



NUMMENMAA, ESKO

"Mahdollisimman normaalia elämää epänormaalissa tilanteessa": Oulun vastaanottokeskuksen työntekijöiden kokemuksia kehittämisen kulttuurista

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö

Intercultural Teacher Education

2018

Luokanopettajakoulutus Intercultural Teacher Education		Tekijä Nummenmaa, Esko	
Työn nimi "Mahdollisimman normaalia elämää epänormaalissa tilanteessa": Oulun vastaanottokeskuksen työntekijöiden kokemuksia kehittämisen kulttuurista			
Pääaine Kasvatustiede	Työn laji Pro gradu –tutkielma	Aika Tammikuu 2018	Sivumäärä 96 + liitteet (3)
Tiivistelmä <p>Oulun vastaanottokeskuksessa järjestettiin vuosina 2016-17 tiedonhallinnan kehitysprojekti, johon sisältyi oleellisena osana kymmeniä tiedonhallinnan menetelmien kehittämiseen tähtäviä työpajoja. Työpajoissa nousi esille useita mielenkiintoisia havaintoja Oulun vastaanottokeskuksen organisaatiokulttuurista toiminnan kehittämisen osalta. Tutkielmassani seuraan näitä havaintoja kehitystoiminnan konkretiasta työntekijöiden ajatus- ja kokemusmaailmaan.</p> <p>Organisaatiokulttuuri on laajasti tutkittu ryhmän jaettuihin uskomuksiin liittyvä ilmiö, joka vaikuttaa ryhmän jäsenten tiedon ja todellisuuden käsitysten sekä kokemusten rakentumisen tapoihin. Grounded Theory –lähestymistavan hengessä rakennettu tutkimukseni keskittyy inhimilliseen kokemukseen organisaation kulttuurista. Haastattelin työpajoihin osallistuneita Oulun vastaanottokeskuksen työntekijöitä puolistrukturoiduissa, pareittain järjestetyissä teemahaastatteluissa (n=7), joissa käsiteltiin työpajakokemuksia ja vastaanottokeskuksen toiminnan kehittämiseen liittyvää kulttuuria. Näihin haastatteluihin pohjautuen tarkastelen tapoja, joilla kehittämisen kulttuuri näyttäytyy vastaanottokeskuksen työntekijöille.</p> <p>Analyyseprosessia ohjaavat sosiaaliselle konstruktionismille ominaiset oletukset todellisuuden tulkinnallisuudesta ja sen vuorovaikutuksellisesta rakentumisesta. Perustan haastatteluaineiston analyysini Kathy Charmazin Grounded Theory -analyysimenetelmään muodostaessani kokonaiskuvaa siitä, miten kehittämiskulttuuri näyttäytyy työntekijöille. Rakennan analyysin havaintoihin perustuen Grounded Theory -lähestymistavalle ominaisen, havaintojen välisiä yhteyksiä kuvailevan induktiivisen teorian. Tämän jälkeen jatkan havaintojen tarkastelemista Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin teorian ja siihen liittyvien, innovaatiota tukevien johtajuuden ja organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien viitekehyksessä.</p> <p>Tutkielman tuloksista on johdettavissa useita mahdollisuuksia sekä haasteita Oulun vastaanottokeskuksen tavoissa lähestyä toiminnan kehittämistä. Asiakastyön perustehtävän priorisointi sekä odotus päätöksenteon autonomisuudesta ja samalla tiimin päätöksiin sitoutumisesta korostuvat työntekijöiden kulttuurisia näkemyksiä raamittavina tekijöinä. Samalla tulokset kertovat tiimityölle tyypillisistä ryhmädynaamisista jännitteistä, jotka määrittävät työntekijöiden välistä kanssakäymistä ja tapoja tehdä asiakastyötä. Oulun vastaanottokeskuksen kehittämiseen liittyvät organisaatiokulttuurin piirteet näyttäytyvät työntekijöille samanaikaisesti sekä vahvuuksina että jännitteinä synnyttävinä tekijöinä.</p>			
Asiasanat: kokemukset, työpajat, organisaatiokulttuuri, luovuus, kehittäminen, Grounded Theory			

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
2. Tutkimukselliset lähtökohdat.....	4
2.1 Fenomenografia ja sosiaalinen konstruktioismi.....	4
2.2 Grounded Theory tutkimussuuntauksena.....	7
2.2.1 Grounded Theory -tutkimuksen taustaa	8
2.2.2 GT ja organisaatiokulttuurin tutkimus	10
3. Organisaation kulttuuri ja kehittäminen	12
3.1 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen taustaa.....	13
3.2 Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli.....	15
3.3 Kehittämisympäristön kulttuurinen perusta	18
3.3.1 Luovuus ja innovaatio	19
3.3.2 Johtajuus ja organisaatiokulttuuri	23
4. Vastaanottotyön ja tutkimuksen konteksti	26
4.1 Turvapaikanhakijoiden vastaanottotyön ominaispiirteitä	26
4.2 Tiedonhallinnan kehitysprojektin lähtökohdat.....	29
4.3 Työpajojen järjestelyt.....	30
5. Aineiston fenomenografinen analyysi.....	32
5.1 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely	32
5.2 Martonin fenomenografia analyysimenetelmänä.....	34
5.3 Lyhyt kuvaus aineiston fenomenografisesta analyysistä	35
5.4 Kuvauskategoriajärjestelmän esittely.....	37
6. Kulttuurisen seinävaatteen kudonta.....	40
6.1 Charmazin Grounded Theory -analyysimalli.....	40
6.2 Purkaminen: alustava koodaaminen.....	43
6.3 Johtolangat: tarkentava koodaaminen	45
6.4 Lankakerät: teoreettinen koodaaminen	48
6.5 Kudonta: teorian rakentaminen	64

7. Kulttuurin tasot Scheinin viitekehyksessä	70
7.1 Kehittämistyöhön liittyvät arvot ja uskomukset	71
7.2 Arvot ja uskomukset Scheinin mallissa	75
8. Pohdinta	80
9. Tutkimusprosessin arviointi.....	86
Lähteet	89
Liitteet.....	97
Liite 1. Haastattelurunko	97
Liite 2. Suostumuslomake	98
Liite 3. Tutkimuslupa	99

1. JOHDANTO

Sisäministeriön alainen Oulun vastaanottokeskus (vastedes OVOK) on yksi kokeneimmista turvapaikanhakijoiden vastaanottotyön kentän toimijoista. OVOK:lla on pitkän historiansa kautta vahvasti vakiintuneet käytännöt, prosessit ja toimintatavat. Pitkään vakaana pysynyt tilanne kuitenkin järkkäsi syystalvella 2015, jolloin turvapaikanhakijoiden määrän äkillistä kasvua seurasivat monet muutokset, kuten henkilöstön vaihdokset ja asiakaspaikkaluvun kasvu. Muutokset nostivat esille tarpeen kehittää OVOK:n tiedonhallintaa – tapoja ja käytäntöjä, joiden avulla tarvittava tieto saavuttaa asianmukaiset tahot oikeaan aikaan.

Havaittuihin tarpeisiin perustuen aloitin syyskuussa 2016 tiedonhallinnan kehitysprojektin yhdessä OVOK:ssa töissä olevan parini kanssa. Keskeisiä kehitystoimia olivat asiakastyön prosessien mallien kehittäminen, perehdytyksen parantaminen sekä kehityskulttuurin kartoittaminen. Tärkeänä kehittämisen työkaluna toimivat työntekijöiden kanssa järjestetyt työpajat. Kahden tunnin mittaisissa työpajoissa selvitimme yhdessä vastaanottokeskuksen työntekijöiden kanssa asiakasprosesseihin liittyviä toimintamalleja ja käytäntöjä.

Projektin edetessä havaitsimme, että työpajoista muodostui muutakin kuin tapa mallintaa toimintaa. Ne olivat myös keskustelufoorumeita, joissa työntekijät pääsivät antamaan avointa palautetta toimintaympäristöstään, kertomaan kokemuksistaan ja tuntemuksistaan sekä luomaan ja jakamaan ajatuksia ja ideoita. Merkillepantavaa oli erityisesti työpajojen ilmapiiri, joka tuntui mahdollistavan uusien ajatusten syntymisen. Työpajoja kuvattiin jälkikäteen tilanteina, joissa pääsi hetkellisesti pysähtymään ja pohtimaan omaa työtään eri näkökulmista. Tämä oli tärkeä havainto, sillä OVOK:n vuoden 2017 kehitystavoitteissa mainitaan korkeimpana prioriteettina toimintakulttuurin, yhden organisaatiokulttuurin osa-alueen, kehittäminen. Havainnoista heräsi ajatus näiden havaintojen jatkotutkimuksesta.

Organisaatiokulttuuri on aiheena ajankohtainen ja tärkeä, sillä muuttuvassa ja kilpailun täyttämässä maailmassa organisaatioiden selviytyminen perustuu kykyyn soveltaa tietoa ja sopeutua muutokseen (Amabile 1988). Myös julkisen sektorin organisaatioiden on kyettävä kehittymään yhteiskunnallisesta tehtävästään suoriutuakseen. Kehittämistyön edellytykset ja sen erilaisin tavoin mahdollistavat olosuhteet, kuten luovaa ajattelua tukevat tekijät, ovat tämän keskustelun keskiössä (DiLiello & Houghton 2008). Otan tutkimuksessani kantaa näihin organisaatiokulttuurin tutkimuskentän teoreettisiin keskusteluihin ja tarjoan samalla useita näkökulmia kehittämistyön haasteisiin sekä mahdollisuuksiin OVOK:ssa.

Edellisen pohjalta voidaan johtaa useita tätä tutkimusta ohjaavia kysymyksiä. Millaiset organisaatiokulttuuriin liittyvät piirteet ovat erityisen tärkeitä luovuuden tukemisessa? Millaisia avainkäsitteitä näihin teemoihin liittyy? Millaisessa suhteessa ne ovat keskenään? Miten työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyvät piirteet? Millainen kokemus työpajat olivat OVOK:n työntekijöille? Miten kokemukset sopivat luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin teoreettiseen viitekehykseen?

Tutkimustani aloittaessani keskityin työntekijöiden kokemuksiin kehitysprojektista. Tämä fokus johti minut tutkimaan fenomenografisin menetelmin työntekijöiden kokemuksia työpajoista ja kehittämiseen liittyvän organisaatiokulttuurin näyttäytymistä työntekijöille. Suoritettuani fenomenografisen analyysin loppuun jouduin kuitenkin toteamaan, ettei se vastannut intuitiivisiin kysymyksiin, joihin lähdin tässä tutkimuksessa etsimään vastausta. Samalla tuntui, että fenomenografisen analyysin jälkeen aineistostani avautui uusia, siihen saakka tutkimattomia alueita – eräänlaisia ovia, jotka johtivat syvemmälle aineistoon ja joiden kautta saatoinkin lähestyä havaitsemiani ilmiöitä uusista näkökulmista. Tältä pohjalta analysoin aineiston uudelleen, tällä kertaa Grounded Theory -tutkimusmetodologiselta pohjalta ja keskittyen OVOK:n työntekijöiden kokemuksiin organisaatiokulttuurista.

Pro gradu -tutkielman laajuudesta johtuen rajasin tämän tutkimuksen kehittämistä tukevien organisaatiokulttuuristen piirteiden tarkasteluun ja OVOK:n työntekijöiden kokemusten analysointiin. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena kehittämisen organisaatiokulttuuri näyttäytyy OVOK:n työntekijöille?
2. Millaisia kehittämistyöhön vaikuttavia organisaatiokulttuurin piirteitä OVOK:n työntekijöiden kokemuksissa on havaittavissa?

Tutkimukseni pohjautuu tiedonhallinnan kehitysprojektin aikana OVOK:n henkilökunnan kanssa tekemääni työhön. Yksi kehitysprojektin tärkeimmistä periaatteista oli osallisuus. Pyrimme siirtämään työpajojen järjestäjien ja osallistujien roolit taka-alalle, jotta jokaisella projektiin osallistuvalla henkilöllä olisi yhtäläinen mahdollisuus kokea tullessa kuulluksi. Lisäksi jokaista työpajaa seurasivat reflektio- sekä suunnitteluvaiheet, jotka informoivat tapaamme lähestyä seuraavia työpajoja ja vahvistaa entisestään osallisuuden kokemusta. Olen soveltanut näitä periaatteita myös tutkimuksessani. Tutkijan ja tutkittavan yhteisön rajojen häilyvyys, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tai yhteisöjen osallistuminen ja jatkuva reflektointi tutkimuksen edetessä ovat tyypillisiä sekä GT:n periaatteisiin että fenomenografisiin lähtökohtiin perustuville tutkimuksille (Charmaz 2006; Marton 2015).

Työpajat olivat kaikille osallistujille yhteisiä pohdinnan ja tiedon luomisen hetkiä. Niiden aikana roolini ulkopuolisena projektityöntekijänä, OVOK:n henkilökunnan jäsenenä ja tutkijana sulautuivat yhteen pyrkiessämme yhdessä projektin tavoitteisiin. Myös tällainen tutkijan välittömän objektiivisuuden vaihtuminen subjektiivisuudeksi on säännöllisesti esillä Grounded Theory -tutkimuksissa (Charmaz 2006). Identiteettien hämärtyä heijastui varsinkin haastatteluasetelmissa, joissa toimin samanaikaisesti ja vaihtelevasti kaikissa rooleissa ja joissa kanssakäymiseni haastateltavien kanssa vastasi enemmän työpaja- kuin haastattelutilannetta. GT-tutkimuksen näkemysten mukaisesti koen tutkijan osallisuuden ja subjektiivisuuden tutkimuksellisenä vahvuutena, joka mahdollistaa syvemmän tiedon ja henkilökohtaisempien näkemysten esille tuomisen keskusteluissa.

Erilaiset tavat tulkita todellisuutta ja lähestyä tutkimusta muodostavat tärkeän osan tutkimuksen tulkinnan viitekehystä. Käyn läpi tutkimukselleni keskeisiä fenomenografian sekä Grounded Theory -suuntausten filosofisia lähtökohtia seuraavassa kappaleessa. Kappaleessa 3 tarkastelen organisaatiokulttuurin käsitettä, Edgar Scheinin (2010) teoriaa sekä kulttuurin innovaatiota tukevia ulottuvuuksia. Tämän jälkeen kuvailen tutkimukseni kontekstia turvapaikanhakijoiden vastaanottotyön piirteiden ja OVOK:n tiedonhallinnan kehitysprojektin lähtökohtien suhteen. Viidennessä kappaleessa esittelen lyhyesti aineistoni fenomenografisen analyysin työntekijöiden työpajakokemuksista. Kappaleessa 6 käyn läpi vaiheittain Kathy Charmazin (2006) Grounded Theory -menetelmiin pohjaavan aineiston analyysini, minkä jälkeen tarkastelen analyysin aikana esille nousseita havaintoja Scheinin viitekehyksessä.

Kahdeksannessa kappaleessa vedän lyhyesti yhteen analyysini tulokset ja pohdin tuloksiin, havaintoihini sekä esittämiini teorioihin pohjautuen kulttuurin ja kokemusten rajapintoja. Esittelen nämä ajatelmina, joiden tarkoituksena on tukea OVOK:n toimintakulttuurin muutoksen tavoitetta. Lopuksi kappaleessa 9 arvioin tutkimusprosessini uskottavuutta sekä pätevyyttä ja esitän muutamia olennaisia tutkimuseettisiä pohdintoja.

2. TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

Tieteenteoreettiset perinteet tarjoavat monenlaisia kattavasti tutkittuja ja empiirisesti koeteltuja malleja meitä ympäröivien ilmiöiden tulkintaan ja tutkimukseen. Määrittäväksi tekijäksi malleja valittaessa nousee tutkimuksessa tavoitellun tiedon luonne. Tutkimukseni tavoitteet liittyvät sekä työntekijöiden työpaja- että organisaatiokulttuurin tutkimisen osalta perimmiltään inhimillisiin kokemuksiin – tapoihin, joilla ilmiöt näyttäytyvät ihmisille. Tämä tutkimukseni reunaehto ohjasi minut tekemään laadullisen tutkimuksen. Tiedon, todellisuuden ja kokemusten rakentumisen perustana toimivat tutkimuksessani sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiset perinteet (Berger & Luckmann 1991). Työntekijöiden kokemuksia työpajoista tarkastelen Marton Ferencen (1981) fenomenografian keinoin; organisaatiokulttuuriin liittyviä kokemuksia lähestyn puolestaan Kathy Charmazin (2006) edustaman Grounded Theory –tutkimuksen perinteiden kautta.

Esittelen alla lyhyesti näitä tutkimukselleni keskeisiä tieteenteoreettisia näkökulmia. Käyn aluksi läpi fenomenografiselle tutkimukselle ominaisia ja tutkimuksessani vahvasti esillä olevia sosiaalisen konstruktionismin vaikutteita. Tämän jälkeen esittelen Grounded Theory -tutkimuksen lähtökohtia ja niiden sovelluksia organisaatiokulttuurin tutkimuksessa.

2.1 Fenomenografia ja sosiaalinen konstruktionismi

Fenomenografian juuret sijaitsevat ruotsalaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Ference Marton kollegoineen tutki 1970- ja 80-luvuilla oppimisen ja ymmärtämisen kokemuksia (Cibangu & Hepworth 2016). Tutkimustensa tulosten ja niistä johdettujen havaintojen ja johtopäätösten pohjalta hän esitti tarvetta uudentlaiselle menetelmälle tutkia erilaisia tapoja kokea (Åkerlind 2005). Näistä empiirisistä lähtökohdista alkunsa saanut fenomenografia on kehittynyt neljän vuosikymmenen tutkimusperinteen omaavaksi metodologiaksi, jota on hyödynnetty eri tieteenaloilla ja eri puolilla maailmaa (Richardson 1999). Marton (1981, 180) itse kuvailee tutkimusmenetelmänsä piirteitä seuraavasti:

"The kind of research we wish to argue for is complementary to other kinds of research. It is research which aims at description, analysis, and understanding of experiences; that is, research which is directed towards experiential description. Such an approach points to a relatively distinct field of inquiry which we would like to label phenomenography."

Fenomenografia edustaa yhtä monista tieteenfilosofian suuntauksista, jotka ovat syntyneet vastareaktionä 1800-luvulta asti hallitsevana perinteenä toimineelle positivismille ja sitä edustaville metodologioille (Cibangu & Hepworth 2016; Durrheim 1997). Positivismia vastaan esitetyt argumentit juontavat juurensa ensisijaisesti positivistisiin näkemyksiin totuudesta, objektiivisuudesta ja tiedon autenttisuudesta, joissa on havaittavissa vahvoja karteesisen subjekti-objekti -dualismin vaikutteita (Durrheim 1997). Monet positivismiin vaihtoehtoisista painottavat totuuden etsimisen ja objektiivisuuteen pyrkimisen sijaan todellisuuden eriasteista tulkinnallisuutta, kokemusten yksilöllisyyttä sekä tiedon non-dualistisuutta – sisäisen ja ulkoisen maailman kahtiajaon purkamista (Creswell 2009). Nämä ajatukset toimivat myös fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtina (Marton 1981).

Monet fenomenografian oletuksista ovat yhdenmukaisia sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisten näkemysten kanssa, joista fenomenografia onkin saanut merkittävimmät vaikutteensa. Sosiaalinen konstruktionismi (vastedes konstruktionismi) on muiden muassa Marxin, Wittgensteinin sekä Berger & Luckmannin yleiseen tietouteen tuoma tapa tarkastella maailmaa erityisesti sosiaalisten suhteiden kautta (Berger & Luckmann 1991; Gergen 1985). Gergen (1985) näkee konstruktionistisen tutkimusotteen mielenkiinnon kohteena erityisesti tavat ja prosessit, joiden avulla ihmiset kuvailevat, selittävät tai muuten käsittelevät omaa maailmaansa.

Tutkimuksen lähtökohtana Gergen (1985) pitää epävarmuutta todellisuuden luonteesta ja haasteita sen tulkinnassa kontekstuaalisen tiedon avulla. Tästä seuraavat oletukset, jotka näin ollen ohjaavat tutkimusta, liittyvät ymmärryksen rakentumiseen sosiaalisten kokemusten kontekstissa, tiedon merkityksellisyyden kontekstisidonnaisuuteen sekä tiedon siirtymiseen osaksi sosiaalista toimintaa. Samat näkökulmat esiintyvät fenomenografian ja konstruktionismin metateoreettisissa keskusteluissa erilaisissa, mutta pääsääntöisesti näistä perusolettamuksista johdetuissa muodoissa (Berger & Luckmann 1991; Durrheim 1997; Marton 2015; Talja, Tuominen & Savolainen 2006).

Fenomenografia sisältää oman tapansa tulkita sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtia. Fenomenografisen tutkimuksen perustavana oletuksena voidaan pitää näkemystä todellisuudesta sosiaalisesti rakentuvina kokonaisuuksina (Svensson 1994). Näkemyksessä on havaittavissa vahvoja vaikutteita Gestalt-psykologiasta, jossa kyseiset kokonaisuudet heijastavat ihmisen tapaa käsitellä ympäröivää maailmaa (Anderberg, Svensson, Alvegård & Johansson 2008). Kokemusten myötä opimme havaitsemaan ympärillämme olevia

kokonaisuuksia – kuvioita, rakenteita, ominaisuuksia – joille luomme merkityksiä oman kokemusmaailmamme kontekstissa (Marton 2015). Näiden kokonaisuuksien (*Gestalt*) ja niiden merkitysten tarkasteleminen auttaa tutkijoita ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tapaa hahmottaa maailmaa, tai fenomenografian kohdalla ymmärtämään eroja ihmisten tavoissa käsitellä tiettyjä ilmiöitä (Anderberg et al. 2008; Marton 2015).

Konstruktionististen näkemysten mukaisesti tapamme käsitellä todellisuutta ei rakennu tyhjiössä, vaan se muovautuu laisekseen ihmisten välisissä kohtaamisissa (Gergen 1985). Inhimillisen kanssakäymisen taustalla vaikuttaa monia meille usein näkymättömiä voimia, jotka sekä kehystävät kokemuksiamme että muovaavat tapaamme käsitellä vastaan tulevia tilanteita (Berger & Luckmann 1991). Konstruktionismi tulkitsee käsitteiden, joiden avulla ymmärrämme ympäristöämme, olevan osa olemassa olevaa diskursiivista maailmaa – kielen ja diskurssien avulla luotuja kulttuurisia todellisuuksia, jotka joko mahdollistavat tai sulkevat pois erilaisia tapoja kokea (Cuncliffe 2008). Cuncliffen (2008) mukaan ympäristö, erityisesti kulttuurinen ympäristö, ei kuitenkaan ole ainoastaan käyttäytymiseen vaikuttava voima; se on myös viitekehys, joka auttaa tulkitsemaan havaittuja ilmiöitä.

Yksi yleisiä laadullisen ja samalla fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtia on ihmisten taipumus tulkita havaitsemaansa todellisuutta parhaansa mukaan (Brinkmann & Kvale 2015). Omat tavat tulkita todellisuutta muotoutuvat ihmisen omassa kokemusmaailmassa (Edson 2005). Fenomenografisen tutkimuksen yhteydessä tämä tarkoittaa, että erilaiset tavat kokea ovat riippuvaisia ihmisen omakohtaisista tulkinnallisista kokonaisuuksista (Marton 1981). Kokemuksen tutkimus tulisi tästä johtuen pyrkiä sitomaan asiayhteyksiin, joiden valossa kokemusta tai ilmiötä tulkitaan (Svensson 1994). Käytännössä tutkimus tulee siis sekä suorittaa että tulkita tutkimuksen kohteille ominaisissa ympäristöissä.

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu tutkijan asemointi suhteessa omiin lähtökohtiin ja oletuksiin, jotka saattavat vaikuttaa tapaan kerätä, havainnoida ja tulkita tutkittavaa aineistoa (Malterud 2001). Tutkijan ja tutkittavien erilaiset kulttuuriset ja kokemukselliset taustat vaikuttavat väistämättä tutkimuksessa syntyvään tietoon (Ellis & Berger 2001). Sekä fenomenografisessa että GT-tutkimuksessa tutkijan asemoinnin merkitys korostuu, sillä erot kokemustaustoissa tarkoittavat sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta erilaisia epistemologisia otteita – tapoja käsitellä ja luoda tietoa (Alsop & Tompsett 2006). Tutkija on tulkinnallisten vaikutteiden alainen siinä missä muutkin ihmiset ja näin ollen tutkimuksessa syntyvä tieto on tutkijan subjektiivista tulkintaa

tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemusmaailmoista (Brinkmann & Kvale 2015). Tutkimuksen subjektiivisuutta ei voida välttää, mutta tutkijan omaehtoisella asemoinnilla voidaan tehdä näkyväksi tutkijan tulkintoja ja valintoja selventäviä taustoja ja rakenteita.

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on paitsi selittää teoriassa, myös informoida käytännössä. Tämä ajatus heijastaa Gergenin (1985) aiemmin kuvattua konstruktionistista näkemystä tiedon siirtymisestä osaksi sosiaalista toimintaa ja Martonin (1981) kuvaamia fenomenografian kasvatustieteellisiä tavoitteita. Rovio-Johansson & Ingerman (2016) kuvaavat tätä piirrettä osittain kasvatustieteilijä ja filosofi John Dewey'n pragmaattisen ajattelutavan vaikutteena. Tutkijat nähdään paitsi havaittujen todellisuuksien kuvaajana, myös niihin vaikuttajana. Näistä lähtökohdista yhdeksi tutkimukseni tavoitteeksi nousee OVOK:n kulttuuriin ja käytäntöihin tutkimukseni kautta vaikuttaminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että konstruktionismin kulmakivenä toimii ajatus ihmisten motiivien ymmärtämisestä inhimillisiä kanssakäymisiä ja niistä muodostuvia sosiaalisia todellisuuksia tulkitsemalla. Fenomenografialle ja seuraavaksi esittelemilleni Grounded Theory -tutkimusperinteille on molemmille ominaista transformatiivisuus ja käytäntöihin vaikuttaminen. Näitä näkemyksiä mukaillen pyrin tutkimuksessani ymmärtämään OVOK:n työntekijöiden kokemusmaailmaa, tulkitsemaan kuvailtuja kokemuksia ja vaikuttamaan analyysieni ja pohdintojeni kautta tilanteeseen käytännön tasolla.

2.2 Grounded Theory tutkimussuuntauksena

Lähestyn organisaatiokulttuurin tutkimusta Grounded Theory -perinteiden (vastedes GT) lähtökohdista. Valitsin juuri GT:n, sillä sitä on käytetty laajasti organisaatiotutkimuksen kentällä ja se on havaittu toimivaksi organisaatioiden sisäisen todellisuuden kuvailemisessa (Länsisalmi, Peiró & Kivimäki 2004). Esimerkiksi Länsisalmi, Péiro & Kivimäki (2000) ovat soveltaneet GT:tä organisaatiokulttuurin piirteiden tutkimisessa. Toinen tärkeä syy GT:n valinnalle on funktionaalisuuden valta-asema organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Muun muassa tässä tutkimuksessa hyödyntämäni Edgar Scheinin (2010) mallin juuret ovat funktionaalisessa ajattelussa. Koen, että GT:n tulkinnalliset oletukset täydentävät Scheinin funktionaalista viitekehystä; koen myös, että näkemysten väliset jännitteet tuovat tutkimukseeni tutkimuksen tekemisen tapoja ja ajattelumalleja haastavia ja kenties niitä samalla kehittäviä elementtejä.

Käyn alla ensin läpi GT-tutkimuksen taustaa, minkä jälkeen kuvailen GT:n hyödyntämistä organisaatiotutkimuksen kentällä.

2.2.1 Grounded Theory -tutkimuksen taustaa

Kuten fenomenografia, myös Barney Glaserin ja Anselm Straussin 1960-luvulla kehittämä GT syntyi vastauksena positivismiin ja siitä usein ammentavan määrällisen tutkimuksen ylivallalle sosiaalitieteiden tutkimuskentällä (Dunne 2011). GT:n kehittäminen edusti kuitenkin myös toista tärkeää muutosta tutkimuksen tekemisen tavoissa. Laadullinen tutkimus oli vielä 1930-luvun lopulla järjestäytymätöntä, epäsystemaattista ja tieteellisiä standardeja vaihtelevasti noudattavaa (Glaser & Strauss 1967). Näkemykset laadullisesta tutkimuksesta kertomuksiin ja vaikutelmiin perustuvana jatkuivat vahvoina 1960-luvun puolelle ja jotkin näistä ajatuksista heijastuvat edelleen nykypäivän ajattelussa (Charmaz 2006). Glaser & Strauss (1967) pyrkivät GT:n kehittämisellä laatimaan laadulliselle tutkimukselle yhdenmukaiset standardit, joita noudattamalla tutkimuksista syntyvää tietoa pystytään tarkastelemaan ja arvioimaan järjestelmällisesti.

Bryant & Charmaz (2007) kuvaavat GT:n ajatusmaailman rakentuneen 1950- ja 60-lukujen taitteessa – ajanjaksona, jolloin sosiaalitieteissä elettiin suurten muutosten aikaa. Herbert Blumer toi esille kanssakäymisten ajattelumalleja käsittelevät näkemyksensä symbolisesta interaktionismista, Erving Goffman yhdisteli interaktionismin sekä rakenteellisen ajattelun periaatteita ja Berger & Luckmann julkaisivat seminaalisen sosiaalista konstruktionismia, todellisuuden tulkinnallista ja vuorovaikutuksellista rakentumista koskevan teoksensa¹. GT kehittyi samanaikaisesti näiden moninaisten tieteenteoreettisten ajattelumallien kanssa. Sen tieteenfilosofisen perustan voidaan katsoa paikantuvan symbolisen interaktionismiin ja sen perustana toimivaan sosiaaliseen konstruktionismiin (Aldiabat & Le Navenec 2011; Bex Lempert 2007; Boychuk Duchscher & Morgan 2004). Fenomenografian aiemmin kuvailut epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat ovat näin ollen valtaosin yhteneväisiä GT:n olettamusten kanssa.

Monista tutkimusmenetelmistä eroten GT-tutkimuksessa pyritään luomaan kuvaileva teoria havaintojen pohjalta, eikä vahvistamaan teoriaa havaintojen avulla (Goulding 2005). Lähestymistavalla pyritään varmistamaan, etteivät ennakko-odotukset saata tutkijaa

¹ Ks. Berger & Luckmann: *The Social Construction of Reality* (1966); Blumer: *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* (1969); Goffman: *The Presentation of Self in Everyday Life* (1956).

koettelemaan ennalta määritettyjä hypoteeseja (Suddaby 2006), jotka puolestaan saattavat osaltaan määrittää syntyviä havaintoja ja kategorioita (Aldiabat & Le Navenec 2011). Charmaz (2004) kuvaa tätä prosessina, jossa tutkimusintressi on selkeä, mutta tulokulma on emergentti – tutkimuksen yksityiskohdat ja suunta siis selkeytyvät vasta, kun tutkimusta on alettu tehdä. Tutkija havainnoi tutkimusympäristöä ja analysoi kentällä syntyvää tietoa muodostaen analyysin ohessa induktiivisesti kuvan siitä, millaisia käsitteitä teorian muodostuksessa tullaan (Lingard, Albert & Levinson 2008; Länsisalmi et al. 2004).

Juuri tämä jatkuva ja rinnakkain tapahtuva havainnointi, analyysi ja tutkimustavoitteiden ja -suuntien uudelleenmäärittely ovat GT:lle tunnusomaisia piirteitä (Lingard et al. 2008). GT:ssä tätä tiedon keräämisen, koostamisen ja käsittelyn prosessia kutsutaan jatkuvaksi vertailevaksi analyysiksi (*constant comparative analysis*), jossa syntyvää tietoa verrataan ensin itseensä, sitten prosessin aikana muuttuvaan aineistoon ja lopuksi käsitteellisiin sekä teoreettisiin viitekehyksiin (Boyчук Duchscher & Morgan 2004; Cho & Lee 2014). Aineiston keruu tapahtuu tutkittavien henkilöiden kannalta mahdollisimman luonnollisessa ympäristössä (Aldiabat & Le Navenec 2011, 1069). Lisäksi jatkuvan reflektion merkitys korostuu GT:ssä, sillä GT-perustainen tutkimus pyrkii rikkomaan perinteisiä tutkittava-tutkija -rajoja (Charmaz 2004; Suddaby 2006).

GT-tutkimus voidaan jaotella neljään pääasialliseen tutkimussuuntaukseen (Evans 2013). Glaserin ja Straussin tiet erosivat pian yhteisen teoksen julkaisun jälkeen. Glaserin tuotanto on sittemmin keskittynyt alkuperäisen kaltaisen klassisen GT:n suuntauksen kehittämiseen, kun taas Strauss jatkoi GT:n kehittämistä yhdessä Juliet Corbinin kanssa lineaarisempaan, syy-seuraus -yhteyksiä tarkastelemaan suuntaan (Evans 2013; Heath & Cowley 2004). Judith Wuest toi 1990-luvulla GT:n feministisen tutkimuksen piiriin, missä GT:n tapoja lähestyä tutkimusta on hyödynnetty muun muassa sukupuolittuneiden ja marginalisoitujen kokemusten tutkimisessa (Wuest 1995). Kathy Charmaz puolestaan tulkitsee GT:tä sekä sosiaalisen konstruktivismiin (2006) että konstruktionismiin (2007) lähtökohdista korostaen tarvetta selkeille, joskin rajoiltaan vapaammille, analyysimenetelmille (Charmaz 2006). Charmaz on kutsunut omaa tapaansa lähestyä GT:tä konstruktivistiseksi (Glaser 2012); hän kuitenkin huomauttaa, että raja konstruktionismin ja konstruktivismiin välillä on häilyvä ja että hänen tulkintansa GT:stä pohjautuu konstruktionistisille tavoille tulkita todellisuutta, mutta konstruktivistisille tavoille lähestyä tutkimusta (Charmaz 2005, 2007).

Charmaz (2014) nostaa itse esiin Joanna Crossmanin kritiikin GT:n sisäisestä, GT:n joustavuutta uhkaavasta ja sen periaatteiden kanssa ristiriidassa olevasta tavasta luokitella ja leimata GT-tutkimusta tutkijan nimen perusteella. Charmaz (2014) kommentoi kritiikkiä huomauttamalla, että tutkijoiden teoreettisten suuntausten takia on järkevää vetää rajoja, mutta näiden rajojen ei tarvitse olla jäykkiä ja joustamattomia. Käytän tutkimuksessani Charmazin tulkintaa GT:stä, sillä hänen esittämänsä teoreettinen perusta vastaa parhaiten tutkimukseni tieteenfilosofisia oletuksia. Charmaz (2006) painottaa erityisesti GT:n tulosten syntymistä yhteistyössä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Lisäksi Charmaz on kehittänyt konkreettisen analyysimallin (Charmaz 2006), joka soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja jota kuvailen tarkemmin kappaleessa 6.1. En kuitenkaan rajaa muiden tutkijoiden tapoja lähestyä GT:tä tutkimuksen ulkopuolelle niiltä osin, kuin ne ovat samansuuntaisia Charmazin ja omien teoreettisten lähtökohtien kanssa.

2.2.2 GT ja organisaatiokulttuurin tutkimus

Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö organisaatiotutkimuksessa alkoi yleistyä 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, minkä Karen Locke (2001) arvioi johtuneen osaltaan Glaser & Straussin (1967) GT-tutkimuksen saamista huomiosta. Laadullisten menetelmien havaittiin tarjoavan uudenlaisia näkökulmia ja näin mahdollistavan pääsyn sellaisiin organisaatioiden ulottuvuuksiin, joiden tavoittaminen määrällisen tutkimuksen keinon koettiin haastavaksi (Samra-Fredericks 2007). Laadullisten menetelmien ja erityisesti GT:n vahvuuksina tällä kentällä nähtiin käytännön ja teorian sulava yhdistäminen, kattavammat organisaatioiden epistemologisen ja ontologisen monimuotoisuuden tarkastelun työkalut sekä mahdollisuus muodostaa teorioita sellaisista työn aihealueista, joille ei oltu luotu aiempaa teoriapohjaa (Locke 2001). Toisaalta GT tarjosi myös uusia näkökulmia olemassa oleviin ja vahvasti teoreettisiin organisaatiotutkimuksen alueisiin, kuten johtamiseen (Locke 2001).

GT:ssä tutkimusmenetelmät ovat usein monitieteellisiä. Goulding (2005) näkee GT:ssä pitkäaikaisia ja vahvoja etnografisia vaikutteita; Charmaz (2006) puolestaan kannustaa tutkijoita hyödyntämään etnografisia menetelmiä tutkimuksen kontekstualisoinnissa. Myös Länsisalmi et al. (2004) kuvailevat hyödyntäneensä etnografisia näkökulmia tutkiessaan organisaatiokulttuuria GT-tutkimuksen menetelmin. Keskeistä näissä GT:n lähtökohdissa on monimuotoisten tutkimusaineistojen hyödyntäminen. Tutkimuksessani en kuitenkaan ole sen rajallisesta laajuudesta johtuen hyödyntänyt keräämiäni etnografisia aineistoja.

Länsisalmi et al. (2004) luokittelevat GT:tä organisaatioiden kontekstissa hyödyntävät tutkimukset kahteen pääkategoriaan: uusien temaattisten hypoteesien luomiseen tähtääviin tutkimuksiin sekä eri ilmiöitä luovien sosiaalisten prosessien kuvailemiseen tähtääviin tutkimuksiin. Tutkimuksessani tarkastelen organisaatiokulttuurin kehitystoimintaa tukevien piirteiden esiintymistä työntekijöiden kokemuksissa työpajoista ja OVOK:n kehittämiseen liittyvästä kulttuurista. Pyrin siis luomaan OVOK:ssa tapahtuvaan kehittämiseen liittyviä temaattisia hypoteeseja siitä, millaiset taustatekijät ovat vaikuttaneet nykyisen kaltaisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Kuten tällaiselle tutkimukselle on ominaista, hypoteesieni syvempi tarkastelu ja todentaminen jäävät toisaalta OVOK:n henkilökunnalle sekä toisaalta tältä pohjalta tehtäville mahdollisille jatkotutkimuksille.

Aiemmin mainitsemani funktionaalisten ja tulkinnallisten näkökulmien väliset jännitteet, jotka luovat epäsymmetriaa GT:n ja perinteisen organisaatiotutkimuksen tulokulmiin, eivät sinänsä estä näiden tulokulmien yhdistämistä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Muun muassa Martin & Turner (1986) näkevät GT:n organisaatiokulttuurin tarkasteluun sopivana työkaluna ja muiden muassa Länsisalmi et al. (2000) hyödyntävät etnografisia ja GT:n periaatteita käyttäessään Edgar Scheinin (2010) teorian funktionaalista mallia analyysinsa perustana. Tutkimuksessani onkin organisaatiokulttuurin tarkasteluun liittyen havaittavissa vaikutteita, menetelmiä ja analyttisiä piirteitä, joita Länsisalmi et al. (2000) kuvaavat omassa tutkimuksessaan. Koen nämä näkökulmat toisiaan täydentävinä, ei poissulkevinä.

Lisäjännitteitä tutkimukseeni luo myös GT:lle ominainen ennalta määritetyn teorian puute ja valintani käyttää Scheinin (2010) teorian mukaista viitekehystä tutkimuksessani. Teorian ja kirjallisuuskatsausten käyttö GT-tutkimuksissa onkin tuottanut intensiivisiä keskusteluja GT-tutkimuksen kentällä (Alasuutari 1996; Charmaz 2006; Dunne 2011). Tutkijoilla on toisistaan merkittävästi eroavia näkemyksiä muun muassa teorian käsitteestä (Thomas & James 2006) sekä siitä, missä vaiheessa olemassa olevat teoriat pitäisi ottaa osaksi GT-tutkimusta (Charmaz 2006). Tässä tutkimuksessa käsittelem teoriaa Alasuutarin (1996) ja Charmazin (2006) tavoin tulkintoja ohjaavana viitekehystenä. Samalla seuraan Charmazin (2006) esitystä teorian käyttämisestä GT-tutkimuksessa jo rakennettujen kategorioiden ja teorioiden tarkasteluun. Näin vältetään Charmazin (2004, 2006) kuvaileman kaltainen tilanne, jossa teoriat vaikuttaisivat analyysin tuloksiin ja GT-teorian syntyyn.

Käyn läpi Charmazin (2006) analyysimenetelmän tarkemmin ennen analyysia kappaleessa 6. Seuraavaksi esittelen organisaatiotutkimuksen taustaa ja Scheinin (2010) teorian.

3. ORGANISAATION KULTTUURI JA KEHITTÄMINEN

Organisaatiossa työntekijänä, vapaaehtoisena tai muussa roolissa toimiva henkilö huomaa pian, että kyseisessä organisaatiossa on olemassa yleisesti tiedostettu "tapa tehdä asioita." Kenenkään asiaa erikseen sanoiksi pukematta ymmärrämme, että tietyt toimintatavat ovat hyväksyttävämpiä kuin toiset. Tuntemme meihin kohdistuvan vahvoja odotuksia, toiveita ja vaatimuksia, joiden alkuperää on kuitenkin vaikea määrittää. Koemme, että meillä on eettisiä ja moraalisia toimintaamme ohjaavia velvoitteita, jotka eivät välttämättä ole meille ominaisia, mutta joiden kanssa meidän täytyy löytää kompromissi selvitäksemme. Näiden tuntemusten ja kokemusten seurauksena opimme toimimaan niiden ohjaamalla tavalla. Samalla opimme erilaisia tapoja vaikuttaa organisaation ja siihen kuuluvien ryhmien sekä jäsenten toimintaan. Tätä vuorovaikutteista prosessia ja siihen tiiviisti liittyviä asenteita sekä uskomuksia voidaan kutsua *organisaatiokulttuuriksi* (Schein 2010).

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on historiallisesti käytetty vaihtelevasti käsitteitä organisaatiokulttuuri ja -ilmasto (Schneider, Ehrhart & Macey 2013). Käytännön työn yhteydessä voidaan puhua myös organisaation toimintakulttuurista. Sekä ilmastolla että toimintakulttuurilla viitataan usein organisaatiokulttuurin konkreettisimpiin ilmentymiin, joilla on suoria vaikutuksia organisaation pääasiallisen työn suorittamiseen (Schneider et al. 2013; Schein 2010). Esimerkiksi OVOK:n sisällä kulttuurista puhuttaessa viitattiin yleensä toimintakulttuuriin. Käsittelen tässä tutkimuksessa kuitenkin nimenomaan organisaatiokulttuuria, sillä se voidaan käsittää kokonaisvaltaisena, organisaation erilaiset normittavat elementit kattavana yläkäsitteenä, joka tarjoaa kokemusten taustoittamiselle laajimman ja kattavimman perustan.

Käyn aluksi läpi organisaatiokulttuurin tutkimuksen taustoja ja kentän jännitteitä. Tämän jälkeen käsittelen Edgar Scheinin teoriaa organisaatiokulttuurin tasoista: pinnallisista rajaesineistä, keskitason arvoista ja uskomuksista sekä syvistä perustavista olettamuksista. Lopuksi tarkastelen Scheinin malliin ja organisaatiotutkimukseen perustuvia käsityksiä luovuuden, innovaation ja johtajuuden roolista kehittämistä tukevan organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Hyödynnän tätä teoreettista pohjaa tarkastellessani analyysin kautta esiin nousevia organisaatiokulttuurisia havaintoja kappaleessa 7.

3.1 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen taustaa

Organisaatioille ominaisten kulttuuristen elementtien systemaattisen tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen jo 1930- ja 1940-luvuilla, jolloin muun muassa Kurt Lewin kollegoineen tarkastelivat organisaation ryhmien sisäisiä normeja ja sosiaalisia rakennelmia (Schein 1990; Schneider et al. 2013). Tutkimusfokuksen siirtyessä vahvemmin kokonaisuuksien tarkasteluun 1950–1960-luvuilla organisaatiokulttuurin tutkimuksen suuntaukset alkoivat eriytyä toisistaan (Schein 1990). Denisonin (1996) mukaan tämä jakauma näkyi erityisesti lewiniläisen, psykologiaan nojaavan kenttätutkimuksen ja konstruktionistisista perinteistä ammentavan sosiaalis-antropologisen tutkimuksen välisinä metodologisina ja filosofisina eroina. Ensimmäisessä painotettiin esillä olevien ja näkyvien ilmiöiden, käytännössä siis organisaatioilmaston, tutkimusta määrällisen tutkimuksen menetelmin, kun jälkimmäinen puolestaan tähtäsi syvempien kulttuuristen olettamusten ja uskomusten määrittämiseen laadullisen tutkimuksen keinoin (Denison 1996). Näitä eroavia asetelmia ja jännitteitä voidaan pitää organisaatioilmaston ja -kulttuurin tutkimuksen lähtökohtina sekä samalla perusteluna valintaani käyttää tutkimuksessani organisaatiokulttuurin käsitettä.

Siirtyminen organisaatiokulttuurin ja -ilmaston laajempialaiseen tutkimukseen tapahtui vasta 1970- ja 1980-lukujen taitteessa näiden käsitteiden yleistyessä tutkimuskentällä (Schein 1990). Tällöin organisaatiotutkimuksellisessa ajattelussa alettiin sekä ilmaston että kulttuurin osalta painottaa kuvailevaa ja suoraan kenttätasolla tapahtuvaa orgaanista tutkimusta, jossa pyrittiin ymmärtämään organisaation ympäristön syntymekanismeja ja sisäistä logiikkaa (Denison 1996). Organisaatiokulttuurin tutkimuksen osalta vallalla ollut antropologinen näkemys organisaatioista sosiokulttuurisina järjestelminä monipuolistui sosiokulttuuristen systeemien käsitteellisen hajautumisen kautta (Allaire & Firsirotu 1984). Saman ilmiön kokivat myös tutkimusmetodologiset suuntaukset, joista erityisesti erilaiset etnografiset ja kyselytutkimukset ovat löytäneet vahvan jalansijan organisaatiotutkimuksen maailmassa (Schein 1990). Tutkimuslähtökohtien hajautumisen myötä tutkimuskentällä on synnyttänyt jännitteitä myös funktionaalisten ja tulkinnallisten teorioiden ja menetelmien välinen vastakkainasettelu (Schultz & Hatch 1996).

1980-luvun jälkeen organisaatiokulttuurin tutkimuksen kirjo on laajentunut huomattavasti. Mary Hatch (1993) pitää kuitenkin huomionarvoisena, että vaikka tutkimusten kautta onkin avautunut uusia näkökulmia organisaatiokulttuurin tarkasteluun, tutkimuksiin pohjautuen on tuotettu vain harvoja organisaatiokulttuuria käsitteellisesti havainnollistavia,

käytännön tasolla hyödynnettäviä tulkinnallisia viitekehyksiä. Näistä laajimmin käytössä ovat Edgar Scheinin ja Geert Hofsteden organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien teorian², joista molempien voidaan katsoa tarkastelevan organisaatiokulttuuria funktionaalisista lähtökohdista (Schultz & Hatch 1996). Kummassakin teoriassa organisaatiokulttuuri nähdään hierarkkisiin, eri organisaatioiden välillä yleistettäviin ulottuvuuksiin jakautuneina uskomusten ja arvojen eri tasoisina ilmentyminä (Alvesson 2002). Hofstede kuitenkin painottaa kansallisen kulttuurin merkitystä organisaatiokulttuurin rakentumisessa, kun taas Schein lähestyy organisaatiokulttuuria funktionaalisesta, mahdollisimman yleisellä tasolla toimivasta ja eri näkökulmia integroivista lähtökohdista (Denison & Mishra 1995).

Tutkimuksessani valitsin Scheinin teoreettisen mallin viitekehykseksi useasta syystä. Schein (2010) tarjoaa tämänhetkisten mallien vaihtoehtoista kenties kattavimman ja integroiduimman, joskin samoista syistä raskaasti kritisoidun organisaatiokulttuurin mallin (Alvesson & Sveningsson 2008; Duxbury & Gover 2011; Hatch 1993; Schultz & Hatch 1996). Scheinin kulttuurin määritelmä on omaksuttu useissa alan tutkimuksissa ja mallin toimivuus on tunnustettu laajasti organisaatiomaailmassa (Alvesson & Sveningsson 2008; Hatch 1993). Toisaalta Hofsteden ajattelussa painottuva kansallisen kulttuurin merkitys (Cameron & Quinn 2006) ei sovellu tämän tutkimuksen kontekstiin eikä laajuuteen. Jatkan Scheinin (2010) teorian käsittelyä seuraavassa kappaleessa.

Muiden muassa Hatch (1993), Schultz (Schultz & Hatch 1996) ja organisaatiokulttuuria kuuluisasti tutkinut Sonja Sackmann (1992) kritisoivat vahvasti Scheinin mallissa puutteellisena kokemaansa symbolis-interpretiivisten näkökulmien esille tuomista. Sekä Sackmann (1992) että Hatch (1993) esittävät Scheinin mallin tueksi tutkimusfokuksen siirtämistä itse tasoista niiden välisiin suhteisiin sekä tapoihin, joilla ryhmän jäsenet tapoja ymmärtävät ja tulkitsevat ympäristöään. Sackmannin ja Hatchin kritiikissä on selkeitä yhteyksiä tämän tutkimuksen aiemmin kuvattuihin konstruktionistisiin lähtökohtiin. Pyrin parhaani mukaan huomioimaan tutkimuksessani yllä mainitut tulkinnalliset näkökulmat, erityisesti sellaiset mekaniismit, joiden avulla ryhmän jäsenet pyrkivät ymmärtämään, käsittelemään ja tulkitsemaan omia kokemuksiaan suhteessa heitä ympäröivään kulttuuriin.

² Ks. Schein: *Organizational Culture and Leadership* (2010) ja Hofstede: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1984).

3.2 Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli

Edgar Schein (2010) lähestyy kulttuuria evolutiivisesta näkökulmasta. Ihmisen yleisen tason toimintaa nähdään nautinnon lisäksi ohjaavan tarve vähentää epävarmuuden tunnetta, mikä saavutetaan tekemällä ympäristön ilmiöistä itselle mahdollisimman hyvin selitettäviä ja ennustettavia – ajatus, jonka muun muassa Wilson, Gilbert & Centerbar (2003) näkevät tutkimuksessaan selittävän inhimillistä toimintaa. Schein (2010) tulkitsee kulttuurin olevan osaseurausta ihmisten ja ihmisryhmien yrityksistä ymmärtää ympäristöään ja vastata sen epävarmuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. Kulttuuri nähdään tapana tehdä ympäristöstä yhdenmukainen, järkeenkäypä ja ennalta-arvattava (Schein 2010). Schein (2010) näkee organisaatiot puolestaan tavoitteellisina sosiaalisina ryhmittyminä, jotka pyrkivät samoihin tavoitteisiin vastatessaan samalla moniin muihin toimintaympäristön luomiin haasteisiin. Kulttuuri toimii organisaatioiden tärkeimpänä työkaluna tässä prosessissa (Schein 2010).

Scheinin (2010) luoman mallin perustana toimii hänen määritelmänsä ryhmän kulttuurista, jonka hän ymmärtää seuraavasti:

"[The culture of a group is] a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein 2010, 18)

Scheinin (2010) lähtökohdat ovat siis, että ryhmän kulttuuri on

- a) joukko jaettuja perusolettamuksia, jotka
- b) ryhmä on oppinut ja joiden avulla
- c) vastataan ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation haasteisiin
- d) toimivalla ja luotettavalla tavalla, josta johtuen
- e) perusolettamukset opetetaan ryhmän uusille jäsenille
- f) oikeana tapana kokea, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin haasteisiin.

Kulttuuri voidaan Scheinin (1990, 2009, 2010) mallin mukaan nähdä ryhmän oppimana ja ylläpitämänä kollektiivisena tietona, joka viitekehyksenomaisesti ohjaa sen toimintaa. Länsisalmi et al. (2000) lisäävät, että kulttuuri näyttäytyy Scheinin viitekehyksessä reseptin kaltaisena kokoelmana erilaisia ohjaavia oletuksia, odotuksia, tulkintoja ja myyttejä, jotka yhdessä sisältävät oletuksia ryhmän jäsenten tärkeistä tehtävistä organisaatiossa sekä itse organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Kulttuuri siis sekä määrittää ryhmän identiteettiä ja arvoja että ohjaa sen toimintaa (Schein 2010).

Ryhmän kulttuuri syntyy ryhmän identiteetille kriittisissä hetkissä tai ryhmän hyväksymien johtajien välittämänä. Näinä hetkinä opitut ajattelu- ja toimintamallit siirtyvät ryhmän kollektiiviseen tietoisuuteen, mistä ne opetetaan ryhmään hyväksytyille jäsenille. Uusille tulokkaille opetettaviin asioihin voivat kuulua esimerkiksi arvot, säännöt, periaatteet, rituaalit, ryhmässä tarvittut taidot ja ryhmälle asetetut tavoitteet. Kulttuurille on ominaista rakenteellinen syvyys ja kestävyys: sen rakentuminen vie aikaa, mutta kun kulttuuri on kerran syntynyt, se kattaa kaikki ryhmän toiminnot kerrostuneella, syvävaikutteisella ja usein näkymättömällä tavalla. (Schein 2010)

Scheinin (2010) mallissa näitä kulttuurin kerrostumia, tai ulottuvuuksia, on kolmenlaisia. Päällimmäisenä ulottuvuutena ovat niinsanotut artefaktit eli rajaesineet (*artifacts*), jotka ilmentävät kulttuuria sen näkyvimmissä muodossa. Syvemmällä vaikuttavat omaksutut uskomukset ja arvot (*espoused values and beliefs*) toimivat tietoisella tasolla toimintaa ohjaavina periaatteina. Syvimmällä tasolla ryhmän kulttuuria määrittäviä tekijöitä ovat perustavat oletukset (*basic assumptions*) – näkemykset, jotka ovat tiedostamattomia, itsestäänselviä sekä kyseenalaistamattomia ja jotka ovat useimpien organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävien välittömien toimien ulottumattomissa. (Schein 2010)

Rajaesineiden tasolla puhutaan sellaisista kulttuurisista piirteistä, jotka ovat välittömästi havaittavissa. Päällepäin näkyviä piirteitä voivat olla esimerkiksi fyysinen ympäristö, ryhmän tuotokset, tavat, myytit sekä rituaalit. Organisaatioissa puhutaan usein erilaisista kulttuureista, kuten esimerkiksi johtamis-, toiminta- ja turvallisuuskulttuureista. Nämä ovat Scheinin mukaan ennemminkin heijasteita kulttuurin syvemmistä ulottuvuuksista kuin kulttuureja itsessään ja siten nekin kuuluvat rajaesineiden kategoriaan. Schein tulkitsee myös organisaation ilmaston olevan tällainen syvempiin oletuksiin perustuva tuotos, joka sijoittuu organisaatiokulttuurin kahden näkyvimmän tason väliin. (Schein 2010)

Kulttuurin rajaesineet ovat siis helposti tunnistettavissa, mutta niille on samalla ominaista niiden merkitysten ja tarkoitusperien selvittämisen erityinen haasteellisuus. Erilaiset tavat, rituaalit ja tuotokset ovat syntyneet syvempien uskomusten ja arvojen pohjalta. Schein (2010) painottaakin, että on vaarallista yrittää tulkita rajaesineiden merkityksiä yksinomaan havaintojen pohjalta, sillä tällöin lopputulemana on havainnoijan omaan kokemuspohjaan perustuva projektio kulttuurin olemuksesta. Merkitysten tarkempi tulkinta edellyttää syvemmän tason, eli ryhmän sisäistämien arvojen ja uskomusten, analyysia. (Schein 2010)

Arvot ja uskomukset edustavat yrityksen, erehdyksen ja kokemuksen kautta saavutettuja näkemyksiä siitä, millainen toiminta on ryhmän kannalta edullista, suotavaa ja hyödyllistä. Perimmiltään kysymys on Scheinin (2010) mukaan siitä, millaisten asioiden ryhmä on havainnut toimivan ja mikä ei. Ryhmä muodostaa näiden havaintojen pohjalta seurauksiin perustuvia uskomuksia, joihin se pohjaa tietoisella tasolla toimintaa ohjaavat teoriansa. Uskomukset ovat arvokkaimmillaan erilaisissa murrosvaiheissa, joissa ryhmällä ei vielä ole riittävästi kollektiivista tietoa kattavan, toimintaa ohjaavan viitekehyksen rakentamiseen ja jolloin ryhmän toimintatavat eivät vielä ole juurtuneet. Ajan kanssa nämä teoriat vahvistuvat ryhmän sisällä, kunnes niistä tulee käytännössä totuuden veroisia näkemyksiä. Tällöin niistä voidaan katsoa muodostuneen ryhmän perustavia olettamuksia. (Schein 2010)

Perustavat olettamukset edustavat Scheinin (2010) teoriassa kulttuurin syvintä tasoa. Toistuvasti ja järjestelmällisesti toimivaksi havaitut arvot ja uskomukset siirtyvät hitaasti ryhmän kollektiiviseen tietoisuuteen, jossa ne toimivat lähtökohtina ryhmän ajattelumallien ja teorioiden muodostukselle. Siinä missä ylemmän tason uskomukset ja arvot liittyvät toiminnan seurauksiin, perustavat olettamukset vastaavat todellisuuteen, ihmisluonteeseen ja -suhteisiin sekä totuuteen liittyviin epistemologisiin ja ontologisiin kysymyksiin. Tästä johtuen niitä vastoin toimiminen saattaa vaikuttaa ryhmän jäsenistä paheksuttavalta, tai jopa järjettömältä. Perimmiltään siis nimenomaan perustavat olettamukset mahdollistavat ja sulkevat pois erilaisia tapoja tehdä, kokea ja ajatella ryhmän sisällä. (Schein 2010)

Tällä tavoin ymmärrettynä perustavat olettamukset voidaan ymmärtää kulttuurin ytimenä, kun taas arvot ja uskomukset, ja vielä suuremmassa määrin rajaesineet, ovat enemmänkin kulttuurin eri tasoisia heijasteita. Samalla tavoin kuin rajaesineistä ei voida päätellä näitä kulttuurin syvimpiä ulottuvuuksia, ei perustavista olettamuksista voida suoraan päätellä tapoja, joilla ne heijastuvat organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen sosiaalinen järjestelmä, jossa tasojen välinen kanssakäyminen perustuu yhteisiin kokemuksiin ja organisaation historialliseen kehitykseen. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin sanoa, että syvemmät tasot heijastuvat pinnallisemmissä tasoissa ja pinnallisten ilmentymien on ajan myötä mahdollista siirtyä osaksi kulttuurista perustaa. (Schein 2010)

Havainnollistan Scheinin kuvaamaa kokonaisuutta ja prosessia alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli

Tässä tutkimuksessa Scheinin (2010) organisaatiokulttuurin malli toimii viitekehyksenä, johon soviton GT-analyysissä syntyneet havainnot. Kuten kappaleessa 2.2.2 mainitsin, menettelytavassani on havaittavissa ilmeinen ristiriita GT:n periaatteiden kanssa, sillä GT pyrkii lähestymään tutkimusta ilman teoreettisia ennakoajatuksia. En kuitenkaan koe tätä ristiriitaa ratkaistamattomissa olevana konfliktina. Charmazin (2006) itse näkee, ettei GT:ssä ole oikeaa aikaa suorittaa kirjallisuuskatsausta, mutta huomauttaa samalla, että on tärkeää varmistaa omien ajatusten ja luovuuden säilyminen se tehtäessä. Olen pyrkinyt suorittamaan GT-analyysin mahdollisimman induktiivisesti ja ottamaan teorian osaksi aineiston ja tulosten tulkintaa vasta GT:ssä syntyvän teorian rakentamisen jälkeen.

3.3 Kehittämisympäristön kulttuurinen perusta

Moderni maailma elää päättymättömässä muutoksen tilassa. Teknologinen kehitys, jatkuva keskinäinen kilpailu, tehokkuusajattelu, uudet toimintatavat, globalisaatio, olosuhteiden pakotteet sekä monet muut tekijät tuovat mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia, joihin kunkin organisaation täytyy vaikeissa tilanteissa pärjätäkseen löytää vastauksia (Amabile 1988). Yhä useampi organisaatio nojaa tietoon, erityisesti uudenlaiseen tietoon, etsiessään tapoja toteuttaa tarkoitustaan (Martins & Terblanche 2003). Kehittämistyön keskiössä olevia ja laajasti tutkittuja uuden tiedon luomisen prosesseja kuvataan usein käsitteillä luovuus (*creativity*) tai innovaatio (*innovation*) (DiLiello & Houghton 2008). Onnistuneeseen kehitystyöhön liitetään samalla vahvasti johtajuus, joka nähdään sekä luovuus-innovaatio -akselin että organisaatiokulttuurin kannalta keskeisenä tekijänä (Hogan & Coote 2014; Kinjerski & Skrypnek 2006; Schein 2010).

Tutkimuskysymyksen rajoissa olen rajannut tarkasteluni sellaisiin organisaatiokulttuuriin sidottuihin tekijöihin, joilla on todettu olevan selkeitä yhteyksiä kehittämistyötä tukevien olosuhteiden syntyyn organisaatiotasolla: luovuuteen, innovaatioon ja johtamiseen.

3.3.1 Luovuus ja innovaatio

Luovuus on pitkään mystisenä ja selittämättömänä nähty inhimillinen ominaisuus. Keith Sawyer (2012) kuvailee, miten noin 1500-luvulle saakka kaikkien uusien ajatusten nähtiin olevan lähtöisin jumalallisista lähteistä. Vielä 1950-luvulla luovuus oli aiheena lähes tabu behavioristisen ajattelun hallitsemalla organisaatiopsykologian kentällä. Käytännössä vasta 1960-luvun alussa Burns & Stalkerin³ ja muiden innovaatiosta kirjoittaneiden tutkijoiden myötä luovuus ja innovaatio alkoivat käsitteinä vallata alaa organisaatiomaailmassa. 1980-luvulta alkaen on ollut, kuten aiheesta kattavasti kirjoittanut Theresa Amabile (1988, 124) toteaa, "kirjaimellisesti ja kuvaannollisesti" mahdotonta päästä innovaatiota pakoon.

Luovuudella on merkittävä rooli nykyisessä organisaatio- ja johtamisajattelussa. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että *luovuuteen* liitetään usein ideoinnin, out-of-the-box -ajattelun, läpimurron, keksinnön ja yksilö- tai ryhmätyöskentelyn kaltaisia käsitteitä (Amabile 1988; DiLiello & Houghton 2008; McLean 2005). Luovuuteen johtavat tekijät voidaan yleisen näkemyksen mukaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin edellytyksiin (Amabile 1988). DiLiello & Houghton (2008) liittävät sisäisiin edellytyksiin muun muassa persoonallisuuteen, motivaatioon, tietoon, osaamiseen ja odotuksiin liittyviä tekijöitä. Amabile (1988) näkee lisäksi tärkeänä tekijänä ympäristön, joka ei tukahduta luovuutta ulkoisilla paineilla ja rajoitteilla. Organisaatiotasolla esiintyvä luovuus syntyy näiden yksilöllisen luovuuden edellytysten ja ympäristön rajoitteiden vuorovaikutuksessa (Amabile 1988).

Luovuus käsitetään siis prosessina, johon liittyy olemassa olevan tiedon hyödyntämistä tietyissä olosuhteissa jonkin ennen tavoittamattoman asian tai ajatuksen saavuttamiseksi. Joissakin yhteyksissä luovuuteen saatetaan liittää tulosperusteisia merkityksiä – luovuus nähdään luovuutena ainoastaan, jos lopputulos on hyödyllinen (Amabile, Barsade, Mueller & Staw 2005; Amabile 1988). Saman periaatteen mukaisesti uudesta ajatuksesta tulee hyödyllinen vasta, kun sillä on käyttötarkoitus ja se on onnistuneesti saatu otettua käyttöön (DiLiello & Houghton 2008). Tällöin voidaan puhua toisesta, joskin luovuuteen oleellisesti liittyvästä käsitteestä: innovaatiosta.

³ Ks. Burns & Stalker: *The Management of Innovation* (1961).

Innovaatio nähdään yleisimmin prosesseina, joiden avulla luovat ajatukset saadaan otettua hyötykäyttöön organisaatiossa (Martins & Terblanche 2003; McLean 2005). Uusien ajatusten hyödyllisyysaste määrittyy organisaation muutos- ja kehitystarpeiden mukaan (McLean 2005). Innovaatio ja luovuus voidaan näin ollen käsittää osana organisaation yleistä muutos- ja kehitysprosessia (Woodman, Sawyer & Griffin 1993) ja organisaation kehittyminen näiden prosessien lopputuloksena. Tältä pohjalta käsittelen tutkimuksessani luovuutta ja innovaatiota käsitteinä, joilla on yhteiset edellytykset ja jotka toimivat organisaation kehittämisen perustana. Samalla rajaan tarkasteluni tekijöihin, joiden on todettu olevan yhteydessä organisaatiokulttuuriin.

Luovuutta ja innovaatiota on vuosien mittaan tutkittu paljon, varsinkin suhteessa tekijöihin, jotka tukevat tai rajoittavat uusien ajatusten syntymistä (Andriopoulos 2001). Rajoitteeton ja luovuuteen kannustava ympäristö on organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmasta erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä organisaation kulttuuri vaikuttaa tapoihin, joilla sen jäseniä kannustetaan kehittämään ja toimeenpanemaan uusia ratkaisuja (Martins & Terblanche 2003). Organisaatiokulttuurin suhdetta luovuuteen ja innovaatioon on tutkittu pääsääntöisesti tästä innovaation tukemisen ja toimintaympäristön kehittämisen näkökulmasta (Hogan & Coote 2014; Martins & Terblanche 2003; Woodman et al. 1993).

Hogan & Coote (2014) esittävät kattavan kirjallisuuskatsauksensa sekä Scheinin (2010) organisaatiokulttuurin mallin perusteella kahdeksan luovuutta ja innovaatioprosesseja sekä näin kehittämistä tukevaa kulttuurista ulottuvuutta. Luovuutta ja innovaatiota tukevien olosuhteiden syntymisen kannalta määrittävää on kollektiivisesti koettu organisaatiotason arvostus tiettyjä kulttuurisia avainulottuvuuksia kohtaan. Käsittelen alla Hogan & Cooten (2014) synteisiä näistä oleellisimmista innovaatiota tukevista kulttuurin ulottuvuuksista.

Onnistuminen pitää ulottuvuutena sisällään standardien, erinomaisuuteen kannustamisen, hyvien suoritusten sekä haasteiden asettamisen arvostamisen (Hogan & Coote 2014). Onnistumisen arvostamisen on todettu kohottavan työntekijöiden odotuksia työstään, kasvattavan motivaatiota ratkaista ongelmia ja lisäävän innovatiivista toimintaa (Hogan & Coote 2014). Samalla työntekijät kokevat omistajuutta organisaation visioon tähtäävistä toimista (Woodman et al. 1993). Kinjerski & Skyrpnek (2006) huomauttavat, että yhteyden tarkoituksenmukaiseen visioon on todettu tukevan luovuutta ja innovaatiota.

Avoimuus ja joustavuus käsitetään uusien ajatusten, ehdotusten ja ratkaisujen joustavana ja hyväksyvänä vastaanottamisena (Hogan & Coote 2014). Uusien ideoiden esittäminen johtaa lähes väistämättä ajoittaiseen epäselvyyteen sekä epävarmuuteen (Kinjerski & Skyrpnek 2006). Luovuutta tukevaan organisaatiokulttuuriin kuuluu tällaisten tilanteiden ja tunteiden sietäminen sekä niistä huolimatta kokeilemaan kannustaminen (Woodman et al. 1993). Tällöin työntekijät ovat koenneet kykenevänsä kommunikoidaan avoimemmin ja saavansa luvan ajatella perinteisestä ajattelumalleista poikkeavasti (Amabile et al. 2005).

Sisäinen viestintä tarkoittaa pääasiassa tiimin ja organisaation sisäisen kommunikaation avoimuuden ja laadun sekä näihin panostamisen arvostusta (Hogan & Coote 2014). Erityisesti konstruktionististen näkemysten valossa työntekijöiden väliset kanssakäymiset ovat paitsi hyödyllisiä, jopa välttämättömiä uuden tiedon ja tulkintojen syntymisessä. Tiedon hyödyntämiseen kannustava kulttuuri tukee luovien ratkaisujen syntyä, erityisesti, mikäli koko organisaatio seisoo näiden periaatteiden takana (Andriopoulos 2001).

Ammattimaisuus ymmärretään osaamista, tietoa ja ammatin tai ammattiryhmän ideaaleja arvostavina olosuhteina sekä halukkuutena ottaa käyttöön uusia ratkaisuja (Hogan & Coote 2014). Ammatillinen pätevyys ja substanssiosaaminen ovat uuden luomisen lähtökohtia, sillä ilman osaamista luomisprosessin raaka-aineena potentiaaliset ratkaisut saattavat jäädä kelvottomiksi yrityksiksi käytännön tasolla (Amabile 1988). Osaamisen arvostaminen viestii ammatin ja siihen liittyvien tietojen ja taitojen kunnioittamisesta.

Yhteistyö koostuu ulottuvuutena koordinaation ja tiimityön arvostuksesta (Hogan & Coote 2014). Viestintään ja avoimuuteen liittyvien hyötyjen lisäksi hyvä yhteistyö mahdollistaa eri ammattiryhmien ja erityisosaamisalueiden asiantuntijoiden hyödyntämisen luomis- ja innovaatioprosesseissa (McLean 2005). Yhteistyön arvostaminen kannustaa työntekijöitä olemaan vuorovaikutuksessa erilaisia ajattelutapoja omaavia asiantuntijoiden kanssa, mikä on tärkeä edellytys luovien ajatusten synnylle (McLean 2005).

Vastuun ulottuvuuteen sisältyvät organisaation tavat arvostaa autonomiaa, aloitteellisuutta oman työn tekemisessä sekä vastuun ottamista omasta työstä (Hogan & Coote 2014). Mitä enemmän organisaatio arvostaa näitä osatekijöitä, sitä omaehtoisemmin työntekijät aloittavat kehitystoimia ja sitä voimakkaammin työntekijät kokevat omistajuutta omista aloitteistaan (Jong & Den Hartog 2007). Työntekijät jotka kokevat vastuuta ja oma-

aloitteisuutta arvostettavan eivät keskeytä luomisprosessia hankaluuksien ilmetessä eivätkä anna periksi, kun tilanteessa ilmenee epävarmuutta tai -tietoisuutta (Hogan & Coote 2014).

Saavutusten arvostaminen tarkoittaa työstä annettavaa tunnustusta tai palkintoa, joilla osoitetaan symbolisella sekä käytännön tasolla, että työntekijöiden työtä ja tavoitteisiin pääsemistä arvostetaan (Hogan & Coote 2014). Esimerkiksi erilaiset tavat antaa positiivista palautetta tai muuten tuoda julkisesti ilmi arvostusta alaisten tai työtovereiden saavutuksia kohtaan heijastavat organisaation ja tiimin arvostamiseen liittyviä asenteita (Schein 2010). Palkitseminen ja tunne omien saavutusten arvostamisesta ovat voimakkaita tunteita, jotka yhdistävät sisäisen ja ulkoisen motivaation tavalla, joka tukee luovaa ja innovatiivista käyttäytymistä sekä kannustaa oman työn aktiiviseen kehittämiseen (Amabile et al. 2005).

Riskien ottaminen ilmentää organisaatiokulttuurin suhdetta kokeilunhaluun, rohkeuteen esittää uusia ajatuksia ja *status quon* haastamiseen (Hogan & Coote 2014). Uudet ajatukset, erityisesti nykyisiä käytäntöjä haastavat ehdotukset, sisältävät aina henkilökohtaisia riskejä; ehdotusten toimeenpano saattaa puolestaan sisältää taloudellisia tai muunlaisia riskejä (George 2007). Näiden hyväksyttäväksi tai jopa rohkaistaviksi kokeminen pienentää työntekijöiden kynnystä ehdottaa sekä toteuttaa muutoksia (George 2007). Samalla se mahdollistaa ratkaisujen etsimisen työn nykyisen viitekehyksen ulkopuolelta.

Yllä kuvattujen ulottuvuuksien kuvauksissa on havaittavissa runsaasti päällekkäisyyksiä. Tämä heijastaa konstruktionimin näkökulmasta kulttuurin monimutkaista, moniulotteista ja sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta. Innovaatiota tukevat kulttuurin ulottuvuudet ovat paitsi osa kulttuuria, myös vaikeasti määriteltävissä vuorovaikutussuhteissa keskenään (Kinjerski & Skrypnek 2006; Martins & Terblanche 2003). Näitä ulottuvuuksia tulee tarkastella osana organisaation kulttuurin kokonaisuutta, ei yksittäisinä muuttujina. Lisäksi on keskeistä huomioida, että nämä ulottuvuudet edustavat työntekijöiden subjektiivista kokemusta arvostuksesta. Työntekijöiden kokemus organisaation kulttuurista ei siis ole suuntaa-antava indikaattori vaan määrittävä tekijä – kehittämiseen kannustavien olosuhteiden edellytys.

Hogan & Coote ovat tutkineet havaitsemiensa ulottuvuuksien toteutumista Scheinin mallin pohjalta. Vaikka kunkin tutkijan painottamat ulottuvuudet vaihtelevat, alan tutkimukset tukevat innovaation ja yllä mainittujen ulottuvuuksien välisten merkittävien suhteiden olemassaoloa (Amabile et al. 2005; Andriopoulos 2001; DiLiello & Houghton 2008; George 2007; Hogan & Coote 2014; Martins & Terblanche 2003; Woodman et al. 1993).

3.3.2 Johtajuus ja organisaatiokulttuuri

Johtajuuteen liitetään usein auktoriteetin, vaikutusvallan ja tavoitteellisuuden (Jong & Den Hartog 2007, 44) sekä inspiraation, karisman ja motivaation (Gumusluoglu & Ilsev 2009) kaltaisia käsitteitä. Johtajan tehtävänkuvaan yhdistetään myös toiminnallisen esimerkin asettaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen organisaatiossa sekä organisaation vision ja strategian määrittäminen ja toteuttaminen (Kinjerski & Skrypnek 2006). Johtajuus voidaan näistä lähtökohdista nähdä tavoitteellisena ja inspiroivana, yhteistä suuntaa näyttävänä vallankäyttönä. Nykyaikana, jatkuvan muutoksen ollessa käytännössä normaali olotila, johtajan rooli korostuu erityisesti innovatiivisen toiminnan tukemisessa (Jung, Chow & Wu 2003). Viimeaikainen tutkimus onkin keskittynyt erityisesti organisaatiokulttuurin, johtamisen ja innovaatioprosessien välisten suhteiden tutkimiseen (Gumusluoglu & Ilsev 2009). Tutkimusten tulokset vastaavat pitkälti aiemmassa kappaleessa käsiteltyä Hoganin & Cooten (2014) synteisiä innovaatiota tukevien olosuhteiden edellytyksistä.

Sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden piireissä vallitsee laajamittainen yksimielisyys johtajuuden (*leadership*) merkityksestä organisaation kulttuurille ja arvomaailmalle (Bass & Avolio 1993; Ogbonna & Harris 2000; Schein 2010). Johtajuus ja kulttuuri nähdään toisiinsa intiimillä ja vuorovaikutteisella tavalla sidoksissa olevina käsitteinä: johtajuus muovaa osaltaan kulttuuria, mutta samalla kulttuuri mahdollistaa ja rajoittaa eri tavoin johtajuutta (Bass & Avolio 1993). Organisaatiokulttuuri saattaa jopa olla niin vahva, että yhteisö hylkää johtajan, jonka ajattelutapa ei sovi kulttuurin määreisiin (Schein 2010). Organisaation ja tiimin kulttuurien kontekstissa tämä tarkoittaa, että johtajan käytännön mahdollisuudet vaikuttaa kulttuuriin ovat rajalliset ja kontekstuaaliset. Pyrin huomioimaan tämän tarkastellessani johtajuuden ja kulttuurin suhdetta OVOK:ssa.

Organisaatiokulttuurista ja johtajuudesta laajasti kirjoittanut Edgar Schein (2010, 237-238) kuvailee tapausta, jossa suuryrityksen johtaja pyysi konsultilta apua henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Konsultti esitti, että selkeän kehitysohjelman laatimisen sijaan ylimmälle johdolle ilmoitettaisiin ainoastaan, että heidän kehitystoimiaan seurattaisiin säännöllisesti. Kahden vuoden seurannan jälkeen todettiin, että ylin johto oli tänä aikana aloittanut useita henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä ja että kehittämisen käytäntö oli juurtunut pysyvästi organisaatiokulttuuriin. Schein (2010) painottaa, että tämänkaltaiset muutokset ovat ennen kaikkea osoitus johtajan kulttuurisesta vaikutusvallasta ja erilaisista keinoista, joilla johtaja kykenee vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin.

Johtajina nähdään ensisijaisesti organisaation korkein johto, jolla on suurin valta vaikuttaa organisaatioon ja sen jäseniin, mutta myös keskitason johtajilla on tärkeä rooli tiimien sisäisen alakulttuurin muodostumisessa (Schein 2010). Johtajilla on useita erilaisia tapoja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja täten organisaation innovaatio- ja luovuusvalmiuksiin. Schein (2010) kuvailee kuutta primääristä kulttuurisen juurtumisen (*cultural embedding*) mekanismeista, joiden kautta johtajan toiminta vaikuttaa vahvasti kulttuurin muodostumiseen. Käsittelen näitä alla.

Johtajan säännöllinen huomio on yksi tärkeimpiä kulttuurisen juurtumisen mekanismeja, jonka kautta johtajan prioriteetit, oletukset ja arvot välittyvät muulle organisaatiolle. Mitä johdonmukaisemmin ja säännöllisemmin johtaja kiinnittää asioihin huomiota, sitä varmemmin nimenomaan niihin liittyvät näkemykset juurtuvat organisaatiokulttuuriin. Mikäli johtaja painottaa esimerkiksi turvallisuusasioita viikottaisten kokousten alussa, työntekijät oppivat nopeasti, että turvallisuutta arvostetaan organisaatiossa korkeasti. Sama pätee käänteisesti: mitä vähemmän johtajan säännöllistä huomiota jokin asia saa osakseen, sitä vähäpätöisemmäksi se koetaan ja sitä heikommin se juurtuu ryhmän kulttuuriin. Myös huomion intensiteetillä on väliä. Esimerkiksi johtajan tunteenpurkaukset välittävät vahvasti arvotetun ja välittömän viestin koko organisaatiolle. (Schein 2010)

Resurssien allokointi on johtajan osalta selkeä tapa osoittaa prioriteetteja ja arvotuksia. Se paljastaa johtajan oletuksia ja uskomuksia organisaation osaamisesta ja hyväksyttävistä taloudellisten sekä muiden resurssien parametreista. Mitä enemmän resursseja tietyille toiminnoille, projekteille tai tiimeille myönnetään, sitä tärkeämpinä ne koetaan suhteessa muihin vaihtoehtoihin ja päinvastoin. On myös huomionarvoista, että resurssien allokointi paitsi lähettää arvottavan viestin, myös rajoittaa käytännön toimia, mikä puolestaan saattaa organisaation jäsenet tekemään johtajan kanssa saman arvovalinnan. (Schein 2010)

Palkintojen ja statuksen myöntäminen on perinteinen, tärkeä ja yleisesti arvostettu tapa osoittaa huomiota ja arvostusta organisaation jäsenille. Johtajan säännöllinen huomio on pitkän aikavälin kulttuurin välittymisen mekanismi, palkintojen myöntäminen puolestaan välittömän huomion osoitus. Palkitsemisen muotoja voivat olla esimerkiksi positiivinen palaute, ylennys, muu erityisasema tai materiaallinen palkinto, kuten raha. Toisaalta myös rangaistukset ovat tapa vaikuttaa statukseen. Johtaja valitsee palkitsemisen ja palkitsematta jättämisen avulla, millaisia arvoviestejä hän välittää alaisilleen. (Schein 2010)

Työntekijöiden valinta on yksi johtajan hienovaraisimpia ja näkymättömiä keinoja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Työntekijöiden palkkaamisessa, nykyisten työntekijöiden irtisanomisessa ja organisaation markkinoinnissa vaikuttavat usein johtajan syvimät, organisaation luonteeseen ja tarkoitukseen sekä työntekijältä vaadittaviin ominaisuuksiin liittyvät olettamukset. Näiden viestien arvopohja ei ole aina selkeä, mutta ne ovat sitäkin vaikutusvaltaisempia. (Schein 2010)

Reagointi kriiseissä ja kriittisissä tilanteissa toimii johtajan tärkeimpiä näkemyksiä ja arvoja paljastavana ja korostavana väkevänä mekanismina. Vaikeissa tilanteissa tunteet, kuten huoli ja levottomuus, valtaavat alaa. Mikäli johtajan toimet johtavat epävarmuuden vähenemiseen ja huolen laantumiseen, niillä nähdään käytännön arvoa ja niihin sidotut arvot sekä olettamukset otetaan herkästi vastaan. (Schein 2010)

Mallien asettaminen ja valmentaminen tarkoittaa käytännössä omalla esimerkillä johtamista ja ohjaamista. Johtaja on organisaation roolimalli, jonka näkyvä käytös tai jopa pelkkä läsnäolo voivat olla inspiraation lähde. Tietoisella toiminta- ja ajattelumallien asettamisella organisaation kannalta näkyvissä tilanteissa voi olla organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta suuri merkitys. (Schein 2010)

Hyödynnän Scheinin (2010) kolmitasoista organisaatiokulttuurin teoriaa, tässä kappaleessa läpi käymiäni kulttuurisen juurtumisen mekanismeja sekä aiemmin esittelemääni Hogan & Cooten (2014) synteisiä innovaatiomyönteisistä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista kappaleessa 7, jossa tarkastelen aineistoa näiden teorioiden näkökulmista. Ennen analyysia tarjoan kuitenkin katsauksen tutkimuksen kontekstiin. Seuraavassa kappaleessa esittelen vastaanottotyön ominaispiirteitä ja työpajatoimintaan liittyvän kehitysprojektin taustoja.

4. VASTAANOTTOTYÖN JA TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

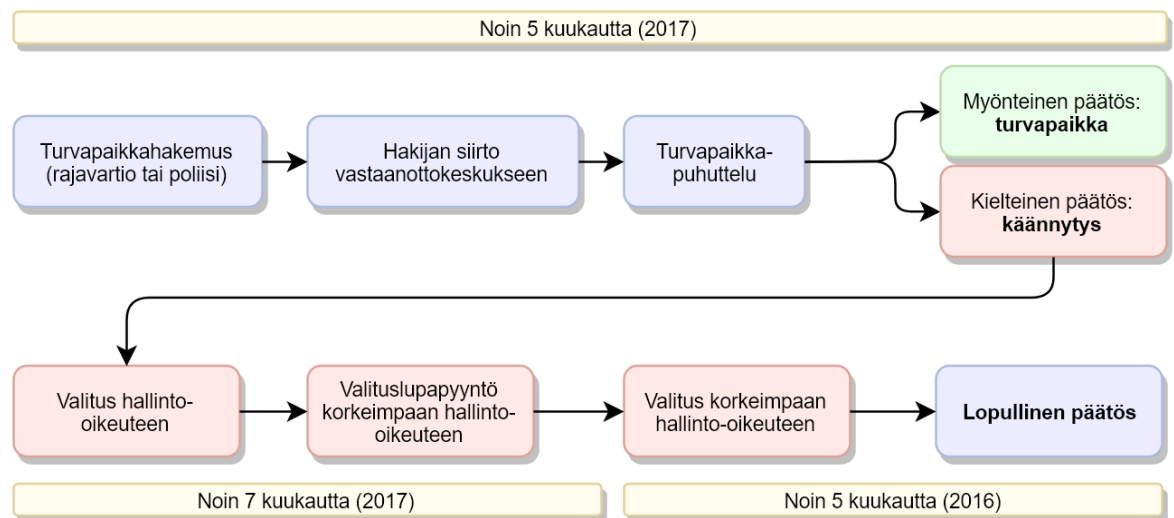
Asiakastyö vastaanottokeskuksessa edellyttää sosiaalialalla vaadittavien, kanssakäymiseen liittyvien ihmistyön taitojen lisäksi syvää ymmärrystä turvapaikanhakijoiden perus- ja erityistarpeista, taustoista, nykytilanteista ja tulevaisuudenkuvista (Woodcock 2011). Työntekijöiden kokemuksissa kulttuurista heijastuvat vahvasti näkemykset omasta työstä, tehtävänkuvasta, toimintaympäristöstä ja asiakaskunnasta. Ymmärtääkseen työntekijöiden kokemuksia on siis tärkeää hahmottaa vastaanottotyön kokonaisuus. Tässä tarkoituksessa esittelen seuraavaksi turvapaikanhakijoiden kanssa tehtävän työn ominaispiirteitä. Samalla on huomionarvoista, että haastattelut järjestettiin pian tiedonhallinnan kehitysprojektin päättymisen jälkeen. Tästä johtuen projektiin liittyvät kokemukset ovat olleet esillä paitsi työpajatoimintaan, myös organisaatiokulttuuriin liittyvässä haastatteluaineistossa. Kuvailen projektin taustoja ja tavoitteita kappaleessa 4.2 ja työpajojen järjestelyjä kappaleessa 4.3.

4.1 Turvapaikanhakijoiden vastaanottotyön ominaispiirteitä

OVOK on muiden vastaanottokeskusten tavoin kompleksinen toimintaympäristö, jonka erityispiirteitä ovat asiakaskunnan kulttuurien, kielten ja kokemusten monimuotoisuus sekä vastaavasti asiakastyön tekijöiltä tilanteen vaatimat monikulttuuriset kompetenssit. Vuonna 1991 perustettu OVOK toimi alun perin aikuisten ja perheellisten turvapaikanhakijoiden transit- eli kauttakulkukeskuksena, jossa turvapaikanhakijat odottivat hakemuksensa perusteiden selvittämistä. Nykyään OVOK sisältää transit-yksikön lisäksi ilman huoltajia maahan tulleille alaikäisille turvapaikanhakijoille tarkoitetun alaikäisyksikön sekä myös Pudasjärven odotusajan yksikön, jonne aikuisia ja perheinä saapuneita turvapaikanhakijoita sijoitetaan odottamaan turvapaikkapäätöstään.

Kansainvälisiin sopimuksiin perustuen turvapaikanhakijalla tarkoitetaan henkilöä, joka vainon pelon perusteella hakee kansainvälistä suojelua eli turvapaikkaa toisesta maasta (Vastaanottolaki 2011; YK 1951, 1967). Matti Saarelainen (1996) huomauttaa, että ulkomaalaislain (Ulkomaalaislaki 2004) perusteella myönnettävän turvapaikan ja sen myötä tilapäisen oleskeluluvan perusteet on rajattu tiukasti perustavia ihmisoikeuksia uhkaavan vainon pelkoon. Tällainen vaino on lähtökohtaisesti valtion toimesta tapahtuvaa tai sellaista, että valtio ei ole siihen kyennyt tai halunnut puuttua. Vainon pelon lisäksi oleskelulupa voidaan kuitenkin myöntää myös toissijaisen suojelun perusteella, mikäli turvapaikanhakijaa uhkaa esimerkiksi teloitus, kidutus tai muu epäinhimillinen kohtelu.

Suomeen saapuessaan turvapaikanhakijalla on lakiin perustuva oikeus tiettyihin peruspalveluihin. Näihin kuuluvat muun muassa majoitus, välttämättömät sosiaali- ja terveystalvet sekä tulkkauk- ja käännöspalvelut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Palvelut järjestetään Maahanmuuttoviraston ohjauksen alaisissa vastaanottokeskuksissa, joissa valtaosa turvapaikanhakijoista majoittuu turvapaikkamenettelynsä ajan (kuvio 2). Joissakin tapauksissa palvelut voidaan järjestää myös vastaanottokeskusten ulkopuolella. Maahanmuuttovirasto tekee turvapaikkapuhuttelun perusteella myönteisen tai kielteisen päätöksen tilapäisen oleskeluluvan myöntämisestä (Maahanmuuttovirasto 2017a). Tämän jälkeen turvapaikanhakijalla on edessä joko kuntaan muutto, maasta poistaminen poliisin toimesta tai, mikäli kielteinen päätös koetaan epäoikeudenmukaiseksi, valitus hallinto-oikeuteen ja monimutkainen, moniportainen oikeusprosessi (Maahanmuuttovirasto 2017b; Pakolaisneuvonta 2017; Saarelainen 1996).



Kuvio 2. Yksinkertaistettu kaavio turvapaikkamenettelystä

Näistä järjestelyistä johtuen valtaosa vastaanottokentän käytännön asiakastyöstä tapahtuu vastaanottokeskuksissa. Asiakasrajapinnan työntekijöiden nimikkeet ovat vaihtelevia, mutta perustehtävä on usein sama: turvapaikanhakijoiden hyvinvoinnista huolehtiminen. OVOK:ssa turvapaikanhakijoiden päivittäisessä arjessa ovat mukana asiakastyötä tekevät ohjaajat. Tehtävä on tärkeä, sillä turvapaikkaprosessi on pitkä ja henkisesti erittäin raskas ajanjakso turvapaikanhakijan elämässä (Woodcock 2011).

Suomeen saapuvan turvapaikanhakijan todellisuus rakentuu usein kotimaasta lähtöön johtaneista traumatisoivista tapahtumista, lähdön seurauksena hajonneista turvaverkoista ja pakomatalla koetuista toiseuttavista, häpäisevistä ja epäinhimillisistä kokemuksista

(Kaukko 2015; Lähteenmäki 2013; Pentikäinen 2005). Suomeen lopulta saavuttua kokemusmaailmaa hallitsevat pitkän turvapaikkaprosessin ja uuden kulttuuriympäristön aiheuttama epävarmuuden tila, lähes loppumattomalta tuntuvasta odotuksesta ja tekemisen puutteesta johtuva ajan pysähtyneisyys sekä monimutkaiset, useassa kokemusmaailmassa samanaikaisesti asumiseen liittyvät identiteettikysymykset (Björklund 2015; Pentikäinen 2005; Woodcock 2011).

Turvapaikanhakijoiden tunnemaailmassa esiintyy useita hankalasti käsiteltäviä tunteita. Vähintään kuukausia, mutta mahdollisesti vuosiakin kestävä prosessi on täynnä epävarmuutta, pelkoa, surua ja kaipausta (Björklund 2015; Pirinen 2008). Stressi, ahdistus, tunteet turvattomuudesta ja elämän hallitsemattomuudesta sekä erilaiset pelkotilat ovat yleisiä vastaanottokeskusten asukkailla. Monet kokevat syyllisyyttä omasta turvallisesta tilanteesta suhteessa perheeseen; samalla koetaan huolta ja epätietoisuutta kotimaassa asuvista ja matkalla erilleen joutuneista ystävistä ja perheenjäsenistä (Pentikäinen 2005). Vaikeudet kokemusten ja tunteiden käsittelyssä näkyvät usein keskittymisvaikeuksina, unettomuutena ja käyttäytymiseen liittyvänä psyykkisenä oireiluna (Pirinen 2008). Pirisen mukaan joidenkin kohdalla jatkuva psykosomaattinen oirehdinta johtaa syömättömyyteen, masennukseen tai itsetuhoisuuteen. Ohjaajien tehtävänä on tarjota tukea, turvaa ja vakautta tämän valtavan epävarmuuden keskellä.

Yllä mainitut tekijät asettavat turvapaikanhakijat monin tavoin haavoittuvaan asemaan. Kirjallisuudessa kuitenkin korostetaan myös turvapaikanhakijoiden resilienssiä – kykyä selviytyä ja toimia vaikeissa tilanteissa sekä sopeutua niiden jälkeiseen elämään (Agaibi & Wilson 2005). Resilienssin käsite kattaa erinäisiä suojaavia mekanismeja, kuten sosiaaliset tukiverkostot, positiivisen elämänasenteen, sopeutumiskyvyn, uskonnon tarjoaman tuen ja henkilökohtaisen kyvyn käsitellä stressitekijöitä (Kohli & Mather 2003; Ni Raghallaigh & Gilligan 2009). Henkisen tuen ohella ohjaajien rooliin kuuluu turvapaikanhakijoiden omien voimavarojen esille tuominen. Yhtenä päätavoitteena on tukea toimijuuden rakentumista (Vattovaara 2012). Tämä haastava rooli korostuu erityisesti niiden ohjaajien työnkuvassa, jotka toimivat yksin maahan tulleiden alaikäisten turvapaikanhakijoiden kanssa (Snellman 2012).

Ohjaajat ja vastaanottovirkailijat koordinoivat arjen kulkua ja varmistavat sen sujumuuden. Vastaanottokeskuksen päivittäiseen elämään kuuluu erinäisiä normaaliin arkeen liittyviä asiakasprosesseja. Uusien turvapaikanhakijoiden vastaanotto sekä asiakkuuden päättymiset

ovat varsinkin transit-keskuksessa yleisiä tapahtumia. Turvapaikanhakijoille järjestettävä työ- ja opintotoiminta tukee turvallisten rutiinien syntymistä ja suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumista (Maahanmuuttovirasto 2017b). Vapaa-ajan toiminnot, kuten vapaaehtoisten toimijoiden järjestämät harrasteryhmät ja ohjaajien järjestämät urheilutapahtumat, tarjoavat mahdollisuuden irtautua vastaanottokeskuksen arjesta ja keskittyä yhdessä olemiseen. Vastaanotto prosessiin liittyvät viranomaistapaamiset, terveys- ja psyykkisen hyvinvoinnin erityispalveluiden asiakaskäynnit sekä muut tapaamiset vastaanottokeskuksen ulkopuolella järjestettävissä palveluissa vaativat ohjaajilta jatkuvaa logistista suunnittelua ja muutoksiin sopeutumista. Samalla ohjaajilla on tärkeä ja jatkuva vastuu vastaanottokeskuksen henkilö- sekä asiakaskunnan turvallisuuden varmistamisesta.

Ohjaajien vastuulla on myös muita turvapaikanhakijoiden yleiseen hyvinvointiin liittyviä tehtäviä. Koulujen, sosiaali- ja terveydenhuollon erityispalveluiden, yksityisten yritysten, vapaaehtoistoimijoiden ja kunnan palveluntarjoajien kanssa tehdään jatkuvaa monialaista yhteistyötä. Vastaanottokeskuksissa ajoittain esiintyvät konfliktit edellyttävät sovittelijana toimimista, usein tilanteissa, joissa osapuolten kulttuuritaustojen välillä on suuria eroja. Ohjaajien työhön liittyy usein myös nopeaa reagointia ennalta odottamattomiin ja ajoittain erittäin haastaviin tapahtumiin.

Jatkuvan keskinäisen viestinnän, asiakaskirjausten ja muiden tiedonhallinnan menetelmien avulla varmistetaan, että työntekijöillä on käytettävissä ajantasaista tietoa. Tiedonhallinnan kehitysprojekti, jota kuvailen seuraavaksi, keskittyi yhteen tällaiseen tiedonhallinnan osa-alueeseen.

4.2 Tiedonhallinnan kehitysprojektin lähtökohdat

Tiedonhallinta voidaan nähdä kaikkina toimintamalleina, menetelminä ja käytänteinä, joilla varmistetaan, että oikea tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Davenport & Prusak 1998). Tiedonhallinta on nykyajan organisaatioille tärkeä, mutta monimutkainen ja monesti vaikeasti hallinnoitava prosessi (Syed-Ikhsan & Rowland 2004). Tiedonvälityksen rooli on kasvanut sosiaalialan palveluiden järjestämisessä, toiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa sekä asiakastyössä (Buure & Kontio 2014; Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri & Seppänen-Järvelä 2007). Muun muassa sisäiset toimintamallit sekä tietotekniset ratkaisut tarjoavat kattavan valikoiman vaihtoehtoja modernin tiedonhallinnan haasteisiin.

Osaaminen ja tarjonta eivät kuitenkaan ole aina vastanneet alan haasteisiin tyydyttävästi. Buure & Kontion (2014) johtama tutkimusryhmä havaitsi Kaakkois-Suomen sosiaali- ja terveysalan tiedonhallinnan tilannetta tutkiessaan, että organisaatiotason ongelmiin kuului edelleen heikkouksia tiedolla johtamisessa, yhteisen kielen löytämisessä ja tiedonhallinnan koulutuksissa sekä tästä johtuen myös käytännön osaamisessa. Haasteina koettiin myös muassa tiedonhallinnan resurssien saatavuus, negatiiviset asenteet kirjaamistoimenpiteitä kohtaan sekä konservatiiviset työtavat. Lisäksi kansallisella tasolla ongelmallisena pidettiin sosiaali- ja terveysalan eri prosessien kartoittamisen ja mallintamisen keskeneräistä tilaa. (Buure & Kontio 2014)

OVOK:n lähtötilanne oli Buure & Kontion työryhmän löydöksiin verrattuna erinomainen. Vahva ammatillinen osaaminen, selkeä mandaatti, vakiintunut henkilökunta ja olemassa olevat hyvät käytännöt olivat luoneet tukevan pohjan laadukkaalle asiakastyölle. Samalla OVOK:ssa oli kuitenkin havaittavissa useita Buure & Kontion (2014) löydösten mukaisia kehityskohteita. Näihin lukeutuivat alustavien selvitysten mukaan asiakastyön mallinnus, kehitystoiminnan toimintamallit, tiedonhallinnan käytännön osaaminen ja koulutukset, perehdytyksen järjestelyt sekä tiedonhallinnan pitkän aikavälin strategian selkeyttäminen.

Tiedonhallinnan kehitysprojektin tavoitteena oli tavoittaa riittävästi asiakastyöhön liittyvää hiljaista tietoa asiakasprosesseihin liittyvien mallien päivittämiseksi. Samalla vahvistettiin tiedonhallinnan menetelmiä, jotka tukevat tiedon kollektiivista rakentumista tiimin sisällä sekä edistävät tiedon jakamista tiimien sisällä. Pienimuotoiset työpajat tarjosivat OVOK:n lähtökohdat huomioivan ja hiljaista tietoa tehokkaasti tavoittavan kompromissin. Samalla ne loivat erinomaiset olosuhteet työntekijöiden luovan potentiaalin yhteen saattamiseen ja sen hyödyntämiseen.

4.3 Työpajojen järjestelyt

Tiedonhallinnan kehitysprojektin yhteydessä järjestettiin yhteensä yhteensä 63 työpajaa, jotka jakautuivat Pudasjärven odotusajan yksikön sekä Heikinharjussa sijaitsevien alaikäis- ja transit-yksiköiden tiimien välille. Työpajoja varten varattiin noin kaksi tuntia työaika rauhallisessa tilassa, joka oli erillään ohjaajien päivittäisen arjen toimintaympäristöstä. Kuhunkin työpajaan osallistui alkuvaiheessa useampia ohjaajia, mutta määrä vakiintui muutamien työpajojen jälkeen kahteen ohjaajaan.

Työpajatoiminta eteni kussakin yksikössä vaiheittain. Ennen yksikön työpajatoiminnan aloittamista suoritettiin yleinen selvitys kyseisen yksikön tiedonhallinnan tilanteesta. Ensimmäisessä työpajassa määritettiin yleisellä tasolla tiimille ominaiset asiakastyön ydinprosessit, joita oli yleensä 10-14. Seuraavissa prosessityöpajoissa selvitettiin jokaisen ydinprosessin vaiheittainen eteneminen käytännön tasolla. Tämän jälkeisissä, vaiheiden kuvauksiin keskittyvissä työpajoissa syvennyttiin aiemmin esille nousseiden prosessien kuvailemiseen, vastuualueiden selventämiseen ja tiedonhallinnallisiin toimiin, kuten tiedon tallentamiseen ja jakamiseen. Työpajoissa syntynyt tieto mallinnettiin työpajojen välissä toimintajärjestelmään ja prosessit tarkistutettiin työpajojen osallistujilla. Yksiköt etenivät näiden vaiheiden läpi yksikkökohtaiseen tahtiin.

Ensimmäisissä työpajoissa esille nousseet ydinprosessit vastasivat melko tarkasti tietyillä työntekijöillä jo olemassa olevia erityisosaamisalueita, kuten konfliktitilanteiden ratkaisua, vapaa-ajan toiminnan järjestämistä tai yksiköiden välisiä asiakassiirtoja. Pyrimme toisen ja kolmannen vaiheen työpajoissa varmistamaan, että kutakin ydinprosessiä työstämässä olisi ohjaajapari, joista toisella olisi enemmän ja toisella vähemmän kokemusta kyseisestä asiakasprosessista. Tavoitteinamme oli tiimien hiljaisen tiedon tavoittamisen ja prosessien mallintamisen lisäksi myös tarkastella käytänteitä ja toimintaa eri näkökulmista sekä tukea asiakastyön tiedon jakamista arjessa. Työpajat olivat näistä tavoitteista johtuen vahvasti vuorovaikutteisia. Keskustelujen pääsuunta määrittyi prosessin mallintamiseen tarvittavan tiedon mukaan, mutta pyrimme muuten pitämään työpajat rentoa kahvihuonekeskustelua muistuttavana tilanteina.

Kuten johdannossa mainitsin, työpajoissa nousi esille OVOK:n kehittämiseen liittyvään organisaatiokulttuuriin kohdistuvia havaintoja, jotka johtivat tutkimukseni toteuttamiseen. Seuraavassa kappaleessa esittelen lyhyesti työntekijöiden työpajakokemuksia tarkastelevan fenomenografisen analyysin, joka toimi perustana myöhemmälle GT-analyysilleni.

5. AINEISTON FENOMENOGRAFINEN ANALYYSI

OVOK:n kolmessa yksikössä toteutetun tiedonhallinnan kehitysprojektin työpajaosuus päättyi helmikuussa 2017. Keräsin haastatteluaineistoni maaliskuussa välittömästi tämän intensiivijakson jälkeen. Kuvailen aineistoa ja sen keruuta alla kappaleessa 5.1.

Fenomenografisen analyysin tavoitteena oli vastata alkuperäisiin tutkimuskysymyksiini: millaisena toiminnan kehittämisen organisaatiokulttuuri näyttäytyy ohjaajille? Millaisina ohjaajat kokivat kehitystoiminnan työpajat? Kuten johdannossa kuvailin, analyysin myötä havaitsin yllätyksekseni, etteivät työpajakokemuksiin liittyvät tutkimuskysymykseni – eivätkä sen myötä analyysin tulokset – vastanneet kysymyksiin, joita työpajoissa tekemäni huomiot olivat herättäneet. Tästä syystä rajasin tutkimusaiheen uudelleen ja suoritin uuden, GT-analyysimenetelmiin perustuvan aineiston analyysin, jota kuvailen kappaleessa 6. Olen kuitenkin jättänyt tutkielmaani lyhyen version tekemästäni fenomenografisesta analyysistä, sillä se on ollut olennainen osa tutkimusprosessiani.

Kuvailen alla ensiksi tutkimusaineiston keruuta ja siihen liittyviä metodologisia valintoja. Tämän jälkeen esittelen fenomenologisen analyysin lähtökohdat ja analyysimenetelmän. Kappaleessa 5.3 käyn lyhyesti läpi analyysin: kuvailen merkitysyksiköiden tiivistämistä, alustavien kuvauskategorioiden muodostamista ja kategorioiden tarkentamista lopulliseksi kuvauskategoriajoukoksi. Lopuksi esittelen analyysin pohjalta rakennetun lopputilan eli fenomenografisen kuvauskategoriajärjestelmän kappaleessa 5.4.

5.1 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely

Suoritin tutkimukseni GT-tutkimukselle tyypillisesti useissa eri vaiheissa, alkaen syksystä 2016 ja jatkuen kesään 2017 saakka. Tänä aikana kerätyt aineistot ja käymäni keskustelut ohjasivat tutkimuskysymysten muodostamista. Pro gradu -tutkielman laajuudesta johtuen päätin käyttää tutkimukseeni ainoastaan keväällä 2017 keräämäni haastatteluaineistoa.

Tutkimusaineistonani toimivat oman projektityöosuuteni päättymisen jälkeen maaliskuussa 2017 järjestämäni puolistrukturoidut teemaparihaastattelut (haastattelurunko liitteenä 1). Haastattelin seitsemässä parihaastattelussa yhteensä neljäätoista OVOK:n eri yksiköiden työntekijää, jotka valittiin yhdessä esimiehen kanssa kunakin päivänä työvuorossa olevista työntekijöistä. Haastateltujen joukossa oli sekä kokeneempia että alle kaksi vuotta töissä olleita työntekijöitä. Olosuhteet pakottivat minut valitsemaan haastateltavat sekä omista

odotuksistani että työntekijöiden työparimielityksistä riippumatta, sillä kahta työpajoihin osallistunutta, samaan aikaan työvuorossa olevaa, samaan tiimiin kuuluvaa ja noin tunniksi irrotettavaa työntekijää oli haastavaa löytää. Vaikutin haastateltavien valintaan pääasiassa varmistamalla, että haastatteluihin osallistui ainakin kaksi työparia kustakin yksiköstä. Pysin tällä otoksen suurempaan kattavuuteen ja yksiköiden väliseen tasapuolisuuteen.

Valitsin haastattelutyypiksi pareittain järjestetyt temaattiset puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoitujen haastattelujen on todettu olevan otollisia osallistujien ajattelua ja mielenkiinnon kohteita selvittävään, kanssakäymistä painottavaan haastattelututkimukseen (Morgan 2001). Toteutin haastattelut pareittain, sillä asetelma heijasti hyvin työpajojen rakennetta ja järjestelyjä, joihin työntekijät olivat kuluneiden kuukausien aikana ehtineet tottua. Parihaastattelut mahdollistivat työpajatyypin pohdinnan keskustelun, ajatusten jakamisen ja uusien mielleyhtymien syntymisen. Tavoittelin samalla työpajojen kaltaista avointa, rentoa ja huumorintäyteistä ympäristöä myös haastattelutilanteissa.

Temaattisuus oli rakenteeltaan avoimissa haastatteluissa tapa painottaa tutkimuksen kahta pääkokonaisuutta: työntekijöiden työpajakokemuksia ja kehittämisen kulttuuria. Esittämäni kysymykset tarjosivat haastateltaville alustavaa tarttumapintaa, mutta kuten on tyypillistä puolistrukturoiduille haastatteluille, keskustelu seurasi lopulta käytännössä työntekijöiden ajatuksista nousevia teemoja. Pysin parhaani mukaan varmistamaan, että kysymykseni, kokemukseni työpajoista ja aiempi roolini työpajojen vetäjänä eivät ohjaisi keskustelua tarpeettomasti tai korostaisi vain tietynlaisia kokemuksia.

Haastatteluaineiston käsittelyssä painottui vahvasti yksilöiden ja tiimien anonymiteetin suojaaminen. Tiimit ovat pieniä ja tiiviitä, eikä esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden puhetaipoja tai mielipiteitä ole erityisen vaikeaa tunnistaa. Tätä kuvastaa hyvin tiimien sisäinen keskustelu vuoden 2017 alussa käyttöön otetuista anonyymeistä palautelaatikoista. Työntekijät ehdottivat, että mikäli palautelaatikoista halutaan aidosti anonyymejä, niitä ei tulisi sijoittaa toimistojen lähelle, sillä työntekijät tunnistavat toisensa jopa askelista. Olen tässä tarkoituksessa poistanut esimerkiksi tutkimuksessa esittelemästäni aineistosta kaikki vähänkin tunnistettavat piirteet ja pyrkinyt muutenkin kaikissa yhteyksissä kunnioittamaan jokaisen OVOK:n henkilökuntaan kuuluvan anonymiteettiä.

5.2 Martonin fenomenografia analyysimenetelmänä

Fenomenografisen kokemuksen tutkimisen keskiössä on ajatus toisen asteen näkökulmasta (*second-order perspective*). Marton (2015) viittaa ensimmäisen asteen näkökulmalla tietyn ilmiön tarkasteluun, kun taas toisen asteen näkökulma liittyy inhimilliseen kokemukseen kyseisestä ilmiöstä. Nämä toisen asteen näkökulmat, siis tavat käsitellä kokemuksia ja näin ollen samalla tavat kokea, muodostavat fenomenografisen tutkimuksen tutkimusyksiköt (*units of research*) (Linder & Marshall 2003).

Åkerlind (2005) kuvailee fenomenografista tutkimusta toimintana, jolla tähdätään ymmärtämään eroja tavoissa ymmärtää maailmaa ja luoda merkityksiä – käytännössä siis eroja tavoissa kokea. Koetun ilmiön ja kokijan välillä nähdään yksilöllinen, ainutlaatuinen suhde, joka on samalla kuitenkin yleisellä tasolla sidottu koettuun ilmiöön (Åkerlind 2005). Vaikka näitä yksilöllisiä suhteita on rajattomasti, niiden välillä voidaan saman ilmiön tai ilmiöryhmän kokemista tarkasteltaessa havaita tiettyjä yhtäläisyyksiä, siis tapoja kokea. Tavot kokea, joiden välillä on havaittavissa tällaisia yhtäläisyyksiä, toimivat aineiston analyysissä kuvauskategorioina (*category of description*). Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii kuvailemaan lopputilaa (*outcome space*), joka voidaan ymmärtää rajallisen kuvauskategoriajoukon muodostamana hierarkisena, moniulotteisena rakenteena (Alsop & Tompsett 2006). Lopputila havainnollistaa kuvauskategorioiden välisten riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksia.

Fenomenografisen analyysin vaiheet ovat monella tapaa samat kuin muunkinlaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Kerätyn aineiston yksittäiset havainnot koodataan valitun analyysimetodologian mukaisin menetelmin ja havainnoista kerätään tutkijan tulkintojen mukaisia teemoja tai kategorioita, joita tutkija kuvailee raportissaan (Creswell 2009). Lopputilan rakentaminen on kuitenkin fenomenografialle ominainen analyysin vaihe.

Tämän tutkimuksen fenomenografinen analyysiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistosta koodataan tutkimuskysymykseen liittyviä lausahduksia tai sitaatteja, jotka muodostavat analyysin *merkitysyksiköt* (Åkerlind 2005). Oleellista on tunnistaa tarkasteltavan ilmiön avainominaisuudet ja -ulottuvuudet, mikä saattaa vaatia useamman aineiston läpikäynnin erilaisten analyysiyksiköiden avulla (Alsop & Tompsett 2006). Merkitysyksiköt valmistellaan analyysin seuraavaa vaihetta varten koodaamalla ne niille ominaisin tunnistein (Creswell 2009).

Toisen vaiheen keskiössä ovat *kuvauskategoriat*. Aiemmin koodatuista merkitysyksiköistä rakennetaan niiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella kategorioita, jotka ilmentävät kokemuksen tapojen joukkotason ulottuvuuksia (Alsop & Tompsett 2006). Tälle vaiheelle on siis ominaista yksittäisten haastattelujen ja haastateltavien sulautuminen osaksi yleistä merkitysten kokonaisuutta (Åkerlind 2005). Tavoitteena on nostaa esille kategorioita ja niiden ulottuvuuksia nimenomaan aineiston sisäiseen vertailuun, eikä esimerkiksi aiempiin teoreettisiin malleihin, perustuen (Richardson 1999).

Fenomenografisen tutkimuksen ytimessä ovat kokemuksen kategorioiden ominaisuudet. Analyysin kolmas vaihe koostuu kuvauskategorioiden välisten suhteiden syventämisestä, erityisesti suhteessa kategorioiden eroavaisuuksiin (Åkerlind 2005). Kategoriat erotetaan toisistaan niiden sisäisten ominaisuuksien perusteella ja nämä ominaisuudet tehdään näkyviksi (Alsop & Tompsett 2006). Tämän prosessin aikana muodostuu myös käsitys *kuvauskategoriajoukon* lopullinen rakenteesta, joka voidaan nähdä alustavana käsityksenä lopputilan rakenteesta (Marton 2015).

Analyysin neljäs ja viimeinen vaihe on kuvauskategoriajoukon hierarkian määrittäminen, sen ulottuvuuksien selventäminen ja tämän prosessin seurauksena muodostuvan lopputilan eli *kuvauskategoriajärjestelmän* tarkentava kuvaileminen (Marton 2015). Lopputila, eli kuvauskategorioiden välisten ulottuvuuksien ja eroavaisuuksien looginen suhdekartta, toimii fenomenografisen tutkimuksen tuloksena (Alsop & Tompsett 2006). Tyypillisesti tässä vaiheessa palataan vielä analyysin aiempiin vaiheisiin ja käydään kategorioiden muodostamisen prosessi läpi uudelleen uuden tiedon valossa, jolloin myös lopputilan rakenteesta saadaan mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen (Åkerlind 2005).

5.3 Lyhyt kuvaus aineiston fenomenografisesta analyysistä

Fenomenografisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa suoritettava merkitysyksiköiden etsiminen haastatteluaineistosta oli tutkimuksessani kaksitasoinen prosessi. Ensimmäisellä tarkastelukerralla luin haastatteluaineiston läpi ja huomioin kaikki kommentit, joilla on potentiaalisesti merkitystä tälle tutkimukselle. Samalla täydensin omaa kokonaiskuvaani aineiston sisällöstä. Toisella tarkastelukerralla jaottelin kommentit kahteen pääkategoriaan: työntekijöiden kokemuksia ja OVOK:n organisaatiokulttuuria käsitteleviin havaintoihin. Ensimmäisen kategorian havainnoista muodostuivat alla kuvatun fenomenografisen analyysin merkitysyksiköt. Käytin toisen kategorian havaintoja alun perin täydentämään

kuvauksia OVOK:n kulttuurisen ympäristöstä, mutta juuri nämä havainnot johtivat lopulta tutkimusfokuksen siirtymiseen OVOK:n organisaatiokulttuuriin.

Merkitysyksiköiden muodostamisessa käytin haastatteluaineistosta löytyviä, samanlaisiin kokemuksiin viittaavia havaintoja. Käsittelin havainnot puheenvuoro kerrallaan, sillä kukin puheenvuoro sisälsi työntekijän teemaan liittyviä pohdintoja. Tiivistin tämä pohdinnat aihioiksi, jonka jälkeen samansisältöiset aihiot yhdistettiin merkitysyksiköiksi.

Analyysin toisessa vaiheessa tein näiden merkitysyksiköiden alustavan kategorisoinnin. Merkitysyksiköt, jotka sisälsivät samankaltaisiin teemoihin liittyviä kuvauksia, ryhmiteltiin yhteen kuvauskategorioiksi. Nämä olivat alustavia kuvauskategorioita, joille ei vielä ollut muodostunut fenomenografisen tutkimuksen tavoittelemaa sisäistä hierarkiaa. Lisäksi alustavat kuvauskategoriat sisälsivät tässä vaiheessa paljon päällekkäisiä elementtejä, mikä oli fenomenografiassa tulkittavissa lisäanalyysin tarpeeksi.

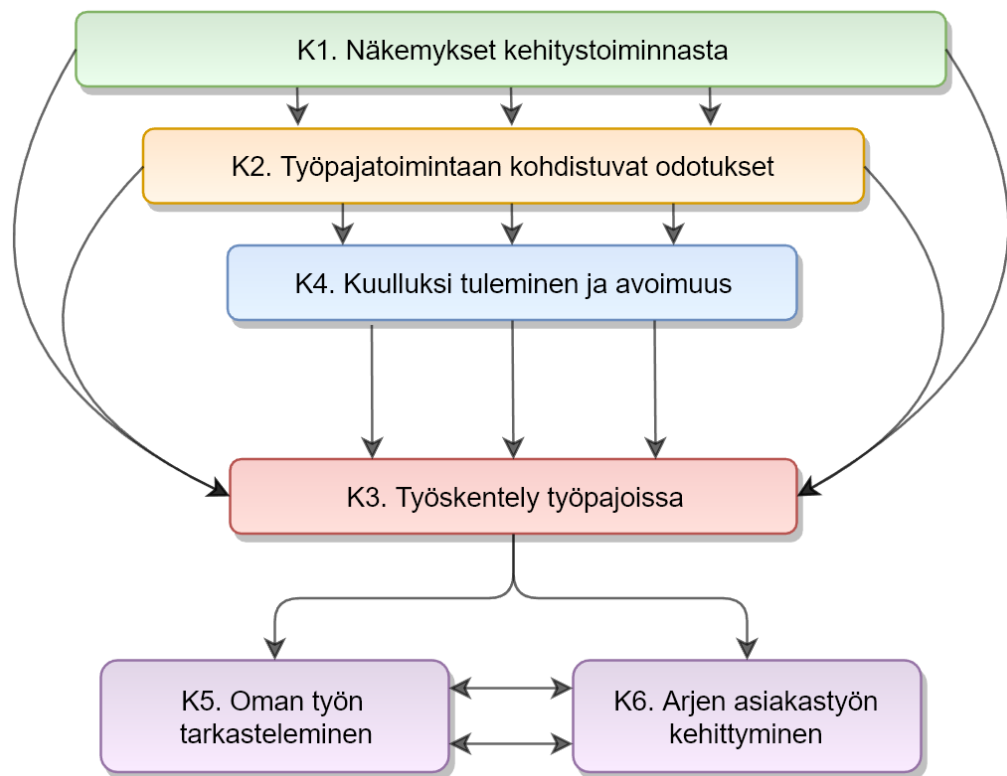
Analyysin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa keskityin merkitysyksiköiden rakentamiseen ja sen jälkeen alustavien kuvauskategorioiden muodostamiseen. Painopiste oli molempien kappaleiden osalta yksittäisten huomioiden koostamisessa kokonaisuudeksi suhteessa niitä yhdistäviin, aineistosta nouseviin tekijöihin. Kolmannessa, lopullisten kuvauskategorioiden muodostamisen ja kuvauskategoriajoukon rakenteen hahmottelun vaiheessa painopiste siirtyi kollektiivisen kokemuskokouksen kuvailemiseen suhteessa havaittuun ilmiöön (Yates, Partridge & Bruce 2012), jolloin tarkastelu kohdistui yksityiskohtien sijaan ennemminkin aineiston muodostamaan kokonaiskuvaan.

Kävin aiemmin läpi Sackmannin (1992) ja Hatchin (1993) esittämää kritiikkiä Scheinin (2010) teorian puutteellisiksi koetuista tulkinnallisista näkökulmista. Richardson (1999) esittää vastaavaa kritiikkiä fenomenografisen tutkimuksen tendenssistä olla huomioimatta tutkimusympäristön sosiaalisia, kulttuurisia ja kontekstuaalisia tekijöitä. Haastatteluissa syntyvä tieto on konstruktionistisen katsomuksen mukaan vahvasti sidottua edellä mainittuihin tekijöihin. Pysin huomioimaan nämä näkökulmat analyysissäni tuomalla esille tulkintoja kuvauskategorioiden suhteesta aiemmin kuvailtuihin vastaanottokeskuksen ja vastaanottotyön konteksteihin.

Esille nousseet teemat muodostivat paitsi sisäisesti yhteneväisiä kokonaisuuksia, myös keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa olevia ja kokemuksia määrittäviä tekijöitä. Kuvailen näitä seuraavassa, kuvauskategoriajärjestelmän esittelyyn keskittyvässä kappaleessa.

5.4 Kuvauskategoriajärjestelmän esittely

Lopulliset kuvauskategoriat muodostivat tässä tutkimuksessa sekä loogisen että ajallisen jatkumon, joka esitetään fenomenografisena lopputilana eli kuvauskategoriajärjestelmänä (Marton 1981). Lopputilalla toisaalta kuvattiin syntyneen kokemuksen rakentumista ja toisaalta selitettiin kuvauskategorioiden keskinäisiä suhteita. Lopputilan tavoitteena oli tarjota uusia näkökulmia kuvattavan ilmiön tarkasteluun (Åkerlind 2005). Havainnollistan tämän tutkimuksen lopputilan rakennetta alla kuviossa 3.



Kuvio 3. Työpajatoiminnan kokemusten kuvauskategoriajärjestelmä

Lopputila voidaan jakaa kolmeen alarakenteeseen: työpajakokemusten taustatekijöihin, työpajoissa työskentelyn kokemuksiin sekä työpajoista seuranneisiin kokemuksiin. Taustatekijöitä edustavat kuvauskategoriat '*K1. Näkemykset kehitystoiminnasta*' ja '*K2. Työpajatoimintaan kohdistuvat odotukset*' sekä jossain määrin myös '*K4. Kuulluksi tuleminen ja avoimuus*'. Työpajatyöskentelyn kokemukset sisältyvät kuvauskategoriaan '*K3. Työskentely työpajoissa*', työpajoista seuranneet kokemukset puolestaan kategorioihin '*K5. Oman työn tarkasteleminen*' ja '*K6. Arjen asiakastyön kehittyminen*'. Tämä jaottelu alarakenteisiin, jotka pääosin seuraavat työpajatoiminnan ajallista etenemistä, selventää kuvauskategorioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita.

Työpajatoiminnan henkilökohtaisen kokemuspohjan muodostavat kuvauskategoriassa 'K1. Näkemykset kehitystoiminnasta' kuvatut näkemykset kehitystoiminnasta. Näkemyksiin ovat vaikuttaneet muun muassa OVOK:n organisaatiokulttuuri, aiemmat kokemukset OVOK:n kehittämistoiminnasta, omaan ammattiin ja työnkuvaan liittyvät uskomukset sekä normaalin arjen haasteet. Työntekijät kuvailivat erityisesti jatkuvaa kiirettä, motivaatiota, asiakkaiden hyvinvoinnin keskeisyyttä ja arjen kehittämisen käytäntöpainotteisuutta. Toisaalta työntekijät olivat myös kokeneet arjen kehittämisen erinomaisena tapana kehittää sellaisia toimintatapoja, joilla varmistetaan arjen sujuvuus ja toimivat rutiinit.

Kuvauskategorian K1 yhteisvaikutuksena on joukko kaikkeen uuteen kehittämistoimintaan kohdistuvia odotuksia, toiveita ja mielikuvia, joita on kuvailtu kuvauskategoriassa 'K2. Työpajatoimintaan kohdistuvat odotukset'. Suuri osa odotuksista liittyi epävarmuuden ja epätietoisuuden tunteisiin, mutta joukossa esiintyi myös sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia siitä, mitä työpajatoiminta saattaisi olla. Nämä odotukset nousevat monista eri tekijöistä, mutta ovat suorassa riippuvuusyhteydessä K1:ssä kuvatun kaltaisiin asioihin. Varsinkin odotukset työpajojen virallisuudesta, suoraviivaisuudesta, suurissa ryhmissä tehtävästä kehitystoiminnasta ja itsestäänselvyyksien läpikäynnistä kuvastavat aiempien kokemusten vaikutuksia ajatuksiin kehittämistoiminnasta. Osittain tästä johtuen työntekijät kokivat vahvoja aiemmaista poikkeamisen tunteita kuvaillessaan työpajakokemuksiaan.

Kuvauskategoriat K1 ja K2 johtivat kategoriassa 'K4. Kuulluksi tuleminen ja avoimuus' kuvailtuihin yllättyneisiin tuntemuksiin työpajatoiminnassa huomioiduksi tulemisesta, omasta toimijuudesta työpajoissa ja työskentelyilmapiirin avoimuudesta. Omiin ajatuksiin jakamiseen kohdistuvien odotusten ja paineen puute, pienryhmissä toimiminen ja näistä seuraava vuorovaikutuksen intiimiys olivat erityisen positiivisia kokemuksia. Sekä omien kokemusten jakaminen että muiden kokemusten kuuleminen mainittiin asioina, jotka olivat työntekijöille mieleenpainuvia positiivisia kokemuksia. Kuulluksi tuleminen ja avoimuus voidaan nähdä samanaikaisesti sekä työpajoissa toimimisen kokemuksina että niihin johtaneina kokemuksina.

K1, K2 ja K4 tuottivat yhdessä näkemyksiä, odotuksia ja kokemuksia, jotka määrittivät kokemusta itse työpajoissa toimimisesta kuvauskategoriassa 'K3. Työskentely työpajoissa'. Kokemukset toiminnan kehittämisestä työpajoissa liittyivät tunteisiin kehitystoiminnan syvyydestä ja strategisuudesta sekä työpajatoiminnan vaivattomuudesta. Kummassakin tapauksessa työntekijät ovat verranneet kehittämistoimintaa arjen ohella tapahtuvaan

kehittämiseen. Kokemuksia raamittivat myös fyysinen ympäristö ja työpajojen vetäjät. Työpajojen toimintaympäristö loi fyysistä sekä henkistä etäisyyttä omaan arjen työhön ja mahdollisti kehitystoimintaan keskittymisen. Työpajojen vetäjiin kohdistui monia, usein aiemmista kuvauskategorioista nousevia odotuksia. Vetäjät koettiin kuitenkin luotettavina, OVOK:n toimintaa tuntevina ja samalla kuitenkin riittävän ulkopuolisina mahdollistamaan keskustelu sekä ajatusten ja ideoiden avoin jakaminen.

Kuvauskategoriat 'K5. Oman työn tarkasteleminen' ja 'K6. Arjen asiakastyön kehittyminen' voidaan nähdä saman kolikon kääntöpuolina, joista molemmat ovat riippuvuussuhteessa kategoriaan K3. Tästä voidaan johtaa epäsuora riippuvuussuhde myös kuvauskategorioihin K1, K2 ja K4, vaikka näitä suhteita ei lopputilaa havainnollistavassa kuviossa 3 suoraan kuvatakaan. Kategoriat K5 ja K6 ovat samansuuntaisista teemoista huolimatta luonteeltaan niin erilaisia, että niitä kannattaa tarkastella erillisissä yhteyksissä.

Kategoriassa K5 kuvataan tapoja, joilla työpajatoiminnan koetaan vaikuttaneen oman työn tarkasteluun arjessa. Yksi merkittävä vaikutus on ollut työn kokonaisuuksien jäsentyminen, jolla viitataan sekä omien työtehtävien että muiden työtoverien vastuualueiden sisältämien kokonaisuuksien tarkasteluun eri näkökulmista. Samalla kuvataan myös tapoja, joilla omia, usein arkeutuneita ja rutinoituneita työtapoja sekä ajattelumalleja on tarkasteltu kriittisesti. Kumpiakin ajatusprosesseja kuvataan positiivisina kokemuksina, mikä osaltaan edesauttaa kategoriassa kuvatun ammatillisen osaamisen arvostuksen rakentumista. Työntekijöiden kuvauksissa korostuu muiden kategorioiden tavoin rakentavan vuorovaikutuksen merkitys oman työn ja tiimin toiminnan kehittämisessä.

Siinä missä kategoriassa K5 kuvataan abstrakteja tapoja, joilla omat ajattelumallit ovat kehittyneet, kategoriassa K6 kuvataan puolestaan työpajoista saatuja käytännön hyötyjä. Keskeisinä hyötyinä koettiin toimintatavat, joita on opittu vuorovaikutuksessa muiden, varsinkin kokeneempien työntekijöiden kanssa. Asiakastyön taitojen ja tiedonhallinnan työkalujen kehittyminen mainittiin vastaavina työpajojen konkreettisina lopputulemina. Osa työntekijöistä mainitsi myös työpajatoiminnan näkymisen tiimin keskusteluissa, kuten esimerkiksi tiimipalavereissa, raporteilla tai epävirallisissa juttutuokioissa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että lopputilasta oli löydettävissä hierarkkinen rakenne, joka asetti lopulliset kuvauskategoriat loogiseen keskinäiseen suhteeseen ja jonka avulla eri kategorioiden vuorovaikussuhteille voitiin tarjota uudenlaisia selityksiä ja näkökulmia.

6. KULTTUURISEN SEINÄVAATTEEN KUDONTA

GT-tutkimuksen analyysi voidaan nähdä vaiheittaisena, joskin ei-lineaarisena prosessina. Sekä Strauss & Corbin (1998) että Charmazin (2006) esittävät, että vaikka GT-analyysissä puhutaan vaiheista, voi prosessi kokonaisuutena olla hyvinkin kaoottinen. GT:n tavoitteena ei ole jatkuvasti etenevä progressiivinen analyysi, vaan siinä voidaan hyvinkin soljuvasti palata aiempiin vaiheisiin mikäli uudet havainnot sitä edellyttävät (Glaser & Strauss 1967).

Tästä huolimatta analyysimenetelmillä on hyvä olla yleinen rakenne, joka tuo tutkimuksille tieteellisen tutkimuksenotteen edellyttämää järjestelmällisyyttä (Glaser & Strauss 1967). GT:lle ominainen analyysi seuraa lähes poikkeuksetta samanlaisia laajempia suuntaviivoja, vaikkakin tutkijoiden tulkinnoissa heijastuvat erilaiset analyttiset painotukset ja vaiheille annetut nimet saattavat vaihdella (Cho & Lee 2014). Hsieh & Shannon (2005) näkevät GT:n menetelmillä samanlaiset lähtökohdat kuin muillakin sisällönanalyysin menetelmillä; näiden väliset erot ilmenevät käytännössä analyysin syvyydessä ja nyansseissa.

Tässä kappaleessa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: millaisena kehittämisen organisaatiokulttuuri näyttäytyy OVOK:n työntekijöille? Seuraan tutkimuksessani Kathy Charmazin (2006) tulkintaa GT-analyysistä ja täten myös hänelle ominaisia eri vaiheiden nimityksiä. Aloitan kuvailemalla Charmazin (2006) analyysimallia, minkä jälkeen esittelen analyysiprosessin vaiheittain. Lopuksi käyn läpi tulokset kuvailevan teorian rakentamisen muodossa ja esitän teoriaani perustuen viisi OVOK:n kulttuuriin liittyvää hypoteesia.

6.1 Charmazin Grounded Theory -analyysimalli

Charmaz (2006) jakaa GT-tutkimuksen neljään päävaiheeseen, jotka etenevät limittäin kohti tutkimuksen lopputulemia. Ensimmäisessä, alustavan koodaamisen (*initial coding*) vaiheessa aineistosta etsitään uusia analyttisiä ideoita, joita voidaan jalostaa tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Toisessa, tarkentavan koodaamisen (*focused coding*) vaiheessa keskitytään paikantamaan ja tarkastelemaan alustavista ajatuksista laajempia kategorioita. Seuraavassa teoreettisen koodaamisen (*theoretical coding*) vaiheessa tarkastellaan näiden kategorioiden välisiä yhteyksiä. Neljännen ja viimeisen vaiheen tavoitteena on puolestaan teorian induktiivinen rakentaminen (*inductive theory construction*) aiempiin havaintoihin, kategorioihin ja niiden suhteisiin perustuen. (Charmaz 2006)

Alustava koodaaminen sisältää GT:ssä ra'an datan läpikäymistä, havaintojen tekemistä ja näiden havaintojen ajoittaista nimeämistä *in vivo* -koodeilla, jotka samanaikaisesti vetävät yhteen ja kategorisoivat aineiston palasia (Charmaz 2006). Charmaz (2006) esittää, että aineistoa tutkittaessa on tärkeää kyseenalaistaa omia aineistosta nousevia tulkintoja: mihin aineisto tuntuu suuntautuvan? Kenen näkökulmasta siinä on kysymys? Millaisten teemojen tutkimiseen aineisto liittyy? Tutkijan tulee myös kyseenalaistaa omia ennakoasenteitaan sekä odotuksiaan aineistoon liittyen: mitä aineistosta halutaan löytää ja miksi? Koodaus voidaankin nähdä aineiston ja tutkijan välisenä jatkuvana vuoropuheluna (Böhm 2004).

Alustavat, sanoista, riveistä tai tapauksista muodostuvat koodit ovat Charmazin (2006) mukaan väliaikaisia ja vertailua vaativia. Useiden analyysin syklien aikana nämä alustavat koodaukset muotoutuvat aineistojen muodostamaa kokonaisuutta paremmin heijastavaksi joukoksi. Charmaz (2006) näkee tämän prosessin periaatteina avoimuuden, aineiston läheisyyden, jatkuvan vertailun ja lyhyet *in vivo* -koodit; toisaalta Charmaz painottaa myös hiljaisten olettamusten tarkastelua, merkitysten tarkkaa tulkintaa, puutteiden ja aukkojen jatkuvaa etsimistä ja tutkimusstrategioiden joustavuutta. Näitä periaatteita noudattava GT-analyysi tuottaa aineistosta riittävästi materiaalia seuraavaan vaiheeseen siirtymistä varten.

Tarkentava koodaaminen, GT-analyysin toinen vaihe, tähtää Charmazin (2006) mukaan alustavassa koodaamisessa tuotettujen havaintojen käsitteelliseen jatkojalostamiseen. Tavoitteena on selvittää alustavista koodauksista kontekstuaalisesti tärkeimmät havainnot, joiden perusteella aletaan rakentaa aineistosta nousevia kategorioita. Koodaus on tällöin paljon suurempaa, valikoivampaa ja käsitteellisempää kuin aiemmassa vaiheessa (Charmaz 2006). GT:n analyysille ominaisen jatkuvan vertailun ja aiempiin havaintoihin palaamisen kautta syntyy emergenttejä kategorioita – aineiston ominaisuuksia, jotka ovat enemmän kuin osiensa summa (Bex Lempert 2007). Charmaz (2006) huomauttaa, että tarkentavaan koodaamiseen lähdetessä tutkimuksen alustavassa koodauksessa syntyvän yleisen suunnan on hyvä olla selvillä.

Jo aiemmassa vaiheessa, mutta varsinkin tarkentavan koodaamisen aikana tutkija kirjoittaa memoja eli tutkimusmuistiinpanoja (*informal analytic note*), joissa voidaan tuoda esille aineistosta nousevia kysymyksiä, ajatuksia, huomioita ja tunteita (Bex Lempert 2007). Muistiinpanot ovat analyysin ja prosessoinnin menetelmä, joka tukee aineistosta nousevien havaintojen tarkastelua ja auttaa syventämään kategorioiden välisiä yhteyksiä (Charmaz 2006). Samalla tutkija tekee näkyväksi omia ajatusprosessejaan, mikä auttaa mahdollisten

ennakkoajatusten esille tuomisessa sekä teoreettisten yhteyksien luomisessa (Bex Lempert 2007). Charmaz (2006, 94) näkeekin juuri tutkimusmuistiinpanojen muodostavan tutkijan henkilökohtaisen "GT:n ytimen."

Teoreettinen koodaaminen on Charmazin (2006) analyysissä hienovaraisin koodausvaihe, jossa tarkastellaan aiemmin syntyneiden emergenttien kategorioiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita. Charmaz (2006, 24) maalaa mielikuvan kategorioista yksittäisinä luina, jotka teoreettisessa koodaamisessa kootaan luurangoksi; Glaser puolestaan kuvailee vaihetta "rikkinäisen tarinan takaisin yhteen kutomisena" (Charmaz 2006, 63). Tutkijoiden vertauskuvat vaihtelevat, mutta niiden välillä on havaittavissa yhteys: ajatus teoreettisesta koodaamisesta kokoavana ja rakentavana prosessina. Yllä mainitut tutkimusmuistiinpanot toimivat tärkeänä työkaluna siirryttäessä tarkentavasta teoreettiseen koodaukseen.

Teoreettisen koodaamisen vaiheessa GT:ssä esiintyy kaksi tärkeää käsitettä: teoreettinen otanta ja saturaatio. Teoreettinen otanta on analyysissä sovellettava menetelmä, joka johtaa oikein toteutettuna kategorioiden teoreettiseen saturaatioon (Charmaz 2006). Käytännössä tämä tarkoittaa aineiston jatkuvaa täydentämistä niiltä osin, kuin sille ilmenee tarvetta. Siinä missä tutkimuksen alkuvaiheessa määritettävä alustava otanta kattaa tavat valita millaista, mistä ja miten alkuperäistä aineistoa kerätään, teoreettinen otanta viittaa analyysivaiheessa esille nousseisiin hahmotelmiin teemoista, joista tarvitaan lisää tietoa kategorioiden täydentämiseksi. Charmaz (2006, 100) kuvaa tätä jaottelua seuraavasti:

"Initial sampling in grounded theory is where you start whereas theoretical sampling directs you where to go. [...] The purpose of theoretical sampling is to obtain data to help you explicate your categories. When your categories are full, they reflect qualities of your respondents' experiences and provide a useful analytic handle for understanding them."

Teoreettinen saturaatio on puolestaan Charmazin (2006) mukaan käsite, joka ymmärretään usein väärin, jopa GT:n tutkijoiden parissa. Teoreettisella saturaatiolla ei tarkoiteta kaiken mahdollisen datan läpi käymistä, vaan se viittaa GT:n kontekstissa ennemminkin tutkijan esittämien käsitteellisten kategorioiden eri ominaisuuksien haastamiseen ja vertailuun (Bex Lempert 2007). Saturaatio voidaan ymmärtää tilanteena, jossa aineiston lisääminen tai täydentäminen avulla eivät enää tuo analyysiin tutkimuksellista hyötyä (Charmaz 2006).

Teorian rakentaminen, Charmazin (2006) analyysin viimeinen vaihe, käsittää tähän saakka koostetun tiedon kokoamisen tutkittavaa ilmiötä kuvailevaksi ja tulkitsevaksi yhtenäiseksi ajatelmaksi. Teoretisoinnilla pyritään realisoimaan GT:ssä painottuvia konstruktionistisia

ajatuksia todellisuuden ja tiedon välisestä vuoropuhelusta. Teorian tavoitteena ei siis ole selittää, eristää ja määrittää, vaan ennemminkin ymmärtää, paikallistaa ja tulkita (Charmaz 2006). Alasuutari (1996) yhtyy näihin näkemyksiin pohtien, että kulttuuria tutkittaessa teoriat eivät toimi yleismaailmallisina selittävinä hypoteeseina, vaan erilaisina kehyksinä, jotka mahdollistavat ilmiöiden tarkastelun vaihtoehtoisista näkökulmista. Myös Länsisalmi et al. (2000) näkevät teorian kuvailevina raameina ja tavoittelemansa alustavat hypoteesit puolestaan erillisinä, GT:n kautta muodostettuun teoriaan pohjautuvia ajatuksia.

Teorianmuodostuksessa Charmaz (2006) painottaa yksittäisten tilanteiden ja yksiköiden yläpuolelle siirtymistä, jolloin tavoitteeksi muodostuu sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu, näiden suhteiden näkyväksi tekeminen ja niiden tulkinta tutkijan näkökulmasta. Alasuutarille (1996) teoria näyttäytyy tässä valossa eräänlaisena tutkittavien näkökulmien dekonstruktiona, jolla saatetaan yksilölliset tavat rakentaa todellisuutta tarkasteltaviin osiin ja jonka avulla näistä osista voidaan koota tutkijan tulkinta alkuperäisen subjektiivisen todellisuuden rakentumisen tavoista. Teorian muodostuksessa jatketaan siis teoreettisessa koodaamisessa aloitettua koostamisen prosessia, jossa yksittäiset havainnot todellisuuden muodostumisen tavoista tuodaan yhteen ja niistä rekonstruoidaan uusia näkökulmia tarjoava tulkinnallinen viitekehys.

Esittelen seuraavaksi analyysini vaiheet esimerkein.

6.2 Purkaminen: alustava koodaaminen

Olin tutustunut aineistoon perusteellisesti tehdessäni siitä fenomenografista analyysia. GT-analyysia aloittaessani kävin aineiston uudelleen läpi saadakseni yleiskäsityksen aineistosta suhteessa uusiin tutkimuskysymyksiini. Tämän jälkeen aloitin alustavan koodaamisen.

Alustava koodaaminen voidaan käsittää prosessina, jossa työntekijöiden omat kulttuuriset punokset puretaan osiin ja niiden sisältämiä elementtejä tarkastellaan sekä luokitellaan. Analyysin myöhemmissä vaiheissa vaate kudotaan uudelleen kasaan samoista langoista, mutta eri muodossa. Tutkijan roolina on purkamisessa syntyvien lankojen lajittelu ja niiden uudelleen kutomisen ohjaaminen. Näin syntyvän kulttuurisen seinävaatteen ominaisuuksia voidaan tarkastella niihin sisältyvien ja niitä määrittävien peruselementtien, mutta samalla tutkijan tulkinnallisten valintojen värittämien ja korostamien kokonaisuuksien kautta.

Alustavassa koodaamisessa kävin aineiston läpi kahdesti: ensin sana- sekä rivikohtaisesti ja toisella kerralla puolestaan vertaillen koodausten ja aineistossa esille nousseiden tapausten kokonaisuuksien yhteensopivuutta. Yhteyksiä havaitessani yhdistin havainnot teemoiksi. Esitän alla esimerkin tällaisesta rivi- ja tapauskohtaisesta koodaamisesta.

Esimerkki 1.

"Että, niin niin, kyllä mietitään sitä, "toimisko tuo" ja yritysten ja erehdysten kautta."

⇒ 'yritys ja erehdys'

"Niin, totta kai, ilman muuta. Ja tuota, ja se, että... että jos on vähän semmonen, ettei ei esimieskään tiedä miten se toimis, niin antais kokeilla toimiiko se sitten käytännössä tai ei, jonkun aikaa. Jos ei toimi niin palataan sitten takasin siihen vanhaan systeemiin."

⇒ 'antais kokeilla käytännössä'

"Niin. Tai odoteta, että se olis heti suorilta se, että valmis ratkasu, että joko tai, että vaadi sitä, että "no ehkä tää ei ihan tässä muodossa" mutta kuitenkin annetaan vinkkiä, että miten siitä saatais muotoiltua sitten parempi. Että semmosta kehittävää keskustelua on yllättävän paljon."

⇒ 'valmis ratkaisu'

"Siis sehän varmaan, se on varmaan vähän semmonen, sellanen niinkun, miksi sitä sanotaan, semmosta luottamustesti... että siihen pitäis vähän niinkun hypätä, kaikkien pitäis vaan sitoutua siihen, ja sitten sitä ajan avulla näkis, että miten se vaikuttaa."

⇒ 'pitäis vähän niinkun hypätä'

Analyysin alkuvaiheessa syntyi intuitiivinen tunne havaintojen yhteensopivuudesta, mutta pidin havainnot vielä erillään, kunnes vahvistin niiden yhteydet analyysin toisen kierroksen aikana. Analyysin edetessä yllä mainituista havainnoista muodostui **kokeileminen**-teema, johon sijoitettuja havaintoja yhdistivät ajatukset yritysten ja ratkaisujen epävarmuudesta, epävarmuuden hyväksymisestä ja kokeilemiseen sitoutumisesta. Yhteensä aineistosta nousi esille 921 havaintoa, joista muodostui toisen analyysikierron jälkeen 51 teemaa. Osa teemoista rakentui kokeileminen-teeman tavoin pienestä määrästä havaintoja, kun taas esimerkiksi persoona-teemasta muodostui jo tässä vaiheessa laaja orgaaninen kokonaisuus, johon liittyi useita kymmeniä havaintoja ja useita ulottuvuuksia.

Pyrin GT-analyysin periaatteiden mukaisesti etsimään aineistosta analyttisiä ideoita. Aloin jo tässä vaiheessa kirjoittaa näistä memoja eli tutkimusmuistiinpanoja, joista oli merkittävää hyötyä analyysin myöhemmissä vaiheissa, erityisesti teoreettisen koodaamisen vaiheessa. Esitän alla esimerkin alustavan koodaamisen aikana kirjoitetusta memosta.

Esimerkki 2.

[Työntekijät A & B - Memo 3]
[Päivämäärä ja aika]
Kehittämisen maailma

[00:01:30] A: *Tota, siis mielenkiintonen kokonaisuus, tulla siihen mukaan tekemään asioita.*

[00:01:50] E: *Millä tapaa mielenkiintonen?*

[00:01:53] A: *No, tavallaan mentiin semmoseen maailmaan, mikä on, tota, elää, siis se työ mitä se on konkreettisesti, kehiteltiin semmosia asioita, mitä tulee, ajatuksia ja näin päin pois. Siinä mentiin semmoselle hyvälle tasolle, niinsanotusti. Pureuduttiin semmoseen mitä tuolla normaalissa työssä ei käydä.*

A käytti mielenkiintoisia ilmauksia toiminnan kehittämisestä: "Mentiin semmoiseen maailmaan", "mentiin semmoselle hyvälle tasolle", "pureuduttiin". Vertauskuvat liittyvät siirtymisen, poistumisen ja syventymisen käsitteisiin, minkä A vahvistaa myöhemmin:

[00:12:21] A: *[...] tässä pureudutaan tavallaan sinne, tavallaan sinne syvemmälle siihen.*

Ajatukset eri maailmaan tai tasolle menemisestä tuntuvat samalla viestivän, että jotta toimintaa voidaan kehittää, on fyysisesti ja/tai henkisesti astuttava pois omasta, normaalista ympäristöstä.

Yleinen kysymys: miksei toiminnan kehittäminen tunnu onnistuvan omassa maailmassa?

Bex Lempert (2007) korostaa, että erityisesti alkuvaiheen memot ovat usein ajatuksiltaan epäselviä, rakenteeltaan hajanaisia ja luonteeltaan keskeneräisiä. Niiden tavoitteena ei ole luoda selkeitä teorioita tai asiayhteyksiä, vaan ennemminkin dokumentoida tutkijan omien ajatustensa kanssa käymää keskustelua (Bex Lempert 2007). Tutkijan intuitio ja sen kautta syntyneet ajatukset toimivat työkaluna, jonka avulla tutkija määrittää suunnat, joista olisi mahdollista löytää materiaalia ja tukea analyyttisten ideoiden tarkasteluun. Analyysin ensimmäisellä vaiheella on siis kaksi tärkeää funktiota: aineistossa esiintyvien teemojen tavoittaminen sekä analyyttisten ideoiden kehittäminen.

6.3 Johtolangat: tarkentava koodaaminen

Charmaz (2006) toteaa, että tarkentavassa koodaamisessa keskitytään sanojen, rivien ja tapausten sijaan käsitteisiin, joista keskeisimmät ja useiten esiintyvät toimivat usein tämän vaiheen analyysin lähtökohtina. Tässä vaiheessa tarkastelin aineistosta esille nousseita teemoja ja niihin liittyviä havaintoja suhteessa niin toisiinsa kuin itse haastatteluaineistoon. Teemoja ja havaintoja toisiinsa vertailtaessa niistä alkoi hitaasti muodostua laajempia,

aiempaa paremmin keskenään yhteen sopivia kokonaisuuksia – johtolankoja, joita lähdin seuraamaan ja joita käytin kutoessani OVOK:n työntekijöiden kulttuurista vaatetta takaisin yhteen. Jatkuvassa muutoksen tilassa olevat teemat ja kokonaisuudet toimivat alustavien kategorioiden lähtökohtina.

Esitän alla esimerkin teemojen syventämisestä ja niiden välisten yhteyksien löytämisestä.

Esimerkki 3.

Luottamukseen liittyvien teemojen tarkentava koodaaminen

- Kun luottaa työkaveriin, on työtehtäviä helppo delegoida
- Tehtävien delegoiminen edellyttää luottamusta siihen, että toinen tekee asiat loppuun
- On tärkeää voida luottaa siihen, ettei työn tekeminen jää kiinni motivaatiosta
- Tärkeintä on, ettei tarvitse epäillä, *"etteikö toinen olis tehny sitä"*
- Hyvän työyhteisön syntyyn vaikuttaa se, että *"luottaa toisen tekemiseen"*
 - ⇒ luottamus sisältää olettamuksen tehtävien suorittamisesta
- Luottamus on ensiarvoisen tärkeää
- Ilman luottamusta kehittämistä ei voi tapahtua
- *"Vahva luotto toiseen"* kantaa pitkälle
- Kehittämisessä sitoutuminen on *"luottamustesti"* – *"siihen pitäis vähän niinkun hypätä"*
 - ⇒ luottamuksen merkitys tiimin toiminnassa ja kehittämisessä
- *"Se on [itelle] ihan sama, että miten sovitaan että tehdään, kunhan siihen sitoudutaan"*
- On jokaisen työntekijän vastuulla *"mennä samaan suuntaan kun se loputkin veneestä"*
- *"Eri mieltä voi olla, mutta kyllä se pitää sen yhteisen mukaan tehdä"*
- On jokaisen työntekijän vastuu sitoutua yhteisiin linjoihin
- Yhteisten linjojen noudattaminen on turvallisuuskysymys
 - ⇒ luottamus suhteessa sitoutumiseen

Esimerkki 3 havainnollistaa luottamukseen liittyvien teemojen esiintymistä aineistossa ja niiden tarkastelua tarkentavan koodaamisen vaiheessa. Ensimmäiset temaattiset synteesit, luottamus suhteessa tehtävien suorittamiseen ja luottamuksen merkitys tiimin toiminnassa, kuvaavat luottamuksen ja ryhmädynamiikan välistä suhdetta. Aineistosta löytyi myös muihin teemoihin sijoittuvia luottamusaiheisia havaintoja: esimerkiksi yhteisten linjausten noudattamiseen ja sitoutumiseen liittyvät teemat selventävät ryhmän vastuun jakamisen ja toiminnallisen autonomian periaatteita. Yhdessä nämä ja muut luottamukseen liittyvät teemat auttavat ymmärtämään luottamuksen merkitystä työntekijöille.

Tarkentavan koodaamisen tuloksena muodostui yhdeksän samankaltaisista teemoista koostuvaa alustavaa kategoriaa, jotka olen koonnut alla olevaan taulukkoon (kuvio 4).

KATEGORIA	TEEMAT
Kehittämisen perusta ja suunta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perustoimintojen varmistaminen ➤ Turvallisuus ➤ Kehittämisen suunta ja tavoitteet ➤ Asiakastyön tärkeys
Näkemykset kulttuurista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulttuurin luonne ➤ Kulttuurin muutos ➤ Kulttuuriset haasteet ja erot
Haasteet ja mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vaivattomuus ➤ Aika ➤ Odotukset ➤ Ryhmissä kehittäminen ➤ Kokonaisuuksien hahmottaminen ➤ Arki ja kehittäminen
Vastuu ja autonomia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Säännöt ja määräykset ➤ Autonomia ➤ Vastuu ja oma-aloitteisuus ➤ Yhtenäinen linja
Into, inertia ja laimeneminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivaatio ➤ Vaikutusmahdollisuudet ➤ Jatkuvuus ja säännöllisyys kehittämisessä ➤ Inertia ➤ Into kehittää
Kehitustoiminnan luonne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokeileminen ➤ Eri maailma ➤ Kehittämispäivät instituutiona ➤ Reagoiva kehittämistoiminta ➤ Kehittämistyön edellytykset ➤ Kehitysideoiden eteneminen
Kanssakäyminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedon jakaminen ➤ Viestintä ja kanssakäyminen ➤ Arvostus ja sen osoittaminen ➤ Ilmapiirin avoimuus
Suhde johtajiin ja johtajuuteen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Epäselvyys ➤ Johto ja johtajuus ➤ Esimiehen rooli kehittämisessä
Identiteetti ja ryhmädynamiikka	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erilaisuus ➤ Ulkopuolisuus ➤ Ryhmädynamiikka ➤ Luottamus ➤ Ammatillisuus ➤ OVOK-identiteetti ➤ Persoona

Kuvio 4. Kehittämistyöhön vaikuttavat organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Seuraavassa kappaleessa jatkan näiden emergenttien kategorioiden rakentamista.

6.4 Lankakerät: teorettinen koodaaminen

Teemat ja havainnot muodostavat monenlaisia päällekkäisyyksiä omaavan ja keskinäisiltä suhteiltaan monimutkaisen kudoksen. Tällä tavoin analysoituna yksittäisistä johtolangoista alkaa muodostua samoja sävyjä omaavia lankakeriä, emergenttien kategorioiden esiasteita. Aiemmin suorittamassani tarkentavan koodaamisen vaiheessa syntyi yhdeksän intuitiivista, alustavaa kategoriaa. Analyysin kolmannessa, teorettisen koodaamisen vaiheessa, näitä kategorioita tarkennetaan ja niiden välisiä suhteita syvennetään (Charmaz 2006). GT:lle ominainen tapa suorittaa useita analyysin vaiheita samanaikaisesti korostuu teorettisen koodaamisen vaiheessa, sillä siinä tuodaan selkeästi esille intuitiivisten kategorioiden mahdollisia epäjohdonmukaisuuksia (Charmaz 2006).

Aiemmin mainittu vertauskuva analysoidun materiaalin rikkomisesta ja näiden sirpaleiden uudelleen rakentamisesta on osuva. GT:n periaatteiden mukainen analyysi edellyttää jatkuvaa aineiston sisäistä, aineiston ja tulosten välistä sekä tulosten keskinäistä kriittistä vertailua (Glaser & Strauss 1967). Aineistosta esille nousseita teemoja hajotetaan ja uudelleenrakennetaan, kunnes voidaan katsoa, että koodaamisprosessissa on saavutettu tila, jossa lisäanalyysi ei enää tuoda merkittäviä muutoksia kategorioiden ulottuvuuksiin (Böhm 2004). Näin saadaan vahvan sisäisen ja suhteellisen integriteetin omaavia kategorioita, jotka samalla kuvaavat toisiin kategorioihin kietoutuvia näkemyksiä (Charmaz 2006).

Tarkentavan koodaamisen vaiheessa syntyneet kategoriat sisälsivät sekä kuvaavia että *in vivo* -koodeja. Teorettisessa koodaamisessa tarkastelin näiden koodausten esille nostamia teemoja suhteessa kategorioiden muodostamaan, jatkuvasti muovautuvaan kokonaisuuteen. Tämän tarkasteluprosessin tuloksena syntyneet kategoriat pohjautuvat vahvasti analyysin eri vaiheissa kirjoittamiini tutkimusmuistiinpanoihin eli memoihin. Esitän alla esimerkin keskeiseen identiteetti ja ryhmädynamiikka -kategoriaan liittyvästä memosta.

Esimerkki 4.

[Työntekijät X & Y - Memo 3]

[Päivämäärä ja aika]

Persoonakysymys

[00:35:57] E: *Oliko siis näin, että toiminnasta palautteen antaminen on helppoa, mutta käyttäytymisestä tai käytöksestä ei.*

[00:36:04] Y: *Joo, juuri näin. Se on hyvin kiteytetty, tämän tyyppistä se on.*

[00:36:10] E: *Mitenkäs...*

[00:36:10] Y: *Koska siihen persoonaan on erittäin iso kynnyksellä puuttua.*

[00:36:15] X: *Niin, kyllä. Koska, mm...*

[00:36:17] Y: *Mut sitten, miten joku juttu tehdään, niin sille voi antaa niinkun ammatillisen, oman näkemyksen.*

[00:36:24] E: *Mitenkäs sitten, nyt tulee hyvin, hyvin ehkä semmonen vaikea kysymys, kun tässä tehdään töitä persoonalla ja persoonaan on vaikea puuttua, niin olisiko siihen joissakin tapauksissa tarve puuttua? Vai onko se OK niinkun se on tällä hetkellä?*

[00:36:42] X: *Kysymys sulle: miten sä pystyt toisen ihmisen persoonaan muuttamaan?*

[00:36:48] E: *Keinoista en tiedä, mutta kysymys ei oo keinoista vaan tarpeesta. En tiedä, ihan siis rehellinen kysymys.*

[00:36:59] X: *Nii-in. Elikä se on juuri tämä näin, että tuota noin niin, toisen persoonaan ei...*

[00:37:07] Y: *En määkään siis, persoonathan on vaan rikkaus. Nehän on, tuota, ja ne persoonat on tässäkin talossa ihan huikeita, että tuota... En mä sieltä päästä sitä osais kyllä lähteä, että en mä halua olla ketään sillai muokkaamassa.*

[00:37:23] E: *OK, toi oli ehkä mun puolelta vaikee, huonosti johdettu kysymys. Mitenkäs toi käyttäytyminen sitten, se on ehkä osa persoonaan mutta se ei oo persoona. Onko käyttäytymisestä tai käytöksestä tai tämmösissä asioissa semmosta, mistä vois antaa palautetta?*

[00:37:43] X: *Tuota, voi varmastikin antaa, ja jos niinkun näkee sen tarpeelliseksi, mutta mä luulen, että se on sitten esimiehen tehtävä. Että tuota noin niin, toki jos haluaa niinkun ite mennä niinkun esimerkiksi, jos aatellaan, jos mietitään sitä, että ohjaaja, jos me nähtäis että miten se niinkun, asiakasta kohtelis niinkun, niin tuota, ehkä sitten tuota, kun ois niinkun, joku on saanu... Mutta en, mä en lähtis sieltä, enemmänkin mä näkisin sen et se ois esimiehen tehtävä, niinkun käyttäytymiseen ja... Että varmasti niinkun siellä on [esimiehenkin luona] varmaan käynyt juttusilla, että niinkun...*

X ja Y näkevät erilaiset persoonat rikkautena, mutta samalla jollakin tasolla ongelmallisina asioina: persoonalliseen työtapaan ei voida työtovereiden puolelta puuttua, vaikka kyseessä olisi niinkin vakava asia kuin asiakasta tietyllä tavalla kohtelemisen. Molemmat ovat sitä mieltä, että OVOK:ssa on huikeita persoonia; samalla he toteavat, että persoonaan on suuri kynnyksellä puuttua. Hetkeä aiemmin haastattelussa oltiin keskusteltu siitä, miten ongelmallisista työtavoista ja erilaisista kulttuurisista asioista on vaikea puhua – ja kuitenkin molemmat kokevat, että työyhteisö ja -ilmapiiri ovat avoimia ja että niissä on helppo antaa palautetta.

Tämä mielenkiintoinen, lähes paradoksaalinen vastakkainasettelu ilmapiirin koetun avoimuuden ja tiettyjen osa-alueiden keskustelun ulkopuolelle sulkemisen välillä kuvastaa hyvin omia havaintojani OVOK:n organisaatiokulttuurista, erityisesti toiminnan kehittämisen suhteen. Tietyissä asioissa työyhteisö on erinomaisen avoin ja vastaanottavainen, mutta kun siirrytään asioihin, jotka on mahdollista ottaa henkilökohtaisesti, palautteen antaminen ja erityisesti sen vastaanottaminen koetaan haasteellisina ja epämiellyttävinä asioina.

On mielenkiintoista seurata X:n ja Y:n rajanvetoa avoimuuden ja palautteen antamisen suhteen. Tämä keskustelu kuulunee siihen kategoriaan, joita ei voida käydä avoimesti tiimien kesken, sillä se osuu nimenomaan sille vaikealle ja kipeälle henkilökohtaiselle alueelle.

Useiden memojen sekä identiteetti ja ryhmädynamiikka -kategoriaan liittyvien havaintojen pohjalta tiivistin työntekijöiden ajatukset persoonasta seuraaviin temaattisiin toteamuksiin:

- Työtä tehdään persoonalla. OVOK:ssa eri taustoista tulevia työntekijöitä, joista jokaisella on oma, erilainen persoonansa, joka johtaa erilaisiin tapoihin tehdä työtä. Persoonaan liittyvät muun muassa kemioiden kohtaaminen sekä työntekijöiden että työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, minkä vuoksi on tärkeää, että työhön valitaan oikeat ihmiset.
- Työtapa ei ole määritelty eikä niitä haluta määritellä, vaan jokaiselle jätetään tilaa tehdä työtä omalla tavallaan. Persoonaan on suuri kynnys puuttua, eikä sitä haluta olla muokkaamassa. Oman ammatillisen näkemyksen voi antaa työasioista, jotka eivät koske persoonaa. Persoonaa koskevat asiat ovat sellaisia, että niitä koskevasta palautteesta voidaan loukkaantua helposti, sillä ne koetaan vahvasti henkilökohtaisiksi asioiksi. Persoonaa kuvataan toisen ihmisen "tontiksi", jolle ei ole asiaa.
- Persoonat johtavat paitsi työtappoihin, myös asenteisiin. Näitä ovat asennoituminen sääntöjen noudattamiseen, muutokseen, lähestymishelpouteen, näkemysten vahvuuteen ja eriäviin mielipiteisiin, jotka saattavat jakaa tiimin kahtia. Persoonaa vaikuttaa lisäksi siihen, miten helppo muille työntekijöille on puhua.
- Persoonaa vaikuttaa myös asiakastyöhön ja -suhteisiin. Tiedetyt työntekijät tekevät enemmän asiakastyötä kuin toiset ja asiakkaat lähestyvät eräitä työntekijöitä herkemmin kuin toisia.
- Persoonaa-asia voi johtaa työntekijöiden väliseen eriarvoisuuteen, joka ilmenee erityisesti kokeneiden ja kokemattomien työntekijöiden välisinä vivahde-eroina. Erot liittyvät näkemyksiin toisista työntekijöistä älykkäämpinä kuin toisista, esimiehen tapaan ottaa vastaan työntekijöiden ajatuksia, kehittämisen arvostamiseen sekä ajattelun avoimuuteen.
- Persoonalla on väliä toimintakulttuurin muuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

OVOK:n työntekijöiden kootut toteamukset ja ajatukset muodostavat olennaisen osan identiteettiä ja ryhmädynamiikkaa käsittelevää kategoriaa, johon liittyy persoonan lisäksi muita, identiteettiä ja kanssakäymistä temaattisesti koskettavia aiheita. Katteerissa heijastaa työntekijöiden identiteetti-aiheisten näkemysten, uskomusten ja toiveiden välisiä jännitteitä OVOK:n kulttuurisessa toimintaympäristössä. Samalla kategoriassa esiintyvät näkemykset avaavat uusia näkökulmia muissa kategorioissa ilmeneviin ajatuksiin.

OVOK:n työntekijöiden näkemyksiä kuvaavista yhdeksästä alkuperäisestä kategoriasta tiivistyi teoreettisen koodaamisen vaiheessa yhteensä seitsemän kategoriaa. *Identiteettiin ja ryhmädynamiikkaan* liittyvissä näkemyksissä kuvaillaan ryhmän olemusta ja identiteettiä. Ajatukset *perustasta ja suunnasta* syntyvät kulttuurin luonteeseen ja sen muutoksen edellytyksiin liittyvistä pohdinnoista, ja *arjen haasteet ja mahdollisuudet* -kategoriassa taas heijastuvat kehittämisen päivittäiseen asiakastyöhön sidotut tekijät. *Suhde johtajiin ja johtajuuteen* kattaa kuvauksia erilaisista rooleista, joissa johtajat, varsinkin lähiesimiehet, nähdään OVOK:ssa. *Vastuu ja autonomia* kartoittaa tasapainottelua kahden hyvin erilaisen tiimityön ulottuvuuden välillä; kokemukset tiimien *kanssakäymisistä* puolestaan kuvaavat kehittämiseen liittyvää arvostusta ja ilmapiirin avoimuutta. *Into, inertia ja laimeneminen* sisältää kehittämistyön motivaatioon ja etenemiseen liittyviä työntekijöiden pohdintoja.

Kuvailen näitä lopullisia kategorioita alla. Olen sisällyttänyt kuvauksiin anonymisoituja sitaatteja haastatteluista. Charmazin (2006) tavoin koen niiden havainnollistavan parhaiten tunteita ja ajatuksia, joita työntekijät ovat pyrkineet haastatteluissa välittämään.

Identiteetti ja ryhmädynamiikka. Aineistosta nousee esiin useita erilaisia identiteettejä, jotka vaikuttavat niin tiimin sisäiseen dynamiikkaan kuin OVOK:n ulkopuolisten henkilöiden kanssa tapahtuviin kanssakäymisiin. Identiteetit ilmenevät ammattimaisuuden, ryhmähengen, jaettujen arvojen ja henkilökohtaisten uskomusten heijastuksina. Ryhmän dynamiikka puolestaan esiintyy puolestaan ryhmän sisäiseen kanssakäymiseen liittyvinä ulottuvuuksina, jotka nostettiin kaikissa haastatteluissa arjen työn keskiöön. Identiteettiin yhdistyvät ulottuvuudet esitellään tässä kategoriassa; muut ryhmädynamiikan ulottuvuudet puolestaan nousevat vahvemmin esille muiden teoreettisten kategorioiden yhteydessä.

Ammatti-identiteetti näyttäytyy ammatin keskeisiin osaamisen "kriteereihin" liittyvinä asenteina. Ammatillisen osaamisen keskiössä on oman perustehtävän eli asiakastyön toteuttaminen. Osaaminen ymmärretään laajemmin tästä johdettuina ominaisuuksina, kuten asiakastyön taitoina, olennaisiin asioihin keskittymisenä, tiedon ja osaamisen jakamisena, yhteisen linjan pitämisenä ja luottamuksena tiimin jäseniä kohtaan. Näihin ominaisuuksiin kuuluu myös ammatillinen viestintä, jolla nähdään olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ammattimaisuudesta välittyvään kuvaan.

OVOK-identiteetissä korostuvat OVOK:n kollektiivinen ammatillinen osaaminen, yhteiset arvot sekä me-henki. Työntekijöillä nähdään olevan vahvat ohjaavat periaatteet, joihin

kuuluvat muun muassa periksiantamattomuus, tietoon ja faktoihin perustuva päätöksenteko sekä tunnollisuus asiakastyössä. Vaikeat asiakastyöhön liittyvät asiat ja tehtävät nähdään OVOK:ssa perustyönä, joka jokaisen työntekijän tulee hallita. Jaetusta ammattitaidosta ja kollektiivisesta osaamisesta ollaan ylpeitä. OVOK nähdään asiakastyön osaamisen osalta yhtenä suomalaisen vastaanottotyön suunnannäyttäjänä, ja asiakastyön osaamista ja tietoa jaetaan mieluusti vastaanottotyöstä kysyville tahoille.

Persoonallinen identiteetti eli "persoonaa" ymmärretään ammatillisista ja henkilökohtaisista taustoista rakentuvana henkilökohtaisena identiteettinä. Persoonaa vaikuttaa käytännössä jokaiseen työn ulottuvuuteen, kuten arvoihin, periaatteisiin, asenteisiin, työtapoihin, henkilökemioihin ja asiakastyöhön. Persoonaa, jota kuvattiin haastatteluissa "toisen ihmisen tonttina", on työntekijöiden kuvailemista identiteeteistä henkilökohtaisin. Sekä persoonaan että siitä johdettuihin ominaisuuksiin on suuri kynnys puuttua, eikä niitä välttämättä halutakaan muokata; samaan aikaan toimintakulttuurin muutos ja toiminnan kehittäminen nähdään kuitenkin nimenomaan persoonakysymyksinä. Tästä seuraa useita monimutkaisia vastakkainasetteluja, joiden väliset, niin positiiviset kuin negatiiviset jännitteet heijastuvat kaikkeen tiimin toimintaan.

Ryhmädynamiikkaan liittyvät uskomukset tiivistyvät näkemyksissä ryhmän yhtenäisyyden tärkeydestä. Tärkeimpänä yhtenäisyyttä tukevana tekijänä nähdään "yhteisistä linjauksista" kiinni pitäminen, joka tulee pääsääntöisesti priorisoida omien uskomusten yläpuolelle. Yhteisissä toimintatavoissa esiintyvät "poikkeamat" näyttäytyvät muutosten tavoin sekä mahdollisuuksina että uhkina, jotka ovat kuitenkin aina ratkaistavissa tiimien sisäisissä keskusteluissa. Vuoden 2015 jälkeiset, suuren asiakasmäärän ja henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat muutokset nähdään sekä voimavarana että työyhteisöön potentiaalisesti "pieniä säröjä" aiheuttavina tekijöinä. Tilanteen rauhoituttua yhdeksi painopistealueeksi onkin noussut "tiimien hitsaaminen" vahvemmiksi ja vakaammiksi yksiköiksi.

Luottamus, joka koetaan seurauksena tiimin avoimuudesta ja rehellisyydestä, nähdään tärkeässä roolissa tässä tiimin hitsautumisen prosessissa, kuten myös hyvän työyhteisön syntymisessä ja kehittymisessä. Ajan myötä työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuva luottamus näyttää arjen työssä uskona siihen, että jokainen työyhteisön jäsen suorittaa sekä omat että delegoitut työtehtävät ammattimaisesti ja huolellisesti loppuun saakka. Juuri tämä työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon välinen luottamus mahdollistaa OVOK:lle ominaisen toiminnan ja päätöksenteon autonomian. Kehittäminen, autonomisen

ajattelun ilmentymä, mielletään nimenomaan luottamustestinä, jossa luottamus johtajiin ja työtovereihin mahdollistaa tuntemattomaan heittäytymisen kehitystoiminnassa.

Ulkopuolisuutta kuvailtiin pääsääntöisesti suhteessa tiedonhallinnan kehittämisprojektin aikaisiin kanssakäymisiin tiimien ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Valtaosin positiivisena asiana koetun ulkopuolisuuden kuvailtiin antavan uusia näkökulmia ja tapoja tarkastella omaa työtä. Ulkopuolisuuden koetaan helpottavan muun muassa kehittämiseen tarvittavien resurssien, kuten ajan ja tilan, järjestämistä sekä käytännön järjestelyjä, kuten toiminnan aikatauluttamista. Samalla ulkopuolisen läsnäolon koettiin tuovan kehittämiseen sellaista avoimuutta ja vaivattomuutta, jotka eivät välttämättä olisi olleet muuten läsnä.

Perusta ja suunta. Työntekijöiden kehitystoimintaan liittyviä ajatuksia ja kokemuksia pohjustavat pohdinnat kulttuurin luonteesta ja sen muutoksen edellytyksistä. Kokemuksia raamittavat myös näkemykset kehittämisen lähtökohdista ja tavoitteista sekä erilaisista työkaluista, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä.

Kulttuuri, erityisesti sen alakäsite toimintakulttuuri, nähtiin haastatteluissa "laaja-alaisena" käsitteenä, joka sisältää "paitsi tiedonkulkua niin myös vuorovaikutusta." Tiimin ja sen jäsenten osalta kulttuurin nähdään kuvastavan "sitä asennetta ja tapaa, miten asioita tuodaan esille ja otetaan puheeksi" sekä "omaa tapaa olla ja tehdä." Kulttuuriin nähtiin liittyvän myös "yhteiset toimintatavat [ja] yhteinen linja" sekä "hyvän työilmapiirin ja työyhteisön luominen." Työntekijöiden pohdintoissa kulttuurin merkityksistä korostuivat erityisen vahvasti käsitteen moninaiset tulkinnat sekä niistä juontuvat vaikeaselkoisuudet. Kulttuurin nähtiin kuitenkin olevan jatkuvassa muutoksen tilassa. Esimerkiksi OVOK:sta koettiin, että "tää on ihan eri paikka kun kaks vuotta sitten." Olosuhteista johtuen "toimintatapojen oli pakko muuttua", jolloin "kulttuurihan muuttuu ihan täysin."

Nämä näkemykset heijastuivat työntekijöiden uskomuksissa kulttuurin muutoksesta ja sen edellytyksistä. Muutos nähtiin mahdollisena ainoastaan, mikäli muutokselle on määritetty selkeä suunta ja jokainen organisaation taso sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin pyrkimiseen. Yksittäisen työntekijän osalta tämä tarkoittaa muutoksia "omassa tavassa toimia" sekä rohkeutta "sillain varovaisesti vaatia sitä myös muilta", sillä "jokaisella [on] oma valinta, että miten toimii." Mikäli sitoutumista ei tapahdu, on riskinä ajattelumalli "no ei toikaan niin en mäkään sitten." Myös johtajien tulee muutoksen suuntaa määrittäessään "sitoutua yhteisiin linjoihin."

Johtajien tehtävänä nähtiin erityisesti sen varmistaminen, että "tiedetyt toiminnan perusteet ois hyvin sillä lailla jäsentynyttä." Tämä koettiin tärkeänä, sillä arjen työn kuvattiin olevan "hyvin jäsentynyttä ja tietyllä tavalla jäsentämätöntä." Näiden "struktuurien" merkitystä korostettiin varsinkin tilanteissa, joissa kulttuuria halutaan muuttaa systemaattisesti. Toiminnan perusteiden pitäisi tällöin olla "kaikille yhensuuntaista, kantaottavaa ja kannustavaa." Myös kehittämisen perustelut, eli syyt sille, "minkä vuoksi tätä tehdään", koettiin "ensiarvoisen tärkeinä", jopa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä, jotka näkyviksi tekemällä omaan työhön ja kehittämiseen koettiin saatavan "selkeitä työkaluja."

Kehittämisen tavoitteet asettavana ja sen suunta määrittävinä tehtävinä nähtiin asiakastyön, normaalin arjen ja sekä työntekijöiden että asiakkaiden turvallisuuden varmistaminen. Kehittämisen yhtenä tavoitteena nähtiin olevan, että "perustoiminnot pysyy kasassa." Työntekijöiden keskuudessa vallitsi vahva yksimielisyys siitä, että "asiakasta vartenhan me ollaan täällä" ja että OVOK:ssa "pyritään panostamaan asiakkaisiin." Pääsääntöisesti tärkeää oli, että "asiakkaat viihtyis täällä" ja että tilanteissa, joissa "on huonosti voivia psyykkisesti ja näin, pyritään ennaltaehkäsevään toimintaan." Asiakastyössä "ollaan oikeudenmukaisia kaikille" ja varmistetaan, että "asiakas tuntee, että heidät huomioidaan." Asiakkaiden kanssa kuljetaan läpi turvapaikkaprosessin ja mikäli asiakas saa turvapaikan, työntekijät kokivat, että "mikä sen mahtavampaa, kaikkien puolesta olla antamassa se viimeinen kättely." Tiimin toimintaa ja näin myös kehittämistä toimintaa ohjaavana tekijänä nähtiin siis esikotouttavuus – tavat, joilla tiimin työ tukee turvapaikanhakijoiden sopeutumista uuteen elämäntilanteeseen Suomessa.

Yhtenä tärkeänä perustoimintojen osa-alueena koettiin edellä mainittu turvallisuus. Niin asiakkailla kuin työntekijöillä pitäisi olla turvalliset olosuhteet OVOK:ssa. Asiakastyön keskiössä onkin ajatus siitä, että "ei ole itselle tai toiselle vaaraksi" ja että työssä vältetään riskitilanteita. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki ymmärtävät asiakastyön käytäntöjen turvallisuusperiaatteet. Samalla OVOK:ssa saattaa ilmetä myös ulkoisia turvallisuusuhkia, minkä vuoksi koko OVOK:n laajuisella turvallisuuden kehittämisellä pyritään varmistamaan, "että ei tulisi mitään isompia juttuja." Kehittämisessä tulisikin tästä johtuen aina huomioida erilaiset "haavoittuvuudet" ja turvallisuuteen liittyvä tiedonvälitys.

Kehittämisen tavoitteiden saavuttamiselle niin asiakastyön, turvallisuuden kuin muidenkin osa-alueiden suhteen nähtiin useita edellytyksiä. Kehittämisen koettiin vaativan selkeät päämäärät, tietynlainen tahtotila, työkalut, aikaa ja rauhaa, hyvää keskittymistä, hyvät

perustelut, selkeät vastuuhenkilöt ja -alueet sekä runsaasti vuoropuhelua. Vuoropuhelun ja yhdessä pohtimisen merkitystä painotettiin jokaisessa haastattelussa useampaan kertaan. Kehittämässä koettiin tärkeänä koettiin myös priorisoinnin tarpeellisuus: kehittämisessä täytyy joutua tekemään arvotusvalintoja, jotta pääsee haastamaan omia ajattelumalleja. Kehitysideoille tilan antaminen ja se, että niiden toimivuutta mietitään "yrityksen ja erehdyksen kautta", näyttäytyi oleellisena; kehittämiseltä ei voida vaatia, että "se olis heti suorilta se, että valmis ratkasu", vaan täytyy "kokeilla toimiiko se sitten käytännössä."

Arjen haasteet ja mahdollisuudet. Työntekijät kuvasivat haastatteluissa monenlaisia arjen asiakastyöhön ja toiminnan kehittämiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Kokemukset haasteista ja mahdollisuuksista kietoutuivat kuvauksiin arjen vaikutuksista toiminnan kehittämiseen ja toisaalta arjessa esiintyvän kehitystoiminnan piirteisiin.

Tärkeimpänä haasteena koettiin kehittämiseen kohdistettujen resurssien puute arjessa. Aika, paikka ja henkilöresurssit koettiin jatkuvasti, joskin ymmärrettävästi, ongelmallisina. Arjessa kehittäminen näyttäytyi haastavana, sillä "siinä saattaa olla paljon muutakin yhtä aikaa menossa" eikä "siellä arjen pyöryksessä, ei siellä ehdi ruveta pohtimaan." Arjessa ei tarvita kuin "yks muuttuva tekijä", kuten "ongelmallinen asiakas" ja "loppuu kaikki muu toiminta." Resurssien puute nähtiin ymmärrettävänä, sillä tiimeissä on "henkilökuntaa niin vähän eikä oo hirviästi määrärahojakaan"; toisaalta resurssien puutteesta johtuen myös kehittämisen vaatiminen työntekijöiltä arjen ohessa näyttäytyi ongelmallisena.

Aineistosta nousi myös esille työntekijöiden korostunut tietoisuus omien toimintatapojen ja ajattelumallien arkeutumisesta. Arjessa "sitähän vaan mennään normaalilla arkirytmillä" ja vuosien kuluessa "sitä tietyllä tavalla urautuu sitten." Toimintatavoista alkaa muodostua "itsestäänselvyyksiä", joita ei "koskaan niinkun ruvennu miettimään." Tämän seurauksena kehittämiseen ryhdyttäessä oman osaamisen esille tuominen tuntuu haastavalta: "Miten sitä osaa mistään puhua?" Mikäli aika, paikka ja työntekijät järjestyivät, hyväksi koettua kehittämistä määrätti juuri arkeutumisen rikkoutuminen: "mentiin semmoseen maailmaan" mikä "elää" ja "pureuduttiin semmoseen mitä tuolla normaalissa työssä ei käydä."

Merkittävänä osana arkeutumisen ongelmaa nähtiin OVOK:n monien ja jatkuvasti muuttuvien kokonaisuuksien hahmottaminen. Työn kokonaisuuksien pukeminen sanoiksi nähtiin haastavana ja työn kokonaisuuksien raamittaminen puolestaan koettiin "ihan mahdottomana tehtävänä." Kokonaisuuksien kehittäminen tuntui ajoittain siltä, kuin olisi

"hakannut päätä seinään." Samalla omien ja muiden työhön liittyvien kokonaisuuksien hallinta koettiin kuitenkin sekä tiimien että koko OVOK:n kannalta tärkeänä asiana.

Tiimien yleistä, arjen ohessa tapahtumaa kehittämistä kuvattiin havaittuihin tarpeisiin perustuvana, perustoimintojen varmistamiseen tähtäävänä ja "arkea helpottavia käytännön juttuja" kehittävänä toimintana. Olosuhteista johtuen tiimeillä ovat "koko ajan vaihtunu käytännöt ihan arjen jutuissa" riippuen siitä, "mikä on kullonenkin ilmapiiri ollu" ja siitä, "miten [asiakkaat] reagoi niihin." Toimintatapoja kehitettäessä "yleensä ne tehdään sitten lennosta" ja tilanteesta riippuen "saattaa tulla ihan [täysi seisahdus] ja muuttaa ihan eri systeemiin." Kehittämistä kuvataan osittain tiimin reagoitina tilanteisiin, jotka herättävät "kysymysmerkkejä", kuten esimerkiksi "miksi tämä koko ajan toistuu?"

Tarpeiden ilmetessä kehitysajatuksia tuodaan esille muun muassa kahvipöydissä, tiimin raporteilla, tiimipalavereissa tai kehittämispäivillä. Ideoiden etenemisen prosessin nähdään alkavan keskustelusta esimiehen kanssa. Esimies vaatii ajatukselle perustelut ja päättää, lähdetäänkö ideaa toteuttamaan. Linjauksiin vaikuttavat kehitysideoita puolestaan viedään ylimmälle johdolle käsiteltäviksi. Pienimuotoiset ajatukset voidaan käydä läpi tiimin päiväraportilla, suuremmat viedään puolestaan kehittämispäiville käsiteltäviksi.

Kehittämispäivät, muutaman kerran vuodessa järjestettävä OVOK:n laajuinen tapahtuma, nähdään foorumina, jossa keskitytään keskustelemaan esille nousseista kehitystarpeista ja -ajatuksista. Kehittämispäivät nähdään myös kehitysideoiden päämääränä, missä päätetään yhteisesti, mitä esille nousseille kehitysideoille tehdään. Kehittämispäivillä kehitetään pääsääntöisesti "ajankohtaisia asioita", käydään läpi arjen käytäntöjä "raakalla kädellä" ja varmistetaan, että yhteiset linjat pitävät.

Kehittämispäivien kehittämisen mallit koetaan tarpeellisina, mutta samalla ongelmallisina. Asioita on "aivan valtava määrä", johon ei "se yks päivä riittäis"; samalla tulee "ehkä väsynytkin fiilis", sillä päivä tuntuu pitkältä. Keskustelu, jossa pääsee esittämään erilaisia mielipiteitä, koetaan myös hyödyllisenä, mutta haastavana: "Siinähan se kuluu se aika että sitä päätöstä ei saada aikaan." Suuressa ryhmissä keskusteleminen koetaan lähtökohtaisesti vaikeana, sillä tuolloin "äänekkäämmät on äänessä ja hiljsemmat on hiljaa" ja "voi luottaa siihen, että työkaveri sitten kertoo." Työskentely suurissa ryhmissä koetaan vaikeana, mikä nähdään persoonaan, suomalaisuuteen vetäytyvyyteen ja ympäristön vaikutuksiin liittyvänä ilmiönä.

Suhde johtajiin ja johtajuuteen. Johtajat olivat keskeisessä roolissa työntekijöiden kokemuksissa toiminnan kehittämisestä ja kulttuurin muutoksesta. Työntekijöiden kuvauksissa johtajat, erityisesti lähiesimiehet, toimivat samanaikaisesti useissa erilaisissa, tiimin toiminnan kannalta kriittisissä rooleissa. Aineistosta nousi esille neljä tällaista roolia: tukijoukot, suunnannäyttävä, pelisääntöjen asettaja ja tasapuolinen moderaattori.

Yhtenä johtajien tärkeimmistä rooleista sekä kehittämisessä että arjessa nähtiin tiimin tukijoukkoina toimiminen. Johdon tehtäviin nähdään kuuluvan kehittämisen resurssointi ja toiminnan jatkuvuuden takaaminen niin normaalissa arjessa kuin varsinkin kriisitilanteissa. Johto ja erityisesti esimiehet nähdään tahona, jolta voi aina varmistaa omien päätösten oikeellisuuden ja joka näin antaa tukea ja turvaa omaan toimintaan. Johtajien kannustus, palaute, aktiiviset kannanotot, henkinen tuki, selkeät päätökset ja säännöllinen kiinnostus alaisten ajatuksista toimivat työntekijöiden kokemusten mukaan kehittämistä tukevin tekijöinä. Esimiehiä kohtaan koetaan sekä sympatiaa että luottamusta: esimiehet ovat toimineet vähin resurssein viime vuosien kriisitilanteissa, mutta tiimillä on ollut vahva luottamus siihen, että esimiehet kykenevät pitämään vaikeatkin tilanteet hallittavina. Toisaalta ylimmän johdon ja tiimin välillä nähdään kuilu, joka aiheutuu toisen osapuolen arjen ymmärtämisen haasteellisuudesta. Tämä ilmenee kokemuksissa kontaktin puutteen tunteena ja tiettyinä kriittisen tuen puuttumisen kokemuksina.

Haastatteluissa nousi esille useita merenkäyntiin liittyviä vertauskuvia. Johtajaa verrattiin haastatteluissa laivan kapteeniin, joka määrittää kehittämiselle oikean kurssin ja jonka tulee vaatia miehistöä seuraamaan häntä oikeaan suuntaan. Nämä ajatukset johtajasta suunnannäyttäjänä heijastuivat kaikkien osallistujien näkemyksissä. Johtajien nähdään omaavan suurin vaikutusvalta organisaation kulttuuriin sekä viestintään ja tämän myötä myös suurin vastuu niiden kehittämisestä. Esimerkillä johtaminen, puheiden ja toiminnan yhteneväisyys sekä kehittämiseen sitoutuminen koettiin ensiarvoisen tärkeinä muutoksen edellytyksinä. Alaisten vakuuttaminen kehittämisen tärkeydestä nähtiin johtajien vastuuna. Mikäli tässä epäonnistutaan, tai mikäli ajatus ei ole johtajille itselleen selvä, nähtiin epätodennäköisenä, että kehittämisen tavoitteisiin tultaisiin pääsemään.

Johtajilta vaaditaan yksiselitteisyyttä päätösten ja linjausten kanssa. Esimiehellä on vastuu asettaa selkeät pelisäännöt, käytännössä siis läpinäkyvät ja hyvin perustellut toiminnan raamit, joissa ei saa olla mitään "häilyvää". Johdon perustelujen uskottavuus rakentuu asiakastyön tuntemuksesta ja kokonaiskuvan hallinnasta. Tiimillä on johtajan asettaman

viitekehyksen sisällä mittava vapaus tehdä omia päätöksiä ja sopia asioista tiimin kesken. Mikäli tiimi ei onnistu löytämään ratkaisua tilanteeseen, esimiehen interventio ja epäselvyyksien ratkaiseminen nähdään sekä tämän oikeutena että velvollisuutena. Johtaja nähdään tahona, joka viime kädessä luo ja vahvistaa sääntöjä sekä vaatii niiden noudattamista. Työntekijöiltä puolestaan odotetaan sitoutumista tiimin yhdessä sopimiin ja johtajan päättämiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Perimmiltään ne harvat asiat, joista koetaan jäävän työpäivän jälkeen ikäviä tunteita, liittyvät poikkeamiin tällaisten yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamisessa. Myös johtajien päätösten epäselvyyden on koettu aiheuttaneen turhautumista ja jopa säröjä tiimin yhtenäisyyteen.

Yhteisten linjausten taustalla vaikuttaa ajatus tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Esimiehellä nähdään olevan velvollisuus varmistaa, että työtehtävät jaetaan tasapuolisesti ja että sekä työntekijöitä että asiakkaita kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tasapuolisuuteen liittyy vahvasti odotus läpinäkyvyydestä ja vaihtelevia kokemuksia sen toteutumisesta käytännössä, erityisesti kuluneiden kahden vuoden aikana. Johtajia koetaan olevan pääasiassa helppo lähestyä ja heidän kanssaan on samaten helppo keskustella asioista; toisaalta aineistossa ilmenee myös kokemuksia varovaisuudesta esimiehen kanssa keskusteltaessa ja ulkopuolisten henkilöiden lähestymisen helppoudesta. Johtajan läsnäolo tuo kuitenkin pääsääntöisesti "harmoniaa" ja "tasapainoa" tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja vaikuttaa positiivisesti kehittämistöön. Johtajilla koetaan olevan ainutlaatuinen oikeus työntekijöiden persooniin liittyviä henkilökohtaisia asioita, mutta samalla näiden asioiden päätyminen esimiesten tietoon koetaan ongelmallisena.

Vastuu ja autonomia. OVOK:n työntekijöiden kuvauksissa arjesta nousee esille jatkuva tasapainottelu kahden tiimityöskentelyn ulottuvuuden, vastuun ja autonomian, välillä. Jokaisella tiimin jäsenellä nähdään olevan vastuu yhteisten linjausten noudattamisesta, mutta samalla tiimin jäsenet nähdään kuitenkin velvollisena toimimaan mahdollisimman autonomisesti näiden yhdessä määritettyjen raamien sisällä. Tämä yhteisen vastuun ja autonomian vastakkainasettelu esiintyy aineistossa usein suhteessa siihen, mitä tapahtuu tiimille ja ryhmädynamiikalle näiden ulottuvuuksien kokiessa poikkemia.

Tiimin yhdessä sopimien sääntöjen noudattamista arvostetaan jokaisessa OVOK:n tiimissä. Tiimin arjessa sitoudutaan "yhteisiin linjoihin ja päätöksiin" ja pidetään yhteisesti huolta tiimin ja sen jäsenten hyvinvoinnista. Kullakin työntekijällä nähdään tiimissä tärkeä rooli, "oma ruutu", joka hänen odotetaan hoitavan tunnollisesti. Tiimissä ja asiakastyön arjessa

pärjääminen toimii parhaiten, kun "ei kovin ala sooloilemaan" ja kun "työpaikassa pitää tietyt säännöt ja määräykset, ja niitä noudatetaan." Sääntöjen noudattamisessa saa ja pitää "käyttää tosi paljon maalaisjärkeä", sillä yhteiset säännöt muuttuvat jatkuvasti asiakkaiden, olosuhteiden ja tiimin yleisen tilanteen mukaan.

Juuri tämä jatkuva muutos koetaan yhteiseen linjaan sitoutumisen tarpeen perustana. Arjen asiakastyössä ilmenee jatkuvasti tilanteita, jotka vaativat tiimin linjauksiin perustuvien päätösten tekemistä. Työntekijät kokevat, että on tärkeää voida "luottaa siihen että oma tiimi on samaa mieltä ja ne seisoo niinkun siinä takana" ja että "kaikki osaa kertoa sen saman asian." Tästä johtuen yhteisten linjojen noudattaminen koetaan tärkeäksi, vaikka niistä oltaisiin henkilökohtaisesti eri mieltä. Esimiehen selkeät päätökset nähdään yhteisen linjan pitämistä tukevana tekijänä, varsinkin työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden ollessa kyseessä. Kehittämisen suhteen "on kaikkien vastuulla pyrkiä sinne yhteisesti" ja olla "satasella mukana." Esimies nähdään tässä prosessissa "laivan kapteenina", joka määrittää kehittämisen suunnan ja tiimin vastuuna on tällöin luottaa esimieheen ja "mennä samaan suuntaan kuin se loputkin veneestä."

Mikäli tiimissä esiintyy "poikkeamia" tästä yhteisestä linjasta, niiden nähtään vaikuttavan vahvasti työyhteisöön. Yhteisen linjan poikkeamien koetaan näkyvän hyvin herkästi asiakkaille, joiden asiointi saattaa tämän seurauksena muuttua työntekijäkohtaiseksi. Pahimmillaan tällainen poikkeama aiheuttaa "pieniä säröjä" työyhteisössä ja "rikkoo sitten sitä ryhmän toimintaa." Työntekijöiden kokemukset tukevat näitä näkemyksiä: aiemmissa tilanteissa ongelmat "loppu sitten saman tien kun tuo piti tuo linja." Pääsääntöisesti työntekijät kokivatkin, että tiimeille on joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta "tullu tosi hyvin yhtenäinen linja."

Samalla kun tiimin jäseniltä vaaditaan sopeutumista yhteisiin päätöksiin, heiltä odotetaan autonomista toimintaa ja päätöksentekoa. Asiakastyön luonteesta johtuen oma-aloitteinen viestintä muun tiimin kanssa näyttäytyy erityisen tärkeänä osana tiimin jäsenten vastuuta. Ammatillisen motivaation koetaan kumpuavan lähtökohtaisesti työntekijöistä itsestään; esimerkiksi asiakastyössä on työntekijän "omaa ammattitaitoa ne omat kädet työllistää." Tiimin jäsenillä nähdään olevan sekä valta että vastuu selvittää mahdolliset epäselvyydet, kertoa mielipiteensä, "kattoa peiliin" ja arvioida omaa toimintaansa, raportoida virheistä, kysyä palautetta tarvittaessa ja kantaa vastuu omasta toiminnastaan. Kehittämisessä "oma-aloitteisuus" ja "kehittävä työote" nähdään sekä työntekijöiden että harjoittelijoiden

vastuuna työsuhteen alusta alkaen. Kehitystoiminnassa tiimin arvostus näyttäytyy muun muassa tiimin antamana tilana kokeilla omia ajatuksia.

Autonomian koetaan ulottuvan paitsi työntekijöihin, myös itse tiimeihin. Tiimit nähdään OVOK:n alaisina yksiköinä ja suuremmat "talokohtaiset" päätökset tehdäänkin OVOK:n yleisten linjojen mukaisesti, mutta valtaosin tiimeissä "tehdään omat päätökset täällä." Yksiköt ja tiimit ovat "aika paljon itsekseen" ja esimerkiksi kehittämisideoita työstetään usein omassa tiimissä tai työryhmässä. Työntekijät näkevät jokaisella tiimillä olevan oma "toimintakulttuurinsa ja toimintatapansa" sekä "kulttuuriset ja toiminnalliset prioriteetit"; vastaavasti kullakin tiimillä nähdään olevan omat kulttuuriset haasteensa.

Kanssakäyminen. Asiakastyöntekijöiden perustehtävän ytimessä nähdään asiakkaiden ja työntekijöiden väliset kanssakäymiset. Kehittämiseen liittyvän kanssakäymisen kuvaukset keskittyvät kuitenkin tiimin välisiin kohtaamisiin. Kehittämisen osalta näitä tiimin sisäisiä kanssakäymisiä kuvattiin kahden toisiinsa vahvasti liitetyn kokemuksen, arvostuksen osoittamisen ja ilmapiirin avoimuuden, kautta.

Arvostus näyttäytyi työntekijöille keskeisenä muutokseen motivoivana tekijänä. Muiden työntekijöiden ja erityisesti johtajien kiinnostus omista ajatuksista ja ehdotuksista loi kokemuksen merkityksellisyydestä, joka linkitettiin ihmiselle luontaiseen tarpeeseen kokea olevansa hyvä ja tärkeä. Työntekijät korostivat ensivaikutelmien, jaettujen kokemusten ja hyvien perustelujen roolia motivaation synnyssä ja rakentumisessa. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena nähtiin muutosmyönteisyys ja halukkuus osallistua muutokseen. Tärkeimmäksi muutosmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousi kuitenkin palaute.

Aineistossa ilmenee näkemys palautteen antamisesta ja sen vastaanottamisesta jokaisen työntekijän vastuuna ja samalla taitona, jota täytyy harjoitella. Haastatteluissa ilmeni myös työyhteisön vahva tarve positiiviselle palautteelle. Positiivinen palaute nähdään merkinä onnistumisten huomioimisesta ja niiden arvostamisesta. Erityisen tärkeänä ja työmoraalia kohottavana koettiin spontaanisti ja vilpittömästi annettu positiivinen palaute. Osa sekä arjen työstä että kehittämisestä koetaan huomaamattomana työnä, josta syystä pienilläkin kommentilla nähtiin olevan merkittäviä vaikutuksia motivaation nostamiseen. Kokemus palautteen antamisesta käytännössä oli kuitenkin vaihteleva. Negatiivinen palaute koettiin pääsääntöisesti paljon yleisempänä kuin positiivinen palaute ja tavoissa antaa palautetta

nähtiin monia kielteisiä piirteitä. Ääritapauksissa työntekijät eivät kokeneet saaneensa niin negatiivista kuin positiivistakaan palautetta.

Haastatteluissa arvostus yhdistettiin suoraan motivaatioon kehittää toimintaa OVOK:ssa. Arvostus ja mielenkiinto kehitysajatuksia kohtaan koettiin "vakuuttavana myyntipuheena". Tapauksissa, joissa kehitysajatuksia ei voida toteuttaa, perusteltu hylkääminen koettiin osoituksena johtajan ja tiimin huomiosta ja kuuntelemisesta. Käytännön tasolla aineistosta ilmeni tunteiden ja kokemusten ristiriitaisuus kehittämisen arvostukseen liittyen. Valtaosa työntekijöistä koki, että kehittämistä arvostetaan ainakin ajatuksen tasolla OVOK:ssa. Joitakin aiemman kehittämisen kokemuksia kuvattiin kuitenkin "käsikirjoitettuina", liian virallisina, "puolustuskannan" herättäjinä ja luovuuteen pakottavina, eikä tilanteita näiltä osin oltu koettu arvostavina. Erityisesti tilanteet, joissa omia ajatuksia ei oltu päästy esittämään tai joissa omia ajatuksia ei saada eteenpäin, herättivät tunteen arvostuksen puutteesta.

OVOK:n ilmapiiriä puolestaan kuvailtiin vahvasti suhteessa avoimuuden tunteeseen. Avoimuus sekä luottamus nähdään keskeisinä toimivan tiimin ominaisuuksina ja niiden koetaan toteutuvan hyvin OVOK:ssa. Asioiden esille tuominen koetaan helppona ja niistä puhuminen suorana sekä avoimena. Tiimin jäsenten välinen mielipiteiden esittäminen koetaan vapaana, eikä mielipiteitä koeta tarpeelliseksi "sievistellä eikä kaunistella". Tämä avoimuus nähdään seurauksena hyvästä ja toimivasta työyhteisöstä, joka mahdollistaa myös vastuun ottamisen ja jakamisen sekä palautteen ja työohjeiden antamisen. Merkittävän poikkeuksen tähän avoimuuteen muodostavat henkilökohtaiset, työntekijöiden persoonaan liittyvät asiat, joiden ei koeta olevan keskustelulle tai palautteelle avoimella alueella. Myös esimiehen kanssa keskusteleminen tietyistä kehittämiseen liittyvistä asioista koetaan joissakin tapauksessa avoimuudeltaan rajoitteisena.

Ilmapiirin avoimuuden nähdään heijastuvan vahvasti kehittämiseen liittyvien ajatusten vastaanottoon. Työntekijät kokevat, että ideoita saa esittää vapaasti ja että ideat otetaan hyvin vastaan tiimeissä, erityisesti jos ne koetaan hyviksi ideoiksi. Tällaisten ajatusten eteenpäin viemiselle nähdään lähes poikkeuksettomana edellytyksenä, että idea saa tiimin ja myöhemmin esimiehen hyväksynnän. Ideoiden hylkäämisen ei koeta vaikuttavan negatiivisesti ideoiden esittämiseen, mikäli ajatusten esittämisestä on syntynyt kokemus kuulluksi tulemisesta ja ajatusten hylkäämiselle on annettu riittävät perustelut. Ajatusten vastaanoton koetaan riippuvan joiltakin osin siitä, kuka sen esittää, mikä koetaan epätasa-

arvoisena ja minkä puolestaan koetaan vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon esittää kehittämisajatuksia. Pääsääntöisesti työntekijät kokevat, että kehittämisideoille annetaan mahdollisuus edetä ajatuksen tasolta ainakin kokeilemisen vaiheeseen – joskin joissakin harvoissa tapauksissa ajatuksia ei koettu otettavan vastaan ollenkaan.

Vaikka kehittämiselle koetaan annettavan tilaa, kehittämistilanteissa oltiin koettu paineita, jotka vaikuttivat ilmapiirin avoimuuteen negatiivisesti. Ilmapiiriä kuvailtiin jännittyneenä, "käsikirjoitettuna", "virallisena" ja vaikeasti lähestyttävänä, mistä johtuen tilanteet koettiin luovuutta huonosti tukeviksi. Ajatusten esille tuominen koetaan haastavaksi tilanteissa, joissa vaatimus oikeista tai oikeanlaisista vastauksista saa epäilemään omaa osaamistaan ja kyvykkyyttään vastata kysymyksiin. Huonoista ajatuksista annetaan suora, välitön ja koristelemtaton palaute. Tiimien tapa hylätä toimimattomiksi nähdyt ajatukset nähdään toimivana lähestymistapana, mutta samanaikaisesti jos tiimin, esimiehen tai työtoverin tapa hylätä ideat koetaan ikävänä, into ja motivaatio tuoda ajatuksia esille laantuvat.

Into, inertia ja laimeneminen. Kehittämistä ja toiminnan muutosta kuvaillaan kolmesta näkökulmasta. Työntekijät kuvailevat kehittämisintoa, nautinnollisuutta ja motivaatiota, jota he kokevat osallistuessaan kehitystoimintaan ja päästessään tuomaan esiin ajatuksiaan ja ideoitaan. Ideoinnin ja toteutuksen välimaastossa nähdään inertiavaihe, jonka aikana esitetyt kehittämisajatuksukset kokevat eräänlaista sosiaalisen inertian aiheuttamaa liikevoiman hidastumista. Tämän vaiheen läpäisseet ja toteutukseen saakka päässeet kehittämisideat puolestaan kamppailevat jatkuvaa "laimenemista" vastaan, mikä nähdään toimintatapojen hiljaisena ja lähes huomaamattomana poistumana arjen käytännöstä.

Työntekijät kuvailevat monipuolisesti intoaan kehittää toimintaa. Kehittämistä pidetään haastavana ja mielenkiintoisena tapana kyseenalaistaa omia vakiintuneita toimintatapoja, pohtia olemassa olevia käytäntöjä ja luoda jotakin uutta. Työntekijöiden innokkuuden kokemuksissa painottuu erityisesti kehittämisen nautinnollisuus. Omien ajatusten esille tuomisesta nautitaan, kuten myös muiden kokemusten kuuntelemisesta ja työtoverien hiljaisen tiedon omaksumisesta. Juuri tämä ammatillisen tiedon jakamisen kokemus ja siihen johtaneet keskustelut, joissa on ajoittain päästy "vapautuneeseen flow'hun", näyttäytyivät "yllättävänkin kivana matkana", kehitystoiminnan nautinnollisimpana piirteenä. Nautinnollisuuden tunne yhdistyi samalla tunteeseen kehittämisestä saaduista, arjen asiakastyön tekemiseen kohdistuneista hyödyistä, kuten uusista tavoista lähestyä asiakastilanteita.

Osa kehittämisen intoa syntyy motivaatiosta kehittämistä kohtaan. Kehittämismotivaatio sidotaan muun muassa kannustukseen, yhteiseen sitoutumiseen kehittämiseen omien ajatusten etenemiseen, vaikutusmahdollisuuksiin, kulttuuriin, positiiviseen palautteeseen ja kehittämistilanteen rauhallisuuteen. Erityisen tärkeänä motivaation kannalta näyttäytyvät kokemukset kuulluksi tulemisesta, esimiehen aidosta arvostuksesta ja halusta ymmärtää alaisten ajatuksia sekä esimiehen antamasta tuesta toiminnan kehittämisessä. Kehittäminen koetaan yleisellä tasolla erittäin motivoivana toimintana, mutta samanaikaisesti motivaatio osallistua itse kehittämistoimintaan puolestaan vaihtelee.

OVOK:ssa nähdään muutosvalmiina organisaationa. Tiimit nähdään valtaosin halukkaina kehittämään omaa osaamistaan, sillä "työ on semmosta, ettei sä voi jäädä jumiin." Tiimien kulttuuriin nähdään alusta asti kuuluneen "ittensä kehittäminen", tosin tällainen kulttuuri koetaan tiimikohtaisesti vaihtelevana. Muutoksen tiellä ilmenee kuitenkin myös hidasteita. Kokemus kehitysideoiden eteenpäin viemisestä on ajoittain ollut "vähän semmoinen, hämyinen juttu" ja arjessa esille nousevat hyvät ideat "yleensä jää siihen". Samalla ajatusten etenemättömyys aiheuttaa turhautumista ja tunteita siitä, että on "turha kuluttaa energiaa siihen kun tästä ei oo mitään hyötyä".

Työntekijöiden taustojen nähdään vaikuttaneen ryhmän kulttuuriin ja varsinkin vahvat persoonat näyttävät tekijöinä, jotka saattavat potentiaalisesti aiheuttaa hämmennystä ryhmän kulttuurissa. Myös tiimien välillä nähdään merkittäviä kulttuurisia eroja muun muassa itseohjautuvuudessa, etäisyydessä asiakkaisiin sekä kehittämisen luontevuudessa. Asiakastyön osalta ilmiötä kuvataan "pidemmän päälle" tapahtuvana muutoksena niissä työntekijöissä, jotka ovat "tehneet paljon asiakastyötä" ja joiden tekemisen into "pikku hiljaa karsiutuu." Tiettyjen mallien muuttaminen tuntuu haastavalta, sillä vastauksena on "mutta kun aina on tehty näin" eikä muutokseen nähdä "oikein haluakaan lähteä."

Tiedonhallinnan kehitysprojektin aikana "laimenemiseksi" nimitettyä ilmiötä, yhteisesti sovittujen toimintatapojen spontaania arjesta katoamista, kuvaillaan aineistossa muun muassa "alitajunnasta" häviämisenä, "kiintopisteiden" puutteena ja aiheen poistumisena yleisestä keskustelusta. Jaettuna kokemuksena on, että tietyt ajatukset ja toimintatavat "taitaa vaan unohtua" ja että ne "vaan katoaa"; vastaavasti uudet toimintatavat "niinkun vaan otetaan käyttöön" ja "jotenkin niinkun rutinoituu". Ilmiöön nähdään liittyvän ainakin kehittämisen satunnaisuus ja säännöllisyyden puute, kokonaisuusien hahmottaminen, joidenkin toimintatapojen toimimattomuus, johtajien päättämättömyys ja sattuma. Myös

keskustelun puutteen nähtiin johtavan laimenemiseen. Joissakin tapauksissa kyseessä nähdään olleen tiimin sisäisen yhteisen mielipiteen tai linjan puute, jolloin toimintatavoista on luovuttu, sillä kompromissia ei ole saavutettu. Näin koettiin varsinkin tilanteissa, joissa tiimi ei saavuttanut kompromissia linjauksesta ja joissa esimies ei tehnyt päätöstä asiasta.

Yllä esitellyt kategoriat toimivat perustana seuraavan kappaleen teorialle ja hypoteeseille.

6.5 Kudonta: teorian rakentaminen

Charmazin (2006) näkemyksen mukaan GT-analyysissa muodostuvan teorian ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää aineistossa esille nousseita näkökulmia ja vuorovaikutussuhteita. GT-analyysissa ei pyritä selittämään havaittuja ilmiöitä tai niiden suhteita; toisaalta siinä ei myöskään tyydytä kuvailemaan prosesseja tai käsitteiden välisiä suhteita (Charmaz 2006). Charmaz (2006) kutsuukin GT:n kaltaista teorian luomista tulkinnalliseksi teoretisoinniksi. Ilmiöiden ja vuorovaikutussuhteiden tulkitseminen edellyttää tiedon jäsentämistä muotoon, jossa siitä voidaan vetää tulkinnallisia johtopäätöksiä. GT:ssa tämä prosessi viimeistellään neljännessä, teorian rakentamisen vaiheessa.

Tässä kappaleessa keskityn teorian rakentamiseen aiemmin muodostettujen kategorioiden pohjalta. Teoriani tarkoituksena on esittää vaihtoehtoisia näkökulmia ja tapoja tarkastella ja käsitteellistää aineistossa ilmenneitä näkemyksiä. Lopuksi esitän teoriaani perustuvia emergenttejä teoreettisia ajatelmia OVOK:n kehittämiseen liittyvästä kulttuurista.

Teoreettisen koodaamisen vaiheessa muodostuneet kategoriat kuvaavat erilaisia tapoja, joilla OVOK:n organisaatiokulttuuri ja siihen liittyvät ilmiöt näyttäytyvät työntekijöille. Kategoriat eivät kuitenkaan vielä heijasta kokonaiskuvaa työntekijöiden näkemyksestä OVOK:n kulttuurista, sillä kukin erillinen kategoria tarjoaa ainoastaan osittaisen ja rajatun katsauksen kulttuurin eri osa-alueisiin. Työntekijöiden näkemysten nyanssien ja heidän esille tuomiensa teemojen vivahteiden tarkasteleminen edellyttää eri kategorioiden yhteen saattamista – aiempien vaiheiden lankakerien raamittamista ja yhteen kutomista.

Kategorioita ristiin vertailtaessa aineistosta nousee esille viisi läpileikkaavaa ydinteemaa. *Autonomia, sitoutuminen, reagoivuus, arvostus* ja *perustyö* pujottelevat eri kategorioiden läpi ja koskettavat useita niissä heijastuvia näkemyksiä. Samalla kaikessa kehittämiseen liittyvässä toiminnassa, niin yksilön kuin tiimien tasolla, ilmenee vahva, keskeinen jännite: yhteisen linjan ja persoonan välinen vastakkainasettelu. Nämä ydinteemat sekä persoonaan

liittyvä jännite tarjoavat tulkinnalliset raamit, joiden puitteissa on mahdollista ottaa Alasuutarin (1996) kuvaileman kaltainen askel pois päin aineistosta. Tällöin työntekijöiden kulttuurisia näkemyksiä voidaan tarkastella ja voidaan käsitteellistää sekä teoretisoida.

Teoriani kannalta kenties tärkein kulttuuristen näkemysten ulottuvuus on työntekijöiden persoonien ja yhteisiin linjauksiin sopeutumisen välinen jännite (tästä edes *persoonajännite*). Persoonajännite näyttäytyy individualistis-kollektivististen intressiristiriitojen varianttina, jonka ydin voidaan tiivistää Scheinin (2010, 150) esittämään kysymykseen: mikäli ryhmän ja yksilön intressit eriävät, kummat uhrataan ja kumpia suojellaan?

Arjessa ilmenee ajoittain tilanteita, joissa joko tiimin ja työntekijän tai eri työntekijöiden ammatilliset näkemykset eivät kohtaa. Jos näkemykset eroavat kriittisesti, tilanne johtaa konfliktiin, jonka yhteydessä tiimissä neuvotellaan kompromissi, esimerkiksi sen hetkisten toimintatapojen muuttaminen. Kompromissin löytäminen kuitenkin hankaloituu, mikäli konfliktiin yhdistyy henkilökohtaisia arvoja. Tällöin tilanteeseen liittyy joukko OVOK:ssa esiintyviä, persoonaa koskevia ja keskenään osittaisessa ristiriidassa olevia uskomuksia, jotka voidaan haastatteluaineistoon ja sen analyysiin perustuen tiivistää seuraavasti:

- a) Jokaisella työntekijällä on oikeus omaan persoonaan
- b) Erilaiset persoonat ovat OVOK:lle ja omalle tiimille voimavara
- c) Tapa tehdä asiakastyötä on sidoksissa työntekijän persoonaan
- d) Toisen työntekijän persoonaa ei haluta muuttaa
- e) Jokaisen tiimin työntekijän tulee hyväksyä yhdessä sovitut toimintatavat
- f) Persoonaan liittyvistä työasioista on haastavaa keskustella

Näiden uskomusten valossa persoonajännite näyttäytyy emotionaalisenä latauksena, joka sulkee tiettyjä aihealueita pois keskusteluista, konfliktien neuvotteluista sekä toiminnan kehittämisestä. Tällaisia ovat esimerkiksi persoonaan yhdistettyyn työtapaan liittyvät asiat sekä työntekijän käyttäytyminen, jotka siirtyvät persoonajännitteen myötä työsfääristä henkilökohtaiseen ja täten työtovereille koskemattomaan sfääriin. Osittain tästä syystä esimies nähdään tiimin pelisääntöjen asettajana ja moderaattorina – instituutiona, jolla on asemansa puolesta auktoriteetti ylittää persoonajännitteen aiheuttamat rajanvedot.

Persoonajännitteen avainominaisuuksia ovat sen yleisyys, kyseenalaistamattomuus ja sen hyväksynnän huomaamattomuus. Jännitteen tiedostetaan olevan olemassa jokaisen tiimin ja työntekijän kohdalla. Sekä jännite että sen seuraukset hyväksytään itsestäänselvyytensä, luonnollisena osana erilaisten ihmisten kanssa ryhmänä työskentelemistä. Jännite voidaan

purkaa, mutta se ei koskaan häviä täysin. Se koetaan pääsääntöisesti positiivisena asiana – silloinkin, kun muilla työntekijöillä koetaan olevan omien uskomusten kanssa perustavasti yhteensovittamattomia näkemyksiä. Positiivisen kokemuksen taustalla vaikuttaa näkemys erilaisuudesta vahvuutena ja voimavarana; uudistumisen ja uuden rakentamisen perustana.

Persoonajännitteeseen liittyy läheisesti ajatus tiimien ja asiakastyöntekijöiden toiminnan ja päätöksenteon *autonomisuudesta*. Tämä ydinteema heijastuu monin tavoin organisaation jokaisella tasolla. OVOK:lla koetaan olevan oma, itsenäinen identiteetti sekä suomalaisen maahanmuuttotyön kentällä että osana Maahanmuuttovirastoa. Tiimit kokevat olevansa itsenäisiä yksiköitä OVOK:n organisaatiossa ja kukin työntekijä tuntee olevansa oikeutettu omaan tapansa tehdä työtä. Esimiesten nähdään ja myös toivotaan puuttuvan tiimin toimintaan ja päätöksentekoon ainoastaan tarpeen niin vaatiessa. Ylimmän johdon ei koeta osallistuvan tiimien normaaliin arkeen juuri lainkaan. Autonomiaa, oma-aloitteisuutta ja omaehtoisuutta arvostetaan ja niihin kannustetaan, sekä tietoisesti että tiedostamattomasti.

Autonomian arvostuksella on useita tärkeitä merkityksiä OVOK:n kehittämisen kulttuurin kokemuksille. Vapaus päättää ja toimia itsenäisesti näyttäytyy OVOK:n työntekijöille pääsääntöisesti positiivisena asiana. Tiimit nauttivat omasta kollektiivisesta tilastaan ja autonomiastaan. Samalla kehittämisestä puhuttaessa ilmenee kuitenkin tunteita työkalujen puuttumisesta, kokonaiskuvan hahmottamisen haastavuudesta ja kehittämiselle tarpeellisen vuoropuhelun haastavuudesta arjessa. Myös positiivisen palautteen antaminen koetaan ongelmallisena. Kunkin tiimin ja työntekijän oletetaan pärjäävän mahdollisimman pitkälle omin avuin, mikä näyttäytyy ajoittain kehittämisen osalta yksin jäämisen tunteena.

Autonomian rinnalla kulkevana ydinteemana on *sitoutuminen*. Yksittäisten työntekijöiden vapaus nähdään toissijaisena tiimin yhteisiin päätöksiin ja toimintamalleihin sitoutumisen suhteen, mutta ei niinkään periaatteellisista vaan ennemminkin käytännöllisistä, normaalin arjen varmistamiseen liittyvistä syistä. Haastatteluissa usein esille noussut "yhteinen linja" nähdään sekä asiakastyön että tiimin yhteistoiminnan kannalta tärkeänä ryhmädynaamisena elementtinä. OVOK:n jokaiselta tasolta odotetaan sitoutumista yhteisiin linjauksiin. Johto asettaa toiminnalle suuntaviivat ja esimies ohjaa, tukee, kannustaa ja tarvittaessa selventää sääntöjä, mutta asiakastyön yhteisen linjan neuvottelemine ja sen ylläpitäminen nähdään pääsääntöisesti juuri tiimin jäsenten, asiakastyön ammattilaisten, tehtävänä.

Sitoutumisen merkitys kehittämisessä korostuu persoonajännitteen myötä. Arjessa ilmenee ajoittain poikkeamia yhteisistä linjoista, jolloin tiimi päätyy tilanteeseen, jossa se joutuu uudelleenmäärittelemään käytäntöjään ja toimintatapojaan. Luottamus muiden tiimin jäsenten sitoutumiseen on keskeisessä roolissa näissä neuvotteluissa. Uutta yhteistä linjaa rakennettaessa koetaan tärkeänä, että jokaisella työntekijällä on oikeus esittää oma, eriävä mielipiteensä. Tiimeissä luotetaan kuitenkin samalla siihen, että kun yhteinen linja on sovittu, eriävät mielipiteet asetetaan taka-alalle ja yhteisistä päätöksistä pidetään kiinni.

Tiimin on voitava luottaa siihen, että vaikka yksittäiset näkemykset vaihtelevat, toiminnan kehittämisen laajat suuntaviivat ohjaavat toimintaa asiakkaiden hyvinvointia parantavaan suuntaan. Tämä *perustyön turvaaminen* on kolmas läpi aineiston pujotteleva ydinteema, joka näyttäytyy samanaikaisesti sekä kehittämisen päämääränä että sen reunaehtona. Asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden takaaminen, arjen sujuvuuden varmistaminen ja asiakkaiden henkisen sekä fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen ovat tiimien korkeimpia prioriteetteja. Ollakseen järkevää, toiminnan kehittämisen on tähdättävä näiden perustyön kolmen ulottuvuuden parantamiseen. Kyseiset ulottuvuudet eivät myöskään saa vaarantua toiminnan kehittämisen yhteydessä, esimerkiksi resurssoinnin seurauksena.

Vastuu turvapaikanhakijoiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista koetaan työntekijöiden tärkeimpänä velvollisuutena ja asiakastyön kulmakivenä. Persoonajännite näkyykin tiimin toiminnassa erityisen vahvana, mikäli jännite aiheutuu yllä mainittuihin perustyön kolmeen ulottuvuuteen liittyvästä konfliktista. Toiminta tiimin yhteisiä linjoja vastaan tavalla, joka vaarantaa asiakkaiden hyvinvoinnin tai turvallisuuden, koetaan ehdottoman kielteisenä ja paheksuttavana. Toisaalta tiimin linjaukset ja käytännöt toissijaistuvat tilanteissa, joissa niiden mukaan toimiminen saattaisi vaarantaa asiakkaiden hyvinvoinnin. Työntekijät eivät esimerkiksi pääsääntöisesti mene asiakkaiden huoneisiin ilman työparia, sillä tällainen toiminta nähdään työturvallisuusriskinä. Linjauksesta voidaan kuitenkin poiketa, mikäli poikkeama koetaan asiakkaan välittömän terveyden kannalta välttämättömänä, eikä siitä aiheudu työntekijöille selkeää turvallisuusuhkaa.

Arjessa esiintyy jatkuvasti tilanteita, jotka pakottavat tiimin pohtimaan toimintatapojen ja yhteisten linjausten järkevyyttä sekä resurssien käyttöä ja priorisointia. Muutokset asiakas- ja henkilökunnassa, yhteiskunnallisessa tilanteessa, sovituissa menoissa, logistiikassa sekä useissa muissa arjen osa-alueissa edellyttävät kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja kehittää niissä ilmeneviin ongelmiin ratkaisuja nopealla aikataululla. Osittain tästä syystä tiimejä ja

OVOK:a kuvaillaan *reagoivana* organisaationa, muutosvalmiina ammattilaisten joukkona, jossa vaikeat, nopeasti muuttuvat tilanteet otetaan vastaan hallitusti ja ammattitaitoisesti.

Reagoivuus heijastuu monin tavoin työntekijöiden pohdinnoissa toiminnan kehittämisen käytännöistä ja prioriteeteista OVOK:ssa. Tiimeissä tehdään monenmuotoista kehittämistä, jonka ensisijaisena tarkoituksena nähdään ajankohtaisiin asioihin "lennossa" reagoiminen. Kehittäminen nähdään käytännönläheisenä, arkea kehittävänä toimintana. Pitkän aikavälin kehittämistä tapahtuu pääasiassa kehittämispäivillä, tosin silloinkin tiimin yhteisen ajan koetaan kuluvan välittömiin asioihin reagointiin. Persoonajännite on keskeisessä roolissa varsinkin pitkän aikavälin muutoksiin tähtäävässä kehittämisessä, jonka yhteydessä on mahdollista käydä arvokeskusteluja ja rakentaa niihin perustuvia, yhteisiä suuntaviivoja.

Kehittämisen prosessia karakterisoi sen reagoivasta luonteesta johtuen orgaanisuus. Uudet käytännöt ja toimintatavat kehitetään spontaanisti; vanhentuneet, toimimattomiksi havaitut käytännöt puolestaan "laimenevat" pois tiimin kollektiivisesta tietoisuudesta. Samoin kuin persoonajännite, myös tämä orgaaninen kehittämisen ja laimenemisen prosessi koetaan luonnollisena osana tiimin toimintaa ja kehittämisen dynamiikkaa. Tähän prosessiin tuo oman värinsä myös arkeutuminen, joka nähdään työn itsestänselvyyksiksi muuttumisena, arjen rytmeihin urautumisena ja väistämättömänä omille ajatuksille sokeutumisena. Omiin arjen vastuualueisiin keskittyttäessä kokonaisuuksien hahmottaminen hankaloituu, mikä ilmenee aiemmin mainittuna kehittämisen työkalujen puutteen kokemuksena.

Viimeinen ja kenties ristiriitaisin ydinteema liittyy kehittämisen *arvostuksen* kokemukseen. Jatkuvaa muutosvalmiutta pidetään tärkeänä osana ammatillisuutta. Uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita kannustetaan esittämään kehitysideoita ja johdon koetaan pääsääntöisesti tukevan erilaisia kehittämisaloitteita. Tiimien jäsenet antavat toisilleen jatkuvasti uusia kehitysideoita ja kokevat kehittämisen parhaimmillaan mielenkiintoisena, innostavana ja nautinnollisena toimintana. Kanssakäymisen ilmapiiri koetaan valtaosin suorapuheisena, avoimena ja luottamuksellisena, mikä koetaan tärkeänä erityisesti ajatuksia torjuttaessa. Työntekijät näkevät toisensa ammattilaisina, joilla on paljon annettavaa kehittämisessä. Aineistosta välittyy yleisellä tasolla vahva tunne kehittämisen arvostamisesta OVOK:ssa.

Samalla henkilökohtaisissa kokemuksissa esiintyy ristiriitaisia tunteita. Kehitysideoiden eteneminen ajatusten tasolta toimeenpanon vaiheeseen näyttäytyy vaihtelevana, ajoittain epämääräisenä prosessina, jossa suhde esimieheen ja muihin työntekijöihin voi määrittää

ideoiden vastaanottoa. OVOK:n ulkopuolisten henkilöiden läsnäolo koetaan kehittämisessä ilmapiiriä keventävänä tekijänä. Vakiintuneiden toimintatapojen ja toimintakulttuurin muuttaminen on ajoittain koettu ongelmallisena. Resurssien, pääasiassa kehittämiselle varatun ajan, puuttuessa arjen ohessa kehittäminen koetaan hyvin haasteellisena. Aiempia kehittämisen kokemuksia kuvaillessaan työntekijät viittaavat tunteisiin virallisuudesta, luovuuden pois jäämisestä sekä oman kehittämiseen liittyvän osaamisen epäilemisestä.

Työntekijät ovat siis kiinnostuneita OVOK:n ja oman tiimin toiminnan kehittämisestä, mutta kehittämistoimintaan osallistumiseen kohdistuva kiinnostus vaihtelee muun muassa edellä mainituista kokemuksista johtuen. Myös persoonajännite näkyy näissä arvostukseen liittyvissä pohdinnoissa. Positiivinen palaute, eli käytännössä arvostuksen osoittaminen, tunnistettiin yhdeksi OVOK:n keskeiseksi vuoden 2017 kehitysalueeksi. Persoonajännite kuitenkin rajaa niitä työn osa-alueita, joista on mahdollista antaa palautetta päätytmättä henkilökohtaisten, persoonaan sidottujen ja täten keskustelun ulkopuolelle suljettujen työtapojen puolelle. Tällöin myös positiivisesta palautteesta syntyvä innostus kärsii.

Analyysin viiden ydinteeman ja persoonajännitteen muodostama käsitteellinen viitekehys tarjoaa työntekijöiden näkemyksiin, kokemuksiin ja ajatuksiin tulkinnallisia tulokulmia. Näihin perustuen on mahdollista esittää emergentejä teoreettisia ajatelmiä; hypoteeseja, joille on olemassa teoreettiset perustelut, mutta joita ei voida tässä tutkimuksessa todentaa. Hypoteesit voivat toimia esimerkiksi uusien tutkimusten lähtökohtina tai OVOK:n sisäisen keskustelun katalyytteinä. Hypoteesini ovat seuraavat:

1. Vaikka OVOK:n keskusteluilmpiiri koetaan avoimena, persoonaan yhdistetyistä työasioista ei voida täysin avoimesti keskustella työyhteisön kesken
2. OVOK:ssa tapahtuva kehittäminen on varsinkin tiimien tasolla pääosin reagoivaa
3. Monet kehittämiseen liittyvät prosessit, jotka näyttäytyvät OVOK:ssa orgaanisina ja spontaaneina, olisivat systemaattisia järjestelmällisemmin hallinnoituina
4. Autonomiaan kannustaminen luo tilanteen, jossa on mahdollista, että kehittämisen kannalta tarpeellisia työkaluja ja resursseja jää sekä saamatta että pyytämättä
5. Toiminnan kehittämiseen liittyy ristiriitaisia arvioitejä, jotka saattavat vähentää työntekijöiden kehittämiseen kohdistuvaa innostusta ja motivaatiota

Jatkan keskustelua hypoteeseista kappaleessa 8, jossa pohdin analyysin tuloksia suhteessa omiin havaintoihini OVOK:n organisaatiokulttuurista ja kehittämisestä. Ensin tarkastelen kuitenkin analyysin tuloksia Edgar Scheinin teorian ja Hogan & Cooten synteessin valossa.

7. KULTTUURIN TASOT SCHEININ VIITEKEHYKSESSÄ

Kappaleessa 3 esittelin Scheinin (2010) kolmitasoisien organisaatiokulttuurin mallin sekä Hogan & Cooten (2014) Scheinin teoriaan perustuvan synteessin innovaatiota tukevista organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista. Tässä kappaleessa hyödynnän näitä viitekehyksiä tarkastellessani aiemmissa kappaleissa kutomaani kulttuurista seinävaatetta teorian valossa. Samalla vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni: millaisia kehittämistyöhön vaikuttavia organisaatiokulttuurin piirteitä OVOK:n työntekijöiden kokemuksissa on havaittavissa?

Vastaavan organisaatiokulttuuriin liittyvän tutkimuksen tehneet Länsisalmi et al. (2000), kuten myös Schein (2010), tarkastelevat kulttuuria sopeutumisen ja integraation funktiona, osana ryhmän jatkuvaluonteista identiteetin ja toimintatapojen määrittelyä. Samanaikaisesti kulttuurilla nähdään tärkeä rooli ryhmän sisäisten paineiden ja jännitteiden vähentämisessä (Schein 2010). Näihin tarkoitukseen soveltuvat arvot ja toiminta muodostuvat ajan myötä syvämmiksi osaksi ryhmän identiteettiä ja sen toimintaa (Schein 2010). Työntekijöiden kokemukset kehittämisestä kertovat siis arvoista ja menettelytavoista, joiden avulla ryhmä on todennut pääsevänsä tavoitteisiinsa ja jotka ovat tukeneet ryhmän eheyden säilymistä.

Työntekijöiden kokemusten jäsentäminen Scheinin (2010) teorian mukaisiin uskomusten ja arvojen tasoihin tarjoaa käsitteellisen työkalun OVOK:n kulttuurin syvimpien elementtien, perustavien olettamusten, tunnistamiseen. Tämä on tärkeää, sillä ryhmän toiminta ja uudet uskomukset rakentuvat juuri tällaisten olettamusten varaan (Schein 2010). Kokemukset myös paljastavat erilaisia tapoja, joilla johtajat ovat vaikuttaneet kulttuurin rakentumiseen (Schein 2010). Johtajuuden rooli uskomusten juurtumisessa osaksi perustavia olettamuksia on kriittinen (George, Sleeth & Siders 1999; Schein 2010). Mikäli OVOK:ssa halutaan pysyvällä tavalla muuttaa organisaation toimintakulttuuria, nämä perustavat olettamukset tulee tunnistaa ja huomioida muutostyön suunnittelussa.

Käytän lähtökohtanani aiemmin suorittamaani analyysiä. Kartoitan aluksi Hogan & Cooten (2014) innovaatiota tukevien organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien sekä Scheinin (2010) johtajien kulttuuristen mekanismien näkökulmista, millaisia kehittämiseen liittyviä arvoja ja uskomuksia työntekijöiden kokemukset sisälsivät. Kappaleessa 7.2 jaottelen havainnot Scheinin mallin mukaisiin tiedostetun ja tiedostamattoman kulttuurin tasoihin.

7.1 Kehittämistyöhön liittyvät arvot ja uskomukset

Hogan & Coote (2014) esittävät, että organisaatiokulttuurin ulottuvuuksiin liitetty arvostus toimii indikaattorina sille, missä määrin organisaation kulttuuri tukee innovatiivisuutta. Ensimmäinen vaihe OVOK:n työntekijöiden kokemusten tulkitsemisessa Scheinin (2010) teorian mukaan on työntekijöiden kehittämiseen liittyvien arvojen sijoittaminen Hogan & Cooten (2014) synteessissään esittämään viitekehykseen. Olen koonnut työntekijöiden kokemuksista kehittämistyöhön liittyviä arvoja alla olevaan taulukkoon (kuvio 5). Valtaosa taulukon havainnoista kuvaa nykyisiä, työntekijöiden tiimeissään tai koko OVOK:ssa tunnistamia kulttuurisia elementtejä. Osassa työntekijät kuitenkin esittivät toivomuksiaan kehittämistyöhön liittyvän kulttuurin muuttumisesta. Olen kursivoinut nämä havainnot erottaakseni ne nykyistä kulttuuria kuvailevista havainnoista.

Johtajilla on muun muassa asemansa ja arvovaltansa myötä mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaisia kulttuurisia arvoja ja toimintatapoja ryhmään juurtuu (Bass & Avolio 1993; Ogbonna & Harris 2000; Schein 2010). Kappaleessa 3.3.2 kuvailin kuutta Scheinin (2010) teorian mukaista mekanismia, joiden kautta johtajat vaikuttavat joko tietoisesti tai tiedostamattaan organisaation kulttuuriseen rakenteeseen. Näitä ovat johtajan säännöllinen huomiointi, resurssien allokointi, palkintojen ja statuksen myöntäminen, työntekijöiden valinta, kriiseissä reagointi sekä mallien asettaminen ja valmentaminen (Schein 2010). Aineistosta nousi analyysin myötä esille näihin mekanismeihin liittyviä kokemuksia, joita tarkastelen tässä kappaleessa kulttuuristen ulottuvuuksien ohella. Hogan & Cooten (2014) viitekehyksen mukaiset arvot sekä kokemukset johtajuudesta muodostavat kokonaisuuden, jota tulkitsen seuraavassa kappaleessa Scheinin (2010) teoreettisen mallin pohjalta.

ULOTTUVUUS	USKOMUKSET JA ARVOT
Onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Johtava asema vastaanottotyön kentällä ➤ Korkeat asiakastyön standardit ➤ Valmius ottaa vastaan haasteita
Avoimuus ja joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OVOK:n muutosvalmius ➤ Vanhoista toimintatavoista kiinni pitäminen ➤ Tiimin reagoitokyky ➤ Harjoittelijoiden kehittämiseen kannustaminen ➤ Erialaisten arvojen näkeminen voimavarana ➤ Kehittämisen vaivattomuus ➤ Esimiehen tuki ➤ <i>Esimiesten suhtautuminen kehitysideoihin</i> ➤ <i>Perustelut</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Avoimuus uusille ajatuksille</i> ➤ <i>Ajatuksen esittäjän vaikutus idean vastaanottoon</i> ➤ <i>Kehitysideoiden eteneminen</i>
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Viestintä osana ammatillista osaamista ➤ Viestintä osana tiimin yhteistä vastuuta ➤ Keskusteluilmapiiirin avoimuus ➤ Konfliktien ratkaiseminen työyhteisönä ➤ Vuoropuhelu ➤ <i>Ylimmän johdon viestintä</i>
Ammattimaisuus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ OVOK:n kollektiivinen ammattitaito ➤ Asiakastyöhön liittyvä tietotaito ➤ Asiakkaiden hyvinvointi ➤ Periksiantamattomuus ➤ Tasapuolinen kohtelu ➤ Oma ammatillinen kehittyminen
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiimin yhtenäisyys ja vahvistaminen ➤ Sitoutuminen ja yhteisen linjan pitäminen ➤ Asiakastyön tiedon jakaminen ➤ Luottamus
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tehtävien vastuullinen ja tunnollinen hoitaminen ➤ Itsenäinen, omaehtoinen työskentely ➤ Autonomia OVOK:n laajuisena arvona ➤ Tilan antaminen kokeilulle ➤ Tiimien väliset kulttuuriset erot asiakastyössä
Saavutukset	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asiakastyön laatu ➤ <i>Positiivinen palaute</i> ➤ <i>Arvostuksen osoittaminen</i> ➤ <i>Saavutusten arvostamisen näkyminen käytännössä</i>
Riskien ottaminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Turvallisuus ➤ Arjen vakaus ➤ Perustyön turvaaminen ➤ Sääntöjen mukaan toimiminen ➤ Kyseenalaistaminen ➤ Resurssien allokointi ➤ Arkeutuminen ➤ <i>Kehitysideoiden kokeileminen käytännössä</i>

Kuvio 5. Kehittämistyöhön vaikuttavat organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Työntekijöillä on jaettu, vahva näkemys OVOK:sta suomalaisen vastaanottotyön kentän huippuosaajana, jonka laajan kokemuksen omaava ammattitaitoinen henkilökunta on valmis ottamaan vastaan vaikeitakin haasteita. Ajatukseen liittyvät korkeiden asiakastyön standardien ylläpitäminen, hyvään perustyöhön pyrkiminen ja epäonnistumisista tiiminä oppiminen. Työntekijöiltä odotetaan työssään onnistumista niin muun tiimin kuin johtajien puolelta. Tilanteissa, joissa asiakkaiden hyvinvointiin kohdistuu uhkia, esimiesjohdon

koetaan kohdistavan sekä huomionsa että tarpeelliset resurssit tilanteiden hoitamiseen. Johtajien toiminta kriisitilanteissa, kuten vuonna 2015 alkaneessa tilanteessa, korostaa työn hyvin hoitamisen tärkeyttä myös poikkeuksellisissa olosuhteissa. Kokemuksista näkyy, että onnistumista arvostetaan ja siihen kannustetaan hyvin laaja-alaisesti OVOK:n tiimeissä.

OVOK nähdään muutosvalmiina organisaationa, jossa muuttuviin tilanteisiin reagoimiseen liittyy aina epävarmuutta ja toimintatapojen kehittämistä. Työntekijöitä ja harjoittelijoita kannustetaan ajattelemaan, kyseenalaistamaan ja osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Samanaikaisesti vanhoista toimintamalleista irti päästäminen on koettu ajoittain vaikeaksi. Lisäksi työntekijät kokivat, ettei uusiin ajatuksiin suhtauduta käytännössä aina avoimesti ja että esimiehen suhtautuminen voi riippua ajatuksen esittäjästä. Erityisen haastavina koettiin tilanteet, joissa omien ideoiden hylkäämiselle ei saatu esimieheltä perusteluja. Arvoviestit on avoimuuden ja joustavuuden osalta nähty ristiriitaisina.

Jokainen haastateltu työntekijä painotti toimivan sisäisen viestinnän merkitystä tiimien toiminnalle. Viestinnän nähdään olevan jatkuvasti esillä oleva aihe kehittämistoiminnassa. Vaikka siinä nähdäänkin parantamisen varaa, tiimit kokevat myös, että sisäisen viestinnän laatuun panostetaan niin tiimin jäsenten kuin esimiesten osalta. Tiimin jäseniltä odotetaan viestinnässä tarkkuutta ja korkeinta laatua. Arjessa esiintyvät konfliktit ratkaistaan tiimin sisällä avoimessa kanssakäymisessä. Tiimien sisäiset arvoviestit ovat selkeät: sisäinen viestintä ja kanssakäyminen ovat merkityksellisiä ja arvostettuja asioita. Ylimmän johdon viestintä ja kanssakäyminen ovat kuitenkin ajoittain näyttäytyneet tiimin ja työntekijöiden arvoista poikkeavina, erityisesti organisaatiokriisiin rinnastettavissa tilanteissa. Johtajien asettamia implisiittisiä roolimalleja ei ole koettu täysin OVOK:n ja tiimien eksplisiittisiä arvoja tukevina, jolloin viestintään liittyvät arvoviestit on koettu osittain ristiriitaisina.

OVOK:n työntekijöillä on vahva ammatti-identiteetti, joka rakentuu sekä yksilöllisen että kollektiivisen osaamisen varaan. Valtaosa työntekijöistä kokee, että heidän ammatillista osaamistaan arvostetaan ja että heille annetaan tilaa toteuttaa itseään työssään. Hyvä osaaminen yhdistyy tiimeissä asiakkaiden hyvinvointiin sekä asiakastyön taitoihin. Työntekijät kokevat, että OVOK:n kaltaisessa ympäristössä on tärkeää kehittää itseään ammatillisesti ja että jokaisella työntekijällä on hyvä substanssiosaaminen. Työntekijöiden osaamista kehitetään erilaisten koulutusten avulla, mikä näyttäytyy työntekijöille johdon tapana arvostaa työntekijöiden ammattitaitoa resursseja siihen investoimalla. Yksilöllisen ja kollektiivisen ammatillisen osaamisen arvostaminen koetaan yksiselitteisenä OVOK:ssa.

Maahanmuuttovirastoon yhdistyminen toi kuitenkin mukanaan sekä uusia johtajia että ristiriitaisina koettuja arvoviestejä ammattiosamisen ja työtehtävien arvostamisen osalta. Haastattelujen suorittamisen aikaan järjestelyt olivat vielä kesken, joten myös OVOK:n sisäisten ja pian ulkoa tulevien arvojen mahdolliset konfliktit koettiin vielä epäselvinä.

Yhteistyö koetaan erottamattomana osana sisäistä viestintää ja ammattitaitoa. Tiimin ryhmädynamiikka ja sitä kehittävät toimenpiteet, kuten yhtenäisyyden vahvistaminen ja yhteisiin linjoihin sitoutuminen, koetaan tiimin toimivuuden kannalta keskeisinä tekijöinä. Esimiesten nähdään panostavan tiimin yhtenäisyyteen ja yhteisten linjojen asettamiseen huomion, resurssien, työntekijöiden valintojen ja roolimallien asettamisen muodossa. Luottamus tiimin jäsenten osaamiseen sekä kykyyn hoitaa delegoidut tehtävät loppuun näyttäytyy oleellisena osana yhteistyötä ja yhdessä toimimista. Kokemuksissa korostuvat kanssakäymisen ja yhteistyön sekä tiedon jakamisen arvostus OVOK:ssa organisaation jokaisella tasolla.

Omaehtoinen asiakastyö sekä kehittäminen nähdään tärkeinä ominaisuuksina ympäristössä, jossa valtaosa työstä tapahtuu itsenäisesti asiakkaiden parissa. Itsenäisen vastuun myötä autonomisen ajattelun ja päätöksenteon merkityksen nähdään korostuvan koko OVOK:n tasolla. Myös työtehtävien tunnollisen hoitamisen arvostaminen heijastaa työntekijöiden ajatuksia vastuusta. Tilan suominen omanlaisen asiakastyön ja kehittämisen toteuttamiseen näyttäytyy työntekijöille yhtenä johdon tapana arvostaa vastuun ottamista. Itsenäisyyden, omaehtoisuuden, vastuun ja autonomian muodostama kokonaisuus nähdään ammatillisena osaamisena, jonka arvostus on havaittavissa läpi aineiston.

Saavutusten arvostaminen näyttäytyy työntekijöille erityisen ristiriitaisena aihealueena. Positiivisen palautteen antaminen koettiin yleisesti puutteellisena, mutta samalla erittäin toivottavana. Arjen työ ja arjessa tapahtuvat kehittämiseen liittyvät teot koettiin juuri niiden itsenäisyydestä johtuen usein huomaamattomina. Esimiesten osalta palautteen antaminen ja huomion kiinnittäminen työntekijöiden tekemään kehittämistyöhön nähtiin merkkeinä henkilökohtaisten saavutusten arvostamisesta. Samanaikaisesti autonomia ja tila toteuttaa itseään koettiin esimiehen ja työtoverien tapoina osoittaa arvostusta. Kehittämisen arvostukseen liitettiin johtajien tapa vastaanottaa uusia ajatuksia, esimiesten tapa seurata ideoiden toteutumista sekä aiemmat kokemukset kehittämistoiminnasta. Aiheeseen liittyy OVOK:ssa monia sekä positiivisia että negatiivisia arvoviestejä, mutta työntekijät kokivat, että pääsääntöisesti saavutuksia arvostetaan OVOK:ssa.

Asiakastyöntekijöiden perustyö sisältää arjen toimintaan sisäänrakennettuja riskejä, joiden minimoiminen näyttäytyy osana työntekijöiden ammatillista osaamista. Turvallisuus, arjen sujuvuus, normaalit rutiinit ja sääntöjen mukaan toimiminen on havaittu asiakkaiden hyvinvointia ja perustyötä turvaavina toiminnan ulottuvuuksina. Riskien minimoimisen ja turvallisuuden koetaan olevan sekä ylimmälle että esimiesjohdolle korkeita prioriteetteja, jotka nousevat herkästi esiin tiimien ja OVOK:n yhteisissä tapaamisissa. Kokemukset resurssien priorisoimisesta ensisijaisesti arjen toimintoihin heijastavat näitä periaatteita. Työntekijät kuvailevat samalla kokemuksia arjen rutiineihin arkeutumisesta. Aineistossa esiintyy joitakin ristiriitaisia kokemuksia kehitysideoiden käytännössä kokeilemisesta: osa työntekijöistä kokee, että tiimissä kannustetaan uusien ajatusten toimeenpanoon, kun taas osassa kokemuksista näkyy näiden mahdollisuuksien puutteesta johtuvaa turhautumista. Työntekijöiden jaettu kokemus on kuitenkin, että havaittuihin ongelmiin voidaan ja osataan kehittää ratkaisuja hyvinkin nopeasti. Riskien ottamista ilmenee OVOK:ssa pääasiassa tarpeen niin vaatiessa; ensisijaisesti tiimeissä arvostetaan arjen vakautta.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että monia Hogan & Cooten (2014) kuvailemia, innovaatiota tukevia kulttuurin ulottuvuuksia arvostetaan OVOK:ssa laajalti. Ilmapiirin avoimuus, sisäinen viestintä, vastuun ottaminen, onnistuminen, ammattimaisuus ja yhteistyö kuuluvat ulottuvuuksiin, joiden koko OVOK:n laajuinen arvostus korostuu selkeästi työntekijöiden kokemuksissa. Saavutusten arvostaminen ja riskien ottaminen ovat ulottuvuuksia, joihin liittyvät arvoviestit eivät ole silkeästi innovaatiota tukevia. Sisäisen viestinnän arvostamisen osalta ylimmältä johdolta saatuja arvoviestejä ei aina ole koettu yhteneväisinä tiimien arvojen kanssa. Saavutusten arvostamisen ja ilmapiirin avoimuuden ulottuvuuksiin liittyy lisäksi johtajien osalta ristiriitaisina koettuja arvoviestejä, jotka ilmentyvät kokemuksissa toivomuksina kulttuurin muuttumisesta.

7.2 Arvot ja uskomukset Scheinin mallissa

Palaan hetkeksi Scheinin (2010) määritelmään kulttuurista, jonka hän näkee

- a) joukkona jaettuja perusolettamuksia, jotka
- b) ryhmä on oppinut ja joiden avulla
- c) vastataan ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation haasteisiin
- d) toimivalla ja luotettavalla tavalla, josta johtuen
- e) perusolettamukset opetetaan ryhmän uusille jäsenille
- f) oikeana tapana kokea, ajatella ja tuntee suhteessa edellä mainittuihin haasteisiin.

Schein (2010) esittää teoriassaan, että aiemmassa kappaleessa kuvatun kaltaiset arvot ja uskomukset asettuvat kolmelle eri tasolle sen mukaan, miten tärkeinä ne koetaan ryhmän selviytymiselle ja tavoitteisiinsa pyrkimiselle. Syvimmällä tasolla vaikuttavat *perustavat olettamukset*, tiedostamattomat näkemykset, jotka ohjaavat arvovalintoja ja toimintaa. Keskimmaisella tasolla ovat *arvot ja uskomukset* – tietoisella tasolla toimintaa ohjaavat teorit, jotka ovat seurausta kokemuksista erilaisista tavoista selvitä ryhmän kohtaamista haasteista ja konflikteista. Pinnallisimmalla tasolla puolestaan esiintyvät artefaktit eli *rajaesineet* ovat ryhmän arvoja näkyvällä tasolla edustavia kulttuurin ilmentymiä. Tässä kappaleessa jaottelen aiemmin luokittelemani OVOK:n työntekijöiden arvot ja uskomukset näille Scheinin organisaatiokulttuurin tasoille.

Jaottelussani on vaikutteita Länsisalmen käyttämästä analyysimenetelmästä. Länsisalmi et al. (2000) analysoivat organisaatiokulttuuriin liittyvän aineistonsa induktiivisesti Glaser & Straussin sekä Strauss & Corbinin GT:n periaatteiden mukaisesti tunnistuen aineistosta "temaattisiksi kategorioiksi" (Länsisalmi et al. 2000, 533) nimeämiään ydinteemoja. Näistä kategorioista nostettiin esille yhteyksiä heidän tutkimusaiheeseensa: stressiin ja siitä selviytymiseen. Tämän jälkeen heidän oli havaittujen yhteyksien perusteella mahdollista määrittää, miten keskeisinä ja syvinä kyseiset yhteydet näyttäytyivät, mistä tutkimusryhmä johti Scheinin (2010) teorian eri tasoihin liittyviä arvoja, uskomuksia ja olettamuksia.

Olen Länsisalmen (Länsisalmi et al. 2000) tavoin perustanut tasojaotteluni ydinteemojen ja teoreettisten kategorioiden muodostamaan kokonaisuuteen. Lisäksi hyödynnän aineistossa esiintyviä Hogan & Cooten (2014) synteessin mukaisia arvoja. Analyysissäni en kuitenkaan huomioi rajaesineiden tasoa, sillä Scheinin (2010) teoriassa rajaesineiden tunnistaminen tapahtuu ryhmän toimintaa, käyttäytymistä ja välitöntä fyysistä ympäristöä tarkastellen. Perustan analyysini haastatteluaineistoon, eivätkä OVOK:n tiimien kulttuuriset rajaesineet ole pääteltävissä pelkästään tästä aineistosta. Aiemman kappaleen näkemykset jakautuvat näin ollen Scheinin (2010) teorian kahdelle syvimmälle tasolle: arvoihin ja uskomuksiin sekä perustaviin olettamuksiin.

Perustavia olettamuksia ovat Scheinin (2010) teorian mukaan näkemykset, joista voidaan ajoittain olla tietosia, mutta jotka pääosin toimivat taustalla vaikuttavina ja tietynlaisiin valintoihin ohjaavina tiedostamattomina voimina. Schein (2010) näkee tällaiset perustavat olettamukset joko organisaation olemassaolon tarkoituksen toteuttamisen tai ryhmän selviämisen kannalta itsearvoisina ja kuvaa niitä "teorioina käytännössä" (Schein 2010, 28)

– implisiittisinä oletuksina siitä, miten ryhmässä tulee tuntee ja ajatella. OVOK:ssa näihin olettamuksiin kuuluvat tiimin arjen vakauttaminen, asiakkaiden hyvinvointi, toiminnan ja päätöksenteon autonomisuus, tiimin yhtenäisyys sekä muutosvalmius ja reagointikyky, jotka esiintyvät kehittämistyössä ajattelua ohjaavana viitekehystenä.

Tiimin valmius reagoida muutoksiin ja odottamattomiin tilanteisiin, tiimin yhtenäisyys ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen sekä tiimin ja sen jäsenten autonomisuus ovat ryhmän selviämiseen liittyvien olettamusten keskiössä. Nämä olettamukset ovat Scheinin (2010) teorian mukaan osoittautuneet kerta toisensa jälkeen ryhmän sisäisiä ristiriitoja ja jännitteitä vähentäviksi sekä hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Ajan kuluessa ryhmän kokemuksiin perustuvista näkemyksistä on muodostunut lähes itsestäänselviä olettamuksia siitä, millaisten toiminta- ja ajattelumallien avulla voidaan luoda omalle tiimille paras mahdollinen toimintaympäristö (Schein 2010). Nämä ryhmän selviämiseen liittyvät olettamukset näkyvät haastatteluaineistossa kehittämisen reunaehdoja määrittävissä tekijöissä, kuten resurssien priorisoinnissa, kanssakäymisen tärkeyden painottamisessa, työntekijöihin ja työyhteisöön luottamisessa sekä ajattelun ja toiminnan autonomisuudessa.

Asiakkaiden hyvinvointi ja tiimin arjen vakauttaminen puolestaan liittyvät organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja työntekijöiden perustehtävään. Asiakkaiden hyvinvoinnin ja arjen vakauden on turvapaikanhakijoiden epävarmasta elämäntilanteesta johtuen havaittu olevan yhteydessä toisiinsa. Tutkielmani otsikkona käyttämäni lainaus "mahdollisimman normaalia elämää epänormaalissa tilanteessa" viittaa OVOK:n tiimien käyttämään tapaan tiivistää työnsä tarkoitus ja samalla koko organisaation *raison d'être*: tilanteeseen nähden mahdollisimman vakaiden ja turvallisten olosuhteiden järjestäminen turvapaikanhakijoille. Tämä periaate iskostuu OVOK:ssa jokaiseen asiakastyöntekijään ja ohjaa toimintaa niin rakenteellisella kuin yksilöllisellä tasolla (Schein 2010). Kehittämisessä nämä olettamukset näyttäytyvät kehittämisen tavoitteita ohjaavina inhimillisinä periaatteina, kuten kohtelun tasapuolisuutena, asiakkaiden turvallisuutena, turvallisina rutiineina, omien asiakastyön taitojen kehittymisenä sekä perustyön ja -tehtävän suorittamisen turvaamisena.

Työn persoonalla tekemisen ja yhteisten linjojen noudattamisen välinen jännite näyttäytyy Scheinin (2010) teorian valossa useiden olettamusten välissä tasapainoilevana muuttujana. Jännitteelle on edelleen ominaista ristiriitaisuus: sen on havaittu vaikuttavan negatiivisesti muun muassa arjen vakauteen ja tiimin yhtenäisyyteen, mutta positiivisesti toisiin, yhtä tärkeinä pidettyihin asioihin, kuten erilaisiin tapoihin varautua muuttuviin tilanteisiin ja

kohdata asiakkaita sekä tukea heidän henkistä hyvinvointiaan. Niin yllä mainittuja olettamuksia kuin jännitettä yhdistää myös eräs Scheinin (2010) teorian kannalta tärkeä huomio: niiden on huomattu järjestelmällisesti vähentävän arjessa kohdattua epävarmuutta. Schein (2010) näkeekin epävarmuustekijöiden pois häivyttämisen olevan yksi kulttuurin tärkeimpiä ominaisuuksia ja pääasiallinen syy sille, että tietynlaiset uskomukset ja arvot juurtuvat ryhmän kollektiiviseen tietouteen. OVOK:n perustavat olettamukset ja jopa niiden välille muodostuvat, tiimin yhtenäisyyttä hetkellisesti haastavat jännitteet on todettu pitkällä aikavälillä epävarmuutta vähentäviksi ja viime kädessä positiivisiksi asioiksi.

Arvoja ja uskomuksia ovat sellaiset toiminta- ja ajattelumallit, jotka ryhmän kokemus on osoittanut toimiviksi ja joita on sen jälkeen alettu systemaattisesti toisintaa (Schein 2010). Ne voivat Scheinin (2010) mukaan kuitenkin olla myös johtajien ryhmään tuomia arvoja, joista ryhmällä ei ole kokemuspohjaa, mutta jotka se hyväksyy luottamuksesta johtajaan. Tämän tason näkemykset ovat usein tavoitteellisia ideaaleja, jotka eivät Scheinin (2010) mukaan välttämättä aina heijastu ryhmän käyttäytymisessä. OVOK:ssa näitä kehittämiseen liittyviä arvoja sekä uskomuksia ovat kokeilemaan ja kyseenalaistamaan kannustaminen, asiakastyön laatu, vuoropuhelun avoimuus, kehittämisen haasteellisuus sekä arvostuksen osoittaminen.

Kokeilemaan ja kyseenalaistamaan kannustaminen, vuoropuhelun avoimuus ja arvostuksen osoittaminen liittyvät työntekijöiden näkemyksiin tiimin toiminnan kehittämistä tukevista kulttuurisista lähtökohdista. Avoimen ilmapiirin ja arvostetuksi tuleminen tunteen tärkeys toistuvat eri muodoissa ja korostuvat teemoina järjestelmällisesti läpi aineiston. Työntekijät kokevat, että molemmat asiat ovat tärkeitä ja että niihin kannattaa pyrkiä; samanaikaisesti kokemukset näiden arvojen toteutumisesta vaihtelevat voimakkaasti työntekijöiden välillä. Kokeileminen ja kyseenalaistaminen nähdään jokaisessa tiimissä kriittisenä osana tiimin toiminnan ja toimintatapojen kehittämistä. Työntekijöillä on käytännössä kuitenkin hyvin erilaisia kokemuksia kokeilemiseen kannustamisesta ja kyseenalaistamisen sallimisesta. Lisäksi johtajien tavat lähestyä yllä mainittuja arvoja on koettu ajoittain ongelmallisina. Tällainen sanoiksi puettujen arvojen ja omakohtaisten kokemusten välinen konflikti kertoo Scheinin (2010) teorian mukaan näiden arvojen ja uskomusten olevan vahvistamattomia, ryhmän kokemusten kautta sosiaalisen validaation saavuttamista odottavia näkemyksiä. Ne voidaan myös nähdä Scheinin (2010) kuvailemina tavoitteina – arvoina ja uskomuksina, jotka ryhmä kokee lähtökohtaisesti merkittäviksi ja jotka se haluaa ajan myötä omaksua.

Asiakastyön laatu näyttäytyy samankaltaisena tavoitteellisena ideaalina, joskaan siihen ei liity yllä mainitun kaltaisia ristiriitoja. Työntekijöiden vahva ammatti-identiteetti, vankka ammattitaito, kollektiivinen ammattiyhteisyys ja OVOK:n institutionaalinen ammatillisen huippuosaamisen tavoite luovat yhdessä ympäristön, jossa tiimien ja työntekijöiden arjessa korostuvat työn laatu ja tunnollisuus. Kehittämistyössä nämä ajatukset näkyvät muun muassa asiakastyön osaamisen ja tiimin yhteistyön priorisoimisena, viestinnän tärkeyden korostamisena sekä resurssien kohdistamisena laadun parantamiseen. Aineistossa ilmenee tiimikohtaisena koettua vaihtelua asiakastyön tekemisen kulttuureissa, erityisesti suhteessa asiakastyön tekemisen omaehtoisuuteen, minkä nähdään vaikuttavan uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden innokkuuteen. Itse asiakastyön standardit nähdään kuitenkin korkeina ja itse työn koetaan lähes poikkeuksetta olevan näiden standardien mukaista.

Kokemus kehittämisen haasteellisuudesta esiintyy aineistossa uskomuksina, joiden voidaan nähdä sijoittuvan kehittämisen lähtökohtiin liittyvien arvojen ja uskomusten sekä laatuun liittyvien tavoitteellisten arvojen välimaastoon: kehittämisen käytännön toteutukseen. Tiimeissä on erinomaiset valmiudet kehittää välittömiin tarpeisiin liittyviä asioita. Pitkän aikavälin kehittäminen koetaan kuitenkin ajoittain haasteellisena. Muun muassa työkentän kokonaisuuden haastavaksi koettu laajuus, arjen kiireellisyys, kehittämiseen kohdistetut resurssit, välittömien tarpeiden priorisointi ja johtajien signaalit rakentavat uskomuksen rajallisista mahdollisuuksista harjoittaa omaehtoista toiminnan kehittämistä arjessa.

Yllä mainitut, toisaalta arvojen ja uskomusten ja toisaalta realiteettien väliset kontrastit ovat Scheinin (2010) mukaan tyypillisiä, kun ryhmän olemassa olevan kulttuurin, johtajan viestimien arvojen ja ryhmän jäsenten näkemysten välillä on epäselvyyksiä tai konflikteja. OVOK:ssa kehittämiseen liittyvät arvot ja uskomukset nostavat esiin kehittämisen tarpeita ja lähtökohtia, tavoitteita sekä haasteita – ja samalla näihin liittyviä arvostiriitoja. Jatkan aiheen käsittelyä seuraavassa, analyysin tulosten pohdintaan keskittyvässä kappaleessa.

8. POHDINTA

Tarkastelen alla lyhyesti Charmazin GT-analyysissä syntyneen teorian ja Scheinin teorian valossa tehtyjen tulkintojen välisiä suhteita. Tämän jälkeen pohdin tuloksia kappaleessa 6.5 esittämäni teorian ja hypoteesien sekä kappaleessa 7.2 tarkastelemieni kulttuurin tasojen valossa. Käytännössä tämä asetelma johtaa pragmaattisävytteiseen pohdintaan tavoista, joilla OVOK:n eri kulttuurit rakentuvat ja samalla keinoista, joilla niihin voidaan vaikuttaa.

GT-analyysin yhteydessä rakennettu teoria ja toisaalta havaintojen tulkinta Scheinin (2010) teorian valossa tuottivat merkittävän samankaltaisia tuloksia, vaikka niillä on monin tavoin eriävät ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. GT-teorian lähtökohdista tarkasteltuna kehittämiseen liittyvät kulttuurit näyttäytyvät OVOK:n työntekijöille monien prioriteettien, haasteiden ja mahdollisuuksien vyyhtenä. Tässä sekavassa vyyhdessä korostuvat kuitenkin selkeällä tavalla tietyt, tiimin toimivuuden kannalta keskeisinä koetut yhteiset näkemykset ja jännitteet – autonomia, sitoutuminen, reagoivuus, arvostus ja perustyö. Scheinin (2010) teorian mukaan tulkittuna OVOK:n tiimien kulttuurit voidaan puolestaan nähdä toimintaa ohjaavien arvojen, uskomusten ja olettamusten muodostamana kulttuurisena kehyksenä. OVOK:ssa tärkeimpinä tällaisina arvoina näyttäytyvät arjen vakauttaminen, autonomisuus, asiakkaiden hyvinvointi, tiimin yhtenäisyys sekä muutosvalmius ja reagointikyky. Sekä GT- että Scheinin teoriassa työn persoonalla tekeminen näyttäytyi olennaisena, eri arvojen kanssa monin tavoin vuorovaikutuksessa olevana ja monesti ristiriitaisena tekijänä.

Johdannossa mainitsin, että OVOK:n yhtenä tavoitteena vuodelle 2017 on organisaation toimintakulttuurin kehittäminen. Tutkimuksessani toteuttamani työpajojen ja kehittämisen kulttuurin kokemusten analyysit tarjoavat organisaatiokulttuurin ja kehittämisen teorioihin nojaavia näkökulmia, jotka voivat osoittautua hyödyllisiksi tätä päämäärää tavoiteltaessa. Tässä tarkoituksessa nostan esille viisi OVOK:n organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja toiminnan OVOK:ssa kehittämiseen liittyvää huomiota.

OVOK:lla on erinomaiset lähtökohdat kehittää toimintakulttuuriaan. Työntekijöiden näkemyksissä nousi esille OVOK:n poikkeuksellinen kollektiivinen ammattitaito, joka on Amabilen (1988) mukaan innovaation perusta. OVOK:n organisaatiokulttuurissa nähdään monia kehittämistyötä tukevia piirteitä, kuten sisäisen viestinnän tärkeyden painottaminen, erilaisten persoonien vahvuutena näkeminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen arvostus sekä vastuun ottamisen ja kantamisen periaatteet. Työntekijöillä on myös vahva näkemys työn

yhteiskunnallisesta ja inhimillisestä arvokkuudesta sekä halu kehittää omaa ammattitaitoa, tähdäten OVOK:n maineen mukaiseen korkean tason osaamiseen. Työpajoissa pääsimme työparini kanssa todistamaan ensi kädessä työntekijöiden huomattavaa luovaa potentiaalia.

Toimintakulttuurin kehittämisen tiellä on kuitenkin myös monia haasteita. Hyvästä perustasta huolimatta osa toiminnan kehittämisen tiellä olevista haasteista on merkittäviä. OVOK:ssa ennestään tunnistetut haasteet positiivisen palautteen antamisessa heijastavat syvälle juontavia, organisaatiokulttuuriin sidottuja ajattelumalleja, joiden tulee muuttua, mikäli palautteen antaminen halutaan saada toimivaksi. Näkemys oikeudesta tehdä työtä persoonalla ja tästä olettamuksesta seuraavat ryhmädynaamiset vaikutukset vaikeuttavat entisestään palautteen antamista persoonaan sidotuiksi koetuista toimintamalleista.

Resurssien puute, varsinkin henkilöstön sekä esimiesten ajan suhteen, on mahdollisuuksia vahvasti rajoittava tekijä. Jatkuva kiire vaikuttaa negatiivisesti kehittämismotivaatioon saaden kehittämisen tuntumaan ylimääräiseltä rasitteelta. OVOK:n organisaatiokulttuuriin kuuluvat perustavat olettamukset tukevat toiminnan arkeutumista ja rutiinien syntymistä, eikä kehittämiselle ominainen riskien ottaminen sovellu luontaisesti OVOK:n kaltaiseen turvallisuuteen ja pysyvyyteen pyrkivään ympäristöön. Erään työntekijän sanoin hyvätkin toimintatapojen muutokset "laimenevat" herkästi, häviten ajoittain kokonaan.

Työntekijöiden kokemus kiireestä on syntynyt valtaosin faktuaalisesta tekemisen määrästä ja henkilöstön vähydestä. Samalla tätä kokemusta korostaa voimakkaasti johdon tapa viestiä asiasta. Esimiesten ja johdon kiireen tunne on yksi rajaesineistä, jotka kuka tahansa organisaation ensimmäistä kertaa astuva tunnistaa välittömästi. Eräs työntekijä mainitsikin haastattelussa, että kiireen tunne vähentää kehittämismotivaatiota. Johdon tavalla viestiä kiireestä saattaa olla yllättävän vahvoja heijasteita työntekijöiden kehittämiskokemuksiin.

Kokemus kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta on tärkeää myös kehitystoiminnassa. Positiivisissa kehittämisen kokemuksissa painottuivat kuulluksi tulemiseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja paineettomuuteen liittyvät kuvaukset. Eräs analyyseista nouseva oleellinen havainto liittyy OVOK:n tiimien kehittämisilmapiirien avoimuuteen. Työntekijät painottivat avoimuuden tunteen syntyneen avoimuuteen kannustamisen, pienissä ryhmissä toimimisen ja ulkopuolisen vetäjän läsnäolon seurauksena. Mielestäni on huomionarvoista, että juuri ulkopuolisen henkilön läsnäolo synnyttää tunteen avoimuudesta. Samalla huomio herättää kysymyksiä tavoista, joilla tiimeissä voidaan varmistaa avoin ja uusia ajatuksia

innolla vastaanottava ilmapiiri. Tunteet avoimuudesta vaihtelivat suuresti tiimien välillä, kun taas tiimien sisällä vaihtelua ei juuri ilmennyt.

Toinen kuulluksi tulemisen kokemus liittyi ylimmän johdon ja työntekijöiden väliseen etäisyyden kokemukseen. Tällaisen etäisyyden muodostuminen organisaatio-olosuhteissa on tavanomaista, erityisesti, jos kyseessä on OVOK:n kaltainen hierarkkinen organisaatio (Schein 2010). Ylimmän johdon tehtävät liittyvät usein strategiseen johtamiseen, kun taas esimiestasolla kyse on tiimien arjen toiminnasta, jolloin ylin johto vieraantuu väistämättä organisaation päivittäisestä arjesta (Schein 2010). Tämä tiedostettiin haastatteluissa, mutta johdon ja työntekijöiden vieraantumisen aste koettiin siitä huolimatta osittain negatiivisena asiana. Mikäli tavoitteena on löytää yhteinen suunta sekä tavoite kehittämiseksi ja samalla luoda tunne kuulluksi tulemisesta, ylimmän johdon ja työntekijöiden välisen etäisyyden pienentyminen olisi Scheinin (2010) teorian valossa erinomainen askel eteenpäin.

Johdon ja työntekijöiden välisen etäisyyden pienentymisellä on myös muita potentiaalisia vaikutuksia. Scheinin (2010) teoriassa johtajien yksittäinen tärkein organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen työkalu on säännöllinen, yhdenmukainen huomiointi. Asiat, joihin johtajat kiinnittävät huomiota arjessa, juurtuvat voimakkaasti organisaation kulttuuriin ja toisaalta asiat, jotka eivät saa tällaista huomiota, "laimenevat" pois. Vastaavat ajatukset heijastuivat myös työntekijöiden haastatteluissa:

"Ja toki, et sitä tiiviimmin seurataan, jos sovitaan vaikka tavoitteita yhdessä, niin ehkä se on niinkun jatkuvampaa se pyrkiminen siihen kehittymiseen, että 'niin, no sitten vuoden päästä katotaan, että ei tässä oo vielä oikeestaan kiire tehdä yhtään mitään', että..."

Mikäli ylin johto koetaan kaukaisena, myös tällaisen säännöllisen huomioonin vaikutukset jäävät sen potentiaaliin nähden vähäisiksi. Lähentymällä työntekijöitä ylin johto lisää omia vaikuttamisen keinojaan ja mahdollistaa kulttuurin laajempialaisen muutoksen.

Toimintakulttuurin strateginen kehittäminen vaatii työntekijöiltä työkaluja. Yksi OVOK:n organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä on autonomian arvostaminen. Oli kyse yksittäisen työntekijän itseohjautuvasta ja omaehtoisesta toiminnasta tai esimiesten vapaudesta johtaa tiimiään oikeaksi kokemallaan tavalla, johto tukee ja kunnioittaa alaistensa autonomiaa. Tämä on toiminnan kehittämisen kannalta erinomainen lähtökohta (Hogan & Coote 2014).

Autonomia yhdistettynä arjen kiireeseen tarkoittaa kuitenkin käytännössä usein sitä, että kehittämistyölle olennaisten työkalujen kehittäminen jää esimiesten vastuulle. Esimiesten valtava olemassa oleva työtaakka ei mahdollista tällä tasolla kehittämiseen panostamista. Muun muassa työn kokonaisuuden laajuus, arjen kiireellisyys, kehittämiseen kohdistetut resurssit, välittömien tarpeiden priorisointi ja johtajien signaalit rakentavat uskomuksen rajallisista mahdollisuuksista harjoittaa omaehtoista toiminnan kehittämistä. OVOK:ssa työntekijöiltä kuitenkin vaaditaan eksplisiittisesti juuri tämänkaltaista omaehtoisuutta. Tämä saattaa osaltaan selittää haastatteluissa esille tuotua tunnetta kehittämisen suunnan ja työkalujen puutteesta. Sekä esimiehet että tiimi tarvitsevat kehittämisen työkaluja, mikäli toiminnan kehittäminen halutaan osaksi organisaatiokulttuuria.

Eräs oleellinen kehittämistä tukevaksi koettu asia työpajoissa oli mahdollisuus tarkastella työtä eri näkökulmista ja laajentaa kokonaiskuvan hallintaa. Normaalissa arjessa tällainen tarkastelu koettiin lähestulkoon mahdottomana. Työntekijät korostivat haastatteluissa myös vuorovaikutuksen merkitystä työn kehittämiseksi. Organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa niin uudet näkökulmat, kokonaisuusien hallinta kuin vuorovaikutus on todettu innovaatio- ja kehittämistoiminnalle kriittisiksi tekijöiksi (ks. esim. Amabile et al. 2005; George 2007; Hogan & Coote 2014; McLean 2005; Woodman et al. 1993). Tästä näkökulmasta tiimien olemassa olevien keskustelufoorumien kehittäminen sekä arjen keskellä työn tarkasteluun keskittyvien foorumin rakentaminen olisivat kulttuurin muutosta tukevia toimenpiteitä.

Toimintaa kehitettäessä esiintyvä "laimeneminen" on estettävissä. OVOK:ssa on vahvat kulttuuriset rakenteet, jotka pyrkivät vetämään muutoksia stabiiliin arjen suuntaan. Tähän ilmiöön vaikuttavat paitsi kulttuuri, myös ihmisen luontainen taipumus pyrkiä vähentämään epävarmuuden tunnetta tekemällä ympäristöstä mahdollisimman helposti selitettävä, ennustettava ja navigoitava (Wilson et al. 2003). Lopputuloksena on ilmiö, jota kuvattiin haastatteluissa "laimenemisena". Ilmiö nousi ensimmäisen kerran esille syksyllä 2016 käydyissä keskusteluissa, joista esitän osallistujien luvalla muutaman otteen alla:

"Ja se oli mielenkiintosta, kaikki oli tietosia, siitä avoimesti puhuttiin, ja sitten niinkun, ne oli järkyttäviä ne tilanteet aina sitten kun meni toimistoon, niin ketä ohjaajia siinä, 'voi ei, tiäkkö, se on taas unohtunu. Mikä meillä on?'"

"Mä muistan elävästi ton tunteen, kun me ei itekään ymmärretty sitä, mitähän tapahtuu tiimissä... Selityksiä on aina helppo keksiä, mut että, tiimi vuosien varrella ja nykysinkin on sellanen, että kun tulee kriisi, me toimitaan, meillä ei mee pasmat sekasin, mut että matkan varrella ollaan opittu se että jos meiltä paine laskee, niin meillä niinkun tehot loppuu."

Käytännössä kyseessä on sovittujen toimintatapojen hidas häviäminen tiimin toiminnasta. Työntekijöiden kuvaukset toimintamallin hyväksymisestä osaksi tiimin toimintaa vastaavat Scheinin (2010) näkemyksiä kulttuurisen juurtumisen mekanismeista. Toimintamallin kiinnittymiseksi osaksi tiimin pysyvää toimintaa se tulee ensin validoida ryhmän toimesta. Ensimmäinen tarkistusaskel on toimintamallin sopivuus ryhmän kulttuuriin. Mikäli malli on perustavien olettamusten vastainen, sitä ei voida hyväksyä. Tämän jälkeen malli on kokeiltava käytännössä. Mikäli malli ei toimivalla tavalla vastaa ulkoisen sopeutumisen tai sisäisen integraation haasteisiin, sitä ei hyväksytä; mikäli se puolestaan toimii luotettavasti, sillä on mahdollisuus juurtua osaksi ryhmän toimintaa. Scheinin (2010) teorian valossa käytäntöjen käyttöönnoton ja käytöstä poistumisen orgaanisuus, yhdistettynä työntekijöiden ajatuksiin seurannan tarpeesta, toimii indikaattorina johtajuuden kulttuuristen mekanismien epäsäännöllisyydestä tai epäjohtonmukaisuudesta.

Seuraava huomio on OVOK:n tapauksessa kriittinen: vaikka malli olisi ryhmän hyväksymä ja täysin odotuksia vastaava, se voi *silti* laimentua pois, mikäli se ei siirry muille jäsenille opetettavaksi perusolettamukseksi - uskomukseksi siitä, että toimintamalli on riittävän hyvä eteenpäin opetettavaksi. Tämä prosessi on erinomainen keino eliminoida sellaiset toimintamallit, jotka eivät ole ryhmän toiminnalle olennaisia. Prosessin haasteena on kuitenkin, että toimintamallit vaativat paljon aikaa ja huomiota juurtuakseen, jolloin ilman huomiota toimivat ja hyvät käytännöt ovat vaarassa laimentua pois ryhmän tietoisuudesta.

Scheinin (2010) teorian, järjestämieni haastattelujen, tutkimuksen ja työpajojen aikana tekemieni huomioiden sekä OVOK:ssa käymieni keskustelujen pohjalta syntynyt tulkintani on, että kulttuurinen juurtuminen OVOK:n tiimeissä on tällä hetkellä pääosin olosuhteista ja sattumasta riippuvaista. Jotkin ajatusmallit ovat lähtökohtaisesti niin erinomaisiksi tai tarpeellisiksi koettuja, että ne hyväksytään koko tiimin toimesta välittömästi osaksi ryhmän toimintaa. Samalla kuitenkin monet potentiaalisesti toimivat toimintamallit käyvät läpi vahvan kyseenalaistamisen prosessin. Tällöin olosuhteet ja intuitio tuntuvat vaikuttavan toimintamallien juurtumiseen enemmän kuin tietoiset ja järjestelmälliset toimet.

Säännöllinen huomio saattaa tässäkin tapauksessa olla avainasemassa. Tätä ajatusta tukevat teorian tasolla Scheinin (2010) teoria ja Hogan & Cooten (2014) havainnot innovaatiota ja kehittämistyötä tukevista olosuhteista, sekä käytännön tasolla OVOK:n johdon, esimiesten ja työntekijöiden kokemukset toiminnan kehittämisestä. Laimeneminen vaikuttaa olevan muiden tekijöiden ohella huomion puutteesta johtuva luonnollinen ilmiö, jossa ryhmä

hyväksyy kollektiivisesti sen tosiasian, ettei toimintatapa ole kiinnittänyt ryhmän johtajan eikä muiden jäsenten huomiota riittävän voimakkaalla tavalla. Tällöin ryhmä päättää ikään kuin huomaamatta, ettei toimintamallia kannata ottaa osaksi yhteistä toimintaa. Mikäli johtaja varmistaa, että ryhmän huomio kiinnittyy systemaattisesti kyseisen toimintamallin vahvistamiseen, sen mahdollisuudet siirtyä osaksi ryhmän jaettua kulttuuria kasvavat.

Tutkimukseni edetessä koin, että tietyt aiheet nousivat esille erityisen mielenkiintoisina potentiaalisina jatkotutkimusaiheina. Tutkimus mekanismeista, joilla uudet toimintamallit juurtuvat osaksi OVOK:n tiimien toimintaa tarjoaisi näkökulmia kontekstisidonnaisiin ja tiimeille spesifeihin kulttuurisiin olettamuksiin. Systemaattinen katsaus työnohjauksen vaikutuksista toiminnan kehittämiseen vastaanottokeskusympäristössä puolestaan saattaisi mahdollistaa uudenlaista kehittämistoimintaa OVOK:ssa. Työn persoonalla tekeminen ja siihen liittyvät oletukset, varsinkin ilmapiirin avoimuuteen vaikuttavat henkilökohtaiset näkemykset, tarjoavat mielenkiintoisen ja kehittämiseen liittyvää kulttuuria positiivisella tavalla kehittävän tutkimuskohteen. Tutkimus tavoista, joilla työntekijöiden innovatiivista osaamista voitaisiin hyödyntää osallistavasti OVOK:n ja sen tiimien kehittämisessä, voisi tukea OVOK:n henkilökuntaa erilaisten kehittämisen työkalujen löytämisessä ja parantaa työntekijöiden sitoutumista OVOK:iin ja toiminnan kehittämiseen. Tutkimus erilaisten johtamistyylien vaikutuksista tiimien kehittämisen kokemuksiin ja asenteisiin avaisi uusia tapoja lähestyä transformationaalista johtajuutta vastaanottokeskusympäristössä. Lisäksi koin, että Grounded Theory -vaikutteisen, konstruktionistisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen sekä Scheinin funktionaalisen teorian lähestymistapojen syvällisempi vertailu tarjoaisi toisiaan potentiaalisesti tukevia näkökulmia organisaatiokulttuurin tutkimukseen.

9. TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI

Niin laadulliselle kuin määrälliselle tutkimukselle on ominaista keskustelu tutkimuksen pätevydestä (*validity*) ja sen luotettavuudesta (*reliability*). Keskustelut keskittyvät muun muassa tutkittavan ilmiön tarkasteluun käytettyjen käsitteiden ja mittarien soveltuvuuteen (Creswell 2005), tutkimuksen objektiivisuuteen ja – erityisesti laadullisessa tutkimuksessa – tarkastelijan subjektiivisuuteen (Åkerlind 2005, 330) sekä tutkimuksen toistettavuuteen, kysymysten asetteluun ja haastateltavien mahdolliseen johdatteluun haastattelutilanteissa (Brinkmann & Kvale 2015). Laadullisessa tutkimuksessa syntynyt tieto nähdään yhdessä haastateltavien kanssa luotuna, jolloin aineistossa ilmenee aina subjektiivisia vaikutteita (Gubrium & Holstein 2001). Näitä paikannetaan toimimalla tutkimusta toteutettaessa pätevyyttä ja luotettavuutta parantavilla tavoilla, minkä lisäksi molempia kriteerejä arvioidaan tutkijan toimesta sekä analyysin aikana että tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

Olen tutkimuksessani pyrkinyt mahdollisimman selkeisiin tulkintoihin. Prosessin aikana olen konsultoinut sekä OVOK:n työntekijöitä, joille olen esitellyt tutkimukseni OVOK:iin liittyvää analyysia sekä tuloksia, että ulkopuolisia henkilöitä, joiden kanssa olen käynyt läpi anonymisoitua aineistoa. Tavoitteenani on ollut varmistaa oman ymmärrykseni ja tulkintojeni pätevyys. Olen kuitenkin ainoa henkilö, jolla on ollut pääsy alkuperäiseen aineistoon ja jolla on kaltaiseni lähtökohdat tulkita aineistoa. Tutkimuksen pätevyys on, kuten muissakin laadullisissa tutkimuksissa, tässä tapauksessa pääosin tutkijan ja tämän suorittamien pätevyyden tarkistusten varassa (Brinkmann & Kvale 2015; Creswell 2005).

Koen tutkimusprosessin aikana toteuttamieni toimenpiteiden ja käymieni keskustelujen perusteella, että tutkimuksen pätevyys on OVOK:n organisaatiokulttuurin analyysin osalta suhteellisen hyvä ja työntekijöiden kokemusten tulkintojen osalta vähintään melko hyvä. Koen myös, että käsitteiden valinta oli tutkimuksen kontekstiin sekä tutkimuskysymyksiin nähden sopiva ja että valitsemani menetelmät soveltuivat aineiston tulkintaan. Mikäli tutkimuksen pätevyyttä halutaan tarkastella tarkemmin, yhtenä mittarina voidaan käyttää kontekstia tuntevien henkilöiden, käytännössä siis OVOK:n henkilökunnan ja erityisesti haastateltujen työntekijöiden, näkemyksiä tulkintojen todenperäisyyksistä (Creswell 2009).

Luotettavuuden osalta koin haastattelukysymysten asettelun perin haastavana. Esimerkiksi kysymys "Millaisia asioita tai hyötyä koette saaneenne työpajoista?" saattaa johdatella haastateltavat vastaamaan sillä olettamuksella, että työpajoista on saatu hyötyä; samalla on

mahdollista, että haastatteluissa haluttiin olla ystävällisiä ja korostaa hyviä kokemuksia kysymyksen asettelusta johtuen. Koin tällaisen kysymyksen asettelun kuitenkin pääosin perustelluksi ja tietoiseksi valinnaksi, sillä halusin selvittää nimenomaan näiden hyötyjen taustalla vaikuttavia kokemuksia. Lisähaasteita toi moniulotteinen roolini työpajojen vetäjänä, työyhteisön jäsenenä sekä tutkijana, mikä subjektiivisesti tulkintoja merkittävästi ja rakensi tilanteen, jossa toinen tutkija ei vastaavassa haastattelutilanteessa saisi samanlaisia vastauksia kysymyksiinsä. Tämä roolitus on mahdollista nähdä luotettavuuden rasiitteena; toisaalta se myös mahdollisti syvyydeltään ainutlaatuisen aineiston keräämisen.

Olen näistä haasteista huolimatta pyrkinyt varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden parhaani mukaan. Aineiston keruuvaiheessa kiinnitin huomiota haastateltavien valinnan tasapuolisuuteen ja omien ennako-odotusteni minimoimiseen. Tulkitessani aineistoa pyrin mahdollisimman systemaattiseen analyysiin. Erityisesti koodaamisessa tavoittelin GT:ssä painotettavaa tulkinnallista avoimuutta, jolla pyritään välttämään kategorioiden ennakkoon määrittymistä. Tein analyysiprosessin mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta lukija kykenisi tarkastelemaan tekemiäni tutkimuksellisia valintoja analyysin jokaisessa vaiheessa. Uskon, että näiden toimien seurauksena eri tutkijat päätyisivät kanssani pääasiassa samankaltaisiin johtopäätöksiin keräämäni aineiston ja kokemusten valossa.

Tutkimukseni herättää myös joitain mielenkiintoisia tutkimuseettisiä kysymyksiä. Creswell (2005) nostaa esille haastavina aihealueina muun muassa haastateltavien henkilöiden arjen työn keskeyttämisen, epävirallisten keskustelujen käsittelyn ja sensitiivisen tiedon esille tuomisen tutkimusraportissa. Creswell (2005) huomauttaa vielä erikseen haastateltavien henkilöiden tiedottamisesta sekä aineistoista, jotka koskevat haastateltavia henkilöitä, mutta joihin on päästy käsiksi esimerkiksi korkeamman auktoriteetin kautta. Brinkmann & Kvale (2015) puolestaan pohtivat tutkimuksen luottamuksellisuutta ja siitä johdettavia mahdollisia seurauksia tutkimukseen osallistuneille henkilöille.

Yllä mainituista keskusteluista löytyy useita asioita, joita olen joutunut pohtimaan tämän tutkimuksen kontekstissa. Yhtenä tällaisena kategoriana ovat olleet luottamuksellisuuteen, anonymiteettiin, sensitiivisen tiedon jakamiseen ja epävirallisten keskustelujen käsittelyyn liittyvät kysymykset, jotka yhdistyvät yllä mainittuun tutkimuksen seurausten pohdintaan. Työpajoissa ja muissa keskusteluissa nousi usein esille muun muassa organisaation toimintaan liittyviä asioita ja mielipiteitä, jotka ilmaistiin luottamuksellisesti, mutta joilla on ollut merkitystä tutkimustulosten tulkintaan. Salassapitovelvollisuus rajoittaa osaltaan

OVOK:n toimintaan ja erityisesti henkilö- sekä asiakaskuntaan liittyvän tiedon jakamista. Lisäksi tiimien jäsenet tuntevat toisensa niin hyvin, että haastatteluihin osallistujien työntekijöiden anonymiteetin säilyttäminen muodostui kriittiseksi tehtäväksi.

Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena merkittävä osa keräämästäni aineistosta ja tekemistäni havainnoista siirtyi luottamuksellisen tiedon piiriin. Tämä puolestaan loi monia haasteita luottamuksellisissa yhteyksissä esille nousseiden ja luonteeltaan sensitiivisten mielipiteiden analyysiin sisällyttämiseen. Tällaisissa tapauksissa tein päätöksen huomioida sensitiivinen tieto omassa analyysissäni, johtopäätöksissäni ja pohdinnassani, mutta olla jakamatta tätä tietoa analyysin kuvauksissa. Päätös vähentää tutkimuksen läpinäkyvyyttä, mutta kasvattaa analyysin ja johtopäätösten tarkkuutta ja on siksi mielestäni perusteltu.

Eettistä pohdintaa aiheutti myös arjen työn katkaiseminen. OVOK:n yksiköiden miehitys oli rajoittava tekijä haastatteluja järjestettäessä, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että tiimien asiakastyötä tekevien työntekijöiden määrä laski haastattelujen aikana minimitasolle. Tiimit ovat kuitenkin erittäin ammattitaitoisia, eikä tällä ollut merkittäviä välittömiä vaikutuksia. Olimme myös lähellä arjen työtä, eli mikäli hätätilanne olisi ilmennyt, työntekijät olisivat päässeet paikalle ripeästi. En kokenut haastatteluja tästä näkökulmasta kyseenalaisina, mutta asia herätti silti eettisiä kysymyksiä ja pohdintoja.

Suoritin tutkimuksessani kaksi analyysia: ensin fenomenografisen analyysin työntekijöiden työpajakokemuksista ja tämän jälkeen GT-analyysin työntekijöiden organisaatiokulttuuriin liittyvistä kokemuksista. Kysymysten vaihtaminen kesken tutkimuksen on mahdollisesti tulkittavissa tutkimuksellisenä suunnattomuutena. Koen tällaisen menettelytavan kuitenkin edustavan laadulliselle ja erityisesti GT-tutkimukselle ominaista prosessia, jossa analyysin aikana esille nouseva tieto informoi tutkimuksen tekemistä ja sen tutkimusfokusta. Tästä näkökulmasta koen valintani perustelluksi.

LÄHTEET

- Agaibi, C., & Wilson, J. (2005). Trauma, PTSD and resilience. A review of the literature. *Trauma, Violence & Abuse* 6 (3), 195-216.
- Alasuutari, P. (1996). Theorizing in qualitative research: A cultural studies perspective. *Qualitative Inquiry* 2 (4), 371-384.
- Aldiabat, K., & Le Navenec, C.-L. (2011). Philosophical roots of classical Grounded Theory: Its foundations in symbolic interactionism. *The Qualitative Report* 16 (4), 1063-1080.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies* 5 (3), 193-226.
- Alsop, G., & Tompsett, C. (2006). Making sense of 'pure' phenomenography in information and communication technology in education. *Research in Learning Technology* 14 (3), 241-259.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture. Cultural Change in Progress*. New York: Routledge.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123-167.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly* 50, 367-403.
- Anderberg, E., Svensson, L., Alvegård, C., & Johansson, T. (2008). The epistemological role of language use in learning: A phenomenographic intentional-expressive approach. *Educational Research Review* 3 (1), 14-29.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision* 39 (10), 834-840.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17 (1), 112-121.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Alkuperäinen teos julkaistu 1966. London: Penguin Group.
- Bex Lempert, L. (2007). The SAGE Handbook of Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), (pp. 245-264). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Björklund, K. (2015). *Unaccompanied refugee minors in Finland: Challenges and good practices in a Nordic context*. Migration studies C26. Institute of Migration, Turku.
- Boychuk Duchscher, J., & Morgan, D. (2004). Grounded theory: Reflections on the emergenc vs. forcing debate. *Journal of Advanced Nursing* 48 (6), 605-612.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Buure, M., & Kontio, T. (2014). *Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan nykytila ja kehittämiskohteet Kaakkois-Suomessa*. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy Socom.
- Böhm, A. (2004). A Companion to Qualitative Research. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), (pp. 270-275). London, UK: SAGE Publications.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Charmaz, K. (2004). Premises, principles, and practices in qualitative research: Revisiting the foundations. *Qualitative Health Research* 14 (7), 976-993.
- Charmaz, K. (2005). The SAGE Handbook of Qualitative Research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), (pp. 507-536). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Charmaz, K. (2007). Handbook of Constructionist Research. In J. Holstein & J. Gubrium (Eds.), (pp. 397-412). New York, US: The Guilford Press.
- Charmaz, K. (2014). Grounded theory in global perspective: Reviews by international researchers. *Qualitative Inquiry* 20 (9), 1074-1084.
- Cho, J. Y., & Lee, E.-H. (2014). Reducing confusion about Grounded Theyr and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report* 19 (32), 1-20.
- Cibangu, S., & Hepworth, M. (2016). The uses of phenomenology and phenomenography: A critical review. *Library & Information Science Research* 38, 148-160.
- Creswell, J. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Cuncliffe, A. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning* 39 (2), 123-139.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review* 21 (3), 619-654.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science* 6 (2), 204-223.
- DiLiello, T., & Houghton, J. (2008). Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management* 17 (1), 37-46.
- Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology* 14 (2), 111-124.
- Durrheim, K. (1997). Social constructionism, discourse, and psychology. *South African Journal of Psychology* 27 (3), 175-182.
- Duxbury, L., & Gover, L. (2011). The Handbook of Organizational Culture and Climate. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), (pp. 271-290). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Edson, C. (2005). Qualitative Research in Education: Focus and Methods. In R. Sherman & R. Webb (Eds.), (pp. 42-56). New York: R.
- Ellis, C., & Berger, L. (2001). Handbook of Interview Research: Context & Method. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), (pp. 849-876). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Evans, G. (2013). A notice researcher's first walk through the maze of grounded theory: Rationalization for classical grounded theory. *The Grounded Theory Review* 12 (1), 37-55.
- George, G., & Sleeth, R., & Siders, M. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business and Psychology* 13 (4), 545-550.
- George, J. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals* 1 (1), 439-477.

- Gergen, K. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist* 40 (3), 266-275.
- Glaser, B. (2012). Constructivist Grounded Theory? *Grounded Theory Review* 11 (1).
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick, US: AldineTransaction.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography, and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing* 39 (3/4), 294-308.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2001). Handbook of Interview Research: Context & Method. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), (pp. 3-32). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* 62, 461-473.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review* 18 (4), 657-693.
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies* 41, 141-150.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67 (8), 1609-1621.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277-1288.
- Jong, J. de, & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European* 10 (1), 41-64.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14, 525-544.
- Kaukko, M. (2015). *Participation in and beyond liminalities. Action research with unaccompanied asylum-seeking girls*. University of Oulu.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (4), 280-295.

- Kohli, R., & Mather, R. (2003). Promoting psychosocial well-being in unaccompanied asylum seeking young people in the United Kingdom. *Child & Family Social Work* 8 (3), 201-212.
- Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A., & Seppänen-Järvelä, R. (2007). *Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa: Asiantuntijoiden pohdintoja tulevast*. STAKESin raportteja 16/2007. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.
- Linder, C., & Marshall, D. (2003). Reflection and phenomenography: Towards theoretical and educational development possibilities. *Learning and instruction* 13, 271-284.
- Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *British Medical Journal* 337, 459-461.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Lähteenmäki, M. (2013). *Lapsi turvapaikanhakijana. Etnografisia näkökulmia vastaanottokeskuksen ja koulun arjesta*. Helsingin yliopisto.
- Lämsäsalmi, H., Peiró, J.-M., & Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (4), 527-559.
- Lämsäsalmi, H., Peiró, J.-M., & Kivimäki, M. (2004). Essential Guide to Qualitative Research Methods in Organizational Research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), (pp. 242-255). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Maahanmuuttovirasto. (2017a). Turvapaikan hakeminen. Haettu osoitteesta http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/turvapaikan_hakeminen 13.6.2017.
- Maahanmuuttovirasto. (2017b). Vastaanoton palvelut. Haettu osoitteesta http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/vastaanottoiminta/vastaanoton_palvelut 26.6.2017.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet* 358, 483-488.
- Martin, P., & Turner, B. (1986). Grounded Theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science* 22 (2), 141-157.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1), 64-74.

- Marton, F. (1981). Phenomenography - describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177-200.
- Marton, F. (2005). Qualitative Research in Education: Focus and Methods. In R. Sherman & R. Webb (Eds.), (pp. 140-160). London, UK: Routledge.
- Marton, F. (2015). *Necessary Conditions of Learning*. New York: Routledge.
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 7 (2), 226-246.
- Morgan, D. (2001). Handbook of Interview Research: Context & Method. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), (pp. 141-160). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Ni Raghallaigh, M., & Gilligan, R. (2009). Active survival in the lives of unaccompanied minors: coping strategies, resilience, and the relevance of religion. *Child & Family Social Work* 15 (2), 226-237.
- Ogbonna, Em., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management* 11 (4), 766-788.
- Pakolaisneuvonta. (2017). Turvapaikkamenettely Suomessa. Haettu osoitteesta <http://www.pakolaisneuvonta.fi/?lid=35> 13.6.2017.
- Pentikäinen, M. (2005). *Loputon matka: Vietnamlaisien ja somalialaisten kertomuksia pakolaisuudesta*. Työpoliittinen tutkimus 274. Työministeriö.
- Pirinen, I. (2008). *Turvapaikanhakijoiden terveydentila. Tutkimus Tampereen kaupungin ulkomaalaistoimiston terveydenhuoltoyksikössä*. Tampereen yliopisto.
- Richardson, J. (1999). The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of Educational Research* 69 (1), 53-82.
- Rovio-Johansson, A., & Ingerman, Å. (2016). Continuity and development in the phenomenography and variation theory tradition. *Scandinavian Journal of Educational Research* 60 (3), 257-271.
- Saarelainen, M. (1996). *Perusteltu pelko. Tutkimus turvapaikanhakijan ja valtion kohtaamisesta suomalaisessa turvapaikkaprosessissa*. Helsingin yliopisto.
- Sackmann, S. (1992). Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly* 37 (1), 140-161.
- Samra-Fredericks, D. (2007). Handbook of Constructionist Research. In J. Holstein & J. Gubrium (Eds.), (pp. 129-152). New York, US: The Guilford Press.

- Sawyer, K. (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. New York, US: Oxford University Press.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* 45 (2), 109-119.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64, 361-388.
- Schultz, M., & Hatch, M. (1996). Living with multiple paradigms: The case for paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review* 21 (2), 529-557.
- Snellman, O. (2012). Oulun vastaanottokeskuksen alaikäisyksiköiden psykososiaalisen tuen käsikirja (pp. 4-29). Oulun vastaanottokeskus.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2017). Turvapaikanhakijoiden sosiaaliturva ja palvelut Suomessa. Haettu osoitteesta <http://stm.fi/turvapaikanhakijoiden-palvelut> 13.6.2016.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What Grounded Theory is not. *The Academy of Management Journal* 49 (4), 633-642.
- Svensson, L. (1994). Proceedings of phenomenography: Philosophy and practice. In R. Ballantyne & C. Bruce (Eds.), (pp. 9-20). Brisbane, Australia: QUT Publications and Printing.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8 (2), 95-111.
- Talja, S., Tuominen, K., & Savolainen, R. (2006). Isms" in information science: Constructivism, collectivism and constructionism. *Journal of Documentation* 61 (1), 79-101.
- Ulkomaalaislaki. (2004). *Ulkomaalaislaki 301/2004*.

- Vastaanottolaki. (2011). *Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta sekä ihmiskaupan uhrin tunnistamisesta ja auttamisesta 746/2011*.
- Vattovaara, V. (2012). *Elämäntilanne ja toimijuus. Lapin maaseudun nuorista aikuisiksi 1990-2011*. Lapin yliopisto.
- Wilson, T., Gilbert, D., & Centerbar, D. (2003). Making sense: The causes of emotional evanescence. *The Psychology of Economic Decisions 1*, 209-233.
- Woodcock, J. (2011). *Specialist Communication Skills for Social Workers. Focusing on Service Users' Needs*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review 18 (2)*, 293-321.
- Wuest, J. (1995). Feminist grounded theory: An exploration of the congruency and tensions between two traditions in knowledge discovery. *Qualitative Health Research 5 (1)*, 125-137.
- Yates, C., Partridge, H., & Bruce, C. (2012). Exploring information experiences through phenomenography. *Library and Information Research 36 (112)*, 96-119.
- YK. (1951). *Pakolaisten oikeusasemaa koskeva yleissopimus*. Yhdistyneet kansakunnat.
- YK. (1967). *Pakolaisten oikeusasemaa koskeva pöytäkirja*. Yhdistyneet kansakunnat.
- Yliruka, L., Koivisto, J., & Karvinen-Niinikoski, S. (2009). *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Åkerlind, G. (2005). Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development 24 (4)*, 321-334.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko



Kevät 2017

HAASTATTELURUNKO

Avaus

Mitkä tunnelmat teille jäi työpajojen tarjoiluista?

Osa I. Työntekijöiden kokemukset työpajoista

1. Millaisin tuntein tulitte työpajoihin projektin alussa?
2. Millaisia ajatuksia projekti ja työpajat herättävät tässä vaiheessa?
3. Millaisia asioita tai hyötyä te koette saaneenne työpajoista?
4. Millainen kokemus työpajat olivat verrattuna muihin kokemuksiinne kehitystoiminnasta?
5. Koetko, että sinun työpanoksellasi kehitystyöhön on merkitystä?

Osa II. Näkemykset toimintakulttuurin kehittämisestä

1. Tiimipalaverissa, ja niiden seurauksena johtoryhmässä, on määritetty vuoden 2017 tärkeimmäksi kehityskohteeksi "Oulun vastaanottokeskuksen toimintakulttuuri." Minkä vuoksi?
2. Millaisena näet esimiesten ja johdon roolin toimintakulttuurin kehittämisessä?
3. Millainen on työntekijöiden rooli toimintakulttuurin kehittämisessä?

Liite 2. Suostumuslomake



Kevät 2017

SUOSTUMUSLOMAKE

TUTKIMUS Työntekijöiden kokemukset Oulun vastaanottokeskuksen työpajatoiminnasta

TUTKIJA Esko Nummenmaa

Minua on pyydetty osallistumaan Oulun vastaanottokeskuksen (Oulun VOK) kehitysprojektiin liittyvään haastatteluun. Haastattelua käytetään Esko Nummenmaan pro gradu –tutkielman aineistona. Tutkimuksessa selvitetään Oulun VOK:n työntekijöiden kokemuksia tiedonhallinnan kehitysprojektin työpajatoiminnasta.

Allekirjoittamalla vakuutan, että minulle on selitetty Nummenmaan tutkimuksen taustat sekä tavoitteet, ja että suostun osallistumaan tähän tutkimukseen.

Suostun seuraaviin:	Kyllä
Osallistun haastatteluun.	<input type="checkbox"/>
Haastattelun saa äänittää.	<input type="checkbox"/>

Osallistujan nimi _____

Aika ja paikka _____

Allekirjoitus _____

OULUN YLIOPISTO

Pentti Kaiteran katu 1
PL 8000
90014 OULUN YLIOPISTO

Puh. 0294 480 000
oulun.yliopisto@oulu.fi
www.oulu.fi

Liite 3. Tutkimuslupa



Kevät 2017

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

TUTKIMUS Työntekijöiden kokemukset Oulun vastaanottokeskuksen työpajatoiminnasta
TUTKIJA Esko Nummenmaa

Olen Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan maisterivaiheen opiskelija. Teen opintoihini liittyvän pro gradu –tutkielman vuoden 2017 kevään aikana. Tutkielmani tarkoituksena on selvittää Oulun vastaanottokeskuksen (OVOK) työntekijöiden kokemuksia tiedonhallinnan kehitysprojektin osana pidetyistä työpajoista. Tavoitteenani on selvittää työpajojen ja OVOK:n toimintakulttuurin muutoksen yhteyksiä.

Pro gradu –tutkielmani ohjaajana toimii kasvatustieteiden tiedekunnan tutkijatohtori Teemu Suorsa.

Pyydän lupaa haastatella OVOK:n tiedonhallinnan kehitysprojektiin osallistuneita työntekijöitä ja käyttää haastatteluja tutkimukseni aineistona. Lisäksi pyydän lupaa käyttää seuraavia materiaaleja tutkimuksessani:

1. OVOK:n vuoden 2016 barometri, sen tulokset sekä jatkokehityssuunnitelmat
2. Tiedonhallinnan kehitysprojektin aikana kerätyt kyselyt sekä muut aineistot

Ystävällisin terveisin,

Esko Nummenmaa

OULUN VASTAANOTTOKESKUKSEN PÄÄTÖS TUTKIMUSLUPAAN

Annan luvan edellä mainitun pro gradu -tutkielman tekemiseen Oulun vastaanottokeskuksessa ja pyydettyjen materiaalien käyttämiseen. Tutkielmassa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei vastaajia voida tunnistaa.

Oulussa 14.3.2017

Allekirjoitus

Sirpa Kansanaho, johtaja
 Oulun vastaanottokeskus

OULUN YLIOPISTO

Pentti Kaiteran katu 1
 PL 8000
 90014 OULUN YLIOPISTO

Puh. 0294 480 000
 oulu.yliopisto@oulu.fi
 www.oulu.fi