

**Organisaation tiedonmuodostuksen yhteys työryhmien  
suoriutumiseen valtion aluehallintouudistuksen  
valmisteluvaiheessa**

Jenni Mirjam Kasanen

Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos  
Yleinen valtio-oppi  
Hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linja  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2012

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos	
Tekijä/Författare – Author Jenni Mirjam Kasanen			
Työn nimi Arbetets titel – Title Organisaation tiedonmuodostuksen yhteys työryhmien suoriutumiseen valtion aluehallintouudistuksen valmisteluvaiheessa			
Oppiaine Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi, hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linja			
Työn laji Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika/Datum – Month and year Syyskuu 2012	
		Sivumäärä/Sidoantal – Number of pages 81 + liitteet	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>Tutkielmassa selvitetään millainen yhteys tiedonmuodostuksella oli Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU-hankkeen) valmisteluvaiheen valtakunnallisten kehittämistyöryhmien koettuun suoriutumiseen. ALKU-hankkeen valmisteluvaihe ajoittui osapuilleen vuodesta 2007 vuoden 2009 loppuun, jonka aikana valmisteltiin organisatorisesti ja toiminnallisesti uusi valtion aluehallinto. Uudet aluehallintoviranomaiset, aluehallintovirastot (AVIt) ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), aloittivat toimintansa 1.1.2010. Erityisten tehtävien ja muutoksen toteuttaminen projektimuotoisesti on yleistynyt vahvasti 2000-luvulla. Projektitutkijoita on vuosikymmenien ajan kiinnostanut, mitkä tekijät vaikuttavat projektien onnistumiseen. Tekijöiden tiedostaminen mahdollistaa niihin puuttumisen jo projektin aikana. Tutkielmassa ALKU-hanke määritellään projektiksi.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys on Nonakan ja muiden tutkijoiden kehittämä organisaation tiedonmuodostuksen teoria. Teorian mukaan uutta tietoa muodostuu neljän tavan kautta. Sosiaalisuudessa tieto muodostuu hiljaisesta tiedosta hiljaiseen, ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta julkilausuttuun, yhdistämisessä julkilausutusta tiedosta julkilausuttuun ja sisäistämässä julkilausutusta tiedosta hiljaiseen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikeasti selitettävissä olevaa tietoa. Julkilausuttu tieto voidaan esittää symboleilla ja on siten helposti välitettävissä muille. Tutkimuskysymys on, miten tiedonmuodostus vaikutti hankkeen valtakunnallisten kehittämistyöryhmien suoriutumiseen. Selittävien ja selitettävän tekijöiden operationalisointi perustuu aiempaan suomalaiseen tutkimukseen.</p> <p>Tutkielma on määrällinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin sähköisesti strukturoidulla kyselylomakkeella hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisten kehittämistyöryhmien jäseniltä. Kysely tehtiin toukokuussa 2012. Kyselyn vastausprosentti on 65. Analyysiin hyväksytyjä havaintoyksiköitä on 139. Tutkielmassa toteutettiin lineaarinen regressioanalyysi. Linearisessa regressioanalyysissä pyritään selvittämään, kuinka suuren osuuden selitettävän tekijän vastausten vaihtelusta voidaan selittää selittävillä tekijöillä.</p> <p>Tutkielmassa toteutetun analyysin tulosten mukaan tiedonmuodostus selittää 54 prosenttia koetusta kehittämistyöryhmien suoriutumisen vaihtelusta. Tiedonmuodostuksen tavoista sosiaalisuus, ulkoistaminen ja sisäistäminen vaikuttavat positiivisesti suoriutumiseen ja ovat tilastollisesti merkitseviä tekijöitä mallissa. Ainoastaan yhdistäminen ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi koettuun työryhmien suoriutumiseen. Yhdistäminen koostui osioista (väitteistä), joilla selvitettiin muun muassa työryhmien toiminnan aikaista sähköistä yhteydenpitoa.</p> <p>Julkilausutun tiedon siirtoa sähköisesti voidaan pitää tehokkaana mutta kehittämistehtävissä tulisi muistaa myös hiljaisen tiedon merkitys. Yhteisen päämäärän saavuttaminen on työryhmyöskentelyn ja projektien ytimessä, jolloin tiedon pitäminen itsellä ei ole toiminnan kannalta mielekästä. Tutkielman tuloksilla halutaan kannustaa erityisesti isoissa hankkeissa ja projekteissa huomioimaan avoimuus tiedon jakamisessa niin työryhmien sisällä kuin niiden välilläkin, sosiaaliset kanssakäymiset hiljaisen tiedon jakamisen ja uuden tiedon muodostumisen mahdollistajina ja tiedonmuodostuksen rooli kokonaisuudessaan suoriutumisessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Organisaation tiedonmuodostus Projekti ALKU-hanke Valtion aluehallinto			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

## Sisällys

1 Johdanto .....	4
1.1 Valtion aluehallinnon uudistamisen valmistelu työryhmätyöskentelyllä .....	4
1.2 Tutkielman tavoite .....	6
1.3 Tutkielman rakenne.....	7
2 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria tutkielman viitekehyksenä .....	8
2.1 Tiedon käsite .....	9
2.2 Tiedonmuodostamisen neljä tapaa .....	12
2.3 Organisaation tiedonmuodostuksen prosessi .....	17
2.4 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria aiemmissä tutkimuksissa .....	18
2.5 Teorian saama kritiikki ja haasteet.....	22
3 Projekti tilapäisenä organisaationa.....	23
3.1 Projektit julkishallinnossa .....	27
3.2 Projektien onnistuminen.....	29
3.3 Projektien onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	30
4 Valtion aluehallinto .....	32
4.1 Uudet aluehallintoviranomaiset AVIt ja ELY-keskukset .....	33
4.2 Valtion aluehallinnon uudistaminen Suomessa .....	35
4.3 Pohjoismainen aluehallinto .....	38
5 Aluehallinnon uudistamishanke eli ALKU-hanke .....	39
5.1 ALKU-hankkeen arviointi .....	40
5.2 Valmistelun vaiheet.....	42
6 Aineisto .....	44
6.1 Tutkimuskohteena uuden aluehallinnon kehittämistyöryhmät .....	45
6.2 Aineiston keruun toteutus strukturoidulla kyselylomakkeella.....	47
6.3 Aineistoon tutustuminen ja tarvittavat muutokset .....	49
7 Tulokset.....	50
7.1 Aineiston kuvailu taustamuuttujien kautta.....	50
7.2 Selitettävän ja selittävien tekijöiden kuvailu.....	52
7.3 Organisaation tiedonmuodostuksen yhteys koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen – menetelmänä lineaarinen regressioanalyysi .....	55
8 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria ja lineaarisen regressioanalyysin tulokset62	
8.1 Sosialisoinnin yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen .....	63
8.2 Ulkoistamisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen .....	64
8.3 Yhdistämisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen .....	65
8.4 Sisäistämisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen.....	66
9 Eettiset kysymykset ja tutkielman luotettavuus .....	67
10 Päätelmät .....	69
Lähteet.....	73
Sähköiset lähteet.....	79
Liitteet .....	82

# 1 Johdanto

## **1.1 Valtion aluehallinnon uudistamisen valmistelu työryhmätyöskentelyllä**

Pyrin tutkielmassa selvittämään, millainen yhteys tiedonmuodostuksella oli Aluehallinnon uudistamishankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisten kehittämistyöryhmien koettuun suoriutumiseen. On oletettavissa, että uuden tiedon muodostaminen korostui hankkeen valmisteluvaiheessa, kun luotiin pohja toteutettavalle uudistukselle. Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU-hanke) valmisteluvaihe ajoittui karkeasti vuodesta 2007 vuoden 2009 loppuun. Työryhmien aloituksissa ja lopetuksissa on eroavaisuuksia. Näen tarpeelliseksi ALKU-hankkeen tarkastelun, sillä valmisteluvaihe johti siihen, että vuodesta 2010 on Suomessa ollut organisatorisesti ja toiminnallisesti uusi valtion aluehallinto. Julkista sektoria on jo pitkään vaadittu kehittämään palveluita ja niiden tasoa samalla, kun voimavaroja vähennetään (Valtiovarainministeriön julkaisuja 33a/2011, 21; Ståhlberg 1994, 31), mikä on haaste, johon Ståhlbergin mukaan on yritettävä vastata uudistamalla rakenteellisesti julkista toimintaa (Ståhlberg 1994, 31).

Käytän tutkielmassa termejä *tiimi* ja *työryhmä* yhtenäisinä. Projektitiimin ominaisuuteen kuuluu, että sen jäsenten, joilla on erilaiset taidot, tiedot ja kokemukset, on työskenneltävä yhdessä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Fong 2003, 480). Tiedon pitäminen itsellä ei ole tiimityöskentelyn ytimen kannalta mielekästä, sillä tiimin tarkoituksena on integroida jäsenten välinen tieto ja kokemus liittyen annettuun tehtävään (Hoegl & Gemuenden 2001, 437). Tiimien toimintaa velvoittaa yhteinen päämäärä, minkä takia tiedon jakaminen ja tiedonmuodostus ovat oleellisia (Janhonen 2010, 67). ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisiin työryhmiin otettiin jäseniä useista eri organisaatioista. Kyseessä on viimeaikojen mittavin valtion aluehallinnon uudistus Suomessa, ja valmisteluun on otettu mukaan toimijoita uudistusta koskevista organisaatioista. Muutos-näkökulmasta tätä voidaan pitää tavoiteltavana, sillä organisaatioiden muutoksissa implementointi voi kohdata haasteita. Haasteiden vähentämiseksi muutoksen valmisteluun kannustetaan sisällyttämään myös muutoksen kohteena olevia henkilöitä (esim. O'Brien 2002), jolloin muutosta ei välttämättä koeta ulkoa tulevana pakkona.

Vaikka ALKU-hankkeen synty on hallitusohjelmasta, ei hankkeen valmistelua toteutettu puhtaasti vain keskushallinnon tasolla. Valmisteluvaiheen arvioinnissa on kuitenkin todettu hankkeessa vaikuttaneen vahva poliittinen ohjaus (kts. Karppi et al. 2010). Kehittäminen ja organisaation tiedonmuodostus järjestetään usein tilapäisen projektityöryhmän kautta, jonka jäsenet edustavat eri tehtäviä, yksikköjä tai organisaatioita (Nonaka & Krogh 2009, 648). Uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä on usein mukana yksilöitä, joiden näkökulmat annettuun tehtävään vaihtelevat (Fong 2003, 480). Kun ALKU-hankkeessa mukana olleet henkilöt ovat edustaneet useita eri organisaatioita tuoden mukanaan oman alansa tietoa, näen mielekkääksi tarkastella, millaista tiedonmuodostus kehittämistyöryhmissä oli ja millainen yhteys sillä oli työryhmien suoriutumiseen. Osallistujien osittain erilaisten sosiaalisten toimintojen kautta hankkimansa erilaiset hiljaiset tiedot toimivat luovan ajattelun lähteenä (Nonaka & Krogh 2009, 645). Pääosin valmistelu sujui Karpin ja muiden mukaan hyvin mutta esimerkiksi: ”yksityiskohtien tasolla muutoksen valmistelun organisointi oli sen sijaan ongelmallisempaa.” (Karppi et al. 2010, 78), mikä antaa tukea tarpeelle tarkastella tiedonmuodostusta kehittämistyöryhmissä.

Nykyistä governance-julkishallintoa kuvastaa tarve horisontaalisille ja vertikaaleille yhteistyömuodoille läpi hallinnon eri tasojen, sekä myös läpi eri sektoreiden, minkä toteuttamisessa hyödynnetään muun muassa projekteja (Sjöblom & Godenhjelm 2009, 173). Perinteistä hallintoa (engl. government) kuvastaa ylhäältä alaspäin suuntautuva komento- ja kontrolliketju, kun governancea kuvastavat yhteistyöverkostot (Sjöblom & Godenhjelm 2009, 170). Verkostoilla voidaan usein tavoitella uusia toimintatapoja ja niiden kehittämistä. Mukana olevat viranomaiset ja toimijat on tärkeä tällöin saada luomaan uutta tietoa yhdessä ja ammentamaan organisaatioiden eri tiedonmuodoista koko verkostoa hyödyntävää tietoa.

Valtion tulosohjauksen on koettu lisänneen hallinnossa sektori- ja reviiirijattelua. Sektoroituminen voi aiheuttaa viranomaisten yhteistyön vähentymistä. (Temmes 1995, 22.) Niukkojen resurssien aikoina virastoille voi olla tärkeää pitää kiinni omasta budjettiosuudesta eli huolehditaan omasta reviiiristä. Temmeksen (1995) mukaan tämä voi vaikeuttaa viranomaisten välistä yhteistyötä. Ei voida siis ennalta olettaa, että

kehittämistyöryhmiin valikoidut henkilöt olisivat jakaneet avoimesti omaa osaamistaan ja tiedonmuodostaminen työryhmissä olisi ollut jouhevaa.

Projektitutkimuksen yhtenä kiinnostuksen kohteena on jo useamman vuosikymmenen ajan ollut projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden ja onnistumisen arvioinnin tutkiminen sekä määrittelemine. Projektin onnistumista voidaan arvioida myös sen toiminnallisuuden kautta eikä pelkästään projektin tuotoksen mukaan. Projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksissa lähtökohtana on, että joillain tekijöillä on vaikutusta projektin onnistumiseen. Tekijöiden tiedostaminen auttaa puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin jo projektin aikana. Tartun tutkielmassa tiedonmuodostukseen projektin työryhmien suoriutumiseen mahdollisesti vaikuttavana tekijänä.

ALKU-hankkeeseen kuului yhteensä yli 40 työryhmää (mukaan lukien alatyöryhmät). Hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisissa työryhmissä oli jäseniä useita satoja henkilöitä edustaen eri organisaatioita valtionhallinnosta. Hankkeelle nimettiin ohjausryhmä ja valmisteluryhmä, joihin kuului noin 30 jäsentä. Seurannaishankkeita, joista osa on edelleen käynnissä, on elokuussa 2012 tiedossa seitsemän kappaletta. Seurannaishankkeet eivät kuitenkaan kuulu tämän tutkielman piiriin, sillä ne on aloitettu uudistuksen toimeenpanovaiheen käynnistyttyä eli vuodesta 2010 alkaen. Tutkielmassa keskitytään hankkeen valmisteluvaiheeseen. Tietoja ALKU-hankkeesta saa eduskunnan ja ministeriöiden yhteisestä verkkopalvelusta, Valtioneuvoston hankerekisteristä - HAREsta (<http://www.hare.vn.fi>). Eduskunnalla ja ministeriöillä on vastuu syöttää oman alansa hanketiedot järjestelmään.

## **1.2 Tutkielman tavoite**

Tutkielmassa pyritään saamaan tietoa ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen kehittämistyöryhmien tiedonmuodostuksen vaikutuksesta koettuun työryhmien suoriutumiseen. Tavoitteena on soveltaa Nonakan ja muiden tutkijoiden kehittämää organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa projektiorganisaation sisällä olevaan työryhmittymään. Tutkielmassa saadaan myös lisää tietoa tiedonmuodostuksen roolista

julkishallinnon projektissa. Tutkimuskysymyksenä on *millainen yhteys tiedonmuodostuksella on koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen.*

Perustuen Janhosen ja Johanssonin (2011) aiempaan tutkimukseen tiedonmuodostuksen yhteydestä koettuun työryhmien suoriutumiseen muodostan tutkielmani tutkimushypoteesin yksisuuntaiseksi (Metsämuuronen 2000, 31). Tutkielman tutkimushypoteesi on

H1. Tiedonmuodostus edesauttaa työryhmien suoriutumista.

Nonakan ja Takeuchin mukaan tiedonmuodostus mahdollistaa innovoinnin, ei tieto itsessään (Nonaka & Takeuchi 1995, 235), jolloin koen mielekkääksi tarkastella tiedonmuodostusta ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen kehittämistyöryhmissä.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Käyn tutkielmassa ensin läpi organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa, tiedonmuodostumisen tapoja ja tiedonmuodostuksen prosessia organisaatiossa. Organisaation tiedonmuodostuksen teorian ovat kehittäneet Nonaka yhdessä muiden tutkijoiden kanssa. Teoria tarkastelee tiedonmuodostusta organisaatiossa huomioiden kuitenkin tiedon luomisen tapahtuvan yksilöiden tasolla.

Seuraavaksi tarkastelen projekteja tilapäisinä organisaatioina, julkishallinnon projektien erityispiirteitä ja projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Projektit ovat määritelmällisesti määräaikaista ja ne on perustettu toteuttamaan erikseen määritellyt päämäärät. Projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vuosikymmenien ajan. Tutkijoiden tarkoituksena on ollut selvittää tekijöitä, joihin jo projektien aikana voitaisiin kiinnittää huomiota ja siten parantaa mahdollisuutta projektin paremmalle suoriutumiselle.

Tämän jälkeen siirryn luvuissa 4 ja 5 käsittelemään valtion aluehallintoa ja sen kehittämistä erityisesti ALKU-hankkeen kautta, mikä tarjoaa kontekstin tälle tutkielmalle. ALKU-hankkeen kautta toteutettiin valtion aluehallinnon mittava

organisointiuudistus, jonka seurauksena muun muassa satoja vuosia vanha lääninhallitusinstituutio lakkautettiin.

Luvussa 6 kerron tutkielman aineistosta ja sen keruusta. Aineiston perusjoukkoon kuuluvat ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnalliset kehittämistyöryhmät. Seuraavassa luvussa tutustutan lukijan aineistoon tärkeimpien tunnuslukujen kautta ja esittelen lineaarisen regressioanalyysin tuloksia.

Luvussa 8 tarkastelen tuloksia aiempien tutkimustulosten ja organisaation tiedonmuodostuksen teorian avulla. Tutkielman tulosten esittelyn jälkeen pohdin tutkielman luotettavuutta, minkä jälkeen esitän vielä päätelmiä tutkielmastani sekä jatkotutkimusaiheita.

## **2 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria tutkielman viitekehyksenä**

Sovellan tutkielmassa organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa. Organisaation tiedonmuodostus on prosessi, jossa yksilön luoma tieto tehdään saavutettavaksi, kristallisoidaan ja yhdistetään organisaation tietojärjestelmään (Nonaka et al. 2006, 1179). Teoria tarjoaa käsitteellisen kehyksen ilmiön ymmärtämiseksi. Teoria pyrkii selittämään organisaatioiden luovuutta ja innovointia (Nonaka & Krogh 2009, 644) sekä hahmottamaan sitä, kuinka organisaatiot prosessoivat tietoa ja kuinka ne luovat uutta tietoa. Kiteytettynä organisaatiot ovat dynaamisia ja kehittyviä järjestelmiä, jotka muodostuvat ihmisyksilöistä ja joissa tuotetaan tietoa jatkuvana prosessina ja otetaan sitä käyttöön. (Nonaka 1994; Janhonen 2010.) Organisaation tarkoitus ei ole vain hyödyntää tietoa, vaan myös itse tuottaa sitä (Nonaka & Takeuchi 1995, 12). Vaikka teorian kohde on organisaatiotasolla, ei pidä unohtaa, että ihmisyksilöt ovat keskeisiä toimijoita uuden tiedon luomisessa (Nonaka 1994, 34). Tiedonmuodostuksen prosessi on kuitenkin sosiaalinen prosessi yksilöiden välillä eikä rajoitu yksilöön (Nonaka & Takeuchi 1995, 61).

Organisaation tiedonmuodostuksen teorian on kehittänyt Ikujiro Nonaka (1994) myöhemmin yhdessä muiden tutkijoiden kanssa. Nonakan ja Hirotaka Takeuchin



teoriasta kertova kirja *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* on julkaistu vuonna 1995. Organisaation tiedonmuodostus ymmärretään siinä “yrityksen kyvyksi kokonaisuutena luoda uutta tietoa, jakaa se läpi organisaation ja sisällyttää se tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin” (Nonaka & Takeuchi 1995, viii [suom. JK.]). Teoria on tarkoitettu hyödyntämään kaikkia organisaatioita, ei vain yksityisiä (Nonaka 1994, 34).

Tiedonmuodostus on prosessimainen jatkumo, jossa ihmisten luoma tieto muotoutuu muiden saataville ja yhteisesti kehitettäväksi (Janhonen 2010, 21). Prosessi vahvistaa organisaation tasolla yksilöiden luomaa tietoa ja kristallisoi sen osaksi organisaation tietoverkosta (Nonaka 1994, 17). Tiedon laajentumisessa oleellista on tiedon yhteismuodostuminen yksilöiden ja organisaatioiden kautta (ibid., 34). Prosessin ydin on ryhmätasolla mutta teoria korostaa organisaation roolia olosuhteiden mahdollistajana prosessille (Nonaka & Takeuchi 1995, 225). Käyn läpi viisi organisaation olosuhdetta, jotka edesauttavat tiedonmuodostuksen prosessia, luvun 2.2 yhteydessä.

Organisaation tiedonmuodostus on kontekstisidonnaista. Kontekstia kuvataan japanilaisella sanalla ”ba”, joka on (fyysinen tai abstrakti, jaettu) tila muodostuville suhteille. ”Ba”:n vaikutus organisaation tiedonmuodostuksen tehokkuudelle voi olla positiivinen tai negatiivinen. (Nonaka et al. 2006, 1185-1197.) ”Ba”:sta eli jaetusta tilasta kerron lisää samalla, kun käyn läpi tiedonmuodostuksen eri tapoja.

## **2.1 Tiedon käsite**

Tiedon käsitteellä (engl. knowledge) on monia merkityksiä. Nonaka näkee tiedon läntisten filosofien mukaisesti ”oikeutettuna tosi uskomuksena” (engl. ”justified true belief”), joka muotoutuu ja organisoituu informaatiovirtausten avulla. (Nonaka 1994, 15.) Tieto on tällöin ensisijaisesti ”yksilön oikeuttamaa havaintojen totuudenmukaisuutta” (Nonaka et al. 2006, 1181). Uskomukset ovat tosia siinä mielessä, kun yksilö ne oikeuttaa. Uskomusten oikeuttaminen on sosiaalisessa ympäristössä tapahtuva prosessi, johon vaikuttavat myös yksilön menneisyyden opit ja tiedot. (Nonaka & Krogh 2009, 639-640.)

Nonaka ja Takeuchi tuovat esille kuinka länsimaista ajattelua vallitsee dikotominen ero subjektin (tietäjä) ja objektin (tiedettävä) välillä, kun japanilaisessa ajattelukulttuurissa erotusta ei juurikaan tehdä (Nonaka & Takeuchi 1995, 20-21). Läntisessä filosofiassa tiedon etsinnässä jakaantuu kaksi perinteistä koulukuntaa, rationalismi ja empirismi. Rationalismin mukaan tieto on jotakin ideaalia, joka on olemassa a priori. Rationaalisella päättelyllä voidaan saavuttaa absoluuttinen totuus. Empirismissä totuus voidaan löytää vain aistikokemuksilla. (Ibid., 21-22.)

Organisaation tiedonmuodostuksen teorian kannalta oleellista on tiedon käsitteellinen jakautuminen julkislausuttuun ja hiljaiseen tietoon. *Julkilausuttua tietoa* voidaan välittää symboleilla, muodollisella kielellä, konteksteista riippumatta. Julkilausuttu tieto voidaan tiedostaa. *Hiljaista tietoa* on vaikea saada käsiteltävään muotoon ja kommunikoida. Hiljainen tieto perustuu toimintaan ja sitoutumiseen tietyssä kontekstissaan, kokemuksiin sekä koettuihin arvoihin ja tunteisiin. Hiljainen tieto on subjektiivista. (Nonaka 1994, 16; Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Nonaka & Krogh 2009, 636.) Hiljainen tieto voidaan tiedostaa jos se on lähempänä julkilausutun tiedon muotoa jatkumossa (Nonaka & Krogh 2009, 636). Teoria korostaa, että hiljainen ja julkilausuttu tieto eivät ole vastakkaisia, dikotomian ääripäitä, vaan ne ovat toisiaan täydentäviä (Nonaka & Takeuchi 1995, 236). *Tiedonmuodostus* kuvastaa, kuinka hiljainen ja julkilausuttu tieto ovat yhteydessä toisiinsa jatkumossa (Nonaka & Krogh 2009, 635).

Jako hiljaiseen ja julkilausuttuun on tiedon epistemologinen ulottuvuus. Ontologinen ulottuvuus muodostuu tiedon tasoista: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja organisaatioiden välinen taso. (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 229; Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonakan ja Takeuchin mukaan länsimaaisessa kulttuurissa hiljaisen ja julkilausutun tiedon vuorovaikutusta painotetaan yksilötasolla, kun japanilaisessa kulttuurissa vuorovaikutuksen oletustasona on ryhmä. Länsimaissa myös korostetaan enemmän julkilausuttua tietoa muistioiden, dokumenttien ja esitelmien muodossa kuin hiljaista tietoa. Japanissa tilanne on toisin päin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 198-199.) Kuten kaikilla aloilla, myös julkisella sektorilla organisaatioita uhkaa tiedon menetys suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Julkilausuttu tieto voidaan kirjoittaa ylös, joten se on jaettavissa muille. Hiljainen tieto on vaikeammin käsiteltävissä, sillä se sisältää tietoa

konteksteista ja taustoista. Hiljainen tieto on henkilökohtaisempaa kuin julkilausuttu tieto, ja se pitää jakaa henkilökohtaisesti. (Wirick 2009, 170-171.)

Bennettin mukaan perinteisessä tietojohdamisessa oleellisena nähdään keinot, joilla hiljaisesta tiedosta saadaan muodostettua julkilausuttua. Julkilausuttuna tieto kun on helpommin jaettavissa muille. Nonakan ja Takeuchin teoriamalli taasen suhtautuu julkilausuttuun tietoon aloituspisteenä uuden tiedon muodostamiselle, ei määränpäänä. (Bennett 2001, 188.) Tiedonmuodostuksessa hiljaisella ja julkilausutulla tiedolla on molemmilla tehtävänsä. Pelkällä hiljaisella tiedolla ei saavuteta innovointia, vaikka hiljaisen tiedon merkitystä pyritäänkin korostamaan organisaatioiden yhtenä menestystekijänä. Hiljainen tieto muotoutuu usein pitkän ajan kuluessa oppimalla tietyssä kontekstissa, mikä omalta osaltaan rajoittaa ajattelua ja innovointikykyä. (Johannessen et al. 2001, 11).

Yleensä yksilöiden välinen vuorovaikutus auttaa kehittämään ideoita, jotka ovat alun perin muotoutuneet yksilön mielessä (Nonaka 1994, 15). Jakamalla hiljaista ja julkilausuttua tietoa sekä olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, yksilö parantaa omia mahdollisuuksiaan määritellä käsiteltävä ongelma ja soveltaa tietoaan sen ratkaisemiseksi (Nonaka et al. 2006, 1182). Ryhmässä tapahtuva tiedonmuodostus on myös yksilölle itselleen eduksi.

Tiedonmuodostukselle on kolme ominaista piirrettä. Ensimmäinen on metaforien ja analogioiden käyttäminen. Hiljaisen tiedon saaminen julkilausuttuun muotoon vaatii usein kuvailevaa kielenkäyttöä, jolloin kuulija voi hyödyntää omaa tietovarantoaan ja ymmärtää sanoman metaforan kautta. Toiseksi tiedon levittäminen vaatii tiedon siirron yksilöltä muille. Ryhmätyöskentely luo jaetun kontekstin, jossa dialogin kautta yksilöt levittävät tietoa ja yksilön tiedosta tulee organisaation tietoa. Kolmanneksi organisaation olosuhteista lievä kaaosmaisuus, epäselvyys ja runsaus parantavat tiedonmuodostuksen prosessia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 12-14.)

Tiedonmuodostus lähtee siis aina liikkeelle ihmisistä, sillä organisaatio koostuu ihmisistä. Organisaatio mahdollistaa tiedonmuodostuksen yksilöiden keskuudesta muiden käytettäväksi ja uuden tiedon lähteeksi. Seuraavaksi tarkastelen julkilausutun ja hiljaisen tiedon suhteiden muodostamaa neljää tiedonmuodostuksen tapaa.

## 2.2 Tiedonmuodostamisen neljä tapaa

Tiedonmuodostaminen keskittyy sekä hiljaisen että julkislausutun tiedon rakentumiselle ja erityisesti näiden tiedonmuotojen vaihteluille. Hiljainen ja julkislausuttu tieto muotoutuvat keskenään neljän tavan kautta. (Nonaka 1994, 18-20.) Mallia kuvataan nelikentän avulla, jossa tieto muotoutuu hiljaisesta tai julkislausutusta tiedosta hiljaiseen tai julkislausuttuun tietoon. Nelikenttä on kuviossa 1. Neljä tiedonmuodostuksen tapaa muodostaa koko tiedonmuodostusprosessin moottorin (Nonaka & Takeuchi 1995, 57). Neljän tavan tiedot ovat sisällöltään erilaisia ja ovat vuorovaikutuksessa tiedonmuodostuksen spiraalissa (ibid., 71). Organisaatiossa tieto laajenee siis neljän muodon kautta, jolloin uskomusten oikeuttamisesta tulee sosiaalinen prosessi (Nonaka et al. 2006, 1182-1183).

Kuvio 1. Tiedonmuodostamisen tavat. (Nonaka 1994, 19: Figure 1 Modes of knowledge creation)

	hiljaiseen tietoon	julkislausuttuun tietoon
hiljaisesta tiedosta	1. sosialisatio	2. ulkoistaminen
julkislausutusta tiedosta	4. sisäistäminen	3. yhdistäminen

Tiedonmuotoutumista hiljaisesta hiljaiseen tietoon kutsutaan ”*sosialisaatioksi*” (kuviossa 1 kohta 1). Tällöin hiljaista tietoa muodostuu jaetun kokemuksen kautta. Yksilöiden välinen vuorovaikutus mahdollistaa hiljaisen tiedon muuntamisen. (Nonaka 1994, 19.) Aloittava jaettu tila (engl. originating ba) tarjoaa yksilöille mahdollisuuden jakaa tunteitaan, kokemuksiaan ja ajattelutapojaan (eli hiljaista tietoa) keskenään. Sosialisatiovaihe kuvastaa tiedonmuodostuksen aloitusta. (Nonaka et al. 2006, 1185.) Tiedonmuodostumista edesauttaa fyysinen läheisyys ja toimiminen ryhmässä (Bennett 2001, 188). Nonaka ja Takeuchi korostavat tiedonmuodostuksessa kehollista kokemusta älyllisen rinnalla (Nonaka & Takeuchi 1995, introduction). Sosialisatitavan sisältöä kuvataan sympatoiduksi tiedoksi (engl. sympathized knowledge) (Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Tiedonmuodostumista sosialisatian kautta kuvastaa esimerkiksi tilanne, jossa leipoja keittää toffeeta. Oikean koostumuksen löytyminen toffeeseen pelkästään kirjallisten ohjeiden perusteella on haastavaa jos ei ole aiempaa kokemusta siitä, miltä

se kasaan keitettyä tuntuu ja näyttää. Noviisi leipuri kasvattaa uutta tietoa itselleen kokemuksen kautta ja olemalla vuorovaikutuksessa kokeneemman leipojan kanssa vaikkapa leipomisryhmässä saaden näin tämän hiljaista tietoa myös itselleen.

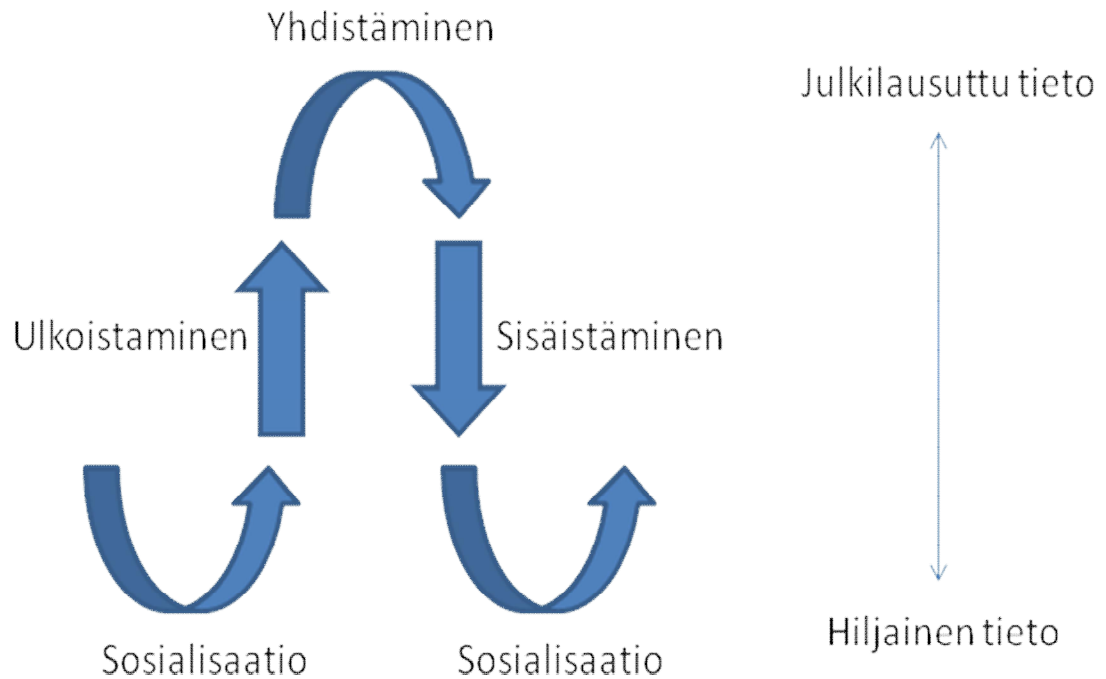
Tiedonmuotoutumista hiljaisesta julkilausuttuun tietoon kutsutaan ”*ulkoistamiseksi*” (kuviossa 1 kohta 2). Kahden eri tiedonmuodon yhdistyminen kuvastaa Nonakan mukaan hyvin sitä, kuinka hiljainen ja julkilausuttu tieto ovat toisiaan täydentäviä ja voivat laajeta ajan myötä. Hyödyllinen keino toteuttaa tämä tapa on käyttää metaforaa. (Nonaka 1994, 19.) Ulkoistamisen prosessi mahdollistaa henkilökohtaisen tai asiantuntijatiedon muuntamisen sellaiseen julkilausuttuun muotoon, mikä on muiden helpompi ymmärtää (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 231; Nonaka & Krogh 2009; 642). Dialogin kautta yksilöiden sisäiset ajattelutavat muodostuvat yhteisiksi käsitteiksi, mitä avittaa vastavuoroisuuden jaettu tila (engl. interacting ba). Ulkoistamisen ansiosta tieto voidaan siis artikuloida (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 246) ja sen sisältö on käsitteellistä tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Ulkoistamisessa liikutaan vähitellen kohti julkilausutun tiedon muotoa jatkumossa, mikä mahdollistaa paljastuksen osasta hiljaista tietoa (Nonaka & Krogh 2009, 642). Metaforana valmiille toffeelle toimii esimerkiksi ruokokidesokerin värinen jämäkähkö puuro. Metafora toimii jos kokeneempi leipoja on ensiksi opettanut ryhmälleen oikeaoppisen puuron keittämisen.

Tiedonmuotoutumista julkilausutusta julkilausuttuun tietoon kutsutaan ”*yhdistämiseksi*” (kuviossa 1 kohta 3). Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietojaan esimerkiksi kokouksissa kasvotusten tai virtuaalisesti. Olemassa olevaa tietoa muokatessa ja jaoteltaessa voidaan muodostaa uutta tietoa. (Nonaka 1994, 19.) Virtuaalinen jaettu tila (engl. cyber ba) mahdollistaa julkilausutun tiedon jakamisen ja muotoutumisen suurelkin ihmismäärän kesken (Nonaka et al. 2006, 1185). Yhdistämisessä sisältö on systemaattista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 71), joka yhdistetään osaksi organisaation tietojärjestelmää (ibid., 67). Noviisit ja kokeneempi leipoja voivat yhdessä keskustella toffeen keittämisestä ja noviisit leipojat voivat kirjoittaa reseptin yhteyteen omia muistisääntöjä valmistuksesta.

Tiedonmuotoutumista julkilausutusta hiljaiseen tietoon kutsutaan ”*sisäistämiseksi*” (kuviossa 1 kohta 4). Tässäkin tapauksessa yhdistyvät kaksi eri tiedonmuotoa.

Sisäistäminen kuvastaa eniten niin sanottua perinteistä oppimista. (Nonaka 1994, 19.) Julkilausuttua tietoa voi lukea esimerkiksi tutkimusraporteista, joista yksilö voi sisäistää oppimansa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi puhumalla ja miettimällä tietoa (toisin sanoen toiminnan kautta). Sisäistämisessä sisältö on operationaalista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Uuden julkilausutun tiedon täytyy muotoutua uudeksi hiljaiseksi tiedoksi, jotta tuoretta julkilausuttua tietoa voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti (Bennett 2001, 189). Eräitä sisäistämisen prosesseja, joilla yksilö voi hankkia tietoa, ovat tekemällä oppiminen, seuraamalla oppiminen ja kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus esimerkiksi kokouksissa (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 230). Julkilausutun tiedon sisäistämisessä auttaa harjoittelun jaettu tila (engl. exercising ba), jossa harjoittelun kautta saavutetaan uusia käyttäytymismalleja (Nonaka et al. 2006, 1185). Kun noviisit leipojat siirtyvät itsenäiseen toffeen keittämiseen, voivat he reseptien ja harjoittelun kautta saavuttaa itsekin toffeen keittämiseen hiljaista tietoa.

Nämä neljä tiedonmuodostuksen tapaa kuvastavat hiljaisen ja julkilausutun tiedon keskinäistä vuorovaikutusta. Ne ovat keinoja, joilla olemassa olevasta tiedosta voidaan muodostaa uutta tietoa. Oletuksena on, että uutta tietoa muodostuu muuntamalla hiljaista tai julkilausuttua tietoa tai niiden suhdetta. Jokainen tapa voi luoda uutta tietoa itsenään mutta organisaation tiedonmuodostamisen mallin ajatuksena on, että neljän eri tiedonmuodostuksen tavan välillä on dynaaminen vuorovaikutus, mikä vahvistaa ja auttaa ulkoistamaan hiljaista tietoa, jota usein pidetään tiedonmuodostusprosessin keskiönä. Olen havainnollistanut tiedonmuodostuksen tapojen jatkumon ja niiden suhteen tiedon lajeihin kuvassa 1.



Kuva 1. Tiedonmuodostuksen tapojen jatkumo. Kuva tehty Nonakan ja Takeuchin spiraalimallin pohjalta (Nonaka & Takeuchi 1995, 73: Figure 3-5. Spiral of organizational knowledge creation).

Yksilöt jakavat hiljaista tietoa keskenään sosialisaatioissa, minkä jälkeen tieto ulkoistetaan julkilausuttuun muotoon. Julkilausuttuja tietoja yhdistetään keskenään, minkä jälkeen uutta tietoa sisäistetään uudeksi hiljaiseksi tiedoksi ja prosessi jatkuu. Ulkoistaminen ja sisäistäminen ovat keskeisessä osassa yksilötason tiedonmuodostuksessa (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 231). Oikeanlaisella johtamisella voidaan poistaa esteitä hiljaisen ja julkilausutun tiedon vuorovaikutukselta (Janhonen 2010, 38).

Nonakan mukaan yksilöiden hiljainen tieto jalkaantuu organisaatiossa eri tiedonmuodostuksen tapojen kautta, mitä hän kuvastaa tiedonmuodostumisen spiraaliksi. Spiraali alkaa yksilötasolta edeten ryhmätason kautta organisaatiotasolle ja lopulta organisaatioiden väliselle tasolle. (Nonaka 1994, 20.) Organisaatioiden tehtävä on tarjota foorumi tiedonmuodostuksen spiraalille sosialisaatiolla, yhdistämisellä, ulkoistamisella ja sisäistämällä (ibid., 34). Tietoa luova organisaatio johtaa systemaattisesti tiedonmuodostuksen prosessia (Nonaka & Takeuchi 1995, 125), jolloin johtajuuden ytimessä on edistää tiedonmuodostumisen tapoja ja tehdä tiedonmuodostus mahdolliseksi, eikä yrittää kontrolloida tai ohjata sitä (Nonaka et al. 2006, 1192).

Organisaation tiedonmuodostuksen ero yksilölliseen tiedonmuodostukseen on Nonakan mukaan se, että organisaation tiedonmuodostusta tapahtuu silloin, kun kaikkia neljää tiedonmuuntamisen mallia johdetaan organisatorisesti muodostamaan jatkuva sykli. Sykliä muokkaavat vaihtelut eri tiedonmuodostuksen tapojen välillä. (Nonaka 1994, 20.)

Organisaatiotasolla on viisi olosuhdetta, jotka edesauttavat tiedonmuodostuksen spiraalia. Ensinnäkin organisaation *pyrkimykset* saavuttaa päämääränsä ohjaa tiedon spiraalia. Pyrkimykset edesauttavat myös tiedon arvottamista. Organisaation tulisi tarjota niin yksilöille kuin tiimeillekin *itsenäisyyttä*, mikä mahdollistaa Nonakan ja Takeuchin mukaan vapaamman tiedon jakamisen. Kolmas organisaation olosuhde, joka edistää tiedonmuodostuksen spiraalia on *häilyvyys ja luova kaaos*. Häilyvyys mahdollistaa organisaatiossa vallitsevien tapojen ja rutiinien kyseenalaistamisen, mikä edesauttaa uuden tiedon muodostumista. Luovalla kaaoksella tarkoitetaan tilaa, joka pakottaa työntekijät keskittymään ongelmaan ja sen ratkaisuun. Tilan tarkoituksena on kehittää työntekijöitä ja heidän luovuuttaan. *Tiedon ylenmääräisyydellä* Nonaka ja Takeuchi tarkoittavat tietoa, jota on enemmän kuin mitä organisaation jäsenet toiminnallisesti tarvitsisivat.<sup>1</sup> Tämän ”ylimääräisen” tiedon jakaminen edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista. Yksi keino tiedon ylenmääräisyyden lisäämiseen on työnkierto. Viidentenä olosuhteena on *tarvittava monipuolisuus* tiedossa. Monipuolisuuden velvoitteena on kuitenkin organisaation yhtenäinen tietojärjestelmä. Jokaisella jäsenellä tulisi olla yhtäläinen mahdollisuus saada tarvitsemaansa tietoa. Tiedon monipuolisuus edesauttaa organisaatiota muun muassa kohtaamaan ympäristön haasteita. (Nonaka&Takeuchi 1995, 74-83.)

---

<sup>1</sup> Tässä ylenmäärin tarkoitetaan positiivisella tavalla. Nonakan (1994) artikkelissa käytetään englanninkielistä käännöstä ”redundancy of information”, minkä Nonaka itsekin tiedostaa saavan länsimaissa negatiivisemmän kaiun, kuin mitä alkuperäinen japaninkielinen sana. Suora suomennos olisi tarpeettoman paljon, ylimääräinen tai liikaa.



### **2.3 Organisaation tiedonmuodostuksen prosessi**

Tiedonmuodostuksessa yksilön ja ryhmän aiemmat tiedon rajat laajenevat, jotta organisaatio voisi olla innovatiivinen (Nonaka & Krogh 2009, 645). Uuden organisaatitiedon muodostamisen ytimessä on uuden tuotteen tai palvelun kehitysprosessi (Nonaka & Takeuchi 1995, 231). Tietoa muodostavassa organisaatiossa kaikki organisaation jäsenet ovat tiedon luoja (ibid., 151). Nonakan mukaan organisaation tiedonmuodostuksen prosessi aloitetaan laajentamalla yksilön tietoa organisaatiossa. Organisaation tiedonmuodostuksen johtamista voi toteuttaa luomalla areenan, jossa yksilöt voivat sosiaalisella vuorovaikutuksella muodostaa uutta tietoa. Tehokkaana areenana Nonaka näkee itse-organisoivat tiimit. (Nonaka 1994, 22.)

Itse-organisoiva tiimi edesauttaa tiedonmuodostusta organisaatiossa kahden prosessin kautta. Ensiksi, tiimityöskentely helpottaa luottamuksen rakentamista jäsenten välille ja auttaa implisiittisen näkemyksen luontia, jonka jäsenet jakavat yhdessä hiljaisena tietona. Luottamuksen rakentamisessa helpottaa jos jäsenet jakavat aluksi omat alkuperäiset kokemuksensa eli oman hiljaisen tiedon lähteen. Oleellista yhteisen näkemyksen luonnissa on jäsenten jaettu kokemus. Hallitseva tiedonmuodostamisen tapa on sosialisatio. (Ibid., 23-25.)

Toiseksi, tämä jaettu implisiittinen näkemys käsitteellistyy jäsenten välisen jatkuvan keskustelun avulla. Jotta dialogi olisi luovaa, täytyy tiimissä olla ylenmäärin tietoa. Jaetun näkemyksen artikulointia kuvastaa hallitsevana tiedonmuuntamisen tapana ulkoistaminen. Sosialisatian ja ulkoistamisen tavat tapahtuvat samanaikaisesti tai vaihdellen tiimin todellisessa tiedonmuodostuksen prosessissa. (Ibid.)

Tiimin muodostama tieto pitää vielä kristallisoida johonkin konkreettiseen ”muotoon” (tuotteeksi tai järjestelmäksi). Kristallisoinnissa organisaation osastot niin sanotusti testaavat luodun, artikuloidun tiedon toimivuutta. Tämä vaihe on luonteeltaan sosiaalinen ja se tapahtuu kollektiivilla tasolla. Sisäistäminen toimii tässä vaiheessa tärkeimpänä tiedonmuodostuksen tapana. Kristallisointi auttaa jälleen uuden tiedonmuodostusprosessin alkua ja näin tiedonmuodostuksen prosessilla ei ole päätepistettä. (Ibid., 25-26.)

Jossain vaiheessa organisaatiossa täytyy tehdä päätös tiedon jakamisesta organisaation rajojen ulkopuolelle, missä tiedonmuodostus voi myös jatkua. Tiedon oikeuttaminen määrittää sen, missä laajuudessa tieto on arvokasta organisaatiolle itselleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Oikeuttaminen määrittää siis muodostetun tiedon laadun ja sisältää kriteerit totuuden<sup>2</sup> arvostelulle. Nonakan mukaan tiedonmuodostuksen organisaatiossa ylin- tai keskitason johto päättää, mitä totuuden arvostelun kriteerit ovat. (Ibid., 26.)

Kun uusi tieto on käsitteellistetty, kristallisoitu ja oikeutettu organisaatiossa, integroidaan se osaksi organisaation tietojärjestelmää eli yhdistetään jo olemassa olevan tiedon kanssa. Organisaation tiedonmuodostuksen prosessi on jatkuva kehä, joka on myös kosketuksissa ympäristöönsä. (Ibid., 27.) Prosessissa onkin huomioitava sen kontekstisidonnaisuus. Organisaation tiedonmuodostuksen teoria pohjautuu siis oletukseen, jonka mukaan ihmistietoa muodostetaan ja laajennetaan hiljaisen ja julkilausutun tiedon sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 230).

Olen nyt käynyt läpi organisaation tiedonmuodostuksen teorian periaatteet. Seuraavaksi esitän tiivistetysti joitakin aiempia tutkimuksia aiheesta sekä teorian saamaa kritiikkiä. Tulen myös huomioimaan teorian haasteet empiiriselle tutkimukselle.

## ***2.4 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria aiemmissä tutkimuksissa***

Käyn nyt lyhyesti läpi aiempia tutkimuksia, joissa on viitekehyksenä ollut Nonakan ja muiden organisaation tiedonmuodostuksen teoria. Oleellisimpana oman tutkielmani kannalta pidän aiempaa suomalaista tutkimusta tiedonmuodostuksen yhteydestä koettuun tiimien suoriutumiseen (Janhonen & Johansson 2011). Aiemmissä tutkimuksissa on huomioitu yhteistyön, tiedonjakamisen ja -muodostuksen rooli työryhmätyöskentelyssä.

---

<sup>2</sup> Tieto määriteltiin alussa ”oikeutetuksi tosi uskomukseksi”, mihin totuus tässä viittaa.

Minna Janhonen on yhdessä Jan-Erik Johanssonin (2011) kanssa tutkinut tiedonmuodostamisen ja sosiaalisten verkostojen roolia tiimin suoriutumiseen. Oman tutkielmani kannalta erityisen kiinnostavana pidän tiedonmuodostamisen suhdetta tiimin suoriutumiseen. Tässä tutkielmassa käytettävän aineiston kannalta ei olisi ollut aiheellista tehdä verkostoaalyysia, sillä tutkittavasta ilmiöstä on tutkielman tekohetkellä ehtinyt kulua jo pari kolme vuotta. Tällöin ei voida olettaa, että vastaajat muistaisivat enää kovinkaan tarkasti verkostoaalyysia varten kerättäviä tietoja eli esimerkiksi kuinka usein vastaaja kommunikoi työryhmän toiminnan aikana kunkin työryhmän jäsenen kanssa.

Janhosen ja Johanssonin (2011) aineisto koostui puoliautonomisista, vakituisista työtiimeistä sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Kyseessä oli määrällinen tutkimus, jossa tiedonmuodostuksen mitattavuus perustui osittain Bennettin (2001) aiempaan tutkimukseen. Janhosen ja Johanssonin tiedonmuodostamisen sovellus kuvaa, kuinka tietoa jaetaan tiimin sisäisissä ja ulkoisissa prosesseissa, kun alkuperäinen teoria keskittyy tiedonmuodostuksen prosessiin hiljaisen ja julkilausutun tiedon muodostamana jatkumona (Janhonen 2010, 52).

Selitettävä tekijä tutkimuksessa oli tiimin suoriutuminen (tiimin tehokkuus, tiimin sujuva toiminta, tiimin toiminta verrattuna muihin tiimeihin) subjektiivisesti arvioituna tiimin jäsenten ja (emo-)organisaation ylimmän johdon toimesta. Liitteessä 1 on Janhosen ja Johanssonin käyttämästä kyselylomakkeesta tiedonmuodostamiseen liittyvät väitteet (ts. tutkittavat mahdolliset selittävät tekijät). Vastaajilta kysyttiin prosesseista tiimin tasolla, (Janhonen & Johansson 2011.), mutta analysointiyksikkö oli yksilö (Janhonen 2010, 47). Tutkimusmenetelmänä Janhosella ja Johanssonilla oli lineaarinen usean muuttujan regressioanalyysi (ibid., 55). Tiedonmuodostus selitti 29 prosenttia tiimien suoritusarvion vaihtelusta. Lopullisten mallien (sisälsi myös tiimin verkostorakenteen) selitysvahvuudet olivat 32 prosenttia tiimin suoritusarvion vaihtelusta ja 29 prosenttia ylimmän johdon suoritusarvion vaihtelusta (ibid., 64).

Janhosen ja Johanssonin (2011) tutkimuksen tuloksena oli muun muassa että tiedonmuodostuksen mallista sisäistäminen, sosialisatio ja yhdistäminen olivat yhteydessä tiimin suoriutumiseen, kun sitä arvioivat tiimin edustajat (jäsenet ja vetäjä). Vain sosialisatio oli yhteydessä (emo-)organisaation ylimmän johdon arvioon tiimin

suoriutumisesta. Janhosen mukaan tiimin jäsenet vaikuttaisivat ymmärtävän paremmin tiedonmuodostuksen eri vaiheiden merkityksen tiimin suoriutumiselle kuin ylin johto (Janhonen 2010, 67).

Sabherwal ja Becerra-Fernandez (2003) ovat tutkineet tietojohdamisen tehokkuutta yksilöiden kokemana. 25 tietojohdamisen välinettä jakaantuivat Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaisesti neljään. Välineiden käytettävyyden lisäksi vastaajilta tiedusteltiin tietojohdamisen koettua tehokkuutta. Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ulkoistamisen prosesseja hyödynnettiin vähemmän kuin sisäistämisen prosesseja (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 240). Sisäistäminen ja ulkoistaminen vaikuttivat koettuun yksilötason tietojohdamisen tehokkuuteen. Vain socialisaatio vaikutti koettuun ryhmätason tietojohdamisen tehokkuuteen ja vain yhdistäminen vaikutti koettuun organisaatiotason tietojohdamisen tehokkuuteen. (Ibid., 246.) Tutkimuksen tulokset tukivat teoreettista viitekehystä siinä, että tietojohdamisen vaikutusten todettiin siirtyvän yksilötasolta ryhmä- ja organisaatiotasolle, mikä edelleen tukee käsitystä yksilön oleellisesta roolista tiedonmuodostuksessa (ibid., 248).

Jos pyrkimyksenä on vain hiljaisen tiedon saattaminen julkilausuttuun muotoon, on Bennettin mukaan kyse perinteisestä suhtautumisesta tietojohdamiseen. Tähän perinteiseen suhtautumiseen Nonakan ja Takeuchin teoria tarttuu kiinni. Bennettin mukaan tuoreen julkilausutun tiedon hyödyntämistä edesauttaa sen muotoutuminen uudeksi hiljaiseksi tiedoksi mahdollisimman nopeasti. Tiedonmuodostuksen teoriassa ”ba” (tila, paikka) on fyysinen, virtuaalinen tai henkinen tila, jossa yksilöt voivat jakaa ideoita ja tietoa sekä muodostaa uutta hiljaista ja julkilausuttua tietoa. Virtuaalista tilaa voivat olla esimerkiksi sähköpostit. Henkistä tilaa voi muodostua jaetuilla kokemuksilla. Bennettin mukaan ba tarjoaa foorumin, jossa hiljainen ja julkilausuttu tieto voivat muodostua toisistaan, mikä edistää kollektiivista tietoa. Bennett on tutkinut, kuinka ba:n olemassaolo vaikuttaa yrityksen markkinointitehtävissä. Bennettin tulosten mukaan ba:lla on hyödyllinen vaikutus myynnin suoritukseen. Ainoa ba, joka ei vaikuta tilastollisesti merkittävästi koettuun myyntisuoritukseen oli harjoitus-ba (engl. exercising ba), joka liittyy sisäistämiseen. Bennettin tutkimustulosten mukaan organisaation koolla ei ole merkitystä ba:lle. (Bennett 2001, 188-196.)

Fong (2003) on tarkastellut tiedonmuodostusta eri aloja yhdistävissä projektitiimeissä. Artikkelin empiirisen aineiston muodostavat kaksi tapaustutkimusta. Fong on omassa tutkimuksessaan muokannut Nonakan ja Takeuchin (1995) teoreettista mallia lisäämällä siihen sosiaalisen konstruktion ja kommunikoinnin elementit, joten malli on erilainen kuin alkuperäinen organisaation tiedonmuodostuksen teoria. (Fong 2003, 479-482.) Yhteistyö korostuu tiedonmuodostuksessa, kun kyseessä on projektitiimi, jonka jäsenet edustavat eri osaamisaloja (ibid., 482). Fongin mukaan tällaisessa projektitiimissä esivaatimuksena tiedonmuodostukselle on kahden rajan ylittäminen. Jäsenten pitää onnistua ylittämään asiantuntijuuden muodostama raja sekä hierarkkisten asemien muodostama raja. Jäsenten kesken on oltava ylenmäärin tietoa, keskustelua, ja heidän on opittava arvostamaan toisten asiantuntijuutta, jotta tiedonmuodostusprosessi voi alkaa. Rajojen ylittäminen ei kuitenkaan takaa tiedonmuodostusta. Tiedon jakamisen ja tiedon tuottamisen prosessit ovat toistuvia, jotta asian ratkaisemiseksi on tarpeeksi tietoa tarjolla. Tämän jälkeen jäsenten pitää vielä yhdistää kollektiivinen tietonsa. Kollektiivinen projektista oppiminen on Fongin mukaan kaikkien kolmen prosessin ytimenä. Oppiminen voi tapahtua niin yksilö, ryhmä kuin projektien väliselläkin tasolla. Oppimisen kautta jäsenet saavat tärkeää kokemusta, jota he voivat hyödyntää jatkossakin. (Ibid., 482-485.) Jäsenet saavat kokemuksensa kautta siis uutta hiljaista tietoa, josta he voivat jatkossa ammentaa uutta julkilausuttua tietoa.

Schulze ja Hoegl (2006) ovat empiirisesti tutkineet kuinka neljä tiedonmuodostamisen tapaa onnistuu uuden tuotteen kehitysprojektin käsitteellistämisen- ja kehitysvaiheissa lisäämään tai vähentämään uuden tuotteen onnistumista. Schulze ja Hoegl tutkivat projekteja, jotka tutkimushetkellä olivat päättyneet viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkijoiden mukaan vastaajat pystyvät tällöin arvioimaan projektin onnistumista mutta muistavat vielä tiedonmuodostumisen toimintoja. (Schulze & Hoegl 2006, 218.) Tutkimuksen tulosten mukaan kaikki neljä tiedonmuodostamisen tapaa vaikuttavat tuotteen onnistumiseen eikä kummassakaan tutkitussa projektin vaiheessa vaikuttanut vain yksi tapa, mikä haastaa teorian mallin selkeistä syklin vaiheista. Sosialisointi todettiin vaikuttavan käsitteellistämisen vaiheessa positiivisesti onnistumiseen mutta kehitysvaiheessa negatiivisesti. Myös sisäistäminen vaikutti negatiivisesti kehitysvaiheessa. Yhdistäminen vaikutti positiivisesti onnistumiseen kehitysvaiheessa. Ulkoistamisella oli negatiivinen vaikutus onnistumiseen käsitteellistämisen vaiheessa. Tutkijat pitivät mahdollisena, että projektikontekstissa tiedonmuodostuksen tavat eivät

jaotu mallin mukaisiin vaiheisiin, vaan että kaikki tavat voivat vaikuttaa kaikissa vaiheissa. (Ibid., 225-227).

## **2.5 Teorian saama kritiikki ja haasteet**

Organisaation tiedonmuodostuksen teoria on saanut jonkin verran kritiikkiä mutta Gourlayn (2006) mukaan ei tarpeeksi. Nonakan ja muiden kirjoituksissa ei ole todistettu tiedonmuodostuksen tapoja niin selkeästi, kuin olisi tarpeen (Gourlay 2006, 1417-1420). Julkilausutun ja hiljaisen tiedon suhdetta on pohdittu esimerkiksi nojautuen Michael Polanyin<sup>3</sup> teksteihin hiljaisesta tiedosta (esim. Hildreth & Kimble 2002). Hildrethin ja Kimblen (2002) mukaan tiedonmuodostuksen tapana sosialisatiossa yksilöt eivät jaa omaa hiljaista tietoaan toisille, kuten organisaation tiedonmuodostuksen teoria väittää, vaan he muodostavat uutta hiljaista tietoa oman kokemuksensa kautta esimerkiksi osaavan sepän ohjauksessa. Nonaka ja von Krogh hyväksyvät ajatuksen, että tieto voi perustua hiljaiseen tietoon mutta eivät hyväksy sitä, että kaikki hiljainen tieto säilyisi vain ihmisten sisällä (jolloin tiedonmuuntamisen tapana ulkoistamista ei voisi olla). Ainakin osa hiljaisesta tiedosta liikkuu jatkumossa kohti julkilausuttua tietoa ja ulkoistuu muiden käytettäväksi. (Nonaka & Krogh 2009, 640-641.)

Aiemmin esittelemäni Schulzen ja Hoeglin empiirisen tutkimuksen tulokset haastavat kriittisesti Nonakan mallin siinä, että tietty tiedonmuodostamisen tapa olisi vallitseva tiettyssä tiedonmuodostuksen prosessin vaiheessa. Schulzen ja Hoeglin tutkimuskohteena olivat projektit, jolloin voi olla mahdollista, että malli voi kuvauksessaan toteutua laajemmin pysyvän organisaation tasolla, mutta projektien kohdalla mikään tapa ei näyttäisi korostuvan tiettyssä projektivaiheessa. (Schulze & Hoegl 2006, 225.)

Kehittämisen alla oleva osa teoriaa ovat organisaation tiedonmuodostuksen prosessin seuraukset. Nonaka ja von Krogh ehdottavat yhtenä seurauksena uuden tiedon lisäksi

---

<sup>3</sup> Polanyi keskittyi hiljaiseen tietoon esimerkiksi teoksessaan *The Tacit Dimension* alun perin vuodelta 1967. Polanyin (1983) mukaan ihmisissä on tietoa, jota ei pystytä muodollisella kielellä kuvaamaan.

myös uusien sosiaalisten prosessien syntyä mutta se vaatii vielä lisätutkimuksia (Nonaka & Krogh 2009, 646-647).

Tiedonmuodostuksen teorian saattaminen mitattavaksi on haasteellista ja lähes mahdotonta sellaisenaan. Teorian mukaan prosessi on jatkumo, mutta määrällistä tutkimusta tehtäessä tiedonmuodostuksen tapojen välille on tehtävä eroja. Tiedonmuodostuksen tavoista on pyrittävä saamaan erillisiä ulottuvuuksia, jotta niitä voidaan tarkastella. (Janhonen 2010, 86.) Monimutkainen ilmiö täytyy yksinkertaistaa mallintamista varten, jolloin määrällisellä tutkimuksella ei saavuteta samanlaista syvyyttä kuin laadullisilla tapaustutkimuksilla (Schulze & Hoegl 2006, 228). Erityisesti sosialisointin mittaaminen kyselylomakkeella on todettu haastavaksi (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003, 248). Kuten aiemmin luvussa 2.1. totesin, hiljainen ja julkilausuttu tieto tulisi nähdä toisiaan täydentävinä eikä vastakkaisina ulottuvuuksina, mikä heijastuu myös koko prosessiin. Janhosen käyttämä mittaristo perustuu osittain Bennettin (2001) luomaan operationalisointiin teoriasta ja kumpikin poikkeaa jonkin verran alkuperäisestä organisaation tiedonmuodostuksen mallista.

Tässä tutkielmassa sovellan organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa julkishallinnon projektiin eli tilapäiseen organisaatioon. Käyn seuraavaksi läpi projektin ominaisuuksia, projektin onnistumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

### **3 Projekti tilapäisenä organisaationa**

Useissa projektimääritelmissä toistuvat projektin määräaikaisuus ja tietty ennalta määrätty tehtävä (esim. Lindqvist & Söderlund 2002, 285; PMBOK guide 2004, 5; Viirkorpi 2000, 8; Virtanen 2000, 35). David W. Wirickin mukaan projektit ovat ”tilapäisiä pyrkimyksiä, joiden tarkoituksena on tuottaa ainutlaatuisia tuotteita, palveluita tai tuloksia” (Wirick 2009, 17), joko luomalla uusia tai muuttamalla vanhaa. Organisaatiomuutosta voidaan pitää projektina samoin kuin toimintaprosessien kehittämistä. (Ibid.)

*Organisaatio* nähdään yksilöiden tai ryhmien keinona saavuttaa erilaisia päämääriä. Organisaatio sisältää ihmisten kollektiivista tietoutta, arvoja ja näkemyksiä. (Anell &

Wilson 2002, 175.) Organisaatioiden projekteissa ja toiminnallisessa työssä on yhtäläisyyksiä mutta eroavaisuudet ovat selkeimmillään niiden tavoitteissa. Projektin tarkoituksena on saavuttaa tavoitteensa ja sen jälkeen päättää, kun taas toiminnallisessa työssä tavoitteet korvautuvat uusilla ja työ jatkuu. (PMBOK guide 2004, 7.) Johanssonin, Löfströmin ja Ohlssonin mukaan vallitsevassa projektijohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan projektien ”erillisyyttä” linjaorganisaatiosta, mikä ei välttämättä olisi tarpeen (Johansson et al. 2007, 464).

Nykyinen projektihallinta ja -johtaminen muotoutuivat 1950-1960 -luvuilla (Virtanen 2000; Shenhar & Dvir 1996). 2000-luvulla projektityöskentely on yleistynyt ja Virtasen mukaan projektityöskentely nähdään nykyään tehokkaana työskentelymuotona, kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. (Virtanen 2000.) Projekteista on tullut tehokkuuden, innovatiivisuuden ja muokkautuvuuden symboli (Sjöblom & Godenhjelm 2009, 170).

Projektien määrittelyssä on laajuutta. Perinteinen ajattelu projekteista on rationalistinen, jonka mukaan projekti on yleispätevä kontekstista riippumatta, siis universaali (Seppänen-Järvelä 2004a). Perinteisestä ajattelusta on kuitenkin menty eteenpäin ja useat tutkijat suhtautuvat projekteihin kontekstisidonnaisina, joilla on eri tehtäviä ja historioita (esim. Virtanen 2000; Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, 13) Engwallin mukaan projekti tulisi ymmärtää kontekstisidonnaisuuden lisäksi avoimena järjestelmänä eikä itsenäisenä ja irrallisena muusta toiminnasta (Engwall 2003, 790-793).

Projektille ominainen piirre on sen *määräaikaisuus* (esim. Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, 20; PMBOK guide 2004, 5) ja määräaikaisuuden määrittelyminen etukäteen (Virtanen 2000, 126), mistä projektikirjallisuudessa tuntuu olevan laaja yksimielisyys. Useiden projektien aloitukseen tai päättymiseen liittyy jokin isohko tapahtuma, joka motivoi projektia ja tarjoaa aloitus- tai päättymispisteen. Johonkin tapahtumaan liittyvällä projektilla on näin jokin konteksti. (Sahlin-Andersson 2002, 246.) Projektin määritelmän mukainen väliaikaisuus ei juuri koskaan viittaa projektilla aikaansaadun tuotteen tai palvelun väliaikaisuuteen. Useimmilla projekteilla pyritään pitkäaikaisiin tuloksiin. (PMBOK guide 2004, 5.)



Usein organisaatio aloittaa projektin saavuttaakseen jonkin *muutoksen* (esim. Andersen et al. 2006; Seppänen-Järvelä 2004a; Seppänen-Järvelä 2004b; Shenhar et al. 2001; Viirakorpi 2000). Projektia pidetään osuvampana muutoksen toteutuksessa kuin toiminnallista organisaatiota, jonka odotetaan ylläpitävän vakautta ja pitkänajan kehitystä. Väliaikaisen projektiorganisaation ja pysyvän funktionaalisen organisaation raja ei ole kuitenkaan täysin mustavalkoinen. (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, 20.) Projekteista on muotoutunut yleinen ratkaisu muutostyöntarpeelle (Meeuwisse 1996, 35). Muutoshaluisen toiminnan tärkeänä osana on arviointi ja seuranta (Seppälä-Järvelä 2004b, 19). Projektin toteutuksen positiivisia seurauksia voidaan harvemmin arvioida vastaavalla tarkkuudella kuin negatiivisia seurauksia (esim. kulut ja häiriöt) (Engwall 2002, 269).

Projektin yhtenä ominaisuutena Virtanen näkee sen jakautumisen selkeästi erilaisiin vaiheisiin, kuten suunnittelu, käynnistys, toimeenpano ja arviointi (Virtanen 2000, 31). Projektin pilkkominen vaiheisiin helpottaa projektin johtamista myös julkisella sektorilla (Wirick 2009, 33-34). Projektin *vaiheittaisuus* kuvastaa projektia etenevänä prosessina (Viirakorpi 2000, 11).

Määritelmällisesti projektia ei ole sidottu tietyn kokoiseksi organisoitumisen muodoksi, vaan sillä voi olla jäseniä yksi tai enemmän (PMBOK guide 2004, 7). *Projektin sidosryhmät* ovat yksilöitä tai organisaatioita, jotka ovat mukana projektissa tai joiden intresseihin projektin tulokset voivat vaikuttaa (ibid., 24). Avain sidosryhmäläisiä ovat muun muassa projektijohtaja, loppukäyttäjä, suorittava organisaatio, projektitiimin jäsenet ja vaikuttajat. Loppukäyttäjiä voi olla useita kerroksia. Esimerkiksi uuden lääkkeen loppukäyttäjiä voivat olla sitä määräävät lääkärit, sitä käyttävät potilaat ja siitä maksavat vakuutusyhtiöt (Suomen tapauksessa Kansaneläkelaitos). Suorittavan organisaation työntekijät pääosin hoitavat projektiin liittyvän työn. (Ibid., 26.) Projektin yhtenä sidosryhmänä voidaan pitää ohjausryhmää, jonka tehtäviin kuuluvat usein valvonta, projektiorganisaation tukeminen, tiedonanto, koordinointi, tulosten hyväksyminen ja kannan ottaminen mahdollisiin poikkeamiin. Virtasen mukaan ohjausryhmän rakenteen perusta on joko asiantuntijatyöpanoksessa tai edustuksellisen demokratian tulkinnassa. (Virtanen 2000, 68.) Aluehallinnon uudistamishankkeen

ohjausryhmällä on poliittinen edustus, jolloin se sopisi Virtasen jälkimmäiseen rakenteen perustaan.

*Projektilla tulisi olla asiakas*, mikä pitäisi muistaa jo projektin suunnitteluvaiheessa (Virtanen 2000). Viirkorven mukaan asiakas on ”projektien tuottamien tuotosten varsinainen käyttäjä” (Viirkorpi 2000, 18). Projektia ei tehdä itsensä takia, vaan sillä on saatava jotain lisäarvoa. Projektityön laatua mietittäessä on huomioitava asiakasnäkökulma sekä projektin työprosessit (ydin- ja tukiprosessien määrittely). Laadun käsite on laajentunut tuotteiden virheettömyydestä myös prosessin tarkastelun puolelle sekä koko toimintaorganisaation kehittämiseen. (Virtanen 2000.)

Tässä tutkielmassa ymmärrän projektin tilapäiseksi organisaatioksi, jolla pyritään saavuttamaan erikseen asetetut päämäärät ja jonka jäsenet on valittu annetun tehtävän toteuttamista varten. ALKU-hankkeen yleisenä tavoitteena on kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Näen, että hankkeen loppukäyttäjä (eli asiakas) on hallintokoneisto eli uudet aluehallintoviranomaiset (ja niissä työskentelevät henkilöt). Aluehallinnon uudistus koskee ensisijaisesti aluehallinnossa työskenteleviä ja sitä kautta myös kansalaisia. ALKU-hankkeen ensimmäisen tason asiakassuhde on aluehallintoviranomaisten kanssa ja toisen tason asiakassuhde on kansalaisten kanssa. Projektin suora, toiminnallinen fokus kohdistuu ensimmäiseen asiakassuhteeseen ja arvofokus on toisen tason asiakassuhteessa. (Winter & Szczepanek 2008, 96-98.) Valmisteluvaiheen arvioinnissa on otettu samantyylinen lähestymistapa. ”ALKU-hanke -- kohdistuu valtion aluehallinnon viranomaisten toiminnan uudelleenorganisointiin Manner-Suomessa.” (Karppi et al. 2010, 17). ALKU-hankkeen arvovaikutuksen on tarkoitus kohdistua siis kansalaisiin, mikä on asetettu hankkeen tavoitteeksikin. Kansalais- ja asiakaslähtöisesti toimiva aluehallinto on arvotavoite. Aiempien tutkijoiden määritelmät projektista toteutuvat tulkintani mukaan myös aluehallinnon uudistamishankkeessa ja sen työryhmissä.

### **3.1 Projektit julkishallinnossa**

Julkishallinnolla ajatellaan laajasti olevan erityisiä piirteitä, jotka erottavat sen yksityisestä sektorista. Julkisen sektorin määrittelyssä yksi käytetyistä kriteereistä on ollut yhteinen omistajuus (engl common ownership) (esim. Sundin 2002; Bozeman & Kingsley 1998). Julkishallinnon organisaatioiden ensisijainen tavoite ei ole tehdä voittoa, julkishallinnon sidosryhmäläiset muodostavat sekalaisen joukkion, joiden identifioiminen voi olla ajoittain haastavaa, julkishallinto kohtaa korkeat odotukset rajallisilla resursseilla ja parlamentti poliittisine päättäjinään vaikuttaa hallinnon toimintaan. Organisaatioiden haasteena on saada aikaan enemmän vähemmällä. (Fryer et al. 2007, 499-500.) Julkisen sektorin organisaatiot tarjoavat palveluita eri väestöryhmittymille mutta yleisesti voidaan sanoa, että julkissektorin organisaatiot palvelevat laajasti julkista (Wirick 2009, 2).

Julkishallinnon projekteilla oletetaan olevan tiettyjä piirteitä, mitkä erottavat ne yksityisen sektorin projekteista. Julkishallinnon projekteilla voi olla erityisiä lakiin perustuvia velvoitteita. Julkishallinnon projekteissa ollaan vastuussa julkisyhteisölle, ei pelkästään asiakkaalle (Government Extension to the PMBOK 2006, 5-6.), mikä tekee julkissektorin projektien päämäärien määrittelemisestä haastavampaa (Wirick 2009, 2; 74). Projektiin liittyvät varat ovat verotuksella kerätyjä mutta silti julkishallinnon projekteja voidaan usein arvioida niiden tuottamalla hyödyllä kansalaisille eikä niiden kustannustehokkuudella. (Government Extension to the PMBOK 2006, 5-6.) Vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa (Wirick 2009, 3). Julkisen sektorin projekteissa on huomioitava laajemman näkökulman onnistumisen kriteerit kuin yksityisellä ja vastuullisuus yhteisistä resursseista, hyödyistä ja kehityksestä (Klakegg & Olson 2010, 19). Julkisella sektorilla projektia käynnistettäessä eivät tarkoitukset ole vielä usein tarkasti määriteltyjä. Projektin tiimin tulee tällöin käyttää omaa tulkintaansa, missä on omat riskinsä. Projektista voidaankin tehdä lausuntopyyntöjä eri sidosryhmille (Wirick 2009, 48.), kuten ALKU-hankkeessa tehtiin, jotta eri näkemykset projektin tarkoituksista saatiin selville. Tärkeimpien sidosryhmäläisten kesken on saatava aikaan konsensus, jotta ei voida väittää tulosten olleen eri kuin tavoitteiden (ibid., 75).

Projektiin liittyvät päätökset tulisi tehdä julkinen intressi ja luottamus mielessä pitäen (Government Extension to the PMBOK 2006, 6). Julkisen puolen projekteissa

omistajasuhde on monimutkaisempi kuin yksityisellä sektorilla. Projektijohtamisen kirjallisuudessa tukeudutaan pääosin sellaiseen projektin omistajasuhteeseen, jossa omistajana toimii vain yksi organisaatio. Julkisen sektorin projekteissa omistajan rooli ja vastuu eivät usein keskity vain yhdelle organisaatiolle. (Klakegg & Olsson 2010, 19-20.) Julkisen sektorin projektit liittyvät usein moniin organisaatioihin ja vaikuttavat moniin sidosryhmäläisiin (Wirick 2009, 57).

Julkishallinnon projektin sidosryhmiä voivat olla projektin johtaja, asiakas, projektitiimin jäsenet, julkisyhteisö, sääntelijät (engl. regulators), oppositiosidosryhmäläiset, media, tulevat sukupolvet ja yksityinen sektori. Suorittava organisaatio on ministeriö tai virasto. (Government Extension to the PMBOK 2006, 14-15.) ALKU-hankkeen kohdalla suorittava organisaatio on valtiovarainministeriö, sillä kyseisellä ministeriöllä oli pääasiallinen vetovastuu valmisteluvaiheessa. Julkisen sektorin projekteissa tulisi huomioida, että toimintaa tullaan mitä luultavimmin tarkastelemaan hyvin tarkasti poliittisen opposition toimesta (ibid., 17; Wirick 2009, 6). Laajalla joukolla sidosryhmäläisiä on mahdollisuus vaikuttaa projektin tavoitteisiin. Sidoryhmäläiset voivat tarjota tukensa projektille, mikä voi edesauttaa projektin onnistumista. (Wirick 2009, 9.) Julkisen sektorin projektin sidoryhmäläisillä on mahdollisuus lopettaa projekti, haastaa sen premissit julkisesti tai vaikuttaa sen toteutustapoihin (ibid., 58). Sidoryhmiä ovat projektiin kuuluvat, projektin vaikutuksen kohteena olevat ja ne, jotka voivat vaikuttaa projektin lopputulokseen (ibid., 159). Jokaisessa projektissa on mietittävä sidoryhmät, niiden intressit ja kuinka kommunikoida eri toimijoiden kanssa (ibid., 162-163).

Wirickin mukaan muun muassa seuraavista syistä johtuen julkisen sektorin projektien johtaminen on haastavampaa kuin yksityisen sektorin:

- ympäristöstä kohdataan usein ristiriitaisia päämääriä ja tavoitteita,
- sidoryhmäläisiä on useita kerroksia, joiden intressit vaihtelevat suuresti,
- on huomioitava poliittiset intressit ja toimittavat median tarkkailun alla,
- hallinnon säännöt ja policyt vaikuttavat projektityön aikanaan. (ibid., 8.)

Julkisen sektorin projektin johtajalle tiimin johtaminen voi olla haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla esimerkiksi siksi, että projektijohtaja ei usein pääse itse

valitsemaan tiimensä jäseniä ja siksi, että hän kohtaa poliittista puuttumista projektijohtamiseen (ibid., 143).

Suomessa 1960-1970 –luvuilla valtioneuvoston ja ministeriöiden määräaikaisena valmisteluinstituutioon toimivat komitealaitokset. 2000-luvulle tultaessa komitealaitos on väistynyt ja tilalle ovat tulleet projektit, työryhmät ja selvitysmiehet. Temmes näkee muutoksen taustalla vaikuttaneen laajemmin koko hallinnon rakennemuutokset, erityisesti tulosohjauksen käyttöönoton. (Temmes 2001, 5-6.) Määräaikainen valmistelu on arvioinnin mukaan tehostunut ja tullut joustavammaksi komitealaitoksen jäätyä takalalle (ibid., 27-28).

Olen esitellyt projektin määritelmiä ja perustellut kuinka mielestäni ALKU-hanke täyttää projektin ominaisuudet julkishallinnon hankkeena. Seuraavaksi käyn tiivistetysti läpi aiempia tutkimuksia projektien onnistumisesta ja onnistumistekijöistä.

### **3.2 Projektien onnistuminen**

Projektin onnistumisen (engl. success) käsitettä ei ole tyhjentävästi määritelty projektijohtamisen kirjallisuudessa (Hyväri 2006). Projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä kutsutaan onnistumistekijöiksi (engl. success factors) ja projektien onnistumista arvioidaan onnistumiskriteereillä (engl. success criteria) (Prabhakar 2008, 7). Onnistumistekijät voivat viitata (johtamis)järjestelmään tuleviin vaikuttimiin, joista seuraa suoraan tai epäsuorasti projektin onnistuminen. (Prabhakar 2008; Cooke-Davies 2002, 185.)

Projektin onnistumisen tai epäonnistumisen tutkiminen on kiinnostanut tutkijoita ja projekteissa mukana työskenteleviä jo tovin. Tutkimusten pyrkimyksinä on löytää jonkinlaiset viitteet olosuhteista tai tekijöistä, joiden avulla projektijohtaja voisi ennalta puuttua tilanteeseen projektin aikana. (Hyväri 2006; Pinto & Mantel 1990, 269-270.) Oletuksena on, että projekti- ja linjajohtajat voisivat parantaa suoritustaan jos ymmärtäisivät projektin onnistumisesta enemmän sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat tuloksiin ja jotka ovat johtajien kontrolloitavissa (Andersen et al. 2006). Jonkinasteista

arviointia projektista muutoksen edistäjänä kannattaa tehdä, jotta saadaan selville onko projektin vaiheista tai tuloksista saatu toivotunlaista hyötyä ja muutosta.

Projektin onnistumisen arviointi riippuu katsojasta (mm. Thomas & Fernández 2006; Lim & Mohamed 1999; Lipovetsky et al. 1997; Shenhar et al. 1997; Pinto & Mantel 1990), jolloin onnistumisen kriteerit voivat vaihdella ja mikä voi vaikeuttaa projektin onnistumistekijöiden määrittelyä. Lim ja Mohamed (1999) jakavat projektin onnistumisen näkökulmat mikroon ja makroon. Makronäkökulmasta projektia arvioidaan vasta operatiivisessa vaiheessa, jolloin sidosryhmäläisten näkökulmat korostuvat. Mikronäkökulmassa tarkastellaan pienempiä osia projektista ja tuolloin huomioidaan enemmän projektissa mukana olleiden näkemyksiä. (Lim & Mohamed 1999.)

### **3.3 Projektien onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

Projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksissa lähtökohtana on oletus, että joillain tekijöillä on vaikutusta projektin onnistumiseen. Tekijöiden tiedostaminen auttaa puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin jo projektin aikana. Tutkimuksissa on todettu vaikuttavien tekijöiden olevan muun muassa selkeät päämäärät, tehokas kommunikointi, ylimmän johdon tuki sekä riittävät resurssit (esim. Elder & Garman 2008; Rosacker & Olson 2008; White & Fortune 2002). Projekteihin vaikuttavat tekijät eivät ole universaaleja (Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok 2009, 457), jolloin käsitystämme projektien toiminnasta tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta ja kasvattaa tietoutta vähitellen.

Tutkielman kannalta kiinnostavimmat tulokset linkittyvät tiedon jakamiseen ja muodostumiseen sekä kommunikointiin projekteissa. Irja Hyvärin tutkimuksen tulosten mukaan projektitiimin kommunikaatio on merkitsevempi kriittinen tekijä isossa organisaatiossa kuin pienemmässä (Hyväri 2006, 36.) Myös Viirkorven (2000) mukaan projektityöskentelyssä tärkeää on hyvä vuorovaikutus.

Dietrichin, Eskerodin, Dalcherin ja Sandhawalian (2010) artikkelin tarkoituksena on selvittää tekijät, jotka vaikuttavat yhteistyöhön projektissa, jossa on useampi kumppani.

Useamman kumppanin projektissa osallistujien on oltava halukkaita jakamaan ja käsittelemään tietoa. Projektiryhmän tärkeä tehtävä on soveltaa useasta lähteestä saapuvaa tietoa. Yhteistyöprojekteissa osallistujat joutuvat toimimaan yhteisten päämäärien, jaettavien tietojen, oppimisen ja konsensuspyrkimysten keskellä. Dietrichin ja muiden mukaan useamman organisaation yhteistyöprojektit kohtaavat haasteita, jotka kumpuavat projektin luonteesta erityisenä toimintana, aikarajoituksista sekä useiden erilaisten toimijoiden osallisuudesta. (Dietrich et al. 2010, 60-61). Kirjallisuuskatsauksen myötä tutkijat päätyivät yhteistyöprojekteista kolmeen seuraustyyppiin; projektin onnistuminen, mahdollisuus oppimiselle ja innovaatioille sekä sitoutuminen tulevaisuudessa yhteistyöhön (ibid., 63-65). Tutkijoiden mallin mukaan kahdeksan tekijää vaikuttavat projektin yhteistyön laatuun, mikä vaikuttaa tiedon käsittelyyn ja soveltamiseen ryhmässä, mikä vaikuttaa projektin tuloksiin eli mahdollisuuteen oppia, projektin onnistumiseen ja tulevaan yhteistyöhön. Mallin kahdeksan tekijää ovat yhteistyön roolit ja prosessit, toimijoiden välinen luottamus, fyysinen ja kulttuurinen läheisyys, kannustimien yhdenmukaisuus, sitoutuminen projektiin, päämäärien kongruenssi, konfliktien ratkaisu sekä odotusten täydentyminen. Projektin yhteistyön laatu koostuu kommunikoinnista, koordinoinnista, yhteisestä tuesta, koheesiosta ja yhdenmukaistetuista vaivannäöistä. (Ibid., 69-70.) Mallin mukaan kommunikointi on osa yhteistyön laatua, mikä vaikuttaa projektiryhmän tiedon käsittelyyn, millä on siis vaikutuksensa projektin seurauksiin.

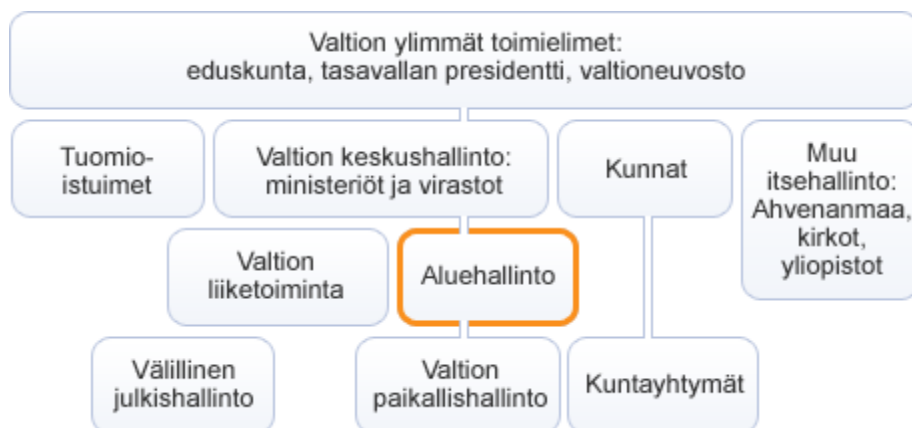
Andersen ja muut selvittivät, mitkä tekijät ovat mukana vaikuttamassa projektin onnistumiseen. He tutkivat eri selittävien tekijöiden suhdetta onnistumiskriteereihin. Onnistumiskriteeriulottuvuudet ovat projektin vaikutus, saavutettu kokemus ja johdon kyky suorittaa. Tutkimuksen tulosten mukaan toimiva kommunikointi projektin aikana oli ainoa tutkituista tekijöistä, joka vaikutti kaikkiin kolmeen onnistumista mittaavaan tekijään. (Andersen et al. 2006, 130-141.)

Hoeglin ja Gemuenden tutkimus osoittaa, että tiimityöskentelyllä on suhde projektin onnistumiseen, mutta se ei ole ainoa vaikuttava tekijä. Tutkimuksen tulokset eivät vahvista kausaalista suhdetta, vaan vaikutussuhteen muuttujien välillä (Hoegl & Gemuenden 2001, 446).

Rosacker ja Olson huomioivat kuinka julkisen sektorin projektitutkimus on vähäisempää verrattuna yksityisen sektorin tai julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöprojekteihin (Rosacker & Olson 2008, 60). Julkishallinnon projekteissa vastuullisuus suuntautuu koko julkisyhteisöön, ei vain loppukäyttäjään (Government Extension to the PMBOK 2006, 5-6). Ei voida olettaa, että julkisella sektorilla tehtäviin projekteihin vaikuttaisi kaikkiin samat onnistumistekijät, aivan kuten ei yksityiselläkään sektorilla toteutettaviin projekteihin. Kuten aiemmin toin esille, projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät eivät ole universaaleja. Tämä tutkielma tuo oman osuutensa suomalaisen julkishallinnon projektitutkimukseen. Tutkielman kohteena ovat Aluehallinnon uudistamishankkeen valtakunnalliset kehittämistyöryhmät. Näen tarpeelliseksi esitellä seuraavaksi valtion aluehallintoa nykyisellään sekä siihen johtaneita vaiheita.

## 4 Valtion aluehallinto

Vuonna 2007 aloitetun ALKU-hankkeen tarkoituksena oli uudistaa valtion aluehallintoa. Valtionhallinnon tasot ovat keskus-, alue- ja paikallishallinto. Kun puhutaan valtion paikallishallinnosta, tarkoitetaan esimerkiksi verohallintoa ja maistraattipalveluita. Kunnilla on Suomessa itsehallinto eivätkä ne siten kuulu valtion paikallishallintoon. Kuvassa 2 hahmottuu julkishallinnon muodostuminen hierarkkisesti. Valtion aluehallinto sijoittuu valtion keskus- ja paikallishallinnon väliin.



Kuva 2. Julkishallinnon kaavio.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Suomi.fi Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta.



#### **4.1 Uudet aluehallintoviranomaiset AVIt ja ELY-keskukset**

Kuuden Manner-Suomen aluehallintoviraston (AVI) vastuulla on entisten lääninhallitusten, ympäristölupavirastojen, alueellisten ympäristökeskusten ja työsuojelupiirien tehtäviä. Aluehallintovirastot ovat:

- Etelä-Suomen AVI
- Itä-Suomen AVI
- Lapin AVI
- Lounais-Suomen AVI
- Länsi- ja Sisä-Suomen AVI
- Pohjois-Suomen AVI. (Aluehallintovirastojen internet-sivut.)

15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) vastuulla on entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkululaitoksen tehtäviä. Entisen Tiehallinnon tehtävät ovat jakautuneet uusiin ELY-keskuksiin sekä Liikennevirastoon<sup>5</sup>. ELY-keskukset ovat:

- Etelä-Pohjanmaan ELY
- Etelä-Savon ELY
- Hämeen ELY
- Kaakkois-Suomen ELY
- Kainuun ELY
- Keski-Suomen ELY
- Lapin ELY
- Pirkanmaan ELY
- Pohjanmaan ELY
- Pohjois-Karjalan ELY
- Pohjois-Pohjanmaan ELY
- Pohjois-Savon ELY
- Satakunnan ELY
- Uudenmaan ELY
- Varsinais-Suomen ELY. (ELY-keskusten internet-sivut.)

---

<sup>5</sup> Liikenneviraston internetsivut.

Aluehallintovirastot kuuluvat yhdessä muun muassa Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen, Tilastokeskuksen, Väestörekisterikeskuksen ja maistraattien kanssa valtiovarainministeriön hallinnonalaan. Hallinnonalan pääasiallisia asiakkaita ja sidosryhmiä ovat poliittiset päätöksentekijät, EU ja sen toimielimet, valtionhallinto, muu julkishallinto (kunnat, kuntayhtymät ja maakuntaliitot), yritykset, yhteisöt ja järjestöt sekä kansalaiset. (Valtiovarainministeriön hallinnonalan strategiaperusta ja toiminnan kehittäminen vuosina 2009-2012.)

Aluehallintovirastojen vastuualueet ovat pelastustoimi ja varautuminen; peruspalvelut, oikeusturva ja luvat; poliisi; työsuojelu sekä ympäristöluvut. AVIen tehtäviä ovat muun muassa terveys- ja sosiaalipalveluiden valvominen sekä yksityisten palveluntarjoajien lupien myöntäminen, työsuojelun valvonta, tuotevalvonta, sekä ympäristönsuojelulain ja vesilain mukaiset lupa-asiat. (Aluehallintovirastojen internet-sivut.)

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan kuuluu noin 40 organisaatiota; muun muassa ELY-keskukset, Finpro ry, Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus ja Energiamarkkinavirasto (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, konserni 7/2011).

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten vastuualueet ovat elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri; liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. ELY-keskusten tehtäviä ovat muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, maahanmuuttoasiat, EU:n rakennerahastohankkeet, ympäristönsuojelu, vesivarojen käyttö ja hoito, tiehankkeet, kirjasto-, liikunta-, opetus- ja nuorisotoimen tehtävät. (ELY-keskusten internet-sivut). ELY-keskusten asiakkuussuhteet ovat monipuoliset. Asiakkaiksi voi mieltää muun muassa tavalliset kansalaiset, yritykset ja oppilaitokset. ELY-keskusten sidosryhmiä ovat kumppanit, ohjaavat tahot ja palvelun tuottajat. Osa yhteistyö- eli kumppanuussuhteista on lakiin perustuvia, kun osa toimii vapaaehtoisuuteen tukeutuen. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 36/2011, 13).

Suomessa aluehallinnon ohjaus on ministeriötasolla, kun Norjassa, Tanskassa ja Ruotsissa ohjaustehtävät ovat pääosin sektorivirastoilla (Viinamäki & Salminen 2008, 76). Aluehallintovirastojen strategisesta ja yleishallinnollisesta ohjauksesta vastaa

valtiovarainministeriö (yhdessä muiden ministeriöiden kanssa). Jokaisen yksikön/osaston toiminnallisesta ohjauksesta vastaa kyseisen vastuualan ministeriö (esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon osaston toiminnallinen ohjaus tulee sosiaali- ja terveysministeriöltä). Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategisesta ja yleishallinnollisesta ohjauksesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. (Valtiovarainministeriön julkaisuja 29a/2009; Laki aluehallintovirastoista 20.11.2009/896, 7§; Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897, 6§.) ELY-keskusten toiminnallinen ohjaus tulee ympäristöministeriöltä, liikenne- ja viestintäministeriöltä, maa- ja metsätalousministeriöltä, opetusministeriöltä ja sisäasiainministeriöltä (ELY-keskusten internet-sivut).

Vuodesta 2010 Suomen valtion uudet monitoimialaiset aluehallintoviranomaiset ovat olleet aluehallintovirastot ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Seuraavassa alaluvussa käyn läpi hieman historiaa valtionhallinnon uudistamisesta Suomessa.

#### **4.2 Valtion aluehallinnon uudistaminen Suomessa**

Hallintouudistusten lähtökohtana voidaan pitää ympäristössä tapahtuneita yhteiskunnallisia muutoksia (Airaksinen 2009, 39). Julkishallinto kohtaa vaatimuksia vastuullisuudesta ja tehokkaasta palvelun tuottamisesta (Mukhtar & Ali 2011, 113). Julkisella sektorilla viranomaisten pyrkimyksenä ei ole lisätä palvelujen tarvitsijoiden määrää, kun yksityisellä sektorilla asiakkaiden lisääminen merkitsee usein suurempaa voittoa. Prosessien parantamisen seurauksena useampi asiakas on tyytyväinen sekä kulut ja virheet voivat vähentyä. Viranomaisten haasteena on tarjota parasta mahdollista palvelua annetuilla resursseilla samalla, kun kohtaavat vaatimuksia vastuullisuudesta ja läpinäkyvyydestä. (Fryer et al. 2007, 501.) Valtionhallinnon kehittämisen taustalla voidaan nähdä yleinen paine tehokkuuden kasvattamiselle ja asiakaspalvelun parantamiselle.

Lääninhallitusten ydintoiminta on liittynyt lupa- ja valvonta-asioiden hoitoon. Vuosina 1634-1894 maaherra oli kuninkaan omaisuuden ja edunvalvoja läänissään. Vuonna 1894 maaherran tehtäväksi tuli valvoa valtion alempien viranomaisten lisäksi myös kuntia. Lääninhallitukset valvoivat kuntalaisten etuja suhteessa kuntien ja valtion

paikallisten viranomaisten toimintaan. Turvallisuus- ja valvontaviranomaistehtävät korostuivat lääninhallituksissa vuonna 1937. Lääninhallitusten tehtävät ovat laajentuneet 1990-luvulle saakka. 1970-luvulla korostuivat hyvinvointitehtävät ja tuolloin lääninhallituksista tehtiin aluekehitysviranomaisia; rooli, joka siirtyi vuonna 1994 maakuntien liitoille. Samana vuonna lääninhallituksilta poistettiin oma-aloitteinen oikeus kuntien valvontaan. (Haveri 1997, 143-145.) Nykyisetkin aluehallintovirastot voivat valvoa kuntia vain kunnalliskantelun johdosta. Laajemmin suomalaista hallintoa on 1960-luvulle saakka kuvannut maltilliset muutokset ja virkamiesten puolustuksellinen asenne (Temmes 1994b, 40).

*Aluehallinto* toimii siis paikallis- ja keskushallinnon välissä. ”Alue” on käsitteenä vaikea määritellä eikä yhtenäisyyttä Haverin mukaan ole. Julkisen sektorin pyrkimyksenä on ollut julkisen hallinnon tehokkuuden lisääminen; niin sisäisen toiminnallisen tehokkuuden kuin ulkoisen eli vaikuttavuuden kasvattaminen. Kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on ollut suuressa roolissa hallinnon uudistuksissa, mihin nivoutuu myös periaate päätöksenteosta mahdollisimman lähellä päätöksenteon kohdetta (subsidiariteettiperiaate). (Haveri 1997.) Vuoden 1994 aluekehityslain mukaan aluekehitysviranomaisina toimivat lääninhallitusten sijaan maakuntien liitot<sup>6</sup>. Haverin tutkimuksen mukaan aluekehitystehtävien siirto lääninhallituksilta maakuntien liitoille oli onnistunut. Tehtävien siirto lääninhallituksilta muille viranomaisille on osa pyrkimystä muodostaa lääninhallituksista keveitä yleishallintoviranomaisia. Haverin mukaan ”organisaatioista ja alueista on tehty entistä paremmin asiansa ajamaan kykeneviä kilpailukykyisiä yksiköitä”, mikä vie muiden tekijöiden ohella kohti kilpailuyhteiskuntaa (ibid., 159). ALKU-hankkeen toteuttaminen vahvisti edelleen maakuntien liittojen roolia aluekehittämisessä.

1980-luvun alkupuolella toimineen niin kutsutun byrokratiatalkoot –kampanjan tarkoituksena oli vähentää hallinnon byrokratiaa ja parantaa asiakaspalvelua. Hanke on sittemmin muotoutunut jatkuvaksi prosessiksi. (Ibid., 17; Temmes 1994b, 45-46.) 1980-luvulta lähtien on haluttu tarttua hallinnon palvelutasoon ja tuottavuuteen (HaVM

---

<sup>6</sup> Vuonna 2011 maakuntien liittoja on 18 kappaletta. Kyseessä on lakisääteinen kuntayhtymä, jossa jokaisen kunnan on oltava jäsen. Liittojen lakisääteiset tehtävät ovat alueiden kehittäminen ja maakuntakaavoitus. (Suomen maakuntien liitot –internetsivu; HE 59/2009; Juntunen 2010, 83.)

13/2009 vp, 4). 1990-luvulta lähtien aluehallintouudistuksissa on painotettu myös kansanvallan vahvistamista.

Alueelliset ympäristökeskukset aloittivat toimintansa vuonna 1995 ympäristöhallinnon uudistamisprojektin myötä, jolloin ympäristöhallinnon alaan kuuluvat tehtävät siirtyivät lääninhallituksilta pois (Juntunen 2010, 143-147). Aluehallinto 2000 -uudistus oli Paavo Lipposen I hallituksen<sup>7</sup> asettama (ibid., 148) ja sillä vähennettiin lääninhallitusten määrää kahdestatoista kuuteen. 77 erillisestä yksiköstä perustettiin 15 työvoima- ja elinkeinokeskusta (TE-keskukset). Lääninhallitusten määrää vähentämällä arvioitiin voitavan varmistaa lakisääteisten tehtävien hoitamisen yhdenmukaisuus ja tehostettavan toimintaa. Uusilla TE-keskuksilla tavoiteltiin muun muassa joustavampaa ja tehokkaampaa asiakaspalvelua. (VNS 3/2000 vp, 5-6.) Uudistus astui voimaan syksyllä 1997 (HE 59/2009). Aluehallinto 2000-uudistuksen tavoitteena oli muun muassa viranomaistoiminnan tehostuminen ja taloudellistuminen, hallinnon selkeyttäminen, kuntien itsehallinnon vahvistaminen ja asiakkaan asioinnin helpottaminen (HaVM 5/2001 vp, 3).

Valtioneuvoston selonteon Aluehallinto 2000 –uudistuksesta mukaan aluehallintoviranomaisten yhteistyötä ja verkostoitumista edistetään muun muassa siirtämällä päätösvaltaa kyseisille viranomaisille sekä lisäämällä keskushallinnon yhteistyötä (VNS 2/2000 vp, 32-33).

Maakuntien liitoilla oli 2000-luvun kynnyksellä alueellinen kehitystehtävä ja TE-keskuksilla alueellinen työvoima- ja elinkeinoelämän kehittäminen, joten lääninhallituksista tuli enemmässä määrin yleishallinnon ja asiantuntijaviraston tehtäviin erikoistuneita (Sisäasiainministeriön julkaisu 15/2005, 18-19). Juntunen näkee Aluehallinto 2000-uudistuksessa ratkaisemattomien kysymysten (mm. aluejaot) olleen sysäys ALKU-hankkeelle (Juntunen 2010, 108).

Komiteoissa tapahtuva laajapohjainen uudistusten valmistelu on vähentynyt 1980-luvulta lähtien. Valmistelu on muokkautunut enemmän hallinnon sisäiseksi työskentelyksi epävirallisiin työryhmiin ja hankkeisiin. (Sjöblom 2000, 120.) Myös Temmeksen mukaan määräaikainen valmistelutyö on ministeriöissä keskeinen tapa

---

<sup>7</sup> Paavo Lipposen I hallitus toimi ajalla 13.4.1995 - 15.4.1999 (Tietoa valtioneuvostosta).

toimia (Temmes 2001, 7). Näin ollen ALKU-hanke nähdään myös osana aluehallinnon kehittämisten jatkumoa (Karppi et al. 2010, 17).

### **4.3 Pohjoismainen aluehallinto**

Olli-Pekka Viinamäki ja Ari Salminen (2008) vertailevat aluehallintoja neljässä Pohjoismaassa. Vertailu tapahtuu neljän näkökulman kautta, jotka ovat kansanvaltaistaminen, tehtävänjako, aluekehittäminen sekä ohjaus ja valvonta. Käsitteellisesti aluehallinto sijoittuu keskushallinnon ja kuntasektorin väliin (Viinamäki & Salminen 2008). Suomi kuuluu pohjoismaiseen hallintotraditioon, jota kuvaavat Viinamäen ja Salmisen mukaan seuraavat ominaisuudet:

”Kattavuuteen ja tasa-arvoon pyrkivä laaja julkinen palveluverkosto.  
Laaja julkisen sektorin virkamieskunta, erityisesti kuntasektorilla.  
Laillisuus, avoimuus ja julkisuus julkisen sektorin toimissa.” (ibid., 19).

Euroopassa alueiden kehittämisessä tavoitteet ovat samansuuntaisia, kuten alueellisten erojen tasaaminen, elinvoimaisuus ja kilpailukyky, mihin Euroopan unionilla on ollut vaikutusta (ibid., 23).

Hallinnon kansanvaltaistamisessa e-hallinnon kehittäminen on ollut yksi selkeimmistä suunnista. Vertailun kohteena olevista Pohjoismaista löytyy jokaisesta lukuisia esimerkkejä e-hallintohankkeista. Usein tavoitteena on esimerkiksi lomakkeiden ja hakemusten saattaminen sähköiseen muotoon ja nopeampien palvelukanavien luonti asiakkaille/kansalaisille. (Ibid., 34-37). E-hallinnon kehittämisen taustalla voi nähdä tehokkuuspyrkimykset julkishallinnossa laajemminkin.

## 5 Aluehallinnon uudistamishanke eli ALKU-hanke

Valtion aluehallinnon uudistamisen synty on pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa:

”-- aluehallintoa uudistetaan ja kansanvaltaistetaan. Lääninhallitusten, työvoima- ja elinkeinokeskusten, muiden piirihallintoviranomaisten ja maakuntien liittojen työnjakoa täsmennetään, päällekkäisyydet poistetaan ja vähennetään hallintoviranomaisten määrää. Samassa yhteydessä arvioidaan niiden aluejakoa. Nykymuotoisen lääninhallinnon tehtävät organisoidaan uudelleen. Uudistetaan valtion aluehallintoa kokoamalla lupa-, valvonta- ja oikeusturvatehtäviä yhteen. Siirretään kehittämissä poliittista toimivaltaa kansanvaltaiseen ohjaukseen. Selvitetään aluekehittämisen voimavarojen kokoamista valtion talousarviossa maakunnittain ja ministeriöittäin yhdelle momentille ja niiden päättämisestä siirtämistä alueille. Valmistelu käynnistetään välittömästi ja uudistukset toteutetaan vuoteen 2010 mennessä.” (MV II hallituksen ohjelma 2007, 69-70).

Hankkeen tavoitteet on listattu kokonaisuudessaan liitteessä 2, kuten ne on ilmoitettu hankerekisterissä. ALKU-hankkeen tavoitteiden mukaan ”asiakasnäkökulman korostamiseksi ja resurssien käytön tehostamiseksi aluehallintoviranomaisten yhteistoiminnassa muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa hyödynnetään verkostomaisia toimintamalleja” (Valtiovarainministeriön julkaisu 19a/2008, 31-33). Myös hallintovaliokunnan<sup>8</sup> mietintö korosti tavoitteena olevan yhteistyön vahvistaminen hallinnossa (HaVM 13/2009, 5). Esimerkiksi Aluehallinto 2000-uudistus sisälsi myös tavoitteen viranomaisten yhteistyön ja koordinaation tehostumisesta (HaVM 5/2001 vp, 3), joten tavoite kumpuaa hallintoon jo pidemmältä ajalta kuin vain ALKU-hankkeesta (myös esim. HaVM 13/2009, 4). ALKU-hankkeen toimeenpanovaiheen arvioinnin mukaan aluehallintoviranomaisten yhteistyö on jatkunut samantasoisena kuin ennen hankettakin (Karppi et al. 2011, 72-73) mutta tulokseen saattoi vaikuttaa tutkimuksen toteuttaminen uusien aluehallintoviranomaisten juuri aloitettua toimintansa.

Aluehallintouudistuksen erityisenä tavoitteena oli vahvistaa maakuntien asemaa sekä tukea hallinnon kansanvaltaisuutta (Karppi et al. 2011, 33; HE 59/2009). Aluehallinnon uudistamishanke vaikutti kuitenkin myös valtion keskushallintoon, sillä uudistuksen

---

<sup>8</sup> Valiokunnat valmistelevat eduskunnan päätökset. Pysyviä erikoisvaliokuntia on 15 ja lisäksi suuri valiokunta Euroopan Unioniin liittyviä valmisteluja varten. Valtion alue- ja paikallishallintoon kuuluvat päätökset valmistellaan hallintovaliokunnassa. (Eduskunnan internet-sivut valiokunnista.)

myötä tarkastettiin ja siirrettiin joitakin keskushallinnon tehtäviä paikallis- ja aluehallinnolle (esim. HE 59/2009, 20).

Hankkeen yleiseksi tavoitteeksi asetettiin ”saada aikaan kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto” (HE 59/2009, 21). Viinamäen ja Salmisen mukaan *kansanvaltaisuus* on ”kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa hallintoon, ohjata ja priorisoida hallinnossa tehtäviä ratkaisuja” (Viinamäki & Salminen 2008, 20). Kansanvaltaisuuden lisääminen konkretisoituu ALKU-hankkeessa maakuntien aseman muutokseen (Karppi et al. 2010, 79). Valtion aluehallinnon uudistamisen vaikuttavuuden arvioinnista on tehty ehdotus toteutettavaksi vuosina 2011-2014 (Karppi et al. 2010, 13), joten tässä tutkielmassa ei keskitytä vaikuttavuuden arviointiin.

## **5.1 ALKU-hankkeen arviointi**

ALKU-hankkeen valmisteluvaiheesta on toteutettu arviointitutkimus, joka on julkaistu vuonna 2010 (Karppi et al. 2010). Arvioinnin toteutti Tampereen yliopiston hallintotieteiden laitos valtiovarainministeriön toimeksiantona. Arviointia varten tutkijat tekivät yksilö- ja ryhmähaastatteluita 17 henkilölle koostuen hankkeen valmisteluryhmän jäsenistä ja muista hankkeessa mukana olleista, toteuttivat kyselyn alueellisten muutosryhmien puheenjohtajille ja henkilöstöedustajille sekä hyödynsivät valtiovarainministeriön toteuttaman henkilöstökyselyn tuloksia. Lisäksi tutkijat kävivät läpi tekstiaineistoa. (Ibid., 13.) Omassa tutkielmassani aineistona ovat hankkeessa mukana olleille kehitystyöryhmien jäsenille osoitetun kyselyn tulokset.

Hankkeen valmistelijoiden mukaan aluehallintoviranomaisia olisi oltu valmiita karsimaan kahden sijasta yhteen (ibid., 32-33). Uusien ELY-keskusten määrän jättäminen 15:een kuvastaa uudistuksen jatkumista. Aluehallintoviranomaisten määrän lisäksi haastateltavien joukossa oli niitä, joiden mielestä myös uudet aluehallinnonrajat tullaan järjestämään tulevaisuudessa uusiksi. (Ibid., 34-41.) Uudistuksen tavoite aluehallintoviranomaisten määrän vähentämisestä siis kuitenkin toteutui (ibid., 619).



Valmisteluvaiheen arvioinnissa tarkasteltiin uudistuksen onnistumista myös henkilöstövaikutusten näkökulmasta. Uusien aluehallintoviranomaisten henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä haastateltavat korostivat kireän aikataulun vaikutuksia valmisteluvaiheessa. Valmisteluvaiheen arvioinnin mukaan henkilöstö ei ilmeisesti saanut valmisteluvaiheessa tarpeeksi tukea. (Ibid., 49-57.)

Wirick näkee kireässä aikataulussa toimimisen yleisemminkin julkisen sektorin projektien haasteena verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkisella puolella suunnitteluun ja toteutukseen on käytettävissä vain yhden vaalikauden verran aikaa, sillä ei voida olla varmoja, että seuraava poliittinen johto ajaisi samoja strategisia päämääriä kuin edellinen. Yksityisellä sektorilla suunnitteluun voidaan käyttää pidempiä aikoja. (Wirick 2009, 6.)

Hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmää (Halke) pidettiin tärkeänä ohjaavana tahona. Vahvan poliittisen ohjauksen nähtiin arvioinnin mukaan edesauttavan uudistusprosessin tehokasta toteutusta. (Karppi et al. 2010, 60.) Halken jäseninä olivat valmisteluvaiheen aikana hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemen (pj) lisäksi viisi muuta ministeriä<sup>9</sup> sekä kaksi pääsihteeriä (valtiovarainministeriöstä sekä työ- ja elinkeinoministeriöstä) (Valtioneuvoston tiedote 365/2008). Hankkeen ohjausryhmä koostui hallituspuolueiden poliittisista valtiosihteereistä (Karppi et al. 2010, 21) ja valmisteluryhmä virkamiehistä (Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008, 15-18). Haastateltavat olivat valmisteluvaiheesta sitä mieltä, että virkamiesvalmistelu ja poliittinen ohjaus tekivät aiempaa enemmän yhteistyötä. Valmisteluvaiheen alkua on pidetty koko hanketta koskevana ja ajan kuluessa tapahtui eriytyminen AVIen ja ELYjen valmisteluiksi. (Karppi et al. 2010, 60-61.)

Uuden julkishallinnon johtamisen (engl. New Public Management) uudistusten jälkeen eurooppalainen hallinnonkehittäminen kohdistuu hallinnon kokoamiseen, sektorirajat ylittävään yhteistyöhön, koordinaatioon ja kokonaisuuksien hallintaan sekä hallinnon yksinkertaistamiseen. ALKU-hanke pyrki saavuttamaan samoja etuja. (Ibid., 79.)

---

<sup>9</sup> Muut jäsenet olivat puolustusministeri Jyri Häkämies (vara pj), elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen (jäsen), maahanmuutto- ja eurooppaministeri Astrid Thors (jäsen), asuntonministeri Jan Vapaavuori (jäsen) ja oikeusministeri Tuija Brax (jäsen).

Kuten yllä olevasta käy ilmi, ALKU-hankkeen valmisteluvaiheesta on toteutettu arviointitutkimus, jossa on hyödynnetty valmisteluvaiheessa mukana olleiden henkilöiden kannanottoja valmistelun onnistumisesta. Lopputuloksena arvioinnissa oli, että valmisteluvaihe onnistui suurien linjausten osalta mutta hiomista olisi ollut ja tulee olemaan toimeenpanovaiheessa. Arviointitutkimuksessa haastattelut toteutettiin valmisteluryhmän jäsenille ja käytännön tiimityöskentelystä arvioinnissa nostetaan esille vain koettu poliittinen ohjaus. Valmisteluvaiheen arviointitutkimuksessa ei ole tarkasteltu tiedonmuodostumista, työryhmien suoriutumista eikä näiden yhteyksiä.

Juntusen mukaan hallintouudistuksen onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi uudistuksen valmistelu- ja toteutusvaiheet (Juntunen 2010, 237). Hankkeen toimeenpanovaihe alkoi 1.1.2010, jolloin uudet aluehallintoviranomaiset aloittivat toimintansa, minkä jälkeen on käynnissä myös seurannaishankkeita, joiden tarkoituksena on valvoa uudistusta ja edistää uudistuksen jatkumista.

## **5.2 Valmistelun vaiheet**

Miellän ALKU-hankkeen siis projektiksi, jolla on pyritty vaikuttamaan valtion aluehallintoon. Hanke jakautui valmisteluvaiheessa useampaan työryhmään. Tiimityöskentelystä on tehty tutkimusta ja lisäksi tutkijat ovat keskittyneet erilaisiin tekijöihin, jotka edesauttavat tiimityöskentelyn onnistumisessa. Tiimien onnistumista on sovellettu myös projektitutkimuksen alalla (esim. Pinto et al. 1993; Hoegl & Gemuenden 2001; Hoegl et al. 2004). Löfströmin mukaan yhteistyöprojekti on organisatorinen yhteistyö eri viranomaisten kesken, eri hallinnon tasoilta. Organisatorisessa yhteistyössä ihmiset työskentelevät tarkoituksella yli organisaatorajojen. (Löfström 2010, 137.) ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen työryhmien jäsenet olivat useista eri organisaatioista tuoden mukanaan asiantuntijuutensa. Organisaatioiden haasteena on saada yksilöiden hiljainen tieto julkilausuttua laajemmin organisaation käyttöön, minkä ajatellaan helpottuvan tiimien avulla (Nonaka 1994, 23-25; Johannessen et al. 2001, 16).

Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) perusti silloinen hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi 29. kesäkuuta 2007. Vuoden 2007 loppuun saakka hankkeen

asettajaministeriönä toimi sisäasiainministeriö (alueiden ja hallinnon kehittämisosasto). Hankkeella oli poliittisen edustuksen omaava ohjausryhmä, sekä virkamiehistä koostuva valmisteluryhmä (Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008, 15-18). Tutkielman liitteenä on Valtioneuvoston hanke-rekisterin tietojen pohjalta muodostamani taulukko, josta ilmenee kaikki ALKU-hankkeeseen kuuluneet valmisteluvaiheen valtakunnalliset työryhmät toimiaikoinen (liite 3).

Ohjaus- ja valmisteluryhmän lisäksi vuonna 2007 perustettiin väliraporttia varten kolme muuta työryhmää: Aluehallinnon tehtäviä selvittävä työryhmä, Aluekehittämisen voimavarojen kokoamista ja niihin liittyvän päätösvallan siirtämistä selvittävä työryhmä ja Valtionhallinnon tehtäviä Ahvenanmaalla selvittävä työryhmä, jotka kaikki päättyivät maaliskuussa 2008 väliraportin valmistuessa. (Valtioneuvoston Hanke-rekisteri - HARE.) Kyseessä oli reilu puoli vuotta kestänyt selvitysvaihe olemassa olevasta tilanteesta (Valtioneuvoston tiedote 015/2008).

Aluehallinnon uudistamishankkeen väliraportti valmistui maaliskuussa 2008, jolloin se siirtyi hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmän käsiteltäväksi (Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008). Samalla vuodesta 2008 alkaen hankkeen asettajaministeriönä toimi hankkeen loppuun saakka, eli 31.12.2009, valtiovarainministeriö (hallinnon kehittämisosasto). Ohjaus- ja valmisteluryhmissä tapahtui koko hankkeen valmisteluvaiheen aikana jonkin verran henkilövaihdoksia, mitkä on tallennettu hankerekisterin tietoihin.

Valmisteluryhmän ehdotuksia väliraportista käsiteltiin hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmässä<sup>10</sup> toukokuussa 2008. Uudistuksen jatkovalmistelua varten hallinto- ja kuntaministeri Kiviniemi perusti toukokuussa 2008 yhdessä ohjausryhmän kanssa 12 alatyöryhmää. (VM Utiskirje 12/2008.) Toukokuun 2008 jälkeen työryhmiä perustettiin hankkeelle lisää. Jatkovalmisteluvaiheessa keskityttiin uusien toimintojen, prosessien ja muutosten valmisteluun. Hankkeen vaiheet olen merkannut liitteen 4 tapahtumaketjua havainnollistavaan aikajanaan.

---

<sup>10</sup> Hallinnon kehittämisen ministerityöryhmä asetettiin vuonna 1995 (Historiaa valtiovarainministeriöstä), jota edelsi vuonna 1987 asetettu hallinnon kehittämisen ministerivaliokunta (Temmes 1994a, 41). Hallinnon kehittämisen ministerivaliokunnan asettaminen merkitsi Temmeksen mukaan poliittisen ohjauksen lisäksi poliittista tukea hallintouudistuksille (Temmes 1995, 9).

Kun päätös valtion aluehallinnon uudelleenorganisoinnista tehtiin, edellytti eduskunta, että sille annetaan selvitys uudistuksen toteutuksesta ja toimeenpanosta vuoden 2012 loppuun mennessä.<sup>11</sup> Selvitystä ei ole ehditty antaa ennen tämän tutkielman valmistumista.

Olen nyt tarjonnut lukijalle teoreettisen viitekehyksen ja kontekstin tutkielmalleni. Seuraavaksi siirryn tutkielman empiiriseen osioon, jossa esittelen tarkemmin tutkimuskohteen rajauksesta ja keräämästäni aineistosta.

## 6 Aineisto

Tämä tutkielma on empiirinen kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä kuvataan numeerisesti ja tuloksia voidaan havainnollistaa usein kuvioilla ja taulukoilla (Heikkilä 2008, 16-17). Heikkilän mukaan tutkimuksissa mittauksella on epämääräinen luonne, minkä takia tutkimuksissa on aina huomioitava käytettävien mittareiden luotettavuus. Yleisesti tutkimusaineiston laatuun vaikuttavia virheitä ovat käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Ibid., 184-185.)

Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Validiteetti kuvaa, kuinka hyvin on mitattu sitä mitä piti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuuden sietoa. Samaa asiaa mittaavien useamman kysymysten reliabiliteetikertoimena hyödynnetään usein Cronbachin alfa –kerrointa, joka voi saada arvoja välillä 0 ja 1. Suuret arvot kertovat, että mittarin useat kysymykset mittaavat samaa asiaa. Cronbachin alfan tulisi olla mielellään yli 0,6 vaikkei siitä olekaan ehdotonta sääntöä. (Ibid., 185-187.)

Tämä tutkielma on luonteeltaan kokonaistutkimus (kts. ibid., 14). Heikkilän mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä, kun perusjoukko on pieni. Kyselytutkimuksissa 200-300 yksikön muodostama perusjoukko lasketaan vielä tarpeeksi pieneksi, jotta kannattaa tehdä kokonaistutkimus. (Ibid., 33.) Tässä tutkielmassa perusjoukon

---

<sup>11</sup> Aluehallinto. Hallinnon kehittäminen. Valtiovarainministeriön internet-sivut.

muodostaa 246 kehittämistyöryhmien jäsentä, joten kokonaistutkimus on toteutettavissa.

Tutkimusaineisto on tutkielmassa luonteeltaan primaaria eli se on kerätty nimenomaan tätä tutkimusta varten. Aineistonkeruumenetelmä on internet-pohjainen strukturoitu kyselylomake, joka välitettiin perusjoukolle sähköpostilla.

### **6.1 Tutkimuskohteena uuden aluehallinnon kehittämistyöryhmät**

ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisia työryhmiä oli yli 20 kappaletta. Työryhmät on listattu liitteessä 3 toimiaikoinen. Olen rajannut tutkielmani koskemaan vain työryhmiä, joissa mielestäni eniten tehtävänkuvauksen perusteella toteutuu uuden, muodostettavan aluehallinnon kehittäminen ja suunnitteleminen. Mielestäni erityisesti sellaisissa tehtävissä kuvastuu tarve uuden tiedon muodostumiselle jäsenten keskuudesta. Uuden tuotteen tai palvelun kehitysprosessi on uuden organisaatiotiedon luomisen ytimessä (Nonaka & Takeuchi 1995, 231). Rajattu kohde muodostaa siten tutkielman perusjoukon (Heikkilä 2008, 14). Uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä on usein mukana yksilöitä, joiden näkökulmat annettuun tehtävään vaihtelevat (Fong 2003, 480). Kun ALKU-hankkeessa mukana olleet henkilöt ovat edustaneet useita eri organisaatioita tuoden mukanaan oman alansa tietoa, näen mielekkääksi tarkastella, millainen yhteys tiedonmuodostuksella oli suoriutumiseen. Työryhmien jäsenten osittain erilaisten sosiaalisten toimintojen kautta hankkimansa erilaiset hiljaiset tiedot toimivat luovan ajattelun lähteenä (Nonaka & Krogh 2009, 645). Monimuotoisuus edesauttaa onnistuneeseen prosessiin (ibid., 646).

Seppänen-Järvelän mukaan *kehittämistyön* käsite on laajentunut mutta teknokraattisesti määriteltynä se on

”toimintaa uusien tuotteiden, tuotantoprosessien, toimintatapojen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaamiseksi tai olemassa olevien parantamiseksi” (Seppänen-Järvelä 2004a, 251).

ALKU-hankkeen kehittämistyöryhmissä keskityttiin Seppänen-Järvelän määritelmän mukaisiin tehtäviin. Työryhmät, joiden jäsenille lähetin sähköisen kyselylomakkeen, ovat:

- Uuden aluehallinnon henkilöstötyöryhmä
- Uuden aluehallinnon taloustyöryhmä
- Uuden aluehallinnon palvelurakenteen kehittämistyöryhmä
- Uuden aluehallinnon viestintätyöryhmä
- Uuden aluehallinnon tietojärjestelmätyöryhmä
  - WWW-julkaisujärjestelmät projekti
  - Käyttäjähallinta ja hakemistot -projekti
  - Tietoliikenne-projekti
  - Työasemat-projekti
  - Asiakirjahallintoprojekti
  - Aluehallinnon tietohallinnot ja ohjausmalli -projekti
  - Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö -projekti
  - Tietojärjestelmätyöryhmä
  - Tietohallintohenkilöstön osaamisen kehittämisprojekti
  - Ydintoimintojen tietojärjestelmien ja tietovarantojen hallinta -projekti
  - Sähköisten palvelujen kehittämisprojekti
  - Aluehallintovirastojen Valda-käyttöönottoprojekti
  - Tietoturvapoliittikkaryhmä
- Henkilöstötyöryhmä
  - Yhteistoimintaryhmä
  - Tulevien aluehallintovirastojen henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen valmisteluryhmä
- Talous- ja toiminnansuunnitteluryhmä
  - Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskusten alatyöryhmä
  - Aluehallintovirastojen alatyöryhmä
- Aluehallinnon uudistamishankkeen palkkausjärjestelmätyöryhmä.

Tutkielmaa varten rajatun perusjoukon muodostavat kahdeksan kehittämistyöryhmää, joissa oli jäsenenä 246 henkilöä. Henkilöistä 162 oli jäsenenä vain yhdessä kehittämistyöryhmässä tai sen alatyöryhmässä. Eniten yksittäisiä alatyöryhmien jäseniä löytyy Uuden aluehallinnon tietojärjestelmätyöryhmän alaisuudesta. Jäsenenä

useammassa kuin yhdessä valmisteluvaiheen työryhmässä oli 84 henkilöä, joista 68 oli jäsenenä useammassa kehittämistyöryhmässä (eli tutkielman perusjoukossa).

Kerron seuraavaksi aineiston keruusta sekä tarvittavista muutoksista, jotka aineistoon oli tehtävä ennen sen varsinaisen käsittelyn aloittamista.

## **6.2 Aineiston keruun toteutus strukturoidulla kyselylomakkeella**

Keräsin aineiston internet-pohjaisella ohjelmalla nimeltä Surveypal. Perusjoukon jäsenenä oli 246 henkilöä, joista yksi oli kyselyn toteutushetkellä tiedettävästi kuollut. 20 henkilön sähköpostiosoitteita en pystynyt tutkielman laajuuden huomioon ottaen selvittämään. Tietojen etsimisen kannalta oli hyvä asia, että valtaosa etsittävästä henkilöistä työskentelee edelleen samalla sektorilla. Lähetin kyselyn 225 vastaanottajalle, joista kahdeksaan (8) osoitteeseen kysely ei mennyt perille (syynä esimerkiksi toimimaton sähköpostiosoite tai vastaanottajan palvelimen tiukat suoja-asetukset). Vastaanottajille perille menneitä kyselyitä oli lopulta 217 kappaletta. Kolme henkilöä halusi selittää, miksi ei vastannut kyselyyn. Syinä oli vähäinen osallistuminen kokouksiin ja koettu kykenemättömyys vastata kysymyksiin oman toimen puolesta. Lisäksi yksi henkilö ilmoitti muistutuskirjeen jälkeen, ettei ole se henkilö, jota tavoitellaan. Jäsenten sähköpostiosoitteet löytyivät esimerkiksi sellaisilla hakukoneilla kuin Julha – Julkishallinnon yhteishakemisto<sup>12</sup> ja Valtioneuvoston puhelinluettelo<sup>13</sup>, aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten yhteisellä henkilöstöhakemistolla<sup>14</sup> sekä eri organisaatioiden omien internet-sivujen kautta.

Lähetin sähköisen kyselylomakkeen (liite 5) perusjoukon jäsenille toukokuun alkupuolella vuonna 2012. Kyselylomakkeen saatekirje on liitteessä 6. Annoin vastaajille vastausaikaa seuraavan viikon loppuun saakka. Vastausajan keskelle osui pyhä, helatorstai, minkä takia annoin lopullista vastausaikaa hieman enemmän kuin mitä sähköisille kyselyille ehkä tyypillisesti. Vastausajan päätyttyä lähetin vielä vastaamatta jättäneille henkilöille muistutuskirjeen kyselystä. Muistutuskirje on liitteessä 7. Lopullinen vastausaika päättyi toukokuun loppupuolella samana vuonna.

<sup>12</sup> <http://www.julha.fi/>

<sup>13</sup> <http://www.valtioneuvosto.fi/puhelinluettelo/phonebook.jsp>

<sup>14</sup> <http://www.avi.fi/fi/sivut/yhteystietohaku.aspx>

Mikään kysymys ei ollut vastaajalle pakollinen, millä halusin välttää tilanteen, jossa vastaaja ei omasta syystään halua vastata esitettyyn kysymykseen ja pakon alla jättää kyselyyn kokonaan vastaamatta. Lomakkeen täyttämässä ohjeistin vastaajia muistelemaan vain yhden sellaisen työryhmän toimintaa, jossa itse oli mukana ja joka on tutkielman kohteena (työryhmät esiteltä aiemmin luvussa 6.1.). Tutkielman kohteena olevat työryhmät kerrottiin vastaajille erillisessä ikkunassa lomakkeen täytön yhteydessä. Aineiston keruuta suunnitelta oli päätettävä, miten suhtaudun sellaisiin vastaajiin, jotka hankkeen valmisteluvaiheen aikana olivat jäsenenä useammassa kehittämistyöryhmässä tai myös jossain muussa valmisteluvaiheen työryhmässä. Konsultoin asiasta tutkija Minna Janhosta, jonka aiempaan tutkimukseen organisaation tiedonmuodostuksen prosessien operationalisointi ja työryhmien suoriutumisen mittarit pohjautuvat. Vastaajilta ei ollut tarpeen kysyä useamman työryhmän toiminnasta, sillä analysointiyksikkö on yksittäinen vastaaja, jolloin työryhmäkohtaisilla vastauksilla ei ole merkitystä. Näin ollen vastaaja sai itse määrätä muistelemansa työryhmän, jonka toiminnasta hän raportoi kyselyssä.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 17 väitettä, joista 14 pyysin vastaamaan 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1=olen täysin eri mieltä ja 5=olen täysin samaa mieltä, ja joista kolmeen pyysin vastaamaan 7-portaisella Likertin asteikolla, jossa 1=olen täysin eri mieltä ja 7=olen täysin samaa mieltä.

Tutkielman kyselylomakkeessa käytetyt asenneväittämät perustuvat Janhosen ja Johnssonin (2011) aiempaan tutkimukseen. Tutkielman ohjaaja hyväksyi operationalisoinnin perustumisen aiempaan tutkimukseen. Vehkalahden (2008, 35) mukaan asenneväittämissä keskimäinen vastaus edustaa neutraaliutta, jolle ei pitäisi antaa nimitystä ”en osaa sanoa”. Väittämien perustuessa aiempaan tutkimukseen, halusin kuitenkin säilyttää asteikkojen nimitykset samoina.

Asenneväittämien jälkeen lomakkeessa pyydettiin taustatietoja vastaajasta. Survey-tutkimuksissa on yleensä suositeltavaa kysyä henkilökohtaiset tiedot vasta lomakkeen lopulla, jottei vastaaja pelästy mahdollisesti tunkeilevilta vaikuttavista kysymyksistä (Heikkilä 2008, 48).



Kyselyvälineenä Surveypal-ohjelma oli toimiva mutta aineiston käsittelyyn sitä ei pystynyt käyttämään. Kyselyn vastaukset sai kätevästi siirrettyä aineiston käsittelyyn käyttämäni tilasto-ohjelmaan, PASW Statistics:n versio 18.00.

### **6.3 Aineistoon tutustuminen ja tarvittavat muutokset**

Ensimmäiseksi kerättyyn aineistoon on tutustuttava ja tehtävä mahdolliset tarvittavat muutokset. Puuttuvat tiedot aiheuttavat päänvaivaa jokaisen kyselytutkimuksen aineistossa. Tämän tutkielman aineistosta löytyy eräkatoa eli kyselylomakkeeseen on vastattu mutta joitain tietoja on jätetty vastaamatta. Puuttuvien tietojen paikkaus eli imputointi ei ole ongelmaton mutta ei ole myöskään asian jättäminen sikseen. Puuttuvien tietojen paikkaus keinotekoisilla luvuilla aiheuttaa epävarmuutta muuttujan tietoihin. Puuttuvien tietojen jättäminen aineistoon aiheuttaa taasen puuttuvia havaintoja, kun menetelmät hyväksyvät käytettäväksi vain kokonaisia havaintoja. Aineistoon tutustuttaessa on erotettava satunnaiset systemaattisesti puuttuvista. Jos puuttuvat havainnot vaikuttavat sijaitsevan aineistossa satunnaisesti, olisi Vehkalahtien mukaan kokonaisuuden kannalta järkevämpää toteuttaa imputointi kuin jättää havaintoja kokonaan pois. (Vehkalahti 2008, 81-82.) Toisaalta jos puuttuvia tietoja esiintyy vain harvassa havainnoista, voisi olla perusteltua myös vain poistaa ne (KvantiMOTV, 62). Suurin puuttuvien tietojen määrä yksittäisessä muuttujassa tämän tutkielman aineistossa on 3. Muuttujissa ”Hankkeen työryhmien välinen yhteistoiminta auttoi kehittämään työryhmän toimintatapoja” ja ”Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä oli yleistä” oli molemmissa kolme puuttuvaa tietoa.

Puuttuvia tietoja oli aineistossa aluksi 22 kappaletta. Havaintoyksikköjä, joista puuttui tietoja, oli aineistossa 18. Eli jos puuttuvan tiedon takia olisi poistettu koko havaintoyksikkö, olisi aineisto köyhtynyt 18 havaintoyksiköllä. Aineiston koko huomioon ottaen poisto olisi ollut kohtuuttoman suuri, joten paikkasin puuttuvat tiedot muilla arvoilla. Yhden puuttuvan tiedon sain selvitettyä rekisteritiedoilla ja koodattua uusiksi. Kaksi havaintoyksikköä jouduin poistamaan kokonaan puuttuvien taustatietojen takia, joita en pystynyt selvittämään edes rekisteritiedoilla. Muut puuttuvat tiedot (19 kappaletta) paikkasin muuttujien keskiarvolla. Keskiarvolla paikkaaminen on kohtalaisen yleinen tapa, vaikka se ei huomioikaan muita muuttujia (Vehkalahti 2008,

86). 139 havainnosta ja 22 muuttujasta muodostuva lukujen kokonaismäärä on 3058, josta paikattujen arvojen osuus on 0,6 prosenttia. Kuitenkin paikkaamalla sain sisällytettyä analyysiin 15 havaintoyksikköä, jotka muuten olisi hylätty. Lopulta analyysiin hyväksytyjä havaintoyksiköitä on 139 kappaletta (eli  $n=139$ ).

## **7 Tulokset**

Kyselyn päättymisen määräaikaan mennessä vastauksia oli saapunut 141 henkilöltä mutta kaksi havaintoyksikköä jouduin siis puuttuvien tietojen takia poistamaan. Kyselyn bruttovastausprosentti on 63 (kun lasketaan lähetettyjen mukaan) ja nettovastausprosentti 65, kun lasketaan perille menneiden kyselypyyntöjen mukaan. On arvioitu, että pääasiassa kyselyiden vastausprosentit ovat nykyään alle 50 (Vehkalahti 2008, 44), joten tutkielmassa saavutettu vastausprosentti on todella hyvä ollakseen sähköisestä kyselystä. Huomion arvoista on myös se, että minulla ei ollut minkäänlaisia kytköksiä vastaajiin, vaan tulokset on tarkoitettu tutkielman tekoa varten.

Vaikka kyseessä on kokonaistutkimus, täytyy arvioida myös aineiston edustavuus suhteessa perusjoukkoon, sillä koskaan ei voida saavuttaa täyttä 100 prosentin vastauskatetta. Aineiston käsittely aloitetaan tutkimalla jokaisen muuttujan saamia arvoja ja kuvaillaan niitä (Heikkilä 2008, 144). Tuloksissa esitellään ensin kuvailevat luvut aineistosta ja sen jälkeen siirrytään regressioanalyysin tuloksiin.

### ***7.1 Aineiston kuvailu taustamuuttujien kautta***

Käyn ensin läpi kyselyn taustamuuttujat, joilla selvitettiin tietoja vastaajista. Tiedot ovat taulukossa 1. Pohdin myös vastaamatta jättäneitä ja sitä, onko oletettavissa jotain selitystä vastaamattomuudelle.

Sukupuolijakauma on vastaajien keskuudessa varsin tasainen, vaikka naispuolisia on hieman enemmän. Vastaajista naisia on 53 ja miehiä 47 prosenttia ( $n=139$ ). Perusjoukosta naisia on 56 prosenttia ja miehiä 44 prosenttia. Miehet vastasivat kyselyyn hieman aktiivisemmin kuin naiset, mutta vastaajien sukupuolijakauma vastaa lähes perusjoukon sukupuolijakaumaa, mikä on tiedettävissä rekisteritietojen avulla.

Valtaosa vastaajista (79 %) ilmoitti asemansa työryhmässä olleen jäsen. 73 prosenttia vastasi olleensa kaikista ALKU-hankkeen valtakunnallisista työryhmistä jäsenenä vain yhdessä. Vastaajien hankkeen aikainen työnantajatase edustaa tasaisesti keskus- ja aluehallinnon tasoja sekä perusjoukon työnantajatason jakaumaa. 45 prosenttia vastaajista oli keskushallinnon tasolla töissä ja 49,6 prosenttia aluehallinnon tasolla. Neljä prosenttia oli töissä jossain etujärjestössä ja vajaa yksi prosentti valitsi vaihtoehdon muu. Neljällä prosentilla vastanneista ei ollut aiempaa kokemusta työryhmätyöskentelystä ennen hankkeen valmisteluvaihetta. Kolmanneksella (33 %) oli oman arvionsa mukaan ollut jonkin verran aiempaa kokemusta ja noin kahdella kolmannesta (63,3 %) oli ollut paljon aiempaa kokemusta. Rekisteritietojen ja kyselyyn vastanneiden antamien taustatietojen perusteella en pysty päättelemään mitään erityistä vastaamatta jättäneistä (esim. Metsämuuronen 2001, 9). Vaikuttaa siltä, että vastaajien määräytyminen perusjoukosta on ollut satunnaista.

Taulukko 1. Aineiston tunnusluvut.

<b>Tunnusluvut</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Vastaajia yhteensä</b>	139	100
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	74	53,2
Mies	65	46,8
<b>Asema työryhmässä oli</b>		
Puheenjohtaja	9	6,5
Sihteeri	8	5,8
Jäsen	110	79,1
Henkilöstön edustaja	12	8,6
<b>Oli jäsenenä kaikista ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisista työryhmistä vain yhdessä</b>	102	73,4
kahdessa	24	17,3
kolmessa	9	6,5
neljässä	2	1,4
viidessä tai useammassa	2	1,4
<b>Hankkeen aikana oli töissä</b>		
keskushallinnon tasolla	63	45,3
aluehallinnon tasolla	69	49,6
etujärjestössä	6	4,3
muu	1	0,7
<b>Aiempi kokemus työryhmätyöskentelystä ennen ALKU-hankkeen valmisteluvaihetta</b>		
Ei aiempaa kokemusta	5	3,6
Jonkin verran aiempaa kokemusta	46	33,1
Paljon aiempaa kokemusta	88	63,3

## **7.2 Selitettävän ja selittävien tekijöiden kuvailu**

Analysointiyksiköillä on eri ominaisuuksia, joita kutsutaan muuttujiksi (Bernstein&Dyer 1998, 6). Kyselylomakkeen 17 asenneväittämää muodostavat viiden summamuuttujan osiot. Asenneväittämät perustuvat Janhosen ja Johanssonin (2011)

aiempaan tutkimukseen. Muokkasin väittämiä vain hieman, jotta ne sopisivat paremmin tämän tutkielman kontekstiin. Esittelen tässä muodostamieni summamuuttujien (yksi selitettävä tekijä ja neljä selittävää tekijää) hajontaluvut, jotka löytyvät myös taulukosta 2. Summamuuttujien osioiden eli alkuperäisten asenneväittämien hajontaluvut on esitelty liitteessä 8. Suoritin summamuuttujien osioilla faktorianalyysin, mikä paljasti, etteivät lataukset olleet niin voimakkaita kuin mitä olisin odottanut. Tutkielman tarkoituksena on kuitenkin testata aiemman tutkimuksen pohjalta tehtyjä operationalisointeja tässä kyseisessä kontekstissa.

Hajontaluvuilla kerrotaan, kuinka muuttujasta tehdyt mittaukset hajaantuvat ja kuinka mittaustulokset vaihtelevat. Pieni hajonta tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat hyvin lähellä toisiaan. Yleisesti käytetty hajonnan mitta on keskihajonta, joka kuvastaa, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. Keskihajontaa käytetään välimatka- ja suhdeasteikon tasoille muuttujille. (Heikkilä 2008, 85-86; Vehkalahti 2008, 54-55.)

Mallissa selitettävänä tekijänä on työryhmien suoriutuminen. Summamuuttuja Suoriutuminen koostuu kolmesta väitteestä, jotka ovat ”Työryhmäni oli mielestäni tehokas.”, ”Työryhmäni toiminta oli mielestäni sujuvaa.” ja ”Työryhmäni toimi paremmin kuin hankkeen muut työryhmät.”. Mittarin eli summamuuttujan mittaustarkkuutta eli reliabiliteettia tarkastellaan usein Cronbachin alphalla, jonka tulisi olla vähintään 0,6. Selitettävän muuttujan alphan arvo on 0,89. Rajana 0,6 on vain yleisesti hyväksytty eikä se perustu mihinkään tilastolliseen suositukseen. Työryhmän suoriutumista mittaavaan summamuuttujan vaihteluväli on [1,7]. Muuttujan keskiarvo on 4,19 ja keskihajonta on 1,301. Keskihajonta kertoo, että vastaukset vaihtelevat jonkin verran keskiarvon ympärillä. On kuitenkin muistettava, että vaihteluvälin ollessa [1,7] eivät keskimmäisestä vastausvaihtoehdosta seuraavat ole järin vahvoja mielipiteitä. Vaihtelu on kuitenkin suurin verrattuna selittävinä tekijöinä toimiviin summamuuttujiin. Keskiarvon mukaan vastaajilla ei ole vahvaa mielipidettä suoriutumisesta.

Selittävinä tekijöinä mallissa toimivat neljä summamuuttujaa, joilla on mitattu organisaation tiedonmuodostuksen tapoja. Summamuuttujien osioiden on tarkoitus mitata samaa ilmiötä, minkä johdosta osioiden ajatellaan korreloivan keskenään (Valtari 2006, 16). Tarkistin kaikkien tutkielman summamuuttujien osioiden korrelaatiot ennen summamuuttujien muodostamista. Kaikkien selittävien tekijöiden reliabiliteettia

mittaava Cronbachin alpha -arvo on yli suositeltavan 0,6:n. Selittävässä tekijöissä vaihteluvälit ovat [1,5]. Keskihajonnat ovat suhteellisen pieniä eli vastausten välillä ei ole kovin suurta hajontaa.

Selittävä tekijä Sosialisatio koostuu neljästä osiosta: ”Järjestimme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet pystyivät vaihtamaan ajatuksia ja näkemyksiä.”, ”Työryhmäni jäsenet jakoivat mielellään tietoa keskenään.”, ”Työryhmäni jäsenet antoivat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön.” ja ”Työryhmässäni oli paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa jäsenet pystyivät välittämään omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille.”. Hiljaista tietoa voi hankkia vain jaetulla kokemuksella, kuten viettämällä aikaa toistensa kanssa (Nonaka et al. 2000, 9). Sosialisatio-muuttujan alpha-arvo on 0,695. Keskiarvo on 3,20 ja keskihajonta on 0,76.

Toinen selittävä tekijä Ulkoistaminen koostuu kahdesta osiosta: ”Hankkeen työryhmien välinen yhteistoiminta auttoi kehittämään työryhmän toimintatapoja.” ja ”Hankkeen työryhmien välinen yhteistyö oli tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.”. Hiljaisen tiedon ulkoistamisella julkilausuttuun muotoon voidaan vaikuttaa toimintatapoihin (ibid.). Ulkoistaminen-muuttujan alpha-arvo on 0,608. Muuttujan keskiarvo on 3 ja keskihajonta on 0,85.

Kolmas selittävä tekijä on Yhdistäminen, joka koostuu neljästä osiosta: ”Omassa työryhmässäni käytettiin paljon tietotekniikkaa.”, ”Työryhmäni jäsenet saivat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön työryhmätyöskentelyä varten.”, ”Työryhmäni käytössä olleet tietojärjestelmät olivat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.” ja ”Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä oli yleistä.”. Sähköisten tietojärjestelmien oletetaan edesauttavan yhdistämistä tiedonmuodostuksen tapana (ibid., 10). Yhdistäminen-muuttujan alpha-arvo on 0,708. Muuttujan keskiarvo on 2,5 ja keskihajonta on 0,79. Selittävästä muuttujasta Yhdistämisellä on alhaisin keskiarvo ja korkein alpha-arvo. Keskimäärin vastaajien mielipiteiden mukaan työryhmissä ei paljoakaan viestitely sähköisesti eikä siihen saatu ohjeistusta.

Neljäs selittävä tekijä Sisäistäminen koostuu neljästä osiosta eli alkuperäisestä muuttujasta: ”Useammin työryhmiin osallistuneet jäsenet neuvoivat ja antoivat opastusta vähemmän kokeneille jäsenille.”, ”Työryhmäni jäsenet keskustelivat usein

keskenään siitä, mitä hankkeen menettelytavat ja tavoitteet tarkoittivat.”, ”Työryhmäni jäsenet keskustelivat lounas- ja kahvitauoilla työasioista ja antoivat toisilleen työtä koskevia neuvoja.” ja ”Saimme työryhmässäni paljon lisäohjeistusta hankkeen tavoitteista.”. Työpaikan oppaisiin ja ohjeisiin perehtymällä voi oman ajattelun kautta muodostaa uutta hiljaista tietoa (ibid.). Sisäistäminen-summamuuttujan reliabiliteettia mittaava alpha-arvo on 0,67. Muuttujan keskiarvo on 2,85 ja keskihajonta on 0,76.

Taulukko 2. Summamuuttujien hajontaluvut.

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Suoriutuminen</b>	139	1	7	4,19	1,30
<b>Sosialisaatio</b>	139	1	5	3,2	0,76
<b>Ulkoistaminen</b>	139	1	5	3,03	0,85
<b>Yhdistäminen</b>	139	1	5	2,52	0,79
<b>Sisäistäminen</b>	139	1	5	2,85	0,76

### ***7.3 Organisaation tiedonmuodostuksen yhteys koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen – menetelmänä lineaarinen regressioanalyysi***

Tutkimuskysymyksen mukaisesti olen tutkinut organisaation tiedonmuodostuksen mahdollista yhteyttä koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen. Lineaarinen regressioanalyysi on yksi vanhimmista monimuuttujamenetelmistä, jolla voidaan analysoida jonkin tekijän riippuvuutta joistain toisista tekijöistä (Mellin 2008, 270; Metsämuuronen 2001, 59). Regressioanalyysissä peruskysymys on, mitkä tekijät selittivät ilmiötä (Metsämuuronen 2001, 7).

Log-linearisessa regressioanalyysissä selitettävä tekijä on ns. dummy-muuttuja, joka voi saada vain kaksi arvoa mutta lineaarisessa regressioanalyysissä selitettävä tekijä voi saada useampia arvoja. Linearisessa regressioanalyysissä muuttujien välisten

riippuvuuksien oletetaan olevan lineaarisia (Vehkalahti 2008, 124). Taulukossa 3 on esitetty selittävien tekijöiden riippuvuudet selitettävään tekijään. Yleisin käytettävä kahden muuttujan välisen lineaarisen korrelaation mitta on Pearsonin korrelaatiokerroin, joka saa arvoja välillä -1 ja 1. Arvo 0 kertoo, ettei muuttujien välillä ole lineaarista korrelaatiota. (Heikkilä 2008, 89-90.) Muuttujien välinen korrelaatio ei tarkoita sitä, että muuttujien välillä olisi kausaalisuhde (syy-seuraus -suhde) (ibid. 204; Bernstein & Dyer 1998, 14). Korrelaatiokerroin ei kerro yhteyden suunnasta mitään. Kaikkien selittävien tekijöiden korrelaatiokertoimet selitettävään tekijään (Suoriutuminen) ovat positiivisia ja tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Heikoin korrelaatiokerroin on Yhdistämisen ja Suoriutumisen kesken (0,428). Selittävien tekijöiden (mukaan luettuna taustamuuttujat) keskinäiset korrelaatiokertoimet näkyvät liitteen 9 taulukossa.

Taulukko 3. Selittävien tekijöiden Pearsonin korrelaatiokertoimet selitettävään tekijään.

	<b>Suoriutuminen</b>
<b>Sosialisaatio</b>	0,642 <sup>***</sup>
<b>Ulkoistaminen</b>	0,617 <sup>***</sup>
<b>Yhdistäminen</b>	0,428 <sup>***</sup>
<b>Sisäistäminen</b>	0,608 <sup>***</sup>
<b>n</b>	139

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Liitteessä 10 on selittävien tekijöiden ja selitettävän tekijän väliset sirontakuvat eli ns. scatter plot –kuvat. Sirontakuva ei tosin ole kaikista informatiivisin, kun muuttujat ovat asenneväittämiä (Vehkalahti 2008, 75) mutta ne antavat jonkinlaisen kuvan riippuvuuksista. Riippuvuuksien esiselvitys tuki lineaarisen regressioanalyysin tekoa.

Tilastollisella mallilla pyritään ilmaisemaan ytimekkäästi jotain mielenkiintoista tutkittavasta ilmiöstä (ibid., 87). Heikkilän mukaan regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jolla ”haetaan parasta mahdollista selittävien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää muuttujaa” (Heikkilä 2008, 236-237). Tässä tutkielmassa regressioanalyysia ei käytetä eksploratiivisesti, vaan tarkoituksena on



tutkia teorian mukaisten tekijöiden osuutta selittävinä tekijöinä, eli käytössä on niin sanottu konfirmatorinen regressioanalyysi (Metsämuuronen 2001, 60).

Regressiomallin taustalla on oletus selitettävän muuttujan normaalijakaumasta. Selitettävän muuttujan jakauman tulisi olla kohtalaisen symmetrinen ja yksihuippuinen. (Vehkalahti 2008, 125.) Työryhmien koettua suoriutumista mittaava summamuuttuja on yksihuippuinen ja kohtalaisen symmetrinen (liite 11).

Tämän tutkielman osalta lineaarisen regressioanalyysin kaava voidaan kirjoittaa muotoon

$$Y = a + b_1A + b_2B + b_3C + b_4D + b_5\text{sukupuoli} + b_6\text{asema} + b_7\text{jäsenenä} + b_8\text{töissä} + b_9\text{aiempikok} + \varepsilon$$

, jossa

Y = Suoriutuminen

a = vakiotermi

b = standardoimaton regressiokerroin

A = Sosialisatio

B = Ulkoistaminen

C = Yhdistäminen

D = Sisäistäminen

$\varepsilon$  = satunnainen osa eli jäännöstermi

Tilasto-ohjelma tulostaa regressioanalyysiin selittävien tekijöiden standardoimattomat regressiokertoimet b, jotka eivät kerro yksittäisen selittävän tekijän tärkeyttä. Selittävien tekijöiden suhteellista tärkeyttä selitettävän tekijän vaihteluun tarkastellaan standardoiduilla beta( $\beta$ )-arvoilla. Regressiokertoimien arvot ovat riippuvaisia muista selittävästä tekijöistä analyysissä, joten ne eivät ole absoluuttisia. (Foster 2001, 214-215.) Jäännöstermi on olemassa siksi, että mallit eivät pysty koskaan selittämään ilmiötä täydellisesti, vaan aina on mukana virhettä (Metsämuuronen 2001, 62).

Tekijöiden multikollineaarisuuden poissulkemiseksi tarkistin VIF-arvot (variance inflation factors), jotka vaihtelevat välillä 1,57 ja 2,18, sekä toleranssit, jotka vaihtelevat välillä 0,457 ja 0,637. Muuttujien toleranssit eivät lähesty nollaa (esim. *ibid.*, 16). Multikollineaarisuus on siedettävissä rajoissa eikä estä regressioanalyysin tekoa.

Multikollinearisuus paljastaa, jos selittävien tekijöiden korrelointi on liian voimakasta (ibid., 60).

Regressiomallit A ja B on tiivistetty taulukkoon 5. Regressioanalyysissä käytin mallina suoraa (Enter) muuttujien lisäystä. Selittäviä tekijöitä lisäämällä selitysaste kasvaa, vaikkei niillä olisi selitysvoimaa. Selittäjiä lisätessä ei tulisikaan katsoa mallin selityssastetta enää kovin orjallisesti. (Vehkalahti 2008, 133.)

Taulukko 5. Regressiomallit arvioidusta työryhmien suoriutumisesta (n=139).

	Työryhmien suoriutuminen ( $\beta$ )	
	Malli A	Malli B
Vakio	-0,208	0,058
Sosialisaatio	0,363***	0,344***
Ulkoistaminen	0,357***	0,367***
Yhdistäminen	-0,077	-0,096
Sisäistäminen	0,218*	0,221*
Keskushallinnossa töissä		0,122
Aluehallinnossa töissä		0,038
Etujärjestössä töissä		-0,074
Sukupuoli (nainen)		-0,047
Asema1 (puheenjohtaja)		0,000
Asema2 (sihteeri)		-0,031
Asema3 (jäsen)		-0,036
Jäsenenä yhdessä työryhmässä		-0,066
Jonkin verran aiempaa kokemusta		-0,009
Paljon aiempaa kokemusta		0,004
R <sup>2</sup>	0,553	0,578
Korjattu R <sup>2</sup>	0,54	0,53
F-testi	41,445***	12,127***
Estimaatin keskivirhe	0,883	0,892

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

*Selitettävä tekijä:* vastaajien arvio työryhmän suoriutumisesta.

*Taustamuuttujat:* Vertailuluokat ovat muu, mies, etujärjestön edustaja, jäsenenä useammassa kuin yhdessä työryhmässä, ei aiempaa kokemusta.

Testasin PASW Statisticsilla myös askeltavan mallituksen (engl. stepwise regression), jossa ohjelma regressioanalyysia tehdessään sisällyttää malliin mukaan vain ne selittävät tekijät, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä. Malliin tulivat mukaan odotetusti edelleen vain Sisäistäminen, Ulkoistaminen ja Sosialisaatio. Tekijöiden selitysvoimat

(eli regressiokertoimet) olivat askeltavassa mallinnuksessa alhaisemmat kuin suorassa. Tekijöiden selitysvoimien järjestys oli tosin sama kuin suorassa muuttujien lisäyksessä.

Luokitelluista taustamuuttujista on tehtävä dummy-muuttujia, jotta ne voidaan sisällyttää regressio-analyysiin. Jokaiselle luokalle luodaan osoitinmuuttuja (lyhyesti osoitin) ja niille vertailuluokka. Kaikkia osoittimia ei voi sisällyttää malliin samaan aikaan, sillä niillä on luonnollisesti sidoksia keskenään. Tämän välttämiseksi yksi luokka jätetään mallin ulkopuolelle vertailuluokaksi. Vertailuluokan valitsemiseen ei ole sääntöä. (Ibid., 135-137.) Regressiomalliin B sisällytetyt taustamuuttujat ja niiden vertailuluokat on esitetty taulukossa 5.

F-testi on tilastollinen testi, jonka avulla tarkastellaan selittävien tekijöiden havaittujen arvojen vaihtelun mahdollisuutta selittää selitettävän tekijän havaittujen arvojen vaihtelua (Mellin 2008, 271; KvantiMOTV 3.7.2012). Regressiomallien F-testin merkitsevyydestä kertovat p-arvot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä, mistä voidaan päätellä, että mallien selitysasteet eroavat merkitsevästi nolasta (molemmissa malleissa F-testin p-arvo on 0,000) ja että selitettävä tekijä riippuu tilastollisesti selittävästä tekijästä (Mellin 2008, 271). Selitettävän ja selittävien tekijöiden suhteen voidaan olettaa olevan lineaarinen. Selitettävää tekijää voidaan ennustaa siis muulla kuin sattumalla. (Foster 2001, 213-214.)

Oleellisempaa mallin tulkinnassa ovat Vehkalahden mukaan kuitenkin regressiokertoimet. (Vehkalahti 2008, 138.) F-testin tulos voi olla merkitsevä, vaikka selittävien tekijöiden regressiokertoimet eivät olisi. Tällöin voitaisiin tulkita, että selittävät tekijät yhdessä selittävät selitettävän tekijän vaihtelua. (KvantiMOTV 3.7.2012.)

Estimaatin keskivirhe kuvaa virhetermien keskihajontaa. Suuri estimaatin keskivirhe viittaa huonoon mallin selitysvoimaan. (KvantiMOTV 3.7.2012.) Molemmissa regressiomalleissa estimaatin keskivirheet ovat pieniä.

Selittävien tekijöiden ja selitettävän tekijän välistä korrelaatiota mittaa yhteiskorrelaatiokerroin R, joka molemmissa malleissa on positiivinen ja kohtalaisen voimakas. Tunnusluku  $R^2$  on selitysaste, joka kertoo sen, minkä osuuden regressiomalli

selittää selitettävän tekijän havaintojen vaihtelusta (Mellin 2008, 362; Foster 2001, 213) eli ”kuinka paljon muuttujien joukko yhdessä selittää selitettävästä muuttujasta” (Metsämuuronen 2001, 59). Mahdollisen selitysvoiman puuttumisen takia regressioanalyysia vertailtaessa on huomioitava korjattu R<sup>2</sup>-luku (KvantiMOTV 3.7.2012). Selitysaste ilmoitetaan usein prosentteina korjatun R<sup>2</sup>-luvun perusteella, joka huomioi selittävien tekijöiden määrän. Selitysaste kertoo, minkä osuuden regressiomalli selittää selitettävän tekijän havaintoarvojen kokonaisvaihtelusta (Mellin 2008, 362; Heikkilä 2008, 92).

Tutkielman regressiomallien selitysasteet näkyvät taulukossa 5. Mallissa A selittäville tekijöillä voidaan selittää 54 prosenttia selitettävän työryhmien suoriutumisen havaintojen vaihtelusta. Mallissa B selitettävän tekijän vaihtelusta voidaan selittää 53 prosenttia, jolloin työryhmien suoriutumisen vaihtelusta jää selittämättä 47 prosenttia. Yhteiskuntatieteisessä tarkastelun alla olevaan ilmiöön vaikuttavat useat tutkimuksen ulkopuolelle rajatut tekijät, jolloin tilastollisissa analyysissa mallin selitysaste ei voikaan usein olla todella korkea (Vehkalahti 2008, 142; Metsämuuronen 2001, 65-66). Janhosen ja Johanssonin (2011) tutkimuksen tiedonmuotoutumisen mallissa selitysaste oli 29 prosenttia.

Regressiomallissa A vakio on -0.208. Vakio kertoo selitettävän tekijän arvon jos selittävät tekijät olisivat nolla. Malliin on sisällytetty tutkimusasetelman mukaiset selittävät tekijät eli Sosialisatio, Ulkoistaminen, Yhdistäminen ja Sisäistäminen. Näistä kolmas eli Yhdistäminen on mallissa ainoa, jolla ei ole tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa selitettävän tekijän havaintojen vaihteluun (p-arvo 0,313). Sisäistäminen, Ulkoistaminen ja Sosialisatio vaikuttavat positiivisesti vastaajien arviointiin työryhmien suoriutumisesta. Sisäistäminen on tilastollisesti melkein<sup>15</sup> merkitsevä 0,05 riskitasolla (p-arvo 0,012), jolloin virheellisen johtopäätöksen riski on pienempi kuin 5 prosenttia (Metsämuuronen 2000, 35-35). Ulkoistaminen ja Sosialisatio ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä selittämään työryhmien suoriutumisen vaihtelua 0,001 riskitasolla (p-arvo kummassakin 0,000). Ulkoistamisen ja Sosialisatian kohdalla virheellisen johtopäätöksen tekemisen riski on siis pienempi kuin 0,1 prosenttia (ibid.).

---

<sup>15</sup> Metsämuuronen kristisoi 0,05 riskitason sanallista ilmaisu ”melkein merkitsevä”, sillä se antaa kuvan, ettei tilastollista merkitsevyyttä olisi ilmennyt (Metsämuuronen 2000, 35). Koen, että kyseinen sanallinen ilmaisu on kuitenkin vakiintunut käytäntö.

Vahvin selitysvaivoima mallissa A on Sosialisaatiolla, jonka standardoitu regressiokerroin on 0,363.

Mallissa B vakio on 0,058. Mallissa B regressioanalyysiin on vakioitu mukaan taustamuuttajat. Vakiointi ei kuitenkaan paranna mallin selitysvaivoita. Yhdenkään taustamuuttajan regressiokerroin ei ole tilastollisesti merkitsevä. F-testi on silti tilastollisesti erittäin merkitsevä, sillä mallissa ovat edelleen mukana varsinaiset selittävät tekijät. Mallin A korjattu selitysvaivo (54 %) on hieman parempi kuin mallin B (53 %). Selittävänä tekijänä Yhdistäminen ei ole tässä mallissa tilastollisesti merkitsevä (p-arvo 0,222). Mallin vakioiminen taustamuuttajilla ei siis vahvista mallia mutta varsinaisten selittävien tekijöiden regressiokertoimissa voidaan havaita muutosta. Mallissa A suhteellisesti isoin selitysvaivo on Sosialisaatiolla (0,363) mutta mallissa B se on Ulkoistamisella (regressiokerroin 0,367). Kummassakaan mallissa selittävien tekijöiden regressiokertoimet eivät ole järin vahvoja. Merkitsevät tekijät ovat kuitenkin positiivisia, mikä tarkoittaa sitä, että kun selittävien tekijöiden arvot kasvavat, myös selitettävän tekijän arvot kasvavat.

Regressiomallin oletukseen kuuluu regressiodiagnostiikassa jäännösten normalisuus. Normalisuusoletus pätee jäännösten kohdalla sitä paremmin, mitä paremmin pisteet muodostavat suoran. Regressiomallin jäännösten tarkastelu on esitetty liitteessä 12. Reunojen mutkittelu suorissa on normaalia. (Vehkalahti 2008, 146-147; Metsämuuronen 2001, 76-77.)

Seuraavaksi tarkastelen tuloksia pohtien niiden yhteyttä Nonakan ja muiden organisaation tiedonmuodostuksen teoriaan sekä projektitutkimuksen vaikuttavien tekijöiden tutkimusperinteeseen.

## 8 Organisaation tiedonmuodostuksen teoria ja lineaarisen regressioanalyysin tulokset

Tutkielmassa tutkimuskysymys pohjautui aiempaan suomalaiseen tutkimukseen (Janhonen & Johansson 2011). Aiempaan tutkimukseen verrattuna tässä tutkielmassa aineiston muodostivat yhden hankkeen kehittämistyöryhmät edustaen vain julkishallintoa ja tilapäistä organisaatiota, projektia.

Yli puolet työryhmien koetun suoriutumisen havaintojen vaihtelusta selittyy tilastollisesti merkitsevästi sisäistämisen, ulkoistamisen ja sosialisoinnin tiedonmuodostuksen tavoilla. Tiedonmuodostus auttaa selittämään uusien ideoiden syntymistä, mikä on oleellista kehittämistehtävissä. Uuden ideointi vaatii ihmisten keskinäistä sosiaalista kanssakäymistä. (Janhonen & Johansson 2011, 219.) Luottamusta on tutkittu tiedonjakamiseen vaikuttavana tekijänä erityisesti työryhmissä, joissa jäsenet edustavat eri osastoja tai organisaatioita (esim. Staples & Webster 2008; Pardo et al. 2006). Jäsenten välinen vähäinen luottamus estää tehtävän kannalta vaadittavan avoimen tiedonjaon sekä sitä kautta jouhevan tiedonmuodostuksen.

Tutkielman tulosten mukaan tiedonmuodostus määrittää työryhmien koettua suoriutumista 54 prosentin selityksasteella. Toisin sanoen organisaation tiedonmuodostuksen tavat yhdessä selittävät 54 prosenttia koetusta työryhmien suoriutumisesta. Selityksaste on kohtalainen, sillä Metsämuurosen mukaan 40 prosentin selityksaste ei ole kovin hyvä (Metsämuuronen 2001, 75). Työryhmien suoriutumisen ei voida sanoa johtuvan tiedonmuodostuksen tavoista eli selittävien ja selitettävän tekijän välillä ei ole kausaalisuhteita. Lineaarilla regressioanalyysillä voidaan ainoastaan todentaa tekijöiden välillä olevan suhteen. Kuten selityksaste kertoo, koettuun työryhmien suoriutumiseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin tiedonmuodostus.

Tulokset tukevat osittain tutkielman hypoteesia 1

H1. Tiedonmuodostus edesauttaa työryhmän suoriutumista.

Käyn seuraavaksi läpi organisaation tiedonmuodostuksen tavat selittävinä tekijöinä ja niiden roolit regressioanalyysin tuloksissa teorian kautta tarkasteltuna.

## **8.1 Sosialisaaion yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen**

Tiedonmuodostuksen tapana sosialisaaio sisältää hiljaisen tiedon jakamisen sosiaalisessa tilanteessa, jolloin siitä muodostuu uutta hiljaista tietoa. Sosialisaaioissa korostuu jäsenten jaetut kokemukset ja tiedonjakaminen. Tiedonmuodostuksen tapana sosialisaaioilla on positiivinen yhteys koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen. Kehittämistyöryhmien suoriutumista voi siis edesauttaa, kun työryhmätyöskentelyn aikana sosiaalisissa tilanteissa jaetaan ja muodostetaan hiljaista tietoa. Regressiomallissa A Sosialisaaioilla on vahvin regressiokerroin (0,363) muihin selittäviin tekijöihin verrattuna. Hiljaisen tiedon jakamisella ja uuden hiljaisen tiedon muodostumisella on mallissa suurin selitysvoima koettuun työryhmien suoriutumiseen. Myös Janhosen ja Johanssonin tutkimuksen tulosten mukaan tiimin jäsenten arviointiin suoriutumisesta vaikutti vahvimmin sosialisaaio ja ylimmän johdon arviointiin työryhmien suoriutumisista vaikutti ainoastaan sosialisaaio (Janhonen & Johansson 2011, 222).

Työryhmätyöskentelyn perusoletuksena on, että työryhmän jäsenet jakavat omaa asiantuntijuuttaan keskenään, jotta ryhmälle asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Erityisesti kehittämistyöryhmissä uuden ideointi ja pitkänäköisyys korostuvat. Työryhmien suoriutumisen kannalta yhteisiin sosiaaliisiin tilanteisiin kannattaa panostaa. Ihmisten välisessä kommunikoinnissa on hyvä muistaa, että valtaosa kommunikoinnista tapahtuu elekielen kautta. Ihmiset tulkitsevat toisiaan hyvin paljon ilman verbaalista kommunikointia.

Tiedonmuodostuksen tapana sosialisaaion merkityksen työryhmän suoriutumiseen voisi olettaa vähenevän virtuaalisessa työryhmässä, jossa käytetään yhteydenpitoon vain informaatioteknologiaa. Staplesin ja Websterin tulosten mukaan tiedonjakaminen on tärkeää tiimin tuloksille riippumatta siitä, ovatko tiimin jäsenet yhteydessä toisiinsa vain virtuaalisesti vai myös muilla tavoin (Staples & Webster 2008, 633). Tutkielman tulokset kuitenkin kannustaisivat kehittämistyöryhmissä, missä luodaan uutta tietoa, huomioimaan sosialisaaion merkitys tiedonmuodostuksen tapana.

## **8.2 Ulkoistamisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen**

Ulkoistaminen mittasi tiedonmuotoutumista hiljaisesta julkilausuttuun tietoon. Ulkoistamisessa tieto menettää osan sen hiljaisuudesta (Nonaka & Krogh 2009, 642). Vastaajilta tiedusteltiin työryhmien välistä toimintaa, mikä korostaa ulkoistamisessa dialogin roolia ja tiedon levittämistä työryhmän ulkopuolelle muun organisaation hyödynnettäväksi. Regressiomallissa A Ulkoistamisen selitysvoima on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Kehittämistyöryhmien suoriutumista edesauttaa tiedon muotoutuminen julkilausutuksi. Tiedonmuodostuksen spiraaliin kuuluu tiedon käsittely tiimin rajojen ulkopuolelle.

Organisaatioiden haasteena on saada ulkoistamisella muodostettua yksilön hiljainen tieto julkiseksi tiedoksi laajemman joukon pohdittavaksi (Johannessen et al. 2001, 8). Tiedonmuodostuksen prosessi ei lopu tähän, vaan Nonakan teorian huomiona on, että julkilausutusta tiedosta muodostetaan uutta hiljaista tietoa ja prosessi jatkuu. Jos pyrkimyksenä on vain hiljaisen tiedon saattaminen julkilausuttuun muotoon, on Bennettin mukaan kyse perinteisestä suhtautumisesta tietojohdantamiseen (Bennett 2001, 188).

Tämän tutkielman regressiomalleissa ulkoistamisella on tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa selitettävän tekijän havaintojen vaihteluun. Ulkoistamisen yhteys on positiivinen koettuun työryhmien suoriutumiseen. Työryhmien suoriutumista edesauttoi tiedon muodostuminen myös työryhmien kesken. Koko ALKU-hankkeen kannalta tätä voidaan pitää positiivisena asiana. Hankkeen jakautuessa useisiin työryhmiin, on sekä hankkeelle että yksittäisille työryhmille eduksi jos tieto kulkee ja muotoutuu työryhmien sisällä ja niiden välillä. Ulkoistamalla tietoa työryhmän ulkopuolelle voidaan estää itsekkään työryhmän syntyminen. Hankkeelle voidaan nähdä hyödyllisenä jos työryhmien jäsenet identifioituvat koko hankkeeseen pelkän oman työryhmän sijaan. Jäsenten tulee nähdä hankkeen tavoitteet myös omina tavoitteinaan. Regressiomallissa B Ulkoistamisella on vahvin selitysvoima, kun malliin on vakioitu taustamuuttujat. Taustamuuttujilla ei tosin ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta mallissa.

Janhosen ja Johanssonin tutkimuksessa ulkoistaminen ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi suoriutumiselle. Tutkijoiden tulkinta tuloksesta oli, että



aineiston tiimit eivät pitäneet tiimille tärkeänä opittujen toimintojen muuntamista julkilausuttuun, käytettävään, tietoon muulle organisaatiolle. Projektityöryhmässä ulkoistamisella voi olla tärkeämpi rooli Janhosen ja Johanssonin mukaan, sillä usein niissä huomio on innovatiivisissa tehtävissä ja laajemmassa kanssakäymisessä muiden kanssa. (Janhonen & Johansson 2011, 223.) Tutkielman tulokset ulkoistamisen yhteydestä koettuun työryhmien suoriutumiseen vahvistavat Janhosen ja Johanssonin ajatusta kontekstin huomioimisesta.

### ***8.3 Yhdistämisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen***

Yhdistäminen mittasi tiedonmuotoutumista julkilausutusta tiedosta julkilausuttuun. Vastaajilta tiedusteltiin esimerkiksi tietotekniikan ja elektronisen viestinnän yleisyydestä työryhmässä. Regressioanalyysin tulosten mukaan tiedonmuodostuksen tavoista yhdistämisellä on negatiivinen yhteys vastaajien arviointiin työryhmien suoriutumisesta mutta tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Kaikki muut tiedonmuodostuksen tavat paitsi yhdistäminen osoittautuivat merkitseviksi tekijöiksi koettuun työryhmien suoriutumiseen. Selittävänä tekijänä yhdistäminen koostui osioista ”Omassa työryhmässäni käytettiin paljon tietotekniikkaa.”, ”Työryhmäni jäsenet saivat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön työryhmätyöskentelyä varten.”, ”Työryhmäni käytössä olleet tietojärjestelmät olivat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.” ja ”Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä oli yleistä.”. Kyse on olemassa olevien julkilausuttujen tietojen yhdistämisestä ja siten uuden tiedon luomisesta olemassa olevaan tietojärjestelmään.

Johannessen, Olaisen ja Olsen (2001) ovat pohtineet hiljaisen tiedon aseman muutosta organisaatioissa informaatioteknologian lisääntyessä. Pohdinta on mielenkiintoista, sillä informaatioteknologian voidaan ajatella helpottavan yhteydenpitoa ja mahdollistavan nopean tiedonsiirron laajalle joukolle organisaation sisällä ja/tai ulkopuolella. Organisaation työntekijöiden käytössä olevat intranetit ja wikit on tarkoitettu juuri julkilausutun tiedon siirtoon. Mutta Johannessenin ja muiden artikkelin viesti on, että organisaatioiden tulisi ottaa huomioon koko tietovarantonsa sisältäen myös hiljaisen tiedon eikä keskittyä liiaksi julkilausuttuun tietoon (Johannessen et al. 2001, 15).

Samalla suunnalla Nonaka on ollut kritisoidessaan länsimaisten organisaatioiden painotusta muistioihin ja oppaisiin, toisin sanoen symboleilla ilmaistavaan julkilausuttuun tietoon. Yhdistäminen on tiedonmuodostamisen tavoista ainoa, mikä ei sisällä hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon merkitys oletettavasti korostuu kehittämistehtävissä, vaikkakin innovoinnissa tarvitaan kumpaakin tiedonmuotoa (ibid., 11).

#### **8.4 Sisäistämisen yhteys koettuun työryhmien suoriutumiseen**

Sisäistäminen mittasi tiedonmuotoutumista julkilausutusta hiljaiseen tietoon, mikä kuvastaa eniten perinteistä oppimista. Sisäistämisen selitysvaikutus on mallissa tilastollisesti melkein merkitsevä.

Sisäistämässä julkilausuttu tieto omaksutaan uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Työryhmien suoriutumista edesauttoi jos vastaajat sisäistivät julkilausuttua tietoa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi, suhde oli siis positiivinen. Sisäistämässä vastaajilta tiedusteltiin muun muassa epämuodollisista keskusteluista hankkeen tavoitteista. Sisäistäminen tekijän keskiarvo oli kohtalaisen alhainen 2,85 mikä kertoo, että kysytyissä kehittämistyöryhmissä sisäistämiseen liittyvistä väitteistä oltiin keskimääräisesti hieman eri mieltä. Kuitenkin regressioanalyysin tulosten mukaan julkilausutun tiedon sisäistäminen uudeksi hiljaiseksi tiedoksi edesauttaa koettua työryhmien suoriutumista. Wirickin mukaan julkisen hallinnon projektien yhtenä haasteena on tarkkojen tavoitteiden määrittämisen vaikeus projektin alkuvaiheessa, mikä pakottaa työryhmät tulkitsemaan tavoitteet itse (Wirick 2009, 48). Projektikirjallisuudessa tavoitteiden huomioiminen pitkin projektin kulkua nähdään edesauttavan toteutusta. Tavoitteista keskusteleminen voi auttaa niiden sisäistämässä, mikä tulosten perusteella edesauttaa suoriutumista.

Projektityöryhmillä on tärkeä tehtävä, kun ne yhdistävät useasta lähteestä tulevaa tietoa (Dietrich et al. 2010, 60), ja muodostavat uutta. Aiemmin on empiirisesti osoitettu tiedonjakamisen hyöty tiimien tuloksiin (esim. Staples & Webster 2008, 633). Tutkielman tulosten kautta vahvistuu käsitys myös tiedonmuodostuksen roolista työryhmien suoriutumiseen, vaikka tutkimushypoteesi ei täysin toteutunutkaan.

Tarkastelen seuraavaksi tutkielman eettisiä kysymyksiä sekä luotettavuutta, minkä jälkeen esitän vielä päätelmiä tutkielman tuloksista.

## 9 Eettiset kysymykset ja tutkielman luotettavuus

Pohtimani tutkielman eettiset kysymykset ja luotettavuus pohjautuvat Heikkilän (2008) teokseen *Tilastollinen tutkimus*.

Tutkielman *validiteettia* auttoi se, että taustalle löytyi aiempi suomalainen tutkimus (Janhonen & Johansson 2011) aiheesta. Tässä tutkielmassa käytetyt mittarit perustuvat aiempaan tutkimukseen, joita testataan erilaisessa kontekstissa. Tutkielman yhtenä arvona on tuoda esille huomioita mittareiden toimivuudesta tässä nimenomaisessa kontekstissa (Suomi, julkinen hallinto, projektityöryhmä). Kyselyn korkea vastausprosentti ja perusjoukon tarkka rajaus avittavat tutkimuksen validiteettia (Heikkilä 2008, 30).

Tutkielman *reliabiliteettia* tukee koko rajatun perusjoukon käyttäminen aineistona, perusjoukon ollessa alle 300 yksilöä, otoksen sijaan. Luotettavuuden kannalta olisi ollut parempi jos kysely olisi tehty mahdollisimman pian hankkeen valmisteluvaiheen päättymisen jälkeen, jolloin vastaajilla olisi ollut tuorein muisto työryhmätyöskentelystä. Projektitutkimuksessa kyselyn toteuttaminen muutaman vuoden sisällä projektin päättymisestä on perusteltua, jotta vastaajilla on ehtinyt muodostua mielipide suoriutumisesta (Schulze & Hoegl 2006, 218).

Tutkija tekee omat subjektiiviset valintansa tutkimusmenetelmästä, kysymyksistä ja raportointitavasta mutta tutkija ei saa vaikuttaa tuloksiin (Heikkilä 2008, 31). Olen pyrkinyt tässä tutkielmassa mahdollisimman hyvin *objektiivisuuteen*. Itselläni ei ole mitään yhteyksiä tutkielman perusjoukkoon eli kyselyn vastaanottajiin. Tutkielman taustalla ei ole tilaajaa. Kyselyn lähettämisessä ei käytetty mitään taustavaikutinta (esim. olisi lähetetty hanketta koordinoivan ministeriön sähköpostiosoitteesta).

Kerroin vastaajille *avoimesti* vastausten olevan pro gradu -tutkielmaa varten ja ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tuloksista tunnistamaan. Myös tutkielman tulosten

raportoinnissa olen pyrkinyt avoimuuteen, jotta lukija voi arvioida tekemiäni johtopäätöksiä.

Tutkielmaa tehdessä olen huolehtinut *tietosuojasta*. Keräsin aineiston internet-pohjaisella ohjelmalla, jonka tuloksiin vain minulla oli pääsy. Aineistoa ei ole missään vaiheessa tallennettu millekään yleiselle tietokoneelle, vaan aina omille muistitikuille. Yksittäisen henkilön vastauksista ei ole keskusteltu kenenkään kanssa.

Sähköisen kyselylomakkeen käyttäminen lisää tutkimuksen teon *tehokkuutta ja taloudellisuutta* (ibid.). Sähköisestä kyselylomakkeesta ei aiheutunut mitään kustannuksia, sillä kyselylomakkeen tekemiseen tarkoitettu ohjelma tarjoaa opinnäytetyön tekijöille tunnukset ilmaiseksi määräajaksi. Tehokkuutta lisää myös strukturoidun lomakkeen käyttäminen. Tulosten koodaaminen tilasto-ohjelmaan onnistuu nopeasti, kun tiedonsiirto on mahdollista ohjelmien välillä. En halunnut kysyä lomakkeessa tutkimuskysymyksen kannalta mitään ylimääräistä, sillä pitkä lomake ei houkuttele ihmisiä vastaamaan. Uskon, että selkeä ja lyhyt kysely edesauttoi korkean vastausprosentin saamista.

Tutkielman pitää olla *hyödyllinen ja käyttökelpoinen* (ibid., 32). Julkishallinnossa toteutetaan jatkuvasti suuren luokan ohjelmia, hankkeita, projekteja, joiden käytännön työssä tulisi huomioida muun muassa erilaiset ihmiset, hiljaiset tiedot, julkilausutut tiedot, tiedon jakaminen, suoriutuminen, arviointi, ja mittaaminen. Esimerkiksi sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelman arviointiraportin mukaan ohjelman sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on ollut ongelmia (Valtiovarainministeriö. Väli­raportti 11/2011, 26-27). Tiedon jakamisen ja muodostamisen haasteet ovat siis arkipäivää. Projektin jäsenet voisivat miettiä tiedonmuodostamisen tapoja ja niiden yhteyksiä suoriutumiseen, jotta mahdollisimman paljon tietoa saadaan hyödynnettyä.

## 10 Päätelmät

Tutkielmassa oli tarkoitus selvittää tiedonmuodostuksen yhteys koettuun ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisten kehittämistyöryhmien suoriutumiseen. Tutkielman tavoitteena oli saada lisää tietoa ALKU-hankkeen valmisteluvaiheesta ja soveltaa organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa julkishallinnon projektiorganisaatioon. Tutkielman tarkoitus ja tavoite saavutettiin. Karpin ja muiden (2010; 2011) arvioinneissa ei tutkittu samojen työryhmien toimintaa, kuin mitä olen tutkinut tässä tutkielmassa. Aineistoksi rajasin ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisista työryhmistä ne, joissa mielestäni parhaiten kuvastuivat kehittämistehtävät. Mittareiden operationalisointi perustui Janhosen ja Johanssonin (2011) aiempaan tutkimukseen, joten tutkielman luonne oli ennemminkin testata teoriaa ja aiemman tutkimuksen asetelmaa valitussa kontekstissa.

Tutkielman päätuloksena on, että lähes kaikki organisaation tiedonmuodostuksen tavat vaikuttavat positiivisesti koettuun työryhmien suoriutumiseen. Toteutin usean selittävän tekijän lineaarisen regressioanalyysin, jonka tulosten mukaan sosialisaatio, ulkoistaminen ja sisäistäminen vaikuttavat positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen ALKU-hankkeen valmisteluvaiheessa. Tiedonmuodostuksen tavoista yhdistämisellä ei ollut vaikutusta suoriutumiseen. Voi olla, että tiedonmuodostuksen tapana yhdistäminen on vain yksi osa työryhmätyöskentelyn vaiheista mutta varsinaiset kehittämistyöryhmien suoriutumiseen vaikuttavat tekijät ovat kolme muuta tiedonmuodostuksen tapaa, jotka sisältävät hiljaisen tiedon muuntautumisen. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että kehittämistyöryhmissä sähköisen yhteydenpidon painottaminen tuskin edesauttaa työryhmien suoriutumista. Tiedonmuodostuksen tapojen vaikutusta koettuun työryhmien suoriutumiseen pohdin organisaation tiedonmuodostuksen teorian kautta luvussa 8. Regressiomallissa tiedonmuodostuksen tavat selittävät 54 prosenttia työryhmien koetusta suoriutumisesta. Taustamuuttujien huomioiminen ei parantanut mallia. Toteutetulla analyysillä saatiin vastaus alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen, millainen yhteys tiedonmuodostuksella on koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen.

Tämän tutkielman tulokset ovat samoilla linjoilla niiden tutkimusten kanssa, joissa kommunikoinnilla on todettu olevan vaikutusta projektien suoriutumiseen ja onnistumiseen. Kommunikoinnilla on kuitenkin tärkeä tehtävänsä tiedon jakamisessa ja näin ollen tiedonmuodostuksessa. Hyvärin (2006) tutkimuksen mukaan projektin tiimin jäseniin liittyvistä tekijöistä tärkeimmät ovat kommunikointi, sitoutuminen ja jäsenten tekninen tausta. Kommunikoinnin tärkeyttä korostettiin lähes kaikissa projektin vaiheissa (Hyväri 2006). Andersenin ja muiden tutkimuksessa (2006) kommunikointi vaikutti kaikkiin tutkittuihin onnistumiskriteereihin. Erityisesti onnistuneen kommunikoinnin varmistamiseen tulisi panostaa projekteissa, joissa pitkän aikavälin tulokset ovat tärkeitä (Andersen et al. 2006, 144), kuten isoissa julkisen hallinnon hankkeissa. Yhteisen päämäärän saavuttaminen on työryhmätyöskentelyn ja projektien ytimessä, jolloin tiedon pitäminen itsellä ei ole toiminnan kannalta mielekäästä.

On huomioitava myös tutkielman kontekstin vaikutus tuloksiin. Projektin määräaikainen luonne ja projektin jakaantuminen useampaan työryhmään voivat kannustaa enemmän ulkoistamiseen tiedonmuodostuksen tapana kuin pysyvä työryhmätyöskentely. Janhosen ja Johanssonin (2011) tutkimuksessa ulkoistamisella ei ollut vaikutusta koettuun (pysyvien) tiimien suoriutumiseen. Toin aiemmin esille, miten ulkoistamisen positiivista yhteyttä suoriutumiseen voidaan pitää koko ALKU-hankkeen kannalta hyvänä asiana. Tulokset vahvistavat edelleen tiedonmuodostuksen tapana sosialisointin merkitystä työryhmissä. Aiemmassa tutkimuksessa sosialisointilla oli vahvin selitysvoima pysyviä työryhmiä tutkittaessa (Janhonen & Johansson 2011) ja tämän tutkielman regressiomalli A osoittaa saman myös projektin kehittämistyöryhmissä.

Esittelin tutkielman alussa Nonakan ja muiden kehittämän organisaation tiedonmuodostuksen teorian. Teoriassa korostetaan tiedon olevan jatkumo, jossa toisiaan tukevat hiljainen tieto ja julkilausuttu tieto. Tiedonmuotojen kautta muodostuu teorian mukaan uutta tietoa neljän eri tavan kautta – sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Organisaatio tarjoaa olosuhteet tiedonmuodostukselle.

Seuraavassa luvussa käsitelin projektia tilapäisenä organisaationa. Projektia kuvastaa määräaikaisuus ja erikseen määritellyt tavoitteet. Esittelin aiempia tutkimuksia projektien onnistumisesta ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tiedonmuodostuksen tapojen vaikutusta ei ole juurikaan tutkittu vaikuttavana tekijänä. Aiemmissa tutkimuksissa on huomioitu kommunikoinnin ja tiedon jakamisen merkitys projekteihin ja työryhmiin sekä tarkasteltu niitä edesauttavia tekijöitä.

Seuraavaksi esitin tiivistetysti Suomen valtion aluehallinnossa tapahtuneita muutoksia sekä miten aluehallinto on tällä hetkellä organisoitunut. Pehdytin lukijan myös tutkielman kohteena olevaan Aluehallinnon uudistamishankkeeseen sekä tutkielmaa varten rajattuun aineistoon. Aineistosta esittelin tilastolliset tunnusluvut ja käsittelyä varten tehdyt muutokset. Tulosten yhteydessä kävin läpi lineaarista regressioanalyysia monimuuttujamenetelmänä.

Tutkielman tutkimustehtävä toteutui, sillä tarkoituksena oli selvittää, millainen yhteys tiedonmuodostuksella on koettuun kehittämistyöryhmien suoriutumiseen. Tutkimusmenetelmä oli mielestäni aiheellinen tutkimuskysymykseen ja aineistoon nähden.

Summamuuttujien keskiarvot ovat lähellä vaihteluvälin puoliväliä, eli vastaajilla ei keskimäärin ollut vahvoja mielipiteitä kyselyssä esitettyihin väitteisiin. Aikaa saattoi olla kulunut liikaa työryhmien toimintakausien päättymisestä. Kyseessä voi olla myös strukturoidun, sähköisen kyselylomakkeen piirre, jonka mukaisesti vastaaja helposti valitsee mahdollisimman neutraaleita vastausvaihtoehtoja (esim. Heikkilä 2008, 51).

Jatkoa ajatellen voisi olla kohdallaan tehdä kysely nopeammin projektin päätyttyä mutta ei kuitenkaan projektin aikana, sillä suoriutumista on helpompi arvioida päättymisen jälkeen. Strukturoitu lomake ei välttämättä ole riittävä. Lomakkeeseen voisi yhdistää joukon avovastauksia, jolloin vastaajien oma ääni pääsisi esille. Avovastausten lisääminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti, että niihin vastataan ja riskinä on myös vastausprosentin pieneneminen jos lomakkeesta tulee kovin työläs. Vaihtoehtona olisi myös haastatteluiden tekeminen kyselylomakkeen rinnalla.

Tein selittävien muuttujien osioista faktorianalyysin, jolla testasin muuttujien latautumista. Analyysi paljasti, etteivät lataukset olleet niin vahvoja, kuin mitä oletus oli. Osioita voisi jatkossa tarkistaa ja tehdä vielä eksploratiivisempaa tutkimusta aiheesta, sillä väittämässä on uskoakseni vielä muokkaamisen aihetta.

Yhteiskunnallisessa tutkimuksessa syy-seuraus -suhteiden todentaminen on käytännössä mahdotonta. Ilmiöihin vaikuttavat useat tekijät samanaikaisesti, mikä vaikeuttaa suorien Y on seurausta X:sta -tulkintojen tekoa, sillä taustalla voi aina vaikuttaa Z. Tutkittavaan ilmiöön voidaan kuitenkin saada selvyyttä eri tutkimusnäkökulmien, -menetelmien ja kontekstien kautta.

Haastetta tulosten tulkinnalle tuo jo aiemmin esitetty probleema teorian saattamisesta mitattavaan muotoon. Nonakan ja muiden organisaation tiedonmuodostuksen teoria korostaa kyseessä olevan jatkuva prosessi mutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa jatkumon mittaaminen on lähestulkoon mahdotonta, minkä takia tutkimuksen teon takia oli tehtävä yksinkertaisuuksia. Teorian mukaisten tiedonmuodostuksen tapojen mitattavuuden edistämiseksi tulisi jatkossa testata myös muita operationalisointeja. Myös taustamuuttujien valintaan olisi kiinnitettävä huomiota. Nyt käytetyt taustamuuttujat eivät parantaneet regressiomallia, jolloin voidaan pohtia niiden korvaamista jollain muilla muuttujilla. Lisäksi tutkimushypoteesin testaaminen isommalla aineistolla ja eri konteksteissa on suositeltavaa. Tutkittavasta ilmiöstä voisi myös saada lisää tietoa ottamalla analysointiyksiköksi yksilön sijaan työryhmän.

Tutkielman ansio on soveltaa organisaation tiedonmuodostuksen teoriaa projektien onnistumisen tutkimusperinteeseen Suomen julkishallinnon kontekstissa. Huomion kiinnittäminen organisaation tiedonmuodostukseen ja sen edistäminen voivat osoittautua myös määräaikaissa organisaatioissa eli projekteissa vaikuttaviksi tekijöiksi suoriutumiselle. Tutkielman tuloksilla halutaan kannustaa erityisesti isoissa hankkeissa ja projekteissa huomioimaan avoimuus tiedon jakamisessa niin työryhmien sisällä kuin niiden välilläkin, sosiaaliset kanssakäymiset hiljaisen tiedon jakamisen ja uuden tiedon muodostumisen mahdollistajina ja tiedonmuodostuksen rooli kokonaisuudessaan suoriutumisessa.



## Lähteet

- Airaksinen, J. (2009): Hankala hallintouudistus. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. V., Money, A.H. (2006): “Exploring project success” *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, 127-147.
- Anell, B. I., Wilson, T. L. (2002): “Organizing in two modes. On the merging of the temporary and the permanent” *Teoksessa (toim.): Beyond project management. New perspectives on the temporary - permanent dilemma*. Daleke Grafiska AB, Malmö.
- Bennett, R. (2001): “”Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function” *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 3, 188-198.
- Bernstein, R. A., Dyer J. A. (1998): *An introduction to political science methods*. 2. painos, Prentice-Hall, New Jersey.
- Bozeman, B., Kingsley, G. (1998): “Risk culture in public and private organizations” *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 2, 109- 118.
- Cooke-Davies, T. (2002): “The “real” success factors on projects” *International Journal of Project Management* 20, 185-190.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., Sandhawalia, B. (2010): “The dynamics of collaboration in multipartner projects” *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 59-78.
- Elder, K. L., Garman, M. R. (2008): “Private sector versus public sector research on software project management: an exploratory study” *Issues in Information Systems*, VOL IX, No. 2, 466-475.
- Engwall, M. (2003): “No project is an island: linking projects to history and context” *Research Policy* 32, 789-808.
- Fong, P. S. W. (2003): “Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships” *International Journal of Project Management* 21, 479-486.
- Foster, J. J. (2001): *Data Analysis. Using SPSS for Windows. Versions 8-10. A Beginner’s Guide*. SAGE Publications.

Fryer, K. J., Antony, J., Douglas, A. (2007): "Critical success factors of continuous improvement in the public sector" *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5, 497-517.

Gourlay, S. (2006): "Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory" *Journal of Management Studies* 43:7, 1415-1436.

Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition (2006). Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, USA.

Haveri, A. (1997) *Aluehallinto muutoksessa. Tutkimus aluehallinnon uudistusten vaikutuksista*. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos. Tampere 1997.

Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. painos, Edita Prima Oy, Helsinki.

Hildreth, P. J., Kimble, C. (2002): "The duality of knowledge" *Information Research*, Vol. 8, No. 1.

Hoegl, M., Gemuenden, H. G. (2001): "Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence" *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, 435-449.

Hyväri, I. (2006): "Success of projects in different organizational conditions" *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 31-41.

Janhonen, M. (2010): *Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen*, Tutkimusraportti 39, Työterveyslaitos, Tampere.

Janhonen, M., Johansson, J.-E. (2011): "Role of knowledge conversion and social networks in team performance" *International Journal of Information Management* vol. 31, no. 3, 217-225.

Johannessen, J.-A., Olaisen, J., Olsen, B. (2001): "Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it" *International Journal of Information Management*, 21, 3-20.

Johansson, S., Löfström, M., Ohlsson, Ö. (2007): "Separation or integration? A dilemma when organizing development projects" *International Journal of Project Management* 25, 457-464.

Juntunen, P. (2010): *Politikointia ja reviiiri-intressejä – Puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluehallintouudistuksissa*. Väitöskirja, Lapin yliopisto.

Karppi, I. (toim.), Haveri, A., Pihlajamaa, E., Haatainen, J., Oulasvirta, L., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Airaksinen, J. (2010): "Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU)

arviointi. Väliraportti: valmisteluvaiheen arviointi 2009” Valtiovarainministeriön julkaisuja 16/2010.

Karppi, I.(toim.), Haatainen, J., Laine, T., Purho, E., Airaksinen, J., Haveri, A., Lumijärvi, I., Oulasvirta, L., Stenvall, J., Wallenius, J. (2011): ”Hiljainen radikaali uudistus, aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) arviointi 2009-2010” Valtiovarainministeriön julkaisuja 11/2011.

Klakegg, O. J., Olsson, N. O. E. (2010): “An empirical illustration of public project ownership” *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol. 2, No. 1.

Lim, C. S., Mohamed, M. Zain (1999): “Criteria of project success: an exploratory re-examination” *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 4, 243-248.

Lindkvist, L., Söderlund, J. (2002): “What goes on in projects? On goal-directed learning processes” *Teoksessa (toim.): Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A. (1997): “The relative importance of project success dimensions” *R&D Management* 27, 2, 97-106.

Löfström, M. (2010): “Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation” *International Journal of Health Planning and Management*, 25, 136-155.

Meeuwisse, A. (1996): “Projektens dolda funktioner” *Teoksessa Sahlin, I. (toim.): Projektets paradoxer*, Studentlitteratur, Lund.

Metsämuuronen, J. (2001): *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Metodologia –sarja 7*. International Methelp Ky, Viro.

Metsämuuronen, J. (2000): *Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia –sarja 3*. Jaabes OÜ, Viro.

Mitchell, R., Boyle, B. (2010): “Knowledge creation measurement methods” *Journal of Knowledge Management* vol. 14, no. 1, 67-82.

Mukhtar, R., Ali, N. A. (2011): “Quality governance of human aspects of quality initiatives in the public service sector” *Current Issues of Business and Law*, 6(1), 111-128.

Nonaka, I. (1994): “A dynamic theory of organizational knowledge creation” *Organization Science* vol. 5, no. 1, 14-37.

Nonaka, I., von Krogh, G. (2009): "Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory" *Organization Science* vol. 20, no. 3, 635-652.

Nonaka, I., von Krogh, G., Voelpel, S. (2006): "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances" *Organization Studies* vol. 28, no. 8, 1179-1208.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000): "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation" *Long Range Planning*, 33, 5-34.

O'Brien, G. (2002): "Participation as the key to successful change – a public sector case study" *Leadership & Organization Development Journal* 23/8, 442-455.

Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Thompson, F., Zhang, J. (2006): "Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector" *Information Technology and Management* 7, 293-313.

Pinto, J. K., Mantel, S. J. (1990): "The Causes of project failure" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 37, No. 4, 269-276.

Pinto, M. B., Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1993) "Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation" *Management Science*, Vol. 39, No. 10, 1281-1297.

PMBOK guide. A guide to the project management body of knowledge. 3<sup>rd</sup> ed. Project Management Institute, Inc. 2004, Pennsylvania.

Polanyi, M. (1983): *The tacit dimension*. Peter Smith, Gloucester.

Prabhakar, G. P. (2008): "What is project success: a literature review" *International Journal of Business and Management*, vol. 3, no. 9, 3-10.

Rosacker, K. M., Olson, D. L. (2008): "Public sector information system critical success factors" *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 2, no. 1, 60-70.

Sabherwal, R., Becerra-Fernandez, I. (2003): "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational level" *Decision Sciences*, vol. 34, no. 2, 225-260.

Sahlin-Andersson, K. (2002): "Project management as boundary work. Dilemmas of defining and delimiting" Teoksessa (toim.): Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Sahlin-Andersson, K., Söderholm, A. (2002): "The Scandinavian school of project studies" Teoksessa (toim.): Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Schulze, A., Hoegl, M. (2006): "Knowledge creation in new product development projects" Journal of Management, vol. 32, no. 2, 210-236.

Seppänen-Järvelä, R. (2004a): "Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko?" Yhteiskuntapolitiikka 69 (2004):3, 251-259.

Seppänen-Järvelä, R. (2004b): Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004, Helsinki.

Shenhar, A., Dvir, D. (1996): "Toward a typological theory of project management" Research Policy 25 (1996), 607-632.

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., Maltz A. (2001): "Project success: A Multidimensional strategic concept" Long Range Planning 34, 699-725.

Shenhar, A., Levy, O., Dvir, D. (1997): "Mapping the dimensions of project success" Project Management Journal Volume 28, number 2, 5-13.

Shokri-Ghasabeh, M., Kavousi-Chabok, K. (2009): "Generic project success and project management success criteria and factors: Literature review and survey" Wseas Transactions on Business and Economics, Issue 8, Volume 6, 456-468, August.

Sisäasiainministeriön julkaisu, hallinto 15/2005. Parempaa palvelua, tehokkaampaa hallintoa. Valtioneuvoston selonteko keskus-, alue- ja paikallishallinnon toimivuudesta ja kehittämistarpeista, osa 1. Suomen Printman Oy, Helsinki.

Sjöblom, S. (2000): "Hallinnon uudistusten valmistelu Pohjoismaissa" Teoksessa Mäki-Lohiluoma, K-P., Oulasvirta, L. (toim.): Tuleeko neuvottelemalla tulosta? Valtion ja kuntien neuvottelujärjestelmä. Tampere University Press, Tampere.

Sjöblom, S., Godenhjelm, S. (2009): "Project proliferation and governance – Implications for environmental management" Journal of Environmental Policy & Planning, Vol. 11, No. 3, 169-185.

Staples, D. S., Webster, J. (2008): "Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams" Info Systems Journal 18, 617-640.

Ståhlberg, K. (1994): "Julkisen sektorin uudistaminen ja tutkimus" Teoksessa Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena. Valtiovarainministeriö, Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Sundin, E. (2002): "Regenerated professionalism. The librarian who went out on her own" teoksessa Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Temmes, M. (1994a): "Hallintouudistusten evaluaation haasteista" Teoksessa Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena. Valtiovarainministeriö, Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Temmes, M. (1994b): Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Valtiovarainministeriö, Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos, Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Temmes, M. (1995): Muutoksen mahdollisuudet. Arviointeja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla. Valtiovarainministeriö, Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos, Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Temmes, M. (2001): "Määräaikaisen valmistelun kehittäminen" Tutkimukset ja selvitykset 6/2001, Valtiovarainministeriö, Helsinki.

Thomas, G., Fernández, W. (2008): "Success in IT projects: A matter of definition?" International Journal of Project Management 26, 733-742.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, konserni 7/2011. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan tulostavoitteet vuodelle 2011.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 36/2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2012-2015. Edita Publishing Oy.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008. Aluehallinnon uudistamishanke, väliraportti. Toinen painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 29a/2009. Aluehallintovirastojen strategia-asiakirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 33a/2011. Aluehallintovirastojen strategia-asiakirja 2012-2015. Juvenes Print, Tampereen yliopistopaino.

Vehkalahti, K. (2008): Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.

Viinamäki, O-P., Salminen, A. (2008): Aluehallintojen mosaiikki - Kansainvälisiä vertailevia huomioita aluehallintojen nykytilasta ja uudistuksista. Hallinnon kehittäminen 8/2008, Valtiovarainministeriö, Edita Prima Oy, Helsinki.

Viirikorpi, P. (2000): Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Virtanen, P. (2000): Projektityö. WSOY, Porvoo.

White, D., Fortune, J. (2002): “Current practice in project management – an empirical study” International Journal of Project Management 2, 1-11.

Winter, M., Szczepanek, T. (2008): “Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications” International Journal of Project Management, 26, 95-103.

Wirrick, D. W. (2009): Public-sector project management – Meeting the challenges and achieving results. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

## **Sähköiset lähteet**

Aluehallinto. Hallinnon kehittäminen. Valtiovarainministeriön internet-sivut. [https://www.vm.fi/vm/fi/13\\_hallinnon\\_kehittaminen/02\\_hallintorakenteen\\_kehittaminen/01\\_aluehallinto/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/02_hallintorakenteen_kehittaminen/01_aluehallinto/index.jsp) [viitattu 10.08.2012]

Aluehallintovirastojen ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten yhteinen henkilöstöhakemisto. <http://www.avi.fi/fi/sivut/yhteystietohaku.aspx> [viitattu 15.1.2012]

Aluehallintovirastojen internet-sivut, <http://www.avi.fi> [viitattu 15.1.2012]

Eduskunnan internet-sivut valiokunnista. <http://web.eduskunta.fi/Resource.phx/eduskunta/organisaatio/valiokunnat/index.htm> [viitattu 11.1.2012]

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten internet-sivut, <http://www.ely-keskus.fi> [viitattu 15.1.2012]

HaVM 5/2001 vp. Hallintovaliokunnan mietintö. Valtioneuvoston selonteko aluehallinto 2000-uudistuksen toteutumisesta.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip/?\\${APPL}=utpvm&\\${BASE}=faktautpvm&\\${THWIDS}=0.6/1326189906\\_294749&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip/?${APPL}=utpvm&${BASE}=faktautpvm&${THWIDS}=0.6/1326189906_294749&${TRIPPIFE}=PDF.pdf) [viitattu 10.1.2012]

HaVM 13/2009 vp. Hallintovaliokunnan mietintö. Hallituksen esitys aluehallinnon uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip/?\\${APPL}=utpvm&\\${BASE}=utpvm&\\${THWIDS}=0.20/1326270200\\_356653&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip/?${APPL}=utpvm&${BASE}=utpvm&${THWIDS}=0.20/1326270200_356653&${TRIPPIFE}=PDF.pdf) [viitattu 11.1.2012]

HE 59/2009 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle aluehallinnon uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi. <http://www.edilex.fi/virallistieto/he/fi20090059.pdf> [viitattu 2.9.2011]

Historiaa valtiovarainministeriöstä. Valtiovarainministeriön internet-sivut.

[http://www.vm.fi/vm/fi/02\\_ministerio/04\\_historia/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/04_historia/index.jsp) [viitattu 10.1.2012]

Julha – Julkishallinnon yhteishakemisto. <http://www.julha.fi/> [viitattu 15.1.2012]

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html> [viitattu 22.8.11]

Laki aluehallintovirastoista 20.11.2009/896.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090896> [viitattu 29.12.2011]

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897> [viitattu 29.12.2011]

Liikenneviraston internetsivut.

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikennevirasto/hallinnonala> [viitattu 15.1.2012]

Mellin, I. (2008): Tilastolliset menetelmät: Lineaarinen regressioanalyysi.

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=tilastolliset%20menetelm%C3%A4t%3Alineaarinen%20regressioanalyysi&source=web&cd=1&ved=0CFIQFjAA&url=https%3A%2F%2Fnoppa.aalto.fi%2Fnoppa%2Fkurssi%2Fmat-2.3128%2Fmateriaali%2Flineaarinen\\_regressioanalyysianalyysi.pdf&ei=2YvdT6nQAoPi4QT7yZWbCg&usg=AFQjCNFZZ8NELNfV0j3EEips\\_VYpjWdALw](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=tilastolliset%20menetelm%C3%A4t%3Alineaarinen%20regressioanalyysi&source=web&cd=1&ved=0CFIQFjAA&url=https%3A%2F%2Fnoppa.aalto.fi%2Fnoppa%2Fkurssi%2Fmat-2.3128%2Fmateriaali%2Flineaarinen_regressioanalyysianalyysi.pdf&ei=2YvdT6nQAoPi4QT7yZWbCg&usg=AFQjCNFZZ8NELNfV0j3EEips_VYpjWdALw) [viitattu 17.6.2012]

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, Edita Prima Oyj, Helsinki 2007.

<http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf> [viitattu 2.9.2011]



Suomi.fi Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta -internetsivu.  
[http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio\\_ja\\_kunnat/aluehallinto/index.html](http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/aluehallinto/index.html) [viitattu 21.12.2011]

Suomen maakuntien liitot –internetsivut. <http://www.reg.fi> [viitattu 10.8.2011]

Valtari, M. (2006): SPSS-perusteet. SPSS:n versio 14. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Tieto- ja viestintäteknikka.  
<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/tvt-stat/spss-opas-v14.pdf> [viitattu 3.7.2012]

Valtioneuvoston Hankerekisteri – HARE. <http://www.hare.vn.fi> [viitattu 15.8.2011]

Valtioneuvoston puhelinluettelo.  
<http://www.valtioneuvosto.fi/puhelinluettelo/phonebook.jsp> [viitattu 15.1.2012]

Valtioneuvoston tiedote 015/2008: ”Aluehallinnon uudistamishankkeen selvitykset hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmässä” Valtioneuvoston viestintäyksikkö 17.1.2008. <http://vnk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=218571> [viitattu 9.12.2011]

Valtioneuvoston tiedote 365/2008: ”Ministerityöryhmä linjasi aluehallintouudistuksen aluejakoa ja toimipaikkaverkkoa”. Valtioneuvoston viestintäyksikkö.  
<http://www.vn.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=244760> [viitattu 7.11.2011]

Valtiovarainministeriö. Väliraportti 11/2011. Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelman (SADe) arviointi.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/SADe\\_arviointi\\_2011\\_raportti\\_final.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/SADe_arviointi_2011_raportti_final.pdf) [viitattu 3.7.2012]

Valtiovarainministeriön hallinnonalan strategiaperusta ja toiminnan kehittäminen vuosina 2009-2012. Valtiovarainministeriö.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Hallinnonalan\\_yhteinen\\_strategiaperusta\\_2009\\_-\\_2012.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Hallinnonalan_yhteinen_strategiaperusta_2009_-_2012.pdf) [viitattu 15.8.2011]

VM Uutiskirje 12/2008: ”Tuottavuus. ALKU-hanke vauhdissa.”  
[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/03\\_uutiskirjeet/1208\\_tuottavuus3.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/03_uutiskirjeet/1208_tuottavuus3.jsp) [viitattu 8.11.2011]

VNS 3/200 vp. Valtioneuvoston selonteko aluehallinto 2000 –uudistuksen toteutumisesta.  
[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/8A377AC3591A7295C2256B7D004A323E/\\$file/aluehallinto2000.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/8A377AC3591A7295C2256B7D004A323E/$file/aluehallinto2000.pdf) [viitattu 17.2.2012]

## Liitteet

Liite 1. Janhosen ja Johanssonin (2011) käyttämät tiedonmuuntamista mittaavat väitteet. Väitteiden suomennokset ovat Janhosen (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä – teoksesta.

### Sisäistäminen

Pidempään työryhmässäni olleet työntekijät neuvovat ja antavat opastusta uusille työntekijöille.

Työryhmäni jäsenet keskustelevat lounas- ja kahvi-tauoilla työasioista ja antavat toisilleen työtä koskevia neuvoja.

Työryhmäni jäsenet keskustelevat usein keskenään siitä, mitä työpaikan menettelytavat ja säännöt tarkoittavat.

Työryhmäni jäsenet saavat paljon lisäkoulutusta.

### Sosialisaatio

Järjestämme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet voivat vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä.

Työntekijät eivät jaa mielellään tietoa keskenään.

Työryhmäni jäsenet antavat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön.

Työryhmässäni on paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijät voivat välittää omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille.

### Ulkoistaminen

Tällä työpaikalla työryhmien välinen yhteistyö on tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.

Tämän työpaikan työryhmien välinen yhteistoiminta on auttanut kehittämään työpaikan toimintatapoja.

### Yhdistäminen

Omassa työryhmässäni tietotekniikkaa käytetään paljon.

Työntekijät saavat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön.

Työryhmäni käytössä olevat tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.

Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä on yleistä.

## Liite 2. Aluehallinnon uudistamishankkeen tavoitteet.

Hallitusohjelman linjausten nojalla hankkeelle asetetaan seuraavat tavoitteet: Tavoitteena on kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto.

Tehtävien ja toimivaltuuksien kehittämisen osalta tavoitteeksi asetetaan, että

1.selvitetään aluehallinnon viranomaisten tehtäväkokonaisuudet mitään aluehallinnon viranomaista pois sulkematta

2.selkiytetään aluehallinnon viranomaisten työnjakoa

- lupa-, valvonta- ja oikeusturvatehtäviä kootaan yhteen osana lääninhallinnon uudelleenorganisointia
- alueellisia kehittämistehtäviä ja aluekehittämisen voimavaroihin liittyvää päätösvaltaa kootaan maakuntien liitoille toimivaksi aluekehittämisen kokonaisuudeksi ja arvioidaan samalla nykyisiä tehtäviä
- määritellään muut aluehallinnon viranomaisten tehtävät, kuten lainsäädännön toimeenpano ja tulosohtaus
- luodaan selkeä työnjako aluehallinnon sekä ministeriöiden ja muun keskushallinnon välillä mm. siirtämällä ministeriöistä siirrettävissä olevia toimeenpanotehtäviä ja muut kuin valtakunnalliset kehittämistehtävät alue- ja paikallishallinnolle

3.selvitetään, millaisia aluekehitystä ja -rakennetta sekä kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksia vahvistavia alueellisia hallintokokeiluja on mahdollista toteuttaa maakuntien ja kuntien niin halutessa

4.karsitaan lainsäädännön, hallinnon ja tietotekniikan kehittymisen myötä tarpeettomiksi käyneitä ja käyviä tehtäviä.

Aluejakojen ja viranomaisten määrän kehittämisen osalta tavoitteeksi asetetaan, että

5.aluejaot muodostuvat toiminnallisesti tarkoituksenmukaisiksi, niiden muodostamisessa huomioidaan talous- ja työssäkäyntialueet ja ne muodostavat kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen kannalta mielekkään kokonaisuuden

6.aluejakoja pyritään yhtenäistämään siten, että aluehallinnon viranomaisten toiminta-alueet vastaavat toisiaan tai suuremmat alueet koostuvat kokonaisista pienemmistä alueista 7.viranomaisten määrää vähennetään merkittävästi, tavoitteena selkeisiin tehtäväkokonaisuuksiin perustuva aluehallinnon organisointi

8.nykyisen lääninhallinnon tehtävien hoito organisoidaan uudelleen

9.asiakasnäkökulman korostamiseksi ja resurssien käytön tehostamiseksi aluehallintoviranomaisten yhteistoiminnassa muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa hyödynnetään verkostomaisia toimintamalleja.

Muiksi hankkeen tavoitteiksi asetetaan, että

10.valtion aluehallinnon ohjaus muodostaa toimivan osan hallinnon ohjauksen kokonaisuutta 11.aluehallinto on sovitettavissa yhteen ja tukee valtion paikallishallinnon kehittämistä 12.aluehallinnon tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat 13.aluehallintoa muodostettaessa otetaan huomioon hallinnon kehittämisen tutkimustiedon ja eurooppalaisen kehityksen suuntaviivat. (Valtioneuvoston hanke- rekisteri; Valtiovarainministeriön julkaisuja 19a/2008, 31-33.) [viitattu 12.9.11]

Liite 3. ALKU-hankkeen valmisteluvaiheeseen kuuluneet työryhmät. Toimikausien tiedot on haettu Valtioneuvoston hanke-rekisteristä (<http://www.hare.vn.fi>). [viitattu 10.1.2012]

Nimi	Toimikausi
Aluehallinnon uudistamishanke (ohjaus- ja valmisteluryhmä) (sisäasiainministeriö)	29.6.07-31.12.07
Aluehallinnon uudistamishanke (ohjaus- ja valmisteluryhmä) (valtiovarainministeriö)	1.1.08-31.12.09
Aluehallintouudistushankkeen (ALKU) ohjausryhmä työ- ja elinkeinoministeriön tehtävien osalta	1.9.08 – 31.3.10
Keskushallinnosta siirrettäviä tehtäviä selvittävä työryhmä	1.1.08-31.12.08
Aluehallinnon tehtäviä selvittävä työryhmä	20.8.07-31.12.07 & 1.1.08-31.3.08
Aluekehittämisen voimavarojen kokoamista ja niihin liittyvän päätösvallan siirtämistä selvittävä työryhmä	4.10.07-31.12.07 & 1.1.08-31.3.08
Valtionhallinnon tehtäviä Ahvenanmaalla selvittävä työryhmä	24.9.07-31.12.07 & 1.1.08-31.3.08
Aluehallintouudistuksen edellyttämiä lainsäädännön muutoksia valmisteleva työryhmä	22.5.08-30.11.08
Aluehallinnon aluejakotyöryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon organisaatio-, ohjaus- ja tuottavuustyöryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon henkilöstötyöryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon taloustyöryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon palvelurakenteen kehittämistyöryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon viestintätyöryhmä	22.5.08-29.1.10

Uuden aluehallinnon tietojärjestelmätyöryhmä	22.5.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Aluehallinnon tietohallinnot ja ohjausmalli -projekti	27.1.09-29.1.10
Alatyöryhmä: Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö -projekti	27.1.09-29.1.10
Alatyöryhmä: Aluehallintovirastojen Valda-käyttöönottoprojekti	9.6.09-31.1.10
Alatyöryhmä: Asiakirjahallintoprojekti	15.12.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Käyttäjähallinta ja hakemistot -projekti	3.10.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Sähköisten palvelujen kehittämisprojekti	27.1.09-29.1.10
Alatyöryhmä: Tietohallintohenkilöstön osaamisen kehittämisprojekti	27.1.09-29.1.10
Alatyöryhmä: Tietojärjestelmätyöryhmä	22.5.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Tietoliikenne-projekti	3.10.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Tietoturvapoliittikkaryhmä	1.9.09-29.1.10
Alatyöryhmä: Työasemat-projekti	3.10.08-29.1.10
Alatyöryhmä: WWW-julkaisujärjestelmät projekti	3.10.08-29.1.10
Alatyöryhmä: Ydintoimintojen tietojärjestelmien ja tietovarantojen hallinta -projekti	27.1.09-29.1.10
Aluehallinnosta paikallishallintoon siirrettäviä tehtäviä selvittävä työryhmä	22.5.08-31.10.08
Keskushallinnosta aluehallintoon siirrettäviä tehtäviä selvittävä työryhmä	22.5.08-31.10.08
Uuden aluehallinnon Ahvenanmaa -työryhmä	22.5.08-31.3.09
Metsäkeskusten integroimista muuhun aluehallintoon valmisteleva työryhmä	22.5.08-30.9.08
Aluehallinnon uudistushankkeen seurantaryhmä lääninhallituksissa	11.6.08-31.3.09
Aluehallinnon uudistamishankkeen palkkausjärjestelmätyöryhmä	21.1.09-31.5.10
Henkilöstötyöryhmä	19.1.09-29.1.10

Alatyöryhmä: Tulevien aluehallintovirastojen henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen valmisteluryhmä	29.9.09 -29.1.10
Alatyöryhmä: Yhteistoimintaryhmä	4.3.09-
Talous- ja toiminnansuunnitteluryhmä	19.1.09-31.12.09
Alatyöryhmä: Aluehallintovirastojen	19.1.09-31.12.09
Alatyöryhmä: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten	19.1.09-31.12.09
Aluehallintoviraston organisaatio- ja ohjaustyöryhmä	19.1.09-31.12.09
Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen organisaatio- ja ohjaustyöryhmä	19.1.09-31.12.09
Alatyöryhmä: Tuottavuustyöryhmä	9.9.09-31.12.09
Alatyöryhmä: työajan seurantatyöryhmä	17.9.09-31.12.09
Aluehallintovirastojen ja maistraattien palkka- ja työnantajapolitiikkaan sekä aluehallintovirastojen henkilöstösuunnitteluun erikoistuvan yksikön perustamista suunnitteleva työryhmä	28.9.09-31.12.09
Aluehallintovirastojen toiminnan laadun kehittämiseen erikoistuvan yksikön perustamista suunnitteleva työryhmä	14.9.09-31.12.09
Kaksikieliset palvelut yksikielisistä kaksikielisiksi muuttuvissa virastoissa	6.10.09-6.11.09

Liite 4. Havainnollistettu aikajana ALKU-hankkeen vaiheista.

ALKU-hanke päättyy		Hankkeen toimeenpanovaihe	
<u>Selvitysvaihe</u>	<u>Hankkeen valmisteluvaihe</u>	<u>Hankkeen toimeenpanovaihe</u>	
Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma	Hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi perustaa ALKU- hankkeen	Väliraportit valmistuvat. Tilannekatsaus aluehallinnon nykytilaan.	Keskitettyminen uusien toimintojen, prosessien ja muutosten valmisteluun.
SM asettajana	VM asettajana		
19.4.2007	29.6.2007	1.1.2008	1.1.2010
		maalis.08	2011
		touko.08	2012
			aloittavat toimintansa



Liite 5. Kyselylomake.

## Kyselylomake ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen työryhmien jäsenille

Lomakkeeseen vastatessa tulisi miettiä vain yhden työryhmän toimintaa.

**Tutkielman kohteena olevat työryhmät näet [tästä](#) (lista avautuu erilliseen ikkunaan).** Jos olit jäsenenä useammassa työryhmässä, niin muistuta mieleesi vain yhden listassa mainitun työryhmän toiminta.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kaikki vastaukset ovat tutkielmalle arvokkaita.

Luethan vastaamisohjeet huolellisesti.

1. Alla esitetään joukko väitteitä, joilla arvioidaan työryhmän tiedonmuodostuksen tapoja.

Väitteisiin vastataan asteikolla 1-5, jossa 1=olen täysin eri mieltä, 2=olen osin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=olen osin samaa mieltä, 5=olen täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä		3	Täysin samaa mieltä	
	1	2		4	5
Useammin työryhmiin osallistuneet jäsenet neuvoivat ja antoivat opastusta vähemmän kokeneille jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestimme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet pystyivät vaihtamaan ajatuksia ja näkemyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen työryhmien välinen yhteistyö oli tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa työryhmässäni käytettiin paljon tietotekniikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni jäsenet keskustelivat lounas- ja kahvitauoilla työasioista ja antoivat toisilleen työtä koskevia neuvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni jäsenet eivät jakaneet mielellään tietoa keskenään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen työryhmien välinen yhteistoiminta auttoi kehittämään työryhmän toimintatapoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni jäsenet saivat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön työryhmätyöskentelyä varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työryhmäni jäsenet keskustelivat usein keskenään siitä, mitä hankkeen menettelytavat ja tavoitteet tarkoittivat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni jäsenet antoivat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni käytössä olleet tietojärjestelmät olivat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saimme työryhmässäni paljon lisäohjeistusta hankkeen tavoitteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmässäni oli paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa jäsenet pystyivät välittämään omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä oli yleistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Alla olevilla väitteillä selvitetään mielipidettä työryhmän suoriutumisesta.

Väitteisiin vastataan asteikolla 1-7, jossa 1=olen täysin eri mieltä, 2=olen eri mieltä, 3=olen osin eri mieltä, 4=en osaa sanoa, 5=olen osin samaa mieltä, 6=olen samaa mieltä, 7=olen täysin samaa mieltä.

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä			
	1	2	3	4	5	6	7
Työryhmäni oli mielestäni tehokas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni toiminta oli mielestäni sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni toimi paremmin kuin hankkeen muut työryhmät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vastaajan taustatiedot

### 3. Sukupuoli

### 4. Asemani työryhmässä oli

### 5. Olin jäsenenä kaikista ALKU-hankkeen valmisteluvaiheen valtakunnallisista työryhmistä ...

- vain yhdessä.
- kahdessa.
- kolmessa.
- neljässä.
- viidessä tai useammassa.

**6. Hankkeen aikana olin töissä**

- keskushallinnon tasolla
- aluehallinnon tasolla
- etujärjestössä
- muu

**7. Miten arvioisit aiempaa kokemustasi työryhmätyöskentelystä ennen ALKU-hankkeen valmisteluvaihetta?**

- Ei aiempaa kokemusta
- Jonkin verran aiempaa kokemusta
- Paljon aiempaa kokemusta

Liite 6. Saatekirje kyselylomakkeelle. Kysely pro gradua varten: ALKU-hankkeen arviointi.

Arvoisa vastaanottaja,

teen pro gradu -tutkielmaa Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa tiedonmuodostuksen prosessien yhteydestä työryhmän suoriutumiseen.

Tutkielmassani tarkastelen aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU-hanke) valmisteluvaiheen valtakunnallisia kehittämistyöryhmiä.

Teidät on valittu vastaajaksi tähän lyhyeen kyselyyn, sillä olitte jäsenenä vähintään yhdessä tutkimuksen kohteena olevista työryhmistä. Toivoisin, että Teiltä löytyy noin 5 minuuttia aikaa vastata henkilökohtaisesti alla olevan linkin kautta löytyvään kyselylomakkeeseen **viimeistään sunnuntaina 20. toukokuuta** mennessä.

---- linkki ----

Vastaukset ovat luottamuksellisia eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Tutkielmani kannalta kaikki vastaukset ovat tärkeitä.

Vastaa mahdollisiin kysymyksiin sähköpostitse etunimi.sukunimi(at)helsinki.fi tai puhelimitse 040-xxx xxxx.

Ystävällisin terveisin  
Jenni Kasanen, VTK

Liite 7. Muistutuskirje kyselylomakkeesta. MUISTUTUS Kysely pro gradua varten: ALKU-hankkeen arviointi.

----- MUISTUTUS -----

Arvoisa vastaanottaja,

teen pro gradu -tutkielmaa Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa tiedonmuodostuksen prosessien yhteydestä työryhmän suoriutumiseen.

Tutkielmassani tarkastelen aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU-hanke) valmisteluvaiheen valtakunnallisia kehittämistyöryhmiä.

Teidät on valittu vastaajaksi tähän lyhyeen kyselyyn, sillä olitte jäsenenä vähintään yhdessä tutkimuksen kohteena olevista työryhmistä. Toivoisin, että Teiltä löytyy noin 5 minuuttia aikaa vastata henkilökohtaisesti alla olevan linkin kautta löytyvään kyselylomakkeeseen **viimeistään perjantaina 25. toukokuuta** mennessä.

---- linkki ----

Vastaukset ovat luottamuksellisia eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Tutkielmani kannalta kaikki vastaukset ovat tärkeitä.

Vastaan mahdollisiin kysymyksiin sähköpostitse etunimi.sukunimi(at)helsinki.fi tai puhelimitse 040-xxx xxxx.

Ystävällisin terveisin  
Jenni Kasanen, VTK

## Liite 8. Alkuperäisten asenneväittämien hajontaluvut.

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Suoriutuminen</b>					
"Työryhmäni oli mielestäni tehokas."	139	1	7	4,32	1,58
"Työryhmäni toiminta oli mielestäni sujuvaa."	139	1	7	4,31	1,58
"Työryhmäni toimi paremmin kuin hankkeen muut työryhmät."	139	1	7	3,94	1,12

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Sosialisaatio</b>					
"Työryhmäni jäsenet jakoivat mielellään tietoa keskenään."	139	1	5	3,76	1,04
"Järjestimme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet pystyivät vaihtamaan ajatuksia ja näkemyksiä."	139	1	5	2,12	1,09
"Työryhmäni jäsenet antoivat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön."	139	1	5	3,71	0,98
"Työryhmässäni oli paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa jäsenet pystyivät välittämään omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille."	139	1	5	3,21	1,08

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Ulkoistaminen</b>					
"Hankkeen työryhmien välinen yhteistoiminta auttoi kehittämään työryhmän toimintatapoja."	139	1	5	2,71	0,93
"Hankkeen työryhmien välinen yhteistyö oli tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa."	139	1	5	3,35	1,07

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Yhdistäminen</b>					
"Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä oli yleistä."	139	1	5	2,81	1,20
"Työryhmäni käytössä olleet tietojärjestelmät olivat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä."	139	1	5	2,85	1,00
"Työryhmäni jäsenet saivat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön työryhmätyöskentelyä varten."	139	1	5	1,70	0,88
"Omassa työryhmässäni käytettiin paljon tietotekniikkaa."	139	1	5	2,72	1,18

	<b>n</b>	<b>Minimi</b>	<b>Maksimi</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Sisäistäminen</b>					
"Useammin työryhmiin osallistuneet jäsenet neuvoivat ja antoivat opastusta vähemmän kokeneille jäsenille."	139	1	5	2,93	1,01
"Työryhmäni jäsenet keskustelivat usein keskenään siitä, mitä hankkeen menettelytavat ja tavoitteet tarkoittivat."	139	1	5	3,08	1,10
"Työryhmäni jäsenet keskustelivat lounas- ja kahvitauoilla työasioista ja antoivat toisilleen työtä koskevia neuvoja."	139	1	5	2,58	1,12
"Saimme työryhmässäni paljon lisäohjeistusta hankkeen tavoitteista."	139	1	4	2,83	1,04



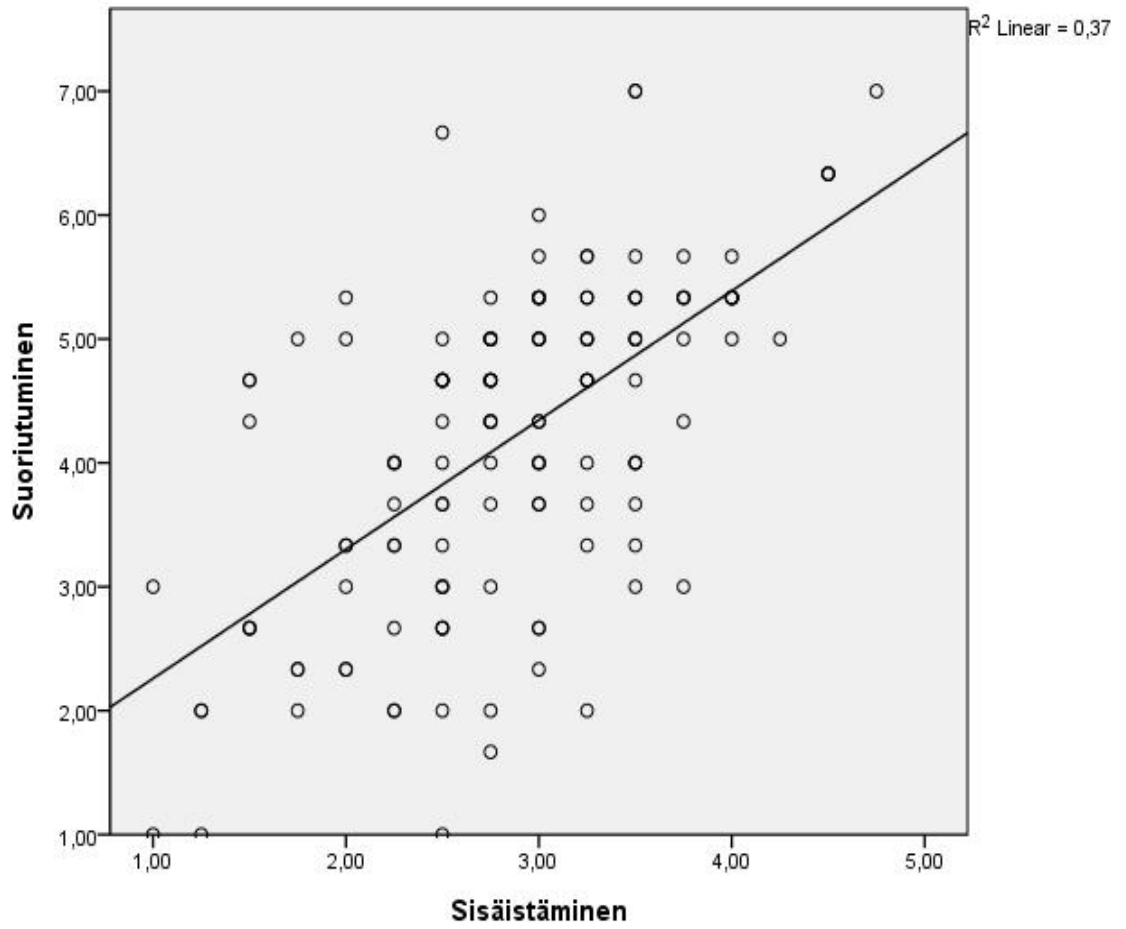
## Liite 9. Tekijöiden keskinäiset Pearsonin korrelaatiokertoimet.

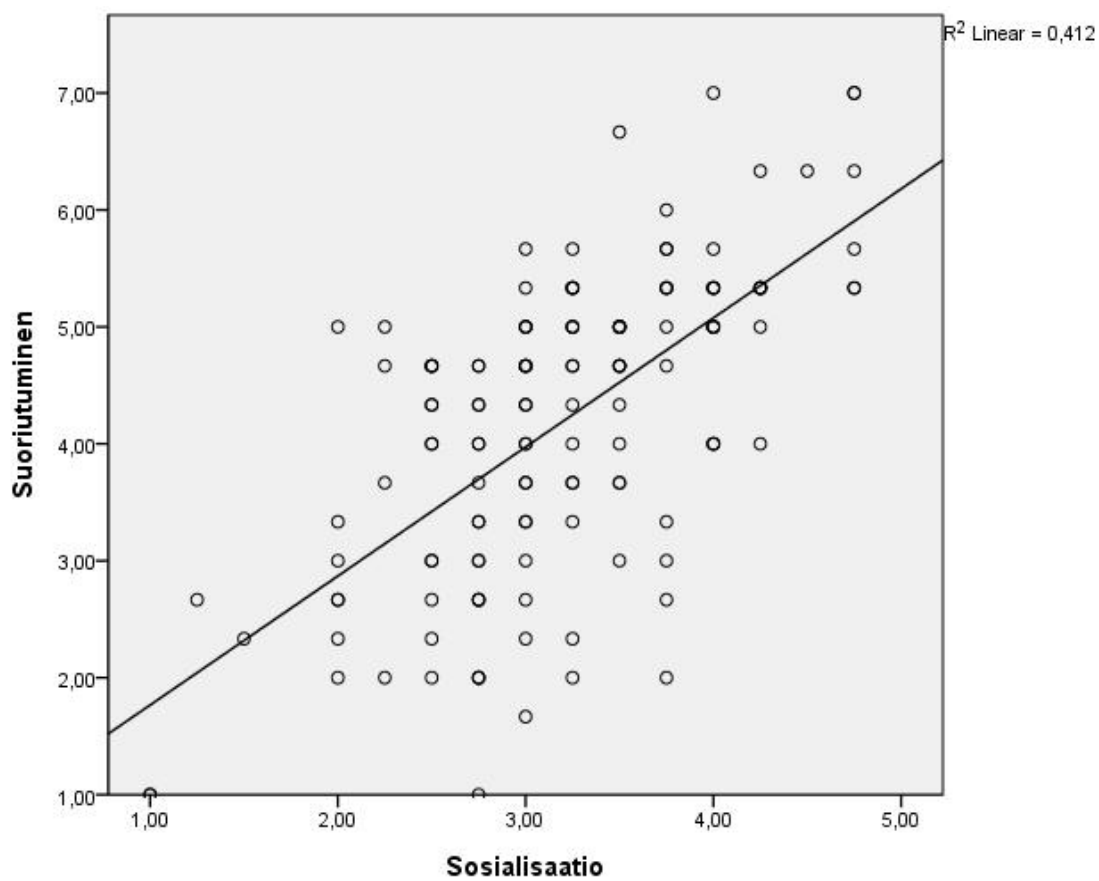
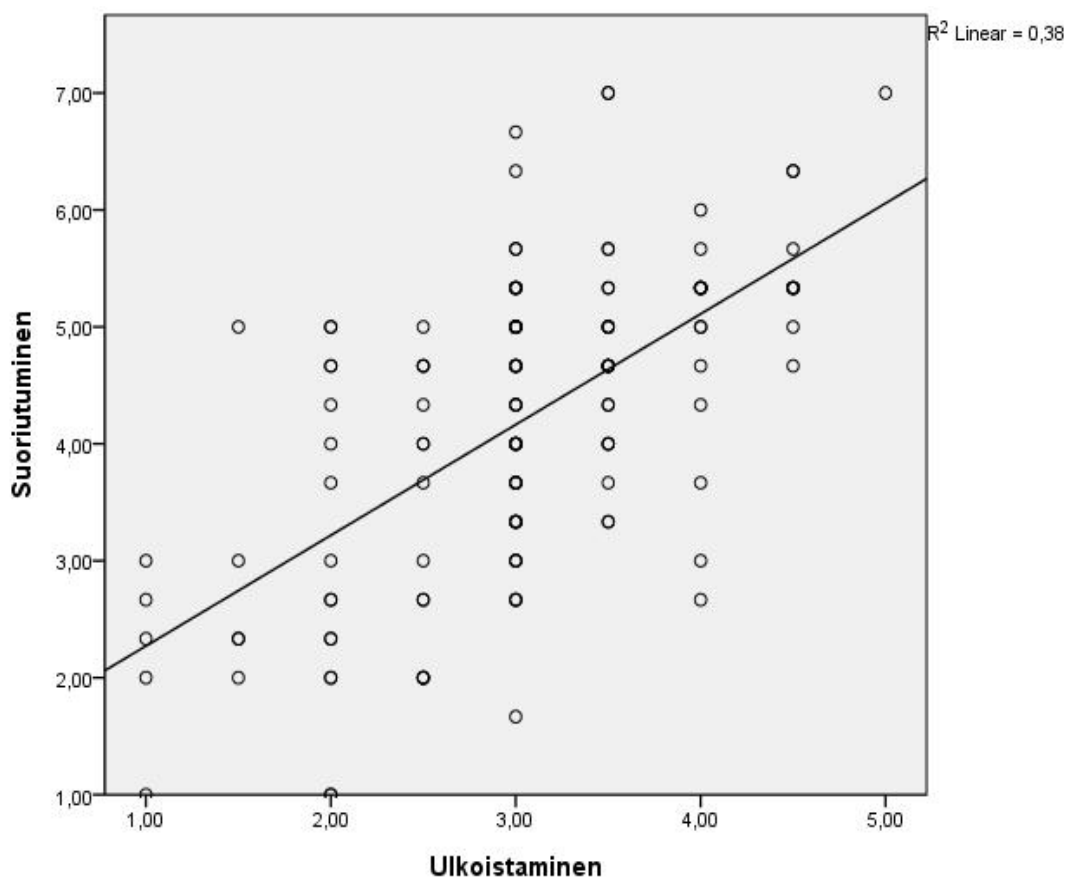
**Korrelaatiot**

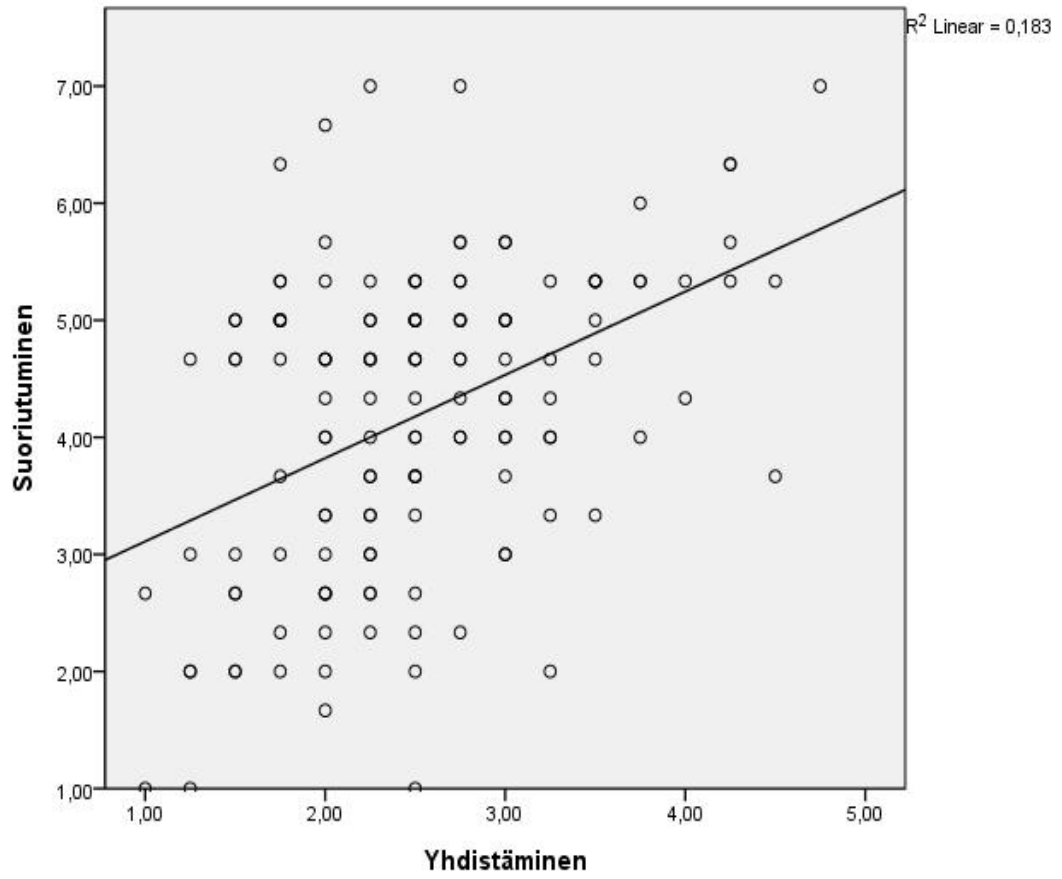
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Sosialisaatio	1								
2.Ulkoistaminen	0,494***	1							
3.Yhdistäminen	0,544***	0,502***	1						
4.Sisäistäminen	0,662***	0,546***	0,589***	1					
5.Sukupuoli	0,127	0,147	0,212*	0,173*	1				
6.Asema työryhmässä	-0,156	-0,069	-0,095	-0,100	0,059	1			
7.Jäsenenä	-0,004	0,047	-0,016	0,006	0,142	-0,005	1		
8.Töissä	-0,116	0,001	-0,037	-0,025	-0,078	0,179*	-0,028	1	
9.Aiempi kokemus	0,095	-0,006	-0,019	-0,009	0,108	0,007	0,188*	-0,003	1

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

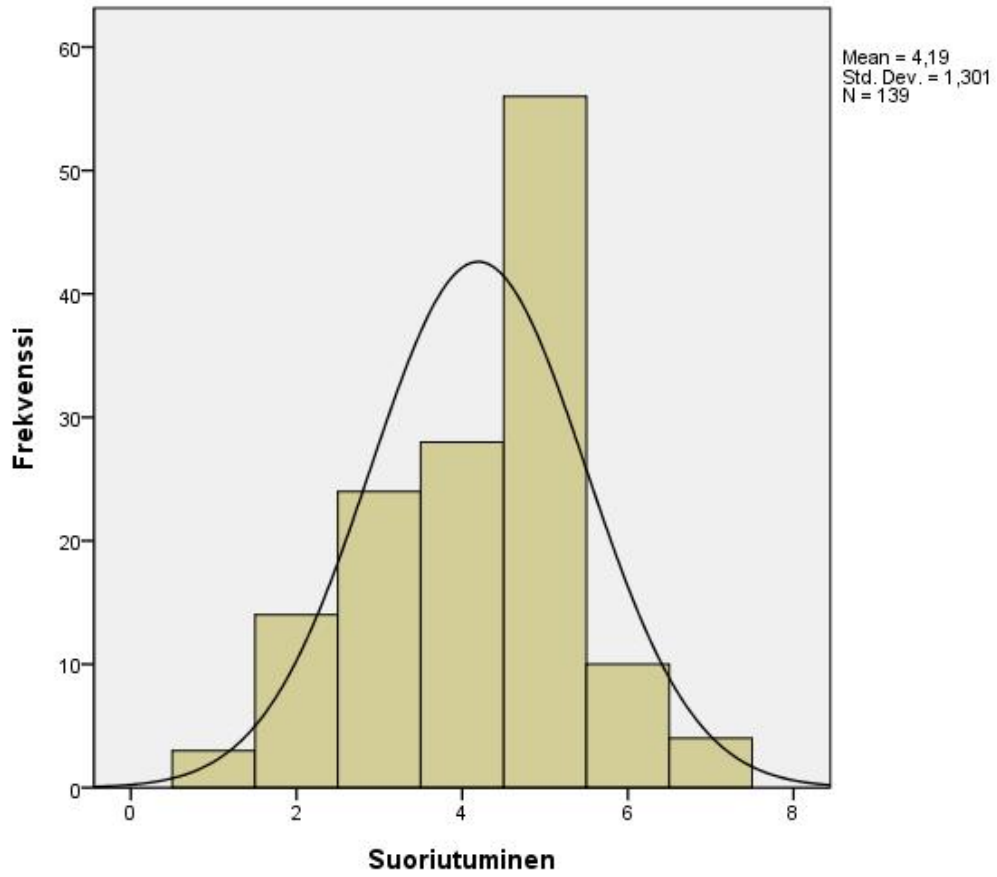
## Liite 10. Sirontakuviot.







## Liite 11. Selitettävän tekijän jakauma.



Liite 12. Regressiomallin jäännösten normalisuus.

