

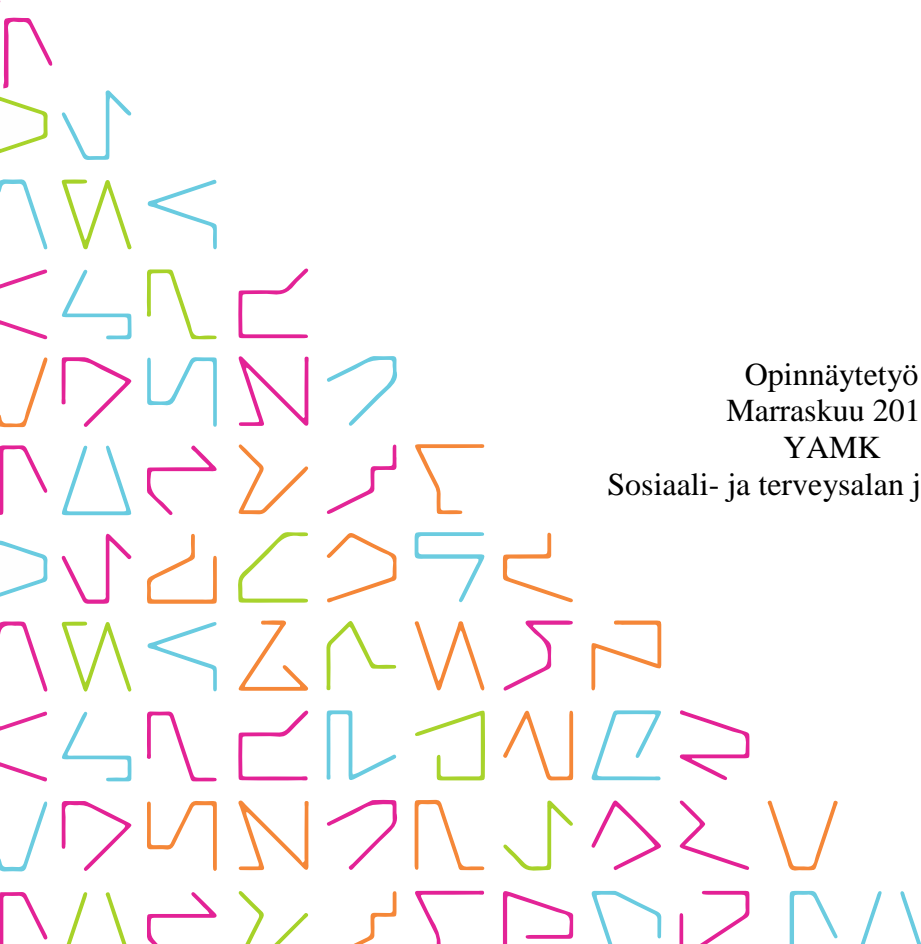


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Yksilölliset motiivit ja työmotivaatio asiantuntijatyössä RMP® - menetelmän avulla.

Angela Kainulainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
YAMK
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

ANGELA KAINULAINEN

Yksilölliset motiivit ja työmotivaatio asiantuntijatyössä Reiss Motivaatioprofiilin® avulla.

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Marraskuu 2018

Steven Reiss (1998) on kehittänyt uuden tavan tarkastella ihmisten motivaatiota ja kehittänyt arviointimenetelmän, joka mahdollistaa yksilöllisten motiivien ja motivaatorakenteen tutkimisen ja arvioinnin. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Reiss Motivaatioprofiililla® arvioitujen yksilöllisten motiivien vaikutukset asiantuntijoiden kokemukseen työmotivaatiosta. Tutkimusaineiston pohjana toimivat kaikille osanottajille toteutetut RMP® -profiilit, jotka arvioitiin jokaisen tutkittavan kanssa työmotivaation viitekehysten kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijoiden motivaatiotekijöitä sekä RMP®-menetelmän sopivuutta motivaation arvioinnin ja johtamisen välineenä.

Tutkimus nojaa Steven Reissin (1998) kehittämään ja käsitteellistämään RMP® -motivaatioteoriaan, jossa motivaatio nähdään muodostuvan 16:sta perusmotiivista, joita ihmiset arvostavat ja tavoittelevat yksilöllisesti. RMP®-profiili selvittää yksilölliset motiivitarpeet ja sitä on käytetty tässä tutkimuksessa osallistujien alustavana motiivikartoituksena. Empiirisesti opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, johon osallistui 11 asiantuntijaa. Tutkimusaineisto hankittiin kaksivaiheisena haastatteluna ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä.

Opinnäyte antaa uuden tavan tarkastella työmotivaatiota yksilöllisten motiivien kautta. Tutkimustuloksista ilmeni, että asiantuntijat pääasiassa tunnistivat RMP®-profiileistaan itsensä sekä työmotivaatiokokemukset selittävät motiivinsa. Analyysillä saadut tulokset jäsenettiin viiteen pääluokkaan: *kyvykkyys, kollegialisuus, kommunikaatio, kulttuuri* ja edellisten laadukas toteutus, resurssointi ja johtaminen *käytännössä*. Tutkittavat havaitsivat RMP® - profiilitiedon avaavan näkökulmia ihmisten erilaisuuteen, toimintaan, osamiseen ja työmotivaatioon yhteydessä oleviin tarpeisiin. Tulokset antavat uuden tavan lähestyä, tutkia ja johtaa yksilöllistä motivaatiota työssä. Vaikka lisää empiiristä tutkimusta työmotivaatiosta ja RMP® - menetelmästä vielä tarvitaan, tässä tutkimuksessa todettiin RMP® - profiili asiantuntijatyöhön soveltuvaksi ja käytännölliseksi työkaluksi ymmärtää ja johtaa itseään sekä toisia. Reissin motivaatiomallin onnistunut soveltaminen edellyttää pätevää RMP®-ohjaajaa ja luottamuksellista yhteistyötä, jossa halu tarkastella itseä sekä henkilökohtaisia ja ammatillisia piirteitä tukee oppimista ja henkilökohtaista kasvua.

Asiasanat: Reiss Motivaatioprofiili®, motivaatio, työmotivaatio, asiantuntijatyö

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in social and health management

ANGELA KAINULAINEN

Individual motives and work motivation among experts studied by Reiss Motivation Profile®.

Bachelor's thesis 102 pages, appendices 11 pages
November 2018

Steven Reiss (1998) has developed a new way of understanding humans' intrinsic motivation and a method that identifies and demonstrates this unique motive structure. The aim of this thesis is to find out, how experts' individual motives, measured with Reiss Motivational Profile® affects their work motivation. Empirically, the thesis is a qualitative research. The material of this thesis is based on RMP® -profile, which was implemented and conducted with all the participants of this study. The study examines individual motivational factors of the experts at work and the suitability of the RMP profile to measure them.

The core theory of this study relay on 16 factor's motivation approach and Reiss Motivational Profile® (RMP®) which were developed and conceptualized by Steven Reiss in 1998. The RMP® is used in this study as an evaluation tool to assess and describe the nature of experts' motives. Empirically, the thesis is a qualitative study and involve 11 experts. The research material was obtained as a two-step interview and the results were analysed by content analysis. The first part of the analysis discussed experts' interpretations of their personal motivation profiles reflecting the motivation they experienced in the work. The second content analysis examined the experiences gained from the RMP® method as a support and management method for expert work.

The thesis give a new way of looking at work motivation through individual motives. The results of the research showed that experts mainly recognized their RMP® profiles as well as their motivational experience explaining their motives. The results of the analysis were structured into five main sections: *competence, collegiality, communication, culture and value-based practice at work*. The participators found RMP -profile as an interesting tool to acknowledge the impact of individual 16 motives on the way one behave, feel and want to be leaded at work. The results give a new way to approach, examine and lead instrinsic motivation at work through individual motives. Although additional empirical research on work motivation as wella as on RMP® is needed, in this study foundings suggest applicating and exploring the RMP® as a practical tool to understand and lead oneself an others. Successful application of Reiss' motivational model requires a qualified RMP® supervisor and a confidential atmosphere, which support one's desire to explore personal and professional features from new perspective and desire for personal grow.

Key words: Reiss Motivational Profile®, motivation, work motivation, experts

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	8
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
3.1	Motivaatio käsitteenä.....	9
3.1.1	Työmotivaatio	11
3.1.2	Työmotivaatiotutkimus	12
3.1.3	RMP® -menetelmä	21
3.1.4	RMP® motivaatioteorian ydin.....	23
3.1.5	RMP® profiilin muodostaminen.....	25
3.1.6	RMP®-menetelmän hyödyntäminen työelämässä.....	26
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	30
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	30
4.1.1	Aineiston keruu	31
4.1.2	Haastatteluprosessin kulku.....	32
4.1.3	Sisällönanalyysi	34
4.2	Tutkimuskontekstina asiantuntijatyö	38
5	TULOKSET	40
5.1	Asiantuntijoiden RMP® - motiivit ja työmotivaatioyhteys.....	40
5.1.1	Kyvykkyys	41
5.1.2	Kollegiaalisuus.....	48
5.1.3	Käytäntö	50
5.1.4	Kommunikaatio.....	54
5.1.5	Kulttuuri	59
5.2	Yhteenveto asiantuntijoiden motivaatiotekijöistä.....	65
5.3	Kokemuksia RMP® - profiilista.....	69
5.4	Asiantuntijoiden RMP® -profiloinnille esitettyjä kehittämissuhteita.....	72
6	POHDINTA.....	75
6.1.1	Tulosten tarkastelua	75
6.1.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	81
6.1.3	Jatkotutkimusaiheita.....	85
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	93
	Liite 1. Motivaatioteoriat. Taulukko.	93
	Liite 2. Kirjallisuuskatsaus RMP® -motivaatiotutkimuksiin.....	94
	Liite 3. Haastattelurunko 1. RMP®- purkukeskustelu.	96
	Liite 4. Haastattelurunko 2.	97

Liite 5. Asiantuntijoiden motiivit työssä. 1. Aineiston analyysiesimerkit.	98
Liite 6. Kokemuksia RMP® menetelmästä oman (työ)elämän ja -motivaation kannalta.	100

1 JOHDANTO

Motivoiva työ tarjoaa puitteet hyvälle, inhimilliset tarpeet täyttävälle elämälle. Myös työn tuottavuuden näkökulmasta motivaatio on avainasemassa. Huono työmotivaatio laskee aikaansaamista ja työhyvinvointia, kun taas hyvä parantaa molempia. Työmotivaation yhteys työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, koettuun työkykyyn, uran pituuteen ja työn imuun on esitetty lukuisin tutkimuksin ja tuloksien. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5; Hakanen 2011, 11; Kesti ym. 2016, 1 – 22; Ryan & Deci 2000, 69) Myös kiinnostus ja tarve johtaa henkilöstön yksilöllisiä motivaatio-ominaisuuksia yhtenä liiketoiminnan kulmakivistä on asiantuntijatyön kasvaessa lisääntynyt. (Kesti 2014, 9 – 10) Tästä huolimatta on asian pitkäjänteinen johtaminen jäänyt yleisesti ottaen teoreettiselle tasolle. (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen 2016, 11)

Osasyynä puutteelliselle motivaatiomittaukselle voidaan esittää motivaatiotutkimukseen liittyvät spesifisyyden ja riittävän validien mittareiden puuttumisen ongelmat. Lisäksi tähän mennessä motivaatiotutkijat ovat olleet erimielisiä siitä, mistä motivaatiossa on kysymys ja mitä tarkkaan ottaen pitää mitata motivaation arvioimiseksi. Steven Reiss (1998) ehdottaa tähän ratkaisuksi 16 universaaliksi osoitettua motiivaa ja niitä mittaavan RMP® -kyselyn, joka osoittaa, mikä ja missä määrin yksilöä motivoi työssä ja elämässä. (Reiss 1998, 10; Havrecomp & Reiss 2003, 123) Tämä tarjoaa uudenlaisen ja kiinnostavan lähestymistavan työmotivaatiolähteiden tutkimiselle yksilöllisesti.

Ilmiönä työmotivaatiota on akateemisissa piireissä tutkittu runsaasti ja osoitettu kompleksiseksi ja moniulotteiseksi. (mm. Ruohotie 1992; Rayn & Deci 2000; Reiss 2004; Sinnokki 2016) Työmotivaation ohella runsaasti huomiota työelämäntutkimuksessa on saanut myös työolosuhteita koskeva tutkimus. (mm. Bakker & Demerouti 2007) Sen sijaan yksilöllisten piirteiden ja työn sisällöllisten tai sosiaalisten ulottuvuuksien tarkkoja, mitattavissa olevia motivaatioyhteyksiä ei ole osoitettu yhtä hanakasti. Tämä kuvastaa hyvin ilmiön tarkan dokumentoinnin ja mittaamisen haastetta. Tämänhetkinen motivaatiotutkimus osoittaa, että optimaaliset motivaatio-olot saavat työntekijän antamaan keskivertoponnistelun sijaan peräti 80 - 90 % potentiaalistaan. (Lämsä & Hautala 2008, 90)

Henkilökohtaiset arvot, tarpeet ja tavoitteet kuvastavat yksilöiden sisäisen motivaation ydintä. (Reiss 1998, 10) Proaktiivinen motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja saadun tiedon johdonmukainen soveltaminen johtamiskäytäntöön voi vaikuttaa yksilöiden ja liiketoiminnan hyvinvointiin strategisesti kestäväällä tavalla. (Hakanen 2011, 11; Kesti ym. 2016, 1 - 22), kun työolosuhteet ja tehtävät saadaan osapuolten kannalta optimaalisiksi. (Kesti 2014, 103 – 105; Rajala 2000, 45 – 46; Reiss & Havrecamp 2005, 41 - 53) Tähän tarvitaan uusia, motivaatiota mittaavia ja tieteellisesti valideja menetelmiä. (Alasoini 2010, 42; Hakanen 2009, 4; Hyppänen 2013, 90 – 92)

Opinnäytteessä tarkastellaan asiantuntijoiden työmotivaatiota Reissin (1998) motivaati-onäkemysten ja niitä perustelevan teorian viitekehyksessä. Tutkimuksessa hyödynnetään Reissin motivaatioteorian pohjalta kehitettyä ja tieteellisesti validoitua (Reiss 2000b) RMP® -menetelmää, joka muodostaakin opinnäytteen toisen tutkimuskohteen. Aineistohankinnan ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijat käyvät läpi itsearviointiin perustuvia, tutkimusta varten muodostamia RMP®-profiilejaan ja toisessa vaiheessa arvioidaan RMP®-profiloinnista tutkittaville muodostuneita kokemuksia. Tutkimusprosessilla etsitään tietoa yksilöllisten motiivien vaikutuksista ihmisten erilaisuuteen ja työmotivaatiokokemuksiin asiantuntijatyössä tarkasteltuna.

Tutkijoiden mukaan ihmisten yksilöllinen motivatio on organisaatioissa lunastamaton potentiaali, jota tulisi mitata, johtaa ja hyödyntää nykyistä enemmän. (Heggstad & Knafer, 2000, 752; Reiss 2012, 152 – 156; Reiss 2004a, 179 – 193) Kvalitatiivisin menetelmin toteutettu opinnäyte pyrkii tuomaan muutosta asiaan soveltamalla ja arvioimalla yhtä yksilöllistä motivaatiota mittaavista menetelmistä. Työn tavoitteena on tuottaa uutta teoreettista tietoa ja menetelmällistä osaamista työmotivaation johtamisen kentälle. (Sinokki 2010, 1803 – 1809; Viitala 2014, 51)

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytteen tarkoituksena on selvittää, millaisista työmotivaatiota edistävästä motiiveista ja niiden taustalla olevista arvoista, tarpeista ja merkityksistä asiantuntijatyössä työskentelevät kertoivat Reiss Motivaatioprofiiliensa® yhteydessä. Opinnäytteen toinen tarkastelun kohde on itse RMP® - menetelmä, sen soveltuvuus ja kokemukset asiantuntijatyön kontekstissa.

Tutkimustehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- a) Miten asiantuntijoiden RMP®- profiileissa ilmenevät motiivit vaikuttavat heidän kokemaan työmotivaatioon?
- b) Millaisia kokemuksia henkilökohtainen RMP® -profiili tarjosi kohderyhmän asiantuntijoille?

Opinnäytteellä tavoitellaan ymmärrystä asiantuntijoiden yksilöllisistä motivaatiotekijöistä työmotivaation viitekehyksessä sekä arvioidaan RMP® - menetelmän soveltuvuutta ja arvoa asiantuntijatyön ja motivaatiojohtamisen tukena.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä opinnäytetyössä motivaatiota lähestytään psykologian viitekehystä painottaen työpsykologista näkökulmaa aiheeseen. Vuorisen mukaan psykologia tutkii ihmisen käyttäytymistä pyrkien tieteellisin perustein selittämään yksilöllisen toiminnan ja mielen välisiä syy-seuraussuhteita. (Vuorinen 1990a, 11) Opinnäytteessä motivaatio nähdään yksilöllisen toiminnan taustavoimana, sitä muokkaavana ja siihen liitettävien merkitysten voimaa vahvistavana osana. Tässä luvussa esitetään motivaatiota koskevat teoriat työmotivaation ja asiantuntijatyön perspektiivistä tarkasteltuina. Tutkimuksen päämäärät huomioiden teoreettisessa viitekehyksessä pääpaino kohdistuu Steven Reissin (1998) lähestymistapaan, joka tarkastelee motivaatiota kuudentoista Reiss Motivaatioprofiilin®-motiiviyhdistelmänä ja persoonallisuuden osana. Opinnäytteessä käytän Reiss Motivaatioprofiili®:sta lyhennettä RMP®, jolla myös tässä tutkimuksessa käytettyä motivaatioarvioinnin työkalua kutsutaan.

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on monimerkityksellinen ja laaja-alainen ilmiö, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen "Miksi ihmiset tekevät sitä, mitä he tekevät?" (Reiss 2004, 179)

Motivaationa pidetään ihmisen sisäisenä, tiedostettuna tai tiedostamattomana pyrkimyksenä kohti päämäärää. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16; Ruohotie 1998) Hakosen mukaan motivaatio on mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. (Hakonen 2015, 136) Motivaatiolle on ominaista a) kohde (motiivi) ja b) liikkeelle paneva voima. Nämä ohjaavat yksilön huomiota ja ponnisteluja kohti tavoitetta. Tieteellisissä pureissa motivaatiolla tarkoitetaan sellaista toimintaan ja päätöksentekoon vaikuttavaa energiaa, joka aktivoi yksilön vireystilaa, suuntaa tarkkaavaisuutta, käynnistää toiminnan ja ylläpitää sitoutunutta ja sinnikästä ponnistelua. (Beck 1990, 17; Lehtinen & Kuusinen 2001, 213; Ryan & Deci 2000, 69) Steven Reiss määrittelee motivaation ihmisen sisäisten, kulttuuristen, ja ympäristöön liitettävien motiivien kombinaatioksi, joka selittää miksi ihminen toimii, kuten toimii. (Reiss 2009, 179)

Tutkimuskirjallisuudessa motivaatio nähdään persoonallisuuden osana, joka vaikuttaa tavoitteiden asetteluun sekä käyttäytymiseen. (Ruohotie 1995, 18) Motiivien saavuttamisstrategiat ovat yksilöllisiä ratkaisuja siihen, miten ihminen pyrkii saavuttamaan elämässä asettamia tavoitteita ja tärkeiksi kokemiaan tarpeita. Näitä ratkaisuja kuvataan erilaisin, joskus vaihtelevin motivaation määritelmien.

Lawler (1994) näkee motivaation yksittäisenä, osin refleksinomaisena, mutta tärkeimpänä tekijänä, joka vaikuttaa usean tekijän yhteenliittymän kautta työsuoritukseen ennustuen sitä. (Lawler 1994, 1 - 2) Ryan & Deci (1987) mukaan motivaatio on luonteeltaan joko sisäisesti tai ulkoisesti muodostuva yksilöä toimintaan ja sen pitkäjänteiseen suoritukseen sysäävä voima (Ryan & Deci 2000) Salmela – Aro ja Nurmi (2002) perustelevat motivaation yksilön toimintaa säätelevien psykologisten tarpeiden ja viettien tuloksena, missä henkilökohtainen elämäkaarivaihe vaikuttaa motivaatiolaatuun kulloinkin meneillään olevan elämäntehtävän ja sen myötä muuttuvien arvo – ja valintaprosessien kautta. (Salmela – Aro & Nurmi 2005, 163; Salmela-Aro 2009) Niermeyer & Seyffert (2004) näkevät ilmiön yleisen ja erityisen motivaation yhdistelmänä, missä yleinen motivaatio perustuu henkilön persoonallisuuteen ja luontaisiin tarpeisiin, kun taas erityinen motivaatio on tilannekohtaista kohdistuen konkreettiseen tavoitteeseen ja sitoutumiseen tämän saavuttamiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14 – 16) Reissin (1998) näkemys on, että motivaatio on aina tavalla tai toisella sisäisesti syntyvä voimavara, joka pohjautuu ihmisten yksilöllisiin tarpeisiin, arvoihin ja haluihin, joiden lopulliseen synty- ja ilmene- mismekanismiin vaikuttavat osaltaan geneettiset, kuin kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. (Havrecamp 1998, 10; Reiss 2000b, 1161 – 1162.)

Motivaatitieteessä motiivi nähdään motivaation perusyksikkönä. Erilaisten tarpeiden, arvostusten, viettien ja halujen ilmentäjänä, motiivit ylläpitävät mielenkiintoa tekemiseen antaen energiaa ja suuntaa motiivikohteiden saavuttamiselle. Tämä prosessi tapahtuu usein tiedostamattomana, vaikeasti eriteltävänä selityksenä yksilön toistuvalla käyttäytymiselle. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22) Työelämässä motiivit voivat ilmetä muun muussa uravalintoina, työn muokkaamisen tarpeina ja työtyytyväisyytenä. (Ryan & Deci 2000) Steven Reiss (1998) on esittänyt kuusitoista ihmisille tyypillistä motiivia, joiden avulla motivationaalista käyttäytymistä voi pyrkiä jäsentämään. Tähän tarkoitukseen tutkija on kehittänyt ja validoinut motivaatioprofiilin eli RMP®: n. Menetelmän teoreettinen viitekehys ja itse menetelmä ovat tämän opinnäytteen keskiössä ja niihin pureudutaan myöhemmin tässä kokonaisuudessa.

3.1.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio ennustaa työkäyttäytymistä ja sillä on yhteys työssä menestymiseen. (Latham 2007, 3) Yksilöllisiä eroja työmotivaation rakenteessa on tutkittu jo kauan ja niiden merkitys työssä menestymiselle on tunnistettu lukuisin tutkimuksin. Akateeminen kiinnostus aiheetta kohtaan vilkastui 1900-luvun alussa, työmotivaation uranuurtajan Fredetik Taylorin (1911) paneuduttua ilmiöön empiirisesti. (Taylor, 1911) Tutkimusten myötä Taylor esitti ajatuksen palkitsemisen myönteisistä vaikutuksista työmotivaatioon. Taylorin teoria ei kuitenkaan osoittautunut päteväksi, kun tarkasteltiin pitkän aikavälin työmotivaatiota ja tuottavuutta. Sen sijaan motivaatitekijöiden yksilöllinen vaihtelu ja ilmiön kontekstuaalisuus alkoi kiinnostaa yhä enemmän. Persoonallisuuspsykologian kehittyminen antoi uusia lähestymistapoja ja tutkimusaiheita myös motivaatitieteen sektorille. (Heggstad & Kanfer, 2000, 752)

Kasvava akateeminen kiinnostus tuotti tasaisesti kasvavaa työmotivaatiotutkimusta. Työelämään vaikuttavat historialliset ja kulttuurilliset tekijät, kuten kaupungistuminen ja teollistuminen olivat kiivasta motivaatiotutkimusta selittäviä taustatekijöitä. Liike-elämässä työmotivaatio nähtiin tuottavuuden ja kilpailukyvyn kulmakivenä, tutkimusten osoittaessa vahvoja yhteyksiä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä. Historiallisesta perspektiivistä yleisen elintason nousun seurauksena rahallisten kannustinten merkittävyys ja painoarvo työmotivaation näkökulmasta laskivat ja merkityksiltään ”korkeammat arvot” ottivat suosion.

Ruhotien (2002) mukaan työmotivaatio syntyy työhön liitettävistä myönteisistä asenteiden, motiivien ja tyytyväisyyden tunteen tiloista. Motivaatitekijöillä on tutkijan mukaan vahva yhteys myös interpersoonallisiin tekijöihin ja henkilökohtaisiin tarpeisiin. (Peltonen & Ruhotie 1987, 23; Ruhotie 2002, 22 – 24; Viitala 2004, 150 -154) Myös ympäristötekijöiden osuus on työmotivaation kontekstissa merkittävä. Työympäristö ja työilmapiiri koostuvat sosiaalisten suhteiden, arvojen ja normien laadusta, jotka yhdistettynä fyysisiin ja tulkinnallisiin merkityksiin luovat työn kautta koetut ilmapiirin ja identiteetin. (Virolainen 2010, 108 – 109) Työ, oma identiteetti ja työympäristö ovat siten jatkuvassa, motivaation kannalta merkittävää vuorovaikutuksessa keskenään.

Tällä hetkellä vilkkaan akateemisen tutkimuksen kohteena olevat tunteet liittyvät tutkijoiden mukaan kiinteästi työmotivaation kokemukseen. (mm. Hakanen 2009; Sinokki 2010b) Näytöt osoittavat vahvan yhteyden myönteisten tunteiden ja hyvän työmotivaation välillä. Työhyvinvointia edistävien ratkaisujen etsiessä olisi siten tärkeää osata vaikuttaa myös työpaikkojen tunneilmastoon. (mm. Sinokki 2016, 199; Amabilen & Kramer 2007; Niermeyer & Seyffert 2004; Goleman 1999) Reissin mukaan tunteet ovat seurausta motiivien ja niiden toteuttamisen ja persoonallisuuden geeni- ja kulttuuriperustan ohella motiivipohjaisen sisäisen elämän ilmenemisenä. Motivaatio on siten tutkijan mukaan yksilön tapa toteuttaa tärkeiksi katsomiaan tarpeita ja reagoida elämässä esiintyviin olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin. (Reiss 2013, 11 – 41)

Reissin näkemyksen mukaan ihmisen toimiessa motiivisuuntaisesti, myönteiset tunteet tukevat toimintaa ja siihen kohdistettavaa aloitteellisuutta sekä keskittymistä. Sen sijaan motiivivastaiset työ-, ihmis- ja olosuhteet tuovat negatiivisia tunteita johtaen päinvastaisiin seurauksiin. (Reiss 2013, 11 - 41; Reiss 2008) Myös Harterin (1999) mukaan positiiviset tunteet motivoivat henkilöstöä vahvistaen toimintaan suunnattua energiaa, itsetuntoa ja minäpystyvyyden kokemusta, kun taas motiiviristiriidat vähentävät edellä mainittuja. (Harter 1999) Motiivitutemus voi siten tukea hyvän työmotivaation ja tunneilmaston kannalta otollisia olosuhteita.

Amabilen & Kramer (2007) ovat esittäneet työssä koettujen tunteiden, työmotivaation ja persoonallisuuden yhteisvaikutukset keskeisiksi työkäyttäytymiselle. Tutkijoiden mukaan työympäristössä koetut tunteet vaikuttavat siihen, millaisiksi yksilön ja työyhteisön motivaatio, toimintamallit ja kokemukset muotoutuvat. (Amabilen & Kramer 2012)

3.1.2 Työmotivaatiotutkimus

Kompleksisena ja useista vaikuttimesta riippuvaisena ilmiönä, työmotivaatio edellyttää monipuolista perehtymistä aihepiiriä kuvaavaan akateemiseen aineistoon. (Hakonen 2015, 136) Työmotivaatiota koskevan tutkimustyön ytimessä voi nähdä akateemiset pyrkimykset vastata työelämässä kulloinkin ajankohtaisiin historiallisiin ja kulttuurillisiin kysymyksiin. Tämä on tärkeä pitää mielessä, kun tarkastellaan erilaisia työmotivaatiota koskevia teorioita.

Työmotivaatioteorian perustajana pidetään Fredetik Tayloria (Taylor, 1911) Hän ja kollegansa esittivät tutkimusten valossa ajatukseen, että paras työmotivaatio saadaan palkitsemalla suuremmasta työpanoksesta rahallisesti tai muin työ-paikkaeduin. Kuitenkin pitkässä juoksussa Taylorin teoria ei osoittanut työntekijöiden keskuudessa johtavan pysyvään henkilökohtaiseen motivaatio- ja tuottavuuskasvuun. Sen sijaan yhä useammin alettiin havaita motivaatiotekijöiden vaihtelevan yksilöllisesti ja työkontekstin vaikuttavan henkilökohtaisiin työkokemuksiin. Motivaatiotieteissä alkoi kiivas uudenlaisten lähestymistapojen kehittäminen. (Meskon ym. 2002, 361)

1950 – 1970 luvulla kaupungistuminen ja kiivas teollisuusalojen kasvukausi kasvatti kiinnostusta henkilöstöresurssien säätelyyn ja tuotantotehokkuuden lisäämiseen. Työvoiman liikkuvuus maaseuduilta kaupunkiin paisui ja materialistiset pyrkimykset näkyivät henkilöstön valmiudessa panostaa fyysiset ja ajalliset resurssinsa työhön. Yleisen elintason nousun seurauksena rahallisten kannustinten merkittävyys ja painoarvo työmotivaation näkökulmasta kuitenkin laskivat taloudellisen vakauden ja yleisten hyvinvointitekijöiden tultua kansalaisoikeuksiksi valtaosan ulottuvuuteen. Tämä on lisännyt tarvetta tutkia yhä tarkemmin niitä syitä, jotka syventävät ihmisten suhdetta itse työhön pitäen motivoituneena, sitoutuneena ja tuotteliaana mahdollisimman pitkään.

Yleistasolla työmotivaatio esitetään sellaisten tekijöiden summana, joka aktivoi, ohjaa ja ylläpitää työntekijöiden työkäyttäytymistä (Bandura 1977; Locke & Latham 2002; Latham 2007, 3; McClland 1987) ja jolla yksilö pyrkii saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. (Virolainen 2010, 54) Tämän lisäksi työmotivaatio vaikuttaa keskeisesti yksilöiden ammatti-identiteettiin ja toiminnanohjaukseen (Ruohotie 2002, 22 – 24) sekä ennustaa työhyvinvointia ja organisaatiotuottavuuden laatua (Virolainen 2010, 54). Kyky kiinnostua ja ohjata toimintaansa kiinnostuskohteita kohti antaa viitteitä yksilön hyvinvointitilasta, mikä tekee motivaatiotason ja -laadun tutkimisesta kiinnostavan työhyvinvointijohtamisen kannalta. (Sinokki 2016,62)

Yleistasolla työmotivaatio nähdään ihmisen ja työn välistä suhdetta stimuloivien ja työkäyttäytymistään ohjaavien tekijöiden summana. (Bandura 1977; Locke & Latham 2002; Latham 2007, 3; McClland 1987) Työmotivaatiotekijöiden avulla yksilö pyrkii saavuttamaan työlleen ja ammatti-identiteetilleen asetetut tavoitteet. (Eteläpelto 2007, 92; Virolainen 2010, 54) Myös luottamus ja yhteistyö työpaikoilla kasvavat työmotivaation ol-

lessa kunnossa. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 10-14) Kun tarkasteluun otetaan yksilön motivaation ja toiminnanohjauksen väliset yhteydet, nähdään motivaatiotilan korreloivan edellisten lisäksi yksilölliseen koettuun hyvinvointiin. Kiinnostuksen kokeminen ja pyrkimys huolehtia tarpeistaan viestivät elinvoimaisuuden ja terveyden tilasta. Siten motivaation arviointia voi tarkastella myös keinona arvioida ja johtaa työhyvinvointia. (mm. Sinokki 2016, 62) Tätä taustaa vasten työmotivaatiotutkimus voidaan nähdä merkittäväksi niin ihmis-, kuin yhteiskunta- ja taloustieteissä.

Työmotivaatiota on tutkittu ja arvioitu runsain määrin myös Suomessa. Tuoreimpana Auran, Ahosen, Ilmarisen ja Hussin (2016) tutkimus strategisen hyvinvoinnin johtamisesta suomalaisten yritysten keskuudessa. 2014 – 2016 aikavälille sijoittuvassa tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön motivaation, osaamisen, työkyvyn ja ilmapiirin kysymyksiä peilaten niitä edelleen esimiestyöhön ja edellä mainittujen osa-alueiden johtamisen laatuun. Tutkimustulokset osoittivat, että vaikka motivaatiota pidetään kaikissa yrityksissä tärkeänä osana työkykyä ja tuottavuuden ohjausta, valtaosassa yrityksissä työmotivaation tekijät oli tunnistettu heikosti eikä strategisia johtamislinjauksia niiden osalta ole tehty.

Muina vartenotettavina aineistoina voi pitää Sihvosen (1990) väitöskirjaa terveyskeskuksen henkilökunnan motivaatiosta, Taimion (2013) tutkimusta julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiosta, Saarisen ym. (2015) julkisella sektorilla toimivien palvelumotivaatiota tarkastelevaa tutkimusta, Virolaisen (2010) virtuaalitiimien työilmapiiriä ja työmotivaatiota koskevaa väitöskirjaa sekä Marjo Sinokin laajaa tutkimustyötä (2010; 2016) työmotivaation, työhyvinvoinnin, mielenterveyden, persoonallisuuden ja johtamisen teemoista.

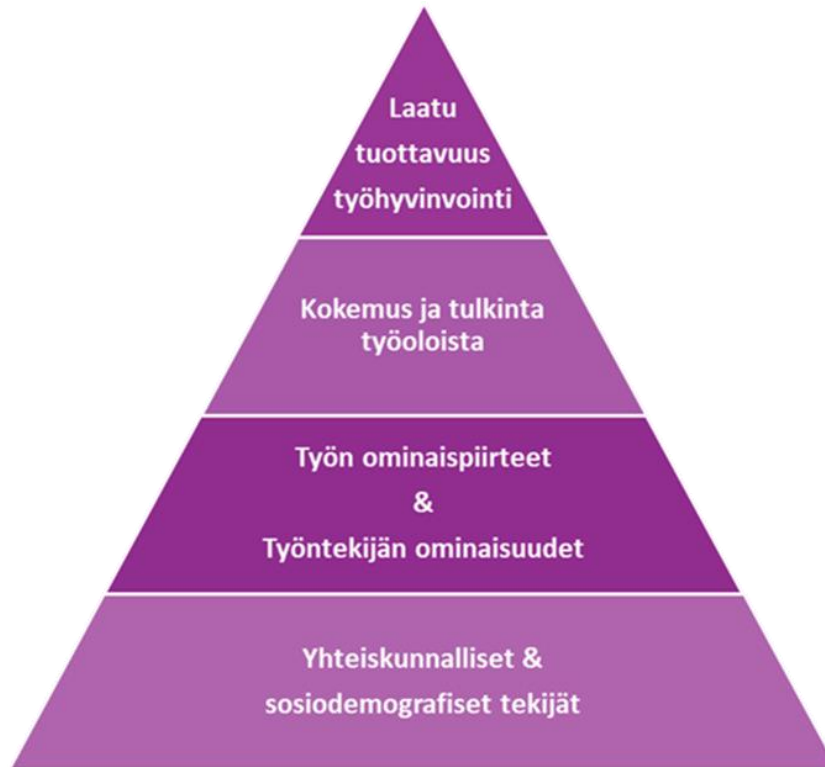
Sihvosen johtopäätöksinä oli se, että terveyskeskuksissa henkilöstöä motivoi tunne yhteenkuuluvuudesta, arvostuksesta ja luottamuksesta. Myös johtamisella on tunnistettu merkittävä rooli työmotivaatiolle. Oikeudenmukaisuutta, arvostusta ja hyvää yhteishenkeä nähtiin merkittävimmiten työmotivaatioon lähteiksi. (Sihvonen 1990.) Taimion (2013) tutkimus palvelualojen motivaatiosta sekä Saarisen ym. (2015) tutkimus kuntasektorin palvelumotivaatiosta vahvistivat aiemmin esitetyt johtopäätökset. Tutkimuksissa työmotivaatio palvelusektorilla oli yhteydessä myönteisiin kokemuksiin omasta suorituksesta, työyhteisöstä ja organisaatiosta yleensä. Julkisen sektorin kontekstissa motivaatio liitettiin vahvasti palveluhalukkuuteen ja julkisen palvelun arvostukseen. Lisäksi tutki-

mus nosti esille myötätunnon ja auttamishalun yhdistyvän työntekijöiden parempaan suoriutumiseen ja koettuun työhyvinvointiin. Saarinen 2015, 35 – 36; Taimio 2013) Saarisen ym. (2015) tutkimus oli tämän opinnäytteen kannalta kiinnostavin, sillä tutkimuksessa kartoitettiin kvantitatiivisin menetelmin eri motivaatioulottuvuuksia kunta-alan työntekijöiden keskuudessa. (Saarinen ym. 2015, 36, 51 - 59)

Virolaisen (2010) virtuaalitiimien ilmapiiriä koskevassa tutkimuksessa oli havaittu ilmapiirin ja työmotivaatiolla oli selkeä yhteys. Laadullinen tutkimus kohdistui asiantuntijaroolissa toimiviin työntekijöihin. Suotuisasti työmotivaatioon vaikuttivat itsenäiset työskentely- ja päätöksentekomahdollisuudet, säännöllinen palaute ja onnistumisten havaitseminen. Myös digitalisaation tuomat virtuaaliset työskentelymahdollisuudet tukivat tämän tutkimuksen valossa työmotivaatiota. Etäyhteistyötä arvostettiin mahdollisuutena työskennellä eri paikkakunnilla ja siten yhdistää joustavasti työn ja perhe-elämän. Kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta tai erillisuudesta puolestaan heikensivät työ- tai yhteistyömotivaatiota. Etätyöskentelyn haasteiksi koettiin tunteiden välittämisen ja tunnistamisen vaikeudet. Tämä vaikutti tutkimuksen mukaan tunneilmastoon ja sitoutumisen kokemuksiin ja siten myös motivaatioon. Etäyhteyksien koettiin vähentävän tunteiden tunnistettavuutta ja siten tunneälykystä ja varhaista reagointia työntekijöiden tunteisiin. Silloin motivaatiota vähentävät tunteet ovat saattaneet jäädä pitkäksi ajanjaksoksi nakeramaan työntekijän ja koko tiimin aikaansaannoksia. Uhkaavat tilanteet tai yksilökeskeistä toimintatapaa painottavat toimintarakenteet myös vaikuttivat motivaatiota heikentävästi. Sen sijaan avoimuus, läpinäkyvyys tiedonkulussa ja turvallisuuden tunne oman työn suhteen lisäsivät yhteistyötä ja hyvää tiimihenkeä, jonka voi nähdä työmotivaation merkkeinä. (Virolainen 2010, 272 – 277)

Sinokin (2016) seitsemän tuhatta julkisen sektorin työntekijää käsittävä tutkimus tarkastelee työn, persoonallisuuden ja johtamisen yhteyksiä ja vaikutuksia koettuun työmotivaatioon. Tutkimustuloksissa Sinokki esittää työmotivaation olevan kompleksinen ja monikerroksellinen tapahtuma, johon vaikuttavat lukuisat ihmisen sisäiset ja hänestä riippumattomat mekanismit. Keskimääräiseksi henkilökohtaiseksi työmotivaatiotasoksi vastaajat esittivät ”hyvän” (4), kun käytössä oli 1 – 5 asteikko. Tämän tutkimuksen tulosten valossa eniten työmotivaatioon vaikutti oikeudenmukainen kohtelu, hyvä ilmapiiri, mielenkiintoinen työ, työn merkityksellisyys, hyvä tiedonkulku ja työn hallinnan tunne. Edellisiä vähemmän, mutta kuitenkin vastaajien mielestä merkittävästi motivaatioon vaikutti-

vat myös henkilökohtainen asenne, itseluottamus ja tunneäly, sekä minäkäsitys ja elämänhallinnan kokemukset. Nämä ovat niin ikään persoonallisuuden ulottuvuuksia, joilla henkilö säätelee ja kokee toimintaansa suhteessa ympäröivään maailmaan. Sen sijaan palkan, luovuuden, tunnustuksen ja etenemismahdollisuuksien arvo työssä koetulle motivaatiolle ei ollut niin selkeä kuin edelliset ja vaihteli henkilöstä toiseen huomattavasti (Sinokki 2016, 121 – 139) Tutkimustulostensa pohjalta Sinokki on laatinut Työmotivaatiopyramidi – mallin, jolla hän on pyrkinyt kiteyttämään ja selkiyttämään työmotivaatiotekijöiden välisiä yhteyksiä (Kuva 1. Sinokki 2016, 139)



KUVA 1. Työmotivaatiopyramidi mukaillen Sinokki (2016)

Työmotivaatiopyramidin perusta muodostuu yhteiskunnallisten ja yksilön sosiodemografisten tekijöiden summana, kun ympäröivät rakenne- ja kulttuuritekijät kytkeytyvät ihmisen henkilökohtaisiin perintö- ja elinoloista koostuviin tekijöihin. Tämän perustan päälle asettuvat työn ominaispiirteet, kuten työn sisältö, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri, sekä toisaalta yksilölliset motiivit, persoonallisuustekijät ja taidot. Edellisten pohjalta jokaiselle työntekijälle muodostuu henkilökohtaiset tulkinnat ja kokemukset työskentelyn, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksista, arvostuksen tai palautteen laadusta tai omista mahdollisuuksistaan suhteessa työhön. Täten työmotivaationa näyttäytyvät laatu, tuottavuus ja työhyvinvointi voivat vaihdella hyvinkin paljon samoissa olosuhteissa ja

organisaatiossa henkilön lähtökohdista riippuen, eikä näin ollen kaikille yhtä aikaa sopivaa työmotivaation tuottaja voi yksiselitteisesti määritellä. (Sinokki 2016, 138 – 139)

Tutkimuskirjallisuus erittelee, että työmotivaation kannalta ei ole keskeistä se, miten merkityksellistä työ objektiivisesti on, vaan miten merkitykselliseksi työntekijä itse työnsä kokee. Tähän puolestaan vaikuttavat tutkimusten valossa joukko subjektiivisesti koettuja tekijöitä, kuten sosiaalinen identiteetti, persoonallisuuden piirteet, ammatillinen identiteetti sekä henkilökohtaiset elämänvaihe ja mieltymykset. Erityisesti persoonallisuuden piirteillä ja motivaatiolla nähdään tutkitusti olevan keskinäistä yhteyttä. (Deci & Rayn, 1985, 217; Lawler, 1994, 62 - 68; Nurmela ym. 1999, 11 – 12) Persoonallisuuden piirteiden ja työmotivaation välistä yhteyttä on arvioitu muun muassa suoriutumisen, turvallisuusorientaation ja autonomiatarpeen perspektiiveistä. (Jarenko & Martela 2014, 10 - 15) Subjektiivisten näkökulmien ohella, myös psykososiaalisen kontekstin merkitys on motivaatiotieteen viitekehyksessä tärkeä huomioiva osa-alue. (Sinokki 2016, 139; Virolainen, 2010; Vartiainen & Falck 1993, 102–106) Psykososiaalisena kontekstina voi pitää niitä yksilöä ympäröivän maailman kulttuurillisia, olemassa olevia, tiedostamattomia ja sisäistettyjä olosuhteita, normeja, arvoja, toiminta- ja ajatusmalleja, jotka vaikuttavat ihmisten ja heidän väliseen tapaan toimia, tulkita ja suhtautua asioihin. (Sinokki 2017, 135 – 140)

Kontekstuaalisuuden merkitystä yksilön sosiaaliseen ja ammatilliseen identiteettiin on akateemisessa kirjallisuudessa alettu pitää jopa yksilöllisiä ominaisuuksia merkittävimpinä vaikuttajina, kun tarkastellaan yksilöllistä suoritusta ja kokemuksia työssä. Työpaikan tai työyhteisön luomat normit tai alakohtainen työkuulttuuri muokkaavat niin yksilön omaa kuin yhteisön käsityksiä ja kokemusmaailmaa. (Juote 2017, 2 – 8; Virolainen 2010, 54 -57) Virolaisen (2010) tutkimuksessa työn sisällöllisillä tekijöillä nähtiin olevan enemmän vaikutusta asiantuntijoiden työmotivaatioon, kuin persoonallisuudella, etenkin kun työmotivaatiota tarkasteltiin osana laajempaa ilmapiiriä ja hyvinvointia organisaatiossa. Virolaisen väitöskirjasta syntyy mielikuva, että yksilöiden motivationaaliset tekijät nähdään yhtyvän yksilöiden kokemaan ilmapiiriin ja siten korreloivan koettuihin työn voimavaroihin tai negatiivisesti koettuina työn kuormitustekijöihin. Tässäkin motivaatioteorioiden soveltuvuus on melko laaja ja motivaatio, kuten ilmapiirikin esitetään osana laajempaa kontekstia. (Virolainen 2010, 221- 251) Virolaisen löydökset ovat niin ikään linjassa Sinokin (2016) johtopäätösten kanssa. Väitöskirjassa empiirisen tutkimuksen tu-

loksina todettiin toimintavapauden, työn itsenäisyyden ja sopivien haasteiden sekä esimieheltä saadun palautteen lisäävän työmotivaatiota. Sen sijaan nopeasti tapahtuvat muutokset, palkkausjärjestelmä, pakolliset ja turhiksi arvioidut koulutukset, toimimattomat työvälitteet, työn pirstaleisuus ja selkeyden puute sekä byrokratia heikensivät sitä. (Virolainen 2010, 236) Laajemmin henkilökohtaiset ja organisaatiokulttuurin kanssa ristiriitaiset motivaatiotekijät heikensivät sitoutumista ja motivaatiota, vaikka yleiset työolosuhteet olisivatkin koettu otollisiksi. (Virolainen 2010, 274-276) Myös Mäki (2017) on päättänyt vastaaviin havaintoihin analysoidessaan asiantuntijoiden johtamiskulttuuriin liitettävät ajatukset ja kokemukset. (Mäki 2017) Virolaisen ja muiden edellä mainittujen tutkijoiden johtopäätökset tuovat yksimielisesti esille työmotivaation monimutkaisen luonteen, missä lopullinen työmotivaatio on monien osajärjestelmien summa. Motivaatiotieteen kompleksisuudesta sai paremmin kiinni, tarkastelemalla ilmiötä systeemiteoreettisesta näkökulmasta, jota muun muassa Saarinen ja Hämäläinen (2004) ovat avanneet seikka-peräisesti. (Saarinen & Hämäläinen 2004)

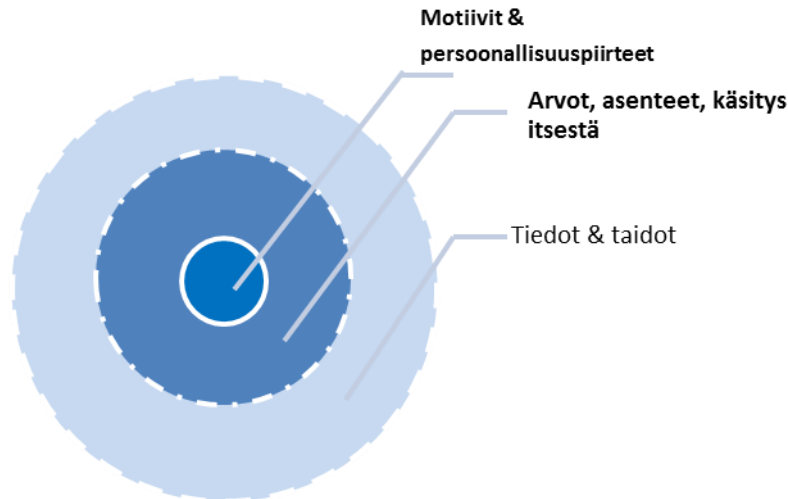
Yksilöllisiä ominaisuuksia arvioidessa, mielenkiintoisen näkökulman tulkintoihin tuo filosofi Timo Airaksinen (1999). Airaksinen näkee, että meillä on tapana tarkastella ihmisiä kolmenlaisen ihmiskuvamallin kautta. Näistä malleista käsin teemme tulkintoja ja muodostamme johtopäätöksiä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Käsitteemme voi Airaksisen mukaan perustua olemus-, ihmiskuva - ja minuuden rakentumisajatteluun. Olemussajattelu näkee ihmisluonnon muuttumattomana genetiikan, kulttuurin, kasvatuksen ja elämäkokemuksen summana, jota ohjaavat ihmisen kaksi polariteettia ruumiillinen ja henkinen. Ihmiskuva-ajattelussa ihmistä tarkastellaan suhteessa hänen edustamaansa asiayhteyteen, jolloin erilaiset yksilön edustamat roolit ja symbolit vaikuttavat tiedostamattomiin tulkintoihin ja oletuksiin ihmisestä. Kolmas ihmiskäsitys näkee minuuden alati rakentuvana ja muuttuvana ilmiönä, missä ihmisyyksi ei ole olemassa sellaisenaan ja irrallaan muusta todellisuudesta, vaan yksilö rakentaa ja muokkaa minuuttaan eli identiteettiään koko elämänsä ajan. Identiteetin rakennusaineita ammennetaan niistä yhteisön, kulttuurin ja kielen rakennusaineista, joita löytyy yksilön ympäröivästä työ- ja elämäntilasta. (Airaksinen 1999, 103) tämä on mielestäni huomionarvoinen näkökulma tämän tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä tarkastellessa.

Amabilen ja Kramerin (2007) kattavassa, 238 työntekijää ja 12 000 työntekijöiden merkintää käsittävissä empiirisessä tutkimuksessa työmotivaation ja suorituksen yhteyksiä

työpaikkojen tunne-, ilmapiiri- ja havaintotulkintojen laatuun. Tutkimustuloksissa havaittiin, että niin työmotivaatioon kuin työstä suoriutumiseen vaikuttivat pitkälti sellaiset tutkittavin sisäiset oletus-, motivaatio- ja tunnetekijät, joihin nämä perustivat havaintonsa ja joiden kautta peilasivat omaa identiteettiään ja tulkintojaan työn sosiaalisesta ulottuvuudesta. Edellä mainitut myötävaikuttivat kokemuksia motivaatio- ja työhyvinvointilaa- dusta johtaen niiden mukaiseen toimintaan. (Amabile & Kramer 2007, 72 – 83; Amabile & Kramer 2012) Ruohotie on esittänyt tutkimustensa valossa motivaation olevan myös sidoksissa yksilön identiteettiin ja persoonallisuustekijöihin. Tässä yksilön luonteen piirteet, koetut tarpeet ja itselle ominaiset kokemistavat muovaavat sosiaalisen vuorovaiku- tuksen myötä työmotivaatiokokemuksia varsin yksilöllisiksi. (Ruohotie 1995, 18)

Selitystä työmotivaatiokokemusten ja sen säätelyn erilaisuudelle on pyritty etsimään myös tutkimalla yksilöiden identiteettiä toisin sanoen minäpystyvyyttä. (Amabilen ja Kramer, 2012; Lehtinen & Kuusinen 2001; Ruohotie, 1995) Minäpystyvyyden ytimessä on pyrkimys ylläpitää itselle ominaista luonnetta ja minäkuvan jatkuvuuden tunnetta. Tä- män nähdään vaikuttavan yksilöllisiin tavoitteisiin ja niiden johdonmukaiseen tavoitte- luun. Vahva minäpystyvyys korreloi tutkijoiden mukaan korkeaan motivaatioon ja ja siitä edelleen itseluottamukseen, sinnikkyYTEEN ja itseohjautuvuuteen. (Lehtinen & Kuusinen 2001, 225-226) Tutkijoiden mukaan motivaatio on keskeinen identiteetin osa ja minä- pystyvyys sen tärkeä ulottuvuus. Motivaatio, minäpystyvyys ja identiteetti nähdään hen- kilölle luonteenomaisena ja hänet muista erottavana käsitysten, uskomusten ja tarpeiden summana. Elämän varrella saadut kokemukset, kasvatus ja luontaiset taipumukset muok- kaavat yksilön motivationaalisia mekanismeja vaikuttamalla jälleen henkilön asettamiin tavoitteisiin, uskomuksiin ja toimintatapoihin vaikuttamalla. (Lehtinen & Kuusinen 2001, 225-226) Tämän teorian valossa motivaatio voi nähdä jatkuvassa liikkeessä olevana ge- neettisten, psykologisten ja psykososiaalisten ilmiöiden aaltoliikkeenä, missä yksilön si- säinen puhe ja luonne muodostavat aallon ydinvoiman.

Tämä tieto voi olla merkittävä, kun suunnitellaan yksilöllisesti motivoivia työskentely- ja johtamisratkaisuja. Niittamon (2000) malli tukee edellä esitettyä. (Kuva 2) Hän arvioi, että henkilön motiivit, arvot ja käsitys itsestä määrittelevät pitkälle työntekijän käyttäyty- misenä ilmenevää sitoutumista elämän keskeisiin päämääriin ja niiden edistämiseen työn kautta. Tämä tutkijoiden käsityksen mukaan ennustaa ammatillista motivaatiota ja työssä menestymistä. (Niittamo 2000, 167 – 169; Spencer & Spencer 1993, 9 – 15)



KUVA 2. Henkilön työkäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät mukailen Niittamo. (Niittamo 2000, 167 -169)

Vaikka runsas tutkimuskirjallisuus ei annakaan yksioikkoista selitystä henkilöstön motivaation ja työskentelyn välisistä yhteyksistä, useimmat teoriat ja mallit nojautuvat siihen, että työmotivaatio on tulosta usean tekijän (persoonallisuus, arvot, uskomukset, taidot, resurssit) myötävaikuttaessa toiseensa tiettyjen arvojen tai toiminnan toteuttamiseksi. Ottamalla huomioon yksilölliset motiiviprioriteetit voi havaita, miten henkilökohtaiset arvot ja pyrkimykset vaikuttavat yksilön ja työyhteisön toimintaan työelämäyhteydessä. Parhaimillaan ymmärrys asiasta mahdollistaa henkilökohtaisten ammatillisten pyrkimysten kanavoimista organisaatiossa olemassa oleviin työ- ja kehitystarpeisiin. Tämä luo otolliset olosuhteet motivoituneelle yhteistyölle ja avoimelle kasvun asenteelle. (mm. Salmela-Aro & Nurmi, 2017, 32 -33, 80, 116-118)

Johtamisen ja sisäisen motivaation ohella myös tunneällyn ja tunteiden merkitys on nostettu tuoreessa työelämä tutkimuksessa tarkastelun keskiöön. (mm. Sinokki 2016, 199; Amabilen & Kramer 2007; Goleman 1999) Positiivisten tunteiden nähdään vahvistavan työntekijöiden itsetuntoa, immunitteettia ja mielenterveyttä. Yhdessä persoonallisuustekijöiden kanssa nämä edelleen lisäävät resilienssia ja selviytymisedellytyksiä nopeasti muuttuvassa työarjessa, mikä vuorostaan luo perustan suotuisille työilmapiirin ja – hyvinvoinnin olosuhteille lisäten jälleen positiivisiksi arvioituja tunteita. (Sinokki 2010, 1803 – 1809; Sinokki 2010b, 523 – 528)

Akateemisia johtopäätöksiä aiheesta on lukuisin tutkimuksin vahvistanut Jari Hakanen (mm. 2009; 2011) kehittäessään työn imu – käsitettä ja sen johtamisen mallia. Työmotivaatiotutkimuksessa työn imua onkin usein käytetty työmotivaatio- ilmauksen rinnalla. Hakasen (2009) mukaan työn imu on verrattain pysyvä, myönteinen motivaatiotäytyksen tila, joka saa ihmisen tarmokkaaksi ja tehtävälleen omistautuneeksi. Hakasen (2009) määritelmä tarkentaa edelleen tarmokkuuden kokemusta energisoivaksi haluiksi ponnistaa päämääränsä eteen sinnikkäästi, omistautuneesti ja vastoinkäymisistä huolimatta. Työn imulle tyypillistä on kokea toiminnan merkitykselliseksi ja haastavuudessaan innostavaksi. Työn imua kokeva ihminen jaksaa keskittyä toimintaan pitkäjänteisesti itse työstä nauttien. (Hakanen 2009, 33 – 35) Tätä taustaa vasten tunteiden syntytaustan selvittäminen voi nähdä tärkeäksi osaksi työhyvinvointitekkijöiden arviointia ja ihmisten johtamista.

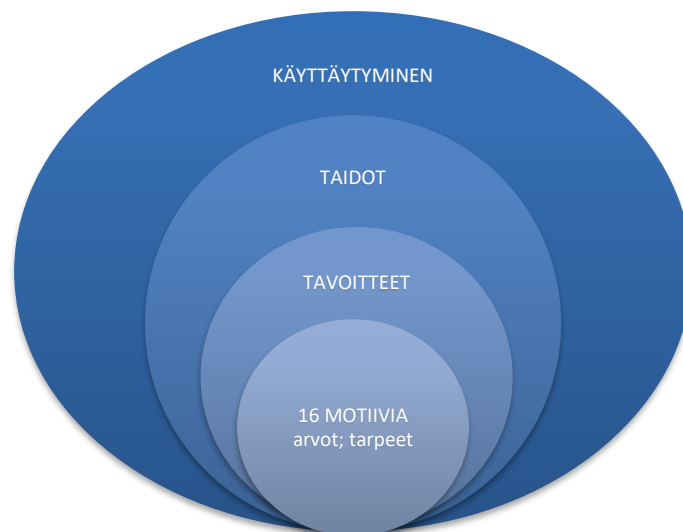
Myös Amabilen & Kramer (2007) ovat esittäneet työmotivaation ja persoonallisuuden välistä yhteyttä koskevan tieteellisen analyysin. Heidän tutkimuksensa osoittavat motivaatiotekijöiden säätelevän työkäyttäytymistä ja ohjaavan siinä syntyviä tunteita. Tutkijat näkevät, että työympäristössä koetut tunteet vaikuttavat siihen, millaisiksi yksilön ja työyhteisön motivaatio, toimintamallit ja kokemukset muotoutuvat. (Amabilen & Kramer 2012) Sinokki (2016) on nostanut tunteet niin ikään tärkeäksi osaksi työmotivaation tarkastelua ja ohjausta työelämässä. Missä positiiviset tunteet lisäävät ihmisten työssään kokemaa aloitteellisuutta, sinnikkyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta, negatiiviset tunteet heikentävät edellä mainittuja ja kapeuttavat ajattelua passiiviseksi ja ongelmakeskeiseksi. (Sinokki 2016, 198 -201) Edellä käsitelty teoreettinen tietämys motivaatiosta, erityisesti työn kontekstissa vahvistaa käsityksen motivaatiosta vahvasti subjektiivisena, kontekstin ja vuorovaikutuksen tuloksena syntyvänä ilmiönä, jonka pohjan yksilön arvot ja tarpeet muodostavat. Työmotivaation optimaalinen tila saavutetaan, kun yksilön tarpeet ja ympäristötekijät kohtaavat.

3.1.3 RMP® -menetelmä

“Jos tiedän, kuinka joku priorisoi ja yhdistelee 16 perustarvettaan, voin ennustaa merkittävällä todennäköisyydellä, minkälainen on hänen persoonallisuutensa ja millaisia ovat hänen arvonsa, ihmissuhteensa ja käyttäytymisensä eri tilanteissa.” (Reiss 2008, 25)

Opinnäytteen yhtenä tarkoituksena on arvioida asiantuntijoiden kokemuksia RMP®- profiloinnista työmotivaation viitekehyksessä. RMP® - menetelmän kehittäjänä Steven Reiss oli kiinnostunut löytämään ihmisten välistä käyttäytymisen erilaisuutta selittävät tekijät sekä haastamaan vallalla olevat dualistiset motivaatioteoriat ja – käsitykset. Tämän lisäksi kriittinen suhtautuminen motivaatiotieteen teoriapainotteisuuteen sai hänet etsimään akateemiset kriteerit täyttävää empiiristä tietoa aiheesta. (Havrecomp & Reiss 2003, 124) RMP® -menetelmän kehitystyötä edelsi Reissin pitkä ja monipuolinen ura psykologina, psykiatrina ja tutkijana. Tieteelliset oivallukset sekä havaitu tarve validille ja konkreettiselle motivaation arviointimenetelmälle sai Reissin pitkäjänteiseen tutkimus- ja kehitystyön pariin 1995 – 1998 välillä. Yli 6000 amerikkalais-, aasialais- ja eurooppalais-taustaista henkilöä käsittävä empiirinen aineisto tuotti kvantitatiivisen analyysin tuloksena lopulliset 16 motiivia ja niitä kuvaavat normit. Samanaikaisesti myös RMP® -kyselyn sisältö ja tieteellinen validointi tukivat työkalun laajempaa soveltamista, hyödyntämistä ja sitä koskevaa tutkimustyötä. (Reiss & Havrecomp 1998, 10)

RMP® - mallin lähtökohdat ovat positiivisessa psykologiassa. 16 motiivia kuvaavat yksilöllisesti luontaiset taipumukset, arvot ja tarpeet, joista kukin ihminen ammentaa voimavarojaan ja sopeutuu elämän vaatimuksiin. Reissin mukaan ihmiset pyrkivät luonnostaan kohti arvosuuntaista toimintaa ja voivat hyvin, kun ympäristö sen mahdollistaa. (Reiss & Havrecomp 1998; Reiss 2008) RMP® -matriisilla vahvoina ($> +0,8$) tai heikkoina ($< -0,8$) ilmenevät motiivit nähdään vaikuttavan henkilökohtaisiin ja ammatillisiin valintoihin, uratavoitteisiin ja käyttäytymiseen. RMP®:n teoreettisen viitekehysten voi havainnollistaa seuraavasti sipulimallin avulla. (Kuva 3)



KUVA 3. RMP®- teoria pähkinäkuoressa mukailien Steven Reiss. (Mayor & Risku 2015)

Tarpeiden ja motiivien ohella Reiss tarkastelee motivaatiota persoonallisuuden osana, joka stimuloi ja ohjaa jokaiselle yksilöllistä tapaa käsittää, käsitellä ja ilmentää itseä suhteessa ympäröivään maailmaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Persoonallisuusteoreettinen ulottuvuus ilmenee RMP® -kyselyn ja -profiilin luonteessa, jotka molemmat arvioivat ja käsittelevät motiivitietoa osana yksilöllisiä ominaisuuksia ja niiden ohjaamaa käyttäytymistä, minkä voi nähdä luontaiseksi osaksi persoonallisuustiedettä. (Pervin 1996, 6) Menetelmän validiteetti on osoitettu korkeaksi. Validointiprosessia on kuvattu tarkemmin Reissin 2008 ja 2010 julkaistuissa artikkeleissa, joissa menetelmän mittausperiaatteita ja tarkoitukseen sopivuutta verrattu muun muassa Big5 (NEO-P-I-R) sekä Myers-Briggs (MBTI) mittareihin. (Reiss 2010, 8 – 14)

Valkeinen ym. kehottavat arvioimaan mittarin validiteettia kulloinkin suunnitellun käyttötarkoituksen mukaan. (Valkeinen ym. 2014, 4 - 6) Validiteetilla arvioidaan mittarin kykyä mitata ilmiötä siten, kuin ilmiötä on tarkoituksenmukaista mitata. Rakennevaliditeetissa yhdistellään useampia validointitutkimuksia, joiden avulla kerätään näyttöä esitetyistä hypoteeseista ja niiden yhteydestä mittarin validiteettiin. (Valkeinen ym. 2014, 7) Reissin (2010) artikkeleissa kuvattu prosessi jättää vakuuttavan kuvan mittarin tieteellisestä pätevyydestä. Menetelmän validiteettia ja reliabiliteettia koskeva aineisto (Havrecamp & Reiss 2003) eraportoi menetelmän uudelleentestaus-reliabiliteetin olevan .68:sta .88:aan ja Cronbach alphalla arvioiduksi sisäiseksi reliabiliteetiksi .79 -.94. (Havrecamp & Reiss 2003, 123 – 132) Edellä mainitut mittarin luotettavuutta käsittelevät aineistot on tutkittu ja esitetty liitteenä olevassa kirjallisuusyhteenvedossa. (Liite 2.) RMP® -mallin validiteetti ja reliabiliteetti osoittautuivat kirjallisuuskatsauksen perusteella korkeiksi, mikä antaa kuvan akateemisesti pätevästä ja psykologiseen testaukseen soveltuvasta menetelmästä. Kulturillisesti mittaria on testattu Amerikan lisäksi Aasiassa ja muutamissa Euroopan maissa Suomi mukaan lukien. (Mayor & Risku 2015; Reiss 2010)

3.1.4 RMP® motivaatioteorian ydin

RMP® -menetelmän perustana ovat tutkijan esittämät kolme pilaria. Nämä voi kiteyttää seuraavasti:

1. 16 perusmotiivia ovat kaikille ihmisille yhteisiä ja henkilöt eroavat vain motiivien toteuttamisen ja tavoittelun tarpeen voimakkuudessa, motiivijärjestyksensä suhteen.
2. Ihmisen käyttäytymistä voi ennustaa tuntemalla hänen yksittäisetkin motiivit, mutta lopulta vasta kuudentoista motiivin yhdistelmä ilmenee käyttäytymisenä.
3. Omien motiivien yliarvostaminen, *self hugging*, tarkoittaa henkilökohtaisten arvojen ja tarpeiden yliarvostamista. (Reiss 1998; 2000; 2004)

RMP®-profiilin ytimessä on arvostus ihmisten erilaisuutta kohtaan ja pyrkimys esittää erilaisuuden syysseuraussuhteet selkeästi ja konkreettisesti. Tähän pyritään normitetun asteikon avulla suhteuttamalla ja sijoittamalla yksilölliset vastaukset Gaussin käyrälle.

Kyselyn pohjalta syntyvä kunkin motiivin indeksitieto perustui opinnäytetyön aikana yleiseen amerikkalaiseurooppalaiseen normiin. RMP® teoria korostaa motiivitiedon kokonaisvaltaisuutta. Vasta kaikki kuusitoista motiivia ja niiden väliset suhteet huomioimalla voi tämän mukaan tehdä yksilön motivaatiota tai käyttäytymisennusteesta koskevia päätelmiä. (Reiss 2013, 24 – 26; Reiss 2000, 10 - 14) Motiivien ydinmerkitys ja Reissin niille antama sisältö (mm. Reiss & Havrecamp 1998; Reiss 2000a; Reiss 2000b) ovat kuvattuna alla olevassa taulukossa. (Taulukko1.)

MOTIIVI	MOTIIVIN MERKITYS
VALTA	vaikuttaminen, savuttaminen, luominen, menestys
UTELIAISUUS	tiedonjano, analysointi, älyllistäminen, teoreettisuus
RIIPPUMATTOMUUS	itsemääräämisoikeus, oman tilan ja autonomian tarve
HYVÄKSYNTÄ	muiden mielipide ja palaute tärkeä, itsekriittisyys
KUNNIA	oikein tekeminen, periaatteet, perinteet
IDEALISMI	yhteiskunnallinen vaikuttaminen, oikeudenmukaisuus
KERÄÄMINEN	säästäväisyys, tavaroiden ja voimavarojen vaaliminen
SOSIAALISET SUHTEET	verkostoituminen ja sosiaalinen kanssakäyminen tärkeä
STATUS	asema, ulkoiset statussymbolit, tunnustuksen tavoittelu
PERHE	lasten hoitaminen, kasvattaminen, hoivamotiivi

KOSTO / VOITTAMINEN	kilpailuhenkisyys, vertailu, sisukkuus,
SYÖMINEN	ruokailujen säännöllisyys, nauttiminen ruuasta, hedonismi
FYYSINEN AKTIIVISUUS	aktiivisuuden tarve, kehotietoisuus, liikunnallisuus
JÄRJESTYS	suunnitelmallisuus, järjestyksen ylläpito, rutiinit
ESTEETTISYYS	kauneushanteet, sisustaminen, miltä asiat näyttävät tärkeä
MIELENRAUHA	palautuminen, herkkyys stressille/ kivulle, turvallisuus

TAULUKKO 1. 16 universaalia tarvetta Reissin (1998) mukaan. (Reiss 2013, 24)

3.1.5 RMP® profiilin muodostaminen

RMP® -profiili muodostuu sähköisen kyselyn perusteella. Kysely sisältää 128 motiiveja käsittelevää kysymystä ja itsearviointi tapahtuu valitsemalla seitsenportaisesti järjestyistä monivalintavastauksista omaa toimintaa ja itseä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot skaalautuvat painokerrointen – 3...0...+3 välillä. Kutakin motiivia kohtaan on viisi kyseistä asiaa arvioivaa kysymystä. Kaikkien vastausten motiivikohtainen keskiarvo kuvataan sijoittamalla tulosten motiivi-intensiteetit normijakaumalle -2:sta +2:een. Mitä korkeampi tai matalampi motiivi on, sitä enemmän painoarvoa on kyseisellä motiivilla tutkittavan elämässä. Nähdään tutkittavan kyseiselle motiiville antavan. on sen merkitys tutkittavan elämään ja käyttäytymiseen. Siten myös negatiivisesti varautunut motiivi on merkittävä, käänteisesti motivoiva tekijä. (Reiss 2000, 7 - 10; Reiss & Havre-camp 2003, 10) Esimerkki RMP® - profiilista esitetty alla. (Kuva 4) RMP® - kyselyn ja -profiilin alkuperäiskieli on englanti ja sähköinen profiilintyökalu on käännetty useille kielille suomi mukaan lukien.



Kuva 4. Esimerkki RMP® -profiilista.

Valmis profiili käsitellään RMP® menetelmään perehtyneen, sertifioidun RMP®-valmentajan kanssa. RMP® -asiantuntijan tehtävä on tukea tutkittavan itsereflektiota ja ymmärrystä motiivien sisällöstä ja merkityksestä työssä ja elämässä.

3.1.6 RMP®-menetelmän hyödyntäminen työelämässä

Työn ja organisaatiotoiminnan perspektiivistä motiivit heijastavat sitä, mitä työntekijä pitää työssä tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Työn kontekstissa mahdollisuudet toteuttaa työtään ja toimia motiiviansa suuntaisesti voi Reissin mukaan lisätä tarmokkuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia henkilöstön työtä ja johtamista suunnitellessa, että työpaikan, työn sisällön ja henkilöstön motiivit kohtaavat. (Reiss 2013, 57, 70 – 76) Yhteistyön johtamiselle RMP®:n teoria tarjoaa erilaisuuden hyödyntämisen lisäksi myös perspektiivin ymmärtää työolosuhteiden ilmapiiri- tai yhteistyöongelmat. Reissin mukaan ihmisten käsitykset ja merkityksenannot itsestä ja maailmasta ovat useimmiten subjektiivisia, helposti sokeista pisteistä käsin tehtyjä. (Reiss 2013, 45 – 50) Tietoisuus omista ja toisten arvomaailmasta antaa menetelmäasiantuntijoiden mukaan välineitä viestinnän, työympäristön ja -toiminnan muokkaamiseen motiivilähtöisesti, mikä voi vähentää ristiriitoja ja väärinymmärrystä työpaikoilla. (Mayor & Risku 2015, 154-160; Reiss 2013, 45 – 75)

RMP®- profilointia on sovellettu lukuisissa työelämäkonteksteissa, pääasiassa arvioidakseen erilaisia menestystekijöitä työn, henkilöstön ja johtamisen perspektiiveistä. (Liite 2) Olson & Weber (2004) tutkivat työkalun toimivuutta suhteutettuna NEO-P-I-R eli Big5 – nimellä tunnettuun persoonallisuusarviointiin osoittaen työkalua rinnastettavana muihin heidän siihen mennessä testattuihin. (Reiss 2010, 7-9) Markus & Elkhe (2008) tutkivat profiilia organisaatiovalmennuksen yhteydessä, Reiss (2009) itse sovelsi Motivaatioprofiilia® tutkiessaan koulumenestystä (Reiss, 2010, 4) ja herkkyyttä uskonnollisille vaikutteille. Reiss arvioi Motivaatioprofiilin® auttavan yhteensopivien työsuhteiden, työn tehokkuuden ja työhyvin optimoinnissa. (Reiss 2008, 99 – 109)

Suomessa akateemista tutkimusta RMP®:n avulla ovat toteuttaneet Froiland, Mayor & Harlevi (2015) soveltamalla menetelmää lukiolaisten opiskelumenestyksen ennustamiseen. Tuloksissa muun muassa korkea uteliaisuus ja matala fyysisen aktiivisuuden motiivi tukivat pitkäjänteisyyttä ja koulumotivaatiota. (Froiland ym. 2015, 207-221) Reiss, Wiltz & Sherman (2001) puolestaan tutkivat motivaation piirteitä urheilijoiden keskuudessa ja löysivät toistuvan riippuvuuden fyysisen aktiivisuuden, kilpailuhenkisyden, statuksen ja urheilumenestyksen välillä. (Reiss ym. 2001, 1139-1145) RMP®- Motiiviprofilointia onkin sovellettu henkilöstön ja tiimityön johtamisen työkaluna (Mayor & Risku 2015) urahjauksen, opetuksen ja kasvatustyön ohella. (Froiland ym. 2015, 207-221) RMP® - menetelmää ei ole toistaiseksi Suomessa käytetty psykologisena diagnosointimenetelmänä. (Reiss 2008, 72 – 109) Vaikka kyseinen motivaatioprofiili onkin hiljattain saanut Suomi – normin, vaatii menetelmä vielä lisää soveltuvaa tutkimusta ja näyttöä suomalaisessa kontekstissa. Reiss & Havrecamp ovat vakuuttuneita, että menetelmän avulla voidaan huomioida ihmisille merkityksellisiin arvoihin, mikä voi tukea heidän valintojaan ja tavoitteiden asettelua motivoivasti. (Reiss & Havrecamp 2005, 41-53)

RMP® profiloinnin ytimessä on RMP® - asiantuntijan johdolla tehtävä refleктоiva profiilipurku. (Reiss 2005; Reiss & Havrecamp 1998; Froyland ym. 2015, 207-221) Tässä reflektio kohdistetaan tutkittavan motiiveja koskeviin käsityksiin ja ajatuksiin avoimia kysymyksiä esittämällä. Tässä reflektiolla tavoitellaan tutkittavien havaintoja ja itsearviointiin perustuvia kokemuksia motivaatiosta. Reflektiolla tavoitellaan ihmisen sisäistä ajatusprosessia ja Profiilipurun runko on esitetty raportin liitteenä. (Liite 3) Refleктоiva itsearviointi mahdollistaa pysähtymisen omien arvojen, tunteiden ja kokemusten äärelle, mikä parantaa itsetuntemusta. Hyvä itsetuntemus ja kyky refleктоida oma toimintansa

ovat ammattilaisuuden keskeisiä elementtejä, jotka vahvistavat am-matillista kompetenssia ja luovat pohjan itsensä johtamiselle, säätelylle ja motivaatiolle. (Ruohotie 2003a, 4-11) Ruohotien mukaan yksilöllisten ominaisuuksien, työssä onnistumisen ja työmotivaation välistä yhteyttä tulisi tutkia säännöllisesti osana henkilöstön työhyvinvointi- ja kompetenssiselvitystä. (Ruohotie 2003a, 5) Tutkijan mukaan erityisesti asiantuntijatyö edellyttää vahvan substanssiosaamisen rinnalla kykyä analysoida ja säädellä omaa toimintaa, niin että pyrkimykset suunnitelmalliseen toimintaan johtavat onnistuneeseen tulokseen. (Ruohotie 2003a)

Antonovskyn (1987) 1970 – luvulla esittämä teoria korostaa koherenssin ja hallinnan tunteen merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Sen mukaan ihmiselle on luontaista hakeutua toimintaan, joka tukee hänen kokemustaan elämänsä ymmärtämisestä, hallinnasta ja mielekkyydestä. Nämä koherenssin tunteena tunnetut tunteet ovat Antonovskyn mukaan yhteydessä ihmisen arvojen mukaiseen toimintaan, motivaatioon ja hyvinvoivaan mieleen. Kokiessaan koherenssin tunteita ihminen suuntautuu aktiivisesti ja omaehtoisesti arvojensa mukaiseen toimintaan. Antonovsky (1987a, 187) Antonovskyn (1987) näkemysten pohjalta voi ajatella, että RMP®- profiilointi voi auttaa ihmisiä tiedostamaan ja jäsentämään omat ydinarvot ja toimimaan koherenssin tunnetta vahvistavalla tavalla.

Reissin (2000) mukaan RMP® - menetelmällä voi vastata ihmisten yhteistyön ja – elämän keskeisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Lisäämällä ihmisten itsetuntemusta ja ymmärrystä erillaisuuden syistä voi tutkijan mielestä tietoisesti rakentaa niin omaa identiteettiä ja elämää kuin myös siltoja toisten ihmisten ja ryhmien välillä. (Reiss 2008, 58; Reiss 2000, 163) Alla olevassa taulukossa on Reissin esitys RMP® - menetelmän käyttömahdollisuuksista. (Taulukko 2.)

Itsetuntemus / identiteettityö	Yksilön ohjaus-, valmennus- ja tukimenetelmä tavoitteena auttaa ohjattavaa tunnistamaan henkilökohtaiset arvot ja tarpeet ja ohjata käyttäytymisensä ja tarpeiden välisten yhteyksien ymmärtämiseen ja henkiseen kasvuun.
Organisaatiovalmennus	RMP® liiketoiminnan valmennuksessa. Henkilöstöresurssin valmennus, osaamisen kehittäminen, monikulttuurinen yhteistyö ja arvotyöskentely (organisational – fit) Autetaan yritystä tunnistamaan henkilöstön tarpeet ja mahdolliset ristiriidat suhteessa tavoitteisiin/ arvojen yhteensopimattomuuteen, lisäksi kulttuurimuutoksen tukimuotona.

Terveys- ja urheilu- valmennus	Peter Boltersdorf ja David Laman käyttävät (2010) RMP® - menetelmää valmentaessaan olympia-tason joukkueita ja urheilijoita soveltaen motiivietoisuutta urheilijoiden valmentamiseen ja terveyskäyttäytymisen tukimuotona.
Parisuhdevalmennus	RMP® - menetelmällä ohjattu ja tutkittu yli 100 avioparia (2006). Pariskunnan motiivieroavaisuudet selittivät parisuhteen kestävyuden ja ennustivat avioliiton kestävyttä. Menetelmää sovelletaan onnistuneesti avioliittoneuvontana useissa maissa.
Koulutus ja opiskelu- motivaatio	Reiss (2009) tutki motiivien yhteyttä vähäiseen koulumotivaatioon tai riittämättömään opiskelusuorituskykyyn. Tutkimustietoa ja RMP® - profilointia sovelletaan (2012) 40 amerikkalaisessa oppilaitoksessa opinto-ohjauksen tukimenetelmänä.
Hengellisyys	Reiss (2004b) selittää hengelliseen kiintymiseen liittyvät tarpeet. Sen valossa uskonnollisuus ja hengellisyys pohjautuvat erilaisten motiivien domnanssiin suhteessa ihmisten uskonnollisuuteen. Tulevaisuuden tutkijoiden on testattava ja mahdollisesti sovellettavaa menetelmää teologisten tutkimusten ja ohjaustehtävien parissa.

TAULUKKO 2. RMP® - profiloinnin soveltamisalat. Mukailten Reiss 2012. (Reiss 2012, 155)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytteen empiirinen osuus perustuu kvalitatiiviseen haastatteluaineistoon ja on analysoitu sisällönanalyysillä. Tutkimusaineistoa analysoidessa tutkija joutuu valitsemaan tutkimustavoitteiden kannalta relevantit aineiston keruu- ja käsittelymenetelmät. (Eskola & Suoranta 1998, 138-208) Koska tavoitteena oli kuvata todellisessa elämässä esiintyviä ilmiöitä ja ihmisten subjektiivisia kokemuksia, tutkimusmetodiksi valikoitui kvalitatiivinen lähestymistapa. Kvalitatiivisella otteella tavoiteltiin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, mikä ei tilastollisin menetelmin olisi onnistunut. Kvalitatiivinen ote soveltuu myös suhteellisen pienen osallistujamäärän tutkimiseksi ja mahdollistaa tiedonkeruun suoraan tutkittavilta heidän luonnollisessa ympäristössään. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152) Varton mukaan kvalitatiivinen tutkimusote tarjoaa myös eväitä tarkastella inhimillistä todellisuutta ainutlaatuisena ja vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiön tarkasteluna. (Varto 2005, 15) Lisäksi kvalitatiivisen menetelmän keinoin on mahdollista tutkia rajattua kohdejoukkoa ja heidän ainutlaatuisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2004, 152; Maykut & Morehouse 1994, 121-125; Tuomi & Sarajärvi 2012, 86)

Kvalitatiivisen menetelmän valintaa puolsi sille tyypillinen mahdollisuus selvittää sellaisia asioita ja ilmiöitä, joista ei löydy paljon kokemusta tai jotka ovat laadultaan harvinaisia. (Hirsijärvi ym. 2007, 157; Hirsijärvi ym. 1997, 161; Metsämuuronen 2005, 18; Schreier 2013, 21 – 23) RMP®- profiilista on Suomessa toistaiseksi melko vähän tieteellistä empiriaa, minkä vuoksi kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tämän aiheen tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kerää, arvioi ja esittää saadun aineistonsa analyysistä muodostamansa käsitykset, arvion ja tulkinnat tutkittavasta asiasta. Laadullinen aineisto esittää tutkimuskohteiden tutkimushetkellä olevia subjektiivisia kokemuksia, merkityksiä ja ajatuksia tutkijan tai tutkijaryhmän tulkitsemina. Siten tutkimustulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä. (Hirsijärvi ym. 1997, 161; Moilanen & Rähkä, 2018, 63 – 73) Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä muun muassa haastattelua, kyselyä, havainnointia tai erilaisia dokumentteja tutkien ja tiedonhakumenetelmiä vaihtoehtoisesti tai samanaikaisesti yhdistellen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 71)

4.1.1 Aineiston keruu

Eskolan mukaan haastattelu on yksinkertainen tapa saada tutkittavilta tarvittava tieto suoraan heiltä kysymällä. (Eskola 2007, 35) Opinnäytetyön aineistoa varten on haastateltu 11 asiantuntijaa ja aineiston keräystapana käytin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa 11/2017 – 4/2018 välillä. Ensimmäisellä kierroksella tarkasteltiin tutkittavien motiiveja henkilökohtaisia RMP® - profiileja ja niiden sisältöä teemahaastattelulla avaten. Haastattelutilanteiden tukena käytin tarkoitusta varten laatimaa haastattelurunkoa tukena käyttäen. (Liite 3) Haastattelurunko toi aineiston hankintaan tarkoituksenmukaista ryhtiä ja suuntaa, vaikkakin sitä ei sovellettu orjallisesti, vaan tilanne- ja yksilökohtaisesti haastateltaville ja heidän kertomuksille tilaa suoden.

Toinen haastattelukierros toteutui 2/2018 – 4/2018 välisenä aikana. Tässäkin haastattelu- menetelmäksi valitsin teemahaastattelun. (Metsämuuronen 2007, 208) Teemahaastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu perustuen alustavaan haastattelurunkoon, mutta suoden tilaa avoimille kysymyksille ja etenemisjärjestyksen muutoksille. (Metsämuuronen 2007, 208) Menetelmän tarkoitus oli suoda tutkijan ohella myös tutkittaville tilaa ja tilaisuuksia omaehtoisille kysymyksille, tarkennuksille ja pohdinnalle. (Vaahtio 2005, 146) Haastattelurungot on esitetty liitteissä 3 ja 4. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja parihaastatteluina. Tutkittavat valikoituivat kolmesta keskenään organisaatorakenteeltaan, ja toimintakulttuurilta erilaisesta asiantuntijaryhmästä.

Tutkimuksen aihe, sisältö ja operatiiviset käytännöt olivat esitetty kohderyhmälle jo ennen ensimmäistä haastattelukierrosta. Toimitin etukäteen haastattelurungot sekä selvitin tutkittavien toiveet. Myös tutkimuksen eettiset seikat käsiteltiin lupahakemuksineen ja vaitiolositoumuksineen asianmukaisesti. Haastateltavat saivat kuitenkin omaehtoisesti päättää, missä laajuudessa ja millä näkökulmalla he tarkastelevat henkilökohtaisia motiivejaan. Pyrin johdattelemaan haastateltaviani mahdollisimman vähän turvatakseni heille omaehtoiset lähestymis- ja ilmaisutavat. Kuitenkin RMP® - menetelmässä valmiina olleet teemat sekä ilmaisut vaikuttivat jonkin verran kertomuksiin. Kuvassa 6 esitetty tutkimusprosessin kuvaus auttaa lukijaa hahmottamaan teorian, aineistohankinnan ja analyysin etenemisen vaihe vaiheelta. (Kuva 6)



KUVA 6. Tutkimusprosessi ja aineiston hankinta.

4.1.2 Haastatteluprosessin kulku

Opinnäytteeseen oli tarkoituksena haastatella 10–12 henkilöä. Koin että kyseinen otos toisi riittävän näkökulman Tutkimusprosessin aikana tapahtuneiden muutosten vuoksi, lopulta vain 6 alkuperäisistä tutkittavista täyttivät tutkimuksen tarkoitukseen sopivat kriteerit. Tämän ja opinnäytteen ohjauksen seurauksena päädyin muuttamaan tutkimussuunnitelmaa ja rekrytoimaan lisää osallistujia keväällä 2018. Osa haastatteluista suoritettiin videohaastatteluina johtuen osallistujien työn luonteesta ja vaihtelevasta sijainnista. Tämä paransi haastateltavien osallistumismahdollisuuksia ja motivaatiota haastatteluun. Haastatteluaineisto oli kuudessa tapauksessa nauhoitettu. Viiden haastattelun kohdalla tutkittavien toiveesta oli turvauduttu muistiinpanoihin ja niiden rekonstruointiin haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelujen kesto vaihteli 40 ja 90 minuutin välillä. 90 minuuttia kestävät haastattelut olivat ensimmäisen aineistokeruun parihaastatteluja, joita oli tutkimuksessa kaksi.

Ensimmäisen aineistokeruuvaiheen RMP®- purkuhaastattelut etenivät kaikissa tilanteissa samaa runkoa noudattaen. (Liite 3.) Osallistujilta pyydettiin varamaan noin tunti aikaa haastatteluun. Aikaa käytettiin tunnin molemmin puolin haastateltavasta ja hänen

tilanteestaan riippuen. Kaikkien asiantuntijoiden kanssa käytiin läpi RMP®- profiilin kaikki 16 motiivia puolistrukturoitua teemahaastattelua apuna käyttäen. Haastattelurunko oli toimitettu haastateltaville etukäteen ja sen lisäksi haastattelun aikana esittelin tilannekohtaisia lisäkysymyksiä. Kaikkia haastattelun rungon kysymyksiä ei kaikille haastateltaville esitetty. Tätäkin valintaa ohjasi aina kulloinkin haastateltavana oleva asiantuntija ja haastattelun tilannetekijät. (Sarajärvi & Tuomi 2012, 74 – 75) Haastattelussa pääpaino oli haastateltavan itsearvioinnilla ja tutkittavilla oli mahdollisuus kertoa RMP® - motiiveistaan omaehtoisesti ja monipuolisesti. Tutkijalla oli mahdollisuus ilmeillä, kysymyksillä ja äänenpainolla ottaa osaa ja vaikuttaa keskustelun kulkuun. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus esittää tilaisuuden jälkeen tarkentavia kysymyksiä, pohdintoja tai muita ajatuksiaan, mikäli profiilipurku sellaisia aiheuttaa. Osa haastateltavista olivat yhteydessä tutkijaan RMP®- haastattelun jälkeen toivoen lisää tietoa tai tukea motivaatioprofiilinsa hyödyntämiseen.

Toisella haastattelukierroksella keskityin tutkimukseni kahteen jälkimmäiseen kysymykseen keräillen aineistoa tutkittavien RMP®: sta saaduista kokemuksista, oivalluksista ja kehittämisenäkökulmista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152) Tarkoitukseni oli kerätä mahdollisimman monipuolinen ja kokemusperäinen aineisto työmotivaatiotekijöistä ja RMP® - menetelmän soveltavuudesta. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen aineistoa ja analyysin tuloksia tarkasteleessa on muistettava, että mitä tulee kvalitatiivisen aineiston tulkintaan ja analyysiin, tutkijalla on tässä tilanteessa merkittävä rooli ja vaikutusvalta lopullisiin tuloksiin ja niiden esittämistapaan. Toinen huomionarvoinen seikka on, että vaikka laadullisen tutkimuksen tulisi myös olla vuorovaikutuksessa teorian ja yleistettävissä olevien ilmiöiden kanssa, siitä ei voida vetää yleisluotoisia johtopäätöksiä. Pikemminkin tutkimuksen tarkoitus on kuvata tutkimuskohteena olevia yksilöitä ja heille ominaisia näkökulmia ja kokemuksia. (Alasuutari 2011)

Haastattelut dokumentoitiin kuudessa tapauksessa äänittämällä ja viidessä tutkittavien toiveesta vain manuaalisia muistiinpanoja tutkittavien tehden. Kirjalliset muistiinpanot toimivat myös toisella haastattelukierroksella aineiston taltiointimenetelmänä, kun videoyhteys- tai nauhoitus ei suunnitelmavastaisesti onnistunut. Litteroin nauhoitetun aineiston sanatarkasti; muistiinpanot kirjoitin auki kokonaisiksi teksteiksi haastattelupäivänä. Kirjalliseen muotoon dokumentoitua haastatteluaineistoa oli fontilla 11 kaikkiaan 352 sivua. Havainnollistakseni aineistoa ja analyysin taustalla olevat asiantuntijamotiivit, olen koonnut osallistujien profiilit alla olevaan taulukkoon. (Taulukko 4) Profiilitaulukko osoittaa

motivaatorakenteiden yksilöllisyyden, sillä yksikään osallistuneiden profiileista ei ollut samanlainen.

	Valta	Riippumattomuus	Uteellisuus	Hyökkäystä	Järjestyks	Kerääminen	Kunnia	Ideallismi	Sosiaaliset kontaktit	Perhe	Status	Kosto / voittaminen	Esteettisyys	Syöminen	Fyysinen aktiivisuus	Mielenrauha
	+0.51	+0.24	+0.23	-0.85	+1.12	-0.90	+0.00	-0.98	-2.00	-1.97	+0.47	+0.64	+1.15	+1.06	+0.25	-0.22
	-0.51	-1.67	-0.53	+0.62	-0.38	+0.54	+0.00	+0.49	-0.99	+0.19	+0.68	-0.05	-0.11	+0.44	+0.75	+0.86
	-0.13	-2.00	-0.53	+0.06	+0.50	-1.51	+0.61	-0.61	+0.14	+0.86	-0.78	-1.23	+0.87	+0.19	-0.05	-0.11
	+0.00	-0.24	+0.98	-0.74	+1.25	-1.63	+0.45	+0.00	-1.27	-0.22	+0.89	-0.54	+1.72	-0.06	+1.75	-1.61
	-0.38	-1.83	-1.14	+1.08	+0.50	+0.54	-1.36	-1.22	+0.56	+0.32	+0.88	+0.15	-0.82	-0.56	+0.95	-0.65
	-2.00	+0.08	+0.98	+0.97	+0.25	-0.30	+0.76	+0.73	-2.00	+0.73	+0.47	+0.54	+1.72	+1.56	-0.35	+0.75
	+0.89	-1.19	+0.68	-0.51	-0.25	-1.87	+0.30	+1.71	+1.83	+0.59	+0.47	-1.03	+0.03	+0.31	+0.85	-1.18
	-0.51	-1.03	+0.53	-0.85	-0.50	-1.87	-0.61	-0.85	+0.56	-0.62	-0.47	-0.34	+0.87	+0.44	+0.45	+0.00
	+0.89	+1.35	-0.08	-1.31	-1.75	-0.30	+1.67	+1.34	-1.13	+0.32	+0.57	-0.54	-0.54	+0.94	+0.35	-0.97
	-0.38	-2.00	+1.29	-1.42	+0.25	-1.02	-0.30	-0.24	+1.55	-0.62	+0.99	-0.54	+0.87	+1.31	+0.65	-1.29
	+1.14	-0.08	+0.38	-2.00	-1.50	-2.00	+0.45	+0.98	+0.14	+0.32	+0.47	-0.44	+2.00	+1.56	+1.15	-0.97
	-0.04	-0.76	+0.25	-0.45	-0.05	-0.94	+0.18	+0.12	-0.24	-0.01	+0.42	-0.31	+0.71	+0.65	+0.61	-0.49

Yhteistyössä: 24 tutkimusta

All rights reserved by IDS publishing & RMP Nordic AB

TAULUKKO 4. Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden RMP®- profiilit.

4.1.3 Sisällönanalyysi

Tämän opinnäytteen aineisto on tarkasteltu sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä tekstiksi muutettua tutkimusaineistoa tarkastellaan poimien siitä tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja eroavaisuudet ja analysoiden niitä tiivistettävään muotoon. Analyysin tuloksena syntyvät teemat ja niiden muodostama kokonaisuus, jonka myötä aineisto ja tulokset liitetään laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105 - 110) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä paneuduttiin RMP®-profiilin pohjalta syntyvien motiivipohdintojen sekä menetelmän aikaansaamien kokemusten analysointiin. Tarkoituksena oli lähentää RMP® - teoria empiriseen käytäntöön. (Layder 1998)

Tuomi ja Sarajärvi ohjeistavat valitsemaan aineistosta analyysiyksiköt aikaisempaan teoreettiseen tietoon tukeutuen. Sen jälkeen on kokonaisuudesta muodostetaan uusia näkökulmia ja kyteknöjä. Analyysin tarkoitus on etsiä tutkimusaineistosta kiinnostavat ja

tutkimusongelman kannalta relevantit sisällöt ja rajaamaan tarkastelu kyseisiin sisältöihin. Tätä vaihetta seuraa aineiston teemoittaminen, tyypittely ja yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–96)

Aineiston tarkastelu ja analysointi pyrkivät kuvaamaan ilmiötä sosiaalisen todellisuuden osana nojaten mahdollisimman monipuoliseen teoriataustaan. Alasuutaria mukaillen laadullista aineistoa tulisi käsitellä kahdessa vaiheessa, ensin aineistoa pelkistäen ja sitten muodostaen tehtävänasettelun mukaisia näkökulmia aineistoon. (Alasuutari 2011, 38-43) Analyysin avulla aineisto jäsennetään ja havainnot pelkistetään yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon havaintojoikoiksi. Aineistoa tulkittaessa ja jäsentäessä on huolehdittava, että sen sisältämä tieto pysyy samana ja tulkinnoista syntyy johdonmukainen, aikaisempaan akateemiseen tutkimukseen tukeutuva kokonaiskuva. (Eskola & Suoranta 2008, 137) Vaikka aineiston kerääminen ja tulkinta nojaa tutkimusta ohjaavaan teoriaan, on Alasuutarin mukaan tutkimuksessa mahdollista löytää uusia näkökulmia ilmiöön. (Alasuutari 2011, 83)

Tämän tutkimusaineiston analyysin tavoitteena oli nivoa teorian ja tutkimuksen eri vaiheet yhteen menetelmällisesti johdonmukaisella tavalla. Ideaalitulanteessa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, aineisto ja tutkijan ääni keskustelevat raportissa keskenään sekä aiemman akateemisen tutkimuksen kanssa. (Eskola 2018, 213) Grönforsin (2011) mukaan sisällönanalyysi voi toimia peilinä aineiston, tutkittavan ilmiön ja tutkimuskontekstin välillä. Siten pidin analyysivaiheessa tärkeänä, että tutkimukseen osallistuneiden toimialakohtaiset eroavaisuudet, jollei vaikuttavat itse lopputuloksiin, tulevat ainakin huomioituiksi päätelmiä ja tulkintoja muodostaessa. Tutkittavista 4 työskenteli IT- alalla, 3 toimivat teollisuuden toimihenkilövastuissa ja loput 4 konsultteina start-up yrityksessä. Tämän lisäksi analyysin tulokset voi suhteuttaa tutkittavan ilmiön teoreettiseen viitekehukseen, mikä edellyttää haastattelulausuntojen teemoittamista ja siirtämistä yleisemmälle tarkastelun tasolle analyysin keinoin. (Grönfors 2011, 15 – 20) Teorian tukiessa aineistoanalyysiä aineiston ja teoreettisen viitekehksen välille muodostuu loogisia yhteyksiä. (Eskola 2018, 209)

Tarve rajata aineistoa tutkimusongelman kannalta loogiseksi kokonaisuudeksi ja toisaalta tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen edellyttivät kriittistä aineiston tarkastelua ja valintaa. Raporttiin päättyneet suorat lainaukset on valittu ja pelkistetty tämä seikka huomioiden. (Hänninen 2018, 188) Aineiston analyysiin päättyivät sellaiset lausunnot, jotka

selkeästi toistuivat ja olivat yhteydessä tutkimuksessa esittämiin kysymyksiin tai olivat yksittäisinä näkökulmina tärkeitä tutkimuskysymyksen ja teoreettisen viitekehyksen valossa. Analysoin ensimmäisen aineistonhankintavaiheen myötä syntyneen materiaalin abduktiivisella sisällönanalyysillä. Abduktiivisena analyysinä tunnettua menetelmää soveltaessa tutkija muodostaa aineistosta päätelmiä tutkimusta ohjaavaa teoriaa johtolankaan käyttäen. Aineiston ja teorian väliset yhteydet tukevat tutkijan loogista päättelyä testaamatta kuitenkaan teorian pätevyyttä. (Grönfors 2011, 17 – 18) Hain materiaalista sekä suoraan RMP®-motiiveja käsittelevät työmotivaatiota koskevat lausunnot, että toisinpäin, tutkittavien epäsuorissa kuvauksissa ilmenevät motiiviyhteydet. Nämä poiminnat peilasin tasapuolisina analyysiyksikköinä Reissin (1998; 2000; 2008) tutkimuskirjallisuuden sekä muihin tutkimuksessa käytettyihin teoreettisiin lähteisiin. Siten olin pyrkinyt varmistamaan, että aineistoanalyysi muodostaa siltoja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta ei kuitenkaan perustu yksin teoriaan tai testaa sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Ensimmäisen vaiheen haastattelut nivoutuivat Reissin (1998) määrittämien motiiviteemojen ympärille, joita oli kuusitoista: *valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha*. Näiden teemojen läpikäymisessä tukeuduin Steven Reissin (1998) teoreettisiin motiivikuvauksiin ja RMP® -teoriaan etsien aineistosta tutkittavien faktoina esittämät motiivikokemukset ja niitä kuvaavat työelämäilmiöt Henkilökohtaisten profiilien sisältöä käsiteltiin haastatteluissa järjestelmällisesti edeten yksittäisistä motiiveista kohti RMP® -profiilin kokonaiskuvaa. Valitut toistuvat lausahdukset ryhmittelin asiantuntijoiden motiiveille antamien merkitysten ja havaitsemiensa työkäytänteiden perusteella. Kaikki havainnot eivät tulleet puheessa esille suoraan, vaan johdattelin motiivikokemuksia tutkittavien lausunnoissa esiintyvien toistojen kautta. Tämän jälkeen teemoitin aineiston etsimällä siitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia suhteessa RMP® -motiiveille annettuihin merkityksiin ja työmotivaatiokokemuksiin. Tutkimuksen keskeisiksi tarkastelun kohteiksi muodostuivat sellaiset sisällöt ja ilmaisut, jotka kuvaavat useiden tutkittavien kokemuksia. (Gould ym. 2011) Aineistoanalyysin päähuomio oli kuitenkin tutkittavia asiantuntijoita yhdistävissä lausunnoissa, sillä koin näin päättyväni tutkimuksen kannalta relevantteihin alaluokkiin. Muodostuneet alaluokat olin sen jälkeen liittännyt yhteen esittämällä aihekokonaisuuksiin sopivat yhteiset nimittäjät. Lopulta aineisto jäsenyi viiteen taulukossa 4 ja 5 esitettyyn pääluokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93)

Materiaalia tarkastelessa pyrin tiedostamaan, että yksilöllisten ja yksittäisten RMP®-motiivien lisäksi tutkittavien maailmaan, ajatteluun ja toimintaan vaikuttavat aina myös muut yhteisölliset ja (työ)elämäntilannesidonnaiset tekijät. Tämä ajatus tuki materiaalin tarkastelua ja sen analysointiin käyttämää päättelyketjua. (Alasuutari 2011, 83) Siten analyysi ei syntynyt yksin teemoittamisen tuloksena, vaan käytin tulkintoja ja tulospäätelmiä muodostaessani kokonaiskuvan ja kontekstin mukaista harkintaa.

Teemoittaminen ja abstrahointi olivat tämän tutkimusprosessin aikaavievin ja haastavin vaihe. Kuitenkin lukuisat aineiston lukukerrat ja pitkäjänteinen ja päättäväinen materiaalin työstäminen palkitsi lopulta. Kärsivällisyys ja sitkeä työ auttoivat kasvattamaan ymmärrystä ja muodostamaan selkeä kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. (Eskola 2018, 210.) Aineiston toistuva työstäminen edisti kerta toisensa jälkeen tulosten kannalta relevanttia tulkintaa ja loogisten kyteknöjen oivaltamista. Looginen päättelyketju ja aineistosta saadut tulokset tulisi myös laadullisessa tutkimuksessa olla yleistettävissä. Ryhmittelemällä aineisto luokkiin olin pyrkinyt helpottamaan saadun materiaalin ymmärtämistä ja esittämistä lukijalle selkeään, havainnolliseen muotoon. (Eskola & Suoranta, 2000)

Tutkimuksen toisen aineiston analyysissä turvauduin puolestaan induktiiviseen sisällönanalyysiin. Tämä analyysimenetelmä etenee loogisesti yksityiskohdista yleistyksiin. Tutkijan tehtävä on aineistoon tutustuttuaan etsiä aineistosta yhtäläisyyksiä luokitellen ja järjestäen havaintoyksiköt analysoitavaan muotoon. (Grönfors 2011, 15; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 – 93) Induktiivinen sisällönanalyysi on aina tutkijan, tutkimuskysymysten ja aineiston vuorovaikutuksen tulosta. Käytännössä tässä etenin aineiston litteroinnista ja siihen perehtymisestä materiaalissa esiintyvien toistojen etsimiseen. Poimin toistuvat teemat ja niiden ympärillä olevat lausuntokatkemat erikseen kokotekstistä ja järjestin katkelmat omiin ryhmiinsä niiden esittämien RMP®-kokemusten mukaan. Tässäkin aineistossa jouduin harkitsemaan ja tarkastelemaan lausuntoja osallistujien kokotekstin osana, jotta sain varmuuden tekemäni päätelmän ja tulkinnan loogisuudesta. Vaihe tuotti aika ajoin haasteita, sillä erilaisten lausuntojen tekstissä esiintyvät sanat ja merkitykset saattoivat linkittyä useaan RMP®-kokemusluokkaan. Silloin piti palata jälleen kyseiseen haastatteluun ja päätellä sen perusteella tarkemman sijainnin lausunnonle.

Aineistoa analysoidessa oli pidettävä mielessä, että ihmisten tuottama tieto koostuu aina subjektiivisista tulkinnoista ja merkityksistä, jotka muodostuvat inhimillisen vuorovaikutuksen summana. Sisällönanalyysissä tämä piti ottaa huomioon päätelmiä muodostaessa. Menetelmän heikkona puolena voikin pitää tutkijan valta-asemaa suhteessa tuloksiin ja

niiden tulkintaan. Tähän voi vaikuttaa perusteellisella tutkimusprosessin kuvauksella osoittaen, että tutkimustulokset ovat loogisen ja tieteellisen päättelyn seurauksena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 – 112)

Opinnäytetyön edetessä aineistoanalyysiin, olen pyrkinyt noudattamaan edellä kuvattua aineiston käsittelytapaa tukeutuen Reissin motivaatioteoriaan ja rakentaen aineistolähtöisiä kytkentöjä tutkimuksessa nostettujen teemojen ja niitä koskevan teorian välille siten, että lopulliset käsitteet ja johtopäätökset ovat loogisen ja tieteellisesti kestävästä päättelyketjun tulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 – 112)

Avaan ryhmittelyn sisältöä seuraavaksi tarkastelemalla, minkälaisia merkityksiä työmotivaatiolle asiantuntijat antoivat 16:lle RMP® -motiiveilleen.

yhteydessä on tiedostava, että vaikka opinnäytetyön rajausta ohjaa tarkastelemaan asiantuntijoiden työmotivaatiota yksilöllisistä motiiveista käsin, yksilön toimiessa sosiaalisessa ja tilannekohtaisessa suhteessa ympäröivään maailmaan, on motiiveja arvioidessa huomioitava tutkittavan elämän ja työn konteksti huomioon. Sama pätee ihmisen tiedon- tuotantomekanismiin, missä tulkinnoista ja merkityksistä koostuva tieto tai ja kokemukset syntyvät usein tilannekohtaisesti erilaisten osatekijöiden syy-seuraussuhteena. (Alasuutari 2011, 83-84)

4.2 Tutkimuskontekstina asiantuntijatyö

Aineiston hankinnan ja tulkinnan kannalta keskeistä on tuntee se konteksti, missä tutkittava asia ilmenee (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004) Tutkimukseen rekrytoitiin asiantuntijatyötä tekevät henkilöt. Määritelmän mukaan asiantuntijuus on korkeatasoista osaamista, jossa tiedot, taidot ja itsesäätely ovat syvästi integroituneet joustavaksi toiminnaksi ja joka kehittyy tavoitteellisen opiskelun ja harjoittelun kautta progressiivisen ongelmanratkaisun prosessissa. Työelämässä asiantuntijoiden nähdään olevan kehittäjiä.

Tietotyötä tekevät, alakohtaista kokemusta ja syvällistä substanssiosaamista omaavat, sekä työroolitukseltaan melko itsenäiset työntekijät määritellään asiantuntijoiksi. Asiantuntijat edustavat työelämässä kovaa vauhtia vallitsevaksi muodostuvan työntekijäryhmän. Tähän ryhmään kuuluvien palkansaajien työtehtävät sisältävät enenevässä määrin

tiedon käsittelyä, tuottamista ja edelleen jalostamista organisaation ja muiden asiakkaiden käyttöön. Asiantuntijalta odotetaan itsenäistä työtettä, priorisointi- ja päätöksentekokykyä, sekä taitoa suunnitella ja johtaa omaa työtä jatkuvasti uutta oppien. (Ericsson 2006) Tieto-työssäkin yhä enemmän korostuu palveluliiketoiminta ja henkilökohtaisen suorituksen arviointi. (Vähämäki 2007) Itsensä johtamista ja organisointitaitoa vaativa työ kysyy metataitoja ja itsetuntemusta. Näiden odotetaan olevan hyödyksi jatkuvaa osaamisen kehittämistä, yhteistyötä ja sopeutumiskykyä edellyttävissä tehtävissä. Asiantuntijatehtävissä pärjääminen edellyttää lisäksi korkeaa koulutus- ja osaamisvarantoa. (Julkunen ym. 2004, 41 – 42; Julkunen 2008, 123)

Näkökulma työssä ja työelämässä menestymiseen on samanaikaisesti muuttunut yksilökeskeiseksi, henkilökohtaiset arvot ja valinnat korostavaksi. Yksilöllä voi nähdä enemmän mahdollisuuksia työn tuunaamiseen ja priorisointiin. Samanaikaisesti myös vastuu omasta hyvinvoinnista on muuttunut henkilökohtaisten valintojen kysymykseksi. (Julkunen 2008, 123) Tutkimusten mukaan koulutus on asiantuntijatyössä yksi työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Asiantuntijoiden odotukset työtä kohtaan liittyivät työn itsenäiseen luonteeseen, koettuun arvostukseen, vaikutusmahdollisuuksiin ja sisällölliseen laatuun. (Pyöriä 2007, 113 -114) Pyöriä (2007) jatkaa asiantuntijatyöluonteiden kuvaamista intellektuaaliseksi, tietotyötä ja kriittistä reflektiota vaativaksi yhteistyöksi, missä vuorovaikutustaidot ja jatkuva ammattitaidon kehittäminen ovat merkittäviä työssä onnistumisen kannalta. Työn piirteet ja edellytykset vaativat siten teollisuustyöhön nähden erilaista, demokraattista ja vähäistä hierarkiaa vaativaa johtamistapaa. (Pyöriä 2007, 46 – 47) Palonen ja Gruber (2010) kirjoittavat asiantuntijatyöstä siten, että eri aloille tyypilliset arvot ja vaadittavat taidot liittyvät alakohtaiseen kulttuuriin, jossa asiantuntijuuteen liitetään yksilöllisten ominaisuuksien ja osaamisen lisäksi sellaiset asenteet, ajattelumallit ja toimintatottumukset, jotka liitetään toimialalla vallitseviin odotuksiin. (Palonen & Gruber 2010, 41-56)

5 TULOKSET

5.1 Asiantuntijoiden RMP® - motiivit ja työmotivaatioyhteys

Tutkimusaineiston ensimmäisen osan muodostavat yhdentoista asiantuntijan RMP® - profiilit ja niiden läpikäymisestä syntynyt haastatteluaineisto. Aineistoanalyysin perusteella haastateltavien työmotivaatiota tukevat motiivitekijät tiivistettiin viiteen isompaan työmotivaatio-osaan. Tulosten pääsisältö on esitetty alla taulukoissa 4 ja 5.

ASIAANTUNTIJOIDEN MERKITTÄVIKSI KOETUT MOTIIVIT	
KYVYKKYYS	Osaaminen, oppiminen, vaikuttaminen; toiminta-, vastuu- ja tavoitekeskeisyys
KOLLEGGIAALISUUS	Yhteenkuuluvuus, pelisäännöt, yhteistyön vahvistaminen
KÄYTÄNTÖ	Pääoman (osaaminen, raha, aika) korkea käyttöaste, uudistaminen,
KESKUSTELU	Viestintä, monikanavaisuus, palaute, erilaisuuden hyödyntäminen, tunnetaidot
KULTTUURI	Arvot, johtamisen tavat, intohimon johtaminen

TAULUKKO 4. Asiantuntijoiden motivaatiotekijät RMP® - profiilihaastattelujen perusteella.

Poimin aineistosta ne motiivit, joita asiantuntijat toistivat säännönmukaisesti eniten ja joita pitivät siten merkityksellisinä reflektoidessaan työmotivaatiokokemuksiaan. RMP®-haastatteluissa korostui haastateltavan itsereflektio ja aktiivisuus. Asiantuntijat kuvailivat työmotivaatiota ja työelämälähtöisiä motiiveja omaehtoisuuden ja aikaansaamisen perustaksi, mikä noudatti teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä näkökulmia motivaatioon (mm. Reiss 2000; 2004, 2010; Havrecomp & Reiss 1998; Deci & Rayn 2000) Teemoittamisen tuloksena syntyi viisi työmotivaatioon vaikuttavaa pääluokkaa, joka tiivistetysti alla. (Taulukko 6)

Työmotivaation osatekijät	Vahvistavat RMP®-motiivit	Käytännössä esiintyi
KYVYKKYYS	Positiiviset - Valta, Status, Uteliaisuus, Idealismi, Sosiaaliset kontaktit Matalat - Mielenrauha, Kerääminen, Hyväksyntä	Halu vaikuttaa, saada aikaseksi näkyviä muutoksia, kiinnostus uusia asioita kohtaan, työssä oppimisen ja kehittymisen halu, tehtävien monipuolisuus ja vaihtelu työssä, tärkeiksi kokemien arvojen edistäminen muutoksen kautta. Esim esteettisyys – muutos muuton avulla, idealismi – muutosten saaminen laajemmalla tasolla, arvojen merkitys työssä ja niiden edistäminen, innovaatiot
KOLLEGGIAALISUUS	Korkeat - Sosiaaliset kontaktit, Hyväksyntä, Mielenrauha, Syöminen Matalat - Riippumattomuus, Valta, Uteliaisuus, Kosto/ voittaminen.	Yhteiset tavoitteet, yhteinen aika tiimissä, tuen saaminen ja antaminen, tasa-arvoisuus, toimivat ja säännölliset yhteydet työyhteisössä, työilmapiirin merkitys, sosiaaliset verkostot, vuorovaikutus ja viestintäkanavat tunteiden merkitys ja tunnetaidot tärkeitä. Huumori ja yhteinen vapaa-aika. Arvostuksen kokeminen, onnistumiset, pelisäännöt, palaute
KÄYTÄNTÖ	Matalat - Kerääminen, Mielenrauha Lisäksi voi liittyä kaikkiin muihin korkeina kokemuksiin motiiveihin, jolloin resurssit osoitetaan anteliaasti korkeiksi kokemuksiin arvostuskohteisiin	Anteliaisuus ajan, rahan ja käytettyjen henkilökohtaisten voimavarojen suhteen. Sijoittaminen arvoihin, Tinkiminen mm. säästämisestä, unesta, vapaa-ajasta. Vanhasta luopuminen.
KESKUSTELU	Yhtenevät: vahva tiimiorientaatio, anteliaisuus, matalat mielenrauha, hyväksyntä (resilienssi, stressin sieto); joustava kunnia ja perhe. Melko yhtenevät: uteliaisuus korkea, korkea esteettisyys, matala järjestys Vaihtelevat: matala valta, sos.suhteet, mielenrauha	Arvopohjainen johtaminen; tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, jämäkkyys; Tunnetaitoisuus ja erilaisuuden ymmärtäminen, yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden tunteen luominen; selkeä ja avoin viestiminen, kohtaaminen; luottamus, esimerkillä johtaminen, palaute
KULTTUURI	Korkeat - Sosiaaliset suhteet, Uteliaisuus, Valta Matalat - Riippumattomuus, Kerääminen	Sosiaalisten kontaktien vahvistaminen; tavoitteiden viestiminen; työn hallinta; vaikuttamisen mahdollisuudet; oppiminen ja onnistumisen kokemukset; palautekanavat; etäyhteyksien hyödyntäminen; tunteiden jakaminen; huumori, hauskuus; työn edistäminen paikasta ja ajasta riippumatta; tiedon avoimuus

TAULUKKO 5. Asiantuntijoiden motiivit ja yhteys työmotivaatioon.

5.1.1 Kyvykkyys

Motiivimerkityksistä keskeiset liittyivät haastateltavien kokemaan tarpeeseen toteuttaa ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Sellaiset työmotivaatioelementit kuten vahva vastuullisuus, pyrkimys aikaansaannoksiin, tulorientoatio sekä halu uudistaa ja kehittää työkäytäntöjä olivat asiantuntijoille yhteisiä. Lisäksi mainittiin pyrkimykset itsenäiseen asiantuntijarooliin sekä vaikutus- ja päätöksentekovaltaan erityisesti niiden asioiden tii- moilta, jotka koettiin motiivipohjaisesti tärkeiksi. Osin aiempaan tutkimukseen (Deci & Rayn, 2000; Martela 2014) turvautuen liitin nämä ja myöhemmin esitetyt kertomukset *Kyvykkyys* -luokaksi.

Kyvykkyyttä kuvaavissa lausunnoissa asiantuntijat kuvailivat henkilökohtaisten motiivien merkityksiä uran ja työmotivaation kannalta ilmeisiksi. Tutkimusaineistossani yksilöllisesti keskiarvosta poikkeavat RMP®- motiivit nähtiin tärkeiksi työvireen ja -mie- lekkyyden tukipilareiksi. Hakasen (2011) työn imua koskevat tutkimukset tukivat aineis- tosta syntyvää päätelmää, että motivoivat ja mielekkäiksi koetut motiivit koettiin vaikut- tavan oman osaamisen aktiiviseen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä yleiseen työhy- vinvointiin. (Hakanen 2011) Erityisesti riippumattomuuden, hyväksynnän, uteliaisuuden ja esteettisyyden, kuin myös vallan ja statuksen motiivit esiintyivät tässä luokassa run- saasti. Asiantuntijoiden mielestä profiileissa keskiarvosta poikkeavat RMP® - motiivit olivat vaikuttaneet heidän uravalintoihin, työskentelytapaan ja pyrkimyksiin sekä odotuk- siin työelämässä. Iso osa asiantuntijoiden RMP® - motiiveille antamista merkityksistä liittyivät asiantuntijoiden kompetenssiin, asemaan ja niiden suomiin vaikutusmahdolli- suuksiin. Vaikka valta- ja status -motiivit olivatkin joillekin haastateltaville tärkeitä työ- motivaatiotekijöitä, asema -, päätös- ja vaikutusvaltaa ei tarkasteltu niinkään vallan itseis- arvona. Pikemminkin asiantuntijat tavoittelivat vastuuta ja mahdollisuuksia edistää tär- keiksi kokemiaan arvoja ja asioita. Nämä asiat puolestaan oivallettiin tarkastelessa muita profiilin keskiarvosta poikkeavia RMP®- motiiveja. Esimerkiksi esteettisyyttä korkeana RMP®- motiivinaan tunnistaneeet olivat hakeutuneet ympäristö-, palvelu- tai laitemuotoi- lun tehtäviin, kun taas idealismi – motiivia vaalivat olivat yhteiskunnallisesti vaikutta- vissa työrooleissa sekä arvostivat työsuojelutoimitnaa.

Martelan (2014) mukaan kyvykkyys perustuu ammatilliseen itsetuntoon ja uskoon it- seensä, osaamiseensa ja aikaansaavuuteen. (Martela 2014) Rajoitukset ammatillisen kom- petenssin kokemisessa tai oman osaamisensa täysmittaisessa toteuttamisessa voivat olla stressaava ja työmotivaatiota laskeva seikka (Warr 2007, 153) Optimaalinen kyvykkyyy- den kokemus voi parhaimmillaan

Koen tärkeäksi tehdä sellaista työtä, missä voi vaikuttaa ja saada näkyviä muutoksia aikaan. Kyllä sitä on huomannut koko ajan siirtyvänsä työelämässä sinne, missä pitää muuttaa ja uudistaa.

Valtaosa haastateltavista tunnisti RMP®- profiileissa esiintyvät motiivit omikseen. nämä nähtiin ilmenevän luontaisina kykyinä ja vahvoina osaamisen alueina työssä vaikuttaviksi ja luontaiseksi kyvykseen. Asiantuntijoiden kyvykkyys ja kompetenssikokemukset liitettiin usein työssä kokemaan ammatilliseen arvostukseen, josta myös työn sisältö, oma rooli ja tavoitteet kumpusivat. Kokemus osaamisesta liitettiin työstä saatuun palautteeseen, onnistumiskokemuksiin ja merkityksen kokemuksiin. Merkittävänä seikkana nousi esille haastateltavien halu ja kyky käyttää ja kehittää osaamistaan. Asiantuntijoiden motiivipohdinnoissa toistuivat sellaiset sanavalinnat kuin osaaminen, arvostus, kehittyminen, vastuu, aikaansaaminen, tulokset, omat vahvuudet ja vaikuttaminen.

Kyvykkyyttä kuvailevista työmotivaatiotekijöistä sisältyi myös puhe työn itseisarvosta ja merkityksestä. Kun työlle nähtiin arvojenmukainen tarkoitus, sen toteuttamiseksi oltiin halukkaita ponnistelemaan, kehittymään ja käyttämään omaa osaamistaan. Osalle työ tuntui tarkoitukselliselta, kun se liittyi osaksi isompaa yhteistä päämäärää. Asiantuntijat kertoivat pyrkivänsä alallaan, organisaatiossaan tai yhteiskunnassa vallitsevien ajattelu- ja toimintatapojen kehittämiseen. Yleisellä tasolla rohkeutta kyseenalaistamiseen ja edistyksellisyyteen pidettiin arvokkaana ja tässä kyvyiksi tunnistettiin innovatiivisuuden, luovuuden ja rohkeuden tehdä valtavirrasta poikkeavia päätöksiä. Kyvykkyyskeskusteluun liittyi myös puhe kokonaiskuvan hahmottamisesta, ja oman osaamisensa kehittämisestä tukemaan uudenlaisia ratkaisuja ja palvelumalleja. Siten selitettiin myös osallistujien tarvetta jatkuvasti oppia ja kehittyä omassa työssään. Elinikäinen oppiminen nähtiin työelämässä pärjäämisen edellytyksenä ja sitä arvostettiin niin omassa työssä kuin kollegojen pyrkimyksessä.

Myös puhe työelämässä ja toimialalla tapahtuvista jatkuvista muutoksista toistui motiivien painotuksia arvioidessa. Muuntautumiskyky nähtiin osana henkistä kapasiteettia ja siten motivaatiota vahvistavaa resilienssiä, mielen joustavuutta. Tähän liitettiin olennaisena osana myös tarve kokeilla ja ottaa riskejä. Reissin (2013) teoreettista viitekehystä vasten edellä esitetyt motiivit, kuten vallan, idealismin, statuksen, esteettisyyden ja fyy-

sisen aktiivisuuden korkea arvostus, linkittyvät teoreettiseen näyttöön ammatillisen kyvykkyyden ja kompetenssikokemuksen. Uteliaisuuden osalta näkemyseroja esiintyi haastatteluissa enemmän. Osa piti aikaansaamista ja konkreettista toimintaa arvokkaampana kuin syy-seuraussuhteiden pohtiminen ja pitkän linjan keskustelut työryhmissä.

Tiedon ja tietämisen arvot, kuin myös tarve kriittiselle reflektiolle liitetään perinteisesti asiantuntijuuden lähtökohtiin (Rantanen & Toikko 2006, 403 – 410) Asiantuntijoiden mielestä uteliaisuus arvona ja motiivina herätti ristiriitaisia kokemuksia. Toisaalta uteliaisuus liitettiin vahvaan pyrkimykseen oppia uutta, selvittää ja kehittää alakohtaisia asioita. Nämä sinällään koettiin asiantuntijuuteen liitettävänä ammatillisina luonteenpiirteinä. Toisaalta utelisuus itseisarvona jakoin mielipiteitä kahtia, jolloin vastakkaisessa näkemyksessä koettiin uteliaisuudesta olevan hyötyä inovaatioille, mutta sellaisenaan tiedon jano ja tiedonhankintaan menevät resurssit nähtiin pikemminkin aikaa vievänä kulueränä. Osa koki uteliaisuuden vievän tilaa pragmatistisesta ajattelusta ja työn tavoitteiden saavuttamiselta, kun nämä eivät liittyneet puhtaasti tiedon hankintaan. Siten uuden tiedon hankkimiseen tai sen jakamiseen tarkoitetut foorumit, koulutukset ja strategiat eivät motivoineet kaikkia osallistunneita taspuolisesti.

Työelämän epävakaus ja jatkuvat muutokset nähtiin työmotivaation kannalta myönteisemmin niiden asiantuntijoiden keskuudessa, Aineiston perusteella ne tutkittavat, joilla oli vahvemmat motiivi-indeksit vallan, uteliaisuuden, esteettisyyden motiiveissa tarkastelivat työelämän muutosalttiutta ja epävakautta myönteisemmin. Lisäksi matalat keräämisen ja järjestyksen motiivit koettiin helpottavan divergenttien näkökulmien muodostusta ja epälineaarista toimintaa. Tässä Karman (2012) tutkimus osoittaa yhteneviä löydöksiä (Karma 2012) Muutos koettiin kannustimena niiden asiantuntijoiden keskuudessa, joille uudistava, paikoin intuitiivinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa asioihin oli motivoiva työn ulottuvuus. Sen sijaan enemmän käytäntöön ja tavoitteisiin orientoituneet kokivat ylenmääräisen pohdinnan ja teoreettisen kehittämistyön turhauttavalta ja epämotivoivana. Tässä havaittiin myös hyväksynnän, järjestyksen, vallan ja mielenrauhamoituvien vaikutukset. Tämä osoitti lopullisen työmotivaation ja käyttäytymisen riippuvan useiden eri motiivien tilannekohtaisesta hyödyntämisestä.

Asiantuntijat kokivat työmotivaation rakentuvan oman osaamisen ja ammatti-identiteetin vahvoille kokemuksille. Keskusteluissa nämä asiat yhdistyivät kokemuksiin työn merki-

tyksellisyydestä, ammatillisesta itsetunnosta, hallinnan tunteesta. Myös vertaisten kollegojen antama yhteistyö oli joillekin tärkeä sosiaalinen motivaattori työskennellä haastavissakin tilanteissa. Muita asiantuntijoita motivoivia tekijöitä oli yhteinen halu kehittää, uudistaa, innovoida ja muuttaa asioita työnsä kautta. Niitä työn ja osaamisen osa-alueita asiantuntijat kokivat palkitseviksi, innostaviksi ja tärkeiksi työssä onnistumisen ja johtamisen näkökulmasta. Muutosmotivaatiota ja toimintakykyisyyttä muutosten keskellä pohtiessaan, osa asiantuntijoista arvioi hyötyvänsä RMP®- profiilinsa matalista hyväksyntä- ja mielenrauhan tarpeista, sekä korkeista fyysisen aktiivisuuden, sosiaalisten kontaktien, voiton, vallan tai statuksen tarpeista. Myös matala järjestys ja keräämisen motiivit koettiin yhteydessä joustavuuteen, innovatiivisuuteen ja totutuista käytännöistä luopumiseen. Nämä lausunnot saivat vahvistusta teoriasta (Mayor & Risku 2015, 229) ja liittyivät edellä kuvatut motiivipainotukset omaavilla työssä motivoiviin seikkoihin.

Kun tuo hyväksyntä korkea, niin mä usein osaan löytää hyvät kompromissit. Tiedän ettei meillä kovin monta tälläiseen hommaan löydy. Siitä tuntee itsensä arvokkaaks. Ja toki palautteesta, muttei sitä sillä tavoin sanota meillä, ymmärrätkö. Siitähän mulle maksetaan, ett hoidan hommani. Enemminkin kun työkaverit kysyy neuvoa tai asiakkaat haluaa just mun kanssa hoitaa hommia, sellainen palkitsee.

Vaikuttamisesta, arvostuksesta, työn haasteellisuudesta, arvostuksesta ja työn itseisarvosta motivaatiota kokeneet huomasivat useimmiten omien arvostusten saavan tukea positiivisella kertoimella varustetuista vallan, hyväksynnän, koston/ voittamisen, idealismin, statuksen tai uteliaisuuden motiiveista. Yleisimmät vahvat motiivit energianlähteiksi, kannustavan aloitteellisuuteen, toimintaan ja sinnikkyuteen. Samalla keskittymiskyvyn koettiin parantuvan motiivilähteiden yhteydessä. Muita kyvykkyyttä, osaamista ja vaikuttamistahtoa ilmaisevia puheenvuoroja käytiin RMP® - purkuhaastatteluissa liittyen idealismiin, innovointiin, luovuuteen, palveluhenkisyteen ja työelämän ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen. Asiantuntijoiden erilaisuus ilmeni pikemminkin siinä, miten voimakkaasti he arvostivat ja pyrkivät toteuttamaan niitä asioita päivittäisessä työssä.

Joillekin haastateltaville motiivi tai motiiviyhdistelmä motivoivat itse ammatinvalintaan. Esimerkiksi idealismin, uteliaisuuden tai perhemotiivin yhteydessä koettiin niiden voimakkaasti ohjanneen ja ohjaavan ammatin valintaa. Tässä kyvykkyyden kokemukset liitettiin itsensä toteuttamiseen ja sisäiseen kutsumuksen tunteeseen. Voimakas työorientaatio linkittyi puheessa työmotivaatioon ja vahvaan valtamotiiviin. Teorian valossa tämä

motiivi oli niin ikään yhteydessä toimintaorientaatioon ja vaikutusten aikaansaamiseen pyrkimykseen. (Mayor & Risku 2015; Reiss 2013, 24 -40)

Tässä työssä kokee ett saa aikaseksi sellaista, mitä kokee tärkeeks. Tarkotan, sitä työelämän ja kulttuurin kehittämistä. Ja sitt just ett voi kehittää mahdollisuuksia erilaisiin elämäntilanteisiin, siis palveluita niille meidän asiakkaille, ettei uskaltavat. Ja etsitää yhdess niit ratkaisuja...niin joo, mä jotenkin just helposti huolehdin muist ja haluan siis ett on vastuuta ja suuntaa tässäkin työssä. Joten kyllä nää löytyi täst profiilistakin.

Must on tärkeetä, ett kukin saa käyttää vahvuuksia töissä. Mä pidän itseäni aika rohkeana ja just sanon aika suoraan asioita. Täss työssä hyötyä ainakin just, ett osaan viedä asioita eteenpäin ja tartta niinku härkää sarvista.

Kun saa näkyvää tulosta aikaseks, sellaisest tulee hyvä fiilis ja vähän niinku draivi työhön. Ett tietää tekevänsä oikeit asioita.

Työn tavoitteet ja oman osaamisen laaja käyttö olivat asiantuntijoiden mielestä työmotivaatiolle tärkeää. Motiivien osalta tämä puhe liittyi useimmiten valta-, kunnia- ja riippumattomuusmotiivien reflektointiin. Mitä vahvempina nämä motiivit esiintyivät, sitä vahvemmin asiantuntijat motivoituivat työn tavoitteista ja omien kykyjensä käytöstä. Tavoitteiden ollessa epäselvät tai omien vahvuuksien vastaiset, koettiin se motivaatiota vähentäväksi. Sen sijaan vähemmän valtaa ja riippumattomuusorientoituneet asiantuntijat pitivät merkityksellisenä käyttää osaamistaan palvelukeskeisesti, esimerkiksi asiakkaiden ja kollegojen auttamiseksi. Erilaisuus tavoiteorientaatioissa saattoi joidenkin mielestä tuottaa haasteita ajankäytön ja työn priorisoinnissa. Tiimiorientoituneet henkilöt kokivat tärkeiksi kompetensseikseen yhteistyön ja toivoivat siten enemmän yhteistä aikaa tavoitteiden, asiakastarpeiden ja työn kokonaisvision pohtimiselle. Tällä toivottiin tuovan enemmän tietoisuutta kollegojen osaamisesta, sekä rakentavan avoimuutta ja yhteisen tekemisen tarinaa.

Muita kyvykkyyden ja työmotivaation kokemuksia ilmeni haastateltavien puheessa tarpeena itsensä ja osaamisensa kehittämiseen ja haastamiseen. Sillä nähtiin arvoa ammatillisen ja ihmisenä kasvun paikkana. Organisaation palaute- ja pakitsemiskulttuurilla arvioitiin olevan merkitystä työmotivaatiolle ja itsensä haastamiselle. Etenkin jos hyväksyntä motiivi oli enemmänkin positiivinen, palautteella oli suotuisa vaikutus työmotivaatioon

ja merkityksen kokemukseen. Erilaisuus tässä suhteessa ilmeni pohdintana mielenrauhan, uteliaisuuden, vallan, statuksen tai koston ja voittamisen motiiveista. Epämukavuusalueella toimiminen koettiin motivoivana, kun siihen liittyi suorituspalaute ja mahdollisuus työstää ja kehittää osaamista yhdessä. Tässä eroavaisuudet asiantuntijoiden puheenvuoroissa liittyivät erilaisuuteen hyväksynnän, riippumattomuuden, ja uteliaisuuden osalta.

Mä ajattelen ett ollaan kaikki aika vastuullisia tässä ja näin, tarkoitan omaehtoisia töiden suhteen. Ettei sitä mikromanageerausta kaivata. Onko se sitten se riippumattomuus... vai valta? Tai kai siinäkin voi olla eroja. Mutt must on tärkeää, ett mä voin ite suunnitella ja päättää, miten mä hommani hoidan. Ett on sellaista luottamusta ja työrauhaa. Joo, mä en itse kaipaa sellaista neuvomista ja kädest pitämistä. Vaikk on hyvä, jos on esimies ja näin, mutt must sillä on eri rooli niinku.

RMP® -motiivien itsearvioinnissa haastateltavat pohtivat erilaisten motiivipainotusten ja suhdetta työrooliin ja tehtäväkohtaiseen motivaatioon. Valtamotiiviin yhdistyi puhe vaikuttamisesta, vastuista, tavoitteista, kannustamisesta, päätöksenteosta ja yhteisten asioiden ajamisesta. Ryhmätilanteissa sellaisten henkilöiden arvioitiin herkemmin dominoivan keskustelua ja esittävän enemmän yhteistä toimintaa ja ilmapiiriä ohjaavia näkemyksiä ja päätöksiä. Toisaalta valtamotiivi yhteydessä kunniaan, sosiaalisiin kontakteihin ja matalaan riippumattomuuteen nähtiin tasapainoisena ja ryhmää eteenpäin vievänä kyvykkyytenä.

Kun tää työ on jatkuvassa muutoksessa, nii musta on kauheen tärkeä ett on ne selkeät sävelet ja strategia, tarkoitan tavoitteiden suhteen...Niin motivoi sellaiset asiat. Se kokonaiskuva. Ja kun tota järjestysmotiivia kattoo, niin joo, must sellaista johdonmukaisuutta kaipaakaan tekemiseen.

Asiantuntijoiden erilainen järjestyksen tarve auttoi paikantamaan sellaiset henkilöt, joille työn struktuuri ja ennustettavuus työn etenemisessä on tärkeämpää. Työn hallinnan tunne ja ennustettavuus vahvistavat koettua mielekkyyttä, kun tehtävät ovat arvojen ja ihanteiden mukaisia. (Juuti & Salmi 2014, 37-38) Kun osallistujat kokivat omaan motivaatio-profiiliin sopivia elementtejä työssään, löysivät he positiivisia ilmauksia ja tunteita työn tavoitteiden perustelemiseksi.

Itsensä toteuttaminen ja halu kokeilla tai innovoida liittyi asiantuntijoiden puheessa pyrkimykseen kehittää niin itsensä kuin työtään. Tämä näkyi joillakin korkeana esteettisyyden, uteliaisuuden tai vallan motiivina. Toiset liittivät tässä yhteydessä asian matalaan hyväksyntätarpeeseen ja siten haluun haastaa itseä ja vallitsevia toimintatapoja. Toisaalta uudistamiseen, kehittämiseen ja uusien menetelmien kokeiluun liitettiin myös epävarmuuden ja ympäristöltä tulevan vastarinnan kohtaamista. Profiilihaastatteluissa asiantuntijat, joilla oli korkea tarve kokea hyväksyntää ja mielenrauhaa suhtautuivat muutoksiin varauksella, stressasivat epäonnistumisen riskiä ja pitivät kaikenlaista epävarmuuden poistamista ja riskien hallintaa motivoivina tehtävinä tai asioina työssä.

Asiantuntijat, joilla oli korkea mielenrauhan ja matala uteliaisuuden tarve ilmaisivat turhautumistaan keskeneräisiin kokeiluihin tai suunnittelemattomiin, nopeisiin muutoksiin. Menetelmäteorian valossa matalat vallan motiivit voivat johtaa henkilön alistumiseen olosuhteille ja muiden päätöksille tai passivoitumaan pidättäytyen osallistumisesta tai vuorovaikutuksesta, mikä muutoksiin liittyy. Sellainen voi viedä energiaa tunnetasolla ja heikentää työn hallinnan tunnetta. Siltä osin jotkut osallistujista miettivät omaa työroolia ja elämäntapoja, joilla voivat ylläpitää tarvittavaa palautumista, järjestystä ja ennakkointia työssä. Se oli hyvä ja ratkaisukeskeinen tapaa säilyttää työmotivaatio muutosten keskeläkin.

5.1.2 Kollegiaalisuus

Tutkittavien RMP®- profiileissa oli havaittavissa selkeät eroavaisuudet yhteenkuuluvuuden tarpeen ja arvostuksen suhteessa. Tutkimuksen kohderyhmällä vallitsi RMP- profiilin perusteella matala riippumattomuuden tarve. Haastatteluissa asian suhteen ilmeni hienoja eroavaisuuksia, mutta pääasiassa asiantuntijat peräänkuuluttavat yhteisöllisyyttä, jakamisen ja yhteenkuulumisen kokemusta vahvistavaa ajankäyttöä, toiminnallisia rakenteita ja kulttuuria.

Yhteistyön kannalta motiiviansa kanssa epä mukavuusalueella työskentelevät kokivat ammatilliseksi vastuukseen toteuttaa tehtävän edellyttämät toimet vaikkakin motiivejaan vastaisesti. Vastapainoksi he halusivat muokata työtään ja tilaa, missä voivat toimia vä-

lillä enemmän mukavuusalueella. Mahdollisuudet säädellä ja vaikuttaa sosiaalisen aktiivisuuden määrään ja työrauhan järjestämiseen vahvistivat työmotivaatiota. Tältä osin etätyö ja työtilojen säätelymahdollisuudet vahvistivat työmotivaatiota.

Mä kyllä lähtökohtaisesti pidän ihmisten kanssa työskentelemisestä, onhan mun työkuvaakin sellaista eri foorumeilla vaikuttamista, mutta kyllä se on välillä aika stressaavaakin, jos ei saa keskittyä rauhassa ajattelemaan ja suunnittelemaan asioita.

Erilaiset motiivaatioasteet yhteistoimintaa ja – työtä kohtaan tulivat konkreettisesti esille asiantuntijoiden reflektoidessa sosiaalisten kontaktien ja riippumattomuuden motiiveja. Vähemmän valtaa ja statusta tavoittelevat asiantuntijat olivat kylläkin motivoituneita asertiivisiin tehtäviin ja taustatyön onnistumisen varmistamiseen, mutta toivoivat saavansa konkreettisempaa palautetta ja tulevansa huomioiduiksi yksilöllisiä tulostavoitteita arvioidessa. Tämä oli haastateltavien mielestä hyvä erilaisten työssä syntyvien tunteiden ymmärtämisessä ja käsittelyssä.

Tavallaan tuo tiimityö-orientaatio on haastava meidän johtamismallissa. Tuntuu hassulta ajatella koko tiimiä, kun lopulta yksilösuoritukset on niitä, mitä zoomataan. Ja siinähan tarkastellaan sitä, mikä on viivan alla. Ei sitä millä resursseilla ja oletko tehnyt yksin vai yhdessä sen tuloksen. Sitä ei sitten ehdi keskittyä aina kaikkien osallistamiseen ja pohdittamiseen, tekee vaan omaa tulostaan.

Yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden tarpeessa ilmeni siten yksilöllisiä eroavaisuuksia. Joi-takin nämä asiat motivoivat selvästikin, toiset taas kokivat työskentelevänsä mielellään yksin ja tarvitsevansa palautumista sosiaalisista ja yhteistyötä vaativista tilanteista. Eri-laisuus työtavoissa ja häiritävyydessä liittyi mielenrauhaan, riippumattomuuden ja sosi-aalisten kontaktien tarpeisiin. Yhteistyössä arvokkaiksi asioiksi nähtiin huumori, ideointi ja palautteen anto, kuten onnistumisten jakaminen. Sen sijaan motiiveihin nähden liian runsas tai vähäinen yhteistoiminnan osuus vaikutti asiantuntijoihin yleistä tunnetilaa ja motivaatiota laskevasti. Tässä asiantuntijat näkivät tärkeäksi mahdollisuudet itsenäiseen työn tuunaamiseen tilannetta korjaavaksi asiaksi. Osa koki sinänsä tärkeäksi mahdolli-suudet tehdä työtä omalla tavallaan ja vaikuttaa siihen, missä, milloin ja kenen kanssa työtä tekivät.

Haastattelujen kokonaisuutta tarkastellessa yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys koettiin työmotivaatiota, työn tuloksia ja sitoutumista parantavina seikkoina. Me – hengen rakentamiseen haluttiin panostaa aikaa ja resursseja myös vapaa-ajalla. Yhteenkuuluvuudessa matalan vallan, voittamisen ja riippumattomuuden motiivit yhdessä korkeiden hyväksynnän ja joskus perhemotiivien kanssa olivat motivaatiokokemuksissa tyyppillisiä.

5.1.3 Käytäntö

Ei ihmisiä sanahelinä motivoi, vaan mitä se tarkoittaa käytännössä.

Asiantuntijoiden työmotivaatiota raamittivat arjen työn käytännöt ja oman persoonallisuuden ja elämän tilanteen yhteensovittaminen. Asiantuntijatyössä arvojen ja käytännön suhdetta arvioitiin tutkimalla motiivien ja konkreettisen toiminnan välistä suhdetta. Tässä haastatteluissa toistui pohdinta kuudentoista motiivin kontekstuaalisesta luonteesta ja organisaatorakenteiden ja roolin suomista mahdollisuuksista toimia motivaatiosuuntaisesti. Haastattelujen ytimessä oli asiantuntijoiden tarve saada immateriaalisen ja abstraktisen työn vastapainoksi konkretiaa ja käytännön toimenpiteitä arjen johtamisen kautta.

Must tuntuu, että me puhutaan aivan liikaa arvoista, ja samalla teemme liian vähän konkreettista työtä niiden eteen.

Osalle haastateltavista motiivien reflektointi oli tärkeä paikka tarkastella omien arvojen ja toiminnan välistä yhteyttä. Reflektio nosti joissakin haastateltavissa esille herkkiäkin tunteita, kun havahtuminen omaan toimintaan perusarvojensa vastaisesti tuli konkreettisesti kohdattua. Motivaation laaja-alaiset ja kontekstisidonnaiset kytkennät ilmenivät asiantuntijoiden kuvaillessa RMP®- motiiviansa ja toiminnassa koettujen tunteiden luonnetta pohtiessa. Työmotivaatio näyttäytyi erilaisista konteksteista riippuvaisena monikytköksellisenä ilmiönä, missä tiedostamattomasti ilmenevät teot ja tunteet löysivät selityksen. Motivaatio ja arvot nähtiin todeksi vasta toiminnan tasolle vietyinä. Sitä käytännön ulottuvuutta RMP®- haastatteluissa etsittiin aktiivisesti ja itsekriittisesti.

Mun mielestä tää arvokeskustelu ei vie mihinkää, jollei niitä tekoja määrittele ja arvioi samalla. Että mitä se käytännössä on se arvo. Sama näiden motiivien kans, mua kiinnostaa kuulla, mitä kukin meist on valmis tekemään, että ne toteutuu.

Tutkittavat näkivät, että vasta arvoja ilmentävä toiminta paljastaa ihmisen motiivit. Toisaalta tässä suhteessa esiintyi myös näkökulmaeroja. Kunniamotiivin ollessa plussalla, reflektiossa korostui väkevä halu toimia oikein, luoda ja toteuttaa pelisääntöjä, sekä tarve saada strategian toimeenpano edellytykset kuntoon organisaation eri tasoilla. Tämä nähtiin onnistuvan vain kaikkia tasapuolisesti osallistavalla toiminnalla ja riittävällä resurssoinnilla. Osallistamisesta ja resursseista puhuttaessa oli tärkeää määritellä, mitä ne käytännössä tarkoittivat kaikkien yhteistyötahojen työn arjessa. Tässä oli useimpien mielestä kehitettävää.

Strategista ajattelua ja sen mukaista toimintaa korostettiin matalan uteliaisuuden, korkean vallan, järjestyksen ja voittamisen motiivien omistajien puheessa. Matalan vallan ja keräämisen tarpeet omaavat kokivat taas motivoivaksi tiimin palvelemista, yhteishengen luomista ja vastavuoroista palautteen ja tuen antoa mahdollistavia toimintatapoja. He motivoituivat tiimin ja työyhteisön kokonaistuloksesta vahvemmin, kuin yksilösuoritusten tarkastelusta ja pitivät tärkeänä tehdä onnistumiset organisaatiotasolla näkyviksi. Tämän suhteen asiantuntijoiden mielestä oli kehitettävää.

Yleisesti ottaen oman työn näkyväksi ja konkreettiseksi tekemistä koettiin tärkeäksi. Usein immateriaaliseksi jäävä asiantuntijatyö tuntui joistakin osallistujista liian abstraktilta ja siten palkitsevuudeltaan epätyytyttävältä. Tämä edellytti haastateltavista keinoja tehdä tieto ja siihen liittyvä työ käsin koskettavaksi. Esimerkkeinä post-in – lappujen ja nuppineulojen kerääminen oli jonkun mielestä motivoiva ratkaisu. Käytänteiden kehittäminen, kuten näkyvyyden ja ideoiden saaminenkin edellytti resurssointia. Tulospainotetussa ja suorituskeskeisessä toimenkuvassa tämä oli asiantuntijoiden mielestä ristiriitaisia tunteita aiheuttava seikka. Jotkut olivat kokeneet, että asiantuntijoille on vaivihkaa ”valunut” paljon ydintehtävään ja – tavoitteisiin kuulumatonta piilotyötä, kuten erilaisten blogien, foorumien ja sosiaalisten kanavien ylläpitäminen. Useinkaan näille asioille ei ollut resursoitu tekemistä tukevia käytänteitä, kuten aikaa, budjettia tai apukäsiä. Kun odotuksiin pyrittiin vastaamaan oman ajan, perheen tai unen kustannuksella, vaikutti tämä voimavaroja kuluttavaksi. Toisaalta asiantuntijoita yhdisti matala keräämisen, voimavarojen vaalimisen motiivi, mikä haastattelujen mukaan helpotti motivoitumista ylimääräisiin työtehtäviin. Toisaalta, jos asiantuntijat eivät olleet huomattavassa määrin motivoituneita vallasta, statuksesta tai sosiaalisesta kanssakäymisestä, asiantuntijat raportoivat kokiensa riittämättömyyttä tai vetäytyvänsä omiin oloihinsa.

Arvojen ja käytäntöjen pohdinta toistui RMP® - profiilien haastatteluissa myös asiantuntijoiden pohtiessa tarpeitaan hyväksynnän, sosiaalisten kontaktien, vallan ja statuksen motiiveille. Näitä motiiveja arvioidessa asiantuntijat kommentoivat työmotivaation perustuvan jatkuvalla tarpeella tasapainotella sen välillä, mikä motivoi ja mihin on käytännössä aikaa ja muita resursseja. RMP® - motiivien ollessa tutkittavan mielestä yhdenmukaiset hänen sisäisen arvomaailman kanssa, myös lausunnot motiivisuuntaisesta resursien käytöstä ilmaistiin positiivisinä tunneilmauksina.

Joskus se voi olla niinkin pieni juttu, ett työkaveri kiittää jostai mun tehdystä jutusta tai, ett saan vaikk vetovastuuta sellaisist projekteista, mitkä tiedetään ett on just mun juttu. Joskus ne on ihan pikkujuttuja, mistä käytännössä se hyvä fiilis ja niinku motivaatio.

Asiantuntijuuteen vahvasti liitettävä itsemääräämisoikeus ja eksperttiuden suoma arvostus työyhteisöissä, jotka kumpusivat statuksen, riippumattomuuden, esteettisyyden ja vallan motiiveista, koettiin käytännön työtä helpottavina motivaattoreina. Toisaalta pitkälle vietyä autonomia ja omaehtoisuus saivat osakseen kritiikkiä. Tämän rinnalle toivottiin tukea työkuviin selkiyttämiseen, tietotyön ja vapaa – ajan välisen rajan vedon käytäntöjä, sekä käytännössä näkyvä päätösvalta vaikuttaa asiantuntijan tärkeiksi kokemuksiin resursien hankintaan ja organisointiin. Tässä resursseilla tarkoitettiin niin aikaa, kuin osaamista, rahaa ja henkilöstön mukaan ottoa.

RMP®- motiivien käsittely toiminnan ja käytännön työn kautta auttoi hahmottamaan asiantuntijoiden kokemia ristiriitoja. Joidenkin motiivien kohdalla huomattiin tiedostamaton ja pitkäaikainen motiiviristiriita, joka vaikutti päivittäin kyseisen tutkittavan tunteisiin, käyttäytymiseen ja ihmissuhteisiin työpaikalla. Joillakin motiiviristiriita liittyi työn kokonaisuuteen ja sen kuormittavuuteen suhteessa RMP®-motiivien arvojärjestykseen. Kun esimerkiksi perheen, omien harrastusten (fyysinen aktiivisuus, uteliaisuus, mielenrauha) tai sosiaalisten kontaktien tarpeet olivat korkeita, asiantuntija ei kokenut mittaavaa vastuuta ja tehtävien laaja-alaisuutta työmotivaatiota lisääväksi. Toisin kuin hänen kollegansa, joka saattoi pitää edellä mainittuja motiiveja vähemmässä painoarvossa kuin esimerkiksi kunnian, vallan, statuksen, idealismin tai riippumattomuuden motiiveja. Nämä haastattelut vahvistivat edelleen näkemystä työmotivaatio-osatekijöiden yksilöllisestä luonteesta.

Motiviristiriitojen tunnistamiseen liittyi puheessa usein teoreettinen tarve muutokselle. Käytännössä asiantuntijat kokivat muutosten toteuttamisen olevan vaikeaa. Tähän vaikutti joko työ- ja elämäntilanteen kokonaisuus tai pinttyneiksi tavoiksi muodostuneet toiminnot. Toisaalta motiivien purku käytännöllisiksi teoiksi sai joidenkin mielestä oivalta-
maan epämääräisen muutostarpeen välttämättömyyden. Kun motiivit koettiin vahvasti tärkeiksi, usein pohdinnan seurauksena löydettiin erilaisia keinoja pienten muutosten aikaansaamiseksi ja siten ristiriidan tunteen vähentämiseksi. Muutosten ja arvosuuntaisen toiminnan pysyvä juurtuminen edellytti tutkittavien mielestä systemaattisia työtapoja ja niiden konkreettista tarkastelua ja juurtamista. Tässä palkitsemiskulttuurilla koettiin merkitystä toimintatapojen säännöllistämiseksi.

Asiantuntijoiden motivaatioprofiilin arvioinnille oli tyypillistä, että osallistujat peilasivat tuloksiaan kahdelta perspektiiviltä. Toisaalta profiilin tuloksia suhteutettiin kokemuksiin itsestä ja persoonastaan yleensä. Toisaalta puheessa siirryttiin nopeasti myös työfokukseen pohtien motiivien ja vastausten merkitystä työn näkökulmasta. Lähtökohtaisesti suurin ero arvojen ja käytännön pohdinnassa esiintyi suhteessa valta -, kunnia-, idealismi-, fyysinen aktiivisuus- ja mielenrauhamotiiviin. Niiden ollessa korkeat, käytännön toteutuksen tarve puheessa korostui. Myös matala uteliaisuuden motiivin omaavat olivat kiinnostuneita siitä, miten asiat ja hyvät ajatukset saadaan toimeenpanoiksi ja konkreettisiksi työn tuloksiksi. Kaikkien haastateltavien lausunnoissa nousi esille kokonaiskuvan ja viitekehysten tarkastelu motiivien ja käytännöllisyyden katkoksia arvioidessa.

Aineistossa niukahkosi, mutta työelämän odotusten kannalta tärkeä näkökulma motivaatioon esiintyi asiantuntijoiden pohtiessa motiivien ja luovuuden yhteyksiä. Asiantuntijat esittivät luovuuden ja innovaatioiden näkyvän kylläkin organisaation arvolausunnoissa, mutta käytäntöjä näiden asioiden edistämiseksi ei ollut tutkittavien mielestä riittävästi. Tehokkuusorientaatio, etätyöskentelyn suosio ja kasvatettu tiimien hajautus koettiin haasteiksi innovaatioille. Innovaatiot koettiin syntyvän fyysisestä läheisyydestä, eriävien näkökulmien aktiivisesta käsittelystä ja joskus aikaa ja resursseja vaativista ideointi- ja keuhiluprosesseista. Liiketoiminnan näkökulmasta nämä nähtiin investointeina innovatiivisiin ratkaisuihin. Sen sijaan organisaatiossa vallitsevat pelisäännöt ja resurssit eivät koettu tukevan tämänkaltaista innovatiivisuutta. Organisaatioprosessien käytäntö nähtiin ristiriidassa sen julkilausuttujen arvojen kanssa. Tähän toivottiin muutosta ja varoja. Luovuutta ja innovatiivisuutta tuki tutkittavien mielestä kuitenkin asiantuntijatyön autonominen

asema ja joissakin yrityksissä matala kynnys päätöksentekoon ja kokeiluun. Matalansuuntaiset kunnia-, mielenrauha-, hyväksyntä- ja järjestysmotiivit omaavat pitivät siitä, että aikaa ei tuhlatu erillisiin päätöksentekoprosesseihin, vaan annettiin tilaa ja lupa itseenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Asiantuntijat näkivät konkreettisten tekojen viestivän todellisia arvoja. Tosin tässäkin suhteessa esiintyi eriäviä, motiivilähtöisiä näkemyksiä. Keskustelussa motiivien reflektio laajeni välillä työn ulkopuolelle ja fokuksen pitäminen yksin työmotivaatiossa oli paikoin vaikeaa. Toisaalta tämä saattoi viestiä myös asiantuntijatyön luonteesta, jolloin työn ja muun elämän rajat hämärtyivät ja työ muodosti merkittävän osa henkilön elämää ja identiteettiä.

Myönnän, ettei tään totuuden silmiin katsominen aina helppoa ole. Monissa kohdin jouduin pohtimaan, ett toiminko niin kuin opetan? Ja vastaamaan, etten toimi. Että tässä on kyllä omissa toimintatavoissa muuttamista.

Haastatteluissa työmotivaation edellytykset ja käytännön työarjen haasteet näyttäytyivät jatkuvana tasapainotteluna sen välillä mitä haluaa, osaa ja voi toteuttaa ja sen, mikä on yhteistyön, pelisääntöjen, resurssien ja tulosten kannalta mahdollista. Motiiviristiriitojen suhdetta työmotivaatioon refleктоitiin RMP®:n valossa riippumattomuutta, perhettä, esteettisyyttä, fyysistä aktiivisuutta ja mielenrauhaa arvioidessa. Suurin osa vastaajista pitivät joustoa työajan ja -paikan suhteen motivoivina tekijöinä. Matalat vallan, riippumattomuuden ja perheen motiivit omaavat kuitenkin antoivat enemmän arvoa lähityöskentelylle. Myös korkeat sosiaaliset tarpeet yhdessä positiivisen hyväksyntämotiivin kanssa saivat asiantuntijoiden lausunnoissa näkemään lähityöskentely arvokkaana motivaatiolisänä. Sen sijaan korkeammat mielenrauhan, vallan, esteettisyyden, perheen ja fyysisen aktiivisuuden tarpeet omaavat arvostivat etätyöskentelyä ja joustoa työaikaisten suhteen.

5.1.4 Kommunikaatio

Aienistoanalyysin neljäs teema on *Kommunikaatio*. Viestintä- ja vuorovaikutus toistui asiantuntijoiden työmotivaatiota koskevissa pohdinnoissa usein läpi koko RMP®- haastattelun.

Kommunikaatiokulttuurin pohdinta leikkasi myös aiemmin kuvattuja teemoja. Sillä koettiin merkittävä vaikutus yleiseen työmotivaatioon. Vuorovaikutuksella rakennettiin yhteenkuuluvuutta, palautetuokioita, sekä luotiin onnistumisen, huumorin ja oppimisen paikkoja työssä. Motivoiva viestintä oli asiantuntijoiden mukaan strukturoitu, napakka, kokonaisuuksia pohtiva, hyvin kohdennettu, humoristinen, tunteet huomioiva, empaattinen, positiivinen, avoin ja arvostava. Kehitettävää esitettiin nonformaalin viestinnän rajaamiselle, kasvotusten kohtaamisten järjestämiselle, suorapuheisuudelle ja yhteisten pelisääntöjen luomiselle. RMP®- profiili nähtiin kirkastavan ja edesauttavan tarpeelliseksi katsottujen vuorovaikutussuhteiden vahvistamista ja motiivien mukaista vastuun jakoa asiantuntijoiden kesken. Sosiaalisista kontakteista motivoituneet henkilöt tunsivat verkostoitumiseen ja yhteisöllisyyteen kannustavat roolit motivoivina ja olivat valmiita käyttämään resursseja viestinnälliseen kehittämistoimintaan.

Kommunikoinnissa nähtiin motivoivana mahdollisuudet luoda yhteinen, toimintaa jäsentävä visio ja sitä rytmittäviä tavoitteita. Kommunikointi edisti tiedonkulkua, palautekulttuuria ja onnistumisten tunnistamista. Se liitettiin myös tarpeeseen kokea yhteenkuuluvuutta. Aktiivista osallistumista, aloitteellisuutta ja kehittämismyönteisyyttä arvostettiin nähden niissä osoituksen sitoutumisesta ja motivaatiosta. Parviainen (2006) kirjoittaa kollektiivisesta tiedon rakentamisesta asiantuntijatyössä asiantuntijuutta ja työyhteisöä kannattelevana voimana. (Parviainen 2006, 155-187) Toimivina viestintärakenteina nähtiin säännölliset kasvotusten tapahtuvat palaverit, esimiehen yhteydenpidon ja palautteenannon, sekä ajanmukaiset ja toimivat sähköiset välineet etätöiden onnistumiseen. Tässä videoyhteys oli selkeästi motivoivampi tapa kommunikoida kuin sähköpostit tai erilaiset muut viestimet. Parannettavaa nähtiin viestinnän yhdenmukaistamisessa, tiedonkulun turvallisuuden parantamisessa ja erilaisten viestintätyötyökalujen yhdenmukaistamisessa. Tässä motiivien tarkastelu sai asiantuntijat pohtimaan roolituksen uudelleen arviointia motiivisuuntaisesti.

Tutkittavien positiivisesti latautuneet vallan, hyväksynnän ja sosiaalisten kontaktien motiivit, liitettiin motivaatioon viestiä ja verkostoitua monipuolisesti. Viestintä antoi keinoja vaikuttaa ja tulla vaikututuksi, saada ja antaa palautetta sekä laajentaa työskentelyreviiriä eri kanavilla. Asiantuntijat kokivat tärkeäksi saada luottamusta, arvostusta ja vaikutusmahdollisuuksia ja odottivat tiedonkulussa läpinäkyvyyttä ja valtuuksia autonomiseen päätöksentekoon. Karman väitöskirjassa kommunikaatiolla ilmenee voimakas yhteys yksilön ammatilliseen identiteettiin, optimismiin ja toimintavalmiuteen. (Karma 2012, 239)

Myös arvot, ilmapiiri, johtajuus – ja palautekulttuuri rakentuivat haastateltavien mielestä viestinnällisten toimintatapojen varaan. Tälle aineistolle löytyy puolestaan tukea Annastiina Mäen (2017) tutkimuksesta. (Mäki 2017) Viestinnällä oli merkitystä paitsi oman asiantuntijuuden ja toimijuuden ilmentäjänä, myös keinona johtaa ja luoda yhteistä missiota ja tekemisen sekä oppimisen kulttuuria.

Kommunikointi ja viestintä liitettiin kiinteästi organisaatiokohtaisiin kulttuurielementteihin ja siten työmotivaatioon. Kommunikoinnin osalta motiivien erilaisuus näkyi eritoten asiantuntijoiden tavoissa ja -tarpeissa antaa ja ottaa vastaan palautetta, osallistua tiedonkuluun, viestiä oman työn tilasta tai tuen tarpeista, olla aktiivinen ajankohtaisten työaikaisten käsittelyssä, osallistua yhteistyön kehittämiseen sekä tavassa asennoitua digitaliseen tai yleiseen yhteenkuuluvuutta lisäävän informaalin viestintään. Haastatteluissa peräänkuulutettiin aikaa ja mahdollisuuksia yhteisille, kasvokkain tapahtuville palaverille ja epämuodollisille tapaamisille. Haastatteluissa riippumattomuuden ja sosiaalisten kontaktien tarpeet linkittyivät ajoittain asiantuntijoiden esille tuomaan yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksiin. Tässä matalan riippumattomuuden ja korkeat hyväksynnän, uteliaisuuden, sosiaalisuuden ja perheen motiivit korostuivat. Käytännöllisesti orientoituneet arvostivat tiivistä ja konkreettista tietoa ja pyrkivät erottamaan työhön kuuluva informaatio vapaa-aikaan tai yleiseen keskusteluun liittyvästä.

Vaikka työyhteisöissä arvostettiin tiedon saatavuutta, prosessointia ja jalostamista yhteisiin tavoitteisiin, kasvava ja monikanavainen informaatio koettiin motivaation kannalta paikoin haasteeksi. Tämä liittyi lausunnoissa työn keskeytymiseen ja edelleen aikaansaamis- ja hallintakokemuksen laskuun. Kognitiivinen kuormittuminen voi vaikuttaa työmotivaation ohella työperäisiin terveys- ja turvallisuusriskeihin. Erilaiset näkökannat tästä asiasta selittyivät yksilöllisillä kommunikaatiotarpeilla ja tavoilla toteuttaa niitä. Karkeasti introverttien ja ekstroverttien ilmaisutapoja pohtien haastattelu sai asiantuntijat pohtimaan näkökulmaeroja motiivisuunnaisesti.

Erilaisuus linkittyi RMP® -profiileissa erilaisiin sosiaalisten kontaktien, uteliaisuuden ja riippumattomuuden arvostuksiin. Matalat tarpeet kyseisten motiivien osalta kuvattiin asiantuntijapuheessa tarpeina viestiä lyhyesti, asiapitoisesti ja tarkasti. Heille viestintään liittyvät paineet ja monikanavaisuus saattoivat aiheuttaa myös stressiä. Osa koki tämän mo-

tivaationaalisenä haasteena sikäli, kun heikosti viestintään orientoituneet ihmiset saattoivat tiedostamattaan jättää tieto vain omaan haltuunsa, mikä heikensi avoimuutta ja tiedon kulkua tai hidasti tavoitteiden edistämistä muilla.

Toisaalta ne haastateltavat, joiden puheessa korostui vaikuttaminen, aikaansaaminen, tehokkuus ja viestinnällinen käytännöllisyys, kokivat tärkeäksi panostaa kommunikointiin, tiedottaa ja verkostoitua ydintavoitteen saavuttamiseksi. He myös odottivat muilta oman esimerkkinsä mukaista toimintaa. Reissin mukaan voimakkaasti vaikutusvaltaiset ihmiset ovat taipuvaisia siirtämään itselle tärkeiksi koetut motiivit koko työyhteisön käytännöiksi, mikä ei aina vastaa motivaatioprofiileiltaan erilaisten työntekijöiden näkemyksiä hyvästä toimintatavasta. (Reiss 2013, 48.) Tietojohtamisen ja roolituksen näkökulmasta motiivitietoisuus herätti ajatuksia työnkuvien ja vastuiden tuunaamisesta siten, että kaikki työyhteisön jäsenet saisivat kommunikoida mahdollisimman motivoivasti. Vahvan sosiaalisen motivaation ja uteliaisuuden omaavat osallistujat korostivat avoimuutta, yhteistä asioiden pohdintaa, kohtaamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta viestintälähtöisiksi motiiveikseen. Heidän näkökulmasta viestinnällisesti löytyi työyhteisössä ja sen johtamisessa paljon kehitettävää.

Kommunikaatio osoittautui tässä aineistossa ambivalentiksi, yksilölliseksi ja tilannekohtaiseksi motivaattoriksi. Siinä missä viestinnän avulla syntyvä läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus herättivät työmotivaatiota, liiallinen tieto kuormitti haastaen ajankäyttöä ja keskittymistä ydintyöhön, minkä koettiin epämotivoivana. Asiantuntijat olivat yksimielisesti huolissaan eksponentiaalisesti kasvavan informaation tuomasta tietokuormasta ja hallinnollisen työn määrästä. Tämä korostui etenkin niiden lausunnoissa, joiden työssä informaation päivittäinen hallintaan ei ole tietotyömurroksen myötä annettu lisää resursseja ja joskus jopa vähennetty. Erään haastateltavan kokemus siitä, ettei ”ole kouluttautunut sihteeriksi” ilmaisi tyytymättömyyttä päivittäisen tietohallintatehtävien kasvuun suhteessa ydintehtäväänsä. Tämä saattoi lausuntojen mukaan vaikuttaa välillisesti myös työmotivaatioon. Toisaalta samanaikaisesti tieto koettiin tärkeäksi osaksi oman ydintehtävän hoitamista ja ajankohtaista informaatiota arvostettiin työtä selkiyttävänä ja eteenpäin vievänä seikkana.

Erilaiset painotukset motiiveissa ilmenivät yksilöllisinä tarpeina käsitellä ja jakaa tietoa. Tässä tarve riippumattomuudelle, sosiaalisille kontakteille ja mielenrauhalle olivat yksi tietomotivaatiota selittävä ulottuvuus. Myös rajanveto autonomian ja tiedosta saatavan

palautteen tai tuen tarpeen välillä oli häilyvä ja kontekstisidonnainen. Kohtaamiset ja avoimuus kommunikoinnissa toistuivat motivoivina asioina, mutta tiedon käsittelyta-voissa ja pelisäännöistä sopimisessa oli selkeitä eroja. Asiantuntijat, jotka kokivat kor-keaa tarvetta järjestykselle ja kunnialle, pitivät tärkeänä tasapuolista osallistumista, tiedon jakamista ja tunnollisuutta tietotyön pelisäännöissä. Aihe oli kaikissa haastatteluissa sel-keästi aikaa vievin ja sitä voi siten tulkita työmotivaation kannalta keskeiseksi huomion ja kehittämisen kohteeksi.

Teknologian ja työn välistä suhdetta koettiin työmotivaation kannalta yksilöllisesti. Vä-hemmän järjestystä, uteliaisuutta, valtaa ja sosiaalisia kontakteja motiiveinaan tunnistavat kokivat monikanavaisen, alati läsnä olevan viestinnän kuormittavaksi. Päinvastaisiin mo-tiivilatauksiin suuntautuneet sen sijaan arvioivat viestintävälineet monipuolisiksi ja digi-taalisuuden tuomat kommunikointiratkaisut työtä ja päätöksentekoa helpottaviksi. Haas-tateltavien reflektiossa korostettiin oman työroolin ja arvojen yhteensopivuutta, minkä saattoi tulkita siten, että myös kommunikoinnin osalta motiivit tulisi ottaa huomioon hen-kilöstön roolitusta ja vastuuta laatiessa.

Sosiaalisista kontakteista motivoituneet henkilöt tunsivat verkostoitumiseen ja yhteisöl-lisyyteen kannustavat roolit motivoivina ja olivat valmiita käyttämään resursseja viestin-nälliseen kehittämistoimintaan. Lisäksi valta- ja hyväksyntä arvioitiin tarpeeksi vaikuttaa ja saada asioita aikaseksi. Itse hallinnan ja vaikuttamisen kokemukset olivat myös asian-tuntijoiden puheessa kommunikointiin sysääviä motiiveja. Vastaavasti tunneälyyn, suun-nitelmallisuuteen ja rakentavaan keskustelutaitoon liitettiin vahvat järjestyksen, uteliai-suuden ja hyväksynnän motiivit yhteydessä heikkojen tai joustavien vallan, statuksen ja sosiaalisuusmotiivien kanssa. RMP®- tiimiprofiilikeskustelu teki yksiselitteiseksi asian-tuntijoiden viestintään liitettävät ristiriitaiset kokemukset. Työmotivaation kannalta kom-munikoinnilla rakennettiin avoimuutta, palautekanavia, yhteenkuuluvuuden tunteita ja poistettiin epävarmuutta.

Motiivien reflektio ilmensi haastateltavien erilaisuutta työyhteisöviestintään kohdistam-issa odotuksissa ja arvostuksissa. Riippumattomuutta arvostavat, vain vähän uteliai-suutta ja sosiaalisia kontakteja tarvitsevat asiantuntijat toivoivat kommunikoinnilta na-pakkuutta, asiafokusta ja harkintaa. Vastakkaiseen suuntaan motivoituneet pitivät puo-lestaan tärkeänä saada tukea, keskustelua ja kohtaamista yhteisten työasioiden äärellä

kuin myös niiden ulkopuolella. Motiivirefleksio paransi tietoisuutta vastakkaisen osapuolen näkökulmasta. Kommunikaation näkökulmasta epävarmuus tulevasta, heikosti johdetut tietofoorumit ja puutteelliset viestintäpelisäännöt aiheuttivat stressiä ja heikensivät jonkun verran työmotivaatiota. Sen sijaan teknologian ja etätöiden lisääntyessä kasvotusten tapahtuvaa viestintää, selkeitä pelisääntöjä ja vastuita informaationkulussa pidettiin motivaatiota lisäävänä. Tässä Pyöriän (2005) näkemykset tukivat asiantuntijoilta saatua tietoa tietotyön ja teknologian tuomista ristiriidoista. (Pyöriä 2005, 155.) Erityisesti työmotivaatiota vahvistava kollegiaalisuuden tunne ja spontaanit kohtaamiset saivat aikaan keskustelua kommunikaation ja teknologian ambivalentista luonteesta. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän arvioitiin lisäävän luottamusta, avoimuutta ja sitouttavan, sekä jossain määrin nopeuttamaan päätöksiä ja lisäämään aikaansaamista. Nämä lisäsivät asiantuntijoiden mielestä tietotyössä tärkeää konkretiaa ja hallinnan tunnetta. Nämä kaikki yhdessä olivat yhteydessä korkeaan työmotivaatioon. Fyysinen kohtaaminen motivoi erityisesti sosiaalisia kontakteja ja vain vähän riippumattomuutta arvostavia. Tämän lisäksi vallan ja statuksen, sekä kunnian sanoitettiin kohtaamista puoltaen.

Musta se kohtaaminen, siinä tulee se yhdessä tekemisen tunne ja tarkoitus omalle työlle.

Motiiviristiriidan kokemuksia vuorostaan koettiin, jos työ oletettiin tehtäväksi myös vapaa-ajalla, mutta asiasta ei ollut erillistä sopimusta tai käytännöt esimerkiksi sähköpostien tai jatkuvan tavoitettavuuden osalta vaihtelivat yrityksen sisällä. Osalle oli työmotivaation kannalta tärkeää palautua ja rajata työ perheen ja muun vapaa-ajan ulkopuolelle. Toiset puolestaan kokivat etätömahdollisuuden motivoivina työetuina ja mielsivät digitalisuuden helpottavan joustavaa ja yksilölliset tarpeet huomioivaa työskentelyä. Tässä erityisesti eroavaisuudet mielenrauhan, järjestyksen, fyysisen aktiivisuuden ja perheen motiiveissa korostuivat. Jonkin verran motivoivampana etätöiden ja teknologian hyötykäytön työssä kokivat myös ne, joilla oli korkeampi riippumattomuuden tarve.

5.1.5 Kulttuuri

Mä uskon, että motivaatio on sellainen lihas, joka vaatii treeniä. Että kun jotai asiaa vaa tekee sitkeesti, sanotaan vaikk niit vaikeita päätöksiä tai muutoksia, ne alkavat sujua.

Karila & Repo (1997) korostavatkin kulttuurin olevan merkittävä tekijä asiantuntijatyötä arvioidessa. (Kaarila & Repo 1997, 156) Yhdeksi työmotivaation ulottuvuudeksi RMP® -motiivien kautta tarkasteltuna muodostui tutkittavien organisaatio- ja työskentelykulttuuri. Kulttuuri käsitettiin organisaatiossa strategisten ja pitkäjänteisesti toistuvien käytänteiden olotilaksi ja se antoi asiantuntijoiden lausunnoille usein perustan muille motivaatioilmiöille. Tämä peilautui myös teoreettisesta viitekehyksestä saatuun käsitykseen asiasta. (mm. Ruohotie 1992; Sinokki 2016)

Koska tutkittavat edustivat keskimäärin hyvin itsenäisiä, substanssiosaamiseensa luottavia ja jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen pyrkiviä työntekijöitä, heitä motivoi sellaiset organisaatiot ja työyhteisöt, joiden kulttuuriarvoissa oli kysyntää kehitymiselle, vastuunotolle ja itsenäiselle pärjäämiselle. Myös ammatillista kasvua ruokkivat kulttuuritekijät, kuten koulutus ja etenemismahdollisuudet mainittiin haastatteluissa useaan otteeseen. RMP -motiivieja arvioitiin suhteessa työpaikan ja työympäristön luomiin työskentelypuitteisiin, joiden merkittäväksi osaksi myös esimiestyö ja ihmisten väliset suhteet mainittiin. Edellä mainitut asiantuntijatyön kulttuuritekijät ilmenivät muun muassa vallan, riippumattomuuden, uteliaisuuden, kunnian ja matalan hyväksynnän tarpeet arvostaville. Toisaalta kohderyhmässä toistuivat myös korkeat esteettisyyden ihanteet, mikä haastatteluissa liitettiin niin ammattivalintaan kuin luontaiseen kulttuurin ja kauneuden arvostamiseen.

Motivaation osalta työskentelykulttuurin tärkeiksi elementeiksi nostettiin myös työaikaa ja työn tekemisen tapaa koskevat kulttuuritekijät. Työajan osalta asiantuntijat ilmaisivat arvostavansa joustavuutta ja omaehtoista vastuuta/ päätösvaltaa antaavia pelisääntöjä. Tämä näkökulma oli tärkeä etenkin niille, joilla oli keskimääräistä korkeammat pisteet riippumattomuuden, vallan, perheen ja fyysisen aktiivisuuden motiiveissa. Asiantuntijatyö koettiin myös lähtökohtaisesti paikkaan ja aikaan sitouttumattomaksi ja siten itsesääteydeksi vaativaksi, mikä ilmeni myös teoriaosuudessa (Ericsson 2006). Näin mahdollisuudet vaikuttaa työaikaan ja säädellä sitä työtilanteen ja asiantuntemuksensa mukaan linkittyivät siten motivoiviin organisaatiopiirteisiin. Työajasta ja sen joustavasta, omaehtoisesta soveltamisesta puhuttiin myös mielenrauhan, kunnian ja sosiaalisten kontaktien yhteydessä. Työaikaan liittyi myös päinvastaisia ajatuksia. Osa näki konkreettisen työajan ja – paikan motivoivan heitä äärimmäistä omaehtoisuutta enemmän. Näissä tapauksissa motivaatio tuli työmäärän rajaamisen ja ”näkyväksi tekemisen” tunteista. Myös vel-

vollisuuksien tai työskentelyperiaatteiden arvo sai puoltamaan säännöllistä lähityöskentelyä, kuin myös työn sosiaalinen ulottuvuuden arvostaminen. Asiantuntijatyölle tyypillinen tietotyön valuminen kotiin koettiin näissä tapauksissa stressaavaksi, perhearkea verottavaksi, palautumista haittaavaksi ja erillisyyden tunnetta ruokkivaksi. Nämä kokemukset olivat yhteisiä niille tutkittaville, joiden kunnian, sosiaalisten kontaktien, hyväksynnän, perheen tai mielenrauhan motiivit arvioitiin RMP® - profiileissa korkeiksi (+/> 0,8). Asiantuntijoiden pohdinnat työajan – ja paikan osalta osoittivat jälleen, että työmotivaation kontekstissa asiantuntijat ovat tässäkin suhteessa toiveiltaan ja tarpeiltaan heterogeeninen ryhmä. Organisaatioissa, joiden työskentelykulttuurissa korostuivat joustavuus, yksilöllinen vastuu ja etätyöskentelymahdollisuudet, nämä asiat myös koettiin motivoiviksi. Näitä työyhteisöjä kuvattiin sanoilla luottava, avoin, vastuuttava, perheystävällinen, kuten myös Vilkmán (2016, 29) asian esittänyt. Toisin asian kokeneet asiantuntijat puolestaan puhuivat samasta asiasta sanoilla epäselvä, irrallinen, sitoutumaton, rajaton. Samanaikaisesti koettiin puutteita tämänkaltaisen kulttuurin merkityksen ja yhteisen suunana johtamisessa. Tähänkin näkökulmaan löytyi aiempaa todistusaineistoa esimerkiksi Virolaisen (2010) virtuaalitiimejä koskevaa väitöskirjaa tarkastelella. Haastattelusta ei selvinnyt, missä määrin *johtamiskulttuurilla* oli vaikutusta tutkittavien kokemuksiin.

Työkulttuurin motivaatioulottuvuuksista keskeiseksi nostettiin poikkeuksetta organisaatio-tutkimuksessa muutoinkin runsaasti esiintyvä *palautteekulttuuri*. Tutkittavat arvioivat palautteen psykologista vaikutusta työmotivaatioon toisaalta yleisten käytäntöjen (hampurilaismalli) ja toisaalta yksilöllisten motiivipainotusten kautta. Haastattelussa toistivat sanat säännöllinen, myönteinen, rakentava, avoin, onnistunut. Tämä viesti palautteen yleensä, mutta kenties kyseisten tutkittavien kohdalla erityisesti myönteisen sellaisen olevan tärkeä osa motivaatiokokonaisuutta. Eritoten hyväksyntä- riippumattomuus-, status- ja uteliaisuusmotiiveja pohtiessa puhe palautteesta kasvoi oleellisesti.

Korkeat hyväksynnän ja uteliaisuuden tarpeet omaavilla oli selvästi muita haastateltavia enemmän toiveita ja kokemuksia koskien palautteen kulttuuria. Mutta yhtä lailla heikko (-/< 0,8) riippumattomuuden motiivi oli yhteydessä haastateltavien toiveisiin saada säännöllistä, tasa-arvoista ja arvostavaa palautetta. Joillekin asiantuntijoille näiden motiivien käsittely oli sananmukaisesti ” ahaa elämys” ja haastattelun aikana tapahtui oivalluksia omasta tai työkavereiden palautteen tiedostamattomista tarpeista. Uteliaisuutta ja statusta korekalle arvostavat henkilöt puolestaan korostivat palautteen annossa kehittämisen ja

kokeilukulttuurin vahvistamista motivoivana kulttuuritekijänä. Palautteeseen ja virheisiin suhtauduttiin niissä lausunnoissa oppimisena. Kuten eräs tutkittava asian ilmaisi: - ”lupaa mokata”, kannusti asiantuntijoita olemaan avoin ja innovatiivinen työssään. Erityisesti vähemmän järjestystä ja hyväksyntää RMP®- profiileissaan tunnistavat asiantuntijat arvostivat kehittävää palautetta. Ja taas enemmän hyväksyntää, järjestystä, kunnia ja mielenrauhaa arvostavat motivoituivat myönteisestä palautteesta. Työmotivaatiota vahvistava palautekulttuuri oli osallistuneiden mielestä osa luottamukseen, keskenäiseen arvostukseen, kyvykkyyteen ja muihin ihmiskeskeisiin arvoihin sekä innovatiivisuuden perustuvaa yhteistyötä. Samoja näkökulmia on havaittavissa yhtä lailla Peltosen ja Ruohotien (1992) kuin Virolaisenkin (2010) tutkimusnäkökulmissa.

Kulttuurin teema nostettiin esille myös puhuttaessa organisaation arvoista ja niiden ulkoisista ja sisäisistä ilmenemismuodoista. Yhtä aikaa nostettiin tärkeiksi jo aiempien tulosten tarkastelussa esitetyt julki lausumattomat toiminnan pelisäännöt, resurssit ja käytännöt, joista syntyi päivittäistunnelmaa ja tekemistä. Kulttuurin merkitys korostui etenkin reflektoidessa työmotivaatiokokemuksia suhteessa kunnia-, valta-, järjestys-, esteettisyys-idealismi- tai keskinäisriippuvuuden motiiveihin. Haastatteluissa toivottiin säännöllistä ja suunnitelmallista suunnan tarkastelua säilyäkseen yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Yhteinen visio ja strategia tulisi vastaajien mielestä pohjustaa arvoilla, joista osa esiintyi RMP® – profiileissa. Tällä haluttiin ohjata koko tiimin osaamista ja energiaa toivottuun suuntaan. Tässä asiantuntijoiden lausunnot puolsivat RMP® – tiimiprofiileissa esiintyviä matalan riippumattomuuden ja säästämisen motiiveja, sillä vastaajat kokivat ajan investoinnin yhteistyön lisäämiseen merkitykselliseksi.

Samalla asiantuntijat tiedostivat kulttuurijohtamisen vaativan taitoa ja käytännön resursseja, kuten aikaa, tavoitteita, vastuita, sekä selkeää johtamisjärjestelmää. Yhteiset arvot koettiin motivaation ja aikaansaamisen ytimessä. Edellisten kulttuuritekijöiden lisäksi myös *työilmapiiri* koettiin työmotivaatiolle keskeiseksi motivaatitekijäksi. Tämä liittyi yleiseen henkilökohtaisten motiivien ja työkuvan suomien mahdollisuuksien arviointiin suhteessa asiantuntijalle itselleen merkittäviin RMP®- motiiveihin. Motivoiva työ perustui haastateltavien mielestä arvopohjaiselle työtoiminnalle ja organisaatiolta sekä johtamiselta odotettiin panostusta arvojen näkyväksi tekemiseen. Riippumatta RMP®-profiilin painotuksista työ ja työkulttuuri, jotka soivat haastateltaville toteuttaa heille tärkeät motiivit käytännössä arvioitiin työmotivaation kannalta myönteisemmin ilmauksin.

Osa tutkittavista oli kokenut organisaation toimivan käytännössä julkilausuttujen tai työntekijöille luvattujen arvojen vastaisesti ja tämä nakersi näiden tutkittavien työmotivaatiota. Sen sijaan ne haastateltavat, jotka kokivat organisaation ja oman työn vievän tärkeiksi kokemansa asiat eteenpäin, olivat nämä sitten idealismin, perheen, uteliaisuuden tai kunnian motiivien sävyttämiä, kommentoivat arvojohtamisen ja organisaation itsessään työssä motivoiviksi. Toisaalta tähän liittyi havainnot ihmisten erilaisuudesta ja se, mikä oli yhdelle motivoivaa *arvojohtamista*, ei sitä toiselle haastateltavalle ollut lainkaan sitä. Eroavaisuudet kokemuksissa peilattiin henkilökohtaisiin RMP®- profiilirefleihin. Missä järjestystä ja sosiaalisuutta arvostavat henkilöt kannattivat yhteisiä pelisääntöjä ja kohtaamisen foorumeja arvojohtamisen muotona, päinvastaiset motiivipainotukset omaavat näkivät sellaisen toiminnan uuvuttavana ja turhana ja halusivat panostaa mielluumin omaan työskentelyyn ja siten arvojen käytännöllistämiseen työkentällä. RMP®- profiilin tarkastelussa osa asiantuntijoita oivalsi myös toisinajattelijoiden näkökulman ja kerotivat sen olevan hyödyllinen hetki esimiestyötä ja arvojohtamista arvioidessa.

Arvojohtaminen ja työkuultuuri lisäsivät motivaatiota tilanteissa, kun arvot olivat konkreettisiksi teoiksi sovittuja työkäytänteitä ja työntekijöillä sekä johdolla oli yhteinen käsitys yrityksen visiosta, strategiasta ja nämä mahdollistavista operatiivisista toimista. Yksimielisesti kulttuuritekijöiden osalta toivottiin panostusta arvojen konkretisointiin ja yhtenäisen työkuultuurin johtamiseen. Tässä nähtiin tärkeäksi yhteinen vision ja strategian luominen, tiedon eri ihmisten roolituksesta ja vastuista, tiedonkulun läpinäkyvyys, paremmat palautekanavat sekä yhteiseen työskentelyyn ja keskusteluun varattua aika.

Yleensä ottaen vähäinen keräämsien motiivi selitti haastateltavien toiveen ja halukkuuden erilaisten ideoiden ja työn tulosten jakamiseen yhteiseen käyttöön. Samanaikaisesti puhe arvostuksen, luottamuksen ja palvelukulttuurin juurtamisesta siivitti pohdintaa työmotivaation, organisaatiokulttuurin ja motiivien yhteyksistä. Arvot edellyttivät haastateltavien mukaan myös niille osoitettuja resursseja, kuten ajan, varojen ja osaamisen kohdistamista arvojen suuntaisti.

Asiantuntijuuteensa ammatti-identiteetinsä perustuvat haastateltavat arvioivan työmotivaation ja -kulttuurin voimavaroiksi vastuun, autonomian, ja vahvan substanssiosaamisen ulottuvuudet.

Yleensäkin se, ett sinuun luotetaan ja mä niinkuin itsekin luotan siihen, mitä osaan ja mihin voin vaikuttaa, niin se on mun mielest meillä näkyy vahvasti. Ettei kukaan päättä

mun puolesta, kuinka mä sen teen. Ett siinä on sellaista draivia. Ei niinkään velvollisuutta.

Toisaalta osa tutkittavista kokivat tässä asiantuntijoiden yhteistyön ja strategian johtamisen vievän aikaa ja energiaa käytännön työltä. Valtataistelu ja spesifien osaamisalueiden hallitseminen teki aika ajoin yhteistyökulttuurin rakentamisesta haastavan.

Välillä se tosin menee sellaiseks juupaseipäs – väittälyksi. Mä näen sen just tään kostonmotiivin kautta niin selvästi. Ja on siinä varmaan just noi valta- ja statuskin. Ett menee siihen ett kumpi sanoo viimeisen sanan. Se on se asiantuntijatyön haaste. Sellaista ase- telmaa on vaikeaa johtaa.

Tämänkaltaiset lausunnot esiintyivät haastatelttavien arvioidessa vallan, statuksen ja koston/ voiton – motiiveja kulttuuritekijöiden osana. vähän kilpailua ja voittoa sekä uteliaisuutta arvostavissa RMP® - profiilihaastatteluissa. Pohdintoja yhteisen kulttuurin luomisen haasteista asiantuntijatyössä esiintyi muutamia ja RMP® profiilipainotuksissa niitä yhdisti joustavasti tai vahvasti positiivinen (0 - +/>) hyväksyntämotiivi työmotivi.

Edellä käsiteltyjen lisäksi esimiestyölle ja yleisesti ottaen johtamiskäytänteille annettiin motivaatiolle suotuisan työkuulttuurin rakentamisessa iso painoarvo. Tähän päädyttiin yleensä täydentävien tai rohkaisevien lisäkysymysten, kuten ”Mitä tarkoitat tällä?” tai ”miten sitä (motiivina) voisi viedä käytäntöön?” – tyyppiseten kysymysten avulla. Yhdistävissä asiantuntijalausunnoissa korostettiin tarvetta lähijohtamiselle ja yleisen yksilöiden johtamisosaamisen kasvattamiselle. Tekstia tulkitessa lauseet näyttivät edustavan asiantuntijoiden kaipuuta säännölliselle palautteen annolle, kannustavalle esimiestyölle ja yleistäen esimiesten läsnäololle työn arjessa. Työmotivaatiota tukeva esimiestyö nähtiin oikeudenmukaisena, osallistumiseen ja avoimuuteen rohkaisevana valemnnusjohtamisena. Esimiehen rooli nähtiin yleisen työilmapiirin ja ammatillisen itsetunnon kohottajana. Tämä edellytti sekä esimiehiltä että asiantuntijoilta tilannelukutaitoa sekä kykyä kuunnella ja puuttua rohkeasti ongelmatilanteisiin.

Sellinen yhdistelmä munaa ja tilannetajuua. Sellainen toimii.

5.2 Yhteenveto asiantuntijoiden motivaatiotekijöistä

Yleisesti ottaen asiantuntijat kokivat motiivitarkastelun RMP® - menetelmän ja 16 motiivin kautta mielenkiintoiseksi ja erilaiseksi tavaksi pohtia työmotivaatiota. Myös itse aihe tunnistettiin tärkeäksi ammatillisen kasvun ja johtamisen perspektiivistä. Opinnäytteen kohderyhmä oli ammattialojen suhteen heterogeeninen ja osallistujat erosivat toisistaan ammatillisen taustan lisäksi myös työkokemuksen, toimintaympäristön ja organisaatiokulttuurin suhteen. Aineiston valossa seuraavat asiat nostettiin asiantuntijatyössä motiiviksi:

- työn merkitys
- vaikuttaminen
- kehitysmyönteisyys
- yhteenkuuluvuuden kokeminen
- kollegiaalisuus
- huumori ja hauskuus työssä
- itsenäisyys ja tila päätöksenteolle
- avoimuus ja luottamus työyhteisössä
- yhteisöllisyys, lojaliteetti ja me- henki
- selkeät tavoitteet, strategia ja roolitus
- valmentava, läsnä oleva ja kuunteleva johtaminen
- arvojen näkyviksi tekeminen – käytännöllistäminen käsitteiden tilalle
- toimivat viestintäkanavat, selkeät pelisäännöt ja järjestelmät viestinnälle
- perheen, harrastusten ja muun vapaa-ajan sujuva yhdistäminen työhön
- säännöllinen ja johdettu sidosryhmäyhteistyö
- tilaisuuksia itsensä haastamiseen, kehittämiseen ja oppimiseen työssä
- etätyö ja joustavat työajat
- kokeilukulttuuri

Pohtiessaan työmotivaation ulottuvuuksia yksilöllisten RMP®- profiiliensa kautta asiantuntijat pitivät merkityksellisinä mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuntea, että heidän työnsä oli tärkeää. Tähän liitettiin tarve toteuttaa ja kasvattaa ammatillista osaamistaan; kiinnostus muutoksen edistämiseen ja asioiden kehittämiseen sekä halu tavoitteelliseen, itsenäiseen, mutta samalla yhteenkuuluvuutta tarjoavaan toimintaan. Nämä asiat toistui lähes

kaikissa haastatteluissa. Erityisesti silloin, kun RMP® - profiilissa tarkasteltiin asiantuntijoiden ajatuksia suhteessa vallan, uteliaisuuden, idealismin, riippumattomuuteen sekä satuksen motiiveihin. Reissin tutkimuksissa lukuun ottamatta riippumattomuuden motiivia, kaikki edelliset liittyivät ihmisten pyrkimykseen saada aikaan konkreettisiä ja vaikuttavia muutoksia, näkyvyyttä, arvostusta, ihailua ja erottautumista. (Reiss 2012, 152 – 156) Reiss & Havrecamp (2003) päätyivät myös havaintoon, että mikäli henkilöillä oli vain vähän tarvetta resurssien keräämiselle ja mielenrauhalle, he pyrkivät ammatillisiin ihanteisiinsa huolimatta työkuormituksesta tai taloudellisista riskeistä. (Havrecamp & Reiss 2003, 123 – 132; Mayor & Risku 2015) Vastaavia lausuntoja ja työmotivaatiokokemuksia löytyi runsaasti myös tutkimusaineistostani. Asiantuntijat olivat ammatillisesti kunniahimoisia ja osa valmiita tinkimään vapaa-ajastaan tai muista tarpeistaan työtehtävien edistämisen vuoksi. Aineistosta tehdyt tulkinnat viestivät mielestäni myös ajankohtaisesta työelämämurroksesta ja työelämälle antamista merkityksistä, jotka korostavat työn ja oman ammatillisen markkina-arvon vaalimisen tärkeyttä.

Organisaatiotasolla asiantuntijat odottivat yksilöllistä, valmentavaa, tasa-arvoista ja osallistavaa johtamista. Esimiestoiminta nähtiin pikemminkin ihmisten omia kykyjä inspiroivana, valmentavana työsuhteena ja johtamisosaamisen nähtiin heijastuvan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Johtamisosaamisen merkitys nähtiin korostuvan muutosten aikana, kun resurssien määrässä ja niiden kohdentamisessa tai huomioimisessa oli haasteita. Muutokset ja haasteet resurssien saatavuudessa koettiin työmotivaatiota haastavaksi ja tässä esimiesrooli oikeudenmukaisena, tilannetajuisena ja kannustavana nähtiin tärkeäksi. Järjestystä ja mielenrauhaa arvostavat henkilöt motivoituivat enemmän, kun työssä ja työnkuvassa oli selkeyttä ja pelisäännöistä oli sovittu. Yleisesti ottaen työn hallintaa edistäviä toimintatapoja peräänkuulutettiin useiden haastateltavien toimesta, organisaatiosta riippumatta.

Mielenkiintoiseksi tulokset teki yhteisöllisyyden ja kollegiaalisuuden tarve asiantuntijoiden keskuudessa. Tämä seikka yleistasolla näkyi RMP® - profiilissa melko matalana (</ - 0,0) riippumattomuuden – tarpeena. Asiantuntijat, jotka kokivat autonomian ja itsenäisen työskentely- ja päätöksentekotava työnsä motivoiviksi elementeiksi toivoivat samanaikaisesti enemmän yhteistyötä, palautetta, kollegiaalista kommunikointia ja keskinäistä avunantoa. Tästä syntyi tulkinta kasvanneen etätöiden ja digitaalisten työsuhteiden aiheuttamasta ristiriitaisuudesta asiantuntijoiden työkentällä. Vaikka etätö, vahva yksilöllinen työrooli ja valta omaan osaamiseen olivat alun perin urakannustimia, viestivät tulokset

yhtä aikaa myös kaipuuta työyhteisön suomalaiselle tunneturvalle, huumorille ja mahdollisuuksille oppia ja selvittää työn keskeisiä elementtejä kasvotusten. Tosin tämä ajatus jakoi asiantuntijoiden viestin selkeästi kahtia, mikä vahvisti tuloksissa ilmenevää tarvetta yksilöllisille työ- ja johtamisratakisuille. Useiden tutkijoiden mukaan työpaikoilla tarvitaan johdettua yhteisöllisyyttä ja osallistavaa keskusteltua työvision ja strategian kysymyksissä. Niiden avulla muodostetaan yhteiset näkymät ja pelisäännöt työlle, joilloin työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työpaikan edustamiin arvoihin helpottuu jokaiselle luontevalla tavalla. (Manka, Bordi, & Heikkilä-Tammi 2013, 35)

Yleistasolla RMP® - profiileiden keskusteluista syntyi käsitys, että vahvasti ura- ja heikosti turvallisuusorientoituneet henkilöt motivoituivat ottamaan enemmän riskejä, toimimaan yksilöllisesti ja ponnistamaan myös ääri rajoilla saavuttaakseen päämääränsä. Sen sijaan vahvemman turvallisuus – ja ammattiorientaation omaavat henkilöt saivat energiaa, ammatillisesta työyhteisöstä, yksimielisyydestä, resurssien tasapainosta ja suunnitelmallisesta urapolusta omaa tai perheen hyvinvointia riskeeraamatta. Jälkimmäisessä tapauksessa asiantuntijat arvioivat, että yhteistyöorientaatiolla oli merkitystä erityisesti, jos työhön liittyi odotukset innovatiivisuudelle ja luoville ratkaisuille. Yhteistyö ja erilaisuuden hyödyntäminen nähtiin tässä avartavana ja vaikkakin myös haastavana, uusia näkökulmia ja ratkaisuja tarjoavana työmotivaattorina. Tiivistäen keskustelu ja vuorovaikutus erilaisten ihmisten ja johdon kanssa mainittiin hyvin tärkeinä motivaatioulottuvuuksina. Yhtä merkittävänä pidettiin työpaikalla koettua arvostusta, palautetta, ammatillista osaamista kunnioittavia työhaasteita ja yksilöllistä huomiointia kuormitustekijöiden ja resurssien arvioinnissa. Näiden tekijöiden puuttuminen heikensi tutkittavien mielestä työmotivaatiota, sitoutumista, ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Ja vastaavasti joustavat työskentelyehdot sekä mahdollisuudet tehdä työtä omalla persoonallaan soveltaen ja kehittäen osaamistaan tehtävän raameissa paransi asiantuntijoiden työn imua ja kokemusta työhyvinvoinnista.

Aineiston perusteella työhyvinvointi, motivaatio, osaamisen hallinta ja kehittäminen sekä koetut työn kuormittavuustekijät liittyivät siihen, miten optimaalisesti henkilöstöresurssit olivat käytössä. Työhyvinvointi nähtiinkin pitkässä juoksussa kiinteänä työmotivaation osana. Ja molempien johtamiseen ja vahvistamiseen kaivattiin taitavaa esimiestyötä. Osallistujissa esiintyi yhtä lailla esimiestyöhön ja johtamiseen tyytyväisiä kuin tyytymättömiä henkilöitä. Suurin osa haastatelluista näkivät, että työyhteisön motivaatiotilan johtaminen oli johtajan tai esimiehen tehtävä. Erilaiset persoonat ja heidän osaaminen nähtiin

yhtä aikaa sekä voimavarana että haasteena ja esimieheltä odotettiin taitoja ymmärtää ja johtaa erilaisia ihmisiä kohti kollektiivista motivaation ilmapiiriä. Tällöin osaamisen ja motiivien näkökulmasta, esimiehen ja johtajan rooli oli tutkittavien mielestä johtaa erilaisuus yhteiseksi pääomaksi, missä yksilölliselle motivaatiolle ja osaamiselle luotiin suotuisat raamit palvella työtä ja työyhteisöä. Tässä peräänkuulutettiin esimiestaitoihin ja vuorovaikutukseen panostamista. Kuitenkin aineistosta jäi vaikutelma, että hyväksyntää, statusta, mielenrauhaa ja järjestystä vaalivat antoivat enemmän painoarvoa esimiestyön merkitykselle ja käyttivätkin reilusti aikaa motivaatiojohtamisen arvioinnille. Esimies – ja johtamisosaamista kuitenkin toivottiin työmotivaatiojohtamisen pohjaksi. Motivaation osalta johtamistaitojen mainituimpiä olivat tunnetaidot, erilaisten ihmisen johtamisosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, oikeudenmukaisuus, huumori sekä taito johtaa niin yksilöllisiä kyvykkyyksiä kuin heistä muodostuvaa asiantuntijaryhmää.

Osa haastateltavista tunnisti RMP® - motiivien olevan ristiriidassa tutkimushetkellä meillä olevan työtilanteensa kanssa. Silloin myös motivaatiota koskevassa puheessa toistuivat muita useammin velvollisuuden – ja riittämättömyyden tunteet sekä omien tarpeiden lykkääminen vapaa-ajalla tapahtuvan toiminnan varaan. Muista RMP® - motiiveista riippuen osa henkilöistä pyrki aktiivisesti kohentamaan työmotivaatiotilaansa hakemalla nostetta kehityskeskustelusta tai tehtäväkuvan muokkaamisesta. Osa suhtautui työmotivaatio-ajatuksen pessimistisemmin ja suoriutuivat tilanteesta velvollisuuden tunteen ja monipuolisen vapaa-ajan turvin. Asiantuntijoiden työlle antamat merkitykset vaihtelivat siten myös tässä suhteessa yksilöllisten asenteiden ja mielen mallien mukaan. Kuitenkin työstä innostumisen koettiin 9:ssä tapauksessa 11:sta tärkeäksi hyvinvoinnin lähteeksi ja jatkuva epämukavuusalueella tai ristiriidassa työskentely aiheuttavan työperäistä henkistä kuormittuneisuutta. Pidin tätä havaintoa tärkeänä, koska se toistui haastattelusta toiseen ja osoitti henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden merkittävyyden työhyvinvoinnille. Toisaalta iso osa haastateltavista näkivät oman osaamisen ja omaehtoisen työskentelyn palkitsevaksi silloinkin, kun organisaatiokulttuuri tai muu työympäristöön liittyvä tekijä ei täysin vastannut henkilökohtaisia motiiveja. Osalle motivoivaksi muodostui työn kautta saavutettu asema tai työn tarjoamat sosiaaliset verkostot, asiakaspaute tai oppimismahdollisuudet. Osalle puolestaan muu elämäntilanne tai työstä saatu taloudellinen turva antoivat vastapainoa työssä koettuihin motiiviristiriitoihin. Sellaiset kommentit tulkitsin työmotivaatiota edistävinä tekijöinä, joskin kyseenalaistaen yhden haastattelutilanteen riittävyttä asian arvioimiseksi pitkällä tähtäimellä.

Kyllähän mä joudun työssä tekeen paljonkin päätöksiä ja olla niinkuin ihmisten kanssa. Mä oon itseasiassa aika hyväkin just neuvotteleen ja oon jämäkkä. Vaikk siitä varmasti tuleekin just se halu muokata työnkuvaa vähemmän stressaavaksi.

5.3 Kokemuksia RMP® - profiilista

Jotenkin sitä on miettinyt nyt asioita eri kantilta ja huomannut ett nä mun tarpeet, ett ne on oikeastaan aika tärkeitä ihan kokonaisuudenkin kannalta.

Opinnäytteen jälkimmäisillä kysymyksillä tarkasteltiin RMP® - profiloinnin aiheuttamia kokemuksia, oivalluksia ja hyötyjä. Kaikki osallistujat kokivat sähköisen työkalun olevan helppokäyttöinen, nopea ja raportin havainnollistava. RMP® – profiilikyselyn sähköinen toteuttaminen teknisesti toimi lähes kaikkien kohdalla moitteettomasti, vain 2 henkilön kohdalla jouduimme tarkastamaan linkin toimivuutta. RMP® – kyselyn kielivalinnat ja joidenkin kysymysten kohdalla epäselvyys kysymyksen merkityksessä herättivät osallistujien välillä keskustelua.

Tietoisuus motiiveista lisäsi lausuntojen mukaan asiantuntijoiden kriittistä ajattelua ja itsereflektiotaitoja. Tämä ajatus esiintyi myös Havrecamp & Reissin (2003) teoriassa, jossa RMP®-interventiolla nähdään arvomaailman jäsentämisen ja minäpystyvyyden sekä yksilöhyvinvoinnin vahvistamisen keinona. Arvotietoisuus saa tutkijoiden mukaan henkilöä arvioimaan omaa tyytyväisyyttään elämään suhteessa henkilökohtaisiin arvoihin ja tarkastelemaan omaehtoista muutostarvetta asiaan. (Havrecamp & Reiss 2003, 123 – 132) Tutkittavien työelämässä ei useiden lausuntojen mukaan ollut aiemmin vastaavasti aikaa henkilökohtaisen arvomaailman pohtimiseen. RMP®- profilointi ja haastattelu koettiin siten tärkeänä pysähtymisen paikkana. Itsetuntemusmatkaksi yhdessä haastattelussa kuvattu profilointiprosessi arvioitiinkin menetelmän anteista tärkeimmäksi.

Asiantuntijoiden mielestä RMP®- menetelmä selkeytti ymmärrystä erilaisten ihmisten näkökulmaeroista. Lisäksi haastattelun jälkeen raportoitiin parempaa havaintokykyä suhteessa omiin ja muiden vahvuuksiin ja haasteisiin. Tämä tuki tutkittavien mielestä itsensä johtamista ja roolitusta työpaikoilla. Henkilökohtaisia tarpeita ja kokemuksia avaavana kuvattu RMP® - menetelmä oli asiantuntijoiden mielestä selkeä, helppokäyttöinen ja

konkreettinen. Lisäksi malli antoi tilaisuuden tarkastella erilaisia ajattelutapoja yksilöllisten motiivien perspektiivistä. Tällä arvioitiin voivan olla yhteistyötä ja motivaatioilmas-toa parantavia vaikutuksia. Tulkitsin lausuntojen arvioivan RMP® - menetelmää käypänä keinona kehittää monimuotoisuuden ja yhteistyön johtamista työelämässä.

Motiiviristiriitojen arviointi oli puhetavoiltaan paikoin tunnelatautunut. Tulkitsin tämän siten että tässä yhteydessä käsiteltävät RMP® - motiivit olivat puhujalle merkityksellisiä. Myös haastateltavat kommentoivat asiaa oivalluttavaksi. Muutama haastateltava raportoi hakeneensa RMP®- haastattelun jälkeen muutosta motiiviristiriitaa aiheuttavaan tilanteeseen muokkaamalla motiiviin liittyvää toimintaansa tai ajankäyttöä. Tutkimusaineistossa ilmeni asiantuntijoiden väliset eroavaisuudet siinä, millaisia mielikuvia, asenteita ja käytäntöjä nähtiin kullekin motiiville ominaisina. Näin eri asiantuntijat lähestyivät voimakkuudeltaan samanarvoisina esiintyviä RMP®-motiiveja joskus hyvinkin eri ajatuksin. RMP® - haastattelun koettiin tilaisuutena jäsentää ja sanoittaa oma arvomaailma omin sanoin. Tutkimukseen osallistunneiden mielestä sanoittaminen helpotti omien motiivien hyväksymistä. Mayor & Riskun mukaan ihmiset voivat paremmin ja voivat ottaa vastuuta valinnoistaan. (Mayor & Risku, 2015.)

Se peruslähtökohta, mistä puhumme kun puhumme arvoista, se tässä tuli ilmi. Usein se jää epämääräiseksi luottamus-keskusteluksi. Tarkoitan jos näitä motiivit käsitellään irrallaan itse työstä. Musta on tärkeä että valitaan ne, mitkä palvelee työtä ja keskitytään niihin.

Tutkittaville asiantuntijoille oli tyypillistä pohtia asioita kontekstisidonnaisesti. Tässä koettiin haasteita rajata arviointia vain työmotivaationäkökulmaan. koska perhe, vapaa-ajan harrastukset, arvot, sosiaalinen tilanne ja tunne-elämä vaikuttavat väistämättä yksilön työhyvinvointiin ja motivaatioon. Osallistujat liittivät työmotivaatiopohdintoihin näkökulmia muun elämän ja elämäntilanteen vaikutuksista RMP® - profiiliin ja omaan työmotivaatioonsa. Jotkut asiantuntijat kyseenalaistivat väitettä (Reiss 2000) RMP® - profiilin elämänmittaisesta suhteellisesta pysyvyydestä ja pohtivat heidän henkilökohtaisten arvojen muuttumista elämäkokemuksen tai jonkin merkittävän käänteen, esimerkiksi perhe-tilanteen muuttumisen myötä

Niin tää perheasia on itselle aika uus, mikä varmaan näkyy tuossa profiilissakin. Kun en aiemmin sitä (perheen arvoa) ole ajatellut, lapsia ja näin tarkoitan.

Intensiivinen ja tunnelmaltaan avoin, luottamuksellinen keskustelu oli vastaajista otollinen pysähtymisen paikka muutoin kiireisen ja paikoin stressaavan työelämän keskellä.

Tässä oli jotenkin läsnä ja keskittynyt tähän koko motivaatioasiaan. Yleensä on vaikeaa löytää aikaa tällaiselle syvälliselle, miten mä nyt sanoisin..Sitä ei nyt vaa ihan hirveesti arvosteta tälläistä keskustelua meillä.

RMP® profiloinnin merkittäväksi antiksi koettiin sen voimavarakeskeisyys. Lähtökohteisesti positiivisesta psykologiasta juuriaan ammentavana, menetelmä ohjaa keskittymään motivaatiota positiivisesti ruokkiviin lähteisiin ja vahvuuksiin. Tässä tosin koettiin profilointia avustavalla RMP® asiantuntijalla iso ohjausvastuu. Asiantuntijat arvostivat ohjaajassa hyvää kuuntelutaitoa ja myönteistä, hyväksyvää otetta haastatteluun. Työajren keskellä koettiin tärkeäksi suunnata välillä huomio vahvuuksiin ja voimavaroihin. Myös pohdinta motiivipainotusten tuomista haasteista ja riskeistä koettiin ratkaisukeskeiseksi ja käytännölliseksi.

Osa vastaajista kiinnitti huomion RMP® - kyselyn ja -profiilin kielellisiin valintoihin. Kaikkia RMP® - kyselyn kysymyksiä ei aina nähty relevanteiksi omassa elämässä ja jotkut ilmaiset kysymyksissä koettiin voimakkaina. Erityisesti sanat aina, en koskaan, luksesta, valta ja kosto tuntuivat vastaajista rajuilta ja veivät huomion kysymyksen kokonaismerkityksestä. Tämän koettiin vaikuttavan vastaukseen neutraalin, sosiaalisesti suotavan keskiarvon eduksi. Kolme henkilöä koki käsiteltävät aihealueet monimerkitykselliseksi ja tulkinnat niistä vaikeiksi. Syyksi kerrottiin suomenkielisten ilmaisujen painotukset kysymyksen asettelussa, mikä teki kysymyksestä etäisen ja edellytti lisää tarkennuksia.

Yhdestätoista osallistujasta kaksi halusivat tarkistaa joidenkin RMP® - motiiveja seuloivat kysymykset. Kysymykset käytiin läpi suomen- ja englanninkielisiä kysymysten asetteluja verraten. Molemmat vastaajat kokivat englanninkieliset kysymykset helpommiksi hahmottaa. Yksi vastaajista sai toivomuksesta suomenkielisen raportin rinnalle englanninkielisen ja piti sitä helpommin omaksuttavana.

Muutamia kieliseikkoja lukuun ottamatta RMP® – kysely ja itse profiili koettiin vakuuttavaksi ja käytännölliseksi. Profiilit vastasivat pääosin haastateltavien senhetkistä käsi-

tystä itsestään ja elämän arvoistaan. Profiilipuruissa esiintyi kylläkin paikka paikoin erimielisyyttä ja pohdintaa motiivien merkityksestä ja vaikutuksesta tutkittavan elämässä. Niissä tilanteissa vastaajat toivoivat mahdollisuutta RMP® -kyselyn ja motiivikohtaisten kysymysten tarkasteluun. Tämä mahdollistettiin uusintayhteydenotolla ja useimmissa tapauksissa tilanne ratkesi joko tarkastelemalla kysymysten ja motiivikuvausten englannin kielistä versiota tai syventymällä motiivikuvausten sisältöön siten, kuin Steven Reiss (1998) on ne määritellyt. Toisaalta ristiriitaiset motiivinäkemykset olivat osallistujille myös tärkeä pysähtymispaikka, jolloin saattoi syventyä enemmän tunteita herättäneisiin motiiveihin tarkemmin. Osalle juuri nämä tunteita aiheuttavat motiivit osoittautuivat oleellisiksi oivalluspisteiksi tutkimuksen aikana. Motiivien sisältöön ja yhteisvaikutukseen perehtyneestä RMP® -valmentajasta koettiin tukea ja hyötyä motiivitiedon ymmärtämisessä.

Joidenkin mielestä esimiehet voisivat hyödyntää RMP® -profiilia yksilö- ja tiimikohtaisia kehityssuuntia, tavoitteita ja tuloksia arvioidessa. Näiden lisäksi toivottiin enemmän arvostavaa keskustelua myös työn ulkopuolella vaikuttavista tekijöistä, kuten perhe, harrastukset tai palautumisen tarpeet. Menetelmä nähtiin potentiaalisena esimerkiksi organisaation sisäiseen konsultaatioon tai mentorointiin, ikäjohtamisen, roolituksen ja muutostohtamisen tukena, osana työterveyspalveluita tai henkilöstöhallinnossa kykyjen ja voimavarojen johtamiseen. Huomioiden asiantuntijatyön luonne, tämä tuntui johdonmukaiselta.

5.4 Asiantuntijoiden RMP® -profiloinnille esitettyjä kehittämisehdotuksia

RMP® -profilointi haluttiin liittää henkilöstötutkimuksen palautteisiin tai muuhun konkreettiseen muutoksen-, henkilöstön- tai osaamisen johtamiskokonaisuuteen. Asiantuntijat toivoivat enemmän perustietoa motiiveista ja tukea kyselyn täyttämiseen siltä kuin esimerkiksi kielivalinnat tai itse kysymykset askarruttivat. Tämä seikka ilmeni muutamassa kommentissa. Vaikka RMP® -profiili mittasi asiantuntijoiden mielestä sitä, mikä oli tarkoitus, RMP®-kyselyssä sekä henkilökohtaisessa raportissa käytetyt ilmaisut, tulkinnat ja muut kielelliset seikat herättivät osallistujissa ristiriitaisia kokemuksia.

Tutkittavista osa toivoi tarkennusta profiilikysymyksiin ja arvioivat tarkennuksen vaikuttavan kysymystulkintaan siten, että se olisi voinut vaikuttaa vastaukseen. Kaksi yhdestätoista asiantuntijasta esitti toivomuksen vastata kyselyyn alkuperäiskielellä, englanniksi. Tämän mahdollisuuden saatuaan, he olivat tyytyväisiä sekä kyselyyn että siitä muodostuneeseen Motivaatioprofiiliin®. Tämän voi tulkita asiantuntijoiden odotuksista yleensä ottaen palveluiden kehittämistä ja tuotteistamista kohtaan. Asiantuntijaorganisaatioille on tunnusomaista palveluiden asiakaslähtöisyys ja tuotteistaminen. (Vahvaselkä 2004, 41 – 47) Tämän odotuksen aistii myös profiilikokemuksia analysoidessa.

Jotkut osallistujista kokivat RMP® - haastatteluun varatun ajan loppuneen kesken, koska motiivit ja oma työ- tai elämäntilanne kannustivat perusteellisempaan keskusteluun. Osa taas pitivät RMP® -purkoa turhaankin yksityiskohtaisena. Kasvotusten tapahtuneet RMP®- haastattelut kommentoitiin mieleenpainuviksi. Videoyhteydellä toteutetut haastattelut nähtiin kärsineen ajoittaisesta videoyhteyden säätämisestä ja muista häiriötekijöistä. Eniten kehittämisajatuksia herätti motiivimerkitysten käsitteellistäminen ja tutkittaville valmiissa profiilitiedostossa annetut tulkinnot. Raportin tiivistetyt motiivikuvaukset koettiin hyödylliseksi, mutta sanavalinnat herättivät paikoin tunteita. Asiantuntijat ehdottivat motiivikuvausten tarkastelua suomalaisen kulttuuriin ja mentaliteettiin sopivaan muotoon. Osa ehdotti raportin sivut tyhjiksi jättämistä ja valmiin tekstin tilalle tilaa tutkittavan omalle reflektiolle ja motiivien kirjalliselle prosessoinnille.

Yksittäisenä reflektiotilanteena RMP® - profilointi koettiin irralliseksi. Motiiviprofiilit vaativat haastattelevien mielestä enemmän kuin yhden purkuhaastattelun Profilloinnilta toivottiinkin prosessinomaista motiiviyymmärrystä ja itsetuntemusta kasvattavaa yhteistyötä. Menetelmän yksilöllinen lähestymistapa oli tutkittavien mielestä otollinen nykypäivän työelämän tarpeisiin. Samaa yksilöllisyyttä toivottiin myös RMP® - prosessilta. Menetelmän tulisi tuolloin sopeutua ihmisten elämän ja työtilanteen kontekstiin ja yhteistyöstä olisi sovittava yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Valtaosa raportoi vielä 3 kk RMP® -profiloinnin jälkeen pohtivansa ja uudelleen arvioivansa motiivejaan työssä. Tässä asiantuntijat kokivat tarvetta pidempikestoiselle, useamman RMP® - valmennustapaamisen ja selkeän asiakaslähtöisen suunnitelman sisältävälle yhteistyö- ja arviointikäytännöille. Selkeän kokonaisuuden ja motiiviyymmärryksen saamiseksi RMP® - menetelmä edellytti osallistujien mielestä asiaan perehtynyttä ja valmentavan haastatteluotteen taitavaa RMP® - asiantuntijaa.

Esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta RMP® - menetelmässä nähtiin potentiaalia niin yksilöiden kuin asiantuntijatiimien johtamisen tukityökaluna. Tässä esimiehiltä ja johtamiselta yleensä edellytettiin sosiaalisten tilanteiden, ihmissuhdetyön ja motivoivien vuorovaikutustaitojen hallintaa. Merkittäväksi aiheiksi nostettiin myös sellaiset kysymykset kuin luottamus johtoon, läpinäkyvän keskustelun kulttuuri ja turvallisuuden sekä hallinnan tunteet työpaikoilla. Asiassa oli koettu puutteita ja tämän pohjalta toivottiin esimiehille tiedollista ja taidollista tukea RMP® - valmentajalta. Profilointi kuitenkin havaittiin mahdollisuutena selkiyttää ja sanoittaa omat ammatilliset vahvuudet. Joillekin se oli myös kanava tulla kuulluksi ja vahvistaa ammatillista itseohajutuvuutta. Siten nämä kokemukset voi tulkita tarpeeksi hyödyntää uutta työkalua myös panostuksena johtamisaosaamiseen ja luottamuksen kasvattamiseen organisaation tai tiimin sisällä. Motiiviperustainen ja yksilöllinen johtaminen on asiantuntijoiden mielestä entistä tärkeämpää silloin, kun muutokset ja kilpailu osaajista haastavat yritystä ja toimialaa. Asiantuntijoiden mielestä motivaatiota tulisi johtaa nykyistä paremmin, konkreettisemmin ja tavoitteellisemmin. Tällä tarkoitettiin tasavertaista, asiantuntijoiden kyvykkyyteen luottavaa ja yksilölliset motiivit huomioivaa yhteispelin johtamista. Tämän uskottiin tuottavan myös organisaatioiden näkökulmasta laadukasta ja kannattavaa osaamisen hyödyntämistä sekä työhyvinvointia. Siten motivaatiointerventio voidaan tulkita kyseisiin tarpeisiin vastaavaksi, potentiaaliseksi ratkaisuksi ja luottamuksen johtoon sen täysmittaisen hyödyntämisen kriittiseksi tekijäksi.

Tiivistetysti asiantuntijat olivat tyytyväisiä RMP® profilointiinsa ja kokivat sille arvoa ja paikkaa organisaation henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia kehittäessä. Tässä korostettiin profiloinnin tuotteistamista ja työ- sekä käytäntökytkentöjen lisäämistä RMP® - prosessin jatkoksi. Prosessimuotoisena tapahtumana RMP® - profiloinnin sovelluskohteiksi ehdotettiin mentoroinnin, kehityskeskustelun, esimiestyön kehittämisen, uraohjauksen tai uudelleen sijoittamisen.

6 POHDINTA

6.1.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytteen onnistumista pohtiessa, on olennaista myöntää, että työ oli tarkoituksensa nähden liian laaja ja aineiston runsaus, vaikkakin oli tutkimuksen mielenkiintoinen ja antoisa osa, tuotti viivästyistä analysointi- ja raportointivaiheisiin. Tämän tutkimuksen kannalta olisi kenties ollut perusteltua tyytyä vain yhteen esitetyistä kysymyksistä, jolloin näkökulmien analyysistä ja havainnollistamisesta olisi saanut lukijan kannalta tarkoituksenmukaisemmat. Tässä kohdin oma kokemattomuus ja kenties myös utalياهوusmotiivi verottivat resursseja ja tyytyväisyyttä lopulliseen työn esittämistapaan. Vielä viimeistä tutkimusraportin kappaletta kirjoittaessani palasin ajatuksissani tutkimusaineistoon ja siitä muodostettuihin päätelmiin. Paljon olennaiseksi kokemia, mutta vain yksittäisiksi jääneitä haastateltavien kokemuksia olen joutunut rajamaan pois. Tämä harmitti, sillä olihan tutkimukseni keskeinen havainto ja tulos oli juurikin yksilöllisten, yksittäistenkin motivaatiotekijöiden merkittävyys työmotivaation ja – hyvinvoinnin edistämiseksi. Osan tuloksista olisin myös voinut esittää ja havainnollistaa myös toisin, paremmin, tiiviimmin aiempaan akateemiseen tutkimukseen sidoten.

Kuitenkin tutkimusprosessin kenties tärkeimpiä oppeja on ollut myös taito tasapainottaa omien motiivien ja työn tarkoituksen välimaastossa. Siten työn maaliin saattaminen ja sitä ohjaavien henkilöiden resurssien kunnioittaminen auttoivat lopulta hyväksymään työn ja itsen luonnollisen keskeneräisyyden ja rajallisuuden. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat kommentoineet hyötyvänsä yhteistyömme, RMP® - profiiliensa ja tämänkin raportin tuloksista. Mikä saa uskomaan tutkimuksen sinänsä tuottaneen hyötyarvoa ja tärkeää uutta tietoa. Tutkimukseen alustavasti varatusta ajasta valtaosa meni osallistujien rekrytointiin. Yhdessä tutkimuksen puolivälissä ilmenneiden näkökulmamuuutosten ja lisärekrytointitarpeiden kanssa osallistujien varmistaminen, motivointi ja kontaktointi vei paljon aikaa ja energiaa itse tutkimustyöltä. Tässä vaiheessa tuhlaantui myös arvokasta ohjausaikaa, jota olisin kaivannut tutkimusprojektin loppu- ja viimeistelyvaiheessa. Toisaalta juuri tutkimuksen viimeiset, haastavat analysointitapaalit antoivat aineiksia omaehtoisille oivalluksille vahvistaen akateemisen työskentelyotteen käytännöllistä osaamista.

Lopullisen tutkimusmateriaalin tuottaneet asiantuntijat olivat motivoituneita ja yhteistyöhön sitoutuneita. Tämä sai uskomaan tutkimusaiheen merkittävyyteen. Myös tutkittavien ja tutkijan välillä vallitsi mielestäni luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri. Tämä paransi tutkimusaineiston laatua ja luotettavuutta. Toki vielä tutkimuksen loputtua, aika ajoin mietin, mitkä olivat niiden osallistunneiden syyt, jotka keskeyttivät tutkimusprosessin saatuaan oman henkilökohtaisen RMP® - profiilinsa. Lukuisista yhteydenotoistani huolimatta tämä ei selvinnyt.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen ja menetelmävalinnan vuoksi on perusteltua uskoa, että tutkijana omalla vuorovaikutuksellani, olemuksellani ja tavallani kohdata ja puhutella ihmisiä oli tutkimustuloksiin vaikutusta. (Grönroos 2009, 100) Kuten tutkimustuloksissakin jo mainitsin, tutkittavat arvostivat avointa, luottamuksellista ja tasa-arvoisesti ihmisiä kohtelevaa kuuntelijaa. Omasta mielestäni ja tutkittavien palautteiden perusteella voin todeta tältä osin vaikuttaneeni tutkimustuloksiin myönteisellä tavalla. Pyrin olemaan rohkaisevassa kuuntelijan roolissa, kunnioittaen ja hyväksyen kaikki tutkittavat ja heidän kokemukset sellaisinaan. Siten arvioin saaneeni mahdollisimman autenttista ja tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen perustuvan aineiston. Toisaalta pidän mahdollisena, että osalle tutkittavista RMP® - profilointi osui työ- ja elämäntilanteen murroskohtaan, joka saattoi olla alkuperäisenä motiivina tutkimukseen osallistumiselle. Silloin tutkimuksen tarkoitus ja tutkijan positio on voinut hämärtyä ja sekoittua tutkittavien tarpeeseen saada tukea ja ohjausta heidän henkilökohtaiseen tilanteeseensa. Tätä asia olen pohtinut ja joidakin henkilöitä tukenut hakeutumaan muun ammatillaisen ohjaukseen. Kaiketi tutkimukseen osallistunneille asiantuntijoille RMP® - profilointi ja haastattelu saattoivat tuntua myös eräänlaisena palvelukokeiluna, mitä se itse asiassa tutkimustarkoitusta ajatellen olikin. Silloin ” asiantuntijalta asiantuntijalle” tehtävä palvelu on voinut tehdä haastateltaville vaikeaksi erottaa tutkijan positio ammattiohjaajan roolista. Tästä perspektiivistä voi päätellä asiantuntijoiden odottavan asiantuntevaa ja erilaisiin tilannemotiiveihin tai ratkaisuihin ohjaavaa otetta. (Grönroos 2009, 40 - 41) Jouduin itsekin säännöllisesti tasapainotteleman tutkijaroolin, aidon kohtaamisen taidon ja ohjausalan ammatillisuudesta johtuvien työskentelytapojeni välillä. Uskon, että tässä se, ettei tutkittavat olleet päivätyöni asiakkaita, hyödynsi sekä tutkijaposition säilyttämistä, että tutkittavien asemaa tutkimuksen kohteina, ei niinkään palvelun kokijoina. Palvelunäkökulmaa ei myöskään tässä tutkimuksessa tutkittu, joten sinänsä tutkittavien kokemuksista ei voinut johtaa päätelmiä RMP® - valmennukselle tyypillisestä asiakas – valmentaja – kokemuksista.

Opinnäytetyöprosessin keskeinen anti liittyikin kaikkien osapuolten kokemaan reflektion ja kriittisen ajattelun harjoittamiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana opin kiinnittämään huomio ohjeiden ja yhteistyötilanteiden selkeyteen, aineiston säännönmukaista dokumentointia ja henkilökohtaisten voimavarojen fokusointia tavoitteen kannalta oleellisiin asioihin. Tämä vaikutti analyysiprosessiin ja lopulta tulosten saattamisessa ymmärrettävään, jäsenettyyn ja perusteltuun muotoon. Tutkittavilta saatu tuki ja vastavuoroisuus opinnäytetyötä ohjaavan opettajan ja tutkittavien kanssa olivat tämän kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Aineiston teemoittaminen oli työläs, välillä työn ja muun elämän keskellä paikoin turhauttavan pitkäksi venyvä vaihe. Ilman tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tukea ja uskoa haasteista selviytymiseen tulosten sinnikäs ja systemaattinen työstäminen raportiksi olisi voinut kärsiä.

Kuitenkin kun kerta toisensa otin vuorotellen etäisyyttä ja lähituntumaa aineistoon, alkoi paitsi RMP®:n ydin, että tutkittavien kuvailemat motiivikokemukset jäsentyä ymmärrettävään muotoon. Siten haastavat ja turhauttavat hetket olivat myös tutkimuksen kasvatava ja antoisaa osa. Pysyin uskollisena tavoitteelle ja luottavaisena että lopulta tämäkin tutkimus etenee pala palalta maaliin. Maaliin pääsemiseksi treenasin organisointi- ja ajanhallintataitoja opetellen yhtä aikaa luopumaan täydellisyyden tavoittelusta, pohjattomaksi käyvästä uteliaisuudesta ja riippumattomuuden tarpeesta. Vaikka tutkimustyö on itsenäistä ja sinänsä yksinäistäkin työtä, havaitsin, kuinka tärkeää oli välillä käydä keskustelua tutkimuksen herättämistä ajatuksista tai pyytää apua umpikujan tullessa vastaan. Yhdessä nämä kaikki siivittivät oivalluksia ja ammatillista kasvua akateemisen tiedon kriittiseksi käyttäjäksi ja tuottajaksi. (Vilkka 2011, 15 – 20) Mielestäni tutkimusprosessi tuki myönteistä ammatillista kasvua. Eritoten kehitystä tapahtui tiedon jäsentämisen ja priorisoinnin, sekä kriittisen tarkastelun ja kyseenalaistamisen taidoissa. Sen oivaltaminen, että mikään tieto ei ole koskaan täydellistä ja lopullista, vaan on uskallettava hyödyntää ja soveltaa sen hetkistä tietoa tarkoituksenmukaisesti, oli tärkeää.

Tutkimuksessa toteutettu työmotivaation interventio koettiin hyödyllisenä ammatillisen identiteetin ja itsesäätelyn kannalta, siten että RMP® haastattelussa käynnistynyt itse-reflektioprosessi jatkui aktiivisena vielä kuukausien kuluttua itse profiloinnista. Tämän voi tulkita lisäävän yksilöiden hallinnan tunnetta ja mahdollisuuksia aktiiviseen vaikuttamiseen. Molemmilla on korrelaatio työn imuun ja henkilökohtaisiin hyvinvointi – ja suoriutumiskokemuksiin. (Manka 2013; Karma 2012; Sinokki 2016) Tutkimusaineiston va-

lossa syntyi kokemus, että asiantuntijoilla on tarve kiireettömälle kohtaamiselle ja arvostavalle ääneen ajattelulle. Itseohjautuvuuden ja ammatillisen autonomian kaipuu ei asiantuntijoiden ollut kaikkien mielestä työmotivaatiota nostattava tavoitetilä. Tässä suhteessa opinnäytteen materiaali toi näkökulman yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista johtamiselle, joita myös Mäki (2013) on analysoinut johtamiskulttuuria tarkastelevassa väitöskirjassaan. (Mäki 2012, 30) Kokonaisaineistosta välittyi kaipuu yhteisölliselle, mentorivalle ja yhteiseen visioon tähtäävälle kohtaamiselle sekä yksilölliset motiivit sekä terveystai taitohaasteet huomioivalle dialogille. Tämä tulkinta puolsi aiempaa tutkimusnäyttöä, missä itsetuntemus- ja reflektio havaittiin vahvistavan itsemyötätuntoa ja suojelevan työuupumukselta. (Hyppänen 2013, 285 – 286)

Ohjaajalta toivottiin myös rakentavaa ja ratkaisukeskeistä otetta kehitettävien asioiden puheeksi ottamiseen. Tutkittavat esittivät tämän odotuksen täyttyneen kyseisen prosessin aikana. Omana vahvuutenani tutkijana koin luontaisen erilaisten ihmisten kohtaamisen ja kuuntelemisen taidon. Myös työterveyshoitajan hankittu ihmissuhdetyön osaaminen, sekä aiempi työkokemus henkilöarvioinneista työterveyshuollon kontekstissa helpotti tutkimuksen sujumista ja paransi tiedonhankinnan luotettavuutta. Henkilökohtaiset RMP® - profiloinnit koettiinkin menetelmällisesti onnistuneeksi ja tutkimusprosessin hyödyllisimmäksi antiksi. Tätä palautetta voi toki tarkastella tutkimuseettisesti myös toisella tavalla, missä määrin tutkijan miellyttävyyys ja olemus vaikuttivat lopullisiin tuloksiin? (Vilka 2011, 118)

Tähän liittyen kohdistui myös tutkimuksessa olleiden haastateltavien kritiikki. Osa asiantuntijoista toivoi profiloinnilta enemmän konkretiaa, käytännön vastauksia, ohjausta ja ratkaisuja. Itse olen pyrkinyt tutkimuseettisistä (Vilka 2011, 113, 118) syistä minimoimaan tutkimuksessa kohderyhmään vaikuttamista ja pidättäytyneet omista motiivitulkinoista tai tutkittavien ohjaamisesta tiettyihin päätelmiin. Näin olin tavoitellut tutkimuksen valossa hyvää tasapainoa tutkimustavoitteiden, eettisten ohjeistusten ja tutkittavien intervention jälkeen jatkuvan elämän kunnioittamisen välillä. Tutkijan etäännyminen ohjaajan roolista saattoi herättää negatiivista suhtautumista itse prosessia tai menetelmää kohtaan. Tämä kannattaa huomioida tuloksia tutkiessa. Tulevaisuudessa olisi ehkä tarkoituksenmukaista käyttää profilointiin erillistä RMP® - valmentajaa, jolloin tutkijan positio olisi selvästi erillään motiivitiedon analysoinnista ja käyttäjätutkimustiedon keräämisestä. Tämä voi tulevaisuudessa parantaa kaikkien osapuolten asemaa ja hyötyä. Toisaalta kokemus oli akateemista työskentelytapaa opetellessa tärkeä ja odotettavissa.

Toisena kehittämisenäkökulmana nostaisin aineistosta RMP®- menetelmän kielelliset ja kulttuurilliset seikat. Menetelmä on kehitetty amerikkalaisessa kulttuurissa (Mayor & Risku 2015) ja sen soveltumisesta sellaisinaan suomalaisen kulttuuriin, arvomaailmaan ja työympäristöön ei voi olla täysin varmoja. Opinnäytetyössä vahvistui tarve tutkia tarkentaa kielellisten seikkojen ja maakohtaisten normien istuvuutta suomalaiseen merkitys- ja kulttuurimaailmaan. Myös ajatus yksittäisten motiivien tarkastelusta käyttäytymisen syinä herätti ajatuksia. Tutkimuksessa syntyi vahva mielikuva motiivien ja työmotivaatioon systeemisestä rakenteesta, jolloin edes jokseenkin luotettavan kuvan ja ennusteen yksilön käyttäytymisestä voi muodostaa vaan tutkiessa motiiveja osana laajempaa biologisten, sosiaalisten ja ympäristötekijöiden summaa. Tähän ajatukseen vahvistusta antavat lukuisat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tutkimukset (esim. Amabilen & Kramer; Karma 2012; Sinokki 2010b; Sinokki 2016; Sihvonen 1990; Virolainen 2010) Siten voi nähdä motiivit, kuten persoonallisuuden piirteetkin kuitenkin lopulta jossain määrin epästabiileina sopeutumis- ja kasvumekansmeina, joihin voi vaikuttaa, mikäli yksilön mielen mallit, arvot sekä tilanne- ympäristökonteksti saavat muutoksen tuntumaan tarkoituksenmukaiselta.

Tutkimuksen hyöty oli RMP® - menetelmän empiirisessä arvioinnissa työelämän ja työyhteisöjen kehittämistarpeiden näkökulmasta. Tutkittavat pitivät menetelmää vastaajien persoonallisuutta pääosin hyvin kuvaavana. Joidenkin motiivien osalta tulkinta ja sen suhde omaan luontaiseen motivaatioon edellytti lisää keskustelua. Yksittäistapauksissa profiili ei vastannut tutkittavan minäkäsitystä. Tässä osoittautui yhteys henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin. Tämä oli tärkeä löydös, joka johti havaintoon, että RMP®- profiiliin samaistuminen oli parempi, kun tutkittava kuvasi elämän- ja työtilanteensa vakaaksi. Tästä voi päätellä, että merkittävät muutokset elämän- tai hyvinvointitilasta saattavat heikentää profiilin tarkkuutta ja profilointi on tarkoituksenmukaisempaa tilanteen palaututtua hallintaan. Toisaalta profiiliristiriidan havaitseminen oli joillekin itsessään hyödyllinen kokemus ja aktivoi tutkittavia ja valmentajaa paneutumaan asiaan.

Yhdentoista asiantuntijan haastattelumateriaali antaa ymmärtää, että RMP® profiililla saadaan selville yksilöllisen kuudentoista motiivin painotukset siten, kun ne on teoriassa esitetty. Motiivit korreloivat pääosin tässä opinnäytetyössä saatujen asiantuntijakokemusten kanssa ja suurimmassa osassa tapauksista motiivipainotuksilla ja työmotivaatiota vah-

vistavilla kokemuksilla oli havaittu yhteys. Siten menetelmä arvioitiin hyödyllisenä eritoten yksilöllisen arvotietoisuuden, ammatillisen toiminnan ja itsesäätelyn näkökulmista. Motiivijattelu erosi asiantuntijoiden tähän menneessä koetuista persoonallisuusarvioinneista ja uudenlainen tapa herätti kiinnostusta, keskustelua ja soveltuvuusnäkökulmia. Empiirisen osuuden perusteella voi nähdä motiiviprofiloinnin potentiaalisena henkilöstökehittämisen työkaluna yksilöllistyvässä ja arvokeskeisessä työelämässä. (Mäki 2017, 28) Haasteita motiivien reflektointiin toi se, että valtaosaltaan motiivit ja työmotivaation rakentuminen olivat osallistujille tiedostamattomia ja yksilöllisistä merkityksistä syntyviä ilmiöitä. (Karma 2012, 237 – 240) Yksilökeskeinen arvo- ja motiivijohtaminen edellyttää aineiston valossa jatkuvaa dialogia ja arvojen toteuttamista käytännössä. Menetelmän onnistunut soveltaminen puolestaan edellyttää tutkittavilta valmiuksia reflektointiin ajatteluun ja itsearviointiin, sekä rohkeutta henkilökohtaiseen ja mahdollisesti merkittäviin oivalluksiin tai muutokseen johtavaan kohtaamiseen.

Tämän opinnäytteen valossa motiivitietoisuudesta arvioidut hyödyt (Reiss 2008; Reiss 2013; Mayor & Risku 2015) näyttivät toteutuneen suurimmalla osalla osallistuneista. Profilointia ohjaavan henkilön ihmissuhde- ja tunnetaidoilla koettiin vaikutusta siihen, millaiseksi profilointitilanne muodostuu ja miten motiivitietoisuudesta hyötyy. Tutkimus-työn perspektiivistä myös yhteensopivan kielen ja tutkittavan organisaatorakenteen tunteminen muodostui tärkeäksi. (Karma 2012, 226)

Tämän valossa tärkeäksi johtopäätökseksi esitettiin toiveita RMP® -kyselyn laajemmalle käytölle organisaatioiden sisäisen kehittämisen välineinä, kunhan kielelliset ja kulttuurilliset seikat huomioidaan. Koska kyselytutkimuksen kohdalla tiedonkeruu on kielellinen tapahtuma ja mittarin sekä tulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, miten tutkittavaa käsittää kysymykset (Tuomi 2007, 149) ja millaisiin merkitysantoihin ja tulkintoihin kysely häntä ohjaa (Ahola 2002), näen tämän hyvänä kehittämisesityksenä.

Tutkimusmateriaalin analysointi sai pohtimaan parhaita käyttötarkoituksia RMP® – profiloinnille. Asiantuntijatyössä työn tulokset syntyvät kyvystä hankkia ja käsitellä tietoa siten, että se palvelee työn tarkoitusta ja ammattitaidon sekä työyhteisön kasvua. Tässä onnistuminen vaativat substanssiosaamisen lisäksi oikeaa motivaatiota, asennetta ja jatkuvaa kriittistä itsenä ja työn kehittämistä. (Pyöriä 2012, 21) Tähän tarkoitukseen RMP® voi nähdä potentiaalisena ja mielenkiintoisena työkaluna.

Lopuksi voi todeta opinnäytteen herättäneen runsaasti ajatuksia ja dialogia ihmisenä olemisen ja onnistumiskokemusten kannalta keskeisistä teemoista. Aihevalinta osoittautui erittäin laajaksi ja siksi mielenkiintoiseksi. Kuitenkin ilmiön kompleksisuus teki siitä paikoin vaikeasti hallittavan kokonaisuuden. Aiheen tutkiminen edellytti ennen kaikkea uteliaisuutta nähdä ilmiön monet puolet ja nöyryyttä hyväksyä omat rajallisuudet, mitä tulee aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämiseen ja tiivistämiseen työn vaatimalla tavalla. Tässä on kuitenkin pitkäkestoiseksi venynyt prosessi ollut hyödyksi. Omakohtaisesti näin RMP®:n kiinnostavana tapana tutkia ja reflektoida johtamiselle keskeisiä erilaisuuden ja arvojohtamisen teemoja.

Terveyden- ja hoitoalan ammattilaisen tulee tuntee ja hallita myös ammatilliset eettiset ohjeistukset. (ETENE 2001) RMP® - menetelmästä koettuun arvoon voi vaikuttaa myös se, missä määrin työkalua soveltava ohjaaja on eettisesti valveutunut ja perillä omista motiiveistaan ja ihmiskäsityksestään. RMP® - haastattelu koettiin tunteita herättäväksi ja yhtä lailla työhön kuin muuhun elämään vaikuttaneeksi interventioksi. Siten profiilia tarjotessa ja sen sisältöä yhdessä tutkittavan kanssa arvioidessa on varmistettava, että henkilöllä on riittävästi resursseja ja tarvittaessa tukea motiivitiedon käsittelyyn ja soveltamiseen elämässä. Tutkimuksesta saatujen palautteiden perusteella uskon, että RMP® - profilointi tarjoaa konkreettisen tavan herätellä ja vahvistaa arvotietoisuutta; ymmärtää erilaisuuden taustalla olevat syyt ja ratkoa työssä ja elämässä koettuja ristiriitaisuuksia yksilöitä kunnioittavalla tavalla. Menetelmän soveltaminen on perusteltua, mikäli tutkittava etsii keinoa itsetuntemuksen kehittämiseen ja haluaa omia valintojaan ja toimijuuttaan tukevaa metodologiaa. Tämän tutkimuksen valossa RMP – profiililla osoittautui potentiaalia ihmisten identiteettiä ja pystyvyyskokemusta vahvistavana menetelmänä. Ja vaikka tämän tutkimuksen tulokset ovat autenttisia uskon, että vastaavia hyötykokemuksia on mahdollista saada myös laajemmassa kontekstissa.

6.1.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Työn luotettavuutta arvioidessa on olennaista tarkastella ja suhteuttaa tutkimustulokset aiempaan ilmiötä käsittelevään akateemiseen tietoon. Luotettavuuden kannalta on olennaista huomioida myös tutkimuksen aikana tapahtuneet haasteet, puutteet ja ongelmat-

lanteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 159) Työmotivaatiosta on satavilla runsaasti kotimaisia ja kansainvälistä tutkimusta. Kuitenkaan RMP®- menetelmän avulla toteutettuja motivaatiointerventioita ei ole tehty.

Tutkimuksen empiriaosuuden ensimmäinen vaihe, RMP® kyselyyn vastaaminen ja sitä seuraava purkuhaastattelu toteutui kaikkien kohdalla onnistuneesti, mikä antaa luotettavan kuvan kyselyä ja siihen liitettäviä kokemuksia arvioitavassa aineistosta. (Tuomi 2007, 145 -146) Toisaalta, koska osa tutkittavista jätti reagoimatta toiseen, tutkimuksen kannalta oleelliseen haastattelukutsuun, vaikutti tämä tutkimuksen yleissujuvuuteen. Osittain tämän seikan voi tulkita myös kannanottona ja siten tiedon lähteenä.

Koska RMP® -kysely ja profilointi tarkastelevat henkilökohtaisia motiiveja, sekä niihin liittyviä elämän prioriteetteja, olisi tutkimusta suunnitellessa ollut tärkeä tuntea paremmin osallistuneiden työympäristö ja työsopimuksen tai työolosuhteiden tilan. Nyt joidenkin tutkittavien ollessa vielä koeajalla, tämä seikka tuli ilmi vasta RMP® – purkuhaastattelussa. Tuore työsuhde tai epävakaa työn tai elämän tilanne saattoi vaikuttaa kyselyyn vastaamiseen. Jäsentymätön, stressaantunut tai epävarma identiteetti voi vaikuttaa tutkittavan vastauksiin ohjaten niitä tiedostamattomasti sosiaalisesti suotavaan suuntaan. Tämä saattoi luonnollisesti heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi 2007, 145 – 146)

Aineiston monipuolisuus ja teemojen toistuvuus lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 57) Osan alkuperäisistä tutkittavista jättäytyttyä tutkimuksesta puolivälissä pois, koin aineiston tasalaatuisuuden vuoksi tärkeänä rekrytoida pois jääneiden tilalle 3 uutta asiantuntijaa tutkimukseen. Nämä tulivat eri organisaatioista ja kävivät läpi saman RMP® - profilointi, reflektointi, kokemuksen arviointiprosessin kuin kaikki muutkin tutkittavat. Tällä halusin lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja varmistaa aineiston monipuolisuuden. Tutkimuksen keskeyttäneet toisaalta antoivat aiheita oman toiminnan ja tutkimusjärjestelyjen kriittiselle tarkastelulle, minkä näin merkittäväksi osaksi asiantuntijuuteen kasvua.

Opinnäytteen edetessä olin pyrkinyt panostamaan haastattelutilanteen onnistumiseen (Hirsijärvi ym. 2004) hankkimalla lisää tietoa tutkittavasta menetelmästä ja profiloinnin onnistumiselle tärkeistä periaatteista. (Reiss 2013) Koska RMP® - haastattelut olivat tutkittavien kannalta ainutlaatuisia itsearvioinnin paikkoja, hyvä menetelmä- ja haastattelu-

tekninen osaaminen olivat tärkeitä tutkimuksen luotettavuudelle ja eettisyydelle. Kokonaisuudessaan RMP®-profilointi vaatii mielestäni RMP® - ohjaajalta vankkaa ja eettisesti vastuullista ihmissuhdetyön osaamista. Terveystieteiden kokeneena ammattilaisena koin alakohtaisen osaamisen ja eettisen työperustan (ETENE 2001, 11-16) tukevan tutkimusyhteistyötä omassa tutkijapositionissani, kun tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja prosessin merkitystä tutkittavien elämässä (Vilkkä 2011, 46, 115 -118)

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys, kuten tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysi perustuvat akateemisesti valideihin, vertaisarvioituihin teksteihin. (mm. Liite 2.) Tämän perusteella tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja siihen nivoutuvaa aineistoanalyysiä voi pitää opinnäytteen luotettavuuden valossa laadukkaana. (Eskola 2018, 209) Menetelmäosaaminen täydensi ammatillista ihmissuhde- ja haastatteluosaamistani, minkä voi nähdä tutkimuksen laatua ja aineiston luotettavuutta vahvistavana. (Eskola – Suoranta 1999, 93-94; Hirsijärvi ym. 2004, 194-196)

Haastattelujen onnistumiseksi ja aineistoon vaikuttavien ulkopuolisten häiriötekijöiden vähentämiseksi hankin käytännön kokemusta RMP®- menetelmästä vetämällä muutama koehaastattelu tutkimuksen ulkopuolella. Pidän tätä eettisesti hyvänä asiana, koska menetelmän ytimessä on arvostava kohtaaminen ja vuorovaikutuksessa syntyvä hyväksyvä ja voimavaralähtöinen reflektointi. Kohtaamisessa tapahtuu aina ihmiseen ja tämän mieleen, sekä elämään jälkiä jättävä kokemus. RMP® tarjoaa viitekehyksen ja mahdollisuudet perusteelliselle, henkilökohtaiselle itsetuntemusmatkalle. Olin pyrkinyt arvostavaan, mahdollisimman neutraaliin kohtaamiseen, joka loi osallistujille edellytyksiä kokea olevansa sellaisinaan ja ajatuksineen hyväksytyt ja tärkeitä. Haastatteluaineiston ja palautteiden perusteella tässä pyrkimyksessä tutkimus onnistui.

Muutama haastattelutilannetta ja siten aineistoa heikentävä seikka liittyi tutkimussuunnitelman muutoksiin, joita jouduin tekemään kesken tutkimusprosessin. Osan tutkimukseen mukaan lähteneistä henkilöistä jättäytyivät pois kesken tutkimuksen ja turvatakseni jäljellä oleville osallistujille anonymiteetin, sekä saadakseni riittävän saturoitunut ja monipuolinen aineisto, jouduin rekrytoimaan uusia asiantuntijoita mukaan. Koin tämän perusteltuna myös tutkimusaineiston objektiivisuuden näkökulmasta. (Hirsijärvi ym. 2004, 194-196) Tällä pyritään varmistamaan, että tutkittava ymmärtää motiivien sisällön ja saa purkukeskustelusta tukea itsereflektiolle.

Profiilin hinta ja yleensä ottaen maksullisuus, kuin myös sitoutuminen purkuhaastattelun saattoivat vaikuttaa tutkimuskohderyhmän motivaatioon ja osallistumismahdollisuuksiin. Voi olla, että motivaatioprofiilista olivat erityisen kiinnostuneita ne asiantuntijat ja organisaatiot, joilla oli jokin meneillään oleva murros- tai muutosvaihe, jota pyrittiin ratkaisemaan RMP®- profiloinnin keinoin. Tällöin tilanne on voinut tiedostamatta lisätä menetelmään ja tutkijaan kohdistuvia, terapeuttisia odotuksia. Niitä ei tässä tutkimuksessa ole tarjottu eikä tutkittu. Kuitenkin tutkittavien tiedostamattomat tai julki lausumattomat odotukset ovat voineet vaikuttaa haastattelun sisältöön ja siitä muodostettuihin tuloksiin.

Eettisesti tärkeänä seikkana pidän tärkeänä tarkastella tutkittavien lausuntoja ja raportointiaan RMP® - motiivikokemuksia suhteessa tutkimusasetelmaan ja lukijalle tuntemattomaksi jäävään kontekstiin. Tutkijana ja tutkittavien organisaatio- ja elämäntilanteisiin tutustuneena saatoin nähdä joidenkin RMP® - motiivien kokemukset tilanne- ja yksilökohtaisten yhteistekijöiden summana ja siten työmotivaatiokokemuksia selittävinä taustatekijöinä. Siten on mielestäni oleellista ja eettisesti oikein muistaa, ettei tämän tutkimuksen pohjalta voi tehdä yleistäviä johtopäätöksiä asiantuntijoiden yleistä työmotivaatiota ja RMP® - motiiveja koskien. Työ - ja muun elämän kontekstista irrallaan tarkasteltu RMP® - profiili voi johtaa kömpelöihin yleistyksiin ja epärelevanttiin asioiden normittamiseen. Näen, että ihmismielen ja ympäröivän maailman suhde on alati muuttuva, kompleksinen kokonaisuus. Kontekstistaan irrallaan tarkasteltu RMP® - profiili saattaa eksyttää lukijaa tai tulkitsijaa harhaan ja yleistettäviin päätelmiin. Jotta yksilöllinen RMP® - profilointi laajentaisi motivaationäkökulmia kaventamisen sijaan, on inhimillistä toimintaa arvioidessa lähdettävä ihmisen ennakkoluulottomasta kohtaamisesta ja kuulemisesta. Näin RMP®:n tarjoamasta tieto voi edistää ymmärryksen ja yhteistyön siltojen rakentamista suhteessa itseen ja muihin.

Koska opinnäytetyöprosessin aikana olin RMP®-profiloinnin suhteen varsin neutraalin, tutkimuksellisin aikein, enkä sinänsä tavoitellut RMP® -menetelmän tai oman osaamiseni markkinointia tai muuta kaupallista hyötyä, koin tutkimusasetelman olleen eettisesti kestäväällä pohjalla ja itse omaavani kriittisen ja objektiivisen suhteen menetelmän arviointiin.

6.1.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän opinnäytteen puitteissa oli mahdollista tarkastella vain rajallisen määrän tutkittavia ja heidän kokemuksiin nojaten työmotivaatioilmiön ulottuvuuksia. Opinnäytetyön prosessi nostikin esille useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Kiinnostavina jatkotutkimusaiheina voi pitää esittää motivaatioprofiilin pysyvyyden arviointia pitkittäistutkimuksen keinoin, jolloin elämänvaihteorian tukemana motiivien ja ihmisen henkilökohtaisen kasvun välistä suhdetta voi arvioida ja reflektoida RMP® - profiilin avulla. Myös motiivien vaikutusta yksilöllisiin työmotivaatorganisatorisiin kulttuurirakenteisiin niiden muuttuessa. Motivaatioprofiilin ja yksilön terveydentilan välistä yhteyttä näen niin ikään kiinnostavana tutkimusaiheena työkyvyn ennustamisen ja proaktiivisen edistämisen kannalta. Myös motiivien tarkastelu neurokognitiivisen psykologian ja neuroendokrinologian valossa antaisi mielestäni uusia ulottuvuuksia motivaatitieteeseen kuudentoista motiivin kehityksessä. Tutkimuksen keskeisimmäksi kehittämisenäkökulmaksi muodostui kuitenkin tarve RMP®-menetelmän tarkastelulle ja normittamiselle suomalaisessa työ-, kieli- ja kulttuurikontekstiissa. Koska menetelmän ainutlaatuisuus nähdään perustuvaksi sen akateemiseen taustatutkimukseen (Reiss 2013; Mayor & Risku 2015), olisi tärkeää saada lisää empiiristä näyttöä asiasta kriittisesti ja monipuolisesti menetelmää analysoiden. Näytön kasvaessa myös menetelmän tunnettuus sekä rohkeus sen soveltamiseen työ- ja organisaatiotutkimuksessa kasvaisi entisestään. Lopuksi voikin todeta, että tämä varsin pienimuotoinen ja vaatimaton tutkimus, ei suinkaan antanut tyhjentäviä vastauksia työmotivaatioilmiöön, vaan pikemminkin herätti joukon uusia kysymyksiä. Tutkimusyhteistyön jatkuminen on menetelmän käytettävyyttä – ja soveltuvuusarvioinnin kannalta tärkeää. Tämä voi lisätä menetelmän luotettavuutta ja tunnettua muiden psyko-metristen arviointien keskuudessa. Uskon, että edessä on ehtymätön taival uusia kysymyksiä, mielenkiintoisia oivalluksia ja ajattelua avartavia kohtaamisia. Tulevaisuuteen rohkeasti ja toiveikkaana katsoessa aion hyödyntää tutkimusmatkalla oppimaani niin, että mahdollisimman moni ihminen kokisi työn olevan enemmän kuin työpaikka.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Airaksinen, T. 1999. Minuuden rakentajat. Helsinki: Otava.

Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtinen, M. 2002. Kysymisen taito. Surveylaboratorio lomaketutkimusten kehittämisessä. Helsinki: Tilastokeskus.

Alasoini, T. 2010. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknistaloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 30/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 93-105.

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gummerus.

Amabile & Kramer. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O., Ahonen G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy. Luettu: 27.6.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Baard, P., Deci, E. & Ryan, R. 2004 Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well – being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 34, 2045 – 2068. Saatavilla: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology 10 (2), 170–180

Bandura, A.1994. Self-efficacy. Teoksessa Ramachauradran V. (toim.) Encyclopaedia of human behaviour, vol. 4. New York: Academic Press. 71–81. Luettu: 23.2.2018 <http://www.westga.edu/~vickir/Healthcare/HC14%20FacilitatingResilency/Link%20-%20Self-Efficacy.pdf>.

Deci, E. & Ryan, R. 1980. The empirical exploration of intrinsic motivational process. Teoksessa Bernokiz, L. (toim.) Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press, 39 – 80. Luettu: 28.8.2017 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601306>

Ellemers, N., deGilder, D. & Haslam, S. 2004. Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. academy of Management Review, 29, 459 – 478. Saatavilla: [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1260686](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1260686)

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

ETENE – Julkaisuja. 2001. Saatavilla: https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENEjulkaisu+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvo-pohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002_9e98-79a4941b4468

Froiland, M., Mayor, P., & Herlevi, M. 2015. Physical activity, curiosity, and family motives. *School Psychology International*. Saatavilla: http://www.idspublishing.com/Finland_Motives_Personality_School%20Psychology%20International-2015.pdf

Goleman, D. 1999. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenotelmät. Toimittanut Vilkkä, H. Hämeenlinna. Saatavilla: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1

Hakanen, J. 2009. *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: työterveyslaitos. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakonen, A. 2015. *Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi*. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.): *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS- kustannus. 135-155.

Hartmann, A. 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 2006, 6th edition, 159-172. Saatavilla: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14714170610710712>

Havercamp, S. 1998. *The Reiss Profile of Fundamental Goals and Motivation Sensitivities*, Dissertation, The Ohio State University. Saatavilla: https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1487951595502155&disposition=inline

Havercamp, S. & Reiss, S. 2003. A comprehensive assessment of human strivings: Test-retest reliability and validity of the Reiss Profile. *Journal of Personality Assessment*, 81, 123-132. Saatavilla: http://www.idspublishing.com/resources/havercampreiss_2003.pdf

Heggstad, E. & Kanfer, R. 2000. Individual differences in trait motivation: development of Motivational Trait Questionnaire. *International Journal of Education Research* 3, 751-776. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/223296002_Individual_differences_in_trait_motivation_Development_of_the_Motivational_Trait_Questionnaire

Henkilötietolaki 523/1999 <http://www.edilex.fi/lainsaadanto/19990523>

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, R. & Karvonen, H. 2010. Henkisen työsuojelun toimintaohjelman kehittäminen organisaatiolle 2009-2010. Hankeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Saatavilla: https://asiakas.kotisivukone.com/files/kriisikeskus.auttaa.fi/henkisen_tysuojelun_tykirja.pdf
- Hokkanen, A. 2004 Proviisoriapteekissa – työnkuva, työviihtyvyys ja työmotivaation lähteet – kyselytutkimus. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Projektityö, Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 1/2001, Kuopio.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. 3:s painos. Helsinki: Otava.
- Kanfer, R. & Ackerman. 2000. Individual differences in Work Motivation further explorations of trait framework. Applied Psychology: An International review, 2000, 49 (3), 470-482. Saatavilla: <http://web.a.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&sid=4be6a7f0-70cc-444b-907c-a7d7f8ce4cb9%40sdc-v-sessmgr04>
- Karma, M. 2012. Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä : merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Uni-print.
- Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi. A. 2016. Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management. Russ, M. (toim.). USA: IGI Global, 1-22.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS- kustannus.
- Kokko, n. & Vartiainen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät. Työsuojelurahaston tutkimusprojektin loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu.
- Lahtinen, P. 2000. Hajautettu työ Pirkanmaalla. Esiselvitys. Tampere. TYT julkaisusarja A 2/2000.
- Lawler, E. & Suttle L. 1973. Expectancy Theory and Job Behaviour. Organizational Behaviour & Human Performance 9, 482-503. University of Michigan. Saatavilla: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/33872/0000133.pdf;sequence=1>
- Latham, G. & Pinder, C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of twenty century. Faculty of Business, University of Victoria, British Columbia. Saatavilla: <http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2013/04/Latham-Pinder-wk-mot-theory-an-rev-05.pdf>

Lindström, K. & Ervasti, J. 2006. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Työ ja Terveys - haastattelututkimus 2006. Taulukkoraportti. Helsinki. Työterveyslaitos.

Litwin, G. & Stringer, R. 1968. motivation and organizational climate. Saatavilla: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6264314&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMTo50SeprA4zOX0OLCmr1CeprFSs6a4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr1GwqLRLuePfgeyx44Dt6fIA>

Locke, E. 1976. The nature causes of job satisfaction. Dunette, M. (toim.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally 1297 – 1350.

Locke, E.A. & Latham, G. 2002 Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. American Psychologist, 57, 705-717. Saatavilla: <http://www2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Lämsä, A. & Hautala, t. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita.

Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Eduskunta 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Saatavilla: http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Murray, H. 1938. Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford University Press.

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasa: Acta Wasaensia.

Nurmi, J-E. & Salmela – Aro, K. 2005. Motivaatio elinkaaren siirtymissä. Teoksessa Nurmi, J-E. & Salmela – Aro, K. Mikä meitä liikuttaa. Moderninmotivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 10 – 39.

Nummenmaa, L. 2004. käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155-187

Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa: Kaija Collin et al (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

- Pervin, L. 1996. Personality: Theory and Research. 7th Edition. John Willey & Sons Inc.
- Peltonen, M., Ruohotie P. 1989. Motivaatio menetelmiä työhalun parantamiseksi. 3. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pinder, C. 1998. Work motivation in organizational behavior. New jersey: Prentice – Hall. Pyöriä, P. 2001. Hajautettu työ. Blom, R., Melin., H. & Pyöriä, p. (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Helsinki: Guadeamus, 175 – 196.
- Pratt, M, Rockmann, K.W., & Kaufmann, J. 2006. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. Academy of Management Journal, 49, 235-262. Saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=4be6a7f0-70cc-444b-907c-a7d7f8ce4cb9%40sdc-v-sessmgr04>
- Pyöriä, Pasi (2005) Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Antti Kasvio & Tommi Inkinen & Hanna Liikala (toim.) Tietoyhteiskunta. Myytit ja todellisuus. Tampere: Tampere University Press, 155–172.
- Rautio M. 2005. Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Diakonia – ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Multiprint.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000b. The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. Psychological Inquiry, 11, 319 – 338. University of Rochester. Saatavilla: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_03
- Ryan, R. & Deci, E. 2000c. Intrinsic and extrinsic motivations: Class definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 54 – 67. University of Rochester. Saatavilla: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
- Reiss, S. 2013. The Myth of intrinsic motivation. Worthington, Ohio: IDS Publishing Corporation.
- Reiss, S. 2013. The Reiss motivation profile: What motivates you? Columbus, Oh: IDS Publishing Co.
- Reiss, S. 2012. Intrinsic and extrinsic motivation. Teaching of Psychology, 39, 152-156.
- Reiss, S. 2010. The Reiss Motivation Profile®: Reliability and Validity. Saatavilla: <https://www.denk-fabrik-am-see.de/fileadmin/pdf/RMP-Reliability-Validity-Paper.pdf>
- Reiss, S. 2008. The normal personality: A new way of thinking about people. New York: Cambridge University Press.
- Reiss, S. 2005a. Extrinsic and intrinsic motivation at 30: Unresolved scientific issues. Behavior Analyst, 28, 1-14. Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2755352/pdf/behavan00001-0003.pdf>

- Reiss, S. 2004a. Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179-193.
- Reiss, S & Wiltz, J. 2004. Why people watch reality TV. *Media psychology*, 6, 4, s. 363-378. Saatavilla: <http://www.uky.edu/~dlowe2/documents/3.ReissandWiltz2004RealityTV.pdf>
- Reiss, S. 2004. The 16 strivings for God. *Zygon*, 39, 303-320.
- Reiss, S. 2000a. Who am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities. New York: Tarcher/Putnam.
- Reiss, S. 2000. Human individuality, happiness, and flow. *American Psychologist*, 55, 1161-62. <https://www.psychologytoday.com/intl/articles/200101/secrets-happiness>
- Reiss, S. & Havercamp, S. 2005. Motivation in a developmental context: Test of Maslow's theory of self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology*. 45, 41-53.
- Reiss, S. & Havercamp, S. 1998. Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation. *Psychological Assessment*, 10, 97-106.
- Reiss, S., Wiltz, J. & Sherman, M. 2001. Trait motivational correlates of athleticism. *Journal of Personality and Individual Differences*, 30, 1139-1145.
- Ruohotie, P. 1983. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. TYO Tampere: Hämeenlinnan OKL julkaisuja nro.9.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Rockman, K. & Pratt, M. 2015. Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences. *Academy of Management Discoveries* 2015, Vol. 1, No. 2, 150–164. Saatavilla: <http://web.a.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=4be6a7f0-70cc-444b-907c-a7d7f8ce4cb9%40sdc-v-sessmgr04>
- Salmela-Aro, K & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. Työelämä 2025-katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Työsuojelurahasto. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf
- Senge, P. 1994. *The Fifth Discipline Field Book Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency Doubleday
- Sinokki M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua, tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sinokki M., Hinkka K., Ahola K., Koskinen S., Klaukka T., Kivimäki M., Puukka P., Lönnqvist J., Virtanen M. (2009). The association between team climate at work and mental health in the Finnish Health 2000 Study. *Occupational and Environmental Medicine* 66: 523–528. Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19359286>

Sinokki M. 2011. Social factors at work and the health of employees. *Studies in social security and health* 115. Kela, Research Department. Helsinki. Saatavilla: <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/108393Loppuraportti.pdf/c15aeb88-3ce6-4a83-8e4c-7ceb21ff8903>

Sinokki M. 2010. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. *Työelämän tutkimus* 9(2) 174–179. Saatavilla: <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2010/15/duo98998>

Steers, R., Mowday, R., Shapiro, D. (2004) The future of work motivation theory. *Academic Management Review* 29(3):379–387. Saatavilla: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2004.13670978?journalCode=amr>

Totro, T., Tensing, M & Setälä, M- L. 2014. Askel, askel, harha-askel – työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. *Metanoia Instituutti. Joutsen Media.*

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, J. 2007. *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Strategia- ja kehittämissyksikkö. Väitöskirja.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnström (Toim.). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Selvityksiä ja raportteja* 171. Vaasa: Vaasan yliopisto. 161–184.

Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Helsingin teknillinen korkeakoulu, HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Väitöskirja. Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko Oy

LIITTEET

Liite 1. Motivaatioteoriat. Taulukko.

Sisältöteoriat	Prosessiteoriat
<p>Maslow (1946) Yksilöiden tarpeet jakautuvat viisitasoiseen tarvehierarkiaan. Ihminen tavoittelee tyytyväisyyttä motivoitumalla täyttämään kunkin tason tarpeet. Maslowin esitetyt tarpeet ovat: fysiologiset, turvallisuus, yhteenkuuluminen, arvostus ja itsensä toteuttaminen.</p>	<p>Skinner (1935) motivaatio muodostuu ympäristöstä saatuun palautteeseen; palkitsee tietystä käyttäytymisestä ja rankaisee toisesta. käyttäytymisestä johtuvat ulkoiset motivaattorit.</p>
<p>McGregor (1957) X- ja Y- teoria Esittää johtajien oletuksia työntekijöistä ja heidän johtamisen ”ihmiskuvansa” valossa. Eri osapuolten oletukset toteuttavat itsensä riippuen johtamisen lähtökohdista ja ihmisten kohtelusta.</p>	<p>Festinger (1957) Kognitiivisen dissonanssin teoria esittää, että yksilö kokee epämukavuutta kahden samanaikaisesti esiintyvän ristiriitaisen tunteen tai tarpeen vallitessa. Pyrkinessään tasapainotilaan, yksilö motivoituu vähentämään ristiriitoja pyrkien tunnetasapainoon.</p>
<p>Herzberg (1968) Kahden faktorin teoria: korkeamman tason tarpeet, itsensä toteuttaminen, yhteenkuuluminen ja työ itsessään motivoivina, ovat sisäisen, pitkäkestoisen motivaation ja tyytyväisyyden taustalla. Ulkoisilla hygieniatekijöillä on vain vähäinen vaikutus ihmisestä lähtöisin olevaan motivaatioon, niillä voi lähinnä vähentää tyytymättömyyttä työhön, eikä motivoiva vaikutus jatku pitkään.</p>	<p>Adams (1963) Yksilö vertaa oman työpanoksen suhdetta palkkio- ja arvokokemuksiin, sekä toisten ihmisten vastaaviin. Motivaatio syntyy tasapainon kokemuksesta korjauspyrkimyksistä. Oikeudenmukaisuuden kokemukset lisäävät yksilöiden panoksia, epäoikeudenmukaisuuden puolestaan vähentävät tai siirtävät panoksia muihin asioihin kuin työhön, jossa epäoikeudenmukaisuus koettu.</p>
<p>Alderfer (1969) ERG-teoria: eri ihmiset voivat täyttää tarpeitaan yksilöllisesti merkityksellisessä järjestyksessä ja tarpeiden motivoiva vaikutus voi esiintyä samanaikaisesti. Jos yksilö ei pääse toteuttamaan korkeamman tason tarpeitaan, hän turhautuu ja tyytyy alempien tarpeiden tyydyttämiseen.</p>	<p>Vroom (1964) Odotusarvoteoria. Vroomin mukaan yksilöt yrittävät ennakoita tulevaisuutta luomalla erilaisia todennäköisyyksiä toiminnan suhteesta siitä syntyvään arvokokemukseen. Yksilö motivoituu toimintaan laskien omien ponnistusten ja siitä saavutettavan arvon todennäköisyyttä.</p>
<p>Rayn & Deci (1985) Itseohjautuvuusteoria – sisäinen ja ulkoiset motivaatiot. Sisäinen = luontainen pyrkimys; Ulkoinen = ympäristön kannustimet motivaatiolle. Lopulta: 3 päätarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluminen.</p>	<p>Porter & Lawler (1968) Mallissa nähdään, että käyttäytymisen olevan tulosta odotuksista, attributioista, ja yksilön kyvystä säädellä odotuksiin ja tunteisiin liittyvää tietoa Myöhemmin (1973) työkäyttäytyminen = kyvyt + käsitys roolistaan+ motivaatio.</p>
<p>McClelland (1988) McClellandin mukaan tarpeet ja niiden motivoiva vaikutus vaihtelevat yksilöllisesti ja osa tarpeista muodostuu opittuina. Keskiössä kolme perustarvetta: saavuttaminen, valta, yhteen liittyminen; tarpeet vaihtelevat yksilöllisesti.</p>	<p>Bandura (1977) sosiaaliskognitiivisen itsesääntelyteorian mukaan ihminen saa tietoa oman toiminnan ymmärtämiseksi, kun hän tarkkailee itseään, omia toimintatapojaan, tunneperäisiä reaktioitaan ja ympäristöolosuhteitansa.</p>
<p>Reiss (1998) Kaikki motivaatio on sisäistä ja yksilöllisesti esiintyvää/ vaikuttavaa. Kaikille yksilöille yhteisiä tarpeita on 16. valta, itsenäisyys, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaalisuus, perhe, status, kosto/voitto, romantiikka, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha. Lopulliseen motivaatioon vaikuttaa, missä määrin kukin em. motiveista on yksilöille tärkeä. Yksilöllisen motivaatioprofiilin voi saada 128 kysymyksen analyysimenetelmää – RMP – profiilointia käyttäen.</p>	<p>Locke (1990) Päämäärillä on työmotivaatiossa keskeinen rooli ja niitä tavoitellaan järkiperustein. Päämäärien taustalla vaikuttavat yksilön arvot ja periaatteet ja niitä tavoittelemalla pyritään tyytyväisyyden tilaan. Haasteelliset tavoitteet, sitoutuneisuus ja onnistumisten kokemukset motivoivat parempaan työsuoritukseen.</p>

Liite 2. Kirjallisuuskatsaus RMP® -motivaatiotutkimuksiin.

TEKIJÄT / AJANKOHTA/ JULKAISU	MITÄ TUTKITTIIN?	KESKEISET LÖYDÖKSET
<p>Froiland, M. Mayor, P. & Herlevi, M. 2015.</p> <p>Physical activity, curiosity, and family motives. School Psychology International</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, joka perustuu 16 motiivin persoonallisuusominaisuuksiin ja RMP – teoriaan. Tutkimuksessa tutkittiin 178 lukiolaista etsien motiivien ja akateemisen menestyksen välisiä yhteyksiä. Osallistujien keski-ikä oli 17,4 v. alueelta 16 – 20 v. Menetelmänä käytettiin RMP School Motivation - profiilia</p>	<p>Tulosten mukaan motiivien ja koulumenestyksen välillä löytyi korrelaatio. Uteliaisuus liittyi myönteisesti, perhe negatiivisesti koulumenestykseen. Pojilla todettiin korkeampi uteliaisuusmotiivi kuin tytöillä. Fyysinen aktiivisuus korkeana motiivina nähtiin koulumenestystä heikentävänä motiivina ja fyysisen aktiivisuuden motiivilla oli negatiivinen korrelaatio uteliaisuusmotiivin kanssa. tutkimuslöydöksenä on, että akateemista menestystä saavuttavat enemmän ne, jotka eivät tarvitse niin paljon aktiivisuutta ja nauttivat tiedosta ja oppimisesta.</p>
<p>Reiss, S. 2013.</p> <p>The Myth of intrinsic motivation. Worthington, Ohio: IDS Publishing Corporation.</p>	<p>Kirja on kattava esitys RMP® - teoriassa käytetyistä menetelmistä, aineistoista ja niiden analyyseistä tutkijan, hänen kollegojen ja vertaisarvioijien vahvistamina.</p> <p>Keskeinen sisältö pyrkii kuvaamaan RMP- arvioinnissa käytetyn työkalun reliabiliteetin ja validiteetin taustatekijät. Lisäksi tarkka kuvaus motiiveista ja self hugging – teoriasta.</p>	<p>Kirja sisältää RMP®- menetelmän teoreettisen viitekehyksen, luotettavuuden ja pätevyyden osoittavat tieteelliset perustelut lähdeviitteineen, Reissin tutkimusanalyysit ja teorian sekä RMP -työkalua arvioivat puheenvuorot muiden motivaatio- ja persoonallisuuspsykologian klassikoiden rinnalla. Otteet prof. S. Reissin tutkimusblogista ja kriittiset näkökulmat profiilista täydentävät tieteellistä esitystä aiheesta. Sisältää myös sertifioitun koulutuksen ja RMP- purkuhaastattelun ohjeet.</p>
<p>Reiss, S. 2013.</p> <p>The Reiss motivation profile: What motivates you? Columbus, Oh: IDS Publishing Co.</p>	<p>Reiss kuvaa 2000 – luvulla toteutetut tutkimukset persoonallisuus- ja motivaatiopsykologian osalta ja esittää näihin esityksiin pohjautuva, Reissin empiirisesti kehitetyn RMP® - teorian vertaisarvioituihin tutkimus- ja artikkeliperusteluihin.</p>	<p>Kirja kuvaa 16 universaalia motiivia Steven Reissin tutkimusten pohjalta. Kirjassa keskitytään motiivien ja käyttäytymisen yhteyksiin osoittaen tieteellisin viittein, miten motiivit muokkaavat ja säätelevät persoonallisuuttamme. Tämä kirja hyödyntää ajantasaista psykologista tutkimusta ja antaa välineet ymmärtävät RMP – profiilin pääperiaatteet, arviointitavat sekä hyödynnettävyyden eri ohjaus- ja kasvatustyössä</p>
<p>Reiss, S. 2012.</p> <p>Intrinsic and extrinsic motivation. Teaching of Psychology, 39, 152-156.</p>	<p>Tieteellinen artikkeli kyseenalaistaa dualistisen motivaatiotieteen näkemyksiä motivaatiosta (sisäinen vs. ulkoinen) ja peräänkuuluttaa monipuolisempaa tarkastelua ja todistusaineistoa motivaatiotutkimuksen objektiiviseksi hyödyntämiseksi. Artikkelissa vertaillaan yleisimpien motivaatioklassikoiden kannanottoja Reissin esittämiin tutkimuksiin RMP® - menetelmän pohjalta. Perustelut pohjustetaan vertaisarvioituihin tutkimus- ja artikkelitiedoin.</p>	<p>Reiss osoittaa jaon sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon riittämättömäksi selittämään monitasoisen ilmiön (motivaation) ilmenemistä.</p> <p>Tuloksena Reiss osoittaa oman teorian ja sen pohjalta tuotteistetun RMP® - menetelmän validiteetin, näytöt sekä soveltamisalat opetus- ja kasvatustieteissä aina organisaatio- ja tutkimustieteitä myöten.</p>
<p>Reiss, S. 2010.</p> <p>The Reiss Motivation Profile®: Reliability and Validity</p>	<p>Artikkeli on Reissin oma esitys RMP-menetelmän reliabiliteettia ja validiteettia puoltavista taustoista, tutkimuksista ja todisteista, joille RMP®:n akateeminen perusta on rakennettu</p>	<p>Artikkeli summaa aiemmat tutkimustulokset, Reissin (2008) teoreettisen mallin ja menetelmän validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit täyttävän todistusaineiston mm. persoonallisuusarvioinnin (Olson & Weber, 2004), yritysvalmennuksen (Markus & Elkhe, 2008), koulu-psykologian (Reiss, 2009) ja yleisurheilun parissa (Reiss, Wiltz & Sherman, 2001) tehdyt löydökset summaten.</p>

<p>Reiss, S. 2008. The normal personality: A new way of thinking about people. New York: Cambridge University Press.</p>	<p>Teoksessa Reiss erittelee erilaisten tarpeiden ja arvojen merkityksen ihmisen persoonallisuuden kehityskaareissa psykologian, lääke- ja kasvatustieteen aina liiketoiminnan ulottuvuuksia myöden. Kirjan argumentit pohjautuvat laajaan tutkimustieteen perustaan kiteytyen Reissin kehittämään Motivaatioprofiili – malliin (RMP®)</p> <p>Kirja avartaa ymmärrystä erilaisia persoonallisuuseroavaisuuksia kohtaan ja kehottaa suvaitsevaisuuteen.</p>	<p>Reiss osoittaa, kuinka normaali persoonallisuuden variaatio pohjautuu ihmisten eri tavoin painottuneisiin motiivirakenteisiin esittäen motiivilähtöiset syyt koulu – ja työelämäkokemuksille, sosiaalisten suhteiden laadulle, liiketoiminnan kehitykselle jne. Persoonallisuuteen liittyvät ongelmat, tai haasteet elämän ja työn konteksteissa esitetään pohjautuvan tietynlaisiin motiiviyhdistelmiin. Reiss soveltaa motiiviteoriaansa johtajuuteen, inhimilliseen kehitykseen, vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja liiketoimintaneuvontaan.</p>
<p>Reiss & Wiltz, 2007</p>	<p>Tutkimuksessa RMP®- työkalulla selvitettiin 239 aikuisen käyttäytymistä, tarpeita ja tunteita liittyen tosi – TV – ohjelmien katsomiseen 16 universaalien tarpeen teorian viitekehityksessä.</p>	<p>Tulosten mukaan ihmiset, jotka harrastivat tosi-TV:n katsomista, pitivät statusta, sosiaalisia kontakteja, voittamista tai kosta, sekä järjestystä elämässä tärkeinä, mikä ilmeni vahvoina motiiveina ko. tarpeiden osalta. Sen sijaan kunnian, uteliaisuuden ja fyysisen aktiivisuuden suhteen ilmeni matala motivaatio. Tulokset olivat tällä tavoin uusi tapa tutkia mediaa ja käyttäjäkäyttäytymistä. Lisäksi tämä oli yksi empiirinen osoitus RMP®- menetelmän soveltuvuudesta persoonallisuus- ja käyttäytymistutkimuksen alueelle.</p>
<p>Reiss, S. 2005a. Extrinsic and intrinsic motivation at 30: Unresolved scientific issues. Behavior Analyst, 28, 1-14.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus sisäisen ja ulkoisen motivaation osalta. S.Reiss kritisoi dikotomisia motivaationaalisen säätelyn selitettäviä malleja, erityisesti jaon sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja omiin sekä muiden tutkijoiden löydöksiin viitaten esittää RMP kuudentoista motiivin näkökulmasta perustelluksi ja päteväksi motivaation analysointimenetelmäksi.</p>	<p>Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on keinotekoinen. Motivaatio on aina sisäsyntyistä ja pohjautuu yksilölliseen 16 universaaliksi osoitetun (1998) motiivin vaihteluun. Niitä ihminen pyrkii toteuttamaan tavalla tai toisella ja tämä ilmentää yksilön persoonallisuuden ja ennustaa käyttäytymistä. Ihmisten hyvinvoinnin ja työsuorituksen arvioimiseksi tulee tutkia yksilöllisten motiivien intensiteettiä ja yhdistelmiä.</p>
<p>Reiss, S. 2004a. Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. Review of General Psychology, 8, 179-193.</p>	<p>Artikkeli selittää, millä tavoin RMP-motiivihierarkyymalli korreloi ja selittää ihmisten motivaation yksilöllistä luonnetta.</p>	<p>Lukuisten tutkimusnäyttöjen yhteenveto, jonka valossa 16 motiivia esitetään kattavaksi, käyttäytymistä ja persoonallisuutta ennakoivaksi malliksi. Esitys ihmislunonteen monitahoisuudesta ja käyttäytymistieteellisistä haasteista persoonallisuutta tutkiessa.</p>
<p>Reiss, S., Wiltz, J. & Sherman, M. 2001. Trait motivational correlates of athleticism. Journal of Personality and Individual Differences, 30, 1139-1145.</p>	<p>Tutkimus tarkasteli opiskelijoiden opintomotiivaatiota ja persoonallisuutta suhteutettuna heidän koulutustaustaan ja urheilumenestykseen RMP® - profilointi apuna käyttäen. RMP profiilin täytti 415 opiskelijaa.</p>	<p>RMP ® - profiilin ja opiskelijoiden urheilutaustan välillä motiivipohjainen korrelaatio ilmeni näin: motiivi liikuntaan (P <0,001), sosiaaliseen kontaktiin (P <0,01), perheeseen (P <0,001), kosto / kilpailuun (P <0,06), valtaan (P <0,04) ja matalaan uteliaisuuteen (P <0,01). Tulokset tukivat Reissin johdattelemaa työkalua yksilöllisten motiivien tutkimisesta ja pätevyydestä myös urheilumotivaation tutkimuksessa</p>
<p>Reiss, S. 2000b. Human individuality, happiness, and flow. American Psychologist, 55, 1161-62.</p>	<p>Artikkeli, jossa tutkija kertoo tieteellisen tutkimustyönsä (1998) tulokset perustellen, miten ja miksi eri ihmiset kokevat onnellisuutta, kyvykkyyttä ja tyytyväisyyttä elämässä niin eri tavoin</p>	<p>Artikkelissa esitettyä tutkijan RMP® motiiviteorian (1998) akateemiset taustat. Artikkelitukeutuu muutamaaan klassiseen teoriaan onnellisuuden ja motivaation synnystä. Akateemista perustaa täydentävät konkreettiset esimerkit ihmisten yksilöllisestä onnellisuuden kokemisesta ja sen taustalla olevista motiivien ja niiden yhdistelmien eroista.</p>

Liite 3. Haastattelurunko 1. RMP®- purkukeskustelu.

Hei, tervetuloa yksilölliseen RMP® - profiilisi purkuhaastatteluun. Haastattelun aikana on tarkoitus tarkastella motiivejasi ja pohtia, miten nämä ilmenevät, tukevat tai haastavat sinua työssäsi asiantuntijana. Muutama keskeinen asia ja kysymys haastattelun rungoksi:

1. RMP® - haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen. Kaikki profiilin tulokset, keskustelu ja esille tuomasi näkökulmat pysyvät vain tähän keskusteluun osallistuneiden keskuudessa. Mikäli edessäsi on ryhmätilaisuus RMP- profiili parissa, saat itse päättää millaiset asiat ja aiheet viet ryhmätilaisuuteen avoimeen käsittelyyn.

2. Mitä juuri sinä odotit tai toivot RMP® - profiloinnilta

3. Millaisia kokemuksia sinulle syntyi itse kyselystä? Heräsikö kysymyksiä kyselyyn liittyen?

4. Kerro itsestäsi ja työstäsi asiantuntijana. Mikä on työ/ elämäntilanteesi nyt? Mihin olet tyytyväinen ja mistä innostut?

5. Millaisia ajatuksia sinulle heräsi omaa RMP- profiiliasi tarkastellessa?

6. Käydään seuraavaksi läpi RMP® - profiilisi motiivi kerrallaan. Kuvaan alkuun kutakin motiivia Reissin mukaan ja sitten kuuntelen, miten tämä näkyy sinun työssä ja elämässä, sopiiko?

7. Miltä tuntui käydä näitä motiiveja läpi? Millainen ajatus sinulla on nyt RMP® - profiilistasi?

Kiitos haastattelusta, Muut tiedot jäävät tämän keskustelun osallisten luottamuksellisiksi tiedoiksi, eikä niitä käsitellä tai esitetä julkisesti ilman kunkin osallistuneen erillistä lupaa.

Yhteistyöterveisin Angela Kainulainen.

YAMK, Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen – opiskelija. TAMK.

Liite 4. Haastattelurunko 2.

Haastattelurunko / Motiivien ja työmotivaation kartoittaminen RMP- profiilin avulla.

Opinnäytetyö, YAMK

Haastattelun taustatiedot: Haastatteluja käytetään Angela Kainulaisen opinnäytetyön laadullisena aineistona. Opinnäytetyössä tarkastellaan RMP- motivaatioprofiilia keinona arvioida yksilöllisiä motiiveja ja niiden yhteyttä työmotivaatioon. Lisäksi arvioidaan tutkimuksessa käytetyn menetelmän RMP®- motivaatioprofiilin soveltuvuutta kyseisen asian arviointiin ja kokemuksia menetelmästä työhyvinvoinnin johtamisen välineenä asiantuntijoiden keskuudessa.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se nauhoitetaan, mikäli tutkittavilla ei ole muita toiveita.

Haastattelun kulkua ohjaavat kysymykset:

Kokemukset ja odotukset RMP- profiilia kohtaan

- Kuvaile omat odotuksesi RMP®- profiilia kohtaan.
- Mikä oli kokemuksesi RMP® - profiilista saatuasi oman profiilin?
- Miten koit RMP®- profiili vaikuttaneen sinun ajatteluun ja toimintaan?
- Millaisena koit henkilökohtaisen profiilisi ja siihen liittyvät osat?
- Mitä kokemuksia profiilin liittyvä haastattelu sinussa herätti?
- Mikä oli mielestäsi RMP- profiloinnin tärkein anti tai hyöty?
- Mitä kehitettävää ehdottaisit?
- Millaisena näet RMP- profiilin soveltuvuuspotentiaalin omassa elämässäsi?
- Onko vielä jotain, mikä jäi askarruttamaan?

Kiitos yhteistyöstä ja avustasi tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin

Angela Kainulainen, YAMK – opiskelija, Sote – alan johtaminen ja kehittäminen, TAMK.

Työterveyshoitaja, RMP® - Master

Liite 5. Asiantuntijoiden motiivit työssä. 1. Aineiston analyysiesimerkit.

Pääteema	Alateema	Ilmausesimerkit
Kyvykkyyks	<p>Osaaminen Vaikuttaminen Etätö Asiantuntijuus itseisarvona Aikaansaaminen Tulokset Kokemus Luottamus Uralla eteneminen Oppiminen Kehittyminen Kehittäminen Muutosmotivaatio Rohkeus Päätöksenteko</p>	<p><i>Must on helpotus ett voi kuitata työjuttuja vaikk illalla iltarumban ohella; haluan olla ajan tasalla ja valppaana.</i></p> <p><i>Jos ei koko ajan kehity ja etene alkaa taidot ruostua Haluan saada aikaseksi näkyviä tuloksia ja muutoksia. Päätöksenteko on avainasemassa, se vaatii koke- musta.</i></p> <p><i>Pitää kehittää toimintaa ja ajattelutapoja Haluan koko ajan uusia haasteita, koska niistä voi oppia.</i></p> <p><i>Statusta ja valtaa täss hommassa tarvitaan vaikuttamiseen</i></p> <p><i>Huomasin vahvuudet ett ne on just motivoivia juttuja Rupesin miettiä muitakin näkökulmia, ett miten voisn kehittyä ja toteuttaa itseäni laajemmin</i></p> <p><i>mä odotan ett muhun luotetaan ja mä luotan kans Ei siitä tuu mitään, jos aina samaa vanhaa, pitää uudistua</i></p> <p><i>Meidän tehtävä on just ravistella ja uudistaa Tää työ on aika hektistä, koskaan ei tiedä mitä tulee, mutt se on just hyvä</i></p> <p><i>Mä huomaan ett odotan aina enemmän itsenäisiä päätöksiä. Lopulta varmaan itse teen, kun ei muut uskalla.</i></p> <p><i>Meill on aika hyvä, avoin keskustelu täss</i></p> <p><i>Huomasin ett mulla tuo valta korkee</i></p> <p><i>Sellinen byrokraatia ja näin, niin ei, varmaan jus yhteydessä epäjärjestykseen</i></p>
Kollegiaalisuus	<p>Yhteiset arvot Pelisäännöt ja oikeudenmukaisuus Oma työrooli linjassa osaa- misen ja tavoitteiden kanssa Yhteenkuulumisen tunne Kaverilta tukea Esimies läsnä Esimiestaidot yhteistyön johtajana Tilaa erilaisuudelle Työyhteisö jakaa arvot Yhteiset pelisäännöt Yhteisöllisyyttä tukevat rakenteet Muutokset yhdessä Osallistaminen Selkeä missio ja strategia Tiimiorientoitunut esimies</p>	<p><i>”Tämä on tärkeä hetki miettiä, missä olemme tiiminä ja ollaanko yhdessä viemässä asioita oikeaan suuntaan.</i></p> <p><i>Must on tärkeä ett huomioidaan koko tiimi niit tuloksia arvioidessa</i></p> <p><i>Se tuntuu hyvältä, kun joku huikkaa kiitokset, vaikket o ennen livenä nähnyt</i></p> <p><i>Kun ei näe aina työkavereit, niin entist tärkeämmäks tulee ne harvat kerrat, kun ollaan yhdess. Ett niitä pitäis olla enemmän.</i></p> <p><i>Mun tehtävä on täss muuttunut niin monta kerrra, ett tuntuu, kun ois joka paikass vastuussa. Mutt hyvää täss se, ett moni tuntee ja luottaa.</i></p> <p><i>Ja sitt ett mitä ne arvot meille on käytännössä?</i></p> <p><i>Mä oon aina vaihtanut työpaikkaa, sen ilmapiirin mukaan.</i></p> <p><i>Must on aika tärkeä ett esimiehellä on pelisilmää, ketä tulee toimeen ja miten työt jaetaan, ett on hyvä fiilis</i></p> <p><i>Meidän seuraavaks on vaan tehtävä ne missio ja joku strategia, ett yhdess edetään niit kohti</i></p> <p><i>Must on tärkeä ett mietitään tuloksia sillee oikeudenmukaisesti</i></p> <p><i>Täss on haasteena yhdistää yksintekemisen tehokkuus yhdessä tekemisen vaikutuksiin, Osallistamista lisää</i></p> <p><i>Mus meillä on aika hyvä henki, ett kiva tulla töihin</i></p> <p><i>Organisaatorakenteilla voi vaikuttaa, niissä korjattavaa</i></p> <p><i>Tää on aika pirstaleista tää työ, ihmissuhteet on vähänkuin liimana tässä</i></p>

Pääteema	Alateemat	Ilmausesimerkit
Käytännöllisyys	Arvot toiminnaksi Arvojen mukainen johtaminen Roolit muokattaviksi Että hommat sujuu Ei puhetta vaan tekoja Vapaa-ajan tasapaino Roolitus osaamisen/ motiivien mukaan Konkreettinen palaute Tulosten jakaminen panosten mukaan	<i>Arvojohtamisesta on tään (RMP- mallin) avulla on hyvä puhua käytännössä. Ett miksi halutaan jotain, ja mitä sen eteen on tehtävä ja onko se mahdollista näin käytännössä mieltä käytännössä meidän tavoitteiden yhteneväisyyttä Kyllä ne omat arvot sieltä löytyi. Mietin, missä voin toteuttaa motiivejani En ollut aiemmin pohtinut näitä asioita mäin konkreettisesti työn tai elämän kannalta. nä mun tarpeet, ett ne on oikeastaan aika tärkeitä kokonaisuuden kannalt. Priorisoidaan motiivien mukaan Vapaa-aikaan enemmän fokusta, se vaikuttaa jaksamiseen Tasapainoa perheen kanssa, sitä tässä haetaankin konkreettiset päätökset ja roolitukset voisi toimia Palautetta silleen konkreettisesti, mikä meni hyvin, mikä huonosti Mietitään asiakasnäkökulmaa, ett kuka on siinä paras oikeastimust olis reilua ett tuloksia jaetaan tasapuolisesti Ett toiminko niin kuin opetan? Toimintatavoissa muuttamista.</i>
Kulttuuri	Optimismi Arvot käytännössä Etätyö, joustot Päätöksentekovalta Vapaus Kaunis työympäristö Oikeudenmukaiset päätökset Lupa mokata Hauskuus, Huumori Onnistumisen juhliminen Jatkuva oppiminen/ kehittäminen	<i>Positiivista draivia Itsenäisyyttä on, mutta päätöksentekovaltaa ei joustava työ ja kotoa käsin työskentely on plussaa Haluan itse valita työympäristön, sellaiset mahdollisuudet motivoi Muutoksen johtaminen on niin laaja käsite, ett tähän meidän taloon mahtuu monta tekijää. Ett sellaista yhtenäistämistä Mulle on tärkeää ett ollaan aina ajan tasalla (- oppimisen kulttuuri) Luottamus on kaiken perusta, ilman sitä ei kukaan tääl motivoidu Avointa ilmapiiriä ja sellaista lupaa ottaa asiat puheeksi.</i>
Keskustelu	Selkeät pelisäännöt Läpinäkyvyyttä Tietoa liikaa Tiedon hallintaa Positiivisen kautta Feed forward Onnistumiset esille Palautteen anto Dokumentointi Vahvasta tiedosta luopuminen Tiedonkulutavat yhteisikis Tiedottamisen järkevyyys Enemmän yhteistä aikaa Kohtaamiset kasvokkain Tunteiden viestiminen Huumori Toimiva teknologia	<i>Ett katsotaan ne viestintävastuut, ei yks tai kaks ihmistä voi kaikkea hallita Ei o työkaluja kaiken datan järkevään hallinnointiin Ja sitt just aina, ett mitä tietoa ja kuka tarvitsee Sähköpostia katson ensimmäisenä ja viimeisenä asiana päivässä Herätessä on aina se puhelin ja just, ett mitä töissä n tapahtunut Meill on aika kätevä Whats up ryhmä, tai no niit on oikeastaan kolme Hyvä kysymys tuosta tiedon hallinnasta. Mull on välill kaks palaveria yhtä aikaa, toisess oon paikan päällä, toisessa kuulokkeen varassa. Kun on tätä valtaa. Joskus tulee meilistä ristiriitainen olo, kun ei näe tai kuule tunteita enemmän kohtaamisia ja yhteisten asioiden eteenpäinviemistä Esimies on tärkeä viestinnässä Turhat palaverit pois vs. kohtaamisessa tulee se fiilis ett tekee yhteistyötä Ilmapiiri tulee keskustelusta Avoimuutta ja luottamusta Palautetta tarvis lisää, ainakin motiivisuuntaisesti vois ajatella erilaista palautetta erilaisille ihmisille Vaihdoin työpaikkaa koska halusin enemmän ihmisten kanssa tehdä hommia</i>

Liite 6. Kokemuksia RMP® menetelmästä oman (työ)elämän ja -motivaation kannalta.

RMP® -profiilista koettu hyöty	Yksilön tasolla	Työmotivaation tasolla
Itsetuntemus	<p>Tunnistan työn ja työympäristön vaikutukset käyttäytymiseeni Oppinut tiedostaman oman ajattelun, tunteiden ja toiminnan syysseuraussuhteet</p> <p>Kokemus kasvatti itsevarmuutta omien tarpeiden ja tavoitteiden tietoisesta tunnistamisesta kautta.</p> <p>Sanoittaminen helpotti oman osaamisen tunnistamista</p> <p>Sai aloittamaan uudet harrastukset ja priorisoimaan vapaa-ajan käyttö motiiveja ja hyvinvointia tukemaan.</p> <p>Henkilökohtaisten intressien vaaliminen</p> <p>Helpottaa päivittäisiä valintoja</p> <p>Saa enemmän aikaseksi, kun tietää vahvuudet – pystyvyyden tunne</p> <p>Vaikuttanut myönteisesti itsetuntoon</p> <p>Vahvistaa itsetuntemusta ja itsetuntoa vahvuuksien tunnistamisen kautta</p> <p>Rohkeus olla oma itsensä - man ”itsen löytäminen”</p> <p>Oivalluksia kehittymiskohteistaan myönteisellä tavalla. Sai vaikuttamaan aktiivisemmin valintoihin, toimintaan ja toiminta ympäristöön.</p> <p>Auttanut asennoitumaan uudella tavalla epämuukavilista tunteisiin asioihin. Tunteiden tunnistaminen tukee tunteiden ja niiden ilmaisun hallintaa.</p>	<p>Vahvistaa ammatillisen uran tietoisia valintoja ja identiteettiä</p> <p>Lisää rohkeutta ottaa motiivit puheeksi työyhteisössä ja muokkaamaan työtä/ roolia motivoivaan suuntaan</p> <p>Tukee tietoisia valintoja työuran ja sopivan työryhmän löytämisessä</p> <p>Tukea kehityskeskusteluun konkreettisesti tavalla</p> <p>Palautumisen ja stressin hallintaosaaminen kasvanut jonkun verran.</p> <p>” Lupa olla oma itsensä ”lisää itsevarmuutta ja aktiivista toimijuutta. Itsensä hyväksyminen saa muutkin viihtymään seurassa.</p> <p>Helpottaa omien ja toisten tarpeiden tunnistamista ja vaikutusmahdollisuuksia yleiseen ilmapiiriin/ vuorovaikutukseen</p> <p>Helpompi erottaa, mihin työhön tarttua ja minkä delegoida/ jakaa tai sanoa ei, lisää työmotivaatiota / aikaa motivoiville.</p> <p>Vahvistaa esimiesosaamista</p> <p>Lisäsi jämäkkyyttä ja vaikuttamistaitoja</p> <p>Asiakastyöhön tuli uutta näkökulmaa</p> <p>Lisää myyntityössä onnistumista – lisää motivaatiota.</p>
Ammatti-identiteetti	<p>Tunnisti oman työn ja toimialan motiiveja vastaavaksi – vahvisti ammatill. identiteettiä</p> <p>Selkiytti omaa työroolia ja työn tarkoitusta</p> <p>Helpottaa päämäärätietoista uran rakentamista tavoitteiden ja motiivien suuntaisesti</p> <p>Työn merkityksellisyyttä miettinyt enemmän</p> <p>Fokus motivoiviin asioihin vahvistaa tarkoituksen kokemusta työssä</p> <p>Sai kyseenalaistamaan sitä, mitä teen. Kun se on motiivieni vastaista - heikensi ammatin-identiteettiä.</p> <p>Joillekin taas auttoi löytämään ” sen oman jutun”, mihin tähdätä.</p> <p>Paljasti syitä ambivalenttiin tunteeseen suht. ammattiin. Sai pohdittua uran vaihtoa.</p> <p>Tunnistanut motiiveista työn kuvan, mikä vahvisti ammatin-identiteettiä</p> <p>Antoi rohkeutta kysyä uusia tehtäviä ja haasteita, ammatin-identiteettiä vahvistamiseksi</p>	<p>Vahvistunut ammatin-identiteetti oli yhteydessä osallistuneiden kokemaan vahvempaan työmotivaatioon.</p> <p>Osalla ammattivalinnan ja motiivien ristiriitaisuus toisaalta oli työmotivaatiota heikentävä fokuksen siirtyessä muun, enemmän omannäköisen työn tai tehtävien etsintään</p> <p>Osa tunnisti ammatin-identiteetin selkiytymättömyyden ja etsintävaiheen urallaan.</p> <p>Joillekin antoi rohkeutta ottaa omat vahvuudet puheeksi johtajuus suhteessa omaan ammatilliseen identiteettiin vahvistui joillekin vaikutus oli päinvastainen – huomannut, miksi ei ole kokenut paikkaa omakseen, ottanut entistä enemmän etäisyyttä ja ammatillisen identiteetin selkiytymättömyys lisääntyi</p> <p>Ristiriitaiset kokemukset ja yksilölliset vaikutukset. aktiivisemmin</p>
Metataidot	<p>Antoi perspektiiviä omaan ajatteluun ja tunteisiin</p> <p>Tunteiden tarkastelu lisääntyi</p> <p>Empatia itseä ja muita kohtaan</p> <p>Ymmärrän paremmin lapsiani ja puolisoa</p> <p>Tietoisempi omasta ajattelusta</p> <p>Tukee impulsiivisuuden hallintaa</p> <p>Helpottaa mielihaluja ja tarpeiden erottamista</p> <p>Lisäsi harkitsevuutta</p>	<p>Työyhteisön metataidot voivat vaikuttaa liiketoiminnan ja yhteistyön parantumisen. Pienimuotoinen tutkimusinterventio ei antanut tästä näyttöä.</p> <p>tunnistettu tarve ” oman näkökulman” edistämisestä kokonaisperspektiivin arvioinnille ja ” toisen ihmisen silmin” tarkastelulle.</p>
Kommunikaatio	<p>Helpottaa viestimistä ja oikeiden lähestymistapojen valintaa</p> <p>Sain itseluottamusta viestiä omannäköisesti</p> <p>Lisäsi avoimuutta työssä ja kotona</p> <p>Paransi puhevälejä</p> <p>- Omien sokeiden viestintäpisteiden havaitseminen</p> <p>Tunnistettu tarve ajatella enemmän vastapuolen näkökulmaa viestinnässä</p> <p>Koettu myös vaikeana yksityiskohtaisena</p> <p>Ymmärrys ihmisten erilaisuutta kohtaan kasvanut</p> <p>Erilaiset tyyliä nähä ja kommunikoida asiat tunnistettu</p> <p>Motiivitetietoisuus helpottaa viestin perille menoa</p> <p>Omaa tyyliä on vaikea muuttaa, mutta motiivit vois parantaa toisen puolen ymmärrystä</p> <p>Tuonut varmuutta neuvottelutilanteissa</p> <p>Hillitsee nopeita päätelmiä ja reaktiivista käyttäytymistä</p>	<p>On luotu eri foorumit ja vastuut viestinnän osalta motiivipohjaisesti. On se tiivis asiafoorumi ja sitten porina- ja ”this & that”- ryhmät</p> <p>Esimiehen kanssa kommunikaatio ja yhteisymmärrys kohentui eroavaisuuksien tunnistamisen myötä</p> <p>Sokeiden pisteiden ymmärtäminen tuki näkökulman avartamista</p> <p>Fokus vahvuuksissa voi parantaa keskinäistä kommunikointia</p> <p>Tukee esimiehen työtä</p> <p>Viestinnän muotoiluun tuli uusia vinkkejä</p> <p>Sai ajattelemaan omaa viestintää toisen osapuolen näkökulmasta- mahdollistaa oman toiminnan muutosta</p> <p>Voi tukea tarkoituksenmukaista viestintää</p> <p>Antoi huomioita pelisääntöjen merkitykselle.</p> <p>Herätti keskustelua tärkeistä asioista, kuten arvoista.</p> <p>Joillakin ei vaikuttanut mitenkään</p> <p>Vaatii tukea ja harjoitusta</p>

Arvojen kirkastuminen	<p>Ajankäyttö arvojen mukaiseen suuntaan selkeämpää Huomaan stressaantuneena, että aikaa on mennyt siihen, mikä ei vastaa motiiveja Tavoittelun rohkeammin arvojeni mukaisia asioita Käynyt keskustelua kotona arvojen ja niiden edistämisen osalta Vaihdoin osastoa, koska arvot eivät työssä toteutuneet Olen keskustellut esimiehen kanssa työn muokkaamisesta enemmän arvojeni mukaiseen suuntaan Vapaa-ajan muokkaaminen motiivien ja arvojen suunaiseksi</p>	<p>Yritystoiminnassa arvojen keskusteleminen tukee aikaansaannoksia niiden eteen Arvoihin sitoutuminen motivoi ponnistamaan käytännössä asioiden eteen Toivonut että arvot RMP:n kautta saavat johdolta lisää resursseja niiden toteuttamiseen Työpaikan vaihto motivoivimpaan Työpiirteen vaihto/ työn tuunaaminen motivoivimmaksi Lisää vastuuta, jotka edistävät arvoja Kehittämiskohteiden tunnistaminen työyhteisössä</p>
Voimavarat	<p>Huomasin omat energialähteet Tunnistan, mistä saan ja missä menetän energiaa Ymmärrän paremmin syyt uupumiselle Stressilähteet löytyneet Opin kiinnittämään huomio palautumiseen Opetellut sanoittamaa, mitä tarvitsen Rajallisuutensa arvostaminen Opetellut sanomaan ei asioille, jotka stressaavat enimmäkseen Miettinyt syitä oman resilienssia vahvuudelle/ matalan resilienssin asteelle Hakeutunut työterveyteen/ ammattivalintaneuvontaan auttaa tunnistamaan rajallisuutensa syyt</p>	<p>Työympäristön ja työtehtävien tuunaaminen yksilöllisesti palautumistarpeen mukaan Herätti keskustelua erilaisten työtehtävien kuormittavuusasteesta motiiviristiriitojen tarkastelun kautta. Tarve roolituksen päivittäiselle ja tehtävien usunamiselle joillakin tunnistettu. Selitti, miksi samat tehtävät energisoi ja väsyttää eri ihmisiä eri suhteessa. Omien ja muiden tarpeiden kunnioittaminen Lupa itselle ottaa aika ja tila palautumiselle Työterveyshuoltoyhteistyön tehostamisen tarpeen tunnistaminen – työolojen ja kuormittavuuden arvioinnin tarve tunnistettu keskustelussa</p>
Arvostus erilaisuutta kohtaan	<p>Omien uskomusten, asennoitumisen paino erilaisuuteen väheni Tunnistan paremmin erilaisuuteen kytkeytyvät voimavarat Rekrytointiin heterogeenisempia ihmisiä Ongelmakeskeisyydestä mahdollisuuksien näkemiseen Oppinut arvostamaan erilaisuutta yleensä Ymmärrän että enemmistö ajattelee tästä (X) asiasta eri lailla, olen pyrkinyt osallistumaan tähän (X) juttuun yhteisen hyvän vuoksi Vaikk erilaisuus edelleen välillä ärsyttää, sitä on helpompaa ymmärtää ja hallita tunteitaan On empaattisempi toisia kohtaan Helpottaa itsen ja muiden eri puolien hyväksymistä</p>	<p>Ymmärrän kollegaa/ esimiestä paremmin Voin hyödyntää toisen motiiveja yhteisen työn / tavoitteen edistämiseksi Nähdään asiat monipuolisemmin Huumori ja ilo, erilaisuus positiivisen asiana Nostaa käytännössä esille harvinaisia tai erilaisia kykyjä työyhteisössä Erilaisten ihmisten työssä viihtymistä/ jaksamista tukevat tila- ja työjärjestelyt Empatiaa työhön – miltä toisesta tuntuu, jos on ainoa jonkun motiivien suhteen Vahvuuksien huomiointi Polarisoitumisen ehkäisy Yhdenvertaisuuden edistäminen Näkee paremmin eri ihmisten agendan yhteistyössä. Se on sekä hyvää että huonoa</p>
Tavoitteet	<p>Olen löytänyt kutsumustyöni ja asetan tavoitteet sen mukaan Vapaa-ajan valintoihin vaikuttanut Auttaa tunnistamaan, mitkä on ihmisten todelliset tavoitteet ja prioriteetit elämässä</p>	<p>Mietitty keinoja, joilla edistää tavoitteita yksilöllisesti Autonomiaa tahtoville yksilötavoitteet Tiimityömotivoiville tiimitavoitteet Tavoitteiden sanoittaminen tärkeä</p>
Johtaminen	<p>Antaa keinoja tarkoituksenmukaiseen itsensä johtamiseen Helpottaa keskittymistä energisoiiviin asioihin Lisäs itseluottamusta Oman jaksamisen johtaminen Kannustaa vastuuseen ja aktiivisuuteen valinnoissa- oman elämän johtaminen omannäköiseksi Helpompi johtaa itseä etenkin haastavissa tilanteissa Huomasin että haluan ottaa enemmän johtajuutta ja vastuuta Ei vaikuttanut mitenkään Huomaan, miksi esimiestyö ei ollut mun juttu Edisti johtamista lisäämällä itsevarmuutta ja karismaattisuutta. -Tullut tietoisuus omasta vaikuttamisvastuusta asioihin, jotka eivät tyydytä. Itsensä johtamisen kasvu -Antaa vinkkejä yleisiin vaikutusmahdollisuuksiin</p>	<p>Tiimityön roolituksessa Kehityskeskustelun tukena Jos tulokset tai työtyytyväisyys eivät vastaa tavoitteita/ toiveita Tunnelmajohtamiseen tukea Näkee ihmisten vahvuudet ja haasteet – helpottaa pitkällä tähtäimellä Työhyvinvointijohtamiseen ehdottomasti hyvä Johtaminen konkreettisesti arvojen pohjalta Huomaan, missä mun esimiehenä pitäisi enemmän pyytää apua. Tiimidynamiikan oivaltaminen – kenelle mitkä tehtävät ja vastuut sopii Ambivalanttittunne RMP:sta – voi käyttää hyödyksi, mutta onko tässä myös tiedon väärinkäyttöriskejä? Antanut näkökulmia vaikuttamismekanismiin – voi parantaa työmotivaatiota, jos vaikuttaa myös aikaansaannoksiin Yksilöllinen johtaminen teoriassa voisi helpottaa</p>

Osaamisen kehittäminen	<p>Sokeat pisteet kehittymisen paikkoina Käytän RMP:ta kehityskeskustelussa Toivon esimieheni huomioivan RMP- profiilini urakehitykseni tukemisessa Löysin kutsumukseni ja keskityn sen edistämiseen elämässä Tunnisti omat vahvuudet ja aktivoitui niiden tietoiseen hyödyntämiseen Tunnisti missä kaipaa tukea ja miten voisi hyödyntää muita ihmisiä</p>	<p>Koulutusmahdollisuudet motiivien pohjalta Motivoituneet henkilöt mukaan työpaikan sisäiseksi koulutusvetäjiksi T&K-tiimiin uusia jäseniä Lupa osallistua, jos on halu kehittyä ja kehittää Aloitekulttuuri näkyväksi RMP:n ja osaamiskartoitusten yhdistäminen Työn tuunaaminen RMP:n pohjalta Tunnistin, keneltä kysyn apua, jos jokin työ haastava/ ei motivoi</p>
Palautte – Palkitseminen	<p>Toiveena yksilöllisempi tapa Itsereflektio oli hyvä tapa antaa palautetta itselle Tunnistin että tarvitsen vain vähän palautetta Palkitseminen motiivien ja arvojen mukaan olisi hyvä Auttaa itsemotivointiin</p>	<p>Olisi hyvä kehittää yhdessä HR:n ja esimiesten kanssa RMP:n pohjalta Voisin aktiivisemmin pyytää palautetta Täytyy huomioida enemmän niitä, jotka toivovat sitä hyväksyvää ja kannustavaa palautetta Herätti hyvää keskustelua ja kehittämiskohteiden tunnistamista</p>
Palautuminen	<p>Auttoi havaitsemaan palautumishaasteet ja toisaalta, miten palautun parhaiten Huomasin että olen melko stressinkestävä Tarvitsisin enemmän taukoja ja unta Saanut miettimään, mistä lisää resilienssiä elämään Saanut pohtimaan uravalintaa uusiksi Valinnat, jotka tukevat yksilöllistä palautumista tärkeitä Rohkeutta huolehtia tarpeistaan Sokeita pisteitä tunnistettiin myös palautumattomuuden osalta.</p>	<p>Työyhteisössä pitää olla mahdollisuuksia erilaisten taukojen pitämiseksi. Palautumisen arvo ja sen kokeminen/ tarve työhyvinvoinnille on yksilöllistä Palautumista tukevien työtapojen kehittäminen yhdessä Edisti ideointia, miten tukea palautumista asiantuntijatyössä Motiivitieto edisti proaktiivisten tekojen ja palautumismallien kehittämistä työssä</p>
Toiminta	<p>Motiivit pitää konkretisoida teoiksi RMP auttoi pohtimaan, mitä motivaatio on käytännössä Tihentynyt oman käyttäytymisen arviointi hyvä Myönteisten asioiden tunnistaminen auttaa tarttumaan niihin aktiivisesti Lisää johdonmukaisuutta Lisää ymmärrystä siitä, mitä pitäisi tehdä. Ei aina kuitenkaan tule tehdyksi Terveysriskien hallintaan toimintaa muuttamalla</p>	<p>Roolijako motiivien pohjalta saattaa hyödyntää toimintaa. Arvojen sanoittaminen ja johdattaminen käytäntöön konkretisoitui Tuonut lisää vastuuta oman ja työyhteisötarpeiden toteuttamisesta Sanoista tekoihin siirtymisen merkitys konkretisoitui Jäi epäkonkreettinen olo, mitä työssä voidaan tehdä motivaation suhteen.</p>
Kehittämiskohteet	<p>Profiilin ja kysymysten ilmaisutavat osin epäselviä Vaatii kulttuurisensitiivistä tarkastelukulmaa kysymysten asetteluun ja käänkösiin Osa koki ” valmiiksi ” annetun motiivipurun hämmentäväksi – toivoi enemmän tilaa omille ajatuksille profiilipalautteen osalta RMP – valmennuksesta pidempi prosessi. Yksi purkutuokio ei koettu riittäväksi. Asiakas jäi ”yksiin” tunteiden ja pohdintojen kanssa. Tuotteistaminen RMP osaksi koko työyhteisön kehittämistä ja prosessia, yksin ei välttämättä palvele Säännöllisempää mahdollisuutta RMP- valmennukseen, jos elämäntilanteessa muutoksia tai työperäistä tarvetta Arvojen ja työnkuvan/ elämän syvälinen reflektointi voi olla joillekin traumaattinenkin kokemus, jos huomaa ettei ole elänyt arvojensa / tarpeidensa mukaisesti. Miten tässä tukea ihmistä rakentavaan ja voimaannuttavaan, kenties uuteen suuntaan? Yksityisten asioiden pohtiminen työyhteisössä herätti pohdintaa Tunnistettu tarve mentelmän laajemmalle arvioinnille, kalibroinnille ja validoinnille suomalaisen työelämän ja kulttuurin kontekstissa</p>	<p>Menetelmä vaatii työyhteisössä ja esimiehiltä aktiivista kiinnostusta yksilölliseen johtamiseen, ja resurssija nostettujen teemojen edistämiseksi/ yksilöllisen johtamisen mahdollistamiseksi. Työyhteisössä pitää olla varmistettuna laadukas keskustelukulttuuri, luottamuksellinen ilmapiiri. Vaatii perusteellista eettisyyttä arvioivaa taustatyötä valmentajalta sekä esimiehiltä ennen profilointia. Vaatii myös valmentajalta kulttuurin tuntemista ja ” talon taivoille” pääsyä. Ihmisiin tutustuminen parantaisi kokonaiskuvan ymmärrystä. Henkilöstöosasto ja johto on kytkettävä menetelmän tarkastelemaan Vaatii aikaa motiivien opettelulle, omaksumiselle ja hahmottamiselle Työterveyshuoltoon voisi sopia paremmin Vaatii luottamuksellisuutta Riski työyhteisössä leimaantumisen joidenkin mielestä enemmän konkreettista ja yksilöllistä ” toimenpidesuunnitelmaa” kaivattiin motiivien yhteisvaikutus ja erilaiset painotukset vaativat paljon aikaa omaksumiseen. Työkalu oli melko laaja koko yrityksellä soveltavaksi</p>