

Uuden toimintamallin integroituminen oppimisena

– Esimerkkinä Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän
käyttöönotto

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu -tutkielma
Hanna Uusitalo

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkielma tarkastelee uuden toimintamallin integroitumista organisaation toimintaan. Kehittämishankkeiden haasteeksi on yleisesti tunnustettu toiminnan vakiintumattomuus hankkeen päätyttyä. Tässä tutkielmassa paneudutaan kyseiseen haasteeseen ja etsitään vastausta kysymykseen, miten uusi toimintamalli integroituu hyväksi käytännöksi. Tapausesimerkkinä käytetään Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmää, jonka käyttöönottoa seurattiin vuosina 2007–2008 neljässä valtion organisaatiossa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty havainnoimalla Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöä pilottiorganisaatioiden palaverissa ja koulutustilaisuuksissa. Aineiston analysointi on teoriasidonnaista. Viitekehyksenä on organisaation toiminnan tarkastelu kehittävään työntutkimukseen perustuvana toimintajärjestelmänä sekä integroitumisen tarkastelu kolmen eri oppimisteorian valossa.

Integroitumista tarkasteltiin oppimisena. Tutkimuskysymyksenä oli, millaista organisatorista oppimista integroitumiseen sisältyy. Integroitumista tarkasteltiin Nonakan ja Takeuchin hiljaisen ja näkyvän tiedon muuntumisena, Argyriksen ja Schönin yksi- ja kaksikehäisenä oppimisena sekä ekspansiivisena oppimisena. Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotossa oli tunnistettavissa piirteitä kaikista tarkasteltavista oppimisteorioista.

Kehittävään työntutkimukseen perustuvaa toimintajärjestelmää käytettiin kuvaamaan teoreettisesti Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönottoa. Integroitumista tarkasteltiin kahtena ulottuvuutena: Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumisena riskienhallintaan sekä riskienhallinnan integroitumisena organisaation toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen sekä perustehtävän jatkumiseen. Kummastakin integroitumisen ulottuvuudesta tunnistettiin onnistuneen käyttöönoton tunnusmerkkejä. Näitä olivat esimerkiksi moniammatillinen yhteistyö, johdon tuki ja sitoutuminen sekä informaation kulku organisaation sisällä. Lisäksi tunnistettiin integroitumisen haasteita. Näistä voidaan mainita kirjaamisväline, riskienhallinnan laajuus ja yhteisen kielen puuttuminen.

Uuden toimintamallin integroitumisessa on keskeistä omaan organisaatioon sopivan ja tarkoituksenmukaisen käytännön luominen. Uuden toimintatavan kehittämiseen kaivataan asiantuntijatukea. Oppimisen asiantuntijoiden perehtyneisyys työn kehittämisen perusteisiin on tärkeää.

Asiasanat: integroituminen, organisatorinen oppiminen, riskienhallinta, toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus, toimintajärjestelmä

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Tutkielman teoreettinen viitekehys: kehittävä työntutkimus	8
2.1 Miten tarkastella toimintaa?.....	8
2.2 Kehittävä työntutkimus.....	9
2.3 Aineisto ja sen analysointi ja tulkinta.....	10
3 Riskienhallinta ja Kaiku-Luotain-menetelmä	15
3.1 Riskienhallinta.....	15
3.2 Kaiku-Luotain-menetelmä.....	18
3.3 Operatiivisen ja strategisen tason toimintajärjestelmät.....	24
4 Integroituminen ja organisatorinen oppiminen	29
4.1 Integroituminen hyväksi käytännöksi.....	29
4.2 Organisaatiokulttuurin rooli integroimisessa.....	33
4.3 Organisatorinen oppiminen.....	36
5 Miten uusi toimintamalli integroituu hyväksi käytännöksi?	41
5.1 Millaista organisatorista oppimista integroitumiseen sisältyy?.....	41
5.2 Miten Kaiku-Luotain-menetelmä integroituu riskienhallinnan välineeksi?.....	44
5.3 Miten riskienhallinta integroituu toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen?.....	48
6 Pohdinta	53
6.1 Miten integroitumisen tutkiminen onnistui? – Tutkimusstrategiaan liittyvää pohdintaa.....	53
6.2 Entä onnistuiko integrointi? – Tutkimustuloksiin liittyvää pohdintaa.....	58
Lähdeluettelo	61

1 Johdanto

Työelämä on muuttunut oleellisesti parin viime vuosikymmenen aikana. Muutos teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen informaatioyhteiskuntaan on vaikuttanut organisaatioiden toimintakulttuureihin ja -tapoihin. Muuttunut ja yhä edelleen jatkuvasti muuttuva työelämä edellyttää uudenlaisia taitoja ja uudenlaista osaamista työntekijöiltä. Työelämän muutokset heijastuvat myös organisaatioiden johtamistapoihin. Vastuuta jaetaan ja pyritään yhteisölliseen, osallistavaan organisaatiokulttuuriin. Tämä muutostarve on näkynyt työpaikoilla esimerkiksi erilaisina projekteina ja kehittämishankkeina. Yhteiskunnallisessa mittakaavassa kehittämistyön tavoitteena on edistää koko kansakunnan valmiutta kohdata kansainvälinen kilpailu. Kyky kehittyä ja muuttua takaa kilpailukyvyyn säilymisen laajentuneilla ja kiristyvillä tuotantomarkkinoilla. Puhutaan jopa tietoperustaisesta yhteiskunnasta, jossa jatkuvat tietämykseen ja uudistuvaan osaamiseen perustuvat innovaatiot mahdollistavat kestävän kilpailuedun maailmanmarkkinoilla (ks. esim. Nonaka, Toyama & Konno 2001, 13).

Hankkeiden ja projektien paikallisena tavoitteena on kehittää työtä entistä toimivammaksi ja niiden tarkoituksena on niveltä ja integroitua organisaation toimintaan ja muotoutua toimivaksi käytännöksi. Työpaikka- tai organisaatiokohtaisena tavoitteena on sekä tehokkuuden parantaminen, mutta myös työn mielekkyyden lisääminen. Varsinkin, kun viimeaikaisten tutkimusten mukaan kyseiset seikat ovat yhteydessä toisiinsa. Hankkeet kohdistuvat joko suoraan työn sisältöön kuten työprosessien kehittämiseen tai työn hallintaan ja organisointiin. Uuden menetelmän, toimintamallin, nivoutuminen olemassa oleviin käytäntöihin ei henkilöstöpalautteen mukaan useinkaan suju ongelmitta. Nivoutuminen on myös osoittautunut hetkelliseksi, eikä varsinaista vakiintumista tai juurtumista ole tapahtunut (R. Arnkil 2007, 56). Onnistunut integroituminen edellyttääkin monenlaista oppimista organisaatiossa.

Kehittämishankkeita ja -projekteja leimaa usein uuden toimintamallin tuominen organisaatioihin ulkoapäin. Kehittäminen on samalla muotoutunut yksikkö- tai sisältökohtaisiksi ja määräaikaikaisiksi kehittämishankkeiksi. Kehittämishankkeita kritisoidaan pirstaloituneiksi: organisaatiossa on useita hankkeita, joiden sisältöjen ja tavoitteiden yhteneväisyydestä kukaan ei ole ottanut vastuuta. Tarve uudistumiselle on tunnistettu, mutta keinot uudistumiselle eivät kohtaa organisaation käytännön toimintatapoja ja toiminnan perimmäisiä tavoitteita. Kyseinen ongelma on tiedostettu ja tässä tutkiel-

massa ongelmaan perehdytään analysoimalla huolellisesti uuden toimintamallin käyttöönottoa yhden esimerkin avulla.

Uudella toimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa yleistä toimintamallia, jolla ei vielä ole yhteyttä käytännön toimintaan. Toimintamalli muuttuu toimintatavaksi, kun se liittyy organisaation toimintaan ja käytäntöihin ja saa organisaation sisällä jonkun tarkoituksen tai merkityksen. Integroitumisella tarkoitetaan siis ulkoisen toimintamallin muuttumista sisäiseksi toimintatavaksi. Toimintatapaa voi kutsua myös hyväksi käytännöksi. Integroitumisen yhteydessä organisaatiossa tapahtuu oppimista. Tarkastelun kohteena on siis uuden toimintamallin integroituminen käytännön toimintatavaksi organisatorisen oppimisen näkökulmasta.

Tutkielman teoriaosassa tarkastelen organisatorista oppimista laajana yleisenä työissä oppimisen ilmiönä. Esittelen tarkemmin kolme organisatorisen oppimisen teoriaa: Nonakan ja Takeuchin hiljaisen ja näkyvän tiedon muuntumisen mallin, Argyriksen ja Schönin yksi- ja kaksikehäisenä oppimisen mallin sekä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen syklimallin. Tutkielman ydinkysymys on organisatorisen oppimisen ja integroitumisen yhteys.

Tutkimuskysymykseksi tarkentui hankkeen ja tutkimusprosessin edetessä seuraavanlainen kysymys:

Millaista organisatorista oppimista integroitumiseen sisältyy?

Esimerkkinä integroitumisesta esittelen Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän käyttöönottoa. Yleistä organisatorista oppimista tarkastelevan pääkysymyksen lisäksi muotoutui kaksi käytännönläheisempää alakysymystä:

Miten Kaiku-Luotain-menetelmä integroituu riskienhallinnan välineeksi?

Miten riskienhallinta integroituu organisaation toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen?

Näitä konkreettisia alakysymyksiä analysoin teoreettisesti tarkastelemalla Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönottoa kehittävään työntutkimukseen perustuvana toimintajärjestelmänä ja organisaation sisäisten toimintajärjestelmien yhteytenä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan siis Kaiku-Luotain-menetelmän, kokonaisvaltaisen riskienhallintamenetelmän, integroitumista olemassa oleviin toimintatapoihin ja kehittymistä hyväksi ja yhtenäiseksi käytännöksi neljässä pilottiorganisaatiossa. Hyvä käytännön tunnusmerkkejä on määriteltä Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston si-

vustoilla seuraavasti: täyttää lainsäädännön ja standardien vaatimukset, on eettisesti kestävä sekä esittelee tehokkaita toimintatapoja ja menetelmiä. Hyvän käytännön soveltaminen johtaa turvalliseen työpaikkaan ja terveelliseen ja tehokkaaseen työhön. (Työsuojelutietopankki 2008.)

Organisaatioiden kokonaisvaltainen riskienhallinta käsittää useita eri toiminta-alueita. Riskienhallinta on viime vuosina laajentunut taloudellisten liikeriskien ja vahinkoriskien, kuten työturvallisuusriskien, tarkastelun lisäksi strategiseksi ja operatiiviseksi toiminnaksi (A Risk Management Standard 2002). Riskienhallinta on monimuotoista toimintaa, jonka tulisi näkyä organisaation kaikilla toimintatasoilla ylimmästä johdosta työntekijöihin ja sidosryhmiin. Parhaimmillaan vastuu kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta jakautuu läpi organisaation, mutta todellisuudessa käytännön toiminta tapahtuu erillisinä, toisistaan irrallisina tapahtumina. Kaiku-Luotain-menetelmällä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, systemaattisesti ja yhtenäisesti valtion laitosten ja virastojen riskienhallintaa.

Kaiku-Luotain-hanke kokonaisuudessaan tarkasteli menetelmän käyttöönottoa. Kaiku-Luotain-hankkeen tavoitteena oli tunnistaa Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita ja hyviä käytäntöjä, jotta menetelmän myöhemmin käyttöönottavien virastojen ohjeistaminen helpottuu, ja menetelmän liittäminen laitosten ja virastojen muuhun toimintaan onnistuu tarkoituksenmukaisesti. Hanke pyrki selvittämään ja kuvaamaan nykyisiä kohdeorganisaatioiden riskienhallintakäytäntöjä, Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönottoa edistäviä toimintatapoja sekä menetelmän integroitumista osaksi johtamista ja toiminnan suunnittelua. Hankkeesta vastasivat Valtiokonttori, Työterveyslaitos ja VTT. Hankkeen päärahoittajana oli Valtion työsuojelurahasto. Valtiokonttori toimi hankkeen pääkoordinaattorina. Työterveyslaitoksen ja VTT:n tutkijat vastasivat menetelmän koulutuksesta ja tutkivat menetelmän käyttöönottoa ja integroitumista sekä kirjoittivat hankkeen loppuraportin. VTT:n spin-off-yritys Vergo Oy on kehittänyt menetelmään sopivan verkkotyökalun, Kaiku-Luotain-palvelun, jonka avulla riskienhallintaa kirjataan ja seurataan. Kaiku-Luotain-hanke alkoi 1.4.2007 ja loppuseminaari pidettiin 11.11.2008. Hankkeen pilottiorganisaatioina olivat Ilmatieteen laitos, Tulli, Metsäntutkimuslaitos ja Kaakkois-Suomen Aluevankila. Kustakin organisaatiosta menetelmän pilotointiin osallistui 2–5 työyksikköä tai -ryhmää.

Lukuohjeeksi sisällysluettelon lisäksi jokaisesta luvun sisällöstä voisi mainita seuraavaa: Tutkielman seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkielman teoreettista viitekehys-

tä kehittävää työntutkimusta sekä metodologisia ratkaisuja. Luvussa 3 esitellään riskienhallintaa yleisenä käsitteenä sekä käytännön toimintana pilottiorganisaatioissa operatiivisella ja strategisella tasolla. Käytännön toimintaa kuvataan kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmänä. Luvussa kerrotaan myös Kaiku-Luotain-hankkeen eteneminen. Organisatorista oppimista käsitellään luvussa 4 aiemmin mainittuihin oppimisteorioihin keskittyen. Tutkimuskysymyksiin vastataan luvussa 5. Pohdinta - luvussa on kaksi alalukua: toinen tutkimusstrategian pohdintaan ja toinen sisällön eli integroitumisen pohdintaan.

2 Tutkielman teoreettinen viitekehys: kehittävä työntutkimus

2.1 Miten tarkastella toimintaa?

Työssä oppiminen on keskeinen teema tässä tutkielmassa. Työssä oppimisen teoreettinen käsittely ja kehittäminen on ollut trendikästä parin viime vuosikymmenen aikana (Hager 1999, 65). Elinikäisen oppimisen ideologia on innoittanut usean tieteenalan tutkijoita sekä tuonut markkinoille useita alan yrittäjiä. Työssä oppiminen on ollut elinikäisen oppimisen yksi keskeinen ja monimuotoinen keskusteluaihe. Jatkuvasti muuttuvassa ja kompleksisessa työelämässä oppiminen ja työ limittyvät toisiinsa erottamattomasti: työ edellyttää oppimista ja oppiminen alkaa muistuttaa työtä (Barnett 1999, 37).

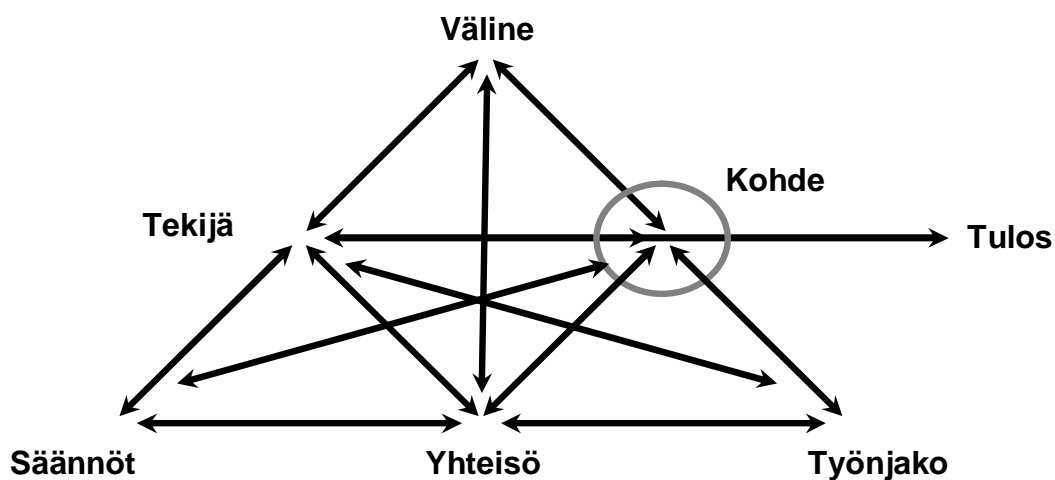
Työssä oppimisen teoria ja käytäntö yhdistyvät toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus määritellään tutkimusstrategiseksi lähestymistavaksi. Se ei ole yksittäinen tutkimusmetodi eikä sitä voi luokitella laadulliseksi tai määrälliseksi tutkimukseksi. Toimintatutkimuksen juuret ulottuvat 1940-luvulle amerikkalaisen Kurt Lewinin ajatuksiin. Hän loi käsitteen toimintatutkimus, action research, tarkoittamaan käytännön kehittämistä ja tutkimista samanaikaisesti. (ks. esim. Heikkinen 2007.) Toimintatutkimuksessa muutos käytännön toiminnassa on keskeistä. Tiedon olemus muutoksessa vaihtelee eri koulukunnissa. Kriittisen teorian mukaan muutos on välttämätön ehto uudelle tiedolle. Muiden tutkimusperinteiden mukaan muutos taas nähdään mahdollisuutena uuteen tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 58.) Toinen toimintatutkimukselle ominainen piirre on tutkittavien aktiivinen osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10).

Oppiminen ymmärretään toiminnan laadullisena muutoksena (Saari, Hyytinen & Lähteenmäki-Smith 2008, 45–46). Uuden toimintamallin integroitumisen tarkastelu edellyttää perehtymistä vallitseviin toimintakäytäntöihin. Kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän malli johdattaa sekä nykyisen että muuttuneen toiminnan tarkasteluun teoreettisen mallin avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään kehittävään työntutkimukseen perustuvaa toimintajärjestelmää kuvaamaan riskienhallinnan käytäntöjä pilottiorganisaatioissa.

2.2 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on toimintatutkimuksellinen tutkimusote työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Se täyttää toimintatutkimuksen tunnusmerkit yhdistämällä tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön. Kehittävän työntutkimuksen perustana on venäläisten psykologien Vygotskin, Leontjevin ja Lurian kehittänyt kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa toimintaa tarkastellaan yksilön ja yhteiskunnan muodostamana toimintajärjestelmänä. Taustalla vaikuttaa käsitys, että yksilön toimintaa eivät ohjaa pelkästään sisäiset mekanismit, eikä yhteiskunnan toimintaa voi tarkastella pelkästään institutionaalisesti, vaan nämä kaksi järjestelmää linkittyvät toisiinsa tavoitteellisenä toimintajärjestelmänä. Toimintajärjestelmä on dynaaminen ja alati muuttuva. Siksi toimintajärjestelmä ei vältty ristiriidoiltakaan. (Engeström 1995, 11.)

Kehittävä työntutkimus on toiminnan teorian sovellus. Kehittävässä työntutkimuksessa työtä tarkastellaan toimintajärjestelmänä (Kuva 1). Toimintajärjestelmänä voidaan kuvata koko organisaatiota tai sen pienempää yksikköä tai osastoa (Engeström 2008, 27). Toimintajärjestelmä on analyysiyksikkö, jolla tarkastellaan työtä. Kehittävässä työntutkimuksessa työn tai toiminnan ymmärretään rakentuvan kolmella eri tasolla: yksittäisinä operaatioina, yksilön tai ryhmän tekoina ja koko työyhteisön toimintana. (Engeström 1995, 41–43.) Tässä tutkielmassa toimintajärjestelmää käytetään sekä tekojen tason työn tarkasteluun operatiivisella tasolla että toiminnan tason tarkasteluun strategisen ja operatiivisen tason yhteistyönä.



Kuva 1. Kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmä. (Engeström 1995.)

Operatiivisella tasolla tekijän eli riskinarviointiryhmän rooli riskienhallinnassa painotuu riskinarviointiin. Toiminnan tasolla, strategisen ja operatiivisen tason yhteistyönä, riskienhallinnan tavoitteena taas on johdon ja toiminnan kehittäjien näkökulmasta tarkastella kokonaisvaltaisesti koko yksikön ja organisaation toimintaa. Teon ja toiminnan eriyttämisessä piilee myös riskinsä. Käytännön työssä teon yhteyttä toimintaan saattaa olla vaikea hahmottaa, jos tehtävät ovat pilkottu pieniin osiin, ja toiminta koostuu useista, toisistaan irrallaan olevista teoista. Tällöin teosta muodostuu työn tarkoitus eikä toiminnan perimmäinen tarkoitus olekaan selkeä tekoja ohjaava motiivi. (ks. Engeström 1995, 44.)

Toimintajärjestelmässä keskeistä on työn kohde, jolla tarkoitetaan työn merkitystä tai mieltä, miksi työtä tehdään. Työn tekemiseksi tarvitaan tekijä ja välineet, joilla työtä tehdään. Lisäksi toimintajärjestelmään kuuluvat ne yhteisön jäsenet, jotka jakavat saman kohteen ja näiden välille luotu työnjako sekä säännöt, jotka määrittävät työn tekemistä. Nuolet kolmion eri osioiden välillä kuvaavat vuorovaikutusta, joka vallitsee eri osioiden välillä. (Mt. 44–47.) Merkityksellisessä tai kohteellisessa työssä syntyy tulos, konkreettinen tuote tai palvelu.

2.3 Aineisto ja sen analysointi ja tulkinta

Kaiku-Luotain-hankkeessa on toimintatutkimuksellisia piirteitä ja siksi tämänkin tutkielman aineisto on laaja ja monipuolinen. Aineisto on kerätty havainnoimalla, haastatteleamalla sekä kyselylomakkeella. Tutkimuksessa on käytetty etnografisia menetelmiä, joissa tutkija on osallisena tutkittavassa yhteisössä tarkoituksenaan hahmottaa toiminnallisia käytäntöjä kokonaisvaltaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 106). Tutkijan rooli osallistujana tutkittavan organisaation tai yhteisön toimintaan ei kuitenkaan ole yksiselitteinen (ks. Kuula 1999). Tutkijan liittyminen yhteisön jäseneksi pitää sisällään monenlaisia jännitteitä, joita ei kuitenkaan tässä yhteydessä tämän tutkimusasetelman vaikuttimina ole tarpeen käsitellä yksityiskohtaisesti.

Havainnointiaineisto on kerätty erilaisissa palavereissa, joita organisaatioissa on pidetty hankkeen aikana. Pääosa palavereista on ollut riskinarviointiryhmien työskentelypalavereja, joissa ryhmä on käyttänyt Kaiku-Luotain-menetelmää oman riskinarviointiprosessin toteuttamiseen. Näitä palavereja on käyty seuraamassa kussakin organisaatiossa 1–3 kertaa. Lisäksi organisaatioilla on ollut suunnittelu- ja henkilöstöpalavereja menetelmän käytöstä, tuloksista sekä toimenpide-ehdotusten toteuttamisesta. Näissä palavereissa on ollut mukana avainhenkilöiden lisäksi organisaation

johtoa ja henkilöstöä vaihtelevalla kokoonpanolla. Näitä palavereja on seurattu kussakin organisaatiossa 1–2 kertaa. Kyseiset palaverit on ääninauhoitettu ja sisältö kirjoitettu muistioksi. Muistioiden kirjoittaminen on haasteellista tutkijalle. Teksti voi olla kuvailevaa tai reflektovaa (Bogdan & Biklen 1992, 108). Kuvaileva muistio pyrkii tallentamaan havainnoidun ympäristön, osallistujat, tapahtuman ja keskustelut mahdollisimman objektiivisesti. Reflektovassa tekstissä on mukana tutkijan subjektiivisia tulkintoja, kysymyksiä, ideoita, tuntemuksia ja vaikutelmia. Nämä on tärkeä erottaa toisistaan muistioita analysoitaessa. (Mt. 1992, 119–122.) Reflektovana muistiona voidaan kirjoittaa myös tutkimuspäiväkirjaa (ks. esim. Rovio 2002, 96). Toisaalta havaintojen ja tulkintojen täydellinen erottaminen saattaa olla myös vaikeaa, jopa mahdotonta (Tikkamäki 2006, 174).

Havainnointi on keskeinen aineistonkeruumetodi toimintatutkimuksessa ja kehittävässä työntutkimuksessa. Havainnointi on ympäristön tarkkailua aistien avulla: pääasiassa katsomista ja kuuntelemista (Vilka 2006, 8). Havaintojen avulla hahmotamme ympäristöämme sekä pyrimme ymmärtämään muiden ihmisten käyttäytymistä ja elämän ilmiöitä sekä reagoimaan niihin (Grönfors 2001, 124). Tieteellisen aineiston keruun tarkoitukseen havainnointi on suunnitelmallista ja tarkoituksenmukaista sekä tutkimukseen liittyvää. Aiemmat kokemukset, teoria ja olemassa oleva tieto eli esiymmärrys sekä ajattelu ohjaavat havainnointikykyä. (Grönfors 2001, 124; Vilka 2006, 10.) Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että se selventää ristiriitaa, joka saattaa vallita haastattelussa esiintuotujen normien ja todellisen toiminnan välillä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83).

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ryhmään, mutta ei pyri ryhmän täydelliseksi jäseneksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 205–206). Aineistosta kirjatut havainnot tutkittavasta ilmiöstä ovat tutkijan tulkintaa, joskin tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan havainnot vastaamaan todellisia tapahtumia (vrt. mt. 206). Tämä tutkimus tarkastelee tietyn, uudenlaisen toimintamallin integroitumista käytännön työhön. Vaikka toimintamalli on annettu, integroituminen tapahtumana on ennestään tuntematonta. Siksi ilmiötä on tarpeen tutkia. Se, mikä ilmiötä tutkittaessa on tärkeää, ilmenee tutkimuksen kuluessa; sitä ei tutkija määrää etukäteen (mt. 155). Tutkijan tehtävänä on ilmaista tapahtuma mahdollisimman todellisuutta vastaavasti julkisuuteen (Grönfors 2001, 139; Hirsjärvi ym. 2004, 225).

Haastatteluaineistona on organisaatioiden avainhenkilöiden haastatteluja sekä ennen hankkeen aloitusta että hankkeen loppuvaiheessa. Avainhenkilöillä tarkoitetaan or-

ganisaation riskienhallinnassa tai riskinarvioinnissa ennestään mukana olleita henkilöitä sekä hankkeen aikana aktiivisesti mukana toimineita henkilöitä. Avainhenkilöt edustavat organisaatiossa työntekijöitä, toimihenkilöitä ja johtoa. Haastattelut on ääninauhoitettu, ja sisältö kirjoitettu haastattelumuistioksi. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Tutkimushaastattelujen luonne vaihtelee kysymys-vastaus-asetelmasta tasavertaisempaan keskusteluun (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tämän hankkeen alkuhaastattelut olivat lähinnä haastateltavien vastauksia kysymyksiin, mutta loppuhaastattelut muotoutuivat pääosin tasavertaisiksi keskusteluiksi. Haastattelun etuna on joustavuus: kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä ja kysymyksiä voidaan toistaa ja tarkentaa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Haastattelu parhaimmillaan antaa myös mahdollisuuden reflektioon ja siten selkeyttää haastateltavan käsityksiä aiheesta (Tikkamäki 2006, 184). Muutaman loppuhaastattelun lomassa tai lopussa haastateltavat kommentoivatkin, että haastattelu auttoi jäsentämään ja oivaltamaan oman organisaation riskienhallintaa uudella tavalla.

Organisaatioille järjestettyä yhteistapaamista varten kerättiin ennakkokyselyllä tietoa menetelmän käyttäjien kokemuksista avovastauksina, joita on käytetty hyödyksi menetelmän käytettävyyttä arvioitaessa. Kyseisiä, nimettöminä lähetettyjä vastauksia saatiin 14 kpl, joista osa oli riskinarviointiryhmän yhteisvastauksia. Yhteistapaamisen ohjelmaan kuului myös pienryhmätyöskentelyä, joiden keskusteluosuudet nauhoitettiin ja kirjoitettiin muistioksi. Ennakkokyselyn vastauksia ja pienryhmätyöskentelyjen muistioita käytettiin myös aineistona.

Haastattelurungot, palavereissa havainnoitavat asiarungot, palavereista kirjoitetut muistiot sekä yhteistapaamisen ennakkokysely ja pienryhmätyöskentelyjen keskustelumuistiot on laadittu vastaamaan kaikkia hankkeen tutkimuskysymyksiä. Tämä tutkielma on osa laajempaa hanketta, joten aineistoja on käytetty soveltuvin osin vastaamaan juuri tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet ja niitä on muokattu tutkimuksen edetessä, joten kerättyä aineistoakin on analysoitu useampaan kertaan tutkimuskysymyksen tarkentuessa ja integroitumisilmiön täsmentyessä tutkimusprosessin aikana. Muistioiden ohessa olen tutkijana kirjoittanut päiväkirjaa havainnoistani osallistuessani organisaatioiden toimintaan sekä oivalluksista kirjoittaessani muistioita. Inhimilliseen toimintaan väistämättä kuuluvina nämä havainnot ja oivallukset ovat riippuvaisia aiemmista elämäkokemuksistani ja havainnointikyvystäni toimiessani tutkijana tässä hankkeessa (ks. Eskola & Suoranta

1998, 103). Tutkielman tulkinnot ovat siis viime kädessä subjektiivisia, joskin aineiston eli havaintojen ja haastattelujen avulla on pyritty tavoittamaan ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Puhdasta objektiivisuutta ja tutkijan ja tutkittavien välistä etäisyyttä ei ole pyritty tavoittamaan, vaikka tutkijan rooli olikin pääsääntöisesti havainnoija. (Rovio 2002, 96.)

Aineiston analysointi laadullisessa tutkimuksessa on sisällön analysointia: mitään yksittäistä keksimisen logiikkaa ei ole olemassa, vaan analysointi perustuu tutkijan älykkäisiin oivalluksiin sekä niiden esittämiseen uskottavasti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 101–102). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on teoriasidonnaista (Eskola 2007, 162). Teoriasidonnaisuus tulee esille, kun oppimisen tarkastelu tukeutuu tunnettuihin oppimisteorioihin. Integroitumista tarkastellaan oppimisena ja kuvataan, miten integroituminen tulee näkyväksi eri oppimiskäsitysten valossa. Päättelyni eivät ole sattumanvaraisia, vaan tukeutuvat tunnettuihin oppimisteorioihin.

Tutkielman alkuvaiheessa suunnitelmani oli tyypittää ja teemoittaa aineistoa laadulliselle tutkimukselle tyypillisen tapaan. Kyseinen tapa järjestää aineistoa ei kuitenkaan toiminut integroitumisen ilmiön tarkasteluun. Aineistosta löytyi kyllä yhtäläisiä piirteitä - teemoja, jotka toistuivat, mutta kyseiset teemat olivat enemmänkin yksittäisiä, irrallisia asioita, joita voisi kutsua integroitumisen tunnusmerkeiksi. Tällaisia tunnusmerkkejä olivat esimerkiksi odotus organisaation sisäisen koordinaattorin ja johdon tuesta, toimiva ja helppokäyttöinen kirjaamisväline sekä moniammatillinen riskinarviointiryhmä (Kaiku-Luotain loppuraportti 2008). Nämä olivat toki tärkeitä asioita koko hanketta ajatellen ja hankkeen ohjausryhmän miettiessä Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän käyttöönottoon haasteita ja hyviä käytäntöjä. Nämä eivät kuitenkaan edistäneet omaa työskentelyäni etsiessäni vastausta kysymykseen, miten uusi toimintamalli integroituu arjen työhön tai minkälaista oppimista integroituminen edellyttää. Tutkielman ydintä ovat integroitumisen ymmärtäminen syvemmin ja integroitumisen näyttäytyminen erilaisiin oppimisteorioihin perustuvana ilmiönä. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 71–72) suosittelevat pohtimaan analysointia jo ennen aineistonkeruuta. Minä olinkin perehtynyt muutamiin oppimisteorioihin etukäteen ja havainnointi- ja haastatteluvaiheessa pyrin peilaamaan havaintoja kyseisiin teorioihin. Käsittelen luvussa neljä tarkemmin näitä oppimisteorioita.

Tässä tutkielmassa aineisto kulkee mukana koko ajan tekstissä. Kuvaavia esimerkkejä on kirjoitettu tekstin lomaan jo teorialuvuissa. Teorialuvuilla viitataan tässä perinteiseen tutkielman rakenteen IMRD -kaavaan, jossa ensin kerrotaan teoreettinen vii-

tekehys ja teoriat liittyen substanssiin sekä aikaisemmat tutkimukset aiheesta, minkä jälkeen esitellään kyseisen tutkimuksen empiriaosuus ja siitä tehdyt johtopäätökset (ks. esim. Hirsjärvi ym. 234). Tämä tutkielman rakenne poikkeaa edellisestä, koska aineisto on monimuotoinen, havainnot sisältävät jo tulkintaa eikä aineiston analysointi teemoittelemalla vastannut tutkimuskysymykseen. Koko tutkimuksen kuvaaminen ja valittujen vaihtoehtojen perusteleminen konkreettisin esimerkein johti sitaattien kuljetamiseen tekstin mukana tästä eteenpäin kaikissa luvuissa. Sitaatit ovat mukana todistusaineistona siitä, että havainnot ja tulkinnat perustuvat käytyihin keskusteluihin. Sitaatteja ei ole suoraan päiväkirjastani, mutta perusteltuja näkemyksiäni on luonnollisesti mukana tekstissä. Tutkielman tarkoitushan on tuottaa myös uusia näkemyksiä, eikä pelkästään kirjoittaa uudelleen jo tiedettyä (Alasuutari 1999, 25). Osa sitaateista on kuitenkin melko lyhyitä ja ne saattavat vaikuttaa melko irrallisilta. Olen joutunut karsimaan sitaatteja tunnistamattomuuden takaamiseksi. Osa pilottiorganisaatioista oli hyvinkin tarkka tunnistamattomuudesta. Riskiaihe sinänsä jo koettiin arkaluontoiseksi, eikä oman organisaation riskejä haluttu paljastaa ulkopuoliselle tutkijalle. Lisäksi puheissa tuli esille yleinen luottamuksen säilyttäminen yhteiskunnan toimivuuteen ja uskottavuuteen, jolloin keskusteluissa riskeistä ja valtion organisaatioiden yhteiskunnallisesta perustehtävästä oli ajoittain havaittavissa pientä varovaisuutta tutkijan läsnä ollessa.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskysymys tarkentuu tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 1998, 19–20; Alasuutari 1999, 277). Niin tapahtui tässäkin tutkimuksessa. Tutkimuksen alkuvaiheessa integroituminen oli vielä jokseenkin epämääräinen käsite. Tutkimuksen edetessä ilmiö kirkastui ja tutkimuskysymykset selkeytyivät: mitä oli tarkoitus integroida ja mihin. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksiksi voi tarkentua myös tutkimuksen kohteena olevilta syntyneet kysymykset (Rovio 2002, 101). Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiksi tarkentuivat kuitenkin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti päätoimijoiden näkökulma menetelmän käytöstä ja integroitumisesta.

3 Riskienhallinta ja Kaiku-Luotain-menetelmä

3.1 Riskienhallinta

Riskienhallinta on tunnettu käsite viime vuosisadan puolivälistä lähtien. Tuolloin käsite lanseerattiin talous- ja vakuutustieteeseen (Vaughan 1997, 27). Riskienhallinnan käsitteen käyttö on siitä lähtien laajentunut useille tieteen aloille ja organisaatioiden toiminta-alueille: työturvallisuudesta strategiajohtamiseen (Lanne 2007, 26). Vaughan kuvaa riskienhallintaa tieteenä ja taiteena. Tiedettä se on siinä määrin kun riskienhallinta soveltaa päätöksenteon teorioita ja teoreettista riskienhallintaprosessia saatavilla olevan tiedon perusteella. Riskienhallinnassa on kyse päätöksenteosta epävarmoissa olosuhteissa. Taiteeksi riskienhallinta vaihtuu tiedon loppuessa. Päätöksentekoon liittyy tuntuma oikeasta ratkaisusta, vaikka kaikkea tarvittavaa tietoa ei olekaan saatavilla. (Vaughan 1997.)

Riski käsitteenä kuvaa odottamattoman tapahtuman mahdollisuutta. Riskiin liittyy epävarmuus tulevaisuudesta ja tulevien tapahtumien ennakoimattomuus. Riski tarkoittaa siis altistumista epävarmuuteen. (Kuusela & Ollikainen 1998, 17; Vaughan 1997, 7.) Epävarmuuden lisäksi riskiin liittyy tapahtuman merkityksellisyys tarkasteluyksikölle, esim. henkilölle tai organisaatiolle (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 29–30). Riskin käsitteen tarkka määrittely vaihtelee tieteenalasta ja kontekstista riippuen (Vaughan 1997, 7). Riski koetaan useimmiten arkikielessä negatiivisten seurausten toteutumisenä. Tieteellisenä ilmaisuna riski sisältää myös mahdollisuuden positiiviseen lopputulokseen. (A Risk Management Standard 2002, 2.) Vakuutustieteessä puhutaan puhtaasta riskistä, johon liittyy oletus riskin joko-tai-luonteesta: riski joko on tai sitä ei ole. Positiivista mahdollisuutta riskin ilmenemisessä ei esiinny. (Vaughan 1997, 32.) Valtiokonttorin järjestämässä valtion virastoille ja laitoksille suunnatussa riskienhallintakyselyssä useimmin mainitut riskit koskivat osaamista, työhyvinvointia, rahoituksen riittävyyttä, vastuuta asiakkaita kohtaan ja henkilöstövoimavarojen johtamista (Suoninen 2008).

Riskit jaotellaan kirjallisuudessa usealla tavalla. Suominen (2003, 13) esittelee Gahnin riskimallin, jossa riskit jaetaan liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskeihin liittyy negatiivisen haitan lisäksi myös mahdollisuus positiiviseen vaikutukseen. Vahinkoriskien vaikutukset ovat aina negatiiviset ja niiden vaikutuksiin pyritään varautumaan vakuutuksilla. Yrityksmaailmassa on käytetty perinteisesti tätä jaottelua. Toinen tunnettu ja-

ottelu on riskien jako operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Strategiset riskit käsittävät organisaation strategiaan ja liiketoimintaan liittyvät riskit. Nämä riskit koskettavat laajasti organisaation toimintaa ja ne mielletään pitkän aikajänteen riskeiksi. Operatiivisilla riskeillä ymmärretään päivittäisiin toimintoihin liittyviä riskejä. Nämä taas koskettavat organisaation pienempiä yksiköitä ja niiden minimointi onnistuu lyhyemmällä aikajaksolla. (Flink ym. 2007, 23–25.) Liike- ja vahinkoriskit sekä strategiset ja operatiiviset riskit on sijoitettu myös samaan nelikenttään, jolloin kullekin osa-alueelle on määritelty sille ominaiset riskit (A Risk Management Standard 2002, 3). Riskit voidaan jaotella myös vaikutuskohteen tai tapahtuman mukaan, kuten esimerkiksi henkilöriskit tai palo- ja keskeytysriskit (Lanne 2006, 35). Lisäksi puhutaan sisäisistä ja ulkoisista riskeistä. Sisäiset riskit tarkoittavat organisaation omasta toiminnasta johtuvia riskejä. Ulkoiset riskit taas johtuvat organisaation ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. (Flink ym. 2007, 30.)

Riskejä voidaan myös jaotella seurausten tuntemisen perusteella (Suominen 1994, 11–12). Riskin olemassa olo voidaan tiedostaa, mutta seuraukset ovat tuntemattomia. Esimerkkinä kyseisestä voidaan mainita uusien käytettävien kemiallisten yhdisteiden vaikutukset ympäristöön tai ihmisen elimistöön. Kaiku-Luotain-menetelmän riskinarvioinnin tavoitteena on tunnistaa, tiedostaa ja kuvata ei-toivotut tai ei-odotetut vaaratilanteet ja arvioida niihin liittyvien riskien suuruudet. Tuntemattomiin riskien seurauksiin ei päästä käsiksi tälläkään työkalulla, mutta toisaalta senkin asian tiedostaminen, että on olemassa tuntemattomia vaaratilanteita, jo avartaa käsityksiä toiminnan suunnittelusta, vaikka niihin ei senhetkisellä tietämyksellä voikaan varautua.

Riskin suuruus määritellään ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden yhteisvaikutuksena. Todennäköisyyttä arvioidessa huomioidaan tapahtuman toistuvuus mittakaavalla erittäin epätodennäköisestä tapahtumasta päivittäisiin vaaratilanteisiin. Seurausten vakavuudessa huomioidaan sekä itse seuraus (esimerkiksi uupuminen työssä) että seurauksen vakavuuden aste (esimerkiksi työstä poisolo puoli vuotta). Riskin määrittelyssä huomioidaan myös se, montaako henkilöä riski koskee. Riskin kohdistuessa useaan henkilöön, myös toimenpiteisiin panostetaan enemmän. (BS 8800 2004, 46–48; ks. myös esim. Suominen 1994, 41–42.) Riskin kokemiseen vaikuttaa seurausten vakavuuden aste ja riskinsietokyky. Seurausten merkittävyydellä on todettu olevan vaikutusta riskin suuruuden määrittelyyn. Päätöstä tehdessä suuret seurausvaikutukset painottuvat, jolloin pienen todennäköisyyden punnitseminen jää vähäisemmälle. Sama asia positiiviseksi mahdollisuudeksi

kääntäen ymmärretään, että lottoarvontaankin ollaan valmiita sijoittamaan, vaikka tiedostetaan, että todennäköisyys voittaa päävoitto on erittäin pieni. (Suominen 1994, 10–11.) Toisaalta käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa on havaittu, että ihmiset suhtautuvat eri tavoin riskiin voitto- ja tappiotilanteissa. Tyypillistä on pyrkiä välttämään tappio ja hyväksyä pieni, mutta varma voitto riskinoton sijasta. (Flink ym. 2007, 234–235.) Todennäköisyys näyttää esittävän vähäisempää roolia kuin seurausten laajuuden tai vakavuuden aste riskin suuruutta mielletäessä.

Riskianalyysi voi suuntautua menneeseen, jolloin tarkastellaan, mikä meni pieleen. Esimerkkinä tästä voi mainita "vikapuu" -analyysin. Kyseisen mallin avulla voidaan analysoida toteutuneen riskiin syitä. (Suominen 2003, 36.) Ennakoiva riskiajattelu sen sijaan suuntaa tulevaisuuteen ja tähtää tavoitteen saavuttamiseen (Suominen 1994, 13). Kaiku-Luotain-menetelmä tarjoaa mahdollisuuden ennakoivaan riskiajatteluun.

Aiemmin mainitussa Gahnin riskimallissa mainitaan myös henkilöriskit. Avainhenkilöiden menettämistä pidetään riskinä, koska henkilö vie menneessään keskeistä osaamista. Työpanoksen korvaaminen ja osaamisen palautuminen yritykseen vie aikaa ja on yritykselle kallista. (Mt. 15.) Kaiku-Luotain-hankkeen pilottiorganisaatioissaakin henkilöstön osaaminen tunnistettiin riskiksi. Tiedossa oleva eläköityminen huomiointiin myös riskinarvioinnissa.

Riskienhallinta on prosessi, jossa uhkaavia vaaroja torjutaan ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoidaan (Suominen 2003, 27; Vaughan 1997, 30). Lisäksi riskienhallinta lisää onnistumisen mahdollisuutta (A Risk Management Standard 2002, 2). Riskienhallinnassa on mahdollista myös päätyä tilanteeseen, jossa määritelty riski hyväksytään eli sallitaan tunnistettu riski (BS 8800 2004, 49).

Riskin käsitteeseen liittyy läheisesti myös vastakäsite turvallisuus. Riski on tietoisuus olemassa olevasta vaarasta ja epävarmuudesta, turvallisuus on varmuutta vahinkojen puuttumisesta. Englannin kielessä erotetaan kaksi turvallisuuden käsitettä: security ja safety. Security-käsite liitetään tahallisiin vahingontekoihin, rikollisuuteen ja terrorismiin. Safety-käsite taas liitetään tahattomiin tapaturmiin, onnettomuuksiin ja menetyksiin. Käsitteet nivoutuvat yhteen yritysturvallisuuden käsitteessä. Yritysturvallisuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla taataan turvallinen ja häiriötön tuotanto, toiminta, asiointi ja työskentely-ympäristö yrityksen tavoitteiden mukaiseksi. Lisäksi sillä tarkoitetaan laadukasta yhteistyötä henkilöstön, omaisuuden, tiedon ja maineen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Kolmanneksi yritysturvallisuus on toimintaa, jolla luodaan valmiuksia toimia onnettomuuden, vahingon tai rikollisuuden tapah-

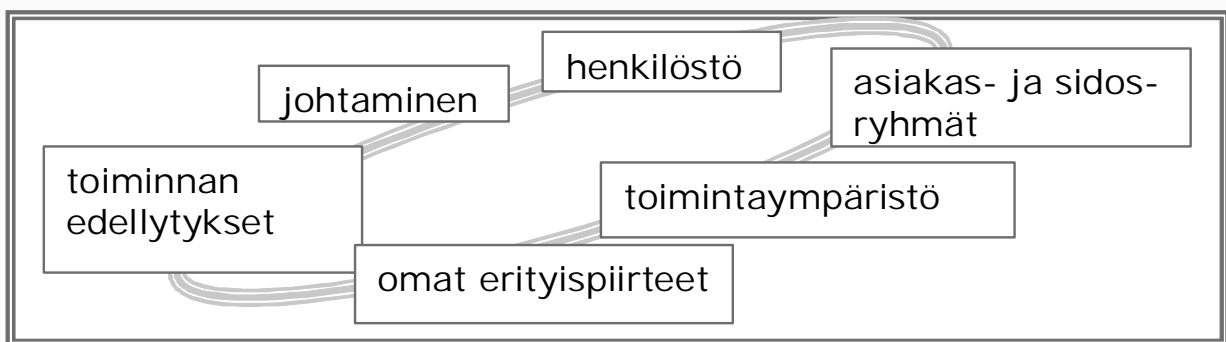
tuessa ja toisaalta ennalta ehkäistä kyseisiä tapahtumia. Yritysturvallisuus huomioi siis yrityksen toiminnan edellytyksiä monipuolisesti ja laajasti. (Lanne 2007, 18–19.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta pyrkii myös pureutumaan organisaation perustehtävän turvaamiseen, mikä huomioidaan toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Yritysturvallisuus ja riskienhallinta ovat siten läheisiä käsitteitä, jotka kietoutuvat toisiinsa. Yritysturvallisuus ja toiminnan jatkuvuus on mahdollista saavuttaa turvallisuusjohtamisella ja riskienhallinnalla (mt. 29).

Riskienhallinta on siis laajentunut alkuperäisestä vahinkoriskien hallinnasta kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnaksi, ulottuen organisaation kaikkeen toimintaan. Tällöin riskienhallinnan toimenpiteet koskettavat myös koko henkilöstöä, eikä ole pelkästään valikoitujen avainhenkilöiden vastuulla. (Suominen 2003, 27–28.) Riskienhallinta liittyy keskeisesti strategiseen johtamiseen. Riskienhallinnan painopiste on riskien tunnistamisessa ja tunnistettujen riskien hallitsemiseen tarkoitetuissa toimenpiteissä. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka kuuluu kiinteästi organisaatiokulttuuriin. Riskienhallinta tukee organisaation liiketoimintatavoitteita ja tilinpäätösraportointia. (A Risk Management Standard 2002, 2.) Tähän tarpeeseen pyrkii vastaamaan valtion organisaatioille suunnattu Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmä.

3.2 Kaiku-Luotain-menetelmä

Riskienhallinnan tärkeys on tiedostettu valtion organisaatioissa viime vuosien aikana. Osasyynä riskienhallinnan tietoisuuden lisääntymiseen on ollut vaatimus kirjata toimintakertomukseen arviointi riskienhallinnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan arviointi- ja vahvistuslausumaan (Valtioneuvoston talousarviosta annettu asetus 254/2004, 65§; ks. myös Valtiovarainministeriö 2005a). Pilottiorganisaatioiden haastatteluissa ilmeni, että riskienhallintaan kaivataan systemaattista toiminnan tarkastelukehikkoa, joka varmistaa organisaation toiminnan kattavan tarkastelun kaikilla toimintatasoilla. Perinteisesti valtion laitosten ylin johto on tarkastellut ja arvioinut omaa toimintaansa erilaisten käytössä olevien viitekehysten avulla kuten esimerkiksi COSO-ERM ja EFQM, jotka painottuvat riskienhallinnan ja toiminnan laadun arviointiin (Enterprise Risk Management 2004; The British Quality Foundation i.a.). Nämä kehikot ovatkin osaltaan vastanneet riskienhallinnan sisältöalueista, joskin käytettävät termit poikkeavat toisistaan. Lisäksi operatiivisella tasolla on huolehdittu toiminnan jatkuvuudesta esim. työterveyshuollolla ja työsuojelutoimilla.

Riskienhallinta tulee jatkossa siis olemaan osa valtion virastojen toimintakäytäntöjä. Valtionkonttorin tavoitteena on tarjota valtion virastoille mahdollisuus ottaa käyttöön työkalu riskienhallintakäytännön parantamiseksi. Kyseinen toimintamalli on nimetty Kaiku-Luotain-menetelmäksi. Kaiku-Luotain-menetelmässä riskit on jaoteltu toiminnan lähtökohdista ja ne kuvataan Kaiku-Luotain-kartassa. Näitä toimintaan liittyviä eri osa-alueita ovat henkilöstö, asiakas- ja sidosryhmät, toimintaympäristö, toiminnan edellytykset ja johtaminen. Lisäksi kukin organisaatio voi miettiä riskienhallintaa oman erityispiirteiden näkökulmasta. (Kuva 2.) Henkilöstöön liittyviä tekijöitä ovat mm. terveys ja työhyvinvointi, osaaminen ja väkivallan uhka. Asiakas- ja sidosryhmät toiminnan osa-alueena muodostuu yhteistyökumppaneista, sisäisistä asiakkaista ja lainvalmistelijoista. Toimintaympäristö pitää sisällään sekä toimitilat, koneet, laitteet ja tietotekniikan että organisaation ulkopuolella tapahtuvat kriisitilanteet koti- ja ulkomailla sekä lähiympäristössä. Toiminnan edellytyksillä tarkoitetaan rahoitusta ja omaisuuden hallintaa, kilpailukykyä sekä tietoturvallisuutta. Johtamisella ymmärretään sekä henkilöstön johtamista ja tiedonkulkua että strategista ja tuloksellista toiminnan johtamista.



Kuva 2. Kaiku-Luotain -kartta.

Kaiku-Luotain-karttaan sisältyy organisaation toiminta laaja-alaisesti ja siten se mahdollistaa riskien tarkastelun kokonaisvaltaisesti. Jokainen Kaiku-Luotain-kartan osa-alue valikoitui tarkasteltavaksi toiminnan alueeksi jossain pilottiorganisaatioissa.

Kaiku-Luotain-hankkeen kulku

Hankkeen avauksena toimi keväällä 2007 valtion virastoille avoimesti suunnattu riskienhallintaseminaari, jonka tavoitteena oli tiedottaa riskienhallinnan käytännöistä sekä esitellä Kaiku-Luotain-menetelmää ja koko hanketta. Lisäksi tavoitteena oli löytää

hankkeeseen neljä pilottiorganisaatiota. Seminaaripäivän jälkeen valittujen kohdeorganisaatioiden tehtävänä oli muodostaa omissa yksiköissään riskinarviointiryhmä, joka vastasi kyselyyn oman organisaationsa riskienhallinnan senhetkisestä tilasta. Tällöin myös haastateltiin avainhenkilöt senhetkisestä riskienhallinnan tilasta.

Kullekin organisaatioille järjestettiin alkukoulutus Kaiku-Luotain-menetelmästä, jolloin tehtiin riskinarviointisuunnitelma, jossa päätettiin hankkeeseen osallistuvat yksiköt ja tarkasteltavat kohteet Kaiku-Luotain-kartasta sekä laadittiin aikataulusuunnitelma. Kyseisessä koulutuksessa tutustuttiin myös riskienhallinnan käsitteeseen ja Kaiku-Luotain-menetelmään ja siihen kuuluvaan riskienhallinnan toimintamalliin. Kaiku-Luotain-menetelmään sisältyvän toimintamallin ensimmäinen vaihe on perustehtävän määrittely, koska riskienhallinnan tarkoituksena on turvata perustehtävän jatkuvuus.

"Niin, eli ne perusrakenteet, perustehtävä, on selvillä, että tahtotila on selvillä, niin silloin on tavallaan se tavoitteen asetanta ja se perusta, mitä varten niitä riskejä pystyy ylipäättään peilaamaan."

Alkukoulutuksessa paneuduttiinkin perustehtävän määrittelyyn. Samalla määriteltiin myös arvioitava kohde: työyksikkö, työryhmä tai jokin muu perustehtävää suorittava yksikkö. Koulutukseen osallistuivat muodostetun riskinarviointiryhmän jäsenet sekä muita avainhenkilöitä, n. 20 henkilöä jokaisesta organisaatiosta. Organisaation eri työyksiköjä edustivat johto- ja esimiestehtävissä toimivat, työsuojelun ja tietoturvan parissa toimivat henkilöt sekä työntekijöiden edustajat, joiden vastuualueeseen riskienhallinta luontevasti liittyy.

Alkukoulutuksen jälkeen organisaatiot toimivat itsenäisesti laaditun suunnitelman mukaisesti ja valitun yhdyshenkilön koordinoituna toimintaa. Hankkeessa mukana olevat tutkijat osallistuivat havainnoitsijoina kunkin riskinarviointiryhmän työskentelyyn 1–3 seurantakäynnillä. Tutkijoiden tehtävänä oli seurata menetelmän käyttöä pilottiorganisaatioiden riskienhallinnan työvälineenä. Hankkeessa järjestettiin myös yhteistapaamisena työpajapäivä keväällä 2008, joissa pilottiorganisaatiot vaihtoivat kokemuksia menetelmän käytöstä sekä miettivät ja suunnittelivat menetelmän jatkokäyttöä. Hankkeen loppuvaiheessa avainhenkilöt haastateltiin uudelleen liittyen kokemuksiin riskienhallinnasta ja Kaiku-Luotain-menetelmän käytettävyydestä riskienhallinnan työvälineenä. Hankkeen yhteenvedona julkaistiin tutkimusraportti ja loppuseminaarissa käsiteltiin hankkeen keskeisiä teemoja ja tuloksia.

Aiemmin mainitsin, että Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönoton tarkasteluun liittyy toimintatutkimuksellisia piirteitä. Kaikilta osin tämä tutkielma ei kuitenkaan ole puhdas

toimintatutkimus, koska käyttöönottoon ei annettu valmista suunniteltua toteutusmallia eivätkä tutkijat olleet suunnittelemassa tutkimusstrategiaa vastaamaan tutkimusongelmaa. Hanketta aloitettaessa ei ollut selvillä, että hankkeesta tullaan tekemään tutkielma opinnäytetyönä. Mutta kehittämishankkeille on yleensäkin tyypillistä, että tavoitteiden ja keinojen suhde on jäsentymätön (Seppänen-Järvelä 2007, 21). Tässä hankkeessa tehtiin tietoinen valinta siitä, että menetelmän pilottikäyttäjille ei annettu valmista mallia toteuttamisesta. Tavoitteena olikin nähdä käyttöönoton eri variaatioita. Kyseessä ei ollut interventio sanan varsinaisessa merkityksessä. Pilottiorganisaatioille kerrottiin ja opastettiin menetelmän sisältö, mutta varsinaista kaikille yhtenäistä käyttötapaa ei ohjattu. Tutkijoidenkin rooli oli olla enemmän ulkopuolinen havainnoitsija kuin prosessiin osallistuja. Toisinaan palaverissa kaivattiin tutkijoiden ohjeita ja neuvoja.

- "– Alkuun oli se vähän epäselvä, että mikä tässä oli kenenkin rooli. Vähitellen rupesi hahmottumaan, että missä ne rajapinnat menee. Ja itsellä oli sinne teijänkin [tutkijoiden] puolelle odotuksia, että minkälaista tukea sieltä teiltäpäin vois....
- ...Ei mitään tukee käytännössä...
- Niin tai että mihinkä kysymyksiin te vastaatte ja mihinkä ei. Vähä se oli semmosta ensin, mutta kyllä se siitä sitte pikkuhiljaa rupes aukeamaan, että teitä kiinnosti tää prosessi, että mitenkä tää väline ja tää homma menee ja sisällön tuottaminen on meidän varassa pelkästään.
- Nii, alussa mäkin luulin, että tää tuki olis vähä konkreettisempaa."

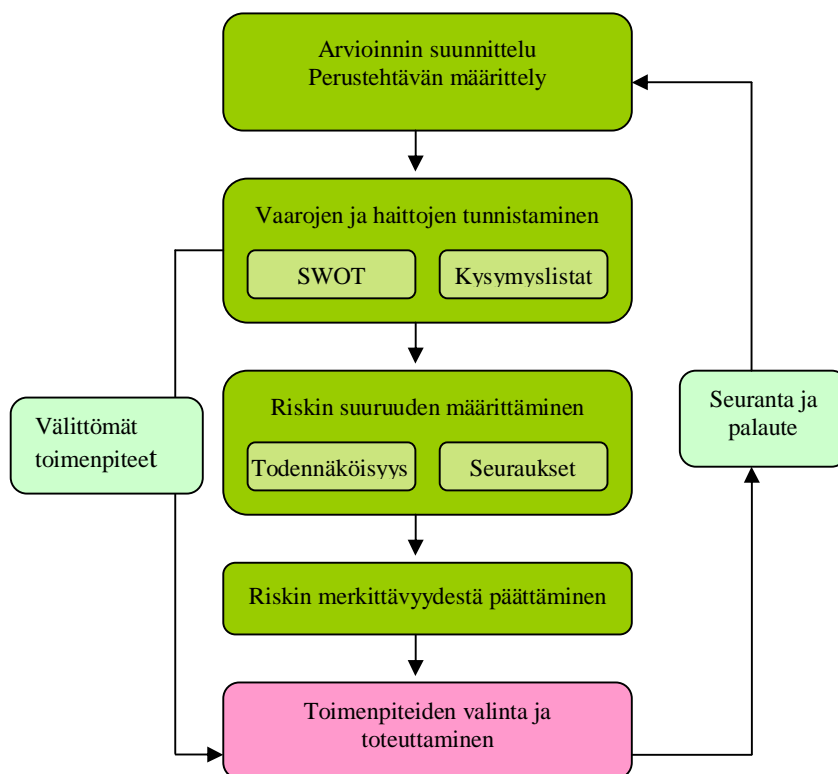
Valittu toimintatapa oli kuitenkin harkittu ja tietoinen valinta. Koko hankkeen tarkoituksena oli löytää erilaisia menetelmän käyttöönoton tapoja ja tunnistaa niistä hyviä käytäntöjä sekä kehittää jatkossa ratkaisuja käyttöönoton haasteisiin. Valmiin mallin antamisen uskottiin rajoittavan menetelmän luovaa käyttöä ja monipuolisen soveltamisen supistumista.

Tulkintaosuudessa käytetty toimintajärjestelmä sitoo tutkittavan ilmiön paikallisiin käytäntöihin ja siten vahvistaa valitun tutkimusmenetelmän sopivuutta ja uskottavuutta. Kehittävä työntutkimus mainitaan positiivisena poikkeuksena epätäsmentyneiden kehittämismenetelmien joukossa: moniulotteisen käsitteellisen viitekehyksen avulla analysoidaan käytännön toimintaa (Seppänen-Järvelä 2007, 22).

Riskienhallinnan toimintamalli

Riskienhallinta käytännön toimintana on siis prosessi, jossa systemaattisesti kartoitetaan riskejä määritetystä kohteesta, arvioidaan niiden suuruutta ja merkittävyyttä sekä valitaan ja toteutetaan toimenpiteet riskien hallitsemiseksi (BS 8800 2004, 41;

Suominen 2003, 31; Vaughan 1997, 34). Riskienhallintaprosessi voidaan esittää seuraavana kaaviona (Kuva 3.):



Kuva 3. Riskienhallinnan toimintamalli.

Riskien tunnistamisen apuna Kaiku-Luotain-menetelmässä käytetään SWOT-analyysiä ja kysymyssarjoja. SWOT-analyysissä pohditaan toiminnan vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat toiminnan nykytilaa, kun taas mahdollisuudet ja uhat peilataan tulevaisuuteen. SWOT-analyysi on yleisesti ja monipuolisesti käytetty menetelmä organisaatioiden toiminnan tarkasteluun (ks. esim. Houben, Lennie & Vanhoof 1999, 125–126).

SWOT-analyysin perusteella valitaan tarkempaan tarkasteluun ne kohteet, jotka on arvioitu heikkouksiksi tai uhiksi. Nämä kohteet mielletään tunnistetuiksi riskeiksi. Riskinä voidaan joidenkin lähteiden mukaan pitää myös positiivista poikkeamaa odotetusta toiminnasta (A Risk Management Standard 2002, 2). Tällöin myös vahvuudet ja mahdollisuudet tulisi tarkastella perusteellisesti. Mahdollisuuksien tarkastelu jäi vähäiseksi näissä pilottiorganisaatioissa. Riskien tunnistamisen apuvälineenä palvele-

vat myös kysymyssarjat, jotka ohjaavat kunkin toiminnan alueen sisältöjen tarkempaan tarkasteluun. Kysymyssarjat ovat hyvinkin yksityiskohtaisia ja käytännönläheisiä, kuten "Onko organisaation tarvitsema koulutusrakenne määritelty?" ja "Onko vastuut sisäisen tiedottamisen hoitamisesta selkeästi määritelty?" Sekä SWOT-analyysi että kysymyssarjat todettiin käyttökelpoisiksi apuvälineiksi riskien tunnistamisessa.

" Swotin kautta tulee luontevasti ja spontaanisti, mitä ihmiset ajattelee. Sieltä voi tulla hyviä ajatuksia, mitä noissa valmiissa sabluunoissa (kysymyssarjoissa) ei ole olemassa. Sitten kun me ruvetaan katsomaan tota valmista sabluunaa, niin voi tulla osittain samoja asioita, mutta myös sieltä tulee sellaisiakin asioita, mitä ihmiset ei ehkä ole osanneet ajatella."

Tunnistetuista riskeistä arvioidaan seuraavaksi riskin suuruus eli todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden yhteisvaikutus. Riskin suuruus määritellään Kaiku-Luotain-menetelmässä taulukolla, jonka ulottuvuuksina ovat todennäköisyys ja seuraukset. Todennäköisyys arvioidaan asteikolla epätodennäköisestä todennäköiseen tai jo tapahtuneeseen vaaratilanteeseen. Seurausten vakavuus arvioidaan asteikolla vähäisistä seurauksista vakaviin seurauksiin. Taulukko ilmaisee riskin suuruuden merkityksettömästä riskistä sietämättömään riskiin. (Työsuojeluhallinto 2007, 7.)

Riskien tunnistuksen ja suuruuden arvioinnin jälkeen mietitään riskien merkittävyyttä joko kyseisen yksikön toiminnalle tai koko organisaatiolle tai molemmille. Riskejä peilataan organisaation ja yksikön tavoitteisiin. Tavoitteet voivat olla organisaation liiketoimintatavoitteita tai strategisia tavoitteita. Valtion organisaatiossa tavoitteet on määritelty talousarviossa ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa (Valtiovarainministeriö 2005b). Riskin merkittävyys määritellään suhteessa organisaation riskinsietokykyyn (Vaughan 1997, 36–37). Merkittävyyden arviointiin osallistuvat tahot on mahdollista määritellä organisaation riskienhallintapolitiikassa. Riskienhallinnan epäonnistumisen syynä on useimmiten riskienhallinnan tavoitteiden määrittelemättömyys ja riskienhallintapolitiikan puuttuminen (mt. 35). Kaiku-Luotain-menetelmä sinänsä ei ohjaa organisaation riskienhallintapolitiikan laatimista, mutta menetelmän käyttöä helpottaa ennestään laadittu riskienhallintapolitiikka. Toisaalta Kaiku-Luotain-menetelmä auttaa havaitsemaan riskienhallintapolitiikassa huomioitavia seikkoja. Perustehtävän määrittely sekä tavoitteiden tarkentaminen prosessin alussa on keskeistä Kaiku-Luotain-menetelmässä.

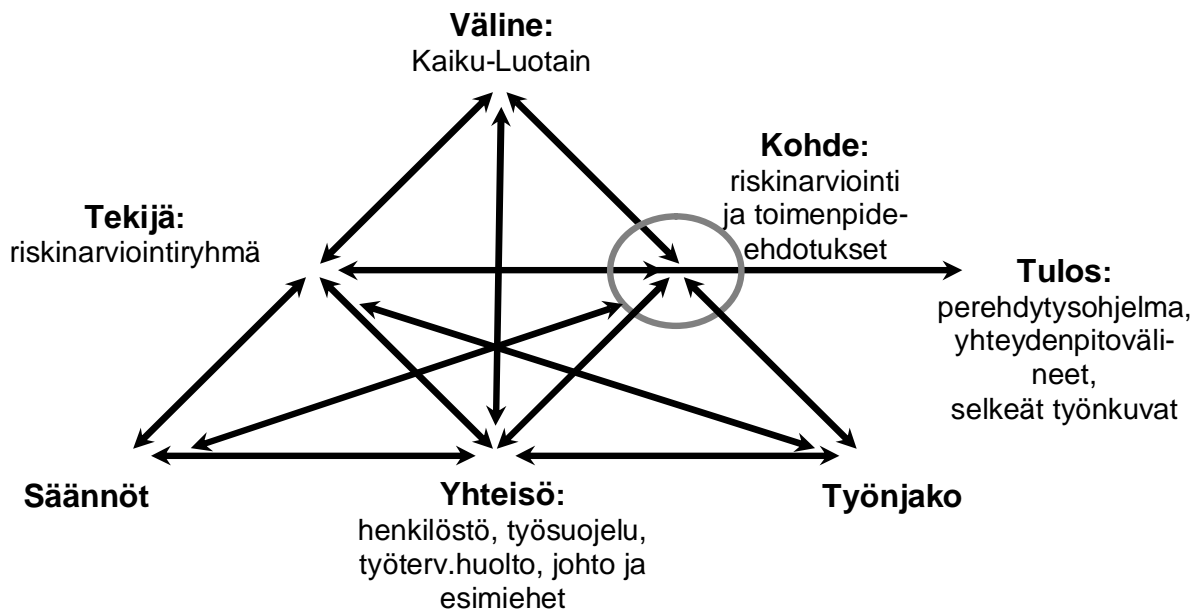
Kaiku-Luotain-menetelmä ohjaa jatkamaan riskienhallintaprosessia toimenpideehdotuksiin riskien pienentämiseksi ja hallitsemiseksi. Kaiku-Luotain-menetelmän

verkkotyökalu mahdollistaa myös toimenpiteiden toteutumisen seurannan organisaation jatkuvana toimintana. Kaiku-Luotain-menetelmä voidaan sijoittaa organisaation toimintojen seuraamisen työkaluihin, kuten vuosikelloon.

Kaiku-Luotain-menetelmässä riskinarviointiryhmä on keskeisessä roolissa riskien tunnistamisessa ja suuruuden arvioinnissa. Nämä vaiheet riskienhallintaprosessissa ovat Kaiku-Luotain-menetelmään kuuluvan sähköisen verkkotyökalun toimintoja. Verkkoväline ohjaa riskien tunnistamiseen ja suuruuden määrittelyyn. Tunnistetut riskit, niiden suuruus ja toimenpide-ehdotuksen riskin suuruuden vähentämiseksi kirjataan. Verkkoväline on täten myös eräänlainen tietokanta organisaation riskinformaatiosta.

3.3 Operatiivisen ja strategisen tason toimintajärjestelmät

Tarkastelen operatiivisen ja strategisen tason toimintaa kahtena erillisenä toimintajärjestelmänä. Päädyin organisaatioiden toiminnan tarkasteluun toimintajärjestelmän viitekehiksestä, koska se mahdollistaa sekä välineiden tarkastelun että saman työn kohteen jakavien tarkastelun samassa vuorovaikutuskompleksissa. Yhtenä kehitettävän työntutkimuksen ideana onkin kuvata toimintajärjestelmän sisäisiä kytköksiä (Engeström 1995, 46). Lisäksi kyseisessä toiminnan teoriassa on keskeistä tarkastella eri tasojen toimintaa: lyhyen aikavälin päämääriin tähtäävää tekojen tasoa sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin tähtäävää toiminnan tasoa (Engeström 2000, 964). Kehitettävän työntutkimuksen termein operatiivinen taso edustaa tekojen tasoa ja strateginen taso taas toiminnan tasoa. Kumpaankin tasoon liittyy myös yksittäisiä rutiinioperaatioita, mutta niiden tarkastelu ei ole keskeistä tässä yhteydessä. Tässä tutkielmassa käytän toimintajärjestelmän mallia kuvaamaan kahden eri tason toimintaa, joiden perustehtävä eli kohde poikkeaa toisistaan. Operatiivisen tason toiminta toki liittyy organisaatiotason toimintaan ja tavoitteisiin, mutta varsinainen perustehtävä, kohde, on kuitenkin eri näillä kahdella tasolla. Operatiivinen taso on vastuussa varsinaisesta riskinarvioinnista ja toimenpide-ehdotusten esittämisestä (Kuva 4). Operatiivinen taso edustaa valtion tehtävien tuotantoa (Vartola 2005, 61).



Kuva 4. Operatiivisen tason riskinarvioinnin toimintajärjestelmä.

Operatiivisen tason riskienhallinnan toimintajärjestelmä kuvaa riskitoimintaa. Tällä tasolla riskitoiminnan kohde on riskinarviointi. Riskitoiminta eteni tekojen jatkumona riskienhallintaprosessin mukaisesti. Ensin määritettiin yksikkötasolla yksikön perustehtävä.

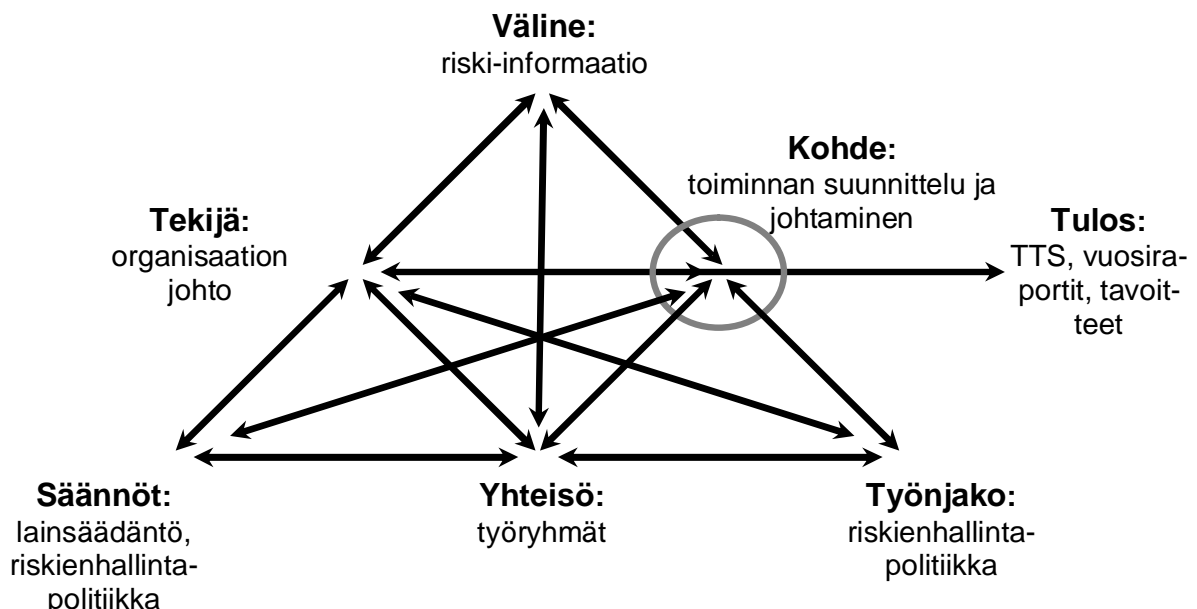
"Tää projekti toteutetaan kaksosasenalla sillai, et katotaan ensin tätä nykytilaa ja mennään vast myöhemmässä vaiheessa siihen, ett mitä oikeesti uhkia meill on tässä toiminnassa ja mietitään sit oikeesti sitä riskiä, mitä jollain vahingolla voi olla. Meidän pitää ensin saada kuva siitä, että ihmisten vastuut on määritelty, että organisaation nykytila on tiedoss, ett me voidaan edes miettiä, ett miten ne riskit määritetty."

Sen jälkeen kartoitettiin riskejä ja ehdotettiin toimenpiteitä niiden hallitsemiseksi, jotta voidaan turvata perustehtävän suorittaminen, sujuvuus ja jatkuvuus. Sujuvan perustehtävän edellytyksinä eli riskinarvioinnin toimenpide-ehdotusten konkreettisina tuloksina nähtiin joissakin pilottiorganisaatioissa esimerkiksi tarkoituksenmukainen tiedotus, perehdytysohjelman laatiminen, työnkuvien ja vastuujakojen selkeyttäminen tai jonkin työvälineen tai turvalaitteen uusiminen tai hankkiminen. Sujuvan perustehtävän pohtimiseen osallistui ensivaiheessa moniammatillinen riskinarviointiryhmä. Riskinarviointiryhmä käytti riskinarvioinnin työvälineenä Kaiku-Luotain-menetelmää. Riskinarviointiprosessissa huomioidaan lainsäädäntö sekä organisaation omat sovitut säännöt ja työnjaot. Riskinarviointiryhmän tulokset hyväksyttiin koko henkilöstöllä

tai johtoryhmä päätti ehdotettujen toimenpiteiden toteutuksesta. Erään pilottiorganisaation yksikössä pidettiin onnistunut yhteispalaveri henkilöstön, esimiesten ja johtajan osallistuessa kahden tunnin yhteiseen tilaisuuteen.

Riskienhallintatyöryhmän työskentelyssä tarpeellista informaatiota on kerätty myös työterveyshuollosta, tietoturvallisuuden asiantuntijoilta ja työsuojelun edustajilta. Useimmissa pilottiorganisaatioissa yksikön tiloissa toimi myös ulkopuolisia sidosryhmiä; esimerkiksi siistijät tai samoissa tiloissa toimivat muut virastot. Nämä ulkopuoliset toimijat koettiin joissain yksiköissä riskinä. Toisaalta nämä ulkopuoliset toimijat voisivat olla mukana riskienhallintaprosessissa antamassa lisäinformaatiota.

Operatiivisen tason kuvatessa valtion tehtävien tuotannon tasoa strateginen taso kuvaa tuotannon hallintoa ja johtamista. Valtion organisaatioissa nykyään käytettävällä strategisen johtamisen termillä viitataan selviytymiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vartola 2005, 229–230.) Vastaavasti kehittävän työntutkimuksen termein strategisen tason toimintajärjestelmä kuvaa kyseisen tason työn kohdetta eli johtamista ja toiminnan suunnittelua (Kuva 5).



Kuva 5. Strategisen tason toiminnan suunnittelun ja johtamisen toimintajärjestelmä

Strategisella tasolla kohteena on hyvä johtamiskäytäntö ja toiminnan suunnittelu. Käytännön tuloksena ovat erilaiset vuosittaiset raportit kuten tilinpäätös, riskienhallin-

nan julkinen lausuma ja vuotuinen toiminta- ja taloussuunnitelma. Nämä raportit laaditaan kuvaamaan organisaation toimintaa ja tulevan toiminnan tavoitteita. Hallinnon edustajat, kuten sisäiset tarkastajat, vastaavat näiden raporttien laatimisesta yhdessä organisaation johdon kanssa. Kaiku-Luotain-menetelmä toimii välineenä raporttien laatimiseksi. Menetelmästä saa informaatiota raporteihin. Toisaalta Kaiku-Luotain-menetelmä toimii myös johdon ja hallinnon edustajien oman työn ja koko organisaation riskienhallinnan tarkastelun välineenä. Strategisen tason työskentelyssä huomioidaan mukana toimivina yhteisönä organisaation sisäiset työryhmät sekä ulkopuoliset sidosryhmät. Useat valtion organisaatiot ovat tyypillisesti myös lainsäädännön toimeenpanijoita, siksi lainsäädännöllä on keskeinen sija organisaation toiminnan suunnittelussa.

Määritelty riskienhallintapolitiikka antaa puitteet riskienhallintatyöskentelyyn sekä strategisella tasolla että operatiivisella tasolla. Riskienhallintapolitiikassa määritellään työtehtävät ja vastuujaoit sekä ilmaistaan riskienhallinnan tavoitteet. Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotto havahdutti pilottiorganisaatiot riskienhallintapolitiikan laatimiseen. Kaikissa organisaatioissa ei riskienhallinnan johdonmukaista ja suunnitelmalista toteuttamista oltu aiemmin mietitty tietoisesti. Näissä organisaatioissa riskienhallintapolitiikan määrittäminen nähtiin toimivan käytännön edellytyksenä, mikä selkeyttää varsinkin operatiivisen tason toimintaa. Kaiku-Luotain-menetelmän avulla tulee näkyväksi monen tason riskejä, joiden toimeenpanosta päättämisen taso on määritelty organisaation riskienhallintapolitiikassa. Osa tunnistetuista riskeistä jää yksikön hoidettavaksi, mutta osa viedään organisaatiotasolle.

Ongelmaksi saattaa muodostua operatiivisen ja strategisen tason kohtaaminen organisaatioissa. Operatiivisen tason toiminta yksittäisessä yksikössä käsittelee riskejä, jotka eivät ole merkittäviä koko organisaation toiminnalle, mutta ratkaisevia kyseisen yksikön toiminnalle. Strateginen taso vastaavasti on kiinnostunut laajoista koko organisaation perustehtävää vaarantavista riskeistä. Riskinarviointipalaverissa pohdittiin kyseistä ongelmaa ja hämmennystä herätti, miltä kannalta toimintaa tarkastellaan: oman yksikön näkökulmasta vai koko organisaation näkökulmasta.

"Kuinka paljon te olitte miettinyt sitä tasoa, että oliko se yksikötaso vai laitostaso?
– Joo, no mä siitä kuulin Seijalta (nimi muutettu), että siitä oli ilmeisesti johtoryhmässä ollut tästä keskustelua, että siihen tulokseen tultiin, että se on yksikkö."

Riskinä Kaiku-Luotain-menetelmän käytössä saattaa olla se, että toimintaa tarkastellaan vuosiraportista tai julkisesta lausumasta käsin, eikä peilaten toimintaa tavoitteisiin. Tällöin riskienhallinta jäänee erilliseksi riskienhallintatoiminnaksi, joka voi olla

kiinteästi liitettyä esim. vuosikelloon, mutta ei käytännön toimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinta sinänsä ei ole työn kohde, vaan väline perustehtävän suorittamisen varmistamiseen.

Itse riskienhallintamenetelmän käyttöönotto tuo jo muutosta yksikön ja organisaation toimintaan. Riskinarviointiprosessi irrallisena menetelmänä kuvastaa kyseistä muutosta. Toisaalta, integroituneen ja onnistuneen riskienhallinnan avulla aukeaa mahdollisuus tekojen ja toiminnan muutokseen. Muutos voi koskea suhtautumista omaan työhön ja sen reflektointiin tai se voi tarkoittaa riskienhallintaprosessin seurauksena syntyvää muuttunutta toimintajärjestelmää.

Tunnistettu riski ohjaa muutokseen. Muutos tapahtuu riskienhallintamenetelmän seurauksena tapahtuvina toimenpiteinä. Riski voi olla joko negatiivinen uhka tai positiivinen mahdollisuus. Uhkaan reagoitaessa torjutaan mahdollisia menetyksiä. Mahdollisuuden reagoitaessa pyritään visioimaan ja ideoimaan uusia käytäntöjä. Kehittävän työntutkimuksen termeinä riskiä voisi verrata häiriöön eli poikkeamaan käsikirjoituksesta. Käsikirjoituksen voisi rinnastaa perustehtävään. Mahdollisuuden taas voisi ymmärtää innovaationa eli positiivisena poikkeamana. Kehittävään työntutkimukseen liittyvä muutoksen ideologia kohtaa läheisesti riskienhallinnan perusoletukset, vaikka käytettävät termit poikkeavatkin toisistaan.

4 Integroituminen ja organisatorinen oppiminen

4.1 Integroituminen hyväksi käytännöksi

Tämän tutkielman tavoitteena on etsiä vastausta kysymykseen, miten uusi toimintatapa integroituu hyväksi käytännöksi. Ennen kysymykseen vastaamista on syytä pohdita, mitä ymmärretään käsitteillä integroituminen ja hyvä käytäntö. Integroitumisesta on kirjoitettu runsaasti sekä suomalaisessa että kansainvälisessä kirjallisuudessa. Suuri osa kirjallisuudesta tarkastelee eri vähemmistöryhmien integroitumista valtaväestöön. Tällöin integroituminen ymmärretään erilaisten ihmisten sopeutumisena yhteiskunnan toimintaan ja keskinäiseen rinnakkaiseloon (ks. esim. Bussert-Webb 2009; Friedlander 2009; Suokonautio 2008). Toinen integroitumiskirjallisuuden virtaus käsittelee informaatioteknologian integroitumista opetukseen ja muihin käytäntöihin teknisenä ilmiönä (ks. esim. ChanLin 2008; Järvelä, Häkkinen & Lehtinen 2006; Keengwe, Onchwari & Wachira 2008; Limniou, Papadopoulos, & Whitehead 2009). Tässä tutkielmassa on kyse uuden toimintamallin käyttöönotosta organisaation toiminnan tarkasteluun; eräänlaisesta hallinnollisesta välineestä, jonka tavoitteena on hyödyntää arkityön sujuvuutta. Tietotekniikka ylipäättään voidaan mieltää sekä konkreettiseksi välineeksi, tietokoneohjelmaksi että toimintamalliksi, joka muuttaa toimintarakenteita sekä toiminnan ja tietoisuuden suhdetta (Rückriem 2008, 30–31). Kaiku-Luotain -menetelmä on konkreettinen työväline. Lisäksi se mahdollistaa - tai jopa edellyttää - uutta toimintatapaa, jotta työvälineestä on hyötyä.

Kyse on siis muutoksesta työssä. Muutos koskee välinettä, minkä sinällään voisi olettaa olevan mittakaavaltaan pienempi kuin esimerkiksi organisatoriset tai strategiset muutokset. On kuitenkin pidettävä mielessä vanha sanonta muutoksesta: "Vaikka muutat yhtä pientä osaa työssä, vaikutukset heijastuvat laajalle." Tämänkin muutoksen vaikutukset heijastuvat laajasti organisaatioihin. Tutkielma pyrkiikin tavoittamaan laajuutta oppimisen näkökulmasta: minkälaista organisatorista oppimista tapahtuu uuden toimintamallin käyttöönotossa.

Hyvistä ja parhaista (vrt. englanninkielinen ilmaisu: best practices) käytännöistä löytyy myös runsaasti kirjallisuutta (ks. esim. Hyvät käytännöt 2000–). Tämä kirjallisuus suuntautuu pääosin hyvien käytäntöjen esittelyyn eri toiminnan alueilla. Hyvän käytännön käsitettä on kirjallisuudessa pohdittu myös käsitteen sisällön osalta ja varsinkin hyvien käytäntöjen levittämisen problematiikan osalta (ks. esim. Arnkil, Spanger &

Jokinen 2007; Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004; Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2007). Käsitettä ei ole onnistuttu määrittelemään yksiselitteisesti. Käsitteeseen sisältyy oletus hyvästä käytännöstä ongelmattomana ilmiönä, mikä tuskin vastaa todellisuutta hyvien käytäntöjen kehittämis- ja levittämisprojekteissa. Hyvä käytäntö on myös sidottu aikaan ja kontekstiin. Se on ankkuroitunut paikallisesti, jolloin siirrettävyys tai yleistettävyyys ei ole yksinkertaista. Hyvän käytännön siirtäminen kontekstista toiseen edellyttääkin monimuotoista oppimista. (Arnkil ym. 2007, 22–23.) Hyvän käytännön tunnusmerkeiksi on mainittu myös tarvelähtöisyys. Hyvää käytäntöä ei luoda pelkällä hallinnollisella päätöksellä, vaan toiminta perustuu sosiaaliseen tilaukseen. Lisäksi hyvä käytäntö osoittautuu käytännössä toimivaksi ja tulokselliseksi. Sitä pystytään myös arvioimaan esim. kustannustehokkuuden mittareilla tai havaitulla toiminnallisella lisäarvolla. Hyvä käytäntö muodostuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa ja edellyttää yhteistä kehittämisvastuuta. (Aro ym. 2004, 17–19.)

Hyvien käytäntöjen käyttöönoton ja levittämisen onnistumisen syitä on myös pohdittu. Alasoini (2006) on nimittänyt onnistuneen käyttöönoton ja levittämisen ensimmäisen ja toisen asteen tuloksiksi. Ensimmäisen asteen tuloksilla tarkoitetaan kehittämissankkeen pilottiorganisaatioissa tapahtunutta hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. Toisen asteen tulokset taas liittyvät menetelmän levittämiseen organisaation sisällä muihin yksiköihin ja laajemmin muihin organisaatioihin. Ensimmäisen asteen tulokset näkyvät onnistuneena toimintana pilottiorganisaatioissa, koska taloudelliset ja asiantuntijaresurssit on yleensä mitoitettu suuremmiksi kuin toisessa asteessa. Lisäksi piloteiksi useimmiten valikoituu edistyksellisiä organisaatioita. Erilliseen hankkeeseen osallistuminen lisää myös legitimiisyyttä, mikä sitouttaa toimijoita mahdollisimman hyvään toteuttamiseen. Toisen asteen tulosten saavuttaminen vastaavasti riippuu paitsi levittämismekanismeista myös levitettävien ratkaisujen tuotteistettavuudesta sekä sidosryhmien sitoutumisesta ratkaisujen edistämiseen. (Mt. 2006, 44–48.) Hyvien käytäntöjen levittäminen ja siirtäminen on pitkäaikainen prosessi, joka edellyttää huolellista suunnittelua. Kaikkia hyvien käytäntöjen elementtejä ei kuitenkaan voida soveltaa muissa organisaatioissa, koska hyvät käytännöt ovat sidottuja aikaan, paikkaan ja ympäröiviin olosuhteisiin. (Aro ym. 2004, 18.)

Tässä tutkielmassa integroitumista tarkastellaan uuden toimintamallin nivoutumisena ja sulautumisena jokapäiväiseen työhön hyväksi käytännöksi. Määräaikaisten kehittämisprojektien ongelmana mainitaan usein irrallisuus ja erillisuus varsinaisesta toiminnasta. Projektin päättyessä projektin tavoitteena ollut – ja projektin aikana hyväksi

todettu – uudistunut toiminta saattaa tyrehtyä ja jäädä vakiintumatta. (ks. esim. T. E. Arnkil 2007.) Integroituminen voidaan nähdä toiminnan juurtumisena osaksi normaalia käytäntöä. Juurtuminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa toisaalta toimijat muokkaavat tarjottua toimintamallia omaan toimintaan sopivaksi ja toisaalta uudistuva toiminta muokkaa toimijoita tarjottua toimintamallia vastaavaksi. (Aro ym. 2004, 21.) Yksi Kaiku-Luotain-hankkeen tutkimuskysymyksistä koskee juuri uuden riskitoiminnan integroitumista valtion virastojen ja laitosten toimintaan.

Integroituminen käsittää näin ilmaistuna kahdenlaista integroitumista. Ensinnäkin, tutkittavilla organisaatiolla oli jo olemassa olevia riskienhallintakäytäntöjä, ja tutkimuskysymyksellä voidaan tarkoittaa Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän integroitumista organisaation riskienhallintakäytännöksi. Hankkeessa voidaan siis tarkastella, miten Kaiku-Luotain-menetelmä nivoutuu esim. työsuojeluriskien tai tietoturvasuusriskien tarkastelukäytäntöihin. Toiseksi, tutkimuskysymyksellä voidaan viitata, miten riskienhallinta ylipäätään integroituu organisaation normaaleihin arkikäytäntöihin: perustehtävän suorittamiseen, sen jatkuvuuden varmistamiseen sekä toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Julkisen sektorin riskienhallintaa on viime aikoina haluttu kehittää kaikkea toimintaa koskevaan kokonaisvaltaiseen suuntaan (Risk Management at Public Services 2001, 2). Tässä tutkielmassa pohditaan molempia integroitumisen ilmentymiä.

Uuden toimintamallin ja ajattelutavan integroitumisessa on kyse oppimisesta (ks. esim. Engeström 1995, 75–78). Oppimisen ja tiedon asema organisaatioteorioissa ja johtamiskäsityksissä on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana oleellisesti (Solomon 1999, 120–121). Lähtökohtana on ollut tayloristinen ajattelu, jossa tarvittava tieto on ollut johdon hallussa. Nykykäsityksen mukaan sen sijaan jokaisen työntekijän tieto, osaaminen ja oppiminen ovat tärkeitä resursseja organisaation menestymiseksi. Tieto ja osaaminen liittyvät kiinteästi organisaation toimintatapoihin; ne ovat osa yhteisesti jaettua organisaatiokulttuuria. Toisaalta, eri organisatorisen oppimisen teorioissa ja malleissa on käyty kiistaa siitä, onko osaaminen tiedon prosessointia vai tiedon luomista ja onko tieto työntekijän pääomana irrallaan työprosesseista vai onko se kiinni työtavoissa ja siten opittavissa vain tekemällä ja kokeilemalla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 35-49.) Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa tiedostetaan, että nykyinen työelämä haastaa myös vallitsevat oppimiskäytännöt. Nopeasti muuttuva työelämä ja organisaatioiden nykyiset toimintalogiikat edellyttävät oppimista, johon ny-

kyiset oppimiskäytännöt tuntuvat riittämättömiltä eivätkä vaikuta soveltuvan kovin tuloksellisesti. (R. Arnkil 2007, 55; Virkkunen & Ahonen 2007, 11–13.)

Oppimisen lähtökohtana pidetään kyseenalaistamista. Työssä tämä tarkoittaa sitä, että saavutetut tulokset eivät vastaa odotuksia, ja seurauksena on epäonnistumisia ja ristiriitoja, mikä taas johtaa tarpeeseen kehittää toimintaa. (Argyris & Schön 1996, 11; Engeström 1995, 89.) Työssä oppimisen päämäärinä mainitaan organisaation hyöty, työntekijöiden eli oppijoiden hyöty sekä sosiaalinen hyöty kuten tiimin toiminnan parantaminen (Boud & Garrick 1999, 6). Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotossa painopiste on organisaation hyödyn tavoittelussa. Kaiku-Luotain-menetelmän avulla organisaation riskienhallintaa pyritään parantamaan ja siten turvaamaan perustehtävän jatkuvuus. Toisin taustalla vaikuttavat myös pyrkimykset turvalliseen työhön.

Kaiku-Luotain-menetelmässä on kyse uudeltaisesta tavasta tarkastella organisaation ja yksikön toimintaa sekä tarvittaessa muuttaa omia toimintatapoja uuden riskitoiminnan edellyttämällä tavalla. Kaiku-Luotain-menetelmään liittyy siis kahdenlaista oppimista. Ensiksi, organisaation on opittava määrittämään oma perustehtävänsä sekä sen jälkeen kartoitettava perustehtävään suorittamiseen vaikuttavat riskit sekä määrittävä tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet. Yksikön on siis opittava tarkastelemaan omaa toimintaansa Kaiku-Luotain-menetelmän tarjoaman riskienhallinnan toimintamallin näkökulmasta. Jos yksikkö onnistuu tässä tehtävässä, on jo tapahtunut merkittävää organisatorista oppimista.

"Alkukoulutuksen sisältö oli hyvä. Halusin, että puhutaan riskienhallinnasta ja kerrotaan, minkälaisia riskejä on, ettei kerrota pelkästään välineestä. Halusin, että puhutaan, mitä on strategiset riskit, mitä on operatiiviset riskit ja niin edespäin. Se on myös tärkeää, et kerrotaan, miks riskienhallintaa tehdään, mitä siitä on hyötyä."

Organisatorisen oppimisen määrittelyyn sisältyykin tiedollinen näkökulma (ks. esim. Koski 2007, 32–33). Oppimisesta puhutaan tällöin lopputuloksena (Argyris & Schön 1996, 3). Oppimisen lopputuloksena voidaan tässä yhteydessä pitää Kaiku-Luotain-menetelmän sisällön tiedollista hallintaa. Osallistujille opetetaan olemassa olevaa tietoa, joka on heille uutta ja jonka he omaksuvat. Tieto siirtyy asiantuntijoilta tiedon käyttäjille ja tarvitsijoille.

Toiseksi, riskienhallinnan toimijat oppivat menetelmän sisällön ja riskinarviointiprosessin yhteyden organisaation toimintakokonaisuuteen. Integroitunut riskienhallinta nivoutuu organisaation toiminnan arviointiin, seurantaan ja suunnitteluun, eikä ole irrallinen prosessi. Riskienhallinta sinänsä ei ole itseisarvo, vaan sen tavoitteena on

tarkastella omaa toimintaa tietyn kehikon avulla ja siten edistää toiminnan suunnittelua ja turvata toiminnan jatkuvuutta. Siten riskitoiminnalla on merkitystä ja hyötyä organisaation perustehtävän suorittamiseen tavoitteellisesti. (Flink ym. 2007, 128.)

"Minusta se tilaisuus oli hyvä, mikä oli projektin alussa, missä käytiin tätä riskienhallinnan peruskäsitteistöä ja tätä. Siinä oli oikeeta asiaa. Mutta sitten on se kysymys, että me tällä sisäisesti päästään eteenpäin."

Sisällöllisesti opittu riskienhallintamenetelmä saattaa edellyttää uudenlaista toimintatapaa. Uuden toimintatavan muotoutuminen sujuvaksi arjeksi ilmenee käytännön työtehtävissä, jolloin tulee ratkaistavaksi, kuka tekee mitä sekä milloin, miten ja miksi tehdään. Sekin edellyttää organisatorista oppimista. Toinen organisatorisen oppimisen tunnusmerkki onkin muutos toiminnassa, jonka tavoitteena on saavuttaa uuden toiminnan päämäärät (ks. esim. Koski 2007, 32–33). Muuttunut toiminta on todennäköisesti jotain ennestään vierasta ja tuntematonta, joka rakentuu oppimisprosessin edetessä. (Engeström 2004, 59.) Uusi toimintamalli integroituu tällöin toiminnallisesti organisaation käytäntöihin. Oppiminen on siis prosessi, jossa tietoa hankitaan, varastoidaan ja hyödynnetään (Argyris & Schön 1996, 3).

4.2 Organisaatiokulttuurin rooli integroitumisessa

Oppimisen lähtökohtana mainittiin kyseenalaistaminen, joka syntyy toimintajärjestelmän sisällä. Tällöin tarve toimintatapojen ja -mallien muutokseen lähtee toimijoista itsestään. Uuden oppiminen ja riskienhallinnan sisällöllinen integroituminen on erityinen haaste valtion organisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt perustuvat lainsäädännön toteuttamiseen ja ministeriön ohjaukseen. Valtion organisaatioiden virastostrategiaa voidaan kutsua suunnitteluperustaiseksi, jossa on totuttu noudattamaan ylhäältäpäin annettuja määräyksiä (ks. esim. Johanson 2008). Tämä ilmeni joissain organisaatioissa toiveena saada selkeä toimintaohje tai ohjaus riskienhallinnan toteuttamisesta toimintaa ohjaavalta ministeriöltä.

"Jos tiettyihin asioihin halutaan ihan oikeesti vaikuttaa, niin silloin minusta olis hyvä, jos tulosohjaavan ministeriön suunnasta tulisi kerta kaikkiaan ihan suunniteluohje."

Kaiku-Luotain-menetelmä annettiin organisaatioille valmiina, mutta pilottiorganisaatiot saivat soveltaa itsenäisesti, miten menetelmä otetaan käyttöön. Riskienhallinta sinänsä veloitettiin kirjaamaan vuosiraporttiin. Asetelma ei kuvasta valtion laitosten tyypillistä toimintakulttuuria, jossa toiminta on tarkasti säädettyä ja ylhäältäpäin ohjat-

tua. Pilottiorganisaatioissa puhuttiinkin riskienhallinnan myymisestä toimijoille: sekä johdolle että henkilöstölle.

"Hankkeessa on vaikutusvaltaisia ihmisiä ja tahoja takana, jolloin sen markkinointi tässä talossa on paljon helpompaa. Tämä on Valtiokonttorin ja jonkun ylemmän instanssin näkemys, jolloin se uppoaa täällä oleviin virkamiehiin kuin häikä pönttöön. Se on erittäin helppo markkinoida nyt."

Riskienhallinta todettiin kuitenkin prosessin edetessä tärkeäksi asiaksi, johon operatiivisen tason toimijat ovat valmiita sitoutumaan.

"Mää oon tullu mukaan tähän luottamusmiehenä. Riskienhallinta oli mulle uusi asia, kyllähän ennekin on puhuttu asioista, jotka nakertaa, mutta ei sille ole annettu tällaista nimeä, eikä se oo ollut tämmöistä systemaattista. Tää on tuonu uuden aspektin työskentelyyn. Tää on yksikkötasolla ja henkilöstötasolla ollut uutta. Omalta kohdalta on hyvä olla ollut mukana ja tuntuu että henkilöstöpuolelle tätä täytyy ajaa lisää ja toivottavasti tää ei jäis tähän."

"Minusta on tärkeää, että riskienhallintaa harrastetaan systemaattisemmin kuin mitä sitä ennen on tehty. Täällä yksikkötasolla nää asiat pyörii enemmän täällä yksikön sisällä ja operatiivisella puolella. Prosessi on tärkeä, on se väline mikä tahansa."

Organisaatiokulttuuri on organisaation historian aikana opittujen yhteisten perusoletusten malli. Kulttuuriin sisältyy eri tasoja: artefaktit eli näkyvät rakeneteet ja prosessit, ilmaistut arvot eli strategiat, päämäärät ja filosofiat sekä syvät perusoletukset. Näkyvä toiminta saattaa poiketa toisistaan keskenään samanlaiset ilmaistut arvot omaavilla yrityksillä. Pohjimmaiset perusoletukset, organisaation historian aikana kehittyneet uskomukset ja oletukset, ovat ratkaisevia organisaatiokulttuurissa. Henkilöstön toiminta organisaatioissa perustuu aiemmin hyväksytyiksi ja toimiviksi todettuihin ratkaisuihin. Muutostilanteessa uudenlaisen toimintamallin omaksuminen vaatii aikaa ja käsitysten muutosta. Entinen toimintatapa on ollut perusteltua, uuden toimintavankin on osoittauduttava toimivaksi ja palkitsevaksi. (Schein 2004, 31–35, 43–44.)

Yrityksen organisaatiokulttuuri rakentuu yrityksen perustajajäsenten uskomuksille ja näkemyksille toiminta-ajatuksista ja strategiasta. Menestys vahvistaa alkuuskomuksia ja periaatteita. (Mt. 45–46.) Valtion organisaatioiden kulttuurin historiallinen kehittyminen juontaa juurensa valtion yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamiseen sekä vallitsevaan parlamentaarisen päätöksenteon perinteeseen (ks. Vartola 2005, 32–34).

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli organisaation toimintakyvylle. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan omaan toiminta- ja suorituskykyyn erilaisilla keinoilla. Näiden keinojen tulisi olla yhteydessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, jotta päästään toi-

vottuihin tuloksiin. Toisaalta nämä keinot ovat organisaatiokulttuurin ilmentymiä ja ylläpitävät vallitsevaa kultturia. Strategian muodostamisen tapa on yksi näistä keinoista tai ilmentymistä. Strategian muodostaminen voi tapahtua keskusjohdon taholta ylhäältä alas tai strategia voidaan muodostaa eri yksikköjen ja osastojen yksittäisten strategioiden yhtälönä. Vaikutus- ja päätösvallan sijoittaminen on toinen keino vaikuttaa organisaation suoritukseen. Valta voi perustua hierarkiaan tai jakaantua kollegiaalisesti organisaatioon. Vallan keskittämällä tai jakamisella voidaan nopeastikin muuttaa organisaatiokulttuuria. Kolmantena keinona vaikuttaa organisaation toimintaan mainitaan henkilöstön motivointi. Motivointikeinojen tulisi ohjata henkilöstöä toivottuun käyttäytymiseen valitun strategian suuntaisesti. Eri tason toimijoiden motivointi tulisi myös olla yhtenäisessä ja toisiaan tukevassa linjassa. Strategian toteutumisen seuranta on neljäs tapa vaikuttaa suoritukseen. Seurantaprosessissa on neljä vaihetta: toiminnan suunnittelu, rahoittaminen, arviointi ja raportointi. Viides keino vaikuttaa organisaation toimintakykyyn on tapa ratkaista konflikteja. Kuudes tapa organisaation suoritukseen vaikuttamiseen on asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen. (Young 2000, 19–28.) Hankkeen kokemusten perusteella Kaiku-Luotainmenetelmän onnistunut käyttöönotto antaa mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintakykyyn, mutta se myös edellyttää edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttamista käyttöönoton onnistumiseksi.

Perinteiseen valtion organisaatiokulttuuriin liitetään vallan keskittyminen, mikä aiheuttaa välinpitämättömyyttä toiminnan kehittämiseen, koska päätöksiin ei voida vaikuttaa. Lisäksi on tunnistettavissa yhteenkuulumattomuutta nykyisten yhteiskunnallisten tehtävien ja hallinnon organisoinnin välillä. Ratkaisuna tähän on ehdotettu valtion organisaatiokulttuurin murtamista, desentralisointia, joka hajauttaa valtaa ja vastuuta organisaation eri hierarkiatasoille. (Vartola 2005, 221–222.) Kokonaisvaltaiseen riskienhallinnan integroitumiseen sisältyy ajatus riskienhallinnan kuulumisesta koko henkilöstölle. Kaiku-Luotainmenetelmä osallistaa henkilöstöä laajasti ja pyrkii saamaan koko henkilöstön ääntä kuuluville. Tämän logiikan sisäistäminen ei tapahdu hetkessä, eikä hajauttaminenkaan ole ongelmaton.

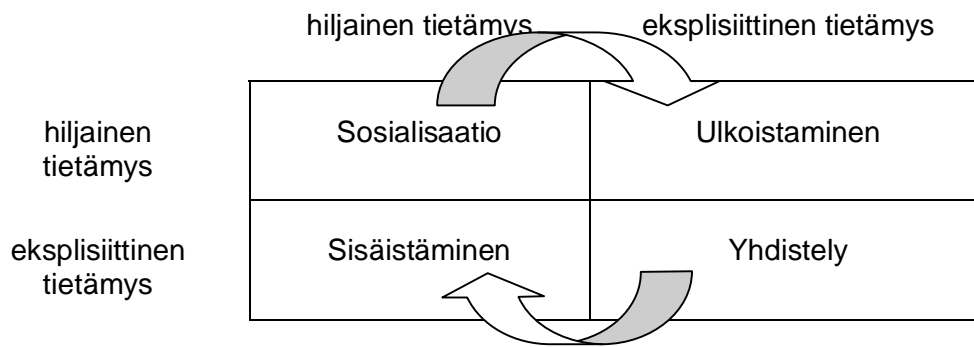
" Edellinen johtaja aina sanoi, että tää on selvä päällikkö- ja käskyvirasto, mutta nythän tästä ollaan pääsemässä pikkasen pois. Hänellä oli selkeä käsitys, että ylin johtaja on se, jolla on käskyvalta. [...] Nythän on tullut niin monenlaista säheltäjää. [...] Riskienhallinta on mennyt ihan samalla lailla levälleen. Mitä useampi on hämentämässä, niin sitä vähemmän se yhtä koskee."

4.3 Organisatorinen oppiminen

Organisatorinen oppiminen tai organisationaalinen oppiminen, kuten sitä myös nimitetään, on prosessi, jossa organisaation jäsenet oppivat toinen toisiltaan tai muista organisaatioista tai ympäristöstä toimintatapoja, jotka tulevat näkyviksi organisaation toiminnassa. Oppiminen voi olla tietoista ja tavoitteellista tai sitä tapahtuu itsekseen. (Huysmann 2000, 134–135.) Sosiaalisen konstruktivismin mukaan organisatorinen oppiminen ei ole pelkästään tiedon prosessointia ja rakentamista yksilön päässä vaan osaaminen konstruoituu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tietyssä ympäristössä. Tieto ei ole kenenkään hallussa vaan se sijaitsee sosiaalisissa käytännöissä esimerkiksi organisaation toimintatavoissa. (Koski 2007, 22.) Toisaalta organisaatio elottomana yksikkönä ei voi oppia. Oppiminen tapahtuu siis organisaatioon kuuluvien elollisten olentojen, yksilöiden, keskuudessa. (Argyris & Schön 1996, 4.) Nykykäsityksen mukaan todellisuus ja tieto rakentuvat sosiaalisesti ja ovat kulttuurisesti välittyneitä (Berger ja Luckmann 1987, Engeström 1995). Siksi organisaation rooli oppimisessa on keskeinen ja käsite organisatorinen oppiminen on ymmärrettävä ja perusteltu.

Sosiologit Berger ja Luckmann (1987) esittävät tiedon rakentumisen sosiaalisesti yhteiskunnallisessa kontekstissa kolmena erilaisena, erillisenä ja rinnakkaisena tapahtumana: 1) Yksilöllinen tieto on ulkoistettava, jotta sitä voidaan välittää muille. 2) Toiseksi, tieto on kohdistettava kyseiseen yhteisöön tai tilanteeseen, jotta sillä on merkitystä. 3) Lisäksi yhteisön jäsenten tulee sisäistää tämä jaettu tieto. Yhteiskunnallisen sosialisoinnin oppiminen ei kuitenkaan ole riittävä kuvaamaan työyhteisöjen toimintaa. Työssä oppimisesta onkin esitetty useita teoreettisia malleja. Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan yksilön oppiminen tapahtuu sykleittäin kokemuksesta reflektoinnin kautta käsitteellistämiseen ja uudelleen kokeiluun, jota edelleen reflektoidaan ja käsitteellistetään jne.

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat mallintaneet saman oppimistavan yhteisölliselle tasolle (Kuva 6). Organisationaalinen oppiminen tapahtuu Nonakan ja Takeuchin mukaan nelivaiheisena syklinä subjektiivisesta hiljaisesta tiedosta kollektiivisen näkyvän tiedon kautta uudeksi subjektiiviseksi hiljaiseksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 62).



Kuva 6. Tiedon muuntamisen muodot (Nonaka & Takeuchi 1995).

Kokemus saadaan seuraamalla ja mallintamalla muiden työntekijöiden toimintatapoja. Hiljainen tietämys jaetaan hiljaisena henkilöltä toiselle. Tästä käytetään nimitystä sosialisaatio. Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi eli näkyväksi, sanallisesti ilmaistavaksi ja ymmärrettäväksi. Dialogi ja reflektio ovat keskeisiä oman hiljaisen tietämyksen ilmaisemisessa ja muitten hiljaisen tietämyksen näkyväksi houkuttelemisessa. Yhdistely on prosessi, jossa eksplisiittistä tietämystä yhdistellään ja rakennetaan uusiksi kokonaisuuksiksi, joita voidaan hyödyntää. Informaatioteknologia, palaverit ja dokumentit tarjoavat välineen eksplisiittisen tietämyksen liikumiseen organisaation sisällä työyhteisöjen välillä. Sisäistämisen prosessissa yhteisöllinen eksplisiittinen tietämys muuntuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi kokeilemalla ja soveltamalla tietämystä käytännön työtehtävissä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70.) Spiraali on näin tehnyt kierroksen ja on valmis jatkumaan. Nonakan ja Takeuchin teoria keskittyy hiljaisen ja näkyvän tiedon, toiminnallisen ja käsitteellisen tiedon vuorovaikutukseen ja siten uuden organisaation tietämyksen luomiseen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 145).

Tiedon luomista voi tapahtua spiraalin kaikissa vaiheissa. Tiedon muuntamiseen liittyy myös paikka, *ba*, jossa tiedon luomisen spiraali voi tapahtua. Tällä japanilaisella käsitteellä tarkoitetaan sekä fyysistä että mentaalista oppimiskontekstia. Oppiminen ja tiedonluominen ovat aina paikallisia sekä kontekstiin ja aikaan sidottuja ilmiöitä. Tiedonluominen kuvataan dynaamiseksi, rajat ylittäväksi prosessiksi. Usean ihmisen jakama *ba*, kuten työyhteisö, mahdollistaa rajojen ylittämisen ja siten mahdollistaa uuden tiedon luomisen. Oppiminen siis edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä jaettavaa tilaa. (Nonaka & Toyoma & Konno 2001, 21–23.) Kehittävässä työntutkimuksessa

käytetyt käsitteet lähikehityksen vyöhykkeestä ja tiedon kulttuurisesta välittyneisyydestä ovat läheisiä kyseisen ajattelutavan kanssa.

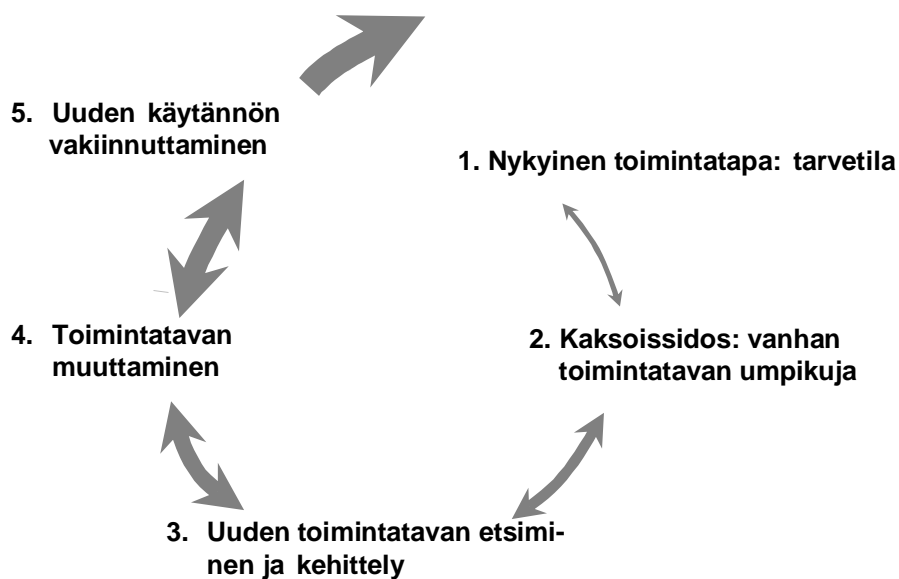
Argyris ja Schön (1996) perustavat organisatorisen oppimisen yksikehäiseen (single-loop) ja kaksikehäiseen (double-loop) oppimiseen. Oppimisen fasilitaattorina on valitsevien olosuhteiden kyseenalaistaminen, joka syntyy, kun työn tulokset eivät vastaa odotuksia (Argyris & Schön 1996, 11). Organisaation sisällä eri yksikköjen välinen vuorovaikutus on usein ratkaiseva tekijä kyseenalaistamisessa ja oppimistarpeen luomisessa (mt. 26).

Työn tuloksia pyritään parantamaan erilaisilla ratkaisuilla, jotka edellyttävät laadullista muutosta eli oppimista työtavoissa. Yksikehäinen oppiminen parantaa ja tehostaa toimintatapoja muuttamatta organisaation syvempiä arvoja ja normeja. Esimerkkinä mainitaan lisääntynyt työntekijöiden vaihtuvuus, johon esimies reagoi luontoiseduilla ja palkannostolla muuttamatta organisaation rakenteita. Kaksikehäinen oppiminen taas pureutuu organisaation strategiaan ja olemassa oleviin olettamuksiin arvoista, normeista ja rakenteista. (Mt. 20–22.) Kaksikehäinen oppiminen muistuttaa aiemmin mainittua prosessia tiedon ulkoistamisesta, kohdentamisesta ja sisäistämisestä. Kaksikehäisessä oppimisessäkin vallitsevat arvot ja toimintatavat on tunnistettava ja uudistettavat omaksuttava yhteisön jäsenten keskuudessa. Kaksikehäinen oppiminen on kuitenkin aikaisempia toimintatapoja kyseenalaistava ja organisaatiotasolla uutta luova prosessi, toisin kuin yksikehäinen oppiminen. Yksikehäisellä oppimisella vastataan organisaation yksittäisiin toimintahäiriöihin, kun taas kaksikehäisellä oppimisella pystytään vastaamaan muutoksiin strategisissa valinnoissa, jotka pakottavat muuttamaan käsityksiä ja olettamuksia vallitsevista toimintatavoista (mt. 28).

Organisatorisen oppimisen tarkastelua teoreettisten mallien avulla on myös kritisoitu. Mallit eivät ole yleispäteviä ja ne eivät tarkastele organisaation tai yhteisön toimintaa tarkoituksellisesti. Organisaation tarkoituksena on tietty, määrätty suorite. Oppimista ei voi irrottaa siitä erikseen edellä mainittujen teorioiden esittämällä tavalla. Kyseiset teorit eivät selitä organisaatiossa tapahtuvaa historiallista muutosta toimintatavoissa. (Pihlaja 2005, 32.) Tämä historiallinen kehityspolku toiminnan muutoksen taustalla on keskeistä ekspansiivisessa oppimisteoriassa. Vakiintuneiden toimintatapojen ja työssä tapahtuneiden muutosten aiheuttamien uusien toimintatapojen törmätessä syntyy työyhteisössä jännitteitä ja ristiriitoja, jotka antavat aihetta työn syvempään

tarkasteluun ja ovat perusta kaikille yhteisen toimintatavan oppimiseen. (Engeström 1995, 63–64.)

Ekspansiivisen oppimisen teoramalli liittyy toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen. Työn muuttuessa ja työtä kehitettäessä ei ole tarjolla valmiita ratkaisuja tai oikeita vastauksia kuten perinteiset oppimis- ja kehittämiskäsitykset olettavat. Perusoletuksena niissä on valmiina olevan tiedon tai olemassa olevan kokemuksen hyväksikäyttö kognitiivisilla resursseilla. Kehittävä työntutkimus kohdistuu työn laadullisen muutokseen, jolloin toimijoilta odotetaan uusien ratkaisujen luomista. Oppimisen keskiössä on koko toimintajärjestelmä. Siksi oppimisprosessikin on yhteisöllinen ja yleensä myös pitkäkestoinen. Tämä oppimisprosessi kuvataan ekspansiivisen oppimisen kehänä (Kuva 7). (Mt. 87.) Toiminnan teoriassa organisaation oppiminen ymmärretään oppimiskehän seuraavan kehitysvaiheen oivaltamisena ja rakentamisena (Saari ym. 2008, 42–43).



Kuva 7. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Engeström 1995).

Ekspansiivisessa oppimisessä prosessin alkuun panevaa voimaa kutsutaan tarvetilaksi. Muutoksen tarve on ilmeinen ja ilmenee tyytymättömyytenä, mutta tässä vaiheessa ei vielä hahmoteta, mistä syystä esiintyvä tyytymättömyys johtuu. Kaksoissidoksen vaiheessa työssä esiintyy epäonnistumisia ja työntekijät kokevat yhä useammin työn tekemisen mahdottomaksi. Epäkohdat tunnistetaan, mutta toimivia ratkaisuja eri ole tarjolla. (Engeström 1995, 89–90.)

Uuden toimintatavan etsimisessä ja kehittämisessä pyritään kaksoissidoksen ratkaisemiseen. Tämä edellyttää ristiriidan analysointia systemaattisesti ja käsitteellisesti. Ristiriitojen tunnistamisessa kehitellään samalla alustavia ideoita uudeksi toimintatavaksi. Keskeistä on työn kohteen määrittäminen eli mitä ja miksi työtä tehdään. Uuden toimintatavan kehittämisessä käytetään hyväksi olemassa olevia rinnastettavissa olevia toimintajärjestelmiä sekä työpaikalla syntyneitä visioita ja ehdotuksia. Toimintatavan muuttamisvaiheessa sovelletaan kehitettyä toimintatapaa käytännössä. Usein tähän vaiheeseen liittyy edelleen ristiriitoja, mutta ne johtavat toimintatavan edelleen kehittelyyn. (Engeström 1995, 90–91.)

Ekspansiivisen oppimisen kehän viidennessä vaiheessa, vakiinnuttamisen vaiheessa, uusi toimintatapa on siirtynyt arjen käytännöksi. Muu sosiaalinen ympäristö vahvistaa kehitettyä toimintatapaa ja siten edistää sen vakiintumista. Tässä vaiheessa ilmaantuvat ristiriidat ovat yleensä toimintajärjestelmien välisiä ristiriitoja. Näistä voi kehkeytyä uusia tarvetiloja, jotka aloittavat uuden ekspansiivisen oppimisen kehän. (Mt. 91.)

Ekspansiivinen oppiminen laajentaa työn kohdetta ja oppimissyklin tarkoituksena on luoda kokonaan uutta toimintamallia. Ekspansiivinen oppiminen ja kaksikehäinen oppiminen muistuttavat toisiaan olemassa olevan toiminnan perustan kyseenalaistamisessa ja uuden kehittämisessä. (Engeström 2004, 59.) Nonakan ja Takeuchin tiedon muuntamisen malli esittää omalla tavallaan uuden tiedon luomista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan kyseisiin teorioihin tukeutuen, minkälaista oppimista Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotossa tapahtui. Lisäksi esitän toimintajärjestelmien avulla, miten Kaiku-Luotain-menetelmä integroitui käytännön toimintaan. On aika vastata tutkimuskysymyksiin.

5 Miten uusi toimintamalli integroituu hyväksi käytännöksi?

5.1 Millaista organisatorista oppimista integroitumiseen sisältyy?

Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmä on monitahoinen riskienhallinnan työväline, jonka omaksuminen edellyttää osaamisen kasvua. Kaiku-Luotain-menetelmään sisältyy organisaation toiminnan sisältö-alueita kuvaava Kaiku-Luotain-kartta. Menetelmään sisältyy myös riskienhallinnan toimintamalli, joka kuvaa riskinarviointiprosessin. Lisäksi Kaiku-Luotain-menetelmään kuuluu sähköinen dokumentointiväline. Kaikkien näiden menetelmän eri osioiden hallinta ja hyödyntäminen omassa toiminnassa edellyttää sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön oppimista. Oppiminen on sekä sisällöllistä että toiminnallista.

Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotossa oli havaittavissa piirteitä Nonaka & Takeuchin mallissa esitetystä hiljaisen ja näkyvän tiedon vaihtelusta, Schönin & Argyriksen yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta sekä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kehästä. Oppiminen liittyi sekä Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöön että perustehtävän suorittamiseen. Tällöin integrointi voidaan katsoa onnistuneeksi, jos oppiminen ei jäänyt pelkästään menetelmän irralliseksi käytöksi, vaan menetelmän käyttö hyödynsi jotenkin perustehtävää, työn kohdetta. Riskienhallinnan tavoitteenahan ei ole osata menetelmää sinänsä, vaan hyödyntää käytettävää menetelmää oman toiminnan tarkastelussa ja varmistaa perustehtävän jatkuvuus (Flink ym. 2007, 128). Tarkasteltaessa tapahtumaa kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän kehikosta Kaiku-Luotain-menetelmään sisältyvä toimintamalli ja verkkoportali ovat välineitä riskinarviointiin. Koko organisaatiota koskevan riskienhallinnan työstämisessä Kaiku-Luotain-menetelmän mukaisesti kirjaaminen fyysisenä tapahtumana ei ole toiminnan kohde vaan se, mitä ja miksi sinne kirjataan (ks. myös Engeström 2000, 961).

Nonakan ja Takeuchin malliin viitaten Kaiku-Luotain-menetelmä tarjoaa välineen subjektiivisen hiljaisen tiedon muuntamiseksi kollektiiviseksi näkyväksi tiedoksi. Näin tapahtui esimerkiksi keskustelutilaisuudessa, jossa yksikössä tunnistetut ja kuvatut riskit tuotiin koko henkilöstölle pohdittavaksi ja hyväksyttäväksi eli hiljainen tietämys ulkoistettiin.

"Mua itseeni itse asiassa yllätti tämä tulos, mikä tuli täältä. Mä oon aina luullu kuitenkin, että täällä on 'tiedyt asiat' kunnossa." (johtaja tunnistettujen riskien esittelytilaisuudessa)

Verkkoportaali tarjoaa myös tilan tiedon ja ideoiden liikkumiseen ja yhdistelemiseen.

"...jos joku kirjaa yhden hullun idean, joku toinen voi tuottaa lisää" (riskinarviointiryhmän jäsen mahdollisuuksien jatkotoimenpiteitä mietittäessä)

Riskienhallintaprosessiin osallistuminen on saanut aikaan uutta näkökulmaa oman työn tarkasteluun. Toimintamalli eli eksplisiittinen tieto on sisäistetty, kun työntekijä käytännön työssä havahtuu pohtimaan oman työn turvallisuutta ja jatkuvuutta.

"On se (riskienhallinta) pysynyt ajatuksissa, että tulee niitä kohtia, että tää voisi olla yksi semmoinen kohta, johon voisi päivityksessä puuttua. Tai tulee ajatuksia yhtäkkiä, että tänkin vois tehdä turvallisemmin, että tästähän on ehkä puhuttu siellä riskienhallintapuolella, että miksi mä teen näin vielä. Ehkä se on sitä, että se pysyy tuolla korvien välissä vähän paremmin ainakin todennäköisesti meillä, jotka ovat olleet tässä rulljanssissa mukana."

Nonakan ja Takeuchin mallissa esiintyvät sekä yksilöllinen oppiminen että yhteisöllinen, organisatorinen oppiminen. Nonakan ja Takeuchin malli kuvaa organisatorisen ja yksilöllisen oppimisen vaihtelun onnistuneesti. Kaiku-Luotain-menetelmän käytössä oli havaittavissa senkaltaista oppimista.

Argyriksen ja Schönin yksi- ja kaksikehäisen oppimisen teoria tuli esille kaikissa pilottiorganisaatioissa. Eräässä palaverissa pohdittiin hyvää vankienhoitoa ja millä toimenpiteillä taataan sekä henkilöstön että vankien turvallisuus. Turvallisuuden ratkaisukeinojen pohdinta liikkui sekä teknisissä vaihtoehtoissa että työn perusteita syvemmin luotaavassa keskustelussa.

"Miks meidän pitää kouluttautua vankienhoitajiksi, jos me katotaan sitä kameraa eikä me tehdä sitä vankienhoitotyötä, tehdä niitä havaintoja, sitä vuorovaikutustyötä, ja nähdä se, että mihin suuntaan sen kaveri käyrä menee, että ennakoidaan ne riskit"

Palavereissa pohdittiin valtion organisaation yhteiskunnallista tehtävää ja oman laitoksen arvomaailmaa suhteessa tähän yhteiskunnalliseen tehtävään sekä perustehävän jatkuvuuden ongelmia suhteessa arvomaailmaan. Keskustelua käytiin siis valtion laitosten olemassaolon perusteista ja toiminnan peruseriaatteista sekä minkälainen riski toteutuessaan voisi uhata valtion organisaation olemassaoloa. Tulostavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, mutta tavoitteiden saavuttamatta jääminen tuskin on kohtalokasta valtion organisaatiolle.

"Jossain isossa yrityksessä tai yksityispuolella se on rahakysymys ja imagokysymys, kuin nopeesti normaali toiminta pystytään palauttamaan. Mut en mä tiedä täällä. Jos tuolla nyt on jotain, niin ei meillä oo mihinkään kiire. Ne hoituu sieltä pikkuhiljaa. Tuskin tän yksikön tehtäviä joku muu hoitais. Riskii siit on hirveen vaikee löytää... Kynnys löytää todella kriittisiä on paljon korkeammalla kuin yksityispuolella.

– Yksityispuolella se raha tulee toisella tavalla. Valtiolla se budjetti on tietty ja se perusasetelma on niin erilainen. Me ei olla kvartaalitaloudessa täällä."

Täten yksikehäiselle oppimiselle tyypillinen toiminnan tehostaminen ei välttämättä ole ensisijainen ratkaisu tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta toki sitäkin oli nähtävissä. Palavereissa esimerkiksi pohdittiin sääntöjä ja ohjeita erilaisten lupapäätösten menettelykäytäntöjen tehostamiseksi.

Ekspansiivisen oppimisen kehä tulee näkyväksi hämmennyksenä, jota uuden toimintamallin esittäminen henkilöstölle saa ensireaktiona aikaan. Tässä hankkeessa organisaation johto on kokenut tarvetilan. Organisaatioilta odotetaan riskienhallinnan vahvistuslausumaa, mutta johdolla ei ole selkeää käsitystä, mikä lausuman tehtävä on ja miten se liittyy käytännön johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Riskienhallinnan kohde vaikuttaa epäselvältä. Johto törmää myös tarjolla olevien välineiden runsauteen: toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan jo nytkin erilaisten kehikkojen avulla, esimerkiksi TTS eli tulostavoitesuunnitelma, EFQM -laatu järjestelmä ja COSO-ERM -riskienhallinta. Nyt lisäksi tarjotaan myös Kaiku-Luotain-menetelmää. Palavereissa ja loppuhaastatteluissa pohdittiin, mikä näitten yhteys on ja mitä lisäarvoa Kaiku-Luotain-menetelmä tuo toiminnan tarkasteluun.

"Jos miettii TTS:ää, joka on mun mielestä strateginen suunnitteluasiakirja, niin kylähän siellä toimintaympäristö pitää kuvata, sisäiset ja ulkoiset tekijät, ja kylähän siinä aika tavalla haarukoidaan sitä organisaation tulevaisuutta ja niitä tekijöitä, mitkä sen perustehtävän voi vaarantaa."

"Mikä ois semmonen työväline, josta johdolle olis hyötyä? Näin kun sisältä katsoo, niin jotenki tuntuu, että ne tietyt isot asiat, mihin pitää ottaa kantaa, jotenkin itsellä on sellanen olo, että ne on järkeviä ne teemat, jotka sieltä tulee. Mikä ois semmonen kehikko tai väline, mikä tois siihen keskusteluun lisäarvoa?"

Operatiivinenkin taso törmää työssään monien eri välineiden tarjontaan: riskinarviointia sekä erilaisia kyselyjä työn mielekkyydestä (esimerkiksi työhyvinvointikysely VM-Baro) on tehty aiemminkin. Riskinarviointiryhmissä pohdittiin, mitä uutta Kaiku-Luotain tuo työn tarkasteluun.

"...Me on tehty sitä työolobarometria jo aikasemmin ja sen käsittely on tiivistynyt ja sitä on kehitetty. Siitä on tullu jotenki keskeisempi siinä kehittämisen kohteitten hakemisessa. Näitten kahen yhteensovittamine on ollut jotenki semmone, ett onks nää kaks erillistä asiaa vai mitenkä nää vois olla vähä tiiviimmi yhdessä. Täss on kuitenkin osin samoja asioita."

Uusien välineiden tarjoaminen työhön synnyttää toisen asteen ristiriidan, joka ilmenee toimintajärjestelmän eri osioiden välillä (Engeström 1995, 63). Toisen asteen ristiriita ilmenee ekspansiivisen oppimisen syklin kaksoissidoksena, jolloin uusi väline on otettu käyttöön, mutta sen todetaan aiheuttavan häiriöitä työhön. Samanaikaisesti kuitenkin tiedostetaan, että uusi väline on mahdollisuus kehittää työn sujuvuutta (mt. 90). Useimmat pilottiorganisaatiot etenivät syklin tähän vaiheeseen. Osa alkoi kehittää jo uutta toimintatapaa, mutta tämän vaiheen havainnointi jäi vähäiseksi, koska hanke päättyi. Epäselväksi jää, mitä syklille jatkossa tapahtuu. On myös mahdollista, että sykli hajoaa tai kaventuu, mikä tarkoittaa kehittyvän toiminnan tukahtumista tai supistumista vakiintumisen sijasta (mt. 91–92).

Uuden toimintamallin käyttöönotossa organisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti. Ohjausta ja tukea kaivattiin sekä organisaation ulkopuolelta riskienhallinnan ja Kaiku-Luotain -menetelmän käytön asiantuntijoilta. Lisäksi tukea kaivattiin organisaation sisällä omien toimintakäytäntöjen luomiseksi. Joissain yksiköissä koettiin, että uusi menetelmä tuotiin organisaatioon organisaatiohierarkian ohi. Osittain siksi koettiin, että esimiesten ja johdon tuki oli puutteellista.

Oppimiseen liittyy oleellisesti reflektiivisyys eli omien toimintatapojen ja -mallien analysointi ja arviointi (ks. esim. Kolb 1984). Reflektiivisyys jää tässä tutkielmassa vähäiselle tarkastelulle, koska seurantajakson aikana ei edetty riskienhallinnan uusintakierrokselle lyhyen aikajänteen vuoksi. Riskienhallinnan ideaalimallissa toiminta sidotaan vuosikelloon, jolloin toistuvana toimintana riskienhallinta rakentuu pikkuhiljaa käytännön rutiineiksi pidemmän ajan kuluessa. Uuden toimintatavan integroituminen vaatiikin aikaa sekä käyttöönoton alkuvaiheessa opittaessa uutta toimintatapaa sisällöllisesti että käytön jatkumisessa käytänteiden vakiintumiseksi toiminnallisesti (Keengwe ym. 2008, 561; T. E. Arnkil 2007, 77).

5.2 Miten Kaiku-Luotain-menetelmä integroituu riskienhallinnan välineeksi?

Aiemmin mainittiin integroitumisen tapahtuvan kahdella tavalla: Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumisena riskienhallinnan välineeksi sekä itse riskienhallinnan integroitumisena organisaation perustehtävän jatkuvuuden varmentamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Ensiksi mainittu Kaiku-Luotain-menetelmän integroituminen riskienhallinnan välineeksi sisältää teknologisen ja sisällöllisen ulottuvuuden. Kaiku-Luotain-menetelmä tarjoaakin sekä konkreettisen kirjaamisvälineen että riskienhallinnan toimintamallin.

Teknologiaa menetelmässä edustaa verkkoportaali, joka on riskinarviointiryhmän konkreettinen työväline. Teknologia ja erilaiset tietokoneohjelmat ovat tavallisia työnteon välineitä. Uusia ohjelmaversioita ja teknologisia ratkaisuja on otettu käyttöön vahvalla poliittisella ja institutionaalisella tuella. Tähän on käytetty myös runsaasti taloudellisia voimavaroja. Teknologian integroituminen arjen työhön on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle. Integroitumisen esteet voivat olla kahden tyyppisiä: ulkoisia, jotka liittyvät teknologian käytettävyyteen ja sovellettavuuteen sekä sisäisiä, jotka liittyvät organisaatiokulttuuriin ja muutosvalmiuteen. (Keengwe ym. 2008, 560.)

Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumista operatiivisen tason riskienhallinnan välineeksi vaikeuttivat edellä mainitut ulkoiset ongelmat teknisen välineen, verkkoportaalin, käytettävyydessä. Alussa verkkoportaalin käyttöönotto viivästyi, jolloin osa toimijoista jäi odottamaan verkkoversiota. Osa taas aloitti työnsä Excel -pohjaisten ohjelmaversioiden avulla. Hankkeen kuluessa verkkotyökalua kehitettiin edelleen, mikä koettiin käyttäjien keskuudessa hankaloittavan käyttöä. Käytettävä tekninen työkalu ei siis ollut sama kuin alkukoulutuksissa esitetty versio. Verkkotyökalun koettiin myös tukevan puutteellisesti toimintamallia. Verkkotyökalun odotettiin ohjaavan toimintamalliin, mutta verkkotyökalun käyttö edellytti, että toimintamalli on sisäistetty ja hallinnassa. Parhaimmillaan teknologia edistää oppimista ja asioiden hahmottamista eikä toimi pelkästään mekaanisena työn välineenä (Keengwe ym. 2008, 563).

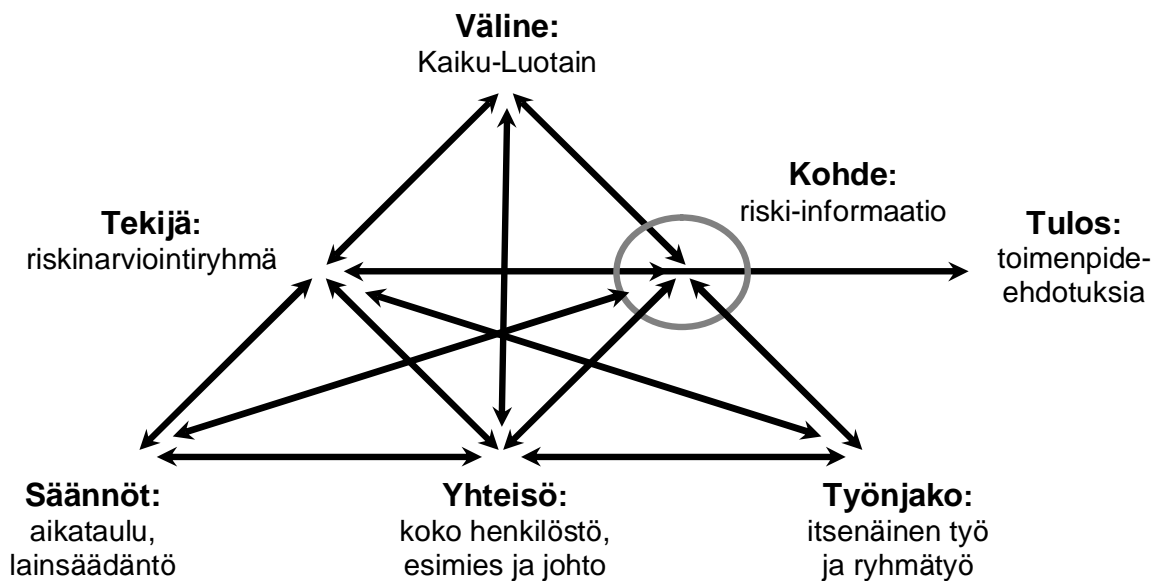
"Se menetelmän kehittäminen ei sitten ollutkaan sitä, mitä alkukoulutuksessa käytiin. Sitä uutta ja lopullista odotettiin niin kauan, niin sitte se käsittely herpaantui."

"Odotin työkalulta enemmän, se oli jotenkin vaikeaselkoinen, sen logiikan opetteluun meni jo yks päivä, enne kun päästiin tekemään mitään. Vasta toisessa istunnossa tuli niitä juttuja sinne ohjelmistoon sisään."

Kaiku-Luotain-menetelmän sisällön oppiminen alkoi alkukoulutuksissa. Organisaatiokohtaisia alkukoulutuksia pidettiin onnistuneina. Erityisesti kaksipäiväisissä koulutuksissa ehdittiin perehtyä sekä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan että Kaiku-Luotain-menetelmään. Näissä koulutuksissa ehdittiin myös soveltaa menetelmää käytäntöön eli valitsemaan Kaiku-Luotain-kartasta tarkasteltavia osa-alueita.

Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumista riskienhallinnan välineeksi voi tarkastella riskinarvioinnin toimintajärjestelmänä (Kuva 8). Tällöin toiminnan kohteena on oman yksikön perustehtävän jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden tunnistaminen ja arviointi sekä toimenpide-ehdotuksien tekeminen uhkaavien tekijöiden minimoimiseksi. Tavoitteena on siis tuottaa tietoa oman organisaation ja yksikön tilasta. Kyseistä tietoa voi-

daan nimittää riski-informaatioksi. Tekijänä on riskinarviointiryhmä ja välineenä Kaiku-Luotain-menetelmä.



Kuva 8. Riskinarvioinnin toimintajärjestelmä.

Tämänkaltainen integroituminen edellyttää Kaiku-Luotain-menetelmän hallintaa sisällöllisesti. Kyseessä on siis tiedollinen oppiminen, joka tapahtuu olemassa olevan tiedon omaksumisena. Menetelmän käyttäjät hallitsevat Kaiku-Luotain-menetelmän asiasisällön ja osaavat käyttää sitä välineenä riskinarviointiin. Integroituminen näkyy välineen käytössä arjen työtä tarkastellessa.

Toimintajärjestelmässä ilmenevät ristiriidat ja jännitteet vaikeuttavat integroitumista. Välineeseen yhdistetyt käyttöönoton haasteet liittyivät koko toimintamallin moniulotteisuuteen ja laajuuteen.

"Kaikuun liittyy paljon asioita, joita ei koeta niin läheiseksi, mutta jotka toki työprosesseihin liittyy. [...] Se laajuus on vähän niinku musertava, tuntuu, että eihän tästä selviä ikinä, se on niin hirveen iso kenttä, rajaaminen on kyllä aika haasteellista alussa."

Lisäksi konkreettisen kirjaamisvälineen, verkkovälineen, viivästymisen ja jatkuva kehittämistyö vaikeuttivat toimintajärjestelmän toimivuutta välineen osalta.

Tekijän osalta moniammatillinen riskienhallintaryhmä taas todettiin arvokkaaksi työmuodoksi.

"Fiksusti kyllä Heikki (nimi muutettu) oli ajatellut, että pisti koulutukseen kaikista ryhmistä ihmisiä, niin se on ollut aika toimiva. Siinä on niin kuin semmoinen läpileikkaus.

– Niin, läpileikkaus oleellisesta porukasta, joka kuuluu siihen yksikköön."

"Oli ihan hyvä, että oli eri näkökulmista ihmisiä tässä meidänkin työryhmässä, ihan ehdottomasti, koska ne työolosuhteet ja miten sitä työtä tehdään, niin on vähän erilaisia tässä meidänkin työssä. ... Kyllä mä pidän sitä hyvänä, että ne on eri tehtävistä ne ihmiset, jotka tätä riskinarviointia tekee."

Käytännön kokemukset Kaiku-Luotain-menetelmän käytöstä riskinarviointiin rajoittuvat pääosin operatiivisen tason eli suoritettavien yksikköjen toimintaan. Ylin tai keski-johto ei käyttänyt menetelmää oman työn tarkasteluun. Kaiku-Luotain-menetelmää kehitettäessä jo arvioitiin, että menetelmä soveltuu paremmin operatiivisten riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen (Herrainsilta 2006, 58).

Valtion laitokset ovat toimeenpanokoneisto, joka toteuttaa lainsäädännöllisiä ja yhteiskunnallisia tehtäviä, esimerkiksi tullaus ja rikoksista seuranneiden rangaistusten toimeenpano. Laitokset toimivat vastaavan ministeriön alaisuudessa ja noudattavat ministeriön ohjausta sekä toiminnassa että taloudessa. Tämä asettaa valtion laitokset toimintatavoiltaan ja -kulttuuriltaan erilaiseen asemaan kuin vapaassa liiketaloudessa toimivat. (ks. esim. Vartola 2005, 62–63.) Lainsäädännön vahva osuus ja ministeriön ohjaus näkyivät pilottiorganisaatioiden toimintatavoissa ja -kulttuurissa myös riskienhallinnan alueella. Sääntöjen vahva vaikutus loi oman leimansa myös toimintajärjestelmään. Ministeriön ohjaus koettiin osittain määrääväksi: riskinarviointia ja riskienhallintaa tehdään, koska keskushallinto odottaa riskienhallinnan tilan kirjaamista. Toisaalta, odotettiin myös selkeää ohjetta, miten riskinarviointi ja riskienhallinta tulisi käytännössä toteuttaa.

"Se pitäisi ehdottomasti olla vaatimus, että sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan lausuma perustuu johonkin riskienhallintaan, eikä niin, että johto istuu kolmeksi tunniksi ja miettii, että näinhän tää menee, vaan pitäisi olla vaatimus, että riskienhallintaa tehdään prosessina. Ja se vaatis myös sen, että ilmeisesti Valtiokonttorin pitäisi tuoda siihen jotain valmista mallia, prosessia, välinettä ehkä jopa. Että ehkä voisi tuoda jonkun valmiin välineen, että tätä on käytettävä. Ja myös ministeriön, minkä alla joku virasto on, niin sen ministeriön pitäisi myös vaatia sitä."

Koko työyhteisön kuuleminen riskitoiminnassa on tärkeää, jotta riskienhallinta olisi aidosti koko henkilöstön yhteinen asia. Lisäksi koko henkilöstön kuuleminen avartaa käsityksiä yksikön toiminnasta ja toimintatavoista.

Suunnittelu on keskeistä, sillä siten luodaan edellytyksiä toimintajärjestelmän toimivuudelle. Suunnittelua tarvitaan organisaation keskusjohdossa määrittämällä toimintapolitiikka, esim. riskienhallintapolitiikka. Lisäksi toimipaikka- tai yksikkötason suun-

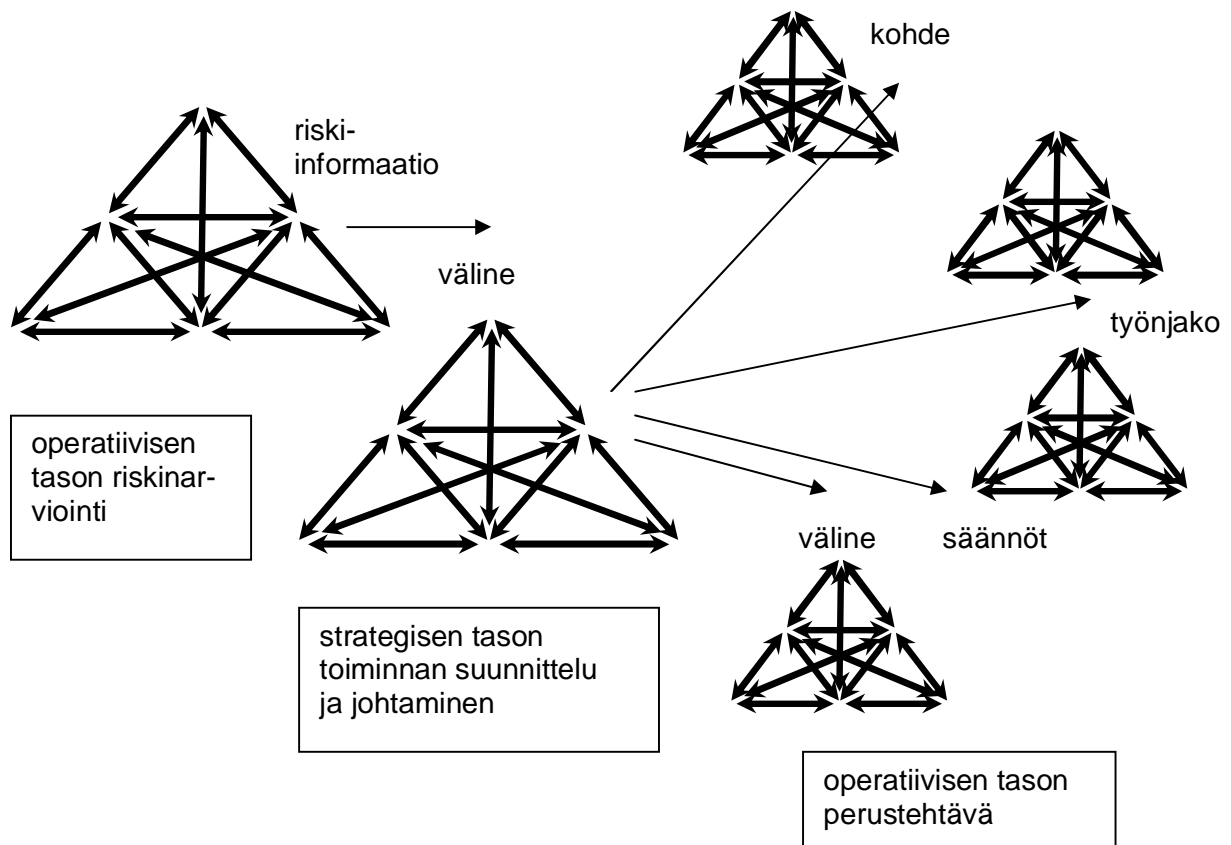
nittelu on tärkeää käytännön toimintatapojen määrittämiseksi. Resurssien varaaminen työhön on oleellista. Perehtyminen uuteen menetelmään ja sen mahdollisuuksiin todettiin aikaa vieväksi.

"Se yllätti, että miten paljon siihen olis tarvittu aikaa, että se olis saatettu siihen tilaan, että siitä sais jotain irti. Me ei oltu varauduttu siihen, että se olis vaatinu yhden ihmisen, vois sanoo, täyspäiväisen työpanoksen muutaman kuukauden ajan, että sinne ois saanu ne kaikki mahdolliset tiedot syötetty, ett sitä ois pysty lähtee hyödyntään."

5.3 Miten riskienhallinta integroituu toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen?

Toinen tarkasteltava integroitumisen ulottuvuus on riskienhallinnan integroituminen organisaation toimintaan: toiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja perustehtävän jatkuvuuden varmentamiseen. Tällöin kyseessä on operatiivisen tason riskitoiminnan linkittyminen strategisen tason toimintaan. Strategisen tason toiminta taas heijastuu operatiiviselle tasolle toimintajärjestelmän eri osioihin. Tällöin eri toimintajärjestelmien yhteisenä työn kohteena ei ole enää riskienhallinta irrallisena toimintana, vaan perustehtävän jatkuvuus. Paitsi että riskienhallinta yhdistyy osaksi normaalia johtamiskäytäntöä ja päätöksentekoa, siitä tulee ajattelu- ja toimintatapa, jota koko henkilöstö tukee (Suominen 2005, 165–166).

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kullakin toimijalla ylimmästä johdosta yksikköjen henkilöstöön on oma tehtävänsä, joista raportointi on yksi ratkaiseva kaikkia koskettava tehtävä (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 130–131, 141). Integroituminen näkyy operatiivisen ja strategisen tason välisessä tiedonkulussa ja tiedon hyväksikäytössä (Kuva 9). Oleellista ei ole niinkään tunnistetut riskit, vaan informaation kulku ehdotetuista toimenpiteistä tarkoituksenmukaiselle päätöksentekotasolle sekä päätökset toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden vaikutus työn sujuvuuteen ja perustehtävän jatkumisen turvaamiseen. Oppiminen on enemmänkin prosessinomaista tiedonkäsittelyä ja tiedon perusteella syntyvää toimintaa.



Kuva 9. Riskienhallinnan integroituminen käytäntöön.

Operatiivisen tason riskinarvioinnin kohteena oleva riski-informaatio sekä tuloksena syntyvät toimenpide-ehdotukset toimivat strategisen tason toiminnan suunnittelun ja johtamisen välineenä. Strateginen taso taas toiminnallaan luo puitteita perustehtävän hyvään suorittamiseen: antaa välineitä työn tekemiseen, luo sääntöjä, kirkastaa työn kohdetta ja selkeyttää työnjakoa. Strategisen tason työn kohteena on siis johtaminen, toiminnan suunnittelu ja perustehtävän jatkuvuuden varmentaminen. Jos operatiivinen ja strateginen taso ovat yhteydessä ajallisesti ja toiminnallisesti jatkuvana prosessina, kokonaisvaltainen riskienhallinta ankkuroituu pysyväksi toiminnaksi. Engeström käyttää ankkuroinnin käsitettä kuvaamaan kehittämistyön vakiintumista (Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2008, 23). Ankkurointia voi tapahtua ylöspäin, mikä tarkoittaa asioiden nivoutumista operatiiviselta tasolta strategisen tason suunnitelmiin ja käytäntöihin. Ankkurointi alaspäin taas tarkoittaa strategian jalkauttamista työntekijöiden käytännön työhön.

"Siinä vaiheessa, kun meidän talossa tehtäis se seuraava strateginen suunnittelu-prosessi niin siihen osana kuuluis tämmöset riskiarviot.

– Varmasti voi olla hyvä väline, kun strategiaa uudistaa, mutta ehkä kuitenkin se pääpaino on siinä strategian jalkauttamisessa, tavallaan konkreettisissa toimenpiteissä, että mitä toimenpiteitä täytyy tehdä."

Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöä strategian suunnittelun ja johtamisen apuvälineenä pohdittiin keväällä 2008 työpajapäivän pienryhmässä. Ryhmässä oli edustettuna pilottiorganisaatioiden keskijohdon edustajia, joista osa toimi myös oman organisaationsa johtoryhmässä. Keskustelun lähtökohtana olivat Kaiku-Luotain-menetelmän mahdollisuudet, eräänlainen ideaalimalli, toiminnan suunnitteluun, ei niinkään kertyneet kokemukset. Keskijohdo tiedosti hyvin riskienhallinnan yhteyden toiminnan suunnitteluun.

" Että jos Kaiku-Luotain tai mikä tahansa riskienhallintamalli on käytössä, niin sitten kun organisaatio tekee strategista suunnittelua, niin silloinhan mun käsittääkseni jonkun pitäisi huomioida olemassa olevat riskit...

– Kyllä

– ...ja tällaiset asiat elikkä sellanen liittymä johtamiseen ja koko ajan parannetaan toimintaa."

Kaiku-Luotain-menetelmän käyttökokemukset varsinaisena johdon työvälineenä oman toiminnan tarkasteluun ovat vähäisiä, mutta strategisen suunnittelun ja johtamisen apuna kuvan 9. mukaisena eri tasojen vuoropuheluna toteutui joissakin organisaatioissa. Eräässä yksikössä pidettiin koko henkilöstön yhteispalaveri, jossa myös koko organisaation johdon edustaja oli paikalla. Palaverin tarkoituksena oli hyväksyttää riskinarviointiryhmän toimenpide-ehdotukset henkilöstöllä ja saattaa ehdotukset eli riski-informaatio johdon tietoisuuteen. Onnistunutta palaverissa oli se, että henkilöstö keskusteli tunnistetuista riskeistä, niiden suuruudesta sekä järkevistä toimenpide-ehdotuksista riskien vähentämiseksi. Lisäksi henkilöstö kuuli samalla johtajan näkemykset toimenpide-ehdotusten toteuttamismahdollisuuksista. Palaverin jälkeen sekä henkilöstö että johtaja olivat sitä, mieltä, että tilaisuus oli onnistunut. Yhtenä onnistumisen syynä mainitaan ajankohtaisista konkreettisista asioista keskustelu. Tämä kuvastaa riskienhallinnan integroitumista perustehtävän tarkasteluun.

"Minusta, en tiä, miten lie toisista, mutta on hirmu hyvä tällainen tilanne, kun on aluejohtaja paikalla ja puhutaan suoraan niistä asioista, mitkä on ajankohtaisia ja työntekijöitten mielessä. Ja jatkossakin, jos sul ois aikaa aina silloin tällöin käydä ja keskusteltais näistä, niin nää on hirveen hyviä.

– Joo, kiitoksia. Minusta oli ihan mukava, hyvä tilaisuus.

– Hyvä päivä, hyvä tilaisuus."

Kahdessa organisaatiossa esitettiin hankkeen aikana toimenpide-ehdotuksia johdolle ja johto vastasi niihin päättämällä toimenpiteiden aloittamisesta tai vastaamalla, miten

asiassa on tarkoitus edetä. Toisessa organisaatiossa hankittiin uusia välineitä perustehtävän suorittamiseen sekä luotiin sääntöjä ja selkeytettiin työnjakoa perehdyttämisessä. Päätösten taustalla vaikuttivat myös työolobarometrin tulokset, jotka otettiin huomioon toimenpide-ehdotuksissa. Toisessa organisaatiossa luotiin puitteita operatiivisen ja strategisen tason keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteisön sisäiseen toimintaan sekä parannettiin työturvallisuutta panostamalla työvälineisiin ja fyysiseen työympäristöön. Tässä yksikössä hiljattain tehty riskianalyysi vaikutti päätösten taustalla.

Näin toimiessa johtaminen tarkoittaa perustehtävän puitteiden luomista. Sen lisäksi johdon tehtävä on toiminnan suunnittelu ja strategisten painopisteiden määrittäminen. Strategiset linjaukset ohjaavat operatiivista tasoa perustehtävän varmistamisen ja sujumisen arvioinnissa. Riskinarvioinnin lähtökohtana ovat perustehtävän jatkuvuuden lisäksi strategiset painopisteet ja tavoitteet.

" - Elikä, kun perustehtävä on selvillä, että niillä tahtotila on selvillä, strategiasta tulee ne painopisteet, niin silloin siellä on tavallaan se tavoitteen asetanta ja se perusta, mitä vasten niitä riskejä pystyy ylipäättään peilaamaan."
"Meillä oli just talossa ollu tämmönen strategian suunnittelu ja perustehtävän määrittely ja johtamisprosessit oli uudestaan määritelty, niin me pystyttiin hyppään ne kokonaan pois. Tää oli meillä oikeastaan enempi sitä strategian jalkauttamista."

Pilottiorganisaatioissa oivallettiin, että riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka edellyttää seurantaa. Kaiku-Luotain-menetelmän verkkoportaa tarjoaa mahdollisuuden siihen. Kaiku-Luotain-menetelmän verkkoportaa visioitiin tietokannaksi, jonka avulla informaatio kulkeutuu tarkoituksenmukaiselle toimijalle operatiivisen ja strategisen tason välillä. Käytännön kokemuksia jatkuvasta seurannasta ei tämän hankkeen puitteissa saatu. Kaiku-Luotain-menetelmän mahdollisuutena visioitiin myös kattavaa ja systemaattista riskienhallintaa. Loppuhaastatteluissa Kaiku-Luotain-kartan laajuus nähtiin myönteisenä asiana. Kartta kattaa toiminnan laaja-alaisesti. Joillakin haastateltavilla oli epäily nykyisten käytäntöjen jättävän pimentoon tunnistettavissa olevia riskejä.

Strategisen ja operatiivisen tason keskinäistä vuorovaikutusta helpottaa yhteinen kieli ja käsitteistö (Nonaka ym. 2001, 23). Kommunikointi sekä riskienhallinnasta että itse työstä yhteisillä termeillä on yksi integroitumisen tunnusmerkeistä. Yhteisen kielen käyttö organisaation kaikissa yksiköissä ja koko henkilöstön keskuudessa helpottaa riskienhallintaa. Pilottiorganisaatioissa oli havaittavissa yhteisen kielen rakentamista riskienhallinnan termeistä, esimerkiksi riskien suuruuden määrittämisessä.

- " - Niinku, jos puhutaan sietämättömästä riskistä, niin sehän on tavallaan lamauttava silloin.
- No, eiku se on semmonen, mikä pitää hoitaa välittömästi kuntoon.
 - Tai mitä se teijän mielestä tarkoittaa?
 - Eliikkä kun et onks se merkittävä tai sietämätön, niin ne oli mittaskaalana niin merkittävä, ett no, ei sit mitään. Sit sietämätön niin ehkä jo tuntuu siltä, että se on niin kauheata."

Kaiku-Luotan-kartan termistö ei kaikilta osin vastannut pilottiorganisaatiossa käytettyjä termejä. Haastateltavan mielestä asia tuli ymmärretyksi, mutta käsitteiden oikeellisuus omaan organisaatioon olisi suotavaa, jotta yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta helpottuu.

"Kaiku-Luotain-kartassa oli joitain käsitteitä, jotka ei oikein istunut meidän talon sanastoon."

Organisaatioissa oli nytkin havaittavissa itse työhön liittyvien termien käytössä eroavaisuutta eri työntekijöiden välillä.

- " - Mitenkä, voisko tässä vaihtaa tätä kun, täs tulee aina tää turvapuhelin, niin oikeastaan tän keskustelun pohjalta me puhutaan eri asiasta kuin turvapuhelin vaan enemmänkin puhutaan ehkä yhteydenpidosta.
- Hei, onko nuo käsitteet väärin, että mikä on turvapuhelin ja henkilöpuhelin?"

Kaiku-Luotain-menetelmä edellyttää useiden toimijoiden perehtymistä toimintaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei voikaan olla yhden henkilön vastuulla, joskin organisaatiossa on hyvä olla riskienhallinnan koordinaattori. Kyseistä henkilöä kaivattiin kaikissa pilottiorganisaatioissa. Häneltä odotettiin perehtymistä sekä riskinarviointiprosessin sisällön hallintaa että oman organisaation toimintatapojen tuntemista. Koordinaattorin tehtävä vaikuttaisi edistävän sekä uuden menetelmän integroitumista että koko riskienhallinnan integroitumista organisaation toimintaan.

6 Pohdinta

6.1 Miten integroitumisen tutkiminen onnistui? – Tutkimusstrategiaan liittyvää pohdintaa

Tämän tutkielman viitekehyksenä käytettiin kehittävää työntutkimusta. Ristiriitojen ja häiriöiden tarkastelu on olennaista kehittävässä työntutkimuksessa. Kehittämisprojekteissakin ne väistämättä ovat läsnä. Tässä tutkielmassa painopiste oli kuitenkin toimintajärjestelmän tarkastelussa. Integroitumisen kuvaaminen toimintajärjestelmänä ja eri toimintajärjestelmien yhteyksinä mahdollisti käytännön toiminnan lähestymisen teoreettisesti. Kaiku-Luotain-menetelmän jatkokäytössä myös häiriöt on mahdollista ottaa mukaan teoreettiseen viitekehykseen, ehkä ne on jopa syytäkin ottaa huomioon, koska kehittävän työntutkimuksen ydintä ovat erilaiset jännitteet ja ristiriidat käytännön työssä.

Kehittävän työntutkimuksen taustateoriaa hyödyntävä käytännön sovellus työn kehittämiseen on muutoslaboratorio (www.muutoslaboratorio.fi). Muutoslaboratoriota on käytetty onnistuneesti erilaisten organisaatioiden muutosten jäsentämiseen ja hallintaan. Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotto suunniteltiin toteutettavan perinteisemmän koulutuksen ja käytännön harjoittelun kautta. Taustalla vaikuttaa tavoite valtion organisaatioiden yhtenäisistä riskienhallintakäytännöistä. Kehittävän työntutkimuksen mukaisissa itsenäisissä muutoslaboratorioissa kukin organisaatio todennäköisesti päätyisi erilaisiin riskienhallintakäytäntöihin, jolloin organisaatioiden keskinäinen vertaaminen ei olisi mahdollista. Yhtenäinen riskienhallintakäytäntö nähdään myös kustannustehokkaana.

Tutkimuksen toimintaympäristönä on kehittämistoiminta. Olen tutkielmassa pohtinut ja aukikirjoittanut tutkimuksen metodologisia ratkaisuja, mutta toimintatutkimuksen luonteen huomioonottaen myös kehittämisen menetelmien pohdinta ansaitsisi myös oman lukunsa. Kehittämisen pohdintaan ei kuitenkaan ole perinteitä eikä vakiintuneita malleja (ks. Seppänen-Järvelä 2007). Tarpeen moiseen havaitsee jopa aloitteleva tutkija ensimmäistä tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen relevanssia pohditaan ja edellytetään hyvinkin laajasti, mutta tutkimuksen toinen oleellinen perusta, käytännön toimintatavan ratkaisun perusteet jäävät vähemmälle huomiolle. Tämän tutkielmaproessin aikana olen havainnut tutkimuksen metodologisten pohdintojen syventävän ymmärrystä käytännön ja teorian kohtaamisesta, mutta samalla olen kaivannut teoreettista tukea kehittämISRatkaisujen valintaan.

Tiedonhankinta arkielämässä on mutkatonta johtopäätösten tekemistä omista havainnoista ja kokemuksista. Tieteelliseksi havainnot tekee arkitiedon johtopäätösten rikastaminen ja monipuolistaminen tutkimuksella ja teoreettisella viitekehyksellä. Tieteellinen tieto myös täsmentää alkuperäistä ongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 19–21.) Tällöin avautuu uusia mahdollisuuksia jatkokehittämiselle, mikä on keskeistä työn kehittämisessä. Hankkeen tutkimuskysymysten ja oman tutkielmani tutkimuskysymysten erottaminen ja tarkoituksen mukainen aineiston analysointi oli haasteellista. Minulta odotettiin vastauksia koko hanketta koskeviin tutkimuskysymyksiin, ratkaisuja käytännön ongelmiin. Koko hankkeella oli selvästi valtionhallinnon tarpeita vastaavat tavoitteet. Kasvatustieteellisen tutkimuksen tavoitteet kuitenkin poikkeavat niistä. Tämän tutkielman ydin sivusi koko hankkeen pääkysymyksiä vain osittain. Tarkoituksena oli syventää tietämystä yhdestä osa-alueesta ja samalla saavuttaa jotain, joka täyttää tieteellisen tutkielman kriteerit. Lukijan arvioitavaksi jää, onko tällä tutkielmalla saavutettu sekä käytännön työntekijöiden että tiedeyhteisön kannalta relevanttia kerrottavaa. Teorian ja käytännön, tutkimisen ja kehittämisen yhteys on yhä edelleen kiinnostava ja kiehtova kysymys.

Tämä tutkielma edustaa toimintatutkimuksen emansipatorista suuntausta pyrkiesään vahvistamaan henkilöstön arvoa Kaiku-Luotain-menetelmän käytössä. Sisällöllisesti tutkimustulokset pyrkivät valtauttamaan tutkimuksessa mukana olevia henkilöitä. Toisaalta, hankkeen tavoitteena on tunnistaa hyviä käytäntöjä, jotka helpottavat menetelmän käyttöönottoa. Tällöin tutkimuksesta näyttäytyy tekninen tiedonintressi, joka palvelee menetelmän levittäjiä ja kehittäjiä. (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2007, 24.)

Tutkielman eettisyys

Tässä tutkielmassa aineistoa on kerätty etnografisin menetelmin: osallistumalla pilot-tiorganisaatioiden toimintaan. Tutkimusasetelma ei aiheuta suuria eettisiä ongelmia, koska tutkimukseen osallistuvat ovat aikuisia, saman enemmistökulttuurin edustajia. Eettinen pohdinta on kuitenkin tarpeen, koska ulkopuolisina toimijoina puutuimme pilot-tiorganisaatioiden sisäiseen toimintaan.

Tutkielman eettisyyttä pohtiessa ensimmäiseksi kohtaa kysymyksen suostumuksesta tutkimukseen (Lipson 1994, 243). Tämän eettisyyden teknisen kriteerin tutkielma täyttää. Jokaisen organisaation keskushallinto oli myöntynyt pilottivirastoksi, joten hallinnollisesti lupaongelmia ei ollut. Jokaisen tilaisuuden alkajaisiksi osallistujat alle-

kirjoittivat suostumuksen aineiston keräämiseksi sekä hankkeelle että opinnäytetyölle. Usein suostumuksen allekirjoitukset suoritettiin rutiinisti, mutta joissakin organisaatioissa suostumukset antoivat aihetta lisäkysymyksiin ja keskusteluun. Osa tutkimuksessa mukana olleista oli hyvinkin tarkka suostumuksen sanamuodoista. Joku jopa kielsi nauhoituksen ja valokuvaamisen. Osa varovaisuudesta aineiston käyttöön liittyi oman organisaation riskien paljastumiseen ja julkaistavan tutkimusraportin vaikutuksesta laitoksen imagoon. Jotkut taas suhtautuivat varauksella aineiston keräämiseen omien näkemysten tunnustettavuuden paljastumisen takia, mikä ilmeni keskusteluissa kyseisten henkilöiden kanssa. Nämä keskustelut palautuivat mieleeni loppullista julkaistavaa versiota kirjoittaessa. Luottamuksen syntymiseksi ja sen säilymiseksi on tärkeää kunnioittaa osallistujien aitoa pyyntöä rajata syntyneitä tietoja julkisuudelta. Yhteisissä tilaisuuksissa rakentunut tieto oli kuitenkin osallistuvien käytettävissä, joten intervention tarkoituksena ei ollut pelkästään hankkeen tai tutkielman hyödyntäminen.

Suostumuksen liittyvä kysymys on myös se, mihin suostutaan, kun osallistutaan kehittämishankkeeseen. Usein päätös hankkeeseen liittymisestä tulee ylemmältä tasolta. Hankkeen varsinaiset osallistujat edustavat alempaa työntekijätasoa. Onko operatiivisen tason suostumus pelkkä muodollisuus vai voivatko työntekijät valita myös osallistumattomuuden? Tämän hankkeen pilottiorganisaatioissa tapahtui myös aito valinta suostumattomuudesta. Jotkut yksiköt päättivät luopua aktiivisesta osallistumisesta, mutta ne halusivat seurata menetelmän käyttöönottoa mahdollista myöhempästä käyttöönottoa ajatellen.

Tutkijat pyrkivät avoimuuteen tiedottaessaan hankkeen olevan menetelmän pilotointia ja kehittelyä. Menetelmän käyttäjät tunnistivat ja tiedostivat hankkeen kehittämislottuvuuden. Eettisenä kysymyksenä on kyse vastavuoroisuudesta (Lipson 1994, 350–351). Eettisesti hyväksyttävä tutkimus on antoisa sekä tutkijalle että tutkittaville. Hanke on ajallisesti rajallinen, mutta kehittäminen on jatkuvaa. Pilottiorganisaatioissa on ollut havaittavissa innostusta riskienhallinnan jatkotyölle ja riskienhallinta on todettu antoisaksi myös oman työn näkökulmasta. Kyseenalaista kehittämistyössä yleisenä ilmiönä on se, että projektiluontoisissa kehittämishakkeissa törmätään orastavan toiminnan taantumiseen tutkijoitten tai konsulttien jätettyä organisaation. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus oman toiminnan kehittämiseen, mutta resurssien vähentyessä hankkeen päätyttyä kehittäminen laantuu. Kyseisestä ongelmasta ei ole keskusteltu niinkään eettisenä, vaan taloudellisena ongelmana (T. E. Arnkil 2007). Ongelma

lienee kuitenkin osittain myös eettinen, jos tyrehtyvät kehittämishankkeet turhauttavat henkilöstöä. Tästä syystä lienee myös ymmärrettävää, että innostus kehittämissprojekteihin osallistumiseen on laantumassa. Tutkimuksen eettisistä kysymyksistä on kirjoitettu runsaasti, mutta kehittämistyön eettisyyden keskustelu on vähäistä. Ehkä tämän aiheen käsittely lisääntyy, kun aletaan pohtia, miksi motivaatio kehittämissprojekteihin on vähäistä.

Mikä on tämän tutkielman hyöty työn kehittäjille tai toimintatutkijoille, jotka suunnittelevat uuden toimintamallin käyttöönottoa jossain organisaatiossa? Tutkimuskysymysten asettelun perusteella tutkielma palvelee ensisijaisesti työn kehittämisen parissa toimivia ja erityisesti riskienhallinnan parissa toimivia kehittäjiä. Tavoitteeni oli tarkastella, kuvata ja avartaa näkemyksiä integroitumisesta. Sanomani työn kehittäjille on syventyä työn kohteeseen ja miten kehittämissprojekti sopii toimintajärjestelmään. Ollaanko kehittämässä kohdetta, välinettä, sääntöjä vai koko toimintajärjestelmää? Tämä on yksi esimerkki toimintajärjestelmän käytöstä kehittämistyön tukena. Tässä tapauksessa toimintajärjestelmä auttoi ymmärtämään organisaatioiden toimintaa sekä mistä perimmäisesti oli kyse integroitumista tavoitellessa.

Tutkielman luotettavuus

Toimintatutkimuksellinen, laadullinen tutkimusote poikkeaa luonnontieteellisestä, määrällisestä tutkimuksesta, joten tutkimuksen luotettavuuden arviointikin rakentuu toisin kuin positivismiin perustuvaan tutkimukseen yhdistetty reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, mikä tilannesidonnaisessa toimintatutkimuksessa ei ole relevanttia. Validiteetilla taas tarkoitetaan tulosten vastaavuutta todellisuuteen, mikä sekin on toimintatutkimukseen epäsopeva luotettavuuden mittari, koska todellisuuden nähdään rakentuvan toiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147–148.)

Heikkinen ja Syrjälä (2007) esittelevät artikkelissaan toimintatutkimuksen arviointiin S. Kvalen 1980-luvulla ehdottamat perusteet tutkimuksen validoinnista. Tällä Kvale tarkoittaa tutkimuksen arviointia jatkuvana ja vähittäisenä ymmärryksen lisäämisprosessina, ei vertausta yhteen pysyvään todellisuuteen. Tutkimuksen validoinnissa tarkastellaan viittä periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tarkastelen jokaista Kvalen esittelemää periaatetta lyhyesti tämän tutkielman luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta.

Historiallinen jatkuvuus viittaa toiminnan loogiseen jatkumoon sekä yhteiskunnallisena että paikallisena tapahtumana. Toimintaa pidetään myös kontekstisidonnaista ja siksi arvioinnissakin on huomioitava toimintatutkimuksen sijoittuminen kyseisen kontekstiin. Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotto ja integroituminen tapahtui kussakin pilottiorganisaatiossa eri tavalla. Syynä tähän oli kunkin organisaation omat tarpeet ja lähtökohdat riskienhallinnalle. Integroimisessa oli kuitenkin tunnistettavissa yhteisiä piirteitä, jotka olen pyrkinyt kuvaamaan sekä konkreettisesti että teoriaan tukeutuen. Keskeisenä kontekstina on valtion organisaatio erityispiirteineen.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omasta roolistaan tutkimuksessa. Tutkijan löydökset ovat hänen tulkintaansa, reflektiota, tutkimuskohteesta ja se on myös ilmaistava lukijalle arvioitavaksi. Samaan luotettavuuden arviointiin perustuu myös dialektisuus, joka taas viittaa sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja erilaisten näkemysten keskinäisessä vuoropuhelussa. Nämä erilaiset näkemykset tulisi saattaa myös yleiseen tietoisuuteen, jotta tutkimusta voidaan arvioida. Olen pyrkinyt kuvaamaan sekä omat näkemykseni että pilottiorganisaatioissa tapahtuneet keskustelut vastaamaan tapahtumia, mutta täysin objektiivinen ilmaisu on mahdotonta. Vastaavuus on joissakin lähteissä mainittu luotettavuuden kriteeriksi (Tynjälä 1991, 390). Lukijan tehtävä on olla kriittinen ja luoda tapahtuneesta oma käsityksensä.

Toimivuus on toimintatutkimuksessa keskeistä. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa toimivaa käytäntöä. Toisaalta, toimimattomaksi osoittautunut toiminnan kehittäminenkin tuottaa arvokasta tietoa. Toimintatutkimuksen tavoitteena onkin kuvata kehittämisen vahvuudet ja heikkoudet. Tässä hankkeessa puhuttiin hyvistä käytännöistä ja haasteista, jotka pyrittiin tunnistamaan ja kuvaamaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on pidetty myös siirrettävyyttä (ks. mt. 390). Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa hyviä käytäntöjä, jotta käyttöönotto muissa organisaatioissa olisi helpompaa. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja integroituminen on kuitenkin aina kontekstisidonnaista. Olen pyrkinyt kuvaamaan integroitumisen niin selkeästi, että lukija, joka aikoo ottaa uutta toimintamallia käyttöön omassa organisaatiossaan, voi arvioida, miten integroituminen heidän organisaatiossa mahdollisesti tapahtuu.

Viimeisenä periaatteena mainitaan havahduttavuus. Tämä arvioinnin kohde poikkeaa ehkä eniten tieteellisen tekstin perinteisistä arviointikriteereistä. Havahduttavuudella tarkoitetaan tekstin herättämiä samaistumisreaktioita. Teksti on Kvalen mukaan uskottavaa sillä perusteella, että se tukee lukijan aiempia kokemuksia – ei niinkään sik-

si, että se perustellaan huolellisesti. Toki lukijan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat vahvasti vaikutelmaan uskottavuudesta, mutta perustelut lienevät edelleen myös tärkeitä tässäkin tutkielmassa.

6.2 Entä onnistuiko integrointi? – Tutkimustuloksiin liittyvää pohdintaa

Oppiminen on monimuotoinen ilmiö. Oppimisen ydintä kuvaa hyvin David A. Kolbin havainto:

"We are thus the learning species and our survival depends on our ability to adapt not only in the reactive sense of fitting into the physical and social worlds, but in the proactive sense of creating and shaping those worlds." (Kolb, 1984, 1.)

Kyseinen lause kuvaa hyvin myös tämän tutkielman ydintä. Toisaalta kyse on sopeutumisesta olemassa olevaan maailmaan eli annetun välineen omaksumisesta omaan käyttöön. Toisaalta kyse on uuden maailman luomisesta eli kehitetään uudenlaista, tarkoituksenmukaista toimintaa.

Tässä tutkielmassa etsittiin vastausta ongelmaan, miten uusi toimintamalli integroituu organisaation käytäntöihin. Esimerkkinä tarkasteltiin Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumista riskienhallinnan välineeksi. Integroituminen ymmärrettiin kahdenlaisena oppimisena: sisällöllisenä eli tiedon lisääntymisenä ja toiminnallisena eli kyseiseen organisaatioon sopivien käytäntöjen kehittelynä.

Tiedollinen ulottuvuus eli ymmärrys kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ja sen merkityksestä organisaatiolle koettiin lisääntyneen kaikissa pilottiorganisaatioissa. Niin ikään kaikki käyttäjät totesivat oppineensa Kaiku-Luotain-menetelmän sisältämiä uuden tiedon omaksumista vaativia elementtejä. Uuden tiedon oppimista edistivät alkukoulutus ja menetelmän käyttäminen moniammatillisissa ryhmissä. Lisäksi organisaatioiden välinen kokemusten vaihto koettiin lisäävän riskienhallinnan osaamista. Oppimista sen sijaan vaikeuttivat verkkoportaalin kehittäminen prosessin aikana sekä asiantuntijatuen vähäisyys. Näitä käyttöönottoon liittyviä hyviä käytäntöjä ja haasteita tullaan ottamaan huomioon Kaiku-Luotain-menetelmän uusien käyttäjien keskuudessa. Olemassa olevan tiedon siirtäminen menetelmän kouluttajilta käyttäjille perustuu perinteiseen käsitykseen koulutuksesta ja oppimisesta (Ahonen 2005, 101). Tieto ymmärretään pääosin yksilön pään sisäiseksi, hiljaiseksi pääomaksi, joka on mahdollista tuoda näkyväksi sopivassa ympäristössä tiettyihin artefakteihin kiinnitettynä, esimerkiksi työyhteisössä. Toisenlaista näkemystä edustaa esitys, jossa tieto ymmärretään aina uudelleen, muuttuvassa ympäristössä, vuorovaikutuksessa rakentuvaksi

keskustelun tulokseksi. Tietoa ei voida varastoida tai kiinnittää yksilön päähän tai ympäristön artefakteihin. Siksi organisatorinen tietokin on organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tulos. (Stacey 2000, 37.) Tämän ajatuksen sisäistäminen haastaa oppimisen ja koulutuksen asiantuntijat uudelleenlaiseen ajatteluun opetusmetodeista.

Onnistunut oppiminen haastaa koulutusmenetelmät, jotta olemassa olevaa tietoa voidaan siirtää koulutettavalle kohteelle tarkoituksenmukaisesti. Olemassa oleva tieto eli koulutuksen sisältö on peräisin aiemmista tutkimuksista ja koulutuksen avulla saadaan tutkimustieto käytäntöön. Mutta oppiminen on myös uusien toimintatapojen kehittämistä, jolloin koulutuksen kehittämisen haasteena on sekä oppimista edistävien menetelmien kehittäminen että uusien käytäntöjen luominen. Kehittäminen on paikallista ja oppiminen ilmenee käytännöllisenä tietona kyseisessä kontekstissa. (Seppänen, Pihlaja & Launis 2008, 121–124.) Tämän tutkielman tarkastelemassa oppimisen ilmiössä tavoitetaan kumpikin oppimisen ulottuvuus. Kyseessä on riskienhallinnan sisällön oppiminen Kaiku-Luotain-menetelmän sisältämän mallin mukaisesti. Kyseessä on myös organisaation sisäisen toimintamallin luominen annetun väljän mallin puitteissa. Kehittämishankkeissa on kyse myös tutkijoiden omasta oppimisesta, mutta kyseiseen ilmiöön ei paneuduta tässä tutkielmassa.

Toinen oppimisen ulottuvuus eli omaan organisaatioon kehitettävän toimintamallin luominen osoittautui haastavaksi sekä kouluttajille että organisaation henkilöstölle. Operatiivisen ja strategisen tason väliin näytti jäävän kuilu, jonka vastakkaisilla puolilla käytettiin erilaisia välineitä ja erilaista kieltä riskienhallintaan. Lisäksi organisaatioiden suunnitelmallisuus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännöistä oli vähäistä. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kyseinen kuilu jäi ylittämättä. Kyseisen organisaation onnistuneessa kuilun ylityksessäkin voi pohtia, oliko kyseessä kertaluontoinen, sattumavarainen yhteistilaisuus vai oliko kyseessä Kaiku-Luotain-menetelmän tarjoama tilaisuus työntekijöiden ja johdon vuoropuhelulle. Kuilun kaventamista edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin käytäntöjen kehittämistyön aikajänteen kasvattaminen sekä huolellinen suunnittelu ja johdon sitoutuminen.

Erilaisia kehittämishankkeita ja -projekteja leimaa uusien menettelytapojen tuominen organisaation ulkoapäin. Ideologiaan sisältyy oletus valmiin mallin tarjoamisesta organisaatioille ja kyseisen mallin oppimisesta organisaation sisällä. Tuoreimmat kehittämisenäkemykset perustuvat kuitenkin yhteiskehittelyyn, jossa tutkijat tai kehittäjät yhdessä organisaation käytännön toimijoiden kanssa rakentavat kyseiseen organisaatioon paikallisen ratkaisun. Tällöin kehittäminen perustuu organisaation omaan

tieto- ja osaamisvarantoon. Sen tueksi tutkijat tai kehittäjät tarjoavat välineitä tämän varannon hyödyntämiseksi kehittämisprosessissa. (Rauas-Huuhtanen, Launis, Martimo & Pursio 2008.) Hyviä käytäntöjä ei voi suunnitella etukäteen, vaan ne kehkeytyvät käytännön arjessa (Arnkil 2007, 70).

Työn kehittämisprojektien voisi ennustaa suuntautuvat jatkossa yhä enemmän yhteiskehittelyyn, jossa mukana on tutkijoiden ja kehittäjien sekä käytännön toimijoiden verkosto. Nykyajan työelämässä on tavallista, että työt tehdään usean toimijan yhteistyönä. Työprosessit eivät tapahdu pelkästään oman yksikön sisällä, vaan työprosesseihin vaikuttavat monet tahot ja toimijat, jotka kuuluvat useihin eri organisaatioihin. Kiinnostus kyseisen ilmiön tutkimiseen tulee todennäköisesti lisääntymään lähitulevaisuudessa.

Loppupäätelmänä esitän varovasti rohkean väitteen, että integroitumisen aste lisääntyy, kun organisaatiot ja työyksiköt luovat itse omat toimintatapansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoite voi olla jopa ulkoapäin annettu, edellyttäen kuitenkin, että se koetaan tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa oli havaittavissa integroitumisen ituja, mutta asetetun aikajänteen vuoksi tutkielma ei tavoittanut integroitumisen vakiintumista. Oman toimintatavan luomiseen ja jatkuvaan kehittämiseen työyksiköt ja organisaatiot tarvitsevat kuitenkin asiantuntijan tukea oppimisprosessiinsa. Tällöin palataan taas kysymykseen, mitä on uutta luova organisatorinen oppiminen ja miten sitä voidaan edistää. Tämän kysymyksen ymmärtäminen haastaa sekä kehittäjien että kehittämishankkeiden tilaajien perinteiset käsitykset hankkeiden sisällöstä ja työskentelytavoista pohdintaan integroitumisen onnistumisen edellytyksistä.

Lähdeluettelo

- A Risk Management Standard. 2002. IRM, The Institute of Risk Management; AIRMIC, The Association of Insurance and Risk Managers and ALARM, The National Forum for Risk Management in the Public Sector. The United Kingdom. Saatavilla [www-osoitteessa <http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf>](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf) Luettu 26.4.2009.
- Ahonen, H. 2005. Työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen strategisuus. *Hallinnon Tutkimus* 24 (2), 96–112.
- Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteysksiä*. Helsinki: Stakes, 34–52.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arnkil, R. 2007. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteysksiä*. Helsinki: Stakes, 55–72.
- Arnkil, T. E. 2007. Okavango-kehittäminen - Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteysksiä*. Helsinki: Stakes, 75–88.
- Arnkil, R., Spanger, T. & Jokinen, E. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. ACTA Nro 196. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. *Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja*. Helsinki: Työministeriö.
- Barnett, R. 1999. Learning to work and working to learn. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding Learning at Work*. London and New York: Routledge, 29–44.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1987. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. 1992. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding Learning at Work*. London and New York: Routledge, 1–11.
- BS 8800 2004. *Occupational health and safety management systems - Guide*. British Standards. Standards Policy and Strategy Committee.
- Bussert-Webb, K. 2009. "Que Hago?" Latino Children Describe Their Activities in an "Exemplary" School. *Journal of Latinos and Education* 8 (1), 38–54.
- ChanLin, L. 2008. Technology integration applied to project-based learning in science. *Innovations in Education and Teaching International* 45 (1), 55–65.

- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2000. Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics* 43 (7), 960–974.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. 2008. From Teams to Knots. Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work. New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2007. Projektilla kehittämisestä kestävään kehittämiseen. Interventiotutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tutkimushankkeen loppuraportti Työsuojelurahastolle. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke 105339.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2008. Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve, 18–44.
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaatioiden riskienhallintaan. 2004. The Institute of Internal Auditors Finland. Saatavilla [www-osoitteessa <http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6319>](http://www.theiia.fi/?sc=5299&sc2=6319) Luettu 16.9.2008.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS bookwell Oy, 159–183.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Friedlander, D. 2009. Sam Comes to School: Including Students with Autism in Your Classroom. *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas* 82 (3), 141–144.
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 124–141.
- Hager, P. 1999. Finding a good theory of workplace learning. Teoksessa D. Bound & J. Garick (toim.) *Understanding Learning at Work*. London and New York: Routledge, 65–82.
- Heikkinen, H. L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen H. L. T., & Syrjälä L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.
- Herrainsilta, J. 2006. Riskienhallinta valtionhallinnossa ja Valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT -analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* 26 (2), 125–135.
- Huysmann, M. 2000. An organizational learning approach to the learning organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (2), 133–145.
- Hyvät käytännöt 2000–. Työministeriön kausijulkaisut. Helsinki: Työministeriö.
- Johanson, J. 2008. Strategy Formation in Public Agencies. Hyväksytty julkaistavaksi Public Administration'ssa.
- Järvelä, S., Häkkinen, P. & Lehtinen E. (toim.) 2006. Oppimisen teoria ja teknologian opetus-käyttö. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kaiku-Luotain loppuraportti. 2008. Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotto – haasteet ja hyvät käytännöt. Tampere: Työterveyslaitos.
- Keengwe, J., Ochwari, G. & Wachira, P. 2008. Computer Technology Integration and Student Learning: Barriers and Promise. *Journal of Science Education & Technology* 17 (6), 560–565.
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koski, P. 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 1219.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa H. Kuusela ja R. Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Vammala: Tampere University Press, 15–34.
- Lanne, M. 2004. Yhteistyö ja kokonaisturvallisuusajattelu riskienarvioinnissa. *Työ ja Ihminen* 18 (2), 269–379.
- Lanne, M. 2006. Kohti yhtenäisempää yritysturvallisuuden hallintaa. *Hallinnon Tutkimus*. 25 (2), 29–54.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Helsinki: VTT Publications 632.
- Leino, M., Steiner, M-L. & Wahlroos, J. 2005. Corporate governance ja riskienhallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press, 123–147.
- Limniou, M., Papadopoulos, N. & Whitehead, C. 2009. Integration of Simulation into Pre-Laboratory Chemical Course: Computer Cluster versus WebCT. *Computers & Education* 52 (1), 45–52.

- Lipson, J. 1994. Ethical issues in ethnography. Teoksessa J. Morse (toim.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousands Oaks: Sage Publications, 333–355.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Teoksessa I. Nonaka & D. Teece (toim.) *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE Publications, 13–43.
- Pihlaja, J. 2005. *Learning In and For Production. An Activity-theoretical Study of the Historical Development of Distributed Systems of Generalizing*. University of Helsinki. Department of Education.
- Rauas-Huhtanen, S., Launis, K., Martimo, K. & Pursio, H. 2008. Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittämisestä. Tykes. Raportteja 62. Helsinki.
- Risk Management at Public Services. 2001. London: CIPFA.
- Rovio, E. 2002. Joukkueellinen yksilöitä. Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista poikien jääkiekkoujoukkueessa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 133. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.
- Rückriem, G. 2008. Työväline vai mediumi? – tieto- ja viestintätekniikan merkitys. Toiminnan teorian systeemisen ymmärtämisen etsintää. Teoksessa: R. Engeström & J. Virkkunen (toim.) *Kulttuurinen välittyneisyys toiminnassa ja oppimisessa*. Suom. A. Hakkarainen ja Jamie Donovan. Helsingin yliopisto. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Tutkimusraportteja 11, 29–45.
- Saari, E., Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, K. 2008. Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus* 27 (1), 35–48.
- Schein, E. H. 2004. *Yrityskultturi - seviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suom. Päivi Rosti. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.
- Seppänen, L., Pihlaja, J. & Launis, K. 2008. Oppiminen yleistämisenä hanketyöskentelyssä. Teoksessa: Kurki, S. & Kaipainen, R. (toim.) *Tieteestä tekoja. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tulkintoja maaseutukontekstissa*, s. 79–98. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Julkaisuja 14. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://128.214.67.123/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja14.pdf>](http://128.214.67.123/ruralia/julkaisut/pdf/Julkaisuja14.pdf) Luettu 6.4.2009.
- Seppänen-Järvelä, R. 2007. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin - Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskohtia*. Helsinki: Stakes, 16–33.
- Solomon, N. 1999. Culture and difference in workplace learning. Teoksessa D. Bound & J. Garrick (toim.) *Understanding Learning at Work*. London and New York: Routledge, 119–131.
- Suokonautio, J. 2008. Palapelin palat paikoilleen: maahanmuuttajien kokemuksia kotoutuskoulutuksesta ja ehdotuksia sen kehittämiseksi. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Suominen, A. 1994. Yritysten riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY
- Suominen A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 148–169.
- Suoninen, J. 2008. Valtion laitoksille suunnatun riskienhallintakyselyn tuloksia. Julkaistu kalvosarjana Kaiku-Luotain-hankkeen koulutuksissa.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 505. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22 (5–6), 387–398.
- Työsuojeluhallinto. 2007. Riskin arviointi. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 14. Tampere: Multi-print Oy.
- Työsuojelutietopankki. 2008. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Saatavilla www-osoitteessa: <http://fi.osha.europa.eu/good_practice/hyva.stm> Luettu 18.11.2008.
- Valtiovarainministeriö. 2005a. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointikehikko. Saatavilla www-osoitteessa: <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/10_ohjaus_ja_tilivelvollisuus/20050708Sisaeis/95513.pdf> Luettu 16.9.2008.
- Valtiovarainministeriö. 2005b. Tulosohjauksen käsikirja. Saatavilla www-osoitteessa: <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/10_ohjaus_ja_tilivelvollisuus/20050913Tuloso/96500.pdf> Luettu 7.4.2009.
- Vartola, J. 2005. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Vaughan, E. J. 1997. Risk Management. New York: Wiley.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa. Vantaa: Infor Oy.
- Young, D. W. 2000. The Six Levers for Managing Organizational Culture. Business Horizon 43 (5), 19–28.