



Turun yliopisto  
University of Turku

# Oppivan organisaation mittariston kehittäminen

Maarit Lappalainen

Pro Gradu 2022

Kasvatustiede

Turun yliopisto

Ohjaaja: Heikki Silvennoinen

## Sisällys

1. Tiivistelmä.....	3
2. Johdanto .....	4
3. Tutkimuksen käsitteet ja teoreettinen tausta.....	7
2.1. Oppiva organisaatio Saralan ja Saralan mukaan .....	7
3.2. Oppiva organisaatio Sengen mukaan .....	10
3.3. Oppiva organisaatio Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen mukaan .....	15
3.4. Oppiva organisaatio Argyriksen mukaan.....	19
3.5. Organisaation ydinosaaminen Prahaladin ja Hamelin mukaan .....	21
3.6. Kriittinen näkökulma organisaation oppimispuheeseen .....	23
4. Tutkimuksen toteuttaminen.....	26
3.1. Mietintää tutkimisesta ja metodologiasta .....	27
4.2. Mittariston laadinta .....	29
4.3. Kyselyn toteuttaminen .....	38
5. Tulosten analysointi ja mittarin validointi .....	39
5.2. Normaalijakauma ei usein täyty kasvatustieteissä.....	39
5.3. Summamuuttujien alfa-arvot vahvoja.....	43
5.4. Ei-parametriset testit keskiössä .....	46
5.5. Oppimisen edistäminen ja työviihtyvyys korreloivat positiivisesti .....	47
6. Johtopäätökset ja ajatuksia jatkotutkimukseen .....	52
Lähteet .....	56
Liitteet.....	59

# 1. Tiivistelmä

---

Turun yliopisto - Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä(t): Maarit Lappalainen

Otsikko: Oppivan organisaation mittariston kehittäminen

Ohjaaja(t): Professori Heikki Silvennoinen

Sivumäärä: 66 sivua

Päivämäärä: 7.3.2022

---

Korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden määrä osoittaa myös yrityksen taloudellista menestymistä. Toiminnan kehittäminen ja työntekijöiden kokemus yrityksen tarjoamista oppimismahdollisuuksista nähdään sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Liiketaloudellisiin mittarein toimivan yrityksen on kuitenkin joskus vaikea kvantifioida toiminnan kehittämiseen ja osaamiseen liittyviä asioita ja muuntaa niistä saatu tieto käytännön toimiksi. Tutkimus keskittyykin oppivan organisaation tilaa mittaavan luotettavan mittariston kehittämiseen ja tarjoaa näin yhteisen viitekehysten organisaation johtamisen, kehittämisen ja vuoropuhelun tueksi.

Teoriaosuudessa kuvataan oppivaan organisaation liittyviä käsitteitä ja tunnustellaan eri teoreettisten viitekehysten sopivuutta oppivan organisaation tilaa mittaavaan mittaristoon. Oppivan organisaation käsitettä avataan Saralan ja Saralan, Sengen, Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen, Argyriksen sekä Prahaladin ja Hamelin teorioiden pohjalta. Teoriaosuudessa pohditaan myös kriittisesti organisaation oppimispuhetta.

Tutkimuksessa haluttiin kehittää olemassa olevaa mittaristoa oppivan organisaation nykytilan kartoittamiseksi ja tarjota työkalu, jonka avulla organisaatio voi määrittellä osa-alueita oppivan organisaation kehittämiseksi. Tutkimuksessa haettiin viitteitä siitä, kuinka hyvin käytetty mittaristo toimii ja kuinka luotettava se on. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka nidottiin teoreettiseen viitekehukseen. Mittariston laadinnassa käytettiin lähtökohtana Turun kauppakorkeakoulun tutkimusryhmän kehittämää organisaation oppimiskyvyn mittaamiseen tarkoitettua asennemittaria. Alkuperäistä mittaristoa muokattiin ja lisäksi muodostettiin uusia väittämiä, jotta oppivan organisaation tarkasteluun valitun teoreettisen viitekehysten kaikki osa-alueet tulivat katetuiksi.

Aineiston keruu toteutettiin Webropol-työkalun avulla hoiva-alan organisaatioissa. Mittaristoa muodostettaessa tehtiin jo olettaus, että vastauksista tulaisiin muodostamaan summamuuttujia valitun teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Mittarin luotettavuuden testaamiseen käytettiin Cronbachin alfa -kerrointa, joka on ehkä yleisin kasvatustieteissä käytetty reliabiliteettimittaus. Summamuuttujien luotettavuuden mittaaminen osoittautui tutkimuksen edetessä erityisen palkitsevaksi, ja analyysissä luotettavuudesta antoikin hyviä mittaustuloksia.

Kohdeorganisaation tuloksia tarkasteltaessa näyttäisi siltä, että mitä paremmalla tolalla oppimisen edistäminen on työyhteisössä, sitä varmemmin ihmiset myös kokevat viihtyvänsä työssään, ja tätä kautta he vaikuttaisivat positiivisesti myös yrityksen menestymiseen. Oppimisen tematiikka nähdään liian usein irrallisena yritysten arjesta ja perusprosesseista. Monimutkaista organisaatioelämää kuvattaessa on hyvä tarjota sekä numeerinen että visuaalinen mallinnus organisaation tilanteesta keskustelun pohjaksi. Liiallinen usko mittaamiseen ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, vaan mittarin perusteella raportoidut tulokset antavat hyvän kaikupohjan dialogille ja oikeiden toimenpiteiden suunnittelulle.

---

Avainsanat: oppiva organisaatio, mittaristo, oppiminen, kehittäminen

## 2. Johdanto

Sitoutunut työntekijä on tuottavampi. Edellä mainittu on työelämän perushokema ja tutkimuksissakin todeksi havaittu. Henkilöstökonsulttiyhtiö Towers Watson (2012) on verrannut analyysissään 50 globaalin yhtiön työntekijöiden sitoutuneisuutta yhtiöiden taloudellisiin tunnuslukuihin. Tutkimukseen osallistui 32 000 työntekijää. Tutkimuksessa nähtiin, että vain 35 prosenttia työvoimasta oli korkeasti sitoutunutta. Yrityksissä, joissa työntekijöiden sitoutuneisuus jäi alhaiseksi, myös liikevoittoprosentti jäi selkeästi pienemmäksi kuin korkean sitoutuneisuuden yrityksissä. Tutkimuksessa määriteltyä korkeaa ja kestäväää sitoutuneisuutta mitattiin muun muassa sitoutumisella yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä innostuneisuuden, työnteon vapauden ja resurssien riittävyyden kriteereillä (Mandatum Life 2016). Vuoden 2012 analyysissä turvallisuus töiden jatkumisesta koettiin palkan lisäksi tärkeimmäksi sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Heti kolmantena tulivat oppimismahdollisuudet ja urakehittyminen. Näiden kahden nähtiin johtavan parempaan palkkaukseen ja pitkän ajan turvallisuuteen ja työpysyvyyteen.

Mikäli ajatus, että sitoutunut työntekijä on tuottavampi organisaatiolle ja sitoutumista lisäävät muun muassa oppimismahdollisuudet, pitää paikkaansa, olisikin organisaatioissa tarpeen panostaa oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Miten 65 prosentin vähäisesti sitoutuneiden työntekijöiden potentiaali otetaan organisaatioissa paremmin käyttöön?

Kiinnostukseni oppivan organisaation käsitteeseen ja oppimisen vaikutuksesta organisaation muutokseen kumpuaa yli 20 vuoden työkokemuksesta ison kansainvälisen teollisuusorganisaation kehitystehtävistä. Tämän jälkeen siirtyminen täysin uusille toimialoille näytti, että samansuuntaiset kokemukset saivat jatkoa. Erilaiset muutoshankkeet organisaatiotasolla usein kompastuvat siihen, ettei yksilön tai ryhmän oppimista osata tukea tarpeeksi ja valjastaa organisaation muutostavoitteen toteuttamiseen.

Monen yrityksen markkina-arvo on usein suurempi kuin sen kirjanpitoarvo. Tämän selittävät yrityksen työntekijät. Heidän yksilölliset taitonsa, osaamisensa, käyttämänsä tietojärjestelmät, suunnitelmat, toimittajasuhteensa ja asiakaskontaktinsa lisäävät arvoa ja luovat näin varallisuutta. Monet yritykset kuitenkin kohtaavat tilanteita, missä on vaikeaa muuntaa tämä arvo tuloksiksi.

Esimiehet eivät välttämättä osaa hyödyntää voimavaroja ja resursseja, joita on vaikea kvantifioida. (Appelbaum & Gallagher 2000.)

Appelbaum ja Gallagher (2000) ovat esittäneet tietyt strategiset syyt, jotka vaikuttavat organisaation oppimiseen:

- (1) Mikäli ylin johto epäonnistuu strategisen tavoitteen määrittelyssä organisaatiolle ja sen määrittelyssä, mihin suuntaan yritys on tulevaisuudessa menossa ja miten yritys tulee muuttamaan toimialaansa, he eivät voi ymmärtää sitä, mitä organisaation tarvitsee oppia.
- (2) Mikäli ylin johto ei kykene tai ei halua työstää kaikkia pieniä yksityiskohtia, jotka liittyvät strategian toteuttamiseen, heillä ei myöskään ole todennäköisesti tarpeeksi tahdonvoimaa ja sisua rakentaa oppivaa organisaatiota.
- (3) Mikäli ylin johto odottaa edelleen ”pikakorjauksia” tai ”kunnaria”, silloin oppivan organisaation käsite tulee olemaan seuraava muotivillitys ja työntekijät tulevat sanomaan enemmin ”BOHICA” (bend over, here it comes again) kuin omaksumaan uuden konseptin.

Koulutus pitää Appelbaumin ja Gallagherin (2000) mukaan suunnitella niin, että sillä suljetaan juopa organisaation nykytilan ja halutun muutostilan välillä. Arvioitaessa organisaation oppimiskykyä edesautetaan yhteisön kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. Oppimiseen liittyvien organisaation kulttuuristen esteiden tunnistaminen on välttämätön ja ensimmäinen vaihe, joka vaaditaan oppivan organisaation toteuttamisessa.

Stähle kuvaa (1995) organisaation toimintaa elintilasta kilpailemisena, missä dynamiikka on samalla sekä kilpailua että yhteistyötä. ”Elintilasta kilpaillaan, mutta kilpailussa pärjätään vain yhteistyössä muiden kanssa”, Stähle toteaa. Hän jatkaa, että oppimisen ja asiakaskeskeisen toiminnan kulttuuri vallitsevat tulevaisuudessa kaikissa henkiin jääneissä organisaatioissa (Stähle 1995).

Organisaation muutoksessa kehittämishankkeiden viisaalla toteuttamisella voidaan edistää muutostavoitteiden saavuttamista. Mikäli tavoitellaan organisaatiokulttuurin muutosta, kehittämishankkeet ovat reflektioalustana mahdollinen foorumi oppimiselle, missä ravistellaan arvoja, käsityksiä ja normeja sekä pyritään saavuttamaan uutta näkökulmaa ja oivallusta

työrooleihin ja ammatilliseen identiteettiin sekä uudelleen muotoillaan ja ymmärretään organisaation perustehtävää ja toimintaprosesseja.

Tutkielmassa olen huomionut myös kriittisen näkökulman oppivan organisaation käsitteeseen. Soini, Rauste-von-Wright, Pyhältö (2003) ovat artikuloineet loistavasti tärkeän ongelmakohdan oppivan organisaation soveltamiseen liittyen. Heidän mukaansa oppiva organisaatio perustuu usein organisaatioteorioiden näkökulmaan ja oppimisprosessien problematiikka jää vähemmälle huomiolla. Soini, Rauste-von-Wright, Pyhältö toteavatkin, että oppiminen otetaan usein mekaanisena itsestään selvyytenä, ja he kannustavatkin miettimään sitä, miten oppiminen organisaation toiminnassa näkyy - mikä mahdollistaa ja mikä estää laadukkaan oppimisen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa avataan erilaisia oppivaan organisaation liittyviä käsitteitä ja tunnustellaan eri teoreettisten viitekehysten sopivuutta oppivan organisaation tilaa mittaavaan mittaristoon. Tässä tutkimuksessa haluttiin kehittää olemassa olevaa mittaristoa oppivan organisaation nykytilan kartoittamiseksi ja osa-alueita oppivan organisaation kehittämiseksi.

Tutkimuksessa haettiin viitteitä siitä, kuinka hyvin käytetty mittaristo toimii ja kuinka luotettava se on. Mittaristoa testattiin erityishuoltoa tarjoavassa organisaatiossa, joka sai kiinnostavaa tietoa omasta nykytilastaan omia kehityshankkeitaan varten. Luotettavan mittariston luominen on tärkeää, jotta organisaatiot osaavat kohdentaa ponnistelunsa oikeaan, ja näin parantaa omaa muutosjoustavuuttaan ja kehittymistään muuttuvassa maailmassa.

### 3. Tutkimuksen käsitteet ja teoreettinen tausta

#### 2.1. Oppiva organisaatio Saralan ja Saralan mukaan

Joustavuus on yksi yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista, joilla se pärjää muuttuvilla markkinoilla. Joustava toimintatapa edellyttää henkilöstöltä muutoskykyisyyttä ja monipuolista ammatillista osaamista. Työtehtävien johtaminen ei enää kuulu pelkästään esimiehille, vaan henkilöstöltä odotetaan itseohjautuvuutta ja työntekijöiden odotetaan ottavan yhä enemmän vastuuta työn tekemisestä.

Henkilöstön yleisten toimintavalmiuksien kehittäminen merkitsee keskittymistä laatuun, tuottavuuteen, nopeaan haasteisiinreagointiin, joustavuuteen ja oppimiskykyyn. Henkilöstön kyvykkyystrategian rinnalla tarvitaan lisäksi klassista liikkeenjohdon strategiaa resursointineen, palvelu- ja tuotevalikoimien suunnitteluineen, tuotantokapasiteetin hallitsemisineen, ydinosaamisen määrittelyineen, asiakassegmenttien miettimisineen ja jakelukanavien suunnitteluineen. Yritys pärjää kilpailussa sekä osaamistaan että prosessejaan kehittämällä. (Sarala & Sarala 1996, 28–32.)

Ruohotie korostaa asiakaslähtöisyyttä ja toiminnan laadukkuutta oppivan organisaation peruspilareina. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä (Ruohotie 2000, 69).

Juuri virheistä oppiminen ja oman toiminnan reflektointi ovat Ruohotien mukaan olennaisia tekijöitä oppivalle organisaatiolle. Reflektion kautta ihmiset tiedostavat omat ajattelu-, tunne- ja käyttäytymismallinsa, joita voi kehittää ainoastaan tiedostamisen kautta. Reflektio perustuu kokemukselliseen oppimiseen, jonka esimerkiksi Bruce Barnett (1989) on mallintanut pohjautuen Kolbin oppimissykliin. Barnettin malli muodostuu viidestä reflektiivisen ajattelun ja toiminnan vaiheesta, jotka ovat 1) välitön, omakohtainen kokemus (tapahtuma), 2) pohdiskeleva havainnointi (mitä tapahtui), 3) ilmiön abstrakti käsitteellistäminen (mitä opittiin, sovellusmahdollisuudet), 4) toteutuksen suunnittelu (mitä tulisi tehdä toisin) ja 5) aktiivinen kokeilu (mitä tehdään toisin) (Ruohotie 2000, 72, 140–141.)

Barnettin mallia voidaan kutsua myös jatkuvan parantamisen malliksi. Mikään organisaation toiminnassa ei ole stabiilia, vaan organisaatio muuttuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä johtuen jatkuvasti. Saralan ja Saralan (1996, 69) mukaan oppiva laatuorganisaatio koostuu kokonaistoimintamallista, missä sekä kehitetään, että luodaan edellytyksiä jatkuvalle parantamiselle. Saralan ja Saralan esittämä toimintamalli koostuu viidestä osa-alueesta:

- 1) työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen
- 2) oppimisen edistäminen
- 3) tosiasioden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
- 4) kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti sekä
- 5) laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.

Tässä mallissa yhdistetään laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen oppimiseen.

Sarala ja Sarala (1996) korostavat menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhteen sitomisen merkitystä lähdeittäessä rakentamaan oppivaa organisaatiota. Ilman historian tutkimista, organisaatio ei pysty ymmärtämään nykyistä toimintakulttuuriaan ja siinä vallitsevia toimintaan vaikuttavia lähtöoletuksia. Miten voi muuttaa jotain, jos ei tiedä, mitä on muuttamassa? Analysoitaessa nykyhetkeä voidaan tarkastella muun muassa organisaation toimintaympäristöä kilpailijoihin ja yhteiskunnallisiin tilanteisiin, teknologiaa, nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita, tuote- ja palveluportfoliota, organisaation tulosta, tuottavuutta sekä henkilöstön osaamista ja oppimiskykyä. Myös yksilöiden olisi hyvä pohtia sitä, mitä muutos merkitsee oman työn kannalta. (Sarala & Sarala 1996.)

Historian ja nykyhetken analyysin jälkeen on aika katsoa tulevaisuuteen ja ryhtyä luomaan visiota siitä, millainen organisaation tulisi tulevaisuudessa olla. Organisaatiolle asetetaan vision avulla tavoiteltava, jolloin tulevaisuus konkretisoituu. Tällöin voidaan suunnitella kehittämistoimia, joilla ryhdytään täyttämään juopaa nykytilan ja tulevaisuuden tahtotilan välillä. Visio toimii myös henkilöstön motivointikeinona, kun yhdessä suunnitellaan ja toteutetaan yhteistä tulevaisuutta. Päätös organisaation suunnasta on aina johdolla, mutta



henkilöstön mukaan ottaminen yhteisen tulevaisuuden luomiseen lisää sitoutumista muutostavoitteisiin. (Sarala & Sarala 1996.)

Saralan ja Saralan (1996) mukaan organisaatiolla on ikään kuin persoonallisuus. Organisaatio on aina ihmisistä koostuva sosiaalinen yhteisö. Organisaatiot sosiaalistavat jäsenensä siirtämällä traditioita, toiminta- ja ajattelutapojaan työntekijöille. ”Persoonallisuus” tässä liittyy työkuulttuuriin käsitteeseen, ja muutos koskettaa usein juuri näitä syvään juurtuneita toiminta- ja ajattelumalleja, jotka ovat usein pysyviä ja säilyttäviä pikemminkin kuin muutokseen ja kehittämiseen suuntaavia. Työkuulttuuriin liittyy usein myös oletuksia, jotka ovat tiedostamattomia. Työkuulttuuriin ja työilmapiiriin muutos kohti oppivaa organisaatiota edellyttää työntekijöiden osallistamista, avointa viestintää, hyvää johtamista ja yhteistyötä organisaation sisällä kohti yhteisiä tavoitteita. (Sarala & Sarala 1996.)

Sarala ja Sarala (1996) korostavat oppivan organisaation periaatteissaan erityisesti laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämisen merkitystä. Heidän mukaansa se olisi jopa kaikkein tärkeintä kehittämässä. Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen vaatii henkilöstöltä osaamista ja erilaisia kyvykkyyksiä. Toiminnan peruslähtökohtana on se, että henkilöstön tulee yhteistyössä aikaansaada toimiva toimintajärjestelmä, millä avulla tuotetaan tuotteita ja palveluita mahdollisimman kustannustehokkaasti ja jotka tyydyttävät asiakastarpeita. Toiminnan on oltava nopeaa ja läpimenoajan mahdollisimman lyhyt. Myös reagointiaika sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin on oltava lyhyt, ja henkilöstön on herkästi ja tarkoituksenmukaisesti toimittava näiden muutostarpeiden mukaisesti. Toimintaprosessien jatkuva kehittäminen ja innovointi takaavat toiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessa. (Sarala & Sarala 1996.)

Oppivan laatuorganisaation oppimisessa ei keskitytä pelkästään yksilön oppimiseen, vaan oppiminen nähdään koko organisaation ja tiimien yhteisenä asiana. Oppiminen nähdään sosiaalisena yhteistoimintana ja ammattitaitoa halutaan kehittää monipuolisesti jokaisella organisaatiotasolla. Osaaminen on tärkeää myös yksilönäkökulmasta. Työntekijä parantaa osaamisensa kehittämisellä omaa työmarkkinakelpoisuuttaan yleisesti ja pystyy myös tarjoamaan organisaatiolle parempaa työpanostaan. Oppimisen tulisi suuntautua vision ja organisaation tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen,

ja se pitäisi sitoa organisaation päivittäiseen toimintaan ja jatkuvaan kehittämiseen. (Sarala & Sarala 1996.)

Saralan ja Saralan (1996) oppivan organisaation viides peruspilari korostaa yhteistoiminnallisuutta, missä pitäisi vastata kysymyksiin, paljonko organisaation toiminta edellyttää yhteistyötä ja ihmisten erilaisten osaamisten yhdistämistä. Yksilöorientoitunut organisaatiokulttuuri vaatii pitkän ajan muuttuakseen yhteistyöpainotteiseksi. (Sarala & Sarala 1996.)

### 3.2. Oppiva organisaatio Sengen mukaan

Sengen (2006) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Hän jaottelee oppivan organisaation käsitteen viiteen eri osa-alueeseen:

- (1) systeemiajattelu
- (2) itsehallinta (personal mastery)
- (3) sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (mental models)
- (4) yhteisesti muodostettu jaettu visio (shared vision) ja
- (5) tiimioppiminen (team-learning).

Sengen mukaan liike-elämä ja muut ihmisten pyrkimykset koostuvat toisiinsa sidoksissa olevista tapahtumista ja toiminnoista, joiden vaikutukset voivat näkyä vasta vuosienkin päästä. Haasteena meillä on se, että näiden yhteyksien näkyväksi tekeminen on vaikeaa, ja keskitymme usein yksittäisiin ongelman osiin, emmekä pysty pureutumaan kokonaisuuteen ja varsinaisiin kehityskaavoihin. Tällaista kokonaisuutta Senge kutsuu systeemiajatteluksi, jonka avulla toistuva kuvio voidaan tehdä selkeämmäksi. (Senge 2006.)

Laitinen (1996) painottaa systeemiajattelun merkitystä oppimiskulttuurin kannalta. Hän pohtii systeemiajattelun vaikutusta siihen, että organisaatio pääsee pois syyllistämiskulttuurista ja lineaarisesta ajattelusta, missä on aina alue, johon vastuu voidaan sijoittaa. ”Ei ole olemassa vastapuolta tai kausaalille ajattelulle ominaista yksiselitteistä toimijaa, jonka seurauksena syyllinen voitaisiin nimetä.” (Laitinen 1996) Systeemiajattelu mahdollistaa avoimen oppimista tukevan kulttuurin syntymisen.

Hagman (2015) toteaa, että systeemiajattelun teoreettiset mallit tukevat oppivan organisaation rakentamista. Organisaatiossa tulisi ymmärtää tapahtumien syy-seuraussuhteet, ja kehittämisen vaikutukset koko systeemiin. Filosofisena pohdintana kehittämisen kompleksisuutta miettien, voisikin kysyä, voiko organisaatiota muuttaa ilman, että muutos vaikuttaa jollakin tasolla koko organisaatioon. Näiden syy-seuraussuhteiden näkeminen ja näkyväksi tekeminen olisikin vaikuttavan kehitystoiminnan ydintehtävä (Hagman 2015, 85.)

Sengen mukaan itsehallinnan avulla yksilö jatkuvasti selkeyttää omaa henkilökohtaista visiotaan ja tavoitteitaan, fokusoii energiaansa, harjoittaa kärsivällisyyttään ja näkee todellisuuden objektiivisesti. Yksilö ottaa vastuun omasta oppimisestaan ja keskittyy siihen, mikä on hänelle tärkeää. Sen vuoksi itsehallinta on avainasemassa oppivaa organisaatiota kehitettäessä. Senge kutsuu itsehallintaa oppivan organisaation henkiseksi perustaksi. Organisaation kapasiteetti ja sitoutuminen oppimiseen ei voi olla suurempi kuin sen jokaisen jäsenen. Sengen mukaan organisaatio oppii ainoastaan yksilöiden kautta, jotka oppivat ja haluavat kasvaa. Heille oppiminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan tule valmiiksi. Ihmiset, jotka hallitsevat itsensä, pystyvät luomaan juuri sellaisia tuloksia elämässään, joita he todella tavoittelevat. Oppiva organisaatio perustuu sellaisten ihmisten jatkuvaan oppimiseen, jotka pystyvät määrittelemään, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitä haluamme sekä näkemään selvästi nykytilanteen. Tällaisessa tilanteessa ihminen lähtee tavoittelemaan ratkaisua, mikäli nykytila ei vastaa tulevaisuuden tavoitetta. Ilman itsehallintaa ihmiset etsivät syytä ongelmiinsa jostain tai jostakusta muualta. (Senge 2006.)

Sengeä on kiinnostanut organisaation ja oppimiseen tähtäävän yksilön välinen vastavuoroinen sitoutuminen. Senge nostaa esiin eron ”sitoumuksen” ja ”sopimuksen” välillä. Yritykset, jotka sitoutuvat työntekijöihinsä tarjoamalla heille esimerkiksi elinikäisen työsuhteen, saavat vastavuoroisesti työntekijöidensä täyden sitoutumisen. Tätä ei välineellisellä sopimuksella pystytä saavuttamaan. Henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on tärkeä elementti oppivan organisaation tematiikassa. Se, että yksilö haluaa kasvaa ja oppia, koska näkee olevansa osa jotain suurempaa ja merkityksellisempää, edesauttaa oppivan organisaation rakentamisessa. Yksilön on kuitenkin tehtävä itse valinta sen puolesta, että hän haluaa kasvaa ja kehittyä. Johtajat organisaation edustajina

voivat puolestaan luoda sellaisen henkilökohtaista kasvua tukevan ilmapiirin, missä ihmiset voivat turvallisesti kertoa omista näkemyksistään ja haastaa nykytilanteen, mikäli se ei edistä organisaation tavoitteiden toteutumista. Organisaatio voi myös johtajiansa kautta viestiä, että henkilökohtaista kasvua arvostetaan ja tarjota mahdollisuudet jatkuvalla työssä oppimiselle. (Senge 2006.)

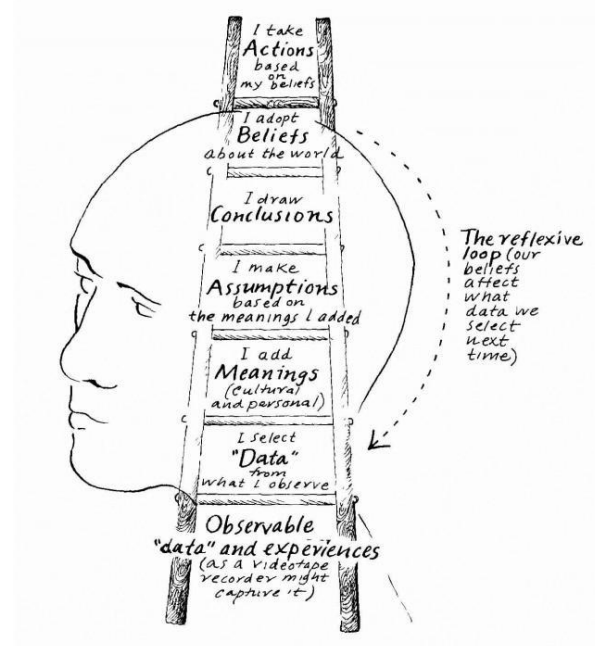
Laitinen (1996) kiteyttää Sengen ajatuksen henkilökohtaisesta hallinnasta kykyyn nähdä oman käyttäytymisen taustalla olevia rakenteellisia konflikteja. (Laitinen 1996) Näiden rakenteinen havaitseminen vapauttaa yksilön omasta ja muiden syyllistämisestä sekä auttaa näkemään oman toiminnan osana isompaa kokonaisuutta.

Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ovat Sengen mukaan pinttyneitä olettamuksia ja yleistyksiä siitä, miten miellämme meitä ympäröivän maailman ja toimimme niiden mukaan. Usein emme ole tietoisia näistä mielen malleista tai niiden vaikutuksista käyttäytymiseemme. Useat uudet organisatoriset ratkaisut eivät koskaan toteudu, koska ne ovat ristiriidassa vahvojen ja näkymättömien mielen mallien kanssa. Toimintaa ohjaavien mallien kanssa työskentely alkaa siitä, että peili käännetään omaan itseeseen, kaivetaan esille sisäisiä kuvia maailmasta, tuodaan ne pinnan yläpuolelle ja tarkastellaan niitä perusteellisesti. Tämä sisältää myös oppimiseen tähtäävän keskustelun, missä tasapainoillaan kysymisen ja argumentoinnin välillä. Ihmisten on pystyttävä paljastamaan oma ajattelunsa ja tehtävä se avoimeksi muiden vaikutuksille. (Senge 2006.)

Senge sanoo sisäisten toimintaa ohjaavien mallien kanssa työskentelyn toimivan usein läpimurtona oppivaa organisaatiota rakennettaessa. Mentaaliset mallit eivät pelkästään vaikuta ajatteluamme vaan myös toimintaamme ja siihen, mitä havaitsemme. Hän kertoo esimerkin, missä yhdysvaltalaiset autotehtaiden johtajat vierailivat Japanissa autotehtaissa ja valittivat, etteivät japanilaiset näyttäneet heille todellisia tehtaita, koska niissä ei näkynyt materiaalivarastoja. Heille ei tullut mieleen, että japanilaiset olivat keksineet virtaustuotannon, missä välivarastot nähtiin turhina ja pääomaa sitovina, eivätkä ne tuottaneet lisäarvoa asiakkaalle. Japanilaiset olivat halunneet näistä syistä poistaa tuotantoprosesseista välivarastot, ja saivat näin kilpailuedun yhdysvaltalaisiin autovalmistajiin nähden. Sengen mukaan sisäiset mallit eivät itsessään ole oikeita tai väärä, mutta ongelma syntyy siitä, ettemme tunnista ja

tiedosta niitä ja niiden toimintaamme ohjaavia vaikutuksia. Oppivassa organisaatiossa olisikin keskittyttävä tunnistamattomien sisäisten mallien havaitsemiseen ja haitallisten purkamiseen, jotta uudet ideat saavat mahdollisuuden kasvaa. (Senge 2006.)

Laitinen (1996) nostaa esiin Sengen ajattelusta reflektion sekä hidastamisen tärkeyden sisäisten mallien havaitsemisessa sekä niiden vaikutuksesta toimintaamme. Ainoastaan sisäisten toimintaa ja ajattelua ohjaavien mentaalisten mallien havaitsemisen kautta niiden muuttaminen tulee mahdolliseksi. Oppivassa organisaatiossa totutut tavat, "aina on tehty näin" - puheet tarjoavat oivallisen tilaisuuden pysähtyä näiden tapojen äärelle sekä lähteä luovasti miettimään näiden estävää tai edistävää vaikutusta organisaation nykytavoitteisiin nähden. Laitinen (1996) mainitsee Sengen esiin nostamista reflektion välineistä kyselyn ja oman näkökulman puolustamisen. Konfliktitilanteessa, missä osallistujat puolustavat omaa näkökulmaansa, päädytään helposti lukkiutuneeseen tilanteeseen, joka ei tuota uutta, vaan asettaa osallistujat lähinnä omiin poteroihinsa puolustamaan omaa näkökulmaansa. Kyselemisen avulla haetaan yhteistä ymmärrystä, avataan lukkiutuneita näkökulmia ja aidosti kuunnellaan, mitä toisella on sanottavaa. Tällöin tavoitteena ei enää ole väittelyn voittaminen, vaan parhaan perustelun löytäminen. (Laitinen 1996.)



Kuvio 1 Päättelyn portaat, "ladder of inference", Chris Argyris (1982), jotka kuvaavat mielen malleja. *The Fifth Discipline Fieldbook*, Senge ym. (1994, s. 243)

Senge painottaa oppivan organisaation ideassaan yhteisesti muodostetun ja jaetun vision merkitystä organisaation menestystekijänä. Organisaation aito näkemys olemassaolonsa tarkoituksesta ja päämäärästä kannattelee ihmisiä oppimaan – ei siitä syystä, että heidän on pakko, vaan siksi, että he haluavat. Sengen mukaan organisaation visio yhdistetään liian usein sen johtajaan ja hänen karismaansa. Liian usein unohdetaan, että visio on voimakas ainoastaan silloin, kun se on jaettu koko organisaation kanssa siten, että kaikki sen ymmärtävät ja voivat siihen sitoutua. Visio on houkutteleva silloin, kun se on tarpeeksi konkreettinen sekä yhdessä jaettu ja ymmärretty. Jaettu visio on tärkeä oppivalle organisaatiolle, koska se fokusoi ja suuntaa oppimisen oikeaan kohteeseen. Jaetun vision avulla työntekijät työskentelevät yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Visiosta tulee osa yhteistä identiteettiä. Sengen mukaan oppivaa organisaatiota ei voi olla ilman jaettua visiota, joka taas kerran pohjautuu myös yksilön omaan näkemykseen omasta visiostaan. Yksilö ei pysty sitoutumaan yhteiseen visioon, ellei hänen oma visionsa ole linjassa yhteisen vision kanssa. (Senge 2006.)

Nokian olemassaolon tarkoitus tiivistyi aikoinaan kahteen sanaan 'Connecting People'. Siihen pystyivät identifioitumaan kahdeksikymmeneksi vuodeksi sekä loppukäyttäjät - ihmisten välistä yhteydenpitoa tarjoavan tuotteen muodossa - että työntekijä, joka antoi työpanoksensa ihmisten välisen kommunikaation edistämiseen. Onnistunut missio kuvaa siis toiminnan ytimen ja sielun, johon sekä työntekijä että asiakas voivat samaistuvat.

Vanha vertauskuva kolmesta kivenhakkaajasta kristallisoi jaetun vision merkitystä sille, miten työntekijä kokee toiminnan päämäärän ja tarkoituksen. Ensimmäiseltä kivenhakkaajalta kysyttiin, mitä hän tekee. Kivenhakkaaja vastasi: "Hakkaan kiveä". Kun toiselta kivenhakkaajalta kysyttiin, mitä hän tekee, hän vastasi: "Hakkaan kiveä näillä hienoilla työkaluilla, joilla saan muotoiltua sen täydelliseksi." Kolmas kivenhakkaaja vastasi samaan kysymykseen: "Rakennamme katedraalia."

Tiimioppimista kuvatessaan Senge ihmettelee, miksi liike-elämässä tiimit usein epäonnistuvat, vaikka koostuvat älykkäistä yksilöistä. Urheilussa, esittävässä taiteessa, tieteessä ja joskus liike-elämässäkin tiimit kuitenkin ylittävät

yksilöidensä älykkyyden ja kehittävät poikkeuksellisen hienoja tuloksia. Silloin yksilöt kasvavat nopeammin kuin, mitä he olisivat muuten tehneet. Sengen mukaan tämä vaatii dialogia tiimin jäsenten välillä, jota hän kutsuu aidoksi ”yhdessä ajatteluksi sekä kuunteluksi”. Hänen mukaansa aidossa, tutkivassa dialogissa tunnistetaan vuorovaikutuskaavat, jotka heikentävät oppimista. Puolustuskannalla oleminen on yksi esimerkki näistä oppimista heikentävistä käyttäytymiskaavoista. Yhteistyössä tapahtuvaa oppimista pitää myös harjoitella samoin kuin urheilujoukkueet tekevät. (Senge 2006.)

Sengen (2006) ajattelussa korostuu perinteisiin johtamismalleihin nähden yksilön vastuu omasta oppimisestaan, vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja se, että oppiminen on elämänpituista, eikä siinä tule koskaan valmiiksi. Senge korostaa oppivan organisaation ideassaan systeemiajattelua, joka mahdollistaa sen, etteivät yksilöt näe itseään irrallisina vaan isomman kokonaisuuden osina. Systeemiajattelun mukaisesti syitä ongelmiin ei etsitä itsen ulkopuolelta, vaan nähdään se, miten meidän oma käyttäytymisemme vaikuttaa ongelmien syntymiseen ja niiden ratkaisemiseen. (Senge 2006.)

### 3.3. Oppiva organisaatio Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen mukaan

Honkanen (2006) esittelee Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen (1997) näkemyksen oppivasta organisaatiosta muun muassa siten, että oppivan organisaation keskeinen oppimisprosessi liittyy strategiseen suunnitteluun. Heidän mukaansa organisaation jäsenten tulisi osallistua strategiseen suunnitteluun ja tiedonkulun pitäisi olla läpinäkyvää. Organisaation tulisi sallia kokeileminen ja oppia kokemuksen kautta. Ihmisten tulisi ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja kehittämisestä. Oppiva organisaatio joustaa ja sen rakenteita voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Ulkoisen maailman tarkkailu on oppivassa organisaatiossa keskiössä ja ne työntekijät, jotka ovat tekemisissä ulkoisen maailman kanssa tuovat informaatiota yrityksen sisälle, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä. Verkostoitumisen muiden organisaatioiden kanssa nähdään edistävän oppimista. (Honkanen 2006.)

Pedlerin ym. (1997) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. He kiteyttävät oppivan yrityksen osatekijät seuraavasti (Sarala & Sarala 1996):

1. Oppimisnäkökulma strategiaan
2. Osallistuva päätöksenteko
3. Tiedottaminen
4. Itsearviointi
5. Sisäinen vaihto
6. Palkitsemisen joustavuus
7. Oppimisen mahdollistava organisaation rakenne
8. Työntekijät ympäristön tarkkailijoina
9. Yritysten välinen oppiminen
10. Oppiva ilmapiiri
11. Henkilökohtainen kehittyminen

Pedlerin ym. (1997) mukaan strategian luominen ja toteuttaminen, sen arvioiminen ja parantaminen tuottavat itsessään jo oppimista. Pelkästään strategian luominen ei siis riitä, vaan jatkuvasti on tarkasteltava sitä, mikä toimii ja mikä ei. Oppiva organisaatio ottaa hallittuja riskejä, kannustaa kokeilemaan uusia ideoita ja testaamaan niitä ennen täysimittaista toteuttamista. Oppiva organisaatio mittaa, seuraa ja hankkii palautetta, jotta saa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tietoa suunnitelmien toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Oppivassa organisaatiossa vallitsee kokeilukulttuuri. Erityisen tärkeänä Peder ym. (1997) pitävät ulkoisen maailman ymmärtämistä ja sitä, miten organisaatio huomioi muutokset ulkoisessa toimintaympäristössään ja niiden vaikutukset omaan toimintaansa. (Pedler ym. 1997.)

Pedlerin ym. (1997) mukaan oppivassa organisaatiossa tarjotaan tulkinta- ja keskustelumahdollisuuksia koko organisaatiolle ja parhaimmillaan haetaan ajatuksia myös ulkoisesta maailmasta kuten esimerkiksi asiakkailta, toimittajilta ja yhteistyökumppaneilta. Pystyäkseen sitoutumaan muutoksiin ja uuteen suuntaan yksilön on ymmärrettävä tilanne syvällisesti ja pohdittava sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan omaa työhön. Tämä vie alussa enemmän aikaa, mutta keskusteluun ja ymmärtämiseen käytetty aika voitetaan takaisin toteuttamisvaiheessa, joka sujuu nopeammin. Osallistumalla suunnitteluun ihminen sitoutuu, ottaa vastuuta ja on halukas toimimaan suunnitelmien mukaisesti. Osallistuva päätöksenteko ei aina ole helppoa, koska ihmiset ovat erilaisia. Monimuotoisuus saattaa aiheuttaa kirjavuudessaan 'ongelmia' sekä johtaa konflikteihin. Yleensä johtamisessa pyritään välttämään tällaista



hallitsematonta 'kaaosta', joka kuitenkin parhaimmillaan johtaa oppimiseen, uusien ideoiden ja ajatusten syntymiseen. (Pedler ym. 1997.)

Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluu Pedlerin ym. (1997) mukaan myös se, että koko organisaatiolla on helposti pääsy yrityksen toimintaan liittyvään olennaiseen tietoon. Tiedottamisen pullonkauloista pyritään eroon, kun tieto on kaikkien saatavilla. Oppivan organisaation on myös luotava läpinäkyvä raportointijärjestelmä, jotta yksilöt ja ryhmät saavat nopeasti tietoa liiketoiminnan kehityksestä ja taloudellisesta tilanteesta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen olisi ymmärrettävä oman toiminnan vaikutus liiketoimintaan. Tämä ei isoissa organisaatioissa ole aina kovin selkeää, mutta ainakin ylätasolla siihen olisi hyvä pyrkiä. Yksilön ja yhteisöllisen oppimisen linkittäminen on tärkeää, jotta yksilön osaaminen saadaan kaikkien käyttöön. Organisaatiossa tapahtuva yksilöllinen oppiminen linkitetään organisaation strategiaan, jotta se palvelisi koko organisaation tavoitteita. (Pedler ym. 1997.)

Pedlerin ym. (1997) teoriassa sisäinen vaihto toteutuu nähdäkseni prosessimaisen ajattelun kautta. Yksilöt, ryhmät, osastot ja yksiköt vaihtavat tietoa ja toimivat yhteistyössä toteuttaessaan organisaation perustehtävää. Sisäisen asiakkuuden ja kumppanuuden ajatus edistää yhteistyötä ja parantaa 'asiakastyytyväisyyttä'. Toisaalta myös yksiköiden välinen kilpailu ja väittely voivat toimia sisäisen vaihdon välittäjinä, joka edistää organisaation oppimista uusien ideoiden kautta. (Pedler ym. 1997.)

Palkitsemisessa joustavuus ja oikeudenmukaisuus ovat kantavia voimia

Pedlerin ym. (1997) mukaan. Yksilölliset bonuspalkitsemisjärjestelmät voivat olla todella haitallisia yksilöiden välisille suhteille ja sitä kautta koko organisaatiolle, mikäli ne koetaan epäoikeudenmukaisina.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johtavat helposti kateuteen ja yhteistyön heikentymiseen. Palkitsemisessa on hyvä huomioida yksilölliset tarpeet ja muistaa, että palkitseminen on paljon muutakin kuin rahallinen palkkio työpanoksesta. Esimerkiksi oppimismahdollisuudet, joustavat työaikajärjestelyt, työsuhteen turva tai vaikkapa työpaikan tarjoamat ylimääräiset työterveyspalvelut toimivat hyvinä palkitsemisen keinoina palkan lisäksi. (Pedler ym. 1997.)

Organisaation rakenteet tukevat toimintaa, mutta niiden olisi oltava tarpeeksi joustavia ja muutoskykyisiä vastaamaan muuttuvia tarpeita. Osastorajat voivat mennä osittain päällekkäin ja vähintään tavoitteiden olisi oltava linjassa osien välillä, jotta ne tukevat yhteistyötä. Harvoin yksittäinen osasto pystyy yksin saavuttamaan tavoitteet, joilla on oikeasti suuri vaikutus organisaation koko tulokseen. Pedler ym. (1997) mainitsevat Tom Luptonin kolme organisaation rakenteeseen liittyvää logiikkaa, joiden on toimittava yhdessä ja yhtä aikaa. Tekninen puoli kuvaa organisaation toimintaa prosessina, jonka lopputulemana on asiakkaalle tarkoitettu tuote tai palvelu. Materiaali- ja tietovirrat yksiköiden välillä on organisoitava parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan tätä organisaation perusprosessia. Taloudellinen logiikka tarkoittaa sitä, että tuotantoprosessin kustannukset ja arvon lisäys ovat järjestettävä siten, että tuotto maksimoituu ja kustannukset minimoituvat. Ihmislogiikka puolestaan määrittelee sen, miten työt on organisoitu ja linkitetty, ihmiset valittu ja koulutettu sekä oikeat työolosuhteet luotu. Pedler ym. (1997) lisäävät neljännen ulottuvuuden Luptonin listaan, joka on oppimisen logiikka. Oppimisen logiikka mahdollistaa organisaation oppimisen, sopeutumisen, muutoksen ja kehittymisen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että edellä mainitut perinteisesti jäykät mallit – tekninen, taloudellinen ja ihmisen organisointiin liittyvät – on saatava joustaviksi oppimista edistäviksi rakenteiksi, systeemeiksi ja toimintamalleiksi, jotka tukevat ja kannustavat oppimista enemmän kuin rajoittavat sitä. Tämä tarkoittaa kiteytetysti sitä, että ihmisille on annettava tilaa oppia, joka tarkoittaa useimmiten aikaa, sosiaalista ja psykologista tukea ja joskus myös fyysistä tilaa. (Pedler ym. 1997.)

Ulkoisen toimintaympäristön tarkkailu on elinehto organisaatioille. Mikään orgaani ei elä yksin kuplassa, vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tiedon kerääminen ulkomaailmasta ei yksin riitä, vaan sitä pitää myös tulkita ja tehdä tarvittavia muutoksia sen pohjalta. Yrityksen työntekijät ovat tärkeitä ulkoisen ympäristön tarkkailijoita, joiden tuomat viestit tulisi organisaatiossa tulkita tarkkaan. Erityisesti asiakas- ja toimittajarajapinnassa sekä muiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa työskentelevät saavat jatkuvasti tärkeää tietoa organisaation toiminnan kannalta. Usein työntekijät eivät ymmärrä tämän tiedon merkittävyyttä, eikä yrityksellä välttämättä ole edes toimintamallia tiedon keräämiseksi ja analyysin tekemiseksi. Oppivan organisaation periaatteena on oppia kumppaneilta sekä kilpailijoilta ja oppia

heidän kanssaan. Strategisten kumppanuuksien avulla voidaan rakentaa kokeilujen kautta erilaisia oppimisareenoita. Asiakkaan toiveiden kuunteleminen on yksi tärkeimmistä yritysten välisistä oppimispinnoista. (Pedler ym. 1997.)

Oppiva ilmapiiri sallii aikaa reflektiolle, kysymyksille ja palautteelle. Johtaminen vaikuttaa tähän suuresti. Oppivassa organisaatiossa sallitaan virheet, jotka nähdään enemminkin kokeiluina, jotka eivät tuottaneet toivottua tulosta. Virheiden tekemiseen liittyy aina pohdinta siitä, miten tehdään paremmin seuraavalla kerralla. Virheiden käsittely antaa valaisevan esimerkin siitä, kuinka hyvin oppiva ilmapiiri toteutuu yrityksessä. Syyttely ja rankaiseminen eivät edistä kokeilukulttuuria ja uuden oppimista, johon liittyy aina riski epäonnistumisesta. Vanha sanonta 'virheistä opitaan' toteutuu oppivassa organisaatiossa. (Pedler ym. 1997.)

Oppiva organisaatio tarjoaa jokaiselle työntekijälleen kehittymismahdollisuuksia. Jokaisen on oltava itse vastuussa omasta oppimisestaan. Oppiminen alkaa omasta työstä, jota voi aina kehittää esimerkiksi kokemuksellisen oppimisen ja reflektion avulla. Kehittymisessä käytetään erilaisia menetelmiä projektitiimeistä laatupiireihin, seminaareista itseopiskelumateriaaleihin ja moniin muihin. Perinteinen luokahuoneopetuksesta saatu oppi ei aina siirry parhaalla mahdollisella tavalla käytäntöön, mutta sitäkin tarvitaan toisinaan. Usein työyhteisön jäsenet oppivat parhaiten toisiltaan. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tuovat rakennetta ja tavoitteita siihen, mitä tulisi oppia ja miten oppiminen järjestetään käytännössä. Oppimisen järjestäminen vaatii resursseja, joten oppimista pitää myös johtaa. (Pedler ym. 1997.)

### 3.4. Oppiva organisaatio Argyriksen mukaan

Organisaation oppimista käsitellessään Argyris (1998) nostaa Sengen tapaan esiin yksilön toimijuuden. Yksilö on hänen mukaansa se, joka omalla käyttäytymisellään toimii siten, että se johtaa oppimiseen. Organisaatio ei opi, vaan se luo olosuhteet oppimiselle. Yksilöillä voi myös olla ennakoasenteita ja rajoitteita oppimistilanteessa, jotka ovat suhteellisen riippumattomia organisaation vaatimuksista. Oppimisen edistäminen ja oppimiseen valtuuttaminen toimivat Argyriksen mukaan kahdella tasolla. Työntekijä voi

tuntea olevansa sisäisesti tai ulkoisesti sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. (Argyris 1998, 2012.)

Sisäisesti sitoutuneena työntekijällä on valtuutus päättää itse omaan työhönsä liittyvistä asioista. Ulkoapäin sitoutunut henkilöstö puolestaan noudattaa tarkasti määriteltyjä työprosesseja, jotka toimivat kontrollin välineinä. Johto voi mielessään ajatella, että heidän vaikutuksensa on vähentynyt ja ihmiset voivat tuntea olevansa voimaantuneita. Todellisuudessa prosessit kuitenkin ohjaavat tiukasti toimintaa ja poikkeamat nähdään ongelmina, joita voidaan kehittää eli poistaa. Ulkoinen sitoutuminen toimii psykologisena selviytymiskeinona, jonka avulla työntekijä sopeutuu työympäristöön. Todellisuudessa suurin osa organisaatioista toimii säilyttävien rutiinien varassa. Nämä puolustusmekanismirutiinit aktivoituvat, kun organisaatio kohtaa liiketoimintaan tai ihmisiin liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat uhkaavilta tai aiheuttavat häpeän tunteita. Tällaiset rutiinit toimivat tuottamattomasti ja oppimista estävästi juuri sellaisissa tilanteissa, kun pitäisi toimia uudistaen ja innovatiivisesti. Toisaalta organisaatio tarvitsee myös säilyttäviä prosesseja voidakseen toimia tehokkaasti stabiilissa tilanteessa. Sisäisesti sitoutunut työntekijä on valmis kokeilemaan uutta, ottamaan riskejä, on aloitekykyinen ja kehittymishakuinen.

Organisaatiossa ulkoinen ja sisäinen tehokkuus ovat molemmat läsnä samanaikaisesti. Kaiken toiminnan tavoitteena on Argyriksen mukaan tehokkuus ja suorituskyvyn parantaminen. Uutta luovassa ympäristössä nykyinen toiminta, tuotteet ja palvelut kyseenalaistetaan jatkuvasti. Organisaatio pohtii kriittisesti omaa toimintaansa ja luo uusia kyvykkyyksiä. Toissijaisena tavoitteena on esimerkiksi tyytyväisyys. Argyriksen käsitteet yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen organisaatiokontekstissa tarkoittavat sitä, että oppiminen voi tapahtua tietyn ennalta määrätynkin ongelmanratkaisun avulla ilman, että ongelman syytä selvitetään. Tällaista oppimista voidaan luonnehtia säilyttäväksi ja ylläpitäväksi, ja silloin toimitaan yksikehäisen oppimisen areenalla. Kaksikehäinen oppiminen puolestaan kysyy miksi-kysymyksiä ja yrittää tutkia vaihtoehtoisia keinoja ja sitä, miten erilaiset muuttujat vaikuttavat ongelmaan. Organisaatioissa tapahtuu sekä yksi- että kaksikehäistä oppimista tilanteen mukaan. Yksikehäinen oppiminen sopii päivittäisten rutiinien hoitamiseen, kun taas kaksikehäistä oppimista tarvitaan monimutkaisten

asioiden ja ongelmien ratkaisemiseen, joiden vaikutus näkyy pitkän aikavälin tehokkuudessa. (Argyris 1998, 2012.)

Argyriksen mukaan uutta luova oppiva organisaatio on mahdollinen ainoastaan, mikäli ylin johto on sitoutunut siihen ja toimii esimerkkinä. Mikäli näin ei ole, työntekijät tuskin lähtevät toimimaan oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Ylimmällä johdolla on tarpeeksi valtaa tehdä muutokset omassa toiminnassaan, jonka jälkeen muut lähtevät seuraamaan heitä. Argyris painottaa jälleen, miten kaksikehäinen oppiminen alkaa aina yksilötasolta ja johtaa vastaa sen jälkeen organisaatiotasolle. Avainasemassa tässä on aina reflektio, jonka avulla yksilö tekee oman toiminnan, ajatukset ja tunteet näkyviksi itselleen. Vasta tämän pohdinnan ja käsitteellistämisen kautta muutos voi olla mahdollinen. (Argyris 2012.)

### 3.5. Organisaation ydinosaaminen Prahaladin ja Hamelin mukaan

Prahalad ja Hamel (1994) kirjoittivat jo melkein kolmekymmentä vuotta sitten siitä, ettei pelkkä toimintaprosessien trimmaaminen riitä organisaation hengissä selviytymiseen kilpailussa. Prosessit voi laihduttaa vähärasvaisiksi ja ketteriksi, mutta sillä ei saavuteta ykkössijaa, mikäli suunta on täysin väärä.

Toimialakohtaiset ennakoasenteet, arvot, uskomukset ja normit jarruttavat kehitystä, mikäli niitä ei aika ajoin kyseenalaisteta ja luoda täysin uusia pelisääntöjä. Tällainen liikkeenjohdon toimintakehys toimii laseina, jonka läpi maailmaa tarkastellaan ja se saattaa rajoittaa kuvaa todellisuudesta. Olemme ikään kuin taustamme ja kokemustemme vankeja. ”Eilispäivän hyvistä ideoista tulee tämän päivän toimintaohjeita ja huomispäivän määräyksiä. Organisaation toimintaohjeet ja prosessit ovat syntyneet aina tietyssä toimintaympäristössä. Niitä ei aina ymmärretä kyseenalaistaa ja muuttaa, vaikka tilanne on uusi”, Prahalad ja Hamel muistuttavat. Poisoppiminen vanhasta vaatii ponnisteluja ja koetaan usein turhaksi, jos tuottoprosentti on juuri tällä hetkellä tarpeeksi hyvä, eikä muutokseen nähdä tarvetta. (Prahalad ja Hamel 2006.)

Muuttuvassa maailmassa organisaation on kuitenkin tehtävä aina valistunut arvaus tulevaisuudesta. Ei riitä, että ennakoidaan kolmen kuukauden tai edes kolmen vuoden päähän, vaan organisaatioiden pitäisi miettiä viiden, kymmenen tai viidentoista vuoden aikajänteellä toimialan kehittymistä. Tällöin kysytään,

minkälaista hyötyä asiakkaalle pyritään tarjoamaan tulevaisuudessa ja minkälaista osaamista se jatkossa vaatii organisaatiolta. Toimialan suunnan ennakointi vaatii syvällistä näkemystä eri osatekijöiden kehityssuunnasta. Silloin liikutaan vahvasti oman organisaation ulkopuolella tutkien yhteiskunnallisia ilmiöitä, teknologian kehittymistä, väestörakenteen muutosta, ihmisten arvo- ja ajatuspohjaa jne. Kaukonäköisinkään ei aina ole paras toteuttaja, joten tulevaisuuden kuvien käytännön toteuttamista on myös tärkeää miettiä tarkasti. Prahalad ja Hamel (2006) puhuvat toimialan henkisestä johtajuudesta eli siitä, miten parhaan ennakointikyvyn omaava organisaatio pystyy määrittelemään pelin uudelleen, ja yleensä siitä hyvän toteutuksen avulla seuraa myös positiivista liiketoimintatulosta. ”Toimialan kehitystä ennakoitaessa lähdetään siitä, mitä voisi tapahtua, jonka jälkeen mietitään, mitä täytyy tapahtua, jotta kyseinen tulevaisuus toteutuu. Ennakointi perustuu syvällisiin faktapohjaisiin ennusteisiin ja yhtä paljon mielikuvitukseen. Walt Disney kuvasi tätä sanalla ”imagineering” – taito yhdistää lapsenomaisen ja viaton luovuus sekä käytäntö”, Prahalad ja Hamel korostavat. Kokeilukulttuurin luominen organisaatioon vaatii riskinottoa ja epäonnistumisen sietämistä ilman syytelyä. Oppivassa organisaatiossa epäonnistumisista opitaan ja niistä opitaan kilpailijoita nopeammin. (Pralhad ja Hamel 2006.)

Organisaatio tarvitsee valmiuksia uuden tulevaisuuden ja mahdollisuuksien rakentamiseksi. Puhutaan ydinosaamisesta, jota organisaation tulisi kehittää ennen muita pärjätäkseen kilpailussa. Prahalad ja Hamel (2006) toteavat, että johtavan kansainvälisen ydinosaamisen rakentamiseen saattaa kulua 5–10 vuotta ellei kauemminkin. Lyhyesti sanottuna ”ydinosaaminen on kokonaisuus kykyä, taitoja ja tekniikoita, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan tietyn hyödyn asiakkaalleen”. Ydinosaamisalueet eivät ole sidoksissa tiettyyn tuotteeseen, vaan lisäävät monen eri tuotteen tai palvelun kilpailukykyä. On pohdittava sitä, miten ydinosaamisalueita voidaan hyödyntää yli tuote- tai palvelurajojen ja miten niillä synnytetään uusia tuotteita tai palveluita. Ydinosaamisen määrittelyssä on yleensä kysymys asiakkaan kokemasta arvosta tai esimerkiksi kustannustehokkaasta prosessi- ja tuotanto-osaamisesta. Ydinosaamisen on myös poikettava muiden kilpailijoiden osaamisesta tuodakseen merkittävää kilpailuetua organisaatiolle. On myös hyvä muistaa, että ydinosaamisen hallinta ei tarkoita sitä, että organisaation pitäisi tehdä kaikki itse, vaan se voi toimia

verkostoissa luodessaan parasta mahdollista hyötyä asiakkaalle. (Prahalad ja Hamel 2006.)

Prahalad ja Hamel (2006) nostavat esiin mielenkiintoisen tekijän osaamisen ja liiketoiminnan toisaalta saumattomasta yhdistämisestä ja toisaalta erottamisesta. Osaamisella varmistetaan nykyinen liiketoiminta, jolloin osaaminen on suoraan linkissä liiketoiminnan kanssa. Toisaalta kannattamattoman liiketoiminnan leikkaaminen voi olla kohtalokasta, jos samalla menetetään myöhemmin hyödynnettävissä olevaa arvokasta osaamista. Osaamista on siis hyvä myös varastoida tulevaisuutta ajatellen, vaikka kannattamaton liiketoiminta halutaankin itsessään karsia.

Ydinosaamisen juurruttaminen vaatii johdolta käytännössä viittä asiaa, jotka ovat 1) ydinosaamisen määrittely, 2) ydinosaamisen hankintasuunnitelma, 3) ydinosaamisen rakentaminen, 4) ydinosaamisen hyödyntäminen ja 5) ydinosaamisen suojeleminen. Osaamiseen ja uusien markkinoiden luomiseen liittyvä logiikka on erilainen verrattuna perinteisiin liiketoimintamalleihin, jolloin mitataan lyhyen tähtäimen tuloksellisuutta. Tavallisesti nopeus, ketteryys ja reagointi ovat hyveitä, joilla liiketoimintaa mitataan. Tällöin unohdetaan helposti pitkän tähtäimen tahtotilan luominen ja siinä johdonmukaisesti pitäytyminen sekä siihen liittyvä osaamisen kehittäminen ja kokoaminen. Tavoiteltaessa tulevaisuuden kilpailukykyä organisaation olisi vastattava kysymykseen: ”miksi kilpailukykyä syntyy tai miksi toimialan rakenne muuttuu”, eikä kysymykseen ”mitä kilpailukyky on”. Kiivaassa prosessikehityksessä keskitytään turhan usein hoitamaan oireita, eikä pureuduta ongelmien todellisiin syihin. Tällöin unohdetaan ”miksi”-kysymykset. (Prahalad ja Hamel 2006.)

### 3.6. Kriittinen näkökulma organisaation oppimispuheeseen

Virpi Malin (2010, 44) pohtii liseniaattityössään muun muassa sitä, minkälaisista teoreettisista lähtökohdista oppivan organisaation käsite ponnistaa. Hän kritisoi sitä, että käsite kaupallistui ja jäi organisaatiopuheeseen nopeasti ilman vahvaa metateoreettista perustaa. Malinin mukaan johtamistutkimuksen oppimisteoreettinen viitekehys on jäänyt vähälle huomiolle tai kokonaan sivuutettu (Malin 2010, 382).

Yksilön oppiminen on valjastettu organisaation kilpailukyvyn edistämiseksi, ja yksilö oppijana on Malinin mukaan joko sivuutettu tai otettu itsestään selvänä organisaation oppimisen tekijänä. Näin voisi tulkita myös Aikuiskasvatuslehden pääkirjoituksista:

*Kun kiinnitetään huomiota työntekijöiden osaamisen tilaan ja kehittämistarpeisiin ja ryhdytään toimiin osaamisen kehittämiseksi, voidaan työn tuottavuutta ja Suomen kilpailukykyä parantaa. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana olisivat liiketoiminnan ja julkispalvelujen tarpeet, mutta myös työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuuksista huolehtiminen. (Aikuiskasvatus, 4/2014)*

*Vuonna 2000 julkaistu Komission yksiköiden valmisteluasiakirja Elinikäinen oppiminen asettaa kaksi keskenään yhtä tärkeäksi arvioitua elinikäisen oppimisen tavoitetta: aktiivisen kansalaisuuden edistäminen ja työllistettävyyden edistäminen. Työllistettävyys ja aktiivisuus lankeavat yksiin niin kansallisvaltioiden, Euroopan unionin kuin esimerkiksi OECD:n kaltaisten kansainvälisten asiantuntija organisaatioiden tavoitteiden kanssa. Valtioiden ja alueiden väestöjä pyritään hallitsemaan erityisesti työvoimana, ja väestöjen työvoima- ja osaamispotentiaaleja pyritään hyödyntämään ja muokkaamaan talouskasvun ja tuottavuuden lisäämiseksi. (Aikuiskasvatus, 2/2013)*

Tällainen näkemys korostaa yksikön vastuuta omasta elinikäisestä oppimisestaan, johon liittyy lähinnä elinkautisen suorittamisen ajatus, Malin (46, 2010) jatkaa. Hän kiinnittää huomiota siihen, että organisatorista oppimista ja osaamista painottava teoretisointi olisi behavioristisesti sävyttynyttä eli mittaamista ja kontrollia korostavaa. Tällaisessa oppimisessa yksilön on muovattava omia tavoitteitaan organisaation tavoitteita vastaaviksi. Malinin mukaan esimerkiksi ulkoistetut työntekijät eivät enää pysty olemaan omaa toimintaansa ohjaavia subjekteja, elleivät he ryhdy ns. pakkoyrittäjiksi ja tarjoa omaa työtään alihankkijoina. (Malin 2010, 89.)

Malin tiivistää problemaattisen oppimispuheen siihen, että yksilön ja organisaation tavoitteet nähdään ilman pohdintaa samanlaisina, missä inhimillinen kasvu ja taloudellinen kilpailukyky ovat automaattisesti toisiaan täydentäviä kolikon sivuja. (Malin 2010, 11–12.)

Malinin (2010) mukaan konstruktivistisessä oppimisnäkemyksessä oppijan sisäinen motivaatio nousee keskiöön. Kriittisen reflektion avulla kyseenalaistetaan olemassa olevaa uusien näkemysten ja toimintatapojen mahdollistamiseksi. Malinen korostaa oppimisen yksilöllisyyden ymmärtämistä lähtökohtana kehittämiselle. (Malin 2010, 91–92.)



Kriittistä oppivan organisaation näkökulmaa edustaa myös tanskalainen elinikäiseen oppimiseen keskittynyt tutkija ja professori Knud Illeris, jonka mukaan oppiminen on psykologinen ja yksilöllinen prosessi, jota ei voi johtaa mekaanisesti kuten asioita ja jonka vuoksi oppiva organisaatio käsitteenä on ongelmallinen. Illeris kritisoi oppimisen valjastamista pelkästään tuottavuuden parantamisen tavoitteille. Oppiminen tapahtuukin Illeriksen mukaan jatkuvasti muuttuvassa suhteessa henkilöstön oppimisprosessien, työpaikan yhteisöjen sekä teknisorganisatorisen yrityksen välillä. Illeris haluaa nähdä oppimisen sekä yksilöllisenä että sosiaalisena prosessina, jotka ovat samanaikaisesti läsnä. Oppija vastaanottaa useita vaikutteita ja impulsseja, jotka hän Illeriksen mukaan omaksuu sisäisen psykologisen tulkinnan kautta. (Illeris 2004, 431–434.)

Collin ym. tuo esiin myös oppimisen ja vallan välisen dynaamisesti toisiinsa kietoutuneen suhteen, missä oppiminen tapahtuu kulttuurin ja valtasuhteiden muovaamana ilman, että yksilö siihen yksin pystyy vaikuttamaan. Organisaation hierarkkiset valtasuhteet eivät kuitenkaan aina välttämättä yksin määrittele organisatorista oppimista, vaan tiettyjen yksilöiden on tietyssä tilanteessa mahdollista vaikuttaa oppimisen prosesseihin. Valtaa ei Collinin ym. mukaan kannata aina tulkita negatiivissävytteisesti, missä valta nähdään toisen keinona pakottaa toinen tekemään jotain. Collin ym. antaa toisenlaiselle valtakäsitteelle muodon, missä valta nähdään positiivissävytteisenä toiminnan välineenä, joka mahdollistaa tavoitteiden määrittelyn ja saavuttamisen. Positiivisella vallalla vahvistetaan tahdonvapautta, joka toisaalta väärin käytettynä saattaa saada manipulatiivissävytteisiä ilmenemismuotoja ja rajoittaa vallitsevaa valtarakennetta. (Collin ym. 2011, 301–318.)

Billet (2010) puolestaan muotoilee yksilöllisen näkökulman oppimiseen siten, että ihminen on laajempi kokonaisuus, mihin työkonteksti meitä ohjaa, ja tämä kokonaisuus vaikuttaa niihin valintoihin, joita oppija tekee tärkeäksi näkemiensä oppimissisältöjen suhteen. Nämä erilaiset ”tarkoitukset” ohjaavat kiinnostuksen, sitoutumisen, tarkoituksenmukaisuuden ja vaivannäön asteita. Näihin tarkoituksiin ja päämääriin kuuluu oppijan sitoutuminen uusiin ammatillisiin vaatimuksiin. Säilyttääkseen työmarkkinakelpoisuutensa työntekijä yrittää ylläpitää osaamistaan uusien vaatimusten edessä, mutta mikäli työmarkkinat järjestäen näyttävät esimerkiksi ikääntyville ihmisille nurjan puolensa huonon

työllistymisen näkökulmasta, moniko oppija pystyy ylläpitämään sisäistä motivaatiota yllä. (Billet 2010, 401–413.)

Hagman (2015) muistuttaa, ettei jatkuvan oppimisen ihanne aina toteudu. Ihmiset sitoutuvat työhönsä eri tavoin, jatkuva oppiminen ei aina motivoi ja työn merkitys on erilainen eri ihmisille. Toisille työ on itseisarvo, toisille välinearvo (Hagman 2015, 81.)

#### 4. Tutkimuksen toteuttaminen

Aineiston keruu toteutettiin erityishuoltoa tarjoavassa hoiva-alan organisaatiossa, jonka henkilöstömäärä tutkimuksen aikana oli 500. Organisaation ydintoiminnot olivat kriisi-, tutkimus-, kuntoutuspalvelut ja asumispalvelut, sekä niitä tukevat työ- ja päivätoimintapalvelut ja valmentava koulutus.

Tutkimuksen lähtökohtana olivat laadun kehittämiseen liittyvät kehittämistoimet, joita organisaatiossa oli toteutettu ja jonka toteuttamista jatkettiin edelleen. Kyselyllä haluttiin selvittää, miten henkilökunta suhtautuu oppivan organisaation periaatteisiin muutosten keskellä. Tutkimusaineistoa käytettäisiin oppivan organisaation mittarin muodostamisessa, joka on siis ensisijainen tutkimuskohde eikä niinkään kohdeorganisaation tulokset.

Tutkimuksen tekohetkellä organisaatio eli myös rajussa ulkoisen toimintaympäristön muutoksessa käynnissä olevan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen eli sote-uudistuksen myötä. Julkisuudessa keskustelu sote-uudistuksesta velloi ajoittain kiivaanakin, joka vaikutti väistämättä myös organisaation sisäiseen maailmaan.

Sote-uudistuksen keskeinen muutos oli suunnitelmissa se, että sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyisi valtiolta ja kunnilta 18 uudelle maakunnalle vuoden 2019 alusta lukien. Muutoksen kohteena oleviin palveluihin kuulusivat avoterveydenhuolto, sairaalapalvelut, suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, äitiys- ja lastenneuvolat, aikuissosiaalityö, lastensuojelu, vammaispalvelut, vanhusten asumispalvelut, kotihoito, kuljetuspalvelut ja ympäristöterveydenhuolto. Sote-uudistuksen tavoitteina olivat säästöjen ja prosessien sujuvoittamisen lisäksi muun muassa

yhdenvertaisuuden ja valinnanvapauden takaaminen kansalaisille.

Tulevaisuudessa ihmiset voisivat valita maakunnan yhtiön, yksityisen yrityksen tai järjestön palvelun, ja niissä kaikissa asiakasmaksu olisi sama. Sote-uudistus toisi mittavia muutoksia satojentuhansien ihmisten työhön. Sote- ja maakuntauudistus olisivat toteutuessaan suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty (Alueuudistus 2017).

### 3.1. Mietintää tutkimisesta ja metodologiasta

Juha Varto (2011) huojentaa ja kannustaa aloittelevaa tutkijaa sillä, ettei tutkimuksen menetelmällistä kulkua kannata pelätä, vaan se on normaali tapa kuvata tutkijan ulkopuolelle sitä polkua, miten tutkimuksessa ylipäättään päädytään yhtään mihinkään. Varto sanoo, ”että on turha pelätä, että kuvaus olisi liian banaali eikä tarpeeksi ”tieteellinen”. ”Juuri selkeys ja jopa kuvauksen arkipäiväisyys ovat erityisiä arvoja, koska vain siten tutkimuksen lukija voi varmuudella seurata, kuinka tutkimuksen tuloksiin on päädytty”, Varto jatkaa (Varto 2011, 14–15).

Tutkijana on siis esitettävä jokin ”järkiperäinen” selitys sille, miksi on päätenyt tutkimuksen kuluessa tiettyihin ratkaisuihin, ja tämä ratkaisu nivotaan tutkimuksen aineistoon. Tutkija valitsee tavan olla järkiperäinen, selkeä ja ymmärrettävä. Tutkimuksessa käytettävä kieli on tässä tärkeässä roolissa. (Varto 2011, 15–16.)

Varto (2011) jatkaa metodologian selventämistä. Hänen mukaansa metodologia tarkoittaa tiedon alaa, jossa pyritään selvittämään,

- kuinka menetelmällinen kulku tapahtuu,
- mikä tekee kulusta menetelmällisen,
- kuinka järkiperäisyys (rationaalisuus) ymmärretään tutkimustoiminnassa,
- mitä tietoa koskevia (episteemisiä) oletuksia eri menetelmissä (metodeissa) tehdään ja
- mitä oletetaan olevan (oikeasti) olemassa, kun päätellään empiirisestä aineistosta jotakin teoreettisten oletusten mukaan (ontologiset oletukset) sekä

- kuinka päteviä tuloksia voidaan saada, kun laajennetaan erityistapauksia siten, että niiden uskotaan edustavan yleisempää ilmiötä (Varto 2011, 17–18.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka nidotaan teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusmenetelmän valinta oli jo alusta asti selvä, koska tutkimuskysymys liittyi olemassa olevan mittariston jatkokehittämiseen ja sen luotettavuuden arviointiin. Edellä olevaa lausetta kirjoittaessani, jäin pohtimaan, olisiko edes jokin muu menetelmällinen valinta tullut kysymykseen ja päädyin vastaukseen, että mahdollisesti olisi. Joku toinen tutkija olisi esimerkiksi voinut lähteä selvittämään alkuperäisen mittariston tapaa esittää kysymyksiä oppivasta organisaatiosta diskurssianalyysin keinoin ja päätyä toteamaan, ettei niillä kysymyksillä mitenkään saada riittävän oikeaa kuvaa oppivasta organisaatiosta. Tämä on aika kaukaa haettu esimerkki, koska mittariston oli laatinut joukko Turun kauppakorkeakoulun huippututkijoita, mutta teoriassa se olisi voinut olla mahdollista.

Toivottavasti työn seuraavilla lehdillä tutkijana pystyn avaamaan tutkimuksen menetelmällistä kulkua ja perustelemaan valitut ratkaisut hyvän tutkimustavan mukaisesti. Haparoivana tutkijanalkuna lienee selvää, että tässäkin on ja tulee olemaan paljon opettelemista. Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2006) kuvaavat tutkimustuloksia ”väittelynä, koska siinä arvioidaan myös mahdollisia tulosta kyseenalaistavia vastaväitteitä.” (Kakkuri-Knuutila, Heinlahti 2006, 20.)

Tutkimuksen pätevyyskysymykseen olisi helppo antaa lyhyt ja ytimekäs kannanotto, jos uskoo siihen, että kvantitatiivinen menetelmä antaa ”todenmukaisen”, ”oikean” ja ”yleispätevän” vastauksen tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuudessa kuitenkin varoitetaan tekemästä liian heppoisin perustein yleistyksiä ja universaaleja totuuksia kohteesta – sosiaalisesta elämästä siihen liittyvine monitahoisine ilmiöineen ja tässä tapauksessa sen tutkimiseen tarkoitettusta mittaristosta. Koko ajan on muistettava, että mittaamiseenkin liittyy virhemarginaali ja riski ”epätiedosta”. Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2006) muistuttavat objektiivisuudesta tieteen ihanteena, joka tarkoittaa riippumattomuutta arvoista. He kuvaavat sitä, miten välineellinen rationaalisuuden käsitys sopii yhteen mittaamisen arvostuksen kanssa, mutta muistuttavat samalla yksinkertaistamasta liikaa. (Kakkuri-Knuutila, Heinlahti 2006, 161–162.)

Henkilökohtainen haaste tällä tutkijanalulla on ollut se, että olen edustanut jonkinlaista vähemmistöä lähes koko aikuisikäni työyhteisöissäni. Olen työskennellyt toisinajattelijana teollisuudessa - insinöörien maailmassa. Toisinaan tämän toisinajattelavuus vaikuttaa mielenkiintoiselta poikkeukselta, jota kannattaa suurennuslasilla pysähtyä tutkimaan hetkeksi tarkemmin ja jopa hetkeksi uskoa siihen, että siinä voisi olla jotain itua. Toisinaan taas tuntuu siltä, että on parempi pysyä hiljaa omine ihmiskeskeisine ajatuksineen, koska insinööri- ja taloustiede ovat salonkikelpoista, numeerista ja faktaa. Ehkä juuri tämän asetelman kautta selittyy osa siitä, miksi tämä tutkielma pyrkii paketoimaan numeeriseen muotoon monisyistä oppivan organisaation viitekehystä ja samalla käsitteellistämään oppivan organisaatioon liittyviä ilmiöitä. Tutkielmani lieneekin jonkinlainen pelastusköysi sille toiveelle, että oppiminen, muutos ja kehittyminen nousisivat suurten faktojen ja totuuksien joukkoon, ja että niille kannattaa organisaatioelämässä uhrata aikaa ja niiden kultivoimiseen keskittyä. Liisa Rantalaiho (1998) muistuttaa kuitenkin osuvasti, ettei ”tilastollinen sosiaalitutkimus ole kontekstista vapaata, ja tutkijan on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ja millaista tietoa siinä tuotetaan.” (Rantalaiho 1998, 11–20.)

Koska tässä tutkielmassa pääfokus on luotettavan mittariston laadinnassa, keskityn erityisesti perustelemaan juuri mittariston luotettavuutta, enkä niinkään kuvaamaan oppivaan organisaatioon liittyviä löydöksiä kohdeorganisaatiosta. Tämä rajaus on ollut pakko tehdä, jotta tuotoksessa säilyisi selkeys, eikä se paisuisi mammuttimaiseksi. Pyrin erottamaan selkeästi aina sen, missä vaiheessa teoria lähestyy aineistoa, aineisto kuvailee tutkimuskohdetta ja missä vaiheessa keskitytään itse mittariston luotettavuuden analysointiin.

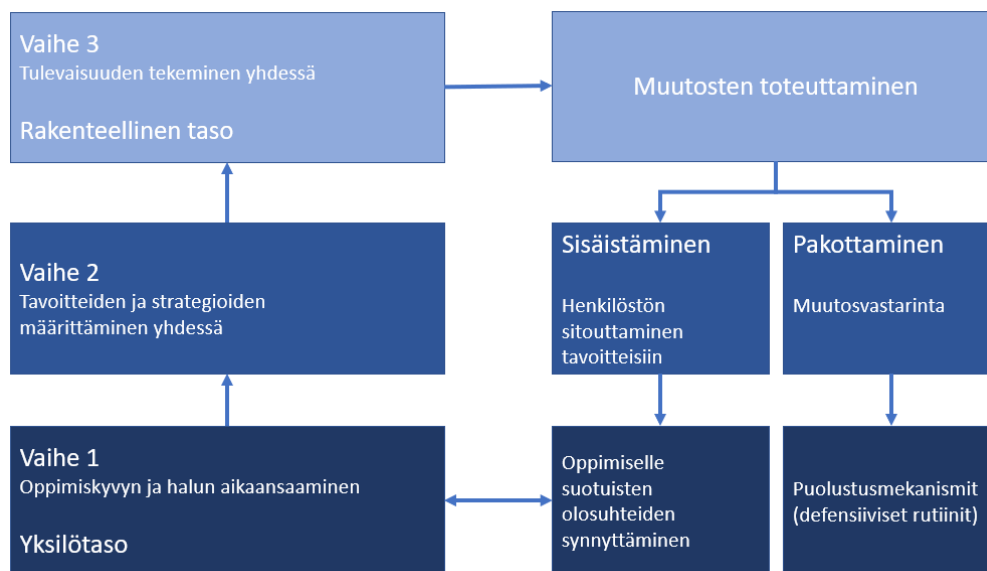
#### 4.2. Mittariston laadinta

Organisaatioiden tulisi kyetä arvioimaan omaa kehittymiskykyisyyttään. Se edellyttää, että tunnetaan oman henkilöstön kyvykkyysspotentiaali sekä kyky oppia ja kehittää uutta. (Sarala & Sarala 1996) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ihmiset näkevät oppivan organisaation periaatteet omassa organisaatiossaan käytetyn mittariston valossa. Tarkoituksena oli kehittää organisaation oppimisen mittaamiseen tarkoitettua mittaristoa, testata käytetyn

mittariston luotettavuutta ja linkittää mittaristossa käytetyt muuttujat oppivan organisaation teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tilastollinen tutkimus tavoittelee muuttujien välisten suhteiden kuvaamista, analysointia ja tulkintaa. Määrällisessä tutkimuksessa havaintoaineisto analysoidaan tilastollisten analyysimenetelmien avulla. Tilastollisten menetelmien avulla voidaan tutkia otosten pohjalta saatujen tulosten tilastollista merkitsevyytensä ja tutkittavien ilmiöiden varianssien lähteitä sekä tehdä yleistyksiä otoksesta populaatioon (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011).

Mittariston laadinnassa käytettiin lähtökohtana Turun kauppakorkeakoulun tutkimusryhmän kehittämää organisaation oppimiskyvyn mittaamiseen tarkoitettua asennemittaria. Turun kauppakorkeakoulun tutkimusryhmän lähtökohtana oli ollut se, että oppimisprosessia voidaan mitata vaiheittain edettäessä oppimisessa yksilötasolta organisaation rakenteelliselle tasolle (Lähteenmäki 2005). Muutokset organisaatioiden oppimiskyvyssä ilmenevät siinä, miten organisaatiossa suhtaudutaan oppimiseen ja muutoksiin. (Lähteenmäki 2005).



Kuvio 2 Organisaation oppimisen malli kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina (Lähteenmäki ym., 2005)

Lähteenmäki (2005) tiivistää alkuperäisen mittariston laadinnassa käytetyt lähtöolettamukset neljään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi hän kuvaa sitä, miten organisaation oppimisessa oppijat ovat aina sen yksittäisiä jäseniä ja miten

organisaation toiminta muuttuu vain yksilöllisen oppimisen kautta (Senge 1990). Siispä yksilöiden kyky ja halu oppia ja siirtää osaamista organisaation voimavaraksi on keskeinen tekijä organisaation oppimisessa. Toiseksi organisaation oppimiskyky heijastuu parhaiten yksilöiden asenteista suhteessa uraan ja työhön, sitoutumisesta sekä henkilöstön käyttäytymisestä. Kolmanneksi yksilön henkilökohtainen kyky ja halu eivät aina riitä, vaan jokin ulkopuolinen tekijä saattaa estää oppimisen ja ennen kaikkea siirtovaikutuksen organisaation hyväksi. Tällainen tekijä on Lähteenmäen (2005) mukaan esimerkiksi jatkuva epävarmuus omasta tulevaisuudesta organisaatiossa. Neljäs lähtöoletus Turun kauppakorkeakoulun mittariston laadinnassa oli se, että organisaation oppimiskykyä voidaan parhaiten testata ja kehittää muutosten aikana, koska oppiminen ja muutokset ovat toisiinsa sidottuja prosesseja. (Lähteenmäki 2005.)

Tämän tutkimuksen mittariston laadinnassa lähdettiin liikkeelle oppivaan organisaatioon liittyvän teorian ja olemassa olevan Turun kauppakorkeakoulussa laaditun mittariston välisestä vuoropuhelusta. Turun kauppakorkeakoulun mittaristo (2001/2005) oli kategorisoitu kahdella tavalla. Ensimmäinen jako perustui siihen, että kehittämistoiminta nähtiin kolmivaiheisena prosessina (kuvio 2). Kehittämisprosessin vaiheet ovat 1) oppimiskyvyn ja halun aikaansaaminen, 2) tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä ja 3) tulevaisuuden tekeminen yhdessä. Toinen jako perustui yhdeksääntoista (19) osioon, joiden alle 102 kysymysväittämää oli ryhmitelty. Nämä osiot olivat 1) alhainen stressitaso, 2) ammatillinen kehittyminen, 3) ammatillisen kehittymisen tärkeyden ymmärtäminen, 4) johdon ja henkilöstön vuorovaikutus, 5) johdon kannustavuus, 6) henkilöstön aktiivisempi rooli, 7) kehityshakuisuus, 8) osallistuminen päätöksentekoon; aloitteellisuus, 9) palautteen saaminen ja virheistä oppimiseen tähtäävä kulttuuri, 10) palkitsemisjärjestelmän toimivuus, 11) strategiaan sitoutuminen, 12) strategisen suunnittelun toimivuus, 13) osaamisen siirtoa tukevat henkilöstöjärjestelmät, 14) tiedonkulun onnistuminen, 15) tietojärjestelmien hyödyntäminen, 16) tiimityön sujuvuus, 17) toimintaympäristön vaikutus/ulkoinen skannaus, 18) työn mielekkyys ja yhteishenki sekä 19) yhteistyön toimivuus.

Tämän tutkimuksen alussa tarkasteltiin alkuperäisessä mittaristossa käytettyjen kysymysosioiden istuvuutta ja suhdetta kolmeen muuhun oppivan organisaation teoreettiseen viitekehykseen. Mukaan tarkasteluun otettiin Pedlerin, Burguounen ja Boydelin (1997), Sengen (2006) sekä Saralan ja Saralan (1996) oppivan organisaation teorit. Syy näiden valintaan oli se, että vielä nykyäänkin oppivaan organisaatioon liittyvässä teoreettisessa pohdinnassa viitataan usein edellä mainittuihin tutkijoihin.

Seuraavassa taulukossa on linkitetty valitut teoreettiset viitekehykset olemassa olevaan mittaristoon.



Taulukko 1 Oppivan organisaation teoreettisten viitekehysten linkittäminen olemassa olevaan mittaristoon.

Suhde Pedler, Burgoune ja Boydel teoriaan	Suhde Sengen teoriaan	Suhde Saralan oppivan organisaation teoriaan	Kehittämishankkeen vaiheistus Lähteenmäki et al	Osiot Lähteenmäki et al
Oppiva ilmapiiri	Itsehallinta	Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	1 Alhainen stressitaso (Alpha 0,6680)
Henkilökohtainen kehittyminen	Itsehallinta	Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	2 Ammatillinen kehittyminen (Alpha 0,7618)
Henkilökohtainen kehittyminen	Itsehallinta	Oppimisen edistäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	3 Ammatillisen kehittymisen tärkeyden ymmärtäminen (Alpha 0,5149)
?	?	Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	4 Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus (Alpha 0,7086)
?	?	Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	5 Johdon kannustavuus (Alpha 0,7917)
Oppiva ilmapiiri	?	Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	6 Henkilöstön aktiivisempi rooli (Alpha 0,8262)
Oppiva ilmapiiri	Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit	Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	7 Kehityshakuisuus (Alpha 0,8305)
Osallistuva päätöksenteko	Toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu visio	Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	8 Osallistuminen päätöksentekoon; aloitteellisuus (Alpha 0,8753)
Oppiva ilmapiiri	?	Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	9 Palautteen saaminen/virheistä oppimiseen tähtäävä kulttuuri (Alpha 0,5502)
Palkitsemisen joustavuus	?	Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	10 Palkitsemisjärjestelmän toimivuus (Alpha 0,8320)
Oppimisnäkökulma strategiaan	Toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu visio	Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	11 Strategiaan sitoutuminen (Alpha 0,7145)
Oppimisnäkökulma strategiaan	Toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu visio	Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	12 Strategisen suunnittelun toimivuus (Alpha 0,7668)
Oppiva ilmapiiri	?	Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	13 Osaamisen siirtoa tukevat henkilöstöjärjestelmät (Alpha 0,7726)
Tiedottaminen	Systeemijattelu	Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	14 Tiedonkulun onnistuminen (Alpha 0,7817)
Tiedottaminen	Systeemijattelu	Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	15 Tietojärjestelmien hyödyntäminen (Alpha 0,7132)
Sisäinen vaihto	Tiimioppiminen	Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	16 Tiimityön sujuvuus (Alpha 0,781)
Työntekijät ympäristön tarkkailijoina	Systeemijattelu	Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	17 Toimintaympäristön vaikutus / Ulkoinen skannaus (Alpha 0,6095)
Oppiva ilmapiiri	?	Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyvyn ja –halun aikaansaaminen	18 Työn mielekkyyys ja yhteishenki (Alpha 0,7973)
Oppimisen mahdollistava organisaatorakenne	Systeemijattelu	Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	19 Yhteistyön toimivuus (Alpha 0,6966)
Omat lisäkysymykset liittyen Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämiseen (Sarala oppiva organisaatio)				
Oppiva ilmapiiri	Systeemijattelu	Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	20 Liiketoiminnan kehittäminen

Teoreettisten viitekehysten tarkastelussa todettiin, että Saralan ja Saralan (1996) oppivan organisaation kuvausmalli sopi kaikilta osin Turun kauppakorkeakoulun mittaristoon, kun taas Pedlerin, Burgoune ja Boydlin (1997) ja Sengen (2006) teorioista ei löytynyt yhtä kattavasti yhteneväisyyksiä.

Esimerkiksi Pedlerin, Burguounen ja Boydelin (1997) sekä Sengen (2006) viitekehyksistä ei löytynyt yhtä suoraa yhteneväisyyksiä Lähteenmäen ym. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus- sekä Johdon kannustavuus -kategorioihin kuin Saralan ja Saralan viitekehyksen Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittämisluokasta. Näin ollen Saralan ja Saralan malli valittiin mittariston jatkotyöstämistä varten.

Turun kauppakorkeakoulun kehittämää alkuperäistä mittaria muokattiin ja karsittiin siten, että alkuperäisestä kyselystä poistettiin kysymyksiä ja jäljelle jääviä muokattiin osin sopivammin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen istuviksi. Lisäksi haluttiin muodostaa lisäkysymyksiä (8 kpl) Saralan ja Saralan (1996) viitekehyksen mukaisen Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen-osion tutkimiseksi. Tämä luokka nimettiin 20) liiketoiminnan kehittäminen-osioksi. Sarala ja Sarala toivat organisaation oppimispuheeseen laadun tuottavuuden ja prosessien käsitteet, joka linkittää oppimisen organisaation liiketoimintaprosesseihin ja arkitoimintaan. Tämä taas puolestaan auttaa organisaatioita rakentamaan siltaa oppimisteorioiden ja käytännön välille.

Alkuperäisessä Turun kauppakorkeakoulun käyttämässä mittarissa oli 102 kysymystä, ja tässä tutkimuksessa käytetyssä mittarissa Likert-asteikollisia väittämiä oli 74. Kyselyssä oli myös yksi avoin kysymys (numero 75), jossa vastaajat saivat avoimesti kuvata kokemuksiaan yrityksen kehittämistoiminnasta. Kyselyssä oli näiden lisäksi kahdeksan taustamuuttujakysymystä. Alkuperäiset, muokatut, lisätyt ja poistetut kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Kysymysväittämät (74 kpl) ryhmiteltiin viiteen luokkaan Saralan ja Saralan (1996) oppivan organisaation mallin mukaisesti siten, että kysymykset 1-15 mittaisivat lähtöolettamuksen mukaan ”Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittämistä”, kysymykset 16-29 ”Oppimisen edistämistä”, kysymykset 30-45 ”Tosiasioiden tunnistamista ja oman tulevaisuuden luontia”, kysymykset 46-61 ”Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointia” sekä kysymykset 62-74 ”Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämistä”.

Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittämistä arvioitiin muun muassa johtamiseen liittyvillä väittämillä kuten sillä, miten helppo esimiehiä on

lähestyä, pystyykö heille tuomaan esiin myös eriäviä mielipiteitä ja voiko henkilöstö luottaa esimiesten tukeen. Oppivan organisaation nähdään toteutuvan myös silloin, kun työyhteisön henki koetaan hyväksi ja siellä kannustetaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja jatkuvaan oppimiseen, jolloin näitä teemoja käsiteltiin myös väittämien muodossa. Jotta kehittämisestä nähdään konkreettista hyötyä, kysyttiin myös sitä, miten vastaajat kokivat toimintatapojen kehittyneen ja muuttuneen yhteisen kehittämistoiminnan perusteella. Saralan ja Saralan (1996) mukaan henkilöstön huomioiminen strategiaprosessissa ja päätöksenteossa on keskeistä oppivan organisaation toiminnan kannalta. Kyselyväittämässä keskityttiin myös näihin osa-alueisiin, kun kysyttiin muun muassa sitä, minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on vaikuttaa yrityksen strategian muodostamiseen ja minkälainen merkitys strategialla on jokapäiväisessä tekemisessä, ja miten hyvin yksilö tietää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Päätöksentekoon liittyvissä väittämässä tarkasteltiin sitä, miten hyväksi henkilöstö koee osallistumismahdollisuutensa ja odotetaanko siltä ylipäätään osallistumista päätöksiin. Oppivassa organisaatiossa sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen vaikutus nähdään tärkeinä. Näitä teemoja haarukoitiin muun muassa sillä, miten hyvin vastaajat kokivat sisäisen yhteistyön ja osastojen välisten prosessien toteutuvan, kannustetaanko tehtäväkiertoon sekä projektien väliseen tiedon- ja kokemustenvaihtoon ja miten yrityksessä varmistetaan se, ettei osaaminen ole liian harvojen käsissä. Ulkoisten rajapintojen sekä markkinoiden muutosten ja tarpeiden ymmärtäminen on keskeistä liiketoiminnan menestymisen kannalta. Näitä osa-alueita kysyttiin muun muassa sillä, miten hyvin yrityksessä seurataan sidosryhmien tarpeita, miten yritys vertaa itseään kilpailijoihin sekä, miten se seuraa toimialan kehittymistä. Viimeisessä kyselyn luokassa keskityttiin laatuun ja toimintaprosesseihin, ja näiden toimivuutta selvitettiin muuan sillä, miten hyvin henkilöstö osaa työskennellä määriteltyjen toimintaprosessien mukaisesti ja miten toimintaprosesseja kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Tuottavuusteemaa kysyttiin sillä, tukevatko mittarit yrityksen tuottavaa toimintaa, ja miten hyvin henkilöstö tietää yrityksen liiketoimintatavoitteet.

Likert-asteikollisten väittämien lisäksi kyselyyn lisättiin yksi avoin kysymys (kysymys numero 75): "Miten koet kehittämistoiminnan yrityksessäsi", jolla

haluttiin kerätä palautetta organisaatiosta siitä, miten kehittämistoiminta nähtiin ja koettiin organisaatiossa.

Webropol-työkalussa kysymykset olivat myös ryhmitelty edellä mainittujen viiden luokan mukaan siten, että yhdellä sivulla oli yhden luokan kysymykset näkyvillä (Liite 2). Kyseessä oli niin sanottu sivutettu kysely. Vastaajilla oli näkyvissä vastaussivujen alalaidassa etenemispalkki ilman prosentteja eli vastaaja pystyi arvioimaan, paljonko kyselystä oli vielä jäljellä, mutta prosenttien näkyminen haluttiin estää liian yksityiskohtaisena tietona. Kaikki kysymysväittämät oli asetuksissa määritelty pakollisiksi eli jokaiseen väittämään piti vastata ennen kuin kyselyä voitiin jatkaa eteenpäin. Kyselyn loppuun asetettiin kiitossivu, jonka teksti "Vastaukset tallennettu onnistuneesti" antoi vastaajalle selvän viestin siitä, että hänen vastauksensa oli huomioitu.

Lomakkeen suunnitteluvaiheessa päädyttiin käyttämään Likert-asteikollisia väittämiä ja yhtä avointa kysymystä sekä kahdeksaa taustamuuttujakysymystä.

Likert-asteikkoisten kysymysten katsotaan täyttävän välimatka-asteikolle asetetut kriteerit, ja tätä käytetään yleisesti käyttäytymis-, ihmis- ja yhteiskuntatieteissä (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011).

Mittaristoa muodostettaessa tehtiin jo oletamus, että vastauksista tultaisiin muodostamaan summamuuttujia valitun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Summamuuttujan muodostamisen avulla voidaan vähentää käsiteltävien muuttujien määrää, jolloin aineiston saa helpommin tulkittavaan muotoon. Tähtinen, Laakkonen ja Broberg (2011) puolustavat summamuuttujien käyttöä tilastollisin perustein. Mitä useammasta muuttujasta summamuuttuja koostuu, sitä paremmin sen jakauma noudattaa normaalijakaumaa, joka on edellytyksenä monen tilastollisen analyysimenetelmän käytölle.

Summamuuttujalle saadaan myös lukumäärällisesti enemmän arvoja kuin yksittäiselle muuttujalle. Summamuuttuja, joka koostuu Likert-asteikollisista muuttujista, muistuttaa paljon enemmän numeerista muuttujaa kuin yksittäinen Likert-tyyppinen muuttuja (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011, 48).

Summamuuttujan luomisessa on tärkeää varmistaa, että siihen valitut muuttujat mittaavat samaa ilmiötä. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman homogeeninen summamuuttuja, jolloin parannetaan mittarin reliabeliutta (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011, s. 49). Reliabelius arvioi käytetyn

mittarin pysyvyyttä eli mittaako se toistosta toiseen samaa asiaa eli ettei mittari tuota sattumanvaraisia tuloksia.

Summamuuttujan reliabeliutta arvioidaan esimerkiksi summamuuttujassa olevien yksittäisten muuttujien välisten korrelaatioiden kautta. Osioanalyysin avulla voidaan arvioida summamuuttujien osioiden korrelaatioita. Voimme parantaa mittaria esimerkiksi poistamalla siitä tiettyjä osioita, jotka eivät korreloi tehtyyn kokonaisuuttuun, ja parantaa näin lopullisen mittarin reliabeliutta.

Reliabeliusarvo vaihtelee välillä 0–1. Mitä lähempänä arvo on ykköstä, sen homogeenisempi mittari on eli sitä vähemmän mittari sisältää virhevarianssista johtuvia selitysosuuksia. (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011, 51–52.)

Tähtinen, Laakkonen ja Broberg (2011) viittaavat reliabeliutta kuvaaviin Kerlingerin (1981, 442) käsitteisiin, jotka havainnollistavat mittarin reliabeliutta ja sitä, mitä sillä tavoitellaan: luotettavuus (dependability), pysyvyys (stability), yhdenmukaisuus tai johdonmukaisuus (consistency), ennustuskykyisyys (predictability) ja tarkkuus tai paikkansapitävyys (accuracy) (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 52).

Mittarin reliabeliutta mitataan kasvatustieteissä usein Cronbachin alfakertoimella. Mitä lähempänä kertoimen arvo on ykköstä, sitä yhdenmukaisempia mittariin kuuluvat muuttujat tai kysymykset keskenään ovat (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 53). Tähtinen, Laakkonen ja Broberg (2011) arvioivat, että käyttäytymis- ja sosiaalitieteissä mittari on hyvä, mikäli alfakerroin on 0,60 ja 0,85 välillä.

Kyselyssä käytettyjen Likert-asteikollisten väittämien vastausvaihtoehdot olivat 1) täysin erimieltä, 2) jokseenkin eri mieltä, 3) ei samaa eikä eri mieltä, 4) jokseenkin samaa mieltä ja 5) täysin samaa mieltä. Likert-asteikossa pienempi luku viittaa ”pienimpään ilmiön olemassaoloon” ja suurempi luku ”suurimpaan ilmiön olemassaoloon” (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011).

Taustamuuttujakysymyksiä oli yhteensä kahdeksan. Niissä kysyttiin 1) vastaajien ikää (luokat: 20-30, 31-40, 41-50, 51-60 ja yli 60 vuotta), 2) sukupuolta (mies/nainen), 3) työssäoloaikaa yrityksessä (vapaa kenttä työssäoloajan kirjoittamiseksi), 4) työsuhteen laatua (vakituinen/määräaikainen), 5) yksikköä (kuntoutuskeskus, asumispalvelut, työ- ja päivätoiminta, asiantuntijapalvelut, kehittämisspalvelut, talous-, kiinteistö- ja tukipalvelut,

hallinto) sekä kokemuksia 6) työviihtyvyydestä (kyllä/ei), 7) työhyvinvoinnista (kyllä/ei) ja 8) oppimismahdollisuuksista (kyllä/ei).

Lomakkeen laadinnassa kiinnitettiin huomiota väittämien yleiskielisyyteen sekä siihen, miten hyvin kieli istui kohdeorganisaation käyttämään kieleen. Kysymysväittämät muokattiin mahdollisimman yksinkertaisiksi, mutta samalla kuvaaviksi ja selkeiksi. Tämä koettiin väittämien laadinnassa erityisen tärkeäksi. Kysymykset lähetettiin etukäteen kohdeorganisaatiolle kommentoitaviksi. Organisaatio halusi kysymysväittämiin yhden muutoksen, jossa ”osasto”-sana muutettiin ”yksiköksi”. Tähän oli perusteluna se, että pyrittiin ”toimintakulttuurin muutokseen ja pois laitosajattelusta”.

Lähteenmäen ym. (2005) kokemuksista mittariston validoinnissa oli opittu muun muassa se, että kyselyssä vältettiin negatiivisten kielteisten väittämien tekemistä. Ihmisillä on taipumus välttää asteikon ääripäiden vastausvaihtoehtoja (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), mikä korostuu kielteisten väittämien kohdalla. Väittämien muotoilussa on myös hyvä pitäytyä mahdollisimman nykyhetkessä, koska mikäli kysytään tulevaisuuden päämääriä ja omia haluja, tulkinnan tarkkuus saattaa vaihdella. Lisäksi henkilön omaa käyttäytymistä koskevien väittämien käyttöön olisi hyvä kiinnittää huomiota. Joskus henkilö voi vähätellä omaa rooliaan tai korostaa sitä. Alkuperäisen mittariston validoinnissa huomattiin myös se, että eri puhuttelumuodot vaikuttivat väittämien korrelaatioon alentavasti. Eri puhuttelumuodoilla tarkoitetaan esimerkiksi ’minä’- ja ’hän’-muotoa, passiivimuotoa tai yleisiä ilmauksia kuten ’yhtiössämme henkilökunnan jäseniä rohkaistaan...’. Lähteenmäki ym. suosittelevat valitsemaan yhteneväisen puhuttelumuodon kaikkiin väittämiin sekä yleisten ja passiivimuotojen käyttämistä väittämien laadinnassa, kun tarkastellaan yleistä organisaatiotasoa. (Lähteenmäki ym. 2005.)

### 4.3. Kyselyn toteuttaminen

Tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2017 Webropol-työkalun avulla. Webropol on nettikyselytyökalu, jonka avulla osallistujat pääsevät vastaamaan kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana. Webropol-

työkalulla kerätyn aineiston myöhempi analysointi tilasto-ohjelmistolla onnistuu myös hyvin.

Sähköpostilla kohdeorganisaation koko henkilökunnalle lähetetty saatekirje laadittiin mahdollisimman tiiviiksi. Tutkimuksen tärkeys ja merkitys linkitettiin kohdeorganisaation asiakaspalveluun, tavoitteisiin ja laadun kehittämiseen. Kirjeessä kannustettiin organisaation henkilökuntaa osallistumaan tärkeään kehittämistyöhön. Viestissä korostettiin sitä, että organisaatio saa arvokasta tietoa tutkimuksesta. Sähköpostisaatteessa kerrottiin myös, että kysymys on Turun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan opiskelijan tutkimushankkeesta, joka pohjautuu oppivan organisaation käsitteeseen, ja siinä tutkitaan yhteisön käsityksiä omasta oppimisestaan ja kyvystään muuttaa ja kehittää toimintaansa.

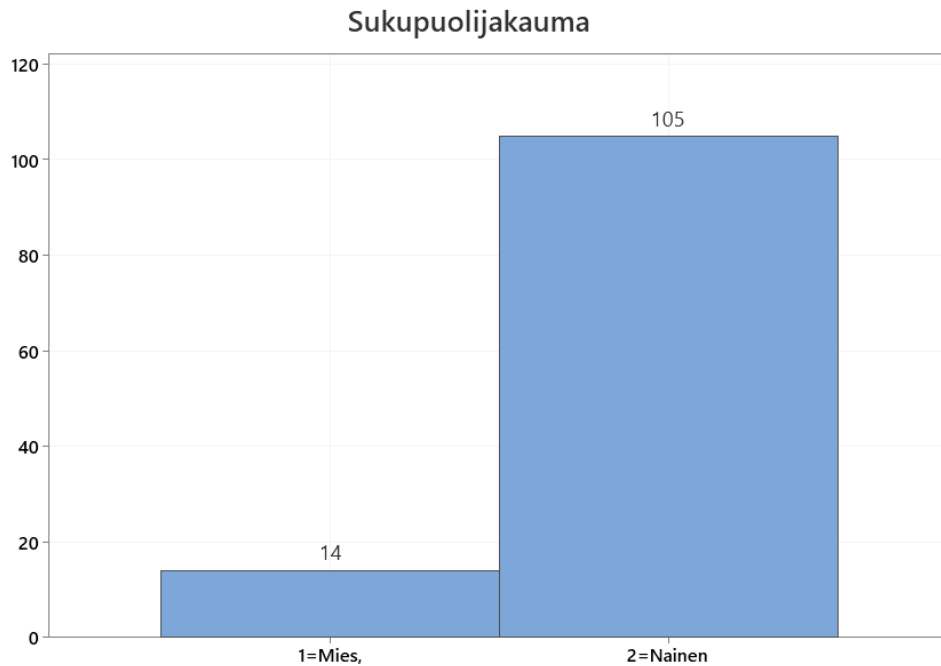
Saatekirjeeseen liitettiin suora Webropol-linkki kyselyyn, jotta vastaajilla olisi mahdollisimman vaivaton pääsy vastaamaan. Linkki kyselyyn laitettiin myös kohdeorganisaation intranetsivulle. Johtoryhmää ja esimiehiä pyydettiin aktivoimaan alaisiaan vastaamaan kyselyyn.

## 5. Tulosten analysointi ja mittarin validointi

### 5.2. Normaalijakauma ei usein täyty kasvatustieteissä

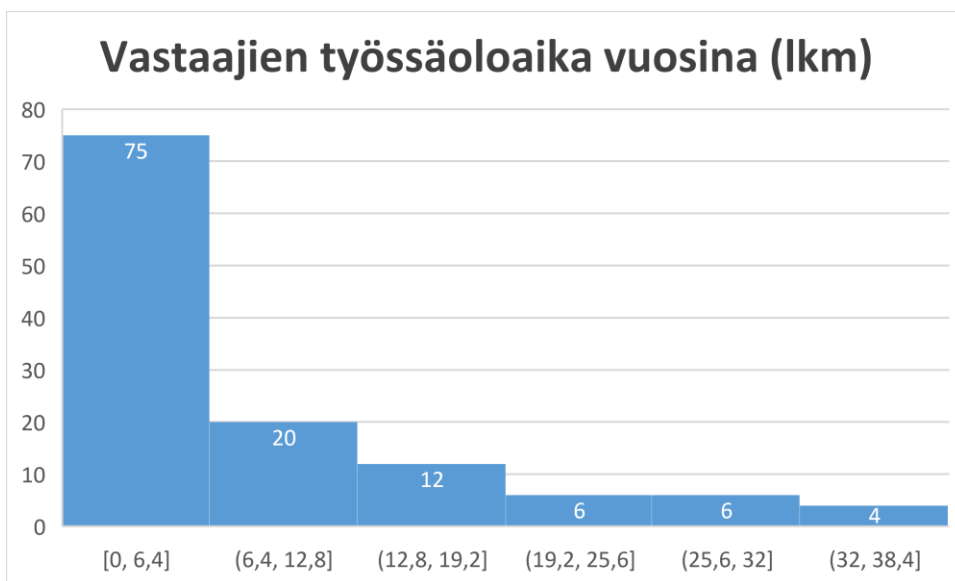
Tutkimus toteutettiin erityishuoltoa tarjoavassa hoiva-alan organisaatiossa. Vastaajia oli yhteensä  $n=123$ . Kohdeaineistossa naisia oli 89 % ja miehiä 11 %, joka on melko tyypillinen sukupuolijakauma naisvaltaisella hoiva-alalla.

Taulukko 2 Vastaajien sukupuolijakauma



20–40-vuotiaita oli yhteensä 35 % ja yli 40-vuotiaita 65 % vastaajista. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa 0–6,4 vuotta. Kohdeorganisaatiossa valtaosa työskenteli vakituudessa ja vastaajista määräaikaisessa työsuhteessa oli ainoastaan hieman alle 9 % (n=11).

Taulukko 3 Työssäoloaika yrityksessä





Organisaatiossa oli seitsemän eri yksikköä: Kuntoutuskeskus, Asumispalvelut, Työ- ja päivätoiminta, Asiantuntijapalvelut, Kehittämispalvelut, Talous-, kiinteistö- ja tukipalvelut sekä Hallinto. Kuntoutuskeskus (n=39) ja Asumispalvelut (n=59) olivat selvästi suurimmat vastaajaryhmät.

Taulukko 4 Vastaajien työyksikkö



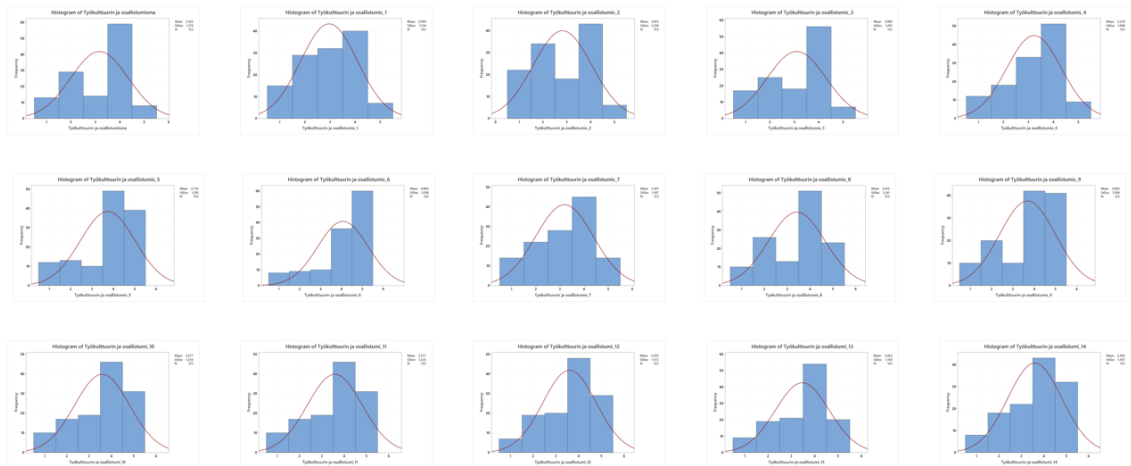
Koska tutkielman pääasiallinen tehtävä on arvioida ja rakentaa oppivan organisaation tutkimiseen mittaria eikä niinkään analysoida itse tuloksia, jätämme tässä vaiheessa kuntoutuskeskuksen vastausten analysoinnin ja siirrymme itse mittariston pariin.

Tavoitteena oli rakentaa mittaristo, joka keskustelee sekä teorian kanssa, että antaa luotettavan kuvan mitattavasta ilmiöstä. Käyttäytymis- ja sosiaalitieteen kvantitatiivisessa tutkimisessä normaalijakaumavaatimuksen täyttyminen on haastavaa, ja sitä kautta päädytään usein ei-parametrinen testien käyttämiseen.

Seuraavassa esitetään kyselyn 1–15 kysymysten frekvenssijakaumat histogrammin avulla sekä niiden normaalijakaumakäyrät. Kysymykset ovat esioletuksen mukaan ryhmitelty Saralan & Saralan oppivan organisaatiomallin Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen-luokan alle.

Oheisesta taulukosta voi havainnoida, etteivät vastaukset täytä normaalijakaumavaatimuksia.

Taulukko 5 Esimerkki histogrammikuvaajista, jotka näyttävät, ettei normaalijakaumavaatimus täyty.



Kuvailevaa statistiikkaa käyttämällä voi ensimmäisen kysymysluokan (kysymykset 1–15) tuloksista todeta, että keskilukujen (keskiarvo, mediaani, moodi) välillä on myös eroja. Vinous- ja huipukkuusarvot ovat usein +/- 1 välillä, mutta niissäkin ylitetään raja-arvoja.

Jätämme normaalijakauma-analyysin tässä vaiheessa, mutta pidämme sen mielessä jatkossa, kun lähdemme analysoimaan tuloksia tarkemmin.

Taulukko 6 Esimerkki väittämistä, jotka eivät täytä normaalijakaumavaatimuksia.

Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	N=123	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
1 Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat		3,16	4,00	4	1,176	-0,476	-1,016
2 Osastollamme suhtaudutaan positiivisesti riskien ottamiseen		2,96	3,00	4	1,134	-0,194	-0,918
3 Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan		2,81	3,00	4	1,230	-0,065	-1,290
4 Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan		3,09	4,00	4	1,201	-0,463	-1,044
5 Kehityskeskustelussa tunnustetaan osaamisen kehittämistarpeeni		3,22	3,00	4	1,098	-0,561	-0,466
6 Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni		3,73	4,00	4	1,281	-0,934	-0,231
7 Esimiestäni on helppo lähestyä		4,07	4,00	5	1,206	-1,295	0,702
8 Henkilöstöämme rohkaistaan esittämään myös eriäviä mielipiteitä		3,19	3,00	4	1,197	-0,369	-0,829
9 Henkilöstöämme rohkaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun		3,41	4,00	4	1,241	-0,495	-0,912
10 Kokoonnumme säännöllisesti keskustelemaan osastomme asioista		3,68	4,00	4	1,308	-0,733	-0,707
11 Osastomme toimintatavat ovat joustavia		3,58	4,00	4	1,235	-0,658	-0,568
12 Yksikössäme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen		3,58	4,00	4	1,235	-0,658	-0,568
13 Työyhteisöemme henki on hyvä		3,59	4,00	4	1,172	-0,617	-0,539
14 Työyhteisöemme tukee yksittäisiä jäseniä ongelmatilanteissa		3,46	4,00	4	1,154	-0,624	-0,479
15 Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehille		3,59	4,00	4	1,207	-0,593	-0,611

### 5.3. Summamuuttujien alfa-arvot vahvoja

Jotta mittaristo toimisi selkeämmin ja helppotajuisemmin, kuin mitä sen 74 muuttujaa yksinään kertovat, lähdettiin muodostamaan summamuuttujia aiemmin mainitun teoreettisen tarkastelun pohjalta. Summamuuttajien avulla voimme siis vähentää käsiteltävien muuttujien määrää ja tiivistää aineistossa olevia muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa tai saman asian eri ulottuvuuksia. Summamuuttujien avulla perustellaan myös tilastollisten menetelmien laajempaa käyttömahdollisuutta, koska mitä useammasta muuttujasta summamuuttuja koostuu, sitä paremmin sen jakauma noudattaa normaalijakaumaa, joka on edellytyksenä monen tilastollisen analyysimenetelmän käytölle (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 48).

Teoreettisen tarkastelun perusteella summamuuttujat muodostettiin viiteen luokkaan Saralan et Saralan (1996) teoreettisen viitekehyksen mukaisesti:

- 1) Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen
  - a. Kysymykset 1–15
- 2) Oppimisen edistäminen

- a. Kysymykset 16–29
- 3) Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
  - a. Kysymykset 30–45
- 4) Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi
  - a. Kysymykset 46–61
- 5) Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen
  - a. Kysymykset 62–74

Mittarin luotettavuuden testaamiseen käytettiin Cronbachin alfa -kerrointa, joka on ehkä yleisin kasvatustieteissä käytetty reliabeliusmittaus. Cronbachin alfa -kerroin liittyy mittarin tai sen osioiden sisäiseen homogeenisuuteen. Mitä lähempänä kertoimen arvo on ykköstä, sitä yhdenmukaisempia mittariin kuuluvat muuttujat tai kysymykset keskenään ovat. Kerroin voi saada arvoja nolasta ykköseen (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 53).

Seuraavassa kuvataan tutkimuksessa muodostettujen summamuuttujien luotettavuutta Cronbachin alfa -kertoimen avulla.

Cronbachin alfa -kerroin on kaikissa viidessä summamuuttujissa lähellä ykköstä ( $> ,91$ ), joten voimme todeta, että summamuuttujien reliabelius on hyvällä tasolla. Mitä parempi mittari on, sen vähemmän se sisältää sattumaan perustuvaa ainesta sekä mittari mittaa tutkittavaa ilmiötä tarkemmin (Tähtinen, Laakkonen ja Broberg 2011, 53).

Korrelaatiomatriiseista (taulukko 7) näkee myös, että muuttujien keskinäiset korrelaatiot ovat positiivisia. Oppimisen edistäminen -summamuuttujassa muuttuja numero 4 ("Ylityöt eivät heikennä jaksamistani") korreloi heikommin verrattuna muihin muuttujiin. Sen poistaminen ei kuitenkaan merkittävästi muuta Cronbachin alfa-arvoa. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti -summamuuttujassa puolestaan muuttujat 4 ("Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava") ja 5 ("Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan palkkaansa") korreloivat muita hieman huonommin, mutta nekään eivät vaikuttaneet merkittävästi alfa-kertoimeen, joten summamuuttujat jätettiin sellaisenaan voimaan.

Taulukko 7 Summamuuttajat, niiden osiot, Cronbachin alfa-arvot, korrelaatio, keskiarvo sekä keskihajonta.

Summamuuttaja	Osiot	Cronbachin alfa	Osioiden korrelaatiot	Ka.	Kh.
Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	1 Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	0,94	0,73	3,41	0,89
	2 Osastollamme suhtaudutaan positiivisesti riskien ottamiseen		0,51		
	3 Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan		0,68		
	4 Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan		0,71		
	5 Kehityskeskustelussa tunnustetaan osaamisen kehittämistarpeeni		0,66		
	6 Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni		0,79		
	7 Esimiestäni on helppo lähestyä		0,69		
	8 Henkilöstöämme rohkaistaan esittämään myös eriäviä mielipiteitä		0,75		
	9 Henkilöstöämme rohkaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun		0,71		
	10 Kokoonnumme säännöllisesti keskustelemaan osastomme asioista		0,59		
	11 Osastomme toimintatavat ovat joustavia		0,77		
	12 Yksikössämme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen		0,70		
	13 Työyhteisömme henki on hyvä		0,68		
	14 Työyhteisömme tukee yksittäisiä jäseniä ongelmatilanteissa		0,65		
	15 Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehille		0,71		
Oppimisen edistäminen	16 Henkilöstön ilmapiiiri ei ole stressaantunutta	0,91	0,65	3,09	0,82
	17 Osastojen ihmisuhteet kannustavat oppimiseen		0,70		
	18 Uudistukset koetaan hedelmällisinä henkilöstön keskuudessa		0,68		
	19 Ylityöt eivät heikennä jaksamista		0,26		
	20 Lisäkoulutus on parantanut kykyäni selviytyä työtehtävistäni		0,58		
	21 Yrityksessämme pidetään huolta henkilökunnan kehittymisestä		0,74		
	22 Koulutuksella paikataan todettuja aukkoja osaamisessa järjestelmällisesti		0,71		
	23 Yrityksessämme voi edetä vain, jos oppii uusia asioita		0,52		
	24 Yksikössämme on tehty muutoksia toimintatapoihin yhteisten keskustelujen pohjalta		0,75		
	25 Osastollamme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa		0,72		
	26 Toiminnassa on tärkeämpää pyrkiä uudistuksiin ja oppimiseen kuin ylläpitää nykyistä tilannetta		0,57		
	27 Henkilöstöämme on innostunut kehittämisestä		0,67		
	28 Organisaatiossamme hyväksytään vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen		0,65		
	29 Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni		0,60		
Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	30 Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa osastomme päätöksentekoon	0,93	0,75	3,06	0,90
	31 Meidän odotetaan osallistuvan osastomme päätöksentekoon		0,74		
	32 Päätöksenteossamme otetaan huomioon kaikkien mielipiteet, ei vain johdon		0,77		
	33 Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava		0,33		
	34 Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan palkkaansa		0,35		
	35 Yksikkömme palkitsemistavat ovat joustavia		0,41		
	36 Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta		0,54		
	37 Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen		0,60		
	38 Henkilöstö tietää roolinsa yksikkömme tavoitteiden saavuttamisessa		0,73		
	39 Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa osastomme tulokseen		0,63		
	40 Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa projektien onnistumiseen		0,61		
	41 Yksikössämme päätökset tehdään sillä tasolla, jossa kulloinkin on riittävä ja täsmällisin tieto		0,82		
	42 Toimintaamme ohjaavat arvot ovat yhteiset yrityksemme kaikilla tasoilla		0,75		
	43 Henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin		0,65		
	44 Osastomme tavoitteet ja toiminnan suunta ovat mielekkäitä		0,74		
45 Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategia-prosessissämme	0,77				
Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	46 Tehtäväkiertoa käytetään osaamisen siirtämisessä organisaation sisällä	0,93	0,58	2,85	0,81
	47 Projektien aikana vaihdetaan kokemuksia myös muiden ryhmien kanssa		0,64		
	48 Osastollamme pyritään siihen, että osaaminen ei ole yksissä käsissä		0,66		
	49 Projekteista saadut kokemukset puretaan yhdessä tiimien välillä		0,71		
	50 Osastojen rajat joustavat tarpeiden mukaan		0,57		
	51 Teknologisia uudistuksia seurataan ja hyödynnetään tehokkaasti		0,68		
	52 Yrityksessämme kerätään aktiivisesti tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotka saattavat vaikuttaa yritykseemme		0,68		
	53 Yrityksessämme on tapana esittää kokouksissa katsauksia toimialan kehityksestä		0,63		
	54 Yrityksessämme seurataan sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, toimittajat, yhteisö) tarpeita aktiivisesti		0,70		
	55 Vertaamme toimintaamme alan parhaisiin yrityksiin		0,68		
	56 Henkilöstö on tietoinen sidosryhmien merkityksestä liiketoiminnassamme		0,73		
	57 Opimme yhteistyökumppaneilta jatkuvasti uusia asioita		0,75		
	58 Osastot puhaltavat yhteen hiileen tavoitteitten saavuttamiseksi		0,71		
	59 Osastollamme on omaksuttu sisäisen asiakkuuden periaate		0,66		
	60 Työprosessit sujuvat ilman kitkaa		0,60		
61 Osastojen sisäinen yhteistyö toimii hyvin	0,63				
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	62 Tiedonkulku osastomme sisällä on avointa	0,92	0,64	3,13	0,84
	63 Henkilöstö on tietoinen siitä, miten strategia ohjaa päivittäistä toimintaamme		0,74		
	64 Henkilöstöllä ei ole epäselvyyttä siitä, kenelle kuuluu raportoida		0,70		
	65 Henkilöstö saa riittävästi tietoa työtään koskevista asioista		0,76		
	66 Osastomme tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä työn kannalta		0,63		
	67 Yrityksemme tietojärjestelmät edesauttavat toimintamme järkeistämistä		0,65		
	68 Henkilöstö tietää yrityksemme liiketoimintatavoitteet		0,60		
	69 Henkilöstö osaa työskennellä määriteltujen toimintaprosessien mukaisesti		0,61		
	70 Yrityksemme toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti		0,64		
	71 Yrityksessämme panostetaan laatuun		0,73		
	72 Yrityksemme täyttää asiakastarpeet		0,71		
	73 Yrityksen mittarit tukevat tuottavaa toimintaa		0,61		
	74 Henkilöstö on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen		0,65		

Palataan raja-arvolauseeseen ja siihen, että mitä useammasta muuttujasta summamuuttuja koostuu, sitä paremmin sen jakauma noudattaa normaalijakaumaa, joka on edellytyksenä monen tilastollisen analyysimenetelmän käytölle. Jos otannassa ei ole vaihtelua, hajontaluku saa arvon nolla. Seuraavaksi koetlemme tätä summamuuttujien normaalijakaumaoletusta ja katsomme, minkälaisia testi- ja analyysimenetelmiä voisimme aineistosta käyttää.

Taulukko 8 Summamuuttujien keskiarvo, mediaani, keskihajonta, vinous ja huipukkuus.

	Summamuuttuja 1 Työkulttuurin ja osallistumis- mahdollisuuksien kehittäminen	Summamuuttuja 2 Oppimisen edistäminen	Summamuuttuja 3 Tosiasioden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Summamuuttuja 4 Kehittämistoiminna n ja verkostojen organisointi	Summamuuttuja 5 Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen
N	123	123	123	123	123
Keskiarvo	3,41	3,09	3,06	2,85	3,13
Mediaani	3,67	3,15	3,15	3,00	3,23
Keskihajonta	0,89	0,82	0,90	0,81	0,84
Vinous	-0,681	-0,174	-0,366	-0,459	-0,407
Huipukkuus	-0,380	-0,639	-0,647	-0,340	-0,121

#### 5.4. Ei-parametriset testit keskiössä

Koska otoskoko on suurempi kuin 50 ( $n=123$ ), käytämme normaalijakaumatestauksessa Kolmogorov-Smirnovin normaalijakaumatestiä. Oheisesta taulukosta näemme, että testin p-arvo yhtä poikkeusta (Oppimisen edistäminen) lukuun ottamatta ei täytä normaalijakaumalle asetettua raja-arvoa, missä p-arvo tulisi olla suurempi kuin 0,05.

Taulukko 9 Kolmogorov-Smirnovin normaali jakaumatestin p-arvo.

<b>Summamuuttuja 1</b>	0,000
Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	
<b>Summamuuttuja 2</b>	.200*
Oppimisen edistäminen	
<b>Summamuuttuja 3</b>	0,001
Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	
<b>Summamuuttuja 4</b>	0,003
Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	
<b>Summamuuttuja 5</b>	0,013
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	

Koska normaalijakauma ei testin mukaan täyty, olisi suotavampaa käyttää aineiston analyysissä ei-parametrisiä testejä, mihin usein kasvatustieteissä päädytäänkin. Toisaalta huipukkuus ja vinous (+/- 1) sekä keskiluvut antavat viitteitä, että aineisto olisi kuitenkin riittävästi normaalijakautunut parametristen testin käyttämiseksi. Tämä vaatii kuitenkin vielä tarkempaa pysähtymistä aineistoa analysoitaessa.

#### 5.5. Oppimisen edistäminen ja työviihtyvyys korreloivat positiivisesti

Vaikka pääfokus tässä tutkimuksessa oli mittariston ja teorian välisen vuoropuhelun käyminen sekä luotettavan mittariston kehittäminen, on kuitenkin mielenkiintoista analysoida tuloksia suhteessa opinnäytetyön johdannossa mainittuun tutkimustulokseen (Towers Watson (2012)). Tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät lisäävät yrityksen menestymistä myös taloudellisten tunnuslukujen valossa. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat palkan lisäksi muun muassa oppimismahdollisuudet, jotka olivat palkan ja työsuhteen jatkuvuuden jälkeen kolmanneksi tärkein ryhmä lisäämään työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Edellä mainitun kysymyksen valossa päästään myös testaamaan summamuuttujaa Oppimisen edistäminen ja miten se korreloi Koen viihtyvänä työssäni -taustamuuttujan (1=kyllä, 2=Ei) kanssa. Käytämme analyysissä ei-parametristä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, kun tarkastelemme näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä.

Taulukko 10 Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

	Summamuuttuja 2 Oppimisen edistäminen	Koen viihtyväni työssäni - taustamuuttuja
Summamuuttuja 2 Oppimisen edistäminen	Korrelaatiokerroin	1
	p-arvo	0,000
	N	123
Koen viihtyväni työssäni - taustamuuttuja	Korrelaatiokerroin	-.634**
	p-arvo	0,000
	N	119

Analyysin mukaan oppimisen edistämällä ja työviihtyvyydellä on merkittävä tai kohtalainen yhteys ( $0,70 > r > 0,30$ ), joka on tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,05$ ). Toisin sanoen, mitä paremmalla tolalla oppimisen edistäminen on työyhteisössä, sitä varmemmin ihmiset myös kokevat viihtyvänsä työssään, ja tätä kautta he vaikuttaisivat positiivisesti myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Oppivan organisaation teoreettisten viitekehysten mukaan johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten hyvin organisaatio on valmis muutoksiin ja kehittymiseen. Myös se, miten henkilöstö osallistetaan strategiaprosessiin ja yhteisten tavoitteiden muodostamiseen, vaikuttaa organisaation kykyyn uudistua.

Tulosten valossa näyttäisi siltä, että kohdeorganisaatiossa johdon ja henkilöstön vuorovaikutukseen liittyvät muuttujat (1.) *Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat*, 3.) *Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan*, 6.) *Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni*, 7.) *Esimiestäni on helppo lähestyä*, 15.) *Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehillemmme*) ovat hyvällä tasolla. Tyypillisimmin vastaajat antoivat näihin väittämiin joko 4=jokseenkin samaa mieltä tai 5=täysin samaa mieltä vastaukset. Tämä tulos vaikuttaa siltä, että organisaatiolla on hyvät lähtöedellytykset kehittämiselle ja uudistamiselle, koska henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan, esimiehiä on helppo lähestyä ja eriävistäkin mielipiteistä uskaltaa keskustella.



Taulukko 11 Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus näyttäisi olevan hyvällä tasolla.

	Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan	Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	Esimiestäni on helppo lähestyä	Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehillemme
N=123					
Keskiarvo	3,16	2,81	3,73	4,07	3,59
Mediaani	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Moodi	4	4	4	5	4
Keskihajonta	1,176	1,230	1,281	1,206	1,207
Vinous	-0,476	-0,065	-0,934	-1,295	-0,593
Huipukkuus	-1,016	-1,290	-0,231	0,702	-0,611

Koska työviihtyvyydellä ja henkilöstön kokemalla oppimisen edistämiseen liittyvillä toimilla näyttäisi olevan merkitsevä yhteys, tarkastellaan vielä johtamiseen liittyvien muuttujien suhdetta kohdeorganisaation jäsenten kokemaan työviihtyvyyteen. Analyysin mukaan johtamiseen liittyvillä muuttujilla ja työviihtyvyydellä on yhteys, joka on tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,05$ ). Korrelaatioita tarkasteltaessa on kuitenkin syytä muistaa, ettei korrelaatiokertoimen avulla voida päätellä kausaalisia syy-seuraus-suhteita.

Taulukko 12 Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan johtamisen ja työviihtyvyyden välillä on merkitsevä tilastollinen yhteys ( $p < 0,05$ ) ja yhteys on merkittävä tai kohtalainen ( $0,70 > r > 0,30$ ).

		Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan	Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	Esimiestäni on helppo lähestyä	Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehillemme	Koen viihtyvänä työssäni
Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	Korrelaatiokerroin	1,000	,630**	,525**	,421**	,467**	-,633**
	p-arvo		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	123	123	123	123	123	119
Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon	Korrelaatiokerroin	,630**	1,000	,534**	,435**	,450**	-,510**
	p-arvo	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	123	123	123	123	123	119
Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	Korrelaatiokerroin	,525**	,534**	1,000	,790**	,625**	-,560**
	p-arvo	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	123	123	123	123	123	119
Esimiestäni on helppo lähestyä	Korrelaatiokerroin	,421**	,435**	,790**	1,000	,583**	-,416**
	p-arvo	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	123	123	123	123	123	119
Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehillemme	Korrelaatiokerroin	,467**	,450**	,625**	,583**	1,000	-,430**
	p-arvo	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	123	123	123	123	123	119
Koen viihtyvänä työssäni	Korrelaatiokerroin	-,633**	-,510**	-,560**	-,416**	-,430**	1,000
	p-arvo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	119	119	119	119	119	119

Tarkastellaan lopuksi kohdeorganisaation tuloksia strategiaan ja tavoitteisiin liittyvien muuttujien (36.) Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta,

37.) Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen, 38.) Henkilöstö tietää roolinsa yksikköemme tavoitteiden saavuttamisessa, 43.) Henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin, 44.) Osastomme tavoitteet ja toiminnan suunta ovat mielekkäitä, 45.) Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategiaprosessissamme) suhdetta koettuun työviihtyvyyteen.

Tuloksista voi havaita henkilöstön kokevan, ettei sillä ole suurta vaikutusmahdollisuutta yrityksen strategian muodostamiseen, vaikka tyypillisesti koetaan, että henkilöstö tietää roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa, on sitoutunut tavoitteisiin ja yleisesti tavoitteet ja toiminnan suunta ovat mielekkäitä. Osin ristiriitainen tulos voi mahdollisesti johtua siitä, ettei strategiasanasto ole vastaajille niin tuttua ja sitä ei osata yhdistää päivittäiseen tekemiseen. Johtopäätös voi tuki olla myös se, ettei henkilöstö osallistu strategian muodostamiseen.

Taulukko 13 Henkilöstö kokee, ettei sillä ole mahdollisuutta vaikuttaa strategian muodostamiseen.

N=123	Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta	Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen	Henkilöstö tietää roolinsa yksikköemme tavoitteiden saavuttamisessa	Henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin	Osastomme tavoitteet ja toiminnan suunta ovat mielekkäitä	Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategiaprosessissamme
Keskiarvo	2,93	2,24	3,22	3,36	3,41	2,87
Mediaani	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Moodi	3	1	4	4	4	3
Keskihajonta	1,161	1,081	1,177	1,124	1,186	1,130
Vinous	-0,143	0,210	-0,468	-0,605	-0,627	-0,190
Huipukkuus	-0,817	-1,290	-0,805	-0,462	-0,489	-0,835

Tuloksia tarkasteltaessa voi todeta, että työviihtyvyys korreloi myös strategiaan ja tavoitteisiin liittyvien muuttujien kanssa. Tämä tulos kannustaakin johtoa ottamaan henkilöstö mukaan strategiseen suunnitteluun ja sitouttamaan tätä kautta henkilöstö organisaation tavoitteisiin.



## 6. Johtopäätökset ja ajatuksia jatkotutkimukseen

Oppiva organisaatio ideana ja tutkimuskohteena on kestänyt aikaa, ja sen kiinnostavuus nousee ja laskee sykleissä monen muun organisaatioihin ja oppimiseen liittyvien teorioiden ja ilmiöiden maailmassa. Jokainen tutkija tuo tutkittavaan aiheeseen ja ilmiöön oman näkökulmansa ja vie ja jalostaa siihen liittyvää tietämystä eteenpäin.

Oma kohtainen kohtaaminen oppivaan organisaatioon tapahtui ensimmäisen kerran 1990-luvun puolen välin tietämällä, ja tässä sitä taas ollaan uppoutuneena sen moninaisuuteen useilta eri näkökulmilta. Oppivaan organisaatioon liittyy omassa ajattelussa voittopuolisesti positiivisia konnotaatioita, joiden lisäksi teoriaosuudessa tarkastelin siihen liittyvää kriittistä otetta. Kriittisen tarkastelun myötä tutkimus antoi myös paljon uutta ajateltavaa muun muassa sen suhteen, miten hyvin oppiva organisaatio palvelee sekä yksilön henkilökohtaista kehittymistä että organisaation kehittymistarpeita. Äärimmillään ajateltuna kriittinen suhtautuminen oppivan organisaation periaatteisiin voi johtaa ajattelemaan, että se on yksi väline muiden joukossa jatkuvan tulosorientoituneen ja tuottavuuden kasvun ihannoimisen kentällä. Itse uskon, että vastakkainasettelun asemasta tasapuolinen hyötyjen tarkastelu on hedelmällisempää. Jatkuvaan oppimisen eetokseen on kuitenkin hyvä lisätä kriittistä tarkastelua ja pohtia asioiden monia ulottuvuuksia.

Jos minulta olisi kysytty opintojeni alkuvaiheessa, lähtisinkö kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien pariin opinnäytetyössäni, olisi vastaus melko varmasti ollut kielteinen. Jos uskoo sattumiin, niin sattumalta kuitenkin törmäsin Monta tietä oppivaan organisaatioon (2005) -artikkelisarjaan pohtiessani sopivaa aihetta opinnäytetyölleni. Artikkelikimarasta kiinnostavien aiheiden keskeltä nousi esiin monisäikeisen ilmiön mittaamisen idea, joka kiehtoi juuri sen monisäikeisyyden vuoksi. Kvantitatiivisen tutkimusotteen haastavuus meinasi kangistaa tutkijan matkan kuluessa, mutta jostain löytyi kuitenkin kipinä tarttua toimeen ja jatkaa loppuun asti. Selvitellessäni alkuperäisen mittariston taustoja otin yhteyttä Turun kauppakorkeakouluun, jonka tutkijan sähköpostiviesti: "Kiva, että jossain tehdään vielä positiivista tutkimusta!", kannusti eteenpäin, kun uskonpuute meinasi aika ajoin kaataa koko hankkeen. Kvantitatiivisen tutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ollut keksiä universaaleja totuuksia,

vaan kehittää mittaristo monimutkaisen asian käsitteellistämiseen ja pilkkomiseen konkreettisiksi osa-alueiksi. Halusin myös tarjota työvälineen organisaatioiden ja yksilöiden vuoropuhelun lisäämiseksi.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saattaa oppivaan organisaatioon liittyvää teoreettista tietämystä yhteen oppivaa organisaatiota tutkivan mittariston kanssa. Tutkimuksen teoriaosuudessa on avattu useita oppivan organisaation niin sanottuja klassikkoteorioita. Sengen, Pedlerin ym., Argyriksen sekä Prahaladin & Hamelin teoriatarkasteluun lisättiin vielä kotimainen Saralan & Saralan malli, joka lopuksi myös päätyi mittariston kehittämisen viitekehukseksi sen kattavuuden vuoksi. Mittarin laadinnassa haluttiin linkittää valittu Saralan & Saralan (1996) teoreettinen viitekehys mittariston väittämien kanssa ja muodostaa viitekehysten tarjoamista oppivan organisaation eri osakokonaisuuksista summamuuttujat, joiden luotettavuutta lähdettiin tutkimusaineiston avustamana mittaamaan ja testaamaan.

Toinen tavoite oli validoida jo aiemmin kehitetyn mittariston uuden ja toivottavasti hieman parannellun ja käyttäjäystävällisemmän version luotettavuutta. Summamuuttujan luotettavuuden mittaaminen osoittautui tutkimuksen edetessä erityisen palkitsevaksi, ja analyysissä luotettavuudesta antoikin hyviä mittaustuloksia. Cronbachin alfa -kerroin oli summamuuttujissa välillä ,91–,94.

Turun kauppakorkeakoulun kehittämää alkuperäistä mittaria muokattiin, karsittiin ja toisaalta lisättiin siten, että alkuperäisestä kyselystä poistettiin kysymyksiä ja jäljelle jääviä muokattiin osin sopivammin tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen istuviksi sekä niiden luotettavuutta lisättiin. Lisäksi oli tarpeen muodostaa täysin uusia lisäväittämiä (8 kpl) Saralan et Saralan (1996) viitekehysten mukaisen Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen -aihealueen tutkimiseksi.

Käyttäjäystävällisyyttä haettiin kysymysväittämien karsimisella. Alkuperäisessä Turun kauppakorkeakoulun käyttämässä mittarissa oli 102 kysymystä, ja tässä tutkimuksessa käytetyssä mittarissa Likert-asteikollisia väittämiä oli 74. Näissä 74:ssä väittämässä ovat mukana myös uudet kahdeksan Saralan & Saralan (1996) viitekehyksestä luotua väittämää.

Mittariston lisäluotettavuutta puolestaan haettiin sillä, että alkuperäisten väittämiä muokattiin siten, että uusissa muokatuissa väittämissä pyrittiin kysymään vain yhtä asiaa kerrallaan. Väittämät pyrittiin myös kääntämään negatiivisesta positiiviseksi sekä häivyttämään minämuodot passiiviin tai me-muotoihin.

Tutkijan näkökulmasta juuri teorian ja siihen tiukasti liittymäpinnalla kiinni olevan ilmiön mittaaminen avasivat mielenkiintoisen kentän. Oppivan organisaation teorioihin tutustuesssa oli hienoa huomata, että meiltä Suomesta löytyi osaamista, joka avaa oppivan organisaation teoriaa kattavasti ja käytännönläheisesti. Saralan et Saralan kirja (1996) oppivasta organisaatiosta ekysi tutkijan kirjahyllyyn juuri 1990-luvun puolen välin tietämällä, mutta teoriapohja ei valikoitunut tämän tutkimuksen ja mittariston viitekehukseksi pelkästään tutkijan oman mieltymyksen pohjalta, vaan enemmänkin juuri sen kattavuuden vuoksi. Sarala ja Sarala toivat oppimispuheeseen laadun, tuottavuuden ja prosessien käsitteet, jotka lähentävät sitä organisaatioissa käytettyyn tematiikkaan ja sanastoon. Tämä taas puolestaan auttaa organisaatioita rakentamaan siltaa oppimisteorioiden ja käytännön välille.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani olen testannut oppivan organisaation mittaristoa myös todellisissa organisaation muutostilanteissa antamaan lisävaloa siihen, mihin muutoksissa kannattaa erityisesti keskittyä. Käyttö on vahvistanut uskoa mittariston toimivuudesta organisaation kehittämisen työkaluna. Usein käytännön kehittämistyössä huomaa, että puhe soljuu sujuvasti liiketaloudellisiin mittareihin, prosesseihin ja tietojärjestelmiin, mutta muutoksen tärkeät mahdollistajat kuten yhteinen strategia, johtaminen ja oppiminen jäävät vähemmälle huomiolle.

Monimutkaista organisaatioelämää kuvattaessa on hyvä tarjota sekä numeerinen että visuaalinen mallinnus organisaation tilanteesta keskustelun pohjaksi. Havaittuun kehittämistarpeeseen liittyy usein jonkinasteinen kriisi tai laajempi pulma, joka pitää ratkaista organisaatiotasolla. Tällaisessa tilanteessa tunteet saattavat nousta pintaan, jolloin objektiivisuuteen pyrkivä ja tietyllä tavalla etäännyttävä työkalu ohjaa keskustelemaan oikeista asioista. Liiallinen usko mittaamiseen ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, vaan mittarin perusteella raportoidut tulokset antavat hyvän kaikupohjan dialogille ja oikeiden toimenpiteiden suunnittelulle.

Oppimisen tematiikka nähdään kuitenkin vielä liian usein irrallisena yritysten arjesta ja perusprosesseista. Jopa kehittämisen ammattilaiset jättävät sen valitettavan usein huomiotta ja ihmettelevät lopuksi, miksi muutoshankkeet epäonnistuvat.

Ehkäpä jatkotutkimuksen aiheena voisi tulevaisuudessa olla tulosten tarkempi analyysi ja sen myötä entistä kehittyneemmän mittariston kehittäminen.

Mielenkiintoista olisi myös liittää mittaristo muuhun kuin tässä tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja tutkia, minkälaisia uusia näkökulmia se synnyttäisi. Syvällisempi kriittinen tarkastelu toisi myös kaivattua lisätietoa organisaation oppimispuheeseen ja käytäntöihin.

Erityisen mielenkiintoista olisi tietämys siitä, minkä oppivan organisaation osa-alueen vaikuttavuus on kaikkein suurinta käytännön kannalta ja miten näiden tulosten valossa voi todentaa esimerkiksi kannattavien ja hyvää liiketulosta tekevien yritysten sekä oppivan organisaation periaatteiden välisen yhteyden. Tämä vaatisi syvällisempää poikkitieteellistä lähestymistä – esimerkiksi taloustieteiden ja oppimistieteiden yhteen saattamista.

## Lähteet

- Appelbaum, S. Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12(2), 40-56.
- Argyris, C. (1998). Empowerment – The Emperor’s New Clothes. *Harvard Business Review* 76(3), 98-105.
- Argyris, C. (2012). *On organizational learning* (15th ed.). Oxford: Blackwell.
- Billett, S., (2010). The perils of confusing lifelong learning with lifelong education. *International Journal of Lifelong Education* 29(4), 401-413.
- Collin, K., Sintonen, T., Paloniemi, S., Auvinen, T. (2011). Work, power and learning in a risk filled occupation. *Management Learning* 42(3), 301–318.
- Hagman, S. (2015). Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296, 81-85.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., & Mikkonen, M. (2006). *Kilpajuoksu tulevasta*. Helsinki: Talentum.
- Holma, K., Mälkki, K. (2011). *Tutkimusmatkalla. Metodologia, teoria ja filosofia kasvatustutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning* 16(8), 431-441.
- Kakkuri-Knuutila, M-L., Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, R. (1996). Oppivaa organisaatiota etsimässä. Ajatuksia Peter Sengen teoksesta *The Fifth Discipline*. *Aikuiskasvatus* 16(2), 84–92.
- Lähteenmäki, S. (2005). Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta -mittarin validointi. *Monta tietä oppivaan organisaatioon. Sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Malin, V. (2010). *Ontto oppimispuhe: Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulma organisaatiossa oppimiseen*. N:o: 180. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Malin, V. (2010). *Tuhkimo parrasvaloissa: organisaatiossa oppimisen kriittinen tarkastelu*. *LTA* 4/10, 380–400. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.



Mandatum Life. (2016). 4 hyvää syytä miksi työntekijöiden tyytyväisyyteen kannattaa panostaa. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/4-hyvaa-syyta-miksi-tyontekijoiden-tyytyvaisyyteen-kannattaa-panostaa/> (linkki otettu 16.2.2022)

Paananen, S., Juntto, A., Sauli, H. (1998). Faktajuttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Tampere: Vastapaino.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). The learning company: A strategy for sustainable development (2nd ed.). London: McGraw-Hill.

Ruohotie, P. (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Sarala, U. Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Senge, P. (2006). The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation. New York: Doubleday Random House, Inc.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smyth, B. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Silvennoinen, H. (2013). Elinikäinen oppiminen kriittisen tutkimuksen kohteena Aikuiskasvatus: Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 33(2), 82–83. Helsinki: Kansanvalistusseura

Silvennoinen, H. (2014). Tasa-arvo työelämän koulutuksessa. Aikuiskasvatus: Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 34(4), 242–243. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Soini, T., Rauste-von-Wright, M-L., Pyhältö, K. (2003). Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline. Aikuiskasvatus 23(4), 283–291.

Sote- ja maakuntauudistus. <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus> (otettu 18.3.2017)

Stähle, P. (1995). Oppiva organisaatio - menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 15(1), 11–13.

Suominen, J. (2011). Kohti oppivaa organisaatiota – Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turun kauppakorkeakoulu. Series A-7:2011.

Towers Watson. Global Workforce Study. (2012). Engagement at risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. <https://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study> (linkki otettu 4.3.2016)

Towers Watson. Global Workforce Study. (2014). <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study> (linkki otettu 4.5.2016)

Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2011). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopisto.

# Liitteet

## Liite 1 – Alkuperäisen ja uuden mittariston kysymysväittämät

### Työkuulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen

Sarala	Lähteemäki et al			Uudet, muokatut ja valitut kysymykset	
Työkuulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	4	Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus (Alpha 0,7086)	18 Yksikköni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	Osastoni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat
				19 Yksikössäni suhtaudutaan positiivisesti riskien ottamiseen	Osastollamme suhtaudutaan positiivisesti riskien ottamiseen
				20 Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan	Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan
				21 Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan	Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan
Työkuulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	5	Johdon kannustavuus (Alpha 0,7917)	22 Esimieheni ei suhtaudu kehityskusteluihin tarpeeksi vakavasti (käännetty)	
				23 Saan apua, ohjausta ja koulutusta niin, että voin kehittää työtehtäviäni	
				24 Minulle kehityskeskustelut ovat riittävän toimiva järjestelmä osaamistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämistoimien laukaisijana	Kehityskeskustelussa tunnustetaan osaamisen kehittämistarpeeni
				25 Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan	
Työkuulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	6	Henkilöstön aktiivisempi rooli (Alpha 0,8262)	26 Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni
				27 Esimiestäni on helppo lähestyä	Esimiestäni on helppo lähestyä
				28 Henkilöstöämme rohkaistaan esittämään myös eräviä mielipiteitä	Henkilöstöämme rohkaistaan esittämään myös eräviä mielipiteitä
				29 Henkilöstöämme rohkaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun	Henkilöstöämme rohkaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun
Työkuulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	18	Työn mielekkäisyys ja yhteishenki (Alpha 0,7973)	30 Organisaatiomme toimintatapa on juuri oikea	
				31 Kokoonnumme säännöllisesti keskustelemaan osastomme asioista	Kokoonnumme säännöllisesti keskustelemaan osastomme asioista
				32 Yksikössämme toimintatavat ovat joustamattomia (käännetty)	Osastomme toimintatavat ovat joustavia
				33 Esimieheni tekevät hyviä, tilanteisiin sopivia päätöksiä	
				34 Yksikössämme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen	Yksikössämme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen
				93 Työyhteisömme henki on hyvä	Työyhteisömme henki on hyvä
				94 Henkilöstöämme on innostunutta ja kehittämishaluista	
				95 Työyhteisömme tukee yksittäisiä jäseniä ongelmatilanteissa	Työyhteisömme tukee yksittäisiä jäseniä ongelmatilanteissa
				96 Uskallan kertoa erävän mielipiteeni esimiehelleni	Henkilöstö uskaltaa kertoa erävän mielipiteen esimiehillemmi
				97 Vuorovaikutus yksikössämme on välittömää	

### Oppimisen edistäminen

Sarala	Lähteemäki et al			Uudet, muokatut ja valitut kysymykset	
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	1	Alhainen stressitaso (Alpha 0,6680)	1 Henkilöstön stressaantuneisuus näkyy kireänä ilmapiriniä (käännetty)	Henkilöstön ilmapirini ei ole stressaantunutta
				2 Osastojen ihmissuhteet ovat ongelma oppimiselle (käännetty)	Osastojen ihmissuhteet kannustavat oppimiseen
				3 Uusien asioiden opetteluun annetaan tarpeeksi aikaa	
				4 Jatkuvat uudistuspaineet ovat vuuttaneet suuren osan henkilöstöstämme (käännetty)	Uudistukset koetaan hedelmällisinä henkilöstön keskuudessa
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	2	Ammatillinen kehittyminen (Alpha 0,7618)	5 Paine tehdä yllättä heikentää jakamistani (käännetty)	Yllityt eivät heikennä jakamistani
				6 Minulla on tarpeeksi vapaa-aikaa ja mahdollisuuksia rentoutumiseen	
				7 Jatkuvat kokeilut aiheuttavat epävarmuutta organisaatiossamm (käännetty)	
				8 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa urani kehittymiseen yrityksessämme	
Oppimisen edistäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	3	Ammatillisen kehittymisen tärkeiden ymmärtäminen (Alpha 0,5149)	9 Lisäkoulutus on parantanut kykyäni selviytyä nykyisistä ja tulevista työtehtävistäni	Lisäkoulutus on parantanut kykyäni selviytyä työtehtävistäni
				10 Yrityksessämme pidetään huolta henkilökunnan kehityksestä	Yrityksessämme pidetään huolta henkilökunnan kehityksestä
				11 Koulutuksella paikataan todettuja aukkoja osaamisessa järjestelmällisesti	Koulutuksella paikataan todettuja aukkoja osaamisessa järjestelmällisesti
				12 Henkilöstölle annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa	
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	7	Kehityshakuisuus (Alpha 0,8305)	13 Tulevaisuuteni yrityksessämme näyttää varmalta	
				14 Työmääräni estää minua kehittämästä ammatillista osaamistani	
				15 Yrityksessämme odotetaan henkilökunnalta jatkuva maksimaalista työpanosta	
				16 Vain jatkuvalla koulutuksella voin turvata nykyisen asemiani	
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	9	Palautteen saaminen/virheitä oppimiseen tähtäävä kulttuuri (Alpha 0,5502)	17 Yrityksessämme ei voi edetä ilman, että oppii uusia taitoja	Yrityksessämme voi edetä vain, jos oppii uusia asioita
				34 Yksikössämme henkilöstöä rohkaistaan käyttämään erilaisia tapoja ratkaista ongelmia	Yksikössämme henkilöstöä rohkaistaan käyttämään erilaisia tapoja ratkaista ongelmia
				35 Yksikössämme tuodaan ongelmat ja haasteet esiin mahdollisuuksina henkilöstön taitojen kehittämiseen	Yksikössämme on tehty muutoksia toimintatapojen yhteisten keskustelujen pohjalta
				36 Yksikössämme on tehty muutoksia toimintatapojen yhteisten keskustelujen pohjalta	Yksikössämme on tehty muutoksia toimintatapojen yhteisten keskustelujen pohjalta
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	9	Palautteen saaminen/virheitä oppimiseen tähtäävä kulttuuri (Alpha 0,5502)	37 Edelläkävijöillä on yrityksessämme mahdollisuus kokeilla jatkuvasti uusia asioita	Osastollamme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa
				38 Yksikössämme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa	Osastollamme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa
				39 Virheet käsitellään yhdessä ja avoimesti, jotta vastaavilta epäonnistumisilta voitaisiin jatkossa välttyä	
				40 Toiminnassa on tärkeämpää ylläpitää nykyistä tilannetta kuin pyrkiä uudistuksiin ja oppimiseen (käännetty)	Toiminnassa on tärkeämpää pyrkiä uudistuksiin ja oppimiseen kuin ylläpitää nykyistä tilannetta
Oppimisen edistäminen	Vaihe I Oppimiskyyn ja -halun aikaansaaminen	9	Palautteen saaminen/virheitä oppimiseen tähtäävä kulttuuri (Alpha 0,5502)	41 Henkilöstöämme on innostunutta ja kehittämishaluista	Henkilöstöämme on innostunut kehittämisestä
				42 Organisaatiossamm hyväksytään vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen	Organisaatiossamm hyväksytään vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen
				47 Erilaiset päälliköjärjestelyt aiheuttavat kateutta (käännetty)	
				48 Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni
				49 Koen työtä arvokkaaksi ja motivoivaksi	
				50 Yksikössäni ajattelen, että virheitä voi oppia	

## Tosiasoiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti

Sarala	Lähteemäki et al			Uudet, muokatut ja valitut kysymykset	
Tosiasoiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	8	<b>Osallistuminen päätöksentekoon; aloitteellisuus (Alpha 0,8753)</b>	43 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa yksiköni päätöksentekoon Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa osastomme päätöksentekoon	
			44 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa osastoni/ryhmäni päätöksentekoon 45 Minun odotetaan osallistuvan osastoni/ryhmäni päätöksentekoon 46 Päätöksenteossamme otetaan huomioon kaikkien mielipiteet, ei vain johdon 51 Palkitsemisjärjestelmämme on oikeudenmukainen	Meidän odotetaan osallistuvan osastomme päätöksentekoon Päätöksenteossamme otetaan huomioon kaikkien mielipiteet, ei vain johdon	
Tosiasoiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	10	<b>Palkitsemisjärjestelmän toimivuus (Alpha 0,8320)</b>	52 Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava 53 Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnalla palkkaansa 54 Yksikössämme palkitsemistavat ovat joustavia 55 Yrityksessämme kaikkien – ei pelkästään johdon – odotetaan osallistuvan strategian muodostamiseen	Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnalla palkkaansa Yksikössämme palkitsemistavat ovat joustavia
Tosiasoiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	11	<b>Strategiaan sitoutuminen (Alpha 0,7145)</b>	56 Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta 57 Haluan vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen 58 Tiedän roolini yksiköni tavoitteiden saavuttamisessa 59 Tiedän, miten oma työpanokseni vaikuttaa osastomme tulokseen 60 Tiedän, miten oma työpanokseni vaikuttaa projektien onnistumiseen	Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen Henkilöstö tietää roolinsa yksikössämme tavoitteiden saavuttamisessa Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa osastomme tulokseen Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa projektien onnistumiseen
Tosiasoiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	Vaihe II Tavoitteiden ja strategioiden määrittäminen yhdessä	12	<b>Strategisen suunnittelun toimivuus (Alpha 0,7668)</b>	61 Yksikössämme päätökset tehdään sillä tasolla, jossa kulloinkin on riittävä ja täsmällisin tieto 62 Toimintaamme ohjaavat arvot ovat yhteiset yrityksemme kaikilla tasoilla 63 Yksikössämme henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin 64 Yksikössämme tavoitteet ja toiminna suuntaavat mielekkäitä 65 Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategiaprosessissämme	Yksikössämme päätökset tehdään sillä tasolla, jossa kulloinkin on riittävä ja täsmällisin tieto Toimintaamme ohjaavat arvot ovat yhteiset yrityksemme kaikilla tasoilla Henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin Osastomme tavoitteet ja toiminna suuntaavat mielekkäitä Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategiaprosessissämme

## Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi

Sarala	Lähteemäki et al			Uudet, muokatut ja valitut kysymykset	
Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	16	<b>Tiimityön sujuvuus (Alpha 0,781)</b>	79 Tehtäväkiertoa käytetään osaamisen siirtämisessä organisaation sisällä 80 Yksikössämme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa 81 Projektien aikana vaihdetaan kokemuksia myös muiden ryhmien kanssa 82 Yksikössämme pyritään siihen, että osaaminen ei ole yksissä käsissä 83 Projekteista saadut kokemukset puretaan yhdessä tiimen välillä 84 Osastojen rajat joustavat tarpeiden mukaan	Tehtäväkiertoa käytetään osaamisen siirtämisessä organisaation sisällä Projektien aikana vaihdetaan kokemuksia myös muiden ryhmien kanssa Osastollamme pyritään siihen, että osaaminen ei ole yksissä käsissä Projekteista saadut kokemukset puretaan yhdessä tiimen välillä Osastojen rajat joustavat tarpeiden mukaan
Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	17	<b>Toimintaympäristön vaikutus / Ulkoinen skannaus (Alpha 0,6095)</b>	85 Teknologisia uudistuksia seurataan ja hyödynnetään tehokkaasti 86 Kerään aktiivisesti tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotka saattavat vaikuttaa yritykseen 87 Yrityksessämme on tapana esittää kokouksissa katsauksia toimialan kehityksestä (asiakkaat, omistajat, toimittajat, yhteisö) tarpeita aktiivisesti 88 Yrityksessämme seurataan sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, toimittajat, yhteisö) tarpeita aktiivisesti 89 Vertaamme toimintaamme alan parhaisiin yrityksiin 90 Olen tietoinen sidosryhmien merkityksestä liiketoiminnassamme 91 Opimme yhteistyökumppaneilta jatkuvasti uusia asioita 98 Osastojen välillä vuorovaikutusta tuetaan ja kannustetaan	Teknologisia uudistuksia seurataan ja hyödynnetään tehokkaasti Yrityksessämme kerätään aktiivisesti tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotka saattavat vaikuttaa yritykseen Yrityksessämme on tapana esittää kokouksissa katsauksia toimialan kehityksestä Yrityksessämme seurataan sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, toimittajat, yhteisö) tarpeita aktiivisesti Vertaamme toimintaamme alan parhaisiin yrityksiin Henkilöstö on tietoinen sidosryhmien merkityksestä liiketoiminnassamme Opimme yhteistyökumppaneilta jatkuvasti uusia asioita
Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	19	<b>Yhteistyön toimivuus (Alpha 0,6966)</b>	99 Osastot puhaltavat yhteen hilleen tavoitteitten saavuttamiseksi 100 Yksikössämme on omakuttu sisäisen asiakkuuden periaate 101 Työprosessit sujuvat ilman kitkaa 102 Osastojen sisäinen yhteistyö toimii hyvin	Osastot puhaltavat yhteen hilleen tavoitteitten saavuttamiseksi Osastollamme on omakuttu sisäisen asiakkuuden periaate Työprosessit sujuvat ilman kitkaa Osastojen sisäinen yhteistyö toimii hyvin

## Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen

Sarala	Lähteemäki et al			Uudet, muokatut ja valitut kysymykset	
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	13	<b>Osaamisen siirtoa tukevat henkilöstöjärjestelmät (Alpha 0,7726)</b>	66 Talous- ja henkilöstöhallinnon raportointijärjestelmät edesauttavat järkevää toimintaa 67 Tehtäväkiertoa käytetään hyväksi yksilöiden osaamisen kehittämisessä 68 Tehtäväkiertoa käytetään osaamisen siirtämisessä organisaation sisällä	
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	14	<b>Tiedonkulun onnistuminen (Alpha 0,7817)</b>	69 Henkilöstöämme koulutetaan ja rohkaistaan tietojärjestelmien monipuoliseen käyttöön 70 Tiedonkulku yksikössämme sisällä on avointa 71 Tieto kulkee organisaatiossamme nopeasti 72 Minulle tarjotaan mahdollisuus saada organisaatiota koskevaa tietoa 73 Olen tietoinen siitä, miten strategia ohjaa päivittäistä toimintaamme 74 Minulla ei ole epäselvyyttä siitä, kenelle minun kuuluu raportoida 75 Tunnen saavani riittävää informaatiota työtäni koskevista asioista 76 Koen yksikössämme tietojärjestelmät hyödyllisiksi oman työni kannalta	Tiedonkulku yksikössämme sisällä on avointa Henkilöstö on tietoinen siitä, miten strategia ohjaa päivittäistä toimintaamme Henkilöstöllä ei ole epäselvyyttä siitä, kenelle kuuluu raportoida Henkilöstö saa riittävää tietoa työtään koskevista asioista Osastomme tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä työn kannalta
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	15	<b>Tietojärjestelmien hyödyntäminen (Alpha 0,7132)</b>	77 Yrityksemme tietojärjestelmät edesauttavat toimintamme järjeistämistä 78 Yksikössämme henkilöstöä rohkaistaan käyttämään erilaisia tapoja ratkaista ongelmia	Yrityksemme tietojärjestelmät edesauttavat toimintamme järjeistämistä
Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen	Vaihe III Tulevaisuuden tekeminen yhdessä	20	<b>Liiketoiminnan kehittäminen</b>	103 Yrityksessämme tiedetään liiketoimintatavoitteet 104 Henkilöstö osaa työskennellä määriteltynä toimintaprosessin mukaisesti 105 Yrityksemme toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti 106 Yrityksessämme panostetaan siihen, että asiat tehdään kerralla oikein 107 Yrityksessämme panostetaan laatuun 108 Yrityksemme täyttää asiakastarpeet 109 Yrityksen mittarit tukevat tuottavaa toimintaa 110 Henkilöstö on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen	Henkilöstö tietää yrityksemme liiketoimintatavoitteet Henkilöstö osaa työskennellä määriteltynä toimintaprosessin mukaisesti Yrityksemme toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti Yrityksemme täyttää asiakastarpeet Yrityksen mittarit tukevat tuottavaa toimintaa Henkilöstö on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen

## Liite 2 – Kysymysväittämät Webropol-työkalussa

### Oppivan organisaation kehittäminen

#### 1. Työkulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksikköni johto osaa hyödyntää henkilöstön mielipiteet ja ideat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme suhtaudutaan positiivisesti riskien ottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni johto tukee henkilöstön työskentelyä antamalla riittävän tiedon oikeaan aikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheet käsitellään rakentavasti ja niistä pyritään oppimaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa tunnustetaan osaamisen kehittämistarpeeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestäni on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöämme rohkaistaan esittämään myös eriäviä mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöämme rohkaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoonnumme säännöllisesti keskustelemaan osastomme asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkömme toimintatavat ovat joustavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme henki on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme tukee yksittäisiä jäseniä ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö uskaltaa kertoa eriävän mielipiteen esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Oppivan organisaation kehittäminen

### 2. Oppimisen edistäminen \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Henkilöstön ilmapäiri ei ole stressaantunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköjen ihmissuhteet kannustavat oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistukset koetaan hedelmällisinä henkilöstön keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtymät eivät heikennä jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäkoulutus on parantanut kykyäni selviytyä työtehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme pidetään huolta henkilökunnan kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksella paikataan todettuja aukkoja osaamisessa järjestelmällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme voi edetä vain, jos oppii uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme on tehty muutoksia toimintatapoihin yhteisten keskustelujen pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme hyväksytään totutusta poikkeavat menetelmät ongelman ratkaisussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnassa on tärkeämpää pyrkiä uudistuksiin ja oppimiseen kuin ylläpitää nykyistä tilannetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstömme on innostunut kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme hyväksytään vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä

<- Edellinen   Seuraava ->



## Oppivan organisaation kehittäminen

### 3. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yksikköemme päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän odotetaan osallistuvan yksikköemme päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteossamme otetaan huomioon kaikkien mielipiteet, ei vain johdon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan palkkaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköemme palkitsemistavat ovat joustavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategialla on suuri merkitys jokapäiväisen toimintamme kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksemme strategian muodostamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tietää roolinsa yksikköemme tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa osastomme tulokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tietää, miten jokaisen työpanos vaikuttaa projektien onnistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme päätökset tehdään sillä tasolla, jossa kulloinkin on riittävä ja täsmällisin tieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaamme ohjaavat arvot ovat yhteiset yrityksemme kaikilla tasoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköemme tavoitteet ja toiminnan suunta ovat mielekkäitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset hyödynnetään strategiaprosessissamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Keskeytä](#)

[<- Edellinen](#)

[Seuraava ->](#)

## Oppivan organisaation kehittäminen

### 4. Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtäväkiertoa käytetään osaamisen siirtämisessä organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien aikana vaihdetaan kokemuksia myös muiden ryhmien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme pyritään siihen, että osaaminen ei ole yksissä käsissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteista saadut kokemukset puretaan yhdessä tiimien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköjen rajat joustavat tarpeiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologisia uudistuksia seurataan ja hyödynnetään tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme kerätään aktiivisesti tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotka saattavat vaikuttaa yritykseemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme on tapana esittää kokouksissa katsauksia toimialan kehityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme seurataan sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, toimittajat, yhteisö) tarpeita aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaamme toimintaamme alan parhaisiin yrityksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on tietoinen sidosryhmien merkityksestä liiketoiminnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opimme yhteistyökumppaneita jatkuvasti uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköt puhaltavat yhteen hiileen tavoitteitten saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme on omaksuttu sisäisen asiakkuuden periaate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työprosessit sujuvat ilman kitkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköjen sisäinen yhteistyö toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->







## Oppivan organisaation kehittäminen

### 5. Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulkukokomme sisällä on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on tietoinen siitä, miten strategia ohjaa päivittäistä toimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöllä ei ole epäselvyyttä siitä, kenelle kuuluu raportoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö saa riittävästi tietoa työtään koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköme tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä työn kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme tietojärjestelmät edesauttavat toimintamme järjeistämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tietää yrityksemme liiketoimintatavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö osaa työskennellä määriteltyjen toimintaprosessien mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessämme panostetaan laatuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme täyttää asiakastarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen mittarit tukevat tuottavaa toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä

<- Edellinen

Seuraava ->



## Oppivan organisaation kehittäminen

### 6. Miten koet kehittämistoiminnan yrityksessäsi? \*

7. Olen \*

- Mies  
 Nainen

8. Ikä \*

- 20-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 61-

9. Työssäoloaika yrityksessä (vuotta) \*

10. Työsuhde \*

- Vakituinen  
 Määräaikainen

11. Yksikkö \*

- Kuntoutuskeskus  
 Asumispalvelut  
 Työ- ja päivätoiminta  
 Asiantuntijapalvelut  
 Kehittämispalvelut  
 Talous-, kiinteistö- ja tukipalvelut  
 Hallinto

12. Koen viihtyvänä työssäni \*

- Kyllä  
 Ei

13. Koen työhyvinvointini olevan hyvä \*

- Kyllä  
 Ei

14. Koen oppimismahdollisuudet työssäni hyväksi \*

- Kyllä  
 Ei

Vahvista vastausten lähetyk

