonnistumiset sallittiin, mikä on keskeistä oppimisen kannalta suotuisassa organisaatioissa (Manka 2010, 122). Turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri ovat keskeisiä oppimisen kannalta.

"Avoimesi hoidetaan ja tuetaan niinkun työkavereita -- autetaan ja rohkeesti pyydetään apua, ei lähetä viemään kenenkään kauppoja, asiakkaita, työntekijöitä,

puhallettu kyllä äärettömän hyvin yhteen hiileen.”

”Kun on pieni yritys niin tavallaan sitten että puhutaan kyllä hyvinkin suoraan ja niinku et jos joku on menny huonosti niin en mä sitä pelkää sit sanoo et tässä kävi näin ja sitten vaan uutta kohti.”

Jotkut haastateltavat mainitsivat myös henkilökohtaiseksi tavoitteekseen hyvän ilmapiirin vahvistamisen omalta osaltaan ja kertoivat hyvien suhteiden kollegoiden kanssa olevan merkittävä tekijä työviihtyvyyden kannalta. Esimerkiksi Hakanen (2011, 61) toteaaakin, että on innostavampaa työskennellä ihmisten parissa, jotka ovat motivoituneita, innostuneita ja myönteisiä vuorovaikutuksessaan. Konkreettisen avun ja tuen lisäksi esimiesten myönteinen suhtautuminen ammatilliseen kehittämiseen koettiin tärkeäksi. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä onkin Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 109) näkemyksen mukaan erityisen tärkeää ja edellytys työntekijöiden autonomian tukemiselle. Luottamus tarkoittaa heidän mukaansa tarpeettomien sääntöjen ja kontrolloivien toimenpiteiden vähentämistä. Luottamus näkyi konsulttien työssä autonomiana sekä siinä, että itsensä kehittämistä tuettiin ja siihen annettiin mahdollisuus.

”Äärettömän iso merkitys. --. Sehän luo sitä avointa työilmapiiriä ja semmosta niinkun -- ite kokee sen et se on sellanen arvostusasiakin, et arvostetaan työntekijänä koska annetaan mahdollisuus niinku kehittyä ja panostaa siihen itsensäkin kehittämiseen.”

”Mun esimies kysyy aika aktiivisesti että onko jotain semmosta missä mä haluan tai mun tarvii... Et se ite lypsää multa sitä tietoa, et kysy jotakin.”

Toisaalta joissakin haastatteluissa korostui konsulttien työn itsenäisyys myös siinä, että apu täytyi osata itse pyytää ja vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittamisestä oli itsellä. Kehittymistarpeet tulivat pääosin omasta työstä, eikä haastateltavien mukaan juurikaan johdolta tai esimiehiltä. Tätä ei kuitenkaan koettu erityisen ongelmallisena.

”Kun sitä vastuuta ja vapautta on paljon niin käytännössä omalla vastuulla on se että kysyy jos ei tiedä. Ja silloin sitä apua aina saa.”

”Kyllä on itsearviointia sitten missä pystyy kehittämään -- kyllä ne tulee tässä aikalailla kun näin itsenäisesti tehdään niin itse myös huomaa ne kehittämisen paikat.”

Konsulttien autonomiaa tuettiin yrityksissä monin tavoin. Organisaatioissa konsulteilla oli vapaus toimia työssään parhaaksi katsomallaan tavalla, ja päätökset tehtiinkin lähellä toimintaa, mikä on tärkeää nopeiden ja tarkoituksenmukaisten ratkaisujen luomisessa. Tänä päivänä puhutaan paljon työntekijöiden valtuuttamisesta ja inhimillisten voimavarojen vapauttamisesta (empowerment). Se viittaa laajaan valinnanvapauteen ja itsenäisyyteen päättää ja toimia, usein kuitenkin vain tietyssä

kontekstin määrittämässä rajoissa (Ruohotien & Honka 1999, 162.) Rekrytointikonsulttien työssä löytyi viitteitä myös tästä ajattelutavasta, sillä konsulteille oli monissa tärkeissäkin kysymyksissä annettu valta tehdä päätöksiä, vaikka neuvojen ja avun kysyminen olikin hyvin mahdollistettu.

"Hyvä aina konsultoida jos ei oo itelle tullu sellasta tilannetta vastaan et mitäs tässä on ollut tapana tehdä, mutta kyllä me hyvin pitkälti ite tehdään ne ratkaisut ja päätökset ja sitten seisotaan niitten takana."

Palautetta rekrytointikonsultit saivat sekä asiakkailta, kollegoilta että esimiehiltään. Tässä kysymyksessä oli kuitenkin eriäviä kokemuksia haastateltavien kesken. Toiset kokivat työn olevan luonteeltaan sellainen, ettei ulkoapäin saatua palautetta koettu kovin tärkeäksi, vaan työ itsessään antoi palautetta onnistumisista ja parannettavista tekijöistä.

"Tässä tilanteessa en mä sitä niin kaipaa koska kyllä mä itte tiän mitä mä teen -- ihan siinä päivittäisessä mitä on niin on hirveen vaikee antaa semmosta palautetta et siitä olis hyötyä."

Toiset kokivat saadun palautteen riittämättömänä ja sitä kaivattiin enemmän ja strukturoidummin. Joissakin tapauksissa palaute esimieheltä puuttui kokonaan, ja tämä koettiin kielteisenä asiana. Palautteen merkitystä korostettiin oman kehittymisen ja kehittämisen suunnan kannalta. Tehdyistä työstä saadun palautteen merkitys ammatillisessa kasvussa onkin tutkimusten mukaan hyvin keskeinen (Manka 2010, 124; Ruohotie 2002, 55 – 56; Sydänmaanlakka 2006, 83), ja myös tutkimustulokseni tukevat tätä näkemystä: omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen hankaloituu, jos palaute omasta suorituksesta puuttuu.

"Et kyllä mä ehkä enemmänkin sitä palautetta tavallaan toivoisin. --. Et se tulee vähän siinä muun viestinnän ohessa eikä niinkään et istuttais säännöllisesti alas ja käytäs läpi... Että se vois olla kyllä vahvempaa."

"Et meil ei tässä niinku varsinaisesti ole ketään antamassa palautetta -- ja nyt meidän tapauksessa tässä tilanteessa mä kaipaen sitä ihan valtavasti."

Joissakin tapauksissa esimieheltä saatu palaute taas koettiin riittävänä. Palautetta pidettiin oman osaamisen kehittämisen kannalta tärkeänä, sillä se antoi työkaluja parantaa omaa työskentelyä. Joissain haastateltavien kertomuksissa korostui se, että vaikka omat kehittymisen paikat tunnistettiin, eikä palautetta koettu tästä näkökulmasta keskeisenä, palautetta arvostettiin sillä uskottiin, että saadun palautteen ja neuvojen avulla omaa työtä oli mahdollista kehittää. Palaute koettiin tärkeäksi myös työssä jaksamisen ja työmotivaation kannalta.

"Kyllä tulee esimiehen puolelta palautetta -- No mun mielestä se on ihan tärkeätä ja oleellista. Saa hyvää palautetta ja toisaalta ihan hyvä aina välillä saada niitä kehitettäviä asioita vielä vaikka ne ite tiedostaakin mutta että saa rakentavasti,

vaikka hyvien keinojen kera että kokeileppas tätä ja semmosia kannustavia palautteita.”

”Että äärettömän tärkeä, iso merkitys on palautteella -- sitä tarvitsee jotta voi hoitaa työnsä. Oma jaksaminen ja motivaatio säilyy. Tarvitsen sitä kyllä.”

Palautetta saatiin myös kollegoilta, mikä koettiin avoimen ilmapiirin kannalta tärkeänä asiana. Sekä onnistumisia että epäonnistumisia käsiteltiin yhdessä. Kolmanneksi palautetta tuli asiakkailta, sekä asiakasyrityksiltä että työnhakijoilta. Tämä palaute oli sekä suoraa (kerrottua tai kirjallista), että epäsuoraa, jolloin esimerkiksi asiakasyritys rekrytoi kyseisen yrityksen kautta uudestaan. Konsultit saivat asiakkailta sekä myönteistä että kielteistä palautetta, ja molemmat koettiin arvokkaaksi. Erityisesti kritiikki asiakkailta nähtiin tärkeänä oman työssä kehittymisen vuoksi.

”Paljon tulee asiakkailta palautetta. -- Ja sit taas negatiivinen palaute asiakkailta niin sekin on ääretön voimavara. Että sillähän me pystytään niinku muokkaan ja kehittäään.”

Myös joustavalla ja yksilöllisellä palkitsemisjärjestelmällä voidaan edistää kasvumotivaatiota. Konsulttien työssä tämä tarkoitti kiinteän kuukausipalkan lisäksi tulospalkkausta, jota saatiin sekä myynnistä että toimeksiantojen loppuun viemisestä. Tämä koettiin tärkeänä tavoitteellisuuden näkökulmasta. Toisaalta provisiopalkkauksen koettiin antavan palautetta tehdystä työstä, ja sen avulla oli mahdollista kehittää omaa osaamistaan.

”Meillä on myös tulospalkkaus päälle -- niin kyllähän se antaa sellasta ettet sä ainakaa jää yhtään vitkutteleen niitten juttujen kans vaan sä pidät ripeetä tahtia yllä ja pyrit siihen että kaikki menee hienosti maaliin saakka että mun mielestä ehdottomasti täytyy ollakin tulospalkkaus, jotain semmosta tavoitteellisuutta siihen.”

”Kyllä se tietysti tsemppaa ja jotain se kertoo että on sitä provisio-osaa siellä, että toimeksiannot on menny hyvin. Se kertoo siitä että olen hoitanut työn laadukkaasti.”

Gagne ja Deci (2005) esittävät, että sisäistä motivaatiota tukevat palkitsemiskäytännöt perustuvat kolmen perustarpeen, omaehtoisuuden (valinnan- ja toiminnanvapaus), kyvykkyyden (tunne aikaansaamisesta ja oppimisesta) ja merkityksellisyyden (kokemus esim. yhteisöllisyydestä) vahvistamiseen. Kyvykkyyden kokemuksen tukemista palkitsemisellä on esimerkiksi tulospalkkaus, jota myös konsulttien työssä käytettiin. Joidenkin tutkijoiden mukaan palkkausjärjestelmän koettu oikeudenmukaisuus määrää sen tehokkuutta enemmän kuin palkan sitominen suoritukseen (Ruohotie & Honka 1999, 66). Palkkaus ei kuitenkaan noussut keskeisimmäksi tekijäksi kasvun tukijana ja esimerkiksi työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin

tärkeämpänä. Nykypäivänä ulkoiset motivaatiokeinot eivät itsessään enää riitä. Sisäisten palkitsemisjärjestelmien luomisesta onkin tullut organisaatioiden keskeinen haaste hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi. Sisäisesti palkitseva työ merkitsee sitä, että työn tekijä saa palkintoa työstä itsestään, esimerkiksi tuottamalla sisäistä mielihyvää ja nautintoa. (Liukkonen ym. 2006, 99 – 101.)

Organisaatiossa vallitsevia kasvumahdollisuuksia arvioitiin kokonaisuudessaan myönteisesti, mutta myös joitakin estäviä tekijöitä löytyi. Tällaisina hankaloittavina tekijöinä pidettiin esimerkiksi yrityksen kokoa, sillä etenemismahdollisuudet ovat rajoitetut. Toisaalta myös se, ettei yrityksen tavoitteena ole kasvaa, nähtiin kehittymistä estävänä. Myös taloudelliset resurssit ovat pienemmissä yrityksissä niukemmat kuin suuremmissa organisaatioissa, jolloin työntekijöiden kehittämiseen ei aina ollut konsulttien mukaan riittävästi resursseja.

”No joo ehkä se on vähän että et jos me kysyttäis (mahdollisuutta maksullisiin koulutuksiin) niin se hinta tietenkään siinä kiikastaa.”

Myös kehittämisen suunnan puute, johtuen suurelta osin riittämättömästä palautteesta, koettiin omaa kehittymistä hidastavaksi tekijäksi. Lisäksi kiire mainittiin kehittymistä ehkäisevänä tekijänä, sillä päivät olivat usein niin hektisiä, että ammatillinen kehittäminen, ainakin pitkäjänteisempi toiminta, jäi toissijaiseksi. Toisaalta koska työ itsessään koettiin kehittävimpänä tekijänä, ei tätä koettu kovin ongelmallisena asiana. Kuitenkin se, ettei itsensä kehittämiseen ole resursoitu riittävästi aikaa, viestii osaltaan siitä, ettei sitä nähty organisaatiossa keskeisimpänä tekijänä kilpailun kannalta.

”Itsensä kehittämiseen ei oo budjetoitu sitä aikaa tavallaan et se tulee siinä ohessa -- se työaika pitäis kuitenkin käyttää ensisijaisesti siihen niinku muuhun kun siihen itsensä kehittämiseen.”

Organisaation näkökulmasta kasvumotivaation kannalta keskeiseksi nousseet tekijät, esimiesten ja kollegoiden tuki, avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri sekä autonomian tukeminen viittaavat Ruohotien kasvuorientoituneen ilmapiirin käsitteeseen. Organisaation näkökulmasta keskeistä onkin oppimiselle suotuisan infrastruktuurin luominen ja aineiston valossa tässä näytetään pääosin onnistuneen. Jatkuva kehittyminen, toivottujen tulosten saavuttaminen ja onnistumiset, yhteiset tavoitteet, tiimijattelu sekä yhdessä kollegoiden kanssa oppiminen viittaavat Sengen (2006) oppivan organisaation käsitteeseen, jota voidaan pitää oppimisen kannalta suotuisana ympäristönä. Organisaatiotasolla tapahtuvat muutokset virittävät työnkuvan muutosten kautta kasvuhaluja ja esimerkiksi kasvuorientoitunut ilmapiiri tukee tätä kasvumotivaatiota, joka syntyy lopulta

yksilöiden tulkinnoista. Organisaatio on kuitenkin tärkeässä roolissa, sillä se luo puitteet ja mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien kehittymishalun.

5.4 Työn monipuolisuus ja haasteellisuus kasvumotivaation edistäjinä

”Kehittyminen tulee tän työn kautta niin voimakkaasti et se on se ainut oikee tapa et sitä ei voi kirjoista lukee -- se ammattitaito ja osaaminen tulee vaan tekemällä, oppimalla ja saamalla mahdollisimman erilaisia toimeksiantoja.”

Tutkimusaineiston perusteella työ osoittautui tärkeimmäksi kehittymisen lähteeksi. Työssä kehittymistä laukaisevia tekijöitä olivat erinäiset muutokset työssä, kuten työn vastuualueissa ja osaamistarpeissa. Työn kasvuhallua tukevia tekijöitä taas olivat työn kehittävät piirteet, kuten työn vaatimien taitojen moninaisuus, työn haasteellisuus, monipuolisuus, itsenäisyys, merkityksellisyys sekä mielekkyys ja oman toiminnan merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta. Seuraavaksi tarkastellaan näitä tekijöitä tarkemmin, aloittaen työn kasvua laukaisevista tekijöistä, jonka jälkeen siirrytään tukeviin tekijöihin.

Työn muutokset, johtuen toimintaympäristön muutoksista tai työnkuvan muuttumisesta, loivat painetta kehittää myös omaa osaamista. Motiivina tällöin itsensä kehittämiseksi oli nykyisessä tehtävässä onnistuminen, jota käsittelemme tarkemmin seuraavassa luvussa. Esimerkiksi konsultin työssä uudet toimialat, joille rekrytointeja suoritetaan, ovat osaamisen päivittämistä edellyttävä tekijä. Eräs haastateltava kertoi esimerkiksi opiskelevansa vapaa-aikanaan, jotta saisi paremman ymmärryksen itselle uudesta toimialasta ja alalla käytetyistä käsitteistä.

”Pystyis ehkä sitten hakijoita haastattelemaan vielä paremmin kun itte on jossain määrin kartalla. Että tässä vaaditaan sitä myös että koko ajan tutustuu uusiin toimialoihin.”

Työ itsessään luo siis tarvetta jatkuvalla osaamisen päivittämiselle, sillä uusiin vaatimuksiin vastaaminen on edellytys työssä onnistumiselle. Epävarmuus omasta osaamisesta koettiin negatiivisena, jolloin kehittymisen laukaisijana toimii Ruohotien (2002, 54; ks. myös McCauley ym. 1994) mainitsema pyrkimys vähentää epämiellyttäviä tilanteita. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa esimerkkinä työtä haittaavasta tekijästä on riittämätön osaaminen, jota osaamisen päivittämisellä pyritään ehkäisemään.

”Jos susta itestä tuntuu siltä etten mää oikeen osaa tätä hommaa niin se näkyy kyllä heti sitten, että toki täytyy itsensä pitää ajan hermoilla ja kehittää koko ajan.”

Haasteet koettiin kuitenkin suurelta osin myönteisinä ja ne saivat aikaan kasvumotivaatiota, joten niiden uskottiin olevan saavutettavissa. Tiedetäänhän, että ylitsepääsemättömät ongelmatilanteet eivät motivoi. Haastavat tilanteet sekä työn kehittävät komponentit (McCauley ym. 1994) tukevat yksilöiden kasvua. Työn kehittäviä piirteitä löytyikin haastatteluaineistosta monia. Työn vaatiminen taitojen moninaisuus oli eräs keskeisimmistä työn kasvua tukevista tekijöistä. Erityisesti laajojen kokonaisuuksien hallinta ja erilaisten ihmisten kanssa toimiminen toi monipuolisuutta ja haasteellisuutta työhön. Hackmanin ja Oldhamin [1980] teorian mukaan työn on kehittäväntä silloin, kun se tarjoaa mahdollisuuksia käyttää omia taitojaan aivan äärirajoille asti (Hakanen 2005, 258). Myös tästä löytyi viitteitä.

”Oppinu ihan älyttömästi ja päässy niinku ylittää itteensä.”

”Tässä kehittyi niin monet taidot -- et kyl mä nään että tää on tosi kehittävä työtehtävä ja monipuolinen -- alusta loppuun mahdollisuus vaikuttaa asioihin, kyllä se sitten kehittää koko ajan.”

”Onhan siinä mielessä aika rajattomat (kehittymismahdollisuudet) että tää on kuitenkin niin laaja tää alue että niin laajasti pitää tietää asioista.”

Myös tässä yhteydessä työn itsenäisyys korostui kasvumotivaatiota tukevana tekijänä, ja konsulteilla olikin mahdollisuus vaikuttaa laajasti omaan työhön koskeviin asioihin ja näin suunnata omaa kehittymistä. Autonomian tukemista käsitelimme tarkemmin luvussa 5.3. Työ koettiin myös haasteellisena. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi luovimisen taito ja tasapainoilu asiakas-yritysten sekä työnhakijoiden välillä. Erilaisten ihmisten kohtaaminen mainittiinkin keskeisimpänä kehittäväenä haasteena.

”Kun on ne työnhakijat ja se työntekijäpuoli ja sitten on se asiakaspuoli niin me ollaan siinä välissä. Et se on se haaste et miten saa tavallaan pidettyä molemmat osapuolet tyytyväisinä. --. Se haaste tulee siitä että tää on niin ihmistyötä hyvässä ja pahassa. Tää on vähän semmosta luovimista.”

Vaikka olenkin analyysissäni tarkastellut työn tarjoamia haasteita nimenomaan kehittymistä tukevana tekijänä, se voidaan nähdä yhtä hyvin kasvua laukaisevana tekijänä, jolloin motiivina taustalla on halu onnistua ja menestyä työssä. Haasteita konsulttien työssä oli hyvin monenlaisia ja ihmisten kanssa toimimisen lisäksi työssä haasteiksi mainittiin esimerkiksi oman työn aikataulutus, työtehtävien priorisointi sekä vaativat haut, kuten johtotason haut. Kuten jo aiemmin todettiin, kaikki haastateltavat kokivat haasteet tärkeäksi osaksi työtä ja keskeiseksi työmotivaation kannalta. Oleellista Sydänmaanlakan (2006, 232) mukaan haasteiden tulkitsemisessa itselle myönteisiksi on tehokkuusalueella toimiminen. Toisin sanoen haasteiden ja oman osaamisen tulee olla sopuissa.

”Oikeestaan mun tehtävänkuvakin on ollut aikalailla sama koko ajan, eikä niinkään kaipaakaan jotain uutta sisältöä tai etenemistä niinkään uralla tai muuta, tää työ antaa jo itsessään niin paljon haasteita. Sen vuoksi tää on mielenkiintoista ja tässä viihtyy vuosia.”

Toisaalta esiin nousi myös kokemuksia siitä, ettei työ tarjonnut riittävästi kehittymisen paikkoja, ja tämä näkyi pohdintoina alanvaihdosta. Nykyisen työn nähtiin kuitenkin antavan hyvän pohjan monenlaisiin tehtäviin.

”Että oonks mä kypsä tähän työhön siinä mielessä että mä oon oppinu jo niin paljon et en mä varmaan loppuelämäni tätä tee. --. Jos sä oot hoitanu tässä hommassa paljon asioita niin varmasti tukee tulevaisuudessa oli se mitä tahansa työtä.”

Konsulttien työssä kokonaisuuden ja oman panoksen merkitys oli helppo nähdä, sillä työ antoi suoraan palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista. Tämän koettiin lisäävän työn mielekkyyttä, ja toisaalta auttavan oman kehittämisen suuntaamisessa. Tämän vuoksi ulkopuolista palautetta ei myöskään usein kaivattu, kuten jo aiemmin (luvussa 5.3) todettiin.

”Oikeestaan meidän työ on niin hektistä ja niinkään selkeä, että työn tulokset nähdään helposti -- meillä on niin selkeet prosessit ja näin niin sen huomaa sitten ihan päivittäisessä tekemisessä mihin pitää panostaa ja mitä pitää ehkä kehittää.”

Työn merkityksellisyys on keskeinen tekijä kasvumotivaation kannalta. Saaren ja Pyöriän (2012, 42; 52) mukaan kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistaa tunneperäistä sitoutumista organisaatioon, mikä on tärkeä osa työhyvinvointia ja oleellista organisaation menestyksen kannalta, sillä tällöin hyvin tehtyä työtä pidetään itsessään arvokkaana. Johto voi pyrkiä vaikuttamaan tähän yhteisen vision luomisen avulla. Haastateltavien puheesta löytyi kokemuksia työn merkityksellisyydestä. Esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina mahdollisuus auttaa toisia ihmisiä työllistymään oli tärkeä motivaation lähde. Toinen keskeinen tekijä merkityksellisyyden kokemisen näkökulmasta oli asiakkaalle tuotettu hyöty rekrytointipalvelujen kautta.

”Varsinkin näinä aikoina oon siitä kiitollinen että itellä on työ, josta tykkää ja sit se et on tavallaan mahdollisuus omallakin työllä sitten vaikuttaa siihen että saa sitten muita työllistettyä. Kyllä mä niinkään tavallaan nään tän semmosena tosi arvokkaanakin työnä.”

”Nopeemmin ja edullisemmin sen saa kun ulkoistaa sen asiantuntijalle -- että kyllä mä koen että tää on tosi arvokasta tää meidän työ. Me säästetään siinä asiakkaan aikaa ja rahaa ihan huomattavasti.”

Ihmiset pyrkivät toimimaan siten, että heidän elämällään ja teoillaan on jokin merkitys ja myös työn tulee täyttää tämä merkityksellisyyden vaatimus. Odotusmalliteorioilla keskitytään usein ulkoisiin

palkkioihin, mutta sisäisten motiivien merkityksen korostuessa huomataan näiden mallien puutteet. Tärkeä työstä saatava sisäinen palkinto syntyykin ihmisten välisistä suhteista, erityisesti muiden auttamisesta. (Liukkonen ym. 2006, 100 – 101.) Tämä oletus sai vahvistusta myös tutkimuksessani, jossa työn merkitykselliseksi kokemisen taustalla oli myös kokemus siitä, että tuotti omalle organisaatiolleen ja työyhteisölleen etua.

Työssä nousi kuitenkin esiin myös joitakin kehittymistä hankaloittavia tekijöitä. Tällaisia olivat esimerkiksi ajan riittämättömyys, yrityksen taloudelliset tekijät sekä työnkuva, joka määrittelee, mitä voidaan kehittää. Toisaalta myös työpäivien hektisyys koettiin osaamisen kehittämistä estävänä tekijänä, sillä työpäivän jälkeen voimia ei enää riittänyt itsensä kehittämiseen. Fokuksena tutkimuksessani on kuitenkin nimenomaan kasvumotivaatiota tukevat tekijät, vaikkakin ongelmien poisto voidaan nähdä vähintään yhtä tärkeänä kuin myönteisten asioiden tukeminen ja lisääminen. Tarkastelenkin näitä kehittymistä hankaloittavia tekijöitä ja ratkaisuehdotuksia niihin luvussa 6.5.

Työn kasvua laukaisevat tekijät, muutokset työn sisällöissä ja osaamistarpeissa olivat keskeisiä kasvua virittäviä tekijöitä. Jotkin kasvumotivaatiota tukevat tekijät voidaan osaltaan nähdä kuuluvaksi myös tähän kategoriaan, sillä esimerkiksi työn haasteet ja monipuolisuus luovat painetta osaamisen kehittämislle, eli jako ei ole selvärajainen. Tulokset työn kasvua tukevista tekijöistä tukevat Hackmanin ja Olhamin [1980] kehittävän työn ominaisuuksia (Hakanen 2005, 258). Toisaalta myös McCauleyn (1994) tutkimusryhmän työssä oppimista edistävät haasteet, työhön liittyvät siirtymävaiheet ja työn kehittävät piirteet, kuten korkeat vaatimukset ja haasteet, saivat tuloksistani tukea. Kehittävän työn kannalta tärkeää oli kokemus siitä, että se oli omiin valmiuksiin ja tavoitteisiin sopivaa, sillä tämä edisti työhyvinvointia, jolla on yhteys kasvumotivaatioon. Työhyvinvointi takaa sen, että yksilö haluaa kehittyä ja ponnistella työssään, joten sen voidaan nähdä olevan kasvumotivaation edellytys. Toisaalta kasvumotivaation voidaan nähdä tukevan työhyvinvointia. Tämä selittynee sillä, että monet tekijät, jotka tuottavat kasvumotivaatiota, tuottavat myös työhyvinvointia ja ne ovatkin osittain limittäisiä käsitteitä.

5.5 Yksilön arvostukset ja odotukset kasvun motiiveina

Ihmisessä itsessään kasvua laukaisevia tekijöitä olivat esimerkiksi elämäntilanne ja perhesyyt, uteliaisuus, sisäinen halu kehittyä, halu onnistua nykyisessä tehtävässä, halu kehittyä työssä paremmaksi, kunnianhimo ja urakehitys. Näitä tekijät toimivat motiiveina itsensä kehittämislle. Kasvua tukevia tekijöitä olivat myönteiset käsitykset omista kyvyistä, omien kehittymistarpeiden

tiedostaminen, oppimistaidot, persoonallisuustekijät, onnistumisen kokemukset työssä sekä vastoinkäymisiin suhtautuminen.

Elämäntilanne vaikutti haastattelujen perusteella kasvuhaluun laukaisevasti/tukevasti tai ehkäisevästi riippuen siitä, kuinka paljon aikaa ja resursseja työn ulkopuolinen elämä vei. Perhe-elämä oli yksi keskeisimmistä määrittelevistä tekijöistä, mutta myös muutoin esimerkiksi stressi ja kiireet henkilökohtaisessa elämässä vaikuttivat siihen, että ammatillinen kehittyminen jäi taka-alalle. Elämäntilanteen hektisyys vaikutti kehittymishaluun kahdella tapaa: toisaalta vapaa-ajalla ei konkreettisesti ollut aikaa ammattitaidon kehittämiseen ja toisaalta työpäivienkään aikana ei osallistuttu ”ylimääräiseen”, sillä innostusta ja voimia ei itsensä kehittämiseen tällöin riittänyt. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että aikaa ja motivaatiota itsensä kehittämiseen oli vaikeaa löytää silloin, kun lapset olivat pieniä, mutta pikkulapsivaiheen jälkeen tätä kasvuhaluun löytyi taas uudelleen. Perheen tuki koettiin merkitykselliseksi kasvumotivaation kannalta. Silloin, kun vapaa-aikaa koettiin olevan riittävästi, itsensä kehittäminen nousi tärkeäksi tekijäksi oman työmotivaation kannalta.

"Mun elämäntilanne vaikuttaa tähän (työssä kehittämiseen) sillai niinku eteenpäinpotkivasti tällä hetkellä."

"Varmasti niinku tulee jossain vaiheessa se halu että entistä enemmän haluaa kehittää itseensä että sais sitä teoreettista tietoa ja taustaa sinne."

Kuitenkin myös tapauksissa, joissa tämänhetkistä elämäntilannetta ei koettu suotuisaksi itsensä kehittämisen kannalta, halua ammatilliseen kasvuun uskottiin löytyvän myöhemmin, kuten edellisestä sitaatista käy ilmi. Eräänä motiivina kasvulle mainittiin myös roolimallina ja tukena oleminen omille lapsille.

"Äitinä voin kattoo senkin osapuolen että mitä enemmän mää kehitän itteeni ja nyt haen vastauksia ja sitä oppia, niin sitä enemmän mä pystyn tarjoon sitä lapsilleni tulevaisuudessa ja tukeen heitä sit heidän ratkaisuihinsa."

Keskeisiä motiiveja itsensä kehittämiseen olivat myös uteliaisuus ja sisäinen halu kehittyä. Tämän uskottiin kumpuavan vahvasti omasta persoonallisuudesta ja näkyi esimerkiksi siinä, ettei työn haluttu muodostuvan rutiiniksi, vaan siihen kaivattiin aina uutta haastetta ja omia toimintatapoja oltiin valmiita muuttamaan. Uuden oppimisesta koettiin mielihyvää ja toimintaan sitoutuminen oli vahvaa. Maslowin tarvehierarkiassa tämän voidaan nähdä kuvaavan ylimmän asteen tarpeita eli itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita.

"Et se on ehkä se mikä tässä eniten vaikuttaa et kun ite on sellanen että haluaa oppia, haluaa kehittyä ja on utelias."

"Mä oon sen tyyppinen ihminen et jos se olis sitä yhtä ja samaa rutiinia niin en mä sit kauaa siinä jaksais olla -- mä oon sellanen et mä kaipaanki koko ajan sitä uutta opittavaa."

Nykyisessä työssä onnistuminen oli keskeinen kasvumotivaatiota selittävä tekijä ja se painottui esimerkiksi uralla etenemistä enemmän. Toisaalta haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että hyvinhoidetusta työstä odotettiin seuraavan uusia, haasteellisia tehtäviä ja myös urakehitystä. Työ nähtiin tärkeänä tekijänä oman hyvinvoinnin ja identiteetin kannalta ja onnellisuuden työssä uskottiin kumpuavan vahvasta osaamisesta ja asiantuntijuudesta.

"Jos mieltii itensä kannalta niin tottakai mä haluan tehdä oman työni mahdollisimman hyvin ja se edellyttää sitä että koko ajan kehittyy."

"Et löytää niinkun täydellisen tyydytyksen siitä työstä, et kokee et nyt mä oon oikeella paikalla ja mun ei tarvi joka päivä selvittää jotain asiaa jatkuvasti opiskella -- nyt mä saan vaan toteuttaa ja antaa muille, et mä osaan tän."

Edellistä sitaattia voisi tulkita niinkin, että kehittymistä ei aina koeta pelkästään myönteisenä, ilmaistaanhan siinä tavallaan halu "tulla valmiiksi". Kuitenkin tämä lainaus kontekstissaan osoittaa, että kyse on enemmän kokemuksesta, että osaa ja hallitsee alansa sekä myös asiantuntijaksi kasvusta. Nykyisessä työssä onnistumisen ja ammattitaidon kasvattamisen taustalla olivat työssä kohdattavat haasteet, sekä toimintaympäristöstä että työstä itsestään johtuvia, joita käsiteltiin edellisissä luvuissa. Työssä onnistumiseen liittyy myös aineiston pohjalta luotu kategoria, "halu kehittyä työssä paremmaksi", jolloin motiiveina on halu kehittyä asiantuntijana, tehdä työnsä laadukkaammin, helpommin tai nopeammin. Tämä nähtiin myös ennakoivana toimintana, tulevaisuuteen varautumisena, jotta laadukas työskentely olisi jatkossakin mahdollista. Huoli työn epävarmuudesta vaikutti myös kasvumotivaatioon, sillä konsultit näyttivät pyrkivän hallitsemaan omaa epävarmuuttaan menestymällä nykyisessä työssään.

"Mitä enemmän mä ite niistä asioista ymmärrän ja opin ja kehitän itteeni niin sitä paremmin mä ite pystyn olemaan asiantuntija sinne asiakkaan suuntaan ja hakijoiden suuntaan ja se taas helpottaa työskentelyä kaikin puolin."

"Tietysti se että pystyy tekeen aina entistä paremmin sen työnsä ja tavallaan ennakoimaan niitä tilanteita ettei pääse mitään virheitä tai ongelmia sitten syntymään."

Olen analyysissäni erotellut tästä vielä kunnianhimon ja urakehityksen, joita käsitellään seuraavaksi. Pyrkimys kehittyä työssä linkittyy myös urakehitykseen, mutta on luonteeltaan enemmän kyseiseen työhön sidottu, kun taas urakehityksellä voidaan viitata laajemmin yksilön

ammattilliseen kehittymiseen, myös muunlaiseen kuin vertikaaliseen urakehitykseen. Kunnianhimo ja urakehitys nousivat joissakin tapauksissa syiksi itsensä kehittämiseksi. Tällöin keskeistä on kokemus tehtävän hyödyllisyydestä oman kehittymisen ja uran kannalta. Omaan uraan sitoutuminen on eduksi niin yksilön itsensä kuin organisaation intressien kannalta. Oleellista on, kuinka organisaatio pystyy vastaamaan tähän kasvuhaluun ja tarjoamaan sopivia kehittymismahdollisuuksia, sillä muutoin työntekijä etsii helposti uusia mahdollisuuksia muualta ja lähtee organisaatiosta.

"Toki siinä on itelläkin se oma kunnianhimo että haluaa aina olla vähän parempi."

"Tottakai mä haluan niinku tavallaan mun uraa kehittää siinä mielessä et en koe olevani semmonen että olis kauheen selvät sävelet että mihin tästä seuraavaksi jossain vaiheessa siirtysin, mutta tottakai mä mietin sitä pidemmällä tähtäimellä mihin haluaa itteensä kehittää."

Myönteiset käsitykset omista kyvyistä, kuten omista oppimisvalmiuksista, olivat eräs kasvumotivaatiota tukeva tekijä. Oppimisvalmiuksiaan konsultit arvioivat kokonaisuudessaan hyviksi ja he suhtautuivat uuden oppimiseen myönteisesti ja innokkaasti, erityisesti jos se linkittyi suoraan omaan työhön. Tämä usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin näyttäisikin olevan yksi keskeisimmistä kasvumotivaatiota tukevista tekijöistä.

"Mielestäni oon ihan hyvä oppija ja varsinkin niinkun jos se auttaa mua konkreettisesti eteenpäin ja muutenkin jos mä oon innostunu jostain asiasta esim. mun omaan työhön liittyen niin tottakai mua kiinnostaa."

Tuloksia voidaan peilata Banduran itsetehokkuuden käsitteeseen. Korkeasta itsetehokkuudesta kertoi se, että konsultit pyrkivät valitsemaan haasteellisia tehtäviä ja ponnistelivat tavoitteiden saavuttamiseksi. Vahvasta oppimisorienaatiosta viesti myös se, että konsultit olivat pääosin tietoisia omista kehittymistarpeistaan, eli omia kehittymisen paikkoja oli pohdittu ja saatua palautetta arvioitu, vaikkakin pohdinta omista kehittymistarpeista oli suurelta osin epäsystemaattista ja yksilön omien tulkintojen varassa. Reflektointitaidot ovat kuitenkin yksi keskeisimmistä oppimistaidoista. Haastatteluissa tulikin esiin pyrkimyksiä kyseenalaistaa oman toiminnan rutiinit, arvioida omaa toimintaansa ja suunnitella, miten edetä omien kehittämiskohteiden kanssa.

"Mieltii koko ajan sitä omaa itsetuntemusta -- että on sellasta kykyä pohtia sitten niitä omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita ja mieltii miten vois päästä eteenpäin niitten kehittämiskohteiden kanssa."

"Oman asiantuntemuksen kautta mieltii niitä tilanteita, niistä kyllä oppii tosi

paljon ja saa varmuutta. Seuraava samantyyppinen keissi menee jo paljon vähemmällä työllä, jättää ne turhat rönsyilyt ja niin sanotusti varmistelut pois.”

Reflektoinnin lisäksi oppimistaidoista nousi esiin pyrkimykset kokonaisuuksien hallintaan, keskustelu kollegoiden kanssa sekä kokeilemalla ja tekemällä oppiminen. Kyky käytännölliseen ajatteluun, omien voimavarojen tunnistaminen, ajankäytön hallinta sekä virheistä oppiminen olivat tekijöitä, jotka nousivat myös tutkimusaineistosta esille. Konsulttien ammatillinen kehittyminen oli hyvin itseohjautuvaa.

”Parhaiten sillai opin että niitä tilanteita tulee vastaan ja sit mä ite pohdin niitä ja sit mä keskustelen jonku kans -- ja sitten vaan niinku lähtee kokeilemaan ja tekemään ja tietenkin virheistä oppii ja kollegoiden virheistä oppii tai onnistumisista samalla tavalla.”

Myös persoonallisuustekijöillä oli vaikutusta konsulttien kasvumotivaatioon. Kasvua tukevia piirteitä tutkimusaineistosta löytyi esimerkiksi aktiivisuus, oma-aloitteisuus sekä sinnikkyys, joustavuus, epävarmuuden sietokyky, itsenäisyys ja avoimuus uusille asioille. Näiden on todettu ennustavan motivaatiota uuden oppimiseen (ks. Major ym. 2006). Persoonan nähtiin vaikuttavan myös korkean työskentelymoraalin kautta. Tämän voidaan katsoa kumpuavan myös sitoutumisesta työhön tai omaan uraan. Tutkimusten mukaan toimintaan sitoutuminen on yhteydessä siihen, missä määrin toimintaan liittyy sisäisen motivaation elementtejä (Liukkonen ym. 2006, 87).

”Työ on aina tärkeä, haluan hoitaa sen mahdollisimman hyvin -- se lähtee siitä omasta itsestä, persoonasta että haluaa hoitaa niinku työt hyvin.”

Käsityksiin omista oppimisvalmiuksista vaikuttivat konsulttien mukaan vahvasti onnistumisen kokemukset työssä. Nämä kokemukset loivat uskoa omassa työssä selviytymiseen, innostusta työntekoon ja vahvistivat omaa ammatillista identiteettiä. Onnistumisen kokemuksia työ tarjosi konsulttien mukaan vaihtelevasti, joidenkin mukaan lähes päivittäin, toisten kokemus taas oli, että työ saattoi olla puuduttavaakin ja onnistumisen kokemuksia toivottiin enemmän.

”Onnistumisten myötä ite ainakin kokee et itellä on tullu semmonen niinkun, halu nähdä lisää ja oppia ja ehkä niinku uskaa itteensä et ei vitsit kyllä musta on tähän.”

Onnistumiset koettiin laajemminkin kuin vain yksittäisinä kokemuksina. Haastatteluissa nousi esiin kokemuksia jatkuvien onnistumisten synnyttämästä innostuksesta, psykologisen menestyksen syklistä ja jopa flow-tilasta, jolla kuvataan innostumista ja syvää uppoutumista työhön. Onnistumiset johtavat näin edistymisen kokemuksiin, jotka vahvistavat omanarvontunnetta ja lisäävät halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi (Ruohotie 2002, 56).

”Jos on ollu oikee kiire päivä ja tarvinnu moneen paikkaan työntekijää ja sä oot pystyny hoitaa ne tosi nopeesti, melkee sellanen flow-tila tulee et tavallaan niinkö kaikki vaan onnistuu. Sä hoidat ripeesti työt, hoidat parit työsopimukset ja löytyy työntekijät tosi nopeesti, saat asiakkaat tyytyväiseks.”

Lähes kaikki haastateltavat kokivat vastoinkäymisten ja epäonnistumisten olleen ainakin joissakin tapauksissa tärkeitä oppimisen paikkoja. Tässä kuitenkin korostui se, kuinka oleellista oli onnistumisten ja epäonnistumisten välinen suhde; onnistumisia tarvittiin suhteessa huomattavasti enemmän. Aineistosta löytyi myös kokemuksia siitä, kuinka virheet ja epäonnistumiset olivat jääneet vaivaamaan pidemmäksikin aikaa. Se, kuinka nopeasti haastateltavat saivat tilanteen käsiteltyä riippui siitä, kuinka nopeasti epäonnistumisen syy ja siihen johtaneet tekijät saatiin analysoitua. Luottamusta omasta työstä selviytymiseen kuitenkin löytyi ja vaikeatkin tilanteet koettiin lopulta voitettaviksi, joka osaltaan vahvisti käsityksiä omista oppimisvalmiuksista ja kyvyistä. Vastoinkäymisten kasvua tukeva vaikutus erosi kuitenkin onnistumisista siinä, että sen vaikutukset huomattiin usein vasta myöhemmin, ajan kuluttua.

”Mutta sitten tietenkä nää epäonnistumiset ja tällaset vaikeemmat hetket niin ne on kans niitä isoja oppimisen paikkoja.”

”Joskus huomaa että ehkä liikaakin välillä miettii sillee kotonakin niitä juttuja välillä -- mutta mä oon kyllä semmonen et mä pyrin mahdollisimman nopeesti pääseen siitä yli.”

Jokaisella ihmisellä on tiedotettuja ja tiedostamattomia selitysmalleja ja strategioita, jotka ennustavat hänen käyttäytymistään ongelma- ja onnistumistilanteissa. Näin ollen onnistumisten ja epäonnistumisten oletetaan olevan kasautuvaa sattumanvaraisuuden sijaan. Strategiat sisältävät ennakoiteja, arvioiteja, toimintasuunnitelmia, tunteita ja tulkintoja. Näihin selitysmalleihin vaikuttavat vahvasti yksilön minäkuva (ihmisen käsitys itsestään) ja itsetunto (miten ihminen arvostaa itseään). (Manka 2010, 160 – 161.) Haastatteluaineistostani ei löytynyt kokemuksia kasautuvista epäonnistumisista, ja tähän näyttäisi vaikuttavan monet eri tekijät, kuten riittävät onnistumiset, sopivan haasteelliset tehtävät ja sosiaalinen tuki, jotka osaltaan vahvistivat haastateltavien myönteisiä käsityksiä itsestään.

Itsessä kehittymistä hankaloittavana tekijänä mainittiin oma haluttomuus jatkuvaan oppimiseen, ja tämä korostui esimerkiksi pitkien opiskeluaikojen jälkeen. Sydänmaanlakka (2006, 84) esittääkin, että saamattomuus ja puuttuva itsekuri ovat usein suurimpia oppimisen esteitä ja näin ongelma ei olekaan tietämisen vaan tekemisen tasolla. Tutkimusaineiston perusteella tämä haluttomuus näytti kuitenkin liittyvän formaaliin oppimiseen, ei niinkään työssä oppimiseen ja työn kautta itsensä kehittämiseen, joten varsinaista haluttomuutta ammatilliseen kehittämiseen ei haastatteluissa

ilmennyt. Innokkuutta informaaliin oppimiseen eli arjessa ja työssä oppimiseen löytyikin kaikkien haastateltavien puheesta. Menestyneitä johtajia koskevassa tutkimuksessa ollaankin havaittu, että 70% oppimisesta tapahtuu työn, 20% toisten ihmisten ja 10% koulutuksen ja itseopiskelun kautta (Lombardo & Eichinger 2006, 169). Työssä oppiminen on siis merkittävä tekijä ammatillisen kehittymisen kannalta.

Kasvumotivaatiossa yksilölliset tekijät näyttävät olevan keskeisessä asemassa. Kuten tuloksista huomataan, orientaatio oppimiseen, arvot, tavoitteet, oppimistaidot, minäkäsitys sekä minäpystyvyys vaikuttavat kaikki siihen, miten yksilöiden motivaatio ammatilliseen kehittymiseen rakentuu. Voidaan olettaa, että vaikka ympäristö ja työ luo painetta ja luo puitteet kehittämiselle, motivaation syntymisen taustalla on kuitenkin aina yksilön tulkinnat ja näin ollen muut komponentit, kuten työ ja ympäristön muutokset, vaikuttavat yksilön tulkintojen kautta, kuten esimerkiksi Kaufmanin (ks. Kuvio 1) malli osoittaa. Yksilöllisiin tekijöihin on kuitenkin haasteellista vaikuttaa organisaation puolelta ja siksi sitä ei ehkä pidetä yhtä kiinnostavana tekijänä kuin esimerkiksi työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia tai organisaation ilmapiiriä.

6 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kokoan tutkimustulokset ja vastaan tutkimuskysymyksiin (luvut 6.1 – 6.3). Tämän jälkeen arvioin tuloksia muutamien keskeisten teorioiden valossa (luku 6.4) ja lopuksi esitän joitakin kehittämistoimenpiteitä kohteena oleville organisaatioille ja konsulteille kasvumotivaation vahvistamiseksi sekä arvioin näitä toimenpiteitä myös laajemmassa kuvassa (luku 6.5).

6.1 Suhtautuminen ammatilliseen kasvuun sekä käsitykset itsensä kehittämisestä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, löytyykö konsulteilta kasvumotivaatiota ja miten he ymmärtävät itsensä kehittämisen. Tätä selvitin analysoimalla haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia työstä. Kasvumotivaatiosta kertovia tekijöitä löytyi useita: 1) omien kehittymisen paikkojen pohtiminen 2) kehittämistoimiin osallistuminen, 3) haasteista pitäminen, 4) vastuun haluaminen, 5) luottamus omassa työssä selviämiseen sekä 6) kehitysideoita yrityksen toimintaan liittyen. Konsultit kaipaavat työltään jatkuvaa kehittymistä ja halusivat päivittää ammatillista osaamistaan. He pitivät haasteista ja vastuusta, kunhan ne olivat tasapainossa oman osaamisen kanssa.

Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ymmärrettiin pääasiassa työssä tapahtuvana oppimisena ja vastaan tulevien ongelmien ratkaisemisena yksin ja yhdessä kollegoiden kanssa. Myös erinäiset koulutukset, oman kehittymisen pohtiminen ja toiminnan reflektointi sekä omaehtoinen opiskelu nousivat esille keinoina kasvattaa ammatillista osaamista. Vastuu kehittämisestä oli pitkälti itsellä, ja työtä kuvailtiin monipuolisena, itsenäisenä sekä uudistuvana, jolloin oman toiminnan rutiinien rikkomista pidettiin erityisen tärkeänä. Työ vaati konsulteilta pitkäjänteisyyttä, ihmistuntemusta, itsenäisyyttä, laajojen kokonaisuuksien hallintaa sekä paineensietokykyä. Kasvumotivaatiota siis löytyi ja käsityksen oman työn tarjoamista kehittymismahdollisuuksista olivat hyvät ja monipuoliset. Kehittäminen ymmärrettiin laajasti ja tulosten perusteella haastateltavat käyttivätkin monenlaisia keinoja oman asiantuntijuutensa vahvistamiseen.

6.2 Miksi tutkittavat kehittävät itseään?

Syitä ammatilliselle kehittämiselle löytyi useita ja tässä tutkimuksessa ne on jaoteltu kasvun motiiveihin, jotka syntyvät yksilössä itsessään sekä kasvua laukaiseviin tekijöihin niin toimintaympäristössä, organisaatiossa, työssä kuin yksilössäkin. Nämä laukaisevat tekijät eivät itsessään riitä synnyttämään kasvuhaluja, vaan taustalla vaikuttaa aina jokin motiivi. Motiiveja itsensä kehittämiselle löytyi useista. Tällaisia olivat esimerkiksi 1) elämäntilanne ja perhesyyt 2) uteliaisuus ja sisäinen halu kehittyä, 3) nykyisessä tehtävässä onnistuminen, 4) halu kehittyä työssä paremmaksi sekä 5) kunnianhimo ja urakehitys. Nämä motiivit toimivat kasvua virittävinä myös ympäristössä ja työssä tapahtuvien muutosten kautta. Tällaisia kasvua laukaisevia tekijöitä olivat esimerkiksi 1) muutokset toimintaympäristössä, esim. työn epävarmuus, 2) muutokset työn vastuualueissa ja osaamistarpeissa, 3) muutokset työn sisällöissä sekä työssä kohdattavat haasteet.

Nykyisessä tehtävässä onnistuminen sekä uteliaisuus ja sisäinen halu kehittyä nousivat esille kaikissa haastatteluissa ja näyttäisivät olevan keskeisimmät yksittäiset tekijät, jotka selittävät yksilöiden kasvumotivaatiota. Nykyisessä tehtävässä onnistuminen painottui enemmän kuin halu kehittyä työssä paremmaksi. Kun arvioidaan tätä tulosta kontekstissaan, on todennäköistä, että konsulttien työ itsessään on niin vaihtelevaa, muuttuvaa ja monipuolista, että jo kohtalainen työssä menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä. Kuitenkin myös halu kehittyä työssä paremmaksi ja asiantuntijaksi kasvu esiintyi haastatteluissa usein, ja osittain nämä kategoriat ovatkin limittäisiä. Myös uralla eteneminen mainittiin, vaikkei sitä pidetty ensisijaisena syynä itsensä kehittämiselle. Elämäntilanne ja perhesyyt, kuten roolimallina toimiminen omille lapsille, esiintyi vain muutamassa haastattelussa motiivina kehittämiselle.

Analyysissani toimintaympäristön muutokset korostuivat kasvua laukaisevina tekijöinä, ja nämä muutokset vaikuttivat myös organisaation toimintatapoihin sekä työnkuvaan. Toimintaympäristössä työn epävarmuus oli keskeinen tekijä kasvumotivaatiolle. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset, kuten myynnillisyyden ja vastuun lisääntyminen olivat usein seurausta nimenomaan ympäristön muutoksista ja vaikuttivat suoraan myös konsulttien työnkuvaan. Työssä tapahtuvien muutokset, kuten osaamistarpeissa tapahtuvat muutokset ja työssä kohdattavat haasteet, toimivat myös kasvumotivaation virittäjinä. Taustalla ei siis välttämättä ollut ympäristö- tai organisaatiossa tapahtuvat muutokset.

Motivaatio itsensä kehittämiselle näyttäisi lopulta syntyvän ihmisestä itsestään sekä hänen orientaatioistaan ja tulkinnoistaan. Sisäinen halu kehittyä ja oppia uutta oli tekijä, joka nousi

jokaisessa haastattelussa esiin, useammankin kerran ja sitä voidaan pitää yhtenä keskeisimmästä motiivista itsensä kehittämiseksi. Myös työssä onnistuminen ja kehittyminen nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Tuloksissa kasvumotivaatiota selittikin eniten sisäinen motivaatio, joskin sisäiset ja ulkoiset motiivit esiintyivät tuloksissa yhtäaikaisesti. Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 87 – 88) mukaan sisäisessä motivaatiossa toiminnan motiiveina voi olla ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai sosiaalinen yhteenkuuluvuus saa aikaan. He jatkavat, että autonomiaa korostava ilmapiiri parantaa kaikkien samalla työpaikalla olevien työmotivaatiota. Jo aiemmin teoriaosuudessa arvelin yleismotivaation käsitteen kuvaavan parhaiten kasvumotivaatiota. Tällainen lähestymistapa näyttäisi toimivan tuloksia arvioitaessa. Kasvumotivaatio näyttäytyi tuloksissa yleisasenteena, ei niinkään yksittäisiin tehtäviin sidottuna, sillä konsultit vaikuttivat motivoituneilta myös sellaisiin kehittäviin tehtäviin, jotka eivät itsessään olleet kovin mielekkäitä.

6.3 Mitkä tekijät organisaatiossa, työssä sekä itsessä tukevat kasvumotivaatiota?

Kasvua tukevia tekijöitä löytyi niin organisaatiosta, työstä kuin yksilöstä itsestäänkin. Organisaatiossa kasvumotivaatiota tukevia tekijöitä olivat 1) organisaation tarjoamat kasvumahdollisuudet, 2) esimiesten ja kollegoiden tuki, 3) avoin vuorovaikutus, 4) autonomian tukeminen, 5) työstä saatu palaute sekä 6) oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä. Työssä kasvuhalu taas tuki työn 1) vaatimien taitojen moninaisuus, 2) haasteellisuus 3) monipuolisuus, 4) itsenäisyys, 5) merkityksellisyys sekä 6) mielekkyys, esimerkiksi oman toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Yksilössä kasvua tuki 1) myönteiset käsitykset omista kyvyistä, 2) omien kehittymistarpeiden tiedostaminen, 3) onnistumisen kokemukset työssä 4) vastoinkäymisistä selviäminen sekä 5) oppimistaidot.

Tärkeimmäksi kasvumotivaatiota tukevaksi tekijäksi nousi työ ja sen tarjoamat mahdollisuudet ammatilliseen kehittämiseen. Konsulttien työ sisälsi monia kehittävästä työn piirteitä (ks. Hackman & Oldham 1980; McCauley 1994). Tärkeimmiksi kasvumotivaatiota tukeviksi tekijöiksi työssä nousi työn vaatimien taitojen moninaisuus ja monipuolisuus sekä merkityksellisyys. Haasteet koettiin myös kasvumotivaatiota tukevana tekijänä, vaikka sitä voidaan yhtä lailla tarkastella kasvua virittävänä tekijänä. Itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koskeviin asioihin koettiin myös tässä yhteydessä hyvin merkittäviksi tekijöiksi kasvuhaluun ja työhyvinvoinnin kannalta. Mielekkyyttä työssä synnytti esimerkiksi oman panoksen merkityksen ymmärtäminen, ja tämäkin mainittiin muutamissa haastatteluissa.

Organisaatiossa keskeisimmiksi kasvua tukeviksi tekijöiksi nousi organisaation tarjoamat kasvumahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen, esimiesten ja kollegoiden tuki sekä avoin vuorovaikutus. Konsulttien työ oli hyvin autonomista, ja tämän tukeminen koettiin tärkeänä. Tulokset tukivat Ruohotien kasvuorientoituneen ilmapiirin merkitystä kasvun kannalta. Palautteen merkitys jakoi näkemyksiä. Osa toivoi palautetta kasvun tueksi enemmänkin, osa taas koki työn itsessään olevan niin läpinäkyvää, ettei ulkopuolista palautetta juurikaan kaivattu. Myös oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä mainittiin, mutta sitä ei pidetty kovin keskeisenä tekijänä kehittymishalun kannalta. Työ ja organisatoriset tekijät vaikuttivat usein myös yksilön ominaisuuksien kautta. Yksilön ominaisuuksista myönteiset käsitykset omista kyvyistä oli eräs keskeisin kasvumotivaatiota tukeva tekijä. Konsulteilla oli korkea itsetehokkuuden tunne. Lisäksi oppimistaidot, erityisesti reflektointitaidot sekä onnistumisen kokemukset nousivat esille tärkeinä tekijöinä. Myös kasvua tukevat persoonallisuuden piirteet ja vastoinkäymisistä selviäminen tulivat monessa haastattelussa esille. Kehittymistarpeiden tiedostaminen mainittiin myös, sillä silloin omaa kehittymistä on helpompi suunnata ja seurata.

6.4 Kasvumotivaatio muodostuu monista tekijöistä

Jos tuloksia peilataan esimerkiksi Pintrichin oppimismotivaatioteoriaan, arvokomponentit selittivät parhaiten kasvumotivaatiota. Sisäinen tavoiteorientaatio oli tuloksissa keskiössä, sillä kasvumotivaation taustalla vaikutti vahvasti halu onnistua nykyisessä työssä, työn haasteellisuus ja sen hallitseminen sekä uteliaisuus ja oppimisen mielekkyys. Jonkin verran löytyi myös ulkoiseen tavoiteorientaatioon viittaavia tekijöitä, kuten palkkiot ja uralla eteneminen. Sisäisen tavoiteorientaation lisäksi odotuskomponentit, käsitykset itsetehokkuudesta sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan oppimiseen ja oppimisolosuhteisiin, olivat tuloksissani keskeisiä tekijöitä. Myönteiset käsitykset omista kyvyistä sekä työn itsenäisyys tukivat kasvumotivaatiota. Tähän linkittyä myös affektiiviset komponentit, oppijan itsetunto ja itsearvostus, jotka ohjaavat kehittymistä, sillä ihminen pyrkii toiminnallaan vahvistamaan näitä käsityksiä itsestään. Tämä näkyi esimerkiksi sopivan haasteellisiin tehtäviin tarttumisena.

Verrattaessa tuloksia Kaufmanin (1990) malliin ammatillisen pätevyyden kehittämistä määräävistä tekijöistä, huomataan paljon yhtäläisyyksiä. Myös Kaufmanin mallissa ympäristön muutokset vaikuttivat sekä suoraan että kaikkien muiden komponenttien kautta, organisaation ilmapiiri niin suoraan kuin työn luonteen ja yksilön ominaisuuksienkin kautta ja työ sekä suoraan että yksilön kautta. Yksilön ominaisuudet vaikuttivat ammatilliseen kompetenssiin suoraan. Malli ei kuitenkaan

ole suoraan verrattavissa omiin tuloksiini, sillä siinä on yhdistettynä sekä kasvua laukaisevat että tukevat tekijät, jotka omassa tutkimuksessani on tarkasteltu erikseen. Omissa tuloksissani yksilön ominaisuuksien merkitys on kuitenkin korostuneempi kuin Kaufmanin mallissa. Kaufman totesi, että yksilön ominaisuuksiin kuului persoonallisuuden piirteet, kognitiiviset ja motivationaaliset tekijät ja että nämä tekijät eivät ole keskeisin asia ammatillisen osaamisen edistämässä. Omassa tutkimuksessani yksilön arvot ja asenteet määrittivät pitkälti suhtautumista kasvuun ja kehittymiseen ja se oli erittäin keskeinen tekijä kasvumotivaation kannalta. Vaikka esimerkiksi työn luonne muuttuisi radikaalistikin, ei tämä välttämättä laukaise kasvua, mikäli yksilö ei ole motivoitunut kehittämistoimintaan. Tarvitaan siis sekä erinäisiä motiiveja että virittäviä tekijöitä, joita henkilökohtainen elämä ja ympäristö voi tarjota.

Kaufmanin mallin kanssa samansuuntainen tulos oli myös se, että työ oli keskeisemmässä roolissa sekä kasvua laukaisevana että tukevana tekijänä kuin organisaatio. Tämä selittynee osittain myös sillä, että monet organisaatiotasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat työnkuvan kautta. Esimiesten ja kollegoiden tuki sekä avoin vuorovaikutus olivat kuitenkin organisaatiotason tekijöitä, joiden merkitystä korostui. Yksilön orientaatioilla ja käsityksillä on suuri merkitys kasvuhaluun muodostumiseen, mutta yhtä lailla oleellista on, että työ ja organisaatio tukevat tätä halua. Vaikka yksilö olisi hyvinkin kasvuhakuinen, voi organisaation ilmapiiri tai vähäiset työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet tukahduttaa tätä halua tehokkaasti. Toisaalta monenlaisia mahdollisuuksia sisältävä työ ja kannustava ilmapiiri eivät itsessään riitä, mikäli yksilöä ei sisäisesti motivoi työssä kehittyminen ja käsitykset omista kyvyistä ovat kielteiset. Toisaalta tällaiset ihmiset tuskin päätyisivät vaativiin, kasvua edellyttäviin tehtäviin. Kasvumotivaation muodostuminen onkin monen eri tekijän summa.

6.5 Kehitysideoita kasvumotivaation vahvistamiseksi

Organisaatiotasolla voidaan pyrkiä monellakin tavalla vaikuttamaan työntekijöiden kasvumotivaatioon. Tärkeää on tunnistaa ne paikat, joissa omassa organisaatiokulttuurissa olisi parannettavaa ja miten työntekijöiden työtä olisi mahdollista muokata kehittävämmäksi. Tarkastelun alla olevissa organisaatioissa parannettavaa olisi esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden suunnitelmallisuudessa ja suuntaamisessa. Ruohotien (2000, 59 - 60) mukaan oppimistavoitteet suuntaavat ihmisten pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttä ja hallita uutta. Hän jatkaa, että kehittämisen suuntaamisessa esimiehen rooli on merkityksellinen ja hänen tulisi pyrkiä luomaan alaisilleen jatkuvia kehittämismahdollisuuksia. Organisaation olisikin hyvä jatkuvasti arvioida,

millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja ohjata organisaation jäsenten kehittämistä tarvittavaan suuntaan. Räsänen (1996, 189 – 194) korostaa, että osaamisen arviointiin vaikuttaa myös arvioitavan henkilön työorientaation taso, jolla tarkoitetaan saavutetun työkypsyyden tasoa. Näitä tasoja hän erittelee viisiportaisesti aloittelijan, kehittyneen aloittelijan, pätevän suoriutujan, etevän tekijän ja asiantuntijan työorientaatioon. Organisaatiossa onkin usein eri tasoilla olevia työntekijöitä ja myös tämä tulee ottaa huomioon kehittämistoimenpiteitä suunnitellessa.

Palautteen antaminen strukturoidummin oli myös tekijä, jossa olisi kehitettävää kohdeorganisaatioissa. Palaute on tärkeää monestakin syystä. Se helpottaa oppimista, auttaa toimimaan tavoitteen suunnassa, lisää motivaatiota asettaa entistä korkeampia tavoitteita, auttaa tunnistamaan virheitä, lisää koettua valtaa ja kontrollia ja voimistaa suoriutumisen tarvetta ja sisäistä motivaatiota. Tärkeää palautteen tehon kannalta on kuitenkin se, kuinka spesifiä ja selkeää se on yksilön mielestä. (Ruohotie 2000, 62 - 63.) Konsulttien työssä kokemukset palautteen saamisesta vaihtelivat, toiset kokivat sen tukevan riittävästi omaa kehittymistä, mutta myös kokemuksia palautteen riittämättömyydestä ja epätarkkuudesta tuli esille, ja tähän kannattaisi organisaatioissa panostaa.

Sitoutumista oman osaamisen kehittämiseen voidaan lisätä myös tekemällä oppimisesta ja osaamisen kehittamisestä näkyvä ja keskeinen strategisen toiminnan tavoite sekä investoimalla entistä enemmän aikaa ja rahaa osaamisen kehittämiseen (Ruohotie 2000, 67). Väljemmät aikataulut onkin eräs tekijä, joilla konsulttien kasvumotivaatiota olisi mahdollista paremmin tukea, sillä kiire mainittiin usein ammatillista kehittymistä hankaloittavaksi tekijäksi. Aikataulupaineiden lisäksi haastetta aiheuttivat yrityksen taloudelliset tekijät sekä työnkuva, joka määrittelee, mitä voi kehittää. Ruohotie (2000, 64 – 65) toteaaakin olevan kiistanalaista, tulisiko organisaation palkita myös sellaisista taidoista, joita ei tarvita tällä hetkellä tai jotka eivät ole siirrettävissä tehokkaasti työhön. Hän korostaa, että erityisen tärkeää on palkita yksilöitä uusista taidoista, eikä vain koulutukseen osallistumisesta. Riittävät resurssit kehittämistoimintaan ovat myös tärkeitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustavan ilmapiirin kannalta. Tämä voi olla kuitenkin vaikea vaikuttaa aikoina, jolloin taloudelliset resurssit ovat muutoinkin niukat.

Neljäs tekijä, jolla tarkastelun alla olevat organisaatiot voisivat tukea kasvumotivaatiota, on riskinottoon kannustaminen ja virheiden hyväksyminen. Parhaimmillaan riskinottoon kannustaminen rohkaisee ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen sekä lisää halukkuutta soveltaa ja hankkia uusia tietoja ja taitoja (Ruohotie 2000, 61). Kannustavan ilmapiirin luominen on keskeistä. Jokainen ihminen kokee organisaation psykologisen vuorovaikutus- ja tunneilmapiirin

omalla tavallaan. Muodostamme kokemuksemme persoonallisuuden piirteidemme sekä aiemman sosiaalisen ympäristömme perusteella. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset kokemukset (Liukkonen ym. 2006, 103 – 104.) Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä vaivannäköä, sillä eri yksilöt ovat eri tavoin motivoitavissa. Peltosen ja Ruohotien (1987, 90) mukaan motivointitahtoa voidaan kuitenkin kehittää. He toteavat, että yleisiä, kaikkiin tilanteisiin ja jokaiseen ihmiseen soveltuvia motivointitapoja ei ole ja siksi esittävätkin, että kannusteita tulisi käyttää niin, että ne vastaavat kunkin yksilöllisiä tarpeita.

Yhteistoiminnallisuuden rakentaminen ja lisääminen näyttäisi tulosten perusteella olevan eräs keino kasvuorientoituneemman ilmapiirin rakentamiseen, sillä konsulttien työ oli kokonaisuudessaan hyvin itsenäistä ja vuorovaikutus kollegoiden kanssa pääosin heistä itsestään lähtöisin. Ruohotien (2000, 61) mukaan monipuolinen kanssakäyminen laajentaa ja monipuolistaa tehtäviä ja synnyttää uusia, odottamattomia tilanteita, epävarmuutta ja kompleksisuutta. Hän jatkaa, että hierarkkiset valtarakenteet tulisi korvata tasa-arvoa ja demokratiaa korostavilla verkostoilla ja tiimeillä, sillä suostumuksen hakeminen johdolta jarruttaa ja jopa estää monien mahdollisuuksien hyväksikäytön. Myös Viitala (2005, 75) korostaa oppimisen organisaatiossa olevan sosiaalinen prosessi ja tapahtuvan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näin ollen hänen mukaansa oppimisen perustan muodostavat ryhmissä muodostuvat tavoitteiden saavuttamista edistävät yhteiset skeemat ja toisaalta ryhmissä oleva osaamisen ja näkemysten monipuolisuus.

Tutkimusten mukaan keskimäärin ottaen yritykset eivät tarjoa riittävästi haasteita ja vastuuta yksilöille, jotta nämä voisivat käyttää monimutkaista tarverakennetta riittävästi hyväkseen ja pystyisivät lisäämään omanarvontuntoa ja sitä kautta voimistamaan henkistä kasvua (Ruohotie & Honka 1999, 163.) Tutkimustulosten mukaan kasvumotivaatio on usein korkeampi korkeammassa asemassa työskentelevillä kuin suorittavampien työn tekijöillä (esim. Joronen 1993, 175). Kiinnostavaa oli, että Jorosen tutkimuksessa kasvumotivaatio oli suurin työsuhteen alussa ja laski sen jälkeen, minkä hän olettaa johtuvan siitä, että työhön kohdistuvia odotuksia ei ole pystytty täyttämään. Toisin sanoen organisaatio ei ole riittävästi pystynyt hyödyntämään työntekijöidensä halua ottaa vastuuta ja uusia haasteita. Haastatteleman konsultit olivat olleet kyseisessä työssä verrattain lyhyen aikaan, korkeintaan viisi vuotta, ja siksi olisikin mielenkiintoista selvittää, miten nämä näkemykset muuttuvat tulevien vuosien kuluessa. Organisaatioissa monipuolisten ja haasteellisten työtehtävien tarjoamisella on mahdollista vaikuttaa siihen, että kasvumotivaatio säilyy korkealla. Ruohotien (2000, 61 – 62) mukaan töiden muotoilu haasteellisiksi liittyy sisäiset palkkiot työntekoon. Hän jatkaa, että tärkeitä kasvumotivaation lähteitä ovat muutokset työn vaatimuksissa

ja työtehtävissä, työsuoritusten arviointi, urakehitys ja urasuunnitelmat sekä vastuu työn kokonaisuudesta.

Koulutukset nähdään organisaatioissa usein helppona ratkaisuna henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, vaikka se on vain yksi mahdollinen ratkaisu. Esimerkiksi Joronen (1993, 198) esittää, että tutkimusten mukaan sellaiset kehittämistoimet, jotka ovat mahdollisimman lähellä todellisia työolosuhteita ja joissa henkilöt ovat itse aktiivisesti mukana, ovat sekä tuloksellisuuden että kehitettävien oman motivaation kannalta parhaita. Tällaisia kehittämismuotoja ovat esimerkiksi jatkuva neuvonta ja ohjaus, toimiminen työryhmissä ja projekteissa, työn monipuolistaminen, tehtävien delegointi, perehdyttäminen, työn opastus, sijaisena toimiminen sekä työnkierto. Tärkeää on myös ymmärtää, että kehittämisen tulokset eivät näy heti, vaan helposti vasta useiden vuosien kuluttua, ja siksi niiden onnistumisen arviointi on usein haasteellista. (Joronen 1993, 198.) Tarkastelluissa organisaatioissa tulisikin pyrkiä arvioimaan ja hyödyntämään entistä paremmin erilaisia kehittämismuotoja oman organisaation kontekstissa.

Nykyään toimintaympäristössä on niin paljon epävarmuutta tulevista tarpeista, että prospektiivisten urapolkujen kartoittaminen ja työntekijöiden kehityksen ohjaaminen organisaation suunnasta on lähes mahdotonta. Organisaation tulisikin luoda oppimiselle suotuisa infrastruktuuri ja fyysiset mahdollisuudet itsearviointille ja itsetutkiskelulle sekä palkita tavoitteiden suuntaisesta kehittämisestä. (Ruohotie 2000, 226 – 227.) Oppimisen johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen kulkevat käsi kädessä, sillä ihminen oppii parhaiten silloin, kun hän on innostunut asiasta ja ymmärtää sen merkityksen. Koska emme voi ennustaa, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, ainoa vaihtoehto on tarjota ihmiselle perusosaamistaso sekä puitteet, joissa hän voi sisäisen motivaationsa ohjaamana oivaltaa itse uudet osaamistarpeensa ja innostua näiden kompetenssien hankkimisesta. (Martela & Jarenko 2014, 44.) Gagne ja Deci (2005) jakavat sisäisen motivaation kolmeen perustekijään, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, kyvykkyys tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta ja yhteisöllisyyttä sitä, että on osa yhteisöä ja pystyy tekemään hyvää muille. Näiden kolmen elementin avulla ihminen voi heidän mukaansa löytää sisäisen motivaationsa, joka hyödyttää sekä yksilöä itseään että organisaatiota. Sisäisen motivaation vahvistaminen onkin avainasemassa myös tarkastelun alla olevissa organisaatioissa, vaikkakin tilanne tämän osalta vaikuttaa olevan jo valmiiksi melko hyvä.

Kasvumotivaation kannalta yksilöön itseensä liittyviin tekijöihin on organisaation puolelta vaikea vaikuttaa. Kuitenkin yksilöllä itsellään, tässä tapauksessa rekrytointikonsulteilla, on mahdollisuus

vahvistaa omaa kasvumotivaatiotaan. Tulosten perusteella puutteelliset reflektointitaidot aiheuttivat sen, ettei oman toiminnan motiiveista tai omista kehittymistarpeista oltu aina tietoisia ja myös jonkin verran haluttomuutta formaalia oppimista kohtaan esiintyi. Ruohotie (2000, 72) toteaa, että reflektion kautta ihmiset tulevat tietoisiksi oman käyttäytymisensä motiiveista. Hän jatkaa, että yksilö tarvitsee monenlaisia valmiuksia muutokseen, kuten erilaisia taitoja ja asenteita, joiden avulla he kykenevät kehittymään ja muuttumaan. Omien reflektointi- ja oppimistaitojen kehittäminen sekä urasuunnittelu onkin hyödyllistä, sillä ne auttavat kehittämisen suuntaamisessa ja omien motiivien ja arvostusten tunnistamisessa.

Työssä oppimisesta iso osa määrittyy yksilöllisten tavoitteiden ja mielenkiinnon kohteiden perusteella. Tutkimusten mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu samankaltaisten prosessien tuloksena, joita ovat osallistuminen jokapäiväiseen ja tavoitteelliseen työtoimintaan, aktiivinen havainnointi sekä ohjauksen ja neuvojen saaminen kokeneemmilta kollegoilta. Työpaikoilla oppiminen on hyvin käytännönläheistä ja työssä tapahtuvaan oppimiseen kuuluvat sekä yksittäisen oppijan sitoutuminen työtehtäviinsä sekä työympäristön tarjoamat mahdollisuudet mielekkääseen työn toteuttamiseen ja vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. (Collin & Billett 2010, 216.) Kuitenkin suuri osa ammateissa edellytettävästä oppimisesta ja tiedosta ei enää ole helposti havainnoitavaa tai ymmärrettävää ja näin myöskään käytännöllisen oppimisen ei tulisi tapahtua pelkästään sellaisten pedagogisten ratkaisujen varassa, jotka nojaavat yksittäisen oppijan aktiivisuuteen. Tämän päivän yhteiskunnassa lisääntyvä symbolinen ja tekninen tieto sekä uudet vuorovaikutuksen muodot (esim. etätyössä) edellyttävät väistämättä erilaista työpaikkapedagogiikkaa. (Collin & Billett 2010, 217.)

Modernin motivaatiopsykologian mukaan ihmisen psyykinen hyvinvointi on yhteydessä siihen, minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita henkilö itselleen asettaa ja miten hän näitä tavoitteita arvioi. Sellaiset tavoitteet, jotka auttavat ihmistä tulevien haasteiden ratkaisussa, näyttävät johtavan hyvään psyykkiseen hyvinvointiin. Uudenlaisten haasteiden kohtaamisessa ihmisen tulisi muuttaa myös henkilökohtaisia tavoitteitaan, sillä henkilökohtaisten tavoitteiden sopeuttaminen muuttuneisiin elämänvaatimuksiin näyttää lisäävän ihmisen psyykkistä hyvinvointia ja vähentävän masennusta. Henkilökohtaisten tavoitteiden valinta ja sopeuttaminen ovatkin keskeisiä hyvinvoinnin kannalta. Itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet liittyvät myös psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimustulokset osoittavat, että monissa elämäntilanteissa keskittyminen itsen liittyviin tavoitteisiin (kuten halu kasvaa ihmisenä, oman tulevaisuuden pohdinta) lisää masennusta. Erityisen ongelmallista tämä on siinä tapauksessa, jossa itsen kohdistuvat tavoitteet ovat pääsääntöisesti negatiivisia, kuormittavia ja vaikeasti saavutettavia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 158 – 159.) Onko siis kasvumotivaatio,

jolloin kehittämisen tavoitteet liittyvät itseen, aina tavoiteltava tila vai voiko se joissakin tapauksissa olla yksilön hyvinvoinnin kannalta haitallista? Nokelainen ja Ruohotie (2008, 52) ovat tutkineet kasvuorientoitunutta ilmapiiriä suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. He ovat havainneet, että työntekijöillä, joilla oli epävarmimmat työsuhteet, kuten osa-aikainen tai määräaikainen työsopimus, kasvumotivaatiota löytyi enemmän kuin vakituisessa työsuhteessa olevilla kollegoilla. Huomio on mielenkiintoinen. Kasvu- ja kehittymishalu nähdään helposti vain myönteisenä asiana, mutta jos se kumpuaakin suurelta osin epävarmuudesta, kasvu ei olekaan sisäisesti motivoitunutta eikä välttämättä lisää yksilön hyvinvointia.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä osiossa arvioin tutkimustulosten merkittävyyttä ja sitä, miten se lisää ymmärrystä kasvumotivaatiosta ja sen syistä sekä kokoan vielä lyhyesti tulosten merkittävimmän annin (luku 7.1). Tämän jälkeen siirryn arvioimaan tutkimusprosessia, valintojen ja tulosten onnistuneisuutta ja toisaalta rajoituksia (luku 7.2). Kolmannessa luvussa (7.3) arvioin tutkimuseettisten periaatteiden toteutumista ja pohdin, minkälaisia jatkotutkimushaasteita tämän tutkimuksen ja jo aiemmin tiedetyn pohjalta viriää.

7.1 Tutkimustulosten merkittävyys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa niitä moninaisia syitä, joita asiantuntijatehtävissä toimivilla on itsensä kehittämiseksi sekä niitä tekijöitä, jotka kasvumotivaatiota tukevat, sillä jatkuva ammatillinen kehittyminen on tänä päivänä välttämättömyys työelämässä ja keskeistä organisaation menestyksen kannalta. Ammatillinen kasvu edellyttää halua ja tahtoa itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen, ja tämän kautta yksilö voi kehittyä työssään paremmaksi, oppia ennakoimaan muuttuvia tilanteita ja edetä uralla uudellaisiin tehtäviin. Oppiminen ymmärretään tässä tutkimuksessa laaja-alaisesti ja se voi olla niin arkielämän kokemuksen pohtimista kuin formaalia, tutkintoon tähtäävää oppimista tai piiloista oppimista, jolloin omaa oppimista ei edes itse huomata. Oppiminen onkin muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä (Sydänmaanlakka 2004, 75). Ihminen ymmärretään intentionaalisenä toimijana, joka pyrkii kehittymään omien arvojensa ja kykyjensä mukaisesti, ja siksi näiden arvostusten selvittäminen on keskeistä, jotta ymmärretään, miten tutkittavien kasvumotivaatio rakentuu.

Työympäristön merkitystä osaamisen kehittämisessä on tutkittu runsaasti (esim. Joronen 1993; Kautto-Koivula 1993; Manka 1999; Ruohotie 1996). Organisaatiotasolla tärkeää onkin luoda puitteet yksilöiden ja tiimien oppimiselle ja resursoida tähän. Kuitenkaan pelkkä kokemusten tarjoaminen ei riitä, sillä oppiminen tapahtuu vasta sitten, kun annamme kokemallemme merkityksen (Ruohotie 2000, 11). Tässä tutkimuksessa olenkin pyrkinyt luomaan laaja-alaisen katsauksen aiheeseen, ottamalla nämä molemmat puolet huomioon: toisaalta olen analysoinut niitä

kokemuksia, joita ympäristö konsulteille tarjoaa ja toisaalta niitä merkityksiä, joita he näille antavat. Pelkkä kasvun edellytysten tutkiminen ei anna riittävää kokonaiskuvaa siitä, mikä vahvistaa yksilöiden kasvumotivaatiota. Kasvumotivaatio, sen syyt ja sitä tukevat tekijät, näyttäytyvät kompleksisena ilmiönä. Konsulteille kasvumotivaation kannalta merkityksellisiä tekijöitä olen jaotellut neljälle eri tasolle, jotka olivat toimintaympäristön, organisaation, työn ja yksilön taso. Näille tasoille luokittelin sekä motiivit ja kasvua laukaisevat että kasvumotivaatiota tukevat tekijät. Jako kasvua laukaiseviin ja sitä tukeviin tekijöihin ei ole selvärajainen, ja nämä tekijät ovatkin osittain päällekkäisiä. Kuitenkin tällainen jako oli perusteltu, sillä kasvumotivaation motiivit ja ympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka näitä motiiveja virittävät, erosivat selvästi tätä motivaatiota tukevista tekijöistä, jotka olivat hyvin samantapaisia kuin esimerkiksi työhyvinvointia tukevat tekijät. Työhyvinvointi ja kasvumotivaatio vaikuttanevat myös toisiinsa. Esimerkiksi Salmela-Aro ja Nurmi (2002, 168) esittävät, että motivaation ja hyvinvoinnin välillä on kumulatiivisia kehiä. Psykkinen hyvinvointi vaikuttaa yksilön motivaatioon eli siihen, minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita hän itselleen asettaa ja miten hän niitä arvioi. Nämä taas vaikuttavat osaltaan myöhempään hyvinvointiin.

Tulosten perusteella kasvun motiivit kumpusivat sisäisestä tavoiteorientaatiosta, ja myös aiempien tutkimusten tulokset tukevat tätä. Virittävinä ja laukaisevina tekijöinä toimivat muutokset ympäristössä, jotka vaikuttivat useimmiten työnkuvan kautta. Kasvua tukevista tekijöistä työ ja sen haasteet sekä monipuolisuus nousi keskeisimmäksi tekijäksi organisaation ilmapiirin lisäksi. Tulosten perusteella kasvumotivaatioon vaikuttaa monet eri tekijät ja prosessit, joita on hankala erottaa toisistaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin lisätä ymmärrystä tästä ilmiöstä ja luoda eräänlaista kokonaiskuvaa siitä. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää eri tekijöiden riippuvuuksia toisistaan ja vaikuttavuuden suuntia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella oli kuitenkin mahdollista luoda kehittämissuhteita kyseessä oleville organisaatioille ja niissä toimiville konsulteille (ks. luku 6.5).

Vaikka yleistettävyyys ei laadullisessa tutkimuksessa ole ensisijainen tavoite, antavat tulokset viitteitä siitä, mitkä tekijät ylipäätään vaikuttavat kasvumotivaatioon. Esimerkiksi Varto (2005, 114) toteaa, että vaikka tutkimuskohteet ovat aina yksittäisiä ja näin ollen myös tutkimuksesta saatu tieto on yksittäisestä, tutkimuksesta tekee tutkimuksen kuitenkin juuri se, että tämä tieto yksittäisestä ei ole kokonaan sidottu niihin tapauksiin, joista se on saatu. Keskeistä Alasuutarin (1999, 243 – 244) mukaan laadullisessa tutkimuksessa onkin paikallinen selittäminen, jolloin selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Hänen tulkintansa mukaan tulosten yleisemmän merkityksen osoittaminen on oma tehtävänsä ja tällöin tutkimustuloksia tulisi

tarkastella esimerkkinä jostain muustakin kuin vain kyseisestä yksittäistapauksesta. Tässä tutkimuksessa informantit oli valittu kolmesta eri organisaatiosta, joten tulokset eivät ole myöskään vain yhteen yritykseen sidoksissa, mikä lisää yleistettävyyismahdollisuuksia.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa keskeistä on tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkija varmistaa, vastaako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys kriteerinä viittaa siihen, että tutkimustulokset on mahdollista yleistää tietyin ehdoin. Tätä pohdittiin edellisessä luvussa. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkotiedot. Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista. Tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline, on keskeinen laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 211 – 213.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tehdyt valinnat tutkimuksen edetessä, kuten tutkijan esiyymmärrys aiheesta, tutkimusaiheen valinta ja rajaus, aineiston hankinta ja analyysi sekä tehdyt päätelmät ja arvioinnit tulosten perusteella. Seuraavaksi käymme läpi nämä vaiheet ja niissä keskeisimmät luotettavuuteen vaikuttavat tekijät.

Kasvumotivaatio on jo käsitteenä jonkin verran haasteellinen. Tässä tutkimuksessa pyrin määrittelemään sen yksinkertaisesti kehittymishaluksi ja innokkuudeksi omaan ammatilliseen kehittymiseen. Haastattelun alussa keskustelimme siitä, miten haastateltavat ymmärtävät kehittymisen ja kasvun. Tällä pyrin selvittämään, miten he nämä määrittelevät ja minkälaisia merkityksiä he niille antavat. Motivaatiotutkimus ylipäätään on hyvin haasteellista, sillä ”syvimpien” motiivien löytäminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Siksi tässä tutkimuksessa on mahdollista luoda vain pintaraapaisu niihin syihin, joita kasvumotivaation taustalla on ja mikä koetaan sitä tukevana. Kasvumotivaatio käsitteenä on hyvin läheisesti sidoksissa myös esimerkiksi sellaisiin käsitteisiin kuin oppimismotivaatio, työmotivaatio sekä työhyvinvointi.

Oma kiinnostukseni aiheeseen sekä runsas perehtyminen etukäteen loivat minulle esiyymmärryksen aiheesta, jolloin riskinä on että tämä ohjaa liikaa tulkintaani. Osittain tästä johtuen pyrin analyysissäni aineistolähtöisyyteen, jotta saisin siitä aidot merkitykset esiin. Perttulan (2009) mukaan hermeneuttis-fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan ihmis- ja maailmankäsitys,

elämäkokemus ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttavat tulkitaan. Tämän vuoksi hän korostaa, että nämä käsitykset ja ymmärrys on tuotava julki. Omia ennako-oletuksiani olen pohtinut teoriaosuudessa sekä luvussa 4, jossa kuvaan tutkimuksen toteutuksen. Olettamukseni saivat osittain vahvistusta, sillä kasvumotivaatio oli hyvin monitahoinen ilmiö, johon vaikuttivat tekijät monella eri tasolla. Yksilön arvot ja odotukset nousivat keskeisiksi kasvumotivaation kannalta, jossa ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja tuki ovat kuitenkin edellytyksenä. Hieman yllättävänä koin sen, ettei kiire ja työelämän paineet näyttäneet vaikuttavan kasvumotivaatioon niin merkittävästi, kuin olin olettanut. Olettamukseni oli työelämän hektisyyden mahdollisesti heikentävän kasvuhalu. Vaikuttaisi siltä, että tutkimukseen osallistuvilla työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet olivat riittävän korkealla tasolla ja siksi he kokivat kiireen useammin tuovan jopa tarmokkuutta työntekoon. Halua itsensä kehittämiseen löytyi kaikkien haastateltavien puheesta, mutta ympäristöstä (toimintaympäristö, organisaatio, työ) saadusta tuesta tulkinnat ja näkemykset vaihtelivat jonkun verran, kokonaiskäsityksen ollessa konsulteilla kuitenkin myönteinen mahdollisuuksista itsensä ammatilliseen kehittämiseen. Ymmärrykseni lisääntyikin aiheesta erityisesti sen suhteen, että yksistään yksilön motiivi tai ympäristön tarjoamat mahdollisuudet eivät riitä, vaan tarvitaan molempia, jotta kasvuhalu syntyy. Myös työn ja kollegoiden merkitys kasvumotivaation kannalta oli tuloksissa aivan keskiössä, mikä hieman yllätti. Oletin esimerkiksi erinäisten kehittämistoimenpiteiden korostuvan, sillä tällaisia toimenpiteitä pidetään helposti tärkeämpänä ammatillisen kehittymisen kannalta kuin arjessa oppimista. Toisaalta arjen oppimista ja kollegoiden merkitystä ei välttämättä nostettu suoraan esille, vaan ne oli löydettävissä esimerkiksi konsulttien kertomista esimerkeistä.

Haastateltavien hankinta ei muodostunut ongelmaksi: lähetin haastattelupyynnön seitsemälle konsultille joista kuusi suostui mukaan tutkimukseen. Näyte oli harkinnanvarainen, sillä tarkoituksena oli löytää asiantuntijoita, joilta kasvumotivaatiota todennäköisesti löytyisi. Pyrin keskittymään pieneen määrään tapauksia ja analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 18.) Haasteellisimmaksi luotettavuuden kannalta tässä tutkimuksessa koin aineiston hankinnan ja haastattelutilanteet. Laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko ja mietitään etukäteen, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja (Hirsijärvi & Hurme 2001, 184). Valmistauduinkin haastatteluihin huolella. Teemahaastattelussa runsas perehtyminen teoriaan ennen haastattelujen toteuttamista on sekä etu että haaste. Etuna on se, että teemat voidaan määrittää relevantisti ja toisaalta haastattelijalla on tällöin mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja tehdä alustavaa analyysia jo haastattelun edetessä. Toisaalta nämä ennakkotiedot saattavat ohjata tutkijaa

liikaa johdattamaan keskustelua tiettyyn suuntaan. Haastattelussa pyrinkin kiinnittämään huomiota tilan ja ajan antamiseen sekä esittämään tarkentavia kysymyksiä mahdollisimman neutraalisti. (ks. Flick 2006, 150). Tutkimuksessani tiedonkeruumenetelmävalinta olikin kokonaisuudessaan onnistunut, sillä aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja myös aikaisempi tutkimus ja teoria tukee tuloksia. Varto (2005, 167) esittääkin pätevyyden, eli sen, että tutkimus vastaa sille asetettuihin päämääriin ja että tulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä, olevan eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari.

Teemojen etukäteen luomisen lisäksi haasteena tutkimuksessani, kuten muissakin haastattelututkimuksissa, on haastattelijan vaikutus haastateltavaan sekä sosiaalisesti suotavat vastaukset. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksiin saattoi vaikuttaa esimerkiksi se, että omasta organisaatiosta ja sen tarjoamista kehittämismahdollisuuksista haluttiin antaa ulkopuoliselle todellisuutta myönteisempi kuva. En kokenut tätä kuitenkaan erityisen suureksi ongelmaksi, sillä konsultit nostivat itse myös epäkohtia esille. Joissain tapauksissa kysyin tätä myös suoraan. Konsultit vaikuttivat motivoituneilta tutkimukseen osallistumiseen, sillä he esimerkiksi haastattelun kuluessa varmistivat, olivatko ymmärtäneet kysymykset oikein ja kertoivat omista kokemuksistaan oma-aloitteisesti, eikä monia valmisteleivani lisäkysymyksiä tarvittu. Myös tämä vahvisti käsitystäni siitä, että haastateltavat antoivat todenmukaisia vastauksia ja tämän voi nähdä luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Eräs ongelma kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä on aineiston riittävä koko. Eskolan ja Suorannan (1998, 62) näkemyksen mukaan eräs tapa ratkaista aineiston riittävyys on saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Tutkimuksessani haastateltavat olivat kokemustensa ja näkemystensä perusteella melko homogeeninen ryhmä ja haastatteluissa toistuivatkin samat teemat. Analyysissäni säilytin alkuperäisilmaisuja mahdollisimman pitkään mukana ja palasin niiden kontekstiin yhä uudelleen ja uudelleen. Olen tuloksissani käyttänyt myös melko runsaasti autenttisia katkelmia haastatteluista läpinäkyvyyden varmistamiseksi ja mahdollistaakseni kritiikin esittämisen päätelmistäni. Tuloksia kuvatessani pyrin myös kuljettamaan teoriaa jatkuvasti mukana, vuoropuheluna empirian kanssa. Tutkimuksessani minun oli mahdollista tutkia vain kokemuksia, ei niinkään asioiden ”todellista tilaa”. Kasvatustieteellinen tutkimus onkin aina jollain tavalla subjektiivista, ja siihen välttämättä vaikuttaa tutkijan tulkinnat tilanteesta, joten on tärkeää näyttää, mistä johtopäätökset on tehty.

7.3 Eettiset kysymykset ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksessani olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) ja toteuttanut tutkimuksen tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Tutkimuksessa on pyritty avoimuuteen ja muiden tutkijoiden saavutusten kunnioittamiseen asianmukaisilla viittauksilla. Tutkimuksessani eettiset kysymykset liittyvät erityisesti tutkittavien anonymiteettiin. Olen käyttänyt tuloksia kuvatessani paljon suoria lainauksia läpinäkyvyyden takaamiseksi. Riskinä tällöin on tutkittavien tunnistettavuus. Haastateltavilla esimerkiksi oli puheessaan usein toistuvia ilmauksia ja tyypillisiä täytesanoja, joiden perusteella kollegat olisivat voineet toisensa tunnistaa. Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 194) mukaan niin kauan kuin ei muuteta merkitystä, lainauksista voi esimerkiksi jättää epäolennaisia asioita pois ja muuttaa vähemmän puhekieliseksi. Tätä ohjetta olen noudattanut jonkin verran tutkittavien tunnistamattomuuden vuoksi. Nämä pienet muutokset eivät vääristäneet merkityksiä mutta turvasivat haastateltavien anonymiteetin. Toisaalta aihe ei ollut erityisen arkaluontoinen joten näen tällaisen toimintatavan riittävänä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisena.

Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista syventyä yhteisöllisyyden ja sosiaalisen puolen vaikutuksiin kasvumotivaation kannalta, ja tämä olisikin mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste. Tänä päivänä missä tahansa työssä vuorovaikutus muiden kanssa on oleellisesti läsnä, ja se voi vaikuttaa yllättävälläkin tavalla esimerkiksi yksilön tulkintoihin kasvun tärkeydestä ja orientaatioista. Omassa tutkimuksessa fokus on yksilössä, mutta lisätutkimusta tarvitaan, jotta voidaan selvittää, miten kasvumotivaatio rakentuu kollektiivisesti työyhteisössä. Toinen jatkotutkimushaaste koskee sitä prosessia, kuinka motivaatio muuntuu toiminnaksi. Tämä on erityisen kiinnostavaa organisaatioiden kannalta, sillä pelkästään kasvumotivaatio ei vielä saa aikaan taloudellista menestystä. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan kasvumotivaatiota tukevia tekijöitä, jotka voidaan nähdä mahdollistavan motivaation muuttumisen konkreettiseksi toiminnaksi, mutta lisää tutkimusta tarvitaan, jotta ymmärretään kaikki tähän prosessiin vaikuttavat tekijät niin yksilössä kuin ympäristössäkin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. 2. painos. Oxford: Blackwell.
- Bos, W. & Tarnai, C. 1999. Content analysis in empirical research. *International Journal of Educational Research*, 31, 659 – 671.
- Collin, K. & Billet, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy, 210 – 224.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24 – 42.
- Flick, U. 2006. *An Introduction to Qualitative Research*. 3. painos. London: Sage.
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakkarainen K., Lonka K. & Lipponen L. 2005. *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. 7. painos. Porvoo: WSOY
- Hintsanen, M. 2013. Individual and Contextual Factors Predicting Educational and Occupational Career Success. *Acta Universitatis Tamperensis 1826*. Tampereen yliopisto.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatioissa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen. *Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos, tutkimuksia 135*.

Kanfer, R. & Ackerman, P. 2005. Work Competence. A Person-Oriented Perspective. Teoksessa A. Elliot & C. Dweck (toim.) Handbook of Competence and Motivation. New York: Guildford Press, 336 – 372.

Kaufman, H. G. 1990. Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force. Teoksessa S. L. Willis & S.S. Dubin (toim.) Maintaining Professional Competence. San Francisco: Jossey-Bass, 249 – 61.

Kautto-Koivula, K. 1993. Degree-Oriented Professional Adult Education in the Work Environment. A Case Study of the Main Determinants in the Management of a Long-term Technology Education Process. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 390. Tampereen yliopisto.

Kinnunen, T. 2005: Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa P. Juuti (toim.) Osaa ja innovoi – osaja innovoi. Aavaranta-sarja. Oitmäki: JTO –Palvelut, 123 – 134

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70 – 85.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus 28 – 45.

Larsson, J. & Holmström, I. 2007. Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anaesthesiologists' work. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 2, 55 – 64.

Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115 – 162.

Leontjev, A.N. 1997. Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus. Helsinki: Kansankulttuuri Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. 1996/2006. The Career Architect Development Planner. 4. painos. Lominger. Verkossa osoitteessa:
http://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/lominger_career_architect_development_planner.pdf. Luettu 5.11.2015.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological review, 50, 370 – 396.
- Major, D.A., Turner, J.E. & Fletcher, T.D. 2006. Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. Journal of Applied Psychology, Vol 91(4), Jul 2006, 927 – 935.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Verkossa osoitteessa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>. Luettu 8.10.2015.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. & Morrow, J.E. 1994. Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. Journal of Applied Psychology, 79, 554 – 560.
- Mezirow, J. (et al.) 1996. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mäki, A. 2008. Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä. Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatus.
- Noe, R.A. & Wilk, S.L. 1993. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. Journal of Applied Psychology, 78, 291 – 302.
- Nokelainen P. & Ruohotie P. 2008. Non-linear modeling of growth prerequisites in a Finnish polytechnic institution of higher education. Journal of Workplace learning Vol. 21 No.1 2009, 36 – 57.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy, 41 – 56.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi, Aavarantasarja 4, Helsinki: Otava.
- Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115 – 162.

- Pintrich, P.R. 2000. The Role of Motivation in Self-Regulated Learning. Teoksessa P. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) *Conative Constructs and Self-Regulated Learning*, Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, 1 – 31.
- Pintrich P.R. & McKeachie W.J. 2000. A Framework for Conceptualizing Student Motivation and Self-Regulated Learning in the College Classroom. Teoksessa P. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) *Conative Constructs and Self-Regulated Learning*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, 31 – 50.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä, Ammatikasvastussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinnan toimipaikka.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammatikasvatuksen aikakauskirja 7(3), 4 – 18.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, J. 1996. Kehityksen ulottuvuuksia. Kehityssuuntautunut oppiminen ja -arviointi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskus, Johtamiskoulutuksen julkaisu 8.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 41 – 60.
- Salmela-Aro, K. 2002. Motivaation mittaaminen. Esimerkkinä Brian Littlen henkilökohtaisten projektien menetelmä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28 – 39.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E. 2002. Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158 – 172.
- Senge, P.M. 2006. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation*. Lontoo: Random House Business.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006: *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkossa osoitteessa http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 8.11.2015.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy, 79 – 95.

Tynjälä, P. & Virtanen A. 2005. Mitä taitoja työssä opitaan? Opiskelijoiden kokemuksia työpaikalla oppimisesta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 7(1), 24 – 33.

Ulrich, D. 1998. Intellectual capital = competence + commitment. Sloan Management Review (winter), 15 – 26.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 188 – 212.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Verkossa osoitteessa: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. Luettu 8.11.2015

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No. 109. Vaasan yliopisto.

Wiley, C. 1995. What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys. International Journal of Manpower, 18, 263 – 280.

Zimmerman B.J. 2000. Attaining self-regulation: a social cognitive perspective. Teoksessa M. Boekaerts, P.R. Pintrich & M. Zeidner (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Elsevier Academic Press, 13 – 39.

LIITTEET

Teemahaastattelurunko

Liite 1(1)

Taustatiedot ja työnkuva

- Koulutustausta, miten päätyi tähän työhön? Kuinka kauan ollut tässä työssä?
- Keskeiset työtehtävät?
- Millaista osaamista työsi erityisesti vaatii?
- Itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet työhön?
- Oman osaamisen hyödyntäminen työssä?

Teema 1. Miten ymmärrät itsesi kehittämisen?

- Millaista? Milloin pidät siitä? Milloin et?
- Miten koet haasteelliset tehtävät?
- Miten koet vastuun työssä?
- Kuka määrittelee kehitystarpeet?

Teema 2. Itsensä kehittämisen syyt

Kerro syitä sille, miksi kehität itseäsi ammatillisesti?

- Muutokset toimintaympäristössä?
- Uudenlaiset vaatimukset?
- Nykyisessä tehtävässä onnistuminen? Uralla eteneminen?
- Halu ymmärtää asioita syvemmin?
- Ihmisten arvostus?
- Henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset?

Teema 3. Kasvumotivaatiota tukevat tekijät

3.1 Organisaatio ja ilmapiiri

- Millaiset mahdollisuudet organisaatiossa on itsensä kehittämiseen? Rajoitteet?
- Tukeeko esimies/johto osaamisesi kehittämistä? Millä tavoin? Mikä merkitys?
- Onko työyhteisössänne lupa kokeilla ja epäonnistua? Tapahtuuko oppimista yhdessä kollegoiden kanssa, mitä jaetaan ja kenelle?

- Millainen merkitys palautteella?
- Kehittymistä hankaloittavia tekijöitä?

3.2. Työ

- Millaiset kehittymismahdollisuudet työ tarjoaa? Kuinka paljon voit itse vaikuttaa?
- Onko työsi haasteellista/vaihtelevaa, vaaditaanko työssäsi jatkuvaa osaamisen päivittämistä? Miten tämän koet?
- Ulkoisten palkkioiden merkitys?
- Koetko työsi merkitykselliseksi/arvokkaaksi, esimerkkejä?

3.3 Yksilö

- Millainen käsitys itsestä oppijana?
- Kerro muutamasta merkityksellisestä oppimiskokemuksesta? Onnistumisia?
- Negatiivisia kokemuksia/vastoinkäymisiä? Miten vaikutti?
- Persoonaa/ elämäntilanne kehittymisen kannalta?
- Miten suhtaudut kehittämistarpeiden arviointiin organisaatiossa? Kehittämisideoita yrityksen toimintaan liittyen?
- Millaisena näet itsesi kehittämisen ja työhyvinvoinnin välisen suhteen?

Mitä muuta tulee mieleen kehittymishaluun vaikuttavista tekijöistä?