

Aineeton pääoma työntekijöiden oppimisen resurssina

Tapaustutkimus kymenlaaksolaisessa Sotek-säätiössä

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustiede
Maaliskuu 2013
Essi Saarinen
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö

Elinikäisen oppimisen ja kasvatuksen koulutus
SAARINEN ESSI: Aineeton pääoma työntekijöiden oppimisen resurssina – Tapaustutkimus
kymenlaaksoisessa Sotek-säätiössä
Pro gradu -tutkielma, 100 s., 13 liitesivua
Kasvatustiede
Maaliskuu 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän pro gradu -tutkimuksen keskiössä on kahden käsitteen, oppivan organisaation ja aineettoman pääoman, välinen suhde. Lukuisista oppivaa organisaatiota käsittelevistä teorioista tutkimus nojaa pääasiassa *Peter M. Sengen* (2006/1992) sekä *Pedlerin, Burgoynen ja Boydelin* (1991) teorioihin. Aineetonta pääomaa käsitellään useiden eri lähteiden kautta, joille yhteistä on vakiintunut kolmijako inhimilliseen, rakenne- ja sosiaaliseen pääomaan. Tässä tutkimuksessa myös viestintäpääoma on nostettu näiden rinnalle. Kokonaisuudessaan aineetonta pääomaa pidetään avaintekijänä organisaation menestykselle ja työntekijöiden hyvinvoinnille.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka esimerkkitapauksena toimii kymenlaaksoinen kolmannen sektorin organisaatio, *Sotek-säätiö*. Tutkimuksessa tarkastellaan, mistä tekijöistä säätiön aineeton pääoma koostuu, kuinka hyvin/huonosti se tukee organisaatiossa tapahtuvaa oppimista, ja miten säätiö voisi omaan aineettomaan pääomaansa vaikuttamalla olla tulevaisuudessa yhä oppivampi. Aineisto kerättiin temahaastattelemalla kymmenen organisaation työntekijää. Lisäksi rinnalla hyödynnettiin kvantitatiivista esitutkimusaineistoa.

Tutkimus osoitti, että säätiö täyttää melko hyvin oppivalle organisaatiolle asetetut tunnuspiirteet. Jo aiemmin tehty kehittämistyö sai kiitosta muun muassa tiedon saannin lisääntymisen (Intranetti-tiedottaminen, erityisesti viikkotiedote, ja uudet johtoryhmät) ja työhyvinvointiin panostamisen osalta. Erityiskiitosta sai myös säätiön tarjoamat mahdollisuudet opiskeluun ja itsenäisyys tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Keskeisimmät kehittämistä vaativat osa-alueet olivat puolestaan työnkuvat (epäselvyys, yksitoikkoisuus ja valtakunnallinen muutos-paine), johto- ja esimiestyö (lähinnä systemaattisuuden ja käytettävissä olevan ajan puute asennoitua muutoksiin, pidemmän aikavälin visioista tiedottamatta jättäminen), työtyytyväisyyskyselyt, kehityskeskustelut ja tietämys muiden osaamisesta. Jatkossa on tärkeää pureutua havaittuihin ongelmakohtiin muun muassa ennakoimalla ja avaamalla pidemmälle tulevaisuuteen tehtyjä suunnitelmia työntekijöille, tarkentamalla, muuttamalla ja luomalla uusia työnkuvia, tekemällä osaamismatriiseja ja lisäämällä tapaamisia osaamisen jakamiseksi, sekä kehittämällä työtyytyväisyyskyselyjen ja kehityskeskustelujen läpikäynti monivaiheisemmaksi – ja tietenkin ylläpitää jo olemassa olevia hyviä käytänteitä.

Tämän tutkimuksen osalta vaikuttaa siltä, että kehittäminen motivoituu kolmannella sektorilla sisältäpäin, eikä palkkioita juuri kaivata. Sen sijaan työhyvinvointiin ja sidosryhmäyhteistyöhön panostamista pidettiin työn luonteen vuoksi erityisen tärkeinä satsauskohteina organisaatiossa. Lisäksi tutkitussa, kuten useassa muussa organisaatiossa, olisi hyvä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ikäjohtamiseen ja siihen, miten aineeton pääoma saadaan taltioitua. Tehty selvitystyö auttaa säätiötä matkalla yhä oppivammaksi organisaatioksi, ja tarjoaa muille organisaatioille yhden vertailukohdan ja virikkeen kehittämiselle. Hyvät käsitteet on saatava strategioista käytäntöön.

Avainsanat: tapaustutkimus, kolmas sektori, oppiva organisaatio, aineeton pääoma, inhimillinen pääoma, rakennepääoma, sosiaalinen pääoma, viestintäpääoma, organisaationaallinen oppiminen

SISÄLLYS

| | |
|---|-----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| 1. JOHDANTO | 4 |
| 2. TUTKIMUKSEN TAUSTAA | 6 |
| 2.1 Kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tuottajana..... | 6 |
| 2.2 Säätiö organisaatiomuotona | 7 |
| 2.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely..... | 8 |
| 3. OPPIVA ORGANISAATIO | 10 |
| 3.1 Oppiva organisaatio – puitteet organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle..... | 10 |
| 3.2 Organisaationaalinen oppiminen..... | 15 |
| 3.3 Kohti oppivaa organisaatiota..... | 18 |
| 4. ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA | 20 |
| 4.1 Aineettoman pääoman määrittelyä..... | 20 |
| 4.2 Aineettoman pääoman alalajien määrittelyä | 21 |
| 4.3 Aineeton pääoma tässä tutkimuksessa | 26 |
| 5. AINEETON PÄÄOMA OPPIMISEN RESURSSINA | 28 |
| 5.1 Osaaminen..... | 28 |
| 5.2 Työympäristön laatu ja organisaatiokulttuuri | 29 |
| 5.3 Työhyvinvointi, työn hallinta ja oppiminen..... | 30 |
| 5.4 Vuorovaikutussuhteet organisaation sisällä ja oman organisaation ulkopuolelle..... | 31 |
| 5.5 Johtaminen | 32 |
| 5.6 Viestintä | 32 |
| 6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 34 |
| 6.1 Tutkimuksen tavoite..... | 34 |
| 6.2 Tutkimuksen tausta-aineisto..... | 36 |
| 6.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat: laadullinen tapaustutkimus ja teemahaastattelu..... | 41 |
| 6.4 Haastattelut..... | 49 |
| 6.5 Aineistoanalyysi..... | 52 |
| 7. TUTKIMUSTULOKSET | 56 |
| 7.1 Inhimillinen pääoma: osaamisesta osaamisen kehittämiseen..... | 56 |
| 7.2 Rakennepääoma: osaamisen kehittymisen tukikäytännöt | 61 |
| 7.4 Viestintäpääoma: tiedon ja osaamisen välittyminen | 67 |
| 7.4 Sosiaalinen pääoma: sosiaalinen tuki oppimiselle | 70 |
| 8. POHDINTAA | 74 |
| 8.1 Tutkimustuloksista | 74 |
| 8.2 Tutkimuksen kulusta ja saatujen tulosten luotettavuudesta | 88 |
| 8.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita | 92 |
| 9. TUTKIMUSTULOKSET KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTANA | 93 |
| LÄHTEET | 95 |
| LIITE 1–6 (s-posti, työtyytyväisyyskysely, esitutkimuslomake, haastattelurunko, taulukko pelkistettyjen ilmausten luokittelusta, lupalomake haastattelun nauhoittamiseen ja annettujen tietojen käyttöön)..... | 101 |

1. JOHDANTO

Kun kesällä 2011 aloin pohtia tulevan pro graduni aihetta, työskentelin sillä hetkellä kymenlaaksolaisessa Sotek-säätiössä, jossa olin jo aiemminkin, kesällä 2010 ja lyhyen jakson talvella 2010–2011, tehnyt töitä projektien ja erinäisten toimistotöiden parissa. Tästä johtuen tuntui luontevalta, että tekisin myös pro gradu -työni jollainlailla säätiön toimintaan, projekteihin tai henkilökuntaan liittyen. Lisäksi koin motivoivaksi lähteä tekemään tutkimusta taholle, joka voisi siitä konkreettisesti hyötyä. Tästä syystä otin silloisessa kesätyöpaikassani esille, josko heillä olisi tarvetta tutkimustyölle. Asiaan suhtauduttiin myönteisesti ja ideoita mahdolliseksi tutkimusaiheeksi oli useampia, mutta oppiva organisaatio, työssä oppiminen ja elinikäinen oppiminen olivat käsitteitä, jotka vilahtelivat keskustelussa muita useammin.

Edellä mainitut käsitteet ovat kaikki sellaisia, joita on viime vuosina viljelty runsaasti sekä tutkimuksen, yritysmaailman että myös median kentillä. Oppimista ja oppimisen johtamista on alettu pitää tärkeänä voimavarana niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla, mikä on näkynyt muun muassa lisääntyneinä oppiva organisaatio -käsitteen sisällyttämisenä erilaisten organisaatioiden toimintastrategioihin. Oppimisella voidaan organisaatiossa vaikuttaa, ei vain työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen, vaan myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, mikä puolestaan ruokkii työntekijöiden halua oppia lisää. Oppimisen laajakantoisten positiivisten seurausten tiedostaminen on tänä päivänä johtanut siihen, että lähes kaikki organisaatiot haluavat nyt olla oppivia – ja onhan se lisäksi kovin trendikästäkin. Kuitenkaan pelkkä käsitteen liittäminen toimintastrategioihin ei riitä, vaan oppimisen eteen on organisaatioissa tehtävä myös tietoista työtä.

Kun lähdin ideoimaan omaa tutkimustani, olin jo ehtinyt tutustua säätiön toimintatapoihin ja sen henkilökuntaan, sekä päässyt seuraamaan läheltä säätiön arkea ja siellä käytyjä virallisia kokouksia ja epävirallisia kahvipöytäkeskusteluja. Samalla olin saanut vihiä siitä, millaisia haasteita, ja toisaalta, millaisia voimavaroja ja hyviä käytänteitä, organisaation arkeen mahdollisesti sisältyy. Tutkimuksessani halusin lähteä pureutumaan tarkemmin säätiön nykytilaan ja tuomaan esille sen työntekijöiden ja sitä kautta myös koko organisaation oppimista häiritseviä tai jopa sitä estäviä, mutta toisaalta myös sitä edistäviä ja sitä mahdollistavia tekijöitä. Näiden osa-alueiden tunnistaminen on tärkeä askel kohti yhä oppivampaa organisaatiota.

Myöhemmin, kirjallisuuskatsauksen innoittamana ja tutkimusaihetta enemmän pohdittuani, nousi käsite aineeton pääoma jo aiemmin esillä olleiden käsitteiden rinnalle – onhan oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä kyse nimenomaan organisaation aineettomasta pääomasta. Lisäksi, koska tuotannollisten organisaatioiden sijaan yhteiskuntamme organisaatiot ovat yhä useammin asiantuntijaorganisaatioita, on aineeton pääoma noussut aina vain keskeisemmäksi organisaation menestystä mittaavaksi tekijäksi. Käytännössä tämä merkitsee muun muassa, että henkilöstön jatkuva kehittyminen ja muutosvalmius, tiedon välittyminen toimijalta toiselle, verkostoituminen ja muiden asiantuntijoiden kanssa tehtävä moniammatillinen yhteistyö, sekä vuorovaikutus asiakkaisiin, ovat yhä merkittävämmässä roolissa tämän päivän organisaatioissa. Näihin tekijöihin halusin keskittyä myös omassa tutkimuksessani, sillä vaikeivät kolmannen sektorin toimijat liiketaloudellista voittoa tavoittelemaan, on myös niiden kehitettävä jatkuvasti toimintaansa, mitä yhteiskunta kaikilta sen toimijoilta – sektorista riippumatta – odottaa.

Välittömän käyttö- ja sovellusarvon ohella toteutetulla tutkimuksella on myös tieteellinen merkitys, sillä useat organisaatiotutkimukset ovat keskittyneet lähinnä julkishallinnollisten ja liiketaloudellista voittoa tavoittelevien organisaatioiden tutkimiseen. Kolmannen sektorin organisaatiot eroavat kuitenkin jossain määrin näistä organisaatioista, jolloin myöskään työntekijöiden oppimista koskevat kehittämistarpeet eivätkä aineettoman pääoman painopisteet välttämättä näyttäydy täysin samanlaisina kuin muilla sektoreilla.

Tämä tutkimusraportti etenee tutkimuksen taustoittamisesta kohti varsinaisen taustateorian läpikäyntiä. Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäinen keskittyy oppivan organisaation ja organisationaalisen oppimisen käsitteiden problematisointiin, toinen aineettoman pääoman määrittelyyn, ja kolmannessa osuudessa tarkastellaan, kuinka aineeton pääoma toimii resurssina organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Teoriaosuutta seuraa tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tausta-aineiston esittely, jonka jälkeen käyn läpi tutkimukseni metodologisia valintoja. Lopussa esitän tutkimustulokset, arvioin niiden luotettavuutta, ja pohdin saatujen tulosten merkitystä myös organisaation kehittämisen näkökulmasta.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTAA

2.1 Kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tuottajana

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii yhteiskuntamme kolmannella sektorilla, jonka mahdollisuudet palvelujen tuottajana ovat Suomessa nousseet julkisen keskustelun ja jopa alan tieteellisen tutkimuksenkin keskiöön laajemmin vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Ennen kuin oikeistolaisuusaalto alkoi 1980-luvulla levitä Keski-Euroopasta Pohjoismaihin, oli hyvinvointivaltioprojekti rakennettu Suomessa ensisijaisesti julkisen vallan toimijoiden varaan. Sittemmin usko ”maailman parhaaseen sosiaalipolitiikan järjestelmään” alkoi kuitenkin horjua, mikä on johtanut julkisen sektorin vastuun vähittäiseen supistamiseen. Yksityisen sektorin ohella myös kolmatta sektoria on tarjottu ratkaisuna hyvinvointivaltion kehittämiseen. (Helander 1998, 10–11; Anttonen & Sipilä 1992, 435–436.)

Yhteiskunta on perinteisesti jaettu kahteen sektoriin, julkiseen ja yksityiseen, joista ensimmäinen kattaa valtion ja kunnan hallinnon, jälkimmäinen liiketaloudellista voittoa tavoittelevat yritykset ja muun markkinatalouden. Vaikeudet sijoittaa tämän päivän organisaatioita kumpaankaan edellä mainitusta on johtanut siihen, että niiden rinnalle on pitänyt julkistaa uusi, niin sanottu kolmas sektori, jota on kuvattu termein ei-valtiollinen, ei-julkinen ja voittoa tavoittelematon, mikä kielii kolmannen sektorin määrittämisen vaikeudesta. (Helander 1998, 23–24, 26.)

Koska kolmas sektori jää niin sanotulle harmaalle alueelle julkisen ja yksityisen sektorin väliin, yhdistyy sen toiminnassa ainutlaatuisella tavalla yksityisiä rakenteita ja julkisia tarkoituksia. Samasta syystä kolmannen sektorin toimijat myös tekevät verrattain paljon yhteistyötä niin valtion kuin markkinoidenkin kanssa. (Åberg 2005, 133.)

Erilaisten määritelmien mukaan kolmannen sektorin organisaatiot saavat suurimman osan toimintansa tuloista muun kuin kaupanteon/valtion tuen avulla, niillä on erityinen oikeudellinen muoto, joka on ainakin osittain verotuksesta vapautettu, ja/tai ne pyrkivät toiminnallaan edistämään yleistä etua, kannustamaan voimaantumista ja osallistumista sekä poistamaan köyhyyttä ja kärsimystä. Yksinkertaisimmillaan kolmannen sektorin muodostavat erilaiset yhdistykset, järjestöt ja säätiöt, kun taas laajimmillaan kolmannen sektorin alle voidaan lukea myös vapaaehtoistyö, ja äärimmillään jopa perhe. Kuitenkin esimerkiksi Euroopan unioni

rajaa kolmannen sektorin tiukasti yhteisötaloudellisiin toimijoihin, jolloin kaikki muut paitsi perinteistä työllistymistä ja palveluja tuottavat toimijat jäävät kolmannen sektorin ulkopuolelle. (Helander 1998, 70–71, 75; Salamon & Sokowski 2004, 3, 8; Åberg 2005, 132.)

1980-luvun oikeistolaisuusaallon myötä käynnistynyt kehityslinja valtiovallan supistamiseksi jatkuu Suomessa edelleen. Julkisen sektorin heikkoutena on pidetty muun muassa palvelujen niukkuutta ja byrokraattisuuden aiheuttamaa tehottomuutta. Samoin julkiseen sektoriin kohdistuneet säästövaatimukset, tyytymättömyys massapalveluihin, erilaiset väestömuutokset ja työn väheneminen ovat nekin kasvattaneet halua kehittää valtion sijaan markkinoita ja kansalaisyhteiskuntaa. Aika näyttää, kuinka kehitys tästä jatkuu. Tällä hetkellä kolmas sektori toimii Suomessa hyvinvointiyhteiskuntaa täydentävä sektorina, jonka asemaa esimerkiksi työllisyysongelman ratkaisemisessa, ikääntyvän väestönosan palvelutarpeisiin vastaamisessa, syrjäytymisen ehkäisemisessä ja ”kansalaisyhteiskunnan ihanteiden puhtaimpana toteuttajana” pidetään merkittävänä. (Helander 1988, 11; Anttonen & Sipilä 1992, 443, 457; 2000, 269; Åberg 2005, 133.)

2.2 Säätiö organisaatiomuotona

Säätiöt määritellään useimmiten yksityisiksi toimijoiksi, joilla on itsehallinto, ja jotka toimivat itsenäisesti. Tästä huolimatta myös julkisen puolen viranomaiset voivat olla perustamassa säätiöitä, osallistua niiden hallintoon ja tarjota julkista tukea säätiön toiminnalle. Säätiöt eivät saa tavoitella liiketaloudellista voittoa, vaan säätiön omaisuudelle hankittu tuotto tulee käyttää säätiön strategiassa määritettyjen tavoitteiden mukaisen toiminnan toteuttamiseen. Toiminnan tulee myös olla yleishyödyllistä eikä sen avulla saa ajaa kenenkään yksittäisen henkilön tai ryhmän etua. (Salamon & Anheier 1997; ks. Manninen 2005, 17–18.)

Suomessa säätiöiden toimintaa säätelee lisäksi vuoden 1930 säätiölaki, johon on vuosien saatossa tehty useita lisäyksiä, sekä säätiöasetus vuodelta 1989. Rekisteröiminen tekee säätiön toiminnasta oikeustoimikelpoista. Säätiölaki ja -asetus koskevat kuitenkin ainoastaan itsenäisiä, yksityisoikeudellisia säätiöitä, ei esimerkiksi osakkeenomistajia, mikä erottaa säätiöt yhdistyksistä ja yrityksistä. (Manninen 2005, 13; Helander 1998, 71.)

2.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

Sotek-säätiö on Etelä-Kymenlaakson alueella johtavassa asemassa toimiva kolmannen sektorin asiantuntijaorganisaatio, jonka osaamisalueena on työn ja koulutuksen avulla tapahtuva kuntoutus ja valmennus. Säätiö tuottaa asiakkailleen sosiaalihuollollisista ja tuotannollista työ- ja päivätoimintaa, jonka ohella myös muun muassa kuntoutus-, koulutus-, ohjaus-, projekti- ja valmennuspalvelut ovat keskeinen osa säätiön palvelutarjontaa. Lisäksi säätiö hallinnoi Kotkassa kuntouttavaa työtoimintaa. Henkilökuntaa säätiöllä on noin 60 ja toimipisteitä yhteensä 15 (yksi niistä hallinto) Kotkassa, Haminassa ja Virolahdella. Päivittäin toiminnan piirissä on noin 400 ja vuosittain jopa noin 800 henkilöä. (Sotek-säätiö, nettisivut; Saarinen 2011, 46.)

Säätiönä toiminta käynnistyi vuonna 2004, mutta myös sitä ennen Sotek ehti toimia muun muassa Kotkan kaupungin alaisuudessa. Sotek-säätiö tuottaa palveluja alihankintana kunnille, työ- ja elinkeinotoimistoille, työvoiman palvelukeskukselle, Kelalle, vakuutusyhtiöille ja yrityksille. Toiminnan tavoitteena on lisätä asiakkaiden työ- ja toimintakykyä, elämänhallintaa ja itsenäistä kouluttautumista ja työllistämistä aktiivisuutta. Kohderyhminä ovat esimerkiksi vajaa-kuntoiset, pitkäaikaistyöttömät, kehitysvammaiset, mielenterveyskuntoutujat, ammatillista koulutusta vailla olevat nuoret ja maahanmuuttajat. Toiminnan rahoituksesta vastaavat muun muassa ELY-keskus, Kela, Euroopan sosiaalirahasto ja Raha-automaattiyhdistys. (Sotek-säätiö, nettisivut; Saarinen 2011, 46.)

Tutkimushetkellä Sotek-säätiössä oli juuri käynnistetty organisaatiouudistus, jossa aiemmin ylhäältä alaspäin suuntautunutta organisaatiomallia oli lähdetty madaltamaan. Nykyiseen organisaatiomalliin on luotu kolme toimialakohtaista palvelulinjaa, joista jokaisesta oli työyksiköitä mukana myös omassa tutkimuksessani: *vammaispalvelujen* yksiköitä oli mukana yhteensä neljä, *työllistämispalvelujen* (tuotantotyö) yksiköitä kaksi ja *projekti- ja valmennuspalvelujen* yksiköitä myös kaksi. Työntekijöiden kannalta suurin muutos lienee kuitenkin varsinaisen johtoryhmän toimintaa täydentävien palvelualakohtaisten johtoryhmien perustaminen. Näihin on toimitusjohtajan ja palvelualakohtaisten päälliköiden lisäksi koottu myös muita jäseniä, jotka tekevät työtä kyseisessä palvelulinjassa, esimerkiksi yksiköiden vastaavia. Lisäksi säätiöön on perustettu erilaisia vastuuryhmiä, kuten viestintäasioiden ja henkilöstö- ja kehittämisasioiden ryhmät, joissa niissäkin on jäsenenä työntekijöitä. (Sotek-säätiö, organisaatiomuutoskaaviot 2012.)

Vammaispalvelujen yksiköissä työ koostuu kehitysvammaisten ohjaamisesta, kuten tuetun työtoiminnan ja muun päivätoiminnan pyörittämisestä. Työllistämispalvelujen yksiköissä esimerkiksi säätiölle työllistetyt pitkäaikaistyöttömät ja kuntoutujat työskentelevät metalli-, puu- ja kokoonpanoalan työpajoilla. Projekti- ja valmennuspalvelujen yksiköissä työ koostuu puolestaan työhönvalmennuksesta, jossa on kyse säätiön asiakkaille tarjottavasta työhön ja joissakin tapauksissa myös koulutukseen hakeutumiseen liittyvästä henkilökohtaisesta ohjauksesta, sekä projektien suunnittelusta ja ohjaamisesta. Projekteja säätiöllä on tällä hetkellä käynnissä kolme, joista yksi keskittyy projektin asiakkaiden työkyvyn kartoittamiseen ja heidän kuntouttamiseensa, yksi nuorten työnhakijoiden palvelutarjonnan laajentamiseen ja yksi kehitysvammaisten yhteiskunnasta syrjäytymisen ehkäisemiseen. (Sotek-säätiö, nettisivut.)



Kuvio 1. Organisaation toimipistejako.

3. OPPIVA ORGANISAATIO

Tässä osiossa tuon esille oppivan organisaation tunnuspiirteitä ja pohdin käsitteen merkitystä organisaation kehittämisen näkökulmasta. Miksi organisaatioiden tulisi olla oppivia? Mikä ja millainen ylipäätään on oppiva organisaatio? Mikä on oppivan organisaation ja organisaationaalisen oppimisen välinen ero? Oppiiko organisaatio vai ihmiset organisaation sisällä?

3.1 Oppiva organisaatio – puitteet organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle

Muuttuneet koulutus- ja työelämätarpeet ovat alleviivanneet elinikäisen oppimisen merkitystä. Ajatus oppivasta organisaatiosta (*learning organization*) nousi esille erityisesti 1990-luvulla (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 214), jolloin useat tutkijat vakuutuivat oppivan organisaation olevan se tavoitetila, jota kohden työyhteisöjen tulisi pyrkiä tulevaisuudessa kehittymään. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991; Sarala 1993; Senge 1990; ks. Nikkanen 2001, 73.) Tämänsuuntainen ajattelu ei kuitenkaan ole vielä vuosien saatossakaan lakannut, vaan oppivan organisaation käsitettä viljellään yhä runsaasti niin tutkimuksen ja median kentillä kuin organisaatioarjessakin. Runsaasta käytöstä huolimatta itse käsite, saati sen funktionaalinen puoli, eivät kuitenkaan välttämättä ole selviä kaikille, jotka tätä käsitettä käyttävät. Muun muassa Soini, Rauste-Von Wright ja Pyhältö (2003) muistuttavat, että verrattain usein oppivaan organisaatioon liitetään tiettyjä piirteitä sen enempää asiaa pohtimatta ja kyseenalaistamatta. Samoin Soini ym. korostavat, että vaikka käsitteen sisältö olisikin selvillä, ei pelkkä käsite tai sen liittäminen organisaation toimintastrategiasuunnitelmaan vielä tee organisaatiosta oppivaa. (Mt., 284.)

Onkin syytä esittää kysymys, mikä ja millainen oppiva organisaatio sitten on? Sarala ja Sarala (1996) kuvaavat, että kun on lukenut riittävän määrän oppivaa organisaatiota käsittelevää kirjallisuutta, olo on kuin olisi syönyt makean leivoksen. Oppiva organisaatio -mallin taustalla on kyllä selkeitä oletuksia, mutta niitä on paljon. (Mt., 63.) Myös muun muassa Moilanen (2001) painottaa oppivassa organisaatiossa olevan kyse niin laajasta ja monisäikeisestä kokonaisuudesta, että sen haltuun ottaminen vaatii organisaatiolta paljon tietoista työtä. Muuten oppiva organisaatio näyttäytyy helposti amebana, joka jatkuvasti muuttaa muotoaan, tai vaihtoehtoisesti saippuana, joka luiskahtaa kädestä. Ongelmana on kuitenkin ollut, että runsaasta tieteessä ja arjessa käydystä keskustelusta huolimatta yhteistä todellisuutta oppivasta organi-

saatiosta ei ole onnistuttu löytämään. Aina on tehtävä jonkinlaista valintaa eri vaihtoehtojen välillä. (Mt., esipuhe.)

Tässä kappaleessa muodostan yhdenlaisen, pääasiassa *Peter M. Sengen* (2006/1992) sekä *Mike Pedlerin, John Burgoynen ja Tom Boydellin* (1991) näkemyksiin pohjaavan jäsenyyksen oppivan organisaation kokonaisuudesta.

Oppivaa organisaatiota on mahdollista lähestyä metaforana, ja metaforien käyttöön liittyy aina riskinsä: mitä sellaista metaforalla tavoitetaan, mitä ei tavoitettaisi käyttämällä jotakin selkeämpää ja täsmällisempää ilmaisua? Käytettäessä oppivan organisaation käsitettä, viitataan sillä useasti organisaation jäsenten oppimiseen. Miksi sitten tarvitaan erillinen käsite oppiva organisaatio? Ukkola (2004, 80) esittää hyviä kysymyksiä.

Jos oppiva organisaatio tarkoittaisi ainoastaan organisaatiojäsenten oppimista, ei tarvittaisi lainkaan käsitettä oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa täytyy siis olla kyse jostakin muusta. Ukkolan (2004, 80) mukaan oppiva organisaatio ei ole yhtä kuin työntekijöiden oppiminen, vaan oppivaksi organisaatioksi tulisi nimetä sellaiset kehitysprosessit, joissa tapahtuu muutos, mutta joita ei voi palauttaa yksittäisten organisaatiojäsenten oppimiseen.

Myös edeltävä määritelmä on kuitenkin mahdollista kyseenalaistaa. Kyse on enemmän organisaation oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta. Useat tutkijat eivät tee eroa näiden kahden käsitteen välillä, vaikka se ilmeinen onkin: edeltävä tapahtuu jälkimmäisessä (ks. Nikkanen 2001, 74). Tällöin oppiva organisaatio on ne puitteet, jotka tukevat organisaatiossa, yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla, tapahtuvaa oppimista, ei yhtä kuin oppiminen. Oppimisessa taas on kyse prosessista, jonka kautta organisaatio kehittää oppivalle organisaatiolle tunnusomaisia piirteitään (mt., 83). Yksinkertaisimmillaan oppiva organisaatio on siis *organisaatio, jossa voi oppia*, ja organisaationaallinen oppiminen tie kohti tällaista organisaatiota. Mutta, ollakseen oppiva organisaatio, millainen organisaation tulisi olla?

Sengen (2006, 3) mukaan oppivassa organisaatiossa on kyse useiden yhteen liittyneiden ja toisiinsa kietoutuneiden voimien muodostamasta kokonaisuudesta, organisaatiosta, jossa ihmiset omasta tahdostaan laajentavat kapasiteettiaan tuottaen organisaatiolle tulosta, jossa kollektiivinen pyrkimys kehittämiseen on vapaasti asetettu, ja jossa ihmiset jatkuvasti oppivat, kuinka oppia yhdessä. Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) puolestaan määrittävät oppivan organisaation organisaatioksi, jossa yksilölliset ja kollektiiviset energiat yhdistyvät niin, että se ei ole ainoastaan keino kasvattaa organisaation varallisuutta, vaan myös mahdollisuus op-

pia toisilta organisaation jäseniltä. Organisaatioksi, joka on kykenevä mukautumaan sen mukaan, millaisia tarpeita, toiveita ja tavoitteita niin organisaation sisäiset kuin sen ulkopuolisetkin toimijat organisaatiolle asettavat, ja joka parhaiten tukee sen kaikkien jäsenten oppimista. (Mt., esipuhe, 1.)

Suomalaisista oppivaa organisaatiota käsittelevistä kirjoittajista esimerkiksi Moilanen (2001) määrittelee oppivan organisaation edeltävien teoreetikoiden tapaan. Hänelle oppivassa organisaatiossa on kyse tietoisesti johdetusta kokonaisuudesta, jossa sekä organisaatio- että yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin (mt., 69). Rankin (1999, 150) mukaan oppivassa organisaatiossa taas on kyse organisaatiosta, jossa oppimista synnyttää sisäsyntyinen kehittymistarve, joka saa impulssinsa kyseenalaistamista ja uudistumista arvostavista asenteista, motivaatiosta tai yrityskulttuurista.

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin oppiva organisaatio -ajattelun keskeisen vaikuttajan Peter M. Sengen (2006/1992), ja myös usein oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa viitattujen Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin (1991), näkökulmia oppivaan organisaatioon. Tässä yhteydessä viitataan edeltävien omien teosten ohella myös heidän ajatteluaan käsitellessiin suomalaisiin teoksiin, joiden tekijöinä ovat toimineet Sydänmaalakka (2004) sekä Sarala ja Sarala (1996).

Sengen (2006/1992) klassikkoteoksessa *The Fifth Discipline*, joka ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1990, kuvataan viittä oppivan organisaation keskeistä osa-aluetta, joiden on Sengen mukaan myös syytä kehittyä yhdessä, toisiaan tukien. Samasta syystä yksi näistä viidestä osa-alueesta on *systemiajattelu* eli kokonaisuuksien hahmottaminen. (Mt., 5–6, 11.) Toisena on *itsehallinta*, jonka esimerkiksi Sydänmaalakka (2004, 61) on suomentanut myös käsitteellä itsensä johtaminen. Tällä Senge viittaa muun muassa tietämyksen hallintaan (organisaation työntekijät tiedostavat, mikä on olennaista tietoa ja mikä ei), sitoutumiseen elinikäisen oppimisen projektiin ja työssä oppimiseen, kykyyn tasapainotella oman itsen ja organisaation välillä (Senge 2006, 7–8), kehittämiskohteiden tunnistamiseen, jatkuvaan kehittämiseen, aloitteellisuuteen ja työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa itse omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa (Senge 1990; ks. Sydänmaalakka 2004, 61). Muut kolme osa-aluetta ovat *mentaaliset mallit*, jotka viittaavat kykyyn käydä keskustelua, tuoda esille omia ajatuksia ja asettaa ne alttiiksi myös muiden ajatuksille (Senge 2006, 8–9), sekä organisaation sisäisiin toimintaa ohjaaviin malleihin, kuten vaikkapa organisaatiokulttuuriin ja arvoihin (Senge 1990; ks. Sydänmaalakka 2004, 60); *yhteinen visio*, tosin sanoen, että organisaation tavoitteet, arvot ja

missiot ovat kaikkien organisaatiojäsenten tiedossa, ja että niitä myös toteutetaan käytännössä; sekä viimeisenä **tiimioppiminen**, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöitä oppimaan enemmän ja paremmin, kuin mitä he oppisivat yksin, sekä aikaansaamaan yhdessä jopa yllättäviä tuloksia. (Senge 2006, 9.)

Sydänmaalakka (2004) on lisännyt omaan ”organisaation 10 tärkeintä oppimistaitoa” - listaansa Sengen (1990) määrittämien viiden keskeisen osa-alueen lisäksi myös Michael Marquardtin (1996) esille tuoman **dialogin** (= jatkuva vuoropuhelu, toisten kuunteleminen, omien ajatusten kyseenlaistaminen ja erilaisten kysymysten ja ongelmakohtien pohdinta), sekä kolme omaa kohtaansa, jotka ovat: **strateginen oppiminen** (muun muassa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja ympäristöön reagoiminen), **palauttejärjestelmät** (niin yksilön, ryhmien kuin koko organisaationkin tasolla), **tietojärjestelmät**, sekä viimeisenä, ehkä yhtenä tärkeimmistä, **osamisen ja tiedon jakaminen**. Älykkäässä organisaatiossa tietämystä ei pihdata tai salata. (Mt., 59, 61–63.)

Sen sijaan Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) lähestyvät oppivaa organisaatiota (teoksessa oppiva yritys) jopa yhdentoista kohdan listana, sisältäen seuraavat kohdat:

1. **Oppimisnäkökulma strategiaan** (käsitteen suomennos Sarala & Sarala 1996, 57): toisin sanoen organisaation toimintapolitiikka, strategian muodostus, täytäntöönpano, arviointi ja strategiaan tehtävät parannusmuutokset ovat jatkuva oppimisprosessi. Oppivassa organisaatiossa on tärkeämpää oppia kokemuksesta kuin asettaa ennalta valmiita ratkaisuja. (Pedler ym. 1991, 18.)

2. **Osallistuva politiikan tekeminen**: Oppivassa organisaatiossa osallistuminen toimintapolitiikan tekemiseen, strategian muodostukseen ja päätöksentekoon on pääasiassa jaettava. Joskus työntekijöiden ohella mukana voi olla myös esimerkiksi organisaation asiakkaita. Osallistuvuus saa aikaan jännitteiden, erilaisten arvojen ja näkökulmien esille nousemisen, mikä taas mahdollistaa luovemmat, jopa paremmat, ideat ja ratkaisut. Henkilöstön on myös ajateltu sitoutuvan tehtyihin päätöksiin sitä enemmän, mitä laajemmin he ovat päässeet itse päätöksentekoon osallistumaan. (Pedler ym. 1991, 18–19; Pedler ym. 1991; ks. Sarala & Sarala 1996, 57.)

3. **Tiedottaminen** (käsitteen suomennos Sarala & Sarala 1996, 57), mikä oppivassa organisaatiossa tarkoittaa lähinnä, että tieto on organisaatiossa mahdollisimman laajasti kaikkien saatavilla. Tämä vaatii avukseen myös kehittyneitä informaatiojärjestelmiä. (Pedler ym. 1991, 20.)

4. **Formatiivinen kirjanpito ja valvonta** varmistavat, että laskennan systeemit, budjetointi ja raportointi ovat rakentuneet edistämään oppimista, ja että organisaatio onnistuu palvelemaan asiakkaitaan (Pedler ym. 1991, 20).

5. **Sisäinen vaihdanta**: Vaikka organisaation työntekijät tavoittelisivatkin lähinnä oman yksikkönsä hyvää suoritusta, tulisi heidän samanaikaisesti kyetä näkemään organisaatio myös kokonaisuutena (Pedler ym. 1991, 21). Työntekijöiden on esimerkiksi oltava avoimia sen suhteen, mitä he osaavat. Tällöin henkilökunnan on mahdollista täydentää toistensa osaamista ja tietoja sekä opastaa toisiaan oikeassa kohdassa. (Pedler ym. 1991; ks. Sarala & Sarala 1996, 58.)

6. **Palkitsemisen joustavuus**, jonka tärkeyttä perustellaan sillä, että palkintojen myötä henkilökunnan osallistumisen määrä organisaatiossa kasvaa (Pedler ym. 1991, 21).

7. **Mahdollistavat rakenteet**: Oppivassa organisaatiossa rakenteiden tulee luoda mahdollisuuksia yksilöiden ja organisaatiotoiminnan kehittymiselle (Pedler ym. 1991, 22).

8. **Työntekijät ”ympäristökannereina”**: Vaikka jotkut organisaatiojäsenerit saattavat olla erikoistuneita hankkimaan tietoa organisaation ulkopuolisilta toimijoilta, oppivassa organisaatiossa vastuun tulisi tästä huolimatta olla kaikilla sen jäsenillä. Jokaisen on ennakoitava tulevaa arvioiden, mitä organisaation asiakkaat seuraavaksi haluavat. (Pedler ym. 1991, 22.)

9. **Organisaatioiden välinen oppiminen (benchmarking)**: Oppivat organisaatiot hyödyntävät mahdollisuuden oppia myös muilta organisaatioilta. Tausta-ajatuksena on, että kaksi organisaatiota voi oppia toisiltaan niin, että kumpikin organisaatio voittaa. (Pedler ym. 1991, 23.)

10. **Oppiva ilmapiiri** (käsitteen suomennos Sarala & Sarala 1996, 58) tekee organisaatiossa tapahtuvasta oppimisesta mahdollista ja todennäköistä. Oppivassa organisaatiossa virheet ovat sallittuja. Jos niihin ei suoranaisesti rohkaista, niin ainakin tiedostetaan, että uudenkokeilu johtaa todennäköisesti oppimiseen, vaikka se voi edellyttää myös virheiden tekoa. (Pedler ym. 1991, 23.) Tämä on kuitenkin vain yksi oppivan ilmapiirin osatekijä. Muita tekijöitä ovat muun muassa melun puute ja oppimislähteiden saatavuus, sekä jo aiemmin mainitut avoin kommunikaatio ja vapaa informaation kulku, palkitseminen, henkilökohtainen vastuunotto ja muilta saatava apu ja kannustus. (Pedler ym. 1991; ks. Sarala & Sarala 1996, 58–59.)

Oikeastaan kohta kymmenen kokoa yhteen miltei koko oppivan organisaation idean: oppivassa organisaatiossa on kyse ennen muuta oppimisen mahdollistavasta organisaatiosta. Myös viimeinen listan kohta kiteyttää jotain olennaista oppivasta organisaatiosta:

11. ”*Oppivassa organisaatiossa kaikilla sen jäsenillä tulee olla **mahdollisuus kehittää itseään**. Jokaista myös rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan*”. (Pedler ym. 1991, 23.)

3.2 Organisaationaalinen oppiminen

”Yksilöt ovat ratkaiseva tekijä oppivalle organisaatiolle, koska ainoastaan yksilöillä on kyky oppia” - Marquardt 2011, 112

Tässä kappaleessa käsitellään organisaationaalista oppimista erona oppivaan organisaatioon. Omassa tutkimuksessani käytän näiden käsitteiden rinnalla myös käsitettä organisaation oppiminen. Tällä haluan tehdä eroa sen välillä, oppiiko yksilö vai organisaatio. **Organisationaalinen oppimien** voi tarkoittaa sekä yksilön että organisaation oppimista. Kyse on kaikesta organisaatiossa ja organisaation vaikutuksesta tapahtuvasta oppimisesta. Käyttäessäni käsitettä **organisaation oppiminen** tarkoitan sen sijaan vain koko organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista.

Oppiminen mielletään usein yksilötasolla tapahtuvaksi, mutta yhtäläillä oppimista voi tapahtua niin ryhmä- kuin koko organisaationkin tasolla (ks. esim. Ranki 1999, 21; Sydänmaalakka 2004, 75). Toisaalta myös koko organisaation oppimisen näkökulmasta yksilön roolia on korostettu. Muun muassa Argyris ja Schön (1978) kuvaavat organisaationaalista oppimista seuraavalla tavalla: *”Organisationaalista oppimista tapahtuu, kun organisaation jäsenet toimivat ’oppimisen agentteina’ organisaatiolle: toisin sanoen, kun he reagoivat organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin havaitsemalla ja korjaamalla virheitä organisaation käyttöteoriassa, ja kun he sisällyttävät nämä käyttöteoriaan tehdyt muutokset osaksi henkilökohtaisia ja organisaatiossa yhteisesti jaettuja toimintamalleja*”. (Mt., 29.) Näin ollen myös organisaation oppiminen on tällöin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden oppimisen seuraus.

Aina yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan johda organisaation oppimiseen, vaan yksilö voi tehdä käyttöteoriaa koskevia muutoksia myös ainoastaan henkilökohtaisella tasolla. Ihanneti-

lanne toki olisi, että kaikki se, mitä yksilö työssään oppii, ja mitä hän on oman taustakoulutuksensa tai aiemman työhistoriansa myötä oppinut, siirtyisi ja varastoituisi organisaation käytäntöihin ja tietojärjestelmiin myös muiden organisaatiojäsenten hyödynnettäväksi. Organisaation arjessa on kuitenkin lukuisia tilanteita, joissa näin ei ole, sillä harvemmin esimerkiksi osaamisen siirtyminen on organisaation sisällä täydellistä. (Ranki 1999, 21, 68.)

Sen ohella, kuinka laajalle opittu organisaatiossa leviää, on organisaatiossa tapahtuvaa oppimista mahdollista luokitella myös sen mukaan, kuinka syväluotaavaa se on. Argyris (1990) tarkastelee teoksessaan *Overcoming organizational defenses* oppimista organisatorisen defenssipatteriston vähentämisenä. Tällöin oppiminen voi olla yhtä kuin toiminnan virheiden tunnistaminen ja sitä seuraava toiminnan muutos (*single-loop learning*; suom. yksikehäinen oppiminen): ratkaistaan toiminnassa esiintyvät ongelmat, mutta ei pureuduta lainkaan siihen, mistä nämä ongelmat johtuvat. Toinen mahdollisuus on etsiä virheet, mutta pohtia myös niiden taustalla, usein piilossa olevia arvoja ja toiminnan syitä (*double-loop learning*; suom. kaksikehäinen oppiminen). Toivotunlaista, syvempää kaksikehäistä oppimista, voi tapahtua niin yksilön kuin koko organisaationkin tasolla. (Mt., 92–94, 135.) Siinä missä yksilöt, myöskään organisaatio kokonaisuutena ei ole staattinen, vaan se kykenee muuttamaan tavoitteitaan, päämääriään ja huomionsa suuntaa, sekä korjaamaan menettelytapojaan aiempien kokemustensa pohjalta (Cyert & March 1963, 123).

Edellinen näkökulma oppimiseen on kuitenkin siinä mielessä rajoittunut, että aina oppiminen ei johda muutokseen organisatorisessa käyttäytymisessä, vaan kyse voi hyvinkin olla myös sellaisesta tiedon tai osaamisen lisääntymisestä organisaatiossa, joka ei johda muutokseen. Toisaalta on mahdollista kyseenalaistaa sekin, että muutos olisi aina juuri oppimisen seuraus. Esimerkiksi taloudellinen niukkuus voi johtaa organisaatiotoiminnan keskittämiseen. Tällöin on kyse muutoksesta, joka on seurausta ennemmin resurssien vähyydestä kuin välttämättä oppimisesta. (Vrt. myös Ukkola 2004, 81.) Lisäksi, siinä missä oppiminen voi johtaa muutokseen, voi myös muutos johtaa oppimiseen. Usein organisationaalinen oppiminen onkin tahatonta, ei niinkään harkittua ja päämäärähakuista (Dixon 1999, 6). Tällöin se voi hyvinkin saada kimmokkeensa jo tapahtuneesta muutoksesta, joka sitten synnyttää oivalluksen, oppimiskokemuksen.

Organisationaalinen oppiminen, tapahtuu se yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla, vaatii aina sen, että yksilö tai ryhmä yksilöitä oppii. Mikään organisaatio ei selviä ilman yksilöiden oppimista, sillä yksilöiden oppiminen mahdollistaa myös organisaation oppimisen.

(Ks. esim. Argyris & Schön 1978, 20; Moilanen 2001, 17–18.) Organisaation osaaminen ke-
rääntyy ajan kuluessa itsenäisen ongelmanratkaisun, uusien kokeilujen, verkostoitumisen,
sisäisen tiedon kartuttamisen ja tiedon jakamisen myötä (Ranki 1999, 25). Näiden kaikkien
prosessien alkujuri on yksilöissä, mutta yksilöiden käynnistämien prosessien myötä opittu
voi levitä (tai olla leviämättä) myös laajemmalle organisaatioon.

Organisaatiojäsener eivät myöskään yksin vaikuta organisaation oppimiseen, vaan myös or-
ganisaatio vaikuttaa yksilöiden oppimiseen tarjoamalla sille virikkeitä, tukea ja mahdollisuuksia.
Samoin toiset organisaation jäsenet vaikuttavat nekin siihen, millaista uutta osaamista
yksilön on mahdollista organisaatiossa itselleen kerryttää. Yksinkertaistetusti, yksilöiden
osaaminen karttuu toimintaympäristön ja hänen itsensä välisessä vuorovaikutuksessa (Ranki
1999, 28). Tällöin toimintaympäristön oppimiseen kannustavuuden ohella paljon riippuu
myös siitä, millaisia yksilöitä organisaatioon on valikoitunut tekemään työtä. Yksilöt voivat
erota toisistaan paljonkin esimerkiksi muutokseen asennoitumisen, kyvykkyyden ja luonteen-
omaisen taipumuksensa sopeutua uusiin kulttuurisiin, emotionaalisiin ja toimintatapoja kos-
keviin normeihin, sekä taitojensa, kehitymis-/oppimismotivaationsa, kiinnostuksen koh-
teidensa ja oppimistyyliensä suhteen (Harrison & Kessels 2004, 210; Ranki 1999, 34).

Oppivan organisaation ideaaliin kuuluu kuitenkin ajatus siitä, että oppiminen ei olisi vain yksilöiden oppimista, vaan koko organisaation läpäisevää, ja että myös oppimisen tarve määrittyisi, ei vain yksilöiden tarpeista, vaan myös organisaatiostrategiasta/visiosta käsin (Moilanen 2001, 42). Esimerkiksi Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991, 1) korostavat oppivan organisaation olevan lopputulos *koko organisaation tasolla tapahtuvasta oppimisesta*. Lisäksi oppivassa organisaatiossa on tärkeää, että uusien tietojen ja taitojen omaksumisen ohella opitaan myös oppimaan. Tämä tarkoittaa, että yksilöt hallitsevat tietoisesti omia oppimisprosessejaan, jolloin niistä voidaan ottaa myös opiksi. (Ks. Moilanen 2001, 69.)

Aiemmin esiteltyt teoreettiset jäsennykset Sengeltä (2006), Pedleriltä, Burgoyneelta ja Boudel-
lilta (1991) sekä Sydänmaalakalta (2004) olivat joltain osin varsin yksilökeskeisiä. Toisaalta mukana oli myös elementtejä, jotka viittaavat organisaation oppimisessa olevan kyse, ei vain yksittäisten työntekijöiden oppimisesta, vaan siitä, että tietoa ja osaamista myös jaetaan organisaatiossa, ja että uutta osaamista ja tietoa kehitellään yksilösuoritusten ohella myös tiimeissä. Oppiakseen organisaatio tarvitsee lisäksi oppimista tukevat puitteet, *oppivan organisaation*, joka koostuu oppimista edistävästä tekijöistä, kuten oppivasta ilmapiiristä ja palautejärjestelmistä.

Tänä päivänä etenkin organisaatioita, jotka korostavat yhdessä tekemistä, on alettu pitää edistyneinä (Poutanen 2001, 66). On huomattu, että vaikka organisaation osaaminen ei – lähinnä viestinnän rajallisuuden vuoksi – voi koskaan olla sen kaikkien jäsenten osaamisten yhteenlaskettu summa, voi organisaatio aikaansaada myös tuotteita/palveluita, joiden tuottamiseen kenenkään työntekijän osaaminen ei yksin riitä (Ranki 1991, 68). Organisaation sisäisen yhteistyön ohella organisaation on lisäksi mahdollista tähyillä myös oman organisaationsa ulkopuolelle: vastaaviin organisaatioihin ja asiakkaisiin. *Mitä heiltä voisi oppia?* Jotta yhteistyö niin organisaation sisällä kuin suhteessa sen ulkopuolisiin toimijoihin todella kantaisi hedelmää, täytyy sen kuitenkin perustua aktiiviseen osallistumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja auttamiseen. Ihannetilanteessa sosiaalinen vuorovaikutus vahvistaa jokaisen oppimista niin, että se on laadultaan ja määrältään parempaa, kuin mitä se olisi yksilösuorituksen ollessa kyseessä. (Sarala & Sarala 1996, 140–142.) Näin ollen näyttäisi olevan varsin perusteltua todeta organisaation oppimisessa olevan ainakin hetkittäin kyse enemmänä kuin vain yksilöiden oppimisen summasta (ks. myös Moilanen 2001, 17).

3.3 Kohti oppivaa organisaatiota

Osion lopussa on aika esittää kysymys, onko oppiva organisaatio realistinen kehittämismalli? Vastaan kysymykseen kyllä ja ei. Oppiva organisaatio on käsitteenä varsin abstrakti, mikä aiheuttaa haasteen kehittämislle. Toisaalta oppiva organisaatio on mahdollista nähdä myös *visiona, jota kohden organisaatiota kannattaa pyrkiä kehittämään* (Ranki 1999, 149). Siltikään pelkkä oppivan organisaation idean ymmärtäminen ja halutun tavoitetilan määrittäminen ei riitä, vaan organisaation yksilöistä lähtevä voima tulisi myös kyetä muuttamaan todelliseksi *yhdessä tekemisen prosessiksi*. Tällöin haasteena on, että valmiit mallit eivät enää tarjoa ratkaisua, vaan oppivan organisaation rakentaminen on aloitettava organisaation sisältä päin. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, esipuhe, 1–2.) Organisaation tulee löytää vastaus kysymykseen, mitä ja miten juuri heidän oma organisaationsa oppii (Soini, Rauste-Von Wright & Pyhäntö 2003, 284).

Toisaalta, ilman perusteluja ei voida yksiselitteisesti todeta myöskään, että oppiva organisaatio todella olisi se suunta, jota kohden organisaatioita kannattaa kehittää. On pohdittava myös, miksi se on sitä. Kirjallisuudessa esitetään monia syitä sille, miksi oppiva organisaatio on muita organisaatioita ”parempi”. Yhtenä syynä on pidetty yhä kiihtyvää yhteiskunnallista

muutostahtia, joka edellyttää, että organisaatio on kykenevä ennakoimaan muutoksia ja reagoimaan niihin nopealla sykkeellä. Onnistuakseen tässä organisaation täytyy olla joustava ja jatkuvasti oppiva, toisin sanoen oppiva organisaatio. Muun muassa Ranki (1999) kuitenkin osaltaan kyseenalaistaa tämän. Hänestä kyse ei ainakaan ole kaikenkattavasta syystä kehittää jokaisesta organisaatiosta oppivaa, sillä kaikki muutokset eivät ole nopeita ja/tai vaikeasti ennakoitavia. (Mt., 149.)

Joka tapauksessa, mitä paremmin organisaatio kykenee reagoimaan yhteiskunnallisiin ja toimialaa koskeviin muutoksiin, sitä parempi on myös sen suoritus/kilpailukyky – Toinen yleinen peruste oppivan organisaation rakentamiselle. Richard Karash (1995, 2) myös korostaa, että tämä ei koske vain yrityksiä, vaan yhtäläillä ja yhä enenevässä määrin myös valtiota ja kolmatta sektoria. Toinen näkökulma on tarkastella oppivaa organisaatiota sen työntekijöiden näkökulmasta.

Moilanen (2004) tutustui kolmannen kansainvälisen työn ja oppimisen tutkimuksen (*LLinE*) konferenssipapereihin (noin 130 kpl), joiden laatijoina olivat toimineet alan tutkijat. Tutustuessaan papereihin Moilanen huomasi, että HRD:n painopiste oli siirtynyt organisaatiosta (mm. suorituskyky ja muutosvalmius) yhä enemmän yksilöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Yksilökeskeisiin konferenssipapereihin sisältyi mainintoja muun muassa joustavasta työllisyydestä, työntekijöiden valtauttamisesta, kaikkien mahdollisuudesta oppimiseen, osallistuvasta työntekijöiden kuvauksesta, yhteistyöstä, tiedon siirtymisestä sekä paremmasta päätöksenteosta ja työssä selviytymisestä – Monista oppivaan organisaatioon liitettyistä tekijöistä. (Mt., 37–38.)

Lopulta ei kuitenkaan ole pakko valita vain toista näkökulmaa, sillä oppiva organisaatio on organisaatiomuoto, jossa kumpikin, organisaatio ja yksilö, voittavat. Työntekijät kokevat oppimisen palkitsevaksi, mikä vaikuttaa positiivisella tavalla heidän työtyytyväisyyteensä ja työssä jaksamiseensa, mutta yhtäläillä heidän oppimisellaan on merkittävä vaikutus myös organisaation suorituskykyyn ja muutosvalmiuteen. (Karash 1995, 2.)

4. ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA

Organisaation aineetonta pääomaa on niin meillä kuin maailmallakin pyritty määrittämään ja käsitteellistämään useaan otteeseen sen jälkeen, kun huomattiin, että pelkkä tilikirjanpito ei tuo esille koko totuutta, vaan että todellisuudessa organisaation varallisuudesta ja toiminnan resursseista suuri osa on myös aineetonta, sellaista, jota on vaikea mitata, mutta jolla kuitenkin on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Tässä osiossa pyrin muodostamaan tämän tutkimuksen kannalta mielekkään kartan määritelmä- ja käsiteviidakossa suunnistamista helpottamaan.

4.1 Aineettoman pääoman määrittelyä

Aineettomasta pääomasta (*intellectual capital/intangible assets*) käytetään monia eri käsitteitä. Suomalaisia vaihtoehtoja aineettoman pääoman käsitteelle ovat esimerkiksi älyllinen pääoma, osaamispääoma, tietopääoma, henkinen/inhimillinen pääoma, näkymättömät tai aineettomat voimavarat/resurssit ja aineeton varallisuus (ks. myös esim. Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23). Näistä tosin esimerkiksi inhimillinen pääoma on useimmissa aineettoman pääoman määrittelyissä nimetty ainoastaan yhdeksi sen alalajiksi. Vastaavasti myös älyllinen pääoma ja osaamis-/tietopääoma on mahdollista sisällyttää vain osaksi inhimillistä pääomaa. Sen sijaan käsitteet näkymättömät tai aineettomat voimavarat/resurssit ja aineeton varallisuus vastaavat mielestäni paremmin aineettoman pääoman käsitettä. Itse käytän kuitenkin selvyuden vuoksi oman tutkimukseni niin sanottuna kattokäsitteenä ainoastaan aineettoman pääoman käsitettä.

Näkymättömät voimavarat on sikäli huono käsite tämän tutkimuksen kattokäsitteeksi, että aineettoman pääoman näkymättömyys tilikirjanpidossa ei voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa ole samalla tavalla merkityksellistä kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä, ja koska muutoin taas, organisaation arjessa, esimerkiksi osa työntekijöiden osaamisesta on koko työyhteisön tiedossa, ei näkymättömissä. Aineettoman varallisuuden käsite tuntuu sekin vieraalta, koska myös se korostaa aineettoman pääoman merkitystä liiketaloudellisen voiton tavoittelussa, kun taas tässä tutkimuksessa pääpaino on aineettoman pääoman ja oppimisen välisen yhteyden tarkastelussa. Myös muun muassa Roos, Fernström, Piponius ja Rastas (2006) korostavat aineettoman varallisuuden käsitteen olevan kirjanpidollinen, jolloin on kyse aino-

astaan ulkoisen laskentatoimen tunnistamista organisaation omistamista voimavaroista. Osa aineettomista resursseista voi kuitenkin tulla organisaatiolle myös muuta kuin omistussuhteen kautta. (Mt., 15.)

Sen sijaan käsitteet aineettomat voimavarat tai aineettomat resurssit sopisivat mielestäni hyvin tämän tutkimuksen kattokäsitteeksi. Päädyin kuitenkin aineettoman pääoman käsitteeseen, koska ne teorit, joihin tämän tutkimuksen analyysi pohjaa, käyttävät myös aineettoman pääoman käsitettä. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa tosin on, *kuinka aineeton pääoma toimii resurssina organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle*, eli siinä mielessä mukana on myös resurssiajattelua.

Seuraavaksi käyn läpi joitakin mielestäni keskeisiä tai tämän tutkimuksen kannalta relevantteja aineettoman pääoman määrittelyjä ensin yleisellä ja sen jälkeen aineettoman pääoman alalajeja määrittävällä tasolla. Lopuksi tuon läpikäymäni teorian pohjalta esille, miten aineeton pääoma on tässä tutkimuksessa ymmärretty, ja millaisiin osiin se on hajotettu.

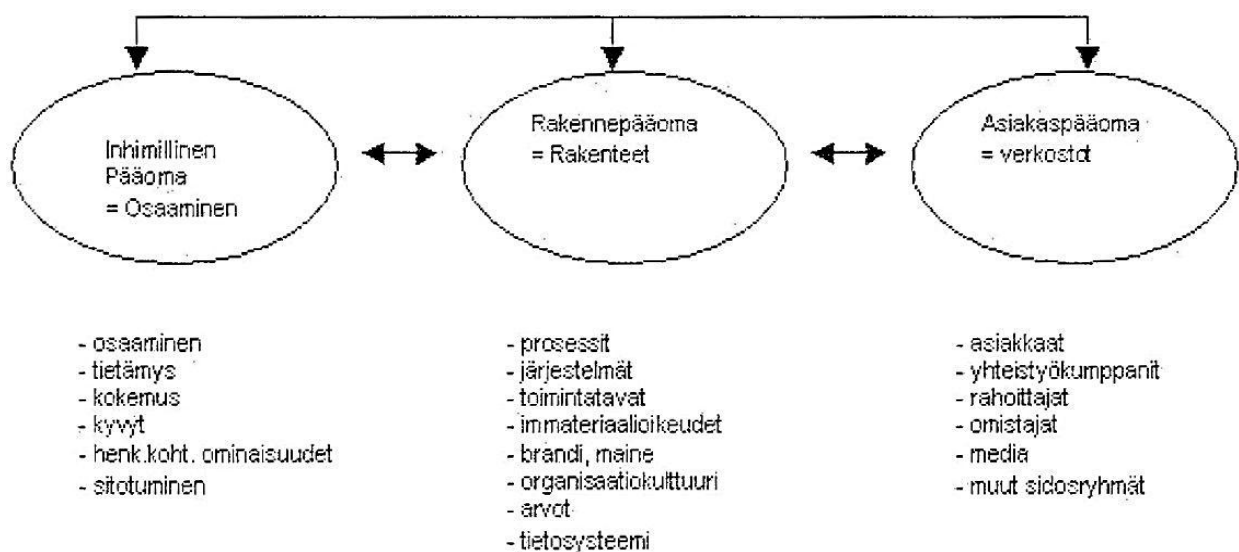
Yksinkertaisimmillaan organisaation aineettomassa pääomassa on kyse kaikista ei-fyysisistä ja ei-rahamääräisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin, toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin, ja jotka tuottavat organisaatiolle jotakin hyötyä. Tällöin kaikki fyysinen, kuten tietokoneet, tuotantolaitteet, kiinteistöt ja taloudellinen pääoma, jäävät aineettoman pääoman ulkopuolelle. Yksittäisiä aineettomaan pääomaan kuuluvia tekijöitä taas ovat muun muassa imago, brändit, tuotantoprosessit, kopio-oikeudet, patentit, koulutukset, tieto, informaatio sekä tietenkin henkilöstön osaaminen, kyvyt, valmiudet, taidot, ideat ja kokemukset. (Lönngvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13, 23; Stewart 1997, x, 55, 57.) Kaiken kaikkiaan asiasta on kuitenkin olemassa paljon erilaisia tulkintoja. Aineeton pääoma voi riippua tai olla riippumatta ihmisestä, se voi olla organisaation sisäisen tai ulkoinen voimavara, ominaisuus tai omaisuus. (Rastas 2001a, 19.) Aina rajanveto myöskään sen välillä, mikä on aineetonta, mikä aineellista, ei ole aivan helppoa (Lönngvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23).

4.2 Aineettoman pääoman alalajien määrittelyä

Erilaiset aineettoman pääoman määritelmät poikkeavat myös sen suhteen, millaisiin osiin aineeton pääoma on jaettu. Suurimmassa osassa määrittelyjä se on jaettu kolmeen osaan: inhi-

milliseen, rakenne- ja asiakas/suhdepääomaan (ks. esim. Stewart 1997, 75; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13; Rastas 2001b, 17). Tämän ohella puhutaan kuitenkin myös muun muassa osaamis-, tieto-, maine-, brändi- ja viestintäpääomasta. Toisaalta, vaikka erilaisia käsitteitä onkin runsaasti, kyse on enemmän siitä, mitä käsitteitä käytetään, ja millaisiin osiin aineeton pääoma on hajotettu. Seuraavaksi käyn läpi joitakin aineettoman pääoman jaotteluja. Hajottamalla aineeton pääoma pienempiin osiin, pääoman alalajeihin, organisaation aineeton pääomakokonaisuus muuttuu hallittavamaksi. Siten organisaation on helpompi tunnistaa itselleen tärkeät ja toisaalta kehittämistä vaativat osa-alueet, sekä ylipäänsä hahmottaa, mistä tekijöistä oman organisaation aineeton pääoma koostuu.

Thomas Stewartin teos *Intellectual Capital*, joka ilmestyi ensimmäisen kerran jo vuonna 1977, on yksi organisaation aineetonta pääomaa käsittelevistä klassikoista. Pohtiessaan tässä teoksessa, mistä organisaation aineeton pääoma kokonaisuudessaan rakentuu, ja mitä kautta se organisaatiolle kulkeutuu, Stewart (1997, 75) nostaa esille kolme keskeistä aineettoman pääoman lähdettä: organisaation ihmiset/henkilöstö (*human capital*), organisaation rakenteet (*structural capital*) ja asiakkaat (*customer capital*). Samankaltaisia määrittelyjä, joissa organisaation aineeton pääoma on jaettu kolmeen resurssiluokkaan sen mukaan, mihin aineeton pääoma on organisaatiossa ankkuroitunut, on olemassa lukuisia. Seuraavassa Roosin, Fernströmin, Pioniuksen ja Rastaaan (2006, 13) versio aineettoman pääoman jaottelusta sisältö-esimerkkeineen.



Kuvio 2. Aineettoman pääoman resurssiluokat (jaottelu on esimerkinomainen) (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13).

Myös useissa eri teoksissa viitatussa *Meritum* -hankkeen mallissa (ks. esim. Myyry 2008, 5–6; Hussi 2001, 4–6) aineeton pääoma, josta tosin tässä mallissa käytetään käsitettä organisaation osaamispääoma, on jaettu samoihin pääoman alalajeihin. Ainoastaan käytetyt käsitteet ovat osin edeltävistä mallinnoista poikkeavat. *Meritum* -hankkeen mallissa osaamispääoma on jaettu inhimilliseen pääomaan, sisäisiin rakenteisiin ja suhdet pääomaan.

Ennen kuin siirryn määrittelemään tarkemmin aineettoman pääoman alalajeja, on syytä painottaa, että lopulta jako mihin tahansa osapääomiin on aina jossain määrin keinotekoinen. Aineettomat pääomat ovat harvemmin täysin selvärajaisia, vaan enemmän tai vähemmän päällekkäisiä. Tämän vuoksi aineettomasta pääomasta on mahdollista käyttää eri käsitteitä ja jäsenyyksiä sen mukaan, mistä näkökulmasta aihetta kulloinkin lähestytään.

Inhimillinen pääoma on yksinkertaisimmillaan henkilöstöön liittyvää organisaation aineetonta pääomaa, niin sanottua henkilöstöpääomaa. Esimerkiksi Karl Erik Sveibyn (1997, 200) mukaan inhimillinen pääoma on lähinnä työntekijöiden pätevyyttä: koulutustaustaa, kokemuksia ja kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. Myös Roos ym. (2006) määrittelevät kaaviossaan (kuvio 2) inhimillisen pääoman henkilöstön osaamiseksi, tietämykseksi, kokemuksiksi, kyvyiksi, henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi ja sitoutumiseksi.

Koska inhimillinen pääoma on henkilöstöön sidottua, organisaatio ei voi omistaa sitä sanan perinteisessä merkityksessä, vaan se poistuu organisaatiosta työntekijöiden mukana (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 72). Inhimillistä pääomaa, kuten osaa muutakin aineetonta pääomaa, on myös vaikea tehdä näkyväksi. Esimerkiksi Ranki (1999, 29) kirjoittaa myös hiljaisen tiedon olevan keskeinen osa työntekijöiden tietämystä.

Koska osaamisella vaikuttaa olevan hyvin keskeinen rooli osana inhimillistä pääomaa, on **osaamispääoman** käsitettä mahdollista käyttää synonyymina inhimilliselle pääomalle. Esimerkiksi Roos ym. (2006) esittävät kaaviossaan (kuvio 2) inhimillisen pääoman olevan yhtä kuin osaaminen. Myös Lehtosen (2005, 194) mukaan osaamispääoma on rinnasteinen käsite inhimilliselle pääomalle, jonka hän määrittelee yleisesti ”henkilöstöressurssien arvoksi”. Toisaalta myös toisenlaiset, käsitteiden välille eroa tekevät mallinnukset, ovat nekin mahdollisia. Tällöin inhimillisellä pääomalla voidaan viitata yleisesti työntekijöiden kykyihin, tietoihin, taitoihin, luovuuteen ja kokemukseen toimia tietyssä työtehtävässä, ja osaamispääomalla siihen arvoon, jonka henkilöstö osaamisellaan tuo organisaatioon ja luo organisaatiossa. (Rastas 2001b, 16.)

OECD:n ja EU:n määritelmille on ominaista nostaa osaaminen henkilöstöpääoman keskipisteeksi. Pohjoismaisissa määrittelyissä sen sijaan sovelletaan usein OECD:n ja EU:n määritelmiä laajempaa lähestymistapaa: osaamisen ohella inhimillisen pääoman kuvauksiin on tällöin liitetty myös työpanoksen määrään ja henkilöstön terveyteen ja työkykyyn liittyviä tekijöitä. (Ahonen 1998, 44; Lumijärvi & Ratilainen 2004, 79.) Osaamispääoma ei siis näissä määrittelyissä ole enää synonyymi inhimilliselle pääomalle, vaan ainoastaan osa organisaation henkilöstövoimavaroja. Lisäksi se on yksi niistä tekijöistä, jotka yhdessä vaikuttavat organisaatiotähtäimen työkykyyn. Esimerkiksi suomalaiset Huuskonen, Koskinen, Bergström, Vuorio, Järvisalo, Ahonen, Forss, Järvikoski, Lindström, Roto, Ylikoski ja Rantanen (1997, 198) jakavat työkyvyn neljään ulottuvuuteen, joista yksi on kompetenssi. Muut kolme ovat työympäristö, työyhteisö ja terveys.

Osin kaiken edeltävän pohjalta esimerkiksi Lumijärvi ja Ratilainen (2004, 79) tiivistävät inhimillisen pääoman seuraaviin ydinalueisiin: tiedot (tietämys) ja taidot, koulutus, kokemus, innovatiivisuus ja luovuus, ongelmanratkaisukyky, tehokkuus, pysyvyys, arvot ja organisaatiokulttuuri, sitoutuminen ja motivaatio, sekä johtajuus ja yrittäjäisyys. Listaani voisi kuitenkin lisätä myös kirjoittajien itsensä sivuamat työpanoksen määrän, terveyden ja työkyvyn. Sen sijaan arvot ja organisaatiokulttuuri voitaisiin rajata pois ja sijoittaa ne organisaation aineettomiin rakennetekijöihin, kuten esimerkiksi Roos ym. (2006) ovat edellä esitettyssä kaaviossa (kuvio 2) tehneet. Samalla tavalla myös johtaminen/yrittäjäisyys voitaisiin katsoa osaksi rakennetekijöitä (vrt. Roosin ym. (2006) toimintatavat ja organisaatiokulttuuri osana rakennepääomaa).

Myös sosiaalisen pääoman suhteen on erilaisia näkemyksiä siitä, onko se osa inhimillistä pääomaa vai ei. Sosiaalisessa pääomassa on kyse henkilöstöresursseista, mutta jos myös se sisällytettäisiin osaksi inhimillistä pääomaa, kuten esimerkiksi Lumijärvi ja Ratilainen (2004, 18) ovat tehneet jakaessaan inhimillisen pääoman osaamis- ja tietämysvarantoon, uusiutumisvarantoon, fyysisiin/psykkisiin voimavaroihin ja sosiaaliseen varantoon/luottamuspääomaan, lähennyttään aineettoman pääoman käsitettä. Tällöin inhimillinen pääoma on miltei synonyymi aineettomalle pääomalle ja jako erillisiin alalajeihin muuttuu merkityksettömäksi. Sosiaalista pääomaa, kuten myös rakennepääomaa, on kuitenkin mahdollista tarkastella myös erillisinä pääomina.

Tällöin **rakennepääoma** on useimmiten ymmärretty siksi osaksi organisaation aineetonta pääomaa, jonka avulla tieto voidaan rakenteellistaa osaksi organisaatiota ja siirtää se siellä

yhteisesti käytettäväksi ja hyödynnettäväksi. Rakennepääoma koostuisi tällöin Rastaaan (2001b, 18) mukaan organisaation prosessi- ja tietorakenteista, kuten tieto- ja viestintäjärjestelmistä, menettelytavoista, toimintamalleista, dokumentaatioista (esimerkiksi asiakkaista ja projekteista) sekä organisatorisista rakenteista, vastuista, jotka määrittelevät organisatorisia asemia ja suhteita. Lisäksi mukaan mahtuvat vielä patentit, tuotemerkit ja tekijänoikeudet. Myös Roos ym. (2006) ovat kaaviossaan (kuviokuva 2) samoilla linjoilla: ainoa lisäys edelliseen listaan ovat organisaation arvot ja organisaatiokulttuuri.

Näin ollen myös **viestintäpääoman** käsite on verrattain lähellä rakennepääoman käsitettä. Esimerkiksi Lehtonen (2005, 195) jakaa viestintäpääoman kahteen osaan: rakenteisiin, jotka voivat olla teknologisia, kuten Intranet, tai sosiaalisia, kuten viikkopalaverit ja johtoryhmät, sekä henkilöstön inhimilliseen viestintäkompetenssiin, joka voi olla tietoon, mutta myös emootioihin pohjaavaa. Viestintäpääoma koostuu siis yhtäältä rakenteista, mutta rakennepääoma ei kuitenkaan yksin kata viestintäpääomaa, vaan viestintäpääomassa on rakenteiden ohella kyse myös muusta. Tällöin on perusteltua nostaa viestintäpääoma omaksi aineettoman pääoman alalajiksi.

Viestintäpääoman nostaminen omaksi aineettoman pääoman alalajiksi on perusteltua myös siitä näkökulmasta, kuinka suuri merkitys sillä on organisaation muiden aineettomien pääomien hyödyntämisen ja kerryttämisen kannalta. Muun muassa Lehtosen (2005) mukaan viestintää voidaan pitää jopa kaikkein merkittävimpänä ja perustavanlaatuisimpana osana aineettonta pääomaa, sillä se toimii eräänlaisena välittävänä linkkinä organisaation aineettomien pääomatekijöiden välillä. Aineettoman pääoman eri osa-alueet, kuten työntekijöiden osaaminen, työntekijöiden ja johdon välinen luottamus, sekä organisaation yhteistyöverkostot ja asiakassuhteet, edellyttävät kaikki kommunikointia. Lehtoselle aineeton pääoma onkin lopulta vain metafora, jonka avulla viestinnän arvo on mahdollista käsitteellistää ja kuvata uudelleen. Tarkemmin Lehtonen määrittelee viestintäpääoman muun muassa johtamiseen ja henkilöstöhallintoon, organisaatiokulttuuriin ja suhdetoimintaan sisältyväksi viestintäosaamisen ja viestintärakenteiden arvoksi, joka mahdollistaa organisaation sosiaalisen pääoman, osaamispääoman ja mainepääoman jatkuvan vaalimisen ja kartuttamisen. (Mt., 187, 193, 195.)

Käsitteen **asiakaspääoma** ohella kolmannelle yleisimmille aineettoman pääoman alalajiksi nimetystä osapääomasta nähdään käytettävän myös käsitteitä **suhdepääoma** ja **sosiaalinen pääoma**. Rastaaan (2001b, 18) mukaan suhdepääoma koostuu organisaation sidosryhmäsuhteista, kuten asiakkaista, alihankkijoista, palveluntarjoajista, yhteistyökumppaneista ja/tai jul-

kisen sektorin toimijoista ja rahoittajista. Sen sijaan sosiaalisen pääoman käsite voidaan ymmärtää laajempaan. Esimerkiksi Robert D. Putnam ja Kristin A. Goss (2002) määrittelevät sosiaalisen pääoman sosiaalisiksi verkostoiksi ja vastavuoroisuuden normeiksi, jotka näihin verkostoihin liittyvät. Sosiaaliset verkostot ovat arvokkaita ennen muuta niille yksilöille, jotka näihin verkostoihin kuuluvat: niiden avulla on muun muassa mahdollista saada tärkeitä tietoja ja solmia uusia merkittäviä kontakteja. Lisäksi sosiaaliset suhteet voivat olla yksilölle eduksi myös sitä kautta, kuinka sosiaalinen tuki vaikuttaa hänen fyysiseen ja psyykkiseen terveyteensä. Tämän ohella sosiaalisella pääomalla on myös ”yleistyneen vastavuoroisuuden” (= toimitaan toisen/toisten hyväksi ilman välitöntä henkilökohtaista etua, koska sen ajatellaan olevan ennemmin tai myöhemmin hyödyksi myös itselle) kautta saavutettavissa olevat etunsa: kollektiivisen toiminnan dilemموjen ratkaiseminen, toisten rohkaiseminen sellaiseen, mitä he eivät muuten tulisi tehneeksi, optimismiin kannustaminen, väärinkäytösten väheneminen ja tehokkuus. (Mt., 3, 6–7.)

Myös Lehtonen (2005) käyttää sosiaalisen pääoman käsitettä. Tämän määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma koostuu organisaation sisäisistä tekijöistä, jotka ylläpitävät ja vahvistavat henkilöstön välistä luottamusta ja sitoutumista yhteiseen organisaatiokulttuuriin ja organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin, sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. (Mt., 194–195.)

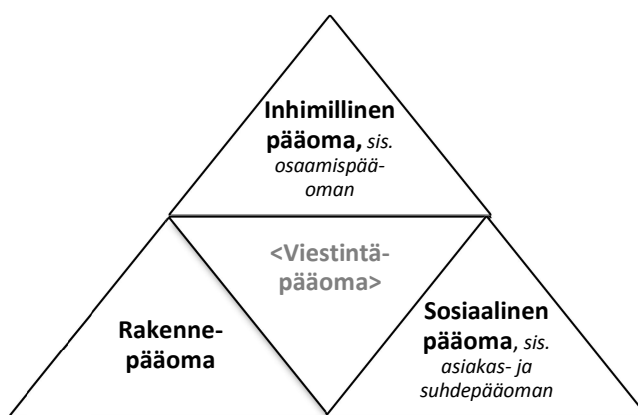
4.3 Aineeton pääoma tässä tutkimuksessa

Kolmen organisaation aineettomaan pääomaan yleisimmin sisällytetyn pääoman alalajin, inhimillisen, rakenne- ja asiakas/suhdepääoman, lisäksi nostan omassa aineettoman pääoman määrittelyssäni niiden rinnalle myös viestintäpääoman. Perustelen ratkaisuni samoin kuin Lehtonen (2005) edellä: ilman kommunikaatiota on vaikea hyödyntää myöskään muita organisaation aineettomia pääomatekijöitä. Korostaakseni viestinnän mahdollisuutta välittävässä roolissa toimimiseen, olen sijoittanut sen kaaviossa kaksi muiden pääoman alalajien keskelle.

Omassa kaaviossani osaamispääoma sijoittuu inhimillisen pääoman alle. Osaamispääoma ei mielestäni ole synonyymi aineettomalle pääomalle, joka on huomattavasti laajempi käsite, eikä lopulta edes yhtä kuin inhimillinen pääoma. Esimerkiksi motivaatio ja työkyky ovat tärkeitä inhimillisen pääoman osatekijöitä, jotka eivät ainakaan suoraan liity osaamiseen. Halusin kuitenkin nostaa osaamispääoman erikseen esille, koska organisaatioiden toiminta perus-

tuu pitkälti työntekijöiden asiantuntijuuteen, käytännönkokemuksiin, tietoihin ja taitoihin, ja täten osaamisella on keskeinen rooli osana organisaation aineetonta pääomaa. Myös se, että osaamispääomaa käytetään synonyymina niin aineettomalle kuin inhimillisellekin pääomalle, alleviivaa osaamisen keskeisyyttä osana organisaation aineettoman pääoman kokonaisuutta. Sen sijaan rakenteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät olen sijoittanut omiksi pääoman alalajeikseen.

Omassa määrittelyssäni käytän asiakas- tai suhdepääoman käsitteen sijaan sosiaalisen pääoman käsitettä. Esimerkiksi Roos ym. (2006) ovat sijoittaneet asiakaspääoman alle organisaatioasiakkaiden ohella myös muun muassa organisaation yhteistyökumppanit, median ja rahoittajat, mutta mielestäni käsite asiakaspääoma on tällöin harhaanjohtava. Suhdepääoman käsite on jo astetta parempi, sillä siihen voi asiakaspääoman käsitettä luontevammin sijoittaa asiakkaiden ohella myös sellaiset sidosryhmäsuhteet, jotka ovat organisaation tasavertaisia yhteistyökumppaneita, ja periaatteessa myös organisaation sisäisen suhdetoiminnan. Sosiaalisen pääoman käsite on kuitenkin vieläkin laajempi: kaiken jo edellä luetellen ohella siihen on mahdollista sisällyttää myös abstraktimpia sosiaalisia voimavaroja, kuten rohkaisemista, optimismiin kannustamista, sitoutumista, luottamusta, yhteishenkeä jne. (vrt. Putnam & Goss 2002; Lehtonen 2005).



Kuvio 3. Organisaation aineeton pääoma tässä tutkimuksessa.

5. AINEETON PÄÄOMA OPPIMISEN RESURSSINA

Aineettoman pääoman merkityksen oivaltaminen on ensimmäinen askel kohti sen tietoista hyödyntämistä ja aineettoman pääoman pohjalta tapahtuvaa arvon luontia. Kuitenkaan pelkkä oivallus ei yksin riitä, vaan organisaation on myös kyettävä siirtämään tämä havainto käytäntöön. (Stewart 1997, 66.) Seuraavassa käsittelem erikseen muutamaa tämän tutkimuksen kannalta keskeistä aineettoman pääoman osatekijää ja näiden suhdetta organisaationaaliseen oppimiseen.

5.1 Osaaminen

Aineettoman pääoman merkitys organisaation taloudellisen menestymisen näkökulmasta on Suomessa verrattain hyvin tiedostettu (ks. esim. Piekkola 2011, 6), ja arvatenkin juuri tästä samaisesta syystä useat aineettoman pääoman kuvaukset myös pitävät tietämystä (*knowledge*) ja tietotaitoa (*know-how*) kaikkein merkittävimpinä organisatorisina voimavaroina (ks. myös esim. Lumijärvi & Ratilainen, 77). Osaaminen on se osa aineetonta pääomaa, jonka kautta organisaation tuottamat tuotteet/palvelut pärjäävät kilpailussa. Lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen osaaminen vaikuttaa siihen, mitä ja miten hän oppii.

Oma osaaminen muuttuu työtä tehdessä helposti itsestään selväksi, jolloin sitä voi olla vaikea määritellä. *Mitä minä osaan?* Kunkin organisaatiojäsenen osaamisen voidaan kuitenkin katsoa koostuvan ainakin viidestä, toisiinsa liittyvästä osatekijästä: *tiedollisesta osaamisesta* (eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto), *taidoista*, *kokemuksesta*, *uskomuksista*, *arvoista* ja niistä *sosiaalisista verkostoista*, joiden jäsen yksilö on. (Ranki 1999, 27, 29.) Organisaation näkökulmasta kaikki osaaminen ei myöskään ole yhtä tärkeää, vaan siihen liittyy aina arvottamista: mikä tieto on organisaatiolle merkityksellistä ja mikä ei (Einola-Pekkinen 2001a, 23).

Niin kutsutun SCANS -luokittelun mukaan työpaikan tietotaito koostuu viidestä kompetenssista ja kolmesta ”tietotaitolähteestä”. Kompetensseja ovat *resurssien hallinta* (mm. ajanhallinta ja työsuunnitelmat, jotka kykenevät ottamaan huomioon kunkin työntekijän osaamisen), *yhteistyötaidot* (mm. tiimityöskentely, toisten opettaminen, asiakkaiden palveleminen, johtaminen, muiden innostaminen, neuvottelu ja erilaisuuden kohtaaminen), *tiedon hankinta- ja käyttötaidot* (vastaanottaminen, ylläpitäminen ja kommunikointi), *vuorovaikutussuhteiden*

hallinta (sosiaalisten, organisaationaalisten ja teknisten systeemien hallinta) sekä *tekniikka* (hyödyntäminen, käyttäminen ja ylläpito). Tietotaidon lähteitä puolestaan ovat: *perustaidot* (lukeminen, kirjoittaminen, puhuminen, kuunteleminen jne.), *ajattelutaidot* (mm. luovuus ja ongelmanratkaisu) ja *persoonallisuuden piirteet* (mm. itseluottamus, sosiaalisuus ja itseohjautuvuus). (U.S. Department of Labor june 1991, iii; ks. myös Sarala & Sarala 1996, 131–132.)

5.2 Työympäristön laatu ja organisaatiokulttuuri

Siinä missä työyhteisön jäsenet omaavat keskenään erilaisia kompetensseja, kukin myös oppii omalla tavallaan, mikä merkitsee, että organisaation on muistettava tarjota riittävästi erilaisia tapoja osaamisen kehittämiseen. On myös tiedostettava, että pelkät koulutukset eivät ole riittävä väylä henkilöstön kehittämiseen, vaan itse asiassa se, mitä ei tarkoituksellisesti ja tietoisesti opita, kattaa suuren osan kaikesta siitä osaamisesta, joka työntekijöille organisaatiossa työskennellessään kertyy. (Ranki 1999, 31.) Siksi on tärkeää satsata myös työympäristön laatuun.

Organisaatio on oppimisympäristö, jonka laatu vaikuttaa laajalti organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen. Työympäristön psykososiaaliset tekijät vaikuttavat merkittäväällä tavalla työntekijöiden käyttäytymiseen, heidän fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiinsa, työilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin, työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, motivaatioon, työsuorituksiin ja työn tuloksellisuuteen. Tätä kautta psykososiaaliset työympäristötekijät vaikuttavat myös organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen: *oppiminen ja kehittyminen ovat seurausta työstä, jossa työn henkisiin vaatimuksiin yhdistyy sitä vastaava työn hallinta*. Työn hallittavuuteen vaikuttavat puolestaan työn monipuolisuus, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalinen tuki. (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki, Utriainen 2002, 7–9, 12–13.)

Lisäksi se, millainen organisaatio on, suuntaa oppimista myös laajemmin vaikuttaen esimerkiksi siihen, kuinka opittu organisaation sisällä siirtyy, ja miten osaamista siellä käsitellään. Organisaatiokulttuuri ja arvopohja sanelevat myös, arvostetaanko organisaatiossa esimerkiksi oma-aloitteisuutta, hyviä henkilöstösuhteita tai työn monipuolisuutta. (Ranki 1999, 19; Einola-Pekkinen 2001a, 23, 25.)

5.3 Työhyvinvointi, työn hallinta ja oppiminen

Tilanteessa, jossa työtä koskevia vaatimuksia on enemmän kuin on sitä koskevaa hallintaa, riski työn liialliseen kuormittavuuteen ja psyykkiseen oireiluun kasvaa. Samassa oppiminen ja kehittyminen muuttuvat aiempaa epätodennäköisemmiksi. Toisin päin käännettynä oppiminen ja kehittyminen ovatkin oiva väline ehkäistä työstressiä. Jos työ on passiivista ja työn hallintaan vain vähän mahdollisuuksia, johtaa se työntekijän motivaation laskuun ja huonoimmillaan tietojen ja taitojen vähittäiseen pois kuihtumiseen. Sopivan monipuolinen työ, jossa myös hallintamahdollisuudet ovat hyvät, haastaa sen sijaan tekijänsä oppimaan. Toisaalta liian monipuolinen työ voi taas helposti johtaa uupumukseen. Mielekäs työ on kiinnostavaa, sopivan monipuolista, palautetta tarjoavaa ja riittävän itsenäistä. (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Biefeldt, Lähteenmäki, Utriainen 2002, 12–14, 16; Juuti & Vuorela 2002, 70.)

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön voivat olla hyvin erilaisia: toinen voi päättää vapaasti työnsä sisällöstä, aikatauluista ja menetelmistä, toisella taas ei ole juuri lainkaan sanavaltaa omaan työhönsä. Toisaalta on muistettava sekin, että vaikka osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia olisi organisaatiossa tarjolla, se ei kuitenkaan takaa, että ne automaattisesti johtaisivat vaikuttamiskäyttäytymiseen: kyse on myös halusta hyödyntää tarjolla olevia mahdollisuuksia. Lisäksi mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii yksilöltä myös riittävästi kykyjä hyödyntää sekä itsessään että organisaatiossa ja sosiaalisissa suhteissa piileviä voimavaroja oman työnsä hallitsemiseksi. (Soini ym. 2002, 22–23, 25.)

Kokonaisuutena organisaation aineeton pääoma on keskeinen houkuttelevan työyhteisön korkean suorituskyvyn tekijä. Houkuttelevan työyhteisön on katsottu omaavan muun muassa seuraavanlaisia piirteitä: *turvallisuuskulttuuri* (fyysinen turvallisuus, mutta myös yhteenkuuluvuuden tunne, tavoitteellinen työote ja toisten auttamisen periaate); *johtajien selkeä tiedottaminen* organisaation tavoitteista, kehittämissuunnasta ja yksittäisten työntekijöiden työtehtävien merkityksestä osana laajempaa kokonaisuutta; *uuden luominen ja vanhan kyseenalaistaminen*; *toimivat tiimit ja onnistuneet projektit*. (Virtanen 2005, 219–220, 224–225.) Sen sijaan joidenkin indikaattoreiden (sairaus, onnettomuus, ylityö) on havaittu korreloivan mahdollisesti negatiivisesti organisaation tulevaisuuden osaamisen kanssa: ne ovat indikaattoreita sille, mihin nykyisen työvoiman suorituskyvyn on mahdollista kasvaa (Ahola 2000, 6).

5.4 Vuorovaikutussuhteet organisaation sisällä ja oman organisaation ulkopuolelle

Organisaatiojäsenten osaaminen on levittäytynyt laajalti organisaation eri osiin ja toimintoihin. Siten myös aineettoman pääoman ylläpitämisen, ohjaamisen ja hyödyntämisen tulisi olla organisaation kaikkien toimiyksiköiden, ammattiryhmien ja yksittäisten työntekijöiden yhteinen tehtävä. (Einola-Pekkinen 2001b, 83.)

Yksilö myös kohtaa oman työnsä vaatimukset ja hallitsee sitä joko yksin tai ryhmässä. Siksi yksilön omien hallintavalmiuksien, jotka ovat seurausta muun muassa hänen koulutuksestaan, tiedoistaan ja motivaatiostaan, ohella merkittävää on myös, millaista sosiaalista tukea yksilö työlleen saa. Työyhteisön sosiaalisia voimavaroja ovat muun muassa *tietotuki*, kuten neuvot ja ehdotukset, *arvostuksen saaminen* (positiiviset lausumat teoista ja kyvyistä), *henkinen tuki*, kuten halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen, *työperäisiin ongelmiin liittyvä tuki* ja *mahdollisuus palautteen saamiseen*. (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki, Utriainen 2002, 14–15.)

Työn ilo on tärkeä osa sosiaalisesti vastuullista organisaatiota. Hyvät tunteet ylläpitävät työn iloa, kun taas niiden puute nakertaa väistämättä organisaation ilmapiiriä ja työn tavoitteellisuutta. Vaikka esimiehillä on merkittävä rooli iloa tuottavan ilmapiirin ylläpitämisessä, viime kädessä vastuu myös hyvästä työilmapiiristä on jokaisella organisaation työntekijällä. Edes kiire harvemmin estää iloitsemasta työstä, jos se vain muuten on palkitsevaa. Myöskään muutostavastarinta ei ole mikään uhka, oikeastaan päinvastoin: yhteisöllisyyteen kasvetaan käsittelemällä eteen tulevia ristiriitoja. (Virtanen 2005, 209.) Myös kokemusperäisen, hiljaisen tiedon esille nostaminen onnistuu ainoastaan altistamalla asioita yhteiseen keskusteluun. Prosessia voidaan edistää muun muassa mentoroinnin avulla. (Einola-Pekkinen 2001c, 141.)

Oman organisaation sisäisten sosiaalisten suhteiden ja niiden kautta saatavien tietojen, neuvosten ja sosiaalisen tuen ohella niin sanottujen huippuorganisaatioiden on havaittu olevan tiiviissä yhteistyössä myös ulkoisten rakenteiden ja asiakkaiden kanssa. Ylipäätään tällainen yhteistyö organisaatioissa on lisääntynyt. Tehokkaan yhteistyöverkoston nähdään auttavan uusien toimintamallien kehittämisessä ja siinä, että organisaatio kykenee – kehittämällä ja oppimalla yhdessä muiden kanssa – tarjoamaan asiakaskunnalleen sellaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka kohtaavat näiden odotukset. (Hussi 2001, 17, 37, 43.)

5.5 Johtaminen

Johtamisen painopisteiden löytäminen on aina haasteellista (Hussi 2001, 37). Oppivassa organisaatiossa johtamiselle ja kehittämiselle on määritetty ennalta tietyt peruseriaatteet. Kaikkien tulee oppivassa organisaatiossa voida osallistua keskusteluun sekä suunnitelmien tekoon ja niiden läpivientiin, koska tällaisen yhteistoiminnan ajatellaan kasvattavan näitä prosesseja jatkuvaan oppimiseen. Oppivassa organisaatiossa myös hyödynnetään laajalti kaikkea siellä opittua. Samoin rakenteisiin talletetun tiedon ohella pyritään huomioimaan myös vuorovaikutuksessa jalostuvaa tietoa, jotta tehtävät organisatoriset ratkaisut olisivat mahdollisimman ihmisläheisiä ja myös paremmin käytäntöön sopivia. (Rastas 2001c, 212, 214.)

Jotta henkilöstö voisi mukautua toimintaympäristönsä muutoksiin, on organisaation oltava valmis jakamaan vastuuta, mikä ei kuitenkaan ole aivan mutkatonta, sillä jotkut voivat kokea organisaatorakenteiden madaltamisen uhkana omalle organisatoriselle asemalleen. Madallus edellyttää henkilöstöltä myös riittävän monipuolista ammattitaitoa. Lisäksi dynaamiseksi oppivaksi organisaatioksi tuleminen vaatii kärsivällisyyttä: jatkuva työn analysointi ja toiminnan rutiinien kyseenalaistaminen ovat aikaa vieviä, joskus ahdistaviakin prosesseja. Samoin se, että muutosten hyöty ilmenee verrattain hitaalla sykkeellä, on omiaan syömään kehittämismotivaatiota. Myös kiire ajaa helposti hyvien oppimistavoitteiden ohi. (Sarala & Sarala 1996, 27, 29, 64.)

Muutoksia tehdessään johdon on myös tärkeää osata ottaa huomioon erilaiset ihmiset ja heidän henkilökohtaiset tarpeensa organisaatiossa. On tärkeää pohtia, saavatko työntekijät organisaatiossa riittävästi tukea, puututaanko mahdollisiin ongelmatilanteisiin, ja miten tehdystä työstä on tarjolla kiitosta, arvostusta ja palautetta. (Rastas 2001d, 179; Sarala & Sarala 1996, 85.) Ilman edeltäviä, on oppiminenkin huomattavasti epätodennäköisempää.

5.6 Viestintä

”Säätiön viestinnän kulmakivenä tulee olla avoimuus” (Hannula, Kilpinen & Lakari 2011, 106)

Viestintä on organisaation toiminnan ja menestymisen näkökulmasta varsin keskeisessä asemassa (ks. esim. Hussi 2001, 19). Yhteisöviestintä, kuten viestintä yleensäkin, on voimakkaasti tilannesidonnaista. Siksi viestinnän suunnittelussa, organisoinnissa ja käytännön toteu-

tuksessa tulisi huomioida kaikki ne ympäristö- ja puitetekijät, jotka mahdollisesti voivat organisaatioviestintään ja sen laatuun vaikuttaa. Näihin ympäristö- ja puitetekijöihin lukeutuvat Moisalan ja Åbergin (1980) mukaan toiminta- ja arvoympäristö, ympäristön rajoitteet (esim. säätiölaki) ja vaikutettavissa olevat ympäristötekijät (esim. yhteistyökumppanien valinta). Edellä mainitut ympäristö- ja puitetekijät voidaan vielä jakaa seuraaviin, tarkentaviin alaluokkiin: rakennetekijät (mm. yksiköt ja maantieteellinen hajaantuneisuus), ohjaustekijät (johtamisjärjestelmät ja -taidot), yksilö- ja ryhmätekijät (tiedot, taidot, kokemus ja ryhmänormit) sekä muut voimavarat (esim. taloudelliset ja tekniset viestinnän resurssit (*eivät tosin aineetonta pääomaa*)). (Ks. Åberg 2000, 146–148.)

Nykyisin organisaatioviestinnän kannalta merkittävämpää kuin tietolähteiden saatavuus tai viestinnän nopeus, on työyhteisön jäsenten osaaminen ja kyky vuorovaikutusverkostojen rakentamiseen ja ylläpitoon. Teknologian kehitys on edennyt siihen pisteeseen, että tietoa on verkossa runsaasti ja se on vapaasti kaikkien käytettävissä, jonka ohella myös viestinnän välineet ovat kehittyneet. Siksi myös organisaatioviestinnän voimavaroja on nyt alettu hakea pääasiassa sieltä, mistä niitä haettiin ennen informaatioteknologian kehittymistäkin, toisin sanoen organisaation inhimillisistä resursseista. (Lehtonen 2000, 187–188.)

Yksi esimerkki inhimillisistä resursseista on synergia, joka viittaa positiiviseen, eteenpäin vievään energiaan, kuten innostukseen, korkeaan sitoutumis- ja motivaatioasteeseen, kokeilunhaluun ja ryhmäylypeyteen, ja jonka voidaan ajatella edistävän myös työyhteisön viestintää. Kuitenkaan pelkkä ”hyvä henki” tai halukkuus viestiä ei riitä, vaan organisaatiossa on lisäksi oltava tarjolla myös riittävästi foorumeja viestinnän toteuttamiseen. (Åberg 2000, 141–144, 149.) Viestinnän ja oppimisen välisen suhteen näkökulmasta erityisesti sopivanlaisten organisaatorakenteiden olemassaolo on ensisijaisen tärkeää: niiden avulla on mahdollista vahvistaa tiedon vapaata virtaamista ja yhdessä oppimista organisaatiossa (Einola-Pekkinen 2001b, 82).

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tämä pro gradu -tutkimus keskittyy tutkimuskohteena olleen organisaation, Sotek-säätiön, työntekijöiden oppimisen ja siihen läheisesti vaikuttavien teemojen tarkasteluun aineettoman pääoman viitekehyksestä käsin. Tutkimuksen taustateorianä on teoria oppivasta organisaatiosta. Puntaroin jonkin aikaa sen välillä, otanko tutkimukseen mukaan ainoastaan työntekijöitä vai myös esimiehiä. Jätin lopulta esimiehet oman tutkimukseni ulkopuolelle, koska näin työ-määrä jäi kohtuulliseksi ja myös tutkimusaineisto on suhteellisesti edustavampi. Enemmän kuin esimiehet, valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi työntekijät, koska koin esimiesten väliselle keskustelulle olevan tarjolla enemmän foorumeja. Nyt halusin antaa äänen työntekijöille, heidän ajatuksilleen ja kokemuksilleen. Lisäksi pelkkiin työntekijöihin keskittymistä puolsi se, että tutkimuksen on tarkoitus toimia esimiesten myöhemmän kehittämistyön apuvälineenä, jolloin on turha referoida esimiehille, mitä he itse ovat sanoneet.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden oppimiseen läheisesti liittyviä kehittämistarpeita, oppimista häiritseviä tai jopa sitä estäviä tekijöitä, mutta myös niitä voimavaroja ja hyviä käytänteitä, jotka organisaatiossa siellä tapahtuvaa oppimista edistävät. Tausta-ajatuksena on, että kun organisaatiossa tiedostetaan, mikä siellä on hyvin ja mikä taas vaatisi vielä lisää kehittämistä, on organisaation mahdollista suunnata kehittämisvoimavaransa ja -resurssinsa jatkossa mahdollisimman tehokkaasti työntekijöiden oppimisen kannalta oikeisiin organisaation osa-alueisiin: mitä kannattaa muuttaa tai kohentaa, mitä taas myös jatkossa vaalia ja ylläpitää.

Tässä työssä oppimista häiritseviä ja sitä edistäviä tekijöitä tarkastellaan aineettoman pääoman viitekehyksestä käsin, jolloin esimerkiksi talous ja tekniikka on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksella on tarkoitus vastata kysymykseen, mistä tutkimuskohteena olleen organisaation aineeton pääoma koostuu ja mitkä ovat sen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet tukea ja edistää organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Lisäksi tavoitteena on myös yleisemmin selvittää, kuinka hyvin organisaatio tällä hetkellä täyttää ne tunnuspiirteet, joita oppivalle organisaatiolle on asetettu. Vaikka sain tutkimusaiheeni rajaamiseen melko vapaat kädet, olivat ajatukseni samansuuntaisia säätiön tutkimustani koskevien toiveiden

kanssa. Ideana oli, että tutkimukseni toimisi säätiön johdon apuvälineenä sellaisten kehityslinjausten teossa, jotka tulevaisuudessa viitoittaisivat säätiön tietä kohti yhä oppivampaa organisaatiota, ja olisivat samalla avuksi vuoden 2013 alussa käynnistyviä henkilöstöuudistuksia suunniteltaessa.

Koska tutkimuksen on tarkoitus palvella todellisen organisaation kehittymistä yhä oppivammaksi organisaatioksi, on tavoitteenani tässä tutkimuksessa myös löytää joitakin konkreettisia ehdotuksia siihen, kuinka organisaatiossa tapahtuvaa oppimista olisi käytännössä mahdollista tukea ja edistää. Varsinaisen henkilöstösuunnitelman synnyttäminen on kuitenkin liian kunnianhimoinen tavoite yhden pro gradu -työn sisällä toteutettavaksi, jonka vuoksi nyt saadut tutkimustulokset toimivat ainoastaan myöhemmän suunnittelun apuvälineinä, mahdollisina suuntaviivoina ja ehdotuksina, joihin säätiön johto voi joko tarttua tai olla tarttumatta luodessaan konkreettista henkilöstösuunnitelmaa – riippuen esimerkiksi organisaation taloudellisesta tilanteesta, johon en tämän oman tutkimukseni puitteissa kajoa.

Tämä tutkimus on kuin matkaopaskirja organisaation matkalle kohti yhä oppivampaa organisaatiota. Oppaassa ehdotetaan reittejä ja kuvataan matkakohdetta, mutta itse matka ja sitä koskevat käytännön järjestelyt jäävät matkaajien itsensä toteutettaviksi. Lisäksi matkallakin voi vielä sattua yllätyksiä, jotka muuttavat jo suunnitellun matkan kulkua. Huolellinen valmistautuminen auttaa kuitenkin ennakoimaan myös näitä mahdollisia yllätyksiä.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan esittää tutkimuskysymysten muodossa seuraavasti:

1. *Mistä* tekijöistä tutkitun organisaation aineeton pääoma koostuu?
2. *Miten* aineeton pääoma tukee ja toisaalta estää organisaatiossa tapahtuvaa oppimista?
3. *Kuinka* hyvin organisaatio vastaa oppivan organisaation tunnuspiirteitä?
4. *Miten* organisaatio voisi omaan aineettomaan pääomaansa vaikuttamalla kehittyä yhä oppivammaksi organisaatioksi?

6.2 Tutkimuksen tausta-aineisto

Ennen varsinaisen tutkimusaineiston hankintaa toteutin tutkimuskohteen ääriviivoja hahmottelevan alkukartoituksen tutustumalla ensin yhteen jo olemassa olevaan aineistoon ja keräämällä sitten pienen esitutkimusaineiston. Tavoitteena oli, että tausta-aineisto auttaisi tutkimusaiheen rajaamisessa ja toisaalta mahdollisimman osuvien haastattelukysymysten muodostamisessa, sillä taustateoria tarjosi niin monia mahdollisia tarttumakohtia, että rajausta oli tehtävä jo ennakkoon. Seuraavassa tuon lyhyesti esille tausta-aineistoni keskeisimmät tulokset.

➤ *Työtyytyväisyyskysely*

Sotek-säätiössä oli syksyllä 2011 toteutettu työtyytyväisyyskysely. Tutkimusaihetta rajatessani pohdin, josko se tarjoaisi jonkinlaista suuntaviivaa siihen, mihin teemoihin minun kannattaisi tulevaisuudessa haastatteluissa keskittyä. Johtoajatukseni oli, että ne osa-alueet, jotka korostuisivat työtyytyväisyyskyselyissä huonoimpina ja parhaimpina, kirvoittaisivat haastatteluissa enemmän ajatuksia ja puhetta kuin sellaiset, jotka näyttäytyisivät keskinkertaisina.

Digium -järjestelmän avulla kerättyyn työtyytyväisyyskyselyyn oli vastannut yhteensä 50 säätiön työntekijää. Järjestelmä tarjoaa valmiin kyselypohjan, jota on mahdollista muokata kunkin organisaation tarpeiden mukaan. Kyselypohja sisältää väittämiä, joihin vastataan asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi on huonoin ja viisi paras, esimerkiksi *1 = ei yhtään* ja *5 = kyllä, täysin*. Lisäksi mukana on joitakin avoimia kysymyksiä, jotka kuitenkin omassa tutkimuksessani jäivät aineiston ulkopuolelle, sillä niiden perusteella vastaaja olisi ollut mahdollista tunnistaa, eikä niiden tutkimuskäyttöön ollut enää mahdollista saada lupaa kaikilta kyselyyn osallistuneilta. Väittämäkohtaisista keskiarvoista ketään ei sen sijaan voida tunnistaa.

Järjestelmä tuottaa valmiiksi yhteenvetoprosentteja kyselyyn osallistuneiden vastauksista. Koska ääri vastauksia oli vähän, yhdistelin omassa analyysissäni vastaukset yksi ja kaksi ”tyytymättömyyttä/huonoutta ilmaiseviksi vastauksiksi” ja neljä ja viisi ”tyytyväisyyttä/hyvyttä ilmaiseviksi vastauksiksi”, jotta erot niiden välillä tulisivat selvemmin esille. Lisäksi poistin muutaman kysymyksen, joissa käsiteltiin selvästi aineellista pääomaa. Tästä analyysini jatkui vertailemalla ”huonojen”, ”keskinkertaisten” ja ”hyvien” vastausten prosenttiosuuksia.

Vertailun lopputuloksena syntyi kaksi listaa, joissa vastaukset etenevät järjestyksessä huonoimmasta parhaimpaan ja parhaimmasta huonoimpaan (ks. listaukset LIITTEESTÄ 2). Lis-

tauksessa eniten tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä nousi esille viestintä ja tiedonkulku (lähes 50 % vastauksista), mikä ei sinänsä ollut yllätys maantieteellisesti niinkin hajanaisessa organisaatiossa kuin tutkimuskohteena ollut säätiö on. Lisäksi juuri viestintä lienee organisaatiossa kuin organisaatiossa asia, johon ei koskaan olla täysin tyytyväisiä. Muita merkittäviä aiheuttavia tekijöitä olivat työtyytyväisyyskyselyjen ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja niiden vieminen organisaation arkeen (n. 37–47 % vastauksista), johto- ja esimiestyö, palautteen saaminen ja arvostuksen kokeminen (tosin nämä kolme viimeistä ainoastaan n. 30 % vastauksista). Sen sijaan esimerkiksi oman osaamisen ja työtehtävän vastaavuus, koulutusten saatavuus ja tietämys organisaatiosta, kuten sen tavoitteista ja arvoista, vaikuttivat tämän työtyytyväisyyskyselyn pohjalta olevan suhteellisen hyvällä mallilla.

➤ *Esitutkimuslomakkeet*

Esitutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä samoille henkilöille, jotka osallistuivat myöhemmin myös haastatteluihin. Esitutkimuslomake koostui yhteensä viidestä osasta (ks. LIITE 3), joista ensimmäinen osa keskittyi taustatietoihin (tässä tutkimusraportissa koottu kohtaan 6.4 *Haastattelut*), muut osat oppivan organisaation ja aineettoman pääoman eri osatekijöiden arviointiin. Sen ohella, että kyselyn oli tarkoitus auttaa haastattelukysymysten muodostamisessa, ideana oli, että joitakin esitutkimuslomakkeessa annettuja vastauksia olisi mahdollista käydä myös sellaisenaan läpi osana haastatteluja. Tämä oli myös syynä siihen, miksi lomaketutkimus kohdistettiin samoille henkilöille kuin haastattelutkin.

Kakkososassa kysyttiin, keneltä haastateltava kokee saavansa eniten oman työnsä kannalta tärkeitä tietoja/neuvoja/ideoita/muuta apua. Kuten oletinkin, suurimmalle osalle (7/10) tärkein kumppani työhön oli henkilö, joka sekä tekee samaa työtä että myös työskentelee samassa toimipisteessä kuin itse. Lisäksi vastuksia tuli myös kohtiin: *oman toimipisteen jäsen, joka tekee kanssani eri työtä* (1/10), *säätiön muun toimipisteen jäsen, joka tekee kanssani samaa työtä* (1/10), *sidosryhmäjäsen* (1/10).

Osassa kolme haastateltavien tuli arvioida, mistä viidestä tekijästä (a–n) heille on eniten apua oman työn suorittamisen näkökulmasta. Kun jokainen kymmenestä haastateltavasta valitsi viisi kohtaa, yhteensä kohtia mainittiin 50 kertaa. Kohtien keskinäinen mainintajakauma on esitetty alla. Ainoastaan vastausvaihtoehdot g (*eri työtä tekevien kanssa käydyt keskustelut/neuvojen pyytäminen heiltä*) ja n (*muu, mikä*) jäivät ilman yhtäkään mainintaa.

| | Tekijä (a–n) | Mainintamäärä |
|----------------|---|--------------------------|
| 1. sija | Nykyisessä työssä oppiminen | X 8 |
| | Samaa työtä tekevien kanssa käydyt keskustelut/neuvojen pyytäminen heiltä | X 8 |
| 2. sija | Taustakoulutus | X 7 |
| 3. sija | Sidosryhmäyhteistyö | X 5 |
| | Itsenäinen tiedonhankinta tai muu itsensä kehittäminen | X 5 |
| 4. sija | Muualta, kuin säätiöltä saatu työkokemus | X 4 |
| 5. sija | Perehdytys nykyiseen työhön | X 3 |
| | Henkilöasiakkailta saatu palaute tai muut heiltä saadut opi | X 3 |
| 6. sija | Opit, jotka olet saanut työskennellessäsi säätiöllä muissa työtehtävissä | X 2 |
| | Muu säätiön sisäinen yhteistyö, esim. viikkopalaverit | X 2 |
| | Palaute, jonka saat esimiehiltä tai kollegoilta | X 2 |
| 7. sija | Säätiön tarjoamat lisäkoulutukset | X 1 |
| | | Yht. 50 mainintaa |

Taulukko 1. Esitutkimuslomakkeen osan 3 vastaukset.

Esitutkimuslomakkeen neljäs osio koostui Moilasan (2001) oppivan organisaation pikatestistä, jonka yhtä väittämistä muotoilin hiukan uudelleen alkuperäisen väittämän liiallisen abstraktiuden vuoksi. Yhteensä väittämiä on testissä kahdeksan (ks. LIITE 3), joihin vastataan asteikolla 0–4, jossa 0 = väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa ja 4 = väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa. Väitteet on poimittu laajemmasta mittaristosta sillä perusteella, mitkä väittämistä tilastollisen analyysin pohjalta korreloivat parhaiten oppivan organisaation kokonaisuuteen. (Mt., 77–78.)

Myös pikatestin analysointiin on olemassa valmis malli, jota noudattamalla on mahdollista selvittää, missä oppivan organisaation kehitysvaiheessa organisaatio on. Tietenkin pikatesti on ainoastaan suuntaa-antava ja vaatii vielä paljon syventämistä, mikä omassa tutkimuksessa ni tapahtui muun esitutkimuslomakeaineiston, työtyytyväisyyskyselyn ja etenkin haastattelujen avulla. Testi antoi kuitenkin alustavaa osviittaa siitä, missä määrin oppivan organisaation ideat tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa toteutuvat. (Ks. myös Moilanen 2001, 79.)

Analyysi etenee seuraavasti: aluksi lasketaan yhteen vastaajien antamat arviot 0–4, jonka jälkeen saatu luku jaetaan ensin väittämien ja sitten vastaajien lukumäärällä (Moilanen 2001, 78). Tutkimuskohteena olleen organisaation kohdalla sain tällä menetelmällä lukemaksi $\approx 2,263$, jota vastaava oppivan organisaation kehitysvaihe on seuraavassa vahvistettu:

Pistemäärä 0–1,3 viittaa organisaation elävän piilevän tai puuttuvan oppimisen vaiheessa, **1,4–2,6 pistettä saaneet ovat satunnaisen oppimisen vaiheessa** ja 2,7–4,0 pisteisiin päässeet ovat jo systemaattisen oppimisen vaiheessa.

Moilanen 2001, 78.

Piilevän tai puuttuvan oppimisen vaiheessa oppimista ei organisaatiossa juuri arvosteta eikä siihen panosteta. Oppimistarpeita tai kehittämisen kohteitakaan ei tässä vaiheessa tiedosteta. Sen sijaan *systemaattisen oppimisen vaiheessa* johto arvostaa oppimista ja siihen panostetaan muun muassa tukemalla työntekijöiden oppimista, varaamalla oppimiselle aikaa ja palkitsemalla saavutuksista. Oppimista/osaamisen kehittymistä myös tarkastellaan tavoitteellisesti ja mitataan, kuinka asetetut tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen tukee sekä organisaation että myös yksilön menestystä. (Moilanen 2001, 79.)

Satunnaisen oppimisen vaihe, johon tutkittavana ollut organisaatiokin asettui, on kehitysvaihe kahden edellä esitetyn välillä. Aivan kuten systemaattisen oppimisenkin vaiheessa, myös satunnaisen oppimisen vaiheessa oppimista ja kouluttautumista arvostetaan ja siihen panostetaan. Oppimisella ei kuitenkaan satunnaisen oppimisen vaiheessa ole selvää yhteyttä organisaation strategiseen toimintaan ja muut asiat ovat organisaatiossa systemaattista kehittämistä tärkeämpiä. Ajoittain ollaan hyvinkin innostuneita ja tuetaan työntekijöitä kehittämisprojektien toteuttamisessa, mutta usein kehittäminen jää kuitenkin verrattain irralliseksi, eikä sitä erityisemmin arvioida tai palkita tehdystä kehittämistyöstä. (Moilanen 2001, 79.)

Edeltävän ohella olin kiinnostunut myös siitä, mitkä testin väittämistä saavat tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa parempia, mitkä huonompia arvioita. Väittämäkohtaiset keskiarvot (0–4) kokosin seuraavaan taulukkoon. Moilasan (2001, 79) mukaan tällainen tarkastelu antaa osviittaa siitä, mitkä asiat ovat organisaatiossa kunnossa ja mihin vastaavasti tulisi yhä panostaa.

| | |
|--|----------|
| 7. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan | ka = 3,2 |
| 6. Johto tukee ja kannustaa oppimistani | ka = 2,7 |
| 5. Koen, että johto arvostaa oppimistani | ka = 2,6 |
| 4. Organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaista oppimisen mahdollisuuksia 1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti | ka = 2,5 |
| 8. Esimiesten esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meidän organisaatiossamme tärkeää | ka = 2,4 |
| 2. Organisaatiossa panostetaan paljon siihen, että kaikki voisivat oppia yhdessä ja toisiltaan | ka = 2,0 |
| 3. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan | ka = 1,7 |

Taulukko 2. Oppivan organisaation pikatesti/Sotek-säätiö.

Vastausten keskiarvot sijoittuvat asteikolla 0–4 välille 1.7–3.2. Ainoastaan kohtaa kolme ”*oppimisen esteitä pyritään kokoajan tunnistamaan*” lukuun ottamatta jokainen kohta sai testissä

vähintään puolet maksimikeskiarvosta. Toisaalta yhtä lailla voisi ajatella, että ainoastaan kohta seitsemän, ”*tunnen, että ammattitaitooni luotetaan*”, ylittää keskiarvolla 3.2 edes suhteellisen lähelle maksimikeskiarvoa neljä, kun taas seuraavaksi korkein keskiarvo on jo alle kolmen. Ehkä yleistävänä yhteenvetona voisi todeta, että työntekijät kyllä kokevat, että heidän oppimistaan arvostetaan, ja että siihen myös kannustetaan, mutta tietoisempi panostus ja oppimisen esteiden poistaminen jäävät kuitenkin vielä uupumaan. Toisaalta on kiinnostava huomiota myös siihen, kuinka tutkimuksen kohdeorganisaatio jää ainoastaan muutaman desimaalin päähän systemaattisen oppimisen vaiheesta. Tällöin organisaation voidaan kehittämisen kannalta ajatella olevan varsin otollisessa vaiheessa.

Viimeinen esitutkimuslomakeosio muodostui tehtävästä, jossa piti valita kymmenestä tekijästä (a–j) kolme, johon toivoisi, että omassa työyksikössä niistä mieluiten panostettaisiin. Ainoastaan kohtiin c (*tietämys muiden työntekijöiden osaamisesta ja tiedoista*) ja j (*säätiön tarjoamat koulutukset*) ei tullut yhtään mainintaa. Muita kohtia valittiin seuraavasti:

| |
|--|
| 7 mainintaa: Työn organisointiin liittyvät tekijät |
| 6 mainintaa: Johto- ja esimiestyö |
| 4 mainintaa: Työhyvinvointi: ilmapiiriin, ihmissuhteisiin, avunsaantiin, tiimihenkeen, arvostuksen saamiseen yms. liittyvä |
| 3 mainintaa: Tietämys organisaatiosta + Työhyvinvointi: fyysinen, työkuuntoon liittyvä + Viestintä ja tiedonkulku |
| 2 mainintaa: Palautteen saaminen omasta työstä + Kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyjen käsittely ja eteenpäin vieminen organisaation arkeen |

Taulukko 3. Esitutkimuslomakkeen osan 5 vastaukset.

Työtyytyväisyyskyselyn tavoin myös esitutkimuslomakkeen viides osa nosti johto- ja esimiestyön, viestinnän ja tiedonkulun, palautteen saamisen omasta työstä ja kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyjen eteenpäin viemisen organisaation arkeen eniten panostusta/muutosta kaipaavina tekijöinä esille. Kuitenkaan viestintä ei tämän kyselyn perusteella noussut kaikkein merkittävimpänä tekijänä esille, vaan työn organisointi, johto- ja esimiestyö ja työhyvinvointi (ilmapiiriin yms. liittyvä) menivät kaikki sen edelle. Lisäksi työhyvinvointi (fyysinen) ja organisaatiota koskeva tietämys saivat yhtä monta mainintaa kuin viestintä ja tiedonkulkukin. Näistä erityisesti tietämys organisaatiosta oli pelkän työtyytyväisyyskyselyn valossa näyttänyt olevan varsin hyvällä tolalla. Kokonaisuudessaan osan vastaukset kuitenkin suuntasivat haastatteluja jo työtyytyväisyyskyselyn osoittamaan suuntaan.

6.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat: laadullinen tapaustutkimus ja teema-haastattelu

Miksi laadullinen tutkimus?

Organisaatiotutkimus on perinteisesti ollut pyrkimyksiltään hyvin käytännönläheistä. Haasteet, joita organisaatiot alati muuttuvassa yhteiskunnassa kohtaavat, asettavat tutkijoille kysymyksen: *millaista tietoa heidän tulisi organisaatioille tarjota, jotta se onnistuisi vastaamaan näiden vaatimuksiin*. Tarvitaan laaja valikoima erilaisia tekniikoita riippuen siitä, millainen organisaatio kulloinkin on asiakkaana, ja millaiselle tiedolle tutkittavassa organisaatiossa on tarvetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana on pidetty tutkimusprosessin hitautta koskien niin aineiston keruuta kuin sen analysointiakin. Organisaatiot haluavat vastuksia heti. Toisaalta on havaittu, että pelkkä numeerinen tieto otetaan helposti ”faktoina”, joita ei lainkaan kyseenalaisteta. Etuja on alettu nähdä yhä enemmän myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Cassell & Symon 1994, 9.)

Kun tutkimus kohdistuu tiettyyn, tutkimuskohteeksi valittuun organisaatioon, on organisaatiotutkimuksen ohella kyse myös tapaustutkimuksesta, jossa valittu organisaatio toimii tutkimuksen tapausesimerkkinä. Koska tapaustutkimus nimensä mukaisesti ottaa tarkasteltavakseen vain yhden tapauksen, se ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, mitä muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) pitävät yhtenä laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä. Sulkusen ja Kekäläisen (1992, 11) mukaan näin ollen oikeastaan kaikki laadullinen tutkimus on jossain määrin myös tapaustutkimusta.

Toisaalta on helppo löytää esimerkkejä myös sellaisesta laadullisesta tutkimuksesta, joka ei ole tapaustutkimusta. Asiaa ei myöskään voi kääntää suoraan toisin päin. Esimerkiksi Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001, 159) sekä Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1994, 11) painottavat, ettei tapaustutkimus ole synonyymi laadulliselle tutkimukselle, vaan siinä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Miksi organisaatioita sitten tulisi tarkastella määrällisen sijaan laadullisesti? Syitä on haettu kvalitatiivisen aineiston koetusta ”rikkaudesta” ja kvantitatiivista aineistoa kattavammasta informatiivisuudesta (Cassell & Symon 1994, 9).

Numeerisen tiedon tuottaminen on jo pitkään ollut monissa organisaatioissa vallalla oleva toimintatapa. Erilaiset tilastot ja tunnusluvut osoittavat, kuinka työstressistä kärsii 53 % vas-

taajista ja että työntekijöistä 2/10 kaippaa muutosta työilmapiiriin. Mitä luvut kertovat? Ylöstalon (2005) mukaan ne kertovat enemmän tutkimuksen tekijästä ja hänen merkityksiä koskevista tulkinnoistaan, kuin itse tutkimuskohteesta. (Mt., 109–110.) Tämä ei kuitenkaan ole ainoastaan määrällistä tutkimusta leimaava piirre. Toki kvalitatiivinen aineisto, jossa asioita merkityksellistetään, saattaa tarjota enemmän aineksia teoreettiselle tulkitsemiselle, mutta ei tutkija tällaisenaan aineiston pohjalta voi esittää omia tulkintojaan ”faktoina”, jos tälle ei aineiston valossa ole riittäviä perusteita. Konstruktionistisesti ajateltuna tiedon kriteerinä ei Ronkaisen (1999) mukaan olekaan totuus, vaan pätevyys. Tehtyjen tulkintojen on oltava perusteltuja, mikä usein pohjaa analyysin systemaattisuuteen, ja niille on myös määritettävä pätevyysalue, jonka osoittaminen ja argumentointi tekevät tulkinnoista, ei vain tulkintoja, vaan perusteltuja tutkimustuloksia. (Mt., 116.)

On ymmärrettävää, että kvantitatiivinen tutkimus houkuttaa organisaatioita tutkimustulosten selkeyden vuoksi, sillä informaatioähky on tänä päivänä suurta. Olennaista ei kuitenkaan ole, miten tieto saadaan tiivistettyä helposti esitettävään muotoon, vaan että tutkimus kykenisi tuottamaan riittävästi tietoa. Yhtenä kvantitatiivisen aineiston ongelmana onkin pidetty sitä, että pelkät numerot eivät useinkaan kohtaa tutkimuksen tilaajan tarpeita. Tunnusluvut eivät vielä ole valmiita tutkimustuloksia, vaan vaativat analysointia, joka numeroihin perustuvassa tutkimuksessa saattaa jäädä uupumaan. Tänä päivänä tutkimuksen tulee onnistua sekä vastaamaan ennalta asetettuihin kysymyksiin että löytämään myös kokonaan uusia kysymyksiä. (Ylöstalo 2005, 115, 118, 120.)

Lopulta ei ole merkityksellistä, miksi laadullinen tutkimus olisi määrällistä parempi, vaan olennaista on käyttää menetelmiä, jotka sopivat kulloisenkin tutkimusongelman tarkasteluun (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 14). Pohtia, kumpi tutkimusote on oman tutkimusongelman näkökulmasta, ei yleispätevästi ja kaikissa tilanteissa, toista parempi. Kummassakin, kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kun on omat etunsa. Samoin niistä kummallekin ominaisia menetelmiä voidaan hyödyntää myös osana samaa tutkimusta (ks. esim. Alasuutari 1994, 23).

Oma pro gradu -tutkimukseni on laadullinen, koska tutkimusaiheesta on jo kerätty kvantitatiivista aineistoa, jolle nyt haluan ”antaa äänen”. Kuten Gillham (2000, 10) toteaa: ”*Faktat* eivät itsessään puhu – jonkun täytyy puhua niiden puolesta”. Samankaltainen ajatus oli myös minulla. Kun tutkittavassa organisaatiossa kerran oli jo aiemmin toteutettu työtyytyväisyyskysely, oli olemassa numeerista tietoa siitä, mitkä asiat organisaatiossa ovat paremmalla, mit-

kä huonommalla tolalla. Nyt halusin tuoda esille ajatuksia ja kokemuksia näiden numeroiden takana. Tällainen lähtökohta on hyvin ominainen kasvatustieteelliselle tutkimukselle, joka tieteenalan luoteen vuoksi on useimmiten merkityksiin suuntautunutta, ja siten myös laadullista.

Laadullisen tutkimuksen aineisto mahdollistaa niiden merkitysten ymmärtämisen, joita ihmiset eri asioille ja ilmiöille antavat (Gillham 2000, 10). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdista on myös, että tutkimuskohdetta ei koskaan voida tarkastella täysin objektiivisesti ulkopäin, vaan myös tutkija on merkitysvälitteisen todellisuuden vuoksi osa tutkimuskohdettaan (Räsänen 2005, 86–87). Sen sijaan kvantitatiivinen tutkimus näyttäytyy kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta enemmän tai vähemmän mekaanisena, objektiivisuuteen pyrkivänä (ks. esim. Eskola & Suoranta, 13–14) ja myös kvalitatiivista tutkimusta pinnallisempänä – nojaaan kvantitatiivinen tutkimus pääasiassa numeeriseen informaatioon, joka ei välttämättä sanallisen aineiston tavoin tarjoa yhtä paljon aineksia teoreettiselle tulkinnalle. Tässä mielessä kvalitatiivista tutkimusta pidetään kvantitatiivista tutkimusta syvällisempänä ja vapaamuotoisempänä, jossa mielekkäiden merkitysten liittäminen aineistosta tehtyihin havaintoihin on usein koko tutkimuksen lähtökohta (Räsänen 2005, 87).

Kuten Alasuutari (1994) toteaa, laadullinen tutkimus on eräänlaista ”arvoituksen ratkaisemista”, jossa tavoitteena on nähdä kokonaisuus kaikkien saatavilla olevien vihjeiden takana. Myös tunnusluvut voivat tarjota virikkeitä ja vihjeitä kvalitatiiviselle tutkimukselle, mutta vasta niiden taustalla olevien perusteluiden ja niihin liitettyjen merkitysten ymmärtämisessä on kyse ”arvoituksen ratkaisemisesta”. (Mt., 23, 180.) Myös oma tutkimukseni eteni tältä pohjalta, vaikka en, kuten ei suuri osa tutkimuskirjallisuudestakaan, pyri nostamaan laadullista tutkimusta määrällisen yläpuolelle. Koska oma tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen, perustelen valintani tästä näkökulmasta käsin, mutta olen yhtäläillä tietoinen siitä, että olisin voinut valita myös toisin. Koska tutkimuksellinen kiinnostukseni on suuntautunut merkityksiin tunnuslukujen takana, tuntui laadullinen tutkimusote kuitenkin tässä kohden luontevammalta. Tosin, aivan kuten Alasuutari (1994, 180), myös minä lähdin aluksi liikkeelle kvantitatiivisesta aineistosta (työtyytyväisyyskysely/esitutkimuslomakkeet), jonka pohjalta, siitä vihjeitä hakien, työstin haastattelurunkoa varsinaisen ja luonteeltaan kvalitatiivisen tutkimusaineiston keräämistä varten.

Organisaatio tapaustutkimuksen kohteena

Tapaustutkimus käynnistyy määrittämällä tutkittava tapaus. Tutkittavan tapauksen tulee olla spesifi, kompleksinen ja toiminnallinen asia tai ilmiö, jolle on mahdollista piirtää selkeät rajat (Stake 1995, 2). Organisaatio on kaikkien kriteerien valossa tapaus. Kyse on spesifistä, tietyt rajat omaavasta toimijasta, joka vaikuttaa yhteiskunnassa, ja jonka sisälle mahtuu paljon erilaisuutta, jopa kompleksisuutta, kuten erilaisia ihmisiä, työnkuvia, organisaatiokäytäntöjä, strategioita, projekteja, henkilöiden ja arvojen välisiä ristiriitoja sekä työtä koskevia erimielisyyksiä, jotta sen tutkiminen tuntuu ylipäätään mielekkäältä, ja mikä tärkeintä, myös kiinnostavalta.

Tapaustutkimuksessa ei niinkään ole kyse tutkimusmenetelmästä, vaan lähestymistavasta, joka tavoittelee tutkimuskohteen kokonaisvaltaista ymmärrystä, valitun tapauksen koko kompleksisuuden haltuunottoa, useilla eri tavoilla. Tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteen sekä uniikeista että muihin vastaaviin tapauksiin nähden yhtenevistä piirteistä. Tutkimuksen pääfokus on kuitenkin yleistämisen sijaan tapauksen erityisyyden ja kompleksisuuden tavoittamisessa, mikä ei siitä huolimatta tarkoita, että tutkimus keskittyisi ainoastaan siihen, miten tutkittava tapaus eroaa muista vastaavista tapauksista, vaan ennen muuta tapaustutkimus pyrkii selvittämään, mistä tutkittavassa tapauksessa *ylipäätään* on kyse, millainen se on laadultaan. Tutkittava tapaus kun voi olla valittu sen erityisyyden ohella myös siksi, että se on tyypillinen, vastaaviin tapauksiin nähden esimerkillinen tapaus, tai siksi, että se yksinkertaisesti muodostaa selvän tapauksen, kuten organisaation. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159, 168; Stake 1995, Xi, 1, 8; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10, 13.) Organisaatiotutkimuksessa olennaisempaa kuin se, miten organisaatio on erilainen tai samanlainen kuin muut organisaatiot, on kysymys siitä, *millainen tutkittava organisaatio tietyn tutkimusongelman valossa on*.

Tapaustutkimukseen liitetään tiettyjä ominaispiirteitä, vaikka, kuten jo yllä olen tuonut esille, kyse ei ole kovin selvärajaisesta tutkimusmetodista, vaan tutkimuksellisesta lähestymistavasta, jonka tavoitteet ja toteutus vaihtelevat tutkimuksesta toiseen. Tutkimuksen suuntaaminen tutkittavien tuottamiin merkityksiin sekä pyrkimys kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen kuvaukseen ilmiön laadusta on vain muutama, joskin hyvin perustavanlaatuinen esimerkki siitä, mitä tapaustutkimus on. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10, 13.) Taustalla vaikuttaa sosiaalinen konstruktivismi, toisin sanoen ajatus siitä, että yksilöt ovat kykeneviä ja oikeastaan pakotettujakin tulkitsemaan elämänsä tapahtumia ja muodostamaan niistä merki-

tyksiä, sekä holismi, jota esimerkiksi Gummesson (1988) pitää tapaustutkimuksen ehdottomana etuna ja vahvuutena. Samasta syystä hän pitää tapaustutkimusta myös parhaana metodina organisaatioiden tutkimisessa, sillä se mahdollistaa tutkimuskohteen prosessinomaisen luonteen ja kokonaisvaltaisuuden tavoittamisen, mikä on vastakohta usein erityisesti luonnontieteisiin liitetulle reduktionismille: toisin kuin jotkin luonnonilmiöt, organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksien maailmassa, jossa aikajänteet vaihtelevat, ja jossa kokonaisuus on enemmän kuin yksittäisten osiensa summa. (Gummesson 1988, 76–77; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 13.)

Tapaustutkimuksen yleistettävyydestä

Holismin kääntöpuolena on niin sanottu yhden tapauksen dilemma: silloin, kun tutkittavana on ainoastaan yksi tapaus, korostuvat kysymykset aineiston edustavuudesta ja tutkimustulosten yleistettävyydestä aivan erityisellä tavalla. Yhteen tapaukseen keskittymisen etuna on, että sen myötä tutkijalle avautuu mahdollisuus hankkia yksityiskohtaista, intensiivistä ja syvälle pureutuvaa tietoa tutkimuskohteesta. Samalla tutkijan on kuitenkin jossain määrin tingittävä tutkimustulostensa yleistettävyydestä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tapaustutkimuksen avulla olisi lainkaan mahdollista tuottaa jotain myös yleisesti kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158–160.)

Tieteen piirissä oli pitkään vallalla käsitys, jonka mukaan tieteellinen tutkimus tavoittelee ennen muuta tutkimustulosten tilastollista yleistämistä, minkä vuoksi yhden tapauksen pohjalta yleistämistä pidettiin ongelmallisena. Sittemmin kritiikkiin on vastattu toteamalla, että tapaustutkimuksen pohjalta voi kyllä yleistää, mutta yleistämisen luonne poikkeaa totutusta, sekä kieltämällä se, että kaiken tutkimuksen tulisi tuottaa tilastollisesti yleistettävissä olevia tutkimustuloksia. Peuhkurin (2005) mukaan tapaustutkimuksen yleistämistä koskevat tavoitteet ovat useimmiten siinä, että tutkimuksen pohjalta kyettäisiin sanomaan jotakin tutkimuskohteena olevaa tapausta yleisempää. (Mt., 296–298.) Uusitalo (1991, 78) kiteyttää hyvin edellä esitetyn: tapaustutkimuksella pyritään, ei tilastollisiin, vaan teoreettisiin tai analyttisiin yleistyksiin, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen. Myöskään Eskola ja Suoranta (1998, 65) eivät näe tapaustutkimuksen yleistämissä ongelmaa, vaan korostavat, että kun yhtäkin tapausta eritellään riittävän monipuolisesti, tarjoaa myös tämä aineksia yleistysten tekemiseen.

Gummesson (1988) menee kritiikissään vielä pidemmälle toteamalla: ”Enää ei ole ilmeistä, ettei rajoitettu havainnointimäärä voisi toimia perustana yleistämiselle, tai että tilastolliset, laajaan otantaan perustuvat tutkimukset aina johtaisivat merkityksellisiin, mielekkäisiin ja tarkoituksenmukaisiin yleistyksiin”. Gummesson myös korostaa kummankin tyylliselle tutkimukselle olevan tarvetta organisaatiotutkimuksen saralla. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa vastauksia kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka monta, kvalitatiivinen tutkimus on syvälle menevää, tiettyä ilmiötä identifioivaa, ja myös sen pohjalta on mahdollista paljastaa mekanismeja, joita voi olettaa esiintyvän myös muissa organisaatioissa. (Mt., 78–79.)

Tapaustutkimuksen toteuttaminen haastattelemalla

Tapaustutkimus on ainoastaan lähestymistapa, tutkimuksen eräänlainen päämetodi (*main method*), joka ei kuitenkaan vielä kerro, kuinka tutkimus tulisi toteuttaa. Metodien sisälle mahtuu lukuisia erilaisia alametodeja (*sub-methods*), joita tutkija voi käyttää: haastattelu, havainnointi, dokumentit jne. Jokaiseen niistä liittyy omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joita tutkijan tulee punnita valitessaan oman tapaustutkimuksensa aineistonkeruumenetelmä. (Gillham 2000, 13.) Oman pro gradu -tutkimukseni kohdalla päädyin haastatteluun, mikä onkin tyypillisin aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (ks. esim. King 2004, 11). Näin siksi, että halusin lähestyä tutkimusaihetta haastateltavieni näkökulmasta, pyrkien ymmärtämään, mitä tutkimusteemat heille merkitsevät, ja kuinka he ovat näkemyksiinsä päätyneet, mitä muun muassa King (2004, 11) pitää kvalitatiivisen tutkimushaastattelun keskeisimpänä päämääränä.

Kvale (1996), yksi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen urauurtaneimmista teoreetikoista, korostaa, että tutkittavien merkitysmaailmaa koskevan ymmärryksen tavoittelusta johtuen erityisesti kvalitatiivista haastattelua tehtäessä tutkijan on otettava huomioon tilanteeseen liittyvät moraaliset aspektit. Aineistonkeruutapa poikkeaa merkittäväällä tavalla esimerkiksi survey-tutkimuksesta, sillä kvalitatiivisessa haastattelussa on kyse kasvokkaisesta vuorovaikutustilanteesta, jossa jaetun kiinnostuksen kohteena olevasta tutkimusaiheesta keskustelemalla tavoitellaan haastateltavien ajatusmaailman ymmärtämistä. Tämä edellyttää avoimen keskusteluilmapiiirin ja riittävän haastateltavan ja haastattelijan välisen luottamussuhteen synnyttämistä, jotta haastateltava olisi halukas jakamaan mielipiteitään, ajatuksiaan, kokemuksiaan ja

muistojaan haastattelijalle, ja jotta haastatteluaineisto olisi tämän jakamisen myötä riittävän ”rikasta”. (Kvale 1996, 109, 125; Polkinghorne 2008,190.)

Yksi aineiston ”rikkauteen” vaikuttava tekijä on myös aineiston koko. Suhteessa laajaotoksiin kvantitatiivisiin tutkimuksiin, tarkoituksenmukaisen poiminnan tai harkinnanvaraisen näytteen muodostama aineisto on laadulliselle tutkimukselle ominainen piirre. Peruslähtökoh- tana on, että laadullisessa tutkimuksessa sillä, minkä kokoinen aineisto on, ei ole suoraviivais- ta ja välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 1988, 61–62.) Ai- neistomäärästä puhuttaessa kirjallisuudessa todetaankin vain, että kerätyn aineiston pohjalta tutkijan tulee olla mahdollista sekä kuvata tutkimuskohteena ollutta tapausta ja ymmärtää sii- hen liittyvää toimintaa että toisaalta tuottaa tästä teoreettisia tulkintoja (ks. esim. mt., 61). Oman tutkimukseni kohdalla päädyin lopulta kymmeneen haastateltavaan, jotta sain otetuksi huomioon niin säätiön eri toimialat kuin yksiköiden maantieteellisen hajaantuneisuudenkin.

Teemahaastattelu

Haastattelua on usein verrattu keskusteluun, mutta kuitenkin sillä on yksi merkittävä ero suh- teessa siihen: tutkimushaastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten päämääräha- kuista toimintaa, kun taas keskustelua voidaan käydä ilman mitään sen kummempaa tarkoitus- ta (Hirsjärvi & Hurme 1985, 24–25). Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut tähtäävät luon- nollisesti nekin informaation kerryttämiseen, mutta niille ominaista on pyrkiä jättämään tilaa myös keskustelunomaisuudelle ja joustavuudelle, minkä vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut eivät tietystä yksityiskohtaisuudesta huolimatta useinkaan ole tiukan strukturoitu- ja (King 1994, 15). Teemahaastattelu on erinomainen esimerkki tällaisesta haastattelumuodos- ta. Teemahaastattelussa ainoastaan aihealueet on määritelty ennalta valmiiksi, mutta jokainen haastattelu voi kuitenkin edetä omassa järjestyksessään ja laajuudessaan, haastateltavasta riip- puen, joustavasti ja yhdessä haastattelijan kanssa keskustellen. (Eskola & Vastamäki 2001, 24, 26–27.)

1990-luvun lopulla kohdennettu haastattelu (*focused interview* suom. teemahaastattelu) kas- vatti suosiotaan niin liiketaloudellisessa, poliittisessa kuin yhteiskuntatieteellisessäkin tutki- muksessa pääasiassa menetelmän edullisuuden ja sen tuottamien käytännönläheisten ja myös käyttökelpoisten tutkimustulosten vuoksi (Malterud 1999, 337–338). Teemahaastattelussa on kyse puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä, jota Merton, Fiske ja Kendall (1990) ku- vailevat neljän sille ominaisen piirteen avulla. Näistä piirteistä yksi on *laajuus*, mikä tarkoit-

taa sitä, että haastateltavalla tulisi teemahaastattelussa olla mahdollisuus tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat, kuitenkin niin, että hän vielä pysyy niissä *spesifeissä* teemoissa, joihin tutkija on tutkimusaiheensa rajannut. Haastattelun tulee olla myös siinä mielessä syvä, että se ohjaa haastateltavaa kertomaan niistä kognitiivisista, emotionaalisista ja myös arvioivista merkityksistä, joita hän tutkittavana oleviin ilmiöihin liittää. Ymmärtääkseen näitä merkityksiä tutkijan on puolestaan oltava tietoinen haastateltaviensa *henkilökohtaisesta taustasta*, sillä ne kokemukset, joita haastateltavilla on, vaikuttavat vääjäämättä siihen, kuinka he asioita merkityksellistävät. (Mt., 12.)

Organisaatiotutkimuksen kohdalla tutkijalla on myös jo ennen haastattelujen toteuttamista hyvä olla jonkinlainen käsitys siitä, millainen tutkittava organisaatio on, millainen se on ollut ja mitä muutoksia siellä on tapahtunut. Kaikki tämä vaikuttaa nimittäin siihen, miten haastateltavat organisaatioon liittyviä asioita ja ilmiöitä haastatteluissa merkityksellistävät. Lisäksi, jos tutkijalla ei ole mitään käsitystä organisaation tilasta, hän saattaa sortua liian naiiveihin ja standardoituihin tutkimustuloksiin. (Gummesson 1988, 105–106.) Toisaalta organisaation liialliseen tuttuuteenkin liittyy omat uhkatekijänsä, joihin palaan tämän tutkimusraportin kappaleessa 8.2.

Organisaatioon perehtymisen ohella tutkija voi vaikuttaa tutkimuksensa onnistumiseen myös pohtimalla ja valitsemalla huolella haastatteluteemat. Organisaation tuttuuden ohella hain teemojen valintaan apua myös esitutkimusaineistosta, josta nostin esille niin sanottuja pääteemoja. Pääteemojen ohella pohdin etukäteen myös tarkentavia apukysymyksiä (ks. haastattelurunko LIITTEESTÄ 4), jonka myötä halusin varmistua siitä, että tutkimustilanne olisi mahdollisimman sujuva. Kuten Eskola ja Vastamäki (2001, 36) toteavat, apukysymykset auttavat haastattelijaa elämään tilanteessa, jos haastateltava ei esimerkiksi tuotakaan laajoja teemoja koskeviin kysymyksiin sellaisia vastauksia, joista tutkija on kiinnostunut.

Organisaatioita koskevassa tutkimuksessa haastattelun ehdottomana etuna on se, että sen avulla on mahdollista lähestyä hyvin monenlaisia tutkimusongelmia. Kyse on saatavilla olevista tutkimusmenetelmistä kaikkein joustavimmasta, jota voi muokata kunkin organisaation tarpeiden mukaan. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista tavoittaa eritasoisia merkityssuhteita, mikä usein on huomattavan paljon vaikeampaa niin kvantitatiivisten kuin monien muiden kvalitatiivistenkin tutkimusotteiden ollessa kyseessä. Lopuksi, haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, koska se on keskustelunomaisuudesta johtuvan tuttuutensa puolesta sellainen, mikä haastateltavien on helppo ottaa omakseen. Monet ihmiset puhuvat muutenkin mielellään

omasta työstään ja ulkopuolisen kiinnostus saattaa ainoastaan toimia motivaationa tälle puheelle. Esimerkiksi King (2004, 20–21) toteaa, että ”*Palautte, jota minä olen saanut, on osoittanut, että yleisesti haastateltavat nauttivat haastattelukokemuksesta, ja joissakin tapauksissa se on jopa auttanut heitä selkeyttämään omia ajatuksiaan tutkimuskohteena olleista aihealueista*”.

6.4 Haastattelut

Haastateltavat

Kun organisaatiosta halutaan kehittää yhä oppivampi organisaatio, on tärkeää ottaa huomioon organisaation kokonaispotentiaali. Tutkittavan organisaation kohdalla tämä merkitsi säätiön toiminnan monipuolisuuden, toimipisteiden lukumäärän ja erilaisten työntekijöiden kirjon huomioon ottamista. Halusin, että samalla tavalla kuin koko säätiöönkin, myös haastateltavieni joukkoon mahtuisi mahdollisimman paljon erilaisuutta: koulutustaustoiltaan ja työhistorioiltaan erilaisia, eri-ikäisiä, eri ajan säätiöllä työssä olleita, eri työtä tekeviä, eri toimipisteissä työskenteleviä ja erilaisella osaamisella ja tietotaidolla varustettuja säätiön työntekijöitä.

Työntekijäjoukon heterogeenisyydestä johtuen saturaatiopiste, jossa aineiston kasvattaminen ei enää tuo mitään merkittävällä tavalla uutta esille, olisi ollut lähes mahdoton saavuutta ennen kuin olisin haastatellut kaikki säätiön työntekijät. Viidenkymmenen henkilön haastattelu osana yhtä, pro graduun laajuista tutkimusta on kuitenkin liian pitkäkestoinen projekti. Siksi lähdin enemmän pohtimaan, mikä olisi sellainen määrä haastateltavia, joka toisi esille organisaatioon mahtuvaa erilaisuutta ja kompleksisuutta, mutta ei toisaalta olisi kuitenkaan niin suuri, että se houkuttaisi tekemään lyhyempiä haastatteluja kuin tutkimusaiheen kannalta on tarpeen.

Lopulta pro graduani säätiöllä ohjanneet henkilöt valitsivat haastateltavakseni kolme avainhenkilöä kustakin säätiön palvelulinjasta (ks. 2.3 *Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely*), koska koimme sen olevan parempi ratkaisu, kuin että olisin tarkastellut organisaatiota 15 erillisen yksikön kokonaisuutena. Ratkaisumme tukee myös säätiön uutta organisaatiomallia. Sen ohella, että haastateltavia valittiin tasamäärä jokaisesta palvelulinjasta, kiinnitettiin heidän valinnassaan huomiota myös työntekijöiden tarkempiin työnkuviin, kuten vastuuasemiin, ja

kokemuksen määrään säätiöllä työskentelystä. Tässä tutkimuksessa myös yksiköiden päälliköt/vastaavat luettiin mukaan työntekijöihin. Myöhemmin kasvatimme näin valittujen yhdeksän haastateltavan joukkoa vielä yhdellä haastateltavalla, jotta säätiön maantieteellisen hajaantuneisuus saatiin sekin meitä tyydyttävällä tavalla otetuksi tutkimuksessa huomioon.

Lopullinen haastateltavieni joukko koostui siis yhteensä kymmenestä haastateltavasta. Kolme heistä tekee työtä projekti- ja valmennustyön parissa: yksi projekteissa ja kaksi kuntoutuksen/työhönvalmennuksen työtehtävissä. Samoin kolme haastateltavista työskentelee vammaispuolella: yksi kehitys- ja puhevammaisten ohjaajana/tulkkina, kaksi työhönvalmentajina. Työllistämispalvelujen yksiköistä oli sieltäkin mukana kolme haastateltavaa: yksi heistä toimii myymälätyössä, kaksi muuta työnjohtajina tuotantotyön työpajoilla. Lisäksi mukana oli vielä yksi henkilö, jonka katsoimme tuovan tutkimusaineistoon lisäarvoa maantieteellisen sijoittumisensa vuoksi. Yhteensä työntekijät tulevat kahdeksasta säätiön eri toimipisteestä, joista osa sijaitsee melko lähellä toisiaan, osa taas jopa eri kaupungin tai kunnan alueella.

Haastateltavieni koulutustaustat olivat keskenään melko erilaisia. Mukana oli merkonomi, kasvatustieteiden maisteri, puhevammaisten tulkki (jolla taustalla myös kehitysvammaisten ohjaajan pätevyys), lähihoitaja, kolme teknikkoo (teknillinen opisto) ja kolme sosionomia (kahdella lisänä muu, alempi taustakoulutus). Lisäksi puolet (5/10) haastateltavista oli osallistunut säätiöllä työskentelynsä aikana säätiön tarjoamiin koulutuksiin (muun muassa työkyvynarviointimenetelmät, päihdekasvatus ja työ- ja yksilövalmennus) ja/tai hankkinut tai oli parhaillaan hankkimassa itsenäisesti jotakin lisäkoulutusta (myynnin ammattitutkinto, puhevammaisten tulkin EAT, opinto-ohjaajan opinnot, sosionomi-opinnot (ylempi AMK) ja terveystiede).

Myös aiemmassa työkokemuksessa oli sekä määrällisiä että laadullisia eroja. Kahdelle haastateltavista säätiö oli ensimmäinen ”oikea työpaikka”, kun taas kaikilta muilta löytyi työkokemusta myös muualta kuin säätiöllä työskentelystä: toisilta enemmän, toisilta selvästi vähemmän. Työtä oli tehty esimerkiksi sähkö- ja konealan työtehtävien parissa, lastenkodissa, työ- ja elinkeinotoimiston virkailijana ja lähihoitajana. Sen ohella, että haastateltaville oli kertynyt työkokemusta säätiön ulkopuolelta, heistä 7/10 oli ennen nykyistä työtehtäväänsä ehtinyt hankkia kokemusta myös jostakin toisesta säätiön työtehtävästä. Kokonaisuudessaan haastateltavat olivat tutkimushetkellä työskennelleet Sotekin palveluksessa noin 10 kuukaudesta jopa 20 vuoteen saakka.

Prosessi

Ennen omaa yhteydenottoani haastateltaviin tutkimuksesta oli jo ilmoitettu säätiön Intranetissä. Sisäisen tiedonannon jälkeen lähetin sähköpostia (ks. LIITE 1) haastateltavaksi valituille avainhenkilöille. Minulle oli tärkeää, että he kaikki olisivat mukana tutkimuksessa vapaaehtoisesti, koska verrattuna vaikka epäsuoraankin pakottamiseen, vapaaehtoisuus motivoi enemmän ja tuottaa näin myös parempia haastatteluvastauksia. Samasta syystä halusin, että haastateltavani saivat osallistua tutkimukseen omalla työajallaan ja omassa työyksikössään. Näin motivaatio-ongelmia ei syntynyt myöskään siitä, että tutkimukseen osallistuminen olisi ollut hankalaa.

Yli puolet vastasi pian sähköpostin lähettämisen jälkeen olevansa mielellään mukana tutkimuksessa. Ainoastaan muutamaa sain tavoitella uudemman kerran, jonka ohella yksi jätti osallistumatta tutkimukseen hankalan työaikataulunsa vuoksi. Löysin kuitenkin nopeasti uuden haastateltavan, ja pääsin aloittamaan haastatteluajankohdista sopimisen.

Saatuani esitutkimuslomakkeet takaisin, talletin ne yhteen tiedostokansioon käyttäen koodeja H1–H10. En kuitenkaan käytä näitä koodeja tässä tutkimusraportissa, koska osalla haastateltavista on tietoa haastattelujärjestyksestä, enkä halua heitä omalla koodauksellani paljastaa. Koodien tarkoituksena olikin lähinnä helpottaa omaa työtäni: esimerkiksi analyysivaiheen jälkeen minun oli vaivatonta löytää analyysituloksia vastaavia lainauksia haastatteluista. Lisäksi pystyin seuraamaan, että tulososiossa haastatteluesimerkkejä löytyy kattavasti eri haastateltavilta.

Kun olin analysoinut työtyytyväisyyskyselyn ja esitutkimuslomakkeet, aloitin haastattelukysymysten muodostamisen. Ennen varsinaista haastattelurupeamaa, testasin kysymyksiäni yhdellä koehaastattelulla, jonka tein säätiön ulkopuoliselle henkilölle. Tällä testauksella halusin varmistua kysymysteni ymmärrettävyydestä ja saada osviittaa siihen, kuinka kauan yksi haastattelu tulisi sellaisenaan kestämään. Tavoitteenani oli, että haastattelut kestäisivät 30–40 tai maksimissaan 45 minuuttia. Koehaastattelun myötä sain oivia vinkkejä myös muun muassa siihen, miten kysymykset kannattaisi haastattelutilanteessa esittää. Varsinaiset haastattelut toteutin 3.2.2012–15.2.2012 ja ne kestivät noin 20 minuutista noin 40 minuuttiin.

6.5 Aineistoanalyysi

Litteroituani tutkimusaineiston (tuloksena 102 liuskaa tekstiä), aloitin aineistoanalyysini tekemällä kaksi lyhyttä tiivistelmää per haastattelu: ensin referoin, mistä kaikesta haastattelussa puhuttiin, jonka jälkeen muodostin vielä tiivistävän esityksen siitä, mikä kussakin haastattelussa oli mielestäni olennaisinta, ja millainen yleistunnelma siitä jäi. Tämän jälkeen kokosin säätiöllä 13.4.2012 pitämäni esittelyä varten yhteenvedon kaikista haastatteluista. Samalla sain synnytettyä alustavan kokonaiskuvan haastatteluaineistoni keskeisimmästä sisällöstä: mikä on negatiivista/positiivista, millaisia yhtäläisyyksiä/eroavaisuuksia kerronta sisältää. Tämä loi hyvän pohjan myös varsinaiselle analyysivaiheelle, jonka käynnistin muutaman kuukauden kuluttua tästä.

Tutkimuksen varsinainen aineistoanalyysi toteutui *sisällönanalyysina*. En kuitenkaan pitäytynyt orjallisesti missään tietyssä analyysimallissa, vaan pyrin soveltamaan sisällönanalyysia, kuten se parhaiten omaan tutkimukseeni sopi. Tällainen lähestymistapa, jossa tutkija ainakin jossain määrin luo itse omat metodinsa, on hyvin ominainen erityisesti kvalitatiiviselle tutkimukselle. Muun muassa Varto (2005) korostaa laadullisen tutkimuksen menetelmien olevan riippuvaisia niistä merkityssuhteista, joihin tutkimus kohdistuu. Tällöin millään menetelmällä, joka jossakin oppikirjassa on ”tyyppimallina” esitetty, ei ole sellaista muodollista pätevyyttä, että se voisi ohittaa sovellutuksen, joka on motivoinut kulloisestakin tutkimuskohteesta. (Mt., 158.)

Vaikka, kuten edeltävästä voi päätellä, tutkimusaineistolla on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen rooli, harvemmin on kuitenkaan niin, ettei tutkijalla olisi jo etukäteen jonkinlaista teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta lähteä aineistoa tarkastelemaan. Esimerkiksi Tuomi & Sarajärvi (2002) kirjoittavat myös laadullisen tutkimuksen olevan määrällisen tavoin teoriapitoista: tutkimus tarvitsee teoriaa, jonka ohella itse havainnotkin ovat teorian sävyttämiä. (Mt., 19, 98.) Tässä mielessä suuri osa laadullisesta tutkimuksesta onkin vähintään teoriaohjaavaa, tiedostamatta, tai tietoisesti, kuten tämä tutkimus. Sulkusen ja Kekäläisen (1992, 11) mukaan laadullisessa analyysissä hyödynnetään usein kahdenlaista teoriaa: taustateoriaa (tässä tutkimuksessa teoria oppivasta organisaatiosta), jota vasten aineistoa tarkastellaan, sekä tulkinta-teoriaa (aineettoman pääoman teoria), joka nostaa esiin ne kysymykset, joihin analyysin avulla etsitään vastauksia: mistä organisaation aineeton pääoma koostuu ja miten se tukee/estää oppimista.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysia, kuten laadullista analyysia yleensä, on mahdollista tehdä kolmella tavalla: teoria- tai aineistolähtöisesti sekä teoriasidonnaisesti (= teoriaohjaavasti). Näistä ensimmäisessä analyysimallissa lähdetään sen nimen mukaisesti liikkeelle aineistosta, jonka pohjalta luodaan teoriaa; viimeisessä taas teoriasta, johon palataan aineiston käsittelyn jälkeen. Teoriasidonnainen analyysimalli jää näiden kahden väliin: tällöin analyysi kytkeytyy teoriaan, mutta ei suoraan nouse siitä tai pohjautu siihen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110; Eskola 2001, 136–137.) Tämän tutkimuksen analysointitapa on luonteeltaan lähimpänä *teoriaohjaavaa sisällönanalyysia*, mutta jossain määrin sitä olisi mahdollista pitää myös teorialähtöisenä.

Teorialähtöinen analyysi nojaa jo olemassa olevaan teoriaan (tässä tutkimuksessa teoria aineettomasta pääomasta), jota testataan uudessa kontekstissa. Tutkimusraportissa kuvataan teoria ja määritellään keskeiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.) Myös oma analyysini käynnistyi määrittämällä aineeton pääoma ja jakamalla se teorian pohjalta neljään osaan: inhimilliseen, rakenne-, suhde- ja viestintäpääomaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut varsinaisesti testata olemassa olevaa teoriaa, vaan hyödyntää sitä analyysini eräänlaisena kehyksenä ja päätepiteenä. Näin ollen oma analyysini vastanee parhaiten teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysitavan määrittäminen on vaikeaa, koska kumpikaan malli ei käy aivan yksi yhteen oman analyysini kanssa. Toisaalta esimerkiksi Eskola (2002) muistuttaa, että analyysimallista huolimatta valmiita vastauksia ei aina ole tarjolla. Tärkeintä on tuoda avoimesti ja perustellen esille omat ratkaisunsa. (Mt., 156.) Lisäksi Tuomi & Sarajärvi (2002, 101) toteavat, että raportoituina tutkimustuloksina teoriasidonnainen ja -lähtöinen analyysi eivät välttämättä edes juuri eroa toisistaan.

Analyysin perimmäinen tarkoitus on tiivistää aineistoa siten, että sen informaatioarvo ei katoa – ennemmin päinvastoin, sillä tavoitteena on tuottaa hajanaisestä aineistosta selkeää ja mielekäästä (Eskola & Suoranta 1998, 138). Esimerkiksi sisällönanalyysissa on kyse dokumentin sanallisesta kuvaamisesta ja sen tarjoamien merkitysten esille nostamisesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106–107).

Koska aineistolähtöinen sisällönanalyysi toimii lähtökohtana myös teoriaohjaavalle sisällönanalyysille (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116), kuvaan ensin, kuinka se toteutetaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa selkeyden tuottaminen dokumenttiin tapahtuu Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan *redusoimalla* (pelkistämällä) ja *klusteroimalla* (ryhmittelemällä) aineistoa sekä *abstrahoimalla* eli luomalla teoreettisia käsitteitä aineistoa kuvaamaan (ks. mt., 110–

111). Pelkistäminen tarkoittaa tutkimuksen näkökulmasta turhan aineksen karsimista aineistosta (mt., 111) ja muun muassa Hämäläisen (1987), Deyn (1993) ja Cavanaghin (1997) mukaan myös alkuperäisten ilmausten, kuten litteroidun puheen, selkeyttämistä pelkistetyiksi ilmauksiksi (ks. mt., 111–112). Ryhmittelyssä, jota voidaan pitää myös osana abstrahointivaihetta, samaa tarkoittaville pelkistetyille ilmauksille etsitään yhteisiä alaluokkia, jotka nimitetään luokkien sisältöä kuvaavilla käsitteillä (mt., 112). Varsinaisessa abstrahointivaiheessa Hämäläisen, Deyn ja Cavanaghin mukaan edellisessä vaiheessa muodostettuja luokkia yhdistellään ylä- ja pääluokiksi sekä yhdistäviksi luokiksi niin kauan kuin se on mahdollista (ks. mt., 114). Tarkoituksena on edetä alkuperäisen informaatioaineksen käyttämistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä (mt., 114).

Oma analyysini lähti aluksi liikkeelle teoriasta, mutta eteni sen jälkeen aineistosta käsin. Alkupisteenä toimi aineetonta pääomaa koskeva jaottelu, jonka pohjalta muodostin kullekin osapääomalle oman, värikoodatun *Word*-tiedostonsa. Kun tämä oli tehty, lähdin lukemaan haastatteluja yksi kerrallaan läpi poimien eri osapääomia käsitteleviä virkkeitä näiden omiin tiedostoihin. Jätin myös henkilöä kuvaavat koodit H1–H10 näkyviin. Jaotellessani virkkeitä huomasin kuitenkin, ettei oma neliluokitteluni ollut aivan yksiselitteinen: syntyi viides tiedosto ”epävarmat”, jonka ohella osa virkkeistä osoittautui myöhemmin paremmin toiseen osapääomaan kuuluviksi.

Tämän jälkeen jatkoin analyysia luokittelemalla aineistoa teoriaohjaavan sisällönanalyysin mallin mukaan, tiedosto kerrallaan. Myös teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aluksi aineistolähtöisenä, mutta abstrahointivaiheessa ilmiötä kuvaavia teoreettisia käsitteitä ei luodakaan aineistosta käsin, vaan ne otetaan esille teorian pohjalta ”jo löydettyinä” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116).

Myös minä lähdin aluksi liikkeelle lukemalla kunkin osapääoman omia tiedostoja ja muodostamalla alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia. Kun tämä oli tehty, aloin mahdollisuuksien mukaan muodostaa pelkistetyille ilmauksille ala-, ylä- ja pääluokkia valmiiden, teorian pohjalta muodostettujen yhdistävien luokkien (eri osapääomat) alle. Lisäksi hyödynsin luokitteluni apuna haastatteluteemoja. Taulukko luokittelun tuloksista löytyy tämän tutkimusraportin LIITTEESTÄ 5. Analyysi ei kuitenkaan saa päättyä vielä tähän, vaan sen tulokset tulee myös yhdistää aiempiin tutkimuksiin/teoriaan (ks. esim. Eskola 2002, 150), mitä pyrin tekemään tämän tutkimusraportin seuraavissa osioissa.

Yhdistelyssä kiinnitin eniten huomiota haastattelujen merkityssisältöihin ja pyrin olemaan niille uskollinen: sama lausunto voi näin ollen sisältyä useampaan aineettoman pääoman alalajiin tai sen osatekijään, jos pidin tätä teorian ja/tai haastattelujen tuottamien merkitysten valossa lisäinformaatiota tuottavana. Olen myös pyrkinyt tuomaan esille mahdollisimman paljon autenttisia haastattelulainauksia (yhteensä 70 kpl, joista per haastattelu on 5–10 lainausta), koska koen niiden olevan etenkin säätiön näkökulmasta mielenkiintoisin tapa tutkimustulosten esittämiseen.

7. TUTKIMUSTULOKSET

Yleissävy haastatteluissa oli positiivinen: moni asia oli kohentunut säätiössä viimeisten vuosien aikana, ja sen nykytilaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Kuitenkin myös kehitettävää löytyi. Seuraavassa käsittelen analyysini pohjalta erikseen jokaista tutkimuksen osapääomaa. Tarkemmat analyysitulokset löytyvät LIITTEESTÄ 5.

7.1 Inhimillinen pääoma: osaamisesta osaamisen kehittämiseen

Inhimillinen pääoma on organisaation ehkäpä keskeisin aineeton osapääoma. Siihen sisältyy **osaamispääoma**, jota ei kuitenkaan useiden muiden määrittelyjen tapaan asetettu tässä tutkimuksessa synonyymiksi inhimilliselle pääomalle. Ratkaisu vastaa pohjoismaalaista, laajempaa lähestymistapaa (ks. myös esim. Ahonen 1998, 44; Lumijärvi & Ratilainen 2004, 79).

Oman *osaamisen arviointi*, esimerkiksi keskeisen osaamisen tai kehitystarpeiden tunnistaminen, oli suurimman osan haastateltavia mielestä helppoa, mutta toisaalta omaa osaamista ei kuitenkaan tullut usein kovin tietoisesti pohdittua. Selvästi pienemmälle joukolle haastateltavia arvioiminen oli sen sijaan esimerkiksi lyhyen työuran takia vaikeaa.

Osaamisen vahvuuksina mainittiin selvästi eniten sosiaalisuuteen ja vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, kuten taito kohdata asiakas. Lisäksi haastateltavilla vaikutti olevan jokaisella omia, henkilökohtaisia vahvuuksiaan, kuten kirjallinen tai tekninen osaaminen, myyntityö tai luova toiminta.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat oman osaamisensa ja nykyisen työnkuvansa vastaavan melko hyvin toisiaan. Omaa osaamista tuli käytettyä esimerkiksi koulutus- ja työtaustan näkökulmasta monipuolisesti, toisinaan jopa omia osaamisen rajoja koetellen ja niitä ylittäen – Esimerkiksi kun oli paljon oheistöitä tai työ oli kovin itsenäistä (*”muita ei ollut tekemässä”*).

”Kyllä joo, välilä tuntuu, et liiankin monipuolisesti, on vähän kaikessa mukana, on näitä niin sanottui oman toimen ohella hommii riittäny ihan tarpeeks”

Ainoastaan muutama koki omaa osaamista jäävän nykyisessä työssä jollain tapaa hyödyntämättä.

”No miä toivosin, et ois enemmänki annettavaa, niin miä ehkä entisellä kokemuksella kokisin [...], mut se ei käy sitte tähä työhö, mikä mul sit ehkä olis sitä mun vahvuutta”

”No joo ja ei, toisaalt miä tykkäisin enemmän ehkä tehä jotaa niinku myöskin semmost enemmän yksilötyötä, miä en tiä vastaako se omaa osaamista, onks se oma osaaminen riittävää tai näin, mut et, että sillee kaipais kyl tavallaan muutost siihe työnkuvaan”

Työn haasteina esiintyivät aineistossa kiire, tarkoitti se sitten ajanpuutetta perehtyä asioihin, tekemättömien töiden sietämistä (*erityisesti työhönvalmennus*) tai stressiä, sekä työn aikatauluttaminen – etenkin kun työtä tehtiin sidosryhmien (*projektit*) tai tilaajien (*tuotanto*) kanssa.

”Stressi, en miä, tuota, kai se haasteellisint on tollasee tiukkaa ruuhka-aikaa”

Lisäksi esiintyi henkilökohtaisempia haasteita (*vaikeus kirjoittaa, vertaistuen puute*). Kehitysvammapuolella eniten huolta aiheutti alaa valtakunnallisesti ”ravisuttava” muutosalto:

”Tota niin, ymm, mites tän nyt muotoilis, haasteita eniten niinkun aiheuttaa täl hetkel yhteiskunnalliset paineet, ja tota ni kehittämistarpeet, ja pitäs, pitäs tota ni yrittää kehittää ihan uusii näkökulmii niinku tähä koko, tähä työtehtävää”

Myös **motivaatio** on keskeinen inhimillisen pääoman osa. Mikä positiivista, pääasiassa kehittymismotivaatiota löytyi säätiöstä runsaasti, ja se oli myös sisäistä, ei palkkioihin sidottua.

”On, on tälläkin hetkellä menee työn ohella ne [...] opinnot, ni kyllä se on ihan, sisäsyntystä”

Nykyinen työ itsessään motivoi oppimaan. Muun muassa sosiaalisektorin tapahtumien ja lainsäädäntöuudistusten seuraamista pidettiin tärkeänä ja toisaalta myös asiakastilanteet opettivat jatkuvasti jotakin uutta. Osalla haastateltavista kaikkein merkittävin syy kehittää omaa osaamista oli kuitenkin säätiön sisäinen tehtävävaihdos. Tässä yhteydessä kaivattiin myös lisäohjausta ja sidosryhmäyhteistyön tiivistämistä tai haluttiin osallistua uutta työtehtävää palvelemaan koulutukseen. Ylipäättään kehittymisen katsottiin tuovan varmuutta työhön.

”Ku on niin erilaisii [...] nää ihmiset ja asiakkaat meillä, esimerkiks jollain on joku toinen tällänen oireyhtymä, et jos ei tiä siit mitää, ni haluu sit niinku ettii siitä lisää tietoo”

Säätiön arjessa *motivaation "syöjinä"* esiintyivät puolestaan työnkuvien yksitoikkoisuus ja puuduttavuus (*ei koskettanut tässä aineistossa projekti-, tuotanto- tai kehitysvamma puolta, vaan työhönvalmennuksen eri muotoja*), liian suuri määrä työtehtäviä (*oppimiselle ei koettu jäävän aikaa/energiaa*) sekä ajan puute etsiä itselle sopivia koulutuksia/tiedon puute tarjolla olevista koulutuksista/alalta tarjolla olevien koulutusten vähäisyys.

"Uusist ihmisist oppii aina jotakii uutta, on erilaisii tilanteit, mut ehkä kuiteski aika vähän, en tarkota, et täs oltas täydellisii, mut näihin työtehtävii kehittävii, täst puuttuu haastetta ihan selkeesti, miä koen sen, et kun puuttuu haastetta, niin se näkyy täs"

Aineisto osoitti myös, että mitä enemmän ikää, sitä vähemmän motivaatiota oppia uutta. Läk-käämmille haastateltaville riittikin lähinnä nykyisen osaamistason ylläpito ja kehittämisen-energia suunnattiin ennemmin oman työkunnan ylläpitoon, tai sitten vain odoteltiin eläkkeelle siirtymistä. Korkeintaan esiintyi halukkuutta osallistua lyhyisiin, päivänmittaisiin koulutuksiin.

"Joo, kyl se (= nykyisen osaamistason ylläpito) mun mielest riittää täl hetkel, et asia eriksee, jos ois kaks kyt vuotta nuorempi, ni vois kuvitella, et..."

"Nii tiiä sitte, varmaan siin nyt päällimmäisenähän tietyst vois olla, ku ihmisille ikää tulee, et pysys sitte se fyysinen kunto ja se jaksaminen siinä työssä niinku sitä kautta niinkun jollain tasolla, että lähinnä se (= kehittäminen) on sitä oman terveyden ja siihen liittyvää niinku jaksamist"

Kuten todettu, pääasiassa haastatelluilla näytti kuitenkin olevan motivaatiota kehittyä, ja tähän myös pyrittiin tietoisesti (= *aktiivinen työssä oppiminen*). Perehdyttiin uusiin työn osa-alueisiin, haettiin tietoa ja etsittiin/hakeuduttiin sopiviin koulutuksiin. Muutama haastatelluista myös viittasi oppivansa luultavasti eniten *sattumanvaraisesti*. Yhdelle haastatelluista tämä oli samalla ainut ja myös itselle riittävä kehittymisen muoto. Lisäksi työtä tukevaa *oppimista tapahtui myös organisaation ulkopuolella*: motivaatiota riitti myös opiskeluun vapaa-ajalla.

Useissa määrittelyissä myös **koulutukset** on asetettu inhimillisen pääoma alle (ks. esim. Lumijärvi & Ratilainen 2004), ja se on niiden paikka myös tässä tutkimuksessa. Pääsääntöisesti haastateltavien keskuudessa vallitsi erityisen myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen, ja näin ollen selvä enemmistö myös arvosti suuresti säätiön tarjoamia mahdollisuuksia kouluttautumiseen.

”Se, että saa käyä, niinku meille annetaa täs Sotekilla mahollisuus mennä niinku opiskelemaa jotakii lisää [...], ni mun mielest se on ihan niinku loistava asia”

Koulutushalukkuudesta huolimatta suurella osalla haastateltavia ei kuitenkaan esiintynyt mitään akuutteja koulutustarpeita. Ainoastaan haastateltavat, joiden työnkuvat olivat vastikään muuttuneet, kaipasivat lähinnä säätiön ulkopuolelta enemmän tukea oman osaamisensa kehittämiseen:

”[...] sithän tietyst, ku se on tehtävien siirto [...], niit kuitenkin yhes käyää läpi, niin siin oppii ne rutiinit, mut lähinnä se muu tieto sosiaalipuolelta, ni vaatii koulutusta”

”[...] koska työntekijähän tulee eri paikoist, eri sidosryhmist, ni sieltä kautta”

Jossain määrin suuri osa haastatelluista koki, että koulutustarpeita olisi mahdollista ehkäistä säätiön sisäisellä yhteistyöllä, esimerkiksi työnohjauksella tai ”oppipoikavierailuilla”:

”No luultavast näit, jotka on ollu kauemmin esimerkiks säätiöl töissä, ni niitten kans vois palaveerata tai tehä jotain tällastä, että vois käyä siel, olla niin sanottu oppipoika, että seuraa vaikka päivän, mitä se tekee, tai vaikka vaihtaa päivän sinne”

Myös sidosryhmäyhteistyön tiivistämistä tarjottiin ehkäisykeinoksi koulutustarpeiden syntymiselle. Ylipäätään haastateltavat korostivat verrattain usein, että asioita on hyvä tarkastella ulkopäin ja osallistua muihin kuin ainoastaan säätiön sisäisiin perehdytyksiin/koulutuksiin. Osaamisen kehittymisen ohella koulutukset vaikuttivatkin olevan yhtäläillä tärkeitä myös yhteistyökumppaneihin tutustumisen näkökulmasta. Etenkin kehitysvammaosuudella, mutta myös muualla, toivottiin lisää mahdollisuuksia tutustua vastaavaa työtä tekeviin organisaatioihin/niiden työntekijöihin.

”No jotenkii näkis, että se tekee ihan hyvää, että menee ulkopuolisiin (koulutuksiin), et sit näkee niit asioit ehkä toisella tavalla, toisenlaisissa paikoissa”

”Nythän oli oktettipäivät [...], missä on sitte näitä muita vastaavanlaisia säätiöitä, siellä henkilöstö tapaa toisiaan, siel voi sitte vaihtaa niitä (= tietoa ja kokemuksia)”

Jo käydyistä koulutuksista hyödyllisinä pidettiin työkyvynarviointimenetelmäkoulutusta, työ- ja yksilövalmennuskoulutusta ja turvallisuuskoulutusta. Vain yhden haastatellun mielestä hänen käymänsä koulutukset eivät olleet olleet hyödyllisiä. Tosin monet korostivat omaa vastuuta niiden valinnassa. Myös tyky/tyhyypäiviin sisältyviä koulutuksia arvostettiin etenkin työ-

hyvinvoinnin näkökulmasta. Jatkossa tarvetta vaikutti olevan lyhyille ensiaputaito- ja turvallisuus -tyylisille koulutuksille; kehitysvammaosuolella toiminnallisuuden tukemiseen tähtäävälle koulutukselle.

”No ensiapukoulutushan meil on nyt sit tulossa ainakii, et se on tarpeellinen pitää ajan tasalla, ja ehkä sitte, mitä tota nyt sitte jatkos vois aatella, ni ihan sellast päivittävä koulutusta nyt sitte mielenterveysosuolelta... tai, minust on tosi hyvin ollu”

”[...], et sielt on tulos kaiken maailman koulutuksii, mut että kuhan ne pysyy vaa tämmösin päivän koulutuksina, et ei viä sitte sitä työaika”

Koulutusten ohella työn haasteita katsottiin kuitenkin voitavan ylittää myös muilla keinoin, esimerkiksi asiakastyöntekijöiden huolellisella valinnalla ja työhön perehdytyksellä (*tuotanto*). Mielenterveyskuntoutujien työhönvalmennuksen/kehitysvammaosuolen yksiköissä sujuvuutta taas ajateltiin syntyvän selkeyttämällä/markkinoimalla omaa toimintaa yhteistyökumppaneille.

Viimeiseksi, mutta varsin keskeiseksi tutkitun säätiön inhimillisen pääoman osaksi valikoitui tämän tutkimuksen pohjalta **työhyvinvointi**, jota haastateltavat myös pitivät säätiössä tehtävän työn luonteen vuoksi yhtenä kaikkein tärkeimmistä panostuksen kohteista organisaatiossa. Asiakkaiden elämäntilanteet voivat olla *henkisesti* raskaita; ikä aiheuttaa haasteen *fyysiselle* jaksamiselle. Lisäksi työvointiin panostaminen viestii arvostuksesta ja antaa voimia kehittämiseen.

”Jotenki miä aattelen, et tää meidän sektori on, on sen verran [...] raskas, et että työ on helposti kuormittavaa, koska asiakkaiden elämäntilanteet on niin vaikeita, niin miä aattelin, et tavallaan toi työhyvinvoinnin merkitys korostuu erityisesti tällä alalla, ja sitten uskon, että hirveä voimanlähde on, on jos on hyvä yhteishenki siinä, siinä niinkun työyhteisössä [...], ja sit toisaalt ehkä niinku johdon näkökulmast, se liittyy myös arvostukseen”

Ylipäättään työkuntoon ja henkiseen työhyvinvointiin panostamisen kehuttiin lisääntyneen viime vuosina. Esimerkiksi työterveyttä ja joustovaraa vapaiden pitämiseen arvostettiin:

”[...], et niinkun täs iäs sen niinku huomaa, et miähän aika paljo pidän lomapäivii perjantain eli kulutan niit lomapäivii, ku tuntuu, et on torstain jo poikki, ja sit on taas energiaa maanantain. Se yks päivä tekee viikonlopust paljo pitemmän”

Lisäksi useammassa eri yhteydessä tuotiin esille myös työkurssi- ja työhyvinvointipäivien tärkeys. Yhtäältä oli tärkeää päästä liikkumaan; toisaalta päivät olivat tärkeitä myös vertaistuen/sosiaalisten kontaktien vuoksi. Varsinkin yksiköt, jotka olivat kauempana *Karhula*-alueen keskittymästä, pitivät päiviä hyvänä mahdollisuutena tutustua säätiön muuhun henkilökuntaan.

”Oishan se ihan kiva esimerkiksi, jos järjestettäis jotain pikkasen enemmän tälläsi, meil on työpäivä [...], ni mun mielest se oli kiva ja meil oli zumbaa vähä tämmöst näin, kuitenkin käyti työsasioita, et tämmösii päivii ois kiva, et ois enemmän, et tapais muita, sais konkreettist tämmöst keskustelua, ja sitten voitais tehdä jotain hauskaa yhdessä vähäsen”

Työhyvinvoinnin haasteina pidettiin muun muassa pitkiä työmatkoja. Muutamalla työhyvinvointi vaikutti kärsineen myös kiireen ja toisaalta työn paikallaan junaavuuden vuoksi. Jos jotakin konkreettisia muutoksia työhyvinvointiin kaivattiin, koskivat ne työpäivien pituutta (*”lyhentäminen auttaa huonokuntoisempaa jaksamaan”*) ja mahdollisuuksia liikunnan lomittamiseen osaksi työpäivää. Myös kuntoutusjaksoista (*Tikankatu*) ja hengen nostatuksesta mainittiin.

”Jos työpäivän aikan saa tiettyi asioit tehdä, ni se ois plussaa, et vaikka käy uimassa”

”Sitä vois olla sitä tarjontaa enemmän, niinku tämmösii kuntoutusjaksoja”

”Varmaan vois olla niinku enemmänki aikaa siihen [...], hengen nostatukseen”

Kaiken kaikkiaan myös työhyvinvointiin panostamisen katsottiin kuitenkin lisääntyneen:

”Oikeestaa sen takii, et se oli aika retuperällä pitkään ehkä, et suuntaushan on nyt hyvä, et on paljo käsitelty, oikeestaa, et meil on näit työpäivii pari kertaa vuodes, et nimenomaa näit asioit käsitellää paljo, et minust se on ollu tosi positiivinen muutos”

7.2 Rakennepääoma: osaamisen kehittämisen tukikäytänteet

Toinen keskeinen osa aineetonta pääomaa on **rakennepääoma**. Yksi sen keskeisistä osatekijöistä on puolestaan **organisaatiokulttuuri**, johon sisältyy esimerkiksi työyhteisön arvot ja

ilmapiiri. Myös organisatoriset toimintamallit, käytänteet ja vastuu- ja tehtäväjako ovat osa tätä pääomaa.

Haastateltavista suurin osa jakoi keskenään positiivisen suhtautumisen oppimiseen ja koulutautumiseen (= *oppimista koskevat arvot*). Haluttiin oppia ja kehittyä, päivittää osaamista.

”Miä olen aina niinku ollu tämmösen niinku elinikäsen oppimisen kannattaja”

Ainoastaan ikä näytti aineiston perusteella olevan ainut indikaattori kehittymishalukkuuden vähäisyydelle muuten varsin kehitysmuotoisessa ja -haluisessa työntekijäjoukossa.

Ilmapiiirin suhteen ei myöskään ollut valittamista – ainakin, mitä tuli omaan yksikköön. Suuri osa oli myös kaiken kaikkiaan sitä mieltä, että säätiön ilmapiiri mahdollistaa oppimisen, ja että oppimiseen toisaalta kannustetaan. Lähinnä kehitysvammauolelle kaivattiin lisää kehitysmielisyyttä.

Esimerkiksi Rastaa (2001b, 18) mukaan rakennepääomaan on mahdollista lukea myös muun muassa organisaation menettelytavat, toimintamallit ja organisatoriset rakenteet, vastuut, jotka määrittelevät organisatorisia asemia ja suhteita. Näin ollen esimerkiksi työn organisointi, työnkuvat, johto- ja esimiestyö sekä palaute- ja palkintojärjestelmät voidaan perustellusti lukea tutkitun säätiön rakennepääoman osiksi. Seuraavaksi käyn läpi näitä koskevia huomioita aineistosta.

Moni haastateltavista arvosti ja piti hyvänä asiana vapauttaaan *organisoida itsenäisesti omaa työtään*. Tämän nähtiin myös toimivan eräänlaisena luottamuksen osoituksena.

”Me ollaa oltu täs yksikös aika semmosii itseohjautuvia, ja toisaalta, jos meiät on myöski muu organisaatio kokenu sellasena, ni sehän on vaan semmonen luottamuksen osotus”

”Itehän miä siis, ei kukaan mulle sano, et nyt teet, itehän miä sen päivän rakennan, et mikä on kiireellisempi ja vähemmän kiireellisempi, et ihan oon tyytyväinen”

Osalle ongelmia näytti kuitenkin aiheuttavan **työnkuvien** epäselvyys:

”Nii, elikkä tehtäväkuva on yks, mikä minuu hirveest täl hetkel kiinnostaa, et kuinka, mitkä on ne mun työt, mitkä mun pitää tehdä, ja kuinka paljo sielt tulee sit nyt vaan lisää niitä, et teeppä, teeppä, teeppä”

Selkeän työnkuvan ajateltiin helpottavan keskeisen osaamisen tunnistamista ja edistävän työssä jaksamista. Etenkin muuttuneiden työtehtävien kohdalla kaivattiin paikoitellen hyvinkin seikkaperäistä ohjeistusta.

Lisäksi muutaman haasteena oli myös nykyisen työnkuvan puuduttavuus/yksitoikkoisuus sekä oheistöiden suuri määrä. Muita epäkohtia nykyisessä työssä olivat työparin puute, kaipuu yksilötyöhön, uuden työnkuvan myötä syntynyt tarve lisäohjaukselle ja oman työn näkökulmasta turhaksi koetut verkostopalaverit. Esimiehenä taas kaivattiin enemmän aikaa asiakaskontaktteille.

Johto- ja esimiestyötä koskevat lausunnot vaihtelivat laidasta laitaan. Osa piti nykyisiä käytänteitä toimivina, eivätkä he esimerkiksi kaivanneet enempää työnohjausta tai vuorovaikutusta suhteessa esimiehiin. Kaikkea ei tarvinnut ”varmentaa” esimiehiltä, koska oma työ oli niin itsenäistä. Myös lähiesimiehen toimiminen samassa työyksikössä edisti käytäntöjen toimivuutta: vuorovaikutus oli luontevaa ja kontaktinotto esimieheen helppoa.

Toisaalta nähtiin johto- ja esimiestyössä myös joitakin ongelmia: osa piti esimiehiä oman työn kannalta ”turhina välikäsinä”, ja oli ikävää, jos työt eivät tästä syystä edenneet. Etenkin johdon/esimiesten ja työntekijöiden välisen viestinkulun nähtiin olevan ongelmallista, jos se tysää liian helposti yksittäiseen henkilöön. Järjestelmältä toivottiin lisää juostavuutta.

”On ollu sellasii asioit, mitkä niinku hoituu paremmin [...], ku myö sit työtä tehää, ni myö hoietaa, eikä se esimies oo siin sit turhaa välikäten [...], et myö organisoiaa ne työt sillee, et ku se on ihan selväst meihin liittyvää, et meil on se sen hetkinen tieto olemassa, ni kyl se niinku helpommin onnistuu se asioiden hoito kuitenkin, et kyl myö se hoietaa”

Haastatteluissa esitettiin myös konkreettisempia kehitysehdotuksia johto/esimiestyöhön. Nämä koskivat lähinnä muutosten läpivientiä, johon kaivattiin lisää systemaattisuutta, työntekijänäkökulman huomioimista sekä aiempaa enemmän ja etenkin aikaisemmassa vaiheessa käytävää keskustelua tulevista muutoksista. Ylipäätään kaivattiin lisää vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välille sekä asioiden napakampaa eteenpäin viemistä.

”Yks hyvä esimerkiksi on, ku aikoinaa tehtii se asiakasrekisteri, ni siin suunnittelus ois pitän ottaa huomioo ne, ketkä sitä eniten käyttää ja tarvii, et se tulis palvelemaa sitä käyttäjäjoukkoo”

”Vois ehkä paremmin selkeyttää niinku semmossii pitkäntähtäimen tavoitteit myös henkilöstölle, et tavallaan mitä nyt, kun on strategiakin uudistettu, niin jotenkin paremmin avata sitä, mikä on se niinku iso tavote tulevaisuudessa, koko säätiön näkökulmasta”

”Koska yksinäähän miä tääl toimin, ni sillonhan sen täytyy tulla johtopuolelt, ni selkeät ohjeet ja opastukset, et miten toimitaa”

Kokonaisuudessaan johto- ja esimiestyöhön koettiin kuitenkin tulleen vauhtia ja sen katsottiin toimivan nyt aiempaa paremmin. Vuorovaikutus ”ylhäältä alas” ja toisinpäin oli tärkeää.

”Kehitys on ollu aika huimaa verrattuna siihen, mitä se oli”

Työtyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut ovat johdon/esimiesten työkaluja, joiden avulla heidän on mahdollista seurata organisatorisen tilanteen kehittymistä ja työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita ja -motivaatiota. Myös selvästi suurempi osa haastateltavista oli sitä mieltä, että näiden työkalujen käyttö on yhtäläillä tärkeää myös heidän näkökulmastaan käsin. Päinvastaista mieltä oli haastateltavista kaksi, joista tällaiset käytänteet olivat merkityksettömiä.

”En kyl usko, et niil mitää koskaa saahaa kyl aikaseks, niit on tehty tääl ja niit tehtii entises työpaikas, tää on vaan mun mielipide”

Vaikka työtyytyväisyyskyselyt/kehityskeskustelut olivat suurimman osan haastateltavia mielestä hyödyllisiä, ei nykykäytänteisiin oltu sellaisenaan tyytyväisiä. Kyselyistä ja keskusteluista saatujen tulosten pohjalta toivottiin tehtävän aiempaa konkreettisempia jatkosuunnitelmia, jotka sisältäisivät toimenpide-ehdotuksia/vastuutehtäviä, ja että myös suunnitelmien toteutumista seurattaisiin. Yhtenä kehitysehdotuksena oli lisäksi, että etenkin työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia käsiteltäisiin, ei vain yhteisesti, vaan myös työyksiköittäin, omana ajankohdanaan.

”Työyksiköittäin [...], keskustelupohjalt, et ehkä siin sitte enemmän tulis niit kehittämistarpeitakii, ku porukal mietittäs, et kylhän niit täs työpäivän kulues kokoajan [...], mut et sit ois [...] vaikka yks päivä [...], mikä ois ihan pyhitetty sille aivoriihelle”

Keskustelun tuloksista toivottiin myös olevan jatkossa entistä vuorovaikutteisempaa esimiesten ja työntekijöiden välillä, monivaiheisempaa ja säännöllisempää. Lisäksi ehdotettiin henki-

lökohtaisia, kirjallisia kehittämissuunnitelmia ja työnohjauksen hyödyntämistä. Ylipäätään korostettiin, että tulosten käsittelyn tulee olla enemmän johdon ja työntekijöiden ”yhteinen juttu”. Toisaalta ilmoille heitettiin myös ajatus ulkopuolisesta konsultaatiosta – etenkin niin sanottujen hankalampien asioiden ja tilanteiden kohdalla.

”Samahan on ilmapiirikysely, mikä säätiöl tehti, niin ni, ku miks, miä oon aina sanon, et miks niit sit tehää, sitku, jos sielt löytyy niit kulmakiviä, eli sit, et miä oon niinku miectin, et pitäskö siin sit ihan ulkopuolinen tulis, sit yksiköittäin, mehän ollaa, ulkopuolinenhan on purkan ne koko säätiön, mut joka yksikössähän on ne omat juttumme, mitkä heittää siellä, niin niin, et se ois ulkopuolinen, että, et nää on nyt teil, teiän kohal ei oo, et mitä meiän pitä s yhes tehä, et saatas tää nostettuu”

Palautekäytänteet ja -kulttuuri on myös osa rakennepääomaa. Tutkitun organisaation kohdalla palautetta kaivattiin yleisesti ottaen enemmän – hyvässä ja pahassa. Monet kuitenkin näkivät, että sillä, kuka palautteen antaa, ei juuri ole väliä. Pääasia tuntui olevan, että palaute olisi välitöntä, ei jälkijunassa laahaavaa. Tärkeänä palautetta pidettiin sekä motivaation että työssä kehittymisen näkökulmasta.

”No varmaan palautetta siinä hetkessä, kun sitä palautetta pitäis antaa, varsinkin, jos se ois jotaa negatiivista palautetta, niin, et sen palautteen sais sitte saman tien, ettei se jäis sitte jonnee niinku, ja sais elämää suuremmat mittasuhteet”

”No, kyl meil, siis kyl nyt määrätyl taval palautetta tulee, ja se tietyst nyt täl hetkel [...], tähän taloudelliseen puoleen liittyen, on se, et meil seurataan kuukausittain tätä tulosta, eli mihin suuntaan se menee, mut sitte tietyst, jos nyt pidemmällä aikavälillä näitä tota, näitä asioita jotenki vois vähä katsoo, ni ehkä se ois, se ois se, että niitä ennakoitais vähä enemmän, ja jos jollakin on niist enemmän tietoo”

Tuloseurannan ohella myös asiakastilanteissa onnistuminen vaikutti olevan monille se tärkein palaute. Samoin uusien johtoryhmien olemassaolon nähtiin mahdollistavan palautteen saannin.

Kuten todettu, monelle palautteenantajalla ei ollut väliä, mutta mainittiin haastatteluissa myös muutamia tahoja, joilta toivottiin nykyistä enemmän palautetta: vähän alle puolet mainitsi esimiehet; yksi puhui pääasiassa muilta säätiön työntekijöiltä saatavasta palautteesta. Projektipuolella taas tuntui olevan eniten tarvetta aiempaa systemaattisemmalle asiakaspalautteelle.

Toisaalta vain muutama haastateltavista toi suoraan esille, että palautteensaanti on nykyisellään riittävää, ja ainoastaan yksi totesi, ettei kaipaa enempää palautetta esimiehiltä.

Muutosten läpivientiä pidettiin johdon tasolta liian ennakoimattomana: äkkinäisiä ja nopeita muutoksia tulisi haastateltavien mukaan välttää, koska niihin reagoiminen on vaikeaa sekä käytännössä että asenteiden ja muutosvastarinnan vuoksi. Muutosten läpivienti koettiin lisäksi liian vuorovaikutuksettomana suhteessa työntekijöihin. Lisäksi toivottiin enemmän työyksikökohtaista käsittelyä, kuten muutosten suhteuttamista nykyiseen työtehtäväjakoon/työtehtäväkuvauksiin.

”Jos se on joku iso muutos, koko henkilöstötasolla, niin et se on, huomioidaan kaikki, kuullaan kaikkia, niin sillonhan se varmaan menee hyvin, mut et sellanen nopee muutos on tietyst aina semmost riskialttiimpaa”

”Nyt esimerkiks tuli tää organisaatiouudistus [...], niin vaikka siitä lähetettiin puhumaan ihan suht ajoissa [...], mut et mun mielest se jäi kuitenkin niinku puolitiehen, et [...] tehtäväkuvat ei välttämättä vielkään oo selvillä niillä henkilöillä, joilta nyt odotetaan, et ne nyt tekis töitä sen uuden organisaatiomallin mukasesti niin... niin siinä on kehitettävää, et kun näitä uudistuksia tulee, niin se jotenkin, et enemmän keskusteltas niinku henkilöstöä, ja sit, et se ois, vaikka sitten kirjallisesti määritelty, et ainahan sitä ei voi [...], mut et ois vaikka (työtehtävän) päälinjat niinku ihan kirjallisesti ylhäällä, niin se auttais”

Toisaalta tuotiin haastatteluissa esille sekin, että työntekijöiden omat asenteet muutoksia kohtaan eivät nekään aina olleet kohdallaan, vaikka periaatteessa säätöstä tuntui paljon kehittämishalua löytyvän. Myöskään virheitä ei pelätty, vaan uskallettiin lähteä rohkeasti kokeilemaan uutta. Osa haastateltavista tosin toi esille, että kokeilun ja kehittämisen on kuitenkin pysyttävä melko tarkkaan oman nykyisen työtehtävän ja etenkin ”kustannusrajojen” sisällä.

”On sanottu heti alust lähtien, et virheitä saa tehdä ja uuen kokeilu on aina tervetullutta, et tääl [...] saat tehdä, saat kokeilla, kukaa ei sua syytä, jos se menee pielee”

”Omal kohal aattelee niin, et kyl, ehdottomasti, et on tossa paljo tehny sellasii tehtävii, mitkä ei niinku kuulu, et on lähten kokeilee ihan kokonaa uusii tehtävii, mut et omast mielest kauheest mitää mokii oo tehny, et aina kannustetaa siihen ja tarjotaa uusii”

”Tähän saakka oikeestaan meil on ollu sillee, et kyl siitä on saanu sellasen näpäytyksen, jos on lähteny vikateille [...], että on tietyt asiat, mitkä kuuluis, lähinnä se perustyö, ja sit se joku muu ehkä, muut asiat on kuulunu näille [...] johtoasemassa oleville, että jotenkii siitä on tullu vähä, että hei, se ei ehkä välttämättä oo mun tehtävä tehä [...], mut nyt siitä on ehkä päästy, et voi mennä kokeilemaa ja tekemää”

Viimeisenä rakennepääoman osana on tässä tutkimuksessa **palkintojärjestelmä**. Monet kokivat, että osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan vaadi mitään varsinaista järjestelmää, tai ainakaan sitä ei oikein osattu kaivata, vaan esimerkiksi koulutusten hyöty työhön oli riittävä palkio kehittämisestä. Jos jotain kaivattiin, niin kiitosta onnistumisista, työn tärkeäksi kokemista ja huolenpitoa, mahdollisesti myös tulokseen sidottua palkannousua (*tosin tätä ehdotti vain yksi henkilö*).

”Ei varmaan niinkun semmost niinku palkitsemisjärjestelmää ei säätiöllä ole, mut et mun mielestä täällä on niinku ihan erinomaset mahdollisuudet ittensä kehittämiseen”

”Et sillo ku menee hyvin, kaikki on ok, et joskus kaipais sit kiitost”

7.4 Viestintäpääoma: tiedon ja osaamisen välittyminen

Viestintäpääoma on sen keskeisyyden vuoksi nostettu tässä tutkimuksessa omaksi aineettoman pääoman alalajiksi. Yleinen sanoma haastatteluissa oli, että viestinnän alueella esiintyy aina ongelmia, mutta toisaalta säätiössä nämä ongelmat olivat kuitenkin viime aikoina selvästi vähentyneet. Yleisesti ottaen viestinnän laadun/tiedon saatavuuden koettiin parantuneen, ja olevan nyt hyvällä tasolla. Keskeisiä tilanteen kohenemiseen vaikuttaneita muutoksia olivat haastateltavien mielestä uudet johtoryhmät ja palaverikäytännöt sekä suurimpana mainintaryhmänä Intranetti-tiedottaminen. Erityiskiitosta sai viikko/kuukausitiedote. Myös sähköposti/sähköpostilistat ja aamupalaverit saivat useampia mainintoja *viestintää edistävinä tekijöinä*.

”No kylhän siihen on mun käsittääkseni panostettu säätiössä, meilhän on siel täl hetkel yks henkilö, joka just sinne Intraan tämmöstä viikkotiedotetta tekee, et sehän on vaan sieltä, et jos sen kerran viikossakii käy katsomassa, et mitä viestii siel on”

Muiksi viestintää edistäviksi tekijöiksi listattiin yksikön hyvä maantieteellinen sijoittuminen (*Karhula*), koulutustapahtumat, tyky/tyhypäivät, oman yksikön välitön tiedonsiirto, hyvä työilmapiiri, helppous lähestyä säätiön muita työntekijöitä sekä tiedon pihtaamattomuus.

”Ymm, edistää joo, no yhteiset tykypäivät ja tällaset perinteiset, et ne on kivoi, ku näkee sitte työntekijöit”

Yksi haasteltavista piti pelkkää sähköistä viestimistä riittävänä, toiselle riitti aamupalaverit.

”No jos meidän palverit, tämmöset viikkopalaverit kaks kertaa kuukaudessa, ni jos ne toimii säännöllisest [...], ni miä uskosin, että se tieto ihan, mitä mun tarvii tietää”

Vastaavasti viestintää häiritsivät maantieteellinen hajaantuneisuus, joidenkin säätiön yksiköiden ilmapiiriongelmat, muiden riittämätön aktiivisuus Intranetin seuraamisessa, sekä se, että Intranettiin ei tullut itse kirjauduttua tai ei ollut aikaa perehtyä saatavilla oleviin tiedotteisiin Intrassa/sähköpostissa. Intraan ei myöskään tullut kovin tasaisesti tietoa säätiön eri yksiköistä, ja haastateltavat peräänkuuluttivatkin kaikkien aktiivisuutta hyvänä pidetyn foorumin hyödyntämiseen.

”On tullu erilaisii kanavii tiedottamiseen ja muuta, on viikkotiedotteita, tai ne on oikeestaa kuukausitiedotteita, et se kerran pari kuukaudes tulee, mut et se on sit aika paljo kiinni yksiköistä, että mitä tietoo he niinkun antaa sinne”

Haastateltavien keskuudessa ongelmana ei kuitenkaan niinkään ollut, että tieto ei kulkisi, vaan itse asiassa melko useat heistä kokivat saavansa kaiken tarpeellisen tiedon. Osa myös korosti, että toisinaan tietoa tulee jopa niin paljon, että on vaikeaa tunnistaa, mikä *ihan oikeasti* on merkityksellistä. Kaikki tieto ei ole oman työn kannalta tärkeää. Näin ajatteli noin puolet haastatelluista.

”Eiii, ei mun mielest, koska ihan täs meidän projekti- ja valmennustiimissäki on sitä, että et ei tieto välttämättä oikee aina kulje, ja se on varmaan ihan niinku siitä, että meil näitä yksiköitä on useampia tämmösiä pieniä, eli siin varmaan unohtuukin ihan, kukaan ei pahuuttaan jätä kertomatta, mut et unohtuu, et ihan kaikille ei sit tietoo oo viety, ja sit toisaalta mun mielest niinku henkilökohtasest on totta kai on sellasta tietoo, et ei tarvi kaikis yksiköis samaa tietoo tietääkää, et jos tehää niin erityyppistä työtä”

”[...], et sitä informaatioo sit loppupeleis voi jo tulla niin paljo, et siä et oikee tiä, et kuinka siä sen sisäistät, et sun täytyiskii taas tietää niinku koko organisaation kaikki kohat, jos joku kysymyksen tulee tekemään, et ei sekää oo, et sit mennää jo liiallisuiksi”

Vain pienestä osasta haastateltavia tietoa ei voi koskaan olla liikaa. Lisäksi *tiedonkulun ongelmia* mainittiin seuraavasti: tieto ei kulje koko säätiön tasolla; tieto ei kulje omaan toimipisteeseen (*Tikankatu*); tietoa ei aina haeta/muisteta välittää oman toimipisteen sisällä (*Sunila/Projekti- ja valmennus*). *Entä mistä sitten kaivattiin lisää tietoa?* Lähinnä johdolta, muun muassa säätiön tulevaisuuden tavoitteista/muutoksista sekä muiden työntekijöiden osaamisesta ja mahdollisista koulutuksista.

”Tietyst se viikkotiedote edistää, mut sit vois jakaa sit vähä laajempaa tietoo tavallaan siel, ehkä johdosta, kyllä siel on nyt tietyst ollu, ollu tos hallituksesta [...], mut niinku sielt päin vois antaa, se voi olla enemmänki henkilökohtanen ominaisuus, et mul ei oo sellanen, et tieto lisää tuskaa, et kaikki ei välttämättä sit halua, mut se on minust sellanen asia, et se pitää ottaa esille ja viiiä eteepäin”

”No enemmänki säätiön sisäl tapahtuvist asioist sais olla”

”Sit minust on se kans ihan hyvä, että noi, minun mielest pitäs tulla kans noi johtoryhmän muistiotkii ihan kentälle jakoon, näkee sillee, et onko, onko mitään uutta”

Kaiken kaikkiaan kaksi kymmenestä koki kuitenkin, että tietoa on alkanut tulla enemmän, ja että sen suhteen ollaan menossa parempaan suuntaan. Jo mainittujen tekijöiden ohella myös organisaatorakenteen selkeytymisen (*uudistuksen yhteydessä*) katsottiin edistävän viestintää.

Monet haastateltavista eivät kuitenkaan sysänneet vastuuta pelkästään johdolle tai muille työntekijöille, vaan he korostivat, että on itsekkin uskallettava kysyä ja seurattava myös muuten aktiivisesti säätiön viestintää, otettava siihen osaa. Yhtenä viestintää helpottavana – joskaan ei ongelmattomana – tekijänä pidettiin yhtäläillä myös sisäisen yhteistyön lisäämistä:

”No ehkä semmonen yhteisöllisyys niinkun organisaatiotasolla edistäis sitä (= viestintää), et kun on kuitenkin niin laajalle levittäytyny säätiö, että tota, olis enemmän semmossia, tai no tää on tämmönen ikuisuuskysymys, et pitäisi olla enemmän kaikkea yhteisiä tapahtumia, mut nehän on hirveen vaikee järjestää, ja saatikka sit niin, että sinne pystys kaikki samanaikaisesti osallistumaa [...], et varmaan semmonen niinkun, et kaikki tuntis kaikki ja tietäs ainakii, minkä, et minkänäkösii ihmisii talos on töissä”

Omaan viestimiseen oltiin melko tyytyväisiä. Osasta olisi toki voinut viestiä enemmänkin, mutta toisaalta puhuttiin myös tiedon rajaamisen tärkeydestä. Ainoita negatiivisia mainintoja olivat rahoittajien edellyttämä ”turha raportointi” ja ajan puute vastata erilaisiin kyselyihin.

7.4 Sosiaalinen pääoma: sosiaalinen tuki oppimiselle

Sosiaalinen pääoma vaikutti säätiössä tehtävän työn luonteen vuoksi omaavan varsin keskeisen merkityksen ja roolin osana organisaation aineetonta kokonaispääomaa.

Säätiön sisäisessä yhteistyössä oppimiskumppaneina hyödynnettiin oman toimipisteen jäseniä, oli se sitten oma työpari tai eri työtä tekevä oman toimipisteen jäsen. Lisäksi hyödynnettiin jossain määrin muiden toimipisteiden työntekijöitä, työhönvalmentajia sekä projektien vetäjiä, säätiön terveydenhoitajaa tai omaa mentoroitavaa työntekijää.

”Työhönvalmentajillahan on ihan valtava niinkun tuntemus ja valtavat kontaktit esimerkiksi yritysmaailmaan”

Palavereja, keskustelua/mielipiteiden vaihdantaa, asiakastilanteiden pohdintaa ja kehityskeskusteluja pidettiin *keskeisinä foorumeina yhdessä oppimiselle/oman oppimisen virikkeinä* säätiön sisällä. Oli mahdollista saada muilta konkreettisia neuvoja, ideoita ja ohjeita, vertaistukea ja apua työtehtävän vaihdon yhteydessä. Lisäksi muut työntekijät mahdollistivat töiden joustavan jakamisen. Vain yksi haastatelluista koki, että omaan työhön on muista poikkeavan työtehtävän vuoksi vaikea saada säätiön sisältä tiedollista apua. Samasta syystä myös vertaistukea oli tarjolla rajallisesti.

”No haasteit ja vaikeuksii miä kohtaan siin, et mul ei oo sellast vertaistukee, et miä vois, [...] ei oo sellast kolleegaa, jolt vois niinku kysyy, et nykyää miä jou’un aina olee tonne Honkalampi-säätiöön, mun vanhaan opiskelukaveriin, soittaa, et teenks miä tällee ja tällee [...], sellasta miä niinku kaipa, tää on aika niinku yksinäistä työtä”

Etenkin esimiesasemissa olevat tunsivat vastuuta muiden oppimisesta, mutta myös useat muut kokivat *muiden oppimisen tukemisen* olevan osa omaa työtään. Moni puhui esimerkiksi vastavuoroisesta auttamisesta/opettamisesta. Osan kohdalla auttaminen/opettaminen oli kuitenkin myös epätasaisen vastavuoroista, koska keskinäisessä osaamistasossa oli sen verran eroa.

”Ku näit esimiesvelvollisuuksii on, ni totta kai siinä kohtaa täytyy muistutella, et jokaisella oman työryhmän jäsenellä on myöskii oikeus siihen niinku kouluttautumiseen”

Muita tuettiin puolestaan auttamalla esimerkiksi uuteen työhön perehtymisessä. Konkreettisesti apua annettiin muun muassa vinkkaamalla koulutuksista ja tarjoamalla palautetta tehdystä työstä. Myös koulutuksissa opittua pyrittiin jakamaan muille työyhteisön jäsenille.

Yhteistyötä toisten säätiön työntekijöiden kanssa helpotti sama koulutustausta, asiakkaiden elämäntilanteiden samankaltaisuus, osaamisen panttaamattomuus, oman yksikön välitön vuorovaikutus ja toimialakohtaiset johtoryhmät. Avun löytämisessä auttoivat uusi, selkeämpi organisaatiomalli, Intranetti, työyhteisön tutuksi tuleminen ja oma aktiivisuus etsinnässä. Yhteistyötä taas vaikeuttivat yksiköiden erilaiset toimintatavat ja etenkin vanhempien yksiköiden välillä liiallinenkin ”lukkiutumisen” totuttuihin toimintamalleihin ja -tapoihin.

”Ku puhutaa näist vanhoist säätiön yksiköist, jotka on tottunu toimii tietyl taval, niin siel joskus jotain tulee pientä, mut ei, ei koskaan, et ei voi sanoo, et hirveest mitää ongelmii tulee, meil on vaa erilainen tapa toimii”

Lisäksi esiintyi jonkin verran tietämättömyyttä koskien muiden työntekijöiden osaamista ja epävarmuutta sen suhteen, kenen puoleen kulloinkin kääntyä. Haastatteluissa ehdotettiin, että ainakin jokaisen keskeinen erityisosaaminen olisi hyvä olla myös laajemmin kaikkien tiedossa:

”Ehkä sellanen erikoisosaaminen kuiteskii ois ihan hyvä tietää, jos sitä jossain tarvis hyödyntää”

Jonkin verran oli mainintoja myös varsin inhimillisistä tekijöistä, kuten muutosten hitaasta käynnistymisestä, toisten opettamisen vaikeudesta sekä siitä, että kaikkien ei välttämättä ole helppo vastaanottaa neuvoja/ohjeita, kun ne tulevat säätiön sisältä, ei ulkoapäin.

”Joku niinku kirjallinen ilmasutaito, niin se, se on aika hankalasti siirrettävissä, et tottakai voi antaa vinkkejä, mut että ei varmaan niinku työnohella oo mahdollista semmosta niinkun suuren suurta perehdytystä kuitenkaan tehdä kirjalliseen tuottamiseen”

”Ku miä oon niin pitkää ollu tällä alalla [...], että osaako ihmiset ottaa sitte sillai, tiiätkö, työkaverilta sen ohjauksen vastaan, ettei ne koe, että miä arvostelen, elieli miä just nauroin, et pitäsköhän mun hiustenväri vaihtaa ja nimi vaihtaa, ja vaikka joku muu, ihan oikeesti, sitte ne osais [...], mut et ku mä oon täällä, mä oon liian lähellä, et miä toivosinkii enemmän, et ihmiset ottas minusta hyödyn myös irti”

Esimeriksi erilaisia koulutus- ja ammattitaustoja ei sen sijaan nähty ongelmana, vaan pikemminkin rikkautena. Samoin työkokemuksen ja henkilökohtaisten elämien erilaisuuden nähtiin tarjoavan uusia näkökulmia.

”Ei siis, se on nimeomaan ja erinomanen vahvuus säätiöllä, et meil on, meil on niin paljon niinkun erilaisilla koulutustaustoilla väkeä”

Erilaisissa taustoissa nähtiin kuitenkin myös haasteita: eri ammatissa toimivien ei esimerkiksi katsottu olevan aina tietoisia tietyn toimiyksikön asiakkaiden tai teknisten koneiden mahdollisuuksista. Samoin työntekijöiden välinen ikäero saattoi välillä aiheuttaa näkemyseroja. Nuoria kuvattiin viisaiksi, toisaalta kokemattommiksi, ikä oli tuonut elämäkokemusta ja realismia, toisaalta tekniikkaan saatettiin suhtautua pelokkaasti tai oltiin haluttomampia sitä käyttämään.

Fyysisesti läheisessä sijainnissa nähtiin myös omat haasteensa: toisaalta läheinen sijoittuminen helpottaa akuuttien ongelmien käsittelyä, mutta silloin kun lähekkäin on esimies ja alainen, häiritsee se luottamuksellisten asioiden hoitoa. Kaiken kaikkiaan esimerkiksi työparin saamista pidettiin kuitenkin merkittävänä: joko sitä haluttiin tai oltiin tyytyväisiä, että sellainen oli saatu.

”Olen saanu työparin sillon, ni kylhän se on niinku kaikel tapaa helpompaa, ku on kaks”

Talon oman henkilökunnan ohella hyödynnettiin paljon, ja monesta olisi voinut hyödyntää vielä enemmänkin, **sidosryhmien, yhteistyökumppanien ja rahoittajien osaamista.**

”Noi sidosryhmät, nehän on ku pieniä koulutuksii”

”Että tämmöst sidosryhmien välist toimintaa tarvii kyl lisää”

”Miksei myös määrällisesti enemmän, ehkä ajatellen sitä, et ylipäättänsä ehtis nähä niinku useammin yhteistyökumppaneita, vaikka ei ois mikään tietty projekti just suunnitteilla, niin sillo pysys ehk paremmin kartalla siitä, mikä heillä on ajankohtasta just sil hetkellä”

Lähinnä edeltävien tahojen kanssa pohdittiin asiakastilanteita tai saatiin käytännön ohjeita. Yhteistyökumppanien/vastaavien toimijoiden tapaaminen koulutuksissa oli myös tärkeä tietolähde.

Sidosryhmäyhteistyötä ei pidetty erityisen ongelmallisena, mutta ei ongelmattomanakaan. *Haasteita* esiintyi muun muassa aikatauluttamisessa ja tietojen saamisessa asiakkaiden taustoista. Haasteita tuotti myös sidosryhmien heikko säätiön palvelutarjonnan tuntemus. Jatkossa toimintaa tulisi markkinoida enemmän. Myös keskinäisen tehtävänjaon säätiön ja yhteistyökumppaneiden välillä nähtiin vaativan lisämäärittämistä.

”Ja ihan niinku sekii, että me jalkauduttas täältä, ja välil ihan mentäs, vaikka siel on muutamii kertoi käytykkii, kerrottu, mitä tää on tää palvelulinja [...], nii taas kirkastettas sitä kuvaa sinne (sidosryhmän) työntekijöille, tavallaan semmost markkinointityötä tästä”

Yksi henkilö toi asian esille myös päinvastaisessa mielessä: hän koki, että oma sidosryhmätuntemus oli heikko, eikä asiaa ainakaan helpottanut oman koulutus- ja työtaustan erilaisuus suhteessa sidosryhmäjäseniin. Yhteistyötä helpotti kuitenkin, kun oman taustansa toi avoimesti esille.

Muutokset, joita nykyisiin yhteistyökäytänteisiin (*niin organisaation sisällä kuin suhteessa ulospäin*) kaivattiin, koskettivat sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa tehtävän yhteistyön lisäämistä ja säätiön sisäisen yhteistyön lisäämistä. Konkreettisempia muutosehdotuksia olivat säätiön toiminnan tutuksi tekeminen/markkinointi sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille; sisäisen perehdytyksen jatkaminen oppipoikavierailuina säätiön muihin toimipisteisiin; oppipoikavierailut säätiön ulkopuolisiin, vastaaviin organisaatioihin muualla Suomessa; työhöhenvalmentajien laajempi hyödyntäminen myös tuotantopuolella sekä kehitysvammaapuolen kommunikointiosaamisen laajempi hyödyntäminen säätiön projekteissa, mutta myös suhteessa sidosryhmiin. Lisäksi kaivattiin enemmän huolenpitoa:

”Kun mul kävi sellanen [...] ikävä juttu, miä oisin säätiölt oottanu, tämmönen henkilö ois enemmän huomioitu sen jälkeen, et ois kysytty ’miten siä jaksat’, tai olis ’et olet siä päässy sen yli’ [...], et vähän huomiois sitte, et ei sen aina tarvii olla se lähin esimies, ja oikeesti, ku on tapahtun just jotaa ikävää, ni se oli mulla sellanen pettymys”

Yhteenvetona sosiaalista tukea näytti kuitenkin olevan hyvin tarjolla, ja sitä myös pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin voimavarana. Ehkäpä siinä syy myös sille, miksi tällaista sosiaalisuutta, kokemusten jakoa, ajatusten vaihdantaa, vertaistukea ja huolenpitoa niin kaivattiin.

8. POHDINTAA

Edellä on esitetty saadut tutkimustulokset. Tässä osiossa niitä suhteutetaan teoriaan, arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä suhteessa muihin organisaatioihin, sekä pohditaan tulosten merkitystä tutkitun säätöön kehittämiselle yhä oppivampaan suuntaan.

8.1 Tutkimustuloksista

Tutkitusta organisaatiosta on löydettävissä niin inhimillistä, rakenteellista, sosiaalista kuin viestinnällistäkin aineetonta pääomaa. Pääsääntöisesti eri pääomat vaikuttavat säteilevän – tai vähintään niillä olisi mahdollisuus säteillä – positiivisella tavalla organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen. Kokonaisuudessaan organisaatio täyttää siis melko hyvin ne piirteet, joita oppivalle organisaatiolle on asetettu (ks. myös oppiva organisaatio -pikatestin tulos s. 38–40). Tässä tutkimuksessa oppiva organisaatio määriteltiin organisaatioksi, jossa on mahdollista oppia, ja organisaationaalinen oppiminen tieksi kohti tällaista organisaatiota (ks. s. 11). Haastattelut kuvasivat omaa oppimistaan henkilökohtaisella tasolla, mutta heidän kerrontansa tuo samalla esille oppivaa organisaatiota juuri siitä näkökulmasta, kuin se on tässä tutkimuksessa ymmärretty: *puitteina organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle*. Tapahtuu se sitten yksilön, ryhmän tai organisaation tasolla.

Mistä tekijöistä tutkitun organisaation aineeton pääoma koostuu?

Inhimillinen pääoma sisälsi tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin, mikä on Pohjoismaissa varsin yleinen lähestymistapa aineettomaan pääomaan (ks. esim. Ahonen 1998, 44; Lumijärvi & Ratilainen 2004, 79). Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa kiistatta myös osaamisen kasvuun.

Monissa, etenkin kansainvälisissä aineettoman pääoman määrittelyissä, pääpaino on erityisesti organisaation taloudellisessa menestyksessä, ja koska osaaminen on se osa aineetonta pääomaa, jonka avulla organisaation tuottamat tuotteet/palvelut pärjäävät kilpailussa, on se usein nostettu kaikkein keskeisimmäksi aineettomaksi voimavaraksi organisaatioissa (ks. esim. Lumijärvi & Ratilainen, 77). Mutta osaamistakin pitää jatkuvasti kehittää, eikä kehitystä tapahdu ilman oppimista. Eikä oppimista tapahdu ilman oppimismotivaatiota, riittävää työhyvinvointia, oikeanlaista johtamista, viestintää jne. Näin ollen aineeton pääoma on nähtävä kokonaisuutena, jonka yksi osa osaaminen on (ks. myös esim. Senge 2006; Moilanen 2001).

Samalla tavalla aineettoman pääoman moniulotteisuudesta johtuen myös siihen kohdistuvan tarkastelun lähtöpistettä voi helposti muuttaa: siinä missä työhyvinvointi vaikuttaa oppimiseen, vaikuttaa oppiminen yhtäläillä työhyvinvointiin, ja siinä missä oppimisen päämääränä voidaan pitää sen myötä saavutettavissa olevaa liiketaloudellista voittoa, voidaan päämääräksi asettaa myös työssä jaksaminen. Kyse on pitkälti niistä arvoista, joita organisaatio on omalle toiminnalleen asettanut, ja ainakin nyt tutkitussa organisaatiossa, on työhyvinvointi sen työntekijöiden arvoasteikolla hyvin korkealla. Täten työhyvinvointia voidaan perustellusti pitää osaamisen, kehittymismotivaation ja koulutusten ohella varsin tärkeänä osana tutkitun säätiön inhimillistä pääomakokonaisuutta.

Koska tosiasia kuitenkin on, että organisaatioiden toiminta perustuu sen työntekijöiden osaamiseen, ei osaamisen merkitystä voi vähätellä. SCANS -luokittelussa (ks. s. 28–29) työntekijöiden osaaminen on jaettu useisiin eri osa-alueisiin, joita kaikkia ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa sen tarkemmin tarkasteltu. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa kuitenkin, että persoonallisuuden piirteet, etenkin sosiaalisuus ja itseohjautuvuus, vuorovaikutussuhteiden hallinta ja yhteistyötaidot ovat sitä ydinosaamista, joka jokaisella organisaatiossa työskentelevällä tulisi olla hallussaan. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös uusien työntekijöitä rekrytoitaessa. Vaikka ”hyvistä tyypeistä” on viimeisten vuosien aikana leivottu eräänlainen trendikäsite työmarkkinoilla, on sillä etenkin tällaisessa kolmannen sektorin organisaatiossa, jossa työ on sosiaalista sekä suhteessa asiakkaisiin että sidosryhmiin, myös todellisessa organisaatioarjessa varsin keskeinen merkitys.

Rakennepääoma jakautui inhimillistä pääomaa useampaan osa-alueeseen, jotka kuitenkin myös kietoutuvat jossain määrin yhteen, ja jossa kaikista aineettoman pääoman osapääomista esiintyi eniten kehitettävää. Erityisesti työnkuvat olivat organisaatiomuutoksen jäljiltä vielä epäselviä, jonka lisäksi työtyytyväisyyskyselyjä ja kehityskeskusteluja toivottiin uudistettavan. Myös palautekäytänteisiin ja johto- ja esimiestyöhön kaivattiin muutoksia. Sen sijaan palkintojärjestelmää ei oikein osattu edes kaivata. Tärkeimpiä olivat työnkuvat ja johtaminen.

Viestintöpääoma, jonka voisi hyvin sijoittaa myös osaksi rakennepääomaa, nousi sekun – kuten jo lähtökohta-ajatuksena oli – merkittäväksi aineettomaksi osapääomaksi organisaatiossa. Erityisen tärkeää viestintä oli säätiön maantieteellisen hajaantuneisuuden vuoksi.

Samoin *sosiaalinen pääoma*, etenkin ulospäin suuntautuva yhteistyö, on – kuten voi kolmannella sektorilla olettaa – erityisen keskeinen aineeton voimavara tutkitulle organisaatiolle. Sen

sijaan sisäinen yhteistyö oli sekin haastatelluista merkittävää, mutta ei kuitenkaan ihan samassa määrin. Apua pyydettiin lähinnä niiltä, jotka ovat lähellä. Yhteistyötä kauempana oleviin rajoitti muun muassa tiedonpuute muiden osaamista ja maantieteellinen etäisyys.

Kuinka hyvin organisaatio vastaa oppivan organisaation tunnuspiirteitä?

Oppiva organisaatio -pikatestin perusteella haastatellut kokivat, että heidän ammattitaitoonsa luotetaan, ja että johto sekä kannustaa, tukee että arvostaa heidän oppimistaan (keskiarvo yli 2,5/4). Myös oppimismahdollisuuksien katsottiin olevan säätiössä hyvät, ja että niitä lisäksi jatkuvasti parannetaan. Huonompia arvioita (alle 2,5) saivat kohdat, jotka käsittelivät esimiesten esimerkkiä oppimisen tärkeydestä organisaatiossa, panostamista yhdessä/toisilta oppimiseen sekä oppimisen esteiden tunnistamista. Koska kaikki vastauksista kuitenkin olivat joko yli tai lähellä keskimääräisen tyytyväisyyden arvosanaa kaksi, antoi testi viitteitä siitä, että oppivan organisaation ihanteet toteutuvat tutkitussa organisaatiossa vähintään keskinertaisesti. Toisaalta, vastaukset jäivät kuitenkin matkan päähän maksimiarvosanasta neljä, eli kehitettävää löytyy sitäkin.

Sengen (2006) peruslähtökohta oli nähdä oppiva organisaatio työympäristönä, jossa ihmiset omasta tahdostaan laajentavat kapasiteettiaan tuottaa organisaatiolle tulosta, jossa kollektiivinen ymmärrys kehittämiseen on vapaasti asetettu, ja jossa ihmiset jatkuvasti oppivat, kuinka oppia yhdessä. Näistä etenkin ensimmäinen kohta näyttää tämän tutkimuksen perusteella toteutuvan Sotek-säätiössä verrattain hyvin. Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista oli halua oppia/kehittyä ja opintoja suoritettiin työn ohellakin. Toisaalta tässä kohden herää kuitenkin kysymys: *kuinka moni heistä suorittaa opintoja organisaation tuloksellisuuden vuoksi? Entä kuinka moni kehittää itseään, mutta vie pian hankitun osaamisensa johonkin toiseen organisaatioon?* Kuten Lumijärvi ja Ratilainen (2004, 72) muistuttavat, organisaation on vaikea omistaa inhimillistä pääomaa sen henkilösidonaisuuden vuoksi. Tutkitussa säätiössä lieneekin syytä panostaa jatkossa siihen, että inhimillinen pääoma saataisiin talletettua organisaation rakenteisiin niin, että se olisi myös muiden ja organisaatioon myöhemmin tulevien työntekijöiden hyödynnettävissä.

Lisäksi on syytä pysähtyä pohtimaan, päteekö Sengen (2006) oppivan organisaation määritelmä ylipäätään kaikilta osiltaan tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Eihän esimerkiksi tuloksellisuus ole kolmannella sektorilla yhtä keskeinen päämäärä, kuin mitä se on yksityisen sektorin organisaatioissa, joissa työn tuottavuutta ja tehokkuutta koskevien vaatimusten ko-

rostuminen voi hyvinkin motivoida yrityksissä tapahtuvaa oppimista. Toisaalta voi olla niinkin, että tuottavuus- ja tehokkuuskeskeisyys aiheuttaa sen, että työhyvinvointi alkaa niiden kustannuksella kärsiä, eikä yksittäisen työntekijän voimavarat enää riitä osaamisen kehittämiseen. Tästä näkökulmasta kolmannen sektorin organisaatioissa ”oppimisen raamit” ovat väljemmät: keskittyminen enemmän laatuun kuin tuottavuuteen saa kehittämisen tuntumaan jo itsessään tärkeältä, ei vain välineenä tuottaa tulosta. Mahdollisesti myös aikaa kehitellä uusia ideoita ja olla vuorovaikutuksessa organisaation muiden työntekijöiden kanssa voi olla enemmän. Ehkäpä, ja myös tämän tutkimuksen valossa vaikuttaisikin siltä, että kolmannella sektorilla halu kehittyä on ennen muuta sisäsyntyistä. *Lieneekö tässä myös yksi syy kehittämisinnokkuuteen? Voisiko innokkuuden ajatella jopa vähenevän, jos tuloksellisuudesta tulisi yhä keskeisempi arvo/päämäärä organisaatiossa?* Yhtälailta on kuitenkin mahdollista, että kun vaatimuksia tuottavuuteen/tehokkuuteen ei samassa määrin ole, ei ole myöskään motivaatiota oppia uutta. Nyt kerätyssä aineistossa oli vähemmän viitteitä tähän suuntaan, mutta yksi haastateltavista kuitenkin koki, että tulossidonnainen palkannousu voisi motivoida häntä kehittämiseen.

Inhimillisen pääoman rakenteellistamisen ohella on tietenkin huolehdittava myös, että säätiö on työpaikkana riittävän houkutteleva, jotta sieltä ei haluta lähteä. Siksi – ja koska se oli työntekijöille yksi keskeisimmistä arvoista – työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää.

Tietenkin työhyvinvointi on tärkeää missä tahansa organisaatiossa, mutta esimerkiksi työssä, jota tehdään pääsääntöisesti yksin/pienissä tiimeissä, ilman suoria asiakaskontakteja, tai vähemmän raskaiden elämäntilanteiden parissa, saattaa työhyvinvoinnista huolehtiminen jäädä enemmän yksilön/tiimin omalle vastuulle, eikä organisaatiolta edes odoteta yhtä laajaa sosiaalista vastuunkatoa. Myös organisaation arvomaailma vaikuttaa organisaation johdon ja työntekijöiden suhtautumiseen. Esimerkiksi juuri kolmannella sektorilla, jonne tutkittu organisaatio ankkuroituu, sosiaalinen vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja ihmisten voimaannuttaminen kuuluvat myös muuten tämän sektorin yleisiin toimintaperiaatteisiin. (Ks. s. 6 tässä tutkimuksessa.)

Lisäksi erityyillisessä työympäristössä työhyvinvointiin panostaminen tarkoittaa myös muuten eri asioita, tai ainakin asioiden välinen arvojärjestys on eri organisaatioissa keskenään erilainen. Nyt haastatellut säätiön työntekijät kaipasivat liikuntahetkiä, kuntoa ylläpitävää toimintaa ikääntyville työntekijöille sekä yhteisiä tapaamisia, joissa vaihtaa ajatuksia. Sen sijaan jossakin toisessa työyhteisössä nämä eivät välttämättä olekaan ensimmäisenä toivelistalla, vaan

fyysiset tekijät, kuten ergonomia tai valaistus, voivat nousta aineettomia tekijöitä tärkeämmiksi. Näin ollen on aina kartoitettava, mitä työhyvinvointi kunkin organisaation henkilöstölle konkreettisesti merkitsee.

Toki edeltävä voidaan tämän tutkimuksen osalta kyseenalaistaa sillä, että tutkimus keskittyi nimenomaan organisaation aineettomiin tekijöihin, mikä on saattanut ohjata haastateltujen vastauksia. Toisaalta haastattelukysymykseen eniten satsausta vaativista pääomatekijöistä olisi voinut vastata myös tuomalla esille oman työympäristönsä fyysisiä ongelmakohtia.

Yleisesti ottaen kehittäminen on kuitenkin ainakin nyt haastatelluille säätiön työntekijöille myös keskeinen osa nykyistä työtä, ja sitä tapahtuu paljon itsenäisesti, ilman käskemistä. Kuten todettu, motivaatio kumpuaa siis pitkälti sisältäpäin, mikä sekin on muun muassa Rankin (1999, 150) mukaan yksi merkki oppivasta organisaatiosta. Osan kohdalla ongelmana kuitenkin oli, että työn yksitoikkoisuus oli alkanut syödä heidän kehittämismotivaatiotaan. Tällaisiin signaaleihin on puututtava organisaationa mahdollisimman nopeasti, sillä, kuten Soinin ym. (2002) muistuttivat, oppimista ei tapahdu, jos työ ei ole riittävän monipuolista. Lisäksi on pohdittava, kuinka kehittämismotivaatio myös pysyisi yllä. Ainakin nyt tehdyn tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että vaikka kehittämismotivaatio on nuorten työntekijöiden keskuudessa hyvä, vähenee se iän myötä.

Yhtälailla kehittämisen kollektiivisuudessa, samoin siinä, että organisaation ihmiset jatkuvasti oppisivat oppimaan yhdessä, on kehitettävää. Haastatellut esimerkiksi raportoivat, kuinka heillä ei ole riittävästi mahdollisuuksia tavata toisia säätiön työntekijöitä, eikä myöskään tarpeeksi tietoa muiden säätiön työntekijöiden osaamisesta. Myös pikatestissä annettiin parempi arvio säätiön tarjoamille oppimismahdollisuuksille – jotka voidaan ymmärtää myös yksilötason mahdollisuuksiksi –, kuin sille, että organisaatiossa panostettaisiin yhdessä ja toisilta oppimiseen. Mahdollisuuksia yhteistapaamisiin/tiimityöhön tulisi näin ollen ehdottomasti lisätä.

Koska yksilötasolla kuitenkin muun muassa hankittiin itsenäisesti tietoa, pohdittiin koulutus-tarpeita, ja oltiin myös muuten jossain määrin sitoutuneita niin työssä oppimiseen kuin elinikäisen oppimisen ideaaliinkin, voidaan *itsehallinnan/itsensä johtamisen* katsoa olevan organisaatiossa hyvällä tolalla. Kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä aloitteellisuus/mahdollisuudet vaikuttaa omaan kehittymiseen ja oppimiseen (*osa itsensä johtamista*) ovat nekin organisaatiossa mallillaan. Suuri osa haastateltavista sekä arvosti että hyödynsi mahdollisuuksia kehittää/jatkokouluttaa itseään. (Vrt. Senge 2006, 7–8; Senge 1990; ks. Sy-

dänmaalakka 2004, 61.) Tosin myös tähän liittyy jo aiemmin esitetty kysymys siitä, *kuinka uusi osaaminen myös pysyisi organisaatiossa.*

Henkilöstöllä vaikutti myös olevan sekä kykyä että halua ajatella ja käydä keskustelua (*mentaaliset mallit*). Ongelmana kuitenkin oli, että aikaa ja mahdollisuuksia ajatusten vaihdantaan ja *dialogiin*, jonka Sydänmaalakka (2004, 59) lisäsi Sengen (2006) tunnuspiirrelistaan, ei ollut riittävästi tarjolla. Myöskään varsinaisesta yhdessä oppimisesta (*tiimioppiminen*) ei raportoitu, vaan yhdessä oppiminen – jos sitä voi siksi kutsua – jäi haastatteluaineiston perusteella tasolle, jolla työntekijät lähinnä auttavat toisiaan oppimaan, mutta eivät kuitenkaan opi yhdessä tavalla, joka saisi aikaan jotakin enemmän, kuin mitä he saisivat aikaan yksilösuorituksina (vrt. Senge 2006, 8–9.) Toisaalta myös toisten auttaminen on sinällään merkittävää, ja yhtälailla sitäkin voidaan pitää merkinä oppivasta organisaatiosta (vrt. esim. Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, esipuhe). Tarjottu apu voi nimittäin hyvinkin vaikuttaa siihen, että yksilö saa – saadessaan muilta apua – henkilökohtaisella tasolla aikaan yhä parempia suorituksia, ja lisäksi yksilön oppimisella on usein myönteisiä vaikutuksia myös organisaatioon kokonaisuutena (ks. myös Moilanen 2001, 17).

Samoin pieni kehittämishaaste liittyy myös Sengen (2006) viidestä oppivan organisaation osaluueesta vielä mainitsemattomaan, *yhteiseen visioon*, sillä osa haastateltavista raportoi halua- vansa nykyistä enemmän tietoa säätiön johdolta, koskien juuri pidemmän aikavälin visiota.

Yksi Sydänmaalakan (2004, 61) edeltävään listaan lisäämistä kohdista oli dialogin ohella *palauttejärjestelmät*. Tehty tutkimus osoittaa, että verrattain monet säätiön työntekijöistä kaipa- sivat nykyistä enemmän palautetta. Pääasiassa palautteenantajalla ei juuri ollut merkitystä, mutta jos joku taho mainittiin, oli se useimmiten esimiehet. Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan myös useat muut tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehet eivät anna työntekijöilleen riit- tävästi palautetta. Palaute olisi kuitenkin merkittävä tekijä nimenomaan työssä oppimisen nä- kökulmasta, sillä se auttaa korjaamaan omaa työskentelyä ja toisaalta motivoi kohtaamaan uusia haasteita. (Mt., 69.) Myös haastatteluissa oltiin samaa mieltä palautteen merkityksestä.

Toisaalta palautteen puuttumista pidettiin myös luottamuksen osoituksena, mikä sekin oli yh- täläillä tärkeä motivaatiotekijä osalle työntekijöitä. Tästä näkökulmasta nyt saatu tutkimustu- los on hivenen ristiriidassa edeltävän kanssa. Säätiön on pohdittava, *onko palautteen puuttu- misen mieltämisessä luottamuksen osoitukseksi kyse siitä, että palaute on – silloin kun sitä tulee – luonteeltaan liialti kehitysehdotuksia sisältävää, tai muuten sellaista, että se helposti*

mielletään negatiiviseksi? Onko yleisenä asenteena ”Jos kaikki menee hyvin, palautetta ei tule; Jos jokin on huonosti, annetaan palautetta”? Luottamusta voisikin yrittää jatkossa ilmaista yhä enemmän positiivisen ja kannustavan palautteen kautta. Myös haastatteluisissa peräänkuulutettiin kiitosta.

Kaikkiaan ei nykyisiin palautekäytänteisiin oltu sellaisenaan tyytyväisiä. Kehityskeskustelupalautteen rinnalle kaivattiin muutakin. Lisäksi on syytä muistaa, että esimiesten ohella muilta työntekijöiltä, sidosryhmiltä ja asiakkailta saatava palaute on – kuten osassa haastatteluista todettiin – sekin tärkeää. Esimerkiksi tiimityön lisääminen on oiva väylä kasvattaa sekä sisä- että ulkopuolelta tulevan palautteen määrää (ks. myös esim. Juuti & Vuorela 2002, 70).

Ylipäättään sidosryhmät nostettiin haastatteluissa keskeiseksi osaksi säätiön sosiaalista pääomaa. Useat kokivat tarvetta enemmän yhteistyölle suhteessa sidosryhmiin, jonka ohella niitä luonnehdittiin jopa ”pieniksi koulutuksiksi”. Tämä ei kuitenkaan ole millään muotoa yllättävä tulos: asettuuhan kolmas sektori toiminnassaan julkisen ja yksityisen väliin, jolloin se myös tekee paljon yhteistyötä näiden kanssa (ks. myös Åberg 2005, 133). Toisaalta, verkostoituminen on tätä päivää riippumatta siitä, millä sektorilla liikutaan. Esimerkiksi Sotek-säätiössä, kuten varmasti muuallakin, sidosryhmiä pidettiin jopa omaa henkilöstöä tärkeämpinä kumppaneina työssä oppimiselle.

Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin (1991) lista oli selvästi Sengen (2006) listaa pidempi (ks. s. 13–15 tässä tutkimuksessa). Siihen sisältyi oppimisnäkökulman sisällyttäminen strategiaan, osallistuvan politiikan tekeminen, tiedottaminen, formatiivinen kirjanpito ja valvonta, sisäinen vaihdanta, palkitseminen ja joustavuus, mahdollistavat rakenteet, työntekijöiden toimiminen ”ympäristökannereina”, organisaatioiden välinen oppiminen, oppiva ilmapiiri sekä mahdollisuuksien tarjoaminen organisaatiossa tapahtuvalla oppimiselle ja siihen rohkaiseminen.

Mainituista tunnuspiirteistä etenkin ensimmäisen (*oppimisnäkökulman sisällyttäminen strategiaan*) ja neljännen kohdan (*formatiivinen kirjanpito ja valvonta*) toteutumista tutkitussa säätiössä on pelkästään nyt kerätyn aineiston valossa vaikea arvioida. Toisaalta tutkimus itsessään on osoitus oppimista tukevasta strategisesta toiminnasta ja sivuaa yhtäläillä myös formatiivista kirjanpitoa, jolla on tarkoitus varmentaa organisaation oppiminen ja asiakkaiden toimien täyttyminen.

Koska tutkitun organisaation toiminnassa, kuten kolmannella sektorilla yleensä, on pitkälti kyse valtiolle tai vaihtoehtoisesti yrityksille myytävistä palveluista/tuotteista, on näillä tahoil-

la myös oikeus kontrolloida ostamiensa palveluiden/tuotteiden laatua ja varmentaa asiakkaiden toiveiden täyttyminen. Näin ollen kolmannen sektorin formatiivista valvontaa tehdään siis oman organisaation ohella myös ulkoapäin, mikä oli haastattelujen valossa Sotek-säätiössä yksi keskeinen työtä määrittävä tekijä ja lähde työstä saatavalle palautteelle.

Useamman tahon kontrolli voi taata paremman palvelun/tuotteen laadun, mutta yksittäisen työntekijän näkökulmasta se merkitsee myös henkilökohtaisen vapauden määrittää, mitä asiakas tarvitsee, vähenemistä, ja painetta siitä, että eri tahojen välisen yhteistyön edellyttämään raportointiin käytettävä aika on pois ”jostakin tärkeämmästä”. Koska toiminta myös perustuu kilpailutuksiin, on yhtenä pelkona oman työnkuvan epätoivottu muuttuminen, jopa lakkaaminen. Myös tutkimuksessa säätiössä nämä vaikuttivat olevan keskeisiä työn reunaehtoja. Organisaation onkin hyvä tiedostaa, millaisessa tunneilmapiirissä siellä liikutaan, ja tarjota tukensa työntekijöiden tunteiden käsittelylle. Esimerkiksi jo se, että ennen mahdollista työnkuvan lakkauttamista ideoidaan yhdessä, mihin tehtäviin työntekijä siirtyy, tarjotaan vertaistukea, tai kannetaan yhdessä vastuu suhteessa oman organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, voi olla ratkaisevan tärkeää. Mikä positiivista, näin vaikutettiin säätiössä myös toimittavan. Lisäksi, edeltävästä huolimatta, säätiön työntekijät harjoittivat haastattelujen perusteella myös itse verrattain paljon ”ympäristöskannausta”.

Sen sijaan *osallistuva politiikan tekeminen* vaikuttaa haastatteluaineiston perusteella olevan organisaatiossa lähes jokapäiväistä toimintaa, mihin myös haastatellut olivat tyytyväisiä. Uudet johtoryhmät lisäsivät tiedonsaantia ja tarjosivat väylän organisatoriseen vaikuttamiseen. Lisäksi tämänkaltainen toiminta on tärkeää myös erilaisten arvojen/näkökulmien esilletulon, sitä kautta mahdollisesti luovempien ja parempien ideoiden syntyminen sekä tehtyihin päätöksiin sitoutumisen näkökulmasta. (Pedler ym. 1991, 18–19; Pedler ym. 1991; ks. Sarala & Sarala 1996, 57.)

Tiedottaminen, mikä oli yhtäläillä myös Sydänmaalakan (2004) tekemä lisäys Sengen (2006) listaan, oli sekin aineiston perusteella tätä nykyä varsin hyvällä tolalla. Tietoa ei pihdata tahallaan, mikä on keskeinen edellytys oppivalle organisaatiolle (ks. esim. Sydänmaalakka 2004, 63). Samoin organisaation *ilmapiiriä* pidettiin oppimista tukevana, ja arvostettiin suuresti säätiön tarjoamia *mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin*, sekä sitä *kannustusta*, mikä oppimiselle ja kouluttautumiselle organisaatiossa annetaan.

Sen sijaan listan kohdista *sisäinen vaihdanta* ja *organisaatioiden välinen oppimisen* sekä *palkitseminen ja joustavuus* olivat ehkä tällä hetkellä huonoiten toteutuvia, mutta myös ”potentiaalia sisältäviä” tai ”vähemmän merkittäviä”. Sisäistä vaihdantaa tehtiin ainoastaan lähellä olevien työtovereiden kanssa, mutta se ei kuitenkaan ulottunut – kuten potentiaalia olisi ollut – kovinkaan laajalle säätiön eri toimipisteiden välillä. Ongelmana oli yhteisten tapaamisten vähäisyys, mikä on seurausta huonosti oppimista tukevista *rakenteista* (maantieteellinen hajaantuneisuus), mutta myös tiedon puute muiden säätiössä työtä tekevien osaamisesta. Samoin sidosryhmäyhteistyötä toivottiin enemmän, ja koettiin, että nykyisellään siihen sisältyvää potentiaalia jäi hyödyntämättä.

Palkitsemista ei sen sijaan osattu oikein kaivatakaan, mikä saattaa juontaa juurensa muun muassa siitä, että kyseessä on nimenomaan kolmannen sektorin organisaatio, jossa etenkin tulokseen sidottu palkitseminen ei, koska toiminta ei ole samalla tavoin tulosorientoitunutta, ole yleinen käytäntö, eikä palkitsemista oikein muuksi osattu mieltää. Toisaalta, yllättävän moni koki esimerkiksi kiitoksen ja säätiön tarjoamat opiskelumahdollisuudet eräänlaiseksi palkkioksi, mikä on huomattavan tärkeää pistää myös organisaation johdossa merkille, sillä näistä kumpikin on varsin edullinen keino ylläpitää sekä työntekijöiden hyvinvointia että heidän kehittämismotivaatiotaan.

Joustavuutta tuotiin esille lähinnä siitä näkökulmasta, että muutosten tulisi olla paremmin ennakoituja ja edetä hitaammalla tempolla.

Miten aineeton pääoma tukee ja toisaalta estää organisaatiossa tapahtuvaa oppimista? Miten organisaatio voisi omaan aineettomaan pääomaansa vaikuttamalla kehittyä yhä oppivammaksi organisaatioksi?

Edellä on jo sivuttu sitä, mihin aineettoman pääoman osa-alueisiin säätiön työntekijät ovat tyytyväisiä; mihin vähemmän tyytyväisiä. Myös kysymystä siitä, miten säätiön aineeton pääoma tukee tai estää organisaatiossa tapahtuvaa oppimista, on sivuttu, kun tarkastelun kohteena olivat oppivan organisaation tunnuspiirteiden toteutuminen tutkimuksessa organisaatiossa. Nyt esitän tämän tutkimuksen myötä syntyneen mallinnuksen siitä, millä keinoin organisaatiosta voisi mahdollisesti tulla tulevaisuudessa yhä oppivampi. Toimikoon se virikkeenä myöhemmälle kehittämiselle.

Kokonaisuudessaan säätiön aineeton pääoma tukee hyvin siellä tapahtuvaa oppimista. Keskeisiä vahvuuksia ovat henkilöstön osaamisen monipuolisuus/laaja-alaisuus, joka muun muassa

Aholan (2000, 6) mukaan on yksi keskeisimmistä organisaation menestystä ennustavista tekijöistä. Samasta syystä erityisesti iän ja sukupuolen mukaista heterogeenisuutta pidetään merkittävänä etuna organisaatiolle. (Mt., 6.) Kumpikin kohta toteutuu Sotek-säätiössä hyvin, ja myös haastatteluvastauksissa työntekijöiden keskinäistä eroavaisuutta tuotiin esille pääasiassa myönteisessä valossa.

Samoin säätiöstä löytyy motivaatiota oppimiseen. Näyttääkin siltä, että *organisaatiossa kannattaa myös jatkossa ylläpitää mahdollisuuksia kouluttautumiseen*. Etenkin koulutukset, joissa tapaa muita samaa työtä tekeviä, olivat haastateltavien mieleen. Vaikka vaikutti siltä, että näiden koulutusten anti oli enemmän sosiaalinen kuin tiedollinen, ei sosiaalisen puolen merkitystä kannata sitäkään vähätellä. Yhteistapaamiset voivat tarjota tärkeää vertaistukea, mikä mitä luultavimmin säteilee parantuneen työhyvinvoinnin välityksellä myös organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen.

Vuorovaikutus vastaavaa työtä tekeviin organisaatioihin voisi yhtäläillä toimia väylänä myös kehitysvammaisuuden kehittämiseen. *Säätiön olisikin hyvä tähyillä vielä nykyistä enemmän ja tietoisemmin oman organisaationsa ulkopuolelle ja pyrkiä löytämään sieltä sopivia toimintamalleja.*

Useilla haastatelluilla ei kuitenkaan ainakaan heidän omasta mielestään esiintynyt akuutteja koulutustarpeita, mutta toisaalta tutkimustulokset nostivat kuitenkin esille, että siirtymä työtehtävästä toiseen aiheutti joko konkreettisen osaamisvajeen tai vähintään tarpeen enemmän työhajautukselle. *Jatkossa tämän haasteen ylittämiseksi olisi varmennettava vielä nykyistä parempi ja jatkuvampi tuki työnkuvan vaihtumisen yhteyteen. Muun muassa perehdytysjaksoille tulee varata enemmän aikaa ja huolehtia uusien työnkuvien riittävästä selkeydestä.*

Sen sijaan uusien työntekijöiden kohdalla olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän säätiön sisällä tapahtuvia oppipoikavierailuja (toisiin yksiköihin), joita ehdotettiin myös yhdessä haastattelussa. Muuten haastateltavat kokivat, ettei sisäinen yhteistyö onnistu kovin hyvin paikkaamaan koulutustarpeita, ja että ennemmin olisi otettava oppia sidosryhmiltä. Näin ollen *etenkin sidosryhmäyhteistyötä kannattanee jatkossa lisätä ja luoda sille myös kokonaan uusia käytänteitä.*

Mielenkiintoinen, yhden haastatelluista tekemä havainto oli sekin, että tietoa mahdollisista koulutuksista tulee nykyisin aiempaa vähemmän. *Onko kyse siitä, että koulutuksia ei enää samalla tavalla järjestetä, vai että tieto niistä ei syystä tai toisesta kulkeudu säätiölle?* Kyse

voi myös olla kolmannen ja julkisen sektorin välisestä erosta, sillä näistä ensimmäisessä oppimisen ympäristöt eivät ole yhtä vakiintuneita kuin julkisella sektorilla, jossa muun muassa oppimis- ja koulutukseen hakeutumisen järjestelmät ovat systemaattisia ja koulutuksen järjestäjät usein tiettyjä, tehtäväänsä auktorisoituja toimijoita. Joka tapauksessa, *säätiön on tarkistettava, hyödyntääkö se tällä hetkellä riittävästi erilaisia kanavia saada tietoa tarjolla olevista koulutuksista. Entä auttaisiko, jos joku työntekijöistä nimettäisiin koulutusvastaavaksi?*

Kolmas keskeinen vahvuus on työntekijöille annettu mahdollisuus osallistua myös laajemmin säätiötä koskevien asioiden päätäntään. Esimerkiksi uusia johtoryhmiä pidettiin tästä näkökulmasta toimivana käytänteenä. Moni myös arvosti sitä vapautta ja vastuuta, jonka oli oman työn tekemiseen saanut. Kaikkiaan organisaatorakenteen madaltaminen ja vallanjako, mitä oli aiemmin organisaatiouudistuksen yhteydessä lähdetty hakemaan – ja joka myös on yksi oppivan organisaation keskeisimmistä tunnuspiirteistä –, näyttäisi nyt tehtyjen haastattelujen valossa toimivan organisaatiossa jopa poikkeuksellisen hyvin, sillä toisinaan organisaation johdon voi olla hyvin vaikea luopua vallasta. Sotek-säätiössä hierarkiasuhteiden purkamisessa on kuitenkin onnistuttu, mikä on tärkeää erityisesti henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta (vrt. esim. Vallas 1987). *Laaja vastuunjako on näin ollen ehdottomasti yksi säilytettävistä/ylläpidettävistä käytänteistä.*

Jo esitutkimusaineistossa eniten panostusta vaativiksi aineettomiksi osa-alueiksi säätiössä mainittiin puolestaan eniten työnorganisointiin liittyviä tekijöitä, mikä osoittautui haastatte- luissa merkitsemään lähinnä työnkuvien epäselvyyttä. Tämä on samalla keskeisin lisämäärit- tämistä ja muutoksia vaativa alue organisaatiossa. Samoin johto- ja esimiestyöhön toivottiin nykyistä enemmän systemaattisuutta ja organisaatiojoustavuuden lisäämiseksi myös perus- teellisempaa muutoksien ennakoimista. Tämä on kuitenkin suuri haaste mille tahansa organi- saatiolle, sillä toisinaan muutokset tulevat myös esimiestasolle yllätyksinä, eikä systemaattista muutoksiin orientoitumista yksinkertaisesti ehditä aloittaa. Kuitenkin, jos mahdollisuuksia tähän ilmenee, *tiedottamista ja etenkin pidemmän aikavälin visioiden avaamista työntekijöille olisi hyvä pyrkiä lisäämään.*

Tietämystä muiden työntekijöiden osaamisesta voisi myös tulevaisuudessa lisätä muun muas- sa mahdollistamalla enemmän henkilöstön välisiä tapaamisia (myös työnkierto ja oppipoika- vierailut?) ja kokoamalla konkreettisia osaamismatriiseja, joissa olisi näkyvillä työntekijöi- den aiempi työhistoria, ja sen, nykyisen työn ja harrastusten kautta hankittu osaaminen. Osaamismatriiseja voidaan pitää myös siinä mielessä perusteltuna, että työ- ja elinkeinominis-

teriö esitti kesällä 2012 uutta lakia osaamisen kehittämisestä. Käytännössä uusi laki merkitsisi, että työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa kehitettäisiin entistä suunnitelmallisemmin. Mukaan lähtevä yritys tai muu toimija saisi kehittämisestään myös verokannusteen tai muun vastaavan houkutteen, mikä kuitenkin edellyttäisi siltä konkreettisen osaamissuunnitelman laatimista. (TEM (B).)

Osaamisen konkreettinen hyödyntäminen osana erilaisissa työtehtävissä toimivien työtä ei kuitenkaan ole aivan mutkatonta. Esimerkiksi Einola-Pekkinen (2001b, 83) korostaa, että etenkin syvällisen ja pitkäkestoisen oppimisen myötä hankittu osaaminen voi olla vaikea muotoilla sanoiksi. Toinen, erityisesti kolmannelle sektorille ominainen haaste on sama kuin on sen rikkaus: työntekijöiden keskinäinen erilaisuus. Esimerkiksi julkisella sektorilla lähes kaikki tekevät asiantuntijatyötä, jolloin myös uuden oppiminen tapahtuu pitkälti asiantuntijuuden jakamisen ja vaihdannan kautta. Sen sijaan kolmannella sektorilla eri ammattien ja koulutustaustojen kirjo on usein – kuten myös Sotek-säätiössä – tätä moninaisempaa, jolloin oppimisen luonteessakin voi esiintyä enemmän vaihtelua. *Tämä on hyvä pyrkiä kääntämään haasteesta rikkaudeksi, ja toisaalta kiinnittää huomiota siihen, että siitä kielestä, jota organisaatiossa käytetään, tehdään yhteistä.*

Myös työtyytyväisyyskyselyihin ja kehityskeskusteluihin kannattaa tämän tutkimuksen perusteella panostaa tekemällä niiden käsittelystä monivaiheisempaa, hajottamalla käsittelyä myös pienemmissä työryhmissä tapahtuvaksi, sekä harkitsemalla kirjallisia lomakkeita, joihin palata jatkokäsittelyissä. Esimerkiksi henkilökohtaiset kehitymis-/kehittämissuunnitelmat, jotka tukisivat jo mainittua uuden lain mukaista osaamisen kehittämistä, voisivat palvella tarkoitusta. Myös ulkopuolinen konsultointi, jota osassa haastatteluitakin ehdotettiin, voisi tulla kyseeseen.

Sen sijaan työhyvinvointiin panostamista kannattaa ehdottomasti jatkaa säätiössä edelleen. Esimerkiksi tyhy-/tykypäiviä arvostettiin sekä terveyttä ylläpitävänä että myös sosiaalisena toimintana. *Lisäksi etenkin ikääntyvän väestön työkuuntoon panostamista ja yleensä ikäjohtamista on syytä kehittää.* Myös siihen liittyen kaavailtu lakiuudistus osaamisen kehittämisestä on osuva, sillä lakiin sisältyvät kolme koulutuspäivää osaamisen kehittämiseen (/henkilö) voidaan yli 55-vuotiaiden kohdalla käyttää myös työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämiseen (TEM (A)). Tämä vaikutti olevan yhtälaillla myös säätiön iäkkäämpien työntekijöiden oma toive. *Toisaalta on kuitenkin pohdittava, olisiko heidänkin kohdallaan tarvetta kunnon ylläpidon ohella myös osaamisen kehittämiselle? Vai onko rutiinien mukanaan tuoma varmuus*

työntekoon lopulta ihan hyväkin asia? Kannattaako kouluttautuminen edes, jos motivaatiota ei ole? Entä miten motivaatiota olisi?

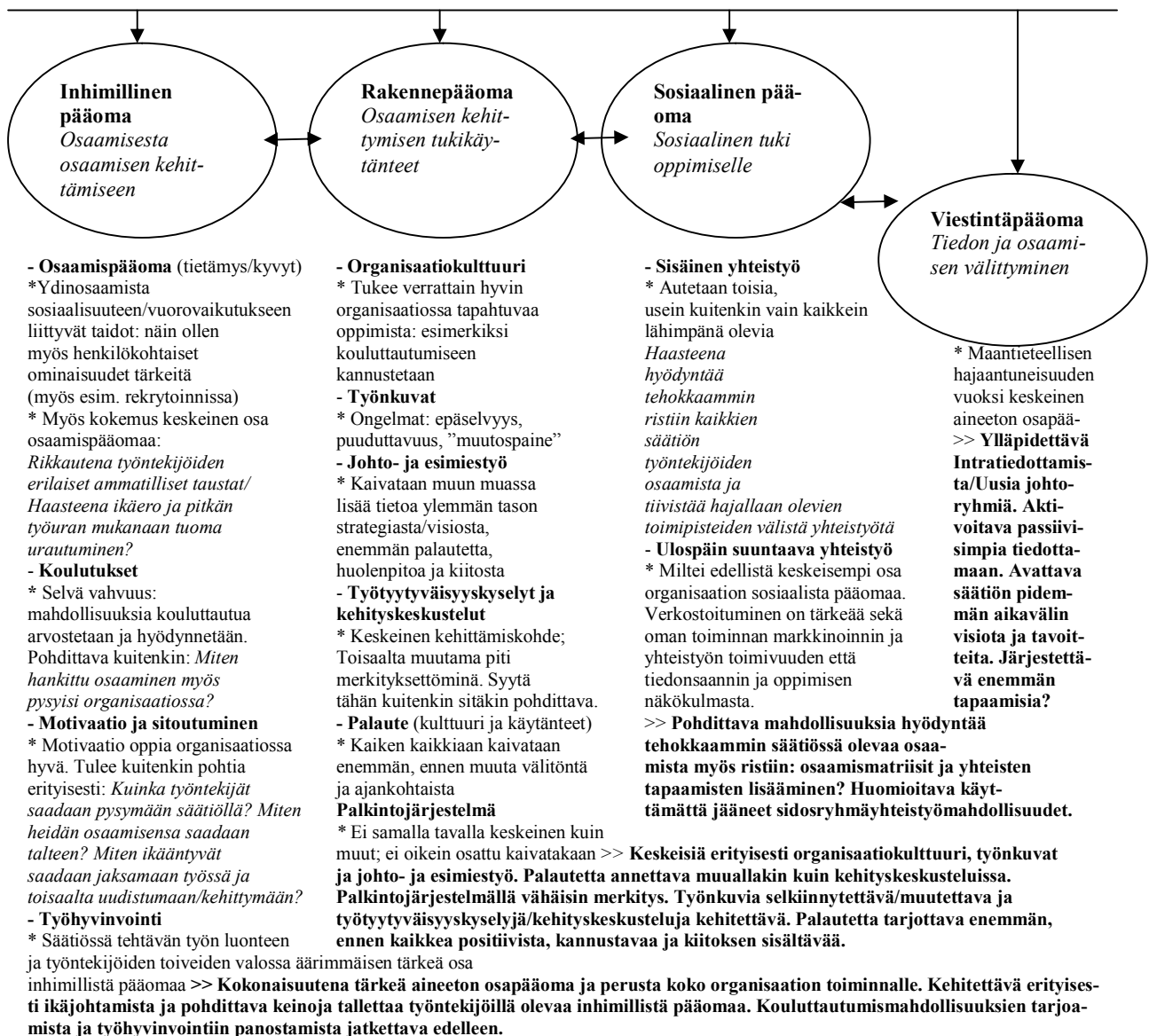
Viestinnän toimivuudesta oltiin kahta mieltä: osasta kaikkea ei tarvitse tietää, kun taas osa taas oli sitä mieltä, että tietoa ei voi koskaan olla liikaa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että kokonaisuutena viestintään ollaan tyytyväisempiä kuin aiemmin. *Esimerkiksi uudet johtoryhmät ja Intranetti, erityisesti viikkotiedote, saivat haastatteluissa sen verran paljon kiitosta, että niistä kannattaa myös jatkossa pitää kiinni.* Ongelmana kuitenkin oli, että Intraan ei tullut tasaisesti tietoa säätiön eri toimipisteiltä. Onkin pohdittava, *miten kaikkein passiivisimpia yksiköitä saisi motivoitua mukaan tiedottamiseen? Voisiko säännöllisesti annettava lyhyt tiedote jokaisen yksikön kuulumisista toimia?* Voihan tiedottamatta jättämisessä nimittäin olla kyse siitäkin, ettei yksikkö koe heillä olevan mitään ”tiedottamisen arvoista”. Tämänkaltaisia arvauksia esitettiin myös haastatteluissa.

Kaiken kaikkiaan kolmannella sektorilla ja nyt tutkitussa organisaatiossa on monia, juuri tälle sektorille ominaisia vahvuuksia. Toisaalta esimerkiksi vakiintuneita oppimisjärjestelmiä ja resursseja tukea organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ei ole yhtä paljon. Tämäkin voidaan kuitenkin kääntää myös eduksi, sillä – kuten tämä haastatteluaineisto osoitti – työntekijät voivat hakeutua vapaammin juuri heitä itseään kiinnostaviin koulutuksiin, millä voi etenkin motivaation kannalta olla keskeinen merkitys. Resurssien vähyys taas voi osaltaan johtaa myös formaaleja koulutuksia luovempien oppimismuotojen kehittelyyn. Esimerkiksi Ranki (1999, 31) ehdottaa oppimisen edistämiseen seuraavia organisaation sisällä tapahtuvia käytänteitä: perehdyttäminen, mentorointi, työnohjaus, työtehtävien laajentaminen, toimintaoppiminen ja yksilölliset oppimispolut. Näistä suuri osa on jo nyt käytössä tutkitussa organisaatiossa. *Kuten todettu, etenkin työnkuvien muutosten yhteydessä enemmän työnohjaukselle voisi kuitenkin olla lisätarvetta. Lisäksi työtehtävien laajentaminen voisi olla oiva keino vastata tilanteisiin, joissa nykyinen työ on alkanut tuntua yksitoikkoiselta/puuduttavalta. Yksilöllisten oppimispolkujen rakentamista olisi puolestaan hyvä kyetä liittämään systemaattisemmin myös osaksi kehityskeskustelukäytäntöjä.*

Kuten julkinen sektori, myös kolmas sektori lähenee mitä luultavimmin tulevaisuudessa yhä enemmän yksityistä sektoria. Näin ollen tulosajattelun voidaan olettaa voimistuvan kolmannella sektorilla, jolloin yhtäläillä myös erilaisista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista tulee aina vain enemmän yrityksenkaltaisia toimijoita. Tämän vaikutuksia sektorin toimintaan voi pohtia: osaltaan tuloksellisuusajattelu näkyy jo nyt siinä, että tutkimusorganisaation kal-

taisten kolmannen sektorin toimijoiden on kyettävä täyttämään palveluillaan/tuotteillaan kilpailutuksessa esitetyt kriteerit. Jos ja kun tulosajattelusta tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämpää, se voi osaltaan ruokkia oppimismotivaatiota (*etenkin, jos tuloksesta palkitaan?*), mutta myös syödä sitä. Erityisesti, kun ainakin tämän tutkimuksen valossa työntekijät näyttäisivät motivoituvan eniten asiakastilanteissa onnistumisesta – riippumatta siitä, millaiseksi tulosnumeroksi onnistuminen kyetään muuttamaan. *Voimistuvaan ”yritysmaailmaistumiseen” on siksi hyvä varautua jo ennalta.*

Sotek-säätiön aineeton pääomakokonaisuus ja sen mahdollisuudet ja haasteet tukea organisaatiossa tapahtuvaa oppimista (tiivistetysti) (mukailen Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13):



8.2 Tutkimuksen kulusta ja saatujen tulosten luotettavuudesta

Tutkimusprosessin käynnistäminen oli sikäli helppoa, että organisaatio oli minulle ennalta tuttu. Esimerkiksi Gummesson (1998, 76–77) korosti, kuinka tutkijan tulisi merkityksiä tavoittaakseen olla kunnolla perehtynyt tutkimaansa organisaatioon. Toisaalta myös organisaation tuttuuteen liittyy omat riskinsä, koska tällöin tutkija on saattanut ikään kuin luonnostella haastateltaviensa vastaukset päässään jo etukäteen valmiiksi. Oman tutkimukseni kohdalla en kokenut näin olevan, sillä työhistoriastani riippumatta pidin tutkimustuloksia myös minulle Alasuutarin (1994, 23) kuvailemana ”arvoituksena” (ks. s. 43–44 tässä tutkimuksessa). Ylipäätään organisaation tuttuus oli mielestäni enemmän etu kuin haitta, sillä se säästi organisaatioon perehtymiseltä aikaa itse tutkimuksen teolle, ja toisaalta auttoi myös tutkimusongelman rajaamisessa ja sopivien haastatteluteemojen ja -kysymysten valitsemisessa.

Myös näkökulma oli vaihtunut: työntekijän sijaan toimin tällä kertaa tutkijana. Se, että olin kuitenkin säätiöllä työskentelyni aikana ehtinyt jo tutustua joihinkin työntekijöihin, oli hyvä, mutta myös huono asia: yhteistyö organisaation henkilökunnan kanssa oli jouhevaa, jonka ohella, hiukan yllättäen, koin, että työhistoriani säätiöllä herätti luottamusta myös haastateltavissa. Olimme ikään kuin samassa veneessä. Toisaalta saattoi olla niinkin, että osan haastateltavista avoimuutta rajoitti heidän pohdintansa siitä, mitä minulle voi paljastaa, jos vielä palaan säätiölle töihin.

Organisaation tuttuuden ohella voitaisiin esittää kritiikkiä myös sitä kohtaan, että en valinnut tutkimukseni avainhenkilöitä itse, vaan jätin sen säätiön vakituisen henkilöstön tehtäväksi. Mielestäni tämä oli kuitenkin perusteltua, koska koin heillä olevan tähän minua paremmat edellytykset. Sen sijaan, jos olisin itse lähtenyt ottamaan selvää avainhenkilöistä, olisi tämä vaatinut minulta vielä yhden tutkimusaineiston keräämistä. Lisäksi, koska tutkimuksen on tarkoitus toimia myöhemmän kehittämistyön apuvälineenä, ei ”tuottaa hyvää markkinaimagea”, vaara siihen, että tehdyt valinnat tulisivat vääristämään tutkimustuloksia, oli sekin verrattain pieni.

Itse haastattelut etenivät osin haastateltavien täyttämien esitutkimuslomakevastausten pohjalta (ks. haastattelurunko LIITTEESTÄ 4). Mielestäni tämä lisäsi haastattelutilanteiden vuorovaiikutuksellisuutta, sillä pieni alkutehtävä oli selvästi orientoinut haastateltavia sopivalla tavalla haastatteluun. Lisäksi haastateltaville tarjoutui nyt mahdollisuus täsmentää/perustella esitutkimuslomakevastauksiaan. Osa haastateltavista esimerkiksi kertoi, kuinka oli pohtinut joiden-

kin vastausvaihtoehtojen välillä, tai että oli ollut vaikea valita, kun periaatteessa olisi voinut valita kaikki vaihtoehdot. Lisäksi ilmeni, että yhä käynnissä oleva organisaatiomuutosprosessi oli jo niinkin lyhyessä ajassa (muutama viikko) ehtinyt muuttaa joitakin vastauksia. Jokunen haastateltava esimerkiksi kertoi, että nyt jotkut asiat olivat jo menneet tai ainakin menossa parempaan suuntaan, tai että jos he nyt täyttäsivät lomakkeen, voisivat he vastata muutamaa kohtaan erilailla.

Kaiken kaikkiaan laadullisessa haastattelututkimuksessa korostuu erityisen voimakkaasti tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus (ks. esim. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 14). Tästä johtuen myös minä pyrin koko tutkimusprosessin ajan siihen, että haastateltavien olisi mahdollisimman helppo kertoa minulle ajatuksistaan. Toisinaan työntekijät kokivat, että he eivät voi vaikuttaa omassa työyhteisössään, heitä ei kuunnella ja muutoksetkin sanellaan suoraan ylhäältäpäin. Nyt säätiön työntekijöille tarjoutui mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja tuoda esiin kehittämisehdotuksia. Koin, että jossain määrin haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet tätä mahdollisuutta täysin hyödyntää: haastattelutilanteessa ”kaikki oli ok” ja negatiivisempia asioita sai kaivamalla kaivaa esiin – Aina siinä kuitenkin onnistumatta. Huomasin myös, että mitä nuorempi haastateltava, sitä todennäköisemmin vastaukset olivat ”oppikirjamaisia”. Sen sijaan enemmän ikää omaavat työntekijät olivat jollain tapaa hieman avoimempia ja suoremia.

Siitäkin huolimatta, että haastateltavia joutui hiukan houkuttelemaan kehittämiskohteista kertomiseen, koen, että toisenlainen lähestymistapa aiheeseen ei olisi kuitenkaan ollut yhtään sen parempi, helpompi tai luotettavampia tutkimustuloksia tuottava. Samankaltainen ongelma olisi voinut tulla vastaan myös esimerkiksi kyselylomaketutkimuksen kohdalla – ja siihen minun olisi tutkijana ollut vielä vaikeampi vaikuttaa. Nyt minun oli mahdollista motivoida, rohkaista ja innostaa haastateltaviani. Toisaalta kyselylomakkeiden avulla tietoja olisi saanut kerättyä yhdellä kertaa useammalta säätiön työntekijältä. Nyt tutkimustulosten luotettavuutta rajoittaa osaltaan se, että aineisto on kerätty varsin pieneltä joukolta säätiön työntekijöitä. Koska valinta kuitenkin tehtiin harkiten, ja mukaan on sisällytetty eri toimipisteiden työntekijöitä, voidaan aineiston ajatella vastaavan suhteellisen hyvin säätiön työntekijäjoukkoa kokonaisuudessaan.

Myös se, että olisin lähestynyt tutkimusaihetta esimerkiksi fyysisen työympäristön näkökulmasta, olisi ollut vähemmän perusteltua. Vaikka tällainen näkökulma kiistämättä olisikin ollut neutraalimpi tapa arvioida organisaatiota oppimisympäristönä, suuri osa fyysispsykososiaali-

sesta työympäristöstä on kuitenkin kokemuksellista, tunteisiin nojaavaa, subjektiivista ja henkilökohtaista (ks. myös esim. Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki & Utriainen 2002, 11). Tässä mielessä haastattelua voidaan pitää hyvänä menetelmävalintana, koska se jos mikä antaa mahdollisuuden – ja oikeastaan myös edellyttää – haastateltavien subjektiivisen maailman tavoittamista. Toisaalta, koska haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä verrattain hidas, näkyy tämä aineiston rajallisuutena. Lisäksi haastattelussa on aina se riski, että haastateltavien on kasvotusten vaikea puhua suoraan, mikä varmasti vaikutti myös nyt annettuihin vastauksiin.

Koska tiesin jo ennalta, että haastateltavani tulisivat olemaan keskenään erilaisia – olihan se yksi lähtökohta heidän valinnalleen – halusin, ettei tarkempi aineistonkeruumenetelmä olisi tiukan strukturoitu, vaan ”jättäisi pelivaraa” huomioida kunkin haastateltavan ainutlaatuiset näkemykset. Tähän teemahaastattelu tarjosi mielestäni oivan mahdollisuuden, sillä nyt pysyisin elämään tilanteessa sen mukaan, oliko haastateltava minulle ennalta tuttu vai ei, ja miten paljon hänen oli tarpeen saada täsmennystä haastattelukysymyksiin. Siinä mielessä tehty valinta oli onnistunut.

Keskustelukumppanuuden ohella halusin synnyttää haastateltavissani luottamuksen itseeni myös tutkijana. Tämän varmistamiseksi lähetin etukäteen sähköpostia, jossa kuvasin tutkimusaihetta ja haastattelukäytäntöä, ja tarjosin haastateltaville mahdollisuuden esittää niihin liittyviä kysymyksiä (ks. LIITE 1). Toinen keskeinen luottamusta herättäväksi tarkoitettu toimi oli lupalomakkeiden kerääminen (ks. LIITE 6). Tämänkaltaisessa tutkimuksessa, jossa haastateltavat ovat keskenään kovin erilaisia, osa haastatteluvastauksista paljastaa väkisin haastatellun henkilöllisyyden. Siksi pidin erityisen tärkeänä, että haastateltavat olisivat kaikki tietoisia siitä, että anonymiteetin säilyttäminen ei tässä tutkimuksessa tulisi täydellisenä ainaakaan säätiön sisällä onnistumaan. Yhtäältä oli siis kyse myös tutkimuksen eettisyyden varmentamisesta.

Lopulta en missään vaiheessa edes pyrkinyt täyden anonymiteetin säilyttämiseen. Jos kaikki työntekijöiden henkilöllisyyteen viittaavat tekijät olisi häivytetty, tutkimustulosten sovellettavuus organisaation arkeen olisi jäänyt heikonlaiseksi. Lisäksi on syytä muistaa, että tutkitun organisaation tavoitteena on kehittyä yhä oppivammaksi organisaatioksi, ja että tälle ideaalille ominaista on avoin kommunikaatio. Tästä näkökulmasta se, että haastateltavat eivät voisi sanoa mitään ”omilla kasvoillaan”, sotii jo itsessään oppivan organisaation ideaalia vastaan.

Huolimatta edeltävästä, haastateltavani vaikuttivat varsin motivoituneilta tutkimukseen osallistujilta: monet heistä esimerkiksi varmistelivat, olivatko he ymmärtäneet haastattelukysymykset oikein, jonka ohella vakuutuin siitä, että myös esitutkimuslomakkeet oli ajatuksella täytetty. Toisaalta koin, että välillä motivaatio oli suuntautunut jopa liiaksi tutkimukseen, ei siihen, että haastateltavat olisivat avoimesti kertoneet ajatuksistaan ja kokemuksistaan, ikään kuin haastateltavat olisivat halunneet tarjota vastauksia minulle, tutkimusta varten, ei niinkään säätiötä ja itseään varten. Tämä asetti minulle haasteen: kvalitatiivista tutkimusta on sen vuorovaikutteisen luonteen vuoksi syytetty siitä, että tutkija saattaa heijastaa omia odotuksiaan haastateltavaan (ks. esim. Räsänen 2005, 97). Siksi myös minun tuli olla varovainen sen suhteen, että en, vaikka osa haastateltavista ehkä sille alttiita olikin, ohjaillut heitä liiaksi omien esioletusteni suuntaan.

Omiin kokemuksiin/tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen pohjaavan esiyymmärryksen tietoiseksi tekeminen on yhtäläillä tärkeää myös analyysivaiheessa, jolloin tutkijan tulisi kyetä antautumaan aineistolle, ei etsiä sitä, mitä hän kuvittelee tai haluaa aineistostaan löytää. Tehdessään omat ennako-oletuksensa tietoiseksi tutkijan on mahdollista minimoida niiden vaikutusta tutkimustuloksiin. (Gummesson 1988, 59–60, 71; Gillham 2000, 27–28.) Tehtävä ei ole helppo, ja siksi kvalitatiivista tutkimusta onkin usein pidetty ongelmallisena sen suhteen, kuinka tutkimusraportin lukija voi olla varma siitä, että ne tulkinnat, joita tutkija tutkimusraportissaan esittää, vastaavat todellisuutta (ks. esim. Räsänen 2005, 98).

Riski siihen, että tuottaa analyysivaiheessa esioletuksia vastaavia tutkimustuloksia, oli oman tutkimukseni kohdalla melko suuri. Ensiksi, kohdeorganisaatio oli minulle tuttu, ja toiseksi, tein analyysini teoriaohjaavasti, jolloin jopa tietoisesti luin aineistoani tietyn teorian valossa. Toisaalta, tekee tutkimusta millä tavalla tahansa, vaikuttavat niin tutkijan kuin hänen ympäristönsäkin arvot, asenteet ja muu ajatusmaailma aina väistämättä siihen, millaisia tulkintoja tutkija tutkimuksensa pohjalta tuottaa. Oma ja itseä ympäröivää ajattelumaailmaa ei voi koskaan täysin paeta. Omat päättelyketjunsä voi kuitenkin tuoda julkisesti esille, jolloin niitä kohtaan on mahdollista esittää myös kritiikkiä. (Ks. myös esim. Pekkanen 2000.) Usein – ja niin on tehty myös tässä tutkimuksessa – tulkintojen rinnalle, niitä tukemaan, nostetaan lisäksi autenttisia aineistokatkelmia, jolloin lukijan on vieläkin helpompi arvioida tulkintojen paikansäpätävyyttä, hyväksyä tai riitauttaa ne, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (vrt. esim. Eskola & Suoranta 1998, 217–218).

Myös tämän tutkimuksen analyysin tulokset ovat osin omien tulkintojeni sävyttämiä. Esimerkiksi useat virkkeet ja pelkistetyt ilmaukset tai yksittäiset osapääomatekijät olisi teorian pohjalta ollut mahdollista sijoittaa myös johonkin toiseen tai useampaan osapääomaan, kuin nyt tein. Otin kuitenkin oikeudekseni käyttää omaa harkintaani tavoitellen selkeyttä tutkimustuloksiin.

8.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen kohdalla olennaisempaa kuin jatkotutkimuksen tekeminen, on siirtää saadut tutkimustulokset osaksi organisaation arkea ja uutta henkilöstösuunnitelmaa. Toisaalta tätäkin varten esimerkiksi laajemman haastatteluaineiston kerääminen suuremmalta joukolta säätiön työntekijöitä onnistuisi varmasti tarjoamaan vielä lisää hyödynnettävissä olevaa informaatiota. Lisäksi, koska organisaatiossa oli tutkimushetkellä, ja on yhä edelleen, käynnissä organisaatiouudistus, olisi mielenkiintoista ja tarpeellistakin vertailla nyt saatuja tutkimustuloksia tilanteeseen, jossa muutokset ovat jo vähän pidemmän aikaa ehtineet olla osa säätiön arkea.

Erityisesti säätiön näkökulmasta, mutta myös tutkimuksellisesti mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös laajentaa tutkimusta sidosryhmien suuntaan. Tutkia, millaista aineetonta pääomaa näillä on, ja miten sitä voisi aiempaa useammin tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa hyödyntää. Luonnollisesti myös osin tämän tutkimuksen pohjalta tehtävän uuden henkilöstösuunnitelman toteutusta arvioiva tutkimus tulee sekkin jossain vaiheessa ajankohtaiseksi.

Tutkimuksellisesti olisi kiinnostavaa lähteä ottamaan selvää myös siitä, miten oppimisen puitteet ja aineeton pääomakokonaisuus mahdollisesti eroavat toisistaan tutkimuskohteen kaltaisessa kolmannen sektorin organisaatiossa ja jossakin julkisen ja/tai yksityisen sektorin organisaatiossa, sekä, keräämällä aineistoa useasta eri kolmannen sektorin organisaatiosta, pyrkiä muodostamaan tätä tutkimusta laajempi yleiskuva kolmannen sektorin organisaatioiden aineettomasta pääomasta ja sen suhteesta työssä oppimiseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella, miten aineeton pääoma muuttuu aineelliseksi pääomaksi, organisaatiovarallisuudeksi, ja millä aineettomilla pääomatekijöillä on suurin vaikutus organisaation menestykseen.

9. TUTKIMUSTULOKSET KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTANA

Tutkimuskohteena olleen organisaation näkökulmasta tämän tutkimuksen suurin anti on työntekijänäkökulman esilletulo. Kehittämistyön lähtökohtana tulee olla sekä esimiesten että työntekijöiden näkemykset: siinä missä esimiehillä on edellytyksiä arvioida asioita organisaation strategisten tavoitteiden ja organisaatioresurssien näkökulmasta, työntekijöillä on kokemusta organisaation arjesta ja siellä tehtävästä käytännön työstä. Tällöin on myös loogisempaa aloittaa tilannekartoitusten tekeminen työntekijätasolta, ja vasta sen jälkeen arvioida esimiestasolla, kuinka, milloin ja millä resurssein mahdollisesti esille nousseisiin muutostarpeisiin reagoidaan. Lisäksi työntekijöiden kuuleminen viestii arvostuksesta heitä kohtaan.

Jo itsessään se, että säätiö pyysi tutkimusta, joka pureutuu oppiva organisaatio -teemaan, on osoitus siitä, että oppimista ja osaamisen kehittämistä arvostetaan organisaatiossa, ja että niihin halutaan siellä tietoisesti panostaa. Myös nyt saadut tutkimustulokset osoittavat, että yleisesti ottaen organisaation aineeton pääoma tukee verrattain hyvin siellä tapahtuvaa oppimista.

Oppiva organisaatio -pikatestissä tutkittu säätiö sai tuloksen, joka ilmaisi organisaation olevan kehityksessään kohti oppivaa organisaatiota *satunnaisen oppimisen vaiheessa*. Vaikka testiä ei sen suppeuden vuoksi kannata liikaa tuijottaakaan, kertoo se kuitenkin jotakin, että matkaa seuraavaan, *systemaattisen oppimisen vaiheeseen*, oli vain muutama desimaali (ks. s. 38–40). Yhtäläillä myös haastatteluaineiston suhteuttaminen teoriaan tuki jo pikatestissä saatua tulosta: työntekijät olivat monin paikoin tyytyväisiä; toisaalta jotkin asiat vaativat vielä kehittämistä. Kokonaisuutena pikatesti ja haastatteluaineisto osoittavat ajan olevan organisaation kehittämiselle otollinen. Kun moniin olemassa oleviin käytänteisiin ollaan jo nyt tyytyväisiä, pienetkin muutokset voivat riittää nostamaan organisaation seuraavalle oppivan organisaation tasolle.

Myös organisaatiouudistus näytti haastatteluaineiston perusteella olevan askel oikeaan suuntaan. Muun muassa tiedon saatavuuden koettiin parantuneen ja viestinnän muuttuneen aiempaa avoimemmaksi uusien johtoryhmien ja Intranetti-tiedottamisen myötä. Muutamat tekijät nousivat kuitenkin esille myös kehittämistä vaativina. Näistä keskeisimpiä olivat työnkuvien epäselvyys ja puuduttavuus/yksitoikkoisuus sekä työtyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut, lähinnä konkreettisten jatkotoimenpiteiden ja seurannan puute. Kolmas selvästi esille noussut asia oli pelko kehitysvammatyön jäämisestä jälkeen valtakunnallisesta kehityksestä.

Pelkkä selvitystyö ei kuitenkaan itsessään ole kehittämistä, vaan ainoastaan kehittämistyön ensiaskel. Tämän jälkeen tulokset on siirrettävä käytäntöön, mikä on seuraava työvaihe myös tutkimuskohteena olleelle organisaatiolle.

Säätiön strategiassa on mainintoja korkeasta työtyytyväisyydestä ja moniosaavasta ja itseään kehittävästä henkilökunnasta (Sotek-säätiö, nettisivut). Organisaatiossa on myös ehditty tehdä paljon hyvää kehittämistyötä näiden tavoitteiden eteen, mikä ei kuitenkaan tarkoita – kuten tämä tutkimus osoittaa –, että kehitettävää ei enää olisi. Lisäksi, kun tavoitteena on olla oppiva organisaatio, ei kehittäminen muutenkaan voi lakata yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan tavoitteeksi on asetettava jatkuva organisaatioon kertyviin kokemuksiin reagoiminen (ks. myös esim. Rastas 2001, 27).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata lähinnä kehittämistyön ensiaskeleen ottamisesta. Lisäksi olen edellisessä osiossa esittänyt tämän tutkimuksen pohjalta syntyneen – joskin vielä hyvin yleiselle tasolle jäävän ja organisaatiolta jatkotyöstöä vaativan – näkemykseni kehittämistyön seuraavista askeleista. Jatkossa on tärkeää pureutua nyt havaittuihin ongelmakohtiin, ja toisaalta huolehtia, että jo olemassa olevat hyvät käytänteet säilyvät osana organisaation arkea.

Tämän tutkimuksen pohjalta lähtökohdat rakentaa tutkitusta organisaatiosta yhä oppivampi, ovat hyvät. Aineeton pääoma tukee pitkälti säätiössä tapahtuvaa oppimista, ja säätiö omaa jo nyt useita oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Lopuksi on kuitenkin syytä painottaa, että vaikka tässä tutkimuksessa aineettomia pääomatekijöitä tarkasteltiin paikoitellen toisistaan erillään, on aineettoman pääoman johtaminen ja sitä koskeva kehittäminen suunnattava aineettomaan pääomaan kokonaisuutena, sillä muutoin voimavarat helposti pirstoutuvat (ks. myös Hussi 2001, 66). Lisäksi on oltava omalle organisaatiolle armollinen, sillä osaa oppivan organisaation tunnuspiireistä on oikeastaan lähes mahdoton koskaan täydellisinä saavuttaa (vrt. myös Sarala & Sarala 1996, 64). Tästä syystä organisaatio ei saa lannistua, vaan sen tulee muistaa, että kehittyminen jatkuvasti paremmaksi, ei täydelliseksi, riittää. Nämä kaksi ohjenuoraa on hyvä pitää mielessä myös siinä kehittämistyössä, jolle tämä tutkimus on sen ensimmäinen askel.

LÄHTEET

- Ahola, Guy. 1998. *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: KAUPPAKAAARI OYJ, Yrityksen Tietokirjat.
- Ahola, Guy. 2000. Generative and Commercially Exploitable Assets. 206–213. Artikkelikoelmassa Hervé Stolowy: *Classification of Intangibles*. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://scholar.google.fi/scholar?q=Generative+and+Commercially+Exploitable+Assets>>. Luettu 9.7.2012.
- Alasuutari, Pertti. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Anttonen, Anneli & Sipilä, Jorma. 1992. Julkinen, yhteisöllinen ja yksityinen sosiaalipolitiikka – sosiaalipalvelujen toimijat ja uudenlaiset yhteensovittamisen strategiat. 435–461. Teoksessa Riihinen, Olavi (toim.): *Sosiaalipolitiikka 2017*. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRAn julkaisusarja n:o 123. Helsinki: WSOY.
- Anttonen, Anneli & Sipilä, Jorma. 2000. *Suomalaista sosiaalipolitiikkaa*. Tampere: Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Argyris, Chris. 1990. *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon cop.
- Argyris, Chris & Schön, Donald. A.. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Menlo Park, California, London, Amsterdam, Don Mills, Ontario, Sydney: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cassell, Catherine & Symon, Gillian. 1994. Qualitative Research in Work Contexts. 1–14. Teoksessa Cassell, Catherine & Symon, Gillian (toim.): *Qualitative Methods in Organizational Research*. A Practical Guide. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Cyert, Richard M. & March, James G. with contributions by: Clarkson, G.P.E., Cohen, K.J., Dill, W.R., Feigenbaum, E.A., Grundberg, E., Moore, C.G., Soelberg, P.O., Starbuck, W.H. & Williamson, O.E.. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-hall international series in management and behavioral sciences in business series. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Dixon, Nancy M. 1999/1994. *The Organizational Learning Cycle*. How We Can Learn Collectively. 2. Painos. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://site.ebrary.com/lib/tampere/docDetail.action>>Luettu 1.6.2012.
- Einola-Pekkinen, Virpi. 2001a. Aineettoman pääoman hahmottamisesta osana organisatiokulttuuria. 22–26. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Einola-Pekkinen, Virpi. 2001b. Erilaisilla rakenteilla erilaisia kulttuureja. 82–83. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Einola-Pekkinen, Virpi. 2001c. Kokemus kunniaan – mentorointi hiljaisen tiedon esiinnostajana. 141–143. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Einola-Pekkinen, Virpi. 2001d. Tiedonkulku – ikuisuusongelma tietoyhteiskunnassakin?. 115–117. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. 24–43. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I.* Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gillham, Bill. 2000. *Case Study Research Methods*. Real World Research. London, New York: Continuum.
- Gummesson, Evert & Chartwell-Bratt/studentlitteratur. 1988. *Qualitative Methods in Management Research*. Case study research, participant observation, action research/action science, and other “qualitative methods” used in academic research and management consultancy. Sweden: Studentlitteratur, Lund.
- Hannula, Antti, Kilpinen, Kai & Lakari, Torsti. 2011. *Säätiö*. 1. Painos. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Harrison, Rosemary & Kessels, Joseph. 2004. *Human Resource Development in a Knowledge Economy*. An organisational view. Hampshire and New York: Palgrave macmillan.
- Helander, Voitto. 1998. *Kolmas sektori*. Gaudeamus. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1985. *Teemahaastattelu*. 3. Painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hussi, Tomi. 2001. *Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin?* Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Huuskonen, MS., Koskinen, K., Bergström, M., Vuorio, R., Järvisalo, J., Ahonen, G., Forss, S., Järvikoski, A., Lindström, K., Roto, P., Ylikoski, M. & Rantanen, J.. 1997. Työkyky yksilön, pienyritysten ja yhteiskunnan menestystekijänä (yhteenveto). 197–209. Teoksessa Bergström, Monica, Huuskonen, Matti S., Koskinen, Kari, Lindström, Kari, Kaleva, Simo, Ahonen, Guy, Järvisalo, Jorma, Forss, Simo, Järvikoski, Aila & Vuorio, Ritva (toim.). *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 10. Helsinki: työterveyslaitos.
- Hätönen, Heljä. 1998. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto MET.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karash, Richard. 1995. *Groupware and organizational learning*. Copyright © Richard Karash. <http://www.peopledev.co.za/library/groupware_org_learn.pdf>. Luettu 1.6.2012.
- King, Nigel. 2004. Using Interviews in Qualitative Research. 11–23. Teoksessa Cassell, Catherine & Symon, Gillian (toim.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

- Lehtonen, Jaakko. 2005/2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. 187–211. Teoksessa Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.): *Kolmet kasvot: Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Lumijärvi, Ismo & Ratilainen, Kirsi. 2004. *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana?* Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen*. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Yritysjulkaisut. EDITA.
- Malterud, Kirsti. 1999. Standards of Qualitative Research. 333–347. Teoksessa Crabtree, Benjamin F. & Miller, William L. (toim.): *Doing Qualitative Research*. 2. Painos. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=ddabee92-d5b4-4014-9c95-34ffcbc61bce%40sessionmgr4&vid=1&hid=25&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=nlebk&AN=63285>> Luettu 13.2.2011.
- Manninen, Maarit. 2005. *Säätiöt Suomessa*. Cuporen julkaisuja 7. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Marquardt, Michael J.. 2011. *Building the Learning Organization: Achieving Strategic through a Commitment to Learning*. 3. Painos. Boulder, CO, USA: Nicholas Brealey Publishing. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10478037&p00=why%20learning%20organization>>. Luettu 30.5.2012.
- Merton, Fiske & Kendall. 1990. *The focused interview: a manual of problems and procedures*. 2. Painos. New York: Free Press.
- Moilanen, Raili. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Moilanen, Raili. 2004. *HRD and learning – for whose well-being?* Lehtiartikkeli. LInE Lifelong learning in Europe Vol. IX (1), 34–39. The seventh International LInE Conference June 17–19, 2004 in Helsinki. Doing Better, Doing Right – Ethics in Lifelong Learning. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Myyry, Liisa. 2008. *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille*. Raportteja 60. Helsinki: Tykes.
- Nikkanen, Pentti. 2001. Ennakoiva oppiva organisaatio. 72–89. Teoksessa Mäkelä, Keijo, Polo, Sirpa & Stenlund, Heikki (toim.): *Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen*. Tampereen yliopisto: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Julkaisu D:136. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Pedler, Mike, Burgoyne, John & Boydell, Tom. 1991. *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*. MCGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- Pekkanen, Martti. 2000. Tiede – hyöty – tekniikka. Artikkelilehdessä: Tieteessä tapahtuu 3/2000. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://www.tieteessatapahtuu.fi/index.html>>. Luettu 15.5.2012.
- Peuhkuri, Timo. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuksesta. 291–309. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: WS Bookwell Oy.

- Piekkola, Hannu. 2011. *Aineeton pääoma – avain menestykseen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 169. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-366-0.pdf> Luettu 21.5.2012.
- Polkinghorne, Donald E. 2008. Qualitative Interviewing as a Moral Enterprise. 189–203. Teoksessa Nielsen, Klaus, Brinkmann, Svend, Emholdt, Claus, Tanggaard, Lene, Musaeus, Peter & Kraft, Gerda (toim.): *A Qualitative Stance*. Essays in honor of Steinar Kvale. Århus, DNK: Aarhus University Press. Saatavilla myös [www-muodossa](http://www.muodossa.fi): <<http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10436037>> Luettu 15.2.2012.
- Poutanen, Matti. 2001. Laadunhallinnan haasteena tulevaisuuden ennakointi. 61–72. Teoksessa Mäkelä, Keijo, Polo, Sirpa & Stenlund, Heikki (toim.): *Ennakoiva tutkimus ja kehittäminen*. Tampereen yliopisto: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Julkaisu D:136. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Putnam, Robert D. & Goss, Kristin A. 2002. Introduction. 3–19. Teoksessa Putnam, Robert D. (toim.): *Democracies in Flux*. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. OXFORD University Press.
- Ranki, Anneli. 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rastas, Taru. 2001a. Aineettoman pääoman luonne. 19–22. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rastas, Taru. 2001b. Ihminen, organisaatio ja markkinat. 16–19. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rastas, Taru. 2001c. Johtopäätöksiä: Vältä näitä/Pyri näihin. 211–217. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rastas, Taru. 2001d. Joukkojen mobilisointi ja toimintasuunnitelma. 179–180. Teoksessa Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi: *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ronkainen, Suvi. 1999. *Ajan ja paikan merkitsemät: Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Roos, Göran, Fernström, Lisa, Piponius, Leena & Rastas, Taru. 2006. *Aineeton pääoma – Johdon käsikirja*. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Räsänen, Pekka. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. 85–102. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. 158–170. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saarinen, Essi. 2011. *Oppimisvaikeuksista johtuvan syrjäytymisen ehkäisy nuorten työpajatoiminnalla*. Toimintasuunnitelma 2012. Sotek-säätiö.
- Salamon, Lester M. & Sokolowski, S. Wojciech. 2004. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Bloomfield, CT, USA: Kumarian Press. Saatavilla myös [www-muodossa](http://www.muodossa.fi):

- muodossa: <<http://site.ebrary.com/lib/tampere/docDetail.action?docID=10141029>> Luettu 1.2.2012.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita. 1996. *Oppiva organisaatio*. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 5. Painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Senge, Peter M. 2006/1992. *The Fifth Discipline*. The Art & Practice of The learning Organization. Uudistettu ja päivitetty painos. Random House: Business Books.
- Soini, Sinikka, Vahtera, Jussi, Joki, Marjut, Aaltonen, Jukka, Bifeldt, Liisa, Lähteenmäki, Seija & Utriainen, Antero. 2002. *Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen*. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 36. TAMPERE: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://www.tyosuojelu.fi/upload/4rbolgtv.pdf>> Luettu 23.4.2012.
- Soini, Tiina, Rauste-Von Wright, Maijaliisa & Pyhälto, Kirsi. 2003. *Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline?* Artikkel. Aikuiskasvatus Vol. 23 (4), 283–291. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/23/4/oppivaor.pdf>> Luettu 17.11.2011.
- Sotek-säätiö, nettisivut: <<http://www.sotek.fi/etusivu/>>. Luettu.18.10.2011.
- Sotek-säätiö, organisaatiomuutoskaaviot 2012. Saatu tulosteena 10.2.2012.
- Stake, Robert E. 1995. *The Art Of Case Study Research*. United States of America: SAGE Publications.
- Stewart, Thomas A. 1997/1977. *Intellectual Capital*. The new wealth of organizations. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992. *WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sveiby, Karl Erik. 1997. *The New Organizational Wealth*. Managing & Measuring Knowledge-based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sydänmaalakka, Pentti. 2004. *Älykäs organisaatio*. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Enterpriser Adviser -kirjasarja nro 17. 7. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo. 1996. 1.–3. Painos (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- TEM (A). *Laki osaamisen kehittämisestä työelämässä 20.6.2012*. Saatavilla pdf-tiedostona: <http://www.tem.fi/files/33474/osaamisenkehittaminen_muistio2006012.pdf>. Luettu 25.6.2012.
- TEM (B). Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteet (Työ) 20.6.2012. *Työryhmä esittää lakia osaamisen kehittämisestä työelämässä*. WWW-tiedote: <http://www.tem.fi/?s=2467&89506_m=107038>. Luettu 25.6.2012.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukkola, Inka. 2004. *Oppivia ihmisiä vai oppivia organisaatioita?* Artikkel. Aikuiskasvatus Vol. 24 (1), 80–81. Keskustelua ja puheenvuoroja. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/24/1/oppiviai.pdf>> Luettu 9.5.2012.

- U.S. Department of Labor. June 2001. *What work requires of schools*. A scans report for America 2000. The secretary's commission on achieving necessary skills. Saatavilla myös www-muodossa: <<http://wdr.doleta.gov/SCANS/whatwork/whatwork.pdf>>. Luettu 9.7.2012.
- Uusitalo, Hannu. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.
- Vallas, Tuija-Tiina. 1987. Ilmastokartoitus paljastaa yrityksen kehitysvaiheet. 112–115. Teoksessa Hämäläinen, Heikki (toim.): *Yritysten ihmiset*. Aavaranta-sarja n:o 6. Turku: Johtamistaidon opisto.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen, Antero. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Varto, Juha. 2005. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. ELAN VITAL. Saatavilla myös www-muodossa: <http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf> Luettu 25.4.2012.
- Virtanen, Petri. 2005. *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ylöstalo, Pekka. 2005. Sitä saa, mitä kysyy – Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaalitutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. 103–122. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.): *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Åberg, Leif. 2005/2000. Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisöissä. 131–157. Teoksessa Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.): *Kolmet kasvot: Näkökulmia organisaatiaviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat.

LIITE 1. SÄHKÖPOSTI

Hei,

Olettamukseni on, että olet jo aiemmin saanut Intranetin kautta viestin tulevasta Sotek-säätiöllä toteutettavasta tutkimuksesta.

Minun nimeni on Essi Saarinen ja opiskelen Tampereen yliopistossa yleistä kasvatustiedettä. Menossa on viides opiskeluvuoteni, jonka vuoksi myös pro gradu -tutkimuksen tekeminen on nyt tullut ajankohtaiseksi. Joku saattaaakin minut jo tuntea, sillä olen työskennellyt säätiöllä kesinä 2010 ja 2011 sekä lyhyen jakson talvella 2010–2011.

Nyt tarkoitukseni on toteuttaa myös pro gradu -tutkimukseni Sotek-säätiöllä. Tutkimukseni aiheena on organisaatiossa tapahtuva työntekijöiden oppiminen, jota käsittelen aineettomien tekijöiden, en esimerkiksi talouden tai teknisten ohjelmien/laitteiden, näkökulmasta.

Haastateltavia tutkimuksessani tulee olemaan yhteensä 10 kpl (Intrassa taisi olla 9, mutta muuttimme sen kymmeneen), joista kukin edustaa keskenään hiukan erityyppistä työnkuvaa. Mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan saamiseksi organisaatiosta valitsimme sopivimmat haastateltavat yhdessä *X:n* ja *X:n* kanssa. Kolme haastateltavista työskentelee työhönvalmennuksen tai projektien parissa, kolme vammaistyön parissa ja kolme tuotantotyön parissa. Lisäksi mukana on vielä yksi haastateltava, jolla pyritään huomioimaan paremmin myös organisaation työntekijöiden maantieteellinen hajaantuneisuus.

Ketään valituista henkilöistä ei velvoiteta osallistumaan tutkimukseen, mutta luonnollisesti se, että mahdollisimman moni olisi mukana, olisi sekä säätiön että minun kannaltani toivottavaa.

Mukanaolo edellyttää sinulta esitutkimuslomakkeen täyttämistä (kysymyksiä, joihin vastataan numeroin tai kirjaimin) ja osallistumista haastatteluun, joka toteutetaan omalla työpaikallasi, omalla työajallasi, sinun ja minun yhdessä sopimana ajankohtana.

Välitäthän tiedon mahdollisesta (ja myös toivottavasta) osallistumisestasi minulle, niin minä välitän tämän tiedon eteenpäin myös *X:lle*. Voit myös jo tässä vaiheessa katsella kalenteriasi sillä silmällä, milloin haastattelu olisi sinulle mahdollista toteuttaa. Yksi haastattelu on jo sovittuna perjantaille 3.2.2012 (kello 9.00), mutta ottaisin mielelläni muutaman muunkin haastattelun tämän lähettyville, esimerkiksi seuraavalle viikolle 6.2–10.2. Pysin suorittamaan kaikki haastattelut kahdessa n. viikon mittaisessa ja viisi haastattelua sisältävässä erässä, jotta minun ei tarvitsisi jokaisen haastattelun vuoksi matkustaa erikseen Tampereelta Kotkaan.

SUURI KIITOS JO ETUKÄTEEN AVUSTASIT!

Jos sinulla on tutkimuksesta mitä tahansa kysyttävää, vastaan kaikkiin kysymyksiin mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Essi Saarinen

LIITE 2. TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY SYKSY 2011

➤ Väittämät järjestyksessä *huonoimmasta parhaimpaan* (prosentit = vastauksia 1 ja 2 yhteensä):

| | Väittäjä | % |
|----------|---|-------|
| 1. sija | (6.) Toimiiko viestintä ja tiedonkulku | 46,94 |
| | (27.) Edellisen kyselyn pohjalta ryhdyttiin kehittämistoimenpiteisiin | 46,94 |
| 2. sija | (26.) Edellinen työtyytyväisyyskysely käsiteltiin työyksikössäni | 40,82 |
| 3. sija | (18.) Kuinka hyödyllisinä koet kehityskeskustelut | 36,74 |
| 4. sija | (8.) Työtäni arvostetaan yrityksessä | 32,65 |
| | (13.) Työyksikköni johtamistapa | 32,65 |
| | (16.) Esimieheni tapa ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan | 32,65 |
| | (19.) Saatko riittävästi esimieheltäsi palautetta työstäsi | 32,65 |
| 5. sija | (7.) Sotek-säätiössä kiinnitetään riittävästi huomiota työkyvyn ylläpitoon | 30,61 |
| 6. sija | (22.) Työyksikköni tavoitteet asetetaan yhdessä | 24,49 |
| 7. sija | (1.) Minkälaisena koet Sotek-säätiön työnantajakuvan julkisuudessa | 20,41 |
| | (15.) Työyksikköni organisaatio ja työnjako toimivat kannaltani | 20,41 |
| | (25.) Onko työhösi käytettävä aika ja työmäärä sopivassa suhteessa toisiinsa | 20,41 |
| 8. sija | (3.) Millainen on Sotek-säätiön arvojen toteutuminen käytännössä | 18,37 |
| | (5.) Puututaanko työpaikan ongelmiin (mm. epäoikeudenmuk. kohtelu, päihheet, kiusaaminen) | 18,37 |
| 9. sija | (4.) Työilmapiiri yrityksessä | 16,33 |
| 10. sija | (14.) Tunnen kuuluvani tiimiin | 16,32 |
| 11. sija | (12.) Yksikköni työilmapiiri | 14,29 |
| 12. sija | (2.) Tunnetko Sotek-säätiön arvot | 14,28 |
| 13. sija | (24.) Voimavarani kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni | 12,24 |
| 14. sija | (9.) Tunnen Sotek-säätiön tavoitteet | 10,20 |
| 15. sija | (23.) Millaiseksi koen työkykyni tällä hetkellä | 08,16 |
| 16. sija | (10.) Toimin Sotek-säätiön tavoitteiden mukaisesti | 06,12 |
| | (20.) Saan riittävästi koulutusta | 06,12 |
| | (21.) Miten osaamisesi vastaa työtehtävääsi | 06,12 |
| 17. sija | (17.) Oletko itse mahdollistanut hyvän johtamisen | 04,08 |
| 18. sija | (11.) Kuinka sinä kohtelet muita työntekijöitä | 00,00 |

➤ Väittämät järjestyksessä *parhaimmasta huonoimpaan* (prosentit = vastauksia 4 ja 5 yhteensä):

| | Väittäjä | % |
|----------|---|-------|
| 1. sija | (11.) Kuinka sinä kohtelet muita työntekijöitä | 95,92 |
| 2. sija | (21.) Miten osaamisesi vastaa työtehtävääsi | 81,63 |
| 3. sija | (17.) Oletko itse mahdollistanut hyvän johtamisen | 77,56 |
| 4. sija | (2.) Tunnetko Sotek-säätiön arvot | 73,47 |
| | (9.) Tunnen Sotek-säätiön tavoitteet | 73,47 |
| 5. sija | (10.) Toimin Sotek-säätiön tavoitteiden mukaisesti | 69,38 |
| 6. sija | (20.) Saan riittävästi koulutusta | 65,31 |
| 7. sija | (14.) Tunnen kuuluvani tiimiin | 63,27 |
| 8. sija | (23.) Millaiseksi koen työkykyni tällä hetkellä | 61,23 |
| | (24.) Voimavarani kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni | 61,23 |
| 9. sija | (12.) Yksikköni työilmapiiri | 55,10 |
| 10. sija | (22.) Työyksikköni tavoitteet asetetaan yhdessä | 53,06 |
| | (25.) Onko työhösi käytettävä aika ja työmäärä sopivassa suhteessa toisiinsa | 53,06 |
| 11. sija | (1.) Minkälaisena koet Sotek-säätiön työnantajakuvan julkisuudessa | 42,85 |
| 12. sija | (15.) Työyksikköni organisaatio ja työnjako toimivat kannaltani | 40,81 |
| 13. sija | (3.) Millainen on Sotek-säätiön arvojen toteutuminen käytännössä | 38,78 |
| | (18.) Kuinka hyödyllisinä koet kehityskeskustelut | 38,78 |
| 14. sija | (5.) Puututaanko työpaikan ongelmiin (mm. epäoikeudenmuk. kohtelu, päihheet, kiusaaminen) | 38,77 |
| | (7.) Sotek-säätiössä kiinnitetään riittävästi huomiota työkyvyn ylläpitoon | 38,77 |
| 15. sija | (4.) Työilmapiiri yrityksessä | 36,73 |
| | (16.) Esimieheni tapa ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan | 36,73 |
| | (19.) Saatko riittävästi esimieheltäsi palautetta työstäsi | 36,73 |
| 16. sija | (6.) Toimiiko viestintä ja tiedonkulku | 34,69 |
| | (8.) Työtäni arvostetaan yrityksessä | 34,69 |
| | (13.) Työyksikköni johtamistapa | 34,69 |
| 17. sija | (26.) Edellinen työtyytyväisyyskysely käsiteltiin työyksikössäni | 14,29 |
| 18. sija | (27.) Edellisen kyselyn pohjalta ryhdyttiin kehittämistoimenpiteisiin | 08,16 |

LIITE 3. ESITUTKIMUSLOMAKE

Hei, ja kiitokset osallistumisestasi tutkimukseeni!

Ennen haastattelua pyytäisin sinua vastaamaan ennalta seuraaviin kysymyksiin.

Nimi:

Huom.! Nimesi ei tule esiintymään tutkimusraportissa, mutta jotta osaan yhdistää esitutkimusvastaukset oikeaan haastateltavaan, laitathan kuitenkin vielä tässä kohden nimesi näkyviin. Kiitos!

OSA 1: Taustatiedot

1. Missä säätiön toimipisteessä työskentelet?
2. Mikä on nykyinen työtehtäväsi säätiöllä?
3. Entä mahdolliset aiemmat työtehtäväsi säätiöllä?
4. Entä aiemmat säätiön ulkopuoliset työtehtävät?
5. Koulutustaustasi?
6. Mahdolliset lisäkoulutukset säätiöllä työskentelysi aikana:
6.1 Säätiön tarjoamat?
6.2 Muut koulutukset, esim. itsenäiset kurssit tai jatkotutkinnot?

OSA 2

Keneltä saat eniten oman työsi kannalta tärkeitä tietoja, neuvoja, ideoita tai muuta apua? **Huom.!**

Valitse vain yksi.

- a. Oman toimipisteesi jäseneltä, joka (tämän vastausvaihtoehdon kohdalla valitse vielä tarkempi määrittely kursivoituista vaihtoehdoista)
** tekee kanssasi samaa työtä*
** tekee kanssasi eri työtä*
- b. Säätiön muun toimipisteen jäseneltä, joka (tämän vastausvaihtoehdon kohdalla valitse vielä tarkempi määrittely kursivoituista vaihtoehdoista)
** tekee kanssasi samaa työtä*
** tekee kanssasi eri työtä*
- c. Sidosryhmäjäseneltä (= kaikki yhteistyökumppanit)
Jos niin, mikä sidosryhmä on kyseessä?
- d. Henkilöasiakkaalta (= kaikki palveluasiakkaat, esim. työpajatyöläiset, pienryhmäläiset, mielenterveyskuntoutujat, työhönvalmennettavat ja projektien asiakkaat)

OSA 3

Arvioi seuraavia tekijöitä siitä näkökulmasta, kuinka ne auttavat oman työsi suorittamista. Lue ensin tekijät a–n ja valitse sitten niistä viisi tekijää, jotka ovat mielestäsi kaikkein merkittävimpiä. **Laita tekijät tärkeysjärjestykseen 1–5.**

- a. Taustakoulutus
- b. Muualta, kuin säätiöltä saatu työkokemus
- c. Opit, jotka olet saanut työskennellessäsi säätiöllä muissa työtehtävissä
- d. Perehdytys nykyiseen työhön
- e. Nykyisessä työssä oppiminen

- f. Samaa työtä tekevien kanssa käydyt keskustelut/neuvojen pyytäminen heiltä
- g. Eri työtä tekevien kanssa käydyt keskustelut/neuvojen pyytäminen heiltä
- h. Muu säätiön sisäinen yhteistyö, esim. viikkopalaverit
- i. Palaute, jonka saat esimiehiltä tai kollegoilta
- j. Sidosryhmäyhteistyö (ks. määritelmä edellisestä osiosta)
- k. Henkilöasiakkailta (ks. määritelmä edellisestä osiosta) saatu palaute tai muut heiltä saadut opit
- l. Säätiön tarjoamat lisäkoulutukset
- m. Itsenäinen tiedonhankinta tai muu itsensä kehittäminen
- n. Muu, mikä?

OMAT VALINNAT:

Riittää, että vastaat kirjaimin a–n. Jos valitset vastausvaihtoehdon n, kirjoitathan kuitenkin myös, mikä edellä esitetyn listan ulkopuolinen tekijä on kyseessä.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

OSA 4: *Oppivan organisaation pikatesti* (mukaillen Moilanen 2001, 77–80.)

Vastaa väittämiin asteikolla 0–4, jossa:

0 = väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa

1 = väite kuvaa huonosti nykytilaa

2 = väite kuvaa jossain määrin nykytilaa

3 = väite kuvaa hyvin nykytilaa

4 = väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

- | | |
|---|-----------|
| 1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti | 0 1 2 3 4 |
| 2. Organisaatiossa panostetaan paljon siihen, että kaikki voisivat oppia yhdessä ja toisiltaan | 0 1 2 3 4 |
| 3. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan | 0 1 2 3 4 |
| 4. Organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet | 0 1 2 3 4 |
| 5. Koen, että johto arvostaa oppimistani | 0 1 2 3 4 |
| 6. Johto tukee ja kannustaa oppimistani | 0 1 2 3 4 |
| 7. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan | 0 1 2 3 4 |
| 8. Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meidän organisaatiossamme tärkeää | 0 1 2 3 4 |

OSA 5

Jos omassa työyksikössäsi panostettaisiin aiempaa enemmän vain kolmeen seuraavista, mitkä näiden tulisi mielestäsi olla:

- a. Työn organisointiin liittyvät tekijät, kuten esim. tehtäväjako ja työmäärän suhde käytävissä olevaan aikaan
- b. Tietämys organisaatiosta, kuten sen tavoitteista, arvoista, siellä työskentelevistä henkilöistä, heidän työnkuvistaan, käynnissä olevista projekteista, säätiön tuottamista palveluista tai aiemmasta toiminnasta ja projekteista
- c. Tietämys muiden työntekijöiden osaamisesta ja tiedoista, jotta kaikki osaisivat pyytää apua oikealta henkilöltä
- d. Työhyvinvointi: fyysinen, työkuuntoon liittyvä
- e. Työhyvinvointi: ilmapiiriin, ihmissuhteisiin, tiimihenkeen, arvostuksen saamiseen yms. liittyvä
- f. Viestintä ja tiedonkulku, mm. tarpeellisen tiedon saaminen
- g. Palautteen saaminen omasta työstä, niin säätiön henkilökunnalta kuin asiakkailtakin
- h. Kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyjen käsittely ja eteenpäin vieminen organisaation arkeen
- i. Johto- ja esimiestyö, mm. systemaattisuus, tavoitteiden asettaminen ja asetettujen tavoitteiden selkeys, organisaation arvopohjan noudattaminen, työn ohjaaminen, palaute omasta työstä
- j. Säätiön tarjoamat koulutukset – onko niissä puutteita tai olisiko niille tarvetta?

Edeltävistä valitsisin seuraavat kolme:

Riittää, että vastaat kirjaimin a–j.

- 1.
- 2.
- 3.

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI!

LIITE 4. HAASTATTELURUNKO

TEEMA 1: Osaaminen

1. **Vahvuutesi** säätiön työntekijänä? Mitä osaat työssäsi parhaiten?

Voisiko tätä osaamista (tiedot, taidot, kokemus) helposti jakaa muille tai olisiko sen jakamisesta ylipäättään hyötyä? Vai jaatko sitä kenties jo nyt muille säätiön työntekijöille?

2. Missä vastaavasti kohtaat työssäsi eniten **haasteita/vaikeuksia**?

Tulisiko sinun kehittää osaamistasi tai hankkia kokonaan uutta osaamista? Jos, niin mistä mielestäsi voisi parhaiten löytyä tähän apua: kun saat itse lisää kokemusta, säätiön sisältä, sidosryhmiltä, henkilöasiakailta vai ulkopuolisista koulutuksista/kursseista?

3. Koetko oman **osaamisesi ja kehitystarpeistesii arvioinnin** helpoksi vai vaikeaksi? (Osaatko esimerkiksi määrittää, mikä on oman työsi kannalta **keskeisintä osaamista**?)

(4. Koetko saavasi monipuolisesti käyttää omaa osaamistasi nykyisessä työtehtävässäsi?)

TEEMA 2: Organisaatio-oppiminen

1. Mitä **oppiminen ja osaamisen kehittäminen** sinulle merkitsee?

Kuinka tärkeää oppiminen ja työssä kehittyminen sinulle on? Riittääkö, että saat ylläpidettyä nykyistä osaamistasoasi vai onko sinulla halua (tai tarvetta) jatkuvaan työssä oppimiseen ja oman ammattiosaimisesi kehittämiseen? Onko nykyinen työsi jatkuvaan oppimiseen motivoivaa? Pyritkö itse kehittämään itseäsi? Miten? Vai opitko enemmänkin sattumalta?

2. Esitutkimuslomakkeessa vastasit saavasi eniten oman työsi kannalta **tärkeitä tietoja, neuvoja, ideoita tai muuta apua saman toimipisteen jäseneltä, joka...** Kerro hiukan siitä, **miksi valitsit juuri hänet.**

Koetko usein myös oppivasi häneltä jotakin? Mitä? (Annatko itse vastavuoroisesti yhtä paljon tietoa yms. tälle henkilölle?) Entä koetko voivasi oppia muilta esitutkimuslomakkeessa esiintyneiltä henkilöiltä? Mitä? Kuinka selvillä olet siitä, mitä muut osaavat ja tietävät, tai kenen puoleen kulloisenkin ongelman kanssa kääntyä? Miten organisaatiossa mielestäsi ylipäättään jaetaan osaamista ja tietoja? Läpäiseekö osaamisen ja tiedon jako koko organisaation?

3. **Muiden oppimisen tukeminen**

Miten? Kannustamalla? Tarjoamalla neuvoja, ideoita, tietoja, palautetta? Voisitko tukea muiden oppimista nykyistä enemmän? Pidätkö muiden auttamista ja oppimisen tukemista osana omaa työtäsi?

TEEMA 3: Organisaatio-oppiminen aineettoman pääoman eri osatekijöiden valossa

Vastasit esitutkimuslomakkeessa, että jos saisit muuttaa omassa työyksikössäsi kolme asiaa, vastasit, että mieluiten niiden tulisi olla X, X ja X. Kerrohan hiukan siitä, miksi päädyit juuri näihin kolmeen. **Edeltävän perusteella seuraavista ne, joita ei jo sivuttu...**

3.1 Työn organisointi

Kaipaatko nykyistä enemmän vapautta oman työsi suunnitteluun ja organisointiin? Miksi? Vai kaipaatko vastaavasti tähän enemmän apua, tukea ja ohjausta? Millaista?

Olisiko sinulla mielessäsi tiettyjä käytäntöjä, joita haluaisit muuttaa omassa työssäsi? Koetko, että sinulla kuluu turhan paljon aikaa sellaisiin työtehtäviin, joista ei ole sinun työsi tai toisaalta oman kehitymisesi/oppimisesi näkökulmasta hyötyä?

3.2 Säätiön tarjoamat koulutukset

Mitä olet ollut mieltä niistä säätiön tarjoamista koulutuksista, joihin olet täällä työskentelysi aikana osallistunut?

Onko niistä ollut hyötyä? Millaista? Millaisia koulutuksia jatkossa kaipaisit? Jos et ole osallistunut mihinkään koulutuksiin, voisiko niille olla tarvetta? Millaisille? (Voisiko koulutustarpeita ehkäistä tiivistämällä yhteistyötä eri sidosryhmiin tai hyödyntämällä enemmän säätiön sisällä tapahtuvaa ohjausta, neuvontaa ja perehdytyskäytäntöjä?)

3.3 Viestintäkäytännöt ja viestinnän laatu

Miten arvioisit tällä hetkellä säätiön viestintäkäytäntöjä ja viestinnän laatua oman oppimisesi näkökulmasta?

Mistä asioista saat riittävästi tietoa? Mistä taas haluaisit tai tarvitsisit nykyistä enemmän tietoa? Entä onko jotakin sellaista, minkä raportoinnista ei mielestäsi ole juurikaan hyötyä? Viestitkö itse riittävästi? Mitkä tekijät mielestäsi edistävät ja lisäävät viestintää? Entä mitkä taas ehkäisevät ja vähentävät sitä?

3.4 Vuorovaikutussuhteet

Arvioi omia vuorovaikutussuhteitasi suhteessa säätiön työntekijöihin, johtoon, sidosryhmiin ja asiakkaisiin: oletko yhteydessä oikeisiin ihmisiin, millä perusteella olet tiettyjen ihmisten kanssa tekemisissä, kenen kanssa sinun ehkäpä tulisi olla enemmän tekemisissä, jotta voisit kehittyä työssäsi. **Kohtaatko vuorovaikutussuhteissasi haasteita erilaisten ammatti- ja koulutustaustojen vuoksi?** Mitä tälle voisi tehdä?

3.5 Palautteen saanti

Kaipaisitko nykyistä enemmän palautetta? Keneltä? Mistä asioista? (Tulisiko sinun itse antaa enemmän palautetta?) Mitä mieltä ylipäättään olet palautteen merkityksestä oman oppimisesi/kehittymisesi näkökulmasta?

3.6 Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

Voiko työpaikassasi oppia? Tukevatko ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri oppimista? Miten tai miksi ei? Panostetaanko organisaatiossa mielestäsi riittävästi oppimiseen? Tuetaanko ja kannustetaanko siihen? Palakitaanko siitä riittävästi? Onko työhyvinvointisi riittävällä tasolla, jotta sinulle jää voimavaroja vielä itsesi kehittämiseen? Miten säätiöllä suhtaudutaan uuden kokeiluun tai virheisiin? Joustavuus ja muutosvalmius: onko niissä parantamisen varaa? Mitä tälle voisi tehdä?

3.7 Johtaminen

Minkälaisia muutoksia kaipaisit nykyisiin johtamiskäytänteisiin oman työsi näkökulmasta? Haluaisitko olla enemmän vuorovaikutuksessa esimiestasoon ja vaikuttaa työsi sisältöön, käytänteisiin jne. yhdessä heidän kanssaan? Onko yhteistyö esimiestason ja työntekijöiden kesken mielestäsi tärkeää?

3.8 Kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt

Työtyytyväisyyskyselyt ja esitutkimuslomakkeet osoittivat, että kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyjen vieminen käytännöntasolle nähdään melko puutteellisena. Osaatko arvioida syitä tähän ja mitä tälle asialle voisi mielestäsi kenties jatkossa tehdä?

LIITE 5. TAULUKKO PELKISTETTYJEN ILMAUSTEN LUOKITTELUSTA

| Pelkistetty ilmaus | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka | Yhdistetty l. |
|--|--|--|---------------------------------------|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kehitystarpeiden tunnistaminen/osaamisen arvioiminen helppoa - Kehitystarpeiden/osaamisen arvioiminen vaikeaa - Omien kehitystarpeiden vähemmän tietoinen pohdinta | Osaamisen arviointi | Osaaminen | Osaamis-pääoma | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaaliset/vuorovaikutustaidot (selvästi eniten mainintoja aineistossa) - Työhallinnontuntemus - Kirjallinen osaaminen - Myyntityö - AAC-ohjaus/kommunikointimenetelmien opettaminen - Tekninen osaaminen - Luova toiminta | Osaaminen: vahvuudet | <i>Osaaminen</i> | <i>Osaamis-pääoma</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ajanpuute perehtyä asioihin/kiireen ja tekemättömien töiden sietäminen/stressi - Sidosryhmäyhteistyön aikataulutus (<i>projektit</i>)/aikataulussa pysyminen ja laadun takaaminen (<i>tuotanto</i>) - Valtakunnallinen muutospaine (<i>kehitysvammaapuoli</i>) - Vertaistuen puute - Kirjallinen tuottaminen | Työn haasteet | <i>Osaaminen</i> | <i>Osaamis-pääoma</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen osaamisen hyödyntäminen - Vapaat kädet työhön/yksityöskentely antaa mahdollisuuden/edellyttää oman osaamisen monipuolista käyttöä - Osaamista jää hyödyntämättä nykyisessä työssä | Työtehtävän ja osaamisen kohtaaminen | <i>Osaaminen</i> | <i>Osaamis-pääoma</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nykyinen työ motivoi oppimaan - Sosiaalisen sektorin/lainsäädäntömuutosten seuranta tärkeää - Uusi/muuttunut työtehtävä motivoi kehittämään itseä - Asiakkaiden tilanteet vaihtelevat, mikä saa oppimaan uutta - Kehittyminen tuo varmuutta työhön | Motivaatiolähde kehittymiselle (työssä) | Kehittymis- ja oppimis-motivaatio | Organisaationaalinen oppiminen | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Työnkuvan puuduttavuus/yksitoikkoisuus - Ei aikaa oppimiselle/työmäärä este oppimiselle - Ei aikaa/intoa etsiä sopivia koulutuksia - Koulutuksista ei kulkeudu/ole saatavilla riittävästi tietoa - Lisäoppia alalta ei juuri tarjolla - Lähestyvä eläke kiinnostaa enemmän kuin kehittyminen | Motivaation ”syöjät” | <i>Kehittymis- ja oppimis-motivaatio</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Opinnot työn ohella - Halu opiskella vapaa-ajalla - Ulkopuolisten opintojen tuki työhön | Motivaatio kehittämiseen työn ulkopuolella | <i>Kehittymis- ja oppimis-motivaatio</i> | Organisaation ulkopuolinen oppiminen | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Usko elinikäiseen oppimiseen - Halu oppia/kehittyä | Oppimista koskevat arvot | <i>Kehittymis- ja oppimis-motivaatio</i> | Organisaation kulttuuri | Rakennepääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Halu perehtyä itsenäisesti uusiin työn osa-alueisiin - Tiedonhaku - Ajankoht./sisällöllisesti itselle hyödyllisten koulutusten seuranta - Koulutuksiin hakeutuminen - Lähinnä kuntoa/terveyttä ylläpitävää, ei tiedollista | Itsenäinen kehittäminen | Aktiivinen työssä oppiminen | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Työnlomassa oppiminen/oppiminen työtä tekemällä | <i>Itsenäinen kehittäminen</i> | Sattumanvarainen työssä oppiminen | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tyky/tyhyypäiväkoulutukset enemmän työhyvinvoinnin kannalta kuin sisällöllisesti tärkeitä - Työkyvyn arviointimenetelmäkoulutuksen hyödyllisyys - Työ- ja yksilövalmennuskoulutuksen hyödyllisyys - Turvallisuuskoulutuksen hyödyllisyys - Koulutukset hyödyllisiä ”yhteistyökumppaneihin tutustuttajina” - Koulutukset olleet hyödyllisiä, kun on hakeutunut itselle sopiviin - Koulutukset eivät ole olleet hyödyllisiä | Käytyjen koulutusten hyödyllisyys | Koulutukset | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ei koulutustarpeita - ”Sattumalta oppiminen” itselle riittävää - Positiivinen suhtautuminen päivän kestäviin, ei pidempiin koulutuksiin - Uusi työnkuva edellyttää uutta osaamista - Kehitysvammaapuolen osaamista voisi omalla kohdalla lisätä - Kehitysvammaapuolen valtakunnallinen muutosalto pakottaa kehittymään - Kehitysvammaisten toiminnallisuuden tukemiseen tähtäävälle koulutukselle tarvetta laajemmin säätiössä - Ensiapu- ja mielenterveyspuolen koulutuksille tarvetta | Tulevaisuuden koulutustarpeet | <i>Koulutukset</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Inhimillinen pääoma</i> |

| | | | | |
|--|---|---|--------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tutustuminen vastaaviin toimijoihin muualla voisi ehkäistä koulutustarpeita - Koulutukset ovat paras keino koulutustarpeisiin vastaamiseen | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Työnantajan tarjoamien opiskelumahdollisuuksien/opiskeluun tarjottavan tuen arvostaminen - Työnohjaus voi ehkäistä koulutustarpeita - Oppipoikavierailut muihin säätiön yksiköihin voisivat ehkäistä koulutustarpeita | Kehittämisen mahdollistaminen | Säätiön tarjoama tuki kehittämiseen (muu kuin koulutukset) | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyöntekijöiden huolellinen valinta - Asiakkaiden kunnollinen perehdytys työhön - Oman toiminnan selkeyttäminen yhteistyökumppanille - Oppipoikavierailut vastaaviin organisaatioihin - Sidosryhmäyhteistyön tiivistäminen - Tarpeen luoda jokin oma ”valttikortti”, joka eroaa alueen/valtakunnan muusta tarjonnasta (<i>kehitysvammauoli</i>) | Työn haasteiden ylittäminen | Haasteisiin reagoiminen muuten kuin koulutuksin/säätiön sisäisellä yhteistyöllä | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Henkinen työhyvinvointi vaatii työn luonteen vuoksi erityispanostusta - Asiakkaiden auttamiseksi yhteistyön on oltava toimivaa - Oman iän/terveydentilan/kunnon vuoksi fyysiseen työhyvinvointiin satsaaminen tärkeää - Oman työyksikön työntekijöiden ikääntymisen johdosta tarvetta kuntoutusjaksoille - Työhyvinvointi tärkeää, jotta jaksaa kehittää itseään - Työhyvinvointiin panostaminen viestii työntekijöiden arvostamisesta | Työhyvinvoinnin tärkeys | Työhyvinvointi | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Työkuntoon panostaminen lisääntynyt viimeisten vuosien aikana - Hyvä työterveys - Tyky/tyhypäivät tärkeitä - Ihmissuhteisiin liittyvään työhyvinvointiin panostetaan aiempaa enemmän - Työhyvinvointi riittävän hyvä: jättää voimavaroja kehittämiseen - Mahdollisuus pitää lomapäiviä perjantaisin edistää työssä jaksamista | Työhyvinvointi positiivisessa valossa | Työhyvinvointi | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pitkät työmatkat häiritsevät työhyvinvointia - Lyhyet työpäivät voisivat tukea työssä jaksamista - Mahdollisuus esimerkiksi uintiin työpäivän aikana auttaisi jaksamaan - Ilmapiiirin nostatukseen voitaisiin panostaa vielä nykyistä enemmän | Työhyvinvoinnin haasteet/kaivatut muutokset | Työhyvinvointi | Organisaationaalinen oppiminen | Inhimillinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä työnkuva auttaisi hahmottamaan työn kannalta keskeisen osaamisen - Selkeä työnkuva edistää työssä jaksamista - Työnkuvan suhteen epävarmuutta - Jos tulee uusia työtehtäviä, tarvetta selkeällä ohjeistuksella - Työ liian yksitoikkoista/toistaa itseään - Tarve lisäohjaukselle - Kaipuu yksilötyöhön - Oheistöiden määrä toisinaan liian suuri - Tarve työparille - Pitäisi olla enemmän aikaa asiakkaiden kanssa olemiseen/esimiestehtävistä huolimatta tärkeää säilyttää kontaktipinta asiakkaisiin - Osa verkostopalavereista oman työn näkökulmasta turhia | Työnkuvan selkeys ja mielekkyys | Työnkuva | Organisaatiokäytännöt | Rakennepääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Toimii, koska lähiesimies on samassa työyksikössä - Toimii, koska oma työ on niin itsenäistä - Kehittämiseen tullut hyvällä tavalla vauhtia - Nykyisellään toimivat käytännöt/ei tarvetta muutoksille/ei tarvetta enemmän työnohjaukselle - Päässyt myös itse vaikuttamaan/vuorovaikutusta suhteessa esimiehiin tarpeeksi/työ sopivan itsenäistä/riittävästi vapautta organisoida omaa työtä - Esimies turhana ”välikätenä”: vapautta voisi olla enemmän - Oman esimiehen suhteen epäselvyyttä - Esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tärkeys | Johto- ja esimiestyön toimivuus | Johto- ja esimiestyö | Organisaatiokäytännöt | Rakennepääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Lisää systemaattisuutta muutosten läpivientiin - Enemmän keskustelua henkilöstön kanssa tulevista muutoksista - Selkeämmät tehtäväkuvat - Pitkätähtäimen tavoitteiden selkeyttäminen henkilökunnalle | Johto- ja esimiestyö: kehittämiskohteet | Johto- ja esimiestyö | Organisaatiokäytännöt | Rakennepääoma |

| | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten/työntekijöiden välille kaivataan enemmän vuorovai- kutusta - Lisää napakkuutta ja asioiden eteenpäin viemistä - Viestinkulku ei saisi pysähtyä yksittäisten henkilöiden poissa- oloon/yhteistyön tulee olla joustavaa: ei saa olla liian riippuvaista yhdestä henkilöstä - Tulisi saada enemmän ohjeistusta - Tuen puute | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Hyödyllisiä (selvästi suurempi osa) - Hyödyttömiä (kaksi mainintaa) | Kehityskeskus- telut: onnistu- neisuus | Kehityskes- kustelut ja työtyytyväi- syyskyselyt | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Säännöllisyys tulisi olla taattu - Tuloksia/johtopäätöksiä tulisi käydä enemmän keskustellen läpi työntekijöiden ja esimiesten välillä - Tuloksia/johtopäätöksiä käytävä läpi myös pienryhmittäin - Läpikäyntikeskustelun tulee olla monivaiheista - Keskustelujen ohella on tarpeen määrittää konkreettisia toimenpi- teitä/heti käyttöön otettavia toimintamalleja - Toimenpiteiden toteutumista seurattava - Tarvittaessa tulee/voidaan hyödyntää ulkopuolista konsultaatiota | Kehityskeskus- telut: kehitys- ehdotukset | Kehityskes- kustelut ja työtyytyväi- syyskyselyt | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Hyödyllisiä (selvästi suurempi osa) - Hyödyttömiä (kaksi mainintaa) | Työtyytyväi- syyskyselyt: onnistuneisuus | Kehityskes- kustelut ja työtyytyväi- syyskyselyt | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tuloksia/johtopäätöksiä tulisi käydä enemmän keskustellen läpi työntekijöiden ja esimiesten välillä - Tuloksia/johtopäätöksiä käytävä läpi myös pienryhmittäin - Läpikäyntikeskustelun tulee olla monivaiheista - Keskustelujen ohella tarpeen määrittää konkreettisia toimenpiteitä - Toimenpiteiden toteutumista seurattava - Tarvittaessa tulee/voidaan hyödyntää ulkopuolista konsultaatiota | Työtyytyväi- syyskyselyt: kehitysehdo- tukset | Kehityskes- kustelut ja työtyytyväi- syyskyselyt | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Palaute tärkeää: antaa ja saada - Palaute motivoi - Palaute auttaa kehittämään | Palautteen tärkeys | Palaute | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Palautteen antajalla ei väliä (kunhan palautetta tulee) - Asiakkaat/rahoittaja riittävä palautekanava - Talouden/tulosten seuranta toimii palautteena - Johtoryhmät edistävät palautteen saantia | ”Palaute-läh- teet” | Palaute | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Esimiehiltä voisi saada enemmän palautetta - Voisi saada enemmän palautetta muilta työntekijöiltä - Asiakkailta voisi kerätä palautetta systemaattisemmin ja enem- män - Välitöntä palautetta pitäisi saada enemmän - Välitöntä palautetta pitäisi antaa enemmän - Palautetta tulisi pyrkiä antamaan ennakoiden, ei jälkijunassa - Ei tarvetta enemmälle palautteelle esimiehiltä - Palautteenanto toimii hyvin | Palaute: kehiti- tämiskohteet | Palaute | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Kiitosta voisi saada esimiehiltä enemmän - Ei osaa kaivata sen kummempia palkintoja - Kiitos/oman työn tärkeäksi kokeminen riittävää - Oppimisesta palkinnoksi riittää se, mitä oppiminen antaa työhön - Tuloksen mukainen palkannousu voisi toimia palkkiona | Työtyytyväisyys palkitsemiseen | Palkitsemi- nen | Organi- saatiokäy- tänteet | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Uuden kokeileminen ei jännitä - Ennen toimenkuvan ulkopuolisia kokeiluja ei ollut samalla tavalla lupa tehdä: vapautta tullut enemmän - Kokeiluihin suhtautuminen riippuu kustannuksista | Pelko kokeilla uutta/tehdä virheitä | Ilmapiiri | Organisaa- tiokulttuuri | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Säätiön ilmapiiri tukee oppimista/kannustaa oppimaan - Kehitysvamma puolen suhteen tulisi löytyä enemmän kehitysmie- lisyttä - Oman yksikön ilmapiiri tukee oppimista, koko säätiön ei niin- kään/oman yksikön välitön ilmapiiri tukee oppimista - Joskus saatetaan suhtautua negatiivisesti | Oppimiseen kannustaminen | Ilmapiiri | Organi- saatiokult- tuuri | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Muutosten läpiviemi melko vaikeaa - Asennepuolella petrattavaa - Muutosajattelua hillitsee kustannustietoisuus ja palvelunostajan asettamat raamit | Muutosten läpiviennin onnistuneisuus | Muutosten läpiviemi | Organi- saatiokult- tuuri | Rakennepää- oma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Läpivieminen tulee aloittaa aiemmin/yllättäviä ja äkkinäisiä muutoksia tulee välttää | Muutosten läpiviemi: | Muutosten läpiviemi | Organi- saatiokult- | Rakennepää- oma |

| | | | | |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Muutoksia tehtäessä huomioitava paremmin työntekijänäkökulma - Työnkuvat tulee muutosten yhteydessä tehdä selviksi/kirjata ylös - Muutoksia tulee käydä erikseen pienryhmissä läpi (esim. täsmentää uusia tehtäväkuvia/työnjakoa) | kehitysehdo- tukset | | <i>tuuri</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Intranetti/viikkoviesti (selvästi suurin ryhmä) - Sähköposti/sähköpostilistat - Aamupalaverit - Hyvä työilmapiiri - Ihmisiä on säätöillä helppo lähestyä - Oman yksikön välitön tiedonsiirto - Tietoa ei tahallaan pihdata - Uudet johtoryhmät/palaverikäytännöt - Yksikön hyvä maantieteellinen sijoittuminen tiedonsaantia - Koulutustapahtumat - Tyky/tyhyypäivät | Viestintää edistävät tekijät | Viestintä | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | Viestintä-pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Maantieteellinen hajaantuneisuus - Tietoa tulee toisinaan liikaa: vaikea erottaa olennainen - Kaikki eivät riittävän aktiivisia Intranetin/sähköpostin käyttäjiä - Intranettiin jää usein kirjautumatta/ei aikaa perehtyä tietolähteisiin (Intra, sähköposti jne.) - Kyselyihin vastaamiseen liian vähän aikaa - Muiden yksiköiden ongelmat heijastuvat omaan yksikköön | Viestintää häiritsevät/estävät tekijät | <i>Viestintä</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Viestintäpääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tarpeellinen tieto välittyy itselle - Aktiivinen tiedon hakeminen/pyytäminen muilta - Kaikki tieto ei tarpeellista - Tietoa ei voi olla liikaa (edeltävää vähemmän tämänkaltaisia mainintoja) - Tietoa alkanut tulla enemmän: parempaan suuntaan menossa - Tieto ei kulje koko säätöön tasolla - Tieto ei kulkeudu omaan toimipisteeseen (<i>Tikankatu</i>) - Tieto ei aina kulkeudu oman toimipistekokonaisuuden sisällä/tietoa ei haeta aktiivisesti (<i>Projekti- ja valmennus/Sunila</i>) - Sähköinen viestintä riittävää - Tietoa muiden osaamisesta ei kulkeudu itselle riittävästi - Johdolta voisi tulla enemmän tietoa - Koulutuksista voisi tulla enemmän tietoa sähköpostiin - Viikkotiedotteeseen ei tule tasaisesti eri yksiköistä tietoa - Organisaatiopakenteen selkeytyminen auttaa hakemaan tietoa oikealta taholta - Pitäisi olla itse aktiivisempi - Yhteistyötä ja toisten työntekijöiden tapaamista (samalla tiedonvaihdamta) voisi olla enemmän | Viestinnän onnistuneisuus: tiedonsaanti | <i>Viestintä</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Viestintäpääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen viestiminen muille - Oma riittävä viestiminen - Voisi viestiä itse enemmän - Olennaisen tiedon rajaaminen välittäessä sitä muille - Ei turhaa raportointia - Rahoittajan vaatima ”turha” raportointi | Viestinnän onnistuneisuus: muille viestiminen | <i>Viestintä</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Viestintäpääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Oma työpari - Eri työtä tekevät saman toimipisteen jäsenet - Muiden toimipisteiden työntekijät - Työhönvalmentajat - Projektien vetäjät - Terveystoimittaja - Mentoroitava - Säätöön sisältä ei tiedollista apua työhön | Oppimiskumppani | Organisaation sisäinen yhteistyö | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmät - Rahoittaja - Yhteistyökumppanien/samankaltaisten toimijoiden tapaaminen koulutuksissa - Asiakkaat | <i>Oppimiskumppani</i> | Sidosryhmäyhteistyö | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Sosiaalinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Asiakastilanteiden pohdinta yhdessä sidosryhmäjäsenten kanssa - Sidosryhmäkoukoksista tärkeitä tietoja - Sidosryhmät tarjoavat koulutuksia | Yhdessä oppiminen | <i>Sidosryhmäyhteistyö</i> | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Sosiaalinen pääoma</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Muiden oppimisen tukeminen osa työtä - Vastavuoroinen auttaminen ja opettaminen - Epätasaisen vastavuoroinen auttaminen ja opettaminen - Yhdessä oppiminen palavereissa - Keskustelu/mielipiteiden vaihdanta | <i>Yhdessä oppiminen</i> | Organisaation sisäinen yhteistyö | <i>Organisaationaalinen oppiminen</i> | <i>Sosiaalinen pääoma</i> |

| | | | | |
|---|---------------------------------|---|--------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut - Asiakastilanteiden pohdinta - Vertaistuki - Konkreettiset neuvot/ohjeet/ideat - Töiden joustava jakaminen - Mentori apuna työtehtävää vaihtaessa - Apuohjaajan mentorointi/uuden työntekijän perehdyttäminen - Muissa projekteissa avustaminen - Muiden työntekijöiden palaute työstä - Palautteen antaminen muille - Muiden kehuminen/kannustaminen - Muiden kannustaminen koulutustarjonnan seuraamiseen - Koulutuksista kertominen muille - Koulutuksesta saadun osaamisen/tiedon jakaminen muille | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sama koulutustausta - Asiakkaiden elämäntilanteiden samankaltaisuus - Osaamisen panttaamattomuus - Oman yksikön välitön vuorovaikutus - Uusi, selkeämpi organisaatiomalli auttaa löytämään ”oikeat henkilöt” - Intranetti apuna ”oikeiden henkilöiden” löytämisessä - Työyhteisön jäsenien tuttuus/tutuksi tuleminen auttaa löytämään ”oikeat henkilöt” - Itsenäinen ”oikeiden henkilöiden” etsintä - Toimialakohtaiset johtoryhmät edistänevät samaa työtä tekeviltä oppimista | Yhteistyön mahdollistajat | Organisaation sisäinen yhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmäyhteistyö helpottuu, kun kertoo omasta koulutus- ja työhistoriasta | Yhteistyön mahdollistajat | Sidosryhmäyhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Erilainen työkokemus ja henkilökohtaiset elämät antavat uusia näkökulmia - Eri koulutus- ja ammattitaustat rikkautena (useita mainintoja) - Työparin saaminen helpottanut työtä: voi pohtia asioita yhdessä - Saa osaamista itselle vieraalta alueelta, ja toisin päin - Läheinen fyysinen sijoittuminen mahdollistaa akuuttien ongelmien käsittelyn | Yhteistyön edut | Organisaation sisäinen yhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden välinen ikäero - Yksiköiden erilaiset toimintatavat ja ”lukkiutuminen” totuttuihin tapoihin - Epävarmuus, kenen puoleen kääntyä - Muiden osaamisesta ei riittävästi tietoa - Toisten vaikea ottaa vastaan tietoa, vaikka sitä tarjoaisikin - Asioiden opettaminen toiselle vaikeaa - Eri ammatissa olevat eivät välttämättä ymmärrä tietyn toimiyksikön asiakkaiden/teknisten koneiden mahdollisuuksia - Asioiden hidas käynnistyminen - Läheinen fyysinen sijoittuminen häiritsee luottamuksellisten asioiden hoitoa - Vertaistuen puute - Muiden erikoisosaaminen olisi hyvä olla tiedossa, jotta sitä voisi hyödyntää | Yhteistyön haasteet | Organisaation sisäinen yhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Vaikea saada tietoa asiakkaiden taustoista - Yhteistyökumppaneilla liian vähän tietoa säätiön palveluita/tehtäväjako säätiön ja yhteistyökumppanien välillä vaatii lisäärittämistä - Aikatalutus (<i>projekti/ tuotanto</i>) | Yhteistyön haasteet | Sidosryhmäyhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |
| <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytystä voisi jatkaa oppipoikavierailuina: vanhemmilla työntekijöillä paljon annettavaa - Yhteistyötä tulisi lisätä joka suuntaan: säätiön sisällä ja sen ulkopuolelle - Yhteistyötä sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa voisi/tulisi lisätä (selvästi eniten mainintoja) - Oma toimintaa tulisi tehdä tutuksi sidosryhmille - Halu enemmän yhteistyölle säätiön sisällä - Työhönvalmentajat voisivat olla enemmän apuna tuotantopuolella - Kommunikointimenetelmäosaamista voisi laajemmin hyödyntää säätiön projekteissa ja tarjota sidosryhmille - Huolenpitoa (esimerkiksi ikävän työjutun jälkeen) voisi olla enemmän | Kaivatut muutokset yhteistyöhön | Organisaation sisäinen yhteistyö/ Sidosryhmäyhteistyö | Organisaationaalinen oppiminen | Sosiaalinen pääoma |

LIITE 6. LUPA HAASTATTELUN NAUHOITTAMISEEN JA HAASTATTELUSSA ANNETTUIEN TIETOJEN KÄYTTÖÖN PRO GRADU -TUTKIMUKSESSA

Olen osallistumassa Essi Saarisen (Tampereen yliopisto) kasvatustieteen pro gradu -tutkimukseen, joka käsittelee oman työyhteisöni, Sotek-säätiön, työntekijöiden oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Pro gradu -työtä varten kerättävä tutkimusaineisto tulee koostumaan yhteensä 10 nauhoitetusta haastattelusta, joiden rinnalla hyödynnetään esitietolomakkeista ja aiemmin säätiöllä toteutetusta työtyytyväisyyskyselystä (2011) saatuja tietoja (avoimet kysymykset on ennen tutkimuskäyttöä poistettu tästä aineistosta, jolloin ketään ei voida sieltä tunnistaa). Haastattelujen nauhoittaminen on välttämätöntä, jotta kaikki tieto saadaan talteen, ja jotta tutkijan on vielä myöhemmin mahdollista palata siihen, mitä kukin haastateltava on sanonut.

Nimeni ei tule esiintymään valmiissa tutkimusraportissa, mutta sen sijaan esimerkiksi työnkuvaani liittyvät tekijät, joita haastattelussa tuon esille, jäävät myös valmiiseen työhön näkyviin. Näin siksi, että tutkimus onnistuisi tarjoamaan sellaista informaatiota, josta mahdollisesti olisi myöhemmin apua säätiön oppimismahdollisuuksia kehitettäessä.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tiedän, että niin halutessani minulla on oikeus kieltäytyä vastaamasta haastattelussa minulle esitettyyn/esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi voin missä vaiheessa tahansa keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen.

Tällä lomakkeella annan luvan haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelussa antamieni tietojen käyttöön osana pro gradu -tutkielmaa. Haastattelumateriaali käsitellään luottamuksellisesti ja myös muita tutkimuseettisiä normeja noudattaen. Valmis pro gradu -työ tullaan myöhemmin luovuttamaan myös säätiön johtohenkilöstölle ja se julkaistaan Tampereen yliopiston nettisivuilla muiden pro gradu -tutkielmien joukossa. Haastattelutallenteet sen sijaan ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja ne hävitetään kirjallisen työn valmistumisen jälkeen.

Päivämäärä ja paikka

Osallistujan allekirjoitus