

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Hei, miten voin palvella!

Tukipalveluhenkilöstön rooli ja jaksamisen haasteet
työntekijän itsensä kokemana

Case: Oulun seudun ammattikorkeakoulu, kulttuurialan yksikkö

Marcella Puranen

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK (90 op)

5/2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Marcella Puranen	Sivumäärä 120 ja 6 liitesivua
Työn nimi HEI, MITEN VOIN PALVELLA! Tukipalveluhenkilöstön rooli ja jaksamisen haasteet työntekijän itsensä kokemana. Case: Kulttuurialan yksikkö, Oulun seudun ammattikorkeakoulu (Oamk)	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Oulun seudun ammattikorkeakoulu, kulttuurialan yksikkö	
Tiivistelmä <p>Ammattikorkeakoulun perustehtäviä ovat korkeakouluopetuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan järjestäminen, joka palvelee ammattikorkeakoulun opetusta sekä työelämän tarpeita. Näitä oppilaitosorganisaation palveluita tukevat erilaiset tukipalvelut. Oulun seudun ammattikorkeakoulun (Oamk) tukipalvelut muodostuvat useista eri palveluista, kuten opintotoimisto, talous- ja henkilöstöhallinto, vahtimestaripalvelut sekä tietohallintopalvelut.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on Oamkin kulttuurialan yksikön tilaustyö, jonka tavoitteena on selvittää opintotoimiston, sekä talous- ja henkilöstöhallinnon roolia ja jaksamiseen liittyviä haasteita heidän itsensä kokemana. Tutkimustulosten kautta tukipalveluhenkilöstöön kuuluvien roolia voidaan tarkastella laajalaisesti koko oppilaitosorganisaation työyhteisön kehittäjänä. Eri rooleissa toimivien ihmisten on mahdollista löytää toiminnalle yhteinen suunta, jos rakenteet ovat kunnossa.</p> <p>Tutkimusaihe on koettu ajankohtaiseksi ja tärkeäksi tukipalveluhenkilöstön suunnalla, koska muutos- paineessa oleminen, tehtävien lisääntyminen ja resurssien väheneminen luovat erilaisia haasteita koko ammattikorkeakouluorganisaation henkilöstölle. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että tukipalveluhenkilöstö ei koe organisaatiossa tapahtuvia muutoksia omaa toimintaa heikentävinä, jos muutoksista tiedotetaan avoimesti ja he pääsevät itse vaikuttamaan muutoksen tuomiin haasteisiin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimivat sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio. Punaisena lankana näitä yhdistävät luottamus ja vuorovaikutus. Luottamus sosiaalisena pääomana syntyy ihmissuhteiden, organisaation johtamisjärjestelmän, kulttuurin, sekä rakenteiden ja prosessien vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen mukaan jokaisella kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstön jäsenellä on yhteinen tahtotila arvostavan ja avoimen toimintakulttuurin luomiseksi oppilaitosorganisaatiossa. Tutkimus osoitti, että tällä hetkellä muun muassa luottamuspuola heikentää oman roolin löytymistä työyhteisössä sekä työssä jaksamista. Tukipalveluhenkilöstön jaksamista puolestaan tukevat opiskelijoilta (asiakkailta) saatu palaute, työn itsenäisyys, työtehtävien monipuolisuus ja luova työympäristö kulttuurialalla.</p> <p>Tutkimus kuuluu Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) järjestö- ja nuorisotyön ylempään amkin tutkintoon ja Humakin Kouluyhteisöjen kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmien - haastattelun ja havainnoinnin - keinoin.</p>	
Asiasanat luottamus, oppiva organisaatio, sosiaalinen pääoma, tukipalveluhenkilöstö, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, vuorovaikutus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master's Degree Programme in NGO and Youth Work
ABSTRACT

Author Marcella Puranen	Number of Pages 120 and 6 supplement paper
Title Hello! How can I help You? The Role of Support Service Crew and the Challenges of Hanging on as Experienced by Employee	
Supervisor Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor Oulu University of Applied Sciences. School of Music, Dance and Media	
<p>Abstract</p> <p>University of applied sciences the basic duty are organizing research and development progress. That serves the teaching of university of applied sciences as well as the needs of working life. Different kind of support services these school organization services. Support services of Oulu University of applied sciences form from many different things, such as student advisor's office, economy and staff leadership, janitor services and database management services.</p> <p>This particular thesis is Oulu University of applied sciences, School of Music, Dance and Media subscription. Idea is to canvas has the goal of figuring out challenges of having on by school advisor's office and economy and staff personnel themselves. Under the statistics the role of support service personnel can be widely considered as the developer of the whole school community. If the structures are good, then it is easy for people in different roles to find similar direction.</p> <p>The subject matter of examination has been felt current and important by support service crew, because being in the pressures of modification, increasing of duty and decrease of resources create different kinds of challenges to the whole personnel of university of applied sciences. However the examination proves that support service personnel do not feel that changes going on in the organization weakens their own work, if the changes are announced openly and they get to affect the challenges brought by changes.</p> <p>As theoretic frame of the examination are Social Capital and Learning Organization. Trust and reciprocity combine these two as a scarlet thread. Trust as a social capita originates from reciprocity of relationships, leading system of organization, culture and from reciprocity of structure and process. According to the examination every member of support service personnel in unit of cultures has mutual will to create honorable and open operations in school organization. Examination proved that among other things lack of trust is weakening of the own role in work community and the ability to hang on in the work. The things at the support the energy in support service personnel are the feedback from students, independency of work, diverse duty and creative work environment in culture business.</p> <p>The examination belongs to Humak University of applied sciences Degree Programme in Youth Work and Social Equality (higher level degree). The thesis is practiced with quality examination methods – in the ways of interview and perceptions-</p>	
Keywords trust, learning organization, social capital, support service personnel, professional wellbeing, society, reciprocity.	

Sisällys

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen valintaan vaikuttaneet tekijät, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
2 TUTKIMUSKOHTTEEN ORGANISAATORAKENNE SEKÄ TOIMINTAA OHJAAVAT STRATEGIAT	11
2.1 Oulun seudun koulutuskuntayhtymä	11
2.1.1 Koulutuskuntayhtymän tehtävät	12
2.1.2 Koulutuskuntayhtymän visio, strategia ja arvot	13
2.1.3 Henkilöstöstrategia	14
2.2 Oulun seudun ammattikorkeakoulu	16
2.2.1 Oulun seudun ammattikorkeakoulu toimintamalli	17
2.2.2 Oulun seudun ammattikorkeakoulun visio, arvot ja strategia	19
2.2.3 Strategiset toimenpiteet	19
3 CASE: KULTTUURIALAN YKSIKKÖ	20
3.1 Kulttuurialan yksikkö	20
3.2 Kulttuurialan yksikön tukipalvelut	21
4 HAASTATTELUA JA HAVAINNOINTIA	23
4.1 Perusteet laadullisten tutkimusmenetelmien valintaan	23
4.2 Aineistona tutkimushaastattelu	25
4.2.1 Teemahaastattelu	26
4.2.2 Avoin haastattelu	28
4.2.3 Havainnoiva tutkimusmenetelmä	28
4.2.4 Hermeneuttinen menetelmä	29
4.3 Aineiston kattavuus – Validiteettia ja reliabiliteettia	31
4.4 Hyvinvointia luomassa - lähtölaukaus tutkimukselle	33
5 KASVATETAAN YHDESSÄ AINEETONTA PÄÄOMAA! ARVOSTAVA TOIMINTAKULTTUURI VAATII AVOINTA JA JATKUVAA KEHITTÄMISTÄ	34
5.1 Sosiaalinen pääoma	34
5.1.1 Arvot, asenteet ja vuorovaikutustaidot ~ luottamuksen perusta	36
5.1.2 Organisaatio personoituu johtajaan	53
5.1.3 Vuorovaikutuksellinen viestintä luo yhteisöllisyyttä	65
5.2 Oppiva organisaatio	72
5.2.1 Muutosta vai kulttuuria	73
5.2.2 Hiljainen tieto	80

	5
5.2.3 Tiimioppiminen	89
6 POSITIIVISTA SYKLIÄ JA NEGATIIVISTA KIERRETTÄ	102
6.1 Mihin olemme menossa?	102
6.2 Jaksamista ja hyvinvointia tukevat tekijät	103
6.2.1 Sitoutunut henkilöstö	103
6.2.2 Oman alan asiantuntija – ja ylpeä siitä	104
6.2.3 Palvelualltius	105
6.3 Jaksamista ja hyvinvointia heikentävät tekijät	106
6.3.1 Työn kuormittavuus ja varamiesjärjestelmän puute	106
6.3.2 Porehdytys	108
6.3.3 Luottamus organisaation toimintaan	110
7 POHDINTA	112
7.1 Tutkimuksen tavoitteet	112
LÄHTEET	114
LIITTEET	120

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muuttuvassa kilpailutilanteessa toimivassa organisaatiossa opittavaa on poikkeuksetta hyvin paljon, kun taas oppimiseen käytettävät resurssit ovat rajalliset. Yhteisen suunnan tunnistaminen ei riitä, vaan suunnan on tultava tutuksi kaikille ja siitä on tultava kaikkien yhteinen oppimisen ja kehittämisen ohjaaja. (Moilanen 2001, 171.)

Korkeakoulujen lainsäädäntö ja opetusministeriön tarkastelun alla olevat koulutuspoliittiset tavoitteet asettavat haasteita korkeakoulujen toiminnalle. Valtioneuvosto on linjannut kehittämistavoitteet vuosille 2007–2012. Kehittämissuunnitelman mukaan koulutusjärjestelmää tulee kehittää siten, että se vastaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, kuten rakenteelliseen kehittämiseen. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012 –kehittämissuunnitelma, 21.)

Opetusministeriö arvioi korkeakoulujen toimintaa erilaisin mittarein. Mittareita ovat muun muassa opintojen läpäisy ja tutkinnon suorittamisaika. Näiden mittareiden kautta vastaavasti mitataan koko organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Työn vaativuus kasvaa ja paineet lisääntyvät. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä muutosvalmiutta ja toimintojen kehittämistä. Henkilöstön kohdalla paineita lisää resurssien rajallisuus. Jokaisen tulee saada aikaan enemmän ja laadukkaammin kuin aiemmin. Santalainen (2006, 278–279) toteaa, että liian täydellisillä mittareilla voidaan joutua väärille vesille. Aito ihmisen kuunteleminen jää pois ja vaarana on, että yksilöiden rajaaminen tarkkoihin muotteihin saa organisaation byrokratisoitumaan ja vahvuuksia ei voida siinä määrin hyödyntää, kuin olisi mahdollista.

Tutkimuksen aihe – tukipalveluhenkilöstön rooli ja jaksamisen haasteet työntekijän itsensä kokemana – on Oulun seudun ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikön tilaustyö. Tavoitteena on selvittää tukipalveluhenkilöstön roolia ja jaks-

misen liittyviä haasteita työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat kulttuurialan yksikön opintotoimisto, talous- ja henkilöstöhallintohenkilökunta.

Kulttuurialan yksikkö aloitti toimintansa vuonna 1999 musiikin ja tanssinopettajan koulutusohjelmilla. Syksyllä 2000 aloitti toimintansa viestinnän koulutusohjelma. Kulttuurialan yksiköllä ei ollut aiempaa ammatillisen koulutuksen taustaa, kuten tekniikan yksiköllä tai sosiaalialan ja liiketalouden yksiköillä on. Myöskään mitään yhteisiä koulutustiloja ei ollut käytettävissä. Vuoteen 2005 asti kulttuurialan yksikön koulutus ja palvelutoiminta järjestettiin eri puolilla Oulun kaupunkia. Tanssinopettajan koulutusta järjestettiin Oulun kaupungin kulttuurikeskuksen tiloissa, musiikin koulutusta konservatoriolla ja viestinnän koulutus toimi entisissä ”Postin tiloissa”, luokat kevyillä väliseinillä eristettyinä, jolloin äänieristys oli haastavaa. Tammikuussa 2005 valmistui uudistilat yhteiselle kampukselle tekniikan yksikön kanssa. Kulttuurialan yksikön musiikin, tanssinopettajan- ja viestinnän koulutusohjelmien henkilöstö sekä opiskelijat aloittivat toimintansa ensimmäistä kertaa samoissa tiloissa. Konkreettisesti ottaen muutos oli alkanut. Niin henkilökunta kuin opiskelijatkin kohtasivat eri koulutusohjelmien edustajat ensimmäisiä kertoja. Nyt jouduttiin totuttautumaan eri koulutusohjelmien toimintaan ja jakamaan yhteisiä tiloja. Oman jännitteensä toi ajatus siitä, kuinka tekniikan ja kulttuurialan toiminta voivat toimia saman katon alla.

Tukipalveluhenkilöstön kohdalla useat toiminnat pohjautuvat vanhoihin toimintamalleihin koulutuksen alkua ajoilta, koska toiminta oli sijoituspaikkojen vuoksi keskittynyt pelkästään oman koulutusohjelman sisältöön. Töitä ei voitu ja jakaa tai kehittää yhdessä. Siirryttäessä yhteiselle kampukselle, aikaa toimintojen tarkasteluun ja järkevöittämiseen ei ole riittävässä määrin järjestetty, eikä näin ollen ole kyetty kehittämään toimintoja osastojen välillä. Nyt olisi sen aika. Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään ajatuksia ja

kehittämisideoita oman työpaikan kehittämisen ohessa myös koko toimialan kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen valintaan vaikuttaneet tekijät, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Ammattikorkeakoulun tehtäviin kuuluvat opetuksen lisäksi soveltava tutkimus sekä alueen työ- ja elinkeinoelämää palveleva kehittämistoiminta. Pystyäkseen toimimaan täysipainoisesti näitä kahta toimintaa tukevat erilaiset tukipalvelut. Tukipalveluhenkilöstön toiminta koetaan tärkeäksi osaksi korkeakoulutoimintaa. Varsin usein tukipalvelut ovat niitä palveluita, joiden odotetaan toimivan ja kehittyvän luonnostaan muun toiminnan kehittämisen rinnalla. Miten sen kokevat itse toimijat, eli tukipalveluhenkilöstö? Toiminnan tuottavuus ja kannattavuus riippuu pitkälle henkilöstön työhyvinvoinnista. Eri tutkimusten mukaan liiallinen työmäärä, johtamien, omien vaikutusmahdollisuuksien puute ja epävarmuus omasta asemasta sekä organisaatioihin kohdistuvat muutokset koetaan stressaaviksi. Yksittäistapauksissa erilaisilla kuntoutuksilla ja työjärjestelyillä on pyritty lisäämään työhyvinvointia, mutta ennaltaehkäisevään toimintaan ei vielä kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Tutkimusaihe koetaan ajankohtaiseksi ja tärkeäksi tukipalvelutoiminnan kehittämisen kannalta, sillä jatkuvassa muutospaineessa oleminen, tehtävien lisääntyminen ja resurssien väheneminen luo haasteita henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Haasteita asettavat myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja sen ylläpitäjän, Oulun seudun koulutuskuntayhtymän, strategiset linjaukset. Vuoteen 2015 tähtäävän strategian mukaan Oulun seudun koulutuskuntayhtymä on hyvä työnantaja, jossa huomio kiinnittyy henkilöstön hyvinvointiin sekä kannustavaan ja kilpailukykyiseen palkkaukseen. Strategian mukaan hyvä työnantaja kehittää toimintaansa yhteistyössä henkilökuntansa kanssa. (Osaamisella hyvinvointiin. Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategia 2015.) Ammattikorkeakoulun valmistautuessa vuoden 2011 auditointiin eli ulkopuoliseen laadunarviointiin on tukipalveluhenkilöstön keskuudessa nousut esiin myös tukipalveluiden rooli ammattikorkeakoulutoiminnan ja laatutyön kehittämisessä.

Ihmisen hyvinvointi rakentuu monista tekijöistä, joissa erilaisilla toimijoilla on oma roolinsa. Yksilö on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja työyhteisö on yksi tärkeimmistä yksilön hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite on yhteisen kielen, käsitteiden sekä keskustelukulttuurin luominen eri toimi- ja ammattialojen sekä sidosryhmien kesken. Mitä useammasta eri toimijaryhmästä ihmisiä työskentelee yhdessä, sitä laveampi on eri käytäntöjen käsitteiden ja selitysmallien verkko. Yhteisen keskustelukulttuurin avulla voidaan ylläpitää, luoda ja muuttaa käytäntöjä sekä toiminta- ja ajattelutapoja. (Vilka 2005, 14.)

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti myös opiskelijoilta saatu palaute. Valtakunnallisesti katsottuna opiskelijapalautteiden ja erilaisten kyselyiden tuloksena opiskelijat näkevät opintotoimiston palvelut erittäin tärkeänä heidän opintojensa edistymiselle. Myös opintotoimiston henkilöstö kokee opiskelijoiden kanssa toimimisen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistään. Opiskelijat ovatkin tärkein asiakasryhmä, joiden palautteelle on annettava arvoa ja opintotoimiston toimintaa kehitettävä edelleen heitä palvelevaksi. Tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu tilaajan määrittelemä kulttuurialan yksikön talous- ja henkilöstöhallinto sekä opintotoimiston henkilökunta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää näiden toimijoiden omaa näkemystä jaksamisesta, jolloin rajasin opiskelijoiden ja muun henkilöstön haastattelut tutkimuksesta pois. Näin pystyin myös säilyttämään työssäni sopivan laajuuden.

Peilauspintana kehittämistyön tueksi tutkimukseen on haastateltu Oulun seudun ammattikorkeakoulun tekniikan yksikön talous- henkilöstöhallinnon ja opintotoimiston vastuuhenkilöitä. Lisäksi tutkimushaastatteluun osallistui kulttuurialan yksikönjohtaja, joka toimii eräiden tutkimuksessa mukana olleiden esimiehenä sekä ammattikorkeakoulun vararehtori, joka on toiminut vuosia tekniikan yksikön yksikönjohtajana ennen vararehtoriksi siirtymistään.

Tutkimusongelma ja –kohde määrittelevät menetelmien käytön. Oman tutkimuksen kohdalla halusin päästä lähelle tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ajatuksia ja heidän itsensä tuottamaa tutkimusmateriaalia. Vilka (2005, 28) kutsuu laadullista tutkimusta ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska perinteinen erottelu perustuu tietämisen tapaan, ilmiötä voi joko ymmärtää tai

selittää. Ymmärtämiseen liittyy psykologinen vivahdus ja se on ihmistä tutkivien tieteiden metodina eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvän henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin.

Tässä tutkimuksessa on käytetty monimetodista lähestymistapaa eli triangulaatiota. Tämän lähestymistavan tavoitteena on ollut lisätä tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. Tutkimusaineisto on muodostettu erilaisilla tutkimusmenetelmillä: teema- ja yksilöhaastatteluina, kehittämissalavereina, sekä havainnollistamisen keinoin. Kerätyn aineiston käsittelyn avulla pyritään kuvailemaan ja selittämään ilmiöitä, sekä vertailemaan niitä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 122.)

Vilkan (2005, 103) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen, jolloin tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja sen kautta vaikuttaa myönteisesti tutkittavien asiaa koskevaan ajattelu- ja toimintatapoihin. Tutkimukseen osallistuneiden oman roolin kokeminen on suoraan yhteydessä tunnetilaan, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen. Seppänen (2005, 181) toteaa, että organisaation tavoitetietoinen, sitoutunut, motivoitunut ja hyvin organisoitunut työ tuottaa määrällisesti ja laadullisesti parempaa tulosta. Osaaminen ja osaamista ylläpitävä oppiminen ovat yksilöihin ja ”ihmisrakenteisiin” kytkeytyviä kvaliteetteja, jotka synnyttävät sosiaalista pääomaa. Tältä osin teoreettisena viitekehysenä tutkimusta tukevat hyvinvointiin ja voimaannuttavan työyhteisön toimintaan vaikuttavat asiat, sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio.

Ammattikorkeakoulun tehtävät määrittävät ammattikorkeakoululaissa ja valtioneuvoston myöntämässä ammattikorkeakoulun toimiluvassa. Opetusministeriön hallinnonalalla ammattikorkeakouluja on 1.1.2009 lukien yhteensä 26. Kunnallisia ammattikorkeakouluja näistä on kuusi, kuntayhtymän omistamia ammattikorkeakouluja seitsemän, yksityisiä ammattikorkeakouluja on 13. Lisäksi Ahvenanmaalla toimii Högskolan på Åland ja sisäasiainministeriön alaisuudessa Poliisiammattikorkeakoulu. (OPM Ammattikorkeakoulut.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulun ylläpitäjä on Oulun seudun koulutus- kuntayhtymä ja ammattikorkeakoulu on kuntayhtymän toimiala- ja taseyksikkö.

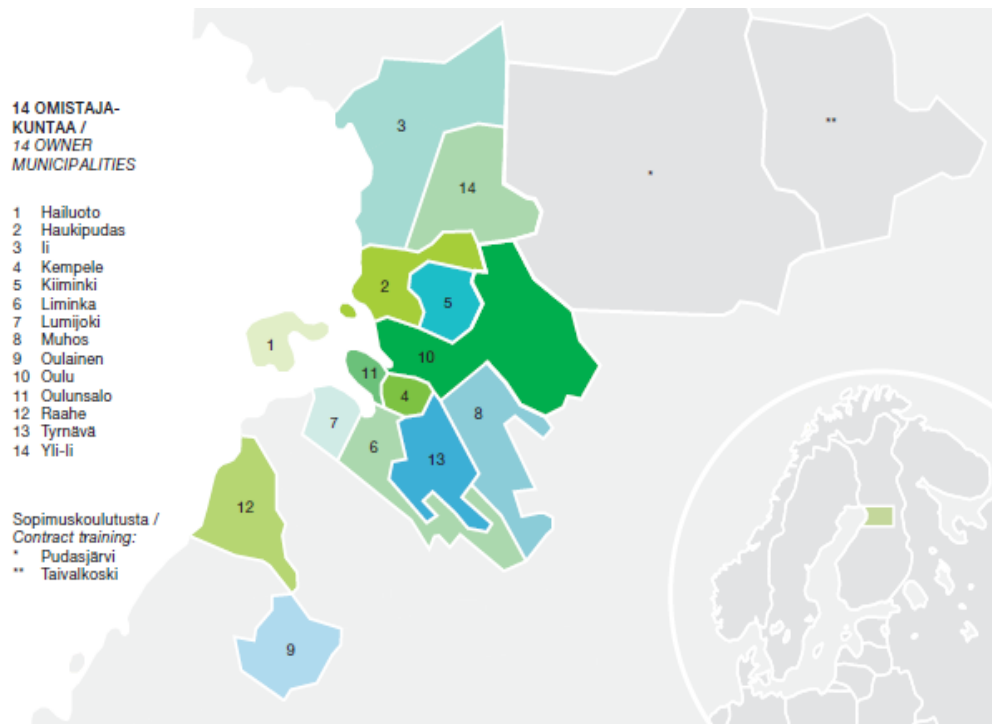
Tutkimuksen avautumiseksi lukijalle on tärkeää avata aluksi tutkimuskohteen organisaation taustaa, joka ohjaa myös ammattikorkeakoulun tukipalveluhenkilöstön toimintaa.

2 Tutkimuskohteen organisaatorakenne sekä toimintaa ohjaavat strategiat

2.1 Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Oulun seudun ammattikorkeakoulun ylläpitäjä on Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (Osekk). Oulun seudun koulutuskuntayhtymä järjestää sekä ammatillista koulutusta (Oulun seudun ammattiopisto, Osao), että ammattikorkeakouluopetusta, (Oamk). Ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston lisäksi kolmas yhtymän toimiala on kuntayhtymäpalvelut, joka tuottaa molemmille toimialoille niiden tarvitsemia tukipalveluja. Oulun seudun koulutuskuntayhtymä on työnantaja ja vastaa omistajaohjauksesta ja määrittää kuntayhtymässä käytössä olevan hyvän hallintotavan. Toimialat tuottavat korkeatasoisia koulutus-, tutkimus- ja kehitys- sekä tukipalveluja. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä.)

Koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat koostuvat neljästätoista Oulun seudun lähikunnasta. Ylin päätöksentekoeelin on yhtymäkokous, joka kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Kullakin jäsenkunnalla on yhtymäkokouksessa yhtä monta ääntä kuin jäsenkunnassa viimeksi toimitettuja kunnallisvaaleja seuraavassa vuodenvaihteessa on asukkaita. Yhtymäkokous päättää muun muassa yhtymän talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta, valitsee hallituksen ja lautakuntien jäsenet sekä hyväksyy johtosäännöt. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä.)



Kuvio 1: Oulun seudun koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat (Osekk –esite.pdf).

2.1.1 Koulutuskuntayhtymän tehtävät

Ammattikorkeakoulun ylläpitäjän tehtävät on määritelty ammattikorkeakoululaissa. Ylläpitäjän toimivaltaan kuuluvissa asioissa noudatetaan ammattikorkeakoululain lisäksi kuntalain säädöksiä. Lain mukaan ylläpitäjän tehtävänä on muun muassa päättää ammattikorkeakoulun strategisesta kehittämisestä, ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta ja sopia yhdessä opetusministeriön ja ammattikorkeakoulun kanssa määrävuosiksi kerrallaan ammattikorkeakoulun toiminnalle asetettavista, kansallisen korkeakoulupolitiikan kannalta keskeisistä tavoitteista ja niiden seurannasta sekä keskeisistä valtakunnallisista kehittämishankkeista. Kunta-yhtymän tehtävänä on ylläpitää, järjestää ja antaa jäsenkuntien puolesta toimi- ja järjestämislupien mukaista lain ammatillisesta koulutuksesta (1998/630) tarkoittamaa toiseen asteen koulutusta, lain ammatillisesta aikuis-koulutuksesta (1998/631) tarkoittamaa aikuiskoulutusta sekä ammattikorkeakoululain (2003/351) tarkoittamaa korkeakouluopetusta. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymä. Perussopimus.)

2.1.2 Koulutuskuntayhtymän visio, strategia ja arvot

Kaikkea toimintaa ohjaa strategia. Jotta voisimme toimia itsemme sekä yhteisön hyväksi meidän on tunnistettava oma strategiamme. Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysia syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin eli visiointia. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä nähdä taaksepäin, hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. (Santalainen 2006, 25.)

Jokaisen työyhteisössä toimivan tulee sisäistää ylläpitäjän yhteiset strategiset valinnat, visio ja arvot ymmärtääkseen oma henkilökohtaisen toiminnan tarkoitus. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia ohjaa myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimintaa ja sen oma strategia pohjautuu kuntayhtymän strategiaan. Vision tehtävä on kuvata organisaation tulevaisuuden tahtotila, eli kohde johon halutaan pyrkiä. Tutkimuskohteen kannalta on relevanttia avata koulutuskuntayhtymän ja ammattikorkeakoulun strategiat lyhyesti, sekä korostaa niitä strategisia ajatuksia ja visioita, jotka koskettavat enemmän tukipalveluhenkilöstön toimintaa.

Kuntayhtymän **visio 2015** on olla dynaaminen, korkeatasoinen ja työelämälähtöinen koulutuksen järjestäjä. Sen oppilaitokset ovat arvostettuja ja kansainvälisiä. Ne muodostavat keskeisen osan Oulun seudun innovaatioympäristöä. Strategia tarkentaa visiota, jossa kuvataan halutut konkreettiset muutokset ja toiminnot, miten muutos toteutetaan ja päästään tahtotilaan. (Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015. 2008, 5.)

Strategian kautta pyritään selvittämään toimijoiden yhteinen tahtotila ja sitouttaa toimijat organisaation kehittämiseen. Oulun seudun koulutuskuntayhtymän **strategisia päämääriä** vuoteen 2015 ovat:

1. Koulutustarjonta vastaa ennakoivasti ja joustavasti työelämän ja alueen väestön koulutustarpeisiin.
2. Oppilaitokset (Oamk ja Osao) ovat omilla koulutussektoreillaan valtakunnan parhaita.
3. Kansainvälisyys ja yrittäjyys ovat luonteva osa kaikkea toimintaa.

4. Vahva kuntayhtymä mahdollistaa tehokkaan ja taloudellisen toiminnan.

5. OSEKK on hyvä työnantaja

Yhtymän henkilöstöasioiden kehittäminen perustuu prosessi-johtamiseen. Hyvä työnantajuus muodostuu sen mukaan jaetusta johtajuudesta. Päämääränä on oikea henkilöstön määrä ja rakenne, joka on mitoitettu vastaamaan kuntayhtymän ja toimi-alojen strategisia tavoitteita. Hyvän työnantajuuden päämääränä on myös kannustava ja kilpailukykyinen palkitsemis- ja palkkausjärjestelmä. Hyvä työnantaja kehittää toimintaansa yhteistyössä henkilökuntansa kanssa. (Emt., 5–6.)

Strategian 2015 lähtökohtana ovat **yhteiset arvot**:

1. Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys

Toimimme kaikissa toimissamme avoimesti, läpinäkyvästi ja ennalta sovittujen periaatteiden mukaisesti. Kohtelemme toisiamme, opiskelijoitamme ja asiakkaitamme inhimillisesti, arvostavasti ja tasa-arvoisesti.

2. Luovuus ja rohkeus

Toimimme innovatiivisesti opiskelijoiden ja asiakkaidemme parhaaksi ja käytämme hyväksi tulevaisuuden mahdollisuudet tekeillä rohkeasti uusia avauksia.

3. Vastuullisuus

Toteutamme koulutusta vastuullisesti työelämän tarpeita varten. Mahdollistamme opiskelijalle koulutuksen, jonka avulla hän menestyy elämässä. Tunneimme vastuumme yhteisistä tavoitteista ja noudatamme yhdessä sovittuja pelisääntöjä. (Emt., 4.)

2.1.3 Henkilöstöstrategia

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategia pohjautuu kuntayhtymästrategiaan, josta on johdettu henkilöstöä koskevat strategiset päämäärät ja niille on laadittu kriittiset menestystekijät. Strategian päämääräksi on asetettu osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöstrategian toteutumista seurataan arviointimenetelmiä kehittämällä. Niiden avulla

selvitetään, miten esimerkiksi koulutuksessa, työsuojelussa, työkykytoiminnassa, työelämän kehittämisessä ja organisaatorakenteiden toimivuudessa on onnistuttu. (Henkilöstöstrategia 2007, 2.)

Henkilöstöstrategia pohjautuu voimassa olevaan kuntayhtymästrategiaan. Työnantajana koulutuskuntayhtymä joutuu työmarkkinoilla kilpailemaan työvoimasta. Kuntayhtymässä parannetaan aktiivisesti työyhteisön hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta. Kehittämistoimet lisäävät kuntayhtymän houkuttelevuutta työnantajana ja parantavat työnantajaimagoa. Johtamisfilosofiamme mukaisesti erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeiden tasapainoista huomioonottamista. Sidosryhmillä tarkoitetaan ympäröivää yhteiskuntaa, työ- ja elinkeinoelämää, opiskelijoita, henkilöstöä ja kaikkia niitä tahoja, joilla on Oulun seudun koulutuskuntayhtymään liittyviä taloudellisia tai toiminnallisia intressejä. (Emt., 1.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat arvot ovat ihmisten tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu sekä suvaitsevaisuus ja rehellisyys kaikissa toiminnoissamme. Henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti kaikissa työuran vaiheissa. Henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, kehitetään ja ylläpidetään. Säännöllisin väliajoin tehtyjä henkilöstötutkimuksia ja palautteenantoa hyödynnetään henkilöstö- ja koulutussuunnittelussa. Henkilöstöä palkitaan, annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. Oulun seudun koulutuskuntayhtymä huolehtii hyvän ja kannustavan palkkauspölytiikan toteutumisesta, takaa terveellisen ja turvallisen työympäristön, hyvän työterveydenhuollon sekä mahdollistaa joustavasti vapaiden järjestämiseen esimerkiksi kouluttautumiseen ja lastenhoitoon liittyen. Periaatteita noudatetaan yhtenevästi kaikissa toimipaikoissa ja tasapuolisesti kaikissa henkilöstö-ryhmissä. (Emt., 6.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän toiminnassa korostuu henkilöstön sitoutuminen ja valtuuttaminen. Periaatteen mukaisesti työntekijät varustetaan tarvittavilla taidoilla, tietämyksellä, tiedoilla ja valtuuksilla niin, että he voivat ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tuottamaan vaadittuja tuloksia tehokkaimmalla ja vaikuttavimmalla tavalla. Selvien tavoitteiden asettaminen säännöllisin väliajoin antaa tarpeellisen ohjauksen kuntayhtymän kokonaispäämäärien puitteissa.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä pyrkii avoimeen vuoropuheluun ja viestintään työnantajan ja henkilöstön välillä. (Emt., 11.)

2.2 Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Oulun seudun ammattikorkeakoulu on hyvinvointia luova pohjoisen alueen uudistaja. Ammattikorkeakoulu on noin 9 000 opiskelijan ja 800 työntekijän yhteisö, jonka varsinaiset toimipaikat sijaitsevat Oulussa, Oulaisissa ja Raahessa. Lisäksi projektiluonteista toimintaa on useilla paikkakunnilla Pohjois-Suomessa. Opiskelijamäärältään Oulun seudun ammattikorkeakoulu on Suomen viidenneksi suurin ja hakijamäärältään kolmanneksi suosituin. Oulun seudun ammattikorkeakoulussa on 27 suomenkielistä ja kolme englanninkielistä ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusohjelmaa sekä kahdeksan suomenkielistä ja kaksi englanninkielistä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusohjelmaa. Ammattikorkeakoulussa toimii yksi viidestä Suomen ammatillisista opettajakorkeakouluista. (Korkeakouluopetusta ja soveltavaa tutkimusta. Oamk esittely.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulun tehtävä on määritelty ammattikorkeakoululaissa ja valtioneuvoston myöntämässä ammattikorkeakoulun toimiluvassa. Ammattikorkeakoulun johtosäännön 1§ määrittelee ammattikorkeakoulun toiminnan perusteet. Ammattikorkeakoululla on lain mukaan sisäisissä asioissaan itsehallinto. Sisäisiin asioihin kuuluvat sisäisen hallinnon ja laissa säädetyn ammattikorkeakoulun tehtävän mukaiset operatiiviset asiat. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun johtosääntö 2009,1.)

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on vahvistaa kansallista ja erityisesti alueellista osaamista sekä henkistä ja aineellista hyvinvointia. Tätä tehtävää toteutetaan järjestämällä työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Opetuksen lisäksi ammattikorkeakoulun tehtävinä ovat soveltava tutkimus sekä alueen työ- ja elinkeinoelämää palveleva kehittämistoiminta. (Korkeakouluopetusta ja soveltavaa tutkimusta. Oamk esittely.)

2.2.1 Oulun seudun ammattikorkeakoulu toimintamalli

Ammattikorkeakoulun toiminnanohjausmallin mukaisesti rehtori vastaa toiminnan ohjauksesta ja laadunvarmistusjärjestelmästä ammattikorkeakoulussa. Henkilöstö vastaa oman tehtäväalueensa toiminnan laadun kehittamisestä osana normaalia työtä kehityskeskusteluissa sovittavien periaatteiden mukaisesti. (Toiminnanohjaus. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.)

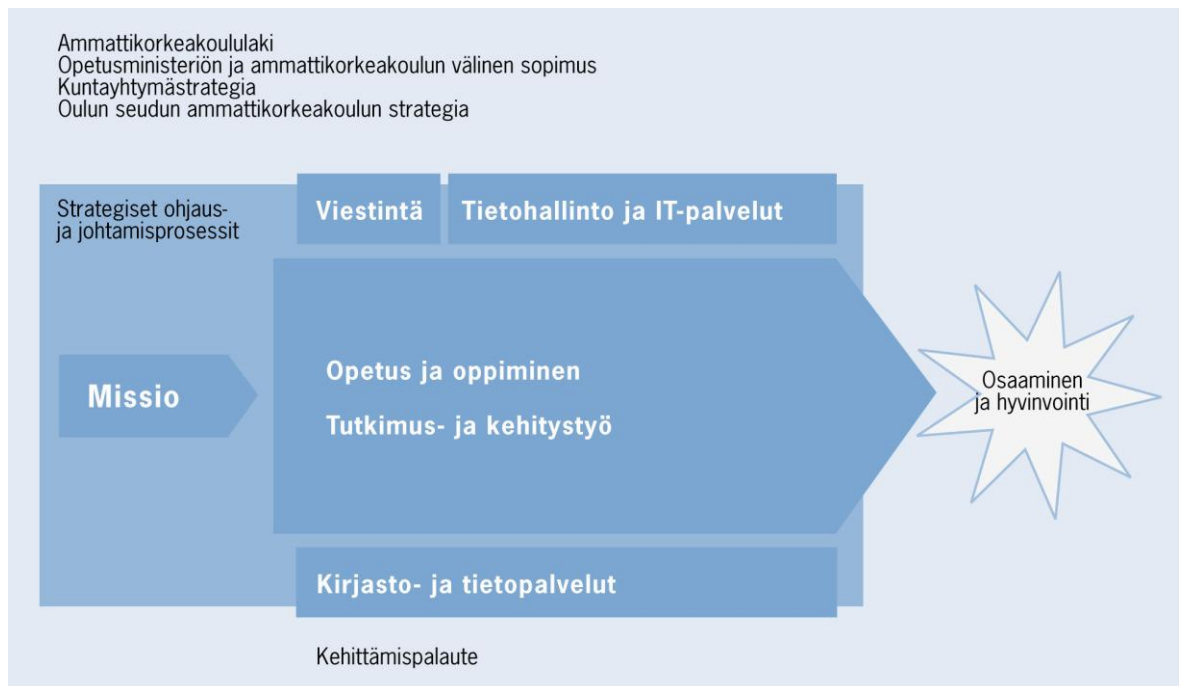


Kuvio 2. Toiminnanohjauksen organisointimalli (Oamk toiminnanohjaus).

Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategisen johtamisen tavoitteena on korkeakoulun toiminnan jatkuva parantaminen koko henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. Tärkeimmät prosessit kuvataan koko ammattikorkeakoulun näkökulmasta siten, että keskushallinnon (rehtorin toimiston) ja yksiköiden keskeiset toiminnot ja menettelytavat nähdään kokonaisuutena. **Toiminta muodostuu ydinprosesseista**, jotka sisältävät suunnittelun, toteutuksen, seurannan, arvioinnin sekä kehittämisen. Ammattikorkeakoulun ydinprosessit ovat opetus ja oppiminen sekä tutkimus- ja kehitystyö. **Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessin toiminnalle.**

Ydinprosesseja tukevat tukiprosessit ovat viestintä, tietohallinto ja IT-palvelut sekä kirjasto- ja tietopalvelut. Toiminnan ohjaus ja laadunvarmistus perustuvat

ydin- ja tukiprosessien määrittelyyn ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Strategiset ohjaus- ja johtamisprosessit koostuvat tavoitesopimus-, toiminta- ja taloussuunnittelu- sekä strategisen johtamisen prosesseista. Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnassa. Yhteisten prosessikuvausten tarkoituksena on helpottaa sisäistä yhteistyötä ja tehostaa toimintojen kehittämistä, kun kaikilla on tiedossa yhteiset käsitteet, tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimintakertomus 2008, 3.)



Kuvio 3. Oulun seudun ammattikorkeakoulun prosessikartta (Oamk toiminnanohjaus).

Laamasen ja Tinnilän (2002, 12) mukaan prosessiajattelun perustarkoituksena on, että organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa ja että toimintaa tulee muuttaa, jos halutaan parempi suorituskyky. Prosessien tarkoituksena on varmentaa laadukas tapa toimia. Henkilöstölle se konkretisoituu prosessien tunnistamisen kautta, joka vaikuttaa tapaan toimia omassa roolissaan työyhteisössä.

Tukipalvelut ovat laaja-alaisia palveluita, joista kolme toimintaa on määritelty suoraan toiminnanohjausmalliin. Näitä tukipalveluita ovat tukiprosessissa mainittavat viestintä, tietohallinto- ja IT-palvelut sekä kirjasto ja tietopalvelut. Näiden lisäksi tuotetaan myös erilaisia palveluita, jotka leikkaavat toiminnanohjausta matriisimallin mukaisina tehtävinä, ilman, että ne olisivat

avattuina prosessikaaviossa. Tällaisia palveluita ovat muun muassa keskuks-hallinnon eli rehtorin toimiston hallinnolliset palvelut, yksiköiden vahtimestari-palvelut sekä hallinnolliset palvelut, joita tuottavat opintotoimisto, henkilöstö-hallinto ja taloushallintoon kuuluva henkilöstö. Näiden tukipalveluiden tehtävänä on tuottaa palveluita ydin- ja tukiprosessien tukien. Tukipalvelusanan laaja-alaisuus herättää usein kysymyksiä siitä, puhutaanko prosessien mukaisista tukipalveluista vai muusta tukipalvelutoiminnasta. Tässä tutkimuksessa tuki-palvelusana koskee opintotoimiston, talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita.

2.2.2 Oulun seudun ammattikorkeakoulun visio, arvot ja strategia

Strategian lähtökohtana on Oulun seudun ammattikorkeakoulun nykytilan analyysi ja tahto toimia jatkuvaan oppimiseen ja avoimeen vuoropuheluun perustuvassa uudistajan roolissa osaamisen ja alueen kilpailukyvyyn edistämiseksi. **Strategia 2015** tavoitteena on korkeakoulutoiminnan rakenteellinen ja toiminnallinen kehittäminen sekä toiminta-alueen menestymisen ja hyvinvoinnin vahvistaminen. **Visio 2015** mukaan Oulun seudun ammattikorkeakoulu on hyvinvointia luova pohjoisen alueen uudistaja. Ammattikorkeakoulun **arvot** pohjautuvat ylläpitäjän arvoihin. Näiden lisäksi ammattikorkeakoulun toimintaperiaatteissa korostuvat **asiantuntijuus, yhteistyö ja jatkuva uudistuminen**. (Osaamisella hyvinvointiin. Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategia 2015 2010, 4.)

2.2.3 Strategiset toimenpiteet

Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategiassa on toiminnalle määritelty yhdeksän eri kehittämiskohdetta vuoteen 2015 mennessä. Näitä ovat Ammatillinen asian-tuntijaosaaminen, aluestrategia- ja innovaatiokeskittymä-toiminta, strateginen ja toiminnallinen yhteistyö koulutus- ja tutkimus-organisaatioiden kanssa, yrittäjyys, kansainvälinen korkeakouluyhteistyö, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta, oppimisympäristö, monialaisuus sekä toimintakulttuuri. (Emt., 6.)

Toimintakulttuurin kehittämistavoitteena on ammattikorkeakoulun kehittyminen innovatiiviseksi organisaatioksi, joka mahdollistaa asiantuntijaorganisaation koko potentiaalin käytön. **Toimintakulttuurin toimenpidealueena**

1. luodaan yhteisen tekemisen ilmapiiri ja vahvistetaan tiimityötaitoja
2. linjataan johtamista ja kehitetään esimiesvalmiuksia
3. jaetaan avoimesti hyviä käytänteitä
4. kehitetään rajoja ylittäviä toimintamalleja yhteisillä hankkeilla ja opintokokonaisuuksilla

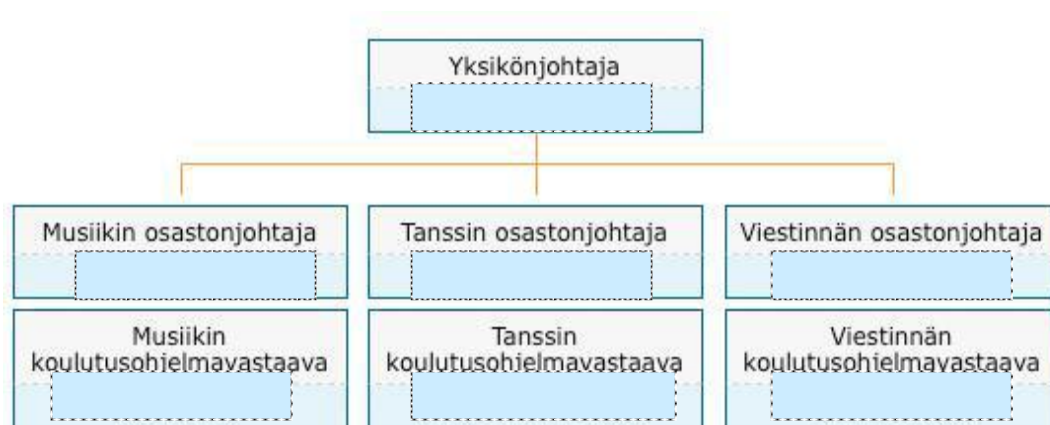
Arviointinäkökulma: Yhteisöllisyys, osallistava johtaminen ja kehittäminen (Emt., 10.)

3 Case: Kulttuurialan yksikkö

3.1 Kulttuurialan yksikkö

Kulttuurialan yksikkö on nuorekas, näkyvä ja kuuluva osa Oulun seudun ammattikorkeakoulua. Läsä olevia opiskelijoita on noin 500. Päätoimista henkilökuntaa on runsas 50, joista tukipalveluhenkilöstöä edustaa seitsemän henkilöä. Musiikin ja tanssinopettajan koulutusohjelmat aloittivat toimintansa 1.8.1999, ja syksyllä 2000 koulutustarjontaan tuli mukaan viestinnän koulutusohjelma. Tutkimuksessa synonyymeina käytetään sanoja osasto ja koulutusohjelma. Kulttuurialan yksikössä voi opiskella sekä nuorten että aikuisten tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Musiikin koulutusohjelmasta valmistuu joko musiikkipedagogiksi (AMK) tai muusikoksi (AMK), tanssinopettajan koulutusohjelmasta valmistuvan ammattinimike on tanssinopettaja (AMK) ja viestinnän koulutusohjelman medianomi (AMK). Musiikin koulutusohjelman laajuus on 270 opintopistettä (4,5 vuotta), tanssinopettajan ja viestinnän koulutusohjelmien laajuus on 240 opintopistettä (4 vuotta). (Oamk. Kulttuurialan yksikkö, esittely.)

Strategian mukaisesti Kulttuurialan yksikkö vahvistaa Pohjois-Suomen henkistä ja aineellista hyvinvointia järjestämällä työelämän vaatimuksiin, tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa opetusta sekä harjoittamalla opetusta ja alueen kehittämistä palvelevaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. (Emt.)



Kuvio 4. Kulttuurialan yksikön organisointikaavio 2010 (Oamk esitely).

Kulttuurialan yksikössä yksikön johtaja vastaa koko organisaation toiminnasta. Osastonjohtajat toimivat osastojen esimiehinä ja ovat vastuussa osastojen taloudesta. Koulutusohjelmavastaavien tehtävään kuuluvat opetuksen ja oppimisen kehittäminen yhdessä osastonjohtajan ja yliopettajien eli suuntautumismuutostavastaavien kanssa. Koulutusohjelmavastaavalla ei ole esimiesasemaa.

3.2 Kulttuurialan yksikön tukipalvelut

Kulttuurialan yksikön hallinnolliset tukipalvelut muodostuvat talous- ja henkilöstöhallinnosta sekä opintotoimistopalveluista. Lisäksi tukipalvelutehtävissä toimii tekninen tukihenkilö. Muut, kuten tietohallinto- ja vahtimestari-palvelut ovat ostopalveluita. Henkilöstö vastaa oman tehtäväalueensa toiminnan ja laadun kehittämisestä osana normaalia työtä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Ammattikorkeakoulun hallinnollista toimintaa ei ole sijoitettu suoraan ammattikorkeakoulun prosesseihin, vaan se toiminta kulkee läpi ydinprosessien, Opetus ja oppiminen ja Tutkimus- ja kehitystyö sekä osaprozessien, Viestintä, Tietohallinto ja IT-palvelut sekä kirjasto- ja tietopalvelut -linjan.

Kulttuurialan yksikön yhteisissä tukipalveluhenkilöstöä toimivat taloushallinnossa taloussihteeri, henkilöstöhallinnossa suunnittelija sekä opinto-toimistossa opintoasiainpäällikkö. Talouteen ja henkilöstöasioihin liittyvissä tehtävissä toimintamallit ja ohjeistukset tulevat keskushallinnosta, joilla tässä tapauksessa tarkoitetaan rehtorin toimistoa sekä kuntayhtymäpalveluja. **Taloussihteeri** ja **suunnittelija** avustavat yksikön talouteen, henkilöstöasioihin, hankintoihin, hankkeisiin, sopimuksiin ja muuhun yleishallintoon liittyvissä tehtävissä sekä huolehtivat hyvän hallintotavan noudattamisesta. **Opintoasiainpäällikkö** vastaa opintotoimiston palveluista sekä on Opetuksen ja oppimisen ydinprosessin omistaja, joka vastaa opetuksen ja oppimisen kehittämisestä yksikössä muiden toimijoiden kanssa. (Toiminnanohjaus Oulun seudun ammattikorkeakoulu.)

Musiikin koulutusohjelmassa opiskelijahallinnosta vastaa **toimistos sihteeri**, joka toimii myös yksikönjohtajan sihteerinä. Tanssinopettajan koulutusohjelmassa toimii **opintoasiainsihteeri** $\frac{3}{4}$ työajalla. Viestinnän koulutusohjelmassa opiskelijahallinnosta vastaa **suunnittelija** (tutkimuksen tekijä). Viestinnän koulutusohjelmassa toimii myös **tekninen tukihenkilö**, jonka vastuualueena ovat AV-laitteistot ja laitteistohankinnat. Ajalla 1.8.2009–28.2.2010 viestinnän koulutusohjelmassa toimi myös **koulutussihteeri**, joka on osallistunut tutkimusmateriaalin tuottamiseen. (Liite 1: Tukipalvelutoiminta kulttuurialan yksikössä.pdf).

Yksikönjohtaja on musiikin opintoasioista vastaavan toimistosihteerin sekä taloussihteerin ja henkilöstöhallinnon suunnittelijan ja opintoasiainpäällikön esimies. Tanssinopettajan ja viestinnän koulutusohjelmien osastonjohtajat toimivat myös oman osastonsa opiskelija-asioista vastaavien henkilöiden eli opintoasiainsihteerin, suunnittelijan ja koulutussihteerin esimiehenä. Henkilöiden työnkuvat poikkeavat osastoittain pienen henkilöstömäärän vuoksi, mutta myös toiminnallisen historian vuoksi. Toimenkuva ja tehtävänimikkeet ovat jääneet voimaan ajalta, jolloin toiminta oli sijoittunut eri puolille kaupunkia. Toiminta erilaisten osastojen ja erilaisten roolien vuoksi on moniammatillista, jolloin yhteistyötä toiminnan kehittämiseen vaaditaan paljon osastojen välillä.

Vertailun kohteena oleva tekniikan yksikkö on usean tuhannen opiskelijan yksikkö, jonka hallinnollinen organisointi on järjestetty eri tavalla. **Tekniikan yksikön hallinnolliset tukipalvelut** muodostuvat opintoasiainpäälliköstä, jonka alaisia ovat kolme opintoasiainsihteerä, harjoitteluinsinööri, suunnittelija (harjoittelu) sekä kaksi kansainvälisyyskoordinaattoria. Taloushallinnossa toimii kaksi taloussihteerä ja yksikönjohtajan sihteerinä on Hr-koordinaattori. Tämä ryhmä on osallistunut tutkimukseen yksilöhaastatteluihin ja näin olen saanut arvokasta vertailevaa tutkimusaineistoa opinnäytetyöhöni.

Tukipalveluiden toimenkuvat ja tehtävät ovat yksikkökohtaisia eivätkä ne kaikilta osin ole vertailukelpoisia. Tutkimuksen kannalta kulttuurialan ja tekniikan yksiköiden välisen toiminnan vertailu on varteenotettava keino tarkastella myös mahdollisten yhteistoiminnallisten tapojen kehittämistä ja yhdistämistä yksiköiden välillä. Tätä tukee sijainti kampuksella, varamiesjärjestelmän kehittäminen sekä yhteiset perustehtävät, jotka tulevat keskushallinnon ja kunta-yhtymän tasolta, voivat olla toiminnallisesti yhdistettävissä.

4 Haastattelua ja havainnointia

4.1 Perusteet laadullisten tutkimusmenetelmien valintaan

Hirsijärvi ja Hurme kuvaavat (2006, 25–28) kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja ja valintaa. Layder (1993) toteaa, että sosiaalisen toimintaan kohdistuvan tutkimuksen täytyy perustua merkityksen analyysiin. Mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan, sitä suurempi syy hänen mielestään on käyttää kvalitatiivisia menetelmiä. Layder suosittelee kvantitatiivisia menetelmiä makrotason tietojen, erityisesti niiden jakautumisen, keruuseen.

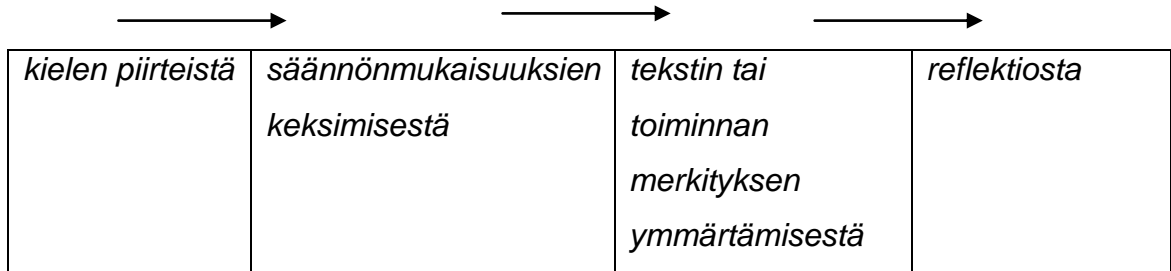
Ihmisen tunteet ja tarpeet muodostavat olennaisen osan kulttuurin syvärakenteesta ja toimivat mielikuvia ruokkivina tekijöinä. Syväkulttuuri on jotain, minkä voi vain tuntea, pelkällä järjellä sitä ei voi selittää. Näiden tunteiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen voivat muodostua

organisaation keskeisiksi voimanlähteiksi. Tunteiden ymmärtäminen edellyttää niiden näkyväksi tekemistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 79.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli päästä lähelle tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ajatuksia ja heidän itsensä tuottamaa tutkimusmateriaalia, jolloin laadullinen tutkimusmenetelmä oli luonteva valinta tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimusaineisto koostuu teema- ja yksilöhaastatteluista, kehittämispalavereista sekä havainnoivista menetelmistä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen merkitykselliseksi koettuja tapahtumaketjuja. Tällä menetelmällä toteutettavan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitykset kertovat yhteisön perinteellisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. Tutkijan tulee olla tietoinen käsitysten ja kokemusten välisestä erosta. (Vilka 2005, 97–98.)

Vilkan (2005, 97) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät hänen mukaan suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet vastaavasti ilmenevät ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisena ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää muun muassa ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Menetelmän luonteen ja tiedonintressin vuoksi tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. (Emt., 97–99.)

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 155–156) jaottelevat laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa ulottuvuutena, joka on jatkumo, jossa tutkimus-tyyppi muuttuu vasemmalta oikealle siirryttäessä vähemmän strukturoiduksi ja enemmän holistiseksi eli kokonaisvaltaiseksi. Viimeksi mainittu tarkoittaa aineiston käsittelyä syvällisesti ja sen näkemyksen valossa, mikä on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla.



Kuvio 5: Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan kiinnostuksen tyypittely (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005).

4.2 Aineistona tutkimushaastattelu

Tutkimusaineistoa, joka on kerätty puheen muodossa, kutsutaan haastatteluksi ja haastattelutavoissa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. Tutkimushaastatteluaineistojen keräämisessä tutkija on tekemisissä sanojen kanssa. Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavanomaisesti tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna, mutta tutkimuksen tavoitteista riippuen jokaista tutkimushaastattelutapaa voi soveltaa myös ryhmähaastatteluun. (Vilka, 2005 94–101.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) toteavat haastattelun etuna olevan sen joustavuuden. Haastattelussa on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavassa haastattelussa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, miten ne katsotaan aiheelliseksi. Kirjoittaja mainitsee, että haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta.

Vilkan (2005, 94–105) mukaan haastattelun etuna on, jos kohderyhmä on tuttu. Ongelmana on, että kysymyksiin on sisäkirjoitettu tutkijan ennakkokäsitys asiasta. On mahdollista, että haastateltava huomioi tämän ja lopullinen tutkimusaineisto ei välttämättä vastaa kattavasti tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin eikä vastaa tutkimuksen tavoitetta.

Syksyllä 2009 Humanistisen ammattikorkeakoulun kehittämisen menetelmäosaamisen syventämisen opintojakson kehittämistehtävänä oli työstää oman

työyhteisön toiminnallisia menetelmiä. Tämän pohjalta tukipalveluhenkilöstön kanssa sovittiin yhteisistä teemahaastatteluhetkistä, ”kehittämispäivistä”, joiden pituus oli kahdesta neljään tuntia, tavoitteena kehittää yksikön perehdyttämiskäytänteitä sekä varamiesjärjestelmää. Kehittämisen menetelmä-osaamisen tavoitetta – perehdytysmallia ja varamiesjärjestelmää – ei saavutettu, mutta sen kautta syntyi tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön. Teemahaastattelua ja kehittämistehtäviä tukivat myös myöhemmin syksyllä suorittamani yksilöhaastattelut sekä kulttuurialan että tekniikan yksikön tukipalveluhenkilöstölle.

4.2.1 Teemahaastattelu

Vilkan (2005, 103) mukaan teemahaastattelu on hyvä tapa toteuttaa tavoitetta tutkimuksen emansipatorisuudesta työelämän tutkimushankkeissa. Teemahaastattelun voi toteuttaa sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluna, jossa haastattelijan tehtävä on huolehtia, että haastateltava pysyy asetetuissa teemoissa.

Teemahaastattelussa ei ole merkitystä teemojen järjestyksellä, vaan haastattelutilanteessa teemat esitellään haastateltavalle usein joukkona kysymyksiä. Sanat sisältävät aina riskin tulkintaongelmiin. Teema- ja avoimessa haastattelussa tutkimushaastattelun aikana on haastattelijan mahdollisuus tarkistaa, miten haastateltava ymmärtää kysymyksessä käytetyt sanat. (Emt., 94–105.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintaa asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuoro-vaikutuksessa. Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn voi vaihdella intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua (tarkasti määriteltyä) haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekteista, teema-alue, on kaikille sama. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole niin vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsijärvi ym. 2006, 48.)

Tukipalveluhenkilöstön teemahaastattelu toteutettiin koko ryhmän kanssa kolme kertaa syksyn aikana. Teemahaastattelun runko oli rakennettu väljästi, kuitenkin niin, että jokaiselle tapaamiskerralle oli jokin teema. Työryhmän jäsenet työstivät antamaani aiheita haastattelutilanteissa. Tutkijan ominaisuudessa ohjasin keskustelua ja pyrin pitämään sen teemassa. Ensimmäisellä kerralla haastatteluissa käsiteltiin henkilöstön roolia ammattikorkeakoulussa ja omassa yksikössä. Roolia avattiin henkilön itsensä kokemana sekä miltä oma toiminta näyttää heidän mielestään muiden toimijoiden kanssa toimiessa. Tämän teemahaastattelun kautta henkilöstö avasi myös toimenkuviaan muille, jonka pohjalta tehtäväkuvat ovat avattu liitteessä 1.

Toisen tapaamiskerran teemana olivat ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun strategia, joissa arvot ja niiden kohtaaminen, oma sitoutuminen arvoihin ja niiden näkyväksi tekeminen omalta osalta avattiin. Kolmas teemahaastattelu käsitteli toimintaa tukevia ja heikentäviä tekijöitä sekä motivaatiota. Tämän pohjalta syntyi SWOT-analyysi, jonka tulokset nousevat esiin tutkimuksessa ja kokonaisuudessaan se on tutkimuksen liitteenä 2. Materiaalia syntyi työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä sekä työtä tukevista asioista. SWOT-analyysi tuki vahvasti sitä, mitä tuli esiin myös yksilöhaastatteluissa, jotka suoritettiin marraskuun 2009–tammikuun 2010 aikana.

Kulttuurialan yksikössä toteutetaan neljä kertaa vuodessa koko henkilöstöä koskevia kehittämispäiviä. Tukipalveluhenkilöstöä koskevan tutkimusmateriaalin käyttöä näiden kehittämispäivien osalta on sisällytetty tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia koulutuksia ja tapaamisia, joista aineistoa on kerätty havainnollistamisen keinoin. Aineiston keräämisestä on tiedotettu asiaankuuluvasti. Olen myös kerännyt aineistoa työkavereiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta, joissa ei ole ollut mukana strukturoitua kyselyrunkoa.

Työkaverit ovat olleet tietoisia keskustelun sisältöjen käyttämisestä tutkimukseen. Tämä tutkimusmenetelmän voidaan katsoa olevan avointa tutkimushaastattelua.

4.2.2 Avoin haastattelu

Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tuntemuksia ja käsityksiä sen mukaan, miten ne tulevat aidosti vastaan haastattelun kuluessa. Aihe voi muuttua haastattelun aikana ja avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähempänä keskustelua. Avoin haastattelu vaatii tutkijalta enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot, sillä haastattelusta puuttuu kiinteä runko ja tilanteen hallinta jää haastattelijan vastuulle. (Hirsijärvi ym. 2006, 198.)

4.2.3 Havainnoiva tutkimusmenetelmä

Havainnoinnin avulla saadaan tutkimukseen tietoa, toimivatko ihmiset siten, miten he sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Havainnointi on erinomainen menetelmä muun muassa vuorovaikutuksen tutkimisessa. Havainnointimenetelmän rajoituksena on, että sen toteuttaminen vie aikaa. (Emt., 201–202.)

Tutkijan ammattitaidosta on kiinni, miten havainnointi ja analysointi toimivat. Havainto ja havainnon tekeminen ovat tutkimuksen kriittinen kohta. Luotettavan havainnon tekeminen on tutkimuksen lähtökohta. Luotettaviin tutkimushavaintoihin päästään käyttämällä luotettavia tutkimusmetodeja, joilla tieteessä on yleisesti koettu päästävän mahdollisimman luotettaviin havaintoihin. Kuula (1999) toteaa, että havainnointitaidon voi saavuttaa vain tekemällä havainnointia käytännön kenttätöissä. Taito kehittyy hiljaa omaa havainnointi-kykyä harjaannuttamalla. (Vilkka 2006, 14–15.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Systemaattinen ja tarkasti määritelty, jossa havainnoija on ulkopuolinen toimija tai osallistuva havainnointi, joka on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija on ryhmään toimintaan osallistuva. Osallistuva havainnointi on yleisempää laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2006, 203.) Havainnoivalla tutkimustavalla tutkijan on tiedostettava, millaisia seurauksia tutkimuskohteelle on tutkimuksen tekemisellä ja valmiilla tutkimuksella. Hyvän tieteellisen tavan noudattaminen edellyttää, että tutkimusaineistoa ei kerätä ilman tutkittavan suostumusta. (Emt., 57.)

Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia eli tutkija osallistuu eri asteella tutkimuskohteen/kohteiden toimintaan keräämällä havaintoja. Havainnoija pyrkii pääsemään ryhmän jäseneksi ja hänelle voi muodostua rooli ryhmässä. Havainnointimenetelmää käytettäessä tutkijan on tärkeää pystyä pitämään havainnot ja omat tulkinnat erillään. (Emt., 205.)

Oman tutkimuksen kannalta tutkimuskohteeni jäsenet olivat minulle jo entuudestaan tuttuja ja kuuluin ”ryhmään”, joten havainnointitapaa ei koettu tutkimusmateriaalin keräämisen kannalta ryhmässä kiusalliseksi. Näin ollen tutkimusryhmä pystyi tuomaan esiin sekä myönteiset että kielteiset ajatukset esiin luontevasti. Osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on olennaista usko siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma, ja että ne kaikki ovat tärkeitä sekä henkilöiden tiedon arvostaminen. (Tuomi ym. 2009, 83.)

4.2.4 Hermeneuttinen menetelmä

Metodologisten eli menetelmäoppien ydinajatuksen keskitetty rekonstruoiminen on hankalaa, sillä ihmistieteiden perinne ei ole metodologiselta perustaltaan ja tutkimuskäytänteiltään yhtenäinen kokonaisuus. Ihmistieteellinen metodologia liitetään hermeneutiikkaan, joka on laaja monipuolinen ja useita suuntauksia sisältävä kokonaisuus. (Emt., 32.)

Bleicher (1987) on erottanut hermeneutiikan kentältä kolme erilaista lähestymistapaa: 1) hermeneuttinen teoria, jossa tarkastellaan tulkinnan yleistä

teoriaa ihmistieteiden metodologiana ja jossa ollaan erityisen kiinnostuneita objektiivisen tiedon edellytyksistä tulkinassa, 2) hermeneuttinen filosofia, jossa on suuntauduttu Dasein-analyysiin ja hylätty metodia koskevat kysymykset objektivismina, sekä 3) kriittinen hermeneutiikka, joka esittää haasteen edellisille nostamalla esiin ideologian käsitteen: marxilaisiin näkökulmiin tukeutuen siinä lähestytään hermeneutiikan ongelmia yhteiskunnan eri kenttien, esimerkiksi työn ja vallan kautta. (Emt., 32–33.)

Hermeneuttista metodia käytetään merkitysten paljastamiseen. Se edellyttää tutkijalta jatkuvaa kriittistä ja reflektioivaa otetta. Ymmärtäminen lähtee aina jostakin tutkijan lähtökohdista. Tutkija palaa tutkimuksen aikana takaisin lähtökohtiinsa oivaltamisen ja ymmärryksen laentamisen muodossa. Tutkija muodostaa näin uusia lähtökohtia ja irtautuu tietoisesti niistä piirteistä ja ajatuksista, jotka koskettavat häntä itseään, eikä tutkittavaa kohdetta. Näin hermeneuttisella metodilla muodostettu teoria (väite, eettinen periaate, ohje, malli) ei ole sidoksissa niihin oletuksiin, joita on tehnyt tutkimuksensa alussa. Tavoitteena on tutkimuksen tulkinan tason saavuttaminen, joka kuvaa mahdollisimman uskottavasti tutkittavaa kohdetta. (Vilka 2006, 146–147.)

Tämän tutkimuksen kannalta haaste on ollut hermeneuttisen kehän toteuttaminen, miten hyvin pystyn tulkitsemaan keräämäni aineistoa objektiivisesti ja aikataulullisesti voin käsitellä aineistoa siten, että saan siitä mahdollisimman uskottavan tulkinan. Tutkijana olen prosessoinut tutkimus-aihetta pitkään sekä tukeutunut teoriaan, jonka kautta olen pystynyt palaamaan keräämäni aineistoon kuitenkin suhteellisen hyvin. Olen huomannut, että hetki pois aiheen parista edistää työtä ja antaa siihen tarvittavaa etäisyyttä.

Vilka (2005, 100) kuvaa pitkän tutkimusaikataulun vaikutusta tutkittavan asian ymmärtämiseen. Pitkällä ajanjaksolla tutkijan ymmärrys tutkittavaa asiaa kohtaan saattaa muuttua ja kerätyn tutkimusaineiston materiaali syntyy erilaisessa tilanteessa. Pidemmän prosessin etuna on, että tutkija voi tarkastella keräämäänsä aineistoa yksityiskohtaisemmin ja tehdä tarkempaa tulkintaa. Tutkimusprosessiin käytetyllä ajalla ei kuitenkaan ole vastaavuutta laadun kanssa, vaan tutkijan taidoilla.

4.3 Aineiston kattavuus – Validiteettia ja reliabiliteettia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa yhtä tarkasti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus antaa laajemman liikkumavapauden aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on pääasiallisiin luotettavuuden kriteeri. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Käytettyjen tutkimusmenetelmien, aineistojen käyttö ja vertailu kirjallisiin lähteisiin auttoivat minua keskeisten tulkintojen ja päätelmien teossa. tavoitteena on ollut pyrkimys tutkimusongelman ratkaisemiseen ja luotettavuuden varmistamiseen.

Tutkimusaineisto on kattava tilaajan tarpeisiin, sillä haastatteluiden sekä havainnoinnin keinoin kerättyyn tutkimusmateriaalin tuottamiseen osallistui koko kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstö, seitsemän henkilöä. Lisäksi yksilöhaastatteluun osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Vertailevaa tutkimusmateriaalia saatiin tekniikan yksikön talous- ja henkilöstöhallinnosta sekä opintotoimistosta heidän antaessaan yksilöhaastatteluita. Myös esimieshaastattelut olivat kattavia antamaan näyttöä toimintamalleista eri yksiköissä. Esimiehinä haastatteluun osallistuivat tekniikan yksikön opintoasiainpäällikkö, kulttuurialan yksikön yksikönjohtaja sekä Oulun seudun ammattikorkeakoulun vararehtori, joka aiemmin on toiminut tekniikan yksikössä yksikönjohtajana.

Haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä, sillä haastattelut tuottivat saturaation eli aineiston kylläntymisen. Haastattelut tukivat myös havainnointien ja kehittämispäivinä sekä ryhmä- ja avoimessa haastatteluissa saatuja tuloksia. Oma kuuden vuoden henkilökohtainen kokemukseni kulttuuri-alan yksikön palveluksessa lisäsi luotettavuutta ymmärrettävyyden alueella.

Haastatteluiden ja havainnoinnin sekä kehittämispäivien lisäksi tutkimuksen taustaksi otettiin tiedot sairauspoissaoloista. Tarkoituksena oli tarkastella poissaolojen vaikutusta jaksamiseen. Tutkimuksen kautta esiin nousseet tulokset, henkilöstön itsensä kokema hyvinvointi ovat ristiriidassa sairauspoissaolojen kanssa. Saadut tutkimustulokset kuvastivat työuupumusta, mutta tukipalvelu-

henkilöstön kohdalla poissaoloja ei ole ollut, mikä korostaa henkilöstön sitoutumista ja venyvyyttä. Nähtävissä on että tällä hetkellä työtä tehdään pitkälle oman terveyden kustannuksella.

Vuonna 2006 ja 2008 koulutuskuntayhtymä on toteuttanut työhyvinvointiin liittyvät työolobarometri (TOB) –kyselyt. TOB kyselyssä työhyvinvointia tarkastellaan kuudesta eri näkökulmasta: työn kehittyvyys, esimiestyö, ergonomia, optimaalinen kuormitus, työkyky sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus. Tulosten tarkoituksena on antaa arvokasta tietoa organisaatioiden toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

TOB –kyselyn tuloksia ei voitu hyödyntää tutkimuksessa yksikön tukipalveluhenkilöstön pienen määrän vuoksi. Kulttuurialan yksikön TOB –tulokset sisältävät myös opetushenkilöstön sekä johdon, jolloin tuloksia ei olisi saatu kohdennettua koskemaan tutkimusryhmään. Tutkimukseen osallistuneesta tukipalveluhenkilöstöstä vain yksi on osallistunut näihin molempiin kyselyihin, joten sen vuoksi mittareita ei ollut myöskään tarpeen ottaa tarkastelun alle ja vertailukohteeksi.

Tutkimustyön eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksen tekijänä minun on huolehdittava siitä, että tutkimustulokset ovat avoimesti ja rehellisesti tuotu esiin. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojaamiseksi tutkimus on kirjoitettu tasolla ”tukipalveluhenkilöstö” ja yksilöhaastattelujen kohdalla haastateltavat on numeroituja, kuten ”Haastattelu 1”. Nimikkeisiin tai koulutusohjelmiin viittaamalla ei voida säilyttää anonymiteettiä. Haastattelun ja havainnoinnin keinoin syntyneet näkemykset ovat kuitenkin usean toimijan näkemyksiä ja kokemuksia asioista. Ne seikat, mitkä ilmenevät vain yhden henkilön kokemana, eivät ole kirjoitettuna tutkimukseen, eivätkä vaikuttaneet tutkimustulosten syntyyn. Sitaatit ovat yhden tai useamman henkilön lausuma kiteytys asioille.

4.4 Hyvinvointia luomassa - lähtölaukaus tutkimukselle

Kulttuurialan yksikössä tarve selkiyttää tukipalveluhenkilöstön toimintaa ja jaksamista on ollut jo pitkään esillä erilaisissa kahvipöytäkeskusteluissa. Haasteena on aina ollut löytää siihen tekijä ja aikaa. Tutkimuksen idea syntyi siten jo yhteisöpedagogin ylempi AMK –opintojen alkuvaiheessa vuonna 2008. Samaa hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön roolia on pohdittu myös kaikkien yksiköiden osalta keskushallinnossa eli rehtorintoimistossa ja aluksi tutkimus oli tarkoituskin toteuttaa kaikissa Oulun seudun ammattikorkeakoulun yksiköissä. Tähän tutkimus- ja kehitysjohtaja ei myöntänyt tutkimuslupaa ja tutkimus supistui case-tapaukseksi kulttuurialan yksikköön.

Tutkimussuunnitelman esittelin kulttuurialan yksikönjohtajalle toukokuussa 2009 ja tutkimuslupa myönnettiin suullisesti. Yksikönjohtajan vaihdoksen myötä kirjallinen tutkimuslupa myönnettiin elokuun lopussa 2009, kun aiheesta oli esitelty tutkimusmenetelmien käyttö ja aikataulu tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimukseen luvattiin työaika haastatteluiden ja havainnointien tekemiseen, mutta itse kirjallinen työ tuli toteuttaa omana aikana. Ryhmä tapasi kokonaisuudessaan kehittämispalavereissa syksyn aikana kolme kertaa. Tapaamiset olivat teemahaastattelun kaltaisia, jonka jälkeen alkoi haastattelumateriaalin purku ja litterointi. Tutkimuksen kirjoittaminen on aloitettu helmikuussa 2010.

Tutkimuksen aikana ryhmä koki voimaannuttavana ja yhteisöllisyyttä kasvattavana sen, että heidän asioistaan ollaan kiinnostuneita ja toiveena on, että tutkimuksen kautta myös tukipalveluhenkilöstön rooli työyhteisön toimivana jäsenenä kirkastuisi ja henkilöstö tulisi kuulluksi, ei pelkästään omassa työyhteisössä, vaan laajemmalti koko organisaatiossa. Nämä olivat yksikön ensimmäiset yhteiset tapaamiset, joissa virallisesti käsiteltiin juuri tukipalveluhenkilöstöä koskevia asioita.

Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä ”työn imuun”, jonka voi tulkita myös sitoutumiseksi työhön. Myös yleistynyt luottamus ennustaa yhteisöllisyyden kokemista suhteellisen voimakkaasti. Muita positiivisessa yhteydessä yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä ovat työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut,

tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen viime aikoina. Yhteisöllisyyden taso on keskimäärin matalampi, jos henkilö kohtaa eirutiininluonteisia tehtäviä ja jos hän omaa heikkoja siteitä työyhteisöön. (Koivumäki 2008, 11.)

Yhteisöllisyyden synnyttäminen vaatii organisaation kaikilta henkilöiltä panostusta. Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, jonka voidaan kokea vahvistavan yhteisön toimintaa edistävää luottamusta ja vuorovaikutusta. Oppiva organisaatio –käsite liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen ja tätä kautta tukee sosiaalisen pääoman käsitettä. Organisaation toimintatavat ja kulttuuri ovat toimintajärjestelmistä huolimatta pitkälle hiljaista tietoa. Oppiminen kaikilla tasoilla pohjautuu yksilöihin ja heidän tunteisiin. Organisaation toimintaan vaikuttavat myös suhteet toisiin oppilaitoksen organisaatioihin sekä sisäiset sosiaaliset suhteet. Jotta oppimista syntyisi, edellyttää se aktiivista vuorovaikutusta sekä luottamusta. Tältä pohjalta viitekehukseksi syntyi toisiaan leikkaavat sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio tutkimuksen teoreettiseen osaan.

5 Kasvatetaan yhdessä aineetonta pääomaa! Arvostava toimintakulttuuri vaatii avointa ja jatkuvaa kehittämistä

5.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsite on hyvin laaja ja merkittävä. Se sisältää useita organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Kuten keskinäinen luottamus, myös yhteistyö eri toimijoiden välillä, sitoutuminen ja motivaatio, sisältyvät sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalista pääomaa ei voida mitata taloudellisesti tai materiaalisesti, vaan se kuuluu aineettomaan varallisuuteen.

Mäenpeskan ja Niemelän (2005, 13–16) mukaan käsitteellä ”pääoma” on perinteisesti tarkoitettu organisaatioon kertyvää taloudellista varantoa. Tästä käytetään nimitystä **taloudellinen pääoma**. Toinen taloudellisen pääoman rinnalle noussut käsite on **henkinen pääoma**. Henkinen pääoma määrää, miten

hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa, miten hyvin se kehittää kilpailukykyään sekä pystyy uusiutumaan jatkuvasti muuttuvien haasteiden edessä. Kolmas pääoman käsite on **sosiaalinen pääoma**. Sillä tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten sosiaalisten verkostojen tiiviyttä, yhteisesti omaksuttuja normeja sekä ihmisen luottamusta näiden toimivuuteen. Sosiaalinen pääoma syntyy ihmisten välisessä toiminnassa, sosiaalisissa suhteissa sekä niitä ylläpitävissä ja vahvistavissa järjestelmissä.

Seppänen (2005, 182) toteaa sosiaalisen pääoman olevan vaikeimmin konkretisoitavissa oleva pääoman muoto. Se sisältää ne yrityksen sisäiset tekijät, jotka ylläpitävät ja vahvistavat henkilöstön piirissä luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat henkilöstön sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri toiminnallisten yksikköjen välistä vuorovaikutusta.

Sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä viitataan usein myös seuraaviin teoreetikoihin, Pierre Bourdieu, James Coleman ja Robert D. Putnam. Näkyvin ero heidän sosiaalisen pääoman määritelmässä liittyy siihen, nähdäänkö sosiaalisen pääoman käsite yksilön vai yhteisön näkökulmasta. Putnam pitää sosiaalista pääomaa yhteisön omaisuutena, yleiseen hyvään liittyvänä. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma on kansalaisten keskinäistä luottamusta, normeja ja verkostoja, joilla parannetaan yhteisön toimintaa. Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä tuottava resurssi, jonka tehtävänä on helpottaa toimijoiden tarkoituksellista toimintaa. Sosiaalisen pääoman muotoja ovat vastavuoroisuuden velvoitus (luottamus), informaatiokanavat ja informaation kulku sekä normit (tehokkaat sanktiot). Normien ylläpito edellyttää Colemanin mukaan yhteisössä tiiviitä suhteita, jolloin jokaisella on mahdollisuus tarkkailla muita. Bourdieulle sosiaalinen pääoma on väline yksilöiden välisessä kilvoittelussa omien asemiansa parantamiseksi; tämä edustaa sosiaalisen pääoman konfliktiteoreettista näkökulmaa. Hänen mukaansa sosiaalinen pääoma ei ole täysin itsenäinen, vaan muodostuu erityisesti kulttuurisen pääoman kautta eikä jakaudu tasaisesti. (Iisakka & Alanen 2006, 8.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 16) mukaan työyhteisön historia tuottaa yhteisölle sosiaalista pääomaa sen myötä, miten organisaatorakennetta ja johtamista on kehitetty, miten ja millaisia henkilöitä on rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja yhteisö on omaksunut. Sosiaalisen pääoman määrä riippuu rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta niihin sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. Sosiaalinen pääoma sisältää työyhteisössä ulottuvuuksia, jotka luovat arvoa organisaatiolle ja kerryttävät sosiaalista pääomaa. Ulottuvuuksia ovat muun muassa

- työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- normien selkeys ja yleinen hyväksyminen
- arvojen yhteisyys
- luottamus
- vuorovaikutus
- johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmien selkeys

Organisaation sekä henkilöstön hyvinvoinnin yhteensovittaminen edellyttää uusien näkökulmien avaamista organisaation toimintaan ja sitä ohjaavaan ajatteluun, arvostuksiin ja painotuksiin. (Mäkipeska ym. 2005, 13).

Isokorven (2006, 56–58) mukaan moniammatillinen yhteistyö tuottaa siirtovaikutusta sekä yksittäisen ihmisen, että heidän organisaatioidensa välillä. Verkostoituminen synnyttää uutta ja on kestäväää vain, mikäli jokainen osapuoli voi olla sekä antavana että ottavana osapuolena. Mikäli osallistumisen luomat yhteisöjen väliset raja-aidat vaikeuttavat oppimista ja ymmärtämistä, tarvitaan rajojen rikkomiseen tukea.

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen kannalta esiin nousseita relevantteja sosiaalisen pääoman käsitteitä luottamus, johtaminen ja viestinnällinen vuorovaikutus.

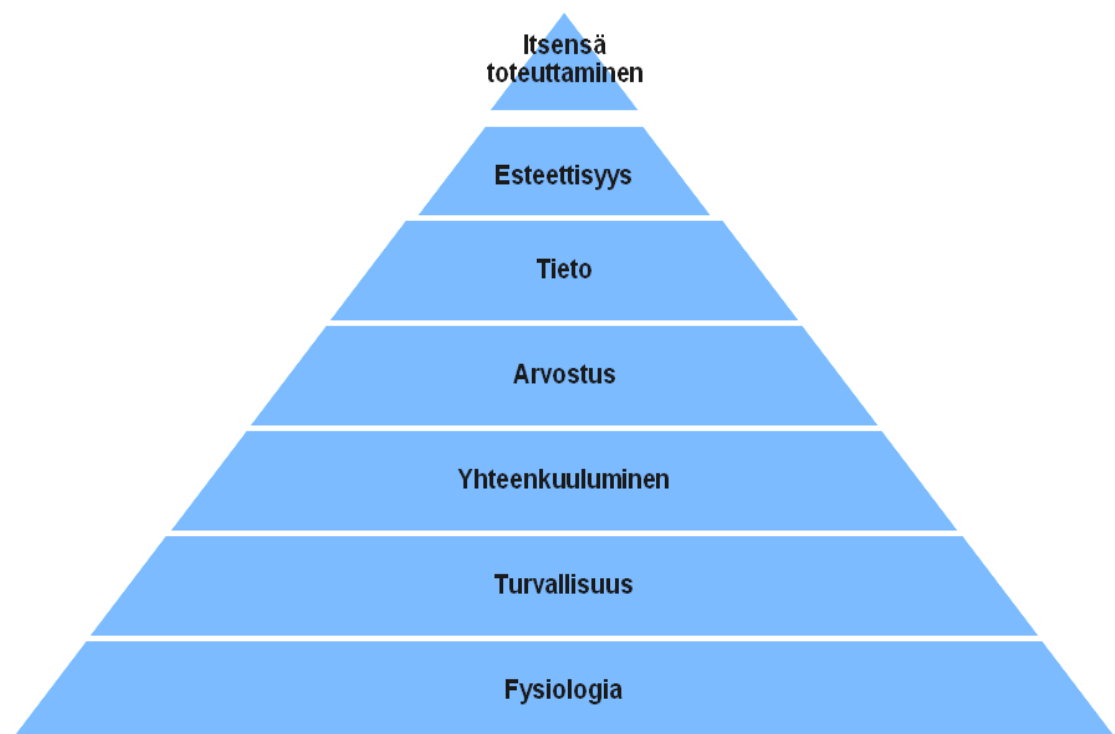
5.1.1 Arvot, asenteet ja vuorovaikutustaidot ~ luottamuksen perusta

Luottamuksen rakennuspuina ovat ammattitaito ja osaamisen arvostus. Aitousella, avoimuudella ja ymmärrettävyydellä pyritään avoimeen työyhteisöön, jossa tärkeällä sijalla ovat oikeudenmukaisuus, tasavertaisuus ja kunnioitus,

sekä rehellinen palaute. Luottamus kasvaa myös rehellisestä palautteesta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 220.)

Arvot. Arvot voidaan määrittellä usealla tavalla. Aaltonen ja Junkkari (1999, 59–61) määrittelevät arvon yläkäsitteeksi, jolla on useita lähisukulaisia, kuten arvostukset ja hyveet. Sanaa arvo he ovat määritelleet seuraavasti:

- arvo on asia, jota pidämme tärkeänä
- arvot ovat valintoja
- arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen
- arvo on vakaumus
- arvo ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.
- arvo on kyky sanoa ”ei”, asioille, joita olisi mukava tehdä ja ”kyllä” asioille, joiden toteuttaminen on epämukavaa
- arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin
- yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila



Kuvio 6: Maslowin kolmio (Aaltonen & Junkkari 1999).

Abraham Maslowin arvofilosofia perustuu naturalistiseen ajatteluun. Oikean ihmisyyden tunnusmerkkinä hän pitää itsensä toteuttamista. Maslowin motivaatioteoria perustuu viiteen perustarpeeseen. Kaikkein perustavimmat

tarpeet ovat fysiologisia. Huipulla on ihmisen tarve toteuttaa itseään. Maslowin arvoteoriaa on arvosteltu siitä, että se lähtee liian voimakkaasti yksilöistä ja hänen tunteistaan. Kulttuuripsykologia korostaa monitahoista kehystä, jossa ihminen kehittyy ja jossa arvot muodostuvat. Arvot syntyvät, kun yksilö uudistaa kulttuuria. Arvot ovat yhteisöllisiä. (Emt., 67–68.)

Schwartzin arvoanalyysi tutkii arvojen universaalisuutta ja merkityksiä. Arvoanalyysi käsittää kymmenen arvoa, jotka joko täydentävät toisiaan tai ovat konfliktissa keskenään. Arvoanalyysia voidaan tarkastella arvokehän tai arvo-kartan muodossa. Arvokehän vaaka-akselilla vastakkain ovat avoimuus muutokselle ja säilyttäminen, pystyakselilla muiden huomiointi ja itsensä korostaminen. Vastakkaiset arvot ovat toisensa poissulkevia, mikä tarkoittaa sitä, että ihminen tai yritys ei voi olla yhtä aikaa uudistuva ja innovatiivinen sekä säilyvä ja perinteisiin luottava. Kehän vierekkäiset arvot taas ovat toisiaan täydentäviä. (Puohiniemi 2003, 23–24.)

Aaltonen ja Junkkari (1999, 63–65) määrittelevät Schwartzin arvoanalyysin kymmeneksi ryppääksi:

1. **Voima**, valta, auktoriteetti, muiden kontrollointi
2. **Päämäärä**, menestys, saavuttaminen, pätevyys
3. **Nautinto**, hedoniset arvot, tyydytys, elämästä nauttiminen
4. **Virikkeet**, vaihteluntarve, uskaltaminen, riski, jännittävyys
5. **Vapaus**, omat tavoitteet, luovuus, vapauden rakastaminen, uteliaisuus, riippumattomuus
6. **Universaalit arvot**, luonto, kaikkien hyvinvointi, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, viisaus, tasa-arvo
7. **Hyvä tahto**, avuliaisuus, anteeksiantavuus, rehellisyys, aito ystävyys, lojaalisuus
8. **Perinteet**, yhteisön normit, uskomukset, nöyryys, kohtuullisuus
9. **Samankaltaisuus**, muiden häirinnän välttäminen, kuuliaisuus, kohteliaisuus
10. **Harmonia**, jatkuvuus, järjestys.

Puohiniemen mukaan (2003, 25–26) Schwarzin arvot näkyvät yrityksissä eri tavalla kuin yksilöissä, joille arvoteoria on alkujaan kehitetty. Virikkeisyys ja hedonismi eivät varsinaisesti kuulu yritysmaailman arvoihin. Itseohjautuvuudella, suoriutumisella ja vallalla taas on keskeinen asema yritysten arvoja tarkastellessa. Hyväntahtoisuus liittyy henkilöstöön ja asiakkaisiin, ja universalismi ympäristöasioihin sekä yhteiskunnallisen vastuun kantamiseen. Turvallisuutta ja perinteitä harvoin mielletään yrityksen arvoiksi, vaikka ne vaikuttavat osaltaan niiden toimintaan. Yhdenmukaisuudella taas on kaksinainen rooli yritysmaailmassa, sen voi nähdä positiivisena me-henkeä luovana arvona tai negatiivisesti käsittää se samanlaisuuden ihannoitina.

Yrityksen taustalla voivat vaikuttaa myös vaietut arvot. Ne voivat joissakin tapauksissa estää yrityksen toiminnan haluttuun suuntaan. Vaietut arvot ovat usein kielteisiä arvoja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, mutta yritys ei halua myöntää niiden olemassaoloa. Kehitysmuotoisen yrityksen on oltava avoin muutokselle, jolloin saatetaan vaieta arvoista, jotka jarruttavat kehitystä. (Emt., 97.)

Toiminnan taustalla vaikuttavat arvot määräävät valintoja. Arvot muodostavat osan yhteisön syvärakennetta, jolla on merkitys toiminnassa, mutta on vaikeasti havaittavissa tai analysoitavissa. Arvot ovat toiminnan perimmäisiä vaikuttimia, periaatteita ja reunaehtoja. Ne ohjaavat valintojen tekemistä sekä henkilökohtaisessa elämässä kuin työyhteisössä. Arvot on nähtävä yksilöiden samoin kuin yhteisöjen voimavarana. (Mäkipeska ym. 2005, 67.)

Koulutuksen ylläpitäjän ja ammattikorkeakoulun yhteisiä arvoja ovat oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, luovuus ja rohkeus ja vastuullisuus. Arvojen sisäistämisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että arvot nostetaan henkilöstön tietoisuuteen ja niitä voidaan arvioida, sillä arvot ohjaavat toimintaa ja tukevat yhteisiä tavoitteita. Arvokeskustelujen kautta työyhteisössä voidaan luoda ja vahvistaa omaa arvopohjaa sekä rakentaa luottamusta.

Arvoja käsiteltiin teemahaastattelun aikana, jolloin käsitelimme strategiaa. Tutkimuksen kohderyhmä tunnistaa omat arvonsa ja he kokevat oman työnsä arvokkaana ja sitoutuu toimimaan lain mukaan sekä eettisesti oikein.

”Kyllä maalaisjärjellä pärjää pitkälle. On turhaa valittaa asioista, kun tiedetään, että tietty byrokratia ohjaa meitä. Helpomalla pääsee, kun ei ala taistelemaan tuulimyllyjä vastaan.” (Haastattelu 3.)

”Tukipalveluhenkilöstö on yksikön tulipalon sammuttaja eli tukipilari. Ne tietää vähän kaikesta, ja silloin ku on suuri hätä, niitä huudetaan apuun, mutta arvostusta vaan ei löydy.” (Haastattelu 4.)

Käsitykset siitä, mitä työssä pidetään tärkeänä ja mitkä arvot sitä ohjaavat muodostavat arvoeroja. Arvoerot johtavat erilaisiin käsityksiin siitä, mikä työyhteisössä on tärkeää, minkälainen vuorovaikutus on hyväksyttävää ja missä määrin arvostetaan niin kehitystä, laatua kuin palautettakin. Vahvat eroavaisuudet työhön liittyvissä arvoissa tulevat yleensä yksilöiden omista arvomaailmoista. Taustalla voi olla myös erilaiseen yrityksen arvomaailmaan tottuminen ja kiinnikasvaminen. (Ranne 2006,164.)

Kaikilla tutkimuksen kohderyhmän jäsenet omaavat samansuuntaiset arvot ja arvostukset, vaikka heidän henkilökohtaiset taustansa ovat erilaisia. Työkokemus vaihtelee haastateltavien osalta reilusta yhdestä vuodesta kymmeneen vuosiin. Myös koulutustaustat vaihtelevat aloittain kaupallisesta koulutuksesta, yhteiskunnallisiin ja tanssinalan sekä medianomi AMK-tutkintoon.

Aaltonen ja Junkkari (1999, 245–246) toteavat yrityksen ja yhteisön onnistuneen arvoprosessin perustuvan muun muassa realistiseen nykytilan analyysiin. Yrityksellä on arvonsa, usein tiedostamattomina ja pinnan alla. Johto on sitoutunut voimakkaasti arvojen vahvistamiseen. Sen rooli on tärkeä sekä prosessin käynnistämiseksi että sovellusvaiheessa, jossa johto puhuu asiasta ja soveltaa itse sovittuja arvoja. Alusta alkaen tehdään selväksi mitä arvoprosesseilla haetaan ja se toteutetaan koko henkilöstön voimin sekä siihen kytketään mahdollisimman monia tahoja. Arvoprosessi on käytännön toimintaa ja sen avulla etsitään työkaluja tavallisen toiminnan tueksi.

Ammattikorkeakoulun tai koulutuskuntayhtymän strategiaa eikä arvoja ole jalkautettu kulttuurialan yksikön toimijoille. Suurelle osalle dokumentti strategiasta ja visiosta on ”olemassa siellä jossain”, eivätkä ne näy arjessa. Ensimmäisen kerran Strategia 2010 avautui henkilöstölle, kun alettiin puhua sisäisestä auditoinnista, eli laadunvarmistuksesta ammattikorkeakoulun sisällä. Auditointi pohjautui vuoden 2010 strategiaan, josta tutkimukseen osallistunut ryhmä ei ollut tietoinen, mistä sen mahdollisesti löytää. Aiemmin ei ollut tarvetta ottaa sitä esille. Laadunvarmistustyön myötä keväällä 2010 uusi Strategia 2015 pyritään tuomaan toimijoiden tietoisuuteen ja tätä kautta yhteisiä päämääriä ja arvoja aletaan jalkauttamaan yksiköihin koko henkilöstölle. Tähän suhtaudutaan odottavasti, sillä sen kautta yksikön sisällä on avattava arvokeskustelut, jolloin esimerkiksi tukipalveluhenkilöstön rooli saa mahdollisuuden tulla paremmin esiin myös muun henkilöstön, kuten johdon ja lehtoreiden keskuudessa.

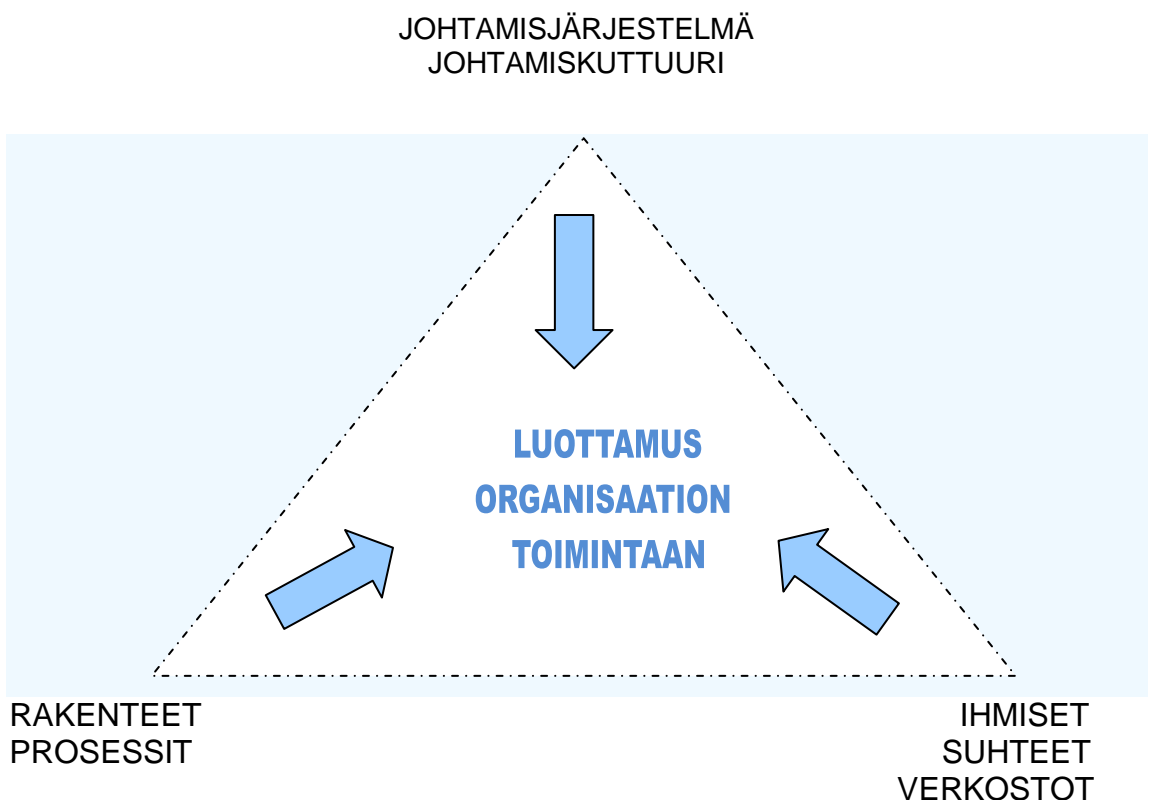
Arvoprosessi asettaa haasteita työyhteisölle. Arvot saattavat olla tarkoitettu ”juhla-arvoiksi”. Ne on ilmaistu kauniisti, mutta eivät kohtaa arjen käytänteissä. Arvot eivät jäsenny esimerkiksi yrityksen strategiaan tai asiakasprosesseihin. Henkilöstön sitoutuminen jää heikoksi, kun kirjataan vain johdon arvot. Lisäksi arvot voidaan laatia liiketoiminnan selviöstä, jolloin yritys ei profiloitu arvojensa perusteella. Yritys ei ole tehnyt itselle selväksi, miksi se haluaa kirkastaa arvojaan ja millaista muutosta se etsii toimintaansa. Arvot kirjataan, koska ”muutkin tekevät niin”. Haasteena on myös se, että prosessi voi jäädä kesken. Arvoja ei viedä käytännön tasolle. Arvoprosessi koetaan myönteiseksi, mutta varsinainen raaka työ jää tekemättä. (Aaltonen ym. 246–247.)

Johtamisessa arvojen merkitys korostuu. Kun arvoissa korostetaan vuorovaikutuksellisuutta ja avoimuutta, se merkitsee päätösten avointa käsittelyä myös vaikeissa tilanteissa ja altistaa johdon toimet kritiikille. Liiketoiminnan tehokkuutta korostettaessa se merkitsee työntekijöiden kannalta riskiä tulla muun muassa irtisanotuksi silloin, kun tehokkuus sitä edellyttää. (Mäkipeska ym. 2005, 69.)

Tukipalveluhenkilöstöstä kolme oli tutkimushetkellä määräaikaissä tehtävissä. Yhden kohdalla määräaikaisuus muuttui vakinaiseksi työsuhteeksi ja paikka laitettiin auki. Määräaikaista toimea hoitanut henkilö ei tullut valituksi kyseiseen

tehtävään. Tällainen menettely horjuttaa henkilöiden luottamusta johtoon ja vähentää sitoutumista ja motivaatiota kehittää toimintaa.

Luottamus. Normit ovat toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä ja käytäntöjä, jotka koskettavat kaikkia yhteisön jäseniä ja yksilöiden on hyväksyttävä ja omaksuttava ne omassa toiminnassaan. Normit ovat luottamuksen perusta. (emt., 20). Luottamus vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen voimaannuttavasti, kun taas luottamuksen puute on toimintaa heikentävä.



Kuvio 7. Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska ym. 2005).

Edellä oleva kuvio osoittaa sen, että panostamalla vain yhteen luottamuksen osatekijään ei voida vaikuttaa luottamuksen syntymiseen organisaation toimintaa kohtaan. Luottamus sosiaalisena pääomana merkitsee sitä, ettei luottamus ole pelkästään ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa, vaan liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen. Tämä heijastuu asiakkaan kohtaamana luottamuksen ilmapiirinä, jonka hän

yleistää luottamukseksi koko organisaatioon. Ihmisen hyvinvoinnin rinnalla se merkitsee myös organisaation menestymistä. (Mäkipeska ym. 2005, 27–29.)

Tutkimuksen kannalta havaittavaa on, että luottamuksen synnyttäminen hektisessä ja paljon määräaikaistuksia sisältävässä organisaatiossa on vaikeaa ja se heijastuu myös työn tekemiseen. Epäluottamus ei koske pelkästään omaa yksikköä vaan se heijastuu koko organisaation toimintaan. Tukipalveluhenkilöstön arvojen mukaan he kuitenkin suorittavat tehtävät tunnollisesti ja ovat sitoutuneita työhön tinkien omasta jaksamisestaan toimimalla työuupumuksen ääri rajoilla. Tällä hetkellä tukipalveluhenkilöstö pelkää oman jaksamisen puolesta. Työmäärät kasvavat ja resurssit vähenevät. Henkilöstö kokee, että työmäärä on kasvanut siihen suuntaan, etteivät he enää jaksaa keskittyä tehtäviin, eivätkä hallitse tilannetta. Tilanteen ymmärtäminen on vaikeaa johdolle, joka toteaa, että ”kaikilla on töitä paljon.” Omasta tilanteesta valittaminen ei etene mihinkään, joten koetaan, että on parempi vain keskittyä tekemään tehtäviä. Tämän kautta luottamus organisaation toimintaan horjuu kaikilla osa-alueilla.

Johtamisjärjestelmä, joka on kuvattu kappaleessa kaksi, ei tue kulttuurialan yksikössä yhteistä kehittämistä. Useita esimiehiä pienen tukipalveluhenkilöstömäärään (8 tukipalveluhenkilöstöön kuuluvaa ja 3 esimiestä) suhteutettuna horjuttaa johtamiskulttuurin kehittämistä. Yksikön rakenteet pohjautuvat vanhaan kulttuuriin, joissa toiminta on osastokohtaista. Yhteisistä toimintaa osastojen välillä ei kuin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluissa. Tukipalvelutoiminta on sijoitettu eri puolille taloa, useaan kerrokseen, jolloin sosiaalisten suhteiden luominen ja verkostojen luominen on hankalaa. Tukipalveluhenkilöstöön on kuitenkin valikoitunut sellaiset henkilöt, jotka ovat sitoutuneita ja tunnollisia työntekijöitä eivätkä korosta omaa tekemistään. Havaintojen mukaan organisaation toimintojen jalkauttaminen tapahtuu pitkälti opettaja-lähtöisesti eikä kokonaisuutta nähdä koko yhteisön kehittämisen kannalta.

Mäkipeskan (2005, 41–43) mukaan luottamuksen kohottava ja iloa tuova voima näkyy keskinäisenä kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Luottamus rakentuu näin aidolle yhteistyölle ja välittämiselle, jolloin jokainen jäsen voi kokea oman merkityksensä ryhmässä. Luottamuksen ilmapiirissä ihmisten toi-

minnan tarkoitusperät nähdään positiivisina. Keskinäiselle vuorovaikutukselle on ominaista kuunteleminen ja sitä kautta myös ymmärtäminen. Lisääntyvän ymmärryksen myötä voidaan asettua entistä paremmin toisen asemaan ja tuntea syvällisemmin toiminnan motiivit. Tiimihenkeä yritetään välillä luoda koko yhteisöön, mutta se lopahtaa, kun kaikki eivät ole sitoutuneita yksikön yhteiseen kehittämiseen.

Yli-Kokon (2005, 180) mukaan luotettavuusvaikutelma muodostuu muun muassa seuraavista tekijöistä: asiantuntemus, sosiaalisuus, vuorovaikutteisuus, rehellisyys ja miellyttävyys. Asiantuntemus ja miellyttävyys ovat suuremmassa merkityksessä kuin muut tekijät. Ihminen, joka on ystävällisen tuntuinen, on miellyttävä ja tällöin häntä pidetään luotettavana.

Tutkimuksen kohderyhmä kokee saavansa arvostusta opiskelijoilta sekä työelämän edustajilta. Tämä selittyy toimijoiden palvelualltiudella. Tätä näkemystä tukee myös valtakunnallinen Opetusministeriön järjestämä opiskelijapalautekysely (OPALA) valmistumassa oleville opiskelijoille. Tulosten mukaan erityisen tyytyväisiä Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat olleet kulttuurialan neuvonta- ja ohjauspalveluihin ja tekniikan ja liikenteen alan opetuksen asiantuntemukseen. Lehtoreissa on tukipalveluita arvostavia ihmisiä, mutta heidän joukossaan on myös toimijoita, jotka osoittavat tukipalveluhenkilöstön kuuluvan suorittavan tason työntekijöihin. He pitävät useita tuki-palveluhenkilöstön työntekijöitä sihteereinä, eivätkä näe tarvetta yhteiselle toiminnalle. Tämä laskee luottamusta toimintaa kohtaan. Havaittavaa on, että muita tukipalveluita tarjoavat kollegat arvostavat toistensa työtä, jonka kautta vastaavasti saadaan vahvistusta myös itselle oman työn arvostamiseen ja luottamuksen lisäämiseen.

”Ei minua kuulla, minähän olen vain NN. Minulla on paljon hyviä ideoita, ehkä jokin toinen työnantaja joskus niistä innostuu.”
(Haastattelu 4.)

Epävakaassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa strategisesti tärkein tieto on luonteeltaan usein hiljaista ja organisaatiot ovat aiempaa riippuvaisempaa työntekijöiden oma-aloitteisuudesta, ei formaalilla kontrollilla uskota

enää pärjättävän. Uuden ajan organisaatiot tarvitsevat uudenlaista koordinaatiomekanismia hierarkioiden ja puhtaan markkinavaihdon sijaan: **luottamusta**. (Koivumäki 2008, 150.)

Rouvinen-Wileniuksen (2008, 43) mukaan työntekijöiden keskuudessa on tärkeää, että yhteisössä on uskallus tehdä virheitä. Se on sosiaalisen pääoman tulos ja kuvastaa luottamusta. Luottamus mahdollistaa myös sen, että voi aidosti sanoa mielipiteitään, pelkäämättä. On uskallus ottaa riskejä jäämättä tyhjään päälle. Kaikissa työorganisaatioissa on samanaikaisesti läsnä luottamusta ja epäluottamusta ja kaikissa organisaatioissa on samanaikaisesti läsnä avointa kommunikaatiota ja salailua. Todellista on, kumpi on vallitseva. Tukipalveluhenkilöstö kokee, ettei asioista voida puhua yksikössä oikeilla nimillä. Usein yhteisten mielipiteiden esittäjä joutuu tilanteeseen, jossa sanoja on henkilöitynyt sanomisen taakse, varsinkin jos kyseessä on ollut negatiivinen asia. Mielipide kohdistetaan yhteen ihmiseen eikä nähdä, että sen takana on useita henkilöitä, vaikka se ilmaistaisiin asiaa esiin tuotaessa.

Vastavuoroisuus. Luottamukselle on ominaista vastavuoroisuuden periaate. Luottamus, joka näkyy henkilöstön välillä toisista välittämisenä ja yhteisöllisyyttä arvostavana kulttuurina, edellyttää syntyäkseen otolliset olosuhteet. Vastavuoroisuus rikkoutuu silloin, kun toisen auttamisesta ei nähdä olevan itselle hyötyä. Tämä voi johtua ihmisten itsekkyydestä, mutta taustalla ovat organisaation toimivuuteen liittyvät kysymykset. Jako ”minun ja sinun töihin” estää auttamisen. Tilanteeseen saattaa sisältyä resurssipula, ja kiireen kokemus, jolloin jokainen kantaa vastuun vain omien työtehtävien suorittamisesta. (Mäkipeska ym. 2005, 34–36.)

Vastavuoroisuuden periaate on haastava, sillä organisaatioiden toimintaa ohjaavat usein tulosvaatimusten kasvu, resurssien pieneneminen sekä jatkuva kiire. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 36) mukaan vastavuoroisuuden periaatteesta voidaan huolehtia, kun työnjako on joustava, ruuhka-hippuja tasataan yhdessä. Osaaminen on monipuolista, ja tehtävät koetaan yhteiseksi. Tällöin työkavereilta on helppo pyytää apua ongelmatilanteissa ja tiedonjako on avointa. Luottamus luo halua toisen auttamiseen. Liite 1 kuvaa selkeämmin yksikön työnjakoa tukipalveluhenkilöstön osalta. Osastoista riippuen joitain

tehtäviä tekee joko tukipalveluhenkilöstöön kuuluva tai lehtori. Toinen tekee sen työaikasuunnitelmaan sisällytettynä, joka lehtoreilla on 1600 tuntia, tukipalvelussa tehtävät on määritelty mahdollisesti tehtäväkuvauksessa tai annetut tehtävät tehdään sen ulkopuolelta, esimiehen määräyksestä. Haastateltavien mukaan tehtävänkuvauksia ei ole päivitetty työtehtävien muuttuessa. Tehtävänkuvausten päivitys on tapahtunut, jos toimenkuva on muuttunut. Ylityömahdollisuutta ei myöskään ole, vaan tehtävät on sisällytettävä viikkotyöaikaan.

”Se on työntekijän omaa ammattitaitoa, että osaa jakaa työtehtävänsä oikein, ettei tarvitse tehdä ylitöitä.” (Haastattelu 5.)

Havaintojen mukaan toimijat ovat sitoutuneet tekemään heille määrätty tehtävät luottamuksella ja usein tiukan määräajan puitteissa ilman, että vaativat tekemästään työstä ylimääräistä korvausta tai nostaisivat asioita esiin, että työmäärät kasvavat suhteessa omaan suorituskyykyyn.

Francis Fukuyaman ajatuksen (Koivumäki 2008, 103) mukaan hyödyllisintä sosiaalista pääomaa ei niinkään ole se, että kykenee työskentelemään annettujen ohjeiden tai perinteiden mukaisesti, vaan se, että pystyy muodostamaan uusia sosiaalisia yhteenliittymiä ja tekemään yhteistyötä niiden puitteissa. Tällaiset yhteenliittymät perustuvat enemmän jaettuihin arvoihin, kuin juridisiin sopimuksiin. Fukuyaman pitää jaettuja arvoja luottamuksen keskeisinä lähteinä; luottamusta syntyy, kun yhteisö jakaa moraaliset arvot, jotka määrittelevät odotukset tavallisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä.

Vuorovaikutus. Hirvihuhta ja Litovaara (2004, 71–73) tarkastelevat vuorovaikutusta osittain taitoina, mutta samalla asenteina, jotka ovat kytköksissä jokaisen henkilökohtaisiin asenteisiin. Vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavat myös valtakysymykset, jotka säätelevät vuorovaikutusta. Ne ovat peräisin organisaatiosta ja hierarkiasta sekä osapuolten erilaisesta asemasta niissä.

Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 69–93) ovat koonneet oleellisia vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä *5K-periaatteeksi*. Rakentavaa vallankäyttöä on tehdä tilanteeseen liittyvät valtakysymykset näkyviksi sekä käyttää keskustelun

ohjausvaltaa tekemällä avoimia kysymyksiä tavalla, joka auttaa työntekijää tuomaan esiin oman osaamisensa. Nämä 5K-periaatetta ovat:

Kunnioitus → se haastaa meidät tarkastelemaan sitä, mitä me pohjimmiltaan ajattelemme keskustelukumppaneistamme. Jos lähtökohtana ovat aliarvioivat yleistyksiset, toiminta muuttuu manipuloinniksi ja määräämiskeinojen etsimiseksi. *Jos keskustelija ajattelee toisen olevan ainutlaatuinen ja kunnioittaa henkilön historiaa, silloin toiminta on toista osapuolta arvostava.*

Kuuntelu → hyvää kuuntelutaitoa pidetään itsellä usein itsestäänselvyytenä. Todellisen kuuntelun *oppiminen vaatii aikaa ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua*. Hyvä kuuntelija pyrkii mielessään muovaamaan kuvaa siitä, mitä keskustelukumppani on kertomassa. Esimiehen on tärkeä muistuttaa mieleen oma roolinsa työssä ja tietoisesti estää omien muistikuvien aktivoituminen ja pysymään asiassa alaisen kertoman kokemuksen mukaan. Luottamuksen säilyttäminen on tärkeää. Alaisen tulee voida tuntea, että myös rankoista asioista pysytään puhumaan.

Keskittyminen → Keskittyminen alkaa kuuntelutilanteen rauhoittamisesta. Sovituista ajankohdista kiinnipitäminen on yksi tärkeä merkki välittämisestä. Katse säätelee puheenvuoroja, sillä tärkeillä hetkillä katsekontaktin luominen on merkitsevää. Esimiehen on tärkeää kiinnittää huomio omaan sanattomaan viestintään. *Ratkaisutaidoissaan edistynyt esimies viestittää kiinnostusta keskustelukumppaniin ja tämän mielipiteisiin.*

Keveys → ajattelemme, että tärkeitä aiheita käsiteltäessä keskustelutavan tulee olla virallinen ja vakava. Tällöin vaarana voi keskustelun muuttuminen väittelyksi tai virallisten kantojen toistamiseksi. Myös ideointi kärsii virallisesta ja vakavasta tyylistä. Keskusteluun saatava rento ote, ilmavuus ja liikkuvuus lisäävät onnistumisen havaitsemista sekä käynnistävät ajatuksissa erilaisia prosesseja, jotka vakavuus ja virallinen ote pyrkii kitkemään. Keskustelukumppanit saattavat löytää keskustelun aikana uusia tapoja ilmaista asioita. Tämä on *merkki siitä, että keskustelukumppani koetaan läheiseksi ja luotettavaksi.*

Kärsivällisyys → liittyy kahteen tasoon: yksittäisen keskustelun tasoon ja vuorovaikutussuhteen tasoon. Keskustelun tasolla kärsivällisyys tarkoittaa yhteisten ideoiden hakemista monin eri tavoin. Erilaisten keskustelupolkujen löytäminen, jotta ei mentäisi umpikujaan, kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen tehtävä on yhteenvedot ja näin *kärsivällisyys vaatii elävää otetta keskusteluun* ja sen muistamista mitä toinen on sanonut. Vuorovaikutuksen tasolla kärsivällisyys merkitsee myöntämistä, että muutoksia tapahtuu. Ratkaisukeskeinen esimies maltaa käydä alaistensa kanssa uudelleen keskusteluja aiheesta, jota on käsitelty jo aiemmin ja hakea siihen erilaisia käsittelytapoja. Esimies etsii ja tarkentaa kärsivällisesti pieniäkin muutoksia, joita on tapahtunut joko keskustelukumppaneiden ajatuksissa, havainnoissa, tunteissa tai teoissa. Palautteen merkitys korostuu.

Teemahaastattelussa osa haastateltavista vertasi toimintaa aikaan ennen vuotta 2005, jolloin toiminta oli tiiviimpää oman koulutusohjelma sisällä, kun koulutusohjelmien sijainti oli eri puolilla kaupunkia. Tukipalvelun työntekijät kokivat yhteisöllisyyttä muiden toimijoiden, kuten koulutusohjelmien lehtoreiden ja johdon, yhteisöllisyyttä ja heillä oli yhdessä tekemisen meininki. Työryhmässä pohdittiin, voiko yhteisöllisyyden vähentymiseen vaikuttaa ympäristön muutos. Vahvempana vaikuttajana kuitenkin nähtiin kiireen lisääntyminen. Tehtävämäärät kasvavat ja resurssit pienenevät. Vuosien myötä henkilöstön ammatitaito on karttunut, mikä osaltaan on lisännyt tehtävien kertymistä omille harteille. Lisäksi koulutusohjelmien koko ja opiskelijamäärä kasvavat, mikä lisää koko henkilöstön työmäärää. Sosiaaliset verkostot pienenevät, kun ei ole aikaa keskustelemiselle. Keskustelu koetaan kuitenkin tärkeänä osana työn kehittämistä, mutta hetki toisen kanssa seurustelua saa jostain syystä aikaan tunteen, että on kiire palata ”oikeiden tehtävien” pariin.

Palaute. Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus vaikuttaa siihen, että yhteisön arvot ja pelisäännöt pysyvät selkeinä ja ajan tasalla. Keskustelu, arviointi ja palaute palvelevat tätä. Yhteisön toiminnan ollessa arvojen vastaista, voidaan asia ottaa nopeasti esiin, jos puhumisen kynnyks on matala. Palaute varmistaa sen, että työyhteisön käsitys pelisääntöjen toimivuudesta tai päivittämisen tarpeesta pysyy ajan tasalla. (Ranne 2006, 20–28.)

Luottamuksen ilmapiirissä asioissa voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä. Ilmapiiriä leimaa kommunikaation helppous ja epämuodollisuus sekä usein myös luovuus ja huumori. Luottamukseen perustuvan vuorovaikutuskulttuurin luominen edellyttää kaikenlaisen tiedon jakamista ja kaikkien mielipiteiden arvostamista. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen perusedellytys on, että vuorovaikutukselle on säännölliset ja yhteisesti sovitut puitteet. (Mäkipeska ym. 2005 36–40.)

Luovan ja uusiutuvan vuorovaikutuksen sekä osaamisen kehittämisen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Keskinäinen luottamus luo perustan sille, että toisilta voidaan ottaa vastaan rakentavaa palautetta, käyttää toista peilinä. Koskettavaakin kritiikkiä voidaan ottaa vastaan ihmiseltä, johon luotetaan ja jonka tarkoitusperä tunnetaan. Vastavuoroinen palaute on yhteisön ehtymätön lähde. Se auttaa kehittämään toimintaa kokonaisuuden kannalta mielekkäällä tavalla ja samalla jokaista kehittämään työyhteisön jäsenenä. (Emt., 38.)

Mäkipeska (2005, 48–50) toteaa, että epäluottamus heijastuu huonona ilmapiirinä, yhteistyön toimimattomuutena, johtoon kohdistuvana kritiikkinä ja usein yksilötasolla työuupumuksena. Epäluottamuksen ilmapiirissä kaikki osapuolet kärsivät ja voimavarat käytetään muuhun kuin työn tekemiseen. Antamisen ja saamisen vastavuoroisuus on koetuksella. Organisaatioiden tulosvaatimukset kasvavat, resursseja vähennetään taloudellisista syistä ja jatkuva kiire on työntekijän seuralainen. Tilanne, jossa ihmiset eivät voi olla kovalla yrittämiselläkään tyytyväisiä oman työn tulokseen, johtaa joko kyynisyyteen, välinpitämättömyyteen tai hyvin itsekkääseen oman edun tavoitteluun.

Tutkimuksen kohderyhmä kokee yksikön palautekulttuurin heikohkoksi. Palautejärjestelmiä pyritään organisaation kannalta kehittämään laatuauditointia silmällä pitäen. Opiskelijapalautteiden kerääminen ja dokumentointi sekä käsittely yksikössä on kehittynyttä. Vastaavasti henkilöstön oma palautejärjestelmä on kehittymätöntä. Koulutuskuntayhtymä kerää henkilöstöltä palautetta erilaisin kyselyin, kuten TOB-kyselyt. Tutkimuskohde kokee palautekyselyt hyvinä, mutta

niihin vastaaminen ei ole motivoivaa, koska niiden kautta tulleet kehittämistarpeet jäävät yksikössä keskusteluasteelle tai niitä ei käsitellä ollenkaan.

Tutkimus osoitti, että palautetta varotaan henkilökohtaisella tasolla antamasta ja varsinkin määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokevat olevansa usein ulkona informaation kulusta. Tähän vaikuttanee se, että koulutusohjelmilla on eri tietokanavia, joita käytetään. Esimerkiksi sähköpostilistat ovat usein vanhentuneita, eikä kaikkia ole muistettu liittää oikeille listoille. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen synnyttämisen esteenä koetaan myös esimiesten tavoittamattomuus. Syksyn 2009 aikana osa esimiehistä oli tavoitettavissa vain sähköpostin tai puhelimen välityksellä Viesteihin jätettiin usein myös vastaamatta.

Kohderyhmä huomasi omassa käyttäytymisessään, että aiempaa enemmän myös he itse ovat alkaneet piiloutua omiin työhuoneisiin. Käyttäytymiselle ei löydetty perusteita. Osittain käytös laitettiin toisaalta kiireen piikkiin, mutta henkilöstön mielestä se on vain yksi syy. Kohderyhmän jäsenet kokivat myös, että olemalla omissa oloissa vältetään käsittelemästä ikäviä asioita. He tiedostavat, että osalla henkilöstöä on paha olla, mutta eivät löydä keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Tukipalveluhenkilöstöllä ei ole yhteistä kanavaa, jonka kautta asioita voisi viedä eteenpäin. Tiedostetaan, että johdon täytyy olla tietoisia työyhteisön tilanteesta, mutta siihen ei puututa, miten he sitten voisivat? Saatavan palautteen suhteen ollaan myös varauksellisia ja tarkkaillaan, millä sävyllä ja missä tilanteessa mahdollista palautetta syntyy.

”Hyvä palaute huokausten kera saa minut kerta kerran jälkeen miettimään, miksi tätä työtä teen... Sitten vain kävelen paikalta pois ja ajattelen, että olikohan taas huono päivä?” (Haastattelu 1.)

Vaikka palautteen kautta pyritään kehittämään toimintaa, sen kautta pystytään ymmärtämään myös erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Kuten Ranne (2006, 38) toteaa, toisen ihmisen kunnioittamisen, hyvien tapojen ja yhteistyön arvostaminen osaltaan vaikuttavat siihen tapaan, miten palaute annetaan. Työn arvot kertovat, mitä pidetään tärkeänä, mitä arvostetaan. Työyhteisön arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategiat antavat työyhteisössä palautteelle ne raamit ja kriteerit, millä perusteella työtä ja asioita arvioidaan.

Kehityskeskustelut ovat yksi tapa vuorovaikutukselliseen toimintaan ja palautteen antamiseen esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelu ei ole pelkkää onnistumista ja tavoitteista puhumista. Siihen kuuluvat myös esimiehen havaitsemat muutostoiveet ja kriittinen palautteen antaminen. Kehitys-keskusteluissa kohtaavat erilaiset valtatason ja toisistaan poikkeavat vuorovaikutustyyli. Se tekee tilanteesta haastavan. Työntekijän voi olla vaikea sanoa asioita, joita oli ajatellut. Keskusteluissa tulee aikaan saada inhimillinen sävy, joka edesauttaa myös tulostavoitteiden laatimista. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 247.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulun kehityskeskustelut noudattavat kuntayhtymän linjauksia. Kehityskeskustelulomakkeet on laadittu kuntayhtymän strategian ja arvojen suuntaisesti. Yksiköissä käydään viralliset keskustelut keväisin, ja sama kehityskeskustelun runko koskee sekä lehtoreita, että hallintoa. Kulttuurialan yksikössä kehityskeskusteluun eivät osallistu määräaikaissa työsuhteessa olevat henkilöt, vaikka työsuhte olisi pidempi kuin vuosi. Tekniikan yksikössä kaikki työntekijät osallistuvat kehityskeskusteluihin. Haastatelluilla esimiehillä oli erilainen käsitys kehityskeskustelujen merkityksestä. Yksi näkemys oli, että kaikki työhön liittyvät keskustelut ovat kehityskeskusteluita. Osa keskusteluista johtaa työtehtävien muutoksiin, osa voi muuten kehittää työtä tai keskustelun kautta saada uutta tietoa tekemisen parantamiseksi.

Haastattelut osoittivat, että kehityskeskustelujen pääasiallinen tarkoitus ei ole se, että saadaan sataprosenttisesti keskustelut käytyä, vaan tarkoitus on kehittää työntekijän ammattitaitoa ja tukea häntä työssä. Lähinnä kevään kehityskeskustelujen aika koetaan enemmän niiden henkilöiden ”metsästyksenä”, joiden kanssa ei vuoden aikana ole syntynyt keskusteluja. Toinen erisuuntainen näkemys oli, että kehityskeskustelut ovat pakollisia ja nimenomaan kuntayhtymän laatiman suunnitelman mukaisia.

”Sehän on yksi tulostittari.” (Haastattelu 7.)

Ne tutkimushaastatteluun osallistuneet toimijat, jotka ovat osallistuneet kehityskeskusteluun, eivät ole kokeneet niitä omaa toimintaansa kehittävinä. Jatkuva vuorovaikutus ja palautekulttuuri todennäköisesti antaisivat työkaluja jaks-

miseen sekä toiminnan kehittämiseen paremmin kuin kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu.

Piili (2006, 55) toteaa, että jokainen haluaa olla arvostettu työntekijänä ja hyväksytyt tasa-arvoisena ihmisenä. Esimiehen antama myönteinen palaute on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Alaisen tekemisiä kohtaan voisi osoittaa enemmän kiinnostusta, kysellä hänen näkemyksiään ja neuvoja, kiittää avusta ja osoittaa hänen hyötynsä myös muulle organisaatiolle.

Ranne (2006, 27) toteaa, että hyvä palautekulttuuri tuo ajattelu- ja toimintatapaan sellaista tottumusta, mistä muutostarpeiden ja niihin vastaamisen pohtimisesta tulee kiinteä ja arkipäiväinen osa työtä. Muutoksia johdetaessa ja toteutettaessa suunta ja menettelytavat pystytään palautteen avulla pitämään sopivampina ja tarvittaessa niitä pystytään helpommin ja ajoissa myös korjaamaan. Muutosprosessin jälkeinen perusteellinen prosessin arviointi edistää myös muutostaitoja ja auttaa tulevien muutosten toteuttamisessa. Ennen vuotta 2005 yksikön palveluksessa olleet kokevat, että palautekulttuuri oli erilaista ennen yhteiselle kampukselle siirtymistä. Silloin tuotiin esiin myös negatiivisia asioita, mutta rakentavasti. Myös yhteisiä illanviettoja ja teematapaamisia järjestettiin erilaisilla ryhmäkokoonpanoilla.

Palautteen antamista ja sen vastaanottamista pidetään suomalaisessa kulttuurissa vaikeana. Onko se sitä vai menemmekö jostain syystä tämän vanhan uskomuksen taakse, ettei palautetta tarvitsisi käsitellä? Palautteen antaminen työkaverille, esimiehelle tai alaiselle vaatii vahvaa luottamusta siihen, että toinen ymmärtää palautteen oikean tarkoituksen ja sen, että palaute annetaan toiminnasta, ei henkilöstä. Työn tarpeet ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen säätelevät palautteen antamisen tapaa ja tyyliä. Yksilöllisyyden huomiointi voi tarkoittaa, että palaute annetaan sellaisella hetkellä mikä parhaiten palvelee palautteen vastaanottajaa. (Ranne 2006, 39.)

Palautteen kautta välittyy tietoa ympäröiviltä ihmisiltä ja ympäröivästä todellisuudesta muun muassa siitä, minkälainen maailma on ja miten ympäristöä on otettava huomioon. Muilta saatu palaute auttaa tarkistamaan, mikä on totta ja mikä ei, mikä on oikein ja mikä on väärin. Jos ihminen jää vaille toisen ihmisen

palautetta, hyväksi yhteisön jäseneksi kasvaminen on lähes mahdotonta. Tämän oivaltaminen ja hyväksyminen kasvattaa avarakatseisemmaksi, mutta myös lojaalimmaksi myös itseäni kohtaan. Palaute auttaa kehittämään itseä todellisuuden tajun säilyttämisessä. (Emt., 20–22.)

Palaute on myös tiedon jakamista ja tietoon on perinteisesti yhdistetty valtakäsitys. Mitä ylemmäksi organisaatiohierarkiassa edetään, sitä suuremmaksi on nähty tiedon määrä. Näin ei ole todellisuudessa, vaan kaikilla organisaatiotasolla on tietoa, tiedon luonne on vain erilainen. Mitä paremmin tämä erilainen tieto saadaan kokonaisuudessaan organisaation käyttöön, sitä luovempia ja monipuolisempia ratkaisuja on mahdollisuus tehdä kaikilla tasoilla. Avoimen vuorovaikutusilmapiirin rakentamisessa esimiehellä on keskeinen merkitys. Luottamusta luovan johtajan tärkeä tehtävä on rakentaa työyhteisöön sellaiset olosuhteet, joissa rehellisyys ja aito avoimuus, halu antaa ja saada palautetta, on mahdollista. (Mäkipeska 2005, 37–39.)

5.1.2 Organisaatio personoituu johtajaan

Kulttuurialan yksikössä yksikön johtajalla ja osastonjohtajilla on esimiesasema. Opintoasiainpäälliköllä ei ole esimiesasemaa, mutta hän vastaa opetuksen ja oppimisen ydinprosessista yksikössä, joten käytän tässä kirjassa termejä johtaminen, esimiestyö, päällikkyys synonyymeinä, jolloin lukija voi määrittellä ne omaan tilanteeseen sopivalla tavalla.

Johtajuutta on tutkittu paljon. Johtajuus määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Riitta Viitalan (2003) mukaan esimiehisyyttä voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden kautta. Esimiehen haasteena on huolehtia siitä, että

- asiat tapahtuvat ja toiminta sujuu (kohteena ovat asiat)
- ihmiset osaavat, haluavat ja jaksavat tehdä työtä (kohteena on ihminen)
- osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan (kohteena on muutos).

Kaikkien näiden ulottuvuuksien on oltava koko ajan läsnä onnistuneessa johtamisessa. (Piili 2006, 13–14.)

Organisaatioon kuuluu aina johtaminen ja työnjako. Johtaminen riippuu historiallisesta tilanteesta, organisaation toiminta-ajatuksista ja ennen kaikkea johdon ihmiskäsityksen ja organisaation jäsenten ominaisuuksien vastaavuudesta. Johtamisen perustana oleva tietoinen tai tiedostamaton ihmiskäsitys määrittelee tavan, jolla organisaation jäseniä, omia esimiehiä, alaisia ja työtovereita kohdellaan. Juutin (1995) mukaan johtajan maailmasta tulee helposti muiden yhteisön jäsenten maailman perusta. Johtajan persoonallisuuden erityispiirteet voivat siirtyä organisaation toimintaan. Johtamisen kautta luodaan merkitysisältöjä ja kulttuuria, joka vaikuttaa työyhteisössä kanavoituen roolikäyttäytymisen, sosiaalisten normien, vuoro-vaikutuksen ja yksilön tiedollisten toimintamallien kautta. (Nakari 2003, 53–54.)

Organisaatiossa vallitsevan luottamuksen tila määrää sitä, millaiseksi tämä kollektiivinen kuva johtajuudesta ja organisaation toiminnasta muodostuu. Luottamuksen vallitessa myönteinen kuva vahvistuu ja epäluottamuksen tilassa kielteinen kuva huononee entisestään. Johtajia ja heidän toimintaansa arvioidaan yksilöllisten ja kollektiivisten mielikuvien perusteella, ei pelkästään todellisen toiminnan pohjalta. Parhaimmillaan hyvään johtajaan samaistuminen saa aikaan itsetunnon kohentumisen koko ryhmässä. Henkilön persoona ja näkemys johtamisesta vaikuttavat organisaatiokulttuurin syntyyn. Näin ollen johtajan rooliin heijastuu monia kuvia. (Mäkipeska ym. 2005, 85.)

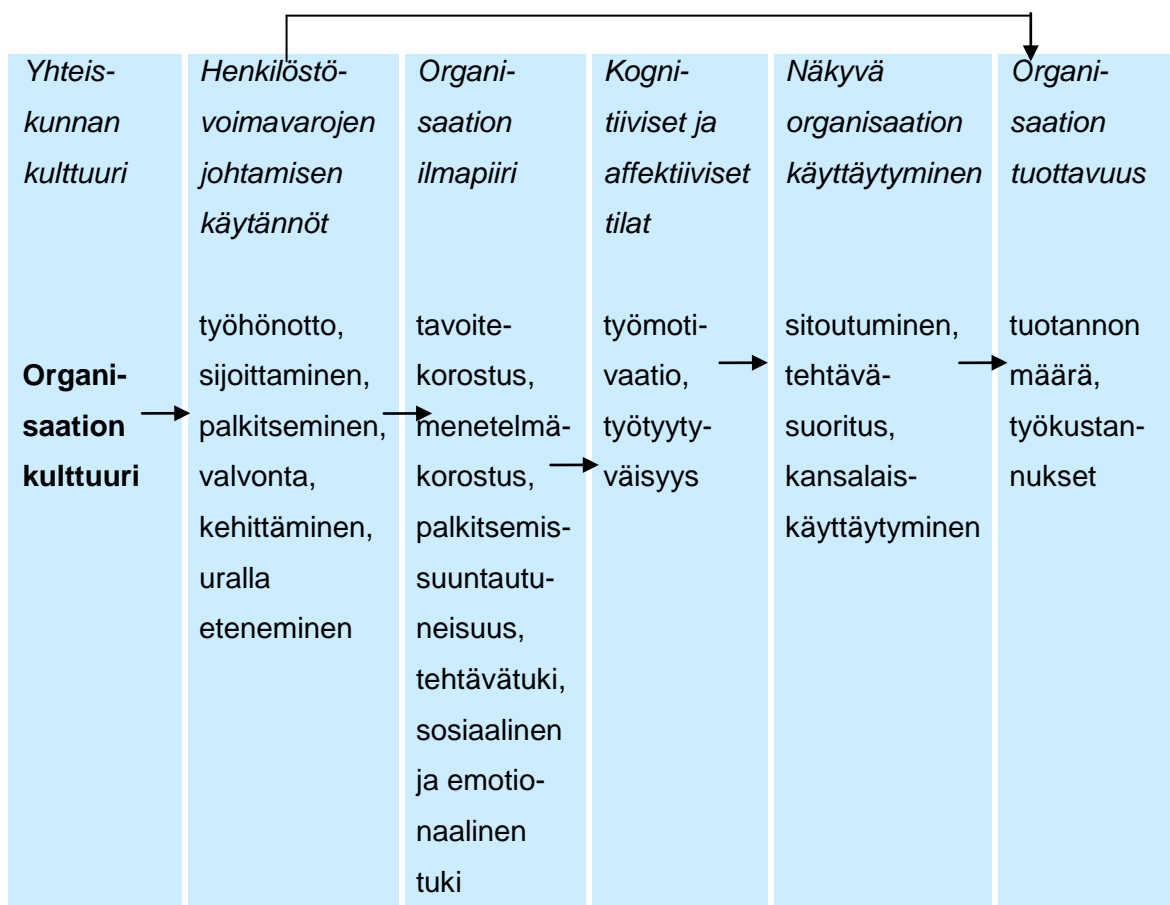
Tarve ymmärtää asioita laajemmin kasvaa jatkuvasti organisaation työyhteisön keskuudessa. Kokonaisuuden johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että yksiköiden esimiehet ovat tietoisia kokonaisuudesta ja eri osien vaikutuksesta tulosten syntymiseen. Jos esimiehet eivät tiedosta oman yksikkönsä merkitystä kokonaisuudessa, eivätkä yhteistyön roolia parhaan tuloksen saavuttamisessa, niin silloin yksiköt tekevät tulosta kokonaisuuden kustannuksella. (Moilanen 2001, 28.)

Kulttuurialan yksikön haasteena on ollut johtajuus ja toimintamallien luominen johtajuuden kautta, sillä yksikön kymmenen toimintavuoden aikana johdon roolit

ovat vaihtuneet usein. Näihin ovat vaikuttaneet muun muassa virkavapaudet, sairauslomamat ja työnkierto. Aina kun esimies on vaihtunut, on se muuttanut toimintaa ja asioiden eteenpäin viemisessä otetaan askeleita taaksepäin.

Johtajuuden rooli. Johdon suunnannäyttäjän rooli koostuu erilaisista liiketoiminnan kehittämiseen, yhteiseen visioon ja strategiaan – näiden ja oppimisen yhdistämiseen liittyvistä tehtävistä. Tehtäviä tai rooleja voivat olla tulevaisuuteen katsoja, suunnan etsijä ja yhteisen suunnan rakentaja. Muuttuvassa kilpailutilanteessa toimivassa organisaatiossa opittavaa on poikkeuksetta paljon, kun oppimiseen käytettävät resurssit ovat rajalliset. Johtoa ja esimiehiä tarvitaan tärkeysjärjestysten määrittelyssä, sen osoittamisessa ja sitä kautta koko organisaation laajuisen oppimisen virittämisessä. (Moilanen 2001, 170–171.)

Henkilöstöjohtaminen. Koppelman, Brief ja Guzzo (1990) ovat kuvanneet pelkistetyllä mallilla työympäristön yhteyttä tuloksellisuuteen, Työympäristö määriteltiin kulttuurin ja ilmapiirin avulla. Tuloksellisuutta tarkasteltiin tuottavuudella. Vaikutuksia välittävänä menettelynä mallissa on henkilöstö-voimavarojen johtaminen, mikä on henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue. (Nakari 2003, 43.)



Kuvio 8: Kulttuurin, ilmapiirin ja tuottavuuden yhteydet (Koppelman ym. 1990).

Mallin mukaan yhteiskunnan laajempi kulttuuri heijastuu organisaatiokulttuuriin, joka puolestaan määrittää organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten rekrytointia, työntekijöiden sijoittelua, palkitsemista, kehittämistä ja uralla etene- mistä. Nämä käytännöt vaikuttavat ilmapiiriin, työntekijöiden tulkintoihin työym- päristöstään. Yksittäiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet saattavat vaikuttaa samanaikaisesti useampiin ilmapiiriulottuvuuksiin. Näitä mallissa ovat päämäärän korostaminen, menetelmien korostaminen, palkitsemis-suuntautun- eisuus, tuki tehtäville ja sosioemotionaalinen tuki. (Emt., 2003, 44.)

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän yksi strateginen päämäärä on hyvä työnantajuus, jonka motto on ”Elämäni paras työpaikka.” Oulun seudun ammattikorkeakoulun yksi strategisen toimenpiteen kehittämiskohde vuoteen 2015 on toimintakulttuuri, jonka tavoitteena on kehittyminen innovatiiviseksi organisaatioksi. Tämä sisältää johtajuuden linjaamisen sekä esimiestaitojen kehittämisen. Arviointinäkökulmana ovat yhteisöllisyys, osallistava johtaminen ja kehittäminen. Keväällä 2010 tähän toimenpidealueeseen on koulutuskunta- yhtymässä aloitettu esimieskoulutus. Saavuttaessaan tavoitteen ammattikorkea- koulu tukee työntekijän työhyvinvoinia ja lisää yhteisöllisyyttä. Samalla yksilöt tulevat ottamaan vastavuoroisesti kehittämään omalta osaltaan toimivaa työ- kulttuuria.

Organisaatio toimii omia päämääriä kohti hyödyntäen työvoimaa ja muita resursseja. Tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstön on oltava pätevää, mutta osaaminen ei yksin riitä. Työntekijöiden on sitouduttava tavoitteiden toteutta- miseen omalla panoksellaan. Se edellyttää ihmiseltä tahtoa, halua ja motivaatiota. Ihmisen johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat siis motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. (Piili 2006, 19.)

Osallisuus. Moilasan (2001, 171) mukaan oppimisen suunnan etsimisessä ja jakamisessa voidaan käyttää osallistavaa strategia- tai kehittämistyöskentelyä, jossa esimiehet ja työntekijät yhdessä pääsevät miettimään oman työnsä kehittymisen yhteyttä omaan yksikköönsä. Kulttuurialan yksikössä tätä on toteutettu opetushenkilöstön kanssa, mutta ei tukipalveluhenkilöstön. Yksikön koulutuspäivät sisältävät opetuksen kehittämistä, tukipalveluhenkilöstön asioiden käsittelyssä ei ole yhteistä kanavaa. Moilanen toteaa, että yhteisen

suunnan tunnistaminen ei riitä, vaan on tultava tutuksi kaikille ja siitä on tultava kaikkien yhteinen oppimisen ja kehittämisen ohjaaja. Vasta sen jälkeen, kun johto on omalla työllään saanut koko organisaation muutoksen ja oppimisen tarpeet kaikkien yhteiseksi tavoitteeksi, on mahdollista päästä kehittämään oppivaa organisaatiota ja sen prosesseja. (Emt., 171.)

Muutokset tulevat toimintaan usein hiljaa ja huomaamatta. Oulun seudun ammattikorkeakoulu on kokenut konkreettisia muutoksia koko organisaation tasolla viimeisen vuoden aikana, ja tämä ei ole voinut olla vaikuttamatta osaltaan työntekijöiden ”varuilla oloon”. Ammattikorkeakoulussa työstettiin uutta strategiaa yli vuoden ajan ja jokaisen yksikön tavoitteena, totta kai, oli saada oman alan osaaminen ja toiminta yhdeksi painoalaksi, joka vahvistaa yksikön toimialaa rankassa kilpailussa ja toiminnan säilymisessä. Tätä haluttiin myös kulttuurialan yksikössä. Strategiaan saatiin näkyviin kulttuurialan osalta painoalaksi kulttuurin uudet sisällöt ja elämykset. Vastaavasti strategia ei sisällä tukipalveluhenkilöstön toimintaa koskevia visioita tai ajatuksia, eikä tukipalveluhenkilöstöä ollut mukana työstämässä strategiaa. Havaintojen mukaan tämä vaikuttaa siihen, ettei tukipalveluhenkilöstö koe olevansa tasavertaisessa asemassa organisaation yhteisten toimintojen kehittämisen suhteen.

Toinen suuri muutos oli rehtorin vaihtuminen Oulun seudun ammattikorkeakoulussa. Aiemman toimintamallin mukaan yksiköillä on ollut valtaa kehittää toimintojaan omien suuntaviivojen mukaisesti ”vapaammin”. Tämä on aiheuttanut sen, että useiden yksiköiden perustehtävissä ja toiminnoissa on poikkeamia, mikä haittaa yhteiseen suuntaan etenemistä. Toiminta on koettu positiiviseksi siinä mielessä, ettei toisistaan poikkeavien yksiköiden (esimerkiksi sosiaali- ja tekniikka) toimintoja ei ole tarvinnut istuttaa samaan muotiin. On havaittavissa, että tällä hetkellä tietyissä toiminnoissa ollaan ottamassa ohjaksia takaisin keskushallintoon, mutta näistä tilanteista ei henkilöstöä ole riittävässä määrin informoitu. Tämä synnyttää muutosvastarintaa yhteisten tavoitteiden löytämiseksi. Strategian jalkauttamisen kautta yksikössä toivotaan saatavaksi esiin myös keskushallinnon suuntaan ne yksikön tarpeet, joiden koetaan olevan toiminnan ja yhteisöllisyyden kehittämisen esteenä.

Kasken ja Kianderin (2005, 138) mukaan esimiehen tärkeä tehtävä on osallisuuden maksimointi työyhteisössä. Osallisuuden maksimointi tapahtuu vuorovaikutuksessa päivittäisissä työtilanteissa virallisissa ja epävirallisissa puitteissa. Osallisuuden maksimoinnissa on viisi ulottuvuutta.

1. **Sosiaalinen osallisuus.** Työyhteisö muodostaa suhdeverkoston, johon kuulumisen tyydyttää liittymisen perustarvetta, työrooli ja ”kuulun tähän porukkaan – minulla on paikkani tässä porukassa”
2. **Tiedollinen osallisuus.** Tiedon osaaminen ja saaminen, tietoa työstä, organisaatiosta, visiosta ja tavoitteista, ”saan tietoa, osaan”
3. **Päätöksentekoon osallistuminen.** Vaikuttamisen mahdollisuus, jolloin merkityksellisyyden kokemus vahvistuu, hiljainen tieto tulee jakoon
4. **Jaettu vastuu.** Vastuu ei ole vain joidenkin harteilla vaan vastuu on jaettu. Kaikki kannattelevat työyhteisöä yhdessä
5. **Osallisuus yhteiseen tarinaan.** Liittyminen suurempaan kokonaisuuteen, osallisuuden kokemus: esimerkiksi tukipalvelujen tekijät tietävät ja tuntevat miten he liittyvät organisaation kokonaisuuteen, oma työpanos koetaan tärkeäksi osaksi työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 138.)

Vuorovaikutus ja motivointi. Oleellinen käsite ja vaikutuskanava esimiehen kannalta on motivaatio: henkilön halu tai tahto ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Motivaatiolla on suunta ja voima. Tärkeää motivaation ylläpitämisessä on myös palaute eli tieto siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea, ja millaisia tuloksia sen pohjalta syntyy. Ihminen tarvitsee sisäisen onnistumisen mittarin, jotta voidaan saada onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Viestinnällään johto voi parhaansa mukaan saada alaisensa vakuuttumaan siitä, että heidän kannattaa toimia organisaation suuntaviivojen mukaisesti. (Piili 2006, 46–47.)

Tutkimuksen mukaan tukipalveluhenkilöstö kokee oman roolinsa tärkeäksi yksikössä. Kehittämispäivät koettiin voimaannuttavina, kun omasta työstä päästiin kertomaan muille samassa tilanteessa oleville henkilöille yhteisön sisällä. Koettiin että kokemusten jakamista ja vuorovaikutusta voidaan lisätä vaikka työtehtävät eivät aina niin kohtaisikaan. Tähän osaltaan on vaikuttanut työpisteiden sijoittuminen eri puolille ja kerroksiin yksikköä. Omiin työtapoihin on juurruttu,

eikä niistä osata irrottautua. Tutkimuksen kohderyhmä koki, että heidän vahvin tukensa ja suora palaute saadaan juuri omien toimijoiden parista.

”Ei se kyllä paljon motivoi, kun on kännykkäjohtaja. Asioita seisoo minusta riippumattomista syistä, kun en saa vastauksia esimieheltä... ja minähän se olen ensimmäisenä tulilinjalla, kun asiakas soittaa jo kolmannen kerran ja ihmettelee, etteikö ne asiat etene mihinkään”. (Haastattelu 2).

Vaikuttamisen ja väliintulon työvälillä eli interventiokeinoilla tarkoitetaan esimiehen puuttumista ja vaikuttamista työyhteisön ja työntekijöiden toimintaan. Toiminta vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä, läsnäoloa ja epävarmuutta. Tilanteita voi tarkastella vuorovaikutustilanteina. (Kaski ym.2005, 169–170.)

Työntekijät ovat erilaisia. Esimiehen johtaessa kaikkia henkilöstön jäseniä samalla tavalla syntyy riski, että johtaminen kohtaa työntekijän vain osittain. Jos esimies ei halua tai kykene puuttumaan alaisensa tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, jäävät toiset alaiset vaille tukea. Henkilöstö voi toimia työyhteisössä eri tavalla asemasta, roolista, tilanteesta tai ajasta riippuen. Erilaisuus herättää monenlaisia tunteita toisissa työntekijöissä, työntekijässä itsessään ja esimiehissä. Esimiehen tehtävä on kanavoida tunnetodellisuus työn tekemiseen. Esimiehen on myös hyvä pysähtyä pohtimaan, mitä tunteita toisaalta riippuvaiset ja toisaalta erittäin itsenäiset työntekijät herättävät hänessä itsessään, ja miten nämä tunteet vaikuttavat johtamistyöhön. (Emt., 139.)

Jokainen ihminen luo merkityksiä ja tekee tulkintoja ympäristöstä omasta näkökulmastaan. Vastaavalla tavalla sama tilanne vaikuttaa eri tavoin eri ihmisiin, Tunnekokemus on kuitenkin jokaisen omalta kannalta oikea, toinen ei voi tietää paremmin miltä toisesta tuntuu. Esimiehen tehtävä on työyhteisön episodeissa ja prosesseissa sietää näitä monia näkökulmia ja rohkaista työntekijöitä tuomaan esille omia kokemuksia ja tunteita. (Emt. 2005, 97.)

Toimiva toiminta siis edellyttää, että myös vaikeisiin asioihin pystytään tarttumaan. Johtajan tulee pystyä ratkaisemaan ristiriidat uutta luovasti ja rakentavasti. Työyhteisö ei voi kehittyä tai voimaantua, jos nähdään, että työntekijät

eivät voi hyvin, mutta siihen ei puututa. Jos esimies kokee keinottomuutta tai ei muusta syystä puutu hankalaan tilanteeseen, on se viesti työntekijälle, että väärät toimintamallit sallitaan.

Ongelmatilanteisiin liittyvää käyttäytymisnormia on hankala muuttaa sen vakiinnuttua, mutta se on mahdollista. Arkoihin asioihin puuttuminen rakentavalla tavalla on viesti työntekijöille, että heistä välitetään. (Hirvihulta & Litovaara 2004, 136–140.) Rakentamalla avointa ilmapiiriä, joissa erilaisuus ja asioiden avoin käsittely on luontaista, vahvistetaan työyhteisön kykyä käsitellä ja ratkaista työyhteisöön liittyviä ongelmia.

Tukipalveluiden työntekijät ovat tunnistavinaan, ettei yksikön toimintaa enää pysytä täysin hallitsemaan ja kontrolloimaan. Tämä konkretisoituu arvostuksen puutteella, joka tulee esiin käyttäytymisellä toista ihmistä kohtaan. Esimiehen tehtävä on tasa-arvoinen kohtelu työntekijöiden suhteen, olivat he sitten lehtoreita tai tukipalveluhenkilöstöä.

”Kyllä minua ottaa päähän, kun minulle yritetään työntää tehtäviä, mitkä selkeästi kuuluu opettajan itsensä hoidettavaksi, ja päälle vielä työtellään. Siitähän nousis meteli, jos minä menisin heille omia töitä tarjomaan ja sanosin, että teeppäs poika tämä”.
(Haastattelu 2).

Kaski ja Kiander (2005, 101) toteavat hyvään ja toimivaan vuorovaikutukseen liittyvän avainosaamisen tarkoittavan ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja. Näiden taitojen kehittäminen vaatii aina työtä ja suostumusta siihen, että ihminen joutuu pois omalta mukavuusalueeltaan. Olennaista on, tahtooko esimies sitoutua vuorovaikutustaitojen ja omien ominaisuuksien kehittämiseen. Esimiehen asennoituminen vuorovaikutukseen näkyy hänen tekemissään valinnoissa. Esimerkkinä Kaski ja Kiander kuvaavat esimiehen asennoitumisesta kohtaamistilanteisiin. Jos esimies toistuvasti siirtää sovittuja tapaamisia tai kännykkä soi kesken palaverin, on nähtävissä esimiehen arvostus. Esimiehellä on jotakin muuta tärkeämpää, joka vie tilaa käsillä olevasta tilanteesta.

Viimeisen vuoden aikana tukipalveluhenkilöstö on törmännyt tähän, ettei sovitusta tapaamisajoista pidetä enää kiinni. Sovittujen tapaamisten peruminen tai aikataulun lyhentäminen puoleen on enemmän sääntö kuin poikkeus. Joskus on käynyt myös niin, että esimies on ”unohtanut” saapua paikalle. Tällöin vastapuoli on kokenut sekä turhauumista, että kiukkua siitä, ettei saa arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Tukipalveluhenkilöstöstä osa kokee, että joissakin tilanteissa he eivät tunne itseä tervetulleeksi osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin ja kokevat tilanteet vaivautuneena. Hiljalleen yhteisiin kutsuvieras-tilaisuuksiin osallistuminen on siten jäänyt.

Piilin (2006, 53–54) mukaan motivoivan johtamisen olennaisia lähtökohtia ovat ihmisten kohtaaminen yksilönä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, aitoa, rehellistä ja ystävällistä kohtelua. Oikeudenmukaiset toimintatavat lisäävät yhteistyötä ja sitoutumista, kun taas epäreilisuus aiheuttaa ja pahentaa stressiä.

Luottamus, motivaatio ja palkitseminen. Organisaatiossa vallitsevan luottamuksen tila määrää sitä, millaiseksi tämä kollektiivinen kuva johtajuudesta ja organisaation toiminnasta muodostuu. Luottamuksen vallitessa myönteinen kuva vahvistuu ja epäluottamuksen tilassa kielteinen kuva huononee entisestään. Johtajia ja heidän toimintaansa arvioidaan yksilöllisten ja kollektiivisten mielikuvien perusteella, ei pelkästään todellisen toiminnan pohjalta. Parhaimmillaan hyvään johtajaan samaistuminen saa aikaan itsetunnon kohentumisen koko ryhmässä. Henkilön persoona ja näkemys johtamisesta vaikuttavat organisaatiokulttuurin syntyyn. Näin ollen johtajan rooliin heijastuu monia kuvia. (Mäkipeska ym. 2005, 85.)

”Kulttuurialan yksikössä on ja on ollut myös innostavia esimiehiä, jotka ovat jakaneet kiitosta ja kannustaneet... NN on mahtava tsemppari ja hän pystyy esittämään vaikeatkin asiat positiivisesti... Kyllä se tuntuu mukavalle, kun NN sanoo, että olette te kyllä ihania alaisia... se joenkin saa taas jaksamaan, mutta kyllä minua mietityttää, miten hän itse jaksaa. ... kyllä minä iltasin joskus mietin, että jos NN ei kannustaisi ja tsemppaisi minua, niin en minä kyllä jaksaisi tätä työtä”. (Haastattelu 3).

Luottamusta lähiesimieheen synnyttää ennen kaikkea lähiesimieheltä saatu tuki: innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Myös esimiehen alaisen työn tuloksiin ja laatuun kohdistama valvonta, (joka osoittaa kiinnostusta ja arvostusta), sekä työn autonomia, (joka ilmaisee luottamusta), tyytyväisyys palkkausjärjestelmään yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys ovat positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. (Koivumäki 2008, 11.)

Tutkimuksen kohderyhmä kokee vahvuutenaan sen, että heillä on kokemusta ja ammattitaitoa tarttua erilaisiin haasteisiin. Positiivisena koetaan työn autonomia, jokainen on voinut luoda työn mallin mieleisekseen. Ketään ei ole pakotettu muottiin ja toiminta on ollut joustavaa. Kulttuurialan yksikössä koetaan olevan etuoikeutettuja muiden yksiköiden tukipalveluhenkilöstöön siinä suhteessa, että he voivat nauttia työaikana erilaisista kulttuuritarjonnoista. Kulttuurialan yksikön opiskelijoiden ja lehtoreiden esityksiä pyritään järjestämään sekä päivällä, että illalla, jolloin työajalla on mahdollista käydä kuuntelemassa esimerkiksi urkuvartteja ja opinnäytetyökonsertteja tai katsomassa mediatuotantoja tai tanssiesityksiä.

Tutkimus osoittaa, että työntekijät pitävät rikkautena laajaa ja tehtävien kirjoa (liite 1), koska sitä kautta heille on syntynyt vahva osaaminen ja ammattitaito hallita erilaisia työtehtäviä ja prosesseja. Vaikka toiminta on välillä stressaavaa ja pelko omasta jaksamisesta huolestuttaa, eivät haastateltavat osanneet suoraan sanoa, mistä tehtävistä ensimmäisenä luopuisivat. Laajaa toimenkuvaa voidaan tulkita myös siten, että erilaisten tehtävien antaminen tukipalveluhenkilöstölle osoittaa johdon luottamusta tukipalveluhenkilöstön toimintaan. Myös empatia ja nimenomaan opiskelijoilta saatu kiitos lisää jaksamista ja motivoi työhön.

Ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken perusta. Se antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä. Sisäinen motivaatio varmistaa tehtävään sitoutumisen samoin kuin paremman kokonaisuuden ymmärtämisen. Ulkoisen motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät, kuten raha tai palkkio. Ulkoisia palkkioita ja motiiveja ei pidetä kehittymisen ja sitoutumisen kannalta toimivina. Ulkoinen motivaatio saattaa vähentää tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. Se voi myös

vähentää sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä, kuten pätevyyden tai itsesäätelyn kokemista. (Moilanen 2001, 127.)

Tukipalveluhenkilöstö on vahvasti sitoutunut yksikön toimintaan. Teema-haastattelujen kautta vahvuudeksi nousi oma sitoutuminen. Ulkoista motivaatiota ei koettu heikentävänä, mutta keskustelua herättävänä ja kyseenalaisevana organisaation arvoja kohtaan tasa-arvoisuudesta.

Johdon näkemys työntekijöistä. Heikkilä & Heikkilä (2005, 73–79) avaavat Schein (1965) neljä tekijäryhmää, joilla hän kuvailee johtajien käsityksiä ja oletuksia työntekijöistä. Hänen kuvaamillaan käsityksillä on huomattava merkitys johtamistapoihin ja työskentelyn suunnitteluun ja toteuttamiseen organisaatiossa. **Rationaalis-ekonominen malli** perustuu tieteellisen johtamisen periaatteisiin. Siinä arvostetaan toimintoja, jotka tuottavat maksimaalisen taloudellisen hyödyn. Työntekijää kannustaa ja motivoi ulkoiset kannustimet ja ekonomiset tuotantopalkkiot. Työntekijät ovat pohjimmiltaan laiskoja ja passiivisia, joten heitä pitää manipuloida, motivoida ja kontrolloida. Malli sisältää oletuksen, että tunteet eivät kuulu johtamiseen eivätkä ihmisten väliseen kanssakäymiseen työpaikalla. **Sosiaalisen ihmiskäsityksen** korostaminen muuttaa ja rikastuttaa rationaalis-ekonomistista käsitystä, kuten:

- Ihmistä motivoivat merkittävästi sosiaaliset tarpeet. Käsitys itsestä kehittyy ihmissuhteiden varassa
- Työprosessien rationalisointi on poistanut työstä sen alkuperäisen mielekkyyden. Merkitys ja mielekkyys on etsittävä työntekoon liittyvistä sosiaalisista suhteista
- Yhdessä työskentely aiheuttaa sosiaalisia paineita, joiden ratkaisuja joudutaan pohtimaan enemmän kuin johdon toteuttamaa tulospalkkausta ja kontrollia
- Esimiesten tulee kohdata ihmisen yksilölliset tarpeet.

Sosiaalinen ihmiskäsitys on ensiarvoisen tärkeä ihmisten ja koko organisaation voimaantumisessa. Tätä hyödyntävä johtaja ei voi enää keskittyä tarkastelemaan vain työn suorittamisen tehokkuutta, vaan hänen on otettava huomioon myös työntekijän sosiaaliset tarpeet. Motivoituminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta ja ryhmässä työskentelyn arvostamista. **Itsensä toteuttava**

ihmiskäsitys perustuu muun muassa oletuksiin, jossa ihmiset eivät pohjimmiltaan ole laiskoja, eivätkä vastusta organisaation tavoitteita. Ihmiset ovat kyllin kehittyneitä toimimaan itsenäisesti ja vastuuta kantaen. He kykenevät mukautumaan uusiin tilanteisiin ja kehittämään itseään. Pohjimmiltaan ihmiset kykenevät itse motivoimaan ja kontrolloimaan itseään. He eivät välttämättä tarvitse töidensä hoitamiseen ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä tai kontrollia. Henkilöt voivat yhdistää omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin, jos siihen annetaan mahdollisuus. **Ihmisen monimutkaisuus eli moniselitteisyys ja arvoituksellisuus** aiheuttavat ristiriitaisia kokemuksia sekä ihmiselle itselleen että ulkopuolisille. Eri tilanteissa toimiminen mallinnetaan etukäteen, mutta tilanteeseen liittyy aina ennalta arvaamattomia tekijöitä, jotka sekoittavat suunnitelmat. Ihmisten erilaisuuden vuoksi heidän käyttäytymisensä vaihtelee. Henkilö on moni-ilmeinen, monikerroksinen, monien tarpeiden virittämä ja omia polkujaan etsivä olento myös töissä. Ihmisen suhtautuminen erilaisiin johtamisstrategioihin riippuu heidän omista edellytyksistään ja tehtävien luonteesta. Tästä syystä ei ole olemassa yhtä ainoaa johtamisstrategiaa. Voimaantuvassa organisaatiossa kaikkea kompleksisuutta pidetään rikkautena, dynaamisuutena ja uutta luovana voimana. Voimaantuva organisaatio ei pidä ihmisen monimutkaisuutta ja arvoituksellisuutta ongelmana, vaan voimavarana ja mahdollisuutena jatkuvaan uusiutumiseen. (Emt., 73–79.)

Oppivassa organisaatiossa esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa saamaan käyttöön tiimin koko osaamispotentialiaali, jotta tiimin kyky reagoida työhön, asiakkaan toiveiden ja muutoksiin olisi korkealla tasolla. Uuden oppiminen ja omien kykyjen täysimittainen käyttö korreloivat myös työssä jaksamiseen ja työn kokemiseen mielekkäänä ja palkitsevana. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 195.)

Työtä uudelleen organisoimalla ja sen rakenteellisia ja sisällöllisiä tekijöitä muotoilemalla voidaan vaikuttaa motivaation ja hyvinvoinnin edellytyksiin. Luotaessa mahdollisimman hyviä edellytyksiä yksilön motivoitumiselle, on esimiehen otettava huomioon työntekijän lähtökohdat, osaaminen, koulutus ja voimavarat. (Piili 2006, 53.) Työntekijän kannalta on oleellista, millaiseksi hän palkitsemisjärjestelmän kokee. Henkilökunnan tulee kokea palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukaiseksi.

Kuntayhtymän arvoihin kuuluu tasa-arvoinen palkitsemisjärjestelmä. Kulttuurialan yksikössä tutkimuksen kohderyhmä ei koe palkkausta palkitsevana tai tasa-arvoisena. Palkkaus pohjautuu nimikkeisiin. Samaa perustyötä tekevilla on eri osastoilla eri nimikkeet, mikä palkoissa tarkoittaa satoja euroja. Ei voida määritellä, mikä tehtävä toisessa koulutusohjelmassa on arvokkaampi tai vaativampi kuin toisessa. Osa työtehtävistä on jaettu myös siten, että toisessa koulutusohjelmassa samaa tehtävää tekee lehtori, kun toisessa se on tukipalveluhenkilöstöön kuuluvan henkilön tehtävä. Palkkauksesta keskusteleminen ja palkkausta koskeviin kysymyksiin eivät haastateltavat olleet halukkaita ottamaan kantaa. Tämä herätti kysymyksen, koetaanko toinen kilpailijaksi, jos palkkoja tarkastellaan yhtenäiseksi vai verrattiinko tukipalveluhenkilöstön palkkoja lehtorin palkkoihin ja koettiin alemmuuden tunnetta, koska kyseessä oli joidenkin kohdalla sama tehtävä, mutta eri palkka.

Havaintojen mukaan avoimella ja oikeudenmukaisella johtamisella on mahdollisuus luoda työyhteisön toimintaan yhteisöllisyyttä ja muutosvalmiutta. Halutessa johtamisella voidaan muuttaa organisaation ja ympäristön käytänteitä. Syvälliset muutokset ovat mahdollisia, jos johtaminen on osaavaa, määrätietoista ja kaikkia toimijoita arvostavaa vuorovaikutuksellista toimintaa.

5.1.3 Vuorovaikutuksellinen viestintä luo yhteisöllisyyttä

Isokorven (2006, 147–150) mukaan oppilaitosorganisaation kirjoittamaton sääntö on, että pettymyksistä ja virheistä ei puhuta, sillä ihminen pelkää häiritsevänsä toisen rauhaa. Isokorven mukaan yhteisössä muutoksen tarve kasvaa niin ajan ilmiöstä kuin henkilöiden sisäisestä tarpeesta. Kaikki yhteisön jäsenet eivät edes tunnista muutoksen tarvetta, vaan se ilmenee erilaisina kriiseinä. Normeja toteuttavassa ja noudattavassa yhteisössä häiritsevät ristiriidat pyritään tarkoituksellisesti vaimentamaan.

Epäluottamuksen ilmapiiri on otollinen maaperä vääristyneelle tiedonkululle ja erilaisille huhuille. Erityisesti epävarmoissa olosuhteissa, kuten irtisanomis-tilanteissa huhut laukkaavat villihevesten lailla. Tiedonaukot paikataan oletuksilla, joille ei löydy todellisuuspohjaa. Epäluottamuksen ilmapiirissä

jokainen tulee hyvin varovaiseksi sen suhteen, mitä tietoa voi jakaa. Vuorovaikutuksen häiriintyessä työyhteisössä syntyy ihmisten välille erilaisia ristiriitoja, joista työpaikkakiusaaminen on äärimmäinen ilmenemismuoto. Työyhteisön tilaa on hyvä tarkastella kokonaisuudessaan tiedonkulun esteiden kartoittamiseksi. (Mäkipeska ym. 2005, 50–51.)

Pystyäkseen toimimaan täysipainoisesti työyhteisön jäsenenä, työntekijältä vaaditaan sosiaalisia taitoja, kuten, kommunikointi- ja yhteistyötaitoja, empatiaa sekä kykyä puolustaa itseään. Sosiaalinen ihminen pystyy havainnoimaan ja tunnistamaan itsensä ja toisten ihmisten tunteita. Empatia on taito eläytyä toisen henkilö tunne-elämyksiin. Empaattinen ihminen omaa taidon ymmärtää toista, eläytyä ja tunnistaa toisen ihmisen tilanne.

Vuorovaikutuksella jokainen ihminen välittää itsestään asioita toisille henkilöille. Vuorovaikutus edellyttää aina avoimuutta ottaa vastaan ja antaa. Se sisältää myös riskejä väärinymmärretyksi tulemisesta. Vuorovaikutuksessa lähetetään ja vastaanotetaan viestejä monella eri tasolla: kokemalla, tuntemalla, kuuntelemalla, näkemällä ja puhumalla. (Ahonen 1992, 109.)

Ammatillinen vuorovaikutus on työelämän ammatillisen toiminnan osa-alue, jonka tarkoituksena on kunkin ammattialan erityistietoutta hyväksi käyttäen saada toisten ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa aikaan halutunlaisia muutoksia tai vaikutuksia ja hyödyntää vastaavasti muiden työntekijöiden ja työryhmien tietoa ja resursseja omassa työssään. (Emt., 50.) Vuoro-vaikutuksessa syntyneet mielikuvat vaikuttavat siihen, miten toisia ihmisiä kohtaan käytäydytään. Vuorovaikutukseen liittyvät useat eri viestinnälliset kielet, kuten puhuttu kieli ja kehon kieli, sanaton viestintä ja sanallinen viestintä. Vuorovaikutuksessa panemme itsemme kokonaan likoon, siinä on kyseessä ihmisen koko persoona.

Haastateltavien kohdalla nousi esiin, miten tukipalveluhenkilöstön työtä pidetään usein suorittavan tason työnä, eikä välttämättä nähdä, miten tärkeä rooli heillä oppilaitosorganisaatiossa on. Lähinnä tämä tullut esiin joidenkin lehtoreiden suhtautumisessa tukipalveluhenkilöstöä kohtaan. On tärkeää, että toimijat itse sisäistävät oman roolinsa ja vuorovaikutuksen merkityksen niin

itsensä kuin koko työyhteisön ja organisaation kehittämisessä. Siihen ei kukaan pysty yksin, vaan kaikki tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden organisaation toimijoiden kanssa. Myös niiden, jotka eivät konkreettisesti sijaitse samalla kampuksella.

Marjut Piilin (2006, 74–78) mukaan ihmisen välisestä viestinnästä vain pieni osa on sanojen merkitykseen pohjautuvaa. Piili jakaa sanattoman viestinnän osat alueet seuraavasti:

- ääni ja äänen käyttö
- katsekontakti
- ilmeet, eleet
- vartalonliikkeet ja asennot
- tilan käyttö, liikkuminen ja reviiri
- ulkonäkö, ulkomuoto ja muu rekvisiitta

Oleellista aidon ja arvostavan ilmaisun kannalta on sanallisen ja kehon viestin samansuuntaisuus. Jos sanallinen ja sanaton on ristiriidassa, sanaton on uskottavampi ja se voittaa. (Piili 2006, 76.)

Viestintä. Erilaisilla viestintätavoilla työyhteisön jäseniä ohjataan organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Viestinnän onnistuminen niin strategisten asioiden, muutosten kuin arkisten asioiden kohdalla on edellytys yhteisön tavoitteiden toteutumiselle ja toimivuudelle. Viestintä vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen jaksamiseen ja työsuoritukseen. (Yli-Kokko 2005, 62.)

Organisaation kommunikaatiokulttuuria ei ole mahdollista määritellä tarkkaan, mutta se näkyy työyhteisön jäsenten käyttäytymisessä. Se toimii prosesseissa ja terästyy huomattavasti voimakkaiden muutosten aikana. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 201–203).

Karkeasti viestinnän päätehtävät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedottamisen kautta huolehditaan, että työyhteisöön liittyvät perustiedot on käytettävissä ja työtehtävät voidaan hoitaa kunnolla. Tiedottamisen tavoitteena on huolehtia tarvittavan tiedon kulkeminen

kaikille kaikilta oikea-aikaisesti. Vuorovaikutuksen avulla luodaan mahdollisuuksia vaikuttamiselle. Vuorovaikutus mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, päätöksenteon, ongelmien ratkomisen, kannustamisen sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen. (Yli-Kokko 2005, 63.)

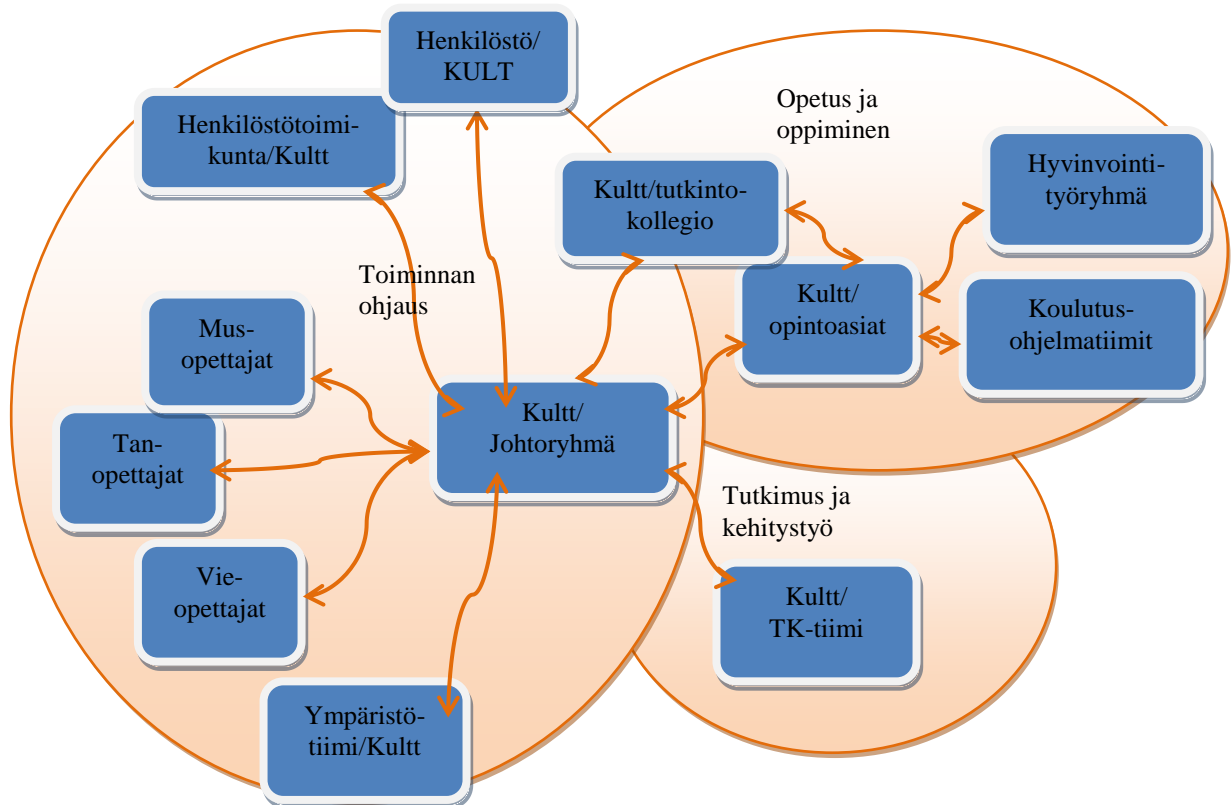
Kulttuurialan yksikössä asiantietoa tuottava informaation kulku toteutuu työryhmätyöskentelyn kautta. Yksikön vuosityöajan suunnittelussa on varattu enenevästi aikaa ja yhteisiä päiviä henkilöstön kehittämispäiviksi. Yksikössä on järjestetty henkilöstön yhteisiä kehittämispäiviä neljä kertaa lukuvuodessa lukuvuodesta 2009–2010 alkaen. Näiden päivien ohjelmaan kuuluu aluksi työpaikkakokous, minkä jälkeen päivä jatkuu valitun teeman tai aihealueiden mukaisesti. Päivään osallistuu myös vierailevia alustajia muun muassa rehtorin toimistosta tai koulutuskuntayhtymästä. (Toiminnanohjaus. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.)

Ammattikorkeakoulun toiminnallisia menetelmiä ollaan kehittämässä yhdenmukaiseksi keskushallinnosta eli rehtorin toimistosta käsin, jolloin välillä haastateltavat ovat kokeneet, että viestintä ja tiedottaminen eivät ole kenenkään hallinnassa. Tämä on voinut estää oman työn kehittämisen, sillä turhaa työtä, mikä saattaa aiheuttaa päällekkäisyyksien tekemistä, on pyritty välttämään.

Alla oleva Paulina Melakari-Mustosen luoma kaavio kertoo informaation kulun työryhmien kautta kulttuurialan yksikössä. Kuvion tarkoitus on selkiyttää niin henkilöstölle, mutta myös koko organisaatiolle sitä, miten prosessiorganisaatio näyttäytyy yksikössä. Pienen yksikön kohdalla useat työryhmät ja reitit tarkoittavat sitä, että samalle henkilölle lankeaa useita rooleja eri työryhmien kautta. Joskus informaation kulku tarkoittaa sitä, että samoja asioita käsitellään useammassa kuin kahdessa työryhmässä. Henkilöt voivat kuulua myös koko ammattikorkeakoulun yhteisiin työryhmiin, joten työryhmätyöskentely vie aikaa niin sanotusta normaalista työstä.

Opintoasiainpäälliköllä on tällainen rooli. Vastaavasti talous- ja henkilöstöhallinnon ihmiset kuuluvat harvoin yksikön yhteisiin työryhmiin, joten työryhmien päätökset eivät välttämättä tavoita aina heitä, elleivät he itse

huolehdi tiedon hankkimisesta. Talous- ja henkilöstöhallinto toimivat kuntayhtymän kanssa tiiviissä yhteistyössä ja kuuluvat kuntayhtymän tiimeihin. Yksikön haasteena on saada dokumentoitua tarpeeksi toimintoja ja löytää kanava, jolla kaikenlainen informaatio saadaan jokaisen työntekijän tietoon. Samalla myös tiedonvälittäjän roolia on korostettava, että viestejä osataan välittää oikealla tavalla ja oikeisiin kohteisiin.



Kuvio 9. Informaation kulku työryhmätyöskentelyn kautta (Paulina Melakari-Mustonen).

Muutostilanteiden viestintä. Viestintätaitoja tarvitaan erilaisissa tilanteissa työyhteisössä, kuten muutostilanteissa tai delegoinnissa ja palautteen antamisessa. Yli-Kokko (2005, 66–67) mainitsee tärkeimpiä periaatteita onnistuneelle muutosviestinnälle, joita ovat riittävä tiedottaminen ja mahdollisuuksien mukaan henkilöstön osallistuminen eri vaiheissa muutosprosessia:

1. Tulevasta muutoksesta tulee tehdä kunnon suunnitelma, jossa näkyvät eri vaiheet selkeästi. Pelkällä suunnitelmalla ja sen avoimella esittelyllä mahdollistetaan kynnystä muutokselle. Suunnitelman tulee olla hyvin esillä, kuten Intrassa.

2. Muutokselle täytyy olla johdon hyvä tuki, muutoin se on tuhoon tuomittu. Tuki näkyy tiedottamisen, henkilökunnan kuulemisen ja osallistamisen kautta.
3. Jo alkuvaiheen tiedottamisessa tulee selvittää, miksi muutos on tarpeen, mistä siinä on kysymys ja mitä seurauksia muutoksella on. Muutos pitää perustella kunnolla.
4. Henkilöt, joita muutos koskettaa, pitää saada osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Muutoksen epäonnistumisessa keskeinen syy usein on muutoksen aikaisessa viestinnässä. Muutosviestinnän tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutos. Muutosvastarinta on terve ja normaali reaktio asiaan ja tilanteeseen, josta tiedetään vähän. Lisäksi muutosvastarinnan syynä voi olla epävarmuus muutoksen tuomista ongelmista omaan työhön ja tiimiin. Muutosviestinnän tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutos ja sen tärkein haaste kohdistuu muutoksessa mukana olevien ihmisten muutosvastarinnan vähentämiseen. (Emt., 66.)

Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainoa keino edesauttaa muutokseen sopeutumista ja sitä kautta uuteen tulevaisuuteen sitoutumista. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa. Työntekijöiden toive tulla kuulluksi ja saada kokemus siitä, että heidän muutokseen liittyvät tunteensa, huolensa ja käsityksensä tulevat kuuluksi ja hyväksytyksi, lisäävät ja edesauttavat muutokseen sitoutumista. (Kaski ym. 2005, 67.)

Dialogi. Heikkilä ja Heikkilä (2005, 202) kuvaa dialogin olevan merkitysten virtaa. Se on keskustelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde. Yhdessä ajatteleminen tarkoittaa, ettei kukaan voi huolehtia vain omasta asemastaan keskustelussa ja pyrkiä finaali paikalle. Jokaisen on luovuttava varmuudesta ja kuunneltava uusia mahdollisuuksia, joita avautuu, kun ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa.

Juutin (2008, 230–231) mukaan dialogin käyminen on organisaatiossa välttämättömyys, mikäli pyritään auttamaan organisaatiota oppimaan omasta toiminnastaan. Hyvässä dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa.

Tämä edellyttää, että osapuolet pyrkivät ymmärtämään toisen sanomaa. Toinen edellytys Juutin mukaan on, että ihmiset kuuntelevat ja kuulevat sen, mitä toiset sanovat.

Keskustelun ja avoimen dialogin ero ilmenee siitä, pyritäänkö hajottamaan kokonaisuus ja sulkemaan tilanne yhteen ainoaan ratkaisuun vai yritetäänkö oppia toisten erillisistä näkemyksistä ja rakentaa niiden kautta yhteinen merkitys. Edellinen kuvaa keskustelua, toinen dialogia. (Heikkilä ym. 2005, 205.)

Dialogi on lähtökohtaisesti foorumi, jossa osallistuja voi olla mukana omista lähtökohdistaan tavalla, joka on juuri hänelle luonteva ja ominainen. Dialogissa jokaisen omalla panoksella, myös niin sanotulla hiljaisella tiedolla, on mahdollisuus tulla integroiduksi osaksi yhteistä pääomaa. Dialogille on ominaista, että asioita ajatellaan yhdessä, ja sitä kautta etsitään niihin yhteistä ymmärrystä. Ymmärtämisen edellytyksenä on, että viestit ihmisten välillä välittyvät sellaisen sisältönä kuin lähettäjä on ne tarkoittanut. (Seppänen 2005, 187–188.)

Dialogia voi käyttää organisaation tiimissä strategian luomiseen ja yhteishengen kehittämisen ohella taitojen ja ideoiden jakamisessa. Kehitettäessä organisaation dialogikulttuuria on tiedostettava, että usein tavallisen ihmisen, ei tietyn alueen asiantuntijan, taitoihin kannattaa luottaa, jotka toteuttavat tehtäviä käytännössä. Dialogissa jokainen osallistuja erilaisine kokemuksineen on tavalla tai toisella ainutlaatuinen asiantuntija ja tiedonlähde. Näin dialogi poikkeaa tavanomaisista kokoontumisista. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 198). Tärkeintä työorganisaatiossa on, että yhdessä työskentelevä tiimi saa käyttöönsä maksimaalisen määrän kokemustietoa ja kokemustunnetta, jota osallistujat kykenevät yhteisesti käsittelemään. Seppänen (2005, 186) toteaa, että suotuista organisaatiokäyttäytyminen edistää sosiaalisen pääoman muodostumista organisaatioon ja kertyvä pääoma edistää puolestaan suotuisaa organisaatiokäyttäytymistä.

Tutkimus osittaa, että tukipalveluhenkilöstö kaipaa oppilaitosorganisaatiossa dialogia, keskustelua, jonka kautta he yhdessä voisivat rakentaa ymmärrystä ja tarkoitusta toiminnalleen. Kaikki teemaryhmään osallistuneet jäsenet kaipaavat sekä eritoimijoiden välistä, mutta myös vertaistoimijoiden eli muun

tukipalveluhenkilöstön välistä dialogia. Tutkijana näkisin, että vuorovaikutuksen lisäämiseksi yksikössä voitaisiin kokeilla vertaismentorointia. Mentoritoiminnan kautta voidaan jakaa omaa asiantuntijuutta, mutta samalla myös toimia yhdenvertaisina asemasta riippumatta, sillä sen dialogisuus perustuu mielestäni vastavuoroisuuteen ja toisen ihmisen arvostamiseen ja tasavertaisuuteen.

5.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio yhdistetään usein kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon. Vaikka oppiva organisaatio –sanaparia käytetään hyvin paljon, sille ei ole vakiintunut kaikkien hyväksymää yhteistä sisältöä. Oppivan organisaation sisältö onkin tässä vaiheessa enemmän sopimus- ja soveltamiskysymys kuin sisältökysymys. Oppiva organisaatio–käsitteen sisällöllinen vaihtelu ei kuitenkaan estä pohtimasta, miksi oppivaa organisaatiota tarvitaan. (Moilanen 2001, 13.) Tämä ajatus tukee oppivan organisaation valintaani viitekehyyksi.

Otala (2002, 51) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Olennaista määritelmässä ovat seuraavat asiat: Itse asiassa kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Ne oppivat vain eri tahtiin. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, ne kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin, mutta virheistä tulee oppia. Nopea toimintatapojen muuttaminen on olennaista.

Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa organisaation valmiutta hankkia jatkuvasti uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Otala 2002, 52–53.)

Otalan (2005, 191) mukaan oppivan organisaation viitekehyyksen perusta on organisaation rakenne, joka mahdollistaa vapaan tiedon kulun ja jossa on

riittävästi vapausasteita jatkuvaan uudelleenorganisoitumiseen. Oppivassa organisaatiossa kaiken toiminnan lähtökohtana ovat yhteisesti määritelty visio ja tavoitteet. Visio antaa suunnan organisaation kaikelle toiminnalle ja sitä kautta määräytyvät myös organisaation tavoitteet asetetun vision saavuttamiseksi. Ojala korostaa, että asiakasprosessin jälkeen oppivan organisaation tärkein toiminto on oppimisprosessi. Tällainen organisaatio muodostuu visioista ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavoista. Nämä ohjaavat kaikkea toimintaa ja järjestäytymistä sekä antavat toiminnalle suunnan.

Oppivan organisaation teemat koskettavat myös sosiaalista pääomaa ja näin ollen ne tukevat toisiaan. Tässä luvussa käsittelemme oppivan organisaation kasvua tukevia ajatuksia: muutos ja toimintakulttuuri, hiljainen tieto sekä tiimityö.

5.2.1 Muutosta vai kulttuuria

Muutos. Ihmisellä on luontainen tarve pysyä entisessä tutussa ja turvallisessa toiminnoissa ja tavoissa. Organisaation on kuitenkin jatkuvasti muututtava ja kehityttävä ulkoisen ja sisäisen ympäristön ohjaamana. Pelkkä muutoksen ymmärtäminen ei riitä vaan on sisäistettävä muutoksen tarve ja hyväksyttävä se henkilökohtaisesti. (Kesti 2005, 57.)

Teemahaastattelun kautta organisaation palveluun viimeksi tulleet tukipalveluhenkilöstön jäsenet näkivät toiminnan tehostamisessa ja töiden jakamisessa selvästi kehittämisen tarvetta. He olivat innokkaita kertomaan uusista ideoista ja havainnoista kehittämissalavereissa. Tämä koettiin ryhmässä myös muun henkilöstön osalta tervetulleeksi ajatukseksi. Yhteinen näkemys oli, että töiden jakamisessa on kehittämistä ja toiminnan järkevöittämistä kaivataan. Havaittavissa on, että työhyvinvoinnin ja -motivaation säilyttämisen kannalta olisi merkittävää, jos työtehtävien jakamista tarkasteltaisiin yksikössä johdon tukemana.

Tehtävien uudelleen organisointi voisi mahdollisesti tuoda henkilöstön asiantuntijaroolit selkeämmin esiin ja jokaisen toimijan vahvuuksia pystyttäisiin

hyödyntämään paremmin. Tukipalveluhenkilöstön on pystyttävä kokemaan, että heidän työtä ja ammatillista kehittymistä arvostetaan, sekä tuetaan uusia työnkehittämisen menetelmiä, koska tämä synnyttää muutosta. Työnkuvien vaihtumista ei voi toteuttaa ilman johdon sekä muiden oppilaitoksen työntekijöiden tukea.

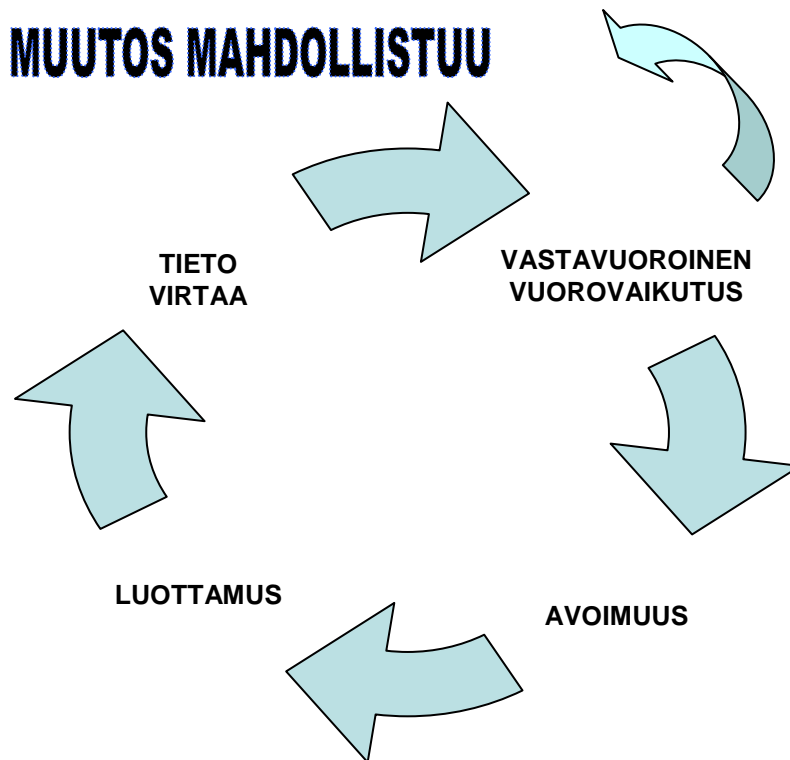
Tutkimuksen mukaan tukipalveluhenkilöstön toimijat eivät koe muutoksia toimintaa heikentävinä, jos he pääsevät itse vaikuttamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Muutostilanteille on tyypillistä, että uudessa tilanteessa työkäytännöt etsivät muotoaan, työnjakoa suunnitellaan uudelleen ja tiedonkulussa esiintyy monenlaisia katkoksia. Muutos tuntuu koko ajan olevan toiminnassa läsnä, mutta hallinnon henkilöstö suhtautuu siihen asenteella, että se ”kuuluu tähän päivään”. Kriittistä suhtautumista muutoksiin koetaan, kun tehtävien määrä kasvaa, vanhoja ei voida priorisoida, eikä perusteluja muutokseen anneta. Muutosta ei aina hyväksytä puuttuvan tiedon takia. Tutkimusryhmä kokivat voimaannuttavana, kun organisaation visio oli heille kaikille samansuuntainen.

Haasteena muutoksen hyväksymiseen ja asioiden toteuttamiseen on toimintoihin liittyvä osaaminen ja arvio asian toteuttamisen todennäköisestä onnistumisesta. Havaintojen mukaan uskomukset ja olettamukset vaikuttavat tiedostamatta työntekijöiden toimintaan. Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen aikana tästä tulee ongelma, jos niistä ei puhuta tai kyseenalaisteta. Voimaantuvan organisaation ydinuskomuksiin pitäisi sisältyä muun muassa usko jokaisen yksilöllisyyden kunnioittamiseen, luottamus ihmisten aktiivisuuteen, innostuneisuuteen ja kykyyn ymmärtää nykyajan vaatimukset ja tulevaisuuden haasteet. Lisäksi pitää olla luottamusta yhteisvoimaan, kaikkien osallistumiseen ja oppimiseen. (Heikkilä ym. 2005, 201.)

Muutoksen edellytyksenä on siinä mukana olevien henkilöiden osallistaminen, ilman sitä muutos ei saa riittävää voimaa eikä uutta kulttuuria synny. Ihmiset haluavat osallistua ratkaisukeskeiseen kehittämiseen, joka luo positiivisia tunne-elämyksiä ryhmässä. Kun organisaation toimenpideohjelma toteutetaan, syntyy uutta hiljaista tietoa uuden tekemisen kautta ja vanha tulee näkyväksi. (Kesti 2005, 85.)

Heikkilän ja Heikkilän (2005, 71) mukaan organisaation kulttuuri tarvitsee voimaantuakseen muutoksia. Perinteisestä kulttuurista on irrottauduttava ja samalla on varottava, ettei se ole sisäänpäin lämmennyttä, joka estää uuden kulttuurin syntymistä. Toimintakulttuuri on epävirallista tasoa, joka ei välttämättä noudata mitään organisaatorajoja. Se sisältää käytännöt, miten on totuttu tekemään. Yhteisistä toimintatavoista kiinnipitäminen on keskeisiä luottamuksen rakentamisen keinoja. Pelisäännöistä poikkeaminen rapauttaa luottamusta, jolloin voimaantumisen heikentyy. (Rouvinen-Wilenius 2008, 41.)

Kuten aiemmin on mainittu, kulttuurialan tukipalvelutoiminta perustuu vanhoihin malleihin, jotka juontavat aikaan ennen vuotta 2005, jolloin osastojen toiminta oli eri puolilla Oulun kaupunkia. Nyt henkilöstö kokee olevansa siinä pisteessä, että huoli omasta jaksamisesta on konkreettinen. Yksikön johdon olisi nähtävä tilanne ja mietittävä vaihtoehtoja. Yksi mahdollisuus yhteistyön lisäämiseen on käydä keskustelua tekniikan yksikön kanssa. Haastattelut ja havainnot osoittavat, että yhteisten toimintamallien etsiminen kulttuurialan ja tekniikan yksikön välillä voisi palvella asiakkaita (opiskelijoita), joille on välillä hyvin epäselvää, missä opintotoimisto sijaitsee ja keneltä palvelua saa. Kulttuurialan yksikön hallintopalvelut on hajautettu eri puolille yksikön tiloja, jolloin opiskelijat hakevat tietoa usein tekniikan yksikön opintotoimistosta, joka on helpoimmin löydettävissä. Haastatteluun osallistuneet tekniikan yksikön työntekijät olivat halukkaita miettimään yhteisten käytänteiden mahdollisuutta. Havaintojen perusteella vastaavasti kulttuurialan yksikössä pidempään työsuhteessa olleet suhtautuvat ajatukseen yhteistyöstä tekniikan yksikön kanssa varauksella.



Kuvio 10: Muutoskykyisyyden kehä (Kaski ym. 2005).

Muutoskykyisyyden kehä kuvaa mahdollistavaa muutosta. Vastavuoroinen vuorovaikutus lisää avoimuutta, avoimuus lisää luottamusta ja luottamus lisää tiedon virtaamista. Kun tieto virtaa organisaatiossa vapaasti, tekee se muutoksesta mahdollisuuden. Työntekijät ja esimies eivät jumiudu puolustusasemiin, vaan uudistuvat ja pystyvät tuloksekkaaseen toimintaan myös muutoksen sisällä. (Kaski ym. 2005, 69.)

Tietoja ja taitoja. Oppiminen on muuttumista uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Menestyvä organisaatio korostaa kykyä uusiutua, taitoa kuunnella asiakasta, oppia jatkuvasti täyttämään asiakkaan uudet toiveet sekä kykyä toimimaan nopeammin kuin kilpailijat. Kannustava työnantaja tukee henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen sekä sitoutumaan oman osaamisen kehittämiseen. Näin työntekijä ottaa vastuuta oman työn kehittamisestä ja työnsä tuloksista. Oppiminen ja muutos kulkevat käsi kädessä. Muutos on syy

oppimiseen, kun oppiminen on vastaavasti tapa toteuttaa muutosta. Synnytetään uutta kulttuuria. (Ojala 2002, 97–98.)

Ojalan (2002, 73) mukaan organisaation oppimista tulee edistää, mikä käytännössä tarkoittaa organisaation oppimista tukevien työkalujen ja prosessien luomista. Organisaation oppimista voidaan tukea suorituksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja tiedon jakamisen avulla. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki tietävät omat tehtävänsä, tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään. Työntekijän tulee saada riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Suorituksen johtamisen lähtökohtana ovat organisaatiossa tehtävät työt. Hyvin toimiva suorituksen johtamisjärjestelmä luo pohjan monille prosesseille.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu ja koulutuskuntayhtymä ovat viime vuosien aikana lisänneet tuntuvasti henkilöstön koulutusten määrää. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on oikeus osallistua sisäisiin koulutuksiin, mutta varsin usein ne painottuvat opetukseen ja oppimiseen sekä tutkimus- ja kehitystyöhön. Syksystä 2009 alkaen henkilökunta on voinut esittää koulutustoiveita, jolloin myös tukipalveluhenkilöstön työtä lähellä olevaa koulutusta on pyritty tarjoamaan. Varsinkin talous- ja henkilöstöhallinnon asioita koskevaan koulutukseen on koulutuskuntayhtymän osalta panostettu. Omaehtoiseen, ulkopuoliseen koulutukseen on voinut osallistua oman esimiehen suostumuksella. Tällaiseen koulutukseen osallistumismahdollisuudet on koettu epätasa-arvoisiksi. Tämä johtune siitä, että luvan koulutukseen myöntää lähiesimies ja tällä hetkellä tukipalveluhenkilöstön esimiehenä toimii kolme eri henkilöä. Osaamistarpeiden tunnistaminen on tapahtunut pitkälti omien esimiesten näkemysten perusteella ja heillä ei välttämättä ole tietämystä siitä, millaisia tarpeita hallinnon henkilöstöllä on koulutuksen suhteen. Yksilöiden osaamisesta olisi mahdollista rakentaa organisaatiolle vahva kompetenssi. Motivoivaa on, kun työntekijä voi hyödyntää osaamistaan. Koulutukseen hakeutuessa työntekijä ei mieti sitä itsekeskeisesti, vaan lähtökohtaisesti hän pyrkii koulutuksen kautta kehittämään työtapoja ja sekä uusia menetelmiä työyhteisössä.

Organisaatiossa osaamisen kehittämisen tavoitteena tulee olla yksilöiden kehittäminen niin, että organisaatio oppii ja hyötyy osaamisesta. Jokaiselle on tärkeää, että heitä kuunnellaan ja osaamista arvostetaan. Jos osaamista ei arvosteta, sitä ei voi hyödyntää, mikä turhauttaa ja ikävyyttää. Onnistumisen elämykset parantavat työntekijöiden motivaatiota ja kehittävät toimintaa edelleen. (Kesti 2005, 64.) Tukipalveluhenkilöstöllä on vahva koulutustausta. Useat heistä ovat korkeammin koulutettuja kuin osa lehtoreista. Jokaisella on vähintään alempi korkeakoulututkinto ja muutamalla myös pedagogiset opinnot on suoritettuna.

Oppivan organisaation toimintakulttuuri. Organisaatiokulttuurin käsitettä ei ole pystytty täysin määrittelemään, sillä se kehittyy jokaisessa sosiaalisessa yksikössä oppimisen avulla omaksi tyylikseen. Heikkilät (2005, 56) kuvaavat Scheinin (1985) organisaatiokulttuurin tasot kolmitasoisena, jossa **ihmiskäden työt** ovat ylimpänä, tämän alapuolella **arvot ja normit**, jotka säätelevät käyttäytymistä. Syvimmällä tasolla on **uskomukset ja olettamukset**. Kaikilla tasoilla on yhteys toisiinsa, jossa uskomukset ja olettamukset muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Tämä ohjaa pitkän ajan kuluessa syntyneitä työntekijöiden havaintoja ja tunteita.

Työyhteisössä vallitseva toimintakulttuuri määrittelee, mistä asioista puhutaan, mistä ei. Kulttuuri ei voi kuitenkaan määritellä, saako tunteita kokea. Työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, miten tunteita kohdataan, käsitellään ja ilmaistaan. Se määrittelee myös, miten työyhteisön tunteet ilmaistaan ja sanotaan ääneen. (Kaski ym. 2005, 21.)

Myös oppivassa organisaatiossa tapahtuu kulttuurisia muutoksia. Tämä on haasteellista, sillä uudenlaisen toimintatavan omaksuminen muuttaa hiljalleen niihin liittyviä selitysmalleja sekä taustalla olevia merkityksiä ja oletuksia. Heikkilän ja Heikkilän (2001, 204) mukaan oman itsensä, tiimin tai työyhteisön kehittyminen alkaa jokaisen omasta opettelusta itsensä tuntemiseen. Isokorpi (2006, 27) toteaa, että vuorovaikutus- ja ihmissuhdeyhteisössä itsetuntemus ja sen jatkuva tutkiminen ovat ammatillisuutta, sillä jos työntekijä ei tunne itseään, eikä anna tunteidensa tulla lähelle, hänen työnsä käy liian raskaaksi. Isokorven mukaan ihminen ei helposti kehity omassa itsetuntemuksessaan ja vuoro-

vaikutustaidoissaan, tämä johtuu omista ennakkokäsityksistä. Pystyäkseen arvioimaan ominaisuuksiaan realistisesti, tulee henkilön saada olla ja tutkia esimerkiksi saamaansa palautetta suojassa ja rauhassa.

Avoin ja turvallinen työyhteisö edistää tunnetiedon käyttöönottoa ja tukee työn tekemistä. Riittävän turvallisessa työyhteisössä voidaan tunteisiin liittyvä tieto ja hyöty otetaan käyttöön. Työyhteisö on riittävän turvallinen silloin, kun yhteisön arin ja asemaltaan heikoin uskaltaa kriittisesti arvioida tehtyä työtä. (Emt., 23.)

Avoimessa ja turvallisessa työyhteisössä tunteille tulee tilaa. Tunteiden kohtaaminen, käsittely ja ilmaiseminen antavat energiaa perustehtävän tekemiselle ja luo pohjaa yhteistyölle. Työyhteisön hiljainen tieto ja pohja innovatiivisuudelle on hyvin pientä, jos työyhteisön jäsenen ei sallita ilmaista epävarmuuttaan työyhteisössä tai hän joutuu pärjäämään yksin. Uutta on vaikea synnyttää, koska työntekijä joutuisi kohtaamaan omaa epävarmuuttaan ja siihen liittyviä tunteita (Kaski ym. 2005, 24.)

Kaski ja Kiander (2005, 22–23) toteavat virallisen kulttuurin rinnalle kehittyvän niin sanotun epävirallisen kulttuuriin, joka luo turvallisuuden tunnetta. Koska epävirallinen kulttuuri edustaa työntekijöille turvallisuuden tunnetta, kuten pysyvyyttä ja jatkuvuutta, uskovat työntekijät toimivansa hyvin, eli perustehtävälähtöisen toiminnan mukaisesti. Tämä hankaloittaa havaitsemista, että kaikki asiat eivät hoidu.

Ihminen osaa yhdistellä tietoa ja tekee tulkintoja siitä, miten tieto liittyy omaan elämään. Kun puuttuva tieto on hankittu, se jäsenellään omassa päässä, jolloin tiedon muuttaminen toiseksi hankaloituu. Näin ollen organisaatiolla tulee olla avoimuutta sekä sopivasti liikkumavaraa toiminnan kehittämiseen ja strategisten mahdollisten muutosten toteuttamiseen. Muutoksiin sisältyy riski, mutta jatkuva kehittäminen pitää yllä muutosvalmiutta ja oikeaa asennetta toiminnan kehittämistä kohtaan koko henkilöstöllä. Keskusteleva ja yksilöitä arvostava toimintakulttuuri mahdollistaa yksilöiden osaamisen hyödyntämisen. (Kesti 2005, 144–149.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulu on kehittynyt vuosien saatossa erilaisten yksiköiden ja niiden toimintojen kautta, jolloin toimintamallit ovat muodostaneet yksiköiden omat, sisäiset menettelytavat. Näin myös kulttuurialan yksikön osalla. Kehittyäkseen organisaatio tarvitsee muutoksia, sekä uuden kulttuurin luomista. Hallittu muutos edellyttää toimintaperiaatteiden yhdensuuntaisen toiminnan mieltämisen sekä toimivaa dialogia. Havaintojen mukaan kulttuurialan yksikössä toimintakulttuurin kehitys vaikuttaa pysähtyneelle. Uusilla asenteilla ja rohkeilla käytännön ratkaisuluilla on mahdollisuus säilyttää oma asema ajan tuomissa haasteissa. Koulutusorganisaation kyseessä ollessa on pystyttävä seuraamaan aikaa, jotta pysyy kehityksessä mukana. Tällä hetkellä tukipalveluhenkilöstö tiedostaa sen, että omalla asenteella on mahdollisuus vaikuttaa uuden kulttuurin luomiseen. Usean sisällöltään erilaisen koulutusohjelman toimintojen yhdistäminen kulttuurialan yksikössä sisältää kulttuurikuilun, jonka vuoksi arjen muuttaminen on haastavaa.

5.2.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto karttuu kokemuksista ja kiteytyy kognitiivisiksi taidoiksi kuten uskomuksiksi, mielikuviksi tai muiksi mentaalisisiksi malleiksi, joita on työlästä siirtää henkilöltä toiselle. Hiljainen tieto on kokemuksentietoa, kehon tietoa, kun taas eksplisiittinen tieto on rationaliteetin ja mielen tietoa. Tacit on samanaikaistietoa, jossa ”tässä ja nyt” on koko ajan läsnä. Eksplisiittinen tieto on jaksottaista tapahtumien ja kokemusten reflektointia, joissa olennaista on ”siellä ja sitten. (Linturi 2004.)

Hiljainen tieto. Michael Polanyi on kehittänyt 1940-luvulta alkaen hiljaisen tiedon käsitettä. Hänen mukaansa tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Polanyi halusi painottaa sitä, miten suuri osuus tunteilla ja kätkeyllä todellisuudella oli jokaisen ihmisen tiedossa. (Koivunen 1997, 77.)

Hiljainen tieto eli tacit knowledge on subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa. Sitä on vaikea esittää sanoin. Hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. Hiljainen tieto näkyy ammattitaitona ja

osaamisena. Täsmällinen tieto eli explicit knowledge on objektiivista ja rationaalista, ja se on ilmaistavissa myös sanoin, kuvin ja numeroin. Täsmällinen tieto on teoreettista tietoa, ohjekirjoja ja ongelmanratkaisua sekä tietopankkeja. (Viitala 2004, 178.)

Hannele Koivunen (1997, 78–79) määrittelee hiljaisen tiedon laajasti: ”Siihen sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen arkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsitein.”

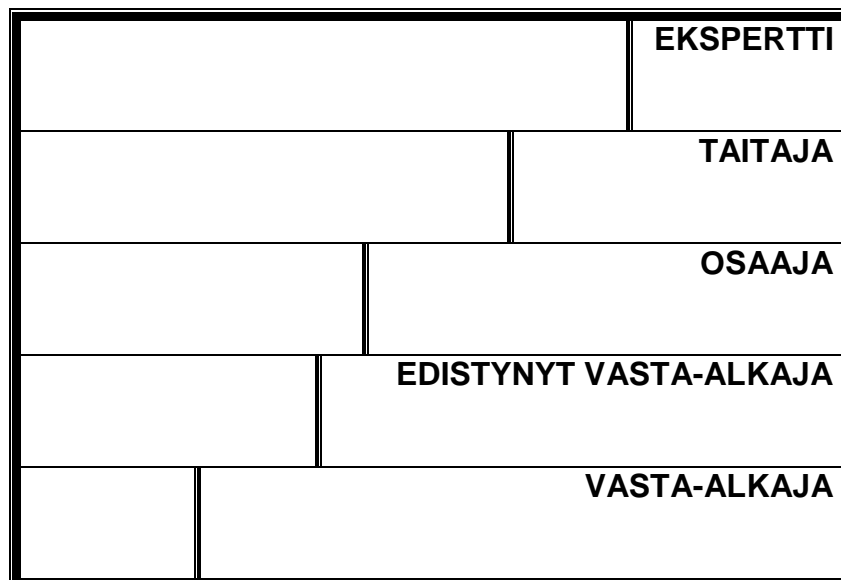
Ihmiset oppivat koko ajan sekä tietoisesti että tiedostamatta. Tyypillistä on, että tietoisesti opiskeltu asia muuttuu nopeasti automatisoituneeksi ja siitä muodostuu hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon syntyminen voi johtaa olennaiseen tai epäolennaiseen, huonon tai hyvän osaamisen kasvuun. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16.)

Toivonen ja Asikainen (2004, 22–31) kuvaavat hiljaisen tiedon osuutta osaamisen eri tasoilla seuraavasti:

1. **Vasta-alkajalle** ei ole kehittynyt kokemusperäistä tietoa osaamastaan teoria- ja asiatiedosta. Alkuvaiheessa vasta-alkaja joutuu luomaan käytännön sisältöä oppimiinsa teoria-asioihin. Kokonaisuuden ymmärtäminen on hankalaa, koska vasta-alkajan huomio on säännöissä.
2. **Edistynyt vasta-alkaja** omaa käytännön esimerkit niille asiatermeille, jotka asiaopetuksen kautta hänelle on opetettu. Henkilö pystyy käyttämään tilannekohtaisia sääntöjä ”mitä kannattaa tässä tilanteessa tehdä”. Esimiestaitoja tarvitaan huomaamaan, milloin edistyneen vasta-alkajan taidot ovat siinä määrin kehittyneet, että henkilöä voidaan rohkaista siirtymään tämän vaiheen yli.
3. **Osaaja** pystyy näkemään oman toimintansa pitkäaikaisten päämäärien tai suunnitelmien valossa. Osaaja on ymmärtänyt, että jokaiseen käytännön tilanteeseen liittyy lukematon määrä muuttujia. Osaajan tulee kyetä toimimaan joustavasti sovellustilanteessa. Osaamisesta on jo hiljaisena tietona, sillä hän kykenee yhdistelemään sääntöjä ja tilannesääntöjä päämääräänsä pyrkiessään. Valitessaan tavoitteitaan ja päämääriään osaajan tulee käyttää apunaan taitajien ja eksperttien tason

päämääriä, jotta valinta onnistuu yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

4. **Taitajan** toimintaa ohjaavat maksimit, viitteelliset ohjeet. Maksimi on Polaynin käsite, joka tarkoittaa ”ammattitaitoisen suorituksen epämääräistä kuvausta – sellaista jonka vain toinen saman tason taitaja voi ymmärtää” Maksimiamia ei välttämättä pysty siirtämään toiseen tilanteeseen, vaikka se näyttäisi samalta kuin aikaisempi tapahtuma. Taitaja joutuu tekemään aina tietoisin päätöksen toiminnastaan, vaikka kykenee näkemään kokonaisuuden intuitiivisesti. Osaajan taidot ovat jo hiljaista tietoa ja taitoa. Ne ovat paljon miellejärjestelmän kokemusta, mielikuvia, tunteja ja tuntemuksia.
5. **Ekspertin** osaaminen on sanatonta, hiljaista tietoa. Kokemus ohjaa toimintaa ja säännöt siirtyvät vain osaksi sitä. Ekspertti osaa mennä suoran asian ytimeen. Koska osaaminen on muuttunut kokonaisvaltaiseksi ja kokemukselliseksi, on ekspertin tietoja vaikea mennä pilkkomaan palasiksi. Asiantuntija kykenee havaitsemaan päällepäin samanlaisessa tilanteessa tarkempia vivahteita kuin edellisen vaiheen taitava.



Kuvio 11: Osaamisen tasot ja hiljaisen tiedon osuus (Toivonen & Asikainen 2004).

Tieto. Yksilön henkilökohtainen, persoonallinen tieto ei ole sama kuin hänen subjektiivinen tietonsa, vaan siihen sisältyy paljon kollektiivista hiljaista tietoa. Ihmisen peruskyky on uuden tiedon sulattaminen vanhaan tietovarastoon ja sen

jäsentäminen suhteessa osaksi mielessä vallitseviin vanhoihin tiedon rakenteisiin ja luokituksiin. Polanyin hiljaisen tiedon tietämisen teoriassa keskeinen käsite on traditio eli kulttuuri. Se kuvaa sitä, miten tietoa siirretään sosiaalisessa kontekstissa. Traditio on yksilön ulkopuolinen arvojen järjestelmä kontekstissa, johon sisältyy yhteisön hiljaisen tiedon kokemusvarasto. Traditio siirtää toimintamalleja, ohjeita ja sääntöjä, arvoja ja normeja. Arvot eivät ole subjektiivisia vaan osa tällä tavoin siirtyvää hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 83–84.)

Tutkimuksen kohderyhmä omaa paljon hiljaista tietoa. Kuten liitteessä 1 on nähtävissä, kaikilla toimijoilla on laaja-alainen työnkuva. Toimijat tekevät työtä omissa osastoissaan yksin, eikä heillä ole varamiesjärjestelmää tai kanavaa, jonka kautta he voivat yhdessä pohtia toimintaan tai tehtäviin liittyvistä asioista. Osa työntekijöistä on ollut kulttuurialan yksikön palveluksessa jo vuosia, jolloin toimintamallit ja tehtävät ovat muotoutuneet tekijän näköiseksi toiminnaksi. Työntekijöille on karttunut hiljaista tietoa myös muun organisaation palveluksessa ja erialisissa koulutuksissa. Tutkimus osoittaa, että Toivosen ja Asikaisen kuvaamien hiljaisen tiedon tasojen osuuksista tutkimuksen kohderyhmän jäsenten kuuluvan selvästi ekspertteihin. Työntekijät ovat itseohjautuvia, tiedostavat omat roolinsa ja toimivat oma-aloitteisesti sekä asiantuntevasti ja eettisesti oikein. Kulttuurialan yksikön toimintamalli poikkeaa useista työyhteisöistä siinä, että jokaisella työntekijällä on vapaus toteuttaa omaa työtään siten, miten he itse näkevät sen parhaaksi. Tämän mallin mukaan työntekijälle osoitetaan luottamusta, mutta vaarana on, että jossain vaiheessa työnantaja saattaa menettää arvokasta pääomaa, ellei löydetä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseksi toimijoiden kesken.

Näkyväksi tekeminen. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja saattaminen yhteiseen käyttöön organisaatiossa on haastavaa. Samalla tavalla vaikeaa on saada näkyvä tieto sisäistymään henkilöstön hiljaiseksi tiedoksi, jolloin se ohjaa toimintaa ja tekee mahdolliseksi organisaation oppimisen ja kehittymisen. Sosialisatiolla tarkoitetaan yksilöllisen tiedon ja osaamisen muodostumisprosessia. Sosialisatiota tapahtuu yleisemmin työn äärellä kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta. Kokeneet osaajat siirtävät oppijoille toimintamalleja, tietoa ja taitoja yhdessä tekemisen ja tarkkailun kautta. Keskeistä on kokemuksen siirto mallioppimisen kautta. (Viitala 2004, 179–180.)

Teematapaamiset sekä yksilöhaastattelut toivat esiin, että useat työntekijät painivat samojen ongelmien, kuten puutteellisen informaation ja yhteen sopimattomien tiedonhallintajärjestelmien, parissa. Työntekijät ovat luoneet omia toimintamalleja ongelmien ratkaisuun. Keskustelukulttuurin puuttumisen vuoksi hyvät käytänteet ja oivallukset eivät tavoita toisia työntekijöitä. Kuten jo aiemmin tutkimuksessa pohdin mentoroinnin käyttöä vuorovaikutuksen ja dialogisuuden lisäämiseksi yksikössä, havaintojen mukaan hiljaista tiedon siirtämistä mentoroinnin kautta olisi syytä myös harkita.

Hiljaiset signaalit. Hiljaiset signaalit ovat avain organisaation kehittämiseen. Hiljainen signaali on henkilökohtaista tilanteeseen ja asiaan sidonnaista kokemuksellista ja tunnepitoista toimintaa ohjaavaa tietoa, joka ilmaistaan mielihiteenä. Hiljainen signaali kumpuaa hiljaisesta tiedosta. Osaaminen ja harjaantuminen itsearviointiin parantavat hiljaisen signaalin tunnistamista, jolloin niiden avulla voidaan tehokkaasti kehittää yhteisiä kompetensseja. (Kesti 2005, 70.)

Mittaamalla tilanne- ja asiasidonnaisia hiljaisia signaaleja ja käynnistämällä parantavat toimenpiteet riittävän nopeasti työyhteisön inhimillisiä menestystekijöitä eli organisaation kompetenssitekijöitä voidaan kehittää ennakoitavasti. Tämä mahdollistaa laatu järjestelmien mukaisen ehkäisevän toiminnan, jolla laatuun vaikuttavia tekijöitä voidaan parantaa etukäteen. Jokaiseen inhimilliseen menestystekijään liittyy yksilön potentiaali. Se on sama kuin henkilöstön voimavara. Erilaiset kaaostekijät vaikuttavat kaikkiin työyhteisöihin. Ne voivat tulla ulkoa tai organisaation sisältä. Tällaisia kaaostekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden suuri vaihtuvuus, tietotekniikan uudistuminen ja tilojen vanheneminen. (Emt., 71–73.)

Kulttuurialan yksikössä kaaostekijöinä ovat viransijaisuudet, määräaikaiset työsuhteet, hallinnollisten ohjelmien lisääntyminen ja niiden kommunikoimattomuus keskenään. Tukipalveluiden yhteistyö ja työtehtävien selkiyttäminen sekä työpisteiden yhtenäistäminen antaa mahdollisuuden vuorovaikutuksen lisääntymiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. On selkeästi nähtävissä, että tällä hetkellä yksikön sisällä samoja työtehtäviä tehdään hyvin eri tavoin. Tämä vaikeuttaa varamiesjärjestelmän luomista sekä perehdyttämistä.

Hiljaisia signaaleja mittaamalla voidaan työyhteisössä parantaa myös johtamisen ja vuorovaikutuksen laatua ja määrää niin, että toiminnan kehittämisessä pystyttäisiin keskittymään oikeiden asioiden kehittämiseen oikealla tavalla. Esimerkiksi sitoutuminen on yrityksen inhimillinen menestystekijä, sillä se parantaa tuottavuutta sekä tavoitteiden toteuttamista. Sitoutuminen on yksi kompetenssitekijä, sillä se edistää tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. (Kesti 2005, 77.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen. Yhteiskunnan luonteeseen on aina kuulunut tietojen tuottaminen, tulkinta ja vaihto. Käsitys tietoyhteiskunnasta muodostuu siitä, millainen tietokäsitys siitä henkilöllä on. Koivusen (1997, 210–211) mukaan tiedon käsitettä käytetään mitä sekavimmilla ja moninaisimmilla tavoilla. Sillä tarkoitetaan toisaalta tiedon palasia, kuten dataa, faktaa ja informaatiota, ja toisaalta suuria ja syviä käsitteitä, kuin hiljainen tieto, ymmärrys tietoisuus tai viisaus. Käsite informaatio on vastaanottajalleen merkityksellistä. Informaatio on ulkoista raaka-ainetta, josta ihminen poimii itselleen merkityksellisen aineksen. Informaatiosta tulee ihmisen tajunnassa tietoa, kun henkilö yhdistää sen sisäisen tietonsa avulla osaksi omaa ainutkertaista kertomustaan.

Jatkuva tiedon siirto vaatii kommunikaatiota ihmisten välillä ja tapahtuu syklisesti eri vaiheiden kautta. Vaiheita ovat sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. Japanilaisten Nonankan ja Takeuchin mukaan tiedon luomisen tavat muodostavat toisiaan seuraavan oppimisen kehän. (Viitala 2004, 178–179). Alkuvaiheen sosialisatiossa vuorovaikutuksella annetaan osallistujille mahdollisuus vaihtaa kokemuksia ja muodostaa toimintaa koskevia malleja. Tämän jälkeen artikulaatiossa ihmisten välinen merkityksellinen keskustelu ja pohdinta auttavat täsmentämään saatua hiljaista tietoa täsmällisempään muotoon. Yhteistoiminta ja verkostoituminen levittävät saatua täsmällistä tietoa ja voidaan siirtyä tekemiseen ja tekemällä oppimiseen, jonka avulla ihmiset pystyvät lopullisesti sisäistämään uuden tiedon ja jälleen muodostamaan kokemustensa perusteella uutta hiljaista tietoa. Alla oleva kuvio havainnollistaa oppimisen kehää. (Lämsä & Hautala 2004, 195.)

	HILJAINEN TIETO	TÄSMÄLLINEN TIETO
HILJAINEN TIETO	SOSIAALISAATIO	ARTIKULAATIO
TÄSMÄLLINEN TIETO	SISÄISTÄMINEN	YHDISTÄMINEN

Kuvio 12: Tiedonluomisen sykli (Toivonen ym. 2004).

Jalostaminen. Muutosten, määräaikaisten työsuhteiden ja kiireen keskellä yritykset tarvitsevat hiljaisen tiedon strategiaa. Sen tulee olla selkeä malli, jonka mukaan tuetaan osaamisen syntyä, tuetaan siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä sekä niiden siirtymistä työntekijältä toiselle, ja hyödynnetään hiljaista tietoa mallittamalla sitä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.)

Toivosen ja Asikaisen (2004, 41) mukaan mallittaminen on työyhteisön uusi keino tiedon siirtämiseen ja voimaannuttamisen tukemiseen työyhteisössä. Henkilö, joka mallittaa omaan tarpeeseensa, voi tutkia mallia arvailemalla (miten tuon tekisin), havainnoimalla ja haastattelemalla (kuinka teet sen). Näin henkilö voi itse kokeilla juuri sen verran, että oppii tietoisena ymmärryksenä ja hiljaisena tietona niin paljon, että osaa toimia mallin mukaan. Mallintamisella tarkoitetaan pitkäaikaisen kokemuksen ja osaamisen mallittamista organisaation osaamisen tärkeiltä alueilta ja tämän tiedon siirtoa ja hyödyntämistä yrityksessä.

Moilasen (2008, 251) mukaan haasteellisin osa hiljaisen tiedon tarkastelussa on hiljaisen tiedon tunnistaminen. Hiljainen tieto on niin itsestään selvää, että sen olemassa oloa on vaikea tiedostaa tai ymmärtää. Nuori ja kokematon työntekijä ei vielä tiedä kaikkea sitä, mitä työelämä ja erilaiset työtehtävät pitävät sisällään. Näin ollen nuori ei voi vähäisilläkään tiedoilla ja taidoilla luulla tietävänsä paljon. Konkari taas paljon tietävänä, taitavana ja kokeneena hallitsee paljon tilanteita ja tehtäviä, mutta hän ei näe tätä osaamistaan erityisenä arvona. Hän vain tietää ja taitaa sekä suoriutuu sujuvasti.

Tutkimuksen kohderyhmän osalta tilannetta ei voi tulkita edellä kuvatun mukaisesti. Henkilöstö arvostaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. He ovat valmiita kuuntelemaan myös uusien tulokkaiden ajatuksia toiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Työntekijä arvostaa omaa työtään ja ennen kaikkea heillä on huoli siitä, kuinka he voisivat enemmän tuoda esiin omaa hiljaista tietoa. Huoli varamiesjärjestelmän puuttumisesta kuvastaa tätä. He ovat todenneet vahvuudekseen sen, että heillä on paljon hiljaisen tiedon osaamista. Pelko oman jaksamisen puolesta on tarve varamiesjärjestelmän kehittämiseen. Sen tulisi tapahtua ajoissa, jotta hiljainen tieto saadaan esiin. Kun hiljainen tieto saadaan näkyväksi, syntyy mahdollisuus sen jakamiseen.

Hiljaisen tiedon jalostaminen voi tapahtua prosessimaisesti. Kesti (2005, 99) kuvaa hiljaisen tiedon kehittämisen prosessin etenevän systemaattisesti ja nopeasti toimenpidesuunnitteluun ja konkreettisiin toimenpiteisiin. Kestin esittelee hiljaisen tiedon jalostamisen prosessin etenemisen seuraavasti:

1. **Johtaminen.** Johdon kanssa määritetään vision ja strategianmukaiset tavoiteltavat asiat (eli kysyttävät asiat valituista inhimillisistä menestystekijöistä)
2. **Kollektiivisen näkemyksen kerääminen.** Kerätään yksilöiltä toimintaa ohjaavat mielipiteet ryhmäkohtaisesti. Palautteen keruu onnistuu parhaiten rauhallisessa ympäristössä ja henkisesti turvallisessa olotilassa (esimerkiksi nimetön vastaaminen)
3. **Käsitteellistäminen.** Esitetään kollektiivinen näkemys ratkaisukeskeisesti, mistä päästään toimenpiteiden suunnitteluun
4. **Yhdessä ideointi.** Ryhmäkohtainen ideointi. Ideointi on hyvä tehdä miellyttävissä tiloissa, jotta ryhmä vapautuisi kokemusten vaihtamiseen. Ryhmä viritetään ratkaisukeskeiseen tunnelmaan käymällä läpi ryhmän kollektiivinen näkemys kehittämistarpeista ja korostamalla kehittämisen tärkeyttä. Ryhmä ideoi konkreettiset toimenpiteet. Ideoinnin lopputulokset eli toimenpidesuunnitelma esitetään yhteenvetona kaikille
5. **Johtaminen.** Johto sopii toimenpiteiden toteutuksen aikataulun ja vastuuhenkilöt. Seurataan toimenpiteiden toteutusta. Uudet toimintatavat sisäistetään ja niitä kehitetään johdon tukemana.

Jos jokin vaihe tästä aineettoman pääoman kehittämisen ketjusta otetaan pois, on erittäin todennäköistä, että konkreettinen kehittäminen ontuu pahasti. Kult-

tuurialan yksikössä tekijät ovat kokeneet ongelmana tekijöiden vaihtuvuuden ja määräaikaiset työsuhteet. Kehitys palautuu väistämättä aina alkuun ja vie oman aikansa, ennen kuin saadaan syntymään sellainen luottamus, jonka tasolla toiminta voi edelleen edetä.

Kestin (2005, 100) mukaan on tärkeää tiedostaa, että jokainen inhimillinen menestystekijän kehittäminen etenee omassa tahdissaan, toinen voi tarvita jatkuvaa huomiota, kun taas toinen kehittämisprosessi toistetaan vain kerran vuodessa. Toistotiheys voi vaihdella myös organisaation eri hierarkian tasolla. Joillain tasoilla voi kehittämisen tarve olla osaamisessa ja toisella tasolla tiimitoiminnan kehittäminen. Toiminnan kehittäminen on osa toimintakulttuurin kehittämistä, se kohdistuu pienen ryhmän toimintatapoihin ja vuorovaikutukseen. Se on myös toiminnallinen tapa siirtää hiljaista tietoa tiimeissä ja työryhmissä dialogin muodoin.

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä huomioista oli työntekijöiden kokemana perehdytyksen puute. Tämä nousi vahvasti esiin sekä kehittämispäivien aikana, että haastatteluiden kautta. Kehittämistilaisuudessa yksi merkittävimmistä ryhmän tuottamasta asioista, mitkä vaikuttavat heikentävästi työssä jaksamiseen, oli perehdytys. Tunne siitä, ettei saa riittävää perehdytystä, asettaa paineita työntekijälle selviytyä työstään ja kuormittaa myös henkisesti.

Tutkijana jäin pohtimaan sitä, onko perehdytyksen puute yksikössä kuitenkin pelkästään sen aito puutuminen vai luoko vuorovaikutuksen puute samansuuntaisen tunteen. Koulutuskuntayhtymä ja ammattikorkeakoulu ovat luoneet erilaisia sähköisiä perehdyttämismateriaaleja työntekijöiden avuksi. Tekniikan yksiköllä on käytössä sähköinen ohjeistus, mikä sisältää kampuksen käytänteisiin liittyvät asiat kattavasti. Näitä malleja on myös kulttuurialan yksikön toimijoiden mahdollisuus hyödyntää. Vieraileville tuntiopettajille on osastoilla laadittu omat ohjeistukset ja ammattiaiaineita koskeva perehdytys on delegoitu yliopettajille.

Muiden työaikaan tai toimenkuvaan ei ole määritelty perehdytysvastuuta. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä ohjeistetaan hakemaan tietoa näistä sähköisistä lähteistä. Tukipalveluhenkilöstö osoittaa palvelualltiuttaan neuvo-

malla ja ohjaamalla uutta työntekijää mahdollisuuksien mukaan. Tämän mukaan perehdyttämiseen tarvittavat työkalut ovat olemassa, jos vaan osataan henkilöt ohjata oikeiden lähteiden pariin. Työnantajan tärkeä tehtävä olisi kuitenkin resursoida perehdytys selkeästi kaikkien työntekijöiden työnkuvaan. Tämä estää spekulatiot siitä, kenen työtehtäviin perehdytys kuuluu. Uudelle työntekijälle tai uusiin työtehtäviin siirryttäessä on motivoinnin ja yhteisöllisyyden luomisen kannalta tärkeää antaa vaikutelma, että henkilö on tervetullut työyhteisöön tai uusiin työtehtäviin siirtymistä tuetaan.

”Minua kyllä ahdistaa, kun ajattelen, että joku toinen tulee joskus minun työtehtäviä hoitamaan. Miten hän selviää kaikesta tästä ja ehtii perehtyä asioihin. Jos minä joskus vaihdan työpaikkaa tai muuten jään pois, niin en uskalla edes ajatella, että millaisella työpaikkailmoituksella tähän haetaan henkilöä. En tiedä yhtään työpaikkaa, missä täytyy hallita näin monia tehtäviä.”
(Haastateltava 1.)

Tutkimuksen kohderyhmän jäsenillä on laaja-alainen ja monipuolinen ammattitaito, josta merkittävä osa on hiljaista tietoa. Tärkeäksi kysymykseksi nousee tämän hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Miten se saadaan realisoitua niiden käyttöön, joita tieto voi hyödyttää? Työntekijät toimivat oman jaksamisen ääri rajoilla ja yhtenä stressitekijänä on tieto siitä, että yksikössä ei toimi varamiesjärjestelmä. Työntekijän tieto-taitoa ei voida tallentaa kansioihin tai sähköisiin järjestelmiin. Toimiva perehdytysjärjestelmä edellyttää henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja dialogia. Johdon on luotava puitteet tiedon jakamiseen sekä huolehdittava varamiesjärjestelmän toimivuudesta.

5.2.3 Tiimioppiminen

Tiimi. Käsite tiimi on syntynyt englanninkielisestä ryhmä-sanasta ”team” tarkoittamaan tietyn tyyppistä tavoitteellista hyvin toimivaa kiinteää työryhmää. Tiimin jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään ja tunnistavat myös keitä ja millaisia ihmisiä siihen kuuluu. He ovat jollain tavalla riippuvaisia toisistaan ja heillä on

jotain yhteistä tavoiteltavaa. Toiminta on koordinoitua ja pyrkii noudattamaan tiettyjä normeja. (Piili 2006, 59.)

Pirnesin (1994) johtamassa tutkimusprosessissa tiimi on määritelty seuraavasti: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen mukaan.” (Helakorpi 2001, 90.) Vaikka tiimityö on ryhmätyötä, ei se poista yksilön vastuuta, vaan päinvastoin korostaa sitä ja hyödyntää sen asiantuntijuutta. Se ei ole myöskään holtitonta toimintaa, vaan reunaehtoina siinä ovat yhteiset pelisäännöt, jotka voivat rajoittaa tiimin tehtäviä, mutta ne eivät rajaa voimavarojen käyttöä. (Emt., 90.)

Tiimien kehitysvaiheita kuvataan usein neljällä kehitysportaalla: muotoutumisvaihe, pyrytysvaihe, normiutumisasihe, tuottamisasihe ja päättämisasihe. Linko (1993) korostaa sitä, miten tärkeää organisaation on ymmärtää, että tiimit noudattavat toisenlaisia lainalaisuuksia ja menestyskriteerejä kuin hierarkkinen linjaorganisaatio. Tiimityön vaarat on tunnistettava jo alkuvaiheessa. Tiimi voi ajautua epäkypsään tilaan monista eri syistä. Kehitysvaiheiden tunteminen on siten tärkeää kaikille tiimeille. (Helakorpi 2001, 98.)

Helakorven (2001, 98–99) mukaan **muotoutumisvaiheessa** on paljon kysymyksiä tiimityön tarkoituksesta ja tehtävistä. Erityisesti kukin tiimin jäsen pohtii omaa rooliaan, pätevyytään, sopivuuttaan ja hyväksyntää tiimissä. Alkuvaiheessa avoimuus ja laaja keskustelu herättävät luottamusta ja edistävät tiimin muotoutumista ja jäsenten keskinäisyyttä. **Pyrytysvaiheessa** alkaa sisäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen rakentaminen. Kun käytännön ongelmat alkavat vähitellen hahmottua, on niistä erilaisia käsityksiä ja painotuksia. Ristiriitojen nostaminen avoimesti esiin ja yhteinen pohdiskelu puhdistavat ilmaa. Tiimihenki alkaa syntyä. Johtajan pyrkimys alkaa hahmottua ja syntyy lojaalisuus tiimin pyrkimyksille. **Normiutumisasiheessa** on toimintaa todettu edistävän, jos tiimin pelisäännöt ja toimintaperiaatteet kirjataan ”huoneentauluksi.” Aito tiimityö ei ole vain kokouksissa istumista vaan jokapäiväistä yhdessä tekemistä. Pyrytys ja normitus kulkevat käsi kädessä, eikä näitä vaiheita voi

aina selvästi erottaa. Prosessin tuloksena on kuitenkin yhteisymmärrys tiimin tehtävistä, toimintaperiaatteista ja menetelmistä.

Tuottamisvaiheessa ollaan kiinni jokapäiväisissä tehtävissä ja ongelmien ratkaisemisessa. Nyt tiimi toimii tehokkaasti, toteuttaa suunnitelmansa, laatii muutoksia ja kehittämishankkeita. Se myös arvioi toimintaansa. Tässä vaiheessa tiimi kokee voimaantumisen kokemuksen eli huomataan tiimin vahvuudet ja niiden näkyminen tuloksissa: ”Me teimme sen.” **Päätymisvaiheessa** joko tehtäväksi annettu työ tulee hyvin tehdyksi tai tiimi hajoaa yksilöiden siirtyessä muihin tehtäviin. Voi olla myös kysymys siitä, että seuraava askel tehtävän suorittamisessa edellyttää uutta osaamista, minkä takia tiimin kokoonpanoa on muutettava. Edellä lueteltu prosessi käynnistyy silloin uudelleen. (Emt., 98–99.)

Yksikön tiimitoiminta. Kulttuurialan yksikössä käytetään sanoja ”tiimi” ja ”ryhmä” synonyymeina, joten ne toistuvat synonyymeina myös tässä tutkimuksessa siten, millä nimellä ne kulkevat yksikön arkikielessä. Samoin osasto ja ”koulutusohjelma” ovat ”synonyymeja” toisilleen. Kulttuurialan yksikön pieni koko suhteessa muihin ammattikorkeakoulun koulutusohjelmiin johtaa siihen, että koko henkilöstö on mukana sekä organisaatiotasolla että yksikkötasolla useissa tiimeissä ja työryhmissä. Sosiaalisen pääoman alla on kuvattu kulttuurialan yksikön työryhmätyöskentelyn kaavio, jonka kautta avataan toiminnan moninaisuutta.

Kulttuurialan yksikössä tiimiksi voidaan kutsua koulutusohjelmia ja niiden henkilöstöä. Selkeästi tiimejä ovat suuntautumisvaihtoehtovastaavien tiimit tai koulutusohjelmatiimit. He ovat koulutusohjelmien eri suuntautumisvaihtoehtojen yliopettajia, jotka kehittävät opetuksen oppimisen sekä tutkimus- ja kehitystyön ydinprosesseja yhteisten suuntaviivojen mukaisesti. Koulutusohjelmatiimi on musiikin, tanssin tai viestinnän oman osaston koulutusohjelmavastaavan, opiskelijoiden, osastonjohtajan ja opintoasiainpäällikön muodostamasta tiimi, jonka tavoitteena on kehittää opetussuunnitelmia ja koulutusta vuorovaihtokäytössä ulkopuolisten asiakkaiden, kuten Oulun seudun yrityselämän edustajien kanssa. Tekniikan yksikössä tukipalveluhenkilöstöllä on oma tiimi opintotoimistossa, jota johtaa opinto-asiainpäällikkö. Heillä on yhteisesti määritellyt kehittämistavoitteet, päämäärät sekä toimintamallit.

Kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstöllä ei ole tiimejä, mitkä koskisivat suoraan heidän omaa toimintaa. Opintoasiointiryhmä koostuu opintotoimiston henkilöstöstä, eli koulutussihteeristä, toimistosihteeristä, opintoasiainsihteeristä, opintoasiainpäälliköstä, suunnittelijasta sekä kolmen koulutusohjelman koulutusohjelmavastaavasta. Tässä työryhmässä käsitellään opetuksen ja oppimisen ydinprosessin mukaisia asioita, kuten opetuksen toiminnallista kehittämistä, mutta ei opetussuunnitelmien (OPS) kehittämistä. Talous- ja henkilöstöhallinnon tiimit muodostuvat lähinnä kuntayhtymän vetämistä tiimeistä.

Toiminnan selkiyttämistä ja päällekkäisten toimintojen karsimisesta on yksikössä keskusteltu, mutta mitään konkreettista ei ole tehty. Osaltaan toiminta johtaa aikaan ennen vuotta 2005, jolloin toimittiin eri toimipisteissä. Toisaalta toimintojen yhtenäistämiseksi asetettavat haasteita koulutusohjelmien erilaiset sisällöt ja ”opiskelijamateriaali.” Opiskelijapalautteiden perusteella heidän joukossaan kaivataan osastojen välistä yhteistyötä. Yhteistyön aloittamiselle osastojen välillä kylvetään säännöllisin väliajoin siementä, mutta vielä toiminta ei orasta. Osastojen välisiä malleja ei ole saatu yhtenäistettyä, mikä havaintojen mukaan kuvaa sitä, että halu profiloitua omaan koulutusohjelmaan säilyy vahvana. Tässä näkisin tukipalveluhenkilöstön toimintojen yhtenäistämällä olevan mahdollisuuksia myönteisesti vaikuttaa myös siihen, että osastot alkavat miettiä yhteisiä toimintamalleja.

Työryhmissä, kuten tutkintokollegion ja opintoasiointiryhmissä, käsitellään paljon päällekkäisiä asioita. Tekniikan yksikössä päällekkäisten työryhmien vähentämistä on karsittu. Vastaavien työryhmien kohdalla asioiden vieminen eteenpäin on järjestelty laajennettuna tutkinto-kollegiona. Tutkintokollegio käsittelee ensin johtoryhmään kuuluvat asiat sekä tutkintotodistushakemukset, jonka jälkeen alkaa laajennettu kokous, johon osallistuu opintotoimiston henkilöstö. Näin on karsittu palaverien ja tapaamisten määrää. Opintotoimisto pitää säännöllisesti tekniikan yksikössä myös pienempiä tiimipalavereita, joiden tarkoituksena on kehittää juuri opintotoimiston ja hallinnon palveluiden saataavuutta sekä jakaa tehtäviä tarkoituksenmukaisemmin.

Pienen henkilöstömäärän vuoksi samojen henkilöiden kohdalle lankeavat useat tiimi- ja kehittämistyöt asettavat ajankäytön haasteita. Tapaamiset ja muut kehittämistehtävät eivät vie pelkästään sitä aikaa, mikä kokous- tai tapaamiskutsuun on kirjattu. Ne vaativat myös perehtymistä ja valmistautumista asioihin, ja usein poikivat lisää tehtäviä. Tämä kaikki tapahtuu muun perustehtävän ohella.

Tiimityön ja työryhmien osalta olisi tärkeää koko yksikön organisaation tasolla määritellä tarkemmin kaikkien perustehtävät, jonka jälkeen tarkasteltaisiin päällekkäisyyksien toimenkuvien ja tekijöiden osalta. Tätä kautta tiimirakenne voidaan muotoilla uudelleen. Samaa toimintamallia voidaan käyttää myös kulttuurialan yksikön opintotoimiston henkilöstön kohdalla. Perustehtävien määrittely ja niiden yli jäävät muut tehtävät voitaisiin jakaa asiantuntijuuden ja tasapuolisen tehtävämäärien mukaan. Toiminta voidaan linjata suhteessa organisaation strategiaan ja prosessiajattelun kautta luoda yhteinen toimintamalli eri osastojen välillä. Liite 1 kuvaa tehtävänkuvien pirstaleisuutta ja toiminnan määrittelemättömyyttä. Tehtäväkuvien uudelleen määrittelyllä, myös tiimitoiminta voi edetä myös hallinnon tasolla.

Tiimien ja ryhmätyöskentelyn kehittymistä ja toimintaa heikentävät yksikön määräaikaisten työsuhteet. Tuottamisvaihetta on vaikea saavuttaa henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi. Yksikön tukipalveluhenkilöstö ei poikkea määräaikaisten kohdalla opetushenkilöstöstä. Lukuvuoden aikana useampi henkilö hallinnossa on ollut kuluvan lukuvuoden aikana määräaikaisten työsuhteissa. Toimenkuvat ovat joko määräaikaisten tai viransijaisuuksia. Tukipalveluhenkilöstö ei ole antanut tämän vaikuttaa oman työn kehittämiseen, mutta se on tapahtunut lähinnä itsenäisesti, omia menetelmiä luomalla. Lähtökohta tämäläiselle itsenäiselle, yksin tehtävälle kehittämistyölle ei tue organisaation prosessiajattelua eikä vuorovaikutuksen syntymistä, vaan synnyttää lisää hiljaista tietoa, joka olisi saatava kommunikation kautta näkyväksi tiedoksi. Tukipalveluhenkilöstön laaja-alainen asiantuntijuus ja luovuus synnyttävät parhaimmillaan organisaatiolle toimintamallin, joka tukee jaksamista ja tekee näkyväksi tukipalveluhenkilöstön toiminnan.

Tiimioppiminen. Työ- ja päätöksenteko tehdään yhä useammin tiimitasolla. Myös oppimisen pitää tapahtua tiimissä, joka on oppivan organisaation perusyksikkö. Tiimi itsessään ei opi yksin, vaan yhdessä tiimissä tapahtuva oppiminen siirtyy jäsenten mukana toisiin tiimeihin. Esimerkiksi johtotiimin oppiminen siirtyy toimeenpantavaksi kunkin jäsenen erilaisiin tiimeihin. Tiimin oppiminen noudattaa samaa mallia kuin koko organisaation oppiminen. Tiimillä on vain kiinteämpi yhteys ja sen koossapitävänä voimana on **yhteisten tavoitteiden lisäksi tiimihenki**. Tiimin oppimisen edellytykset ovat tiimin jäsenten yhteinen kieli ja kyky keskustella ja kommunikoida sekä käsitellä konflikteja. (Ojala 2002, 184–185.)

Ojala (2002, 186) toteaa, että tiimin oppimisprosessi on yhdistelmä organisaation ja yksilön oppimista. Yksilö oppii omassa prosessissaan. Sengen (1994) mukaan tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavat osat:

- **Kokemuksen arviointi** tapahtuu tiimissä.
- Syntyy yhteinen **ymmärrys**, visio ja yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli.
- **Yhdessä tapahtuvassa toimenpiteiden suunnittelussa** päätetään, mitä ja miten asia toteutetaan, kuka tekee mitäkin, missä ja miten. Suunnitelmaan kuuluu myös analyysi siitä, mitä osaamiseen tarvitaan, missä vaiheessa, miten osaaminen hankitaan ja kuka vastaa oppimisen johtamisesta.
- Varsinainen **toiminta** voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla erikseen, vaikka kaukana toisistaan, kunhan toimintaa koordinoidaan.

Yhdessä tapahtuvan ajattelumallin kehittämisen ja toimenpidesuunnitelman laatimisen pitää antaa niin vankka pohja tiimin toiminnalle, että monina erillisinä toimenpiteinäkin toteutettuna tiimin yhteisten tavoitteen mukainen (Ojala 2002, 186.)

Ryhmäorganisaatio pyrkii tasapainottamaan perinteistä johdon ja henkilöstön vastakkainasettelua. Oppivan organisaation ja itseohjautuvuuden teorioihin nojautuen tiimeissä uskotaan ihmisen vastuulliseen tapaan toimia tuloksekkaasti, jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus. Kysymys on myös luottamuksesta ja sen lunastamisesta. Itsenäinen päätöksenteko johtaa korkeampaan sitoutumiseen ja parempaan työmotivaatioon. Henkilölle tuottaa suurta

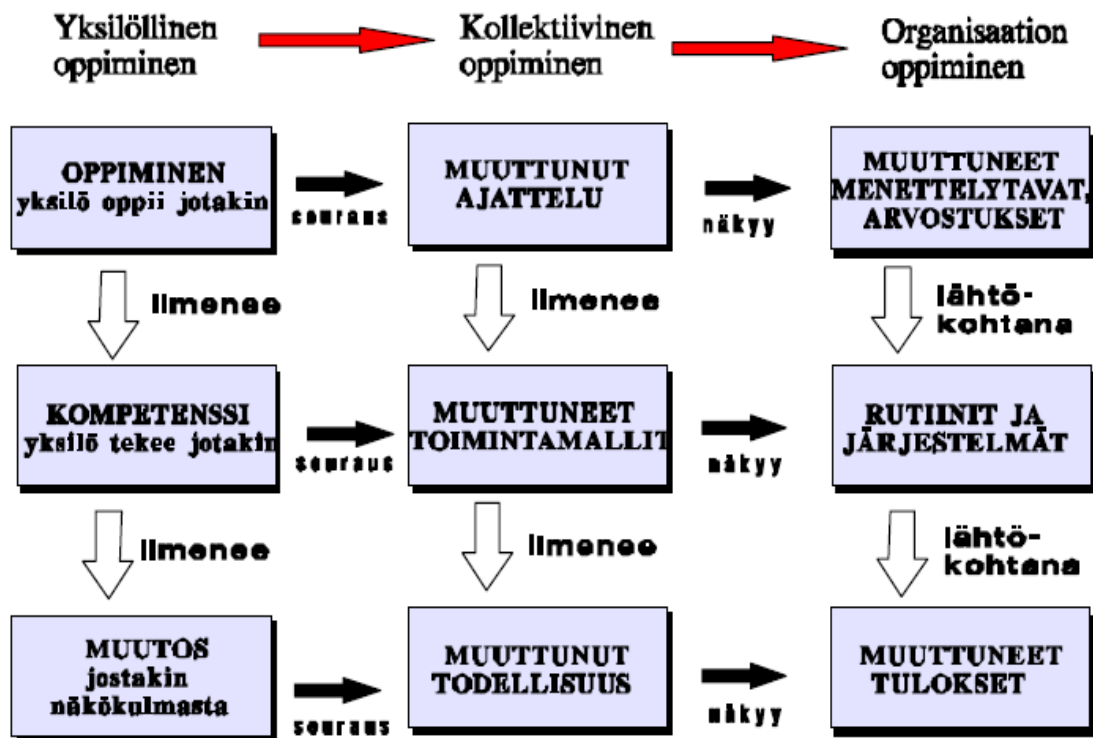
tyytytystä, jos hän voi toteuttaa omia ideoitaan ja käyttää koko osaamispaletiaan – päinvastoin kuin perinteisessä tavassa, jossa ollaan sidottuja virkatehtäviin tai kirjoitettuihin työnkuviin. (Helakorpi 2001, 92.)

Perinteinen organisaatio	Ryhmäorganisaatio
Johdon ohjaus	Oma-aloitteisuus
Tekniikkakeskeisyys	Ihmiskeskeisyys
Vastakkainasettelu	Yhteistyö
Säännöt ja kuri	Luottamus ja itsekuri
Salailu	Avoin tiedonkulku
Päätökset ylhäällä	Itsenäinen päätöksenteko
Työntekijöiden erikoistuminen	Työntekijöiden joustavuus
Muuttumaton rakenne	Muuttuva rakenne
Yksilön saavutukset	Ryhmän suoritukset

Kuvio 13: Perinteisen organisaation ja ryhmäorganisaation vertailu (Helakorpi 2001).

Otalan (2002, 187–247) mukaan tiimin kykyä ajatella ja oppia yhdessä voi parantaa edistämällä yhteisen ajattelumallin syntymistä esimerkiksi yhteisten strategiatyöskentelyiden kautta. Ryhmädynamiikan tunteminen ja tiimin erilaisten roolien tunnistaminen auttavat myös yhteistyön syntymisessä. Tiimin vetäjällä on keskeinen rooli tiimihengen syntymisessä ja säilymisessä. Hän vastaa yleensä siitä, että tiimillä on ”juuri oikeaan aikaan juuri oikeaa oppia” ja muita tarvittavia resursseja. Tiimin vetäjän tehtävä on myös edistää osaamisen jakamista tiimin sisällä ja keskinäistä tutorointia eli oppimisen ohjaamista.

Tiimioppiminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi yksilön ja tiimin kesken. Oleellista on, että kokemukset ovat yhteisiä, jolloin eri käsitteet saavat yhteisen sisällön ja ymmärryksen. Tiimityö ei siis ole vain yhteissuunnittelua vaan yhteistä tekemistä, kokemista, ja arviointia. Tiimioppiminen on siis oppivan organisaation perusedellytys. Helakorpi (2001) esittää tätä kokonaisprosessia yksilöllisestä kollektiivisesta ja organisatorisesta oppimisesta yhteenvedon-omaisesti seuraavasti:



Kuvio 14: Yksilöllinen, kollektiivinen ja organisatorinen oppiminen (Tuomisto 1997; sit. Docherty 1996 kirjasta Helakorpi 2001).

Organisaatiossa siis yksilön oppiminen ja organisaation oppiminen ovat yhteydessä toisiinsa kollektiivisen oppimisen (tiimioppiminen) kautta. Organisaation muuttuneet tulokset ovat seurausta yksilön ja tiimien muuttuneesta toiminnasta ja todellisuuskäsityksestä. (Helakorpi 2001, 166.)

Toimiva työyhteisö. Helakorpi (2001, 92) toteaa, että eri selvitysten mukaan tiimityötä vastustavat voimakkaimmin välitason johtajat, jotka pelkäävät menettävänsä asemansa ja johtamisroolin. Helakorpi korostaa ryhmätyömenetelmän soveltamisessa organisaatioihin kahta seikkaa: **ryhmätyö vaatii ihmishuhtaitoja**. Ei ole olemassa mitään valmista kaavaa ryhmän menestykseen, mutta se edellyttää johdon ja henkilöstön sitoutumista ja paneutumista ihmishuhtekysymyksiin. Toinen seikka on, että **ryhmätyötä tulee soveltaa omista tarpeista lähtien**. On yhdessä pohdittava, kuinka tätä menetelmää sovelletaan juuri tietyssä tapauksessa. Tiimityön tehokkuus johtuu ennen muuta tiimin sisäisistä tekijöistä.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2000) mukaan **työyhteisön peruspilareita** on kuusi, jotka rakentuvat selkeän organisaation perustehtävän päälle. Nämä ovat **työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi**. Hyvä, toimiva työyhteisö ei ole ongelmaton. Työyhteisössä ilmenevien ongelmien aikana tulee tarkistaa, ovatko nämä peruspilarit kunnossa. Työpaikalla ollaan tekemässä työroolin mukaisia tehtäviä ja työyhteisössä edellytetään kaikilta yhteistyöhalua. Tehtävien tulee hoitua henkilökemia- ja persoonakysymyksistä huolimatta. (Piili 2006, 62.)

Ihmiset ottavat nopeasti ja usein tiedostamattaankin erilaisia rooleja riippuen tiimin kokoonpanosta ja dynamiikasta. Joillekin sama rooli lankeaa luonnostaan ja jotkut pystyvät muuntautumaan tiimin tarpeiden mukaan ottaen itsestään tilannekohtaisesti eri puolia aktiivikäyttöön. Hyvin toimivassa työyhteisössä tiimien roolit jakautuvat tasaisesti kattaen erilaisia tehtäviä ja mahdollistavat hedelmällisen yhteistyön. Liian yksipuolinen roolivalikoima tai tähtirooleista kilpailuttaminen voi vinouttaa ryhmän toimintaa. (Emt., 62.)

Pirneksen (1994) mukaan tiimi ja tiimin työ muodostavat kokonaisuuden, jossa jäsenet toteuttavat työhön, yhteistoimintaan ja henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä arvoja, päämääriä ja tavoitteita. Tiimiorganisaatiossa johtajien tehtävänä on huolehtia yli osastorajojen tapahtuvasta yhteistyöstä. Sellaiset tiimit, jotka toimivat yhteistyössä organisaation toisten tiimien kanssa, pääsevät parhaisiin tuloksiin. (Helakorpi 2003, 91.)

Yksikön tukipalveluhenkilöstön työntekijät, eivät kuulu yhteisiin tiimeihin tai työryhmiin. Ongelmia aiheuttaa erialisten viestien välittäminen tukipalveluhenkilöstön välillä. Ainoa malli tällä hetkellä välittää koko työryhmälle yhtä aikaa samaa viestiä, on sähköposti. Esimerkiksi koulutuskuntayhtymän järjestämiin tiedotustilaisuuksiin ja koulutuksiin ei aina ole mahdollisuutta kaikkien tukipalveluhenkilöstön jäsenten mahdollisuus osallistua, jolloin näistä saatava informaatio jää välittämättä muille toimijoille. Tukipalveluhenkilöstöllä olisi tarve saada säännöllinen kokoontumismahdollisuus heitä koskevien asioiden tiimoilta. Tämä vaatii johdon tuen, joka mahdollistaa tiimitapaamisia työaikana, eikä koe sitä työajan väärinkäyttönä. Tutkimustulosten valossa näkisin, että tiimien

säännöllinen kokoontuminen lisää tutkimuksen kohderyhmän välillä yhteisöllisyyden tunnetta, tukee työhyvinvointia ja tekee hyvien käytänteiden ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen luontevaksi.

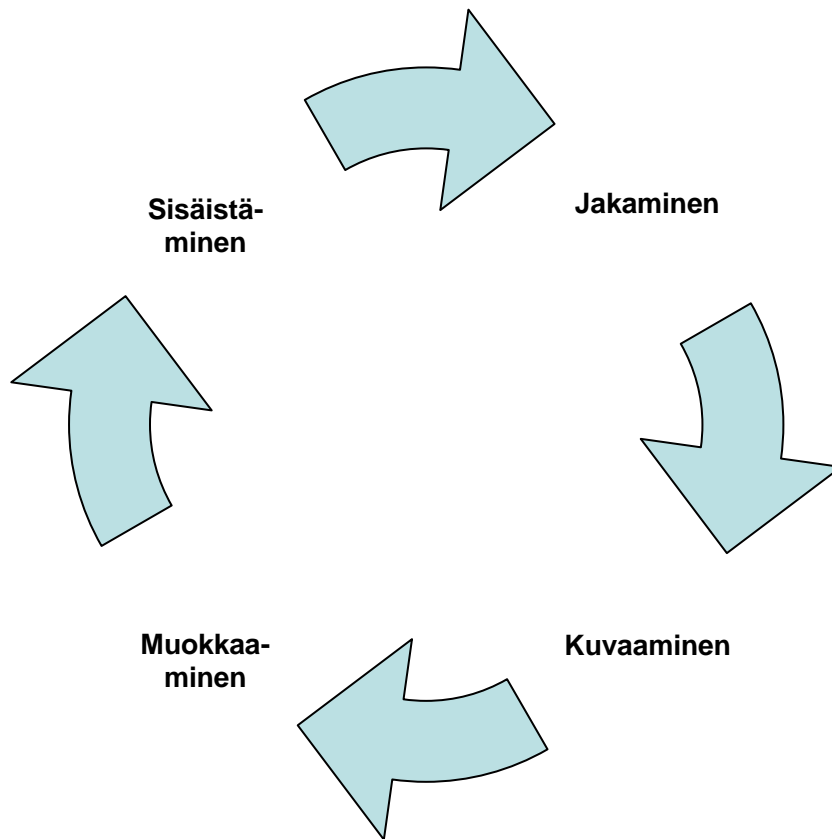
Tiimityön onnistumisen tekijät ovat kiinni monista erilaisista seikoista. Jotkut niistä ovat yhteydessä työntekijöiden kvalifikaatioihin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kysymys on kokonaisen työpaikan ja organisaation kulttuurista. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä ja arvosta toistensa töitä, tiimityön onnistumiselle on heikot edellytykset. Synenergiaa syntyy silloin, kun tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään tehokkaasti aikaansa, energiaansa ja osaamistaan. Riittävä vuorovaikutus luo edellytykset synenergialle. (Emt., 93.)

Sanojen käyttö rakentaa ilmapiiriä, merkityksiä ja totuuksia. Samat periaatteet pätevät keskusteltaessa tiimin kanssa. Tiimihenkeen vaikuttavat organisaation toimintatapojen ja työprosessien järjestämisen ohella seuraavat vuorovaikutuksen tekijät:

1. **Esimiehen kyky** kannustaa tiimiä
2. **Tiimin kyky** luoda myönteinen toimintakulttuuri ja vuorovaikutusilmasto
3. **Esimiehen ja tiimin taito** nostaa toimintaa haittaavat käsitykset ja uskomukset rakentavasti esiin ja etsiä niihin ratkaisuja.

Tärkeämpää kuin viralliset lausumat ovat arjen kohtaamiset ja niistä välittyvä käsitys tiimistä. Juhlapuheiden sijaan spontaani lausuminen kertoo aidot ajatukset. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 167.)

Tiimin oppimiseen voi soveltaa oppivan organisaation teoriaa kehitelleiden Nonakan ja Takeuchin luomaa oppimissykliä.



Kuvio 15: Oppimissykli (Hirvihuha & Litovaara 2003).

Jakaminen merkitsee sitä, että tiimin jäsenille luodaan tilaa kertoa käsityksiään ja tuoda esiin osaamistaan. Keskeistä on tunnelman ja asetelman luominen sellaiseksi, että avoin pohdiskelu ja ideointi on mahdollista. Tässä yhteydessä voi palauttaa mieleen aiemmin esiin nostettua 5K –periaate (kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys). **Kuvaaminen** tarkoittaa jonkin asian, kuten tuotteen valmistamisen tai asiakaspalvelun prosessin, tekemistä näkyväksi. Se liittyy samalla hiljaiseen tietoon, jota tiimissä on, mutta josta ei varsinaisesti olla tietoisia ja jota ei siksi osata kunnolla välittää toiselle. Kuvaamiseen liittyy läheisesti **muokkaaminen**. Se tarkoittaa näkyväksi tehtyjen toiminta- ja ajattelutapojen rakentavaa kyseenalaistamista ja parantamista. Pieni tiimi voi muokata toimintatapojaan yhteisen keskustelun kautta. Jotta opittu asia tai uusi käytäntö tulisi todella osaksi jokaisen työtappaa, on tärkeää varmistaa sen **sisäistäminen**. Tämä tapahtuu tarkastelemalla, mitä opittu asia, muutos tai uusi toimintatapa, merkitsee tiimille ja sen jäsenille. (Hirvihuhta ym. 2001, 198–199.)

On tärkeää oppia tunnistamaan ja tunnustamaan myös muiden työyhteisön jäsenten osaaminen. Havaintojen mukaan joidenkin kulttuurialan yksikön osastojen työryhmissä eli tiimeissä tukipalveluun kuuluva työntekijä kokee roolinsa tärkeäksi. Varsinkin niissä tiimeissä, joissa mukana on opiskelijoita. Opiskelijat antavat aitoa palautetta ja ryhmässä koetaan tasavertaisuutta kaikkien toimijoiden kesken. Tällaisessa tiimityössä myös tukipalveluun kuuluvan on helppo saada omia ideoita saada eteenpäin. Vastaavasti toisessa roolissa oleva työntekijä saattaa osoittaa tukipalveluhenkilöstöön kuuluvan olevan tiimissä enemmän sihteeriksi kuin kehittäjäksi. Tutkimus osoittaa, että tiimityötä kunta-yhtymän tai keskushallinnon kanssa ei juuri tukipalveluhenkilöstöön kuuluvalla ole.

Tutkimuksen kohderyhmä kokee toiminnan byrokraattisena ja organisaation toiminnanohjauksen tapahtuvan usein käskymäisesti ylhäältä alaspäin. Saavutukseen koulutuskuntayhtymän ja ammattikorkeakoulun asettamat strategiset tavoitteet, olisi tärkeää, että tiimeihin ja työryhmiin otetaan mukaan myös varsinaiset toimijat. Tällä tavalla organisaatiossa saadaan esiin nopeammin kehittämistä vaativat tehtävät, jaetaan hiljaista tietoa ja luodaan vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä läpi koko organisaation. Tällä hetkellä tukipalveluhenkilöstö kokee omien resurssien hukkaan heittämisensä sen, että työajasta menee paljon aikaa siihen, etteivät ohjelmistot tue toisiaan, eivätkä ole käyttäjäystävällisiä.

”Niin kauan, kun johto ei käytä Asiota, ei meille tule uutta opiskelijahallinto-ohjelmistoa... No, ei ainakaan työt lopu, kun jatkuvasti saa virheitä korjata. Miksiköhän meitä käyttäjiä ei kuunnella, eikä oteta niihin kehittämispalaveriin mukaan? Mehän olisimme parhaita asiantuntijoita. Mielenkiinnolla odotan, kun Raketti ampuu liiton. Onkohan sitä testannut muut kuin insinöörit?” (Haastattelu 2.) Raketti on jo vuosia käymisissä ollut Suomen korkeakoulujen yhteishanke yhtenäiselle hallinto-ohjelmistolle.

Arvot, ilmapiirit ja toimintamallit ovat näkymättömiä, mutta vaikutukseltaan merkittäviä tekijöitä oppivassa organisaatiossa. Näiden näkymättömien tekijöiden ohella löytyy konkreettisempaa kyseenalistettavaa, sillä myös organi-

saation rakenteet voivat estää oppimista ja samalla koko organisaation kehittymistä oppivaksi. Johdolla on merkittävä tehtävä muutettaessa organisaation yksikkörakenteita ja yhteistyösuhteita niin, että koko organisaation oppiminen mahdollistuu oman yksikön tuloksen tekemisen ohella. (Moilanen 2001, 174.)

Tiimin tuloksellisuus on yhteydessä tiimin jäsenten yhteistyöosaamiseen. Tiimin tulos jää heikoksi silloin, jos sen jäsenet ovat liian samanlaisia. ”Koska osaaminen integroituu ihmisiin, on siedettävä eri tavoin informaatiota hankkivia, eri tavoin prosessoivia, eri avoin päätöksen tekeviä, eri tavoin tilanteita sulkevia ja eri tavoin itseään ilmaisevia tiimin jäseniä.” Tiimin ei siis tule samanlaistaa tai tuhota jäsentensä erilaisuutta vaan sen tulee opetella käyttämään jokaisen erilaisuutta rakentavasi hyödykseen. Oppivassa organisaatiossa tapahtuu tiimioppimista, joka on yhteydessä kollektiiviseen ajatteluun ja yhteiseen tietämiseen. Tiimioppiminen ymmärrettynä sosialisatioprosessina tarjoaa siis hiljaisen tiedon jakamisen yhteiseksi tiedoksi. (Helakorpi 2001, 169.)

Piili (2006, 64) toteaa, että organisaatiossa koetaan hyväksi, että ryhmät tai tiimit ovat kiinteitä ja me-henkisiä ja että ne ponnistelevat saavutuksiensa eteen. Tutkimus osoittaa, että kulttuurialan yksikkö ei ole tiimiorganisaatio, mutta tiimioppimisen edellytykset sillä on, jos toimintaa kehitetään yhteistyössä osastojen välillä. Koko työyhteisön jäsenillä on suuri määrä tietopääomaa ja yhteinen tahtotila kehittää yksikköä. Toiminnan kehittämiseen tulee sitoutua koko henkilöstön. Näihin toimijoihin kuuluu myös tukipalveluhenkilöstö, joka tukee koko organisaation toimintaa. Tämän hetkisen toiminnan taustalla ovat kulttuuriset mallit, jotka juontavat aikaan ennen yhteiselle kampukselle siirtymistä, eivätkä ole tukeneet tiimityön kehittämistä. Havaintojen mukaan nyt on aika mennä toiminnoissa askel eteenpäin ja kohti yhteistä visiota. Luomalla yhteisiä toimintamalleja osastojen välillä, lisätään sillä henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja kasvatetaan yhteisöllisyyttä sekä tiimioppimista.

Voidaan todeta oppivan organisaation tarkoittavan sitä, että pidämme hyvää huolta osaamisestamme. Meillä on hyvät valmiudet hoitaa nykyiset tehtävämme ja kehitämme jatkuvasti osaamistamme tulevaisuuden haasteet huomioiden. Osaamisen kehittäminen tänään varmistaa sen, että osaamme myös

huomenna. Se myös sitouttaa henkilöstöä. Viihtyisässä organisaatiossa henkilöstö viihtyy työssään ja heillä on hyvä työmotivaatio, joka on peruslähtökohta työhyvinvointiin. (Ojala 2002, 69.)

6 Positiivista sykliä ja negatiivista kierrettä

6.1 Mihin olemme menossa?

Tänä päivänä organisaation tehokkuus on riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Vaadittavien muutosten aikaansaamiseksi ja voimaantuvan työyhteisön rakentamisessa tulee lähteä liikkeelle nykytilasta. Lähtökohtana organisaation kehittymiselle on avoimuus. Vaikeiden asioiden esiin nostaminen ja käsittely rakentavat muutosta ja kehittävät työyhteisöä. (Heikkilä ym. 2004, 14–15.)

Mitä kulttuurialan yksikössä pitäisi tehdä työilmapiirin kohentamiseksi? Mitä tukipalveluhenkilöstö voi tehdä? Kulttuurialan yksikössä työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja erilaisten toimijoiden roolin tunnistamiseksi sekä tunnustamiseksi vaaditaan paljon työtä. Vaikka tutkimuskohde on tukipalveluhenkilöstö, heidän toimintaansa on sidoksissa koko organisaation ja yksikön toimijat. Tukipalveluhenkilöstö yksin ei voi lisätä yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia, vaan niiden tulee olla organisaation yhteinen tahtotila, joka vaatii koko henkilöstön sitoutumista. Yhteisöllisyyden kehittäminen edellyttää avointa ja kriittistä keskustelua omista arvoista ja toimintakulttuurista. Yhteinen keskustelu ei pelkästään riitä, vaan vaaditaan konkreettisia toimenpiteitä yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi.

Tukipalveluhenkilöstön tasavertainen ottaminen yksikön arkeen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen on tärkeää, jotta se jalkautuu henkilökohtaiselle tasolle. Muutosvastarintaa on odotettavissa, koska työntekijät ovat erilaisia rooleiltaan, koulutustaustaltaan ja arvostuksiltaan. Kirjallisuudessa muutosvastarinta on yksi mahdollinen este tiimityön kehittämiseksi.

Tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden valossa näkisin, että tiimityön kehittämisen kautta olisi mahdollisuus lisätä yksikön toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja luoda puitteet tutustua toisia työtehtäviä tekevien arkeen. Tätä kautta aito kiinnostus ja halu auttaa kollegaa, kasvaa.

Olen pyrkinyt jo tutkimuksen varrella nostamaan esiin tukipalveluhenkilöstön rooliin ja jaksamiseen liittyviä tekijöitä sekä tuonut esiin kehittämissuhteita. Tutkielman loppuun tiivistän vielä tutkimustyön kannalta tärkeimpiä havaintojani näihin liittyen.

6.2 Jaksamista ja hyvinvointia tukevat tekijät

6.2.1 Sitoutunut henkilöstö

Tutkimus osoittaa selkeästi tukipalveluhenkilöstön sitoutumisen omaan työhön. He tuottavat palveluita jopa oman jaksamisen kustannuksella. Tukipalveluhenkilöstö sitoutuu organisaation arvoihin, mikä näkyy tunnollisesti suoritettavissa työtehtävissä sekä halussa kehittää itseään että yksikön toimintaa. Työntekijät näkevät myös päivittäin työnsä tuloksia, kuten opiskelijoiden edistymisen, mikä merkitsee heille paljon.

Tukipalveluhenkilöstöä sitouttaa ja motivoi sopivan haasteelliset työtehtävät. Ryhmälle on luonteenomaista tarttua myös niihin tehtäviin, mitkä silmä tai korva havaitsee, vaikka niitä ei olisikaan osoitettu nimenomaan heidän tehtäväkseen. Tämä heijastaa heidän itsenäistä työtettä. Työntekijät kokevat vaihtelevan ja laaja-alaisen toimenkuvansa välillä raskaana, mutta pääasiassa haastavana. Monipuolisuus koetaan plussana ja oma työ mielletään itsenäiseksi, jonka mukaan he pystyvät tekemään tietyissä määrin itsenäisiä ratkaisuja toiminoissaan. Kulttuurialan yksikössä tukipalveluhenkilöstön jäsen voi pitkälti itse suunnitella työpäivänsä ja tehtäviensä järjestämisen itselle sopivalla tavalla.

Vastoin usein esiintynyttä luuloa, hallintohenkilöstön työ ei ole yksinäistä puurtamista toimistossa, vaan työhuone on välillä kuin kioski, jonka ovi käy koko ajan. Palvelua saavat niin opiskelijat, kuin ulkopuoliset vierailijat sekä lehtorit.

Tällöin tarkkuutta vaativat työtehtävät on siirrettävä rauhallisempaan tilanteeseen tai pyrittävä tekemään ne kotona. Esimerkkinä voidaan mainita lukujärjestysten tekeminen tai kirjanpitoon liittyvät työt. Osa esimiehistä joustaa mahdollisuuksien mukaan antamalla myös hallintohenkilöstölle luvan tehdä etätöitä. Joustavuus motivoi ja tukee työntekijän jaksamista ja sitoutunut työntekijä pyrkii antamaan vastavuoroisesti maksimaalisen työpanoksensa työantajan käyttöön.

Tutkimuksen kohderyhmä pitää luovasta ja dynaamisesta työyhteisöstä, mikä on ominaista kulttuurialan yksikölle. Työpaikan luomat mahdollisuudet nauttia laajasta kulttuuritarjonnasta työn ohessa tukee työhyvinvointia. Sitoutunut henkilöstö osaa arvostaa tällaisia työpaikkaetuja. Vaikka tukipalveluhenkilöstö kokee työnsä kiireiseksi ja stressaavaksi, he kokevat sen lisäksi palkitsevaksi. Toimijat tietävät olevansa osa kokonaisuutta, erittäin tarpeellisia palapelin palasia, jotka pitävät osaltaan kulttuurialan yksikön pyörät pyörimässä.

6.2.2 Oman alan asiantuntija – ja ylpeä siitä

Asiantuntijuuden määrittelyjä on paljon. Asiantuntijaksi määritellään muun muassa henkilö, jolla on pitkä työkokemus, jonka tietomäärä spetsiaalialueelta on suuri tai henkilö, jonka työsuoritus on laadukasta. Asiantuntijalla on kyky arvioida informaatiotulvaa ja he tiedostavat sen, jolla on itselle tai toiminnalle merkitystä.

Yksi mikä vahvistaa tukipalveluhenkilöstön asiantuntijuutta on koulutus. Kulttuurialan yksikön hallinnon työntekijät ovat kouluttautunutta henkilökuntaa. Lisäksi he kehittävät jatkuvasti asiantuntijuuttaan osallistumalla työn ohessa erilaisiin täsmäkoulutuksiin omaan substanssialaansa liittyen. Koulutus tukee omaa jaksamista. Tunne siitä, että selviää eteen tulevista työtehtävistä ja kykenee omatoimisesti ratkaisemaan vastaantulevat ongelmat, motivoi työntekijää. Tutkimuksen kohderyhmä osaa arvostaa omaa työtään ja koulutustaan. He arvostavat myös kollegoita ja heidän tietomääräänsä. Arvostus näkyy muun muassa palvelualttiutena. Työntekijät omaavat reflektiivistä ja kriittistä ajattelua, mikä antaa kykyä käsitellä organisaatioon liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita.

Asiantuntijuutta vahvistaa kiinnostus omaa alaa kohtaan. Tukipalveluhenkilöstö seuraa koulutusalan kehittymistä laajasti, ei pelkästään omaan substanssiin liittyen. Heidän kiinnostuksensa ei kohdistu ainoastaan oman ammattikorkeakoulun tai yksikön tilanteeseen, vaan halu seurata mitä korkeakoulukentällä tapahtuu valtakunnallisesti, on huomattavaa. Huomioitavaa on, että useat yksikön toimijat kääntyvät usein tukipalveluhenkilöstön puoleen, jos tarvitaan apua esimerkiksi ammattikorkeakoululain tulkinnassa tai erilaisten ohjelmistojen kanssa. Tämä viittaa tukipalveluhenkilöstön hyviin asiakokonaisuuksien hallintaan sekä kehittyneisiin teknisiin taitoihin ja rutiineihin joka luo asiantuntijuuden näkyvän osan.

Ammattitaidostaan ylpeä henkilö on valmis jakamaan omaa osaamistaan. Havaintojen mukaan tutkimuksen kohderyhmä tunnistaa itsellään hiljaisen tiedon voimavaran. Heillä on aito halu jakaa omaa hiljaista tietoaan. Arvokas tietopääoma tulee saada näkyväksi ja muiden työntekijöiden käyttöön työtehtävien suorittamisen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä edellyttää johdon tukea ja toimenpiteitä sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä kaikkien toimijoiden kesken.

Kestin (2005, 99) mukaan organisaation kehittäminen koostuu siitä, että valittuja inhimillisiä menestystekijöitä kehitetään systemaattisesti. Organisaation hiljaista tietoa inhimillisistä menestystekijöistä voidaan jalostaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Koska kyse on aineettomasta pääomasta, kehittäminen on varsin haastavaa, mutta sitäkin antoisampaa.

6.2.3 Palvelualltius

Tutkimuksen kohderyhmä kokee selvästi tekevänsä palvelutyötä. Työskentely yksikön erilaisissa työtehtävissä olevien työntekijöiden, kuten lehtoreiden ja vahtimestareiden kanssa vaatii toimivaa yhteistyötä. Vaikka kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät eivät suoraan ole tekemisessä oppilaitosorganisaatiossa opiskelijoiden tai ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, oma työ mielletään palveluammattiksi.

Tukipalveluhenkilöstön palvelualltius on mitattavissa. Opetusministeriön valtakunnallinen valmistuvien opiskelijoiden OPALA –kyselyssä tarkastellaan myös korkeakoulujen neuvonta- ja ohjauspalveluiden kattavuutta. Oulun seudun ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikön tulosten keskiarvo on ammattikorkeakoulun paras ja parhaimmistoa myös valtakunnallisesti. Tukipalveluhenkilöstö koee juuri opiskelijoilta ja ulkopuolisilta sidosryhmiltä saadun palautteen omaa työtä kehittävänä ja motivoivana. Tällaiset palautteet auttavat henkilöstöä jaksamaan työssään sekä lisäämään omaa palveluallttiuttaan.

Tutkimuksen kohderyhmän vahva ominaispiirre on empaattisuus. Se kuvastaa aitoa läsnäoloa, hetkessä kiinni olemista. Tutkimuksen kohderyhmä koee, että heidän jaksamistaan auttaa, kun ei mieti mitä kaikkia tehtäviä on tekemättä, tai mitä on tulossa. Palvelualan ammattilainen pistää asiakkaan toiveet etusijalle. Tehtävistä voidaan siirtyä hetkessä toiseen. Havaintojen mukaan tukipalveluhenkilöstö on valmis auttamaan asiakkaitaan tai kollegoitaan siirtämällä omia työtehtäviään palvelukseksi ensin toista. Toisen kuuntelemiselle tuntuu löytyvän aina aikaa. Kulttuurialan yksikössä ei ole haluttu toimistoon aukioloaikoja, jolloin asiakkaat voivat tulla asiakkaalle itselleen sopivaan aikaan. Työpäivät saattavat olla hektisiä ja tarvittaessa henkilöt venyttävät työpäivää illasta, jos päivällä ei ole ollut mahdollisuutta hoitaa kaikkia kyseiselle päivälle suunniteltuja tehtäviä. Työntekijän jaksamisen näkökulmasta tämä ei ole hyvä vaihtoehto, mutta se on työntekijän valinta ja kuvastaa heidän arvojaan, palveluallttiutta sekä sitoutuneisuutta työnantajaan. Tutkijana näen, että johdon tulee kuitenkin puuttua tukipalveluhenkilöstön suureen työmäärään ja ylitöiden tekemiseen, sekä vahvasti viestittää ylläpitäjälle ja keskushallintoon yksikön työmäärästä suhteessa resursseihin.

6.3 Jaksamista ja hyvinvointia heikentävät tekijät

6.3.1 Työn kuormittavuus ja varamiesjärjestelmän puute

Oulun seudun ammattikorkeakoulun KVTES –henkilöstön kanssa tehdään työsopimuksen yhteydessä työnkuvaus. Kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstön haasteena on, että työtehtävien määrä kasvaa, mutta työnkuva ei

muutu, vaan kaikki uusi tulee vanhan tehtäväkuvan päälle. Tutkimus osoittaa, että lukumäärällisesti suuri tehtävämäärä ei anna mahdollisuutta keskittyä syvälliseen työtehtävien hoitamiseen. Erilaisten tehtävien mukanaan tuoma rooli vaati työntekijöiltä jatkuvaa valmiutta pystyä siirtymään tehtävästä toiseen. Tutkijana näkisin, että vähintään kerran vuodessa, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, työnkuvaa tarkastellaan kriittisesti ja tehdään toimenpiteitä sopivan työmäärän säilyttämiseksi.

Kehittämispäivien aikana tuli esiin, että työntekijät eivät ole halukkaita hakemaan sairauslomaa, vaikka siihen voisi olla tarvetta. Töihin tullaan puolikuntoisena tai lomalla saatetaan tehdä töitä. Miksi näin? Kulttuurialan yksikössä ei ole varamiesjärjestelmää, jolloin työtehtävät kasautuvat odottamaan työhön paluuta. Erityisasiantuntijuutta vaativien tehtävien kohdalla on selvää, että varamiestä ei välttämättä löydy yksiköstä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävät. Yhteistyö tekniikan yksikön kanssa voisi mahdollistaa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden varamiesjärjestelmän kehittämisen yksiköiden välillä. Opintotoimiston perustehtävien, kuten opintotoimistopalveluiden tai opintotukiasioiden, kohdalla pitäisi pystyä rakentamaan varamiesjärjestelmä. Järjestelmän kehittäminen vaatii työnkuvien uudelleen jakamista. Tällä hetkellä laaja ja sirpaleinen työnkuva ei anna mahdollisuutta toisen henkilön työtehtäviin tarttumiseen. Yksikön toiminnan kannalta kriittisessä tehtävässä toimivan työntekijän ollessa estynyt hoitamaan tehtäviä esimerkiksi sairastumisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi, yksikkö on pulassa.

Tiedon jakamiseen on käytettävissä useita vaihtoehtoja. Malleina voitaisiin kokeilla jo esiin tuomiani mentoroinnin keinoja tai erilaisia tiimitapaamisia. Toimijoiden kohdalla mentorointia ja tiimityöskentelyä kannattaa pohtia yhdistettäväksi myös tekniikan yksikön kanssa. Samalla kampuksella toimivien samantyyppisten palveluiden tuottajien tulisi miettiä yhteistyökuvioita. Tutkimus osoitti, että tekniikan yksikön työntekijöillä on vahvempi halu rakentaa yhteistyötä. Vastaavasti kulttuurialan yksikön hallinto henkilöstö ei havaintojen mukaan ole vielä valmis yhteisten toimintojen kehittämiseen. Syksyllä 2009 koettujen ohjattujen ryhmätapaamisten eli kehittämispäivien tyylisiä tilaisuuksien jatkamista kannatta harkita, sillä ohjatut ryhmät toimivat usein tiedon ja osaamisen

jakamisena. Kestin esittämää hiljaisen tiedon jalostamisen prosessimallia kannatta kokeilla.

Tukipalveluhenkilöstön tehtävät ovat sidoksissa erilaisiin tietohallinto-ohjelmiin. Jaksamista heikentää ohjelmien toimimattomuus ja epäluotettavuus. Tällä hetkellä organisaatiossa on useita erialaisia ohjelmistoja, jotka eivät keskustele keskenään eivätkä toimi tavalla, mikä palvelisi ison organisaation tarpeita. Työntekijät kokevat, ettei heillä ole vaikutusvaltaa siihen, millä välineillä he joutuvat työskentelemään. Käyttäjät eivät kuulu tiimeihin, joissa päätökset erilaisten hallinto-ohjelmien käyttöönotosta sovitaan, eikä käyttäjien kokemuksia kartoiteta.

Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukemiseksi toimintaan liittyviä asioita ei tule katsoa pelkästään organisaation näkökulmasta. Strategisen ajattelun ja organisaation perustehtävien mahdollisimman hyvä toteuttaminen ovat tärkeitä asioita ja näihin vaikuttavat työn sujuvan toiminnan mahdollistavat työvälineet. Tämän vuoksi tulee kuunnella ja tarttua myös rivityöntekijän näkemyksiin ja esiin tuomiin kehittämistarpeisiin.

6.3.2 Perehdytys

Vahvasti tutkimuksen aikana esiin noussut omaa toimintaa ja jaksamista heikentävä asia tukipalveluhenkilöstöllä oli heidän kokemansa perehdytyksen puute. Resursseja ei voida tukipalveluun lisätä, jolloin uudet tehtävät tulevat nykyisten toimijoiden vastuulle ja lisäävät entisestään työtaakkaa. Työntekijät kokevat olevansa uusien työtehtävien sisäistämässä oman onnensa nojassa. Tehtävämäärien kasvaminen johtuu pitkälle Opetusministeriön, koulutuskunta-yhtymän ja ammattikorkeakoulun keskushallinnon vaatimista lisääntyneistä toimista yksiköissä. Yksi tällainen lisätyötä kuluneen vuoden aikana tuottanut asia on vuonna 2011 toteutettava laatuauditointi. Opiskelijoiden ja ulkopuolisten tuntiopettajien määrä yksikössä on vuosien aikana kasvanut mikä vaikuttaa myös tukipalveluhenkilöstön työmäärään. Lisäksi erilaisten tilastointien tuottaminen lisääntyy ja tietohallinto-ohjelmistot muuttuvat. Nämä kaikki vaativat

työntekijöiltä jatkuvaa uuden tiedon sisäistämistä ja hallintaa. Toimijan oma rooli tiedon hankkimisessa korostuu.

Koulutuskuntayhtymä on lisännyt omassa toiminnassaan perehdytystä talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille. Vastaavasti opintotoimiston henkilöstö on pitkälle opetellut tehtävänsä aktiivisen kyselyn ja sähköpostiviestien kautta muiden yksiköiden toimijoilta tai itsenäisesti asioita selvittämällä. Ammatti- korkeakoulu ei tarjoa perehdytystä tukipalveluhenkilöstölle. Tärkeitä ohjeis- tuksia, kuten opiskelijahallinto-ohjelman käyttöopasta ei ole tuotettu organisaati- ossa. Tällaisten oleellisten asioiden puute kuluttaa työntekijän voimavaroja ja yksikön resursseja suhteettomasti. Havainnot osoittavat, että asia tiedostetaan koko organisaation ja yksikön tasolla, mutta jostain syystä sitä ei ole haluttu laittaa kuntoon.

Perehdyttäminen ei kuitenkaan pelkästään ole teknistä toteuttamista tai tiedonsiirtoa. Sähköisiä perehdytysjärjestelmiä organisaatiosta ja kampukselta, kuten tekniikan yksiköstä löytyy ja niitä on kulttuurialan yksikön mahdollisuus hyödyntää. Tukipalveluhenkilöstön monipuolinen työnkuva, joka on kuvattu liitteessä 1, kuvastaa sitä, ettei työtehtävien jakamista toimijoiden kesken ole systemaattisesti ja asianmukaisesti mietitty.

Tutkijana heräsi kysymys onko perehdytyksen puutteen tunne sitenkin osittain ollut myös ”huutoa” avoimuuden ja vuorovaikutuksen perään. Koska tutkimus osoitti, että yksikön sisällä on vakavia puutteita tiedonsiirrossa ja keskustelu- kulttuuri puuttuu, voi työntekijä tuntea sen perehdytyksen puutteena. Tällaisissa tapauksissa työntekijä jää usein yksin kysymyksiensä pariin. Perehdyttämistä hankaloittaa myös tukipalveluhenkilöstön kuuluminen eri esimiesten alaisuus- teen. Tutkimus ositti, etteivät kaikki esimiehet ole välttämättä perillä siitä, mitä hallinnon työntekijän tehtäviin todella kuuluu, millaista ammattitaitoa ja osaamista ne vaativat työntekijältä. Perehdytyksen kuntoon saattamiseksi sekä hallinnollisten toimintojen kehittämiseksi olisi tärkeää, että koko tukipalvelu- henkilöstö olisi saman esimiehen alaisuudessa, eli yksikönjohtajan. Tehtävien uudelleen jakamista tai niiden vaativuuden arviointia ei voida suorittaa yksikössä tasa-arvoisesti, jos toimijoilla on eri esimiehet ja kommunikaatio ei osastojen välillä toimi.

6.3.3 Luottamus organisaation toimintaan

Tukipalveluhenkilöstö ei koe tällä hetkellä luottamusta organisaation toimintaan millään toimijatasolla. Tutkimus osoittaa, että työntekijät eivät koe ylläpitäjän, ammattikorkeakoulun organisaation tai yksikön johdon arvostavan tukipalveluhenkilöstön toimintaa. Luottamus kuuluu isona osana johtajuuteen ja vaikuttaa johtamiskulttuuriin. Tukipalveluhenkilöstö kokee kulttuurialan yksikön johtamisen tulosjohtamiseksi, josta henkilöstöjohtaminen puuttuu. Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys yhteisöllisyyden syntyemisessä sekä työhyvinvoinnin säilyttämisessä. Jos työntekijä ei luota esimieheen tai johtoon, he eivät myöskään ole toiminnassaan niin avoimia kuin voisivat parhaassa tapauksessa olla.

Johdon arvostusta alaista kohtaan osoittaa se, ovatko he aidosti kiinnostuneita siitä mitä työtehtäviä toimijoilla oikeasti on ja mitä tehtävät työntekijältään vaativat. Joidenkin tukipalveluhenkilöstön jäsenten kohdalla tuli esiin, ettei esimies itse ole aina edes tiennyt olevansa hallintohenkilöstössä toimivan esimies. Eri esimiehillä on erilaiset intressit jakaa tehtäviä tukipalveluhenkilöstölle. Matriisiorganisaation mukaisesti työntekijöillä voi olla useampia johtajia, mutta palveluiden tuottamisen kannalta lähin esimies toiminnan tukemiseen tulee keskittää esimerkiksi yksikönjohtajalle. Hänellä on yksikön organisaation ylimpänä toimijana oltava tieto mitä tukipalveluhenkilöstö tekee. Tämän lisäksi osastonjohtajat voivat osastojen substanssia koskevia töitä valvoa erikseen. Onko työ johdettua vai sattumanvaraista, sillä on iso merkitys. Tutkijana näen, että luottamusta ja arvostusta osoittaakseen esimiehen tulee huolehtia alaisestaan esimerkiksi tarjoamalla koulutusmahdollisuutta tai tehdä konkreettisia toimia, jos työtaakka on liian suuri.

Antola ja Pohjola (2005, 95) toteavat, että mitä enemmän työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun, sitä oma-aloitteisimmin, luovemmin ja innostuneemmin he toimivat. Teemahaastatteluiden mukaan tukipalveluhenkilöstö ei koe, että heillä olisi mahdollisuuksia saada näkemyksiään kuuluviin yksikön tai ammattikorkeakoulun päätöksenteossa. Tutkimuksessa nousi esiin, ettei tukipalveluhenkilöstö ole voinut vaikuttaa esimerkiksi vuonna

2009 työstetyn ammattikorkeakoulun strategian suunnittelussa. Toimijat ovat konkreettisesti kokeneet, etteivät he voi tuoda esiin ryhmän yhteisiä näkemyksiä epäkohdista, koska ne ovat joissakin tapauksissa henkilöityneet asian esille tuoneeseen henkilöön.

Tukipalveluhenkilöstöllä on tunne siitä, että heihin kohdistuvia toimintamalleja ollaan muuttamassa keskushallinnosta käsin. Tällainen vaatii toimiakseen ehdottomasti avoimuutta asioiden käsittelyyn. Työntekijät ovat esittäneet yksikön johdolle, että olisi tarkoituksenmukaista selvittää yksikön hallinnollisten palveluiden järjestelyjä. Näitä ovat opintotoimistopalveluiden sijoittuminen tarkoituksenmukaisemmin, koska tällä hetkellä palveluita tarjotaan eripuolilla yksikköä. Perehdytys ja varamiesjärjestelmän saattaminen kuntoon on nähty tärkeäksi. Näihin toiveisiin ei ole konkreettisesti tartuttu. Työntekijöitä ei ole informoitu, mitä asioiden eteenpäin viemiseksi on tehty. Tutkimus osoittaa, että toiminta koetaan byrokraattiseksi ja vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ovat näin rajalliset.

Esiin nousseet, osin jopa kriittiset näkemykset, eivät kohdistu pelkästään organisaation johdon toimintaan, vaan tutkimuksen kohderyhmä peräänkuuluttaa vuorovaikutusta ja avoimuuden lisäämistä eri toimijoiden kesken yksikössä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt kokivat, että viestintä osastojen sisällä tai osastojen välillä ei toimi. Hallinnon työntekijöitä ei informoida riittävästi osastojen toiminnasta, jolloin tukipalveluhenkilöstö kokee, että he jäävät jopa tietoisesti informaation saavuttamattomiin. Luottamuksen heikentämiseen vaikuttaa kollegoiden suhtautuminen tukipalveluhenkilöstön rooliin. Havaintojen mukaan joidenkin toimijoiden mielestä tukipalveluhenkilöstön rooli on pelkästään sihteerin rooli, vaikka työnkuva ei sellaista sisällä. Lähiyhteisön palaute toimii peilinä. Kun tieto kulkee avoimesti ja reilusti, on hyvät edellytykset pitää yllä toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Työyhteisössä tulee muistaa, että työpaikalla pitäisi olla kyse aikuisten välisestä terveestä ja toimivasta vuorovaikutuksesta. Tutkimus osoittaa, että tukipalveluhenkilöstöön vaikuttaa voimakkaasti se, miten he kokevat muiden toimijoiden suhtautuvan heihin.

7 Pohdinta

Kestin (2005, 99) mukaan organisaation kehittäminen koostuu siitä, että valittuja inhimillisiä menestystekijöitä kehitetään systemaattisesti. Organisaation hiljaista tietoa inhimillisistä menestystekijöistä voidaan jalostaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Koska kyse on aineettomasta pääomasta, kehittäminen on varsin haastavaa, mutta sitäkin antoisampaa.

Kulttuurialan yksikössä järjestetään säännöllisesti kehittämispäivä. Tällä hetkellä ne keskittyvät opetuksen ja laadun kehittämiseen, mitkä toki koskevat kaikkien toimijoiden työtä, mutta ovat osittain etäällä tukipalveluhenkilöstön ydintehävistä. Viime aikoina esiin on nostettu myös koko henkilöstön tunnistama yhteisöllisyyden puuttuminen. Ongelmana on, että erilaiset yhteisölliset kehittämisideat jäävät yksikössä suunnitteluasteelle. Kehittämispäivien aikana syntyneitä ideoita ei päästä toteuttamaan, koska kehittämisvastuuta ei jaeta. Ideoita ja tahtotilaa viedä yksikön toimintaa yhteisten päämäärien suuntaisesti on selvästi havaittavissa, mutta konkreettinen toiminta niiden kehittämiseksi puuttuu. Pelkästään johto yksin ei voi toteuttaa ideoita, mutta heidän tehtävänä on vastuuttaa toiminta työntekijöille tai tiimeille. Aito kehittäminen ja toimintojen järjeistäminen vaatii toimintaa ja tekoja, ei pelkästään keskusteluja.

Mikäli henkilöstöresurssit ovat pitkään liian pienet tai muut työhön liittyvät seikat kuormittavat työntekijää, tulee se aiheuttamaan kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstössä työssäuupumista tai hakeutumista muualle töihin. Henkilöstöresurssien määrälliseen lisäämiseen voidaan käyttää erialisia ratkaisuja, kuten vuokratyövoima, toimintojen ulkoistaminen tai töiden uudelleen jakaminen, mikä vaatii laadullista seurantaan henkilöstöresurssien osalta. Ammattitaitoinen, osaava, motivoitunut ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö on sekä kulttuurialan yksikön, että keskushallinnon keskeinen voimavara.

7.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimustyön tekemiseen liittyi monia haasteita. Ensimmäinen haaste oli saada lupa toteuttaa tutkimus omassa työyhteisössä. Tämä asetti työlle aikataulullisia

vaateita, jolloin tutkimuksesta syntyi lähinnä kartoittava tutkimus. Viitekehysten rajaaminen tuotti hankaluuksia, sillä työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Viitekehykseksi muodostui sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio, jotka nousivat tutkimusaineiston pohjalta keskeisimpinä tekijöinä esiin. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista tehdä tukipalveluhenkilöstön jaksamiseen liittyvä yksilöidympi ja syvällisempi tutkimus esimerkiksi palautteen merkityksestä.

Tutkimus on saavuttanut sille asetetun tavoitteen, jonka tarkoituksena oli selvittää toimijan itsensä näkemys roolistaan ja jaksamisestaan ammattikorkeakoulun palveluksessa. Tutkimus tuo esiin työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukevia ja heikentäviä seikkoja. Toinen tavoite, lisätä työpaikan yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia saavutetaan, kun oppilaitosorganisaatio aloittaa konkreettiset toimenpiteet sen edistämiseksi. Kulttuurialan yksikön näkökulmasta tämä tarkoittaa tutkimustyöhön tutustumista ja työssä esiin nousseiden kehittämis-tarpeiden kartoittamista sekä niihin tarttumista. Tutkimus on case –esimerkki, mutta esiin nousseet asiat yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta ovat yleistettävissä mihin tahansa työyhteisöön. Tutkimus onkin herättänyt valtakunnallista kiinnostusta ja juuri oppilaitosorganisaation tukipalveluhenkilöstön työhyvinvoinnin nostaminen esiin on saanut hyvän vastaanoton.

Itse olen toiminut kulttuurialan yksikön palveluksessa vuodesta 2004 alkaen. Tämän tutkimustyön myötä minulle on avautunut yksikön tukipalveluhenkilöstön rooli eri näkökulmasta kuin kollegiaalisena toimijana. Tutkijana olen joutunut kriittisesti tarkastelemaan työntekijöiden toimintaa verraten sitä saamaani tutkimusmateriaaliin ja havaintoihin sekä teoriaan. Tutkimuskohteen ollessa kollegoiden jaksaminen, tutkimustyön tekeminen on vaatinut itseltäni vahvaa tutkijan roolin sisäistämistä ja siten jatkuvaa kriittistä ja reflektioivaa otetta omaan tutkimustyöhön.

Loppuun voin kiteyttää ajatuksen, että ”työhyvinvointi lisää työhyvinvointia!” Tämä syntyi tutkimustyötä kirjoittaessa, kun t –näppäimen kanssa oli ongelmia. Kertoessani ongelmasta yhdelle tutkimuksen kohderyhmän jäsenelle, hän totesi, että

”Sitähän se on. Jos voit työssä hyvin, eivät työt tule uniin, nukut hyvin ja jaksat paremmin!”

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Ahonen, Heidi 1992. Vuorovaikutus auttamisen välineenä. Helsinki: Kirjayhtymä

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, Pirkko 2009. Opinnäytetyön suunnittelun periaatteet. Luentomateriaali. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.

Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Hakala, Juha T. 2006. Informaatioähky. Tampere: Tammer-Paino. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus.

Hakkarainen, Kirsi & Lonka, Kai & Lipponen, Lasse 2004. Tutkiva oppiminen.

Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen synnyttäjänä. Porvoo: WSOY.

Hallberg, Pekka 2005. Arvot tasapainossa? Mietteitä oikeudesta, kilpailukyvystä ja hyvinvoinnista. Helsinki: WSOY.

Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile 2005. Yhteisöllisyyden paluu. Tampere. Tammer-Paino.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Helakorpi, Seppo 2001. Innovatiivinen tiimi – ja verkostokoulu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi

Hämäläinen, Timo J. & Heiskala, Risto 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Edita

Iisakka, Laura 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Teoksessa Laura Iisakka (toim.) Sosiaalinen pääoma Suomessa – Tilastokatsaus. Helsinki: Edita Prima Oy, 25–32.

Iisakka, Laura & Alanen, Aku 2006. Sosiaalinen pääoma Suomessa: kotimaista ja kansainvälistä taustaa. Teoksessa Laura Iisakka (toim.) Sosiaalinen pääoma Suomessa – Tilastokatsaus. Helsinki: Edita Prima Oy. 7–14.

Isokorpi, Tia 2004. Tunneoppia – parempaan vuorovaikutukseen -. Juva: PS-kustannus.

Isokorpi, Tia 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Juva: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221–234.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista Helsinki: Edita Prima Oy.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. (3. painos). Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moilanen, Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 235–254.

Mäkipeska, Merja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksenmahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Otala, Leenamajja. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. (4. painos). Porvoo: WSOY.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Puohiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor Kustannus.

Ranne, Jari 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rouwinen-Wilenius, Päivi 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Helsinki: Trio-Offset.

Santalainen, Timo 2006. Strateginen ajattelu. (2. painos). Helsinki: Talentum.

Seppänen, Risto 2005. Osaaminen, johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Esa Poikela (toim.). Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 179–198.

Toivonen Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mielikirjat yritys. Ai-ai Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija esiintyy. Teoksessa Karhu, Matti Matti & Salo-Lee, Liisa & Sipilä, Jorma & Selänne, Mervi & Söderlund, Liisa & Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi (toim.). Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infoviestintä Oy. (178–207.)

Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Karhu, Matti & Salo-Lee, Liisa & Sipilä, Jorma & Selänne, Mervi & Söderlund, Liisa & Uimonen, Taina &

Yli-Kokko, Päivi (toim.). Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki. Infoviestintä. (62–91.)

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoululaki L351/2003

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Viitattu 2.2.2010.

Henkilöstöstrategia. <http://www.osekk.fi/index.php?44> Viitattu 4.2.2010.

Johdon katsaus korkeakoulun strategiseen johtamiseen.

https://intraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/index.php?sivu=prosessikaavio&id_osaoproessi=54&id_alaproessi. Vaatii kirjautumisen Viitattu 3.4.2010.

Korkeakouluopetusta ja soveltavaa tutkimusta. Oulun seudun ammattikorkeakoulun esittely. <http://www.oamk.fi/esittely/>. Viitattu 4.2.2010

Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012 –kehittämissuunnitelma.

Opetusministeriö. Verkkajulkaisu.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf Viitattu 4.2.2010.

Linturi Hannu. 2004. Tiedon hiljainen maailma. Futunet.

http://nexustacitix.internetix.fi/fi/maerialit/dokumentit/02_artikkelit/. Viitattu 31.1.2010.

Opetusministeriö. Ammattikorkeakoulut

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>. Viitattu 4.2.2010.

Osaamisella hyvinvointiin. Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategia 2015.

2010. www.intraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/strategiat/ Vaatii rekisteröitymisen. Viitattu 4.2.2010.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun johtosääntö

<http://www.osekk.fi/file.php?1727>. Viitattu 26.2.2010 .

Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimintakertomus 2008.

https://inraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/?sivu=dokumentit&id_osaprosessi=54&kaikkiyksikot=1&vuosi=kaikki&p_yid=KAIKKI vaatii kirjautumisen. Viitattu 3.3.2010.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu Kulttuurialan yksikkö. Esittely.

<http://www.oamk.fi/kultt/esittely/> Viitattu 3.3.2010.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä. <http://www.osekk.fi/>. Viitattu 26.2.2010.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymä. Perussopimus.

<http://www.osekk.fi/file.php?944>. Viitattu 26.2.2010.

Oulun seudun koulutuskuntayhtymän strategia 2015.

<http://www.osekk.fi/file.php?1723>. Viitattu 26.2.2010.

Toiminnanohjaus. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

https://inraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/saadokset/tutkintosaanto/?sivu=koulu_tustehtava&kaikkiyksikot=1&vuosi=kaikki&p_yid=KAIKKI Vaatii kirjautumisen. Viitattu 26.2.2010.

Toiminnanohjaus. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

https://inraweb.oamk.fi/toiminnan_ohjaus/. Vaatii kirjautumisen.

Viitattu 3.3.2010.

Ruokoja, Piia Anneli 2002. Johtajuus oppivassa organisaatiossa. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yvtzp9hENdIJ:https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8452/piruoko.pdf%3Fsequence%3D1+johtajuus+oppivassa+organisaatiossa&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-a> Viitattu 1.4.2010.

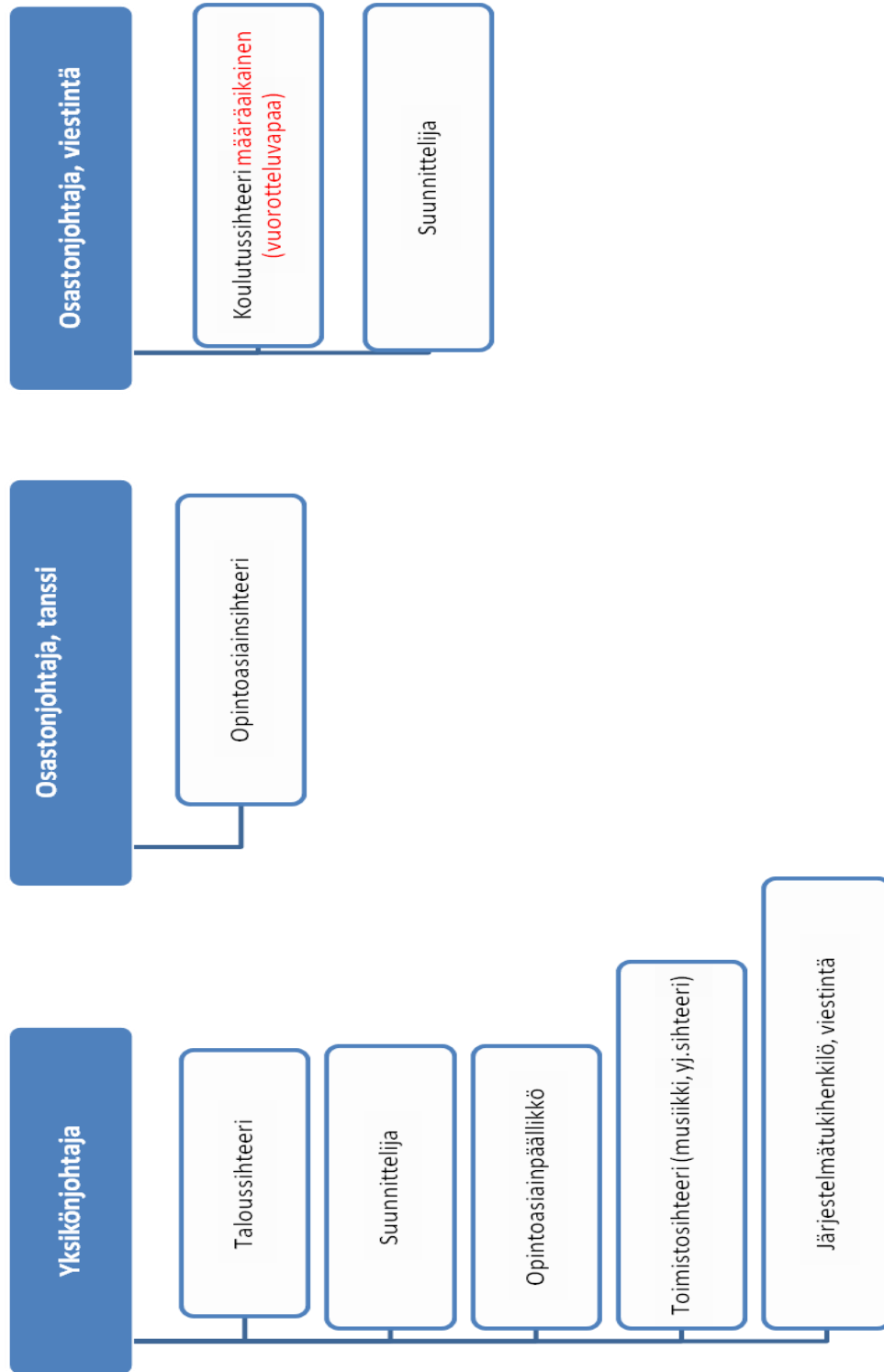
Liitteet

LIITE 1: Kulttuurialan yksikön tukipalveluhenkilöstön toimenkuvakaavio

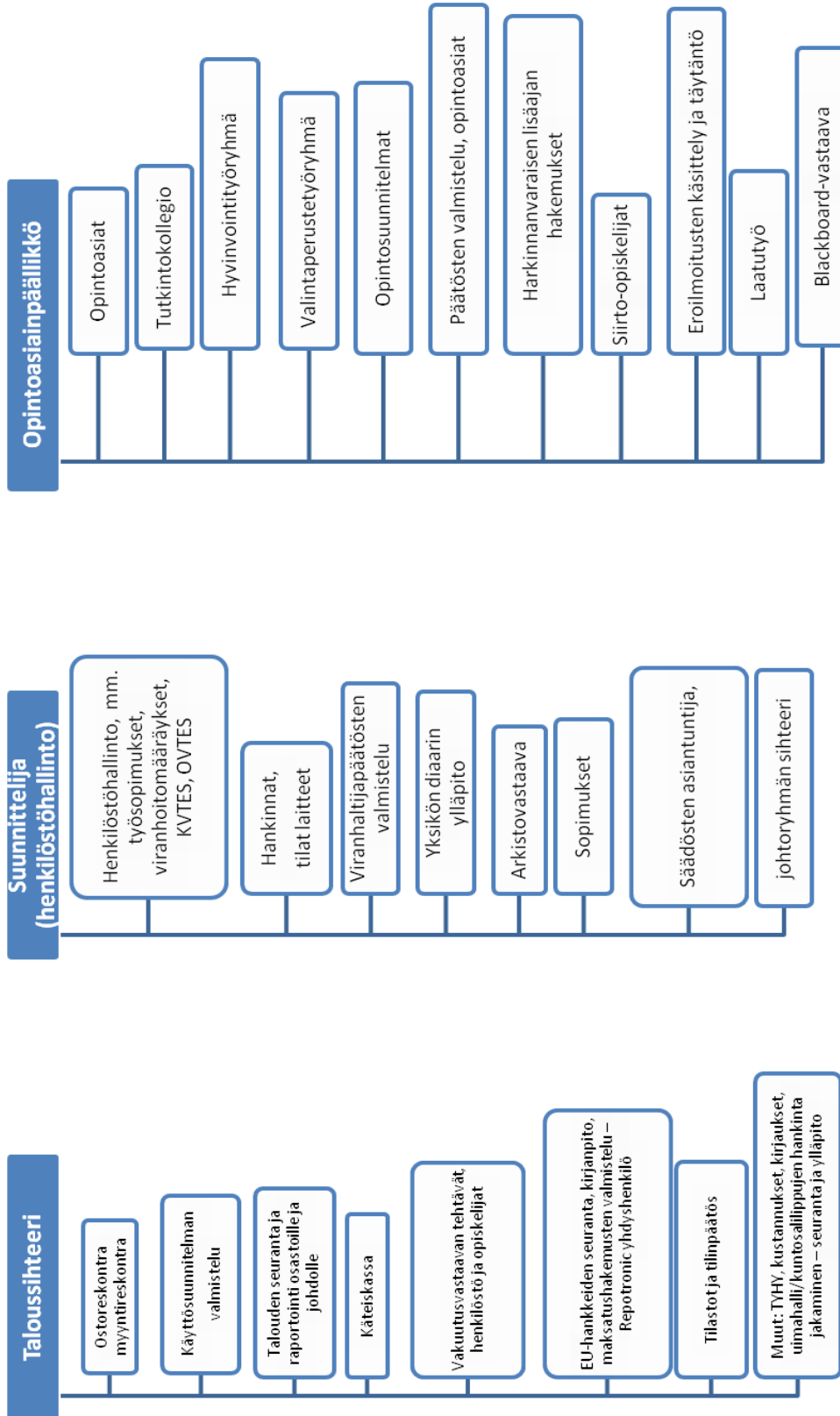
LIITE 2: Tukipalveluhenkilöstön SWOT-analyysi, syksy 2009

LIITE 3: Kuvioluettelo

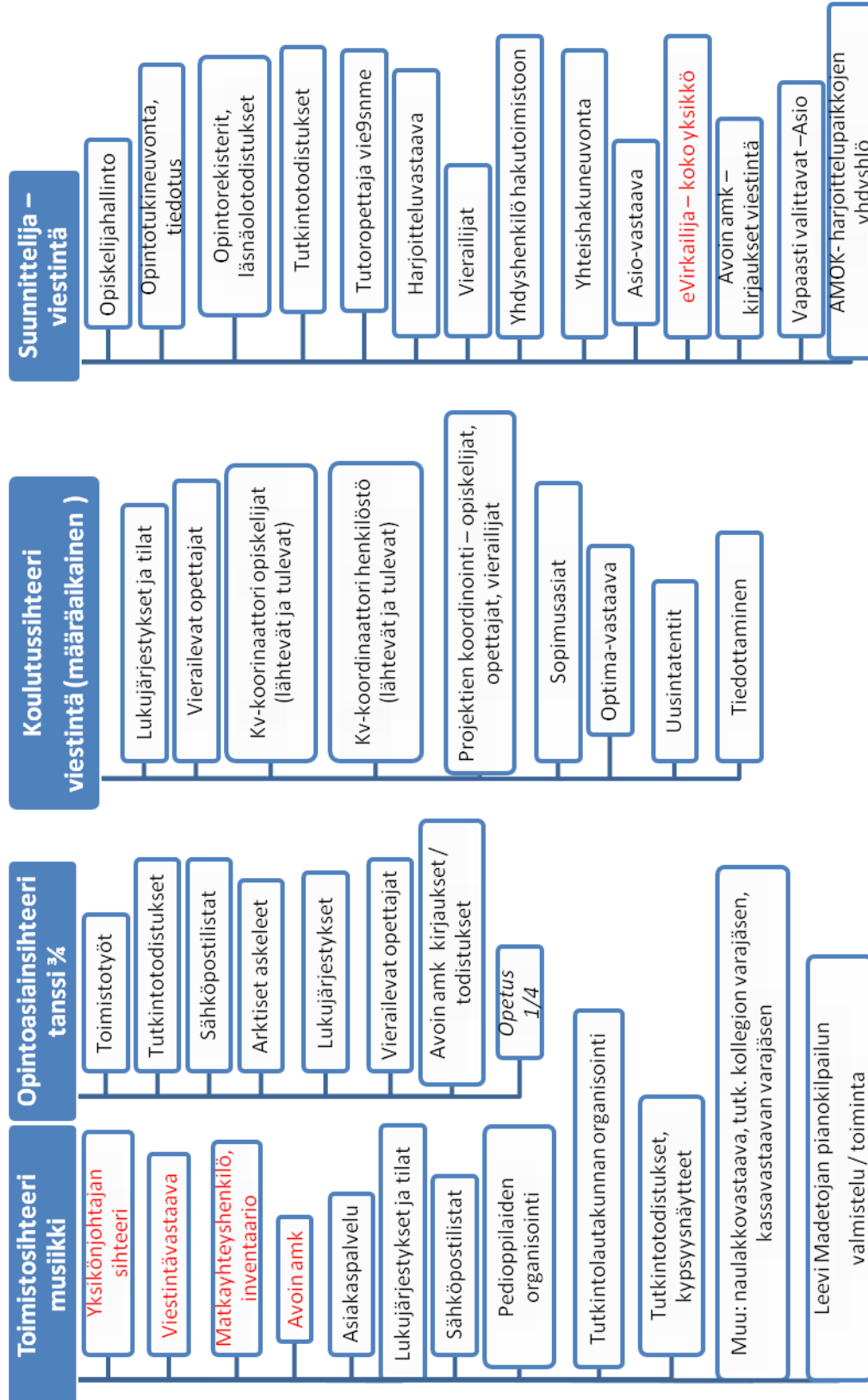
Kulttuurialan yksikön tukipalvelut



Työtehtävät – tukitiimi – osastot



Tvötehtävät – tukitiimi – osastot



Työtehtävät – tukitiimi – osastot



**TUKIPALVELUHENKILÖSTÖN TUOTTAMA SWOT-ANALYYSI
MARRASKUUSSA 2009**

VAHVUUS	MAHDOLLISUUS
<ul style="list-style-type: none"> • Vahva sitoutuminen työhön • Laaja-alainen asiantuntemus • Palvelualltius • Tukipalveluhenkilöstö on yksikön tukipilareita / pylväitä • Erilaisten ihmisten rikkaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen hyödyntäminen • Yhteishengen vahvistaminen • Laaja-alainen osaaminen • Sitoutuminen • Asiantuntija-apu löytyy kunta-yhtymästä • Tukipalvelun ”hyvät tyypit” – hyvä porukkahenki
HEIKKOUS	UHKA
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten arvostus puuttuu • Henkilöjohtamista ei ole – motivaatio heikkenee • Varamiesjärjestelmän puute • Liikaa töitä, ei ehdi keskittyä kaikkeen • Työtehtävät ja vastualueet välillä epäselviä 	<ul style="list-style-type: none"> • Työuupumus • Sairastuminen / poissaolot • Lisää työtehtäviä • Tiedonkulku / perehdytyksen puute • Säästöt, ei pääse kouluttamaan itseään

KUVIOLUETTELO

<i>Kuvio 1: Oulun seudun koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat</i>	12
<i>Kuvio 2. Toiminnanohjauksen organisointimalli</i>	17
<i>Kuvio 3. Oulun seudun ammattikorkeakoulun prosessikartta</i>	18
<i>Kuvio 4. Kulttuurialan yksikön organisointikaavio 2010</i>	21
<i>Kuvio 5: Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan kiinnostuksen tyypittely</i>	25
<i>Kuvio 6: Maslowin kolmio</i>	37
<i>Kuvio 7. Luottamus sosiaalisena pääomana</i>	42
<i>Kuvio 8: Kulttuurin, ilmapiirin ja tuottavuuden yhteydet</i>	55
<i>Kuvio 9. Informaation kulku työryhmätyöskentelyn kautta</i>	69
<i>Kuvio 10: Muutoskykyisyyden kehä</i>	76
<i>Kuvio 11: Osaamisen tasot ja hiljaisen tiedon osuus</i>	82
<i>Kuvio 12: Tiedonluomisen sykli</i>	86
<i>Kuvio 13: Perinteisen organisaation ja ryhmäorganisaation vertailu</i>	95
<i>Kuvio 14: Yksilöllinen, kollektiivinen ja organisatorinen oppiminen</i>	96
<i>Kuvio 15: Oppimissykli</i>	99