

Ilkka Pirttilä, Minna Janhonen,
Jan-Erik Johanson & Riku Nikkilä

Sujuuko yhteistyö? Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus

Artikkeli on yhteenvedo projektista ”Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatiossa (sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet)”. Projektin kuuluu vuosina 2004–2007 Suomen Akatemian tutkimusohjelmaan ”Sosiaalinen pääoma ja luottamusverkostot”. Sen tärkein rahoittaja oli Työsuojelurahasto. Artikkelin perustuu projektissa tuotettujen empiiristen aineistojen analyysiin. Perustavia aineistoja oli ensinnäkin niin sanotun Tiimitutkimuksen vuoden 2005 aikana postikyselynä kerätty lomakeaineisto (595 yksittäistä vastaajaa 101 tiimistä, vastausprosentti 75). Toinen projektin ydinaineisto (19 teemahaastattelua) tuotettiin niin kutsutussa Teatteritutkimuksessa keväällä 2006. Teatteritutkimuksessa saatiin organisaation sosiaalisesta pääomasta (OSP:sta) ja sen yhteydestä organisaation toimivuuteen selville ensinnäkin se, että toimiva organisaatio edellyttää organisaation toimijoiden monia keskinäisiä sosiaalisia kytkentöjä. Teatteriproductio edellyttää tiheää sosiaalista verkostoa ja vahvoja sosiaalisia siteitä. Toiseksi teatteriproductio perustuu dialogiin, jonka ehtona on toimijoiden kyky lähettää ja vastaanottaa viestejä, tietoa ja tulkintoja. Kolmanneksi organisaation yhteisen toiminnan onnistuminen perustuu siihen, että toimijat suuntautuvat kohti yhteistä kohdetta. Tiimitutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat suorituskykyyn ja hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden korostunut verkostosidonnaisuus. Keskittyneisyyden on aiemmin havaittu vähentävän suorituskykyä, mutta Tiimitutkimuksessa keskittyneisyys näytti edistävän tiimien suoriutumista. Tiimien sisäisen verkostorakenteen ohella merkityksellisiä vuorovaikutuksen kanavia ovat myös yhteydet tiimien ja emo-organisaation välillä. Arvioitaessa suorituskykyä tiimin vuorovaikutuksen keskittyminen yhden keskuhenkilön ympärille paransi suoritusarviota. Lisäksi havaittiin, että sosiaalisen verkostorakenteen piirteet vaikuttavat sekä työryhmän jäsenten koettuun hyvinvointiin että arvioihin työryhmän suorituskyvystä.

Johdanto

Emmy-palkinnon voittanut näyttelijä Barbara Babcock muisteli 1980-luvun tv:n suosikkisarjan Hill Street Bluesin työilmapiiriä seuraavasti:

”Jokainen oli paneutunut siihen sarjaan”, hän sanoo miltei kyynelsilmin. ”Me näyttelijät emme pelkästään esittäneet vuorosanoja. Teimme töitä koko sarjan hyväksi, yhdessä kirjoittajien ja ohjaajien kanssa. Tiesimme tekevämme jotain suurenmoista, jotain innovatiivista ja tärkeää.” (Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 26.)

Artikkelimme tavoitteena on tarkastella tutkimuskirjallisuuden ja omien tutkimustemme avulla. Tutkimme organisaation sosiaalisen pääoman luonnetta ja sen yhteyttä organisaation toimivuuteen. Organisaation sosiaalinen pääoma viittaa sen toimijoiden hyödyllisiin sosiaalisiin suhteisiin, kun taas toimivuus kytkeytyy sellaisiin käsitteisiin kuin suorituskyky, tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus.

Olemme analysoineet organisaatioiden sosiaalista pääomaa ja toimivuutta tarkastelevaa kirjallisuutta. Tukeudumme tutkimuskirjallisuuden ohella kahteen tekemäämme tutkimukseen. Ensimmäinen tutkimus, Sosiaalinen pääoma teatteriproduktiossa (josta jatkossa käytämme termiä Teatteritutkimus), toteutettiin vuosina 2005–2007. Teatteriproduktion sosiaalisen pääoman ydinelementeiksi mielsimme yhteistoiminnan, jaetun tietämyksen ja yhteisen kohteen etsinnän. Tutkimuskohde käsitti laitosteatterin yhden musikaalin toteutuksen eli suunnittelun, harjoitukset, toteutuksen ja jälkiarvioinnin. Tutkimusmateriaali perustui alkuvuonna 2006 toteutettuihin teemahaasteluihin. Haastatteluihin osallistui 19 produktion keskeisten avainryhmien edustajaa.

Tiimitutkimukseen osallistuneet työpaikat poimittiin Työterveyslaitoksen TYKY-barometri 2004 -aineistosta. Tutkimus perustuu vuoden 2005 aikana postikyselyyn kerättyyn lomakeaineistoon (N = 595, vastausprosentti 75). Lomakkeita palautui yhteensä 101 tiimistä. Tiimien koko vaihteli 2 ja 15 jäsenen välillä. Tutkimus tarkasteli tiedon jakamisen tapojen ja sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden vaikutusta suorituskykyyn kyseisissä tiimeissä. Tutkimuksessa käytettiin verkostoanalyysiä yhdistettynä survey-tutkimukseen. Aineistoa analysoitiin muun muassa regressioanalyysin ja rakenneyhtälömallinnuksen avulla.

Seuraavassa kerromme tiimitutkimuksen yleisistä tuloksista ilman varsinaista tilastotieteellistä evidenssiä, koska artikkelin painopiste on teoreettinen. Olemme kiinnostuneet jäsentämään organisatorisen sosiaalisen pääoman mekanismia kuvittaen sitä empiiristen tutkimusten tuloksilla. Artikkelin tavoitteena on tarkastella, kuinka teoreettisessa kirjallisuudessa jäsenneetyt organisaation sosiaalisen pääoman olottuvuudet ja ristiriitaisuudet ilmenevät organisaatioiden toiminnassa esimerkkitutkimustemme valossa.

Organisaation sosiaalisen pääoman olemuksesta

Luvussa eritellään erilaisia tapoja mieltää organisaation sosiaalinen pääoma (OSP), josta käytämme myös ilmausta organisatorinen sosiaalinen pääoma. Puntaroimme erityisesti kirjallisuutta, jossa organisatorista sosiaalista pääomaa on joko eksplisiittisesti ja/tai implisiittisesti jäsennetty. Luvun lopussa esittelemme ja perustelemme ne

organisaation sosiaalisen pääoman määritykset, joita on käytetty artikkelin kirjoittajien omissa tutkimuksissa.

Kansallisessa (esim. Ruuskanen 2001) ja kansainvälisessä keskustelussa (esim. Adler & Kwon 2002) sosiaalista pääomaa on jäsennetty monin tavoin: a) Sosiaaliseen rakenteeseen liittyvänä toimijan resurssina, jonka tehtävänä on helpottaa toimijan tavoitteellista toimintaa (Coleman 1990), b) tuttavuussuhteisiin liittyvänä aktuaalisten ja virtuaalisten resurssien summana (Bourdieu 1986) ja c) niinä yksilön suhteina, joiden avulla toimija lisää taloudellista ja inhimillistä pääomaa (Burt 1992). Lisäksi sitä on käsitelty d) ryhmässä esiintyvänä toimintaodotuksina (Portes & Sensenbrenner 1993) ja e) verkostoina, sosiaalisina normeina ja luottamuksena, jotka edesauttavat toiminnan koordinaatiota ja kooperaatiota organisaation yhteiseksi eduksi (Putnam 1995) sekä f) sosiaalisiin verkostoihin rakentuvana tietona, luottamuksena ja vastavuoroisina normeina (Woolcock 1998).

Yhteistä näille määrityksille on se, että sosiaalinen pääoma on resurssi eli voimavara, jota käytetään toimijan pyrkiessä johonkin tavoitteeseen. Samalla sosiaalinen pääoma liitetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Määritykset eroavat toisistaan ensinnäkin siksi, että ne kytkevät sosiaalisen pääoman eri tavoin sosiaalisen toiminnan tasolle (yksilö-, ryhmä tai kokonaisuhteiskuntataso) (ks. Adler & Kwon 2002). Kaiken kaikkiaan sosiaalinen pääoma nähdään toimijan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja verkostoihin perustuvana tavoitteellisena voimavarana. Se jäsennetään yleisen sosiaalisen toiminnan ja rakenteen entiteetiksi (vrt. Lin 2001).

Tässä keskitymme kuitenkin tarkastelemaan erityistä organisaatioiden sosiaalista pääomaa. Teoriaerittelymme tuotti tulokseksi sen, että keskustelu organisaation sosiaalisesta pääomasta on kytkettävissä neljään dikotomiaan:

- 1) metodologinen individualismi kontra kollektivismi
- 2) universaali strukturalismi kontra kontingenssiteoria
- 3) integraatioteoria kontra konfliktiteoria
- 4) koheesiteoria kontra distribuutioteoria

Ensimmäinen debatti on metodologisen individualismin ja kollektivismien välinen. Metodologinen individualismi väittää, että organisaation

sosiaalista pääomaa tulee tutkia tarkastelemalla organisaation individoimijoita (lähinnä yksilöitä) ja niiden välisiä verkostoja. Nämä individoimijat eivät välttämättä ole yksilöitä, vaan ne voivat olla myös esimerkiksi jonkin organisaation tiimejä.¹ Metodologinen kollektivismi katsoo, että organisaation sosiaalinen pääoma on oma ilmiönsä, jonka tutkimusta ei voi palauttaa esimerkiksi organisaation yksilöjäsenten ominaisuuksien tutkimiseen. Ainakin Shaul Gabbayn ja Roger Leendersin (2002, 9) mukaan valtaosa organisaation sosiaalisen pääoman tutkimuksesta on tukeutunut lähinnä metodologisen individualismin asettamuksiin.

Gabbay ja Leenders esittävät (1999a), että organisaatiot itse ovat ”sosiaaliseen rakenteeseen juurrutettuja toimijoita”, jotka hyötyvät tai kärsivät tästä rakenteesta. Niinpä organisaatioiden sosiaalista pääomaa tutkittaessa ei voida tutkia vain siinä olevien yksilöiden sosiaalista pääomaa, vaan on tutkittava ”korporatiivista sosiaalista pääomaa” (corporate social capital). Tämän he ovat määrittäneet seuraavasti: ”*The set of resources, tangible or virtual, that accrue to a corporate player through the actor’s social relationships, facilitating the attainment of goals*”. (emt., 2.) Edellä kuvatussa tarkastelussa keskeisintä ovat toimijoiden sosiaaliset suhteet ja organisaation sosiaalinen rakenne kokonaisuudeksi tulkittuna.

Toinen organisatorisen sosiaalisen pääoman perusluonnetta koskevan keskustelun dikotomia on universaaliksi strukturalismiksi ja kontingenssiteoriaksi kutsuttujen teorioiden vastakkaisuus. Tässä yhteydessä universaali strukturalismi tarkoittaa pyrkimystä rakentaa organisaation sosiaalisesta pääomasta yleisiä kaikkiin organisaatioihin kaikissa toimintakonteksteissa päteviä teorioita. Ajatusta edustaa tulkinta, jonka mukaan organisaation tiivis sosiaalinen rakenne edistää luottamusta, varmuutta ja normien muodostumista ja parantaa siten organisaation toimintaa

(esim. Coleman 1988; 1990). Toisaalta samaa universaalista suuntausta edustavat sellaiset tulkinnat, jotka korostavat että ”heikot siteet” (weak ties) (vrt. Granovetter 1973) tai ”rakenteelliset aukot” (structural holes) (vrt. Burt 1992) ovat aina ja kaikissa organisaatioissa hyödyllisiä.²

Kontingenssiteorialla tarkoitamme tulkintatapaa, jonka mukaan erilaisissa organisaatioissa tarvitaan erilaista sosiaalista pääomaa, koska niiden tavoitteet ovat erilaisia ja ne toimivat siten erilaisissa toimintaympäristöissä. On esimerkiksi osoitettu, että uutta kehittävät tiimit tarvitsivat paljon vahvoja ulkoisia sosiaalisia suhteita, kun taas toimeenpaneissa tiimeissä sellaiset suhteet haittasivat toimintaa (Hansen ym. 2001).

Kontingenssiteorian mukaan samakin organisaatio voi eri tilanteissa tukeutua erilaiseen sosiaaliseen pääomaan (Gargiulo & Benassi 1999). Näin ollen organisaation sosiaalinen pääoma mielletään ei-säännömukaiseksi eli kontingentiksi ilmiöksi. On esitetty, että organisatorisella sosiaalisella pääomalla on sekä potentiaalisia etuja että haittoja (Leana & Van Buren III 1999). Sosiaalisen pääoman merkitys riippuu siitä, kuinka organisaation jäsenet realisoivat sen toiminnassaan.

Kolmas organisatorisen sosiaalisen pääoman perusluonnetta koskevan keskustelun ulottuvuus on integraatioteoria vastaan konfliktiteoria. Kysymys liittyy laajempaan pohdintaan siitä, tuleeko sosiaalinen pääoma nähdä pelkästään positiiviseksi ilmiöksi. Esimerkiksi useimmissa jo edellä esillä olleissa määrityksissä se nähdään hyvää tuottavaksi sosiaalisesti ilmiöksi (vrt. Coleman 1990; Putnam 1995). Sosiaalisen pääoman tutkimuksen kentässä onkin nähtävissä vahva ”yltiömyönteinen tulkinta”, jossa keskitytään sellaisiin sosiaalisen vuorovaikutuksen piirteisiin, joilla on myönteisiä vaikutuksia (Johanson & Siivonen 2004). Tulkintatapa ilmenee organisaatiotutkimuksessa integraatioteorian, jossa sosiaalista

¹ Tosin useimmissa esityksissä (vrt. esim. Jary & Jary 2005, 386) metodologinen individualismi määritetään sellaiseksi teoreettiseksi asettamukseksi, jossa pätevä sosiologinen tulkinta välttämättä viittaa persooniin ja heidän tulkintoihinsa, motiiveihinsa sekä järjkeilyihin, kun taas holismi (metodologinen kollektivismi) tarkoittaa sellaista sosiologista teoreettista lähtökohtaa, jossa korostavat sosiaalisen rakenteen tai järjestelmän ensisijaisuutta (emt., 274).

² Painotettakoon että mainitut nimekkäät sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman tutkijat (Coleman, Granovetter ja Burt) eivät itse edusta näin stereotyyppisiä tulkintoja muun muassa siksi, että he eivät varsinaisesti ole organisaatioiden sosiaalisen pääoman tutkijoita. Ainakin Burt on korostanut, että rakenteellisten aukkojen ja niihin liittyvien ”uudistavien yhdistäjien” tai ”välittäjien” (brokerage) merkitys eri organisaatioissa vaihtelee. Strukturalismia sosiaalisten verkostojen ja organisaatioiden tutkimuksessa ovat arvostelleet esimerkiksi M. Kilduff & W. Tsai (2003).

pääomaa tarkastellaan organisaation integraation näkökulmasta.

Sosiaalinen pääoma on nähty myös kielteisenä ilmiönä. Tutkimuskirjallisuudessa on puhuttu ”ryhmän sisäisestä konfliktista” (Lbianca ym. 1998), ”mustista aukoista” (Hedaa 1999), ”sosiaalisen pääoman pimeästä puolesta” (Gargiulo & Benassi 1999) ja ”sosiaalisesta taakasta” (Gabbay & Leenders 2002).

Sosiaalisen pääoman ambivalentti luonne merkitsee myös sitä, että organisatorinen sosiaalinen pääoman vaikutus voi olla yhdelle organisaation osaryhmälle myönteistä ja toiselle kielteistä. Konfliktiteoria tähdentää sitä, että ei tule puhua organisaation sosiaalisesta pääomasta yksikössä, vaan on parempi puhua organisaation monista sosiaalisista pääomista. Nämä toteuttavat joko organisaation eri osaryhmien tavoitteita tai sitten organisaatiokokonaisuuden erilaisia tavoitteita organisaation erilaisissa vaiheissa ja toimintaympäristöissä. Konfliktiteoria korostaa sosiaalisen pääoman vaikutuksen kriteerisidonnaisuutta ja tätä kautta vaikutusten kontingenttia (ei-säännönmukaista) luonnetta. Voidaankin esittää, että organisaation sosiaalisen pääoman tutkimuksessa konfliktiteoria ja kontingenssiteoria ovat ”perheyhtäläisiä” teorioita.³ Tätä yhtäläisyyttä Leenders ja Gabbay ovat kuvanneet seuraavasti:

One of the distinctive characteristics of social capital is its contingent nature. (...) Which social structure is beneficial/detrimental for whom, for which goals, where, and when? (1999b, 485.)

Neljä organisatorisen sosiaalisen pääoman olemusta koskevan keskustelun perusjännite on koheesioteorian ja distribuutioteorian välinen kiista (vrt. Adler & Kwon 2002; Siivonen 2005). Organisatorisen sosiaalisen pääoman tutkimuksessa koheesioteoria painottaa vahvoja sosiaalisia siteitä, tiheää verkostorakennetta, sosiaalisen rakenteen voimakasta klusteroitumista ja näihin liittyvää organisaation vähäistä fragmentaatiota. Ville Siivosen (2005, 223) mukaan koheesioteoria tähdentää sitä, että mahdollisimman tiivis sosiaalinen rakenne tuottaa parhaiten sosiaalista pääomaa. Hänen (emt., 223) mukaansa tätä voi argumentoida tukeutuen esimerkiksi James

Colemanin (1988) ajatukseen siitä, että tiivis sosiaalinen rakenne luo parhaiten luottamusta ja vahvistaa ryhmän normien muodostumista. Ne puolestaan helpottavat yhteistoimintaa ja luovat sosiaalista pääomaa. Näin koheesioteoria korostaa sosiaalisen pääoman ja yhteisen edun merkitystä organisaation toiminnassa ja lähestyy siis integraatioteoriaa.

Distribuutioteoria on edellisen vastakohta. Se tähdentää, että organisaation kokonaistoiminnalle on edullista se, että sen sosiaalinen rakenne hajaantuu, verkosto harvenee ja organisaation sisälle ja rajapinnoille syntyy fraktioita. Siivonen on pelkistänyt distribuutioteorian ytimen siten, että ”puuttuvat” suhteet sosiaalisessa rakenteessa ovat sosiaalisen pääoman lähteitä. Rakenteellisia aukkoja hallitsevat toimijat saavuttavat siis informaatio- ja kontrollihyötyjä, jotka ovat sosiaalisen pääoman ilmentymiä. (2005, 223.) Tämä Ronald Burtin (1992) käsitteistöön nojaava teoria painottaa organisaation sosiaalisen rakenteen luomia strategisia asemia ja toimintarooleja (vrt. erilaiset välittäjäroolit). Teoria on kiinnostunut siitä, millaisia rakenteellisia aukkoja organisaation sosiaalisessa rakenteessa on. Se tähdentää organisaation sosiaalisen rakenteen tietyyntyyppisen distribuution merkitystä.

Näitä kahta kantaa syntetisoimaan on kehkeytynyt niin sanotun sosiaalisen pääoman tasapainomalli. Se korostaa, että organisaation kokonaistoiminnalle on keskeistä tasapaino koheesion ja distribuution välillä. Teoria pitää organisaation toiminnan kannalta hyvänä, jos organisaatiossa on yhtäällä yhtenäisyyttä ja toisaalla erilaistumista sekä uutta tietoa luovia sosiaalisia verkostoja. (vrt. Johanson 2001; Siivonen 2005.) Useimmiten tasapainomallin teorioissa, kuten myös koheesioteorioissa ja distribuutioteorioissa, esiintyy pyrkimystä etsiä sellaista sosiaalista pääomaa ja verkostorakennetta, joka sopii kaikkiin organisaatioihin kaikissa toimintaympäristöissä. Näin teorialähestyvät universaalia strukturalismia.

On puhuttu myös ”sosiaalisen pääoman johtamisesta” (esim. Leenders & Gabbay 2001). Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiot ja niiden sosiaaliset rakenteet eivät kehity luonnollisesti ja yleispätevästi, vaan sosiaalisen pääoman johta-

³ Wittgensteinin (1981, 67–77) mukaan ilmiöt ovat ”perheyhtäläisiä” silloin, kun ilmiöt muistuttavat toisiaan, kuten perheenjäsenet. Täten kyse on täten tavallaan tulkitsijan intuitiivisesta ja holistisesta tulkinnasta.

misella voidaan tietoisesti muuttaa organisaation sosiaalista rakennetta, jotta se parhaiten vastaisi organisaatiotoimijoiden tavoitteisiin. Näin erilaiset kontingenssitekijät huomioon ottavan tietoisien toiminnan avulla on mahdollista etsiä esimerkiksi sopivaa tasapainoa koheesion ja distribuution välille.

Edellä on viitattu moniin sellaisiin tutkimuskirjallisuudesta löydettyihin organisaation sosiaalisen pääoman tarkasteluihin, jotka sijoituivat neljän dikotomian (ääri)ulottuvuuksille. Organisaatiotutkimuksesta on löydetävissä myös monia jäsenyksiä, jotka eivät ole suoraan sijoitettavissa millekään ”pääilmansuunnalle”. Esimerkiksi Gabbayn ja Leendersin (1999) ”korporatiivisen sosiaalisen pääoman” määritelmä⁴ painottaa metodologista kollektivismia, vaikka siinä puhutaan organisaation toimijasta, joka voi olla myös individi. Määritelmä ei kuitenkaan problematisoi sosiaalisten suhteiden rakenteellista luonnetta koheesiteorian ja distribuutioteorian välistä dilemmaa ajatellen. Se ei myöskään ota kantaa konfliktiteorian ja integraatioteorian väliseen kiistaan.⁵ Edellistä paremmin dilemموjen ylittämistä edustaa Janine Nahapietin ja Sumantra Ghoshalin (1998) tunnettu artikkeli, jossa organisaation sosiaalisesta pääomasta erotetaan kolme ulottuvuutta: rakenteellinen, relationaalinen ja kognitiivinen. Näistä ensimmäinen liittyy sosiaalisten suhteiden rakenteellisiin ominaisuuksiin osittain universaalia strukturalismia ilmentävällä tavalla. Relationaalinen ulottuvuus liittyy näiden suhteiden vaihteleviin sisältöihin (vrt. kontingenssiteoria). Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan niveltyy toimijoiden jakamiin merkityksiin, tavoitteisiin ja ajatusmalleihin, joissa voi nähdä sekä universaaleja että kontingentejä ilmentymiä.

Löytöretkemme organisaatioiden sosiaalisen pääoman kirjallisuuteen tuotti tulokseksi sen, että organisaatiotasolla sosiaalinen pääoma on moniulotteinen ja sisäisesti ristiriitainen ilmiö. Empiirisissä tutkimuksissa sitä on mahdollista lähestyä eri tavoin. Teatteritutkimuksessa ja tiimitutkimuksessa organisaation sosiaalinen pääoma tematisoitiin eri lailla.

Teatteritutkimuksessa organisaation sosiaalisen pääoman jäsenettiin siten, että sen katsottiin ilmenevän organisaation relevanttien toimijoiden sosiaalisina verkostoina, yhteisinä toimintatapoina, jaetun tietämyksen muodostamisena ja yhteisen kohteen etsintänä. Tähän päädyttiin sekä teoreettisen analyysin että aineistoon tukeutuvan empiirisen erittelyn perustalta. Organisaation sosiaalinen pääoma nähtiin tässä erityisanalyysissä itsenäisenä sosiaalisena entiteettinä, jonka realisoitumista edellä mainitut ”konkreettiset” sosiaalisen toiminnan muodot (mm. tiedon jakamisen tavat) säätelevät. Näin organisaation sosiaalinen pääoma jäsenettiin metodologisen kollektivismin hengessä. Tutkimuksessa korostettiin, että se kohdistui tuotantoon X laitosteatterin Y kontekstissa. Täten painotettiin tutkimuskohteen historiallista luonnetta ja asetettiin kontingenssiteorian kannalle. Teatterituotantoa tarkasteltiin yhteistä kohdetta etsivänä kokonaisuutena, mutta tuotantoon osallistuneiden toimijoiden erilaiset ja ristiriitaiset pyrkimykset otettiin huomioon. Teatteritutkimuksessa sosiaalisten verkostojen formaalista rakennetta ei tarkemmin analysoitu.

Tiivistäen teatteritutkimuksessa organisatorisen sosiaalisen pääoman määriteltiin siten, että tutkitaan toimijoiden ristiriitaista (vrt. konfliktiteoria), verkottunutta ja omalakista (vrt. metodologinen kollektivismi) yhteistä toimintaa ja tiedon jakamista. Määritelmän mukaan tutkitaan myös sitä, mitkä tekijät ovat organisaation jatkuvasti muuttuvien tavoitteiden kannalta vaihtelevan positiivisia toimittaessa muuttuvassa toimintaympäristössä (vrt. kontingenssiteoria).

Tiimitutkimuksessa organisaation sosiaalisen pääoman erittely perustui verkostanalyttiseen tulkintaan sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalisen verkoston piirteet voivat tässä mielessä yhtä hyvin ehkäistä kuin edistää työtehtävien toteuttamista ja hyvinvointia. Hyvinvointiin liittyvien etujen oletettiin korostuvan erityisesti tiiviissä sosiaalisissa rakenteissa (Coleman 1988), joissa tiimin jäsenen välillä on paljon vuorovaikutusta ja vastaavasti puuttuvien suhteiden olemassaolon oletettiin edistävän yksilöllistä suorituskykyä (Burt 1992).

⁴ ”The set of resources, tangible or virtual, that accrue to a corporate player through the actor’s social relationships, facilitating the attainment of goals”.

⁵ Tosin itse analyyseissa (vrt. Gabbay & Leenders 1999a; 1999b; 2001) he ovat enemmänkin konfliktiteorian puolella.

Otollisen verkoston oletettiin olevan sidoksissa myös organisaation rakenteellisiin piirteisiin.

Näin tämän tutkimuksen ja monien aiempien tiimitutkimusten välillä on keskeinen lähtökoh- taero. Monissa muissa tutkimuksissa tiimien ver- kostoja on eritelty yleisesti innovaatiotoimintaan liittyvissä yhteyksissä, kun taas Tiimitutkimukses- sa tutkitut tiimit hoitivat pysyviä tehtäviä. Näin tutkimus tukeutui verkstorakenteen kontin- genssioletukselle (vrt. kontingenssiteoria).

Verkstoanalyysiin liittyy menetelmällinen formalismi (vrt. universaali strukturalismi), mutta sosiaalisen pääoman kannalta verkstoanalyysin antama tulkinta on kuitenkin tätä moniselittei- sempi. Harva verkstorakenne voi olla kilpailulle otollinen ympäristö ja tiivis, paljon suhteita sis- ältävä rakenne voi olla keskeinen yhteistoimin- nan edellytys. Silti tiiviillä verkstorakenteilla voi olla hyödyllisiä seurauksia, ne voivat esimer- kiksi alentaa transaktiokustannuksia. Vastaavasti harvat verkostot voivat tuottaa yksilöille etua, mutta haitata ryhmän yhteisen päämäärään saa- vuttamista. Siksi tavoitteellisen toiminnan kan- nalta otollisten verkstorakenteiden muotoilu edellyttää tasapainoilua tiiviin ja harvan verkos- torakenteen välillä. Tätä rakenteen ”historiallista dynamiikkaa” (vrt. kontingenssiteoria) pyrittiin myös Tiimitutkimuksessa analysoimaan.

Organisatorisen sosiaalisen pääoman ydinelementit ja organisaation toimivuus

Tässä luvussa keskitytään aluksi kahteen ulottu- vuuteen: toiminnan kytkeytyneisyyteen ja tiedon jakamiseen organisaatiossa. Näin teemme siksi, että nämä seikat osoittautuivat sekä Teatteritutkimus- sessa että Tiimitutkimuksessa tärkeimmiksi ajatellen organisaation sosiaalisen pääoman ja toimivuuden yhteyttä. Myös organisaation sosiaalista pääomaa koskeva kirjallisuus painottaa näitä seikkoja (esim. Oh ym. 2006; Nahapiet & Ghoshal 1998). Tämän tarkastelun jälkeen pohditaan sitä, mihin organisaat- ion toimijat suuntautuvat ja mikä on organisaati- on yhteinen kohde (perustavoite). Nämäkin seikat nousivat etualalle sekä molemmissa empiirisissä analyseissa että teoriatarkastelussa.

Toiminnan kytkeytyneisyys

Teatteritutkimuksessa produktion osallistuvien henkilöiden ja ammattiryhmien toiminnan kytkey- tyneisyys nähtiin olennaiseksi tekijäksi produktion

muotoutumisessa. Ensinnäkin kyseiseen produk- tion pääsy perustui paljolti aiempiin suhteisiin, mitä yksi haastateltava kuvasi seuraavasti:

Totta kai se (sosiaalinen verkosto) on tässä tärkeintä. (...) Ett jos sä oot freelanceri, että mitä kautta sä saat töitä niin se on se verkosto. Ett sä oot tehny hyvän duuniin joillekin muulle, joka sitten (...) on sanonu, ett ehei, tää on hyvä jätkä ja sen kautta saa sitä työtä.

Toiseksi korostettiin produktiolle X olevan hyväksi, että monet toimijat tunsivat toisensa ennalta. Täten syntyi molemminpuolinen amma- tillinen luottamus:

Kapellimestarin kans mä ystävystyin jo sillon musikaali Y:n aikana. Me ollaan hyviä kavereita. Mä oon sitä mieltä, että se on taitava ja se on sitä mieltä, että mä oon taitava.

Haastatteluissa painotettiin myös sitä, että yhteisten tilaisuuksien ansiosta luottamus toi- siin kasvoi ja toiminta musikaali X: n yhteiseksi toteuttamiseksi kehittyi jatkuvasti.

Tiivistäen voi sanoa, että produktion toimijoi- den sosiaalisten kytkentöjen kasvaessa ja verkos- tojen tiivistyessä myös tavoitteellinen toiminta edistyi ja erilaiset ammatilliset tavoitteet integroi- tuivat toisiinsa. Mielenkiintoista oli myös se, että monet haastatellut luottivat toistensa ammatti- taitoon ennen kuin olivat edes tavanneet, koska heidät kerran oli valittu tähän ”suurmusikaaliin”. On kyse ammatillisten konventioiden (vrt. Becker 1984, 40–67) varaan rakentuvasta apriorisesta – ennen kokemusta ilmenevästä – positiivisesta kytkeytyneisyydestä. Tälle oli selityksensä se, että kyseessä oli tunnetun laitosteatlerin musikaali ja produktion oli valittu vain henkilöitä, joiden am- mattitaito oli oletettavasti korkea.

Tiimitutkimuksessa tiimien jäsenten sosiaalinen vuorovaikutus ja toiminnalliset suhteet (yhteistyö, neuvonanto ym.) nähtiin tiimien sosiaalisen pää- oman perustaksi. Ne olivat selittäviä tekijöitä tie- don muodostusta, toimintaa ja sen sujuvuutta sekä tiimien tuloksellisuutta ajatellen. Se, että tiimeissä oli samanaikaisesti sekä paljon keskinäisiä vuoro- vaikutussuhteita että alaryhmiin jakautuneisuutta oli yhteydessä hyvään tehtävistä suoriutumiseen. Tällöinhän sekä riittävä tiedonkulku että toimin- nallinen sujuvuus on taattu (Janhonen 2008).

Pelkistäen väitämme, että organisaation toi- mijoiden kytkeytyneisyys (sosiaaliset kontaktit ja verkostot) edesauttaa organisaation toimin-

taa silloin, kun kytkytyneisyys on organisaation ydintoiminnan kannalta oikeanlaista. Mutta huomioon tulee ottaa myös se, että sosiaalinen kytkytyneisyys voi haitatakin organisaation ydintoimintaa. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun tiimiin tai produktion on alun perin valittu väärät henkilöt ja kun organisointitavat eivät mahdollista epäsovivien henkilöiden vaihtamista.

Tiedon jakaminen organisaatiossa

Tiedon jakaminen organisaatiossa liittyy organisaation toimijoiden sosiaalisiin kytkentöihin ja verkostoihin. Sitä voidaan kuitenkin tarkastella suhteellisen itsenäisenä ilmiönä. Ovathan esimerkiksi Nahapiet ja Ghoshal (1998) katsooneet, että kognitiivinen ulottuvuus on yksi organisaation sosiaalisen pääoman ulottuvuus, joka ilmenee verkoston toimijoiden jakamina merkityksinä ja ajatusmallena.

Teatteritutkimuksessa kävi ilmi, että teatteriesitysten valmistelu (kuten myös itse esitykset) vaati jatkuvaa kommunikaatiota produktion toimijoiden välillä. Musikaalin teossa kommunikaatio on erittäin tärkeää. Niin kirjallisuus (ks. esim. Bogart 2004; Gyllenpalm 1995; Weston 1999) kuin haastatteluaineistokin painottavat sitä, että toimiva kommunikaatio edellyttää toimijoilta sekä viestin lähettämisen että vastaanottamisen taitoja. Toiseksi tarvitaan sekä virallisia että epävirallisia foorumeita, jotka mahdollistavat monipuolisen kommunikaation.

Teatteritutkimuksessa haastateltavat kertoivat tosin vain muutamista tähän liittyvistä ilmiöistä. Näitä olivat musikaalin X tematiikkaa koskeva perustieto, tiedotustilaisuudet produktion, musikaalin henkilövalinnoista tiedottaminen sekä palaute ja erityisryhmien keskinäinen neuvonpito. Tiedon jakamisen merkitystä ja kommunikaatiokyvyn tärkeyttä painotettiin kuitenkin haastatteluissa usein: ”*olla dialogissa kokoajan ja että voidaan yhdessä niit ratkasuja mieltää*”.

Tiedon jakamisen keskeisimpinä ongelmina produktiossa pidettiin sitä, että näyttelijät saivat vasta myöhään tietää, millainen lavastus musikaaliin tulee. Näyttelijät eivät myöskään saaneet juurikaan omaa työtään koskevaa palautetta ohjaajalta. Koko produktion ulottuvaa yhteistä jaettava tietämystä pyrittiin kehittämään ensinnäkin sillä, että tuottaja ja ohjaaja keräsivät ja kokosivat musikaaliin liittyvää tietomateriaalia monista läh-

teistä. Toiseksi koko tuotantoryhmälle esitettiin musikaalin aihepiiriin liittyviä historiallisia dokumenttifilmejä. Kolmanneksi ohjaaja piti produktion alkuvaiheessa seikkaperäisen esitelmän musikaalin tematiikasta koko ryhmälle. Produktion edetessä uudet tilanteet vaativat keskinäistä neuvonpitoa eli

lähinnä siinä tapaukses tulee niin kun semmosia keskusteluja, jos tulee jotakin ongelmia ja yleensä ne keskustelut käydään kyllä niinku ohjaajan ja koreografin kautta.

Teatteri- ja elokuvakirjallisuudessa kommunikaatiokykyjä pidetään tärkeinä produktion sujuvuuden kannalta. Judith Westonin (1991, 103–115) mielestä tässä yhteydessä tärkeintä on kuunteleminen. Näyttelijöiden yhteistoiminta sujuu hänen mukaansa silloin, ”kun näyttelijöiden välillä on ’hyvä kemia’, he kuuntelevat toisiaan, heillä on yhteys toisiinsa, he ’näyttelevät yhteen’ toinen toistaan innostaen” (emt., 107).

Kirsti Heikkilän (2006, 233–234) tutkimuksen kohteena ollut teatteriryhmä oppi ryhmänä koko ajan ratkoessaan esiin nousevia ongelmia. Kommunikaatio oli jatkuvaa, eikä se ollut vain suullista, vaan harjoituksia videoitiin ja tallenteita katsottiin yhdessä niitä analysoiden. Näin Heikkilän (emt., 266) mukaan tässä teatteriryhmässä oli edellytykset sekä yhteisössä oppimiselle (vrt. Wenger 2003) että uuden tiedon luomiselle (vrt. Nonaka 1994).

Tiimitutkimuksen tulokset osoittavat, että tiedon jakamisen rakenteet vaikuttavat siihen, miten tiimi suoriutuu tehtävistään. Runsa tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä niin sen sisäisten vuorovaikutussuhteiden runsauteen kuin vilkkaaseen vuorovaikutukseen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Työntekijöiden arvioiden mukaan tiedon jakamisella on tiimin verkostorakenteesta riippumaton yhteys tiimin kykyyn suoriutua tehtävistään hyvin. (ks. myös Janhonen 2008.)

Suorituskyvyn näkökulmasta hyvissä tiimeissä tulisikin rohkaista jakamaan työhön liittyvää tietoa tiimin sisällä ja siitä ulospäin. Vuorovaikutuksen esteitä poistamalla voidaan tiimin organisaation sosiaalisen pääoman varastoa kasvattaa. Organisaatioiden tulisi kannustaa jäseniään rakentamaan kommunikointiin ja tiedon jakamiseen. Kommunikaatio edistää organisaation toimivuutta ja tehokkuutta silloin, kun se on monimuo-

toista, runsasta ja olennaista. Kommunikaatiosta on haittaa, jos se on yksipuolista, niukkaa ja epäolennaista.

Organisaation yhteinen kohde ja tavoite

Musikaaliproduktiossa suuntautuminen kohti yhteistä kohdetta kulminoituu siihen, kuinka musiikki, tanssi ja näyttelijätyö integroituvat toimivalla tavalla toisiinsa. Tässä keskeisintä on taiteellisen työryhmän eli ohjaajan, koreografin ja kapellimestarin kyky löytää yhteinen sävel. Tärkeää on myös ohjaajan taito tehdä yhteistyötä kaikkien produktion keskeisten toimijoiden kanssa. Haastatteluissa painotettiin myös sitä, että yhteisen kohteen etsintä on jatkuva prosessi.

Teatteritutkimuksen produktion perustavoitteena on onnistunut musikaaliesitysten sarja. Haastattelujen mukaan tämä edellytti kollektiivilta kykyä kehittää musikaalin ”tarina”, joka kerrotaan musiikin, tanssin ja näyttelijätyön avulla. Tätä kuvaili yksi haastateltu seuraavasti:

Ett hirveen helposti on sellanen, ett nyt nää puhuu ja sitt nää laulaa ja tanssii. Ett ne on niin kun tavallaan erillisiä.

Haastatteluissa painotettiin ohjaajan taitoa suunnata produktiota kohti esityksiä. Myös kirjallisuus on kuvannut ohjaajan keskeistä roolia. Ensinnäkin on esitetty, että ohjaajan työn varassa on koko sen erityisen imaginaarisen maailman rakentaminen, josta teatteri- tai elokuvaproduktiossa on perimmältään kyse (Weston 2003, 34–35). Toiseksi on väitetty, että ohjaajan tehtävänä on produktion vision luominen (Gyllenpalm 1995, 59–60). Kolmanneksi on sanottu, ettei vision luominen produktiolle vielä riitä, vaan ohjaajan tehtävänä on huolehtia, että se myös omaksutaan koko tuotantoryhmässä (Gyllenpalm 1995, 61–62).

Joskus teatteriproduktio ei kuitenkaan etene kohti yhtä suuntaa:

No esimerkiksi semmonen esitys, joka tullaan tekee (...) niin kun semmosena raakileena. (...) Tietysti siitä jokainen niin kun tekee sitt vähän omanlaisensa pelastusyrityksen. Ett se täytyy jotenkin niin kun saada se prosessi loppuun.

Ratkaisevaa teatteriesityksen etenemiselle ja onnistumiselle on ohjaajan ja näyttelijöiden yhteinen yhteisen kohteen määrittely:

Totta kai hän (ohjaaja) niin kun aina niin kun vei johonkin suuntaan. Mutta kyll me hirveen va-

paast saatiin tehdä. Tietyst- siinä on se, ett tehään niin kun, ensin tehään pohjat yhdessä (...). Ja sitt sen jälkeen siell voi ihan itse elää.

Näyttelijöiden keskinäistä erilaisuutta yhteistä kohdetta etsittäessä painotettiin myös, koska ”*jokaisell on oma tapa tietenkkin niin kun tavallaan kutoo jotenkin se verkko sinne, ett miten nää asiat menee*”.

Haastattelujen perusteella yhteistä kohdetta etsittiin enemmänkin produktion osaverkostoissa kuin koko produktion tasolla. Erillistä yhteisen kohteen etsintää harjoitettiin intensiivisesti 1) koordinaattoreiden (erityisesti ohjaajan, koreografin ja kapellimestarin)kesken, 2) ohjaajan ja näyttämön ”audio-visuaalisesta hahmosta” vastaavien (lavastaja, äänisuunnittelija ja valosuunnittelija) välillä sekä 3) ohjaajan ja näyttelijöiden ja 4) näyttelijöiden välillä.

Westonin mielestä ohjaajan on huolehdittava siitä, että produktiossa kehkeytyy yhteinen kohde ja että vältetään tilanne, jossa yhteistyö on jäänyt siihen, että kukin ammattilainen ja ammattiryhmä tekee vain omaa työtään:

Heti kun ohjaaja tietää, mistä käsikirjoitus kertoo, on varmistuttava siitä, että jokainen projektissa mukana oleva tekee samaa elokuvaa. Jos erikoistehosteiden tekijät eivät tiedä, että elokuva kertoo uskonnollisesta elämäyksestä, he saattavat luulla, että kysymys on jännityksestä. Jos ohjaaja ei kerro puvustajalle, mistä elokuva kertoo, he voivat kuvitella, että se kuvaa pukuja. Jos näyttelijöitä ei ole kytketty siihen, mistä käsikirjoitus kertoo, he saattavat ajatella, että kysymys on heidän roolisuorituksistaan. (Weston, 1999, 269)

Produktiossa X yhteistä kohdetta hahmotettiin monilla tavoin eri ammattiryhmien välillä. Sosiaalinen vuorovaikutus nousi täten ainakin kooperatiiviselle tasolle hyödyntäen Yrjö Engeströmin (1994) myöhemmin esiteltävää käsitteistöä.

Tiimitutkimus teki näkyväksi tiimien vuorovaikutuksen rakenteet. Työryhmäpohjainen työskentely on osin seurausta hierarkkisten rakenteiden purkamisesta. Siksi verkostoanalyttinen lähestymistapa tuottaa kuvauksen siitä, miten työryhmät tosiasiallisesti jäsentävät työtehtävänsä. Tutkimuksellinen perushavaintomme on se, että tiimien vuorovaikutusrakenteet ovat verraten kytkettyneitä. Aineistossa oli paljon tapauksia, joissa tiimien jäsenet kytkettyivät monin sidoksin toisiinsa. Ehkä tässä piilee myös tiimipohjaisen työskentelyn vahvuus. Tiimit ovat

riittävän pieniä sosiaalisia rakenteita kasvokkain tapahtuvan, epävirallisen koordinoinnin areenaksi ja näin yhteistyö voi kehittyä. Toisaalla riittävä kytkeytyneisyys on eilinehto tiimeille, joissa jäsenten tulee sopia keskenään työtehtävien jaosta ja niiden suorittamisesta.

Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus

Tähän lukuun tiivistämme sen, mitä saimme selville organisaation sosiaalisesta pääomasta erityisesti organisaation toimivuutta ajatellen. Organisaation toimivuuden ymmärrämme laajasti yläkäsitteeksi, joka kuvaa sekä prosesseja että erilaisia tuotoksia. Organisaation toimivuus on käsite, jonka alakäsitteitä ovat organisaation suoritukset (tuotokset) kuten myös käsitteet organisaation tuottavuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. Alakäsitteitä voidaan luonnehtia siten, että organisaation suoritukset tarkoittavat sen kaikkia (objektiivisia) tuotteita jonakin tarkasteluajana. Organisaation tuottavuus puolestaan kuvaa sen suoritusten (tuotosten) suhdetta toimintaresursseihin (panokset). Organisaation vaikuttavuus taas tarkoittaa kykyä saada aikaan tavoiteltuja tuotoksia. Tehokkuus kuvaa vaikuttavuutta suhteutettuna resursseihin.

Artikkelissa toimivuus on nähty laajana käsitteenä, jossa on kuitenkin painotettu organisaation toimijoiden subjektiivisia arvioiteja sen tavoitteellisesta toiminnasta. Tiimitutkimuksessa organisaation toimivuus (tässä tutkimuksessa suorituskyky) on operationalisoitu sekä johtajan että jäsenten arvioilla tiimin kyvystä toimia sujuvasti ja tehokkaasti. Teatteritutkimuksessa organisaation toimivuuden tarkastelu on kytkeyty käsitteeseen organisaation laatu. Laatua arvioitiin neljällä kriteerillä: 1) virheetön, 2) tehokas, 3) tarkoitukseen sopiva ja 4) poikkeuksellinen (vrt. Saarinen 1993).

Teatteritutkimuksessa saatiin OSP:sta ja sen yhteydestä organisaation toimivuuteen selville ensinnäkin se, että toimiva organisaatio edellyttää monia toimijoiden keskinäisiä sosiaalisia kytkentöjä. Teatteriproduktio edellyttää tiheää sosiaalista verkostoa ja vahvoja sosiaalisia siteitä. Ulkopuolisia kontakteja ei hyvässä produktiossa tarvita, mikäli kaikki sujuu suunnitellulla tavalla. Tähän liittyen jokainen uusi teatteriproduktio edellyttää, että sen toimijoilla on aikaisempia

sosiaalisia kytköksiä. Teatterioorganisaatiossa korostuivat myös aiemmat ”fiktiiviset/imaginaariset kontaktit”. Tämä liittyy institutionaaliseen luottamukseen (confidence), joka eroaa henkilökohtaisen luottamuksesta (trust) siinä, että luotetaan instituutioon eli professioihin ja ammattilaisiin yleensä eikä niiden henkilökohtaisiin edustajapersooniin (Ilmonen & Jokinen 2002, 25–35).

Toiseksi teatteriproduktion perustuu dialogiin, jonka ehtona taas on toimijoiden hyvä kyky lähettää ja vastaanottaa viestejä, tietoa ja tulkintaa. Organisaation laadukkaan toimivuuden kannalta olennainen tiedon jakaminen edellyttää myös riittäviä ja toimivia sosiaalisia areenoita.

Kolmanneksi organisaation toiminnan onnistuminen perustuu siihen, että toimijat ovat sitoutuneet toteuttamaan organisaation perustavoitteita ja suuntautuvat kohti yhteistä kohdetta. Teatteriproduktiossa tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toimijat (ammattiryhmät ja ammattihenkilöt) ovat tekemässä yhteistä näytelmää. Edelliseen liittyen Engeström on Raitheleihin tukeutuen erottanut sosiaalisesta vuorovaikutuksesta kolme tyyppiä, jotka ovat koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio. Koordinaatiossa jokaisella vuorovaikutukseen osallistuvalla sosiaalisella toimijalla on oma kohteensa. Kooperaatiossa ”osanottajat kohdistavat huomionsa yhteiseen kohteeseen yrittäen jäsentää ja muokata sitä yhdessä”. Kommunikaatiossa osanottajat Engeströmin mukaan ”etsivät keskittyneesti yhteistä kohdetta; samalla kun he koko ajan arvioivat myös oman toimintansa ja muiden toimijoiden lähtökohtia sekä koko ryhmän ’käsikirjoitusta’”. (Engeström 2004, 106.)

Engeströmin tulkintaa soveltaen onkin todettavissa, että jos yhteistyö jää teatteriproduktiossa koordinaatiotasolle, niin esitysten laatu jää heikoksi. Jotta teatteriesityksistä tulisi kelvollisia, on yhteistyön nouseva ainakin kooperaatiotasolle, on kerrottava yhtä tarinaa. Arvioitaessa esitysten laatua (vrt. laatu tarkoituksen mukaisuutena ja poikkeuksellisuutena) tuloksellisuus voidaan teatteriproduktion kohdalla jakaa kahteen aspektiin eli kaupallisuuteen ja taiteellisuuteen. Teatteritutkimuksen perusteella voi väittää ensinnäkin, että hyvän teatteriesityssarjan tuottaminen edellyttää teatteriproduktiolta kooperaatiotasosta yhteistyötä, joka riittänee kaupalliseen menestykseen. Taiteellisesti poikkeuksellisen erinomainen teat-

teriesitys edellyttää luultavimmin myös sitä, että ainakin produktion avaintoimijoiden yhteistyö nousee kommunikatiiviselle tasolle, jossa yhteistä kohdetta muodostetaan lähtökohtia reflektoiden. Tämän ehtona on toimijoiden vahva sitoutuminen produktioon ja useimmiten myös se, että yhteistyöllä on riittävästi aikaa kypsyä. Kuinka usein näin tapahtuu suurissa laitosteattereissa?

Kenties kommunikatiivinen yhteistyö on taiteellisen erinomaisuuden saavuttamista ajatellen välttämätön, mutta ei riittävä ehto. Syvällinenkään yhteistyöprosessi ei sinällään tuota taiteellisesti erinomaista esitystä, vaan tähän tarvitaan myös onnea. Tähän liittyen viittaamme Erika Sauerin (2005, 92–128) tutkimukseen, jossa on tarkasteltu neljää erilaista teatterin tuottamisen mallia. Tähän tutkimukseen tukeutuen väitämme, että esimerkiksi jonkun produktion väärin valittu henkilöstö voi huonon yhteistoiminnan kautta lopulta päätyä inspiroivaan ja monisärmäiseen esitykseen. Näin tavallaan huonoonkin sosiaaliseen pääomaan on liittynyt korkea laatu. Vaikka mahdollista on myös se, että hyvä sosiaalinen pääoma ja lopputuloksen korkea laatu korreloivat teatteriproduktiossa positiivisesti keskenään. Voidaankin ajatella, että teatteriproduktion sosiaalinen rakentuminen ja lopputulos on viime kädessä arvoitus. ”Produktio on ryhmänä sekä luovuuden uhka että mahdollisuus” kuten Sauer on asian muotoillut (emt., 27). Produktion onnistumisessa on paljon kyse siitä, kuinka hyvin siinä on onnistuttu realisoimaan produktio-organisaation sosiaalinen pääoma.

Tiimitutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat suorituskykyyn ja hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden verkostosidonnaisuus. Verkstorakenteen peruspiirteiden, kuten tiheyden ja keskittyneisyyden, merkitys heijastelee osin myös kontingensitekijöiden vaikutusta. Tutkimuksen kohteena olivat pysyviä tehtäviä hoitavat tiimit, joista monet toimivat julkisella sektorilla. Siksi osa tutkimustuloksista poikkesi aiemmista verkostoanalyysiä hyödyntävistä tutkimuksista, joissa tutkimuskohteena olivat innovaatiotoimintaan keskittyvät työryhmät (Sparrowe ym. 2001). Esimerkiksi keskittyneisyyden on aiemmin havaittu vähentävän suorituskykyä, kun se Tiimitutkimuksessa näytti lisäävän sitä. Saattaa olla niin, että epävarmuuden vähentyessä keskitetty rakenteet toimivat paremmin myös työryhmien ta-

solla samalla tavalla kuin hierarkkinen keskitetty rakenne voi olla toimiva organisaatorakenteen muoto hitaasti muuttuvissa ennakoitavissa ympäristöissä. Tiimien sisäisen verkstorakenteen ohella merkityksellisiä vuorovaikutuksen kanavia ovat myös yhteydet tiimien ja niiden emo-organisaatioiden välillä. Tiimirakenteiden suhteellinen pienuus merkitsee sitä, että osa ryhmän voimavaroista sijaitsee organisaation muissa osissa ja siksi yhteydet muihin ryhmiin auttavat tiimejä yhdistämään omia voimavarojaan organisaation yhteisiin voimavaroihin.

Tiimitutkimuksen osana (Mattila 2008) eriteltiin persoonallisuuspiirteiden ja sosiaalisten verkostojen välistä yhteyttä ja analysoitiin viiden piirreulottuvuuden (Big 5) ja neuvonantosuhteiden välistä yhteyttä. Piirreulottuvuudet olivat ulospäin suuntautuneisuus (extroversion), sovinnollisuus (agreeableness), tunnollisuus, (conscientiousness), neuroottisuus (neuroticism) sekä avoimuus uudelle (openness to experience). Neuvonantosuhde on luonteeltaan epäsymmetrinen suhde, jossa työntekijän rooli on kaksijakoinen. Hän voi kysyä paljon tai vähän neuvoja muilta (lähettäjäkeskeisyys) ja vastaavasti häneltä voidaan kysyä paljon tai vähän neuvoja (vastaanottajakeskeisyys). Persoonallisuustyyppien ja lähettäjäkeskeisyyden välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Sen sijaan vastaanottajakeskeisyydessä tuli esiin se, että neuroottisilta työntekijöiltä kysyttiin muita vähemmän neuvoa. Tulos vastaa myös joitakin aiemman tutkimuksen tuloksia (Kalish & Robins 2006). Niiden vastakohtana ulospäin suuntautuneiden työntekijöiden verkostot eivät olleet muita laajempia. Myös taustamuuttujilla (mm. työntekijän kokemuksella ja hierarkia-asetelmalla) oli merkittävä suhde verkstorakenteeseen.

Näemme organisaation sosiaalisen pääoman organisaatioiden relevanttien toimijoiden välisten suhteiden potentiaalisena voimana. Mielestämme sosiaalinen pääoma on toimijoiden vuorovaikutukseen kätkeytyä sisäänrakennettu mahdollisuus, joka realisoituu eri organisaatioissa vaihtelevasti. Teatteriproduktio-organisaation yksi kiintoisa erityispiirre oli siinä, että relevantit toimijat olivat lähinnä organisaation sisäisiä toimijoita. Hyvä teatteriproduktio kytkeytyy kuitenkin myös koko teatterikenttään ja moniin produktiolle ulkoisiin toimijoihin. Esimerkiksi

musikaali X:n onnistumisen ehtona oli yhtäällä produktioprosessin toimivuus ja siinä sosiaalisen pääoman onnistunut hyödyntäminen. Produktiota edisti myös se, että siinä tukeuduttiin suomalaisen musikaalimaailman parhaimmiston ja jo kehitettyyn tietä- taitoon. Näin hyödynnettiin koko teatterimaailman sosiaalista pääomaa.

Edelliseen liittyen tiimitutkimuksen kiintoisa tulos oli se, että arvioitaessa suorituskykyä tiimin vuorovaikutuksen keskittyminen yhden keskushenkilön ympärille paransi suoritusarvionta. Havainto on vastakkainen aiempien tiimitutkimusten tuloksille, joissa tällaisen vuorovaikutuksen on havaittu heikentävän tuloksellisuutta. Oli myös mielenkiintoista havaita, että sosiaalisen verkostorakenteen piirteet vaikuttavat sekä työryhmän jäsenten koettuun hyvinvointiin että arvioihin työryhmän suorituskyvystä. Samalla tutkimus antoi viitteitä siitä, että organisaatio-konteksti määrittää merkittävästi tiimien vuorovaikutusta. Myös tiimirakenteen joustavuuden havaittiin olevan ehtona tiimin tuottavuudelle (ks. myös Janhonen 2008).

Kirjallisuudessa organisaation toimivuutta ja tuloksellisuutta on tutkittu eri näkökulmista. Organisaation toimivuuden tutkimukseen on sovellettu realistisen evaluaatiotutkimuksen (Pawson & Tilley 1997) viitekehystä, jossa kohteena on organisaation arviointi etsimällä niitä mekanismeja, jotka toimivat parhaiten tietyssä toimintaympäristössä. Organisaation toimivuutta on puntaroitu myös Balanced Scorecard -mallin avulla. Siinä organisaation toimivuutta tarkastellaan tasapainoisesti neljällä ulottuvuudella: 1) asiakas, 2) taloudellinen tuottavuus, 3) sisäiset prosessit sekä 4) henkilöstön oppiminen ja kehityskyky (Kaplan & Norton 1996). Tietojohdantamisen paradigmassa organisaation toimivuus kiteytyy organisaation kykyyn vastaanottaa, arvioida, käsitellä ja tuottaa relevanttia uutta tietoa (Sveiby 1997). Toimivuus voi kiteytyä myös organisaation toimintalogiikan vahvuuteen proaktiivisuutta, innovatiivisuutta ja radikaalia uudistumiskykyä ajatellen (Stähle & Wilenius 2006, 117–132). Tiimiorganisaation toimivuutta on tarkasteltu joko ”vaikuttavuutena” (effectiveness) tai/ ja ”suorituksina” (performance). Tiimin tai ryhmän vaikuttavuus on nähty esimerkiksi suorituksina (asiakastyytyväisyys ja tiimin näkyvyys) tai sen jäsenten henkilökohtai-

sena kasvuna ja tyytyväisyytenä (Oh ym. 2006). Tiimin vaikuttavuuden on katsottu koostuvan myös suorituksista, tuotoksista (esim. laatu ja tuottavuus), asenteellisista muutoksista (esim. tyytyväisyys ja luottamus) ja käyttäytymismuutoksista (esim. vaihtuvuus ja poissaolot) (Cohen & Bailey 1997).

Tiimin suorituksia puolestaan on arvioitu ja mitattu yhdistäen arvioitsijan tai esimiehen subjektiiviset suoriutumisarvioinnit objektiivisiin tuotoksiin eli tuotosten määrään ja taloudellisiin indikaattoreihin (Stewart 2006).

Tässä artikkelissa organisaation (tiimin) toimivuutta on lähestytty organisatorisen sosiaalisen pääoman näkökulmasta, mikä on paljon uutta tutkimuksessa. Näkökulma on moniulotteinen. Näyttää siltä, että organisatorisen sosiaalisen pääoman tutkimus sisältää monia koulukuntia (vrt. neliulotteisen dikotomiatarcastelumme). Tarvitaan sellaista integroivaa otetta, jossa yhdistetään erilaisia tapoja tutkia organisaatioilmiöitä sosiaalisen pääoman näkökulmasta, jotta sosiaalisen pääoman näkökulma olisi hedelmällinen tutkittaessa erilaisia organisaatiotodellisuuden ilmiöitä, kuten tässä tapauksessa organisaation toimivuutta. Tähän pyrimme ja täten olemme samaa mieltä, kuin Paul Adler ja Seok-Woo Kwon (2002, 18), jotka etsivät sosiaalisen pääoman eri suuntaukset integroivaa määrittystä hedelmöittämään organisaatiotutkimusta. Kannatamme myös ajatusta siitä, että tutkittaessa organisaatioiden sosiaalista pääomaa ja sen vaikutuksia tarvitaan sellaista monitasomallia, jossa tarkastellaan yksilöä, organisaation alayksiköitä, itse tutkittavaa organisaatioita ja sen suhteita muihin organisaatioihin (Oh ym. 2006).

Riittävän laajasti ja moniulotteisesti ymmärretty sosiaalisen pääoman näkökulma auttaa myös organisaation toimijoita kiinnittämään huomiota organisaation tavoitteellisen toiminnan ydinkohtiin: yhteiseen toimintaan, työnjakoon ja toiminnan koordinointiin, tiedon jakamiseen ja ongelmien kollektiiviseen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Tätä kautta organisaation on mahdollista saada esiin ja ottaa käyttöön keskeisimmät aktuaaliset ja potentiaaliset resurssinsa. Täten sosiaalisen pääoman analyysin avulla organisaation sosiaaliset verkostot voidaan voimaannuttaa.

Kirjallisuus

- ADLER, P. & KWON, S.-W. (2002). *Social Capital: Prospects for a new Concept*. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- BECHER, H. (1984). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- BOGART, A. (2004). *Ohjaaja valmistautuu. Seitsemän kirjoitusta taiteesta ja kulttuurista*. Käännös. Helsinki: Like.
- BOURDIEU, P. (1986). *The Forms of Capital*. Teoksessa J. Richardson (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241–258). New York: Greenwood Press.
- BURT, R. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CARLSON, M. (2004). *Esitys ja performanssi, kriittinen johdatus*. Helsinki: Like.
- COHEN, S. & BAILEY, D. (1997). *What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from Shop Floor to the Executive Suite*. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- COLEMAN, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94, 95–121.
- COLEMAN, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- ENGSTRÖM, Y. (2004). *Eksansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*. Tampere: Vastapaino.
- FERNANDEZ, R. & GOULD R. (1994). *A Dilemma of state power: Brokerage and influence in the national health policy domain*. *American Journal of Sociology*, 99, 1445–1491.
- GABBAY, S. & LEENDERS, R. (1999a). *CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage*. Teoksessa R. Leenders & S. Gabbay (toim.) *Corporate Social Capital and Liability* (s. 1–14). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- GABBAY, S. & LEENDERS, R. (1999b). *CSC: An Agenda for the Future*. Teoksessa R. Leenders & S. Gabbay (toim.) *Corporate Social Capital and Liability* (s. 1–14). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- GABBAY, S. & LEENDERS, R. (2001). *Social capital of organizations: from social structure to the management of corporate social capital*. Teoksessa J. Gabbay & R. Leenders (toim.) *Research in the Sociology of Organizations* 18 (s. 1–20). Amsterdam: JAI Press.
- GABBAY, S. & LEENDERS, R. (2002). *Social capital of organizations: from social structure to the management of corporate social capital*. Groningen: University of Groningen, Research Institute SOM: 30.
- GARGIULO, M. & BENASSI, M. (1999). *The Dark Side of Social Capital*. Teoksessa R. T. Leenders & S. Gabbay (toim.) *Corporate Social Capital and Liability* (s. 298–322). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- GRONOVETTER, M. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- GYLLENPÄLM, B. (1995). *Ingmar Bergman and Creative Leadership: How to create self-directed peak performing teams*. Stockholm: Stabim.
- HANSEN, M., PODOLNY, J. & PFEFFER, J. (2001). *So many ties, so little time: a task contingency perspective on the value of social capital in organizations*. *Research in the Sociology of Organizations*, 18, 21–57.
- HEDAA, L. (1999). *”Black Holes in networks.”* *Advances in International Marketing*, 9, 131–145.
- HEIKKILÄ, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere: Tampere University Press.
- ILMONEN, K. & JOKINEN, K. (2002). *Luottamus modernissa maailmassa*. Jyväskylä: SoPhi.
- JANHONEN, M., JOHANSON, J. & NIKKILÄ, R. (2005). *Sosiaalisen pääoman verkostoaanalyttisistä menetelmistä*. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät* (s. 227–252). Jyväskylä: Minerva kustannus.
- JANHONEN, M. (2008). *Team Effectiveness: The Impact of Social Networks, Organizational Context and Environmental Factors*. Artikkelikäsikirjoitus.
- JOHANSON, J.-E. (2001). *The balance of corporate social capital*. Teoksessa S. Gabbay & R. Leenders (toim.) *Social Capital of Organizations* (s. 231–261). *Research in the Sociology of Organizations* vol. 18. Amsterdam: JAI Press.
- KALISH, Y. & ROBINS, G. (2006). *Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure*. *Social Networks*, 28, 56–84.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, January-February, 75–85.
- KILDUFF, M. & TSAI, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Sage.
- LEANA, C.E. & VAN BUREN III, H. (1999). *Organizational social capital and employment practices*. *The Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- LIN, N. (2001). *Social Capital: a theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- LIPMAN-BLUMEN, J. & LEAVITT, H. (2000). *Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- MARSDEN, P. (1982). *Brokerage Behaviour in Restricted Exchange Networks*. Teoksessa P. Marsden & N. Lin (toim.) *Social Structure and Network Analysis* (s. 201–218). Beverly Hills, CA: Sage.
- MATTILA, I. (2008). *Persoonallisuuspiirteet ja asema sosiaalisessa verkostossa*. Julkaisematon Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto: Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998). *Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- NONAKA, I. (1995). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5, 14–37.
- OH, H., LABIANCA, G. & CHUNG, M.-H. (2006). *A Multilevel Model of Group Social Capital*. *Academy of Management Review*, 31, 569–592.
- PAWSON, R. & TILLEY, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- PORTES, A. & SENSENBRENNER, J. (1993). *Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action*. *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.
- PUTNAM, R.D. (1995). *Bowling Alone. America's Declining Social Capital*. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- PUTNAM, R.D., LEONARDI, R. & NANETTI, R.Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- RUUSKANEN, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma. Käsitteet, suuntauksukset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: VATT.
- SAARINEN, T. (1996). *Mitä laatu on? Opetuksen, koulutuksen ja yliopiston laatu laitosten näkökulmasta*. *Kasvatus*, 27, 320–330.

- SPARROWE, R., LIDEN, R., WAYNES, S. & KRAIMER, M. (2001). *Social networks and the performance of individuals and groups*. *Academy of Management Journal*, 44, 316–325.
- SAUER, E. (2005). *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- SIIVONEN, V. (2005). Rakenteellisen sosiaalisen pääoman tasapainomalli. *Sosiologia*, 42, 222–233.
- STEWART, G. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32, 29–54.
- STÄHLE, P. & WILENIUS, M. (2006). *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita.
- SVEIBY, K. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- WENGER, E. (2003). *Communities of Practice. Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.
- WESTON, J. (1999). Näyttelijän ohjaaminen: Kuinka luoda vaikuttavia esityksiä elokuvaan ja televisioon. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Nemo.
- WESTON, J. (2003). *The Film Director's Intuition: Script Analysis and Rehearsal Techniques*. Studio City, CA: Michael Wiese Productions.
- WITTGENSTEIN, L. (1981). *Filosofisia tutkimuksia*. Helsinki: WSOY.
- WOOLCOCK, M. (1998). *Social Capital and Economic Development .Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework*. *Theory and Society*, 27, 151–208.