



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Marita Seitsalo

## Kollektiivinen asiantuntijuus Alfred Kordelinin säätiössä

**Metropolia Ammattikorkeakoulu**

**Kulttuurituottaja YAMK**

**Kulttuurituotannon koulutusohjelma**

**Opinnäytetyö**

**31.3.2019**

Tekijä Otsikko	Marita Seitsalo Kollektiivinen asiantuntijuus Alfred Kordelinin säätiössä
Sivumäärä Aika	75 sivua + 4 liitettä 31.3.2019
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Ohjaaja	YTT, FL Katri Halonen
<p>Tarkastelun kohteena on Alfred Kordelinin säätiö, tarkemmin tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaoston asiantuntijat. Tavoitteena on ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä tutkia miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu. Asiantuntijat, arvioimalla elokuun päärahaston apurahahakemukset ja tekemällä niistä esitykset hallitukselle, toteuttavat säätiön perustehtävää ja ovat siis keskeisessä roolissa kehitettäessä apurahasäätiön toimintaa. Säätiön kannalta sitoutumisella ja motivaatiolla on merkitystä, sillä säätiön työjärjestyksen mukaan asiantuntija edustaa työssään säätiötä, ei taustayhteisöään, joka hänet on tehtävään nimittänyt.</p> <p>Kyseessä on tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työtä varten haastateltiin jaostojen puheenjohtajat ja asiantuntijajäsenet yhteensä kahdeksan yksilö- ja ryhmähaastattelua. Haastatteluiden analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Työn tilaaja on Alfred Kordelinin säätiö. Lopputuloksena syntyivät raportti kollektiivisen asiantuntijuudesta, säätiön ydinviestit ja säätiön ohje asiantuntijoille.</p> <p>Säätiön asiantuntijoiden kokemukset työhön sitoutumisesta ja motivaatiosta ovat myönteisiä. Työyhteisön yhteisöllisyydellä ja työtehtävillä on suuri merkitys sitoutumisen kokemuksissa. Käytännössä sitoutuminen näkyy yhteisten pelisääntöjen noudattamisena sekä vastuullisena ja velvollisuudentuntoisena tekemisenä. Asiantuntijat tuovat esille sitoutumisensa säätiön toiminnan tavoitteisiin ja apurahanhakijoihin sekä -saajiin.</p> <p>Motivaatiokokemuksissa painokkaimmin välittyvät sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät: asiantuntija voi työnsä kautta osallistua itseä suuremman päämäärän – tieteen ja kulttuurin – edistämiseen. Halu auttaa ja velvollisuudentunne motivoivat toimimaan. Työ tuntuu mielekkäältä, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin.</p> <p>Asiantuntijoiden kokemuksissa työn palkitsevuus, yhteishenki ja kuunteleminen sekä oman rajallisuuden sietäminen ilmensivät kollektiivista asiantuntijuutta. Säätiön asiantuntijaa voi kuvata rutinoituneeksi toimijaksi, joka tuntee apurahojen arviointiprosessin, pitäytyy roolissaan tietyn alan edustajana ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.</p> <p>Työ tarjoaa uutta tietoa säätiöille ja erityisesti kolmannen sektorin kulttuuritoimijoille asiantuntijoiden työstä heidän itsensä kertomana. Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvien kokemusten näkyväksi tekeminen auttaa myös fokusoimaan mihin asioihin organisaatioiden johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota: asiantuntijoiden sitoutumista ja motivoitumista voidaan tukea yhteisöllisyyttä vahvistamalla ja töiden tarkoituksenmukaisella organisoimisella.</p>	
Avainsanat	kollektiivinen asiantuntijuus, sitoutuminen, motivaatio

Author Title	Marita Seitsalo Collective Expertise in the Alfred Kordelin Foundation
Number of Pages Date	75 pages + 4 appendices 31 March 2019
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Instructor	Ms. Katri Halonen (D. Soc.Sc, L. Phil)
<p>The aim of this thesis is to look at the Alfred Kordelin Foundation, and more specifically the experts from the Department of Science, Literature, Arts and Adult Education. The Foundation's background communities appoint experts to evaluate the Foundation's grant applications for the August Foundation. The goal is to understand which factors influence the commitment and motivation of the experts and how the collective expertise in the foundation is organized.</p> <p>The experts, when evaluating grant applications and submitting them to the Board, carry out the Foundation's basic task and thus play a key role in the development of the Foundation. From the Foundation's point of view, commitment and motivation is important, because, according to the Foundation's Rules of Procedure, an expert represents the Foundation in his or her work, not his or her background community, which has appointed him or her to the post.</p> <p>This is a case study which uses the theme interview as a data collection method. A total of eight individual and group interviews were carried out. Theoretical content analysis was used in the analysis of the interviews. The study was commissioned by the Alfred Kordelin Foundation.</p> <p>The experiences of the Alfred Kordelin Foundation's experts in engaging in these activities and of motivation are positive. In the experience of the experts, the rewards of the work, the sense of common purpose and a willingness to be receptive to others, and the ability to tolerate of one's own limitations, are all factors that reflect collective expertise. The Foundation's expert can be described as a routine actor who knows the process of evaluating scholarships, who plays a role as a representative of a particular field and adheres to common rules.</p> <p>Theses provides new information for foundations, and especially for third-party cultural operators, about the work of such experts, and explained by the experts themselves. By making the experiences of engagement and motivation visible we can also articulate what really matters in the management of organizations: commitment and motivation of experts can be supported by strengthening community spirit and by organizing work appropriately.</p>	
Keywords	collective expertise, commitment, motivation

## Sisällys

1	JOHDANTO	2
2	ALFRED KORDELININ SÄÄTIÖ TIETEEN JA KULTTUURIN TUKIJANA	4
2.1	Suurista säätiöistä pienin	4
2.2	Asiantuntijat apurahahakemusten arvioijina	5
3	SÄÄTIÖT SUOMESSA	7
4	ASiantuntijuus SÄÄTIÖSSÄ	11
4.1	Moderni asiantuntijuus muutoksessa	11
4.2	Kollektiivinen asiantuntijuus	13
4.3	Kollektiivisen asiantuntijuuden rajoituksia	17
4.4	Sitoutuminen ja motivaatio -käsitteiden yhteydestä kehittämiskohteeseen	18
4.5	Sitoutuminen-käsitteen tarkastelua ja määrittelyä	19
4.6	Motivaatio-käsitteen tarkastelua ja määrittelyä	21
4.7	Kehittämistyön pääkysymykset	23
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	24
5.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut	24
5.2	Kehittämisprosessin kuvaus	25
5.3	Viestinnän työpaja ja asiantuntijaopas	29
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	30
6.1	Sitoutumiseen vaikuttavat yhteinen tavoite ja työyhteisö	32
6.2	Sitoutumiseen vaikuttavat työn kiinnostavuus ja työstä saatava hyöty	34
6.3	Sitoutuminen käytännössä: velvollisuudentunto ja yhteiset pelisäännöt	37
6.4	Sitoutumisen kohteet: toiminnan tavoitteet ja apurahanhakijat	39
6.5	Asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat tekijät	42
6.6	Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu?	45
7	POHDINTA	47
7.1	Sisäisesti motivoituneet asiantuntijat	48
7.2	Säätiön asiantuntija on rutinoitunut toimija	49
7.3	Kehittämisehdotukset	52
7.4	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	53
	LÄHTEET JA AINEISTO	56

## 1 JOHDANTO

Tässä työssä tarkastelun kohteena on Alfred Kordelinin säätiö, tarkemmin tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaoston asiantuntijat. Tavoitteena on ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä tutkia miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu. Kulttuurituotannon alueella apurahahakemusten arvioijien työ on jäänyt usein vähemmälle huomiolle. Heillä on kuitenkin keskeinen portinvartijarooli kulttuurikentän vaikuttajina, jonka vuoksi heidän työnsä ymmärtäminen on tärkeää etenkin projektipohjaisen kulttuurituotannon osana. Säätiön kannalta sitoutumisella ja motivaatiolla on merkitystä, sillä säätiön työjärjestyksen (Alfred Kordelinin säätiön työjärjestys 5.6.2018) mukaan asiantuntija edustaa työssään säätiötä, ei taustayhteisöään, joka hänet on tehtävään nimittänyt.

Säätiön tarkoituksena on suomalaisen tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen edistäminen ja kannattaminen (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr. Säätiön tarkoitus ja säätiön perustajan johtava aate, 2 §). Säätiön taustayhteisöt nimittävät jäsenet tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostoihin määrämittäviksi kausiksi (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr. Säätiön jaostot, 12 §). Asiantuntijat ovat esimerkiksi professoreita ja ammattitaiteilijoita sekä järjestöjen johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Kehittämistyössä kysytään mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu säätiössä.

Aiheen tarkastelu on tärkeää monestakin syystä. Ensinnäkin työn tekemisen tavat muuttuvat ja tämä haastaa organisaatioiden toimintaa. Yhä useammin tarvitaan monen asiantuntijan yhteistyötä, kollektiivista asiantuntijuutta, koska maailma ja työtehtävät muuttuvat monimutkaisemmiksi ja vaikeasti hallittaviksi. Asiantuntijuus on muutoksessa, ja sitä haastavat erityisesti sosiaalisessa mediassa kansalaiset ja muut asiantuntijat. Instituutioiden toimintaa ja arvoja uskalletaan julkisesti kyseenalaistaa. Toiseksi, säätiön taustayhteisöjen nimittämät asiantuntijat toteuttavat säätiön perustehtävää ja ovat siis toiminnan ytimessä. Työ on vapaaehtoistoiminnan kaltaista: Asiantuntijat arvioivat vuosittain syys-lokakuussa apurahahakemukset ja kokoontuvat ainoastaan kaksi kertaa vuodessa kahdesta neljään tuntia kestäviin jaostojen kokouksiin. Työstä maksetaan nimellinen korvaus.

Säätiö ei aikaisempina vuosina ole aktiivisesti tehnyt yhteistyötä taustayhteisöjensä kanssa. Tämä on esimerkiksi tarkoittanut, että taustayhteisön kanssa ei etukäteen ole keskusteltu siitä, millaista asiantuntemusta säätiö tarvitsee, millaista osaamista tehtävään nimitettävällä asiantuntijalla on oltava, ja mitkä ovat tehtävän vastuut ja velvoitteet. Nimitys on hoidettu ilmoitusasiana: Taustayhteisö on sähköpostitse säätiön pyynnöstä ilmoittanut, kenet se on luottamustehtävään, esimerkiksi taiteen jaoston asiantuntijaksi, nimittänyt. Tätä epäkohtaa on jo korjattu esimerkiksi siten, että säätiö järjesti ensimmäistä kertaa taustayhteisöjen yhteistapaamiseen marraskuussa 2018. Tilaisuus järjestetään vastaisuudessa vuosittain.

Keskustelimme usein säätiön sääntöjen asettamista lähtökohdista ja säätiön toimintamallista esimieheni kanssa. Idea asiantuntijatyön tutkimiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen virisi näistä keskusteluista ja oman työkokemukseni pohjalta. Samaan aikaan kun käynnistin kehittämistyötä, heräsi myös tarve laatia ”opas” uusille säätiöön tuleville asiantuntijoille. Tuolloin oli myös päätetty laatia säätiön ydinviestit, jotka auttavat paitsi operatiivisessa viestinnässä ohjaavat myös asiantuntijoiden työtä. Ydinviestien ideoiminen istui luontevaksi osaksi kehittämistyötä, koska se osaltaan tarjosi aineksia asiantuntijaoppaan tuottamiseen. Näin kehittämisprosessin konkreettisena lopputuloksena syntyivät raportti kollektiivisen asiantuntijuudesta, ydinviestit ja asiantuntijaopas. Asiantuntijaopas on ensimmäinen laatuaan säätiössä. Teoreettisen tarkastelun ja samalla tämän raportin painopiste on siinä, miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu ja minkälaisia kehittämis ehdotuksia johtopäätösten perusteella on mahdollista tehdä. Säätiön ydinviestit ja asiantuntijaopas ovat raportin liitteenä.

Kehittämistyö on tapaustutkimus ja sitä varten haastateltiin jaostojen puheenjohtajat ja asiantuntijajäsenet. Lisäksi järjestettiin viestinnän työpaja, jossa ideoitiin säätiön ydinviestit. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 140). Työn tilaaja on Alfred Kordelinin säätiö.

Työni koskettaa paitsi apurahasäätiöitä myös lukuisia kulttuurin kentällä toimivia yhdistyksiä, joissa toiminnasta vastaavat luottamushenkilö-asiantuntijat. Samat lainalaisuudet pätevät olipa kyseessä kulttuuriyhdistys, kaupungin kulttuuritoimi tai festariorganisaatio. Ihminen sitoutuu ja motivoituu parhaiten toimintaan, joka kumpuaa omasta kiinnostuksesta, joka koetaan itselle tärkeäksi ja jossa on mahdollisuus tehdä töitä yhteisen päämäärän eteen. Osallistavalla johtamisella, organisatorisilla järjestelyillä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä vahvistamalla voidaan tukea työntekijän työssä sitoutumista ja motivoitumista. (Martela ja Jarenko, 2017, 36; Pyyny 2018, 10-11.) Toivon näin ollen, että työstä on käytännön hyötyä myös esimiehille, jotka toimivat säätiöissä ja kulttuuriorganisaatioissa.

## 2 ALFRED KORDELININ SÄÄTIÖ TIETEEN JA KULTTUURIN TUKIJANA

### 2.1 Suurista säätiöistä pienin

Alfred Kordelinin säätiö on yksityinen yleishyödyllinen apurahasäätiö, jonka tarkoitus on tieteiden ja kulttuurin tukeminen. Säätiö toteuttaa tarkoitustaan myöntämällä apurahoja ja palkintoja tutkijoille, taiteilijoille sekä kulttuurin kentällä toimiville yksityishenkilöille, työryhmille ja yhteisöille. Kordelin säätiö on leimallisesti kulttuurisäätiö: euromääräisesti noin 70 % apurahoista myönnetään kulttuuriin ja 30 % tutkimukseen. Säätiön omaisuus koostuu pääosin arvopapereista. Tilinpäätöshetkellä 31.8.2018 säätiön taseen loppusumma oli 146,8 miljoonaa euroa. (Alfred Kordelinin säätiön vuosikertomus 2018, 56-58.)

Säätiössä käsitellään vuosittain yhteensä noin 4 500 apurahahakemusta ja myönnetään noin 400 apurahaa ja palkintoa, keskimäärin viisi miljoonaa euroa. Apurahahaut ovat elo- ja tammikuussa. Elokuussa ovat haettavina tieteen, kirjallisuuden taiteen ja kansanvalistuksen apurahat ja tammikuussa suuret kulttuurihankkeet sekä kaupunki- ja kohderahastojen apurahat. Elokuun haun apurahahakemusten arvioimisesta ja päätösesitysten tekemisestä vastaavat asiantuntijat, joita on tieteessä vuosittain noin 10 ja kulttuurissa noin 30. Tieteen asiantuntijat ovat yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa toimivia tutkijoita, tavallisesti professoreita, dosentteja tai tohtoreita. Kulttuurin asiantuntijat ovat ammattitaiteilijoita, toimittajia tai järjestöjen johtajia. Säätiö ei, kuten apurahasäätiöt Suomessa yleensä eivät, julkista apurahahakemukset arvioivien asiantuntijoiden nimiä muualla kuin vuosikertomuksessaan. Sitä vastoin Taiteen edistämiskeskus kertoo sekä Taideneuvoston, Valtion taidetoimikunnan ja alueellisten toimikuntien jäsenten nimet nettisivuillaan. Taideneuvosto nimeää sekä valtion että alueellisten taide-toimikuntien jäsenet kaksivuotiskausittain. Valtion ja alueellisten toimikuntien jäsenet päättävät taiteilija-apurahoista sekä muista taiteilijoille, taiteilijaryhmille ja yhteisöille myönnettävistä apurahoista ja palkinnoista. (Organisaatio 14.2.2019. Verkkodokumentti. Taiteen edistämiskeskus.)

Alfred Kordelinin säätiö on yksi Suomen vanhimmista apurahasäätiöistä, joka perustettiin vuonna 1918 maanviljelysneuvos Alfred Kordelinin testamentin pohjalta. Säätiö jakoi ensimmäiset apurahat vuonna 1920. Säätiössä työskentelee neljä kokopäiväistä työntekijää. Virénin (2014) tekemän selvityksen mukaan Kordelinin säätiö oli 11. suurin apurahasäätiö taseen loppusumman mukaan arvioituna (Virén 2014, 78). Säätiön taseen loppusumma vuonna 2014 oli 115,8 miljoonaa euroa (Alfred Kordelinin säätiön vuosikertomus 2014, 31).

Säätiön hallintoelimiä ovat hallitus, toimitusjohtaja, talousvaliokunta sekä tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostot (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr. Hallintoelimet 5 §). Säätiön säännöt määräävät, että säätiön 18 taustayhteisöä nimittää jäsenet jaostoihin: tieteeseen (6), kirjallisuuteen (4), taiteeseen (5) ja kansanvalistukseen (6) sekä hallitukseen (7) jäsentä. Jaostojen tehtävänä on valmistella hallitukselle apurahoja, avustuksia ja palkintoja koskevat päätökset. Jaoston jäsenen toimikausi on kolme vuotta, ja hänet voidaan valita tehtäväänsä enintään kolmeksi peräkkäiseksi toimikaudeksi. (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr. Säätiön jaostot 12 §, Jaostojen tehtävät 13 §.)

Säätiön taustayhteisöt ovat:



Suomen Kirjailijaliitto

SUOMEN TAIDEAKATEMIA – FINLANDS KONSTAKADEMI



SUOMALAINEN LAKIMIESYHDISTYS

## 2.2 Asiantuntijat apurahahakemusten arvioijina

Kordelinin säätiön asiantuntijat eivät ole työsuhteessa säätiöön. Parviaisen (2006) mukaan asiantuntijuus ei edellytä institutionaalista sidettä. Asiantuntija voi yhtä hyvin olla organisaation



työntekijä tai organisaatioon löyhemmin kiinnittynyt toimija. (Parviainen 2006, 160.) Sekä tieteen että kulttuurin apurahahakemusten arvioinnissa käytetään vertaisarviointia. Vertaisarviointi (engl. peer review) eli referee-käytäntö on alun perin tieteellisen julkaisemisen tapa, jossa julkaisusarjan toimitus ja sen valitsevat ulkopuoliset asiantuntijat arvioivat lehteen tai julkaisuun lähetetyt artikkelit (Vertaisarviointi. Verkkodokumentti. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Vertaisarviointi>). Useimmissa säätiöissä, esimerkiksi Koneen säätiö, Wihurin säätiö, Suomen Kulttuurirahasto sekä Suomen Akatemia, apurahahakemukset vertaisarvioidaan (Apurahan hakijoille. Verkkodokumentti. Koneen säätiö. <https://koneensaatio.fi/apurahat/apurahan-hakijalle/>; Arviointi ja päätökset 24.8.2016. Verkkodokumentti. Suomen Akatemia. <http://www.aka.fi/fi/arviointi-ja-paatokset>; Hakemusten käsittely. Verkkodokumentti; Kulttuurirahaston apurahat. <https://skr.fi/yleiset-hakuohjeet#Kuka%20hakemuksesi%20arvioi>; Hakemusten käsittely. Verkkodokumentti. Wihurin säätiö <https://wihurinrahasto.fi/apurahat/hakemusten-kasittely/>). Myös Taiteen edistämiskeskuksen asiantuntijaelinten päätösten tulee siitä säädetyn lain mukaan perustua vertaisarviointiin (Laki Taiteen edistämiskesuksesta 30.11.2012/657, 6 §. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120657>). Säätiöitä ja niiden apurahahakemusten arviointikäytäntöjä on toisinaan arvosteltu avoimuuden puutteesta. Anna-Sofia Ruthin ja Jarmo Saartin (2018) mukaan tutkimuksen vertaisarviointia parantaisivat kirjoittajien ja arvioijien avoin kanssakäyminen, arviointilausuntojen julkaiseminen sekä julkaisun avoin kommentointi (Ruth ja Saarti 2018, 54). Myös Kordelinin säätiön elokuun päähaussa hakeneet toisinaan toivovat palautetta lähettämistään apurahahakemuksista. Palaute saattaisi hakijoita hyödyttää, mutta prosessi on nykyresursseilla mahdotonta kattavasti järjestää, koska apurahahakijoita on tuhansia.

Alfred Kordelinin säätiössä apurahahakemusten arviointi on pitkälti perustunut asiantuntijoiden yksilösuorituksiin, mutta asiantuntijat tekevät myös yhteistyötä. Apurahojen hakeminen, arviointi ja päätöksenteko tapahtuvat verkkopalvelussa. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa, että asiantuntijat voivat arvioida hakemukset missä ja -määräaikojen puitteissa - milloin haluavat. Asiantuntija voi myös päättää arvioiko hakemukset yksin, parin kanssa vai kolmen ryhmässä. Myös esimerkiksi Koneen säätiössä apurahahakemuksen arvioi yleensä vain yksi asiantuntija kuitenkin niin, että hakemuksen realistisuuden arvioinnissa ovat myös mukana säätiön asiamiehet (Apurahan hakijalle. Verkkodokumentti. Koneen säätiö. <https://koneensaatio.fi/apurahat/apurahan-hakijalle/>). Koneen säätiössä henkilökunta käy arvioijan kanssa läpi hänen laatimansa esityksen ennen kuin se esitellään säätiön hallitukselle, joka päättää apurahoista. Vertaisarvioinnissa Koneen säätiö tukeutuu vuosittain 30-40 asiantuntijaan, joiden henkilöllisyyttä ei julkisteta. Säätiö maksaa arvioijille korvauksen asiantuntijatyöstä. (Eloranta Neea. Sähköpostiviesti 21.2.2019. Kysymys Koneen säätiön arviointikäytäntöihin liittyen Marita Seitsalo 1.3.2019.)

Suomen Kulttuurirahaston Keskusrahastossa hakemuksia arvioi yli 40 toimikuntaa, joiden jäseniksi kutsutaan 2–3 vuosittain vaihtuvaa ulkopuolista asiantuntijaa. Puheenjohtajina toimivat Kulttuurirahaston luottamuselimiin valitut henkilöt. (<https://skr.fi/yleiset-hakuohjeet#Kuka> hakemuksesi arvioi.) Hakijan valitsema hakuala määrittää, minkä alan asiantuntija arvioi hakemuksen. Arvioinnissa Kulttuurirahasto kehottaa asiantuntijoita käyttämään omaa harkintaansa. Kulttuurirahasto ei maksa asiantuntijoille korvausta vaan arviointi on vapaaehtoistyötä. (Heinämaa 2016, 18.)

Svenska Kulturfondenin hallinnossa työskentelee seitsemän virkamiestä, jotka vastaavat apurahapäätösten valmistelusta ja apurahojen raportoinnista. Kulturfonden tukeutuu päähaussa (Novemberansökan) ulkopuolisiin asiantuntijoihin, jotka arvioivat apurahahakemuksia kolmesta viiteen henkilön ryhmissä. Esimerkiksi kirjallisuuden hakemuksia arvioi ryhmä, johon kuuluu kirjailijoiden lisäksi myös kriitikoita ja toimittajia. (Juslin Åsa. Sähköpostiviesti 19.2.2019. Kysymys apurahojen arviointiin liittyen. Marita Seitsalo 2.3.2019)

Kordelinilla apurahaprosessi on samankaltainen kuin muissa säätiöissä. Sen jälkeen, kun asiantuntija on arvioinut oman alansa, esimerkiksi yhteiskuntatieteen apurahahakemukset ja tehnyt alustavat apurahaesitykset arviointipalveluun, hän esittelee jaoston kokouksessa sekä näkemyksensä apurahahakemuksista kokonaisuutena että jokaisen apurahaesityksen. Kukin jaoston jäsen esittelee oman tieteenalansa tai -alojensa esitykset, jonka jälkeen kokonaisuudesta keskustellaan. Lopuksi jaosto tekee apurahaesityksen hallitukselle jaoston euromääräisen jakovaran puitteissa. Apurahahakemuksia arvioidessaan asiantuntija on ohjeistettu noudattamaan säätiön sääntöjä ja alakohtaisia spesifejä myöntökriteereitä, jos jaosto on sellaisia yhdessä määritellyt. "Vuonna 2017 apurahoja ei myönnetä instrumenttien hankintaan ja huoltoon" on esimerkki alakohtaisesta myöntökriteeristä, joka on myös viestitty hakijoille. Lisäksi asiantuntijoiden toivotaan ottavan hakemuksia arvioidessaan huomioon, että *säätiö elää ajassa, on tehokas, tunnettu, vaikuttava ja kasvava* (Kordelinin säätiön hallituksen strateginen linjaus 2017).

### 3 SÄÄTIÖT SUOMESSA

Säätiöt luokitellaan tavallisesti apurahoja jakaviin säätiöihin (esimerkiksi Kordelinin säätiö tai Koneen säätiö) ja toiminnallisiin säätiöihin (esimerkiksi Y-säätiö). Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta kertoo verkkosivuillaan 25.1.2019, että suomalaisten säätiöiden nettovaralli-

suus on noin 20 miljardia euroa ja säätiöiden mediaanikoko noin 1,3 miljoonaa euroa. Suomessa on noin 2 850 rekisteröityä säätiötä, joista apurahan-säätiötä on noin 800. (Säätiölukuja Suomesta. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. Verkkodokumentti. <https://www.saa-tiopalvelu.fi/saatiotietoa.html>.)

Säätiö perustetaan tiettyä hyödyllistä tarkoitusta - esimerkiksi taiteen ja kulttuurin tukemista - varten. Säätiön tarkoitus ja toimintamuodot määrätään säätiön säännöissä. Tarkoituksena ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen eikä taloudellisen edun tuottaminen lähipiiriin kuuluvalle. (Säätiölaki. Toiminnan tarkoitus, toimintamuodot, oikeushenkilöys ja rajoitettu vastuu 2 §. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>.) Säätiö voi kuitenkin harjoittaa toimintamuotoihinsa välittömästi liittyvää ja säännöissä määrättyä liiketoimintaa toimintamuotojensa rahoittamiseksi (Säätiölaki. Liiketoiminta 7 §. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>). Säätiöllä on oltava hallitus. Hallitus huolehtii säätiön hallinnosta ja siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisesti tarkoituksen toteutumiseksi. Hallitus vastaa siitä, että säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Säätiölaki. Säätiön johto 1 §, Hallituksen yleiset tehtävät 2 §. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>.) Toimitusjohtaja huolehtii säätiön tarkoituksen toteutumisesta ja hoitaa säätiön päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (Säätiölaki. Toimitusjohtaja, 15 §. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>). ”Kaikki toiminta, mikä on vastoin lakia tai asetusta, säätiön sääntöjä, viranomaisten määräyksiä tai säätiön etua, voi aiheuttaa vastuu-seuraamuksia johdolle. Säätiön johdon on kaikessa toiminnassaan huolellisesti toimien edistettävä säätiön tarkoituksen toteutumista ja säätiön etua.” (Kela Oili, Hyvä hallintotapa. 14.2.2019, 35.)

Yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta Suomessa on lähtökohtaisesti verovapaata. Verovelvollisuus syntyy tietyissä tilanteissa:

*Yleishyödyllinen yhteisö on tuloverolain 23 §:n mukaan verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta sekä muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta kunnalle. Yleishyödyllisen yhteisön toimintojen veronalaisuus joudutaan arvioimaan aina tapauskohtaisesti kunkin toiminnon osalta erikseen. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 2 Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. Verohallinto. Verkkodokumentti. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje\\_yleishyodyllisille\\_yhteisoi3/#2-yleishyodyllisen-yhteisön-tuloverotus](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoi3/#2-yleishyodyllisen-yhteisön-tuloverotus).)*

Yhteisö on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan yleiseksi hyväksi. Apurahan-säätiön, täyttäkseen yleishyödyllisen yhteisön kriteerin, on vuosittain jaettava riittävä osa tuotoistaan apurahoina tai palkintoina:

*Apurahasäätiötä voidaan pitää lähtökohtaisesti tuloverolain 22 §:ssä tarkoitettuna yleishyödyllisenä yhteisönä. Tällöin kuitenkin edellytetään, että säätiö jakaa riittävän osan tuotoistaan stipendeinä, apurahoina tai tunnustuspalkintoina eikä ainoastaan kerrytä varallisuuttaan esimerkiksi sijoitustoiminnan turvin. Vaikka yleishyödyllisyysarviointi tehdään verotuksessa vuosittain, voidaan säätiön jakamien varojen määrää suhteessa säätiön tuottoihin tarkastella useamman vuoden perusteella. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, että säätiö jakaa varoja vuosittaisen tuottonsa mukaan ja yleishyödyllisyysarviointi tehdään tällä perusteella. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 1.1.4 Laajamittaisen sijoitustoiminnan vaikutus yleishyödyllisyyteen. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>.)*

*Tuloverolain 22 §:n mukaan yhteisö on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan yleiseksi hyväksi. Yhteisön toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin ja se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 1 Yleishyödyllinen yhteisö <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>.)*

Patentti- ja rekisterihallitus valvoo, että säätiöiden toiminnassa noudatetaan säätiölakia ja säätiön sääntöjen määräyksiä (Mikä säätiörekisteri on. Verkkodokumentti. <https://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>).

Säätiöitä on Suomessa tutkittu vähän. Akateemisia tutkimuksia on tehty kolme: Suvi Heikkilä tarkastelee joulukuussa 2017 valmistuneessa väitöskirjassaan Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahaston vaikuttavuutta apurahansaajien kokemusten kautta (Väitöstiedotteet. Verkkodokumentti. <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/kulttuurisaatiot-voisivat-parantaa-vaikuttavuuttaan-lisaamalla-saavutettavuutta.aspx>.

21.11.2017). Maarit Raivion pro gradu -tutkielma (2017) käsitteli säätiöiden roolia yhteiskunnallisena toimijana. Jarmo Mäkinen (2005) tarkasteli väitöskirjassaan Suomen Kulttuurirahaston maakuntarahastoja. Kattavaa tietoa esimerkiksi apurahojen vaikuttavuudesta tai apurahavirroista on ollut vaikea löytää. Allan Tiitan (2018) tutkimus paikkaa aukkoa tieteen osalta. Tätä työtä kirjoitettaessa Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta on kertonut toteuttavansa alkuvuodesta 2019 perusselvityksen, jossa tarkastellaan 40 taidetta tukevan säätiön taiteelle myöntämiä tukia vuosina 2010, 2013 ja 2017 (Suvikumpu Liisa 11.12.2018. Sähköpostiviesti: Säätiöiden taidetuen selvitystä. Erik Båsk, Marita Seitsalo. 11.2.2018).

Tiitan (2018) tutkimuksessa tarkasteltiin 118 suomalaisen säätiön tukea tieteelle vuosina 1917-2017. Suomalaiset säätiöt ovat rahoittaneet tiedettä ja korkeakouluopetusta vuoden 2017 rahanarvon mukaan yli 4,2 miljardilla eurolla. (Tiitta 2018, 291.) Vuonna 2017 säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan jäsenet tukivat tiedettä, taidetta ja sosiaalisia tarkoituksia yli 516 miljoonalla eurolla (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan jäsenkirje 9/2018). Luku ei

ole täysin vertailukelpoinen, sillä siihen sisältyvät myös toiminnallisten säätiöiden työ ja säätiöiden yleiskulut.

Säätiöt ovat osa kansalaisyhteiskuntaa. Se, että säätiöitä on perustettu Suomen itsenäisyyden aikana tasaiseen tahtiin osoittaa, että ihmiset haluavat auttaa ja edistää tärkeiksi katsomiaan asioita. (Tiitta, 2018, 291.) Kansalaisyhteiskunnalle on tyypillistä aktiiviset kansalaiset, jotka toimivat yhdessä muiden kanssa yhteiseksi hyödyksi. Toimintaa luonnehtii omaehtoisuus, vapaaehtoisuus, ilo ja mielihyvä sekä sosiaalinen tuki. (Harju, Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja sisältö. Verkkodokumentti. Vantaa: Kansalaisyhteiskunta [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan\\_maaritelma\\_ja\\_sisalto](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan_maaritelma_ja_sisalto).) Säätiöiden toiminnassa mukana olevat tutkijat pitävät työtään tärkeänä, vaikka sitä tehdäänkin lähinnä vapaaehtois pohjalta. Esimerkiksi työskentelemällä säätiön hallituksessa on mahdollista päästä aitiopaikalta katsomaan ja vaikuttamaan suomalaisen tieteen kehittämiseen. Luottamustehtävä tuo lisäksi mukanaan kollegoiden arvostuksen. (Tiitta 2018, 293.)

Cuporen taiteen ja kulttuurin barometrissä (2015) selvitettiin vertaisarvioijien arvoja. Tutkimukseen osallistui 165 Taiteen edistämiskeskuksen ja säätiöiden taiteen vertaisarvioijaa, joita barometrissa luonnehdittiin arvoiltaan itseohjautuviksi generalisteiksi. Vertaisarvioijien tärkeimmät arvot olivat hyvántahtoisuus, universalismi ja itseohjautuvuus. Vertaisarvioijat halusivat itse valita tavoitteensa tekemättä kuitenkaan valintoja itsekäin perustein. Asiantuntijat arvosivat itsenäistä ajattelua ja uusia avauksia ja olivat valmiita ottamaan riskejä. Universalismi arvona kuvasti suvaitsevaisuutta, tasa-arvon ja taiteen arvostamista. Julkista rahaa jakaneiden arvot olivat liki identtiset yksityistä rahaa jakaneiden vertaisarvioijien kanssa. (Rautiainen, Roiha, Rensujeff 2015, 8, 48-49.)

Säätiöiden roolina on perinteisesti pidetty lyhytaikaisten hankkeiden mahdollistamista ja uusia avauksia, kun taas julkisen rahan rooliksi on mielletty pysyvämpi rahoitus (Heinämaa 2016, 67). Säätiöiden hallitukset eivät ole sidottuja tiettyyn hallintomenettelyyn eikä niillä ole lain edellyttämiä velvoitteita huolehtia esimerkiksi ihmisten yhdenvertaisuudesta, työllistymisestä tai sosiaalisista tarpeista. Heinämaan (2016) näkemyksen mukaan yksityinen toiminta näytetään melko joustavana. (Heinämaa 2016, 68.)

Säätiöiden on helppo toimia Suomessa. Suomi jakoi Euroopan ykkössijan Alankomaiden kanssa, kun verrattiin maittain filantroopian toimintaympäristöjä (Global Philanthropy Environment Index, 2018. Executive Summary. <https://globalindices.iupui.edu/doc/gpei18-europe.pdf>). Vertailussa punnittiin viisi osa-aluetta: toimintaympäristön helppous, erilaiset vero-

kannusteet, mahdollisuudet lahjoittaa ja vastaanottaa lahjoituksia, poliittinen ilmapiiri sekä sosiokulttuuriset tekijät, kuten esimerkiksi luottamus, arvostus ja osallistuminen. Verokannusteissa Suomi jää kuitenkin alle Länsi- ja Pohjois-Euroopan keskiarvon. (Global Philanthropy Environment Index, 2018. Executive Summary. <https://globalindices.iupui.edu/doc/gpei18-europe.pdf>.)

## 4 ASIANTUNTIJUUS SÄÄTIÖSSÄ

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksista, joita on tehty yhteiskuntatieteessä, hallintotieteessä, liiketaloustieteessä ja psykologiassa. Ensisijaisesti nojaudun työssä sitoutumista tutkineen Pyynyn (2018) tutkimukseen. Ihmistä itseohjautuvana ja toiminnallisena olentona ovat tarkastelleet Ryan ja Deci (2000) sekä Martela ja Jarenko (2014). Kollektiivisen asiantuntijuuden tarkastelussa hyödynnän Kristiina Ahmaksen (2014) valmistunutta väitöskirjatyötä, jossa tarkasteltiin museon työntekijöiden ja harrastajien kollektiivista asiantuntijuutta ja jaettua johtajuutta, sekä kollektiivisen asiantuntijuuden kolmikantamallilla, jonka ovat esittäneet Hakkarainen, Lallimo ja Toikka (2012). Työn keskeiset käsitteet ovat kollektiivinen asiantuntijuus, sitoutuminen ja motivaatio. Päädyin käyttämään kollektiivisen asiantuntijuuden käsitettä tutustuttuani tarkemmin teoriakirjallisuuteen ja luettuani alustavasti aineiston läpi (Ojasalo ym. 2014, 20, 27, 54).

Luvun aluksi tarkastelen modernin asiantuntijuuden muutosta. Tämän jälkeen esittelen, miten tutkimuksissa on määritelty kollektiivinen asiantuntijuus, sitoutuminen ja motivaatio. Luvun lopuksi esittelen kehittämistyön kysymyksenasettelun.

### 4.1 Moderni asiantuntijuus muutoksessa

Asiantuntijuus on moniulotteinen ilmiö. Asiantuntija olennaisen tiedon hallitsijana, asiantuntijuuden asteittainen kehittyminen, muistaminen, asiantuntijakulttuuriin sosiaalistuminen ja vuorovaikutukseen nojaava kollektiivinen mieli ovat kiinnostaneet psykologian ja kognitiotieteen tutkijoita. (Hakkarainen 2006, 215, 217, 224, 229, 239.) Sosiologisessa professiotutkimuksessa asiantuntijuus on ymmärretty kolmijalkana, jonka muodostavat tieto, instituutiot ja professorit (Parviainen 2006, 158).

Hakkarainen, Lallimo, Toikan (2012) mukaan yhtenäisen kokonaiskuvan saaminen asiantuntijuudesta edellyttää asiantuntijuuden tarkastelua yksilöllisenä tiedonhankintana, kulttuuriin osallistumisena ja asiantuntijuutta tiedonluomisena (Hakkarainen ym. 2012, 246-247).

Yhä useammin asiantuntija-alueet sulautuvat toisiinsa, koska tuotteet ja palvelut asiakkaiden vaatimuksesta monimuotoistuvat (Hakkarainen ym. 2012, 246). Myös Isopahkala-Bouret (2008, 85) painottaa asiantuntijuuden yhteisöllistä luonnetta: kokemus asiantuntijuudesta rakentuu vuorovaikutteisesti tietynä aikana ja tietyssä sosiaalisessa kontekstissa.

Asiantuntijuus ymmärretään usein edelleen yksilön erityiseksi kyvyksi ja lahjakkuudeksi, johon nähdään sisältyvät pitkä ja korkea koulutus. Asiantuntijoita, kuten esimerkiksi lääkäreitä, arvostetaan heidän tietojensa, taitojensa, hyödyllisyytensä sekä sosiaalisen asemansa ja esimerkinsä vuoksi. (Jakonen 2017, 42.) Asiantuntija-ammattin harjoittaminen on perustunut kollegiaaliseen itsesääteilyyn, kontrolliin ja tarkkailuun, johon toisen alan asiantuntijoiden ei katsottu olevan oikeutettuja puuttumaan. Modernilla ajalla – 1900-luvulla – asiantuntijoilla on ollut paljon valtaa ja heidän työnsä on ollut hyvin itsenäistä. (Jakonen 2017, 41.)

Jakosen (2017) mukaan perinteinen asiantuntijuuden malli oli voimissaan 1900-luvun lopulle saakka, jonka jälkeen sen tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaistettiin muun muassa modernin teknis-rationaalisen ajattelun tuottamien ympäristöongelmien vuoksi (Jakonen 2017, 7). 2000-luvulla asiantuntijuus on käsitteenä yhtäältä arkipäiväistynyt ja toisaalta muuttunut kyseenalaisemmaksi ja epäselvemmäksi. Perinteisen asiantuntijan asema horjuu, sillä asiantuntijatietaa kyseenalaistetaan erilaisten tietolähteiden, uutissivustojen ja sosiaalisen median toimijoiden taholta. Esimerkiksi lääkärit joutuvat tuon tuosta perustelemaan julkisuudessa miksi rokotteista kieltäytyminen ei ole terveyden kannalta järkevää. Asiantuntijuuden arvo on laskenut ja siitä on tullut palvelu, joka tarjoaa riittävän, mutta ei välttämättä totuudellisen tietopohjan koulutus- ja mediatapahtumien perustaksi. Lähes kuka tahansa voi ilmoittautua asiantuntijaksi, ja media tarjoilee uutisissältöjä erilaisten asiantuntijoiden kommentteilla höystettynä. Tietoa käytetään päätöksenteon tukena ja tiedolla vaikutetaan, mutta sillä myös johdetaan harhaan ja muokataan ihmisten mielipiteitä. Moderni asiantuntijuus ei myöskään enää ole suljettu prosessi – asiantuntijat keskustelemassa toistensa kanssa – vaan sitä rakennetaan mitä erilaisemmissa sosiaalisissa ympäristöissä. (Jakonen 2017, 7, 16.) Suomen kulttuurirahaston maakuntarahastojärjestelmää tutkineen Mäkisen (2005) mukaan uudet asiantuntijuuden muodot syntyvät asiantuntijoiden ja kansalaisten väliseen tilaan. Eri näkökulmien huomioon ottaminen edellyttää neuvottelua. Esimerkiksi maakuntarahastojen toiminnassa on kuunneltava myös paikallisia erityistarpeita, joita esittävät muut kuin asiantuntijat. (Mäkinen 2005, 209.) Säätiöiden toiminnassa avoimuuden lisääntyminen näkyy ainakin siinä, että ihmiset kommentoivat apurahapäätöksiä sosiaalisessa mediassa. Apurahapäätökset ovat tietysti taiteilijoita ja tutkijoita kiinnostaneet aikaisemminkin: sosiaalinen media tekee kuitenkin tiedosta julkisempaa, välittömämpää ja vuorovaikutteisempaa.

Asiantuntijuuden muutos on näkynyt myös kulttuurin puolella. Kulttuurisihteerit oli aina 1990-luvun loppuun saakka suljettu professio, jota määritteli ammattiin ohjaava koulutus, julkissektori työnantajana ja ammattiyhdistysliike (Halonen 2005, 50). Kulttuurikentälle on ilmestynyt freelancer-kulttuurituottajia, joiden työ eroaa julkisyhteisöjen palveluksessa toimivan kulttuurituottajan ammatista. Halosen tutkimuksessa (2005) havaittiin, että freelancereina toimivat kulttuurituottajat tekivät yrittäjämäisesti töitä. He myös kritisoivat kulttuurin julkisyhteisöjen päätöksentekoa suljetuksi. Kaupungin kulttuuritoimessa toimivia kollegoita pidettiin portinvartijoina, joilla on valta määrittellä kuka käyttää tiloja ja mitä tuotantoja otetaan mukaan kulttuuritarjontaan. Freelancerit toivoivat avoimempaa yhteistyötä kollegoidensa kanssa esimerkiksi EU-ohjelmissa, joista kaupungin kulttuurituottajilla oli enemmän tietoa ja ymmärrystä ja siten etulyöntiasema freelancereihin nähden. (Halonen 2005, 72-73.)

#### 4.2 Kollektiivinen asiantuntijuus

Tässä alaluvussa tarkastelen miten tutkijat ovat määritelleet kollektiivisen asiantuntijuuden käsitettä, ja mitä hyötyä siitä tutkimusten mukaan on ollut asiantuntijoille ja asiantuntijayhteisöille. Kollektiivista asiantuntijuutta on tutkittu melko paljon etenkin hoito- ja kasvatustieteissä. Kulttuurin puolelta on mainittava ainakin Kristiina Ahmaksen museon jaettua johtajuutta ja kollektiivista asiantuntijuutta tarkastellut hallintotieteen väitöskirjatutkimus (2014) ja Niina Koivusen yrityksen hallinnonalaan kuuluva väitöskirjatyö (2003) miten johtajuus rakentuu suomalaisissa sinfoniaorkestereissa. Jaana Parviainen on selvittänyt kollektiivisen tiedonmuodostuksen ehtoja ja luonnetta asiantuntijatyössä (2006) sekä Hakkarainen ym. (2012) kollektiivista asiantuntijuutta tiedonhankintana, kulttuuriin osallistumisena ja yhteisöllisenä tiedonluomisena.

Kollektiivisen asiantuntijuuden käsitettä on alettu käyttämään, jotta kyettäisiin tunnistamaan ja tutkimaan asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvaa monimuotoista ja monipuolista työtä. Yhä useammin tarvitaan monen asiantuntijan yhteistyötä, koska maailma ja työtehtävät muuttuvat monimutkaisemmiksi ja vaikeasti hallittaviksi (Koivunen 2005, 32.) Jakosen (2017) mukaan tietotekninen vallankumous vaikutti siihen, että 2000-luvulla alettiin keskustella uusista asiantuntijuuden tavoista ja muodoista, esimerkiksi kollektiivisesta asiantuntijuudesta (Jakonen 2017, 7). Kollektiivinen asiantuntijuus ilmenee työn tekemisen tavoissa, eli puhutaan kollektiivisen asiantuntijuuden organisoitumisesta (Koivunen 2005, 32). Sitä voi tapahtua organisaation sisällä, niiden välillä tai kokonaan niiden ohitse (Parviainen 2006, 182). Kyse ei ole mistä tahansa ryhmätyöstä Hakkarainen (2006, 240). Kollektiivisella tiedonmuodostuksella tarkoitetaan tavoitteellista ja tietoista toimintaa, jossa asiantuntijat keskenään tai yhdessä esimerkiksi asiakkaiden kanssa ratkovat tiettyä ongelmaa tai ilmiötä, noudattavat sovittua työnjakoa ja



yhteisiä pelisääntöjä (Hakkarainen 2006, 240; Parviainen 2006, 165). Kollektiivinen toiminta on tavoitteellista, uutta luovaa ja enemmän kuin osiensa summa:

*“Asiantuntijat ovat yhdessä enemmän kuin erillisinä yksilöinä, eli asiantuntijaryhmä synnyttää “kollektiivista synergiaa”. (Parviainen 2006, 179.)*

Uutta luova toiminta sallii kyseenalaistamisen, kannustaa ideoimaan ja etsimään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Esimerkki tästä on uusien työtapojen luominen. (Parviainen 2006, 175, 178.) Kollektiivinen ja yksilöllinen asiantuntijuus eivät ole toistensa vastakohtia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä (Parviainen 2006, 9). Onnismaan (2013) näkemys mukaan dialogisesta asiantuntijuudesta lähestyy kollektiivisen asiantuntijuuden käsitettä. Dialoginen asiantuntijuus on neuvottelevaa, luovaa ja kehittävää. Asiantuntija pyrkii vuoropuheluun ja kuuntelemiseen, muodostamaan käsitystä tilanteesta yhdessä neuvotellen. (Onnismaa 2013, 33-24.) Dialogilla tuetaan myös asiantuntijoiden sitoutumista yhteisen tehtävän suorittamisessa (Ahmas 2014, 2014).

Parviainen (2006) väittää, että kollektiivinen asiantuntijuus on sekä asiantuntijan että organisaation edun mukaista (Parviainen 2006, 156). Kun kollektiivista asiantuntijuutta lähtökohtaisesti pidetään sekä asiantuntijan että organisaation kannalta tavoiteltavana asiana (Parviainen 2006, 156) on tärkeää tarkastella, miten asiantuntijoiden työ säätiössä organisoituu, onko apurahatoiminnassa paikkoja, joissa kollektiivisesta asiantuntijuudesta olisi erityisesti hyötyä sekä miten kollektiivista asiantuntijuutta voidaan tukea. Kollektiivisen asiantuntijuuden tarkasteleminen säätiössä on kiinnostavaa ensinnäkin siitä syystä, että tieteen apurahahakemuksia arvioivat professorit, dosentit ja tohtorit edustavat perinteistä asiantuntijuutta, joka määritelmän mukaan nojaa yksilöiden ylivertaiseen tietämiseen ja asemaan (Jakonen 2017, 13). Kulttuurin puolella hakemuksia on arvioimassa asiantuntijoita, joiden voi katsoa edustavan uusia asiantuntijuuden muotoja, kuten näköalapaikan asiantuntija ja näkemysasiantuntija. Näköalapaikan asiantuntija on esimerkiksi toimittaja tai kolmannen sektorin toimija, joka tuottaa työsäään tietoa, tutkimusta ja ymmärrystä erilaisista asioista. Näkemysasiantuntija voi olla esimerkiksi taiteilija, kirjailija tai kansalaisjärjestön toimija, jolla on vahva näkemys siitä, miten omaa alla pitäisi kehittää. (Jakonen 2017, 15-18, 79.)

Tutkimuksissa on raportoitu kollektiivisen asiantuntijuuden hyödyistä. Ahmas tutki kollektiivista asiantuntijuutta museossa. Tutkimuksessa oli mukana sekä museoammattilaisia että harrastajia (Ahmas 2014, 227). Ahmas (2014) käyttää termiä norsunluutorni viitatessaan asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen toimintatapaan, jossa maallikot suljetaan tietämisen ulkopuolelle. Ahmaksen tutkimuksen (2014) mukaan norsunluutornin purkaminen lisäsi keskinäistä avoimuutta ja tehosti organisaation toimintaa. Sillä, että museon ulkopuoliset amatööriasiantuntijat

tunnustettiin asiantuntijoiksi, oli vaikutuksia sekä organisaation (museon) sisällä että ulkopuolella: Museoammattilaisten ja harrastajien kokemukset toiminnan merkityksellisyydestä vahvistuivat ja museon yleisösuhte koheni. (Ahmas 2018, 244, 247.)

Kirjonen ym. (1996) toteutti toimintatutkimuksen, joka toteutettiin julkisen sektorin johto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville ammattilaisille. Tutkittavat osallistuivat 18 kuukautta kestäväan koulutusohjelmaan, jonka tarkoituksena oli pohtia julkisen sektorin tilaa ja asiantuntijoiden roolia julkisella sektorilla. Analyysin kohteena olleessa ryhmässä oli kaksi psykologia, lääkäri, lakiasiantuntija, insinööri ja terveydenhoitaja, joiden tehtävänä oli pohtia mitä työkykyisyydellä tarkoitetaan ja miten työkykyisyyttä organisaatioissa ylläpidetään. Vaikka aluksi näytti siltä, että teemasta ei löydy asiantuntijoita yhdistävää nimittäjää, ryhmä kykeni muotoilemaan yhteisen näkemyksensä käsitekartaksi. Siinä kuvattiin työmuodot, joita olisi mahdollista käyttää ammatillisessa työkykyisyyden ylläpidossa. Prosessin kuluessa asiantuntijat oivalsivat, että työkykyisyyttä voi tarkastella uudesta näkökulmasta. Ryhmän jäsenet kykenivät ylittämään ammatillisten maailmojen rajoja ja sovittamaan yhteen eri näkökannat priorisoimatta minkään (tieteen)alan näkemyksiä. Heiskasen mukaan edellä kuvattua oivallukseen johtanutta ryhmäprosessia voidaan pitää onnistuneena esimerkkinä *etenevästä keskustelusta*. (Heiskanen 2006, 201-205.)

Erik Piñeiro tutki ohjelmoijien toimintaa tutkimuksessaan *The Aesthetics of Code* (2003). Ohjelmoijat keskustelivat toistensa kanssa työhönsä liittyvistä asioista internetin keskustelupalstalla, josta syntyi virtuaalinen kollektiivisen asiantuntijuuden areena. Osallistuminen tällaisen virtuaaliverkoston toimintaan auttoi koodaajia ylläpitämään ja kehittämään asiantuntijuuttaan. Samalla koodaajat rakensivat ammatti-identiteettiään ja pohtivat millaista on hyvä koodaus ja hyvät ohjelmistot. Toiminta ei olisi ollut mahdollista ilman anteliaisuutta: koodarit pyyteettömästi lahjoittivat toisilleen aikaansa, teknistä apua ja vapaita koodinpätkiä. (Piñeiro 2003 Koivunen Niina 2005, 39-40 mukaan.) Myös Linux-käyttäjärjestelmän kehitystyö on esimerkki epävirallisesta verkostomaisesta yhteistyöstä (Parviainen 2006, 182).

Ahmaksen (2014) tutkimuksessa kollektiivinen asiantuntijuus ja jaettu johtajuus ilmenivät samaan aikaan ja mahdollistuivat vuorovaikutuksen kautta. Johtajuus näkyi pelisääntöjen noudattamisessa ja mahdollistamisessa. Kollektiivista asiantuntijuutta ilmensivät täydentäminen ja palkitsevuus. (Ahmas 2014, 215.) Jaetussa johtajuudessa perinteinen asemaan perustuva valta korvautui toimijoiden keskinäisvallalla (Ahmas 2014, 217).

Tässä työssä olen kiinnostunut täydentämisestä ja palkitsevuudesta, enkä niinkään pureudu jaettuun johtajuuteen, vaikka se kollektiiviseen asiantuntijuuteen liittyikin. Säätiössä jaostojen

asiantuntijat ovat yhteisvastuussa siitä, että esitys apurahansaajista hallitukselle tulee tehdyksi syksyn kokouksessa.

Arvostuksen osoittaminen, oman osaamisen antaminen yhteiseen käyttöön, kollektiivinen vastuunkanto ja oman rajallisuuden sietäminen tulivat esille haastateltavien puheissa. Nämä ilmensivät *täydentämistä*. (Ahmas 2014, 186-189.) Museoammattilaiset pitivät tärkeänä sitä, että asiantuntijat osoittavat arvostavansa toinen toisensa osaamista. Tiimien työ perustui siihen, että oma osaaminen annettiin yhteiseen käyttöön, joka mahdollisti tiimien osaamisen täydentämisen. Sekä museoammattilaisten että harrastajien työssä ymmärrys museotyön tuottamasta yhteisestä hyvästä osoitti kollektiivista vastuunkantamista. Kiinnostavaa on, että tiimien työssä näytti murtuvan perinteinen suljettu asiantuntijuus: Toisen ammattilaisen työhön oli mahdollista puuttua, jos puuttuminen ei vaikuttanut omaan työhön. Jos kollega ei osannut kailta osin hoitaa tehtävää, hänen toimintaansa oltiin valmiita paikkaamaan. Tämä edellytti, että työntekijät tunsivat toisensa ja kokivat olevansa hyväksytyjä työyhteisössä. (Ahmas 2014, 186-189.)

Tasavertaisuuden kokemus edesauttoi asiantuntijuuden jakamista: Museoammattilaiset olivat valmiita jakamaan osaamistaan harrastajille, ”viisaille”. Uusi tilanne herätti myös huolta: Museon henkilökunta epäröi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa näkemyksiin museosta luotettavana ja arvokkaana toimijana. Joka tapauksessa valmius asiantuntijuuden jakamiseen oli osoitus siitä, että asiantuntijuuden institutionaalinen ylivalta museossa oli muutoksessa. (Ahmas 2014, 188-189.)

Ahmaksen (2014) mukaan myös rajallisuuden sietäminen - se että asiantuntija ymmärsi, ettei yksin voi hallita kaikkea tietoa - liittyi täydentämisen teemaan ja rakensi kollektiivista asiantuntijuutta. Asiantuntijat ymmärsivät, että yhteisen ongelman ratkaisemiseen tarvitaan kaikkien panosta. Sekä ammattilaiset että harrastajat uskalsivat pyytää toinen toisiltaan apua silloin kun oma osaaminen arvioitiin tilanteessa riittämättömäksi. Kuitenkin haastateltavat toivat esille, että on tärkeää ymmärtää oma rooli osana laajempaa kokonaisuutta. Toisen osaamisen täydentäminen edesauttoi myös sitä, että museoammattilaiset oppivat näkemään omaa roolia laajemmin mikä on koko museotoiminnan tavoite ja mikä on yhteinen vastuu tavoitteen toteuttamisessa. (Ahmas 2014, 189-191.) Myös Martela ja Pessi (2018) tuovat esille, että työ koetaan mielekkäänä silloin kun työntekijä voi kontribuoida omalla työpanoksellaan yhteisen tavoitteen hyväksi (Martela ja Pessi 2018, 9).

Työ koettiin *palkitsevaksi*. Ensinnäkin museotyö oli haastateltavien mielestä kiinnostavaa ja merkityksellistä. Palkitseva tekeminen loi rennon ja myönteisen ilmapiirin ja vahvisti toimijoiden yhteenkuuluvuutta. Haastateltavat ymmärsivät, että oma työ on osa laajempaa kokonaisuutta, joka palvelee yhteistä hyvää; museokävijöitä ja suomalaista yhteiskuntaa. Ahmas (2014) puhuu tässä yhteydessä anteliaisuudesta. Sillä tarkoitettiin tietynlaista vastavuoroisuutta. Harrastajille palkitsevuus tarkoitti, että työhön suhtaudutaan intohimoisesti. Työ veti puoleensa magneetin tavoin. Harrastajien kokivat olevansa "me", kollektiivinen asiantuntija. (Ahmas 2014, 195-200.) Hakkarainen (2006) puhuu tässä yhteydessä kollektiivisesta virtauksesta. Työ itsessään koetaan motivoivaksi ja sitä tehdään tavoitteellisesti ja intohimoisesti sekä kollegoita arvostaen. Yhteistyö alkaa synnyttää tuloksia, kun ongelmanratkaisussa hyödynnetään erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia. Tällaisessa itsensä unohtavassa yhteistyössä syntyy aitoa ihmisten välistä luottamusta. (Hakkarainen 2006, 248.) Museoammattilaisten ja harrastajien yhteistyö rakensi siltaa museon ja yleisön välille, joka madalsi yleisön kynnystä tulla museoon. Myös mediahuomio oli haastateltavista palkitsevaa. Ahmas tulkitsee, että museon ja harrastajien yhteistyö ilmensi avointa asiantuntijuutta ja tuotti aiempaa moniarvoisempaa tietoa museotyöhön. (Ahmas 2014, 195-200.)

Vuorovaikutus on keskeinen asiantuntijuutta rakentava tekijä. Vuorovaikutus synnyttää yhteisöllisyyttä, joka edistää ryhmäytymistä ja hyödyttää sekä johtajuuden että asiantuntijuuden rakentumista. Vuorovaikutus tarkoittaa kuuntelemista ja pyrkimystä keskinäiseen ymmärrykseen. (Ahmas 2014, 221-222.)

#### 4.3 Kollektiivisen asiantuntijuuden rajoituksia

Asiantuntijat toimivat usein pienessä, suljetussa piirissä, jossa on vakiintunut toimintatapa ja jossa heidän on helppo ymmärtää toisiaan. Koska vuorovaikutus piirin ulkopuolelle on vähäistä, ulkopuolisten saattaa olla hankala ymmärtää ryhmän toimintaa. Asiantuntijuuden jakaminen saattaa olla hankalaa silloin kun ammattilainen on aina tottunut toimimaan itsenäisesti tai kun asiantuntijoilla on hyvin erilainen työhistoria, ammattiala tai toimintakulttuuri. (Hakkarainen 2006, 244-246.) Kordelinin säätiössä usein yksi asiantuntija arvioi tietyn alan apurahahakemukset ja tekee esityksen apurahansaajista. Käytäntö on ollut, että asiantuntijan apurahaesitystä ei jaostossa muiden asiantuntijoiden taholta usein kyseenalaisteta. Jaostossa käytävä yhteiskeskustelu on melko vähäistä, koska muutaman tunnin kokouksessa on ehdittävä hyväksymään esitys monen alan apurahoista.

Kollektiivisen asiantuntijuuden syntymistä hankaloittaa huono ryhmdynamiikka: vastakkainasettelu, ihmisten väliset jännitteet ja valtapeli, jossa käydään kamppailua siitä, kenellä on oikeus edustaa tietyn alan asiantuntijuutta (Hakkarainen 2006, 250-251). Verkostoja saataan myös käyttää puhtaasti oman edun tavoitteluun, vaikka ne mahdollistavat yhteisöllisyyden (Parviainen 2006, 157). Lisäksi vaarana on, että asiantuntija tekee "vain omaa työtään", eikä puutu asioihin silloinkaan, kun näkee, että lopputuloksesta uhkaa tulla kehno (Hakkarainen 2006, 250-251).

#### 4.4 Sitoutuminen ja motivaatio -käsitteiden yhteydestä kehittämiskohteeseen

Tässä työssä olen kiinnostunut ymmärtämään asiantuntijoiden kokemuksia sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä siitä miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu säätiössä. Tarkastelussa painottuu taiteen ja kulttuurin asiantuntija-arvioijien toiminta. Kehittämistyössä haastatellusta 17 henkilöstä 11 toimi taiteen ja kulttuurin, ja kuusi tieteen asiantuntijoina. Leimallisesti Kordelinin säätiö on kulttuurisäätiö: säätiö myöntää kulttuuriin noin 70 % ja tutkimukseen noin 30 % vuosittaisesta euromääräisestä jakovarastaan. Painotus ei suuresti vaihtelee vuositasolla.

Tarkastelen ensiksi mikä yhdistää motivaatio- ja sitoutuminen -käsitteitä. Tämän jälkeen tuon esille miten tutkimuksessa käsitteet määritellään. Käytän yleiskäsitettä "asiantuntijoiden sitoutuminen". Tällä tarkoitetaan nimenomaan sitä, mitkä tekijät asiantuntijat kokevat vaikuttavan tehtävään sitoutumiseen tietyllä hetkellä. Kollektiivinen asiantuntijuus on työssäni teoreettinen kattokäsite, jolle sitoutuminen ja motivaatio ovat alisteisia. Tässä työssä ei tarkastella sitoutumisen ja motivaation muutoksiin vaikuttavia tekijöitä.

Sitoutuminen ja motivaatio-käsitteiden avulla on tutkittu yksilön suhdetta työhön. Suhdetta on tarkasteltu eri tieteenaloilla, esimerkiksi työ- ja organisaatiopsykologiassa, ja eri näkökulmista. (Pyyny 2018, 63.) Motivaatio ja sitoutuminen käsitteinä eivät ole yksiselitteisiä, ja rajanveto niiden välillä on vaikeaa. Motivaatio ja sitoutuminen ovat limittäisiä ilmiöitä, eikä yhtä voi ymmärtää katsomatta toista. (Yeung 2005, 87.) Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että sekä sitoutumista että motivaatiota edesauttavat osin samat tekijät esimerkiksi oman työtehtävän mielekkyys ja oma tehtävä osana laajempaa kokonaisuutta, organisaation tavoitteet ja asema yhteiskunnassa, kannustava työyhteisö ja hyvä työilmapiiri (ks. myös Martela ym. 2014; Pyyny 2018).

Motivaatio ja sitoutuminen tapahtuu aina suhteessa johonkin, esimerkiksi tiettyyn organisaatioon tai työtehtävään (Pyyny 2018, 63). Molemmissa on myös kyse tunneperäisestä ilmiöstä:

Esimerkiksi positiivisessa psykologiassa motivaation yhteydessä käytetty flow on hyvin lähellä affektiivista sitoutumista. Kun ihminen uppoutuu merkitykselliseksi kokemaansa työhön, voidaan puhua flow-kokemuksesta tai affektiivisesta sitoutumisesta. Erona on, että flowlla on todennettu olevan myönteisiä yksilötason vaikutuksia. Yksimielisyyttä affektiivisen sitoutumisen yksilötason vaikutuksista ei sen sijaan ole. (Pyyny 2018, 63.)

Kun ihminen on sitoutunut, se näkyy hänen toiminnassaan. (Pyyny 2018, 111.) Kordelinin säätiön asiantuntijoiden sitoutuminen voi siis näyttäytyä esimerkiksi siinä, miten hyvin säätiön asiantuntija noudattaa yhdessä sovittuja ohjeita ja pelisääntöjä esimerkiksi arviointikriteereitä ja aikatauluja. Motivaatiossa puolestaan on kyse sisäisistä ja ulkoisista tekijöitä, jotka saavat ihmisen toimimaan (Pyyny 2018, 64; Yeung 2005, 84.) Motivoitunut asiantuntija kokee arviointityön kautta pystyvänsä edistämään suomalaista tutkimusta ja kulttuuria. Positiivisessa psykologiassa vallitsevan käsityksen mukaan ihminen motivoituu toimintaan kahdella tavalla joko omaehtoisesti innostuen tai ulkoisten pakotteiden ajamana (Martela ym. 2014, 14).

Pyynyn (2018) tulkinnan mukaan motivaatio on laajempi käsite kuin sitoutuminen, ja että sitoutuminen on yksi mahdollinen energisoiva voima motivoituneen käyttäytymisen taustalla. Esimerkiksi opiskelija tekee päättäväisesti tutkintonsa loppuun, vaikka motivaatio on välillä koetteilla. Päättäväisyys on energisoiva voima sitoutumisen taustalla, joka usein on pidempikestoisempaa kuin motivoitunut toiminta, joka voi olla hyvinkin lyhytkestoista. (Pyyny 2018, 65.)

#### 4.5 Sitoutuminen-käsitteen tarkastelua ja määrittelyä

Ennen asiantuntijatehtävään nimittämistään asiantuntija joutunee puntaroimaan kiinnostaako tehtävä Alfred Kordelinin säätiössä ja onko siihen mahdollisuus sitoutua kolmen vuoden ajaksi. Jos sitoudun tehtävään, mihin sitoudun ja mitä minulta tehtävässä edellytetään? Myös säätiön kannalta sitoutumisella on merkitystä, sillä säätiön työjärjestyksen mukaan (Alfred Kordelinin säätiön työjärjestys 2018) asiantuntija edustaa työssään säätiötä, ei taustayhteisöään, joka hänet on tehtävään nimittänyt. Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvien kokemusten näkyväksi tekeminen jäsentää mihin asioihin johtamisessa ja töiden organisoimisessa kannattaa kiinnittää huomiota.

Sitoutuminen ymmärretään "voimana, joka sitoo yksilön tavoitteen/kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan" (Meyer ja Herschovitz 2001, 317 Pyynyn 2018, 57 mukaan). Pyyny

(2018) tutki hallintotieteen alaan sijoittuvassa väitöstutkimuksessa työntekijän työssä sitoutumista korkeakoulujen muutoksessa. Sitoutuminen on aina henkilökohtainen suhde työssä ilmeneviin tekijöihin, vaikka työyhteisö vaikuttaa työntekijän sitoutumiskokemuksiin. (Pyyny 2018, 10.) Työhön sitoutuminen ei siis kosketa vain yksilöä, vaan se voidaan ymmärtää työyhteisön luomana ja yhteisenä kokemuksena, kollektiivisena sitoutumisena (Pyyny 2018, 139). Työhön sitoutumiseen vaikuttavia taustatekijöitä ovat yksilön arvot, aikaisemmat työkokemukset ja ennako-odotukset sekä sosialisointiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Sitoutuminen on dynaaminen ja vuorovaikutteinen suhde organisaatioon ja työhön. (Pyyny 2018, 10-11.) Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin korkeakoulujen asiantuntijoiden kokemuksia *muutostilanteissa*, on tutkimuksen ensisijaisena tutkimuskohteena työssä sitoutumisen kokemus (Pyyny 2018, 94). Kun Pyyny (2018) kysyi työssä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöitä, haastateltavat kertoivat kokemuksistaan organisaatioon liittyvistä tekijöistä *yleensä* eivätkä pelkästään muutosten aiheuttamista työssä sitoutumisen muutoksista (Pyyny 2018, 96). Koska kehittämistyön tavoitteena on ymmärtää säätiön asiantuntijoiden kokemuksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, voi Pyynyn (2018) tutkimusta voi mielestäni perustellusti käyttää tämän kehittämistyön teoreettisena viitekehystenä.

Kun tutkitaan sitoutumista ja motivaatiota, tarkastellaan usein yksilön toimintaa. Pyyny (2018) kysyi haastateltaviltaan mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa selvisi, että sitoutumiseen vaikuttivat voimakkaimmin työyhteisön yhteisöllisyys ja omat työtehtävät (Pyyny 2017, 103). Pyynyn (2018) tutkimuksen mukaan työntekijöiden työhön sitoutumisen kohteita olivat omat työtehtävät, työyhteisö, organisaatio ja asiakkaat. Erityisen vahvasti nousi esille työyhteisön vaikutus sitoutumiseen. (Pyyny 2018, 100-101.) Ihminen on sitoutunut silloin, kun työn tavoitteet koetaan itselle merkityksellisiksi, työhön voi antaa oman panoksensa ja silloin kun työntekijä hahmottaa oman roolinsa osana organisaation perustehtävää. Työntekijät luottavat siihen, että jokainen vastaa omasta osuudestaan. Työtehtävät koetaan merkityksellisinä, ja työyhteisössä on hyvä ilmapiiri. Ihminen sitoutuu organisaatioon, jonka tehtävä nähdään yhteiskunnallisesti arvokkaana. (Pyyny, 2018, 97-98.) Pyynyn (2018) mukaan on mahdollista, että asiantuntijat sitoutuvat nimenomaan käsillä olevaan työtehtävään, jossa voi hyödyntää omaa osaamistaan, eivätkä niinkään organisaatioon (Pyyny 2017, 101).

Sitoutuminen tapahtuu aina suhteessa johonkin (Pyyny 2018, 101). Työssä sitoutumisessa on kyse yksilön suhteesta työssä ilmeneviin tekijöihin, esimerkiksi organisaatioon, kollegoihin tai työstä saataviin palkkioihin. Sitoutuminen on yksilöllistä: ihmisillä sitoutumisen kohde vaihtelee. Sitoutuminen voi kehittyä ja sen taso voi muuttua. Ennen organisaatioon liittymistä sitoutumiseen vaikuttavat organisaatioon ja tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset ja siitä saatavat

hyödyt. Liittymisen jälkeen sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi sosiaalistuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, työtehtävien mielekkyys ja hyvä työyhteisö, luottamus, oikeudenmukaisuus ja johtajuus. (Pyyny 2018, 66-67.) Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat sitoutumiseen, ja sitoutumista voidaan tukea (Pyyny 2018, 102).

Sitoutuminen voidaan jakaa välineelliseen ja affektiiviseen sitoutumiseen (Cohen 2007, 343). Välineellinen sitoutuminen tarkoittaa, että yksilö arvioi sitoutumistaan suhteessa saamiinsa palkkioihin tai hyötyihin. Yksilö sitoutuu organisaatioon, kun hän kokee hyötyjen olevan vähintään tasapainossa organisaatioon antamansa panoksen kanssa. (Cohen 2007, 344-346; Pyyny 2018, 60.)

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan psykologista kiinnittymistä siten, että yksilöt samastuvat, kiinnittyvät emotionaalisesti ja tuntevat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioonsa. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy hitaammin ja yleensä myöhemmin kuin välineellinen sitoutuminen. (Cohen 2007, 346.) Affektiivisesti sitoutunut työntekijä on sosiaalistunut organisaation kulttuuriin, tuntee sen tavoitteet ja arvot (Cohen 2007, 344). Mitä paremmin yksilön omat ja organisaation arvot sopivat toisiinsa, sitä vahvempaa on sitoutuminen (Cohen 2007, 348). Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat, että organisaatiossa heitä tuetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Sekä välineellistä että affektiivista sitoutumista voidaan tukea sosiaalistamalla työntekijöitä yhteisön käytäntöihin (Cohen, 2007, 348-349.) Sitoutumista voidaan myös tukea johtamisella, joka mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen, osallistumisen ja yhteisen merkityksenannon. Tällä tavoin vahvistetaan yhteisöllisyyttä, joka puolestaan tukee sitoutumista. (Pyyny 2018, 11.)

#### 4.6 Motivaatio-käsitteen tarkastelua ja määrittelyä

Ihmisenä olemiseen kuuluu merkityksen etsiminen, ja ihminen motivoituu merkityksellisestä tekemisestä. Ihminen etsii merkitystä myös työlleen: miksi teen tätä työtä ja miksi se on tekemisen arvoista. Motivaation näkökulmasta mielekäs työ on itsessään arvokasta. Sanotaan jopa, että työ on korvannut uskonnon, koska jälkimodernissa kokemuksiamme hallitsevat autenttisuus ja elämän merkityksellisyys. Samaan aikaan voidaan kysyä, miten työ säilyy jatkosakin mielekkäänä, kun digitalisaatio muuttaa työn tekemisen tapoja. (Martela ym. 2018, 1, 6, 10, 12.)



Ihminen motivoituu toimintaan kahdella tavalla: ulkoisesti ja sisäisesti. Sisäisesti motivoitunut ihminen on innostunut käsillä olevasta tekemisestä. Työ kiinnostaa, vetää puoleensa, energisoi ja laajentaa perspektiiviä. Työ voi olla jopa kutsumuksen kaltainen. Sisäistetty motivaatio - erotuksena sisäisestä motivaatiosta -tarkoittaa, että tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Martela ym. 2014, 14-15; Ryan ja Deci 2000, 70-71.) Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen kuten rahan vuoksi (Martela ym. 2014, 6).

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä työntekijän että organisaation kannalta. Sisäisen motivaation kokemusta kannattaa siis tavoitella, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on tuottava. (Martela ym. 2014, 6.)

Ihmisen psykologiset perustarpeet: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation perusta (Martela ym. 2014, 28). Mielekäs työ on omaehtoista. Siihen liittyvät itsensä toteuttaminen ja mahdollisuus hyödyntää täydesti omaa potentiaalia. Toisaalta hyvä palkka ja jalot päämääräkään eivät riitä, jos yhteyttä toiminnan laajempaan kokonaisuuteen ei nähdä. (Martela ym. 2018, 7.) Organisaatiossa tavoitteet ovat usein ylhäältä annettuja. Omaehtoisesti työtä tekevä voi päättää *miten* hän päämäärää tavoittelee. Työntekijälle annetaan hänen omia kykyjään ja vahvuuksiaan vastaavia työtehtäviä ja mahdollisuus tehdä ne haluamallaan tavalla. Silloin kun ihmisellä on vapaus päättää tekemisistään, hän myös kantaa vastuuta. Työyhteisössä tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta. (Martela ym. 2014, 28-29, 37.)

Kokemus kyvykkyydestä syntyy, kun ihminen osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Motivaatiomme on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava: ei liian vaikea, jolloin siitä tulee ahdistava, eikä liian helppo, jolloin se tylsistyy. Parhaimmillaan työ sujuu kuin leikki: ihminen uppoutuu tekemiseen niin, että aika ja paikka katoavat. Syntyy flow-kokemus. (Martela ym. 2014, 28-30.) Motivaatiomme on vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin ihmisiin. Ihminen on parhaimmillaan lämminhenkisessä yhteisössä, jossa häntä kannustetaan ja vuorovaikutus kollegojen kanssa on myönteistä. Ihminen on luonnostaan empaattinen, eli pyrkii ymmärtämään kanssaihmiä ja tuottamaan heille hyvää. Ihmisen sisäinen motivaatio on vahvimillaan silloin, kun hän kokee toiminnan kautta pystyvänsä toteuttamaan itseään ja osallistumaan jonkin itseään suuremman päämäärän saavuttamiseen. (Martela ym. 2014, 64; Ryan ja Deci 2000, 68.)

Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy siitä, kun toiminta on ihmisen arvojen mukaista ja työn koetaan tuottavan yhteistä hyvää, esimerkkinä ympäristönsuojelu. Yhtä lailla arkisessa

palvelutyössä asiakkaan auttaminen voi tuottaa mielihyvää. (Martela ym. 2018, 7.) Kun työtehtävien osat muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden ja työntekijä ymmärtää mitä tarkoitusta työ palvelee, työ koetaan mielekkääksi. Kun työn saa tehdä itsenäisesti, syntyy kokemus siitä, että on vastuussa tehtävästä ja tuloksista. (Martela ym. 2014, 28-tarkista.)

Yksi suurimmista tietotyön ongelmista on palautteen vähyys. Kuitenkin palaute on erittäin tärkeää, koska se kertoo meille edistymisestämme, vahvistaa toimijuuttamme ja lisää hallinnan tunnetta. Martela siteeraa työmotivaatiotutkija Kenneth W. Thomasia (2000), jonka mukaan palautteen antamisen suurin hyöty on siinä, että ne auttavat työntekijää johtamaan itse itseään. (Martela ym. 2014, 42-43.) Sisäistä motivaatiota voi vahvistaa lisäämällä työntekijän autonomiaa, mahdollistamalla taitojen kehittyminen, antamalla palautetta ja kirkastamalla toiminnan merkitys (Martela ym. 2014, 7, 36). Jotta sisäistä motivaatiota kyetään johtamaan, on tärkeää, että yhteisöllä on yhteinen visio. Tehtävä pitää muotoilla relevantiksi myös yksilöiden motivaation näkökulmasta. (Martela ym. 2014, 44).

#### 4.7 Kehittämistyön pääkysymykset

Aluksi kehittämistyössä oli tarkoitus tarkastella säätiötä verkostona ja selvittää asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksenasettelu täsmentyi prosessin edetessä tutustuttuani teoriakirjallisuuteen ja aineiston keräämisen aikana.

Kehittämistyön pääkysymykseksi muotoutui:

Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu Alfred Kordelinin säätiössä?

Alakysymyksiä ovat:

Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen?

Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden motivaatioon?

Päädyin edellä kuvaamaani rajaukseen seuraavista syistä:

Asiantuntijat, arvioimalla päärahaston apurahahakemukset ja tekemällä niistä esitykset hallitukselle, toteuttavat säätiön perustehtävää ja ovat siis keskeisessä roolissa kehitettäessä apurahasäätiön toimintaa. Työ on vapaaehtoistoiminnan kaltaista. Säätiön kannalta sitoutumisella ja motivaatiolla on merkitystä, sillä säätiön työjärjestyksen mukaan (Alfred Kordelinin säätiön työjärjestys 2018) asiantuntija edustaa työssään säätiötä, ei taustayhteisöään, joka hänet on tehtävään nimittänyt. Keskeistä oli myös tarkastella, *miten* työtä tehdään. Miten asiantuntijoiden yhteistyö näyttäytyy, kun sitä peilataan kollektiiviseen asiantuntijuuteen, jota

määrittävät tavoitteellinen uutta luova toiminta ja asiantuntijakulttuureihin sosiaalistuminen sekä avoin asiantuntijuus.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä työssä tarkastelun kohteena on Alfred Kordelinin säätiö, tarkemmin tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaoston asiantuntijat. Tavoitteena on ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä tutkia miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu. Työni lisää tietoa ja ymmärrystä säätiön taustayhteisöistä, vaikka ne eivät tutkimuskohteena olekaan. Myös säätiön hallitus ja talousvaliokunta sekä kaupunki- ja kohderahastot rajataan kehittämistyön ulkopuolelle. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa tavoitteena on ymmärtää rajattua tutkimuskohdetta mahdollisimman hyvin.

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (Ojasalo ym. 2014, 41). Siinä korostuvat ihmisten asioille antamat merkitykset ja tulkinnat sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi ja Sarajärvi 2003 Hirsjärvi ja Hurmeen 2001, 48 mukaan). Tutkimusta varten haastateltiin säätiön jaostojen puheenjohtajat ja jäsenet. Haastatteluita on yhteensä kahdeksan ja haastateltavia 17. Jaoston puheenjohtajien haastatteluita on neljä ja jaostojen ryhmähaastatteluita neljä. Jaostojen puheenjohtajien ja jaostojen ryhmähaastattelut suoritettiin 10.- 24. huhtikuuta 2018. Puheenjohtajat haastateltiin yksitellen. Tieteen jaoston ryhmähaastatteluun osallistuivat kaikki jaoston kuusi asiantuntijaa, kirjallisuuden jaoston haastatteluun kaksi neljästä ja taiteen jaoston haastatteluun kaikki viisi sekä kansanvalistuksen jaoston haastattelun viisi kuudesta asiantuntijasta. Jaostojen haastattelut ovat noin tunnin mittaisia, poikkeuksena kansanvalistuksen jaoston haastattelu 30 minuuttia. Tieteen ja kirjallisuuden jaostojen puheenjohtajien haastattelut kestivät hiukan vajaan tunnin ja kansanvalistuksen ja taiteen jaostojen puheenjohtajien haastattelut liki puolitoista tuntia. Litteroin sanasta sanaan valtaosan haastatteluaineistosta toukokuussa 2018. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 36 sivua. Asiantuntijoiden anonymiteetin takaamiseksi haastattelut kuvataan vain numeroilla.

Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa, että käsitteet ovat valmiina ja aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen tai teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 140.)

Haastattelut tehtiin rauhallisessa paikassa joko haastateltavan työpaikalla tai Alfred Kordelinin säätiön neuvottelutilassa. Olin toimittanut haastateltaville haastattelurungon etukäteen tutustumista varten. Sähköpostiviestissä kerrottiin kehittämistyön tavoite, haastateltavat, nauhoitus sekä tutkimuseettiset asiat: haastateltavien anonymiteetin takaaminen ja haastatteluiden käyttö ainoastaan kehittämistyöhön. Etenin pääsääntöisesti haastattelurungon järjestyksessä. Koska jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa, kaikkia kysymyksiä ei välttämättä ennätetty kysyä jokaisessa haastattelussa. Esitettyäni kysymyksen annoin haastateltavien puhua vapaasti. Tein jonkin verran tarkentavia kysymyksiä. Halusin keskittyä asiantuntijan ja ryhmän kuuntelemiseen enkä tehnyt muistiinpanoja haastatteluiden aikana.

## 5.2 Kehittämisprosessin kuvaus

Säätiön hallitukselle vietiin tiedoksi kehittämistyön alustavat tavoitteet ja aikataulu maaliskuussa 2018. Aluksi tarkoituksena oli tarkastella säätiötä verkostona ja selvittää asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuten myöhemmin kuvaan, käsitteet ja tutkimuskysymykset tarkentuivat työn edetessä. On sallittua, että tapaustutkimuksessa kehittämistehtävä täsmentyy kehittämissuunnitelman edetessä. Tämä on työelämän kehittämistehtävillä tyypillinen tilanne. (Ojasalo ym. 2014, 33, 54.)

Kesäkuussa 2018 allekirjoitettiin Metropolian, säätiön ja kehittämistyön tekijän välinen opin- näytetyösopimus, johon kirjattiin työn lopullinen tavoite: miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostoissa sekä mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Lisäksi, kuten alkuperäisessä suunnitelmassa, kehittämistehtävään sisällytettiin säätiön ydinviestien muotoilu ja opas säätiön asiantuntijoille. Lopullinen tehtävä sisälsi sekä tutkimuksellisen osion että konkreettiset tuotokset oppaan ja ydinviestit.

## Kehittämisprosessin kuvaus

vuonna 2018								
maalis	huhti	touko	kesä	elo	syys	loka	marras	joulu
tiedoksi säätien hallituksen alustava tavoite ja aikataulu 22.3.2018			hankesopimus AK-säätiö ja Metropolia 20.6.2018	viestinnän työpaja 28.8.2018	ydinviestien kommentointi			hallitus hyväksyy ydinviestit 12.12.2018  työn käsikirjoitusversio säätien t.j.lle kommentoitavaksi 17.12.2018
teoria-tausta	teoria-tausta  teema-haastattelut	teoria-tausta  haastattelujen litterointi	teoria-tausta	teoria-tausta	lukujen kirjoittaminen alkaa	kirjoittaminen	kirjoittaminen	aineiston analyysi alkaa

vuonna 2019					
tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä
		asiantuntijaoppaan kirjoitus ja kommentointi.  hallitus hyväksyy asiantuntijaoppaan 20.3.2019	työn tulokset ja kehittämissuhteet esitellään <i>jaostoille</i> , keskustelu ja kehittämissuhteet hallitukselle		työn tulokset ja kehittämissuhteet esitellään <i>hallitukselle</i> 4.6.2019, keskustelu ja toimenpiteistä päättäminen
aineiston analyysi	aineiston analyysi	kehittämistyön viimeistely, ja työ tarkastukseen 27.3.2019			

Varsinaisen tutkimusongelman puuttuminen aiheutti kehittämistyön tekijälle päänvaivaa pitkin matkaa. Asiantuntijoiden toiminnassa ei varsinaisesti oltu paikannettu ongelmia. Joka syksy apurahahakemukset saatiin arvioitua, esitykset hallitukselle tehtyä ja apurahat jaettua. Kuitenkin huomasin usein pohtivani esimieheni kanssa pitäisikö elokuun hakuun asettaa temaattisia

painopisteitä. Mitä tämä tarkoittaisi säätiön sääntöjen ja resurssien näkökulmasta, ja miten työ käytännössä organisoitaisiin. Miten painopisteiden asettaminen vaikuttaisi apurahahakemuksiin? Voi ajatella, että nykykäytäntö on tarkoituksenmukainen, jolloin teemat nousevat ”kentältä” tutkijoiden ja taiteilijoiden omista näkemyksistä. Apurahahaun teemoittamisesta olisi hyötyä asemoiduttaessa suomalaiseen säätiökenttään. Kumpakaan ratkaisua – näkökulmasta riippuen – voi pitää perusteltuna.

Säätiön toimiston rooli on ylläpitää ja kehittää toimintaa, toimeenpanna hallituksen päätökset sekä pitää huolta siitä, että hallitus saa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Kun apurahat ovat haettavana, toimisto tiedottaa ja neuvoo hakijoita, varmistaa, että sähköinen järjestelmä toimii sekä varmistaa hakijoiden hakukelpoisuuden. Toimisto ohjeistaa apurahahakemukset arvioivat asiantuntijat ja valvoo, että arviointiprosessissa noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Toimistosta ollaan yhteydessä asiantuntijoihin eritoten syksyllä, kun apurahat ovat haettavana ja kun arviointi käynnistyy, on meneillään ja päättyy. Toimiston henkilökunta tapaa asiantuntijat jaostojen kokouksissa kaksi kertaa vuodessa, kerran syksyllä ja kerran keväällä. Olin vuosien varrella pohtinut onko nykyinen käytäntö hyvä, jossa tietyn alan asiantuntija arvioi vain oman alansa hakemuksia? Voisiko tai pitäisikö osaamista sekoittaa? Synnyttääkö toimintatapamme lisäarvoa asiantuntijoille ja säätiölle? Entä mikä on jaoston kokouksen rooli: pitäisikö esimerkiksi kokouksen muotoa tai asioiden käsittelytapaa muuttaa?

Säätiön apurahatoiminnassa ei ole tapahtunut isoja muutoksia sen olemassaolon aikana. Alfred Kordelinin säätiö on toiminut liki 100 vuotta. Hakualat ja sitä kautta pitkälti myös asiantuntijatyön käytänteet säätiössä ovat säilyneet ennallaan. Voi olla, että säätiön perustajan tahotilan on ajateltu tarkoittavan nimenomaan suomalaisen tieteen ja kulttuurin edistämistä mahdollisimman laajasti ja tästä syystä hakualoja ei ole rajattu, vaikka säännöt sen sallivatkin. On myös saatettu ennakoida, että eri taustayhteisöjen säätiöön nimittämät asiantuntijat eivät löytäisi yhteisymmärrystä esimerkiksi painopistealueista. (Laakso, Mikko 14.3.2019.) Jos tällaisia rajoituksia olisi tehty, niillä olisi ollut vaikutuksia myös asiantuntijatyöhön. Säätiössä työskennellessäni tuli aika ajoin tunne, että toisellakin tavalla voisi toimia. Erityisesti tämä liittyi asiantuntijoihin, joiden monipuolista osaamista voisi kenties hyödyntää nykyistä tehokkaamminkin. Kysymys oli jostain monisyisestä, epätarkasta kokonaisuudesta, josta oli aluksi vaikea saada otetta.

Toinen päänvaivaa aiheuttanut tekijä oli haastatteluiden ajoitus. Ajoitin haastattelut kevään 2018 jaostokokousten yhteyteen. Apurahahakemusten arviointikiireiden takia haastatteluita olisi ollut mahdotonta sijoittaa lokakuun 2018 jaostokokousten yhteyteen. Ennätin jonkin ver-

ran perehtyä teoriakirjallisuuteen ennen kuin aloitin haastattelut. Suunnittelin haastattelukysymykset melko nopeasti verkostomaisen toiminnan tarkastelua varten. Olisin välttynyt monelta hidasteelta, jos olisin kattavammin ennen haastatteluita perehtynyt tutkimuskirjallisuuteen ja muotoillut kehittämistehtävän sekä siihen liittyvät haastattelukysymykset ajan kanssa. Toisaalta on helpottavaa huomata, että alkuperäisellä verkoston käsitteellä on paljon yhteistä kollektiivisen asiantuntijuuden kanssa. Olen siis ollut oikeilla jäljillä alusta lähtien, vaikka tavoite ei heti kristallisoitunutkaan.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluva kehittämissyö ei ole akateeminen opinnäyte. Filosofian maisterin tutkinnon suorittaneena ja pro gradu -työn tehneenä uppouduin välillä teorioihin ja teoreettisiin käsitteisiin. Ojasalo ym. (2014) käytännönläheisen teoksen lukeminen palautti minut takaisin ruutuun: Kehittämissyötä eivät ohjaa ensisijaisesti teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet. Teorian rooli on siis auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym 2014, 20).

Kehittämissyössä kysytään mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa, että käsitteet ovat valmiina ja aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen tai teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 140.) Tässä kehittämissyössä aineisto luokiteltiin ja analysoitiin tukeutumalla sitoutumista, motivaatiota ja kollektiivista asiantuntijuutta käsitteleviin tutkimuksiin ja käsitteistöön. Teorioiden tehtävä on auttaa analyysia ja tutkimustulosten raportointia. (Tuomi ym. 2003, 98, 101).

Aloitin aineiston analysoinnin joulukuussa 2018. Haastateltavilta aluksi kysyttiin mitkä tekijät ylipäätään vaikuttavat sitoutumiseen, kun puhutaan verkostoissa toimimisesta. Verkosto käsitteenä oli usealle haastateltavalle vieras, koska sitä ei oltu totuttu asiantuntijatyöryhmien ja ylipäätään säätiössä toimimisen yhteydessä käyttämään. Täsmensin haastattelutilanteissa, että tarkoitus on nimenomaan puhua jaostoissa toimimisesta. Tulkitseen, että haastateltavat nimenomaan kertoivat omista kokemuksistaan ja työskentelystään jaostossa. Aluksi tarkoitukseni oli analysoida aineisto teoreettiseen viitekehykseen nojaavan analyysirungon avulla. Muodostin kaksi pääluokkaa: sitoutuminen ja motivaatio. Kokosin näiden alle teemoja, jotka mielestäni kuvasivat kyseistä pääluokkaa. Nimesin jokaisen teeman koodilla. Esimerkiksi yhteisöllisyys sai koodinimen YHTEI. Testasin koodistoa yhdessä haastattelussa. Havaittiin, että pienen aineiston ja käytännönläheisen kehittämistyön puitteissa oli liian kunnianhimoisen tavoite kyetä tulkitsemaan, milloin haastateltava kertoo esimerkiksi sisäiseen motivaatioon liittyvästä tekijästä, vaikkapa omaehtoisuudesta (OMA). Toinen haaste oli tulkita, milloin haastateltava puhuu motivaatiosta ja milloin sitoutumisesta. Käsitteet, kuten aiemmin kuvasinkin,

ovat limittäisiä ja vaikeasti toisistaan erotettavissa. Ratkaisin asian niin, että koostin analyysirungon uudestaan kysymys kysymykseltä. Keräsin litteroidusta aineistosta sitoutumista koskevien kysymysten vastaukset toinen toisensa perään. Teema sai nimen ”sitoutuminen”. Samalla tavoin kopioin jokaisen vastauksen kysymykseen ”Mikä sinua motivoi tehtävässä?” ja liitin jokaisen vastauksen peräjälkeen teeman ”motivaatio” alle. Tämän jälkeen luin ensin sitoutuminen-teeman vastaukset läpi ja merkitsin lukiessani tulosteen oikeaan reunaan alkupeleistä koodistoani väljästi seuraten mitä asioita haastateltava nostaa esille puhuessaan sitoutumisesta. Pyynyn väitöstutkimuksessa (2018) selvisi, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttivat ennen kaikkea työyhteisön ja omat työtehtävät. Erityisen vahvasti nousi esille työyhteisön yhteisöllisyyden vaikutus sitoutumiseen. (Pyyny 2018, 103.) Luin vielä uudelleen aineistoa läpi tästä näkökulmasta ja merkitsin tulosteen vasempaan laitaan, jos haastateltava mielestäni puhui joistakin näistä teemoista.

Minusta tämä ratkaisu oli perusteltu kahdesta syystä: Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa kohdetta mahdollisimman syvällisesti (ks. myös Ojasalo ym. 2014, 52). Oli siis arvokasta kuunnella ja mitä asioita haastateltavat itse nostavat esille puhuttaessa sitoutumisesta ja motivaatiosta sekä sitä kautta koettaa ymmärtää haastateltavien kokemuksia. Ei siis niin päin, että kehittämistyön tekijä tulkitsee, että haastateltava puhuu tässä kohdassa motivaatiosta ja tuossa motivaatiosta. (ks. myös Ojasalo ym. 2014, 141.) Toisekseen, kehittäminen ei ole akateeminen tutkimus, jonka päätarkoitus olisi käsitevertailu. Tutkimusmenetelmät ovat vain työvälineitä, joilla pyritään tuottamaan luotettavaa tietoa arjen päätöksenteon tueksi (Ojasalo ym. 2014, 144). Riittää, että tämän työn puitteissa syntyy yleinen ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen.

Jätän kehittämistyön tarkastettavaksi maaliskuun lopussa, mutta katson jo huhtikuuhun, jolloin pidetään jaostojen kokoukset. Kevätkokoukset ovat perinteisesti olleet eteenpäin katsovia: silloin on aikaa keskustella tulevan elokuun haun yksityiskohdista ja suunnitella tulevaa. Esittelen työn tulokset jaostojen kokouksissa, jossa keskustellaan kehittämis ehdotuksista sekä mahdollisista uusista avauksista. Tämän jälkeen – jaostoissa käytyjen keskusteluiden pohjalta – säätiön hallitus käsittelee kehittämis ehdotukset kesäkuun 2019 kokouksessa ja päättää mitä ehdotuksia on tarkoituksenmukaista viedä käytäntöön.

### 5.3 Viestinnän työpaja ja asiantuntijaopas

Lähetin kutsun viestinnän työpajaan kesäkuussa 2018. Kutsu lähti toimiston kolmelle työntekijälle, jaostojen, hallituksen ja talousvaliokunnan jäsenille. Paja pidettiin 28. elokuuta 2018 ja



siihen osallistui 12 henkilöä. Osallistujat toimivat tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostoissa sekä hallituksessa. Pajaan osallistui myös kolme toimiston työntekijää. Parituntisen pajan fasilitoi Pohjoisranta-Burson-Marstellerin viestintäkonsultti, ja menetelmänä käytettiin viestitaloa. Pajaan osallistuneita henkilöitä pyydettiin kuvallisten korttien avulla saannallistamaan säätiön tavoitetta ja toimintaa. Ryhmätyön jälkeen tuotoksista keskusteltiin isommassa ryhmässä, jonka jälkeen viestintäkonsultti koosti tuotoksesta alustavan ehdotuksen. Säätiön toimitusjohtaja ja kehittämistyön tekijä hioivat ensimmäistä versiota. Säätiön hallitus käsitteli ensimmäistä ja hiottua versiota rinta rinnan syyskuussa 2018, jossa päätettiin vielä tehdä pieniä muutoksia. Tähän työhön osallistui neljä hallituksen jäsentä. Säätiön ydinviestit hyväksyttiin hallituksen kokouksessa joulukuussa 2018. Ydinviestit on liitteenä.

Maaliskuussa 2019 kirjoitin asiantuntijan oppaan. Ensimmäistä versiota kommentoivat säätiön toimitusjohtaja ja assistentti. Pyysin myös neljää uutta säätiöön tulevaa asiantuntijaa sekä jaostojen asiantuntijoita kommentoimaan sisältöä. Sain yhteensä 14 vastausta (tieteen jaostosta 4, kirjallisuuden 3, taiteen 3 ja kansanvalistuksen jaostosta 3 sekä hallituksesta 1), joiden pohjalta muokkasin tekstiä. Säätiön hallitus hyväksyi asiantuntijaoppaan 20.3.2019. Opa on liitteenä.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aluksi Alfred Kordelinin säätiön asiantuntijoiden kokemuksia sitoutumiseen ja sen jälkeen motivaatioon liittyvistä tekijöistä. Luvun loppuksi analysoin, miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvien kokemusten valossa.

Tutkimus ei ole vielä valmis silloin, kun tulokset on ryhmitelty teemakortteihin. Tuloksinassa tutkija tuo kohdeilmioistä esiin jotakin uutta ja sitä kautta luo merkitystä. (Ojasalo ym. 2014, 143.)

*“Kehittäjän on siis pyrittävä laatimaan eri havainnoista ja osatuloksista synteesejä, jotka kokoavat yhteen keskeiset tulokset ja antavat selkeästi pelkistetyn ja perustellun vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset tai kehittämistyön suositukset laaditaan lopulta näiden synteiesien perusteella.”* (Ojasalo ym. 2014, 144.)

Tavoitteenani oli ennen kaikkea muodostaa teoreettisesti ja käsitteellisesti johdonmukainen tulkinta ja ymmärtää haastatteluista esiin nousevia yleisiä linjoja (ks. myös Ojasalo ym. 2014, 144). En siis esittelen numeron tarkkuudella, kuinka monessa haastattelussa tiettyyn ilmiöön on viitattu. Lukumäärillä ei teemoittelussa välttämättä ole merkitystä (Sarajärvi ym. 2003, 95).

Teoreettisesti johdonmukaisen tulkinnan muodostamisessa auttoi yksityisen sisällyttäminen yleiseen: Esimerkiksi kun haastateltava puhui kuulluksi tulemisen tärkeydestä, tulkitsin, että hän samalla puhuu työyhteisöstä, joka taas on keskeinen tekijä työssä sitoutumiseen vaikuttava tekijä. (Pyyny 2018, 103; Ojasalo ym. 2014, 144.) Myös asioiden luokittelu oli kätevä menetelmä ryhmitellä aineistoa ja myös selkeytti ymmärrystäni (ks. myös Ojasalo ym. 2014, 144). Sisällytän tuloslukuun haastattelusitaatteja sekä todistusaineistona haastatteluissa esiin nousseista kokemuksista että yhteisistä jaetuista kokemuksista (ks. tässä myös Pyyny 2018, 96). Hakasulkeisiin on merkitty haastattelijan täydennys tai selvennys, jos se on ollut tarpeellinen asian ymmärtämisen kannalta.

Sovelsin haastatteluiden analyysissä ensisijaisesti Pyynyn (2018) mallia työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (ks. kuvio sivulla 32). Täydensin analyysiä erittelemällä työssä sitoutumisen kohteita; eli mihin tulkintani mukaan Kordelinin säätiön asiantuntijat toiminnassaan sitoutuvat, sekä miten sitoutuminen näkyy käytännössä. Malli auttoi ymmärtämään työssä sitoutumisen monipuolista luonnetta. Tämän lisäksi Pyynyn (2018) käyttämä jäsentely auttoi kokoamaan haastattelutulokset laajempien otsikoiden alle. Aineistoa lukemalla selvisi, että tiettyjä teemoja kuten säätiön toiminnan tavoitteita, työn tärkeyttä ja työyhteisön yhteisöllisyyttä käsiteltiin useamman kysymyksen yhteydessä. Vaikka teemoja ei täysin voi pakottaa yksinomaan yhden tietyn asiakokonaisuuden sisälle, olen pääsääntöisesti peilannut yhtä teemaa yhteen asiakokonaisuuteen. Esimerkiksi olen käsitellyt asiantuntijoiden näkemyksiä säätiön strategiasta tavoitteiden yhteydessä. Yhtä hyvin strategiaa olisi voinut käsitellä kohdassa työyhteisön yhteisöllisyys. Tämä ratkaisu on minusta perusteltu siitä syystä, että tulosluvusta tulee tällä tavoin selkeämpi ja luettavampi. On myös todettava, että väistämättä osa asiantuntijoiden kuvaamista kokemuksista jää pois (ks. myös Pyyny 2018, 95).

Pyynyn (2018) tutkimuksen mukaan työssä sitoutumiseen vaikuttavat ennen kaikkea mielekkäät *työtehtävät* yhdistyneenä toimivaan ja tukea tuottavaan *työyhteisöön* (Pyyny 2018, 107). Näistä kahdesta työyhteisölle annettiin painokkaampi merkitys. Tässä keskeistä oli hyvä ilmapiiiri, yhteisöllisyyden tunne, kokemus yhteisestä tavoitteesta sekä oman ja toisten tehtävien ymmärtäminen. Myös se, jos työntekijä pääsi osallistumaan organisaation tavoitteiden määrittelyyn edesauttoi sitoutumista. Myös työsuhteen muoto, palkka- ja urakehitys vaikuttivat työntekijöiden sitoutumiseen. (Pyyny 2018, 103-104, 106.)

Pyynyn (2018) mukaan monipuoliset ja itsenäiset sekä vastuulliset *työtehtävät* edesauttoivat sitoutumista. Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja kehittää omia työtehtäviä nähtiin tärkeänä. Vastuullisten työtehtävien antaminen koettiin luottamuksen osoituksena, ja tämä

synnytti sitoutumista työhön ja organisaatioon. Oman organisaation perustehtävä nähtiin tärkeänä, ja Pyynyn haastattelemat asiantuntijat halusivat olla osa tätä tehtävää. Se, että työllä nähtiin olevan merkitystä myös muille organisaation ulkopuolisille toimijoille, vaikutti myös sitoutumiseen. (Pyyny 2018, 105-106.)



Työssä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Pyyny 2018, 101, 103).

### 6.1 Sitoutumiseen vaikuttavat yhteinen tavoite ja työyhteisö

Käynnistin säätiön asiantuntijoiden haastattelut kysymällä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset esitettiin seuraavassa järjestyksessä:

1. Mitkä tekijät mielestäsi ylipäättään vaikuttavat sitoutumiseen, kun puhutaan verkostossa toimimisesta?
2. Mitkä asiat edesauttavat sitoutumista?
3. Millaiset tekijät estävät?

Haastateltavilta kysyttiin mitkä tekijät yleisellä tasolla vaikuttavat sitoutumiseen. Vastauksista voi päätellä, että haastateltavat nivoivat kokemukset nimenomaan Kordelinin säätiössä toimimiseen. Erityisen painokkaasti vastauksissa nousi esille työyhteisön merkitys, jonka tässä yhteydessä voi tulkita tarkoittavan sekä jaostoa että säätiön toimistoa. Kordelinin säätiön asiantuntijat tapaavat vain kaksi kertaa vuodessa, joten työyhteisöstä ei ehkä voida puhua. Kyse on pikemminkin tilapäisestä kollegiaalisesta verkosta, jonka yhteisöllisyyden tunne on yhtä kaikki tärkeä osa sitoutumista. Työyhteisön merkitystä ilmensivät yhteinen tavoite, kuulluksi tuleminen, hyvä yhteishenki ja aito keskustelu. Pidettiin tärkeänä, että kaikki saavat äänensä

kuuluviin ja että jaostoissa asiantuntijoilla on mahdollisuus aitoon dialogiin. Koettiin, että päätöksiä ei ole saneltu etukäteen. Muutama mainitsi, että on tärkeää, että säätiö arvostaa asiantuntijoiden osaamista. Myös se, että taustayhteisöä arvostetaan, mainittiin. Kiinnostavaa oli, että usea haastateltava mainitsi kuulluksi tulemisen tärkeyden.

*“No siis varmaan ensiarvoinen on varmaan se päämäärä että mitä tehdään siinä kirjallisuuden asian eteen. Ehkä yhä tärkeemmäksi on muodostunu myös se, että se tuntuu sellaiselta yhteisöltä, jossa on kiva olla. Ja ihmiset, jotka vaikuttaa tai joiden kanssa pystyy tekemään hyvää yhteistyötä. Ja sit tunne siitä tulee kuulluksi kaikissa yhteyksissä tarpeen mukaan.” (Haastattelu 2.)*

*“Mut niinku täällä toimii kaikki hyvin ja meitä kohdellaan myös miellyttävästi. Se on pikkujuttu, mutta meille se on iso juttu, että täällä on hyvät oltavat.” (Haastattelu 2.1.)*

Sitoutumiseen vaikuttavat säätiön toiminta ja tavoitteet. Näitä käsiteltiin suhteessa säätiöön laajemmin, omiin arvoihin ja taustayhteisön tavoitteisiin. Tuotiin esille toiminnan kiinnostavuus ja mielekkyys. Yhteisen hyvän eteen ponnistelu nähtiin tärkeänä.

*“Kordelin on oikeesti iso ja merkityksellinen ja tekee hyvää työtä ja sitä paitsi rahaakin riittää. Koen olevani hienossa paikassa vaikuttamassa tähän.” (Haastattelu 2.1.)*

*“Joo ja sitten tärkeys itselle ja ajatus siitä, että se vaikuttaa jotenkin sen yhteisen hyväksi.” (Haastattelu 1.1.)*

Myös verkostoa koskevien kysymysten yhteydessä Kordelinin säätiön asiantuntijat nostivat esille työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä kuten yhteinen tavoite, työtehtävien kiinnostavuus, hyvä ilmapiiri ja sen, että kokee olevansa arvostettu.

Haastateltavilta kysyttiin sekä verkoston vahvuuksista että heikkouksista. Kuten aiemmin totesin, verkosto käsitteenä oli monelle haastateltavalle vieras. Vastausten perusteella tulkitsen, että näiden kysymysten yhteydessä haastateltavat puhuivat nimenomaan jaostoista ja säätiöstä laajemmin. “Mitkä ovat säätiön verkoston vahvuudet” -kysymyksen yhteydessä vahvuuksia käsiteltiin eri näkökulmista, ja tiettyä yhtenäistä linjaa on vaikea vetää. Säätiön vahvuutena mainittiin kattavuus ja laaja-alaisuus. Säätiö myöntää apurahoja eri aloille, ja säätiössä toimii eri alojen asiantuntijoita. Vahvuutena mainittiin hyvä, keskusteleva ilmapiiri, ja se, että asiantuntija kokee olevansa arvostettu. Säätiössä toimivilla asiantuntijoilla on yhteinen tavoite:

*“On asiaan perehtyneitä ihmisiä koolla, kun kaikki tieto lyödään yhteen niin 1+1 syntyy enemmän kuin 2. Ehkä joskus syntyy jokin hyvä idea.” (Haastattelu 3.1.)*

Verkosto toimii asiantuntijoiden mukaan parhaiten silloin, kun toiminta on kiinnostavaa. Verkostolla on yhteinen tavoite ja sitä johdetaan hyvin. Tieto kulkee ja jokainen tietää oman roolinsa:

*“Semmonen verkosto, jossa on selkeät suhteet ja toimii demokraattisesti eli yhteisen hyvä katsominen yli omien intressien tai sen oman taustatiimin esiin nostaminen. Semmonen, jossa vallitsee luottamus ja yhteishenki.” (Haastattelu 3.)*

*“Siinä pitää olla kiinnostavuutta, verkosto säilyy siitä, että siellä käsitellään kiinnostavia asioita ja kiinnostavasti. Että sinne ei tuoda turhia asioita. Pitää olla toimintaa, joka koetaan mielekkääksi.” (Haastattelu 1.1.)*

Tehtäväjako säätiössä on selkeä. Vahvuutena pidettiin myös Kordelinin säätiötä vanhana tunnettuna apurahasäätiönä. Asemaa voisi tavoitella rohkeastikin toimimalla edelläkävijänä:

*“Kordelinin vahvuus voisi olla erilainen edelläkävijä tekemässä yhteistyötä muiden säätiöiden kanssa.” (Haastattelu 3.1.)*

Myös heikkouksia käsittelevät vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan. Verkoston heikkouksista mainittiin pienet henkilöstöressurit, säätiön etäinen suhde yleisöihin ja jaoston mahdollisuudet tunnistaa riskejä, joilla on vaikutusta säätiön maineeseen. Kiinnostavaa oli, että jaoston euromääräinen jakovara nähtiin muutamassa vastauksessa sekä vahvuutena että heikkouksena. Pohdittiin ovatko säätiön perustamisvaiheessa määritellyt taustayhteisöt edelleen relevantteja. Toimimattomat ihmissuhteet ja huono tiedonkulku voivat aiheuttaa ongelmia. Muutamissa vastauksissa todettiin, että koska toimintaa on viime vuosina kehitetty, heikkouksia ei ole. Eräs asiantuntija tarkasteli kriittisesti asiantuntijan roolia:

*“Vaara että omassa arviointityössä sortuu omahyväisyyteen eikä ymmärrä uusia tuulia.” (Haastattelu 3.1.)*

## 6.2 Sitoutumiseen vaikuttavat työn kiinnostavuus ja työstä saatava hyöty

Kehittämistyössä asiantuntijoilta kysyttiin “tuottaako verkosto sinulle arvoa?”. Haastateltavien puheessa tulee esille tekijöitä, jotka viittaavat sekä välineelliseen että affektiiviseen sitoutumiseen. Välineellinen sitoutuminen tarkoittaa arviota panosten ja tuotosten tasapainosta: Ihminen punnitsee ovatko saadut hyödyt tasapainossa annetun panoksen kanssa. Työhön sitoutumisen voi tulkita olevan välineellistä, jos määrääviä tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, edut ja ura. Pyynyn tutkimuksessa välineelliseen työhön sitoutumiseen liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi fyysinen työympäristö ja työkavereiden vaihtuvuus. (Pyyny 2018, 130.) Pyynyn (2018)

haastateltavat osoittivat affektiivista sitoutumista silloin, kun he puhuivat työyhteisön merkityksestä, omasta roolistaan organisaation kokonaisuudessa ja osaamisen arvostamisesta (Pyyny 2018, 106-107).

Kehittämistyössä tiukan eron tekeminen affektiivisen ja välineellisen sitoutumisen välille on toisinaan vaikeaa: Kordelinin säätiön asiantuntija saattaa samassa vastauksessa viitata sekä välineellisiin että affektiivisiin tekijöihin. Oman alan ja taustayhteisön etujen edistäminen, verkostoituminen, oppiminen ja oman asiantuntijaprofiilin kehittäminen sekä vuosijuhla olivat vastauksissa esille tuotuja materiaalisia hyötyjä:

*“Kun minä menen verkostoon, sillä jotain hyötyä minun työlleni ja erityisesti minun taustayhteisöni työlle. Et se hyötynäkökulma on siinä ensisijainen silloin kun puhutaan työelämäverkostoista.” (Haastattelu 4.)*

*“Et kyl siel on niistä yhteyksistä sen verran iloa, että siinä mielellään on mukana. Amatillisia tai henkilökohtaisia kontakteja.” (Haastattelu 3.)*

Muutamassa vastauksessa asiantuntijat puhuvat työn kiinnostavuudesta ja tärkeydestä sekä hyvästä ilmapiiristä. Eräässä ryhmähaastattelussa affektiivinen ja välineellinen hyöty limittyvät toisiinsa: Asiantuntijatyö koetaan mielekkäänä ja yhteistyö muiden asiantuntijoiden kanssa tärkeänä. Työstä on myös hyötyä omalle tieteenalalle ja oman asiantuntemuksen kehittämiseen:

*Haastattelija: Mitkä tekijät mielestäsi ylipäättään vaikuttavat sitoutumiseen, kun puhutaan verkostoissa toimimisesta.*

*Haastateltava 1: Toiminnan järkevyyys*

*Haastateltava 2: Toiminta on mielekästä omien näkemysten mukaisesti.*

*Haastateltava 3: Joo ja sitten tärkeys itselle ja ajatus siitä, että se vaikuttaa jotenkin sen yhteisen hyväksi.*

*Haastateltava 4: Että oma ala on sitten edustettuna ja oma järjestö ja ne jotka hakee niin saadaan tukea sille alalle, jota itse edustaa.*

*Haastateltava 5: Kiinnostavuus on aika tärkeä asia ja sitten mikä on mielenkiintoista, niin ett tulee vertailupintaa muihin tieteenaloihin ja sitten myöskin taiteen ja kulttuurin aloihin. Mahdollisuus pohtia sitä millä tavalla mitoittaa tai arvottaa hyvin eri tavalla mieltäviä asioita. Ja eri alojen ihmisten kanssa työskentely on hyvin tärkeää, koska kuitenkin viettää niin suuren osan elämästään ihan saman alan ihmisten kanssa.*

*Haastateltava 6: Voisin sanoa sen verran, että pystyy sitten vertailemaan työkaluja. Työkalut voi olla erilaisia eri aloilla ja sieltä saa ideoita myös omillekin työkaluille. (Haastattelu 1.1.)*

Myös seuraavassa vastauksessa affektiivinen ja välineellinen hyöty limittyvät toisiinsa. Asiantuntija kokee työn kiinnostavaksi ja arvokkaaksi. Työ hyödyttää myös omaa alaa ikään kuin mutkan kautta:

*“Mut se välitön hyöty ei oo se, vaan se on se, että saa edistää alaa, jonka kokee itselleen tärkeeks ja onhan nää keskustelut hauskoja. Kun istuu asiantuntijoiden kanssa ja pääsee juttelemaan kulttuurista sielunsa kyllyydestä niin tästä mä tykkään.” (Haastattelu 2.1.)*

Työntekijän työssä sitoutumiseen vaikuttaa, millaiset mahdollisuudet hänellä on olla mukana organisaation toiminnan kehittämisessä (Pyyny 2018, 109). Organisaatioissa toimintaa kehitetään erilaisilla strategioilla tai visio- ja arvopohdinnalla. Kordelinin säätiön hallitus kirjasi vuonna 2017 strategialinjauksen, jonka mukaan *“säätiö elää ajassa, on tehokas, tunnettu, vaikuttava ja kasvava”*.

Kehittämistyössä haastateltavilta kysyttiin millä tavoin säätiön strategia näyttäytyy asiantuntijatyössä. Toistin strategialausekkeen haastatteluissa, sillä asiantuntijat eivät muistaneet sen sisältöä. Asiantuntijat olivat voittopuolisesti sitä mieltä, että ajassa elävä säätiö on kannatettava määritelmä.

*“Kyllä mulle ainakin se ajassa, ei niinkään ne neljä muuta. Se on johtotähti, ja pitää katsoa niitä ajan ongelmia ja etsiä ratkaisuja.” (Haastattelu 4.4.)*

Vaikka strategiaa myös kritisoitiin, se myös herätti vilkasta keskustelua. Asiantuntijat pohtivat mitä tarkoittaa ajassa elävä, kasvava ja vaikuttava säätiö:

*“Musta se on tätä kestäväää kehitystä se kasvava, että jos tässä rupee niinku ettei enää pienennytään niin eihän se ole kestäväää kehitystä että kyllähän meidän professionaalinen velvoite on toimia siten. Et ku me täältä lähdetään, niin Kordelin on pikemminkin kasvanu kuin pienentyny.” (Haastattelu 4.4.)*

*“Voi olla sellaisia asiantuntijoita, jotka haluaa tukea vain sellaista tutkimusta mitä itse arvostavat. Pitää siis katsoa avarasti. Tehokkuus...mites se nyt näkyis. Se on koko säätiön ajatus, ja sehän toimii.” (Haastattelu 1.)*

Muutamassa vastauksessa tuotiin esille, että strategiaa ei ole luettu eikä se näy asiantuntijatyössä:

*No jos nyt rehellisesti sanotaan, niin ei nyt oikeestaan [näy asiantuntijatyössä] ja jos nyt rehellisesti sanotaan toi nyt mun mielestä kuulostaa semmoselta firmojen positiiviselta strategialausekkeelta, jollaisia nyt täytyy varmaan papereissa olla.” (Haastattelu 3.)*

*“En oo kyllä muistanut, että meillä tämmönen on.” (Haastattelu 1.1.)*

*“Harvoin tulee noita strategioita luettua.” (Haastattelu 1.1.)*

Yksi haastateltava nosti erikseen esille, että hyödynsi strategian sisältämiä adjektiiveja arvioissaan apurahahakemuksia:

*“Käytin niitä sanoja ja teemoja hyödyksi, kun kävin niitä hakemuksia uudestaan ja uudestaan läpi.” (Haastattelu 4.4.)*

Yhteenveto työssä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä:

Painokkaimmin asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttivat hyvä yhteishenki, kuuluksi tulemisen tärkeys ja aito keskustelu sekä säätiön toiminnan tavoitteet. Yhteisen hyvän eteen ponnistelu nähtiin tärkeänä. Asiantuntijoiden sitoutumista edesauttoivat myös työn kiinnostavuus ja tärkeys sekä työstä saadut hyödyt. Niitä olivat esimerkiksi oman alan ja taustayhteisön etujen edistäminen, verkostoituminen, oppiminen ja vuosijuhla. Affektiivinen ja välineellinen hyöty limittyvät toisiinsa: Asiantuntijatyö koetaan mielekkäänä ja yhteistyö muiden asiantuntijoiden kanssa tärkeänä. Työstä on myös hyötyä omalle tieteenalalle ja oman asiantuntumuksen kehittämiseen.

### 6.3 Sitoutuminen käytännössä: velvollisuudentunto ja yhteiset pelisäännöt

Pyynyn (2018) tutkimuksessa sitoutuminen näkyi käytännössä vastuunottona omista työtehtävistä, organisaatiosta ja koko työyhteisöstä. Vastuunotolla tarkoitettiin, että tehdään määritellyt työtehtävät sovitusti ja mahdollisimman hyvin. Vastuunottoa ilmensivät myös yhteisten pelisääntöjen ja prosessien noudattaminen, yhteisen edun meneminen yksilön edun edelle, vastuun ottaminen muista työyhteisön jäsenistä ja avoin vuorovaikutus. Voimakkaimmin nousi esille vastuunotto (Pyyny 2018, 109-110.)

Myös moni Kordelinin säätiön asiantuntija nosti sitoutumista koskevien kysymysten yhteydessä esille velvollisuudentunnon ja vastuullisuuden. Työ velvoitti suhteessa apurahanhakijoihin ja säätiöön. Koettiin, että arviointityö on vaativa tehtävä, joka pitää tehdä huolellisesti. Eräs haastateltava mainitsi, että asiantuntijatyö Kordelinin säätiössä on kunniatehtävä, jonka haluaa tehdä hyvin.



Muutamissa vastauksissa mainittiin myös hyöty, joka säätiön asiantuntijaedustuksesta on sekä asiantuntijalle että taustayhteisölle. Asiantuntijatyössä oppii ja laajentaa omia verkostoja. Samalla on mahdollisuus edistää myös taustayhteisön etuja. Sitoutumiseen vaikuttavat myös käytännön asiat kuten ajankäyttö ja säätiön toimiston tarjoamat puitteet.

Tulkintani mukaan asiantuntijat sitoutuvat käytännössä yhteisiin pelisääntöihin. Tämä tuli esille vastauksissa, jotka koskevat eri osapuolten rooleja. Niitä tarkasteltiin kolmen kysymyksen kautta:

- Ovatko verkostossa toimivien organisaatioiden tehtävät, roolit ja vastuut selkeät?
- Ovatko jaostossa toimivien luottamushenkilöiden (asiantuntijoiden) tehtävät, roolit ja vastuut selkeät?
- Mikä on toimiston rooli verkostossa?

Haastateltavat pohtivat asiantuntijoiden, jaostojen, toimiston ja hallituksen rooleja. Vastauksista voi päätellä, että asiantuntijat ovat sitoutuneet ennalta määriteltyihin pelisääntöihin: asiantuntijat on nimitetty jaostoihin arvioimaan tietyn tai tiettyjen alojen apurahahakemukset, ja näin myös toimitaan käytännössä. On luontevaa arvioida tietyn alan hakemuksia, koska asiantuntija tulee tietystä taustayhteisöstä. Kollegan, joka arvioi toista alaa, työhön ei puututa. Jokainen hoitaa oman tonttinsa:

*“Kun ollaan jaettu ne vastuualueet niin ollaan luotettu siihen, että kukin hoitaa oman sarkansa ja hyvin harvoin yhteisissä kokouksissa kiistetään sitä mitä sen alueen asiantuntijat on sanonu. Mulla ei oo mitään syytä epäillä että päätökset olis ollut huonoja tai et ne ois voitu tai et olis jollain tavalla päästä parempiin tuloksiin.”(Haastattelu 2.)*

*“Tehtävänjako. Pitää olla hyvä johtajuus. Pitää tietää mikä on mun tontti ja kunnioittaa toisen tonttia. Silloin saadaan hyvää tulosta.” (Haastattelu 4.4.)*

Toisaalta tuodaan esille, että arviointivaiheessa on tärkeä keskustella apurahahakemuksista. Ainakin saman alan hakemuksia arvioivat asiantuntijat keskustelevat keskenään:

*“Olen edelleenkin tyytyväinen, että edelleenkin luetaan kaikki kaikki. Koska mä en suostuis siihen, että joku määrittelee mun puolestani mun kollegoitteni työtä niin ettei mulla oo siihen muuta sanottavaa kuin että aijaa. Että mä pidän siitä, että me käydään niitä aidosti kaikki lävitse keskustellen. Että siinä mielessä vastuiden jakautuminen on oikein hyvä.” (Haastattelu 2.1.)*

Myös rakentava keskustelu roolituksesta on tärkeää:

*“jaostossa [roolit] toimii hyvin ja pystytty selkeyttämään. Asioista on jaoston kevätkokouksissa keskusteltu jaoston toiminnasta. Koko ajan sellaisia henkilöitä ollut siellä joiden kanssa ollut ilo tehdä yhteistyötä.” (Haastattelu 2.)*

Yhdessä haastattelussa asiantuntija nostaa esille, että asiantuntija edustaa tehtävässään Kordelinin säätiötä. Hän myös pohtii, onko tämä asiantuntijoille selvä asia:

*“Edustaako taustayhteisöä vai jaoston tiimiä, niin tuota, tässä on just se mikä pitäis selkeyttää tai olla ihmisille selvänä. (Haastattelu 3.)*

Toimiston tehtäväksi nähtiin asioiden valmistelu ja käytännön toimet, viestintä ja toiminnan kehittäminen.

*“Toimisto on tässä se operatiivinen toimija, joka on se tää toiminta elää tai kaatuu sen aktiivisuuden kautta. Se rakenteellinen asiantuntemushan lähtee sieltä. Ja se niinkun, näitten käytännön toimielinten kehittäminen lähtee sieltä. Asiantuntijat ovat asiantuntijoita sillä omalla asiantuntemuksellaan. Mutta silloin kun lähetään siihen operatiiviseen ja rakenteelliseen toimintaan niin kyl se kehittäminen lähtee sieltä toimistosta. Ja toimisto pyörittää tätä kokonaisuutta.” (Haastattelu 4.)*

*“Just hallinnoija, ja joka muistuttaa ja tsekkaa et me ollaan ajan tasalla et tietää mitä pitää tehdä.” (Haastattelu 1.1.)*

*“Kyllä toimisto on se, joka tätä sementtinä sitoo tätä hommaa.” (Haastattelu 1.1.)*

Yhdessä vastauksessa nostetaan esille, että koska asiantuntijoiden työ on vapaaehtoistoiminnan kaltaista, toimistolla on oltava tuntuma siihen, millainen ilmapiiri jaostossa on ja valmius vaikuttaa ilmapiiriin.

**Yhteenveto: Miten työssä sitoutuminen näkyy käytännössä**

Sitoutuminen käytännössä tarkoitti sitä, että asiantuntija noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, kantaa vastuuta tehtävistään ja on velvollisuudentuntoinen. Arviointityö on vaativa tehtävä, joka halutaan tehdä huolellisesti. Työ velvoittaa suhteessa apurahanhakijoihin ja säätiöön. Sitoudutaan ennalta määriteltyihin pelisääntöihin: asiantuntijat on nimitetty jaostoihin arvioimaan tietyn alan apurahahakemukset. Eri alojen hakemuksia arvioivan kollegan työhön ei puututa.

#### 6.4 Sitoutumisen kohteet: toiminnan tavoitteet ja apurahanhakijat

Pyynyn (2018) tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisiin asioihin ihmiset työssään sitoutuvat. Sitoutuminen työyhteisöön ja omiin työtehtäviin, organisaatioon ja asiakkaisiin nousi haastattavien puheissa esille. (Pyyny 2018, 97.) Entä millaisiin asioihin sitoutuu Kordelinin säätiön

asiantuntija? Tulkintani mukaan Kordelinin säätiön asiantuntija sitoutuu sekä säätiön toiminnan tavoitteisiin ja asiakkaaseen, eli apurahojen hakijoihin ja saajiin.

Kehittämistyössä haastateltavilta kysyttiin kokevatko asiantuntijat, että jaoston jäsenet jakavat yhteiset tavoitteet. Sekä jaostojen puheenjohtajien että jaostojen ryhmähaastatteluissa voittopuolisesti oltiin sitä mieltä, että jaoston jäsenet jakavat yhteiset tavoitteet.

*“Sen keskustelun perusteella minkä olen kuullut tänään niin sanoisin, että jakavat. En sanois, että tässä on tullut mitään eturistiriitoja tai muita. Mun mielestä. Mulla on tämän tunnin jälkeen semmonen kuva, että katsotaan tätä samaa päämäärää.” (Haastattelu 4.4.)*

Yhdessä haastattelussa todettiin, että jaosto ei jaa yhteistä tavoitetta.

Vaikka säätiön sääntöjen määräämä kattotavoite, suomalaisen kulttuurin edistäminen, nähtiin yhteisenä, saman jaoston eri alojen asiantuntijoiden näkemykset saattoivat vaihdella. Tätä ei pidetty ongelmana, päinvastoin. Pidettiin hyvänä asiana, että jaostossa on eri alojen asiantuntijoita. Eräs haastateltava tuo esille, että samaa alaa arvioivien kollegojen kanssa asioista ei aina tarvitse olla samaa mieltä:

*“Isossa mittakaavassa kyllä. Kaikki suomalaisen kulttuurin ja taiteen puolella. Pienemässä mittakaavassa ei. Eli [asiantuntijan nimi] voi olla sitä mieltä, että joku voi olla apurahan arvoinen, mutta joku toinen taas sitä mieltä, että ko. juttu ei ole. Mutta että siitähän onkin kyse, että kaikki eivät ole samaa mieltä. Ja se että keskustellaan rakentavasti ja hyvässä hengessä on hirveän tärkeää.” (Haastattelu 2.1.)*

*“Niin eiks se näin yleisesti ole, kun on musiikkia ja kuvataidetta ja arkkitehtuuria ja instrumenttia ja on väitöskirjan tekijöitä niin tokihan ....siksähän tässä meillä on eri puolilta ihmisiä, että se tulis tasapuolisesti hämmennettyä yhteinen kulttuurihyvä.” (Haastattelu 3.1.)*

*“Sit kun mennään johonkin taidespesifimpään, niin sit me ei olla edes keskusteltu niistä tavoitteista, mutta kulttuurin edistämisen tai sen säätiön julistuksen...mikä se nyt onkaan ne me varmasti jaetaan.” (Haastattelu 3.1.)*

*“Näkemyks on että varmaankin suunnilleen, että tota että kaikilla on suurin piirtein samantyyppiset asiat, että kirjallisuuden tai tai teatterin tai kaikkien näiden alojen asialla tässä ollaan. ja toisaalta siis säätiön välityksellä tai ylipäätään suomalaisen kulttuurin asialla oleminen niin uskoisin ett se yhdistää meitä kaikkia.” (Haastattelu 2.)*

Jaostojen neljää puheenjohtajaa pyydettiin myös omin sanoin kertomaan säätiön toiminnan tavoite. Tavoitteena on kansallisen kulttuurin tukeminen. Myös eri alat - tiede, kirjallisuus, taide ja kansanvalistus - osana kokonaisuutta mainittiin:

*“No se on tää suomalaisen kulttuurin edistäminen säätiön säännöissä. Et se siin musta on. että eihän sitä voi enempää yksilöidä, että se on ajassa kiinni aina mitä se on. Ja meidän tehtävä kai on hahmottaa parhaan kykymme mukaan että mikä ois se olis sitä edistämistä ja tukea sitä.” (Haastattelu 2.)*

*“No sehän on tieteen, kirjallisuuden kansanvalistuksen ja kirjallisuuden edistäminen ja sit siinä on tää kansallinen näkökohta, joka on myös mun mielestä erittäin hyvä pitää esillä.” (Haastattelu 1.)*

Pyynyn tutkimuksessa haastateltavat kokivat, että omien työtehtävien sisältö on itselle merkityksellinen, mutta että työn tekeminen hyvin on yhtä lailla tärkeää (Pyynny 2018, 98). Pyynyn haastateltavat perustelivat työtehtävien tekemistä mahdollisimman hyvin sillä, että omalla tekemisellä on vaikutusta asiakkaisiin, organisaatioon ja muihin työyhteisön jäseniin. Asiakkaiden palveleminen koettiin tärkeänä työssä sitoutumisen kohteena, joskaan kaikki haastateltavat eivät asiakkaita maininneet. (Pyynny 2018, 98-99.)

Kehittämistyössä säätiön asiantuntijoilta kysyttiin “koetko, että asiantuntemuksesi on optimaalisessa käytössä?” Kaikki haastateltavat kokivat, että oma asiantuntemus on hyvässä käytössä. Kiinnostavaa oli, että liki jokaisessa haastattelussa asiantuntijat kriittisesti refleктоivat omaa toimintaansa ja tarkastelivat sitä suhteessa apurahanhakijoihin. Haastateltavat pohtivat oman toiminnan vaikutuksia: Pohdittiin, onko oma osaaminen riittävää suhteessa arviointialan laajuuteen. Oikeudenmukaisuus apurahanhakijoiden suuntaan koettiin erittäin tärkeäksi. Muutamit asiantuntijat mainitsivat, että on ollut mukavaa, kun säätiö on käyttänyt laajemminkin asiantuntemusta.

*“Puitteet ja järjestelmä toimii, mutta että onko osaaminen riittävää ja että yrittää kehittää omaa osaamista.” (Haastattelu 3.1.)*

*“Kiitollinen, että on käytetty säätiön muissa työssä, on ollut iloinen että asiantuntemusta on tällä tavalla käytetty.” (Haastattelu 1.1.)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuka on Kordelinin säätiön asiakas. Asiakkaasta puhuminen oli tietoinen valinta, jolla haluttiin herätellä haastateltavia tarkastelemaan teemaa totutusta poikkeavista näkökulmista. Asiakas-sanan käyttöön tartuttiinkin muutamassa vastauksessa:

*“En oikein osaa toltä kantilta ajatella. palvelaan kulttuurin tekijöitä, mutta ei halua puhua heist asiakkaina. Asiakas on on sellainen jolla on vaatimuksia, joka saa palvelua.” (Haastattelu 2.)*

*“Päiväkodin asiakas on kolmevuotias lapsi niin siitä voidaan lähteä. Asiakkuus inhottaa sanana.” (Haastattelu 1.1.)*

Asiantuntijat, varsin yksituumaisesti, jäsensivät asiakkuutta pääosin kahdelta eri kantilta: Kordelinin säätiön asiakkaita ovat tutkijat, taiteilijat ja kulttuurintekijät sekä laajemmin koko suomalainen yhteiskunta.

*“Apurahan saajat, palkinnonsaajat, suomalainen kulttuuri ja kulttuuri- ja tieteen toimijat laajemminkin, ei pelkästään ne jotka saavat apurahan ja sitä kautta myös suomalainen yhteiskunta.” (Haastattelu 1.)*

Yhdessä vastauksessa asiakkaaksi määriteltiin myös taustayhteisöt.

**Yhteenveto: Työssä sitoutumisen kohteet**

Kordelinin säätiön asiantuntija sitoutuu sekä säätiön toiminnan tavoitteisiin sekä apurahojen hakijoihin ja saajiin. Asiantuntijoiden mielestä jaoston jäsenet jakavat yhteiset tavoitteet. Koettiin, että oma asiantuntemus on hyvässä käytössä. Asiantuntijat kriittisesti reflektivat omaa toimintaansa: pohdittiin, onko oma osaaminen riittävää suhteessa arviointialan laajuuteen. Oikeudenmukaisuus apurahanhakijoiden suuntaan koettiin erittäin tärkeäksi. Asiantuntijoiden mukaan Kordelinin säätiön asiakkaita ovat tutkijat, taiteilijat ja kulttuurintekijät sekä laajemmin koko suomalainen yhteiskunta.

## 6.5 Asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat tekijät

*On kaksi perustavaa tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsii työtä tekemään itseään innostavia asioita. Vaikka työssä pääosin on molempia elementtejä, on jompikumpi motivoitumistapa useimmiten dominoiva. (Martela ym. 2014, 6.)*

Ihmisen psykologiset perustarpeet: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation perusta (Martela ym. 2014, 28). Työhön sitoutumisen ja motivoitumisen tekijöiden ymmärtäminen antaa työvälineitä johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen: “Työssä sitoutumisen näkyväksi tekeminen auttaa ymmärtämään millaisiin tekijöihin kannattaa pyrkiä vaikuttamaan, jotta työssä sitoutuminen säilyy tai syntyy” (Pyyny 2018, 101).

Kehittämistyössä asiantuntijoilta kysyttiin mikä tehtävässä motivoi. Vastauksissa tuli esille sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä. Ulkoiseen motivaatioon viittasivat vastaukset, jossa tuotiin esille tehtävästä saatavaa palkkiota:

“Kyl määhän ajattelen, että se palkkio on arvostuksen osoitus siitä asiantuntemuksesta. Se ei ole mitätöntä se arvostus. Sillon myös sitä taustayhteisöä arvostetaan.” (Haastattelu 4.4.)

Työn hyötyjä ja palkkioita tuotiin esille myös tuottaako verkosto sinulle arvoa -kysymyksen yhteydessä. Oman alan ja taustayhteisön etujen edistäminen, verkostoituminen, oppiminen ja oman asiantuntijaprofiilin kehittäminen sekä vuosijuhla olivat vastauksissa esille tuotuja materiaalisia hyötyjä. Motivaatiota koskevan kysymyksen yhteydessä asiantuntijat nostivat esille palkkion lisäksi oppimisen ja vaikuttamisen.

*“Joka mulle tulee ensimmäisenä mieleen on se, että tää ei oo helppoa. Tässä on haastetta. Joutuu haastamaan itseään, se minua motivoi. Tää ei oo vasemman käden juttu.” (Haastattelu 3.1.)*

*“Minusta se, että pystyy vaikuttamaan. Ja se että mulle kun on ollu jotenkin yllätys, positiivinen yllätys, että säätiö pyrkii nyt sellaseen uuteen ja tota voi tulla uusia avauksia ja katsotaan sillä tavalla aika rohkeesti ja tota modernistia asioita ja siihen nimenomaan kannustetaankin. Ehkä säätiö on nyt vähän liikkeessä. Että aika mukava olla mukana siinä.” (Haastattelu 4.4.)*

Työstä saatavia hyötyjä ja palkkioita käsitellään tutkimuskirjallisuudessa sekä sitoutumisen että motivaation yhteydessä (Ks. esimerkiksi Deci 2006; Martela ym. 2014; Pyyny 2018). Materiaaliset palkkiot voivat siis sekä toimia työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä että ulkoisen motivaation lähteenä. Välillä on vaikea sanoa, kummasta on kyse: motivaatiosta vai sitoutumisesta. Minusta oleellista on tehdä näkyväksi asiantuntijoiden näkemyksiä ja ymmärtää konteksti, jossa asiantuntija kysymystä käsittelee. Tärkeää tietysti on myös, onko kokemus myönteinen vai kielteinen. Muutamissa haastatteluissa ensi lukemalla näytti, että asiantuntijan motivaation lähteenä toimivat ulkoiset tekijät: vaikuttamispyrkimys ja oman alan edistäminen. Kokonaisuudessaan vastaukset kuitenkin ilmensivät sisäistä motivaatiota. Tai yhtä hyvin affektiivisesta sitoutumisesta: Vaikuttamispyrkimyksen lisäksi asiantuntijat nostivat esille tehtävän kiinnostavuuden ja työn osana laajempaa kokonaisuutta sekä arvot. Mielestäni myös seuraavissa esimerkeissä voi tulkita olevan kyse sisäisesti motivoituneesta toiminnasta, vaikka haastateltavat vaikuttamisesta puhuvatkin:

*“Just tää nuorten tutkijoiden kautta tää vaikuttavuus, että pystyy toivoon, että pystyy vielä vaikuttamaan.” (Haastattelu 1.1.)*

*“Ja yks tärkeä asia on, että jos ajatellaan säätiön sääntöjä, mitä se haluaa tukea, niin se on hyvin lähellä omaa ajatusmaailmaa ja omia toiveita. Että ne eivät ole yhtään ristiriidassa vaan myötäsukaisia. Niin se kyllä motivoi, koska siinä tulee se vaikuttamisen tapa.” (Haastattelu 4.4.)*

Painokkaimmin haastateltavien vastauksista välittyvät sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät: asiantuntija voi työnsä kautta osallistua itseä suuremman päämäärän – tieteen ja kulttuurin – edistämiseen. Oma työ nähtiin osana laajempaa kokonaisuutta. Halu auttaa ja velvollisuudentunne motivoivat toimimaan. Työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Työ tuntuu mielekkäältä, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin.

*“Jollain tavalla tämmönen velvollisuuden tunne kun on annettu tämmönen kunniatehtävä niin se pitää suorittaa mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman objektiivisesti.” (Haastattelu 1.1.)*

*“Mua motivoi se että pyrkii kohtelemaan hakijoita oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti. Pystyy niinku eläytymään siihen hakijan asemaan. Sitten se tietysti tuottaa tuskaa, kun suurimmalle osalle joutuu tuottamaan pettymyksen.” (Haastattelu numero 3.1.)*

*“Mun mielestä se suomalainen kulttuuri joka on pohjana niin se on aika motivoiva, että se on oikeastaan aika yllleistä että me voidaan ajatella sillei, että me ollaan suomalaisen kulttuurin palveluksessa ja voidaan sitä edistää.” (Haastattelu 4.4.)*

*“Suomes tarvitaan kulttuuria, tarvitaan monipuolista kulttuuria, myös taiteellisesti haastavaa kulttuuria joka ei oo sitä myyntimenestystä ja tää on se paikka jossa sitä pystyy tukemaan. Se on tosi motivoivaa.” (Haastattelu 2.1.)*

*“No kyllähän ne on säätiön päämäärät, toisaalta mulle on hyvin tärkeitä tää suomalaisen kulttuurin edistäminen, vaikka se toki ymmärretään hyvin laajassa merkityksessä niin kun pitääkin ymmärtää hyvin laajassa merkityksessä. Mut toisaalta sit se ihan konkreettinen, kun itse edustaa tiedettä niin, se konkreettinen apu mikä on tieteelle tästä apurahatoiminnasta jaoston jäsenenä asiantuntijana.” (Haastattelu 1.)*

Myös tämä kokonaisuus mielestäni menee osittain päällekkäin affektiivisen sitoutumisen kanssa. Affektiiviseen työhön sitoutumiseen liittyvissä vastauksissa Pyynyn (2018) haastateltavat toivat esiin mielekkäät työtehtävät ja oman roolin osana organisaation kokonaisuutta. Työntekijät näkivät, että organisaatiolla on tärkeä tehtävä yhteiskunnassa, ja että he halusivat olla osa tätä perustehtävää. (Pyyny 2018, 107-108.)

**Yhteenveto: Asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat tekijät**

Asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Painokkaimmin haastateltavien vastauksista välittyvät sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät: asiantuntija voi työnsä kautta osallistua itseä suuremman päämäärän – tieteen ja kulttuurin – edistämiseen. Oma työ nähtiin osana laajempaa kokonaisuutta. Halu auttaa ja velvollisuudentunne motivoivat toimimaan. Työ tuntuu mielekkäältä, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin.

## 6.6 Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu?

Tulosluvun pääteeksi pohditaan, miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu Alfred Korde-  
linin säätiössä. Ahmaksen (2014) tutkimuksessa kollektiivista asiantuntijuutta tutkittiin sekä  
museoammattilaisten että harrastajien näkökulmista. Täydentäminen ja palkitsevuus ilmensi-  
vät kollektiivista asiantuntijuutta (Ahmas 2014, 155). Katson, että tämä teoreettinen kehys so-  
veltuu kehittämistyön asiantuntijatyön organisoitumista koskevien tulosten analysointiin. Ana-  
lysoin kehittämistyössä haastateltujen asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä  
kokemuksia suhteessa täydentämiseen ja palkitsevuuteen. Rikastan kuvaa peilaamalla tulok-  
sia malliin, jonka mukaan kollektiivisessa asiantuntijuudessa yhdistyvät yksilöllinen tiedonhan-  
kinta, yhteisöllinen tiedonluominen ja kulttuuriin osallistuminen (Hakkarainen ym. 2012, 246-  
247).

Hyvä yhteishenki ja kuuntelemisen tärkeys sekä oman rajallisuuden sietäminen nousivat esiin  
Kordelinin säätiön asiantuntijoiden vastauksissa. Tulkintani mukaan nämä ilmentävät täyden-  
tämistä: Koettiin, että jaostossa on luottamuksellinen ilmapiiri, jossa asiantuntijat kuuntele-  
malla ja keskustelemalla osoittavat arvostavansa toisiaan. Asiantuntijat tuntuivat tunnistavan,  
että oma osaaminen on rajallista: Asiantuntijat kriittisesti refleктоivat omaa osaamistaan suh-  
teessa arvioitavan alan laajuuteen ja pohtivat toimintansa vaikutuksia apurahanhakijoihin.  
Oman osaamisen täydentäminen näkyi etenkin muutamilla pari- ja ryhmätyönä arviointeja teh-  
neillä: Vaikka asiantuntija ensin yksin arvioi apurahahakemukset, pidettiin keskustelua ja yh-  
teisen näkemyksen muodostamista tärkeänä. Täydentäminen välittyi myös vastauksista,  
joissa tuotiin esille eri alojen edustajien yhteisten kasvokkaisten tapaamisten tärkeys.

Yleisesti ottaen voi todeta, että oman jaoston muiden asiantuntijoiden apurahaesityksiin ei  
puututtu: Jakavatko jaoston jäsenet yhteisen tavoitteen -kysymyksen yhteydessä erään jaos-  
ton puheenjohtaja viittasi tilanteeseen, jossa asiantuntija näytti kokeneen jaostossa esitetyt  
tarkentavat kysymykset hänen apurahaesityksestään epäluottamuslauseena ja "puuttumi-  
sena". Muutamissa vastauksissa puuttumattomuutta perusteltiin myönteisessä sävyssä. Tuo-  
tiin esille luottamus, että jokainen hoitaa oman työnsä vastuullisesti.

Työn palkitsevuutta ilmensivät tekijät, joita asiantuntijat käsittelivät sekä sitoutumiseen että  
motivaatioon liittyvien teemojen yhteydessä. Asiantuntijat kokivat, että työ on kiinnostavaa ja  
merkityksellistä. Oma työ nähtiin osana laajempaa kokonaisuutta, joka tuottaa yhteistä hyvää  
sekä apurahansaajille että laajemmin suomalaiselle yhteiskunnalle. "Asiakas" osattiin yksi-



selitteisesti nimetä. Työ haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin, koska sillä oli vaikutusta apurahanhakijoihin ja -saajiin. Säätiö ja sen toiminnan tavoitteet koettiin merkityksellisiksi ja asiantuntijoiden omien arvojen myötäisiksi. Voi todeta, että asiantuntijat saivat mielihyvää siitä, että apurahojen avulla on mahdollista auttaa tutkijoita ja taiteilijoita tekemään omaa työtään. Arviointityö koettiin mielekkäänä myös siitä syystä, että jaostoissa ja toimistolla on hyvä henki. Palkitsevaa oli myös, että oma asiantuntemus koettiin olevan hyvässä käytössä ja että säätiö arvosti asiantuntijoiden osaamista.

Hakkaraisen ym. (2012) mukaan kollektiivisessa asiantuntijuudessa yhdistyy kolme puolta: yksilöllinen tiedonhankinta, kulttuuriin osallistuminen ja yhteisöllinen tiedonluominen. Asiantuntijan *kristallisoitunut tietämys* auttaa ratkaisemaan ongelmia, kehittämään ja rutinoimaan toimintaa. Tietämys ei synny tyhjiössä vaan opitaan osallistumalla asiantuntijayhteisöjen toimintaan ja sisäistämällä yhteisön arvot, normit ja käytännöt. Olemassa olevan tiedon hankkiminen ja vakaaseen kulttuuriin kasvaminen eivät vielä riitä, vaan tarvitaan ”tietoista pyrkimystä vallitsevan tietämyksen ja tietokäytäntöjen tarkoitukselliseen muuttamiseen”. (Hakkarainen ym. 2012, 246-247.) Nähdäkseni Kordelinin asiantuntijoiden kokemuksista voidaan paikantaa triangelin kaksi seinää: asiantuntijuus tiedonhankintana ja asiantuntijuus kulttuuriin osallistumisena. Säätiön asiantuntijaa voi kuvata *rutinoituneeksi toimijaksi*, joka tuntee apurahojen arviointiprosessin, pitäytyy roolissaan tietyn tieteen tai taiteenalan edustajana ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Pelisääntöjä, joita pitää noudattaa ovat esimerkiksi säätiön säännöt ja hallituksen apurahatoiminnalle asettamat linjaukset, arviointiaikataulu ja arviointien kirjaaminen verkkopalveluun. Kordelinin säätiö on ikään kuin yksi suljettu asiantuntijakulttuuri, jonka normit ja käytännöt asiantuntija on ensisijaisesti arviointi- mutta myös muuhun säätiön toimintaan osallistumalla omaksunut. Vaikka asiantuntijat pitävät työtään palkitsevana, kykenevät itse-reflektioon ja ovat sitoutuneita toiminnan tavoitteisiin, nykyisessä toimintatavassa ei nähdäkseni kuitenkaan ole kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta yhteisöllisenä tiedonluomisena.

Yhteenveto: Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu

Kordelinin säätiön asiantuntijaa voi kuvata *rutinoituneeksi toimijaksi*, joka tuntee apurahojen arviointiprosessin, pitäytyy roolissaan tietyn alan edustajana ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Kordelinin säätiö on yksi suljettu asiantuntijakulttuuri, jonka normit ja käytännöt asiantuntija on ensisijaisesti arviointi- mutta myös muuhun säätiön toimintaan osallistumalla omaksunut. Organisoitumisessa on havaittavissa kollektiivisen asiantuntijuuden piirteitä. Mutta vaikka asiantuntijat pitävät työtään palkitsevana, kykenevät itse-reflektioon ja ovat sitoutuneita toiminnan tavoitteisiin, nykyisessä toimintatavassa ei kuitenkaan ole kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta *yhteisöllisenä tiedonluomisena*.

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa kerrataan lyhyesti kehittämistyön tulokset. Niiden pohjalta esitetään toiminnan kehittämisehdotukset. Lopuksi arvioidaan kehittämistyön luotettavuutta.

Kehittämistyössä tarkastelun kohteena oli Alfred Kordelinin säätiö, tarkemmin tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaoston asiantuntijat. Alfred Kordelinin tieteen, taiteen ja kulttuurin päärahaston haku on vuosittain elokuussa. Apurahahakemuksia säätiö vastaanottaa elokuun haussa noin 4 000 kappaletta. Asiantuntijoiden tehtävä on arvioida apurahahakemukset ja tehdä apurahansaajista esitykset säätiön hallitukselle. Kehittämistyössä kysyttiin mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen sekä miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu. Kehittämistyö oli tapaustutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui 17 asiantuntijaa jaostojen 21 asiantuntijasta. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Kehittämistyön sitoutumisen kokemuksia koskevat tulokset ovat monelta osin samansuuntaisia kuin Pyynyn (2018) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin asiantuntijoiden työssä sitoutumisen kokemuksia korkeakoulujen muutoksessa. Pyynyn tutkimuksessa työssä sitoutumisen kokemuksia tarkasteltiin kolmesta suunnasta: 1) mitkä tekijät vaikuttavat työssä sitoutumiseen 2) millaisiin asioihin työntekijät sitoutuvat, eli mitkä ovat työssä sitoutumisen kohteet 3) miten työssä sitoutuminen näkyy käytännössä. Erityisen painokkaasti työssä sitoutumiseen vaikutti työyhteisön yhteisöllisyys, joka näkyi sekä Pyynyn (2018) tutkimustuloksissa että Alfred Kordelinin säätiön asiantuntijoiden kokemuksissa. Säätiön asiantuntijoille yhteisöllisyys tarkoitti hyvää yhteishenkeä, kuulluksi tulemisen tärkeyttä ja aitoa keskustelua sekä sitoutumista säätiön toiminnan tavoitteisiin. Yhteisen hyvän eteen ponnistelu nähtiin tärkeänä. Asiantuntijoiden sitoutumista edesauttoivat myös tehtävän kiinnostavuus ja tärkeys sekä työstä saadut hyödyt. Niitä olivat esimerkiksi oman alan ja taustayhteisön etujen edistäminen, verkostoituminen, oppiminen ja vuosijuhla. Säätiön asiantuntijoiden puheessa tulee esille tekijöitä, jotka viittaavat sekä välineelliseen että affektiiviseen sitoutumiseen. Tiukan eron tekeminen affektiivisen ja välineellisen sitoutumisen välille oli toisinaan vaikeaa: asiantuntija saattoi samassa vastauksessa viitata sekä välineellisiin että affektiivisiin tekijöihin: Omaa tehtävää ja yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa pidettiin tärkeänä. Työstä oli myös hyötyä omalle tieteenalalle ja oman asiantuntemuksen kehittämiseen.

Kiinnostavaa on, että Pyynyn (2018) tutkimuksessa työntekijät sitoutuivat ennen muuta työyhteisöön ja omiin työtehtäviinsä (Pyyny 2018, 97) kun taas Kordelinin säätiön asiantuntijan kokemuksissa painottui sitoutuminen säätiön toiminnan tavoitteisiin ja asiakkaisiin, eli apurahanhakijoihin ja saajiin. Säätiön asiantuntijat eivät muodosta työyhteisöä, vaan kyse on löyhemmästä kollegiaalisesta verkostosta. Näin ollen voi ajatella, että sitoutuminen verkostoon on myös löyhempää kuin työyhteisöön, jossa työkavereita tavataan päivittäin.

Pyynyn (2018) tutkimuksessa sitoutuminen käytännössä näkyi ennen kaikkea vastuun ottamisena (2018, 108). Myös säätiön asiantuntijat nostivat sitoutumista koskevien kysymysten yhteydessä esille velvollisuudentunnon ja vastuullisuuden. Työ velvoitti suhteessa apurahanhakijoihin ja säätiöön. Koettiin, että arviointityö on vaativa tehtävä, joka pitää tehdä huolellisesti. Kiinnostavaa oli, että Pyynyn tutkimuksessa haastateltavat erottivat velvollisuuden ja vastuunoton, joista ensin mainittu oli negatiivissävyinen ja jälkimmäinen myönteinen (Pyyny 2018, 108-109.) Kordelinin asiantuntijat sen sijaan puhuivat tulkintani mukaan myönteisessä sävyssä sekä velvoitteista että vastuullisuudesta.

## 7.1 Sisäisesti motivoituneet asiantuntijat

Ulkoiseen motivaatioon viittasivat vastaukset, jossa tuotiin esille tehtävästä saatavia hyötyjä kuten verkostoituminen, oppiminen ja oman alan sekä taustayhteisön etujen edistäminen. Painokkaimmin haastateltavien vastauksista välittyvät sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät: asiantuntija voi työnsä kautta osallistua itseä suuremman päämäärän – tieteen ja kulttuurin – edistämiseen. Halu auttaa ja velvollisuudentunne motivoivat toimimaan. Työ tuntuu mielekkäältä, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Motivaatio ja sitoutuminen ovat limittäisiä ilmiöitä kuten Yeung (2005, 87) toteaa. Haastatteluita analysoidessani oli välillä vaikea tulkita, kummasta oli kyse, sitoutumisesta vai motivaatiosta. Edellä mainitut sisäiseen motivaatioon viittaavat tekijät olisikin voitu yhtä hyvin analysoida sitoutumisen alla (vrt. Pyyny 2018). Koska haastateltavat nostivat teemat esille nimenomaan motivaatiota koskevien kysymysten yhteydessä, ne analysoitiin motivaatio-teorian viitekehyksessä. Viime kädessä käsitteellinen eron tekeminen ei tässä kehittämistyössä ole oleellisin asia. Olennaista oli tunnistaa kokemusten sävy: Asiantuntijoiden kokemukset sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvistä tekijöistä ovat myönteisiä.

## 7.2 Säätiön asiantuntija on rutinoitunut toimija

Kehittämistyön pääkysymys oli, miten kollektiivinen asiantuntijuus säätiössä organisoituu. Mikä sitten lopulta ilmentää kollektiivista asiantuntijuutta ja miksi kollektiivista asiantuntijuutta ylipäätään tarvitaan? Mitä hyötyä siitä on?

Kehittämistyön edetessä kävi selväksi, että käsite ei ole yksiselitteinen, vaikka ilmiötä monissa tutkimuksissa onkin selvitetty. Kollektiivista asiantuntijuudesta on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty eri näkökulmista esimerkiksi yhteisöllisen tiedonmuodostuksen, ryhmäprosessien ja organisaatiokulttuureihin sosiaalistumisen yhteydessä. Voi myös tietysti kysyä, eikö asiantuntijoiden yhteistyö väistämättä aina ole kollektiivista? Miten kollektiivinen asiantuntijuus eroaa tavallisesta asiantuntijoiden välisestä yhteistyöstä? Ymmärrykseni käsitteestä tarkentui tutustuttuani tutkimuskirjallisuuteen ja pohtimalla Alfred Kordelinin säätiön asiantuntijatyötä. Näkemykseni on lähinnä Hakkarainen ym. (2012) määritelmää, jossa kollektiivista asiantuntijuutta luonnehtii kolme tekijää: asiantuntijuus tiedonhankintana, asiantuntijuus kulttuuriin osallistumisena sekä asiantuntijuus yhteisöllisenä tiedonluomisena. Yhteisöllisen tiedonluomisen keskeisin elementti on, että toiminta on *uutta luovaa* tavoitteellista toimintaa (Hakkarainen 2012, 246-248.) Kollektiivisen tiedon subjekti on aina ryhmä. Yhdessä tuotettu tieto on aina enemmän kuin mihin asiantuntijat yksilöinä kykenisivät. (Parviainen 2006, 165.) Kollektiivinen asiantuntijuus kääntyy aina myös asiantuntijan itsereflektioksi, eli miten voin omalla asiantunteuksellani tukea yhteisön tavoitteiden toteuttamista. Muutenhan koko yhteinen tiedonmuodostus olisi tarpeetonta, ellei yksilöiltä puuttuisi kykyjä, joita muut voivat täydentää. (Parviainen 2006, 177-178.) Säätiön asiantuntijat kriittisesti reflektoivat oman osaamisen riittävyyttä suhteessa arvioitavan alan laajuuteen ja pohtivat toimintansa vaikutuksia apurahanhakijoihin eivät niinkään suhteuttaneet osaamistaan jaoston muiden asiantuntijoiden osaamiseen. Tosin oman osaamisen täydentäminen mainitaan pari- ja ryhmätyönä hakemukset arvioivien vastauksissa. Asiantuntijat kokivat myös työnsä palkitsevana, joka Ahmaksen (2014) mukaan ilmentää kollektiivista asiantuntijuutta.

Työyhteisöt tarvitsevat rutiineja, hiljaista kollektiivista tietoa, ollakseen tehokkaita. Uuden tiedon muodostamista tarvitaan kuitenkin silloin kun rutiinin katkaisee odottamaton ongelma tai kun työolosuhteet muuttuvat (Parviainen 2006, 166). Kordelinin säätiössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi, että hallitus päättää apurahatoiminnan painopisteestä, joka levittäytyy yli jaostorajojen. Heiskasen (2006) analysoima ryhmäprosessi (tässä työssä sivulla 15) on kuvaava esimerkki uutta luovasta toiminnasta, jossa eri alojen asiantuntijat päätyvät tarkastelemaan kaikille tuttua ilmiötä tuoreesta oivalluttavasta näkökulmasta.

Tulkintani mukaan Kordelinin säätiön asiantuntijaa voi kuvata *rutinoituneeksi toimijaksi*, joka tuntee apurahojen arviointiprosessin, pitäytyy roolissaan tietyn alan edustajana ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Kordelinin säätiö on yksi suljettu asiantuntijakulttuuri, jonka normit ja käytännöt asiantuntija on ensisijaisesti arviointi- mutta myös muuhun säätiön toimintaan osallistumalla omaksunut. Vaikka asiantuntijat pitävät työtään palkitsevana, kykenevät itsereflektioon ja ovat sitoutuneita toiminnan tavoitteisiin, nykyisessä toimintatavassa ei nähdäkseni kuitenkaan ole kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta yhteisöllisenä tiedonluomisena (Hakkarainen 2012, 247-248). Säätiön apurahojen arviointikäytäntö kuten seuraavassa kappaleessa kuvaan nojaa pikemminkin ennalta sovittujen sääntöjen ja rutiiniin noudattamiseen kuin muutoksen aikaansaamiseen. Myös Onnismaa (2013) väittää, että dialoginen asiantuntijuus kaihtaa mekaanisia rutiineja (Onnismaa 2013, 28).

Kordelinin säätiössä yksittäinen asiantuntija voi halutessaan arvioida yksin oman alansa, esimerkiksi musiikin apurahahakemukset. Asiantuntija osallistuu taiteen jaoston kokoukseen, jossa kirjataan jaoston yhteinen esitys apurahansaajista hallitukselle. Musiikin asiantuntija käyttää puheenvuoron, jossa hän esittelee esityksensä apurahansaajista ja luonnehtii yleisemmällä tasolla hakemusten tasoa ja minkä tyyppisiin töihin on kyseisenä vuonna apurahoja haettu. Jaostossa käydään lyhyt yhteiskeskustelu, jota voisi luonnehtia ennemminkin *uusintavaksi* kuin uudistavaksi (ks. tässä myös Parviainen 2006, 178). Tällä tarkoitan sitä, että kokouksen kulku ja samalla toiminnan ”kaava” on aina sama. Jokainen asiantuntija tietää toimintatavan ja sen mitä häneltä kokouksessa odotetaan. *Uudistava* dialogi tuottaisi uuden, jopa yllättävän lopputuloksen. Kyse voi esimerkiksi olla uudenlaisen toimintatavan luomisesta tai oivaltavasta ratkaisusta hankalaan ongelmaan. (Ks. tässä myös Parviainen 2006, 175.)

Säätiön säännöt määräävät, että jaoston tehtävänä on tehdä esitys apurahansaajista hallitukselle (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr. Säätiön jaostot, 12 §). Nähdäkseni nykyinen toimintatapa on nähty tarkoituksenmukaiseksi malliksi vastata tavoitteeseen ja samalla säätiön sääntöihin. Toimintatavan muuttaminen saattaisi olla perusteltua esimerkiksi siinä tapauksessa, jos säätiön hallitus päättäisi asettaa elokuun apurahahakuun temaattisen, tiettyä vuotta koskevan painopisteen. Käytän esimerkkinä vaikkapa ilmastonmuutos-teemaa. Tällainen tilanne kutsuisi asiantuntijoita yhteistyöhön yli jaostorajojen. Asiantuntijoiden muodostaisivat yhteistä näkemystä esimerkiksi siitä, mitä ilmastonmuutos teemana Alfred Kordelinin säätiössä ja laajemmassa kontekstissa tarkoittaa, miten säätiön strategia näkyisi teemassa ja mitkä olisivat apurahojen arviointikriteerit. Näiden lisäksi ratkaistavia asioita olisivat, miten asiantuntijoiden työ käytännössä organisoitaisiin.

**Yhteenvetona voi todeta, että Alfred Kordelinin säätiön asiantuntijoiden kokemukset työhön sitoutumisesta ja motivaatiosta ovat myönteisiä.**

Työyhteisön yhteisöllisyydellä ja työtehtävillä on suuri merkitys sitoutumisen kokemuksissa. Käytännössä sitoutuminen näkyy yhteisten pelisääntöjen noudattamisena sekä vastuullisena ja velvollisuudentuntoisena tekemisellä. Asiantuntijat tuovat esille sitoutumisensa säätiön toiminnan tavoitteisiin ja apurahanhakijoihin sekä -saajiin.

Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat toiminnasta saatavat hyödyt, kuten verkostoituminen, oppiminen ja oman alan sekä taustayhteisön etujen edistäminen. Painokkaimmin haastateltavien vastauksista välittyvät sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät: asiantuntija voi työnsä kautta osallistua itseä suuremman päämäärän – tieteen ja kulttuurin – edistämiseen. Halu auttaa ja velvollisuudentunne motivoivat toimimaan. Työ tuntuu mielekkäältä, koska se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuminen ja motivaatio ovat limittäisiä ilmiöitä.

Kokemuksissa työn palkitsevuus, yhteishenki ja kuunteleminen sekä oman rajallisuuden sietäminen ilmensivät kollektiivista asiantuntijuutta. Säätiön asiantuntijaa voi kuvata rutinoituneeksi toimijaksi, joka tuntee apurahojen arviointiprosessin, pitäytyy roolissaan tietyn alan edustajana ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Nykyisessä toimintatavassa ei nähdäkseni kuitenkaan ole kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta yhteisöllisenä tiedonluomisena. Säätiössä asiantuntijuus nojaa pikemminkin tehokkaaseen rutiiniin ja perinteiseen suljettuun asiantuntijuuteen. Säätiön säännöt määräävät, että taustayhteisöt, kuten esimerkiksi Helsingin yliopisto, Aalto yliopisto, Suomalainen Tiedeakatemia, nimittävät asiantuntijat jaostoihin. Näin ollen säätiön rakenne omalta osaltaan ylläpitää perinteistä tieto-instituutioprofessio -mallia.

<b>”vanha” [paremmin tietävä, ei-dialoginen] asiantuntijuus</b>	<b>”uusi” [epävarma, neuvotteleva, dialoginen] asiantuntijuus</b>
Ammattikunta-kohtainen asiantuntijuus	Ammattikuntien ja ammattialojen rajat ylittävä laaja-alainen asiantuntijuus
Ammattikunnan yksinoikeus työtehtäviin ja asiantuntijuuksien kilpailu	Useita asiantuntijuuksia samalle ongelma-alueelle
Asiantuntijan autonomia työssään	Asiantuntijoiden tiimityö ja verkostoituminen
Asiantuntija asian legitimoijana	Asiantuntija asioiden tulkitsijana koulutukseen (tietämys) ja kokemukseen nojaten
Asiantuntijuuden nojaaminen objektivistiseen tieteen ihanteeseen: universaali totuus	Asiantuntijuus sisältää relativistista tietoa ja sisältää myös tietoista arvopohdintaa
Asiantuntijoiden hierarkkisuus	Tasavertaiset suhteet asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä
Asiantuntijuuden stabiilisuus	Dynaaminen asiantuntijuus, jatkuva uusiutuminen, osaamisen kehittäminen
Kaavamaiset ratkaisumallit ongelmiin	Tilannekohtainen analyysi ja luovat ratkaisut, tutkiva ja kehittävä ote
Asiantuntijan työn kohteena asiakas	Asiakas kumppanina, yhteistyö, asiakkuus laajempänä käsitteenä (myös yhteisöt)

”Vanha” paremmin tietävä ei-dialoginen asiantuntijuus ja ”uusi” epävarma, neuvotteleva dialoginen asiantuntijuus (Onnismaa 2013, 30).

### 7.3 Kehittämisehdotukset

Työyhteisön yhteisöllisyydellä on suuri merkitys sitoutumisen ja motivoitumisen kokemuksissa. Hyvä yhteishenki, kuulluksi tuleminen tärkeys, aito keskustelu ja säätiön toiminnan tavoitteet ilmensivät asiantuntijoiden kokemusta yhteisöllisyydestä. Kehittämistyön tulokset vahvistivat käsityksiäni siitä, että säätiön toimisto *mahdollistajana* on pitkälti jo toiminutkin tavoilla, jotka tukevat asiantuntijoiden sitoutumista ja motivoitumista. Esimerkiksi antamalla asiantuntijoille mahdollisuuden vaikuttaa apurahatoiminnan sisällöllisiin ja toimintatapoja koskeviin ratkaisuihin kuten elokuun apurahahaun mahdolliset painopisteet ja alakohtaiset rajaukset, vaih-

toehtoiset mallit arvioinnin suorittamiseen ja uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen. Säätiön vahvuus on, että sen tarkoitus – suomalaisen kulttuurin tukeminen – ja rooli yhteiskunnassa toimii jo itsessään asiantuntijoiden sisäisen motivaation lähteenä. **Sitoutumiseen ja motivoitumiseen voidaan vaikuttaa tukemalla asiantuntijat nimittävien taustayhteisöjen ja uusien asiantuntijoiden ymmärrystä tulevan tehtävän luonteesta.** Tässä apuna toimivat asiantuntijaopas ja kasvokkaiset tapaamiset. Kasvokkaisten tapaamisten sisältö suunnitellaan tavoitetta tukeviksi. **Pohtimisen arvoista on, miten kehittämistyön tuloksia – asiantuntijoiden vahvoja sitoutumisen ja motivoitumisen kokemuksia – voidaan hyödyntää myös ulkoisessa viestinnässä.**

Säätiön toimistossa ja jaostoissa on pohdittu, pitäisikö elokuun päärahaston hakuun asettaa temaattinen painopiste tai -pisteitä. **Tätä kysymystä voisi lähestyä uudesta näkökulmasta peilaamalla nykyistä toimintatapaa säätiön strategiaan** (*säätiö elää ajassa, on tehokas, tunnettu ja vaikuttava ja kasvava*). Tällainen kokeilu saattaisi tuottaa uusia avauksia tai esittää muutoksia toimintatapoihin. Kokeilussa tulisi testatuksi kollektiivinen asiantuntijuus yhteisöllisenä tiedonluomisena. Pohdinnan tueksi tarvitaan myös tutkittua tietoa Kordelinin ja muiden apurahasäätiöiden kulttuuriin ja tieteeseen myöntämistä apurahoista. Kordelinin säätiön toimisto kerryttää tilasto- ja taustatietoja säätiön myöntämistä apurahoista. Tiitan (2018) tutkimus tuo lisävaloa suomalaisten säätiöiden tieteen apurahamyöntöihin. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan selvitys 40. säätiön taiteelle myöntämistä tuista tulee tarpeeseen, sillä tällä hetkellä alalta ei ole saatavissa vertailukelpoisia tietoja.

#### 7.4 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Olen työskennellyt Alfred Kordelinin säätiössä runsaat kolme vuotta. Idea asiantuntijatyön tutkimiseen virisi esimieheni kanssa käymieni keskusteluiden ja työkokemukseni pohjalta. Pohdimme usein esimerkiksi sitä, olisiko elokuun apurahahakuun tarkoituksenmukaista asettaa temaattisia painopisteitä. Säätiön perustehtävää toteuttavat tehtävään nimetyt asiantuntijat, joiden työ on vapaaehtoistoiminnan kaltaista. Koska työ on Kordelinin säätiön ytimessä, oli sen tutkiminen tärkeää. Sosiaalisen median aikakaudella säätiöiden toimintaa haastavat muut organisaatiot, kansalaiset ja mielipidevaikuttajat. Asiantuntijuus on muuttunut, ja myös asiantuntijoiden näkemykset tulevat eri suunnilta haastetuiksi. Nykyään tunnistetaan myös muita kuin perinteiseen tietoon, professioon ja instituutioon perustuvaa asiantuntijuutta, kuten näköalanpaikan asiantuntija tai näkemysasiantuntija. Vertaisarvioijina toimivien asiantuntijoiden sitoutumista ja motivaatiota ei ole aikaisemmin tutkittu: Ainakaan Suomen Akatemiassa, Suomen kulttuurirahastossa, Wihurin rahastossa, Taiteen edistämiskeskuksessa ja Kulturfondenissa



aihetta ei oltu tutkittu (Sähköpostiviestit: Suomen Akatemia. Cissokho-Huuha, Satu 19.2.2019; Koneen säätiö, Eloranta Neea 1.3.2019; Kulturfonden, Juslin Åsa 2.3.2019; Suomen kulttuurirahasto, Lassila Juhana 15.2.2019; Taike, Karhunen Paula 15.2.2019; Wihurin säätiö, Pitkänen Eija 21.2.2019).

Kehittämistehtävää rajatessani minun oli ratkaistava, millaisella tutkimusotteella pystyisin parhaiten lähestymään asiantuntijoiden kokemuksia. Päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska sen avulla oli mahdollista saada yksittäisestä kohteesta mahdollisimman syvälistä tietoa. Haastattelupyynnöjä lähettäessäni kehittämistyön kohteena oli säätiön apurahatointaa toteuttava verkosto ja tutkimusongelmana asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Kehittämistehtävä täsmentyi prosessin edetessä siten, että verkoston asemesta valitsin teoreettiseksi kattokäsitteeksi kollektiivisen asiantuntijuuden. Kyse on sukulaiskäsitteestä: Verkostossa kuten kollektiivisessa asiantuntijuudessa tärkeitä tekijöitä ovat tavoitteellisuus ja yhteisen edun edistäminen, sitoutuminen, refleksiivisyys, sosiaalisten suhteiden toimivuus ja jaettu johtajuus (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13, 16-17.) Aikataulusyistä teemahaastattelut piti tehdä keväällä 2018. Nyt jälkeen päin katsottuna toimin samalla tavalla eli pitäytyisin aikataulussa, mutta koettaisin kirkastaa kehittämistehtävän ja -kysymykset ripeämmin. Toisaalta tutkimuskirjallisuuden lukeminen ja tehtävän kirkastaminen – pohtiminen – vie aikaa. Olisin kenties voinut keskustella vielä enemmän säätiökollegojeni kanssa; yhteinen pohdinta olisi saattanut jouduttaa prosessia.

Kaikki haastateltavat olivat minulle tuttuja: osan kanssa olin työskennellyt runsaat kolme vuotta ja muutamien uudempien asiantuntijoiden kanssa vähemmän aikaa. Asiantuntijat suhtautuivat myönteisesti haastattelukutsuun, vaikka se edellytti jaoston jäseniltä ylimääräisen tunnin ja jaoston puheenjohtajilta kahden tunnin antamista säätiön käyttöön. Kenties suhtautumiseen vaikutti se, että toimisto on runsaan kolmen vuoden aikana kehittänyt toimintaa yhdessä asiantuntijoiden kanssa ja tämä tehtävä nähtiin sille jatkumona. Yksi syy voi myös olla, että haastatelluista asiantuntijoista 10 toimii yliopistoissa esimerkiksi professoreina, jolloin tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti. Haastattelukutsut lähetettyäni ja varsinaisissa haastattelutilanteissa minulla oli tunne, että haastateltavat luottavat työn eettisyyteen. Eettiset näkökohdat kuten työn tekijän yhteystiedot, aineistonkeruun toteutustapa ja haastatteluiden arvioitu kesto, aineiston käyttötarkoitus ja säilytys oli mainittu teemahaastattelurungossa, jonka lähetin haastateltaville etukäteen (ks. tässä Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 5-6).

Olen säätiön työntekijä ja teen yhteistyötä asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistyössä toimin toisenlaisessa, tutkija/kehittäjän roolissa. Kuinka vapaasti haastateltavat minulle puhuivat?

Vaikka asiantuntijoiden kokemukset sitoutumisesta ja motivaatiosta ovat johdonmukaisesti myönteisiä, kriittisiä näkemyksiäkin, esimerkiksi säätiön strategiasta, tuotiin esille. Entä kuinka vapaasti ryhmähaastatteluissa puhuttiin? Osa asiantuntijoista oli ennättänyt toimia jaostosaan pidempään, toiset lyhemmän aikaa. Uskallettiinko poikkeavia tai kielteisiä näkemyksiä tuoda esille? Näin jälkeen päin arvioiden olisin voinut tehdä enemmän jatkokysymyksiä ja tällä tavoin tarkentaa saamaani tietoa. Olin luvannut, että haastatteluun menee arviolta tunti, ja tästäkin syystä jätin jatkokysymyksiä tekemättä. Käyttämäni kysymyspatteristo tuotti melko yleisluonteista tietoa. Laveampaa kysymyspalettia käyttämällä olisi ehkä saatu esille enemmän asiantuntijoiden eriäviä näkemyksiä.

Kehittämistyön tulokset tukivat ennakkokäsityksiäni asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvistä tekijöistä. Yllättävää oli se, kuinka merkittävä painoarvo hyvälle työyhteisölle, kuuntelemiselle ja keskustelulle annettiin. Yksi keskeinen kysymys on, kuinka paljon ”ekstraa” säätiö voi odottaa tai pyytää asiantuntijoiltaan, käytännössä lisäajan antamista säätiön toiminnan kehittämiseen? Muutama asiantuntija totesi, että on ollut palkitsevaa, kun säätiö on käyttänyt muuallakin asiantuntijan osaamista. On hyvä tunnistaa, että asiantuntijat ovat yksilöitä erilaisine taustoineen ja elämäntilanteineen. Tästä syystä johtamisessa ja töiden organisoimisessa kannattaa kiinnittää huomiota myös yksilöllisiin ratkaisuihin.

YAMK-opintojen aikana on ollut mahdollisuus syventyä kulttuurituotantoon ja erityisesti säätiöihin kulttuurikentän toimijoina. Olen päivittänyt tietämystäni asiantuntijatyöstä ja sen kehittämistä perehtymällä alan tutkimuskirjallisuuteen. Olen käynyt monta kiinnostavaa ja kehittämistyötä eteenpäin vievää keskustelua säätiössä työskentelevien kollegojeni, säätiön asiantuntijoiden sekä ohjaajani YTT Katri Halosen kanssa. Arvokasta on myös ollut se, että haastatteluissa asiantuntijoilla oli mahdollisuus syventyä keskustelemaan säätiön toiminnasta ja omista kokemuksistaan. Jaostotyöskentelyssä tämä on aikapaineen takia harvoin mahdollista. Näen kehittämistyön osana jatkumoa, joka on alkanut säätiössä vuosia ennen käsillä olevan työn käynnistämistä ja joka tulee jatkumaan työn valmistumisen jälkeen. Työ ei anna valmiita vastauksia, vaan tarjoaa kehittämisehdotuksia, joista jaostojen asiantuntijat pääsevät keskustelemaan huhtikuussa ja säätiön hallitus kesäkuussa 2019. Tarkoitus on, että työstä on hyötyä myös muille säätiöille ja kulttuuriorganisaatioille. Toivon, että raportti antaa lukijalle uutta tietoa, ajateltavaa ja ideoita oman toiminnan kehittämiseen. Viimeksi mainitusta asiantuntijaopas on konkreettinen esimerkki. Vaikka kehittämistyö asiantuntijoiden yhteistoiminnan luonnetta avaakin, jatkossa voisi olla kiinnostavaa tarkemmin tarkastella kenen ehdoilla asiantuntijat toimivat, keiden puolesta ja keitä varten.

## LÄHTEET JA AINEISTO

### Lähteet

Ahmas, Kristina 2014. Norsunluutornin purkajat – jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Väitöskirja, pdf-tiedosto. Vaasa: Acta Wasaensia 318, Liiketaloustiede 130. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-579-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-579-4.pdf). Luettu 30.2.2018.

Alfred Kordelinin säätiön säännöt 2019 (Alfred Kordelinin Yleinen Edistys ja Sivistys sr, 2 §, 5 §, 7 §, 12 §, 13 §).

Alfred Kordelinin säätiön vuosikertomus 2018. 98. Toimintavuosi 2018. Sijoitustoiminta ja talous. Toimittanut Marita Seitsalo ja Saara Terva. Helsinki: Alfred Kordelinin säätiö, sivut 56-57.

Alfred Kordelinin säätiön vuosikertomus 2014. 94. Toimintavuosi 2014. Sijoitustoiminta ja talous. Toimittanut Erik Båsk. Helsinki: Alfred Kordelinin säätiö, sivu 31. <https://kordelin.fi/wp-content/uploads/2016/04/vsk-2014-sisus.pdf>. Luettu 2.1.2019.

Apurahan hakijoille. Verkkodokumentti. Helsinki. <https://koneensaatio.fi/apurahat/apurahan-hakijalle/>. Luettu 20.12.2018.

Arviointi ja päätökset 24.8.2016. Verkkodokumentti. Helsinki: Suomen Akatemia. <http://www.aka.fi/fi/arviointi-ja-paatokset>. Luettu 20.12.2018

Cissokho-Huuha, Satu 19.2.2019. Sähköpostiviesti: Asiantuntijatyön benchmarking. Marita Seitsalo. Luettu 19.2.2019.

Cohen, Aaron 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 17 (2007). Sivut 336–354. [https://pdfs.semanticscholar.org/e2c3/cfa5906fef325fdab3470bf21126b4f3183c.pdf?\\_ga=2.257903497.306662639.1550747529-1274136666.1550747529](https://pdfs.semanticscholar.org/e2c3/cfa5906fef325fdab3470bf21126b4f3183c.pdf?_ga=2.257903497.306662639.1550747529-1274136666.1550747529). Luettu 15.10.2018.

Eloranta, Neea 21.2.2019. Sähköpostiviesti: Kysymys Koneen säätiön arviointikäytäntöihin liittyen. Marita Seitsalo. Luettu 1.3.2019

Granroth, Meiju. 27.4.2017. Muodollinen pätevyys ja hakukelpoisuus varmistetaan yhteistyöllä. Verkkodokumentti. Helsinki: Suomen Akatemia <http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Ajankohtaiset-uutiset/2017/huhtikuun-haku-paattyi--nain-hakemuksesi-etenee/muodollisen-patevyys-ja-hakukelpoisuus-varmistetaan-yhteistyolla/>. Luettu 21.2.2019.

Global Philanthropy Environment Index 2018. European Edition. Executive Summary. <https://globalindices.iupui.edu/doc/gpei18-europe.pdf>). Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. Luettu 21.2.2019.

Global Philanthropy Environment Index 2018. European Edition. Finland. <https://globalindices.iupui.edu/doc/gpei18-europe.pdf>). Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. Sivu 6. Luettu 21.2.2019.

Hakemuksen käsittely ja päätökset. Apurahan hakijalle. Verkkodokumentti. Helsinki: Koneen säätiö. <https://koneensaatio.fi/apurahat/apurahan-hakijalle/>. Luettu 12.11.2018.

Hakemusten käsittely. Verkkodokumentti. Helsinki: Wihurin säätiö. <https://wihurinraasto.fi/apurahat/hakemusten-kasittely/>. Luettu 12.11.2018.

Hakkarainen, Kai, Paavola, Sami 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – Kognitiotieteellinen näkökulma. Verkkodokumentti. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen\\_asiantuntijuus\\_2006.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1) Toimittanut Jaana Parviainen: Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Sivut 215-239.

Hakkarainen, Kai, Lallimo, Jiri, Toikka, Seppo 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Päätoimittaja Heikki Silvennoinen: Aikuiskasvatus 4/2012. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Sivut 246-255.

Halonen, Katri 2005. Fishing for a Good Program: Public Sector Cultural Producers in Search of Justification. Nordisk Kulturpolitisk Tidskrift 2/2005. Sivut 72-73.

Harju, Aaro. Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja sisältö. Verkkodokumentti. Vantaa: Kansalaisyhteiskunta. [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan\\_maaritelma\\_ja\\_sisalto](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta/kansalaisyhteiskunnan_maaritelma_ja_sisalto). Luettu 12.12.2018.

Heikkilä, Suvi 2017. Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahaston toiminta apurahansaa-  
jien kertomana. Väitöskirja, pdf-tiedosto <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/144091/AnnalesC446Heikkila.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Turku: Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja 446. Luettu 2.2.2019.

Heinämaa, Riitta 2016. Helsingin kulttuurin avustusjärjestelmän kehittämiseen liittyvä selvitystyö. Verkkodokumentti. Helsingin kulttuurikeskuksen julkaisu. [https://www.hel.fi/static/kulke/Helsingin\\_kulttuurin\\_avustusjarjestelman\\_kehittamiseen\\_liittyva\\_selvitysty\\_2016.pdf](https://www.hel.fi/static/kulke/Helsingin_kulttuurin_avustusjarjestelman_kehittamiseen_liittyva_selvitysty_2016.pdf). Luettu 14.1.2019.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Isopahkala-Bouret, Ulpukka 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. Aikuiskasvatus 28:2. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Sivut 84—92.

Jakonen, Mikko 2017. Vastatieto – Tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2017.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2017.pdf). Luettu 15.1.2019.

Juslin, Åsa 19.2.2019. Sähköpostiviesti: Kysymys apurahojen arviointiin liittyen. Marita Seitsalo. Luettu 2.3.2019.

Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri, Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. 30.12.2010. Verkkodokumentti. <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>. Luettu 15.11.2018.

Karhunen, Paula 15.2.2019. Sähköpostiviesti: Kysymys tutkimukseen/selvitykseen liittyen. Marita Seitsalo. Luettu 15.2.2019.

Koivunen, Niina 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus 3/2005. Sivut 32-45.

Kuka hakemuksesi arvioi. Verkkodokumentti. Helsinki: Suomen kulttuurirahasto. <https://skr.fi/yleiset-hakuohjeet#Kuka> hakemuksesi arvioi. Luettu 1.11.2018.

Laki Taiteen edistämiskeskuksesta 30.11.2012/657, 6§. Verkkodokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120657>. Luettu 25.1.2019.

Lassila, Juhana 15.2.2019. Sähköpostiviesti: Kysymys SKR:n asiantuntijoista. Marita Seit-salo. Luettu 15.2.2019.

Martela, Frank, Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuotta-vuus ja innostus kohtaavat. Verkkodokumentti. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu 20.11.2018.

Martela, Frank, Pessi, Anne-Birgitta 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Verkkodokumentti. Frontiers in Psychology 9:36. Toimittanut Riccardo Sartori. [https://www.researchgate.net/publication/324008628\\_Significant\\_Work\\_Is\\_About\\_Self-Realization\\_and\\_Broader\\_Purpose\\_Defining\\_the\\_Key\\_Dimensions\\_of\\_Meaningful\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/324008628_Significant_Work_Is_About_Self-Realization_and_Broader_Purpose_Defining_the_Key_Dimensions_of_Meaningful_Work). Luettu 2.2.2019

Mäkinen, Jarmo 2005. Säätiö ja maakunta. Maakuntarahastojärjestelmän kentät ja verkostot. Väitöskirja, pdf-tiedosto. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research 265. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13402/9513921751.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 2.2.2019.

Nylund, Marianne, Yeung, Birgitta 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus mu roksessa. Toimittajat: Marianne Nylund ja Anne Birgitta Yeung. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Tampere: Vastapaino. Sivut 13-38.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Onnismaa, Jussi 2013. Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Teoksessa: Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa: 28—44. Toim. Anna Rouhelo & Heli Trapp. Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut\\_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Sivut 28-44. Luettu 19.2.2019.

Parviainen, Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kollektiivinen asiantuntijuus. Toimittanut Jaana Parviainen. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Sivut 156, 158, 178, 182. [http://www.academia.edu/669945/Parviainen\\_J.\\_2006.\\_Kollektiivinen\\_tiedonrakentaminen\\_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4](http://www.academia.edu/669945/Parviainen_J._2006._Kollektiivinen_tiedonrakentaminen_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4). In Kollektiivinen asiantuntijuus ed. Jaana Parviainen. Tampere TUP pp. 155-187. Luettu 1.10.2018.

Pyyny, Heidi 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Väitöskirja, pdf-versio. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2> Rovaniemi: Acta electronica Universitatis Lapponiensis 237. Luettu 20.4.2018

Pitkänen, Eija 19.2.2019. Sähköpostiviesti: Kysymys asiantuntija-arvioinnista. Marita Seitsalo. Luettu 21.2.2019.

Raivio, Maarit 2017. Säätiöiden rooli yhteiskunnallisena toimijana: case Alfred Kordelinin säätiö. Pro gradu -tutkimus, pdf-versio. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/102375/1511345471.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Tampere: Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; Julkinen talousjohtaminen. Luettu 25.2.2019.

Rautiainen, Pauli, Roiha, Taija, Rensujeff, Kaija 2015. Taiteen ja kulttuurin barometri 2015. Taiteen toimintaympäristö ja rahoitus. Verkkodokumentti. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cuporen verkkojulkaisuja 33. [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/taiteen-jakulttuurinbarometri\\_v10.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/taiteen-jakulttuurinbarometri_v10.pdf). Luettu 20.2.2019.

Ruth, Anna-Sofia, Saarti, Jarmo 2018. Tiedejulkaiseminen muuttuu - muuttuuko vertaisarviointi? Päätoimittaja Ilari Hetemäki: Tieteessä tapahtuu 5/2018. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta.

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Verkkodokumentti. American Psychologist. American Psychological Association. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf). Luettu 1.10.2018.

Suvikumpu Liisa 12.6.2017. Kulttuurirahoituksen miinakentillä. Verkkodokumentti. Helsinki: Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. <https://www.saatiopalvelu.fi/juttuarkisto/sarana-2/kulttuurirahoituksen-miinakentilla.html>. Luettu 20.10.2018.

Suvikumpu, Liisa 11.12.2018. Sähköpostiviesti: Säätiöiden taidetuen selvitystä. Erik Båsk, Marita Seitsalo. Luettu 11.12.2018.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

### **Säätiölaki 1 luku: Säätiön toiminnan keskeiset periaatteet ja lain soveltaminen**

Toiminnan tarkoitus, toimintamuodot, oikeushenkilöys ja rajoitettu vastuu, 2 §

Liiketoiminta, 7 §

### **Säätiölaki 3. luku: Säätiön hallinto ja edustaminen**

Säätiön johto, 1 §

Hallituksen yleiset tehtävät, 2 §

Toimitusjohtaja, 15 §

Säätiölukuja Suomesta. Verkkodokumentti. Helsinki: Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. <https://www.saatiopalvelu.fi/saatiotietoa.html>. Luettu 25.1.2019.

Säätiötietoa. Mikä on säätiö. Verkkodokumentti. Helsinki: Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. <https://www.saatiopalvelu.fi/saatiotietoa.html>. Luettu 25.1.2019.

Taiteen edistämiskeskus. Organisaatio 14.2.2019. Verkkodokumentti. Helsinki: Taiteen edistämiskeskus. <https://www.taike.fi/fi/organisaatio>. Luettu 18.2.2019.

Tiitta, Allan 2018. Tieteen tukijoukot. Suomalaiset säätiöt tieteen ja korkeimman opetuksen kehittäjinä 1917-2017. Helsinki: WSOY.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Verkkodokumentti. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 26.2.2019.

Vertaisarviointi. Verkkodokumentti. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Vertaisarviointi>. Wikipedia. Luettu 12.10.2018.

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 2 Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. Verohallinto. Verkkodokumentti 14.2.2019. Lauri Savander, Heidi Heiskanen. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje\\_yleishyodyllisille\\_yhteisoi3/#2-yleishyodyllisen-yhteisön-tuloverotus](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoi3/#2-yleishyodyllisen-yhteisön-tuloverotus). Luettu 22.2.2019.

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 1.1.4 Laajamittaisen sijoitustoiminnan vaikutus yleishyödyllisyyteen. Verohallinto. Verkkodokumentti 14.2.2019. Lauri Savander, Heidi Heiskanen. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>. Luettu 21.2.2019.

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 1 Yleishyödyllinen yhteisö. Verohallinto. Verkkodokumentti 14.2.2019. Lauri Savander, Heidi Heiskanen. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>. Luettu 21.2.2019.

Virén, Matti 2014. Yleishyödylliset säätiöt Suomessa. Verot, lahjoitukset ja avustukset tutkimuksen kohteena. Verkkodokumentti. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan Hanken School of Economics. Helsinki: Research Reports 74/2014. [https://www.saatiopanelu.fi/media/matti\\_viren\\_saatiot.pdf](https://www.saatiopanelu.fi/media/matti_viren_saatiot.pdf). Luettu 14.1.2019.

Vuosiselvitys ja valvonta. 18.01.2019. Verkkodokumentti. Patentti- ja rekisterihallitus. <https://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri/valvonta.html>. Luettu 21.2.2019.

Väitöstiedotteet. Verkkodokumentti. Turun yliopiston tiedote 21.11.2017. <https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/kulttuurisaatiot-voisivat-parantaa-vaikuttavuuttaan-lisaamalla-saavutettavuutta.aspx>. Luettu 25.2.2019.

## **AINEISTO**

Alfred Kordelinin säätiön työjärjestys 5.6.2018.

Kela, Oili 14.2.2019. Puheenvuoro Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan hyvä hallintotapa -koulutuksessa.

Laakso, Mikko 14.3.2019. Keskustelu säätiöhistoriikka työstävän historioitsija Mikko Laakson kanssa säätiön toimistolla.

Säätiön strategialinjaukset. Alfred Kordelinin säätiön hallituksen kokouksen pöytäkirja 22.3.2017.

Haastattelu 1. Tehty 18.4.2018. Helsinki.

Haastattelu numero 1.1. Tehty 18.4.2018. Helsinki.

Haastattelu numero 2. Tehty 10.4.2018. Helsinki.

Haastattelu numero 2.1. Tehty 20.4.2018. Helsinki

Haastattelu numero 3. Tehty 11.4.2018. Helsinki.  
Haastattelu numero 3.1. Tehty 19.4.2018. Helsinki.  
Haastattelu numero 4. Tehty 10.4.2018. Helsinki.  
Haastattelu numero 4.1. Tehty 24.4.2018. Helsinki.

Viestinnän työpaja säätiön henkilökunnalle, hallituksen ja jaostojen jäsenille 28.8.2018.  
12 osallistujaa. Helsinki.



## LIITTEET

### Liite 1. Sähköpostiviesti huhtikuussa 2019 jaostojen asiantuntijoille

Tutkimuksellinen kehittämistyö Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuurituottaja ylempi amk-tutkinto Alfred Kordelinin säätiö:

[*Jaoston nimi*] jaoston jäsenten ryhmähaastattelu [*päivämäärä*]

Marita Seitsalo marita.seitsalo@gmail.com

puhelin 050 4330655

#### **Työn tausta**

Kehittämistyöni kohteena on Alfred Kordelinin säätiön apurahatoimintaa toteuttava verkosto. Verkostolla tässä työssä tarkoitetaan säätiön 17 taustaorganisaatiota, jotka säätiön sääntöjen mukaan nimittävät luottamushenkilöt hallitukseen sekä tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostoihin. Tarkastelun kohteeksi rajaan jaostoissa toimivat luottamushenkilöt. Tässä haastattelussa selvitetään haastateltavien käsityksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytän teemahaastattelua. Haastattelen ensin tieteen, kirjallisuuden, taiteen sekä kansanvalistuksen jaostojen puheenjohtajat. Tämän jälkeen toteutan jaostojen luottamushenkilöiden ryhmähaastattelut.

**Haastattelu käytännössä** Haastattelu kestää noin tunnin ja se nauhoitetaan. Tuhoan jokaisen nauhoituksen, kun työ on valmistunut. Käytän haastatteluista saamiani tietoja ainoastaan kehittämistyöhön. Anonymisoin haastattelut siten, että raportissa mainitaan ainoastaan haastateltavan sukupuoli, ammatti ja ikä.

**Haastattelurunko** Tässä voit tutustua etukäteen haastattelukysymyksiin.

#### **Sitoutuminen**

Muutama yleiskysymys verryttelyyn: 1. Mitkä tekijät mielestäsi ylipäättään vaikuttavat sitoutumiseen, kun puhutaan verkostossa toimimisesta?

2. Mitkä asiat edesauttavat sitoutumista?

3. Millaiset tekijät estävät?

4. Miten lähdit mukaan tähän luottamustehtävään?

5. Mikä sinua motivoi tehtävässä?

6a. Ovatko verkostossa toimivien organisaatioiden tehtävät, roolit ja vastuut selkeät? - Jos tehtävissä, rooleissa ja vastuissa on epäselvyyttä, mitä asialle pitäisit tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

6b. Ovatko jaostossa toimivien luottamushenkilöiden tehtävät, roolit ja vastuut selkeät?

7. Tuottaako verkosto sinulle arvoa, jos niin mitä?

8a. Kerro näkemyksiäsi tiedon liikkumisesta jaoston jäsenten välillä - Jos tiedonkulussa on ongelmia, mitä asialle pitäisi tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

8b. Kerro näkemyksiäsi tiedon liikkumisesta jaostojen välillä

8c. Kerro näkemyksiäsi tiedon liikkumisesta jaoston ja hallituksen välillä

9. Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi?

10. Jakavatko jaoston jäsenet yhteisen tavoitteen/tavoitteet?

11. Millä tavoin säätiön strategia näyttäytyy asiantuntijatyössäsi?

12. Koetko, että oma asiantuntemuksesi on optimaalisessa käytössä? - Jos koet, että osaamistasi voitaisiin enemmän hyödyntää, mitä asialle pitäisi tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

13. Kerro näkemyksesi päätösten tekemisestä jaostossa

14. Kun arvioit jaoston toimintaa nyt ja luotaat vuoden päähän, millaisten asioiden toivot muuttuneen?

**Verkosto** Muutama yleiskysymys verryttelyyn: 1. Miten verkosto toimii parhaiten?

2. Miten verkostoa parhaiten johdetaan?

3. Miten verkoston toiminta parhaiten organisoidaan?

4. Mitkä ovat säätiön verkoston vahvuudet?

5. Mitkä ovat säätiön verkoston heikkoudet? - Mitä asialle pitäisi tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

6. Ovatko toimintatapamme tarkoituksenmukaisia, esimerkiksi kokoukset? - Jos toimintatapamme edellyttävät muutosta, mitä asialle pitäisi tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

7. Kuka on asiakkaamme?

8. Onko ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtunut jotakin sellaista, mikä olisi syytä ottaa huomioon?

9. Mitä olemassa olevia rakenteita voitaisiin purkaa?

10. Mikä on toimiston rooli verkostossa? - Jos toimintatapamme edellyttävät muutosta, mitä asialle pitäisi tehdä? - Millaista tukea tarvitaan? - Jos kuvittelet tilannetta vuoden päästä, miten asiat ovat muuttuneet?

11. Näkemyksesi verkoston toiminnan seurannasta ja arvioinnista

12. Kun arvioit verkoston toimintaa nyt ja luotaat vuoden päähän, millaisten asioiden toivot muuttuneen?

## **Liite 2. Säätiön ydinviestit ja tavoitemielikuva. Hyväksytty Alfred Kordelinin säätiön hallituksessa 12.12.2018**

- Rakennamme suomalaisen tieteen, taiteen ja sivistyksen tulevaisuutta.
- Tuemme uutta luovaa ja traditioita kunnioittavaa työtä suomalaisen kulttuurin hyväksi.
- Teemme tiivistä yhteistyötä taustaorganisaatioidemme ja yhteistyökumppaniemme kanssa.
- Verkostomme takaa meille alojemme parhaat asiantuntijat.
- Jo 100 vuotta suomalaisen kulttuurin hyväksi.

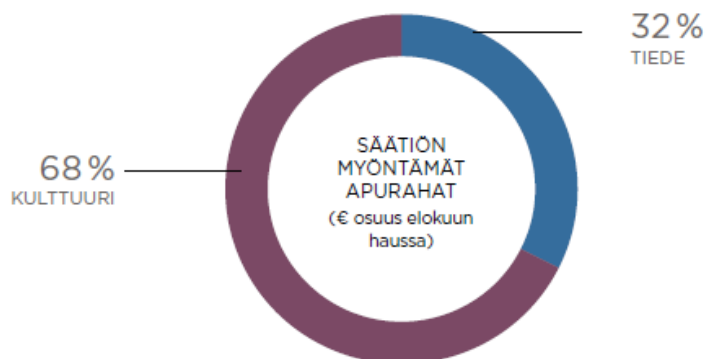
Meidät tunnetaan asiantuntevana ja ennakkoluulottomana toimijana.

### Liite 3. Ohjeet säätiön taustayhteisöille ja asiantuntijoille. Hyväksytty Alfred Kordelinin säätiön hallituksessa 20.3.2019

#### Rakennamme suomalaisen tieteen, taiteen ja sivistyksen tulevaisuutta

Alfred Kordelinin säätiö on yksityinen yleishyödyllinen apurahasäätiö, jonka tarkoituksena on suomalaisen tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen edistäminen ja kannattaminen. Säätiö toteuttaa tarkoitustaan myöntämällä apurahoja ja palkintoja tutkijoille, taiteilijoille sekä kulttuurin kentällä toimiville yksityishenkilöille, työryhmille ja yhteisöille. Kordelinin säätiö on leimallisesti kulttuurisäätiö: euromääräisesti noin 70 % apurahoista myönnetään kulttuuriin ja 30 % tutkimukseen. Säätiön omaisuus koostuu pääosin arvopapereista. Tilikauden päättyessä 31. elokuuta 2018 säätiön taseen loppusumma oli noin 147 miljoonaa euroa.

#### ELOKUUN HAKU 2018 MYÖNNETYT APURAHAT 3,4 MEUR



Kordelinin säätiö on leimallisesti kulttuurisäätiö.

Säätiössä käsitellään vuosittain yhteensä noin 4 500 apurahahakemusta ja myönnetään apurahoina ja palkintoina keskimäärin viisi miljoonaa euroa. Apurahahaut ovat elo- ja tammikuussa. Elokuussa ovat haettavina tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen apurahat ja tammikuussa suuret kulttuurihankkeet sekä kaupunki- ja kohderahastojen apurahat. Valtaosa säätiön vuosittaisesta jakovarasta – noin 70 % – jaetaan elokuun hausta.

Säätiössä työskentelee neljä kokopäiväistä työntekijää. Virénin (2014) tekemän selvityksen mukaan Kordelinin säätiö oli 11. suurin apurahasäätiö taseen loppusumman mukaan arvioituna.

Suurista säätiöistä pienin. Vuosittain:

- hakuajat elo- ja tammikuussa
- noin 4 500 apurahahakemusta
- noin 450 apurahaa ja palkintoa
- noin 5 MEUR

Säätiön säännöissä ja ohjesäännössä määritellään hallituksen, jaostojen ja operatiivisen johdon velvollisuudet.

## ALFRED KORDELININ SÄÄTIÖ

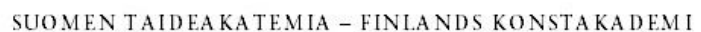
Säätiön hallintoelimet ovat hallitus, talousvaliokunta, toimitusjohtaja sekä tieteen, kirjallisuuden, taiteen ja kansanvalistuksen jaostot. Säätiön taustayhteisöt nimittävät jäsenet hallitukseen ja jaostoihin. Jäsenen toimikausi hallituksessa, talousvaliokunnassa ja jaostossa on kolme vuotta alkaen 7.11. Myös asiamiehen toimikausi kaupunki- tai kohderahastossa on kolme vuotta.



## Verkostomme takaa meille alojemme parhaat asiantuntijat

Säätiön 18 taustayhteisöä nimittävät jäsenet tieteen (6), kirjallisuuden (4), taiteen (5) ja kansanvalistuksen (6) jaostoihin sekä hallitukseen (7) jäsentä. Jaostojen tehtävänä on valmistella hallitukselle apurahoja ja palkintoja koskevat päätökset. Jäsenen toimikauden pituus on kolme vuotta, ja hänet voidaan valita tehtävään enintään kolmeksi peräkkäiseksi toimikaudeksi. Säätiö järjestää taustayhteisöille vuosittaisen tapaamisen.

Säätiön taustayhteisöt ovat:



Tieteen asiantuntijat ovat yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa toimivia tutkijoita, tavallisesti professoreita, dosentteja tai tohtoreita. Kulttuurin asiantuntijat ovat esimerkiksi ammattitaiteilijoita, toimittajia tai järjestöjen johtajia. Säätiö käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita silloin, jos jaostoista ei löydy riittävää asiantuntemusta kyseisten alojen apurahahakemusten arvioimiseen.

## **Asiantuntijan tehtävät**

Asiantuntija edustaa säätiötä, ei taustayhteisöään, ja edistää toiminnassaan säätiön parasta.

Asiantuntijan tehtävä on arvioida alan apurahahakemukset ja osallistua jaoston kokouksiin, joita on kaksi: lokakuussa ja huhtikuussa. Syystapaamisessa tehdään esitykset apurahojen saajista, ja keväällä keskitytään toiminnan arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen. Säätiö jakaa vuosittain neljä 30 000 euron Alfred Kordelinin palkintoa. Jaoston edustajana asiantuntija osallistuu palkintoehdokkaiden ideoimiseen ja esitysten tekemiseen. Asiantuntija seuraa aktiivisesti oman alansa kehitystä, kertoo säätiön toiminnasta eri foorumeilla ja on kiinnostunut kehittämään toimintaa. Yhteistyön edellytyksenä on hyvät vuorovaikutustaidot. Asiantuntija voi mahdollisuuksien mukaan osallistua myös säätiön muihin hankkeisiin, esimerkiksi julkaisujen kirjoittamiseen. Myös hallitustyöskentely on mahdollista: jaosto valitsee keskuudestaan hallitukseen jäsenen, joka käytännössä toimii myös jaoston puheenjohtajana.

Asiantuntija noudattaa työssään säätiön sääntöjä, työjärjestystä ja palkinto-ohjesääntöä, esteellisyysohjetta ja muita säätiön antamia ohjeita. Säätiön hallitus päättää myönnettävistä apurahoista ja vastaa koko säätiön toiminnasta. Asiantuntija vastaa omalta osaltaan siitä, että hallitus saa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Tämä tarkoittaa, että jokainen apurahahakemus arvioidaan ja myönnettäväksi ehdotetuista apurahahakemuksista kirjoitetaan arviointijärjestelmään perustelut sekä oma näkemys keskustelutetaan jaostossa. Asiantuntija vastaa yhdessä jaoston muiden asiantuntijoiden kanssa siitä, että apurahaesitys ja palkintoesitykset hallitukselle tulevat tehdyiksi jaoston lokakuun kokouksessa.

Tehtävään nimitettävä henkilö on enintään 75-vuotias, eikä hän nimittämishetkellä toimi muun suuren säätiön asiantuntijatehtävässä.

Asiantuntija edustaa säätiötä, ei taustayhteisöään, ja edistää toiminnassaan säätiön parasta.



### **Asiantuntijan esteellisyys ja luottamukselliset tiedot**

Jaostojen asiantuntijajäsenet ja apurahahakemuksia arvioivat ulkopuoliset asiantuntijat eivät voi hakea eikä heille myönnetä säätiön apurahaa. Asiantuntija ei saa olla päättämässä apurahaesityksestä, jos hän on esteellinen; esimerkiksi ehdottamalla apurahaa yhteisölle, jossa hän on johtavassa asemassa. Jokainen asiantuntija tarkistaa esteellisyydet ja ilmoittaa ne arviointipalvelussa. Esteellisyydet kirjataan jaoston kokouspöytäkirjaan ja niistä ilmoitetaan myös hallitukselle.

Asiantuntijoilla on vaitiolovelvollisuus: Luottamuksellisia tietoja ei saa kertoa ulkopuolisille toimen aikana eikä sen jälkeen.

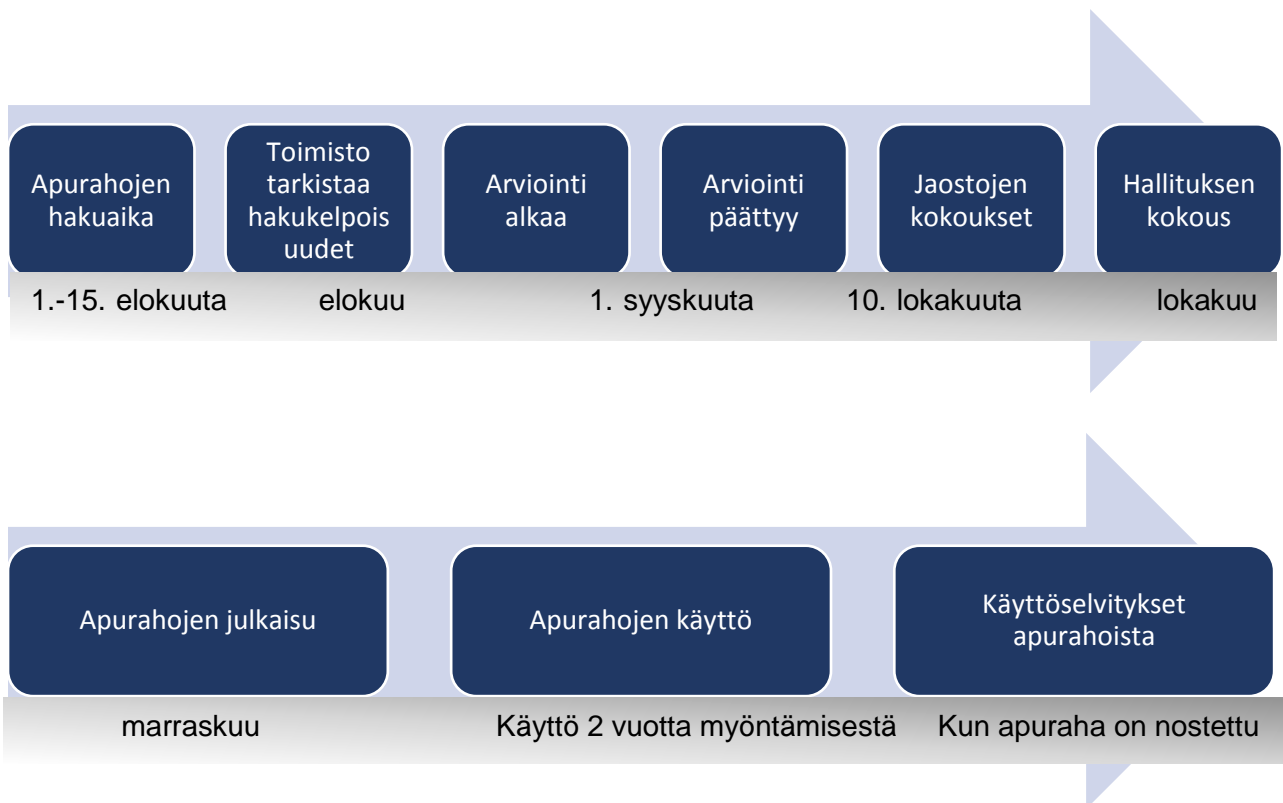
Säätiö raportoi toimintakertomuksessaan tiedossa olevista lähipiiritapahtumista.

### **Apurahahakemusten arviointi ajoittuu syksyyn**

Hakuaika on vuosittain 1.-15. elokuuta. Apurahojen hakeminen, arviointi ja päätöksenteko tapahtuvat verkkopalvelussa. Sekä tieteen että kulttuurin apurahahakemusten arvioinnissa käytetään vertaisarviointia. Kun hakuaika on päättynyt, toimisto tarkistaa hakijoiden hakukelpoisuuden ja varmistaa, että hakemukset on osoitettu oikeisiin hakualoihin.

Jokainen säätiössä työskentelevä on yhteisön maineen lähettiläs

Arviointi käynnistyy syyskuun alussa, ja työhön on varattu aikaa runsas kuukausi. Asiantuntija noudattaa alakohtaisia myöntökriteereitä, jos jaosto on sellaisia yhdessä määritellyt. Hallituksen linjaus ”säätiö elää ajassa” välittyy jokaisesta apurahaesityksestä. Jaostot kokoontuvat lokakuun puolivälissä säätiön toimistolla Mariankadulla. Asiantuntija esittelee kokouksessa sekä näkemyksensä apurahahakemuksista kokonaisuutena että jokaisen myönnettäväksi ehdottamansa apurahahakemuksen. Kukin jaoston jäsen esittelee oman tieteenalansa tai -alojensa esitykset, jonka jälkeen kokonaisuudesta keskustellaan. Lopuksi jaosto tekee apurahaesityksen hallitukselle jaoston euromääräisen jakovaran puitteissa. Jaoston puheenjohtaja johtaa kokousta, ja sihteerinä toimii säätiön assistentti.



Joskus hakija on suoraan yhteydessä apurahahakemukset arvioivaan asiantuntijaan. Tällaisessa tapauksessa asiantuntija pyytää henkilöä olemaan yhteydessä säätiön toimistoon, joka opastaa ja informoi kaikkia hakijoita. Tällä tavoin varmistetaan apurahanhakijoiden tasapuolinen kohtelu. Jokainen säätiössä työskentelevä on yhteisön maineen lähettiläs. On tärkeää tunnistaa, että apurahapäätökset muokkaavat säätiöstä muodostuvaa julkista mielikuvaa. Säätiön hyvä maine on sen menestymisen edellytys.

Hakemukset ja myönnot (kpl) 2018	
TIEDE	1 136   69
KIRJALLISUUS	785   60
TAIDE	1 673   84
KANSANVALISTUS	600   58

Entä kuinka paljon työhön kuluu aikaa? Tämä riippuu siitä, minkä alan hakemuksia asiantuntija arvioi ja tekeekö hän työtä yksin vai työparin kanssa. Hakemusten määrä vaihtelee pienten tieteenalojen muutamista kymmenistä kuvataiteen useisiin satoihin

hakemuksiin. Esimerkiksi kuvataiteessa, johon apurahahakemuksia tulee paljon, asiantuntija käytti arviointiin seitsemän täyttä työpäivää (vuonna 2018 666 apurahahakemusta). Tämä kuvaa yhden asiantuntijan tilannetta, mutta antaa kuitenkin osviittaa siihen, kuinka paljon työhön on syytä varata tunteja. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa, että hakemukset voi arvioida missä ja -määräaikojen puitteissa - milloin haluaa. Säätiö ottaa huomioon asiantuntijoiden toiveet siitä, haluaako hän arvioida hakemukset yksin, pari- tai joissakin tapauksissa myös ryhmätyönä.

Säätiö maksaa asiantuntijalle marraskuussa arviointipalkkion, joka on

- 1-20 apurahahakemusta 300 euroa ja
- tämän ylittävältä osalta 5 e/hakemus

#### Kokouspalkkiot

- jaoston jäsenen kokouspalkkio 300 e ja jaoston puheenjohtajan 350 e kokoukselta
- hallituksen jäsenen kokouspalkkio on 350 e ja hallituksen puheenjohtajan 400 e kokoukselta
- työryhmien kokouspalkkioista päätetään erikseen hallituksessa

Säätiö myöntää ensisijaisesti henkilökohtaisia 12. ja 6. kuukauden mittaisia 24 000 ja 12 000 euron suuruisia työskentelyapurahoja tieteeseen, kirjallisuuteen, taiteeseen ja kansanvalistukseen. Työryhmille ja yhteisöille voidaan myöntää enintään vuoden mittaisia ja enintään 30 000 suuruisia hankeapurahoja.

Elokuun apurahahakuun ei ole asetettu temaattisia painopisteitä. Säätiö ei, kuten apurahasäätiöt Suomessa yleensä eivät, julkista apurahahakemukset arvioivien asiantuntijoiden nimiä muualla kuin vuosikertomuksessaan.

*Säätiö elää ajassa, on tehokas, tunnettu, vaikuttava ja kasvava*

Apurahat tutkimukseen, taiteeseen ja kulttuuriin:

- 12 kuukautta 24 000 euroa
- 6 kuukautta 12 000 euroa
- hankkeet enintään 30 000 euroa

### **Kaupunki- ja kohderahastot**

Alfred Kordelinin säätiöllä on yhdeksän kaupunkirahastoa ja kuusi kohderahastoa. Sen lisäksi, että rahastot toteuttavat säätiön tarkoitusta, jokaisella rahastolla on oma tehtävänsä, joka määritellään ohjesäännössä. Rahaston asiamies koordinoi toimintaa ja valvoo ohjesäännön noudattamista. Toimikunnan jäsenet arvioivat apurahahakemukset ja tekevät esityksen apurahansaajista jakovaran puitteissa säätiön hallitukselle. Rahastoihin tulee vuosittain noin 300 apurahahakemusta, joista noin 100 toimijalle myönnetään rahoitus. Apuraha voidaan myöntää, jos apurahalla tehtävä työ täyttää sekä säätiön säännöissä että rahaston ohjesäännössä mainitun tarkoituksen. Säätiö ei maksa arviointi- eikä kokouspalkkioita.

### **Jo 100 vuotta suomalaisen kulttuurin hyväksi**

Alfred Kordelinin säätiön on yksi Suomen vanhimmista apurahasäätiöistä, joka perustettiin vuonna 1918 maanviljelysneuvos Alfred Kordelinin testamentin pohjalta. Säätiö jakoi ensimmäiset apurahat vuonna 1920.

**Liite 4. Tiedoksi Alfred Kordelinin säätiön hallitukselle 23.3.2018: työelämän kehittämissankkeen alustava aikataulu**

