

Kimmo Hiltunen, Kristian Ketola ja Hanne Vikkula
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, ylempi amk
Sairaanhoitaja/Sosionomi (ylempi AMK)
Opinnäytetyö, 2020

TIEDOLLA JOHTAMISEN VALMIUDET JA HAASTEET PÄIHDE- JA MIELENTERVEYS- JÄRJESTÖISSÄ

TIIVISTELMÄ

Kimmo Hiltunen, Kristian Ketola ja Hanne Vikkula
Tiedolla johtamisen valmiudet ja haasteet päihde- ja mielenterveysjärjestöissä
48 s., 2 liitettä
Syksy 2020
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveys alan YAMK-tutkinto
Sosionomi (YAMK) ja Sairaanhoitaja (YAMK)
Arvo- ja yhteisölähtöinen työn kehittäminen

Työelämän jatkuva ja kiihtyvä muutostahti on perusteltu syy tutkia organisaatioissa tiedolla johtamista. Opinnäytetyö oli osa MIPA 2.0 -hankkeen osatutkimusta Järjestöjen tiedonmuodostus ja tutkimustiedon hyödyntäminen. Opinnäytetyössä tutkimme tiedolla johtamisen valmiuksia ja haasteita päihde- ja mielenterveysjärjestöissä. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, mikä on järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntämisen nykytila johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin ryhmäteemahaastatteluin kymmenessä päihde- ja mielenterveysjärjestössä. Haastateltavia oli yhteensä 28 ja heistä 17 oli esimiesasemassa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä luokittelemalla ja sitä on verrattu teoriaan sekä aiempaan tutkimukseen.

Tutkimustulosten perusteella tutkitulla tiedolla johtaminen ei ole yleistä tai tiedostettua johtamista päihde- ja mielenterveysjärjestöissä, mutta siihen oli olemassa olevaa kiinnostusta ja osaamista. Riittämätön henkilöstöresurssi oli este tutkitun tiedon hyödyntämisessä järjestöissä. Toiminnallisesti merkityksellisen ja ymmärrettäväksi ”jalostetun” tiedon jakaminen tehokkaasti ja riittävässä määrin oli keskeistä.

Toimintaympäristön puutteista hankitulla tutkimustiedolla on merkitystä kehitettäessä palvelujärjestelmää asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tiedolla johtaminen palvelee organisaatioissa yhteisen tietoperustan ja ymmärryksen rakentumista asiakkaan parhaaksi. Tutkimuksessa on esitetty aiheita jatkotutkimukselle.

Asiasanat: Järjestötoiminta, tiedolla johtaminen, tutkimustieto

ABSTRACT

Kimmo Hiltunen, Kristian Ketola and Hanne Vikkula

Title of thesis

p 48., and 2 appendices

Autumn 2020

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree in social- and healthcare

Arvo- ja yhteisölähtöinen työn kehittäminen

The continuous and ever accelerating change of work environment and methods gives a good reason to research how organizations are utilizing information in managing their activities. The participants of this study were enabled to join in MIPA 2.0 – project's subprogram "Information gathering and application of research material". In this thesis one goal was to find out the prerequisites for managing with information in the context of organizations specializing in helping people who are facing challenges with substance abuse and other mental health issues. This research concentrated on finding out what is the present situation concerning utilizing information in managing the organizations.

The research was carried out through semi-structured group interviews in ten substance abuse and mental health associations. A total of 28 professionals were interviewed, 17 of whom occupied a managerial position. The acquired material was analyzed through material-centered analysis of content by arranging it into various classes and comparing them with the theory and earlier research on the field.

Based on this research, it seems that managing with information is not common nor consciously carried out within substance abuse and mental health associations. However, interest for such a concept did appear to exist. However, insufficient personnel resources posed an obstacle for the organizations to productively apply the information discovered through research. The conclusion was made that efficient spreading of information that has been processed to be meaningful as far as functioning of the organization is very important.

Research on the inadequacies of the organizational environment contributes to help in developing the services in accordance with the needs of the clients. The aim of managing with information is to create a common base of knowledge and understanding in the organization, which enables successful interaction with the clients. The research contains proposals for further research.

Keywords: Organizational activities, Managing with information, Research information

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 PÄIHDE- JA MIELENTERVEYSJÄRJESTÖJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA MIPA 2.0-HANKE.....	6
2.1 Toimintaympäristön ulottuvuudet.....	6
3 TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	11
3.1 Tiedon johtaminen	12
3.2 Tieto ja tutkitun tiedon käyttö.....	15
3.3 Tiedolla johtamisen prosessikuvaus	17
4 TARKOITUS JA TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET	20
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	21
5.1 Aineiston keruu.....	22
5.2 Aineiston analyysi.....	24
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	28
6 TULOKSET	33
6.1 Mitä tietoa tiedolla johtamisessa tarvitaan ja miksi.....	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA.....	39
LÄHTEET.....	46
LIITE 1. Tutkimuksen tiivistelmä	49
LIITE 2. Haastattelukysymykset.....	51

1 JOHDANTO

Vanhan itämaisen sanonnan mukaan ”tieto, jota ei ole viety käytäntöön, ei vielä ole tietoa.” Nykymaailmassa tietoa on runsain mitoin ja haasteeksi muodostuukin, miten ymmärrämme, sisäistämme ja viemme tiedon käytäntöön. Aikakaudellemme tyypillinen ja lisääntyvä ongelmatilanne liittyykin tietämisen määrän ja tekemisen väliseen jatkuvasti kasvavaan kuiluun. Tietovarantomme lisääntyessä huijaa vauhtia emme kuitenkaan jostain syystä kykene hyödyntämään kaikkea hyödyllistä tietoa palvelemaan käytäntöä. (Sydänmaanlakka 2019, 126.) Teke- mistä palveleva tietämisemme riippuukin pitkälti siitä, miten onnistumme kaven- tamaan tietämisemme ja tekemistemme välistä kuilua. Ainaisen uuden tiedon et- simisen sijaan meidän tulisi keskittyä enemmän tekemiseemme. Tämänpäiväi- sessä tietotulvayhteiskunnassa liiallinen tieto sokaisee meidät ja estää tehok- kaan toiminnan. Meidän tulisi kehittää itsessämme kykyä havaita tietotulvasta te- kemisellemme merkityksellinen tieto ja saada se nopeasti käyttöön. (Sydän- maanlakka 2017, 44.)

Tässä tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä tutkimme tiedolla johtamisen nä- kökulmasta tiedolla johtamisen valmiuksia ja haasteita päihde- sekä mielenter- veysjärjestöissä. Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä erityisesti siihen, mikä on järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntämisen nykytila johtamisessa. Työelämän jat- kuva ja kiihtyvä muutostahti on perusteltu syy tutkia tiedolla johtamisen valmiuk- sia ja haasteita päihde- ja mielenterveysjärjestöissä.

Opinnäytetyöllämme saamme osallistua Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tut- kimusohjelman (MIPA 2.0) osatutkimukseen (osatutkimus 1) Järjestöjen tiedon- muodostus ja tutkimustiedon hyödyntäminen. Tutkimustoiminnassa olemme teh- neet yhteistyötä A-klinikkasäätiön tutkimuspäällikön Jouni Tourusen kanssa. MIPA 2.0 -tutkimusohjelman yksi tavoite on järjestökohtaisen tiedontuo- tannon ja tutkimustiedon hyödyntämisen suunnitelmallisuuden vahvistaminen ja monipuolistaminen. Tarkoituksena on haastaa MIPA-järjestöjä tutkimustarpei- den, -intressien ja tiedontuotannon tapojen täsmentämiseen, tutkimusosaamisen ja tutkivan työotteen vahvistamiseen sekä tutkimustulosten kytkemiseen osaksi

järjestöjen ja jäsenyhdistysten toimintaa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa MIPA-järjestöjen ja niiden jäsen- ja paikallisyhdistysten tiedontuotannon tämänhetkistä tilannetta, tarpeita ja haasteita. Hanketoimijoita ovat kymmenen päihde- ja mielenterveysjärjestöä, Diakonia ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sosiaalityön tutkinto-ohjelma.

Tutkimuksen teoreettisena punaisena lankana ja keskustelun lähtökohtana käytetään Jorma Niemelän (2016) kolmiportaista jäsennystä tiedon tuotantoon, muodostamiseen ja hallintaan. Tutkimuksella pyritään jatkamaan ja tarkentamaan Niemelän selvitystä päihde- ja mielenterveysjärjestöjen suhteesta tutkimukseen. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, mikä on järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntämisen nykytila johtamisessa. Tutkimuksessa on kyse toiminnallisesti merkityksellisen tiedon muodostuksesta ja hallinnasta. Tutkimuskysymykset olivat mitä tietoa järjestön tiedolla johtamisessa tarvitaan ja miksi, miten tiedonmuodostus tapahtuu järjestössä ja miten järjestön tiedonhallinta organisoidaan ja johdetaan.

2 PÄIHDE- JA MIELENTERVEYSJÄRJESTÖJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA MIPA 2.0-HANKE

Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimusohjelma (MIPA 2.0 2019-2021) on A-klinikkasäätiön koordinoima kymmenen järjestön, Diakonia ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sosiaalityön tutkinto-ohjelman hanke, jota Veikkauksen tuotoilla rahoittaa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA). Tutkimusyhteistyöllä tuetaan järjestöjen perustehtävän toteuttamista: kehittää päihde- ja mielenterveystoiminnan yhteistyötä ja hyödynnettävyyttä järjestöjen kehittämis-, viestintä- ja vaikuttamistoiminnan tukena. (A-klinikkasäätiö 2015)

Päihdetyön toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti, erilaisten muutostekijöiden huomioiminen ja havainnointi toiminnan suunnittelussa ja kehittämistyössä on tärkeää. Toimintaympäristössä muutoksia aiheuttavat lainsäädännölliset, poliittiset ja taloudelliset muutostekijät yhteiskunnassa sekä palvelujärjestelmässä. Lisäksi päihdetyön asiakkaiden tarpeisiin, palveluiden suunnitteluun ja päihdetyön kehittämiseen vaikuttavat väestö- ja yksilötasolla tapahtuvat muutokset päihteiden käytössä, asenteissa, sairastavuudessa sekä hoitoon hakeutumisessa. (A-klinikkasäätiö 2015)

2.1 Toimintaympäristön ulottuvuudet

Päivi Heimonen jakaa väitöskirjassaan Järjestöt, muutos ja johtajuus; Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä järjestöjen toimintaympäristönmuutoksen kuvauksen viiteen ulottuvuuteen: poliittis-yhteiskunnallinen, taloudellis-resurssinen, sosiaalinen, tekninen sekä eettis-laadullinen (Heimonen 2019, 85). Käytämme näitä ulottuvuuksia opinnäytetyössämme toimintaympäristön kuvaamiseen.

Erilaiset lait ja määräykset määrittävät järjestöjen toimialaa. Rahoittajilla on iso valta sen suhteen, mihin toimijat rahaa käyttävät, täten he voivat määrittellä

toimintaa ja sen toteutusta. Jo vuonna 2007 Romppainen totesi väitöskirjassaan hankintalain asemoivan järjestöt palvelujen tarjoajana liiketoimintaa harjoittavien yritysten pelikentälle. Tällä pelikentällä taloudellinen näkökulma korostuu, joka jättää helposti varjoonsa järjestöjen toimintaa ohjaavat arvot. (Heimonen 2019, 87)

Lait ja määräykset selkeyttävät toimintaa, mutta myös haastavat järjestöt luomaan uusia yhteistyömalleja ja hakemaan uusia yhteistyökumppaneita. Oma tuloksellisuutta pitää pystyä todistamaan rahoittavalle taholle. Toisaalta poliittisyhteiskunnalliset, lainsäädännöstä lähtevät muutokset voivat lisätä työn haastavuutta järjestöissä. Varsinkin työllistämiseen liittyvät säädökset ovat vaikuttaneet suoraan järjestöjen henkilöstöresursseihin, kuten myös toimintamalliin. Esimerkiksi haastavassa elämäntilanteessa olevia asiakkaita on vaikea saada ohjattua avoimille työmarkkinoille, jolloin työvoimapolitiisilla työllistämiskeinoilla on iso merkitys asiakkaan matkalle kohti työllisyyttä. Jos palkkatuki määrärahoja leikataan, ja tätä tukimuotoa ei ole käytettävissä, niin järjestö menettää mahdollisen työntekijän ja työllistyvän mahdollisuuden päästä eteenpäin omalla polullaan. (Heimonen 2019, 88.)

On muitakin lakeja ja säädöksiä, jotka vaikuttavat järjestöjen toimintaan. Jo mainitun hankintalain lisäksi esimerkiksi laki lasten kanssa toimivien rikostaustan selvittämisestä, sosiaalihuollon ammattihenkilöstön merkitseminen Valviran rekisteriin ja laki yksityisistä sosiaalipalveluista. Näiden lisäksi järjestöissä seurataan erilaisia kansallisia ohjelmia ja hankkeita: kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma, hallitusohjelmat ja niiden kärkihankkeet, eri alojen toiminnan ja palveluiden laatusuosituksset, strategiat sekä ministeriöiden suositukset. (Heimonen 2019, 89)

Yhteiskunnan ja kuntien kyky tuottaa palveluita on heikentynyt huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Taloustilanne ja sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistus tuottavat epävarmuutta siitä, kuinka palvelut järjestetään ja millainen rooli järjestöillä tulevaisuudessa on osana julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin varaan rakennettua palvelujärjestelmää. (Heimonen 2019, 90.)

Kunnat joutuvat karsimaan palveluitaan, jolloin muun muassa ennalta ehkäisevän työn ja avohuollon palveluista tingitään. Lyhytnäköisillä ratkaisuilla koitetaan selvittää vaikeista taloudellisista tilanteista, jolloin palveluita helposti jäävät heikommassa asemassa olevat ihmiset. Järjestöissä ollaan huolissaan siitä, että asiakkaat saavat tarvitsemansa sosiaali- ja terveystyöpalvelut ja etteivät palvelurakenteen muutokset eriarvoistaa asiakkaita. Yksityisten yritysten osuuden kasvaessa on järjestöjen panostettava oman osaamisen esille tuomiseen kiristyvässä kilpailussa. Vaarana on kuitenkin asiakaslähtöisen työtavan menettäminen, jos ainoa laadun mittari on palvelun hinta. (Heimonen 2019, 91.)

Sellaisissa tilanteissa, joissa yhteistyökumppanit vaihtuvat, esimerkiksi kuntien yhteenliittymissä, on havaittavissa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Järjestöt pelkäävät, että kun tuotetaan isoille alueille palveluita, niin päätäntävaltaa saattaa keskittyä kauaksikin toiminta-alueelta, tiedetäänkö silloin vielä, mitä toimintaa alueellisesti pitäisi tuottaa? Myös toimivat yhteistyötavat pitää luoda uudestaan, niin kuin siihen tarvittavat luottamussuhteetkin. Toisaalta rakennemuutokset luovat ainakin osalle järjestöjä toimintamahdollisuuksia. (Heimonen 2019, 91-92.)

Eskola näki jo vuonna 1981, että sosiaalialan sektorilla tehtävä työ ei ole pelkästään yksilötason työtä. Jos vallitsevat yhteiskunnalliset rakenteet estävät yksilön auttamisen, on sosiaalialan toimijoiden pyrittävä vaikuttamaan kyseisiin rakenteisiin. Tähän pyritään kohderyhmän asioista tiedottamalla, hyödyntämällä käytävissä olevia verkostoja. Kohderyhmän tuntemus pohjautuu asiakkaiden kanssa tehtyyn työhön. Kokemusasiantuntijat tuovat oman tärkeän panoksensa järjestöjen asiantuntijuuteen. (Heimonen 2019, 94-95.) Jotta yhteiskunnallista vaikuttamistyötä voi tehdä, on kyettävä hahmottamaan tulevaisuutta ja sen tuomia haasteita. Järjestöissä seurataankin muun muassa erilaisia uudistuksia (laki-, kunta- ja maakunta, sosiaali- ja terveystyöpalvelut), jotta muutoksiin voidaan varautua ennakolta. (Heimonen 2019, 98.)

Järjestöjen toiminnan rahoituksen varmistaminen on luonnollisesti tärkeä osa järjestöissä tehtävää työtä. Muuttuvassa ympäristössä järjestöjen on mukautettava toimintonsa vastaamaan sen hetkistä tilannetta. Muun muassa palvelujen kilpailuttaminen ja kuntien ostopalvelujen väheneminen haastaa järjestöt tarkastelemaan ja muuttamaan omaa toimintaansa, kuten siirtämään palvelutuotantonsa liiketoiminnaksi, pystyäkseen kilpailemaan paremmin yksityisten yritysten kanssa. (Heimonen 2019, 99.)

Järjestöjen rahoitus on yhtä monipuolista kuin järjestöjen toimintakin. Rahoittajina toimivat muun muassa STEA, joka on keskeinen rahoittaja monelle järjestölle, eri ministeriöt ja työ- ja elinkeinotoimistot, erilaisten hankkeiden rahoittamisen muodossa. Rahaa myös kerätään erilaisilla tapahtumilla, myyjäisillä ja kirpputoreilla. Palveluja kehitettäessä kunnat ovat perinteisesti olleet järjestöjen kanssa yhteistyössä. Myös kuntien rooli on ollut iso toiminnan rahoittajana. Vaikka kuntaliitokset ovat heikentäneet joidenkin järjestöjen toiminta mahdollisuuksia, rahoituksen vähentymisestä johtuen, on merkittävää yhteistoimintaa kuntien ja järjestöjen välillä edelleenkin. (Heimonen 2019, 100-102.)

Sosiaalinen ulottuvuus kuvaa järjestöjen ydintä, eli niissä tehtävää perustyötä. Heimosen mukaan järjestöt pyrkivät kehittämään toimintaansa huomioimalla muutoksia niin kohderyhmässään kuin yhteiskunnassa laajemmalla tasolla. Huomattavia yhteiskunnallisia muutoksia ovat väestön ikääntyminen ja työllisyyteen ja työttömyyteen liittyvät asiat. Kuilu, joka jakaa menestyvät ja epäonnistuneet kahteen leiriin, syvenee entisestään. Tällaiset asiat näkyvät kohderyhmissä ja vaikuttavat osaltaan järjestöjen toimintaan. (Heimonen 2019, 114.)

Tekninen ulottuvuus toimintaympäristössä sisältää toiminnan tuloksien mittaamisen. Järjestöjen tuloksia valvovat niin rahoittajat kuin viranomaisetkin. Lisääntyneen valvonnan vuoksi järjestöissä kehitetään oman toiminnan mittaamiseen tarvittavia työvälineitä. Isona haasteena on asiakkaiden hyvinvoinnin lisääntymisen mittaaminen. (Heimonen 2019, 137-139.)

Teknologia kehittyy ja sen tuomia mahdollisuuksia on pyrittävä järjestöissä käyttämään toiminnan kehittämiseen (Heimonen 2019, 137). Tiedon kerääminen ja arkistointi digitaalisessa muodossa on jo arkipäivää monessa järjestössä. Asiakkaita kohdataan yhä enemmän sosiaalisessa mediassa ja ohjaustyötäkin tehdään internetissä esimerkiksi Teams-, Skype- tai muun sovelluksen välityksellä. Tietoa haetaan internetistä, joten esimerkiksi järjestön nettisivujen informatiivisuuteen ja helppokäyttöisyyteen pitää kiinnittää huomiota. (Heimonen 2019, 140-142.)

Eettis-laadullinen ulottuvuus tarkoittaa omien eettisten näkemysten mukaan tehtyä, laadullisesti tasokasta työtä. Monesti järjestön kohderyhmän puolustaminen tuottaa työn eetoksen ja arvot, joiden mukaan työtä tehdään. Yksittäisiä järjestöjen arvoja ovat esimerkiksi yksilön arvostus, hänen tilanteestaan riippumatta ja tasavertainen kohtaaminen. (Heimonen 2019, 144-148.)

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Johtaminen on moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä aihekokonaisuus. Se sisältää kokonaisuudenhallinnan ja perustehtävän tavoitteisiin pyrkivän, strategisen johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtamisen. Johtajuudesta puhutaan, kun halutaan painottaa johtamiseen liittyviä prosesseja, työyhteisön eheyttä, yhteisiä toimintaperiaatteita ja yhteisöllisen vastuullisen luomista. Johtamisella tarkoitetaan varsinaista johtamistyötä ja johtajuudella käsitetään johtamisprosesseja, johtajana olemista sekä johtajan asemaa. Kun johtajasta puhutaan yksilölähtöisesti, korostuu ihmisiin vaikuttaminen ja siihen liittyvät taidot. Johtaminen liittyy olennaisesti johdettavaan perustehtävään ja organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Johtamista ei voi kuitenkaan ymmärtää vain ihmisten tai asioiden johtamiseksi. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on saada asiat tehdyksi. Johtajan organisaation erityispiirteet ja toimintaympäristö ovat sidoksissa siihen millaisia johtamisen työkaluja hänellä on käytössään. Tiedolla johtamisessa korostuu toimintaan liittyvän tiedon tuottaminen, käyttäminen ja tietoon vetoaminen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13-16.)

Johtaminen tapahtuu toimintaympäristössä, jota kutsutaan organisaatioksi. Organisaatio, toimintaympäristö ja sijainti, rakenne sekä perustehtävät määrittävät johtamista. Näistä muodostuvat perusteet sille, millaiseksi organisaation johtamisen käytännöt muotoutuvat. Johtamisessa painottuvat organisaatiolähtöiset tehtävät, kuten suunnittelu, valvonta ja päätöksenteko. Johtamisen mekanismeilla tarkoitetaan näiden välisiä suhteita. Johtaminen muokkaa osaltaan organisaation toimintakäytänteitä ja ilmapiiriä. Se vaikuttaa niihin tulkintoihin, joita organisaatiossa on tehty tavoitteista, toimintakäytänteistä ja toimintaympäristöstä. (Niiranen ym. 2010, 23.)

Organisaatioiden johtajilta odotetaan taitoa ja osaamista, jonka pohjalta yhteiskunnan ja asiakkaiden vaatimuksia voidaan ottaa huomioon tulevaisuudessa. Siksi johtajalla tulee olla ongelmanratkaisukykyä ja kykyä pitää hallussaan

organisaation kaikki toiminnan prosessit. Johtajalta vaaditaan kykyä strategiseen ajatteluun. (Niiranen ym. 2010, 85.)

Järjestötyöllä tarkoitetaan yhdistyksissä ja yhdistysten yhteenliittymissä tehtävää työtä. Järjestöä voidaan käyttää yleiskäsitteenä organisaatiolle, joka toimii suoraan kansalaisia toimintaan aktivoiden sekä yhdistyspohjaisesti valtion, kunnan ja yritysten rinnalla. (Märkjärvi 2012, 9.) Yhteiskunta on nopeassa muutoksessa. Järjestötoiminnankin johtamisessa tarvitaan kykyä verkostoitua ja johtaa verkostoja. Verkostojohdamisella tarkoitetaan tiimit ylittävää johtamista. Kiteytettynä verkostojohdaminen on kokonaisuuksien hallintaa. Olemme siirtymässä nopeasti tietoyhteiskunnan toiseen vaiheeseen, jossa verkostot ovat hallitsevia. Organisaatiot eivät ole enää kiinteitä ja selkeitä kokonaisuuksia, vaan ne ovat muuttuneet verkostoiksi. Nämä verkostot koostuvat omien ja ulkopuolisten sidosryhmien tiimeistä. Verkostojohdamisessa on tärkeää kirkas visio, joka pitää määritellä koko verkostolle. Lisäksi tärkeää on yhteinen tavoite toiminnan läpimurrolle, yhteiset organisaation arvot ja kulttuuri, selkeät toiminnan prosessit ja toimintaperiaatteet, organisaation läpinäkyvyys ja luottamus, hyvät työkalut tiedonjakamiseen verkostossa ja työkalut toiminnanohjaamiseen tavoitteellisesti. Verkostoa ei voida johtaa perinteiseen malliin ylhäältä alas, koska verkostot perustuvat erilaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on hyvin paljon itseohjautuvaa. Johtajan on hallittava kokonaisuutta, ilman mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin. Tämä vaatii yhteistyövalmiuksia ja luottamusta. (Sydänmaalakka 2009, luku 4.7.)

3.1 Tiedon johtaminen

Pentti Sydänmaanlakka (2012, 176) määrittelee tiedon johtamisen prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tavoitteena on perimmäisesti tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Toimintamme ohjaamiseksi teemme todennäköisesti parempia päätöksiä täsmällisemmän tiedon avulla. (Sydänmaanlakka 2019, 118.)

Tiedon johtaminen on asemoitunut organisaatioissa tavoiteltavaksi asiaksi, koska tieto on nykyisin eräs tärkeimmistä menestystekijöistä. Tiedon abstraktin luonteen vuoksi tiedon johtaminen ei ole kuitenkaan helposti tehtävissä oleva asia. Tiedon johtamista käsittelevä kirjallisuus sisältääkin pääasiallisesti ohjeita siitä, kuinka tieto muokataan ilmaisultaan selväksi ja siten helpommin johdettavaan muotoon. Tietojohtamisen määritelmille ovat yhteistä tiedon löytäminen, varastointi, jakaminen ja käyttö. Se jakautuu kahteen ulottuvuuteen, joista toinen keskittyy tiedon tehokkaaseen johtamiseen pääasiallisesti tietojärjestelmiä apuna käyttäen ja toinen prosesseihin, joissa tietoa jalostetaan oppimalla ja jaetaan organisaatiossa jäsenten kesken. (Virtainlahti 2009, 70.)

Otto Scharmer on esittänyt artikkelissaan (Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities) kiinnostavan tietojohtamisen kehittymisen kolmivaiheisen jaottelun. Ensimmäisessä vaiheessa tietojohtaminen kietoutuu informaatioteknologian ympärille tavoitteena informaation prosessointi. Toisessa vaiheessa tietojohtamisen keskiössä on tiedon luominen. Siinä tieto nähdään hiljaisena tietona, tietämisen prosessina, mikä on sidoksissa ihmisen toimintaan. Hiljaista tietoa on haastavaa määritellä täsmällisesti, lyhyesti ja yksiselitteisesti. Käsitteenä hiljainen tieto sisältää tiedon (hyvin perusteltu tosi uskomus) ja hiljaisen ulottuvuuden, jota meidän ei ole mahdollista täysin kuvata, vaikka se jatkuvasti ohjaakin toimintaamme. Kolmannessa vaiheessa tietojohtamisessa keskitytään ajatteluun, joka mahdollistaa prosessien ja hiljaisen tiedon jalostumisen. Tietojohtamisen kehitysvaiheissa hiljaisen tietämyksen rooli nousee merkittävästi esille. Teknologinen lähestyminen tiedon johtamiseksi ei ole ollut riittävä ja painopiste onkin siirtynyt informaatiosta tietoon, mikä on osaltaan auttanut johtajia ymmärtämään, että tietojohtaminen on muutakin kuin teknologisia ratkaisuja. (Virtainlahti 2009, 38, 70-71.)

Tietojohtamisen toisessa vaiheessa tavoitteena on muuttaa hiljainen tieto organisaation tiedoksi, jotta perinteistä tietojohtamista olisi mahdollista käyttää myös hiljaisen tiedon hallinnassa. Tieto, joka on sitoutunut yksilöihin, on tuotava esiin ja muutettava organisaation tiedoksi, jotta sitä on mahdollista johtaa. Täten tietojohtamisen tavoitteena on ottaa haltuun tiedon omistajuus yksilöiltä organisaatiolle ja muuttaa se organisaation pääomaksi. Kolmannessa vaiheessa

tietojohdamisen painopisteenä ovat tieto ja tietämys. Organisaatioissa tieto olisi nähtävä sekä objektina, jota voidaan varastoida ja käsitellä että tietämisen prosessina, johon liittyy taidot ja asiantuntijuus. Tietojohdamisessa tarvitaan hiljaisen tietämyksen merkityksen ymmärtämystä, koska tietoa sosiaalisena konstruktiona ei voida johtaa kuten fyysistä omaisuutta. Scharmer puhuu prosessien ja hiljaisen tietämyksen kehittymisen mahdollistavien olosuhteiden luomisesta. Tietojohdamisessa siirrytään hiljaisen tietämyksen muuttamisesta ilmaisultaan selkeäksi hiljaiseen tiedon mahdollistamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Painopiste ei ole hiljaisen tietämyksen esiintuomisessa vaan siinä, että sen merkitys toiminnalle ymmärretään. Tietojohdamisen tehtävä on niiden edellytysten huomioiminen ja kehittäminen, joiden avulla yksilöiden on mahdollista luoda uutta hiljaista tietämystä ja käyttää jo olemassa olevaa hiljaista tietämystään. (Virtainlahti 2009, 71-72.)

Asia- ja ihmiskeskeinen lähestymistapa on myös liitetty tietojohdamiseen. Onnistunut johtaminen edellyttää sensitiivisyyttä ihmisiin liittyvissä asioissa, koska tieto on ihmisissä. Informaatioteknologian ei tulisi olla tietojohdamisen keskiössä vaan toimia välineenä ihmisten välisen kommunikoinnin, oppimisen ja yhteistyön mahdollistamisessa. Tällöin varsinainen johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen teknologian sijaan. Myös organisaatiokulttuurin merkitys nostetaan esille ihmisläheisessä tietojohdamisessa. Tiedon johtaminen nähdään monesti tiedon varastointina, vaikka tiedon juuret ovat organisaation kulttuurissa. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen tulisi olla tiedon johtamisen tarkoitus. Menestyksekkäässä tietojohdamisessa on organisaatiokulttuurilla tärkeä rooli. Asiat, jotka liittyvät hiljaisen tietämyksen hallintaan, liittyvät myös yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin. Siellä missä henkilöstön osaamista ja tietämystä arvostetaan ja tietämyksen esille tuomiseen ja jakamiseen kannustetaan, paranee hyvinvointi ja rakentuu yhteisöllisyys. (Virtainlahti 2009, 71-72, 256.)

3.2 Tieto ja tutkitun tiedon käyttö

Sydänmaanlakka (2012, 119) määrittelee tiedon olevan sekoitus sisäistettyä informaatiota, jäsentyneitä kokemuksia, arvoja ja oivalluksia, jotka tarjoavat viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Informaatio muuttuu tiedoksi vertailuja ja johtopäätöksiä tekemällä, selvittämällä yhteyksiä ja keskustelemalla muiden kanssa.

Tiedon siirtäminen käytäntöön on osaamista. Hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa mahdollistaa osaaminen, joka muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tieto on vain yksi osa osaamista ja tarvitaan taitoa viedä osaaminen käytäntöön. Tärkeitä osaamisen osatekijöitä ovat myös asenne ja motivaatio. Yleensä syväallinen osaaminen edellyttää suurta määrää kokemuksia ja kontakteja. Enenevässä määrin osaamisemme on erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2019, 120.)

Tietoa on tarjolla paljon mutta kaikki tieto ei ole samanarvoista. Tiedon hyödyntäminen edellyttää aikaa, osaamista ja uusien toimintatapojen luomista. Keskenään kilpailevia näkökantoja ja eri vaihtoehtoja vertaillaan ideologisten näkökulmien kautta. On tärkeää tunnistaa, mikä tieto on päätöksenteon kannalta olennaista ja käyttökelpoista. Päätöksenteossa käytetty tieto jaotellaan usein tieteelliseen ja muunlaiseen tietoon, kuten selvitykset, barometrit, arvioinnit, kokemustieto jne. Näyttöperusteisuus ja tieteellisen tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa kuuluvat hyvään hallintoon. (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015, 115-116.)

Tutkimuksellisen tiedon tarve herää käytännön työstä. Nykyisin tutkittua tietoa edellyttävät henkilöstön kehittäminen ja järjestön tarjoama koulutus. Vankkaa tietopohjaa edellyttävät niin ikään järjestön päätöksenteko ja kehittäminen. (Niemi 2016, 3.) Jorma Niemelän (2016, 2) mukaan päihde- ja mielenterveysjärjestöissä tehdyn tutkimuksen tavoitteena on tiedon tuottaminen oman toiminnan kehittämiseen sekä vaikuttamis- ja edunvalvontatyön tukeminen. Kyselyissä tarpeellisina tutkimusteemoina ovat korostuneet isot yhteiskunnalliset muutokset, kansalaisten hyvinvoinnin taustatekijät, ihmisen äänen ja arjen kokemusten

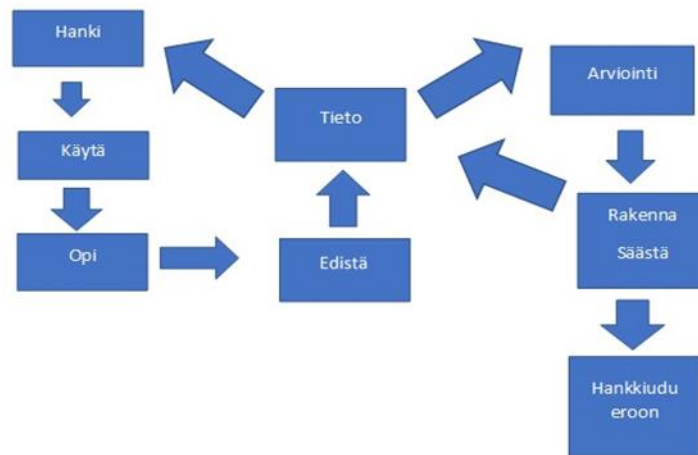
kuuleminen, erilainen ennaltaehkäisevä työ sekä järjestöjen toiminta ja toimintaedellytykset. Niemelän kolmiportaisen jäsennyksen mukaisesti (tiedon tuotanto, muodostaminen ja hallinta) huomiota kiinnitetään siihen, miksi, mitä, miten ja mitä varten järjestöt tuottavat tutkimustietoa, kuka tietoa käyttää ja ketä tieto hyödyttää.

Tutkimustiedon käyttöä päätöksenteossa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Voidaan miettiä tutkimuksella tuotetun tiedon sisältöjä ja keskeisiä käsitteitä. Nämä auttavat ymmärtämään päätöksenteon kohteina olevia asioita ja tilanteita. Käyttäen uutta tutkimustietoa, voidaan vertailla päätöksenteossa erilaisia vaihtoehtoja sekä arvioida niiden oletettuja vaikutuksia. Uusi tieto tukee päätöksentekijää, kun tämä jäsentää päätöksenteon kohteina olevia asioita ja ilmiöitä sekä lisää päätöksentekijän ymmärrystä. Tutkimuksissa käytettäviltä teorioilta odotetaan ominaisuutta tunnistaa olemassa olevien rakenteiden ja tulevan kehityksen välisiä mekanismeja, jotta saadaan lisää ymmärrystä vaihtoehtoista päätöksenteossa ja päätösten seurauksista. (Niiranen 2015, 308-309.)

Tutkimuksen oletetaan yleisesti seuraavan yhteiskunnallista kehitystä ja kiinnittävän huomiota muutoksiin yhteiskunnassa. Yhteiskuntaa koskeva päätöksenteko monialaistuu jatkuvasti ja tieteen käsitteineen on seurattava mukana, jotta käsitteistö monipuolistuu ja löytyy uusia tutkimusalueita. Syntyy poikkitieteellisyttä, jossa eri tieteenalojen tutkijat voivat lähestyä päätöksenteon alueita yhdessä. Tieteidenvälisellä yhteistyöllä kyetään paremmin tunnistamaan päätöksenteon taustalla olevia ilmiöitä. Tieteellinen tutkimus palvelee päätöksentekijää vähintään kahdella tavalla. Se laajentaa väistämättä päätöksentekijän tietoutta ja näkemystä käsiteltävistä ilmiöistä ja niiden ongelmiin löydettävissä olevista ratkaisuista. Toiseksi tutkimuksella voi olla välineellinen merkitys. Tutkimuksen teettämiseksi voi olla peruste, kun päätöksille halutaan lisää perusteita. Päätöksentekemistä voidaan joutua siirtämään juuri riittävän vaikuttavuustiedon puuttumisen takia. Uudistusta valmisteltaessa on hyvä tiedostaa se, että uudistuksen läpiviemiseen ja uudistuksen seurauksiin ei ole saatavilla riittävästi tietoa. (Niiranen 2015, 310-311.)

3.3 Tiedolla johtamisen prosessikuvaus

Tiedolla johtamisen prosessia voidaan havainnollistaa knowledge management circlellä, suomeksi tiedolla johtamisen kehä (Viittaamme jatkossa tähän KM-kehänä). KM-kehää voi pitää sarjana askelmerkkejä, joiden ohjeistamana informaatio kulkee tullakseen arvokkaaksi strategiseksi eduksi organisaatiossa. KM-kehä voidaan jakaa seuraaviin osiin: Hankinta, luominen, kodifiointi, jakaminen, tietoon käsiksi pääsy, soveltaminen ja uudelleenkäyttö organisaatiossa ja myös organisaatioiden välillä. (Dalkir 2011, 31-32)



KUVIO 1. Tiedolla johtamisen kehä (Dalkir 2011)

Valitsimme tähän opinnäytetyöhön Bukowitzin ja Williamsin KM-kehän esittelyn (Dalkir 2011, 39, 52-53). Bukowitz ja Williams kuvaavat tiedolla johtamisprosessin viitekehystä sillä, kuinka organisaatiot luovat, säilyttävät ja käyttävät strategisesti oleellista tietoa synnyttääkseen arvoa. Tässä viitekehyksessä tieto koostuu muun muassa tietolähteistä, suhteista, informaatioteknologioista, kommunikaatioinfrastruktuureista, toiminnallisista taidoista, prosessitietotaidosta ja ulkoisista (tieto)lähteistä. Luonteeltaan taktisia vaiheita ovat: Hanki-, opi- ja edistä-vaiheet. Nämä vaiheet käynnistyvät markkinajohtoisista vaatimuksista tai mahdollisuuksista, ja tyypillisesti johtavat tiedon päivittäiseen käyttöön, jotta näihin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin voidaan reagoida. Vaiheet arvioi, rakenna/säestä ja

poista ovat luonteeltaan strategisia, pitkän linjan prosesseja ja reagoivat makroympäristön muutoksiin. (Dalkir 2011, 38-39.)

Päätösten tekoon, ongelmien ratkaisuun ja innovointiin tarvitaan informaatioita. Kehän ensimmäinen vaihe, hanki, koostuu tämän informaation hankinnasta. Informaatiota on tarjolla valtavasti ja vaikeus syntyykin siitä, kuinka valita relevantti informaatio ja käyttää sitä tehokkaasti. (Dalkir 2011, 39.)

Käytä- vaiheessa, käsitellään sitä, kuinka Informaation yhdistäminen uusilla ja mielenkiintoisilla tavoilla edesauttaa organisaation innovatiivisuutta. Tähän liittyviä tekniikoita ovat Bukowitzin ja Williamsin mukaan: onnekkaan sattuman mainostaminen, perinteisen logiikan hylkääminen (Think outside of the box) ja kehityksen parannustekniikat. (Dalkir 2011, 39-40.)

Opi-vaihe viittaa formaaliin, kokemuksista oppimisen prosessiin, jota tehdään, jotta pystyttäisiin luomaan kilpailullista etua. Jotta organisaatio tasoinen oppiminen on mahdollista, pitää luoda organisaatiolle muisti. Onnistumisista saadaan parhaat käytännöt ja epäonnistumisista muistetaan, mitä ei kannata tehdä uudestaan. Organisaatio tasoinen oppiminen on tärkeää, koska se edustaa muutosvaihetta ideoiden soveltamisen ja uusien ideoiden synnyttämisen välillä. Kokemuksen reflektointi vaatii aikaa, kuten myös kokemuksen muualla hyödynnettävyyden arvon arviointi. Organisaation strategian ja organisaation oppimisen aktiviteettien välillä pitäisi olla vahva side. Oppiminen on todella tärkeää sisällönhankkimisen ja käytön jälkeen, muutoin sisältö vain varastoidaan jonnekin, eikä sillä ole merkitystä siihen, kuinka asioita organisaatiossa jatkossa tehdään. (Dalkir 2011, 40.)

Edistä-vaiheessa työntekijät tallentavat oppimansa asiat yhteiseen tietopankkiin. Tällä tavalla, yksilöllinen tieto saadaan kaikkien tietoon ja ylipäätään näkyväksi muille työntekijöille. Tärkeää on ymmärtää, että kaikkea yksittäisten henkilöiden tietoa ei ole tarkoitus jakaa, vain sellaista tietoa, jota muutkin voivat hyödyntää. Tämä tarkoittaa, että yksittäisen kokemuksen pohjalta tehdään yleistys, jota siten voidaan hyödyntää. (Dalkir 2011, 40.)

Työntekijöitä pitäisi rohkaista jakamaan onnistumisiaan (parhaat käytännöt), mutta myös epäonnistumisiaan, jotta samoja virheitä ei toistettaisi, koko organisaation laajuudella. Jotta tiedon jako onnistuu, sen pitää hyödyntää molempia osapuolia, organisaatioita ja yksilöä. Toiseksi, on kriittisen tärkeää, että organisaatiossa on ammattilainen, joka kerää, muokkaa ja jakaa tietoa koko organisaatiolle. Kolmanneksi, hyvällä organisaatio muistipaikalla (Esimerkiksi intranet) ja sen johtamisella on tärkeä osa tiedon jakamisen onnistumisessa. (Dalkir 2011, 40-41.)

Arviointi-vaihe käsittelee asioita ryhmä- ja organisaatiotasolla. Arvioinnilla viitataan älyllisen pääoman evaluaatioon. Organisaation pitää määrittää missiokriittinen tieto ja kartoittaa sen hetkinen älyllinen pääoma suhteessa tulevaisuudessa tarvittavaan tietoon. Tämän lisäksi organisaation pitää kehittää mittari, jolla voidaan mitata tietoperustan kasvua. Myöskään tiedon vaikutusta organisaation toimintaan ei saa jättää huomioimatta. (Dalkir 2011, 41.)

Rakenna ja säästä-vaihe varmistaa organisaation tulevaisuuden älyllisen kapasiteetin olevan sellaista, joka pitää organisaation elinvoimaisena ja kilpailukyvykkäänä. Pitää panostaa tiedon kasvattamiseen ja huoltamiseen niin, että pystytään luomaan uutta tietoa ja voimistamaan jo olemassa olevaa tietoa. Kyvyttömyys vastata tiedollisiin tarpeisiin, taktisella tasolla, johtaa tilaisuuden menettämiseen. Strategisella tasolla, oikean tiedon puute voi olla vakavampaa: organisaation elinvoiman ja kilpailukyvyn menettäminen. (Dalkir 2011, 41.)

Viimeinen vaihe Km-kehässä on luopuminen. Jos fyysinen tai älyllinen vahvuus ei enää tuota arvoa organisaatiolle, siitä pitäisi luopua. Olisi tärkeää tutkia älyllisen kapasiteetin ylläpitoon käytettyjä resursseja siinä mielessä, että olisivatko ne hyödyllisempiä, jos niitä käytetään muuhun työhön? Tähän liittyy sen ymmärtäminen, että milloin, miksi ja kuinka luovutaan tietopohjan osista. (Dalkir 2011, 42.)

4 TARKOITUS JA TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyössä tutkimme tiedolla johtamisen valmiuksia ja haasteita päihde- ja mielenterveysjärjestöissä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, mikä on järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntämisen nykytila johtamisessa. Meitä kiinnosti, kuinka tämä tapahtuu käytännössä, eli mitä tiedolla johtaminen on, ja onko sitä tietoisesti käytössä. Tunnistetaanko tiedolla johtamisen käytäntöjä (malli) tai sen vaatimuksia? Tärkeää on tiedolla johtamisen merkitystietoisuuden lisääntyminen ja kirkastaminen organisaation kehittämistyössä sekä johtamisen kehittämisen ja järjestöyhteistyön yhteyden tiedostavan tunnistamisen lisääntyminen ja tunnistaminen.

Tutkimuskysymykset pääteemoittain (Niemelä 2016) olivat:

1. Mitä tietoa järjestön tiedolla johtamisessa tarvitaan ja miksi (tiedon tarpeet ja tuotanto, knowledge production)? (Teema 1.)
2. Miten tiedonmuodostus (knowledge creation) tapahtuu järjestössä (miten ja mistä tietoa kerätään)? (Teema 2.)
3. Miten järjestön tiedonhallinta (knowledge management) organisoidaan ja johdetaan (miten tieto muokkautuu käytettäväksi ja hyödynnettäväksi)? (Teema 3.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Pidimme jatkuvaa ja säännöllistä yhteyttä opinnäytetyön edistymisestä sekä työ-elämäyhteistyökumppaniimme A-klinikkasäätiön tutkuspäällikköön Jouni Touruseen että järjestöjen vastuuhenkilöihin. Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tutkijoiden huolellinen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. (ks. Hirsjärvi ym. 2004) Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin kymmenessä (10) päihde- ja mielenterveysjärjestössä kevään ja alkukesän 2020 aikana. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista (KvaliMOTV 2019). Tutkimuslupa myönnettiin 23.1.2020. Tutkimuksen aineistonhankintaprosessi järjestöissä aloitettiin helmikuussa 2020 tutkimusyhteistyössä tutkimuksesta vastaavan henkilön Jouni Tourusen kanssa.

Koronaviruspandemia ja poikkeusolot vaikuttivat tutkimuksen kulkuun siten, että noin puolivälissä haastatteluja työelämäyhteistyökumppani ja vastaava tutkuspäällikkö Jouni Tourunen alkoi yhteisestä sopimuksesta tutkijoiden kanssa tekemään haastatteluja virtuaalisesti Teamsissä. Lukumäärällisesti haastateltavia oli yhdessä haastattelussa yksi (1) henkilö, yhdessä haastattelussa kaksi (2) henkilöä, yhdessä haastattelussa neljä (4) henkilöä ja muissa haastatteluissa oli vähintään kolme (3) henkilöä. Perusteluna toimintatapamuutokselle oli suunnitelmassa tutkimusaikataulussa pysyminen ja tutkijoiden voimavararesurssin varmistaminen haastavassa muuttuneessa tilanteessa. Haastatteluissa järjestyksessä I, II ja IV oli suunnitellusti järjestön tiloissa haastattelutilanteessa paikalla kolme (3) haastateltavaa ja tutkuspäällikkö haastattelijan roolissa sekä tutkija avustavan henkilön roolissa. Näissä haastattelutilanteissa ja ryhmänä mahdollistui suunnitellusti tutkittavien näkökulmien monipuolisuuden toteutuminen.

Toimintatapamuutoksen jälkeen tutkijoiden tehtävä oli litteroida haastatteluaineisto vuorotellen. Tutkijat menettivät poikkeuksellisessa tilanteessa kokemuksen aidosta ja läsnä olevasta tutkimushaastattelusta noin puolessa tapauksista, millä saattaa olla vaikutuksensa tutkimustuloksiin. Mainittakoon vielä, että poikkeuksellisesti yhden (1) haastattelun teki virtuaalisesti tutkija, koska

tutkimuspäällikkö oli jäävi tekemään oman organisaationsa haastattelua. Lisäksi yhdessä tutkimushaastattelussa tutkija oli avustajana oman organisaationsa haastattelutilanteessa. Haastateltavia oli yhteensä 28 ja heistä 17 voi katsoa olleen esimiesasemassa. Haastateltavista neljä (4) oli järjestönsä toiminnanjohtajia. Tutkittavat valikoituivat haastateltaviksi siten, että he olivat MIPA 2.0 -hankkeen ohjausryhmän jäseniä tai työroolinsa puolesta heillä oletettiin olevan tietoa ym. tutkittavaan ilmiöön liittyen. On mahdollista, että tutkittavien saama kirjallinen tieto tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta ennen haastattelua on tasalaatuistanut saatuja vastauksia.

5.1 Aineiston keruu

Täysin yhtenäistä määrittystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Käytännössä puolistrukturoidusta haastattelustakin voidaan käyttää nimitystä teemahaastattelu; esimerkiksi silloin, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa (LIITE 2.). Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville haluta siksi antaa vapauksia haastattelun teemojen suhteen. (KvaliMOTV 2019.; ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998)

Aineiston hankintamenetelmäksi valikoitunut puolistrukturoitu teemahaastattelu, toteutettiin ryhmähaastatteluina järjestökohtaisesti MIPA 2.0 -hankejärjestöissä esimiesasemassa oleville henkilöille. Haastattelututkimusta tehtäessä tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan käsitys todellisuuden luonteesta taas määrää, miten hän tätä tehtäväänsä lähestyy. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010, 41.) Tutkimuksessa kartoitettiin nykyisiä toimintatapoja ja hyviä käytäntöjä, tiedon tarpeiden toteutuksessa ja tiedon hyödyntämisessä havaittuja puutteita sekä uusia tutkimuskysymyksiä (yksin, jäsenyhteisöjen kanssa, MIPA-verkostossa). Ryhmähaastattelut toteutettiin 2/2020-6/2020 välisenä aikana ja niihin rekrytoitiin 3-4 osallistujaa jokaisesta järjestöstä. MIPA 2.0 -hankkeen vetäjänä toimivan A-Klinikkasäätön ja A-Klinikkasäätön edustajan kanssa toimimme yhdessä haastattelijoina.

Haastattelun kysymykset laadittiin A-Klinikkasäätiössä (vrt. Niemelä 2016) ja haastatteluista saadun aineiston pohjalta analysoimme sen tutkimuskysymyksiemme pohjalta.

Tutkimusyhteistyön työelämäyhteistyökumppani A-klinikkasäätiön tutkimuspäällikkö Jouni Tourunen sopi järjestökohtaisesti haastatteluajankohdat. Haastattelussa käytettävät teemat testattiin edeltävästi yhdellä henkilöllä tarkoituksena testata haastattelurunkoa, kysymysten muotoilua ja ymmärrettävyyttä. Tutkittavat saivat haastattelutilannetta edeltävästi infon tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta kirjallisesti (LIITE 1. Tutkimuksen tiivistelmä). Vielä haastattelutilanteessa ja haastattelua edeltävästi tutkimusyhteistyössä työelämäyhteistyökumppani kertoi suullisesti samat infoluonteiset asiat kertauksen omaisesti haastateltaville. Varsinaisen aineistonkeruuprosessi alkoi ensimmäisellä haastattelulla järjestössä X 25.2.20. Ensimmäiset neljä (4) haastattelua toteutettiin suunnitellusti luonnollisessa haastattelutilanteessa (fyysisesti samassa tilassa) ja ryhmämuotoisesti. Läsä olivat tutkittavat, tutkimusyhteistyössä työelämäyhteistyökumppani (haastattelijan rooli) ja opiskelija (avustajan rooli). Ensimmäisissä ryhmämuotoisissa haastatteluissa näkökulmien monipuolisuuden toteutumisen mahdollisti juuri haastateltavien useus.

Koronaviruspandemian ja poikkeustilan myötä haastattelujen suunnitellussa toteuttamisjärjestyksessä tapahtui muutoksia ja myös haastattelujen suunniteltu toteuttamistapa muuttui. Uudessa työnjaossa tutkimusyhteistyössä työelämäyhteistyökumppanimme alkoi tehdä haastatteluja virtuaalisesti (Teams) ja opiskelijat litteroivat ko. virtuaalitalanteissa nauhoitetut haastattelut. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurunkoon pohjautuen ja pientä nauhuria apuna käyttäen. Haastateltavista ei kerätty haastattelutilanteessa mitään anonymiteetin toteutumisesta uhkaavia tietoja. Haastattelujen ajallinen kesto vaihteli noin tunnista puoleentoista. Haastatteluaineisto litteroitiin opiskelijoiden toimesta ja yksin tietokoneelle tekstinkäsittelyohjelmalla. Kustakin haastattelusta luotiin oma asiakirjansa. Litteroitua tekstiä kertyi noin 103 sivua (A4 riviväli 1).

Tutkimustuloksia ei vertailla tutkimukseen osallistuneiden järjestöjen kesken, vaan tarkoitus on kirkastaa järjestötoimijoille tutkitulla tiedolla johtamisen valmiuksia ja haasteita mielenterveys- ja päihdejärjestöissä.

5.2 Aineiston analyysi

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksissa käytetty viitekehys, jonka periaatteiden mukaan todellisuus jäsentyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän viitekehysten näkökulmasta mietittynä todellisuutemme todentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimusta toteutettaessa tutkijan on tärkeää pohtia suhdetaan kieleen, koska tutkijan tulee pohtia suhtautumistaan tutkimustuloksiinsa. Tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta on syytä yrittää kehittää käyttämällä kriittistä ja arvioivaa työtapaa tutkimuksen joka vaiheessa. Oman toiminnan kriittistä analyysiä kutsutaan reflektioksi. Kun tutkija arvioi tutkimustaan, hänen on hyväksyttävä, että tutkimus on eräs versio tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset ovat aina sidoksissa tutkijaan, aikaan ja paikkaan. (KvaliMOTV 2020.)

Analyysimenetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tekemään päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä sitä selittäen ja tulkiten. Analyysiä ryhdytään tekemään heti, kun aineisto on kerätty. Tulkinnalla tarkoitetaan, että analyysistä saaduista tuloksista tehdään johtopäätöksiä. Tulkinnalla tarkoitetaan myös analyysistä saatujen merkityksien selkiyttämistä ja pohdintaa. Haasteena on esimerkiksi, mitä haastateltavien ja haastattelijan kielelliset ilmaukset ovat tarkoittaneet analyysissä ja ovatko ne vaikuttaneet vastausten tulkintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 212-213.)

Aineistolähtöisyys analyysissä yksinkertaistettuna tarkoittaa teorian rakentamista kerätystä aineistosta lähtien, "alhaalta ylös". Aineiston käsittelyn ja tulkinnan aikana käsitteet tulevat rajautumaan vähitellen sisällöllisesti, jonka jälkeen on vasta selvillä niin sanotut tutkimuksen keskeiset käsitteet. Aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä pyrimme saamaan aineistosta selkeää ja yhdenmukaista tietoa, jotta aineiston tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista.

(KvaliMOTV 2020.) Tavoitteenamme oli, että tutkimuksessamme haastateltavat kertovat mielipiteensä tai käsityksensä asiasta mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksemme on aineistolähtöinen.

Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto on ohjaava tekijä. Aineistosta tuodaan esiin sen keskeisimpiä seikkoja riippumatta siitä, mitä ne ovat tai missä suhteessa ne ovat aiempiin tutkimuksiin. Haasteenamme on siksi olla avoin aineistolle ja analysoida aineiston sisältöä sen omista lähtökohdista käsin ilman, että teoria-tieto vaikuttaa aineistosta esiin nouseviin asioihin liiaksi. (Spoken 2020.)

”Aineistolähtöinen analyysi noudattaa seuraavia vaiheita:

- Aineiston pelkistäminen eli redusointi: Aineistosta etsitään tutkimukselle oleelliset kohdat ja ne merkitään esimerkiksi alleviivauksilla. Merkityt kohdat pelkistetään kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon.
- Ryhmittely eli klusterointi: Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään niin, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset muodostavat alaluokan. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla.
- Yleiskäsitteiden muodostaminen eli abstrahointi: Luokittelua jatketaan siten, että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistellään yläluokiksi. Yläluokista muodostetaan pääluokkia, ja pääluokista yksi yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla.” (Spoken 2020.)

Litteroidun aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa oli kolme (3) tutkijaa, joista kukin litteroi ja analysoi 3–4 haastattelua. Tutkijoiden useus voi olla tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös työelämäyhteistyökumppanin ja vastaavan tutkimuspäällikön osallisuus tutkimusprosessissa.

Aineiston analyysiprosessia edelsi tutkijoiden huolellinen menetelmäkirjallisuuden tutustuminen analyysiprosessin konkretian selkiyttämiseksi. Suunnitellusta poiketen aikaresurssi ei mahdollistanut analyysin aloittamista heti aineiston keräämisen jälkeen vaan tässä oli huomattavaa viivettä. Käytännössä analyysi oli

mahdollista aloittaa tehokkaasti vasta kun aineisto oli litteroitu. Varsinaisen aineiston analyysin katsomme alkaneen aineistojen lukemisesta ja sisältöön perehtymisestä. Menetelmäoppaat ohjasivat voimakkaasti tutkijoita päättämään, mikä tässä aineistossa on tähän tutkimukseen merkityksellistä ja tekemään vahvan päätöksen sekä pysymään siinä. Tehdyn päätöksen mukaisesti tutkijat kävivät lävitse litteroitua aineistoa erottaen siitä ja merkiten värikoodein ne asiat, jotka sisältyivät teemahaastattelurungon mukaiseen kiinnostukseen. Tämän jälkeen tutkijat keräsivät merkityt asiat ko. teemoittain yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Tästä analyysi eteni prosessinomaisesti ja teemoittain aineiston tutkimuksellisesti merkityksellisiä alkuperäisilmauksia listaten ja pelkistäen. Sitten pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ilmiöiden luokittelamisen pohjaksi. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin/yhdistettiin samankaltaisuus-erilaisuus -periaatteella ja muodostettiin alaluokat. Prosessi jatkui tästä samalla periaatteella alaluokkien yhdistämiseen ja niistä yläluokkien muodostamiseen ja edelleen yläluokkien yhdistämiseen yhdistäväksi luokaksi (KUVIO 2.). Tutkijat lukivat aineistoa läpi analyysin teemahaastattelurunkoon peilaten ja pitäen kirkkaana mielessä asetetut tutkimuskysymykset.

Alkuperäisilmaus

”Olis tietysti hienoo, kun ois oikeesti niinkun... Tuottais meille ikään kuin vaikuttamistyön tueksi ja johtamisen avuksi sitä ajankohtaista tietoa.”

Pelkistetty ilmaus

Jonkun toimesta (?) tiedon tuotanto ”valmiina” (tiedon louhija)

Alaluokka

Jonkun toimesta (?) tiedon tuotanto ”valmiina” (tiedon louhija)

Yläluokka

(Tutkitulla) tiedolla johtamisen organisointi

Pääluokka

Tiedolla johtamisen organisointi

Yhdistävä luokka ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Tiedolla johtamisen (organisaation kehittämisen näkökulma) organisointi ja riittävä henkilöstöresurssi proaktiivisen työtteen toteutumisen mahdollistajana

KUVIO 2. Esimerkki aineistosta analyysiluokkien muodostamisesta (Teema 2: Miten tiedonmuodostus tapahtuu) (Ks. Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018)

Aineiston analyysin kattavuudella tarkoitetaan, että tulkinnat eivät perustu vain satunnaisiin otantoihin aineistosta. Analyysin kattavuuteen voidaan myös suhtautua siten, että aineistoa ei pyritäkään selittämään kokonaan. Aineisto voi toimia tutkijalle ideoiden lähteenä. Näin aineiston tehtävän ei ole hypoteesien todistaminen vaan niiden keksiminen. Analyysiin toistettavuus ja arvioitavuus ovat asioita, joihin tutkijan tulee kiinnittää huomiota. Arvioitavuudella tarkoitetaan, että lukijalle on helppoa ja luontevaa seurata tutkijan päättelyä. Toistettavuudella taas tarkoitetaan, että luokittelut ja päättelyt ovat esitetty niin yksiselitteisesti kuin mahdollista eli toinen tutkija voi tehdä aineistosta samat päättelyt. (Eskola & Suoranta 2008, 215-216.)

Ryhmähaastattelut nauhoitettiin. Aineistoa litteroitaessa nauhoitettu ääniaineisto siirrettiin nauhurilta äänenkäsittelyohjelmaan, josta se kirjoitettiin tekstimuotoon. Haastatteluaineistoa litteroitaessa huomioitiin tutkimuksemme kannalta tärkeä tieto. Pyrimme selittämään tutkimuksessa saamaamme aineistoa. Selkeytimme yhteen sekä kirjoitettua aineistoa, että nauhoittamaamme aineistoa. Aineisto oli osin tulkinnanvaraista ja ristiriitaista. Nauhoitettu aineisto oli tutkimusaineistomme kirjallisen materiaalin apuna sisältöä tulkattaessa eikä tuottanut varsinaisesti uutta tietoa suoraan.

Tutkijalla voi olla vaikeuksia tunnistaa ja löytää tutkimusaineistosta olennainen, joka tulisi tuoda esiin. Tärkeän tiedon kriteerinä pidetään sen ominaisuutta tarjota mahdollisuus löytää näkökohtia tutkittavasta ilmiöstä. Kirjoitettaessa on selkeästi ja läpinäkyvästi tiedosta eroteltava argumentit, pohdinta ja itse tieto, jotta lukijalle muodostuu selkeä kuva tutkimuksen tuloksista ja tutkimuksen etenemisestä. (Holliday 2007, 112-113.) Mietimme tarkoin, mikä tutkimusaineistossa on olennaista, koska tämä tieto toistuu läpi koko tutkimuksen.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tutkijoiden huolellinen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. (vrt. Hirsjärvi ym. 2004) Empiirissä tutkimuksessa olennaista on, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tulosten analysointi ei riitä selittämään tuloksia, vaan niistä tulee muodostaa synteesejä. Niiden avulla kootaan yhteen tulosten pääasiat ja ne antavat selkeät vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkijan pitää pohtia, mikä tulosten merkitys on tutkimusalueella ja voisiko tuloksilla olla laajempakin merkitystä. Analyysin tehtävänä on järjestää, jäsentää ja tiivistää kerätty aineisto niin, että mitään tärkeää ei jää pois eikä huomaamatta. Näin menettelemällä aineistomme informatiivinen arvo lisääntyy ja säilyy. (Hirsjärvi ym. 2004, 217-218.) Opinnäytetyössämme olemme selittäneet tutkimuksen vaiheet, joka lisää tutkimuksemme luotettavuutta. Tutkimusraportissa olemme käyttäneet suoria lainauksia haastattelumateriaaleista, jotta lukijan on helpompi sisäistää tulkintojen ja päätelmien perusteita.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuus on olennainen termi, kun pohditaan tutkimusaineiston kokoa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen ja onnistumiseen. Aineiston koko on riittävä ja luotettava, kun se kyllääntyy eli saturoituu eli saatu data alkaa toistua tutkimusaineistossa. (Eskola & Suoranta 2008, 60-61.) Virheitä pyritään välttämään tutkimuksessa ja siksi tutkimuksen luotettavuutta on tarpeen arvioida. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet ovat reliaabelius ja validius. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tutkimuksemme perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään, jolloin tutkimusaineistomme kerätään harkinnanvaraisesta näytteestä järjestötoiminnan kentältä. Tämä harkinnanvarainen pieni otanta aihepiirin järjestökentän sisältä voisi heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimukssamme kuitenkin harkinnanvaraisuus tarkoittaa aihepiirin sisältä valittuja eri kokoisia ja toiminnaltaan eri

luonteisia järjestöjä. Aineiston kyllääntyessä, tämä lisää tutkimuksemme luotettavuutta.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kuvailla lukijalle henkilöt, tapahtumat ja paikat, jotta virheen mahdollisuus minimoituisi. Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tutkijan tarkka referointi tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tulkinnoissaan tutkijan on kerrottava perusteet, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa triangulaatiolla eli käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 217-218.) Tämän opinnäytetyön kulku ja tutkimustulokset päätelmineen ovat tarkoin referoidut. Tutkimuksemme haastattelun kysymykset ovat laadittu tutkimusaiheesta muotoutuneeseen teoriaan ja käsitteistöön pohjautuen tukien tutkimuksen validiteettia.

Reliaabeliudella tutkimuksessa tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuuden mahdollisuutta, joka tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkkinä, jos kaksi tutkimuksen tulkitsijaa päätyvät samaan tulokseen, voidaan tutkimusta tällöin pitää reliabelina. Tutkimus ei tällöin pidä sisällään ristiriitaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkistaa vaihtamalla indikaattoreita, jolla tarkoitetaan ilmiön yhdenmukaisuuden osoittamista eri keinoin ja tavoin. Lisäksi tutkimusta tarkistetaan käyttämällä useampaa havaintokertaa ja usean havainnoitsijan käyttöä samanlaisen tutkimustuloksen todentamiseksi. Useamman havaintokerran käytön syynä on käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuuden osoittaminen. Kun käytetään useampaa havainnoitsijaa reliabiliteetin todentamisessa, voidaan varmistaa tuloksen objektiivisuus. Kuitenkin aineistoja on teoriassa mahdollista tulkita useilla eri tavoilla, jolloin reliabiliteetti voitaisiin käsittää jatkuvasti muuntuvana ilmiönä. Näin myös muuttumista ja sen syitä tulisi tarkastella (Eskola & Suoranta 2008, 214-215.) Tutkimuksessamme oli kolme tutkijaa. Käytimme tätä hyväksemme ja jokainen tutkija havainnoi tutkimustulokset myös erikseen. Tutkimuksemme on myös toistettavissa aihepiirin sisällä tai toteutettavissa kokonaan eri alan järjestöissä sellaisenaan tiedolla johtamista tutkittaessa.

Eettiset näkökohdat ja pohdinnat ovat ajankohtaisia tieteelliselle tutkimukselle monesta syystä, koska tiede ja yhteiskunta ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään ja tieteellä on vahva rooli nykyaikaisen hyvinvoinnin luomisessa. Tutkijan tutkimusaiheen valinta jo sinänsä on tutkimuseettinen ratkaisu. Tulee pohdita, mikä on valitun aiheen yhteiskunnallinen merkitys. Kun tutkimuksessa on mukana ihmisiä, pitää tutkijan selvittää, miten henkilöiden suostumus tutkimukseen saadaan, mitä tietoa he saavat ja liittyykö heidän osallistumiseensa erityisiä riskejä. (Hirsjärvi ym. 2004, 24-25.)

Hyvä tieteellinen käytäntö ja lainsäädäntö sekä eri ammattikuntien eettiset ohjeet luovat tieteelliset käytännöt etiikan näkökulmasta. Normisto luo myös arvopohjan tiedeyhteisölle, jota tutkijan oletetaan noudattavan. Normit tuovat oikeusturvan tutkijalle. Eettinen normisto säätelee ja selvittää tutkijan oikeudet ja velvollisuudet. Nämä normit eivät vielä takaa hyvää tieteellistä tutkimusta. Tutkimusetiikassa perustana on tieteestä itsestään määräytyvä etiikka, esimerkiksi rehellisyys. Tutkimusetiikan normisto on muodostettava ilmiöstä itsestään eli tieteestä. Tutkijan on täytettävä aito kiinnostus tutkimuskohteeseen, hänen on oltava tunnollinen, rehellinen, kunnioitettava ihmisarvoa, oltava sosiaalisesti vastuussa, edistettävä ammatinharjoitettavuutta ja arvostettava kollegoitaan. (Hirvonen 2006, 37-38.)

Yksityisyysuoja tutkimuksessa on yksi tärkeimmistä normeista. Tutkimusetiikan ohella siihen velvoittaa tutkijaa Suomen lait ja kansainväliset sopimukset. Lopulta yksityisyyden rajan määrittää tutkittava itse päättäessään, mitä tietoja hän haluaa tutkijalle välittää. Tutkittavalla pitää olla mahdollisuus kontrolloida sitä, mitä hän haluaa tutkimuksessa omasta elämästään kertoa. (Kuula 2006, 124-125.) Näiden normiaineistojen pohjalta arvioimme tutkimuksemme etiikkaa ja toisaalta perustaa olla hyvä tieteellinen tutkimus.

Tutkimushenkilöille tulee selvittää kaikki, mitä tutkimuksen edetessä tulee tapahtumaan ja mitä voidaan olettaa tapahtuvan. Tutkimushenkilöiden tulee olla kykeneviä ymmärtämään nämä asiat ja tutkimukseen osallistuminen pitää olla vapaaehtoista. Kunnioittavan kohtelun periaatteet tulee ottaa huomioon tutkimuksen

kaikissa vaiheissa. Epärehellisyyttä on vältettävä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Toisten tutkijoiden tekstiä ei voi tutkimusta tehdessä plagioida, sillä jokaisella on tuottamaansa tekstiin copyright-oikeus. Kun tekstiä lainataan, tulee tutkijan osoittaa lainaus lähdemerkinnöin. Toisten tutkijoiden tuloksia ja osuutta aihepiirissä ei saa vähätellä. (Hirsjärvi ym. 2004, 25-26.)

Tutkimuksessa on kunnioitettava ihmisarvoa. Tutkimuksen tarkoituksesta riippumatta, tutkittavaa ei saa loukata tai aiheuttaa vahinkoa. Tutkijan on mietittävä, mitä hyötyä tutkimuksesta on tutkittaville ja miten heidän yksityisyytensä ja tutkimuksen luottamuksellisuus pystytään turvaamaan. Tutkittavia ei saa johdattaa harhaan. Tutkimuksen tietoja käsiteltäessä ovat keskeisiä siis anonyymiteetin ja luottamuksellisuuden käsitteet. Kun tietoja julkaistaan, tulee pitää huolta, että luottamuksellisuus ja anonyymiteetti toteutuvat. Mitä arkaluonteisemmasta aiheesta tutkimus tehdään, sitä tiukemmin on anonyymiteetistä pidettävä kiinni. Eettisten ongelmien tunnistaminen vaatii tutkijalta ammattitaitoa ja vahvaa ammattietiikkaa, tunnistaa rajaa eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä, koska raja ei aina välttämättä ole selkeä. Tutkijalla pitää olla taito tunnistaa oman tutkimuksensa eettiset ongelmakohdat. (Eskola & Suoranta 2008, 57-59.)

Haimme tutkijoina tutkimuslupaa, kun opinnäytetyön suunnitelmamme oli hyväksytty. Tässä tapauksessa lupa on haettava tutkimushankkeelle aina, kun hankkeen toteuttaminen edellyttää A-klinikkasäätiön päihdehuollon asiakkaiden mukanaoloa tai muuten vaikuttaa heidän asemaansa ja oikeuksiinsa sekä silloin kun tutkitaan työntekijöitä tai asiakirjoja. Tutkittavia informoitaessa on keskeistä kertoa, että heillä on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää se perusteluilla. On myös informoitava siitä, missä muodossa heitä koskevat tiedot tullaan julkaisemaan. Pääsääntönä tutkittavien henkilöiden informointi ja suostumuksen hankkiminen tehdään kirjallisesti. (A-klinikkasäätiö 2010) Tähän tutkimukseen tutkittavat informoitiin Tutkimuksen tiivistelmädokumentilla (LIITE 1.) Tutkittavien suostumus tutkimukseen osallistumisesta saatiin rekrytointihetkellä, kun henkilöt olivat antaneet ensimmäisen suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Tästä suostumuksesta varmistuttiin vielä haastattelutilanteessa ennen kuin aloitettiin varsinaista haastatteluosuutta. Tutkimukseen osallistumiseen ei liittynyt erityisiä riskejä.

Tutkimuksen eettisyys haastatteluiden osalta toteutui hyvin. Haastattelutilanteissa edettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tarvittavat luvat pyydettiin ja saatiin. Haastateltavia kohdeltiin kunnioittavasti. Esimerkiksi, kun kysyimme tiedolla johtamiseen liittyviä kysymyksiä, joissa kaikki termit eivät olleet kaikille täysin selviä, niin kerroimme mitä termeillä tarkoitetaan, jotta vastaaminen olisi ollut helpompaa ja ylipäättäen mahdollista. Tutkittaville kerrottiin heidän oikeuksistaan ja mihin tutkimusmateriaalia tullaan käyttämään. Kullakin haastattelijalla oli haastattelumateriaali tallennettuna omalle tietokoneelle ja vahvan salasanan taakse. Haastateltavilla ja haastattelijalla ei ollut myöskään rahallista sidettä toisiinsa. Yksittäisiä haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa tutkimusaineistosta.

Aineiston arkistoinnista ja hävittämisestä edellytetään tutkimusluvan hakijalta etukäteisselvitystä. Kirjoitettaessa tutkimusraporttia huolehditaan siitä, että tutkitavat eivät ole tunnistettavissa. (A-klinikkasäätiö 2010) Tutkimuksen eettistä arvoa lisää A-klinikkasäätiön ja Diakonia ammattikorkeakoulun tiimoilta järjestetyt säännöllisin väliajoin kokoontumiset, joissa seurattiin tutkimuksen kulkua.

6 TULOKSET

Esitämme tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksemme päätulos on, että tiedolla johtaminen ei ole yleistä tai tiedostettua johtamista päihde- ja mielenterveysjärjestöissä, mutta siihen on olemassa olevaa kiinnostusta ja osaamista. Tärkeää on tiedon merkitystietoisuuden lisääntyminen ja kirkastaminen organisaation kehittämistyössä.

Päätulokset tiivistetysti:

- Tutkittavat pitivät tärkeänä ymmärrettäväksi ”jalostetun” tiedon jakamista tehokkaasti ja riittävässä määrin organisaatiossa
- Tutkittavat toivoivat tietoa tuottaessa enemmän vuoropuhelua ja lisäksi työtoverien tuki koettiin tärkeäksi
- Tutkittavien mukaan toimintaa palveleva tiedolla johtamisen organisointi ja riittävä henkilöstöresurssi mahdollistaisivat paremmin proaktiivisen työotteen toteutumisen, jonka ajateltiin olevan merkityksellistä
- Järjestöissä pyrittiin tulokselliseen toimintaan yhdistämällä eri tietolähteitä
- Tietoa tarvittiin järjestön toiminnan vaikuttavuuden todentamiseksi ja kehittämiseksi yhteiskuntaa edistäväksi, rahoituksen turvaamiseksi sekä järjestökentän yhteistyön lisäämiseksi tietoa jakamalla ulospäin sekä järjestön sisällä.
- Tiedonmuodostus ei ollut organisoitua vaan tapahtui usein omaehtoisesti ja itsenäisesti organisaation työntekijöiden muun työn ohessa. Omalle laadulliselle tutkimustyölle oli tarvetta mutta resurssia tähän ei usein ollut. Tieto saatiin ulkoa ostettuna, opinnäytteinä ja graduina ja verkostoitumalla sekä somea käyttäen. Hiljaisen tiedon esiintuomiselle ja dokumentoinnille oli enemmän tarvetta kuin sitä nyt järjestöissä tehtiin.
- Henkilöstöresurssit olivat suurimpana esteenä tiedonhallinnan tehokkaammalle organisoinnille.
- Tiimejä järjestöissä muodostettiin tiedonhallinnan organisoimiseksi ja vaikiintuneita palaverikäytäntöjä oli käytössä sekä digitalisaation tuomia

mahdollisuuksia pohdittiin. Tiedonhallinnan henkilöstöjohtaminen tehostui hankkeiden ja lausuntojenannon yhteydessä.

6.1 Mitä tietoa tiedolla johtamisessa tarvitaan ja miksi

Tietoa tarvittiin järjestön toiminnan vaikuttavuuden todentamiseksi ja kehittämiseksi yhteiskuntaa edistäväksi, rahoituksen turvaamiseksi sekä järjestökentän yhteistyön lisäämiseksi tietoa jakamalla ulospäin sekä järjestön sisällä. Tiedonmuodostus ei ollut organisoitua vaan tapahtui usein omaehtoisesti ja itsenäisesti organisaation työntekijöiden muun työn ohessa. Jotta lukijan olisi helpompi sisäistää tulkintojen ja päätelmien perusteita, käytimme tutkimusraportissa suoria lainauksia haastattelumateriaaleista.

Omalle laadulliselle tutkimustyölle oli tarvetta, mutta resurssia tähän ei usein ollut. Tieto saatiin ulkoa ostettuna; opinnäytteinä, graduina ja verkostoitumalla sekä somea käyttäen. Hiljaisen tiedon esiintuomiselle ja dokumentoinnille oli enemmän tarvetta kuin sitä nyt järjestöissä tehtiin.

”Tää on ehkä meille semmost uutta kulttuuri, että tätä rupee enemmän ja enemmän näkymään... Ett sittä jos historiaa katsoo... On enempi havaittavissa... Kiinnostusta sellaseen.”

”Tää on nyt tämmöst pohdintaa varmaan siihen haastatteluun juuri, ett me täs ristiin pohditaan, ett mikä tää ilmiö oikeestaan on meille.”

Henkilöstöresurssit olivat suurimpana esteenä tiedonhallinnan tehokkaammalle organisoinnille. Tiimejä järjestöissä oli muodostettu tiedonhallinnan organisoinniseksi ja vakiintuneita palaverikäytäntöjä oli käytössä sekä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia pohdittiin. Tiedonhallinnan henkilöstöjohtaminen tehostui hankkeiden ja lausuntojenannon yhteydessä.

”Ihmiset tuottaa paljon tietoa, mutt sitten... Ja sitä on... Viestintä jää sitte puolitiehen. Se vaikuttavuus jää tosi olemattomaksi. Se oli meillä siellä ongelma. Mä

jotenki voisin ajatella... Saattaa täälläkin olla sellanen haaste, jos siihen ei oo resursseja.”

Järjestöissä oltiin kiinnostuneita toiminnan vaikuttavuudesta asiakkaisiin ja vaikuttavuuden lisäämiseen sekä laajemmassa mittakaavassa hyvinvoinnin lisäämiseen koko yhteiskunnassa. Lisäksi toivottiin tutkimuksellista tietoa toimintaympäristön puutteista. Järjestöjen tiedontarpeiden syntyminen liittyi usein tiedon tuottamiseen vaikuttamistyöhön, (kuten julkiselta puolelta pyydetyt viralliset lausunnot) mutta myös johtamiseen. Tietoa tarvittiin lisäksi verkostoitumisessa oman järjestön sisällä; valtakunnallisesti toimivan järjestön osien integroimiseksi tehokkaammin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tiedontarpeiden syntyminen järjestöissä liittyi asenteisiin vaikutettaessa ja osassa järjestöjä tuotettavan koulutuksellisen kurssitoiminnan suunnittelutyöhön. Järjestöissä tiedon tarpeet ja tavoitteet liittyivät erityisesti tietoperusteisesti toimimiseen edunvalvonnallisissa tehtävissä. Tähän liittyi keskeisesti tutkittavien tarve varmistua toiminnan kannalta tärkeän tiedon luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta.

Tärkeä tulos liittyen tiedon tarpeisiin oli, että tutkittavat olivat motivoituneita alan tutkimustiedon seuraamiseen työn tavoitteista käsin. Useassa organisaatiossa tietoa tarvittiin erityisesti kohderyhmän palvelujen parantamiseksi. Keskeistä oli kiinnostus järjestön toiminnan kehittämiseen tutkitun tiedon pohjalta esim. vertais- ja vapaaehtoistoiminnassa. Oman toiminnan laadullista tutkimustietoa kaivattiin lisää. Tietoa tarvittiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todentamisen tasolla toiminnan perustelemiseksi ja rahoituksen turvaamiseksi. Tiedon jakaminen edesauttoi verkostoitumista eri järjestöjen kesken sosiaalisessa mediassa.

6.2 Miten tiedonmuodostus tapahtuu

Tutkittavat ajattelivat tietolähteiden seuraamisen liittyvän siihen, mitä tiedolla tehdään. Haastattelujen perusteella tulos oli, että tutkimustiedon seuranta järjestöissä ei ole systemaattista ja johdettua. Tutkittavien mielestä tutkittua tietoa oli paljon ja sen seuraamiseen aikaa oli vähän. Osa tutkittavista koki haasteelliseksi kansainvälisen julkaisukentän systemaattisen seuraamisen aikaresurssin vuoksi.

Sen sijaan kotimaisen julkaisukentän seuraaminen koettiin helpommaksi, mutta osa tutkimuksista oli salasanojen tai maksumuurien takana, jolloin niihin ei päästy käsiksi. Tutkittavien mukaan käytössä olevia tietoaaineistoja tai -lähteitä olivat sosiaalinen media, verkostot, kohtaamiset, perinteiset ammattilehdet, uutiskirje ja tietopalvelu. Järjestöissä oman tutkimustiedon tuottamisen ajateltiin olevan hankekohtaista tiedon keräämistä ja tuottamista toimeksiannoissa.

”Mä itse ajattelisin, että tähän seuraamiseen liittyy aika olennaisesti se, mitä sillä tiedolla sitten tehdään. Jos me tätä lähetään tässä vähän systemaattisemmin kehittämään niin siinä varmaan pitää miettiä myös se, miten se tieto sieltä sitten ikään kuin hyödynnetään, kenelle se raportoidaan ja miten sitä sitten käytetään.”

Tutkittavat kokivat tietoa tuotettaessa vuoropuhelun lisäämisen ja työtoverien tuen tärkeänä. Tiedon kokoaminen, muokkaaminen käytettäväksi ja hyödynnettäväksi yhdessä koettiin haasteellisena. Joskus tiedon koontiin ja tuottamiseen osallistuminen oli mahdollista oman organisaation ulkopuolella. Osa tutkittavista oli sitä mieltä, että ulkopuolella tuotettu tieto ei välttämättä hyödyttäisi organisaatiota, ajateltiin, että ulkopuolelta tuleva tieto ei raportoinniltaan välttämättä palvele organisaation tiedolla johtamista. Toisaalta osa tutkittavista piti ulkopuolisuutta hyvänä asiana, sillä se lisäsi puolueetonta tutkimustulosta organisaation toiminnasta: Opinnäytetyöt ja gradut esimerkiksi.

Aikaresurssin puutteen vuoksi tutkittavat toivoivat jonkun muun toimesta tiedon tuotantoa ”valmiina”. Tärkeänä pidettiin toimintaan liittyvän tiedonhaun tekemistä ja tutkimustiedon käsittelemistä valmiiksi perustyössä hyödynnettävään muotoon. Tietoa jaettaessa tutkittavat kokivat tärkeäksi, että tieto on toiminnan kannalta merkityksellistä, ymmärrettävää ja tiivistä.

”Koska se on ehkä se haaste. Ett meillä ei oo kumminkaan niin hirveesti aikaa semmoseen ihan ett mä vaan seuraan mielenkiinnosta. Vaan se kietoutuu, niinku X kuvas ni hyvin siihen, ett tulee jokin toimeksianto, jonka ääreltä sitte teet sen sukelluksen. Mikä on vähän erityyppistä ku semmonen proaktiivinen tosiaan. Ett lukis ja aistis sieltä jo niinkun ihan uuden uutukaisista tieteellisistä julkaisuista

sillai, ett hei nyt on nousemassa tällaista tai ollaanko me kiinnitetty tämmösiin näkökulmiin huomioita. Ett semmone niiku ennakoiva ote siihen tietoon.”

Tutkittavat kokivat tärkeänä, että tiedon jakamisen kanavat olisivat tehokkaita. Uusien sähköisten työkalujen käyttöä ja käyttöönottoa pohdittiin osassa järjestöjä tiedonhallinnan organisoinnin helpottamiseksi ja tiedonjakamisen tehostamiseksi. Tärkeäksi koettiin, että tiedon jakamiselle oli yhteisiä foorumeita niin järjestöjen sisällä kuin järjestöjen kesken. Yhdeksi tärkeäksi ja keskeiseksi koettu tutkitun tiedon hyödyntämisen kohde oli organisaation kehittäminen. Pidettiin tärkeänä, että omaa toiminnasta saatua tietoa yhdistettiin tutkittuun tietoon, jolloin saatiin vahvempaa näyttöä toiminnan vaikuttavuudesta.

”Mä huomaan, ett jos mä tarviin vaikka kriisitoiminnoista jotain tietoa, mä joudun pyytämään sitä. Eihän meil oo mitään tietopankkia, varantoa. Ett vaikka kun mä tiedän, ett he kuitenkin kokoaa sitä ja säännölliset raportit muodostuu niin se ei oo mitenkään yhteisesti jaettua. Jaettuna semmosena, että mä voisin milloin vaan mennä jonnekin meen intran osioon ja kaivaa sielt esiin, ett mitä kriisitoiminnoista on viime kuussa vaikka tullut. Sen huomasi muun muassa nytkun tää koronakriisi nousi ja tuli paljon tietopyyntöjä. Niin sit äkkiä piti, missä sitä tietoa jaetaan ja säännöllistä ajantasaista kriisitoiminnoista. Että se oli eri ihmisten, jotka nopeesti joutu vastaamaan toimittajien yhteydenottoon, saatavilla se tieto sitte käyttöön. Ett se on ihan kiinnostavaa, kun nostit sen... Ett se herätti sen kysymyksen taas, ett sitä voisi olla jonkun verran jossain varastoituna.”

6.3 Miten tiedonhallinta organisoidaan ja johdetaan

Tiedolla johtamista systemaattisesti ei ollut järjestöissä käytössä. Osassa organisaatioita toivottiin organisoitua tiedolla johtamista. Toisissa organisaatioissa tiedolla johtamista ei pidetty tärkeänä. Tiedolla johtamisessa koettiin haasteellisena työnsisältöjen monimuotoisuus. Tiedonkulun systemaattisuuden ajateltiin palvelevan organisaatiossa yhteisen tietoperustan ja ymmärryksen rakentumista. Osa tutkittavista oli sitä mieltä, että johtamisen kehittämisen tulisi perustua tutkimustiedolle. Ajateltiin, että tieto ohjaa toimintaa, mutta sisäisessä johtamisessa ei

edellytetty tutkimustiedon hyödyntämistä ja päivittäisjohtamisessa tutkimustiedon käyttö oli vähäistä. Tutkimuksen perusteella tutkimustiedon seuranta järjestöissä ei ollut systemaattista ja johdettua. Osa tutkittavista toivoi organisoitua tiedolla johtamista ja tiedolla johtamisen organisointi näyttäisikin tämän tutkimuksen perusteella olevan keskeinen kehittämistarve joissakin järjestöissä.

”On vaikea rauhoittaa työaika sellaseen kirjallisuuden läpikäymiseen systemaattisesti ja rauhallisesti tai kirjoittamiseen. Ett siinä saa aina suvannon luotua, jossa pystyy rykäsee sen jonnekin pitkälle eteenpäin ja sit se taas seisoo niinku pitkän tovin ennen kuin löytyy semmonen rauhallinen... Ett mä ajattelen se tutkimuksen vaatima tempo tavallaan siinä työssä...Ett on aikaa ajatella sillä tavalla niinku tutkimustyö vaatisi, ett ehtii lukee ja pohtia sitä ja syventyä välillä pidempiä rupeamia. Ett mä oon ainaki itse tommoses tutkimuksellisemmalla otteella tehtävässä työssä, tarvitsen sitä, ett mä pääsen vähän uimaan sisään siihen. Ett se ei sit onnistu semmosina, ett mull on tossa tommone kahden tunnin rako. Siinä mä nyt teen tutkimusta. Ja seuraavan kahden tunnin rako on joskus kolmen neljän päivän päästä. Ett se vaatis todellankin semmosen, ett olis mietitty henkilöitä, joiden työnkuvaan se olis rakennettu ja joiden työ on sitten myös luotu sillä tavalla. Mut se ei oo tällä hetkellä organisaatiossa tavoitteenakaan.”

Järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntäminen ja etsiminen oli usein yksittäisten henkilöiden omien mielenkiinnon kohteiden varassa. Tutkittua tietoa pidettiin tärkeänä toimintaa ohjaavana tekijänä, mutta käytännön työssä se jäi osassa järjestöjä vähäiseksi. Yhdessä järjestössä tutkimustietoa oli hyödynnetty järjestön strategiaa päivitettäessä, kun taas toisessa järjestössä konkreettiseksi tiedon hyödyntämisen kohteeksi oli valikoitunut koulutussuunnittelu, mikä oli määritelty myös kehittämisalueeksi järjestössä. Tutkimus (tutkimustieto, tieteellinen tieto, tutkittu tieto) löytyi 6/10 järjestön strategiasta. Tutkittavat kertoivat tarpeesta järjestöjen väliselle tiedonvaihdolle ja sen kehittämiseksi.

”Niin kauan ko mä olen järjestössä ollut, niin tietoa on kerätty systemaattisesti, mutta nyt mä aattelen, että se on hallitumpaa ja milloin sitä kerätään ja keneltä ja kuinka sitä ehkä arvioidaan ... kysymys on se, miten me sitä hyödynnetään, meidän palvelujen kehittämisessä...mutta saadaan erinomaista tietoa”

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tämä tutkimus osaltaan kirkasti MIPA 2.0 -tutkimusohjelman tavoiteasetantaa järjestökohtaisen tiedontuotannon ja tutkimustiedon hyödyntämisen suunnitelmallisuuden vahvistamisesta ja monipuolistamisesta. On myös mahdollista, että tutkimus haastoi hankejärjestöjä tutkimustarpeiden, -intressien ja tiedontuotannon tapojen täsmentämiseen, tutkimusosaamisen ja tutkivan työotteen vahvistamiseen sekä tutkimustulosten kytkemiseen osaksi järjestöjen ja jäsenyhdistysten toimintaa. Tutkimus jatkoi ja tarkensi Niemelän (2016) selvitystä päihde- ja mielenterveysjärjestöjen suhteesta tutkimukseen. Tutkimusohjelmayhteistyö tukee järjestöjen perustehtävän toteuttamista: kehittää päihde- ja mielenterveystoiminnan yhteistyötä ja hyödynnettävyyttä järjestöjen kehittämis-, viestintä- ja vaikuttamistoiminnan tukena. Etenkin päihdetyön toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti, erilaisten muutostekijöiden huomioiminen ja havainnointi toiminnan suunnittelussa ja kehittämistyössä on tärkeää. (A-klinikkasäätiö 2015.)

Tiedolla johtamisessa korostuu toimintaan liittyvän tiedon tuottaminen, käyttäminen ja tietoon vetoaminen (vrt. Niiranen ym. 2010 ja Sydänmaanlakka 2019). Näyttöperusteisuus ja tieteellisen tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa kuuluvat hyvään hallintoon (vrt. Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015). Tutkimuksellisen tiedon tarve herää käytännön työstä. Nykyisin tutkittua tietoa edellyttävät henkilöstön kehittäminen ja järjestön tarjoama koulutus. Vankkaa tietopohjaa edellyttävät niin ikään järjestön päätöksenteko ja kehittäminen. (Vrt. Niemelä 2016.)

Strategisessa päätöksenteossa tiedon käyttäminen edellyttää tietojen yhdistämistä ja analyysiä. Päätöksiä tehtäessä on pystyttävä erottelemaan ne olennaiset asiat, joilla on merkitystä. Sisäisen tiedon lisäksi strategisessa päätöksenteossa tarvitaan organisaation ulkopuolista tietoa. Tulevaisuuden toimintoja ei pystytä suunnittelemaan ainoastaan nojaamalla sisäiseen tietoon. On tärkeää ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Klemola, Yli-Illikainen & Askola 2014, 12.) Tulosten perusteella järjestöjen tiedon tarpeet ja tavoitteet liittyvät

kolmannen sektorin toimijana toimia tietoperusteisesti edunvalvonnallisissa töissä kantaa ottavasti (esim. hallituksen esityksen tai lakihankkeen kommentointi). Sisäisen viestinnän hyödyntämistä tiedolla johtamisessa pidetään tärkeänä ja viestinnälliset panostukset nähdään edellytyksenä vaikuttavuuden toteutumiselle. Tutkittavilla oli tarve varmistua toiminnallisesti tärkeän tiedon luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta.

Tutkittavat olivat motivoituneita alan tutkimustiedon seuraamiseen työn tarpeesta käsin. Tulokset osoittivat, että tutkittavat ovat kehitymis- ja kehittämisorientoituneita. Osa tutkittavista oli kiinnostuneita tiedolla johtamisen organisaatiokulttuurin tuntemaan oppimisesta. Osa tutkittavista koki, että tiedolla johtaminen organisaatiossa on uutta ja kiinnostusta herättävää organisaatiokulttuuria. Taustakoulutuksen nähtiin edistävän tutkimusosaamista ja tutkimuksellista työtettä.

Tutkimuksellista tietoa toivottiin muun muassa toimintaympäristön puutteista. Tutkimustuloksella on merkitystä kehitettäessä palvelujärjestelmää asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tiede ja yhteiskunta ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään ja tieteellä on vahva rooli nykyaikaisen hyvinvoinnin luomisessa (vrt. Hirsjärvi ym. 2004). Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen yhteiskunnallinen merkitys voisi liittyä tutkitun tiedon painoarvon lisääntymiseen päätöksenteon tukena. Tutkimuksen oletetaan yleisesti seuraavan yhteiskunnallista kehitystä ja kiinnittävän huomiota muutoksiin yhteiskunnassa (vrt. Niiranen 2015). Markkinajohtoiset vaatimukset tai mahdollisuudet johtavat tiedon päivittäiseen käyttöön, jotta näihin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin voidaan reagoida (vrt. Dalkir 2011). Organisaatioiden johtajilta odotetaan taitoa ja osaamista, jonka pohjalta yhteiskunnan ja asiakkaiden vaatimuksia voidaan ottaa huomioon tulevaisuudessa (vrt. Niiranen ym. 2010). Muutoksen kiivastahtisuus tulee tekemään tehtävästä haastavan myös tulevaisuudessa.

Yhdeksi tärkeäksi ja keskeiseksi ajateltu tutkitun tiedon hyödyntämisen kohde oli johtamisen kehittäminen. Tutkittavat olivat sitä mieltä, että johtamisen kehittämisen tulisi perustua tutkimustiedolle. Tiedolla johtamisen tai tietopolun systemaattisuuden organisaatiokulttuurina ajateltiin palvelevan organisaatiossa yhteisen tietoperustan ja ymmärryksen rakentumista. Ajateltiin, että tieto ohjaa toimintaa,

mutta sisäisessä johtamisessa ei edellytetty tutkimustiedon hyödyntämistä ja päivittäisjohtamisessa tutkimustiedon käyttö oli vähäistä. Tutkittavat ajattelivat tietolähteiden seuraamisen liittyvän siihen, mitä tiedolla tehdään

Tiedon hyödyntäminen edellyttää aikaa, osaamista ja uusien toimintatapojen luomista (vrt. Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015). Tietoa on tarjolla valtavasti ja vaikeus syntyykin siitä, kuinka valita merkityksellinen tieto ja käyttää sitä tehokkaasti (vrt. Dalkir 2011). Tutkittavat ajattelivat riittämättömän henkilöstöresurssin olevan haasteena tutkimustiedon hyödyntämisessä. Tutkittavien mielestä tutkittua tietoa oli paljon ja sen seuraamiseen aikaa vähän. Ajan puutteen vuoksi tutkittavat toivoivat jonkun muun toimesta tiedon tuotantoa ”valmiina”. Tutkittavat pitivät tärkeänä toimintaan liittyvän tiedonhaun tekemistä ja tutkimustiedon käsittelemistä valmiiksi perustyössä hyödynnettävään muotoon. Toimialan ja työntekijöiden monimuotoisuuden vuoksi tiedon rajaaminen ja yhdistäminen koettiin haastavana. Tiedon relevanttiuden arvioimisen ajateltiin olevan vaikeaa.

Jotta tiedon jakaminen onnistuu, sen pitää hyödyntää sekä organisaatioita että yksilöä. Toiseksi, on kriittisen tärkeää, että organisaatiossa on ammattilainen, joka kerää, muokkaa ja jakaa tietoa koko organisaatiolle. Kolmanneksi, hyvällä organisaatio muistipaikalla (esim. intranet) ja sen johtamisella on tärkeä osa tiedon jakamisen onnistumisessa. (Vrt. Dalkir 2011.) Tiedon on oltava yhteisessä käytössä organisaation eri toimintayksiköiden välillä ja sen pitää tavoittaa samansisältöisenä ulkoiset sidosryhmät (vrt. Ritvanen & Sinipuro 2013). (Kts. Dalkir 2011) Haastavinta tutkimustiedon hyödyntäminen oli tutkittavien mukaan juuri tiedon jakamisessa ja kansainvälisen julkaisukentän systemaattisessa seuraamisessa. Tutkittavat pitivät tärkeänä, että tiedon jakamisen kanavat olisivat tehokkaita.

Palveluorganisaatioilla voi olla käytössään useita tieto- ja raportointijärjestelmiä, joihin kerätään yksityiskohtaista tietoa toiminnasta (Klemola ym. 2014, 12). Tietopankki mahdollistaa yksilöllisen tiedon saamisen kaikkien tietoon ja näkyväksi muille työntekijöille. Kaikkea yksittäisten henkilöiden tietoa ei ole tarkoitus jakaa, vain sellaista tietoa, jota muutkin voivat hyödyntää. Tämä tarkoittaa, että yksittäisen kokemuksen pohjalta tehdään yleistys, jota sitten voidaan hyödyntää. (vrt.

Dalkir 2011.) Tulosten perusteella tutkittavat toivoivat järjestön tietopankkia yhteiseen jakoon organisaatiossa. Tämä saattaisi mahdollistaa yhteisen tietopohjan ja ymmärryksen lisääntymisen järjestössä. Tiedolla johtaminen koettiin joissakin organisaatioissa henkilöityneeksi, mikä vaikutti mahdollisuuksiin hyödyntää olemassa olevaa tietoa.

Tärkeäksi koettiin, että ihmisten osaamisen jakamisenpaikaksi on yhteisiä foorumeita. Vaikka tiedon jakamiseen järjestöissä liittyi tunnistamisen vaikeutta, tunnistavat tutkittavat olemassa olevaa tiedonjakamista. Tutkijat tulksivat tutkittavien ilmaisua ”tiedon jakamisen tunnistamisen vaikeus” tiedolla johtamisen prosessin riittämättömäksi tuntemiseksi. Tietoa jaettaessa tutkittavat kokivat erityisen tärkeäksi sen, että tieto on toiminnallisesti merkityksellistä, ymmärrettävää ja tiivistä. Tutkittavien mielestä tiedon laadulla oli merkitystä tiedon käytettävyyden näkökulmasta.

Organisaation on määritettävä toiminnallisesti tärkeä tieto ja kartoittaa senhetkinen älyllinen pääoma suhteessa tulevaisuudessa tarvittavaan tietoon. On panostettava tiedon kasvattamiseen ja huoltamiseen niin, että pystytään luomaan uutta tietoa ja voimistamaan jo olemassa olevaa tietoa. Kyvyttömyys vastata tiedollisiin tarpeisiin voi taktisella tasolla johtaa tilaisuuden menettämiseen. Strategisella tasolla, oikean tiedon puute voi tarkoittaa organisaation elinvoiman ja kilpailukyvyn menettämistä. (vrt. Dalkir 2011.)

Tietoon suhtautumisessa toivottiin ennakoivaa otetta, mikä tutkittavien mukaan parantaisi myös trendien ennakoitavuutta toimialalla. Tulosten perusteella henkilöstöresurssilla ja proaktiivisella eli ennakoivalla työotteella voi olla yhteys. Tutkittavien mukaan proaktiivisen otteen hyödyt näkyisivät toiminnassa esimerkiksi tutkimuksellisen työn ”valumisena” koulutustoimintaan ja artikkelin kirjoittamisena jäsenlehteen.

Tiedon kokoaminen, muokkaaminen käytettäväksi ja hyödynnettäväksi yhdessä koettiin haasteellisena muun muassa toimialan ja työntekijöiden monimuotoisuuden vuoksi. Tutkittavat kokivat tietoa tuotettaessa vuoropuhelun lisäämisen ja työtoverien tuen tärkeänä. Tässä tutkimuksessa tarve ilmeni toiveena saada

sparrausta työssä. Sparraus voidaan määritellä niinä menetelminä, keinoina ja asenteina, joilla valmennettavaa voidaan auttaa saavuttamaan työssään omat tavoitteensa ja organisaation hänelle asettamat tavoitteet tai ylittämään ne ja parantamaan ammatillista suorituskyykyään ja osaamistaan (Hirvihuhta 2006, 6). Kollegiaalisuus voidaan määritellä arvostukseksi ja kunnioitukseksi kollegaa ja hänen ammattitaitoaan kohtaan. Kollegiaalisuus näkyy asiallisena ja pyyteettömänä kollegan auttamisena konsultaatioissa ja muussa työssä. Oman ammattitaidon kehittäminen ja jakaminen ammattikunnan näkökulmasta on olennainen osa kollegiaalisuutta. Kollegiaalisuutta kuvaa hyvä yhteishenki ja yhteistyö. (Haukilahti, Virjo & Mattila 2019.)

Kun tutkija arvioi tutkimustaan, on hänen hyväksyttävä, että tutkimus on eräs versio tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset ovat aina sidoksissa tutkijaan, aikaan ja paikkaan. (KvaliMOTV 2020) Tutkimuksessamme keskityimme siihen, mikä on järjestöissä tutkitun tiedon hyödyntämisen nykytila johtamisessa. Tutkijoina tärkein tehtävämme oli ymmärtää tutkittavien kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja merkitysten tulkitusajoina toimiminen. Tutkijan on täytettävä aito kiinnostus tutkimuskohteeseen. Hänen on oltava tunnollinen, rehellinen, kunnioitettava ihmisarvoa, oltava sosiaalisesti vastuussa, edistettävä ammatinharjoitettavuutta ja arvostettava kollegoitaan. (vrt. Hirvonen 2006) Koska yhdelle tutkijalle päihde- ja mielenterveys-työn toimintaympäristö oli vieras, on sillä voinut olla vaikutus tutkijan ymmärrystä heikentävästi.

Aineiston keruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville haluta siksi antaa vapauksia haastattelun teemojen suhteen (KvaliMOTV 2019). Myös tutkittavan ilmiön uusi luonne oli perusteltu syy käyttää puolistrukturoitua haastattelua aineiston keruumenetelmänä. Haastattelukysymyksiä oli runsaasti ja aineistoa oli runsaasti, jolloin aineiston rajaamisen tärkeys konkretisoitui ja korostui. Runsaan aineiston rajaamisen haasteellisuus yhdessä tutkijoiden useuden kanssa teki aineiston analyysiprosessista haastavan. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä analyysimenetelmänä kuitenkin saimme aineistosta selkeää ja yhdenmukaista tietoa, mikä mahdollisti aineiston tulkitsemisen ja johtopäätösten tekemisen (vrt.

KvaliMOTV 2020). Analyysissä tutkijat kiinnittivät huomiota sen toistettavuuteen ja arvioitavuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 215-216).

Tutkimuksen hyöty tutkittaville oli tiedon ja tiedolla johtamisen merkityksen kirkastuminen työssä ja sen myötä tutkimusosaamisen ja tutkivan työotteen vahvistuminen sekä työn helpottuminen. Tutkimuksen perusteella järjestöissä oli hyvin olemassa olevaa tutkimusosaamista ja työote oli luontaisestikin tutkiva etenkin silloin, jos taustakoulutuksesta löytyi siihen osaamista.

Tutkimuksessa onnistuttiin ratkaisemaan tutkimustehtävät riittävän hyvin aika- ja voimavararesurssi huomioiden. Poikkeusaika vaikutti molempiin tutkimusprosessin kuluessa yksilöllisesti, mutta varmasti. Tutkimusosaamista oli tutkijoilla perustutkinnon suorittamisen ajoilta, mutta rohkeutta ja luottamusta omaan osaamiseen olisi usein voinut olla enemmän. Etenkin aineiston analyysivaihe oli intensiivisyydessään sellainen, missä luottamusta koeteltiin. Tutkijat pitävät tärkeänä sitä, että keskustelu tiedolla johtamisesta järjestöissä on avattu uudelleen ja arvioitavaksi. Tutkimus ei lisännyt tietoa tutkittavalla alueella, mutta laajemmaltikin se kirkasti tutkitun tiedon merkitystä organisaation toiminnassa esim. päätöksenteon tukena. Jatkossa voisi selvittää, mikä olisi järjestökohtaisesti toiminnallisesti merkityksellistä tietoa ja mistä osasta tätä tietoa voisi hyötyä myös muut järjestöt. (Vrt. Mäkinen 2005)

Menestyksekkäässä tietojohdamisessa on organisaatiokulttuurilla tärkeä rooli. Asiat, jotka liittyvät hiljaisen tietämyksen hallintaan, liittyvät myös yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin. Siellä missä henkilöstön osaamista ja tietämystä arvostetaan ja tietämyksen esille tuomiseen ja jakamiseen kannustetaan, paranee hyvinvointi ja rakentuu yhteisöllisyys. (Vrt. Virtainlahti 2009.) Toimivat rakenteet tukevat organisaatiokulttuurin rakentumista. Jos rakenteita ei ole tai ne ovat epätarkoituksenmukaiset, on siinä kehittämisen paikka. On toinen kysymys, onko tiedolla johtamisen kulttuuri organisaatiolle tavoiteltavaa kulttuuria. Tulosten perusteella järjestöissä on olemassa rakenteita tiedolla johtamisen organisaatiokulttuurin kehittämiseksi.

Tiedolla johtamiseen tarvittiin enemmän laadullista tutkimustietoa johtamisen tueksi. Laadullista tutkimusta tarvittiin määrällisen raakadatan saattamiseksi tulkittavaan muotoon. Järjestöissä oltiin kiinnostuneita erityisesti toiminnan vaikuttavuuden todentamisesta asiakastasolla ja yhteiskunnallisesti. Oman toiminnan selkiyttäminen oli olennainen osa tutkimustiedon tarvetta. Tutkimustietoa tarvittiin järjestöjen neljännesvuosikatsausten ja vuosiraporttien laatimiseksi. Tutkimustietoa oltiin kiinnostuneita etsimään ja jakamaan järjestön sisällä ja ulos verkostoihin. Tiedonmuodostus tapahtui järjestöissä muun toiminnan ohessa. Haastattelut kertoivat toiminnasta kertyvän runsaasti määrällistä raakadataa. Tiedonmuodostus ei kuulunut selkeästi kenenkään työnkuvaan, vaan sitä tehtiin omaehtoisesti muun työn ohessa. Tietoa saadaan järjestöissä myös oman toiminnan ulkopuolelta. Järjestöissä verkostoiduttiin ja somen merkitys nousi esille tutkimustuloksissa.

LÄHTEET

- A-klinikkasäätiö. Tietopuu. Saatavilla 25.2.2020 https://tietopuu.a-klinikkasaa-tio.fi/info/hae_tutkimuslupaa#Tutkimusluvan%20hakeminen
- A-klinikkasäätiö. Tietopuu. Saatavilla 23.2.2020 https://tietopuu.a-klinikkasaa-tio.fi/jarjestotutkimusohjelma/jarjestojen_hanke
- A-klinikkasäätiö. Tietopuu. Saatavilla 23.2.2020 <https://tietopuu.a-klinikkasaa-tio.fi/toimintaymparistotieto>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge: MIT Press
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (2006) (Toim.) *Etiikkaa ihmis-tieteille*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Haukilahti, R-L, Virjo, I & Mattila, K. (15.2.2019). Mitä kollegiaalisuus on 2000-luvulla? Lääkärilehti. Saatavilla <https://www.laakarilehti.fi/tyossa/raportit-ja-kaytannot/mita-kollegiaalisuus-on-2000-luvulla/>
- Heimonen, P. (2019) Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampere: Tampereen yliopiston väitöskirjat 119
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Tammi.

- Holliday, A. 2007. *Doing and writing qualitative research*. London: SAGE Publications
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. *Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdantamisen käsikirja*. Helsinki: Sitra.
- Kvalimotiv. 2019. Saatavilla https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html
- Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Märkjärvi, L. (2012). *Järjestöjohtamisen pyörteissä : ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus*. Kopijyvä Oy.
- Niemelä, J. (2016). *Ihmisen ääni, tutkimuksen tieto*. Päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tutkimustoiminta ja sen kehittäminen. MIPA-hanke, Diakoniamattikorkeakoulu ja tekijä.
- Ritvanen, H. & Sinipuro, J. (2013). *Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa*. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki: BoD – .Books on Demand.
- Scharmer, C.O. (2001). *Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities*. Journal of Knowledge Management 5 (2), 137-150.
- Spoken. 2020. Saatavilla <https://www.spoken.fi/sisallönanalyysi/>
- Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen : miten hallita maailmaa älykäästi*. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Continuous Renewal. The Only Way to Survive*. Finland: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0 : miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Hämeenlinna: Alma Talent.

LIITE 1. Tutkimuksen tiivistelmä

MIPA 2.0/JT 17.02.2020

Tutkimus 1: Järjestöjen tiedonmuodostus ja tutkimustiedon hyödyntäminen

MIPA 2.0 -tutkimusohjelman yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu järjestökohtaisen tiedontuotannon ja tutkimustiedon hyödyntämisen suunnitelmallisuuden vahvistaminen ja monipuolistaminen. Tarkoituksena on haastaa MIPA-järjestöjä tutkimustarpeiden, -intressien ja tiedontuotannon tapojen täsmentämiseen, tutkimusosaamisen ja tutkivan työotteen vahvistamiseen sekä tutkimustulosten kytkemiseen osaksi järjestöjen ja jäsenyhdistysten toimintaa. Samalla voidaan osaltaan täsmentää MIPA-verkosta yhdistäviä tekijöitä ja verkoston tutkimustoiminnan yhteistä tavoitetta.

Jorma Niemelän (2016) mukaan päihde- ja mielenterveysjärjestöjen tekemän tutkimuksen tavoitteena pidetään etenkin tiedon tuottamista oman toiminnan kehittämiseen sekä vaikuttamis- ja edunvalvontatyön tukemiseen. Tarpeellisina tutkimusteemoina kyselyissä ovat korostuneet usein isot yhteiskunnalliset muutokset, kansalaisten hyvinvoinnin taustatekijät, ihmisen äänen ja arjen kokemusten kuuleminen, ennaltaehkäisevä työ sekä järjestöjen toiminta ja toimintaedellytykset.

Tutkimuksen tavoitteena on *kartoittaa* MIPA-järjestöjen ja niiden jäsen- ja paikallisyhdistysten tiedontuotannon tämänhetkistä tilannetta, tarpeita ja haasteita. Tutkimus pyrkii jatkamaan ja tarkentamaan Jorma Niemelän (2016) selvitystä päihde- ja mielenterveysjärjestöjen suhteesta tutkimukseen. Yleisenä kehikkona käytetään tiedolla johtamisen käsitteistöä ja vaiheita. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan olemassa olevan tiedon hyödyntämistä: toimintatapoja, joilla kerättyä tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteon tukena (Laihonen & Lönnqvist 2013). Huomiota kiinnitetään siihen, *miksi, mitä, miten ja mitä varten järjestöt tuottavat tutkimustietoa, kuka tietoa käyttää ja ketä tieto hyödyttää*.

Tutkimus toteutetaan *järjestökohtaisina ryhmäkeskusteluina*, joissa kartoitetaan tämän hetkisiä toimintatapoja ja hyviä käytäntöjä, tiedon tarpeiden toteutuksessa ja tiedon hyödyntämisessä havaittuja puutteita sekä uusia toimintamahdollisuuksia (yksin, jäsenyhteisöjen kanssa, MIPA-verkostossa). Keskustelun lähtökohtana käytetään Niemelän (2016) kolmiportaista jäsenystä *tiedon tuotantoon, muodostamiseen ja hallintaan*. Ryhmähaastattelut sovitaan järjestökohtaisesti ja toteutetaan 2-5/2020 välisenä aikana. Ryhmähaastatteluihin osallistuu 3-4 henkilöä jokaisesta järjestöstä. Haastattelut nauhoitetaan ja

litteroidaan. Tutkimukseen osallistuu myös kolme Diakin yamk-opiskelijaa, jotka käyttävät haastatteluaineistoa opinnäytetyössään. Tutkimustulokset julkaistaan yamk-opinnäytetyönä sekä MIPA-koontina ja suosituksina.

Tutkimuksen vastuhenkilö: Jouni Tourunen.

LIITE 2. Haastattelukysymykset

RYHMÄHAASTATTELURUNKO

Teema 1: Tiedon tarpeet ja tuotanto (knowledge production) - mitä tietoa ja miksi tarvitaan?

- Mitä tiedon tarpeita on erityisesti tässä järjestössä?
- Mistä tiedon tarpeet syntyvät? (esim. vaikutusten osoittaminen?)
- Mitkä ovat tiedon tarpeen intressit ja tavoitteet? (etu, pyyde, tavoite; kiinnostus, mielenkiinto)?
- Aate, arvot, missio?

Teema 2: Miten tiedonmuodostus (knowledge creation) tapahtuu?

- oman toiminnan tilastointi-, arviointi- ja raportointitieto ymv.?
- alan tutkimustiedon seuranta?
- mitä tietoa/lähteitä käytössä – mitä puuttuu?
- oman tutkimustiedon tuottaminen - itse, yhteistyössä, muiden tuottamana?
- miten eri lähteiden tietoa yhdistetään?
- tietojärjestelmät?
- hiljainen tieto – mitä on, miten muodostuu ja miten otetaan huomioon?
- olemassa olevat hyvät käytännöt?

Teema 3: Miten tiedon hallinta (knowledge management) organisoidaan?

- miten tieto muokkautuu käytettäväksi ja hyödynnettäväksi?
- miten tietoa käytetään?
- mitkä ovat tiedon hyödyntämisen kohteet – mihin, kenelle, mitä varten tietoa käytetään?
- tarvitaanko kokonaisarkkitehtuuria – tutkimusta osaksi strategiaa (tutustu etukäteen!)
- tutkimusetiikka (kriittisyys)?
- organisaatiokulttuuri: sisäinen oppiminen?
- tiedon jakaminen ulospäin: tutkimusviestintä?
- miten järjestö voi palvella jäsen- ja paikallisyhdistyksiä – hyviä käytäntöjä, ongelmakohtia,

toimenpide-ehdotuksia...? (esim. järjestöjen tietopankit (www), neuvonta, koulutus, hankkeiden

tuottama tieto...)

- tyytyväisyys tämänhetkiseen tilanteeseen?

- keskeisimmät kehittämistarpeet?

- (tieto)resurssit? Henkilöstön osaaminen, organisaation toimintaprosessit ja niihin liittyvät

tietovirrat, johtamismallit sekä erilaiset sidosryhmäsuhteet.

- MIPA-ohjelman/verkoston rooli/mahdollisuudet? mikä yhdistää MIPA-verkostoa

– mikä erottaa?