



INARI SALONEN

Ammatillisen kasvun edellytykset  
hallinto-organisaatiossa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Esitetään Tampereen yliopiston  
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston  
ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa,  
Korkeakoulunkatu 6, Hämeenlinna,  
26. päivänä kesäkuuta 2009 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden laitos

Myynti  
Tiedekirjakauppa TAJU  
PL 617  
33014 Tampereen yliopisto

Puh. (03) 3551 6055  
Fax (03) 3551 7685  
taju@uta.fi  
www.uta.fi/taju  
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu  
Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1420  
ISBN 978-951-44-7726-3 (nid.)  
ISSN-L 1455-1616  
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 848  
ISBN 978-951-44-7727-0 (pdf)  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2009

## Kiitokset

Tutkimushankkeeni toteutuminen on edellyttänyt runsaasti yhteistyötä ja haluan kiittää kumppaneitani tieteellisestä ohjauksesta, innostavista keskusteluista, kriittisistä kannanotoista, kannustuksesta ja käytännön avusta. Aluksi kiitän kaikkia, jotka ovat osallistuneet tutkimuksen empiirisen osion toteuttamiseen joko vastaamalla kyselyyni toukokuussa 2006 tai osallistumalla haastatteluun seuraavana talvena. Näillä tiedoilla olen voinut rakentaa uutta tietoa yhteisestä työympäristöstämme Helsingin kaupungissa. Parhaat kiitokseni.

Tutkimukseni ohjaajana on ollut Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen johtaja, professori Pekka Ruohotie, jolle osoitan lämpimät kiitokseni. Pekka Ruohotie on tieteellisellä asiantuntevuudella tarjonnut uusia näkökulmia tutkimusprosessin eri vaiheissa ja tukenut valitsemiani tutkimuslinjoja. Koen oppineeni paljon tutkimusaiheestani pitkälti hänen ansiostaan.

Arvokasta palautetta antoivat tutkimuksen esitarkastajat professori Kauko Hämäläinen ja professori Juha Kinnunen, mistä kiitän heitä. Esitarkastajiltani saamani lausunnot ohjasivat parantamaan työtäni ja rohkaisevat kehittymään tieteellisessä työskentelyssä.

Tutkimushankkeeni käynnistyi vuonna 2002, jolloin Helsingin opetustoimenjohtaja, dosentti Rauno Jarnila kokosi Helsingin opetusviraston tohtorikoulutettavien ryhmän. Kiitän mahdollisuudesta osallistua tutkimusryhmään. Säännöllisesti kokoontuva ryhmä oli hyvänä tukena työn alkuvaiheessa, jolloin vielä sovitelimme tutkimuksentekoa työnteon päivärytmiin.

Kiitän Helsingin opetusviraston kehittämisjohtajaa, kasvatustieteen lisensiaatti Paula Sermilää kannustuksesta jatkuvaan oppimiseen sekä tuesta vuosien varrella. Helsingin kaupungin tietokeskuksen johtaja Asta Manninen innosti minua erityisesti tutkimuksen kohdentamisvaiheessa, mikä ratkaisi tutkimuksen laajentamisen opetusvirastosta koko kaupunkia koskevaksi. Filosofian tohtori Leena Oulasvirrälle lausun kiitokseni monista julkishallinnon käsitteitä avaavista keskusteluista sekä käytännön tuesta tutkimuksen kuluessa. Filosofian tohtori Kari

Vasko ja filosofian tohtori Petri Nokelainen neuvoivat asiantuntevasti Bayes-analyysin toteuttamisessa ja tulosten tulkinnassa. Kiitän sydämellisesti kasvatus-tieteen tohtori Hilikka Roiskoa laadullisesta tutkimusotteesta saamastani palaut-teesta ja ystävällisestä avusta käytännön asioissa koko tutkimusprosessin aikana. Filosofian tohtori Katri Aaltoselta sain korvaamatonta apua tutkimustulosten ra-portointivaiheessa. Kiitän lämpimästi häntä kriittisistä ja rakentavista kommenteista, jotka auttoivat jäsentämään työtäni ja parantamaan ilmaisuani.

Kasvatustieteen maisteri Katri Kuukka huolehti tutkimuksen kielenhuollosta ja Master of Science Hanna Vappula tiivistelmän käännöksestä, josta heille suuret kiitokset. Johdon sihteeri Heli Kyröläinen paneutui tutkimuskyselyn toteut-tamiseen ja tämän raportin saattamiseen julkaisukuntoon. Parhaimmat kiitokseni!

Olen kiitollinen myös monien muiden kollegojani kiinnostuksesta ja virkistä-vistä keskusteluista kaupungin eri virastoissa ja työyhteisöissä. Helsingin kau-pungin myöntämä tutkimusapuraha kannusti työn viimeistelyssä.

Tämä kaikki ei olisi ollut minulle mahdollista ilman kodin tukea. Kiitokseni annan äidilleni Raili Leinoselle ja myös isälleni Helge Saloselle, jota muistan rakkaudella. Puolisoani Matti Heikkilää kiitän sydämeistäni yhteisestä arjesta ja juhlasta sekä pyyteettömästä tuesta tutkimusvuosien aikana. Lämmin kiitos myös lapsille ja lastenlapsille kaikesta uudesta ihmeteltävästä.

Omistan väitöskirjani Harrille ja Hannalle.

Helsingissä 12. toukokuuta 2009

Inari Salonen

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan ammatillisen kasvun edellytyksiä kunnallisessa hallinto-organisaatiossa suunnittelijoiden kokemana. Tutkimuksella tuotetaan tietoa osaamisen kehittämisen pohjaksi perehtymällä suunnittelijoiden käsityksiin omasta työympäristöstään ja siinä tapahtuvista muutoksista. Hallinnon toimintaympäristössä on erityisiä piirteitä ja sen asiakaskäsite on moniulotteinen. Tutkimuksessa tarkastellaan ammatillista kasvua tiedonmuodostuksen alueena ja hallintoa sekä byrokraattisena organisaationa että poliittis-hallinnollisena vaikuttamisen, yhteistyön ja oppimisen verkostoina.

Analyysin viitekehyksenä on professori Pekka Ruohotien kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensioita kuvaava malli, jota ei ole aikaisemmin koeteltu kunnan hallinto-organisaatiossa. Tarkastelukohteiksi lisättiin asiakas- ja verkostoitumisnäkökulmat. Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mitkä ovat ammatillisen kasvun edellytykset ja niiden keskinäiset yhteydet hallinto-organisaatiossa?
2. Miten eri vastaajaryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eroavat?
3. Millaisia kokemuksia henkilöillä on kohdeorganisaatioissa ammatillisen kasvun edellytyksistä?

Tutkimus kohdistui Helsingin kaupungin suunnittelijoihin 11 virastossa. Virastot edustivat opetus- ja sivistystoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen hallinnonaloja. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella lähestymistavalla. Kvantitatiivinen osio toteutettiin kesäkuussa 2006 kyselytutkimuksena. Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 236 arkkitehtia, asiantuntijaa, insinööriä, konsulttia, neuvojaa, suunnittelijaa ja eräiden muiden nimikkeiden haltijaa. Kvalitatiivinen osio toteutettiin teemahaastatteluna vuodenvaihteessa 2006–2007, jolloin haastateltiin 15 henkilöä kolmesta virastosta. Kyselyaineistosta muodostettiin Bayes-analyysillä ammatillisen kasvun edellytyksiä hallinto-organisaatiossa kuvaava malli. Haastatteluaineisto analysoitiin teoria- sekä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Teorialähtöinen analyysi pe-

rustui muodostettuun malliin. Haastatteluaineisto validoi muodostettua mallia, mutta siitä voitiin nostaa myös uusia painotuksia. Metodologinen triangulaatio paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi ”hallinto-organisaation ilmapiirimalli”, joka vastaa teoreettista lähtökohtaansa kasvuorientoituneesta ilmapiiristä sekä muiden vastaavien tutkimuksien tuloksia. Ammatillisen kasvun edellytyksistä eriytyi neljä ryhmää, joissa oli sekä organisatorisia että yksilöllisiä tekijöitä. Johtamiseen, työhön ja ryhmään liittyvät tekijät muodostavat kiinteän organisatoristen edellytysten kokonaisuuden. Organisatorisia kasvuedellytyksiä olivat myös asiakkuuteen liittyvät tekijät. Yksilöllisellä tasolla ammatillisessa kasvussa nähtiin sekä motivointiin liittyvä komponentti että sosiaalinen aspekti ammatillisen verkostoitumisen muodossa. Toinen yksilöllinen kasvuedellytys oli työn aiheuttama psyykkinen rasitus. Suunnittelijat arvioivat ammatillisen kasvun edellytykset työympäristössään kohtalaisen hyväksi, joskin painotuksissa vastaajaryhmien välillä esiintyi eroja ja työnkuvan selkeys sävytti kokemuksia. Kasvumotivaatio, työn kannustearvo, työhön sitoutuminen ja verkostoituminen osoittautuivat keskeisimmiksi kasvuedellytyksiksi. Kehittämishaasteita nähtiin johtamisen alueella.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että hallinto-organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa osaamisen kehittymiseen. Ammatillisen kasvun mahdollisuus on ihmisille hyvin tärkeä ja motivoi työntekoa. Oppiminen eri muodoissaan koetaan hyödyllisenä, mutta sen mahdollistaminen edellyttää panostusta työn ja vuorovaikutuksen organisointiin sekä osaamisen kehittämiseen mm. asiakassuhteissa ja verkostoitumisessa.

Avainsanat: ammatillinen kasvu, hallinto-organisaatio/virasto, kasvuorientoitunut ilmapiiri, julkishallinnon asiakas, verkostoituminen, tiedon muodostuminen, osaamisen kehittäminen, suunnittelija, kunnalliset palvelut.

## ABSTRACT

This study investigates the prerequisites for professional growth as experienced by planners working in municipal public sector organisations. The study provides information about the basis of the development of knowledge through the deep study of the planners' understanding of their own work environments and in the changes taking place there. The operational administrative environment reveals specific features and its customer characterisation is complex. The study examines professional growth in the fields of knowledge creation and administration, both its bureaucratic organisation and its politico-administrative influence as well as professional cooperation and learning networking.

This study is based on professor Pekka Ruohotie's model of a growth-oriented atmosphere. In previous research, Ruohotie's model has not been applied to a public sector setting. Additional elements in the current study are the inclusion of customer and networking perspectives. The research questions were:

1. What are the prerequisites for professional growth in a public sector setting, and how do they relate to each other?
2. How do views concerning professional growth vary between different groups of respondents?
3. What kind of experiences do employees in the case study organisations have regarding professional growth?

Planners from eleven different public departments in Helsinki City took part. The departments included teaching and culture, social and health services, and technical sectors. The study used both quantitative and qualitative methodologies. Questionnaires for the quantitative analysis were collected in June 2006 when 236 respondents returned the questionnaire. Their professions included architects, experts, engineers, consultants, advisors, planners and others. The qualitative part consisted of thematic interviews of 15 employees from three different departments. The interviews took place in late 2006 and early 2007. The questionnaire responses were analysed using a Bayesian analysis in order to build a model of the prerequisites for professional growth in a public sector setting. The

content analysis of the interview data was rooted both in theory and in the data. The theoretical analysis was based on the model derived from the Bayesian analysis of the questionnaires. The interview data validated this model and it also allowed new themes to emerge and clarified their importance. This methodological triangulation improved the reliability of the findings.

The research data produced a model of the work atmosphere in a public sector setting. The model supports both Ruohotie's theory and also findings from previous research. The prerequisites for professional growth emerged in four categories which included both organisational and individual factors. The factors linked with leadership, work and group formed a set of organisational prerequisites. Factors related to customer characterisation are also organisational prerequisites for growth. At the level of an individual employee, professional growth was seen both in relation to motivation and also as a social aspect via networking. Another key factor was the mental stress caused by work. The planners viewed possibilities for professional growth in their organisations quite positively, although the pressure between the respondent groups revealed differences, and the clarity of the job definition coloured experiences. Motivation for growth, professional support, commitment to work and networking were seen as key prerequisites for professional growth. Leadership was viewed as an area that needed more development.

The results suggest that there is good pre-conditions for enabling professional growth within a public organisation. Professional growth is seen as important and motivating by employees. Learning, in its many forms, is generally viewed as beneficial. However, facilitating such growth requires effort to organise work and interaction between personnel as well as developing knowledge and know-how, for example in customer work and networking.

Key words: professional growth, public service organisation, growth-orientated atmosphere, public sector customers, networking, knowledge creation, professional development, planner, municipal services.



# Sisällys

1	Johdanto .....	15
2	Kunnan palvelutehtävä .....	19
3	Ammatillisen kasvun edellytykset .....	35
3.1	Ammatillinen kasvu tiedonmuodostuksen alueena .....	36
3.1.1	Ammattitaitoon liittyvät tiedon ulottuvuudet.....	36
3.1.2	Työssä ja uran aikana karttuva kokemus .....	44
3.1.3	Ammatillinen kasvu jatkuvana oppimisprosessina .....	47
3.1.4	Yhteenvedo ammatillisen kasvun tarkastelusta .....	49
3.2	Hallinto-organisaatio ammatillisen kasvun kontekstina .....	50
3.2.1	Hallinto organisaationa .....	50
3.2.2	Hallinnon asiakkuus .....	59
3.2.3	Poliittis-hallinnollinen vaikuttamisen verkosto sekä yhteistyön ja oppimisen verkostot .....	64
3.2.4	Yhteenvedo hallinto-organisaation tarkastelusta .....	80
3.3	Organisaation ilmapiiri kasvuedellytysten kuvaajana .....	82
3.3.1	Yksilöpsykologinen näkemys organisaation ilmapiiristä .....	83
3.3.2	Kasvuorientoituneen ilmapiirin malli .....	86
3.4	Tutkimuksen kokoava viitekehys, tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset.....	89
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	95
4.1	Perusteet tutkimusmenetelmien valinnalle.....	95
4.2	Tutkimusaineisto.....	98
4.2.1	Kyselytutkimus.....	98
4.2.2	Haastattelututkimus .....	108
4.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	112
4.3.1	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistäminen .....	113
4.3.2	Bayes-mallinnus .....	116

4.3.3	Sisällönanalyysi.....	117
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	120
4.4.1	Kyselytutkimuksen luotettavuus.....	120
4.4.2	Haastattelututkimuksen luotettavuus.....	125
4.4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	129
5	Tutkimustulokset.....	131
5.1	Ammatillisen kasvun edellytysten mallinnus.....	131
5.2	Hallinto-organisaation ilmapiirimallin kuvaus.....	136
5.2.1	Johtamisprosessi.....	136
5.2.2	Työprosessi.....	141
5.2.3	Ryhmäprosessi.....	144
5.2.4	Ammatillisen kasvun prosessi.....	146
5.2.5	Asiakasprosessi.....	148
5.2.6	Työn aiheuttama psyykinen rasitus.....	150
5.2.7	Mallin tarkastelu avoimilla kysymyksillä.....	151
5.2.8	Koonti hallinto-organisaation ilmapiirimallin kuvauksesta.....	156
5.3	Eri ryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä.....	158
5.3.1	Tarkastelunäkökulmat.....	158
5.3.2	Demografisten tekijöiden yhteydet kasvuedellytyksiin.....	161
5.3.3	Ammatillisten tekijöiden yhteydet kasvuedellytyksiin.....	164
5.3.4	Kasvuedellytykset eri hallinnonaloilla.....	169
5.3.5	Koonti vastaajaryhmien käsityksistä.....	171
5.4	Kokemukset ammatillisen kasvun edellytyksistä.....	173
5.4.1	Organisatoriset ammatillisen kasvun edellytykset.....	175
5.4.2	Yksilölliset ammatillisen kasvun edellytykset.....	194
5.4.3	Koonti koetuista ammatillisen kasvun edellytyksistä.....	199
5.5	Kokoava yhteenvedo tuloksista.....	203
6	Pohdinta.....	217
6.1	Tulosten tarkastelu.....	217
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia.....	225
	LÄHTEET.....	227
	LIITTEET.....	238

Liite 1. Kyselylomake.....	238
Liite 2. Perusjoukon nimikkeet. ....	247
Liite 3. Perusjoukko, otos, kyselyyn vastanneet ja haastatellut.....	248
Liite 4. Nimikkeen mukainen vastaajaprofiili.....	249
Liite 5. Hallinnonalan mukainen vastaajaprofiili.....	251
Liite 6. Haastattelurunko .....	252
Liite 7. Haastattelun kattavuus (Cohenin kappa). ....	253
Liite 8. Haastatteluteemojen teoria- ja aineistolähtöiset luokitukset.....	254
Liite 9. Haastatteluteemojen aineistolähtöisen luokituksen frekvenssit. ....	259
Liite 10. Bayes-mallinnus.....	262
Liite 11. Haastateltujen asiakas- ja yhteistyöverkostot.....	264
Liite 12. Klustereiden korrelaatiomatriisi.....	265
Liite 13. Kyselytutkimuksen avokysymysten vastausten luokitus.....	266
Liite 14. Klustereiden keskiarvot, hajonnat ja F-testit taustamuuttujittain. ....	269
Liite 15. Klustereiden tärkeysjärjestys. ....	277
Liite 16. Prosessien keskiarvot, hajonnat ja F-testit taustamuuttujittain. ....	278

## KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimusraportin rakenne. ....	18
Kuvio 2.	Kunnallishallinnon rooli ja tehtävät (Oulasvirta 1996). ....	20
Kuvio 3.	Suunnittelu ja päätöksenteko. ....	26
Kuvio 4.	Ammattitaitoon liittyviä tiedon ulottuvuuksia. ....	38
Kuvio 5.	Hallinto-organisaation vuorovaikutusverkot. ....	65
Kuvio 6.	Uuden tiedon luomisen sykli (Nonaka & Takeuchi 1995). ....	75
Kuvio 7.	Yksilöpsykologinen näkökulma organisaatiossa toimimiseen (Friedman ym. 2003). ....	85
Kuvio 8.	Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät (Ruohotie 2001). ....	88
Kuvio 9.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet. ....	92
Kuvio 10.	Klustereiden ryhmittely prosesseiksi. ....	133
Kuvio 11.	F1: Strateginen johtaminen. ....	138
Kuvio 12.	F2: Osaamisen kehittäminen. ....	138
Kuvio 13.	F3: Kannustava johtaminen. ....	139
Kuvio 14.	F4: Osaamisen palkitseminen. ....	139
Kuvio 15.	F7: Työn kannustearvo. ....	142
Kuvio 16.	F8: Työn arvostus. ....	142
Kuvio 17.	F12: Työhön sitoutuminen. ....	142
Kuvio 18.	F5: Ryhmän kehityshalu. ....	145
Kuvio 19.	F6: Ryhmän toimivuus. ....	145
Kuvio 20.	F9: Vuorovaikutuksessa kehittyminen. ....	145
Kuvio 21.	F11: Kasvumotivaatio. ....	147
Kuvio 22.	F13: Verkostoituminen. ....	147
Kuvio 23.	F14: Asiakassuhteiden toimivuus. ....	149
Kuvio 24.	F15: Asiakassuuntautuneisuus. ....	149
Kuvio 25.	F10: Työn aiheuttama psyykinen rasitus. ....	150
Kuvio 26.	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston analyysi ja synteesi. ....	174
Kuvio 27.	Hallinto-organisaation ilmapiirimalli. ....	204
Kuvio 28.	Verkostoituminen mahdollistaa oppimisen. ....	212

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Henkilöstövoimavarat (Työvoimaministeriö 1993).....	27
Taulukko 2.	Ammattiuran vaiheet Hall'in ja Goodalen mukaan (Ruohotie 1995).....	45
Taulukko 3.	Yhteenvedo ammatillisen tiedon ulottuvuuksista.....	49
Taulukko 4.	Hallinto-käsitteen jäsentelyä Tuomikorven (2005) tarkastelussa.....	53
Taulukko 5.	Byrokratian positiiviset ja negatiiviset seuraukset (Huczynski & Buchanan 2001).....	58
Taulukko 6.	Yhteenvedo verkostotarkastelusta (esimerkkejä).....	82
Taulukko 7.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välisiä yhteyksiä.....	93
Taulukko 8.	Verkostoitumista kartoittavat kysymykset.....	99
Taulukko 9.	Perusjoukko, otos ja kyselyyn vastanneet.....	102
Taulukko 10.	Haastatteluteemat tarkennuksineen.....	109
Taulukko 11.	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston käsittelyvaiheet.....	115
Taulukko 12.	Klustereiden luotettavuuden estimaatit.....	125
Taulukko 13.	Haastatteluaineiston luotettavuus.....	128
Taulukko 14.	Klustereiden tunnuslukuja.....	135
Taulukko 15.	Avokysymyksien vastausjakaumat.....	151
Taulukko 16.	Työyhteisöön ja työhön liittyviä rasisitustekijöitä.....	155
Taulukko 17.	Hallinto-organisaation ilmapiirimallin keskeinen sisältö.....	157
Taulukko 18.	Tilastollisesti merkitsevät erot eri ryhmissä.....	160
Taulukko 19.	Prosessien järjestys hallinnonaloittain.....	170
Taulukko 20.	Yhteenvedo vastaajaryhmien eroista.....	172
Taulukko 21.	Työnkuvan selkeyteen liittyviä näkemyseroja.....	181
Taulukko 22.	Tiedonmuodostus ryhmässä.....	188
Taulukko 23.	Vuorovaikutuksen määrä.....	197
Taulukko 24.	Yhteenvedo haastatteluaineiston sisällönanalysistä.....	200



# 1. Johdanto

Kuntien palveluksessa on 400 000 työntekijää, jotka kukin tahollaan tuottavat palveluita kunnan asukkaille ja muille palveluja käyttäville henkilöille, yrityksille ja yhteisöille. Kunnan päättäjät ja virkamiehet tekevät jokaisen arkea koskevia päätöksiä, vaikkakin palvelut yleensä perustuvat lainsäädäntöön ja valtakunnan tason päätöksiin. Palveluiden tuottaminen edellyttää monenlaista osaamista, kuten päätösten valmistelua, toimeenpanon suunnittelua, laajan asioista kiinnostuneiden verkostojen kuin myös asiantuntijaverkostojen hallintaa, mutta myös yhteisötason osaamista ja kehittämismahdollisuuksia. Tässä tapaustutkimuksessa huomio kohdennetaan kunnallisten virastojen, hallintoorganisaatioiden suunnittelijoiden ammatillisen kasvun edellytyksiin työympäristössään.

Ammatillinen kasvu on osaamisen jatkuvaa kehittämistä (Ruohotie 2000b). Ammatillinen kasvu liittyy kiinteästi työhön, työn suorittamiseen ja työn ympäristöön. Näin sitä määrittävät myös käsitykset työstä sekä työn ja työelämän muutoksesta, jotka nähdään toisaalta toimintaympäristön ja toisaalta osaamisvaatimusten muutoksina. Ruohotien (2000b, 17–29) mukaan keskeinen tarve kehittää osaamista syntyy makrotason muutoksista. Poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiassa tapahtuvat muutokset heijastuvat työorganisaatioiden sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Muuntuvassa toimintaympäristössä tietojen ja taitojen nopea vanheneminen voi muodostua ongelmaksi monille työntekijäryhmille. Näistä Ruohotie (1998b) nostaa esille korkean koulutuksen hankki-neet. Muutoksessa ammattipätevyys ei ehkä enää riitä työn tehtävien, velvollisuuksien ja vastuiden kantamiseen. Voidaan puhua jopa ammatillisesta jälkeenjääneisyydestä. Toisessa ääripäässä on ammatillinen uusiutuminen. Ammatillisena uusiutumisenä ja kasvuna Ruohotie pitää kaikkia sellaisia kehittämistoimia, joilla ylläpidetään ammatillista pätevyyttä. Ammatillisesti uusiutuvilla henkilöil-

lä työsuoritukset ovat kilpailukykyisiä ja heillä on mm. arvostusta, kontakteja ja asema palveluketjussa. (Ruohotie 1998b, 57–58.)

Tieteellisenä käsitteenä ammatillista kasvua voidaan tarkastella monen tieteenalan viitekehyksestä, mutta sen ytimessä on oppiminen, mikä liittyy ammatillisen kasvun tarkastelun kasvatustieteisiin ja sen lähitieteisiin, kuten laajasti ottaen psykologiaan ja sosiologiaan. Myös taloustieteissä oppimista on käsitelty erityisesti organisaation oppimisen näkökulmasta. Oppimisen ja myös organisaation oppimisen tutkimusten alue on hyvin laaja (Gherardi & Nicolini 2003). Ammatillisen kasvun taustaoletuksia haetaan useiden tieteenalojen teorioista, malleista ja oletuksista. Organisaation tasolla tutkimuksessa sivutaan kunnallishallinnon tutkimusperinnettä ja hallintotieteen näkökulmia. Myös johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen tutkimus ovat tarkastelunäkökulmia.

Ruohotien mukaan tarvitaan malleja, jotka jäsentävät ammatilliseen kasvuun vaikuttavia tekijöitä, jotta voidaan paremmin tukea ja johtaa ammatillisen kasvun ja osaamisen kehittymistä. Ammatillista kasvun edellytyksiä on mallinnettu aikaisemmin mm. kanadalaisten koulujen, ammattikorkeakoulun ja poliisihallinnon (Rantanen 1997; Luoma 2001; Antikainen 2005) sekä yksityisten yritysten (Joronen 1993; Kautto-Koivula 1993; Korpelainen 2005) työympäristöissä. Virastoympäristössä tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Julkishallinnon työympäristö on lähtökohdiltaan monimutkainen ja siihen vaikuttavat mm. lainsäädännöstä johdettavissa olevat tehtävät ja niiden muotoilu palveluiksi, hallinnon ja hallintotyön piirteet, kunkin hallinnonalan käsitteistö, toimintatavat ja niiden hallinta sekä erityiset yksilölliset, ryhmäkohtaiset ja organisationaaliset tekijät, jotka vaikuttavat työhön ja tiedon muodostukseen.

Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite on muodostaa malli ammatillisen kasvun edellytyksistä kunnallisessa virastoympäristössä eli ”hallinto-organisaatiossa”. Tutkimus pohjautuu Ruohotien (2000b) ja hänen tutkijaryhmänsä kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensioita kuvaavaan malliin ja siihen liittyvään mittavälineeseen (ilmapiirimittariin). Tutkimus kohdennetaan hallinto-organisaatiolle tärkeisiin kasvutekijöihin eli mittaria muokataan teoriaperusteisesti siten, että on mahdollista saada hallinto-organisaation kontekstiin sidottu kuvaus ammatillisen kasvun edellytyksistä. Konkreettisenä tavoitteena on hah-



mottaa suunnittelutyötä tekevien työolosuhteita, jotta ammatilliseen kasvuun voidaan vaikuttaa. Tutkimuksessa paneudutaan suunnittelijoiden kokemuksiin tiedonmuodostuksesta työympäristössään ja kiinnitetään huomiota mm. yhteisen tiedon muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Erilaisilla organisaatiotason menetelmillä, kuten johtamisella ja osaamisen kehittämisellä, voidaan tukea suunnittelijoiden työtä siten, että kuntalaiset saavat laadukkaat palvelut.

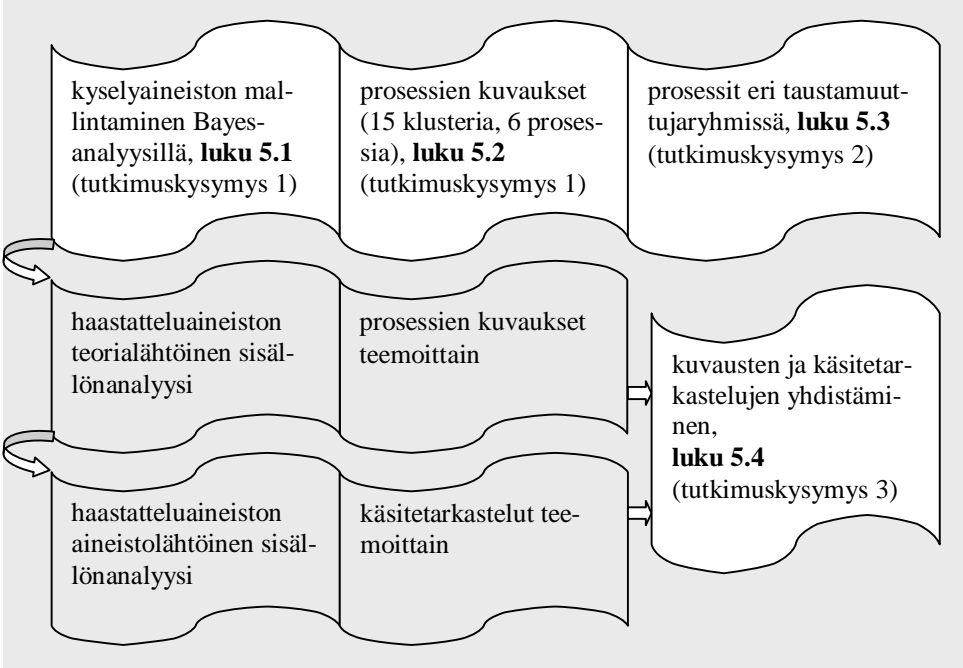
Tutkimuksen ja tutkimusraportin rakenne on hahmoteltu kuvioon 1. Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtina kunnan palvelutehtävää ja suunnittelutyötä, hallinnon ja henkilöstöjohtamisen käsitteitä sekä eräissä tutkimus- ja kehityshankkeissa saatuja tuloksia henkilöiden käsityksistä työstään kunnan palveluksessa. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kolmannessa luvussa tarkastellaan ensin ammatillisen kasvun ja ammatilliseen kompetenssiin liittyviä tiedon käsitteitä sekä kokemuksen karttumista työssä ja urakehitystä. Toiseksi luonnehditaan hallinto-organisaatio lähtien hallinnon ja hallinnollisen työn käsitteistä, tarkastellaan hallinnon asiakkuutta sekä hallinnon sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön vuorovaikutusverkostoja. Myös ilmapiirin käsitettä avataan sekä yksilöpsykologisesta näkökulmasta että kasvuorientoituneen ilmapiirimallin kautta. Luvun lopussa täsmennetään tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodisia ratkaisuja sekä tutkimusaineistoa ja tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa käsitellään kolme tutkimuskysymystä ja kuudennessa luvussa pohditaan tuloksia.

JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, luku 1 ja luku 2

TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET, luku 3

TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT, AINEISTON HANKINTA JA LUOTETTAVUUS, luku 4

TUTKIMUKSEN TULOKSET, luku 5



Tulosten koonti, luku 5.5

POHDINTA, luku 6

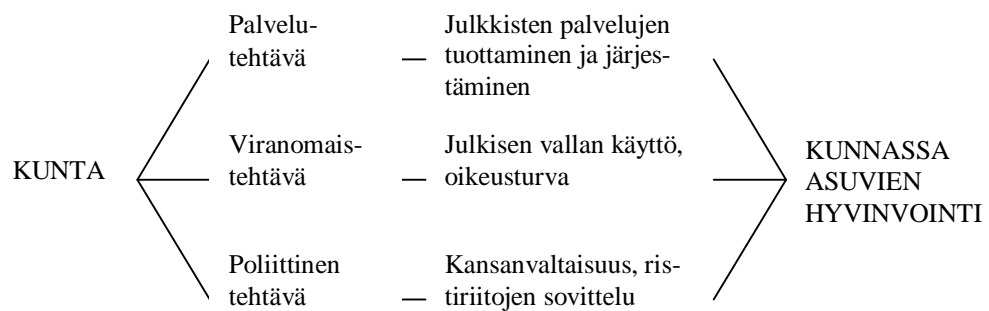
Kuvio 1. Tutkimusraportin rakenne.

## 2. Kunnan palvelutehtävä

### **Kunnallishallinnon rooli ja tehtävät**

Kuntien historiassa on nähtävissä kaksi kehityslinjaa, joista toinen liittyy hyvinvointipalveluiden rakentamiseen ja toinen osallistumisen mahdollistavan demokratian kehittämiseen (Oulasvirta 2001, 8–9). Hyvinvointipalveluiden kehittäminen perustuu kunnalle lakisääteisesti annettujen tehtäviin, joiden määrä lisääntyi aina 1990-luvulle saakka. Seurauksena oli kunnan hallinnon kasvu ja sen tehtävien eriytyminen sekä valtion ohjauksen ja valvonnan lisääntyminen. Kunnallisen päätöksenteon ja osallistumisen mahdollisuuksia on vaiheittain laajennettu: vuosien 1917–19 kuntalait laajensivat kunnallisen äänioikeuden yleiseksi ja yhtäläiseksi, vuoden 1976 laki vahvisti luottamushenkilöhallintoa, vuoden 1990 laki mahdollisti edustuksellisen demokratian rinnalla kansanäänestyksen ja vuonna 1995 vahvistettiin valtuuston asemaa ja suoran osallistumisen ja vaikuttamisen keinoja kunnallishallinnossa. Molemmilla kehityslinjoilla on vaikutus kunnassa tehtävään työhön, sillä ne muokkaavat jatkuvasti tehtäviä, toimijoiden rooleja ja koko toimintaympäristöä. (Oulasvirta 1996, 11–19.)

Kuntalain (365/1995) 1 §:n mukaan ”Kunta pyrkii edistämään asukkaiden hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan”. Toinen pykälä kertoo, että kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnan toimiala on siten ensinnäkin yleinen eli tehtävät, joita kunta saa tehdä ja toisaalta erityinen eli tehtävät, jotka kunnan täytyy tehdä (Oulasvirta 1996, 11–12). Kunnallishallinnon roolia ja tehtäviä jäsennetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Kunnallishallinnon rooli ja tehtävät (Oulasvirta 1996).

Kunnallishallinnon tehtävät ovat ensinnäkin julkisten palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen liittyviä palvelutehtäviä. Palvelujen tuottaminen nähtiin 1980-luvulle asti lähes yksinomaan kunnan omaksi tehtäväksi. Se jälkeen on jatkuvasti keskusteltu työnjaosta yksityisen sektorin kanssa ja hyvinvointipalvelujen yksityistämisestä. Kunnan palvelutuotanto paisutti kuntien henkilöstöä ja hallintoorganisaatioita aina 1990-luvulle saakka. (Oulasvirta 1996, 4–5.) Lamavuosien aikana 1990-luvun alkupuolella palveluita karsittiin (Koivumäki 2005, 16), mutta 2000-luvulla kuntien velvoitteet palvelujen tarjoajina ovat uudelleen kasvaneet, vaikka valtion rahoitusta on samanaikaisesti vähennetty (Tuorila & Kytö 2003, 20–21). Toiseksi kunta huolehtii omalta osaltaan julkisen vallan käytöstä ja kansalaisten oikeusturvasta. Tällaisia viranomais-tehtäviä on laissa säädetty tehtävät, joita kunta ei voi siirtää yksityisoikeudelliselle yhteisölle, kuten mm. perusopetuksen järjestäminen. Kolmanneksi kunnallishallinnolla on poliittinen tehtävä, joka liittyy läheisesti palvelutehtävään. Poliittinen tehtävä näyttäytyy mm. palveluverkostojen järjestelyissä, missä valintoihin liittyy usein intressitiriitoja. Kunnan päätöksenteossa nämä eturistiriidat muunnetaan kansanvaltaisella tavalla poliittisesti sitoviksi päätöksiksi. (Oulasvirta 1996, 4–5.)

Kuntaorganisaatio voidaan jäsentää kolmeen rakenteelliseen tasoon: palveluja tuottavaan suorittavaan tasoon, hallinnolliseen tasoon ja kuntaa ohjaavaan ja tavoitteet määrittelevään poliittiseen tasoon. (Oulasvirta 1996, 75.) Tehtävien ja

valtuuksien jakautuminen eri lautakuntien alaisiin hallinnollisiin yksiköihin ilmaistaan johtosäännöissä ja kuvataan organisaatiokaavioilla. Oulasvirta (1996, 77–78) mainitsee kaksi muutosta, joilla on ollut vaikutusta kuntaorganisaation mahdollisuuden sopeutua sisäisiin ja ulkoisiin muospaineisiin. Ensinnäkin 1990-luvulla tapahtuneen valtiosuuslainsäädännön ja muun erityislainsäädännön sekä kuntalain kehittyessä kunnat ovat voineet entistä vapaammin itse päättää sisäisestä organisoitumisestaan. Toisaalta tämä on johtanut valvonnan tehostamisen tarpeeseen kuntaorganisaation sisällä. Toinen suuntaus on ollut kuntaorganisaation päätösvallan hajauttaminen alaspäin toimielinorganisaatiossa ja toisaalta toimielimiltä virkamiehille. Tavoitteena on ollut päätöksenteon siirtäminen lähelle varsinaista toimintaa. Delegointi on pääosin oikean suuntainen toimenpide, mutta sillä on ollut myös toiminnallisia haittavaikutuksia (mm. Oulasvirta 2001, 8).

Kunnallinen päätöksentekojärjestelmä on varsin kompleksinen kokonaisuus, jossa toimijoina ja vaikuttajina ovat varsinaisten vaaleilla valittujen päättäjien lisäksi palkatut viranhaltijat ja työntekijät, kuntalaisista koostuvat painostusryhmät, puolueet ja media. Viranhaltijoiden vaikutus perustuu Oulasvirran (1996, 33–34) mukaan siihen, että päätösten valmistelu ohjaa päätöksentekoa. Viranhaltijat toimivat valmistelijoina, esittelijöinä ja asiantuntijoina nojautuen lähinnä omaan ammattitaitoonsa. Työnantaja ja hallinto, oma ammattiryhmä sekä eri väestö- ja intressiryhmät saattavat kohdistaa valmistelijaan tai suunnittelijaan keskenään ristiriitaisia odotuksia, joka johtaa siihen, ettei toiminta aina käytännössä ole täysin puolueetonta. (mt.) Vaaleilla valitut luottamushenkilöt ovat poliittisina päättäjinä luonnollisesti koko päätösprosessin keskeisiä toimijoita, joiden vaikutusvalta ulottuu päätöksenteon valmisteluun, henkilöihin, prosesseihin ja rakenteisiin. Oulasvirta (1996, 23, 31–33) on kuvannut luottamushenkilöiden laajaa suhdeverkkoa sekä kuntaorganisaation sisällä että ulkopuolella.

Kunnallishallinnon kolmesta tehtäväkentästä – palvelutehtävästä, viranomais-tehtävästä ja poliittisesta tehtävästä – on tämän tutkimuksen kannalta keskeisin kunnan palvelutehtävä. Kunnan palvelutehtävällä tarkoitetaan tutkimuksessa palvelujen tuottamista ja järjestämistä ja niitä voidaan tarkastella suorittavalla, hallinnollisella tai poliittisella tasolla.

Julkiset palvelut jäsennetään perinteisiin julkisiin tehtäviin (kunnallisista esimerkkinä palolaitos), hallinnollisiin tehtäviin (mm. luvat, anomukset, tarkastukset ja ilmoitukset), infrastruktuuri- eli perusrakentamistehtäviin (esimerkiksi rakennustoiminta, liikennelaitos) ja yksilöllisten palvelujen tarjontaan (kuten koulutus-, terveydenhuolto-, sosiaalihuolto- ja kulttuuripalvelut) (Grönroos 1987, 20; Kiviniemi 1989, 4–7). Palvelun käsitteestä on monia näkemyksiä (ks. esim. Joutsenkunnas 1988, 17), mutta Grönroos (1987, 29) luonnehtii palvelua seuraavilla ominaisuuksilla:

- Palvelu on aineeton. Se sisältää useimmiten konkreettista, käsin kosketeltavaa, mutta myös paljon muuta, ei-konkreettista. Esimerkkinä kunnan palvelusta on opetus, jossa opettaja välittää oppilaalle ajatuksia, menettelytapoja, kokemuksia. Opetukseen sisältyy oppimateriaalia ja muuta konkreettista ainesta. Aineettomuuden aste vaihtelee palvelusta toiseen.
- Palvelu on luonteeltaan tapahtuma, joka muodostuu useista vuorovaikutustilanteista. Tapahtumaluonteeseen kuuluu se, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi oppilas osallistuu oppimistapahtumaan. Asiakas saattaa myös tuottaa osan palvelusta toisille.
- Palvelu tuotetaan osittain samanaikaisesti kuin se kulutetaan. Palvelutapahtuma on siten aina ainutkertainen.

Kunnan palvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin ja niiden laatua säädellään monesti valtion taholta. Laissa määritellään myös palveluiden toteuttamistapaan liittyvät hyvän hallinnon perusteet. Hyvään hallintoon kuuluu joukko juridiselta ja oikeusturvan kannalta tärkeitä periaatteita: hallinnon oikeusperiaatteet, palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvonta, hyvän kielenkäytön vaatimus sekä viranomaisten yhteistyö (Hallintolaki 434/2003 § 6–10). Hallintolaissa (§ 7) korostetaan hallinnossa asioivan asianmukaisen palvelun saamisen ohella sitä, että myös viranomainen on voitava suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti.

Hyvän hallinnon perusteet vaikuttavat kunnan toiminnan organisointiin, johtamiseen ja kunnan hallinnossa tehtävään työhön. Grönroos (1987, 23) mainitsee tärkeimpänä organisaation tahdon saada aikaan hyvää palvelua. Tahto tulee näkyväksi, paitsi hyvänä palveluna, myös työvälaineissä, fyysisessä työympäristössä, työrutiinien järjestelyissä, johtamismenetelmissä, organisaation osien keski-

näisissä tukitoiminnoissa sekä kehittämistoimenpiteissä. Koko toimialan hierarkia vaikuttaa siihen, onnistuuko palvelutapahtuma; yksittäinen kuntalaisen asiakaspalvelupiste ei yksin voi saada parasta palvelua aikaan, jos palvelun tuottaminen estyy ylemmällä poliittisella tai hallinnollisella tasolla tehdyn toimintaohjeen tai päätöksen vuoksi. Palvelua tulisi siis tarkastella myös poliittisina ja hallinnollisina ratkaisuin, kun organisoidaan tai arvioidaan toteuttavan tason työtä. Työn palvelunäkökulmalla voidaan painottaa toiminnan tehostamista ja asiakkaiden oikeutta saada hyvää palvelua sekä henkilökunnan parempia työskentelyedellytyksiä (Grönroos 1987, 27; Koivumäki 2005).

### **Palveluiden suunnittelu**

Kunnan palvelutehtävän toteuttamisessa suunnittelulla on keskeinen rooli. Ensinnäkin kuntatason suunnittelunelvoite perustuu lakiin: Nykyinen kuntalaki (365/1995) tekee pakolliseksi talousarviovuoteen sidotun suunnittelun kolmeksi vuodeksi (jota kutsutaan suunnittelukaudeksi) siten, että edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Valtuusto hyväksyy talousarviossa ja taloussuunnitelmassa kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä niiden edellyttämät taloudelliset resurssit (Kuntalaki 365/1995 § 65). Tavoitteiden toteutuminen arvioidaan toimintakertomuksessa (mts. § 69). Suunnittelu on edellytys palveluiden tuottamiselle ja niiden saamille kunnan asukkaiden käyttöön.

Palveluiden järjestäminen perustuu kunnan strategiseen viitekehykseen. Strateginen suunnittelu on korostunut 1980-luvulta alkaen rationaalisen suunnitteluajattelun murennuttua tehottomana yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisumenetelmänä (Oulasvirta 1996, 107). Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan toiminnan päämääriin liittyviä tavoitteita. Strategisten tavoitteiden määrittämisen merkitys on Möttösen (1999) mukaan siinä, että vaihtoehtoisista tulevaisuudentiloista – silloin kun näitä on – valitaan parhaiten organisaation toiminnasta vastaavien tahdon mukaiset päämäärät. Möttönen (1999, 84) arvioi, että tavoiteasettelun merkityksen korostuminen on omaksuttu kuntalakiin tulosjohtamisopeista, joissa tavoitteiden asettaminen on keskeinen toiminnan ohjaamisen väline ja tavoitteiden seuranta on keskeinen tuloksellisuuden arvioinnin väline. Myös liiketalou-

dellinen ajattelutapa on vaikuttanut kehitykseen. Kamenskyn (2000) mukaan strateginen suunnittelu levisi yrityksissä 1970- ja 1980-luvuilla, kun suunnittelun painopiste siirrettiin taloudellisista pitkän tähtäyksen suunnitelmista (PTS) itse toiminnan suunnitteluun eli siihen, millä tuotteilla, markkinoilla ja toimintatavoilla tulevaisuuteen tulisi suunnata. Strategisesta suunnittelusta on sittemmin siirrytty strategiseen johtamiseen ja 1990- ja 2000-luvuilla strategisen ajattelun vaiheeseen, missä kunnat olivat viimeisessä ryppäessä valtionhallinnon perässä (Kamensky 2000, 30–33). Uusien johtamistapojen myötä ryhdyttiin suunnittelemaan kunnan toimintojen kokonaisuutta strategisella otteella ja ”byrokraattiseksi rutiiniksi jäykistyneen” kuntasuunnitelman rinnalle syntyi sektorikohtaisia strategisia suunnitelmia (Oulasvirta 1996, 106).

### **Suunnittelun tavoitteita ja ulottuvuuksia**

Suunnittelu on tulevaisuuteen suuntautunutta, todellisuutta muuttavaa toimintaa: tavoitellaan sellaista asian tilaa tulevaisuudessa, jotka on ilmaistu joko eksplisiittisissä tai implisiittisissä tavoitteissa (Lapintie 2002, 160). Möttönen (1999) on analysoinut kuntalaissa ilmenevää odotusta kunnan tavoitteidenasettelulle. Hän on päätenyt kuntalaissa määriteltyjen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden tulkinnassa siihen, että kyse on ns. palvelutavoitteista, koska tavoitteet ovat selvästi lyhyelle aikavälille tarkoitettuja ja sidottu resursseihin. Kyseessä on konkreettinen tulevaisuuden tilan määrittely ja tällaiset tavoitteet on kuvattavissa täsmällisesti ja operationaalisesti. Palvelutavoitteiden lisäksi asetetaan kehittämistavoitteista, joilla pyritään edistämään strategisten tavoitteiden toteutumista ja parantamaan organisaation toimintaa. Kehittämistavoitteet ovat uudistamiseen ja määräaikaisiin kehittämisprojekteihin asetettuja tavoitteita. Strategiset tavoitteet ja kehittämistavoitteet liittyvät Möttösen mukaan kunnan yleiseen suunnittelutehtävään, jolla on nykyhetkeä pidemmälle ulottuva ohjausvaikutus, mutta palvelutavoitteet liittyvät konkreettiseen ja lyhyen ajan suunnittelutoimintaan. (Möttönen 1999, 81–83.) Suunnittelun onnistuneisuus tulee todennettua arvioitaessa tavoitteiden toteutumista.

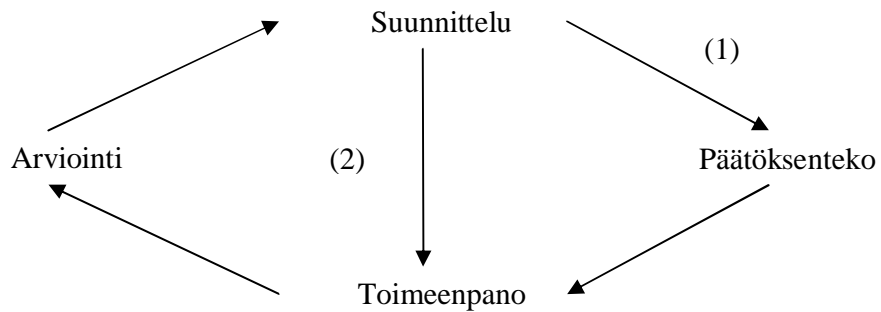


Gilbert ja Specht (1977, 2–4) ovat tarkastelleet suunnittelun funktionaalisia sekä suunnitteluprosessin ja alueellisen näkökulman ulottuvuuksia. Funktionaalisen tarkastelun näkökulmat ovat fyysinen, taloudellinen ja sosiaalinen suunnittelu. Suunnitteluprosessi voidaan vaiheistaa ongelman määrittelystä arviointiin. Vaiheet ovat usein ammatillisesti erikoistuneita, esimerkiksi osa suunnitteluprosessista edellyttää ongelmanratkaisua ja osa koostuu hallinnollisista tehtävistä. (mt.) Ammatillisen erikoistumisen käänköpuoli on ammatillinen yhteistyö: kokonaisuus syntyy eri alojen ammattilaisten työstä. Esimerkiksi suunnittelijoiden tehtävänä on tutkijoiden tuottamien innovaatioiden soveltaminen ja tuotteistaminen (Castells 2000; ks. myös Tynjälä 2003, 90).

Alueellisesti (Gilbert & Specht 1977) suunnittelu voi olla paikallista tai lähi-aluetta koskevaa tai ulottua laajemmalle maantieteelliselle alueelle. Erityisesti tähän ulottuvuuteen liittyy suunnittelulle ominainen vuorovaikutteisuus, joka ilmenee eriasteisena osallistamisena. Kunnan strategisessa suunnittelussa on tärkeää poliittisten päättäjien ja hallinnon valmistelun keskinäinen vuorovaikutus. Suunnittelu voi toteutua yksisuuntaisena informaationa suunnittelijalta asukkaille, kaksisuuntaisena informaationa, suunnittelijan ja asukkaiden vuorovaikutussuunnitteluna tai keskinäisenä yhteissuunnitteluna (Oulasvirta 1996, 120–121). Avoimessa suunnitteluprosessissa on keskeistä vuoropuhelun eli dialogin aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Kuntalaisten ja sidosryhmien välitöntä osallistumista suunnitteluun on pyritty organisoimaan ja aktivoimaan mm. tiedotus- ja keskustelutilaisuuksilla sekä systemaattisilla yhteissuunnitteluhankkeilla. Tämäntapaisien hankkeiden toteuttamisesta on tutkimusten perusteella saatu hyviä kokemuksia (mm. Eklund 1999), mutta on myös löydetty kehittämiskohteita. Kehittämistä on erityisesti osallistamisessa, hallinnon omissa toimintatavoissa ja toimintaedellytysten luomisessa (Häikiö 2005; Niemenmaa 2005). Osallistaminen saattaa myös oleellisesti muuttaa työtä tuomalla siihen uusia piirteitä ja vaatimuksia (Puustinen 2001, 2002).

## Suunnittelu osana päätöksentekoprosessia

Julkisessa hallinnossa suunnitteluprosessit kytkeytyvät erilaisiin päätöksentekoprosesseihin. Esimerkiksi Salminen (2001, 83) näkee suunnittelun päätöksentekoprosessin ensimmäisenä vaiheena: suunnittelu ja valmistelu, varsinainen päätöksenteko, täytäntöönpano, valvonta ja seuranta. Kuviossa 3 havainnollistetaan suunnittelun kytkentöjä päätöksentekoon. (1)-vaihtoehdolla kuvataan päätöksenteon valmisteluun liittyvää suunnittelutyötä tai -prosessia. (2)-vaihtoehto kuvaa muuta suunnittelutyötä. Tällainenkin suunnittelu perustuu päätöksentekoon, mutta poikkeaa valmistelutyöstä siten, että sen tarkoituksena ei ole vakuuttaa päättäjiä, vaan esimerkiksi etsiä toimivia ratkaisuja.



Kuvio 3. Suunnittelu ja päätöksenteko.

Valmistelutehtävät saattavat olla melko rajatun työntekijäryhmän tehtäväaluetta, kun taas suunnittelutehtäviä kuuluu huomattavasti yleisemmin erilaisiin työtehtäviin. Suunnittelukäytännöt vaihtelevat mm. työtehtävästä, ammattialasta ja henkilöstäkin johtuen. Jokaisen palvelun tuottamisessa on kuitenkin mukana joukko erikoistuneita ammattilaisia, mikä asettaa vaatimuksia työjärjestelyille ja työn johtamiselle. Kunnan hallinnossa työskentelee eri tasoilla ja erilaisilla ammattinimikkeillä tällaista suunnittelutyötä tekeviä henkilöitä, joiden ammattikuvaan mm. Rajala (1989, 107) liittyy laaja-alaisuuden ja taidon yhdistää eri alojen erityistietoa.

Suunnittelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lähinnä työtehtävää, joka on osa päätöksentekoprosessia. Suunnittelu voidaan rajata ajallisesti työhön ennen tai jälkeen päätöksenteon eli valmistelutyöhön tai toimeenpanon suunnitteluun. Päätöksentekoa tai arviointia, ei tässä tutkimuksessa käsitellä erillisinä prosesseina, mutta ne ovat osa suunnittelun ympäristöä.

## Henkilöstövoimavarat ja johtaminen

Työtehtävät muotoutuvat organisaation johtamisideologiasta ja käytännön henkilöstöjohtamisesta. Johtamista tarkastellaan seuraavassa henkilöstöresursseja painottavan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Henkilöstövoimavarat koostuvat henkilöstön määrällisestä työpanoksesta, työympäristöön ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä sekä henkilöstön laadullisesta työpanoksesta (taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöstövoimavarat (Työvoimaministeriö 1993).

Henkilöstön määrällinen työpanos	Työympäristö ja organisaatio	Henkilöstön laadullinen työpanos
– henkilöstön määrä	– työn kuormittavuus	– työkyky
– teoreettinen työaika	– työtyytyväisyys	– ammattitaito
– poissaolot	– työtehtävien sisältö	– työkokemus
– ylityöt	– yhteistyö ja viestintä	– koulutus ja kehittäminen
– rekrytointi		

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) kehittyi 1980-luvulla vanhoja johtamismalleja täydentämällä ja näkökulmaa muuttamalla (Mabey, Salaman & Storey 2001, 80–82). Voimavara-ajattelussa organisaation henkilöstöresurssia peilataan strategiaan ja pyritään sovittamaan toteutuksen tarvitsemat voimavarat. Lisäksi korostetaan sitä, että henkilöstövoimavarojen johtaminen kuuluu esimiehille eikä erillisille henkilöstöyksiköille (Mabey ym. 2001, 80–82) ja otetaan siten kantaa organisaation rakenteeseen. Strategian ja henkilöstövoimavarojen yhteensovittamiseen kuuluu henkilöstön vahvuuksien, osaamisalueiden ja kehittämistarpeiden arvi-

ointi sekä tarvittavana toimenpiteenä mm. henkilöstön koulutus sekä muutosprosessin arviointi (mt.). Kuntasektorillakin tutkimukset vahvistavat käsitystä, jonka mukaan kunnallishallinnon ja kuntien toiminnan muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti ja kestäväällä tavalla vain, jos henkilöstö nähdään strategisena voimavarana ja johtaminen perustuu tähän näkemykseen (Oulasvirta 1996, 172).

Strateginen henkilöstöjohtaminen on Koivumäen (2005) mukaan yleistynyt kunnissa vasta 2000-luvulla. Strateginen johtaminen ei ole mahdollista ilman analyttistä kapasiteettia ja luotettavaa tietoperustaa (Harisalo 1990, 32; Kauhanen 2001, 41–44). Koivuniemi (2004) arvioi tutkimuksessaan, miten henkilöstötilinpäätöstä tulee kehittää kuntasektorilla, jotta se palvelee organisaatiokohtaista henkilöstötyötä, osaamisen johtamista ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstötilinpäätöksen laatiminen edellyttää systemaattista, sitouttavaa strategiatyöskentelyä. Raportoitavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimintaympäristön muutos, muutosten seuraukset, vaikutukset ihmisiin ja muutosten asettamat haasteet yksilön kehittämislle. Raportoinnin näkökulmasta haastavana tehtävänä on osoittaa, miten organisaatio ja johtaminen ovat vastanneet muutosten asettamiin vaatimuksiin (esimerkiksi elämänhallinnan tukeminen, ihmisten johtaminen muutoksessa sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen). Työvoimavaltaisuudesta johtuen kuntaorganisaatiot ovat erityisen haavoittuvia tilanteissa, joissa avainhenkilöt poistuvat henkilöstövarallisuudesta. Osaamisen kuvaamista tulee Koivuniemen mukaan laajentaa nykyisestä ja perusteltua on myös tunnistaa käyttämättömät osaamisvoimavarat. Johtamisen kompetenssien arviointi tulee saattaa osaksi henkilöstötilinpäätöstä ja arviointi on laajennettava kattamaan myös poliittisen johtajuuden ja luottamushenkilöjohtajat. Byrokratiateorian lainalaisuudet toimivat Koivuniemen mukaan edelleen 2000-luvun kuntaorganisaatioissa. Eli tulos on siltä osin samansuuntainen kuin aiemmissa tutkimuksissa, joissa kuntien työntekijöiden kritiikki kohdistui byrokraattisiin käytäntöihin työssä ja tuloksellisuuden arvioinnin määrällisiin kriteereihin laadullisten sijasta (Oulasvirta 1996, 170). Valteen tutkimuksessa esimiehet painottivat suunnittelua, kehittämistä ja asijahtamista oman työnsä kehittämishaasteina. Esimiesten ja henkilöstön suhteet olivat hierarkkiset ja etäiset. (Valtee 1986, 28–31.)

Työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa työn sisältöön ja työolosuhteiden määrittelyyn on kuitenkin tullut laadullisia muutoksia viime vuosina. Tavoite- ja tulosjohtaminen toivat viimeistään 2000-luvulla kuntatyöpaikoille tulos- tai kehittämiskeskustelut, joissa esimies ja alainen arvioivat mennyttä, sopivat yhdessä uusista tavoitteista sekä työn edellyttämistä kehittämistoimenpiteistä. Osaamiskartoitukset ja laadunhallintaan liittyvät menetelmät, kuten asiakaspalautteiden hyödyntäminen tai arvioinnin systematisointi, ovat konkreettisia kehittämisen välineitä, jotka ovat lähellä työntekijän arkea. Salmisen (2001, 71) mukaan henkilöstön motivoituneisuuteen voidaan kuitenkin byrokraattisessa organisaatiossa vaikuttaa lähinnä muokkaamalla organisaation virallisia rakenteita.

### **Työntekijöiden käsityksiä työstään kunnan palveluksessa**

Minkälainen työpaikka kunta on työntekijöilleen? Juuri taloudellisen laman kynnyksellä 1990-luvun alussa toteutettiin laaja kunnallisten palveluorganisaatioiden tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisen tutkimusohjelma, josta raportoitiin 11 kunnan kehittämishankkeet (Kasvio ym. 1994). Rajakaltio (1994) arvioi kulttuurimuutoksia kyseisen tutkimushankkeen kohdekuntien organisaatioissa. Kuvaukset työpaikasta osana kunnan organisaatiota kertoivat karua kieltä henkilöstön käsityksistä kunnan päättäjistä ja johtajistaan. Muutoshankkeiden tavoitteet, käytännön toteuttaminen ja erilaiset yhteistyöelimet olivat jääneet vieraiksi ja etäisiksi. Aito vuorovaikutus ja luottamus virkamiesten ja poliittisten luottamushenkilöiden välillä puuttui. Työyhteisöissä koettiin, että päättäjät eivät tunteet päätösten vaikutuksia arjessa. Myös kunnan palvelutoiminnan kehittämisajattelua epäiltiin, puhuttiin byrokraattisen organisaation tunteettomuudesta ja kasvottomuudesta. Työkonferensseissa pyrittiin silloisen tulosajattelun mukaisesti sitouttamaan poliittiset päättäjät, mutta heidän osallistumisaktiivisuutensa oli pieni. (Rajakaltio 1994, 290–294.)

Rajakaltio kuvaa myös kokemuksia tulosyksiköittämisestä, jotka heijastelivat useita ongelmia. Outo kielipeli ja tehokkuuspainotus sekä tulosajattelun jääminen oman työyhteisön horisontin ulkopuolelle kertoivat koulutustarpeista, mutta sopivan koulutuksen puuttuessa tulosjohtamisen mahdollisia vapauksiakaan ei

osattu hyödyntää. Toinen asia on tietenkin, ettei todellista tulosvastuun päätösvaltaa ehkä ollutkaan ja ”niukkojen resurssien aikana taloudellisen vallan saaminen ei ole kovin houkuttelevaa”, kuten Rajakaltio toteaa. Toisaalta vastuunkannon vieminen hierarkiassa alaspäin merkitsee hierarkioiden murtumista, eikä vallan luovuttamisen ja luottamuksen puutteen nostattamien pelkojen kohtaamiseen ollut valmiuksia. Rajakaltion mukaan professionaalisissa työyhteisöissä oli totuttu hyvin itsenäiseen asiakastyöhön, josta oli eroteltu talouden ja hallinnon asiat, mutta ”(t)aloudellista vapautta ja vastuuta ei osata eikä välttämättä haluta käyttää”. Oli myös onnistumisia. Eräässä hankkeessa oli löydetty uutta motivaatiota työntekoon, kun työn suunnittelu ja itse työ oli yhdistetty; työstä tuli asiakaslähdistä palvelutyötä. Toisessa hankkeessa onnistuttiin työyhteisötason koulutuksen avulla kehittämään työyhteisöä. (Rajakaltio 1994, 294–298.)

Kolmas teema oli kunnallinen hallintokulttuuri, josta Rajakaltio toteaa, että ”työyhteisöt ovat tottuneet hierarkkiseen organisaatiomalliin, jossa suunnittelu, päätöksenteko ja itse työ on erotettu toisistaan”. Tämä ”byrokratian turva” ja ”löyhät siteet” hallinnon eri tasojen välillä estävät käytännössä kokonaisvaltaisen tavoitekeskustelun ja vaihtoehtojen punninnan. Vuoropuhelu puuttui hallinnosta, eikä kehittämiseen voinut tarttua, koska sillä ei nähty yhteyttä oman työn kehittämiseen. Muutospyrkimykset koettiin usein ulkoisena paineena ja hankkeissa sisäinen koheesio kasvoi ulkoisen uhan alla. (Rajakaltio 1994, 290–300.)

Edellä kerrottu on liitettävä omaan aikaansa. Se on vahva kuvaus kunnallisten työpaikkojen tilanteesta ja kehittämisestä kahden suuren muutosvirran kourissa. Kehittämishankkeessa tuotiin organisaatioihin sisäistä muutosta samaan aikaan, kun toimintaympäristö alkoi rajusti muuttua. Kumpi tahansa muutos olisi riittävän haastava mille tahansa yhteisölle. Jotkut tutkituista organisaatioista ilmeisesti kuitenkin hyötyivät kehittämisestä ja pystyivät voimaannuttamaan itsensä hyvään asiakastyöhön niukkenevissä oloissa.

Auranen (2004) tutki kymmenen vuotta myöhemmin suurten muutosten keskellä olleen kunnan koulutoimen (koulut ja päivähoito), sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen työntekijöiden käsityksiä kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tuotettiin metaforia työnteosta, työyhteisöstä, työssä oppimisesta ja kuntatyönantajasta. Metaforat kertoivat työn ja sen kulttuurin maisemasta: kii-

reestä, muutoksista, rahasta, työn tunnekokemuksesta ja vuorovaikutuksesta. (Auranen 2004, 155). Työssä tapahtuvalle tiedonmuodostukselle kiireen merkitys oli kaksisuuntainen. Jatkuva tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämisen vie aikaa ja aiheuttaa kiirettä, mutta toisaalta voimakas kiireen tuntu saattaa estää kasvun ja kehittymisen. Organisaatiokontekstin kannalta kiireen aiheuttajia olivat erilaiset uudistukset, muutokset ja hankkeet, tehtävien jako ja niiden epäselvyydet sekä sitoutuminen toimintarutiineihin. Myös perustehtävän suunnittelu vaatii aikaa (mts. 256–257.) Muutos liittyy oppimiseen. Työntekijöiden näkökulmasta tämä edellyttää valmiutta ja kykyä oppimiseen sekä aikaa ja tilaa pohtia ja suunnitella toteuttavia muutoksia. Muutos ja kiire näyttäytyivät kuitenkin usein yhdessä. Työssä oppiminen koettiin tutkitussa organisaatiossa haasteena ja osana työtä, mutta myös pakkona. Tutkimuksen pakkometaforisissa korostui se, ettei ole aikaa oppimiselle tai ettei siihen ole mahdollisuuksia. Kasvatusorganisaatioiden pakkometaforien määrä yllätti tutkijan, joka piti mahdollisina syinä oppimispuheeseen kyllästymistä tai jatkuvaa ulkopuolelta tulevaa opetustyön perustaan, oppimiskäsitykseen, kohdistuvia uudistuspaineita. Auranen pohti muutosta organisaation näkökulmasta, missä se kytkeytyy myös oppimiseen ja on esitetty, että myös kunnallisia organisaatioita ja kokonaisia työyhteisöjä voi kehittää oppivan organisaation periaattein. Tähän voi liittää elinikäisen oppimisen näkökulman. (Auranen 2004, 157–159.)

Työntekijöiden metaforissa ”rahan maailma” näyttäytyi pitkälti taloudellisen laman seurauksena tulleen niukkuutena ja säästöinä, joka näkyi mm. siinä, että tutkimuksen kasvatusorganisaatioissa ei työntekijöiden käsityksen mukaan resurssoitu riittävästi työpaikalla oppimiseen. Kuntaa kuvataan Aurasen tutkimuksessa eri tutkijoihin nojaten byrokraattisena ja jäykkänä, joskin turvallisia työpaikkoja tarjoavana organisaationa. Mielikuva kunnallisesta organisaatiosta mukavan ja ikuisen työpaikan tarjoajana muuttui 1990-luvun laman aikana ja julkisen sektorin henkilöstön määrä on sittemmin vähentynyt. Työn tunnekokemukset kertoivat koetuista uhkatekijöistä ja toisaalta turvallisuutta tuovista elementeistä. Moniammatillisuus näyttäytyi tutkimuksessa suorastaan uhkana ja ammatillisuuden rajoja häivyttävänä, sillä erilaiset koulutustaustat ja muutokset aiheuttavat epävarmuutta omasta osaamisesta. Kuntatyönantajaa ei koettu kovin turvallisena,

vaan pikemmin epävakana. Turvallisuutta löytyi kuitenkin työyhteisötasolta. Kuntaorganisaation hallintoa ja johtamiskäytäntöjä oli kehitetty, mutta metaforisesti työnantajaa pidettiin etäisenä ja vaikutusmahdollisuuksia huonoina. (Auranen 2004, 159–161.)

Auranen toteaa, että vuorovaikutus kuvautui ulottuvuudelle yhdessä - erillään, mutta omaa työntekoa kuvattiin siten, että ”työtä tehdään yksin, työyhteisöinä ollaan yhdessä kuten sukuyhteisössä”. Myös työssä oppiminen koettiin muista erilliseksi. Organisaatiotasolla oli vuorovaikutteisuutta työyhteisöissä. Työn luonne ja ammatilliset perinteet olivat kuitenkin haaste kollegiaalisen yhteistyön ja tiimityöskentelyn kehittymiselle. Tutkimuskohteena olivat kunnan tekninen toimi ja naisvaltaiset kasvatuksen työyhteisöt (koulut, päivähoito). Sukupuoli ei näkynyt metaforissa, mutta toimialana tekninen toimi poikkesi jossain määrin muista merkityksenannoissaan. (Auranen 2004, 161–162.)

Esimerkkeinä muusta kunnallista työyhteisöä kuvaavasta ja arvioivasta tutkimuksesta ovat Lumijärven ja Ratilaisen (2004) ja Nokso-Koiviston (2002) tutkimukset, joissa molemmissa on näkemyksiä mm. verkostoitumisesta. Lumijärvi ja Ratilainen (2004) tutkivat kunnan strategisen henkilöstömittariston rakentamista sekä empiirisesti Tampereen kaupungissa henkilöstöön liittyvien menestystekijöiden tärkeysjärjestystä ja henkilöstöstrategian tavoitteiden toteutumisen mittaamista. Tärkeimmäksi menestystekijäksi arvioitiin osaava ja motivoitunut henkilöstö (89 % johdosta ja muusta avainhenkilöstöstä koostuvasta vastaajajoukosta piti tätä erittäin tärkeänä). 11 menestystekijästä sai vähiten kannatusta verkottuminen (32 %). Tutkijoiden mukaan konsernihallinnon ja toimialakohtaisten vastaajien näkemyksissä ainoa ero, sekin pieni, oli juuri verkostoituminen, jota konsernihallinnossa pidettiin keskimäärin tärkeämpänä kuin toimialoilla. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 129–131.) Nokso-Koivisto (2002) tutki verkostoitumista ja erityisesti yritysverkostoissa toimivien käsityksiä julkistoimijoista verkoston rakentajina. Tutkimuksessa haastateltiin sekä julkisorganisaatioissa toimivia tai toimineita ulkoisia verkostoaktivaattoreita että yrityksissä toimivia sisäisiä verkostoaktivaattoreita. Tutkimuksessa ilmeni, että julkistoimijoiden mukanaolo verkostojen rakentamisessa rajoittuu alkuhetkiin ja toimintapuitteiden luomiseen. Keskeinen tekijä verkostoitumisen kehittämisessä on julkisorganisaatioissa toi-



mivat henkilöt. Julkisorganisaation toiminta verkostoitumisedellytysten luoja on riippuvainen henkilöstön asenteista ja osaamisesta. Eri julkisorganisaatiot toisaalta tukivat henkilöstöä eri tavoin verkostoitumisen edistämässä. Yritys taas toimii usein monien julkisorganisaatioiden kanssa, mikä pitkittää luottamussuhteen rakentumista yrityksen ja yksittäisen julkistoimijan välillä. Yritykset myös saattavat pitää julkistoimijoiden verkosto-osaamista ja asiantuntemusta riittämättöminä verkostoitumisen kehittämässä. Tutkija ehdottaakin mm., että julkisorganisaatioiden henkilöstön verkosto-osaamista kehitettäisiin koulutuksella, osaamista painottavalla rekrytoinnilla ja runsaammalla ulkopuolisten konsulttien käyttämisellä. (Nokso-Koivisto 2002, 170–172.) Nokso-Koiviston haastateltavat kiinnittivät siis lähtökohtaisesti huomiota siihen, että yritykset eivät tee yhteistyötä julkisorganisaation kanssa, vaan siellä toimivien ihmisten kanssa. Ensisijaisuutta kuvaa mm. se, että ”virkamiesmäisyys” oli asenteena negatiivissävytteinen, mutta koko julkisorganisaatio saa positiivisen latauksen, jos ”virkamies toimii virkansa puolesta verkoston rakentajana”. (mts. 127, 131.) Eli oikeaan asenteeseen sisältyy oletettavasti myös osaamista.

Hallinnon työntekijät ja toimihenkilöt ovat palvelutapahtumassa siis aktiivisia toimijoita. Harmon tyypitteli hallintovirkamiehen toimintatyyliä passiiviseksi, rationaaliseksi, professionaaliksi-tekno-kraattiseksi, reaktiiviseksi ja proaktiiviseksi (ks. Salminen 2001). Ideaalina rationaalinen tyyli sopii byrokraattiseen käyttäytymiseen ja toimintaan. Hallintovirkamiehen toiminnan responsiivisuus, eli vastaaminen asiakkaan vaateisiin, ymmärretään Harmonin analyysissä nimenomaan tehokkaana toimenpanona. Toiminnallinen aloitteellisuus rajoittuu niihin toimenpanoihin koskeviin suosituksiin, joita virkamies välittää itseään hierarkkisesti ylemmällä olevalle. Virkamiestoiminnan lojaliteetti ja legitimitetti ovat joko hallintohierarkian tai poliittisen hierarkian esimiesten piirteitä. Rationaalisesti toimivan virkamiehen motivaatio syntyy Harmonin mukaan uskollisuudesta ja tottelevaisuudesta. Hallinnollinen vastuu kytkeytyy poliittiseen vastuuseen. Rationaalinen hallintovirkamies tuottaa olemassa olevia standardeja ja säännöksiä vahvistavaa informaatiota organisaation ympäristöön kuuluville ryhmille. Rationaalisti kokee olevansa puolueeton voima, jota voi hyödyntää täytettäessä organisaation tavoitteita. (Salminen 2001, 70.)

Lähdesmäki (2003) katsoo, että tuloskulttuurissa toimiminen on kuitenkin muuttanut käsitystä ”ideaalivirkamiehestä”. Moderni byrokraatti on innovatiivinen, muutoksiin sopeutuva, tuloskeskeinen osaaja, niin sanottu julkinen yrittäjä. Koivumäki (2005) tarkasteli 1990-luvulla julkishallinnon työssä työryhmien koossa, johtamisessa, ammattirakenteessa, työhön kohdistuvassa valvonnassa, ylenemispolitiikassa ja työn kuormittavuudessa tapahtuneita muutoksia. Vertailukohtana oli yksityissektori. Muutokset olivat samansuuntaisia molemmissa, mutta voimakkaampia julkishallinnossa. Työryhmien koot ovat pienentyneet ja johtotehtävien määrä, ilmeisesti tästäkin johtuen, kasvanut. Johtaminen on kevyempää, mikä voi viitata työntekijöiden oman työn määräysvallan kasvuun. Myös tulosten ja laadun valvonta on lisääntynyt. Julkisella sektorilla lisääntyneen työn suunnitteluautonomian rinnalle on siis tullut tarkempi kontrolli. Tehtäväkohtainen ajankäytön valvonta on kuitenkin lähinnä yksityisen sektorin toimintatapa. Työn henkinen rasittavuus on kasvanut ja senioriteettiin liittyvät ylennykset vähentyneet.

Edellä esitetyt tutkimustulokset kuvaavat palveluiden tuottamista, siihen liittyvää osaamista ja työolosuhteita ja nostavat esille yksittäisen työntekijän ja organisaation sidoksen. Suunnittelutyötä tekevät henkilöt ovat oman tehtäväalueensa asiantuntijoita, joiden oletetaan auttavan ongelmien ratkaisemisessa. Hyvin hierarkkinen (byrokraattinen) ympäristö saattaa kuitenkin tuottaa ja ylläpitää ”noviisi-asennetta” esimerkiksi siten, että tehtävät annetaan niin yksityiskohtaisesti, ettei työn tekijälle jää tulkinnanvaraa tai päätettävää niiden suhteen (Filander 1997). Filander puhuu lisäksi ”asiantuntijuuden kodittomuudesta” erityisesti juuri organisaation kehittäjinä, kouluttajina ja suunnittelijoina toimivien työntekijöiden osana. Kun monet muut ammatilliset ryhmät ja osakulttuurit huolehtivat identiteettinsä mukaisesta osaamisesta, nämä ammattiryhmät tasapainoilevat työssään heihin kohdistuvien, Filanderin mukaan korostuneen instrumentaalisten, odotusten ja organisaation muutospainneiden ymmärtämispyrkimysten välimaastossa. (mts. 137–142.) Karila (1997, 121) painottaa asiantuntijuuden ja kontekstin suhdetta: asiantuntijana kehittymiseen vaikuttaa olennaisesti, miten henkilö tulkitsee kontekstin, sillä erilaiset tulkinnat johtavat erilaisille oppimispoluille.

### 3. Ammatillisen kasvun edellytykset

Osaaminen ja oppiminen ovat muuttuvan työelämän kriittisiä menestystekijöitä (Ruohotie 1998b, 15) ja varsinkin 1990-luvulta lähtien organisaatioiden tavoitteissa on korostettu tietoa, osaamista ja jatkuvaa oppimista (Leppänen 2006, 53). Yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta työelämän tavoitteena on ollut jo vuosikymmeniä kehittävä työ, mutta sen merkitys on Leppäsen mukaan kasvanut vasta tiedon ja osaamisen noustua kilpailutekijäksi. Myös tietoyhteiskunnan viitekehksessä korostetaan tiedon merkitystä taloudellisena ja henkisenä voimavarana sekä muutostekijänä.

Työn ja osaamisen voimavarana pidetään verkostoitumista. Sitran raportissa ”Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky” (1998) luonnehditaan tietoyhteiskuntaa ihmisten ja tietojärjestelmien vuorovaikutusverkostoiksi. Vaikka monet tutkijat, kuten Mannermaa (1998) ja Sahlberg (1996), ovat kuvanneet tietoyhteiskuntamuutosta paradoksaalisena ilmiönä, lähtöasetelmat ovat hyvät informaatioteknologian ja hyvinvoinnin asiantuntemuksen yhdistämisessä (Castells & Himanen 2001, 165–167). Raportissa ”Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille” tietoyhteiskuntaa tarkastellaan laajasti kulttuurisesta näkökulmasta, ja todetaan sen mahdollisuuksien liittyvän ”ihmisten ja ryhmien voimavarojen, ajattelun ja työn tukemiseen teknisin keinoin ja organisatorisin järjestelyin” (Työministeriö 1999). Castells ja Himanen (2001) pohtivat kirjassaan tietoyhteiskunnan ilmentymiä hallinnossa. Heidän mukaansa hyvinkin edistyneistä päämääristä huolimatta hallinto käytännössä perustaa toimikunnan toisensa jälkeen ”kirjoittamaan uusia suunnitelmia, jotka varmistavat, että toteutus jää olemassa oleville rakenteille”. Hallinnosta näyttää siten puuttuvan dynaamisuus ja päättäväisyys, oma usko hankkeisiin ja sitoutuminen. (mt.)

Ammatillisen kasvun yksilöllisiä ja organisatorisia edellytyksiä tarkastellaan määrittämällä ammatillinen kasvu tiedonmuodostuksen alueella (luku 3.1), tarkastelemalla hallinto-organisaatiota kasvun kontekstina (luku 3.2) ja ilmapiiriä kasvuedellytysten kuvaajana (luku 3.3). Luvussa 3.4 tarkennetaan tutkimuksen viitekehys, keskeiset käsitteet ja tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset.

### 3.1 Ammatillinen kasvu tiedonmuodostuksen alueena

”Työ on periaatteessa aina tiedon käsittelyä” (Työministeriö 1999, 28). Luvussa 3.1.1 ammatillisen kasvun käsitettä määritetään lähtien ammatillisen kompetenssin käsitteestä ja pohtien ammattitaitoon liittyviä tiedon ulottuvuuksia. Luvussa 3.1.2 jäsennetään työuraa ja siinä kertyvää kokemuksellista tietoa. Luvussa 3.1.3 määritellään ammatillisen kasvun käsite tässä tutkimuksessa. Yhteenveto on luvussa 3.1.4.

#### 3.1.1 Ammattitaitoon liittyvät tiedon ulottuvuudet

Työympäristössä tiedolla ja osaamisella on Järvisen, Poikelan ja Koiviston (2002, 75) mukaan aina kaksi ulottuvuutta. Toinen näistä liittyy yksilöllisiin taitoihin, ammatillisiin pätevyyksiin, jotka ovat sinänsä riippumattomia työorganisaatiosta. Toinen ulottuvuus muodostuu siitä, mitä pidetään pätevänä tietona ja käyttäytymisenä yksittäisessä organisaatiossa. Vaikka tämä tieto voi olla erityistä ja ainutlaatuistakin, yksilö voi muuttaa sen osaksi omaa ammatillista osaamistaan. Organisationaalinen tietämys ei siten aina ole pelkästään ”organisaation omaa”. Osaamiseen sisällytetään osaamisen johtamisen kirjallisuudessa (esim. mt.; Viitala 2002, 33–34) tyypillisesti henkilöstön tiedot ja taidot sekä tämän henkisen pääoman varassa kehittyvä organisaation osaaminen, kuten informaatiojärjestelmät, innovaatiot, kehitystoiminta ja asiakassuhteet.

## **Ammatillinen kompetenssi**

Yksilötasolla tässä tutkimuksessa tarkastellaan työtä ja siihen liittyvää osaamista eli ammatillista kompetenssia. Kompetenssi on Wintertonin, Delamare-Le Deistin ja Stringfellowin (2006) mukaan yksi vaikeimmin hahmottuvista käsitteistä, koska ei ole löydettävissä koherenttia teoriaa tai näkemystä, millä voi perustella käsitteen käyttöä. Pikemminkin teoriat perustuvat käsitteen käytölle. (Winterton ym. 2006.) Taalaksen (1995) jäsentelyssä kompetenssi on yksi ammattitaidon ulottuvuus. Eri näkökulmista katsottuna ammattitaidolle voidaan antaa seuraavia määrittelyksiä (mt.):

- työelämän näkökulmasta ammattitaidolla tarkoitetaan kvalifikaatiota
- yksilön ja työn suhteessa kyse on kompetenssista
- koulutuksen näkökulmasta kyseessä on tunnustus
- työmarkkinoiden näkökulmasta ammattitaito voidaan nähdä joustona.

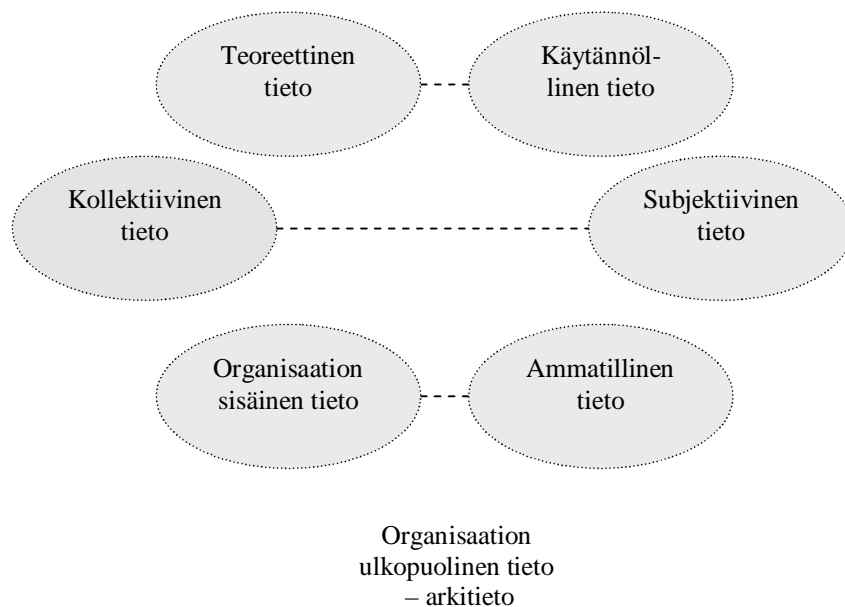
Taalaksen mukaan Suomen kielessä kompetenssilla tarkoitetaan lähinnä sellaista pätevyyttä, joka korostaa suoriutumista tai kilpailukykyä johonkin tai jollakin alalla. Kyse on henkilön pätevyyden määrittelemisestä suhteessa tehtävään tai tehtäväalueeseen. Kompetenssi saavutetaan ponnistelun tuloksena. Tästä syystä kompetenssia on mahdollisuus lisätä ja sen tasoa voi nostaa harjoituksin, oppimisen ja kokemuksen myötä mm. silloin, kun tehtävä tai toimintaympäristön muutos sitä vaatii. (Taalas 1995.) Ruohotie (2005) määrittelee kompetenssin ”suorituspotentiaalina tai kyynä suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä”. Työsuoritus koostuu teknisestä ja kontekstuaalisesta suorituksesta, jotka molemmat pohjaavat siis yksilön ammatilliseen kompetenssiin. (mt.)

Winterton ym. (2006, 29–34) löysivät käsiteanalyysissään seitsemän kompetenssin kehittymisen tarkastelukulmaa: kyvyt, tiedot, osaaminen, taidot, toiminta, kokemus ja motivaatio. Ammatillisen kompetenssin arviointi on kuitenkin osoittautunut pulmalliseksi ja on esitetty näkemys, ettei arviointia tule tehdä irrallaan oppimisprosessista (Taalas 1995, 16–17). Jos arvioidaan pelkkää työsuoritusta,

on vaarana kapea behavioristinen tulkinta pätevyydestä. Pätevyyden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi organisaation ammatillista kehittymistä tukevat toimenpiteet ja erilaiset oppimisprosessit, jotka työtehtävien hoito mahdollistaa sekä myös ne, mitä organisaation taholta ei tueta – siis sekä oppimisprosessi että sen puitteet, oppimisympäristö. Samaan tulokseen päätyi tutkimuksessaan Oulasvirta (2007).

Ammattitaitoa määritetään myös kvalifikaatioina, joilla tarkoitetaan sellaista kelpoisuutta (tai pätevyyttä), jossa painopiste on työn edellyttämässä tiedollisissa, taidollisissa tai kokemuksellisissa vaatimuksissa. Oleellinen ero kompetenssin käsitteeseen on se, että kelpoisuus voidaan kuvata työntekijästä irrotettuna taitojen ja valmiuksien rakennelmana. Kvalifikaatio-käsitteessä on horjuvuutta ja kvalifikaatiota tarkastellaan myös esimerkiksi kompetenssikäsitteen synonyyminä. Edelleen käsitteentään voidaan sisällyttää myös valmius- ja taito-käsitteet. (Taalas 1995, 7–13; Winterton ym. 2006.)

Kompetenssiin liittyvä tarkastelu syvennetään ammattitaitoon liittyviin tiedon ulottuvuuksiin eri tutkijoiden jäsentämänä (kuvio 4).



Kuvio 4. Ammattitaitoon liittyviä tiedon ulottuvuuksia.

## **Käytännöllinen ja teoreettinen tieto**

Filosofisessa kirjallisuudessa (Järvinen ym. 2002) tieto erotellaan teoreettiseksi mitä-tiedoksi ja käytännölliseksi miten-tiedoksi. Teoreettinen tieto muodostuu teorioista, väittämistä ja tosiasialauseista, jotka on mahdollista todistaa tieteellisesti oikeaksi. Jako teoreettiseen ja käytännölliseen päättelyyn tunnetaan jo Aristoteleen teoksista. Teoreettinen tieto on varmaa ja pysyvää tietoa. Käytännöllinen päättely kuuluu toiminnan maailmaan. Käytännöllisyydessä voidaan vielä erottaa se mitä tehdään, siitä miten tehdään, jolloin toiminnan kohde ja ajatteluprosessi tulevat erotetuksi toisistaan. (mts. 71.) Vastaava ero teoreettisen ja käytännön tiedon välillä tehdään kognitiotieteessä. Kognitiivisessa lähestymistavassa tieto jäsennetään deklaratiiiviseen eli kuvailevaan tietoon ja proseduraaliseen eli käytännön toimissa tarvittavaan tietoon (Lehtinen & Palonen 2001, 92; Syrjäläinen 2003, 15–16). Deklaratiivinen tieto on abstraktia mitä-tietoa (know-that), jota sanotaan myös tietämystiedoksi. Proseduraalinen miten-tieto on tietotaitoa tai taitotietoa (know-how), menettelytapatietoa (Anttila 2005, 11; Saariluoma 1990; Syrjäläinen 2003, 15–16) tai toiminnallista tietoa (Hakkarainen, Lonka & Lippinen 2004; Syrjäläinen 2003, 16).

Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon yhteyksistä ihmisen mielessä ja toiminnassa käydään jatkuvaa keskustelua liittyen varsinkin formaalien oppimistilanteiden organisoimiseen. Sekä käyttäytymistieteiden tutkimuksesta että sosiologisesta tutkimusperinteestä on löydettävissä teorian ja käytännön siltaa rakentavia käsitteitä. Sosiologian näkökulmasta puhutaan osallistumisesta, joka vastaa tässä yhteydessä kasvatustieteen kokemuksen käsitettä. Molemmissa toinen yhdistävä lenkki on reflektointi. (Järvinen ym. 2002; Gherardi & Nicolini 2003.)

## **Subjektiivinen ja kollektiivinen tieto**

Tietoa voidaan luonnehtia myös subjektiiviseksi vastakohtana objektiiviselle tiedolle. Objektiivinen tieto on tuolloin yksilöstä riippumatonta, hänen ulkopuolel-

laan olevaa tietoa. Subjektiiivinen tieto on yksilön sisäistämää tietoa, jolla hän on yhteydessä ulkopuoliseen maailmaan. Järvisen ym. mukaan teoria ja käytäntö kuvaavat ulkopuolista maailmaa ja kokemus yksilön sisäistä todellisuutta. Kokemustieto syntyy ulkoisen ja sisäisen todellisuuden yhteydestä ihmisen toiminnassa. (Järvinen ym. 2002, 71.) Subjektiiivisen, usein kokemuseräisen, tiedon vastapoolina voidaan pitää myös kollektiivista tietoa. Kollektiivinen tieto on yhteistä ja enemmän tai vähemmän julkista eli kaikkien saatavilla olevaa tietoa.

Tiedon henkilökohtaisuuteen ja saavutettavuuteen liittyy käsitepari eksplisiittinen tieto - tacit-tieto. Käsitteellinen eli eksplisiittinen tieto on symboliseen muotoon saatettua ja siten helposti kommunikoitavissa. Hiljainen tai tacit-tieto taas on henkilökohtaista ja kontekstista riippuvaa. Siksi se on vaikeasti välitettävää. (Ruohotie 2000b, 264.) Tiedonlajien jyrkkä erottelu ei ole mahdollista, sillä kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu hiljaiseen tietoon (Polanyi 1964, 144.) Myös Nonaka, Toyama ja Byosière (2003) korostavat sitä, että tieto (tietämys) ankkuroituu ihmisen uskomuksiin ja sitoutumiseen. Informaatio on viestien virtaa. Informaatio on välttämätöntä materiaalia tiedonmuodostukselle, koska se voi avata uuden näkökulman tai olla tarpeellinen lisä pohdintaan. (mts. 492.) Tietämys on siis pääosin hiljaista tietoa. Informaatiossa puolestaan on sekä hiljaista tietoa että eksplisiittistä tietoa, mutta data on eksplisiittistä tietoa (Hytönen & Kolehmainen 2003, 14).

### **Ammatillinen tieto ja organisaation sisäinen tieto**

Lehtisen ja Palosen (2001, 93) mukaan ammatillinen tieto muodostuu ammatillisia käytäntöjä laajemmista kognitiivisista yhteyksistä: yhteisestä kielestä ja yhteisistä representaatioista, kieli- ja mielikuvista sekä asenteista. Ammatitietoa yleisempänä voidaan pitää praktisen tiedon käsitettä, joka on kokemukseen perustuvaa, subjektiiivista, proseduraalista, kontekstiin sidottua ja usein luonteeltaan määrittelemätöntä. (Lehtinen & Palonen 1997, 107.) Praktisen tiedon käsitettä on heidän mukaansa käytetty etenkin kokemuseräisen oppimisen teoriaperinteessä. Järvisen ym. mukaan Schön korostaa juuri ammatillisten käytäntöjen



merkitystä, joissa ammatillinen tieto syntyy, kun toimintaa reflektoidaan työtilanteissa (Järvinen ym. 2002, 76).

Asiantuntijatietoa ja sen kehittymistä on tutkittu varsin runsaasti. Psykologiassa ilmiötä on selitetty noviisi-ekspertti -asetelmalla ja sosiologiassa professio-teorioiden kautta (Lehtinen & Palonen 1997, 113). Kasvatustiede on tukeutunut molempiin paradigmoihin. Asiantuntijatiedon pääkomponentteina pidetään praktista, formaalista ja metakognitiivista tietämystä (Eteläpelto 1997, 97–98). Praktinen tietämys on edellä mainittua käytännön tietoa. Sitä kuvataan kokemusperäiseksi, toiminnalliseksi, henkilökohtaiseksi, kontekstuaaliseksi ja situationaaliseksi, äänettömäksi, hiljaiseksi ja tiedostamattomaksi, informaaliksi ja impressionistiseksi. Formaali tieto on perinteistä oppikirjatietoa ja siten monessa mielessä vastakohta praktiselle tiedolle. Kun asiantuntijoilta kysytään perusteluja heidän toiminnalleen, saadaan heiltä Eteläpellon mukaan vastaukseksi juuri heidän formaalia tietämystään. Edelleen hän toteaa, että formaalia tietoa käytetään paitsi systemaattisessa koulutuksessa ja opetuksessa myös kommunikoitaessa asiantuntijuudesta. Formaali tieto toimii tartuntapintana praktiselle tietämykselle. Metakognitiivinen tietämys eroaa praktisesta ja formaalista tiedosta siinä, että se liittyy henkilön omaan toimintaan ja sen ohjaukseen. Metakognitiivinen tieto on yhteydessä tehtävän loppuun suorittamiseen. Asiantuntijan toiminnassa sillä on erityinen rooli siinä, että sen tehtävänä on integroida ja suodattaa formaalin ja praktisen tiedon käyttöä. (Bereiter & Scardamalia 1993, 43–76; Eteläpelto 1997, 98–100; Ruohotie 2000a, 2003, 2005b.) Työelämän asiantuntijuutta leimaavat Eteläpellon mukaan etenkin kontekstuaalisuus ja normatiivisuus. Myös Järvinen ym. (2002) korostavat sitä, että asiantuntijan tietoperusta käsitetään yleensä koulutuksen tuottamaksi. Asiantuntijatiedon tavoitteena on rutiini- ja asiantuntijaongelmien ratkaisu. Tällainen osaaminen sisältää kuitenkin myös työssä muodostuvaa hiljaista tietoa, joskin tiedon aikaperspektiivi on menneessä. Johtamisen katse on tulevassa. (Järvinen ym. 2002, 75.)

Asiantuntijuus ja professionaalisuus ovat lähikäsitteitä. Asiantuntijuuteen liittyy sosiaalinen konteksti (Karila 1997, 16). Konttinen (1997, 48) määrittelee profession ammattikunnaksi, joiden edustajat soveltavat erikoistunutta tieteellistä tietoa työtehtäviinsä. Konttisen näkemyksessä korostuu erikoistunut teoreettinen

tieto työn perustana, mutta sen rinnalla hän pitää keskeisenä kollegiaalista yhteistyötä, verkostoitumista sekä nykyisiin työtehtäviin liittyen että eri alojen asiantuntijoihin. Ammatillinen samastuminen leimaa professionaalisen ammatinharjoittajan habitusta. (mts. 57.)

Organisaation tiedosta tarkastellaan ensin organisaation sisäistä, ns. organisaationaalista tietoa. Organisaatiotutkimuksen piirissä käytetään tiedon käsitteestä hienojakoisia jäsennyksiä. Blackler (1995) on analysoinut Collinsin (1993) tiedonlajien luokittelua. Collins erottaa seuraavat viisi tiedonlajia: 1) abstrakti tai käsitteellistetty tieto (embrained knowledge), 2) toimintaan suuntautunut tieto (embodied knowledge), 3) kulttuurinen tieto (encultured knowledge), 4) juurtunut tieto (embedded knowledge) ja 5) koodattu tieto (encoded knowledge) (Blackler 1995, 1024–1025). Abstrakti tieto on yhteydessä käsitteellisiin ja kognitiivisiin taitoihin. Tästä tiedonlajista on käytetty myös nimitystä ”knowledge that” ja ”knowledge about”. Tunnetuimmat tähän tiedon lajiin nojautuvat teoreetikot ovat Blacklerin mukaan Argyris ja Senge. Toimintaan suuntautunut tai ”knowledge how” -tieto taas on vain osittain eksplisiittistä. Tällainen tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja edellyttää fyysistä tiedonhankintaa tilanteesta. Kulttuuriin sidottu tieto viittaa jaettuihin käsityksiin ja kulttuurisiin prosesseihin, kuten sosialisatioon ja kieleen. Systemin rutiineihin juurtunut tieto ilmenee materiaalisissa resursseissa ja systeemin osien suhteissa, esimerkiksi teknologiassa, rooleissa ja proseduureissa. Käsitettä käytetään ns. organisaation kyvykkyden tutkimuksessa. Koodattu tieto on merkein ja symbolein koodattua informaatiota, kuten kirjoja, manuaaleja ja sähköisesti koodattuja materiaaleja. Druckeriin viitaten Blackler (mts. 1026) tulkitsee, että abstrakti ja kulttuurinen tieto saavat tulevaisuudessa entistä suuremman merkityksen organisaatiotasolla. Pohdittavaksi jää varsinkin koodatun tiedon merkitys organisaatiolle. (mts. 1030–1031.)

Organisaation tiedon terminologiaa tarkastellut Pawlowsky (2003, 70) on laatinut sanaston, jossa on eritelty tutkijoiden lähestymistapoja ja näkökulmia organisaation tiedonmuodostukseen aina 1960-luvulta lähtien. Organisaation tietoa tutkitaan varsin laajasti eri tieteenaloilla ja Järvisen ym. (2002) mukaan ongelmallista organisaationaalisen tiedon tarkastelujen kohdalla onkin juuri näkökul-

man muuntelu, eli ilmiön selitykseen käytetään milloin makrotason, esimerkiksi sosiologista esitystä, milloin mikrotason psykologista esitystä ja milloin näiden välissä operoivia mesotason selityksiä. Tiedon ja sen muodostuksen pätevyys kärsii hänen mukaansa, mikäli esimerkiksi olosuhteita ei oteta huomioon systemaattisesti. (Järvinen ym. 2002, 78–79.)

### **Organisaation sisäinen ja ulkopuolinen tieto**

Organisaation tieto-käsitteiden käytössä on tarpeen tunnistaa puhutaanko kollektiivisesta, jaetusta tiedosta vain subjektiivisesta, esimerkiksi kokemuseräisestä tai ammatillisesta tiedosta. Organisaationaallinen tieto voi sinänsä käsittää nämä kaikki tiedon muodot. Organisaation ulkopuolella on tietoa, josta osa on myös organisaation tai sen jäsenen tietoa, mutta osa jää ulkopuolelle. Ulkopuolista tietoa on asiakkailta, kumppaneilla ja ylipäättään sidosryhmillä. Tiedon rajaaminen organisaation tai sen jäsenten tiedoksi ja toisaalta organisaation ulkopuoliseksi tiedoksi voidaan tehdä esimerkiksi nimittämällä ulkopuolista tietoa ”arkitiedoksi”. Arkitiedosta ovat kirjoittaneet Berger ja Luckman (2002).

Bergerin ja Luckmanin (2002) mukaan jokapäiväistä elämää koskeva tieto jäsentyy relevanssien mukaisesti, jotka juontuvat joko yksilön välittömistä käytännön tavoitteista tai yhteiskunnallisesta asemasta. Ihmiselle on tärkeä tietää toisen relevansseista, ja sosiaalinen tietovaranto antaaakin käyttöön keskeisimmät arkielämän relevanssirakenteet valmiiksi muokattuina (esimerkiksi ”joutava spekulatio”). (Berger & Luckman 2002, 56.) Relevanssirakenteella kirjoittajat tarkoittavat Aittolan ja Raiskilan mukaan yksilön tietoisuutta kunakin hetkenä hallitsevaa ja jäsentävää tajunnantilaa, jossa hänen huomionsa suuntautuu tiettyyn kohteeseen tai asiantilaan muiden ärsykkeiden pysyessä taustalla siihen saakka, kun hän siirtyy johonkin toiseen relevanssirakenteeseen. Relevanssirakenteita ovat esimerkiksi työrutiinit, ostoksilla käynti, seksuaalisuus ja taiteellinen itseilmaisuus. (mts. 228–229.)

Bergerin ja Luckmanin (2002, 54) mukaan arkitiedon pätevyys on itsestään selvä toistaiseksi, toisin sanoen siihen saakka, kunnes esiin nousee ongelma, joka ei ratkea sen avulla. Pätevyyttä on vaikea horjuttaa. Berger ja Luckman kuvaile-

vat, miten sitä saatetaan hetkellisesti epäillä ”jonkin arkielämästä etäännyneen mielialan vallitessa – esimerkiksi kertoessani vitsiä, katsoessani teatteriesitystä, osallistuessani jumalanpalvelukseen tai uppoutuessani filosofiseen pohdiskeluun”. Vitsille nauretaan, näyttelijän tai papin puhe liikuttaa, mutta ihminen kookaa itsensä ja palaa ”vakavaan” maailmaan hyväksymällä sen toimintaohjeet ja käyttäytymismallit. Ongelma näistä voi tulla, jos kaikki ei toimikaan niin kuin pitäisi. (mt.)

Arjen tieto jakaantuu (Berger ja Luckman 2002, 57) eri tahoille ja kaikkea siitä ei jaeta yhtäläisesti edes kaikkien lähimmäisten kanssa. Ammatillista tietoa jaetaan lähinnä kollegoiden kesken. On myös tietoa, jota ei jaeta lainkaan. Yhteiskunnallisesti jakautuva tieto voi olla hyvin monimutkaista ja hämmentävää. Ihminen voi esimerkiksi tarvita asiantuntijaa ongelman ratkaisun löytämiseen tai asiantuntijaa ohjaamaan oikeantyyppisen asiantuntijan luo. Kirjoittajat katsovat, että tällainen tiedon yhteiskunnallinen jakautuminen saa alkunsa siitä yksinkertaisesta tosiasiasta, että kukaan ei tiedä kaikkea sitä, minkä lähimmäiset tietävät, ja päinvastoin. Huipentumana he pitävät monimutkaisia ja vaikeaselkoisia asiantuntijoiden järjestelmiä.

### 3.1.2 Työssä ja uran aikana karttuva kokemus

Uran käsitteellä viitataan usein professionaalisiin ammatteihin tai ammattiasemaan ja sen saavuttamiseen. Sosiologiassa uralla tarkoitetaan yleisempää, ammatteista ja statuksesta riippumatonta käsitettä, yksilön työelämän aikana kertyvää työtehtävien sarjaa. Kasvatustieteessä uraa tarkastellaan kehitysprosessina (Ruohotie 1995), jonka kautta yksilö integroituu organisaatioon. Näitä sopeuttamisprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämistoimet, erityisesti rekrytointi ja ylennysmenettelyt, mutta myös koulutus ja erilaiset yhteistyömuodot. Uralla eteneminen riippuu yksilöllisistä ja organisatorisista tekijöistä, kuten motivaationaalisista tekijöistä ja ”menestymisen syklistä”. (mts. 133–134.) Uudessa urakäsityksessä (Ruohotie 1998a; Ruohotie & Honka 1999, 9) korostetaan ammatillis-

ta kasvua, johon kuuluu osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen ja työhön liittyvä kanssakäyminen.

Uraa on tarkasteltu elämänvaiheiden ja roolien sekä suorituskyvyn kautta. Super (ks. Ruohotie 1995, 136–137) yhdistelee elämänvaihe- ja rooliteoriat laajalaiseksi kuvaksi ihmisen monista uraroleista ja niitä määrittävistä tekijöistä ja suhteista. Hall ja Goodale (mts. 135) puolestaan jäsentävät työuraa suoriutumiskyvyn funktiona (taulukko 2).

Taulukko 2. Ammattiuran vaiheet Hall'in ja Goodalen mukaan (Ruohotie 1995).

Ikä	Ammattiuran vaihe	Tehtävä	Tyypillistä
< 25 v	Tutkiminen	identiteetin muotoutuminen	kodista ja koulusta/opiskelusta työelämään siirtyminen
25–30 v	Kokeilu	sopuointu oman identiteetin ja työroolin välille, sosiaalistuminen organisaatioon	”alalle asettuminen”, perehtyminen
30–40 v	Vakiintuminen	edistyminen, työhön sitoutuminen	psykologinen menestysyksi aktiivisimmillaan
45–65 v	Keskiura	kasvu, ylläpito tai lamaannus	”tasanko” ja/tai voimakkaita muutoksia; tuottavuus
65 v >	Poistuminen	eheys	siirtyminen pois työelämästä

Uran vaihemallissa voidaan tarkastella henkilön suhdetta työhön karkeasti ikäkausittain. Työelämään siirtyminen tapahtuu yksilöllisesti varsin vaihtelevasti, mutta keskimäärin vaiheessa, jota mallissa kutsutaan kokeiluksi. Tämän vaiheen jälkeen työura alkaa vakiintua ja kehittyä. Suorituskyky paranee, suunta on ylöspäin. Onnistuminen lisää itsearvostusta ja lujittaa sitoutumista ja johtaa uusiin tavoitteisiin ja parempaan menestymiseen (Ruohotie 1995, 134). Keskiuran kausi on mallissa nimetty myös tuottavuuden ajaksi. Se on kuitenkin varsin kriittinen niin yksilön, hänen työuransa kuin organisaation henkilöstöjohtamisenkin kannalta. Yksilön kannalta eteenpäinmeno organisaatiossa usein hidastuu ja saattaa pysähtyäkin epätoivotulla tavalla. Toisaalta yksilö voi itse alkaa pohtia uravaihtoehtoja ja sen vaihtoehtoja ja päätyä ratkaisuihin, jotka edellyttävät vanhasta roolista luopumista ja uuden omaksumista. Lähteenmäki (1995) mainitsee tässä

uravaiheessa kaksi tyypillistä tervettä itsetuntoa ja kypsää elämänhallintaa edustavaa urakäyttämisen mallia: aktiivisesti sopeutuva ja yksityiselämästä haasteita hakeva käyttäytyminen sekä passiivisempi sopeutuminen, jota hän kuvaa työyhteisössä mentoriksi kasvamiseksi. Mentorius tarkoittaa muiden uran edistämistä, työn laadullisten elementtien korostamista ja se perustuu ammattitaitoon ja oman ammattitaidon arvostamiseen. Uran tässä vaiheessa on myös kasvuhakuinen itsensä toteuttaminen mahdollinen. Keskiuran kolme urakehityksen muotoa (kasvu, ylläpito, lamaannus) vaikuttavat kukin omalla tavallaan organisaation osaamistarpeisiin ja osaamiseen. (Lähtenmäki 1995; Ilmarinen, Lähtenmäki & Huuhtanen 2003, 64–65.)

Yksilön urakäyttämisen perusta on itsetunnossa ja luottamuksessa omiin mahdollisuuksiin, kokemuksissa uramahdollisuuksista ja vaihtoehtojen määrästä sekä asenteessa ulkopuoliseen maailmaan. Orientaatio voi olla onnistumista tavoittelevaa, säilyttämään pyrkivää, epäonnistumista välttävää tai keinottomuutta. Jos itsetunto on kunnossa ja luottamus mahdollisuuksiin on hyvä, kokemuksia on paljon ja asenteet ovat ennakkoluulottomat, on yksilö suuntautumista kuvaa kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa. Muussa tapauksessa epäonnistumista vältetään vetäytymällä tai syyttelemällä tai tilanteen kokeminen keinottomaksi, mikä johtaa luopumiseen tai pakenemiseen. (Lähtenmäki 1995.) Urakypsyydellä tarkoitetaan valmiutta selviytyä uravaiheen edellyttämistä tehtävistä odotusten mukaisesti (Ruohotie 1995, 137). Yksi sen komponentti on realismi; realismi edellyttää sekä subjektiivista että objektiivista tilannearviointia. Terveen urakehityksen kannalta on tärkeää, että työyhteisöissä on kehitetty menettelyjä (mm. kehittämisskeskustelut), missä yksilön tilannetta voidaan arvioida realistiselta pohjalta.

Keskiuran kauteen on kiinnitetty huomiota sekä tutkimuksessa että asiantuntijajapiireissä siten, että siitä on erotettavissa erilaisia ikäkausia. Yli 45-vuotiaasta henkilöstä käytetään termiä ikääntyvä työntekijä ja yli 55-vuotiaasta henkilöstä termiä ikääntynyt työntekijä (Ilmarinen ym. 2003, 39–40). Vaikka fyysiset ikärajat ovat veteen piirrettyjä viivoja, on tutkimuksissa todettu terveyden ja toimintakyvyn muutoksia 40–50-vuotiaassa työvoimassa, mutta toisaalta tuolloin on vielä mahdollisuuksia ehkäistä ongelmia ja muuten vaikuttaa tilanteisiin.

Ihmislle kertyy pätevyyttä ja osaamista työkokemuksen myötä. Työtä edeltävä ja työn aikana hankittu koulutus ovat formaaleja oppimisen muotoja. Tutkimusten mukaan ihmiset pitävät ikäryhmästä riippumatta kuitenkin omaa työkokemustaan keskeisenä ammatillisen osaamisen lähteenä. Esimerkiksi Tikkasen ja Kujalan (2000, 91) raportoimassa tutkimuksessa ikääntyvät työntekijät arvioivat yhteiseurooppalaisen WORKTOW (Working Life Changes and Training of Older Workers) -projektin suomalaistutkimuksessa ammatillisen osaamisensa lähteet aivan kuten nuoremmatkin ikäryhmät. Keskeisin lähde on uran aikana saatu työkokemus, jonka osuudeksi arvioidaan puolet osaamisesta. Kolmasosa osaamisesta on lähtöisin henkilökohtaisista ominaisuuksista ja viidesosa kaikesta ammatillisesta koulutuksesta, mitä henkilö on uransa aikana saanut. Koulutus on formaalin oppimisen menetelmä, mutta kokemus voidaan mieltää informaalisen oppimisen muotona. Näin ollen informaalilla oppimisella on varsin suuri merkitys työtaitojen omaksumisessa.

Uran kannalta kokemuksen merkityksellisyydessä piilee paradoksi: Ruohotien mukaan ”työkokemus ei sinällään tee uraa”, koska työntekijää hakeva organisaatio ei etsi kokemusta, vaan tiedon luoja. Ruohotie onkin määritellyt uran suhteessa yksilön ja yrityksen tiedonmuodostuksen prosesseihin. Tällainen uramalli ei ole riippuvainen henkilön iästä, koulutuksesta, eikä elämäntilanteesta siinä määrin kuin vaihemalli. (Ruohotie 1998a, 104.) – Tässä tutkimuksessa oletetaan, että byrokraattisessa (ks. tarkemmin luku 3.2.1) julkishallinnon organisaatioissa vaihemalli kuvaa suurelta osin urakehitystä.

### 3.1.3 Ammatillinen kasvu jatkuvana oppimisprosessina

Osaamisen vaatimukset muuttuvat (Leppänen 2006; Ruohotie 2000b) ja työelämä tarvitsee työntekijöitä, joilla on halua ja kykyä kehittyä jatkuvasti. Ruohotie määrittelee ammatillisen kasvun seuraavasti:

Ammatillinen kasvu määritellään jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii niitä valmiuksia, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Jatkuva val-

miuksien parantaminen perustuu voimakkaaseen ja kestäväan haluun ja tarpeeseen oppia. (Ruohotie 2000b, 9.)

Ruohotie (2000b) kiinnittää ammatillisen kasvun jatkuvaan oppimisprosessiin. Yksilötasolla oppimisprosessi käynnistyy organisaatioon, työrooliin tai yksilöön liittyvistä tekijöistä. Kasvua laukaisevia tekijöitä ovat muutokset organisaatiossa, tehtäväkuviissa ja elämässä tai ammattuuralla. Myös kannustava johtamistapa ja kulttuuri sekä työn kehittävät piirteet ja oppimaan oppimisen taidot ovat lähtökohtana ammatilliselle kasvuorientaatiolle. (Ruohotie 2000b, 58.) Kasvun käynnistäjänä ovat siten toisaalta muutos ja toisaalta oppimisen halu sekä sitä tukeva ilmapiiri. Nämä samat tekijät myös ylläpitävät kasvuprosessia.

Beirsto (1996) pitää ammatillisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen prosesseja toisiaan täydentävinä siten, että ammatillinen kasvu tarkoittaa ammattitaidon syventämistä tutuilla tiedon alueilla ja kehittyminen laajenemista uusille alueille. Kasvu on määrällistä muutosta ja kehittyminen on laadullista muutosta ammattitaidossa. (Beirsto 1996, 94.) Myös King erottaa kasvun ja kehityksen: Yksilö voi elämäkokemustensa myötä kokea henkilökohtaista kasvua, johon usein liittyy myös positiivisia hyvinvoinnin tuntemuksia. Kehittymistä sen sijaan arvioidaan objektiivisilla menetelmillä, eikä niihin välttämättä ole liitettävissä tuntemuksia. (King 2002.) Ruohotien ammatillisen kasvun määritelmässä ei oteta kantaa tähän kasvun/kehittymisen-näkökulmaan. Tarvittavat valmiudet voivat toisaalta olla tutulla tai kokonaan uudella alueella. Voimakas ja kestävä halu tai tarve oppia sisältää myös oppimisen arvostamisen (Ruohotie 2000b, 9).

Jatkuvan ammatillisen kasvun kannalta yksilön tulkinnoilla työstä ja työympäristöstä on ratkaiseva merkitys (Ruohotie 2000b, 50). Yksilöllisten tulkintojen edellytyksiin palataan luvussa 3.3, jossa tarkastellaan organisaation ilmapiiriä ja erityisesti kasvuorientoituneen organisaatioilmapiirin mallia.



### 3.1.4 Yhteenveto ammatillisen kasvun tarkastelusta

Ammatillisen kasvun edellytyksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. Ammattitaitoa jäsennettiin erilaisten tiedon ulottuvuuksien avulla, joiden yhteyksiä kuvataan yhteenvetona taulukossa 3:

Taulukko 3. Yhteenveto ammatillisen tiedon ulottuvuuksista.

Tiedon ulottuvuus	Kuvailu	”Sillanrakentajat”
Käytännöllinen tieto – teoreettinen tieto	käytännöllisellä mitentiedolla (know-how) on yhteys toiminnan maailmaan, toisin kuin teoreettisella mitentiedolla (know-that)	kokemus, reflektointi sekä osallistuminen ja osallistaminen
Subjekttiivinen tieto – kollektiivinen tieto	subjekttiivinen tieto on, kontekstisidonnaista, hiljaista (tacit) tietoa ja kollektiivinen eli käsitteellistä (näkyvää, eksplisiittistä) tietoa, joka on helposti symbolein kommunikoitavissa	kommunikointi ja tiedon jakamisen prosessit
Ammatillinen tieto – organisaation sisäinen tieto	ammattillinen tieto voi olla praktista, formaalia ja meta-kognitiivista tietoa, jolla on yhteys motivaation perustasolle. Organisaation tieto on paradoksaalinen käsite.	koulutus, kokemus, tiedon muodostuminen yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen kautta
Organisaation sisäinen (l. organisaationaalinen) – organisaation ulkopuolinen tieto	sisäinen tieto on mm. asiantuntijatietoa ja ulkopuolinen tieto asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien tietoa ja odotuksia eli arkitietoa	vuorovaikutus, kanssakäyminen, verkostoituminen

Ammatillinen kasvu määritellään Ruhotien (2000b, 9) määritelmän mukaisesti jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii niitä valmiuksia, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Ammattitaitoa tarkasteltiin ammatillisen kompetenssin käsitteen kautta, jonka kehittymistä voi tarkastella (Winterton ym. 2006) kykyjen, tietojen, osaamisen, taitojen, toiminnan, kokemuksen ja motivaation näkökulmista.

Tiedon ulottuvuudet on jäsennetty periaatteessa yksilön ja kollektiivin suhteessa, ja niiden kuvauksissa on tarkasteltu myös tiedonlajeja toisikseen muuntavia transformaatioprosesseja (”sillanrakentajia”). Tiedon ulottuvuudet kuvautu-

vat osin päällekkäin. Erityisesti kokemusperäisen tiedon yhteydessä pohdittiin työuran kehitystä.

## 3.2 Hallinto-organisaatio ammatillisen kasvun kontekstina

Tässä tutkimuksessa hallinto-organisaatio on konteksti, missä ammatillisen kasvun edellytykset todentuvat. Luvussa 3.2.1 määritetään hallintoa ja hallinnollista työtä sekä paneudutaan hallinto-organisaation erityispiirteisiin. Luvussa 3.2.2 luonnehditaan hallinnon asiakas-käsitettä ja luvussa 3.2.3 tarkastellaan hallinto-organisaation vuorovaikutusverkostoja. Yhteenveto on luvussa 3.2.4.

### 3.2.1 Hallinto organisaationa

Salminen (2001) määrittelee hallinnon universaalisenä käsitteenä, hallintotoimintana ja julkisena toimintana. Organisaatioteorioissa organisaatiota voidaan määrittää organisaation sisäisten, organisaatioiden keskinäisten tai organisaation ja yksilön välisten suhteiden kautta (Harmon & Mayer 1986) tai esimerkiksi tarkastelemalla organisaation ympäristöä, organisaation strategiaa, teknologiaa, rakenteita, kulttuuria ja valtaa organisaatiossa (Scott 1981). Hallintotieteessä organisaatiolla tarkoitetaan yhteistoimintajärjestelmää, työnjako- ja toimivaltarakennetta tai sopimuksen mukaista järjestystä (Salminen 2001, 16). Tässä luvussa tarkastellaan hallinnon, hallinnollisen työn ja hallinto-organisaation käsitteitä, hallintoa organisaationa.

#### **Hallinto ja hallinnollinen työ**

Hallinnon universaaliset piirteet liitetään mm. auttamiseen ja palveluun, ohjaamiseen, määräämiseen ja johtamiseen, luottamushallintoon, lakien täytäntöönpanoon, virkamieskoneistoon ja virkamiesvelvoitteisiin, valmisteluun päätöksen-

tekoa varten, avustavaan hallintotyöhön sekä kirjanpitoon, rekisteröintiin, laskentaan, sisäiseen tiedonvälitykseen. (Salminen 2001, 12–13.)

Hallintotoiminnan Salminen (2001, 13) liittää tilanteisiin, joissa toiminta edellyttää useiden ihmisten yhteistyötä tai koordinoitua poliittisten päätösten toimeenpanemiseksi. Hallinto kuuluu myös erilaisten hyödykkeiden ja palvelujen organisointiin, ohjaamiseen, johtamiseen, tuottamiseen ja allokointiin. Hallinto voidaan myös nähdä kyvyksi saada asia tehtyä. Salminen kiinnittää huomiota siihen, että hallintotoiminta kuitenkin käsitetään pitkälti organisaation tai sen yksikön johtamiseksi tai johtamistyöksi. Hallinnollisen työn käsite on sikäli laajempi käsite kuin hallintotoiminnan, että siihen sisällytetään perustoimintoja avustavat ja valmistelevat työtehtävät (Rajala 1989, 15). Hallinnollisella työllä tarkoitetaan sitä työtä, joka on organisaatiossa tarpeen perustoiminnan ohjaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Hallintoa jäsennetään (Salminen 2001) myös hallinnon julkisen luonteen näkökulmasta. Tuolloin keskeiset määritelmät löytyvät hallinto-oikeudesta, joka korostaa hallintoa toimeenpanona eli implementaationa. Hallinnon menettelymuodot julkisissa organisaatioissa ovat asioiden vireillepano, valmistelu, päätöksenteko ja täytäntöönpano. Menettelymuodoista on Salmisen mukaan lyhyt matka hallinnon faktiseen tarkoitukseen eli siihen, että julkisyhteisön tehtävät tulevat täytetyiksi hallinnon avulla. Julkinen hallinto tarkoittaa kunnallista, valtiollista tai yhteiskunnalliseen toimintaan liittyvää hallintoa. (Salminen 2001, 14–15.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hallintotoimintaa eli tekemisen ulottuvuutta. Kunnan hallinnossa työskenteleville työn kontekstia määrittävät lisäksi sekä hallinnon universaalit että julkisen toiminnan ominaisuudet.

Tuomikorpi (2005) tutki hallinnollista ajattelukykyä ja sen kehittymistä. Edellä mainittuja hallinnon määrittelyä syvennetään hänen tutkimuksensa pohjalta tarkastelemalla lähestymistapoja ja julkishallinnon organisaatiota sekä hallinnollista työtä ja tiedon muodostumista (taulukko 4).

Tuomikorven (2005, 6-7) mukaan Dunsire (1973) tarkastelee hallinnon universaaleja piirteitä, kuten auttamista ja palvelua tai ohjaamista ja johtamista, mutta myös hallintoa vallankäyttönä ja hallinnon organisaatioita, millä yhteiskunnan päämääriä toteutetaan. Etenkin 1950- ja 1960-luvulla pohdittiin hallin-

nollista osaamista ja työkokemusta osaamisen kehittämisessä. Tällöin pyrittiin erottamaan yleinen hallinnollinen osaaminen erityisalan osaamisesta. Tuolloin korostui tiedon analysointiin ja tiedonhankintaan liittyvät toiminnot, kuten selvitysten tekeminen ja vaikutusten arviointi. Myös hallinnollisen alan koulutuksen tarpeellisuutta painotettiin. (Tuomikorpi 2005, 6–7.) Rosenbloom (1989) tarkastelee hallintoa kolmesta viitekehyksestä. Hänen mukaansa managerismin juuret ovat Woodrow Wilsonin 1887 kirjoittamassa teoksessa<sup>1</sup>, jossa hallintoa pidetään liike-elämään kuuluvana toimintana. Managerismissa erotetaan hallinto ja politiikka, ja se sisältää persoonattoman asenteen niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin kohtaan. Erityinen korostus on johtajan taidolla tuntea organisaation vahvuudet ja kehittämistarpeet, kyvyssä visioida ja arvioida sekä kannustaa ja kommunikoida tulosten aikaansaamiseksi. Mutta käytännössä politiikkaa ei voi sivuuttaa, vaan hallinto on itse asiassa poliittinen vaikuttaja etenkin kirjoittajan kotimaassa USA:ssa. Poliittisuus toisaalta takaa sen, että periaatteessa jokaisella on mahdollisuus työskennellä hallinnossa ja hallinnon ajattelu voi käytännössä olla moniarvoista. Hallinnosta kehittyikin pluralistinen organisaatio, joka sovittaa yhteen erilaisten intressitahojen tarpeita. Asiakkuuden korostuminen hallinnossa syntyy laillisuusperusteen kautta. Lainsäädäntö tukee erityisesti yksilön oikeuksia suhteessa hallintoon ja pyrkii valtion ja juridiikan näkökulmasta tuomaan hallinnon arvoiksi oikeudelliset arvot, mm. tasapuolisen kohtelun, omien asioiden saamisen käsitellyksi ja virkamiesten velvollisuudet valvoa prosesseja. Laki myös säätelee virkamiesten kelpoisuuksia ja laiminlyöntien seurauksia. Erityisenä hallintoprosessina onkin kuulemismenettely, joten varsin monessa tilanteessa hallinnon toimintaa säätelee yksilö ja hänen perustelunsa. Tieto on ratkaisukohtaista ja usein subjektiivista. Rosenbloom määrittelee julkisen hallinnon eksaktisti lakiasäätävien, toimeenpanosta huolehtivien ja tuomioistuimien valtuutuksena ja määräysten ja ohjeiden mukaisten palvelutoimintojen mahdollistamisena. (Tuomikorpi 2005, 9–12.)

---

<sup>1</sup> *The Study of Administration. Political Science Quarterly, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887), 197–222. The Academy of Political Science.*

Taulukko 4. Hallinto-käsitteen jäsentelyä Tuomikorven (2005) tarkastelussa.

Tutkija	Lähestymistapa, painotus	Julkishallinto, organisaatio (konteksti)	Työ, hallinnollisen työn tekijät	Tieto, tiedon muodostus
Dunsire A. 1973	hallinto-toiminnan eri piirteitä	ei mainita erikseen, lähinnä: valtion auktorisoima palvelu kansalaisilleen, valtanpitäjän anonyymi tahto	lakien täytäntöönpanosta huolehtiminen, koordinointi; analysointi, tasapainottaminen, esittely, kirjanpito, laskenta-toimi, tilastointi; tuotannollisen toiminnan mahdollistaminen	tuottaa uutta tietoa lainsäädännön tarpeisiin; tieteenalana ristiriitainen suhtautuminen; yleinen hallinnollinen osaaminen vs. erityisalueen asiantuntija-osaaminen, koulutuksen merkitys
Rosenbloom D. 1989	managerismin, politiikan ja juridii-kan yhdistelmä	managerismin, politiikan ja lainkäyttöä ohjaavien teorioiden ja prosessien soveltamista; asiakaskorostus	johtajan rooli keskeinen; yhtäläiset mahdollisuudet rekrytointua hallintoon, vastuu poliittinen	johtajan työlle tyypillistä tiedon käsittely; managerismin tietopohja, tiede marginaalinen; asiakkaan tieto vaikuttaa ratkaisuihin
Virtanen T. 1994	hallinto-sosiaalisena toimintana	ei mainita erikseen, lähinnä: poliittisen toimeksiannon toteuttaminen ja sen saavuttamisen kontrollointi	virkamies suorittaa hallinnollista toimintaa toteuttaessaan toimeksiantoa, joka voi olla valmistelua, täytäntöönpanoa tai työn teettämistä	–
Frederickson G. 1997	arvo-perusta käytännön hallinnossa	termiksi ”julkinen hallinto”: käsittää laaja-alaisesti kaiken hallinnointiin ja toimeenpanoon liittyvän kollektiivisen ja kansalaisia koskevan toiminnan	kaikin osin vastuussa toiminnasta kansalaisille; muutosvalmius säilytettävä, toimitaan yhteistyössä kansalaisten kanssa	–
Raadschelders J. C. N. 1998	hallinnon historiallinen kehittyminen	ajaton teema; 1600-luvulla pohdittiin hallitsijan ja kansalaisten suhdetta ja 1700-luvulla hallinnon roolia osana valtiokoneistoa	–	1900-luvulle tultaessa hallinnosta kehittynyt tieteenala, joka vähitellen lakkasi olemasta olemassa ja liittyi muihin oppeihin
Heady F. 2001	hallinto-toiminnan olemus	osa sitä hallintoa, joka tekee yhteistyötä poliittisen järjestelmän kanssa (yhteisen ponnistuksen arvoiseksi arvioidun tavoitteen saavuttamiseksi)	ihmiset tekevät keskenään yhteistyötä; hyväksyvät ja sitoutuvat päämääriin ja tavoitteisiin	–

Virtanen (1994) katsoo, että hallinnollisesta tehokkuudesta huolehditaan ja toimintaprosessia aktivoidaan ihmisiä motivoimalla käyttäen hyväksi valtasuhteita, sopimussuhteita tai moraalisia suhteita (Tuomikorpi 2005, 12). Fredericson (1997) painottaa koko julkisen hallinnon arvon ja työn arvokkuuden olevan kansalaisten arvioinnin varassa. Tilivelvollisuuden eetos tulee näkyä kaikessa hallintotoiminnassa. Vastuullisuus myös yhdistää kansalaisia. (Tuomikorpi 2005, 7–8). Raadschelders (1998) pitää hallinnollista toimintaa, kuten johtamistakin, historiallisesti tarkasteltuna inhimilliseen yhteisöön kuuluneena ilmiönä aina siitä asti, kun yhdessä toimiminen on edellyttänyt organisoitumista. Historiallisena aikana erilaiset näkökulmat ovat kiinnostaneet ihmisiä, kunnes uudet problematisoinnit ovat nousseet pintaan. (Tuomikorpi 2005, 5–6). Heady (2001) tarkastelee hallintoa yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta. Hän erottaa julkisen hallinnon sen ominaisuuden perusteella, että se on kytkeytynyt poliittiseen järjestelmään. Hän pitää tärkeänä tutkimuskohteena hallintoympäristön ekologiaa eli hallinnon järjestelmien ja poliittisen järjestelmän keskinäistä suhdetta yhteiskunnassa. (Tuomikorpi 2005, 8–9.)

Edellä olevan perusteella nähdään, että hallinnollinen työ voidaan ymmärtää joko johtamisena tai johtamisen lisäksi valmistelevana tai avustavana työnä. Ammattiluokituksissa hallintotyötä on tarkasteltu tietoammatteina. Tuotannollinen työ erotetaan hallinnollisesta työstä. Kaivo-oja, Ahokas, Malaska ja Luukkainen (2002) sekä Ahokas (2002) käyttävät tietoyhteiskunnan ammattirakenteiden viitekehyksenä Swytin mallia (ks. Malaska 1988), jossa tuotannollinen työ erotetaan hallinnollisesta työstä. Työvoima jaotellaan neljään kategoriaan:

- fyysinen tuotantotyö (tuotanto- ja käsityöammatit)
- fyysinen palvelutyö (palveluammatit)
- henkinen palvelutyö (hallinnollisen ja kaupallisen työ, johtaminen)
- henkinen tuotantotyö (asiantuntija-ammatit).

Hallinnollinen työ kuuluu tässä jäsentelyssä henkiseen palvelutyöhön, jossa korostuvat työn vaatimuksena ihmissuhdetaidot ja ammatillinen osaaminen. Henkisessä tuotantotyö puolestaan edellyttää korkeaa koulutustasoa ja hyvää tietotaitoa. Jaottelu palveluun ja tuotantoon on tehty suhteessa tietoon ja tiedon tuotantoon. Malliin sisältyvien laskentamenetelmien avulla kukin työ voidaan sijoit-

taa konstruktion, joka ottaa huomioon sen erilaisia painotuksia. (Ahokas 2002, 10.)

Paakkolanvaara (1988) puolestaan ryhmittelee tietoammatteja informaation tuottajiin ja jakajiin, informaation käyttäjiin ja käsittelijöihin sekä tukipalveluihin (Paakkolanvaara 1988, 67–83):

- informaation tuottajat, kuten tieteenharjoittajat, asiantuntijapalvelujen tuottajat ja markkinainformaation tuottajat
- informaation jakajat, kuten opettajat, kirjasto-, arkisto- ja museotyöntekijät, viestintä- ja kulttuurityöntekijät sekä uskonnollisen työn tekijät
- informaation käyttäjät, kuten hallinto- ja valvontatyötä tekevät
- informaation käsittelijät, kuten informaation kerääjät, sihteerit yms. toimistotyötä tekevät, kirjanpito- ja kassanhoitotyötä tekevät ja muuta informaation käsittelytyötä tekevät
- informaation tukipalvelut, kuten tietoteknisten koneiden käyttäjät, asentajat ja korjaajat, graafisen alan sekä posti- ja televälityksen työntekijät.

Paakkolanvaaran luokitus kattaa hyvin hallintotyön eri tehtäväalueet siten, että asiantuntijoiden työ sijoittuu informaation tuottajiin tai informaation jakajiin, johtaminen informaation käyttäjiin ja avustava työ joko informaation tuottajiin tai informaation käsittelijöihin. Hallinnon sisäisissä palveluissa julkisella sektorilla on myös informaation tukipalveluja. Rajala (1989, 107) toteaa, että kunnan hallinnossa on tosiasiallisesti edustettuina lähes kaikki tunnetut ammattialat lukuun ottamatta joitakin teollisuusammatteja.

### **Hallinto-organisaatio**

Julkiseen hallintoon kuuluu lainsäädännön nojalla avoimuus, kontrolloitavuus ja kansalaisten arvioitavuus ja arvosteltavuus (Salminen 2001). Oulasvirta (2007) on tarkastellut julkisen organisaation erityispiirteitä, joista merkittävimmät ovat julkisen organisaation yhteisöllisyys, monia vaateita asettavia intressitahot ja julkisen organisaation moniportainen rakenne. Nämä piirteet kuvaavat erityisesti julkista hallinto-organisaatiota, joka huolehtii (Oulasvirta 2007) palvelun tuottamisesta.

Yhteisöllisyydessä on kyse ”yhtenäisin perustein suunnitellusta toiminnasta, joka kustannetaan pääosin yhteisin verovaroin ja joka on tarkoitettu niille henkilöille, jotka on määritelty tietyin yhteisin kriteerein” (Oulasvirta 2007, 52–53)<sup>2</sup>. Kokonaisvaltaisella organisoinnilla ja suunnittelulla pyritään turvaamaan yksilöiden edut tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Suunnitteluideologiassa puhutaan yksilön tarpeista, ei hänen toiveistaan tai odotuksista. Itse asiassa yhteisöllinen näkökulma suorastaan estää täysin asiakaslähtöisen toiminnan, joskin itse palvelutilanteessa voidaan käyttää asiakaslähtöistä toimintatapaa. (Alasuutari 1996, 147; Heinonen 1999, 67–69; Oulasvirta 2007, 53). Sitä edellyttävät jo hyvän hallinnon periaatteetkin.

Julkisen organisaation toiminnan ja johtamisen ympäristö on haasteellinen johtuen useiden intressiryhmien vaatimuksista ja kohtaamisesta. Mitkään intressiryhmät eivät ole edes keskuudessaan välttämättä yhtä mieltä siitä, millaista palvelun tulisi olla (Oulasvirta 2007, 65). Esimerkiksi Rajala (1989) mainitsee organisaation sisäisistä intresseistä hallinnonalojen sisälle syntyneet voimakkaat vertikaaliset professionaaliset ryhmät, kuten opettajat sivistystoimessa, ja samanaikaisen horisontaalisen eriytymisen, kuten eri alojen asiantuntijat. Professionaaliset ryhmät löytävät Rajalan mukaan samastumiskohteensa pikemmin omasta ammattiryhmästään kuin kuntahallinnosta. Myös Oulasvirta (2007, 56) kiinnitti huomiota professionaaliin ryhmiin, jotka hänen mukaansa eivät välttämättä alistu organisaation yleisiin tavoitteisiin ja saattavat siten vaikeuttaa päämäärätietoista työtä. (Intressiryhmien vuorovaikutuksesta on tarkemmin luvussa 3.2.3.)

Palvelun tuottamisen näkökulmasta moniportaisella organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka tuottaa palvelut useiden eri organisaatiotasojen välityksellä (Oulasvirta 2007). Oulasvirta pitää hallinnon moniportaisuuden vuoksi hyödyllisenä tarkastella julkisen organisaation toimintaa palveluketjuina, jotka koostuvat päätöksentekijöistä aina suorittavaan organisaatiotasoon asti. Palveluketjun toiminta on riippuvainen mm. tavoitteiden ja eri organisaatiopor-

---

<sup>2</sup> Ks. tarkemmin yrityksen tunnusmerkistöä kunnallisessa organisaatiossa Heinosen analyysistä (1999, 63–70). Vaikka kunnallinen yksikkö on yritykseen verrattavissa oleva toiminnallinen ja paikallisella tasolla palveluja tuottava yksikkö, on liiketaloudellisessa analyysissä hyvä kiinnittää huomiota mm. tavoitteiden määrittelyyn ja selkeyteen.



taiden työnjaon selkeydestä. Pelkkä tieto siitä, mitä omaan työosuuteen palveluketjussa kuuluu, ei riitä, vaan jokaisen organisaatiotason on myös suoritettava oma osuutensa palvelusta (mts. 69).

Tiedonmuodostuksen näkökulmasta intressiryhmät ovat erilaisessa asemassa. Oulasvirta (2007, 74–75) on kuvannut organisaation toiminnasta saatavan tiedon luonnetta ja toteaa, että parhaimmat mahdollisuudet saada tietoa palvelun laadusta on palvelua suunnittelevilla asiantuntijoilla ja asiakaspinnassa työskentelevillä henkilöillä. Asiantuntijalle tulee tietoa sekä alemmilta organisaatiotasoilta että ylemmältä organisaatiotasolta. Ylempien organisaatiotason asiantuntijoiden tietoa kuvataan ”käytännönläheiseksi tiedoksi palvelun laadusta työn organisoinnin näkökulmasta”. Suorittavan organisaatiotason asiakasrajapinnassa toimiville taas kertyy palvelun laadusta varsinaista kokemukseräistä tietoa. Satunnaisemmin tietoa saavat poliittiset päätöksentekijät, joilla Oulasvirran mukaan usein ei ole myöskään kokemukseräistä tietoa palvelusta. Kokemus saattaa puuttua myös organisaation johdolta, jolla kuitenkin on mahdollisuus hankkia tietoa organisaation palveluista.

Monet edellä mainitut julkisen hallinto-organisaation piirteet voidaan tunnistaa byrokraattisen organisaation ominaisuuksiksi. Esimerkiksi moniportainen organisaatio vastaa byrokraattista toiminnan hierarkkisuutta, missä mm. käskyvaltasuhteet kulkevat ylhäältä alas ja vastuusuhteet alhaalta ylös (Oulasvirta 2007, 67). Salmisen mukaan samanlaisten sääntöjen ja menettelytapojen soveltaminen kaikkiin kohteisiin on osa byrokratisoitumisprosessia, jonka rakenteellisena seurauksena hän pitää juuri hallinnon moniportaisuutta (Salminen 2001, 56). Byrokratiaa on tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltu mm. rationaliteettina, dysfunktiona, budjetin maksimoijana, kasvun maksimoijana, jähmeytenä, mieli- valtaisuutena, verkostona, yksityisen (yksilön) hyödyn maksimoijana, kaaokse- na, epätaloudellisuutena ja virkavaltaisuutena (Burrell & Morgan 1992 (1979), 184–189; Heady 2001, 71–76; Lane 2000 (1993), 51–71; Lane, Arvidson & Magnusson 1986, 13–46; Salminen 2001, 54–55). Byrokratiateorian mukainen käsitys on Robbinsin (1990) mukaan selitysvoimainen nykyajan organisaatioissa siten, että: malli toimii riippumatta tuotannon sisällöstä, teknologiasta, ympäris- töstä tai ihmisistä; menestyvät organisaatiot kasvavat suuriksi ja byrokratia sopii

suureen kokoon; byrokratia on ns. luonnollinen valinta, koska se on muita tehokkaampi; byrokratia on yhdenmukainen länsimaisen järjestyksen, hallinnan arvostuksen sekä tavoiteorientaation ja autoritaaristen rakenteiden kanssa; turbulenssia on liioiteltu, ja johtamisella voidaan laimentaa ympäristön epävarmuuden kokemusta; malli on osoittautunut muuntautumiskykyiseksi tietoyhteiskunnassa; byrokratia ylläpitää kontrollia ja on siten ylimmän johdon suosiossa. (ks. Huczynski & Buchanan 2001, 503–504.)

Byrokraattisuudessa nähdään sekä hyvää että huonoa (taulukko 5).

Taulukko 5. Byrokratian positiiviset ja negatiiviset seuraukset (Huczynski & Buchanan 2001).

Piirre	Positiiviset seuraukset	Negatiiviset seuraukset	
		yksilölle	organisaatiolle
Erikoistuminen työtehtävissä	tehokkuus ja toistettavuus	johtaa liialliseen erikoistumiseen, ehkäisee hainnointia oman työalueen ulkopuolelta	estää työkierron, työvoiman joustavan käytön ja vähentää tuottavuutta
Hierarkkinen auktoriteetti	selkeät päällikkyysuhteet	estää päätöksentekoon vaikuttamisen	sallii virheiden jäämisen piiloon
Ylennys- ja urakehitys	sopivin henkilö nimitetään	ehkäisee psykologista kehittymistä työssä	organisaation henkilöt ylennetään epäpätevyytensä tasolle
Kirjallinen dokumentointi (rekisteröinti)	muodostaa henkilöstä riippumattoman organisaatiohistorian	näyttäytyy pikemmin päämääränä kuin keinona	vaimentaa organisaation innovatiivisia pyrkimyksiä, joustavuutta, sopeutuvuutta ja responsiivisuutta
Säännöt ja proseduurit	työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan	tuottavat viiveitä, vähentävät aloitteellisuutta ja luovuutta	määrittelevät hyväksyttävän käytöksen minimitason ja johtavat korvaaviin tavoitteisiin
Persoonattomuus	pakottaa tehokkuuteen, estää epäselvyydet	tekee palvelusta kasvotoman, johtaa asiakkaiden kohteluun standarditapauksina yksilöllisyyden sijasta	luo vieraantumisen ilmapiiirin koko organisaatioon, koska työntekijät näkevät itsensä pienenä osana koneistoa

Hyviä puolia ovat tehokkuus ja selkeys. Huonoja puolia työntekijälle on mm. se, että byrokraattinen organisaatio voi ehkäistä psykologista kehittymistä työssä, tukahduttaa innovatiivisuuden ja luovuuden sekä johtaa näkökulman kaventumi-

seen ja oman työn tiukkaan rajaamiseen tai mekaaniseen asiakkaiden käsittelyyn. Hierarkia puolestaan estää päätöksentekoon vaikuttamisen tai jopa johtohenkilöiden pääsyn tiedon lähteisiin. (Huczynski & Buchanan 2001, 490, 496.) Dysfunktiot korostuvatkin arkikäsitteissä byrokratiasta, mutta ovat myös tutkimukselle tärkeitä. Hallinnosta puhuttaessa on ylipäätään vaikea sivuuttaa byrokraattisia piirteitä (Salminen 2001, 53). Temmes (1992, 118) kuitenkin näkee, ettei ”julkisessa hallinnossa ei ole olemassa mitään lainomaisia esteitä” omaksua hyvinkin joustavia asiantuntijaorganisaatiomalleja. Esimerkkejä tällaisista ”byrokratiaa uhmaavista” organisaatioista löytyy runsaasti historian kulussa.

Byrokraattisuus kiteytyy tässä tutkimuksessa palveluiden tuottamisen yhteisölliseen perustaan, moniin intressiryhmiin ja organisaation moniportaisuuteen. Nämä määrittävät johtamista, asiakkuutta ja asiakaskäsitystä, työtä ja organisointumista, tiedonmuodostusta sekä vuorovaikutusta hallinto-organisaatiossa.

### 3.2.2 Hallinnon asiakkuus

Asiakkaan käsitettä käytetään julkisella sektorilla erityisesti laatu- ja palveluajattelun yhteydessä. Käyttökelpoisuus perustuu käsitteen hyödyllisyyteen toiminnan suuntaamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Esimerkiksi hallintoa velvoittava hyvän palvelun periaate ilmaistaan kyseisissä konteksteissa usein asiakaslähtöisyytenä ja keskeisenä toimintaa ohjaavana arvona (mm. Helsingin kaupunki 2002). Asiakkuuden analysointi on kuitenkin julkisissa palveluissa vaativa tehtävä ja Turtiaisen (2000, 54) mukaan erityisen kompleksista johtuen palveluiden yhteisöllisestä perustasta ja monista intressitahoista. Seuraavassa tarkastellaan asiakkuutta aluksi tutkimustiedon pohjalta ammattiorientaatioon liittyvänä asiakaskäsityksenä. Toiseksi tarkennetaan asiakas-käsite tarkastelemalla asiakkuutta palveluprosessissa ja jäsenellään julkisen hallinto-organisaation asiakas-käsite sisäiseen ja ulkoiseen asiakkuuteen.

Viimeaikaisten tutkimustulosten valossa kuntalainen näyttäytyy asiakkaana varsin eri tavalla riippuen mm. siitä, mikä ammattiryhmä asiakkuutta tulkitsee. Käsitteitä on tutkittu mm. sosiaali- ja terveyshuollossa, kaupunkisuunnittelussa

ja kasvatusalalla. Esimerkiksi Cavénin (1999) tutkimuksessa, joka koskee byrokratian merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille, voitiin todeta, että ammattitaitoiset työntekijät käyttävät byrokratiaa erittäin kehittyneesti ratkoessaan monenlaisia asiakastyöhön ja oman työnsä sisältöihin liittyviä tilanteita. Byrokratia näyttää saavan asiakastyössä myös muotoja, joiden olemassaoloa on mahdotonta kontrolloida ja sen myötä hallita osana julkisen sektorin johtamisjärjestelmää. Perinteinen byrokratia on muuntunut alan korkeimmin koulutettujen asiantuntijoiden työssä näkymättömäksi rakenteeksi, jonka sisältöjä, merkityksiä ja vaikutuksia työntekijät itse säätelevät kulloisenkin kokemuksensa mukaan. (Cavén 1999.) Forsberg (1998) taas tutki lastensuojelun asiantuntijoiden toimintakäytännöissään tuottamia tulkintoja perheestä ja näiden tulkintojen seurauksia lapsen asemalle erilaisissa lastensuojelun instituutioissa, sosiaalitoimistoissa ja perhetukikeskuksissa. Forsberg tulee siihen tulokseen, että lapsi (asiakas) ja hänen tilansa ei ollut työntekijöiden kiinnostuksen kohde, vaikka niin saattaisi odottaa, vaan lapsen huoltoon liittyvät (olo)suhteet, mitä lastensuojelutyössä arvioitiin tai vahvistettiin. (Forsberg 1998.)

Tutkimuksissa on myös havaittu asiakkaiden omaksuneen ammattiterminologiaa. Esimerkiksi Alasuutarin (2003) tutkimuksessa, jossa tutkittiin vanhempien roolia kasvattajina suhteessa päivähoidon ja koulun ammattilaisiin, vanhemmat puhuivat kasvatuksesta jo ammattilaisten kielellä. Myös Lapintie (2002) on pohjittanut asiantuntijan ja ns. maallikon suhdetta. Hän on todennut, että kunnan asukkaan asiantuntemusta ei kysytä, koska ”tämä ei kuulu asiaan”. Lapintie näkee asukkaan vaikutusmahdollisuudet hyvin rajallisina. Syynä on hänen mukaansa asiantuntijuuden ja maallikkouden sosiaalinen rakentuminen: asiantuntijana voi esiintyä melko vähäisinkin tiedoin, mutta toisaalta mikään määrä tietoa ei riitä asukasta muuttumaan asiantuntijaksi. Maallikon ei ole sopivaa esittää argumentteja vaan vain mielipiteitä. Ikävien argumenttien ja kysymysten esittäjä jää lopulta yksin. Asukas ei koskaan ota yhteyttä hankkiakseen tietoa sen itsensä takia, vaan puuttuakseen havaitsemaansa ongelmaan, mutta virkamiehille ovat tärkeitä vastualueiden rajat, eivätkä nämä perspektiivit Lapintien mukaan ole vaihdettavissa (Lapintie 2002, 172–177; myös Ruohotie 1998b, 49–51). Bäcklund (2007, 161) katsoo koetun kuilun heijastavan laajasti suunnittelun käytäntöjen epäsel-

vyyttä. Toisaalta virkamiehet ovat myös asiantuntijoita, joiden teoreettinen koulutus antaa valtuudet ammatin harjoittamiseen (Puustinen 2002).

Oulasvirran analyysissä (2007) ammatista nouseva asiakaskäsitys perustuu moniportaisen julkisen organisaation eri tasojen toimijoiden asemaan ja erilaisiin intresseihin. Poliittiset päätöksentekijät korostavat palvelun vaikutuksia. Palvelua tuottavat, esimerkiksi sitä suunnittelevat tai organisoivat tai asiakaspalvelussa toimivat asiantuntijat, omaavat asiakkaiden ongelmia ratkovan auttamiskehityksen näkökulman. Näkökulma on erilainen kuin esimerkiksi organisaation johdolla, jonka toimintaa ohjaa pitkälti tuloksellisuuden näkökulma ja sen keskeisenä kriteerinä oman yksikön tavoitteiden saavuttaminen. Asiantuntijan tieto on käytännönläheistä ja työn organisointiin liittyvää ja hän voi toimia arviointitiedon tuloksittajana ns. professionaalista näkökulmasta. Suorittavan organisaatiotason johto taas pystyy seuraamaan laadun päivittäistä toteutumista ja arviointiin annettava tieto on kokemuspohjaista. (Oulasvirta 2007, 66 ja 134.)

Edellä olevissa tutkimusesimerkeissä kuvataan toisaalta ammatilliseen orientaation perustuvia asiakassuhteita ja toisaalta väljemmin asiantuntijuuden ja asiakkuuden suhdetta. Alasuutari (1996) analysoi sosiaali- ja terveystoimen asiakassuhteita ja jäsentää ammattiorientaation kolmeen eri aikakausina vallalla olleeseen ajattelutapaan, joita hän nimittää kutsumukseksi, ammatillisuudeksi ja palvelualltiudeksi. Kutsumustyössä asiakkaan, esimerkiksi potilaan, asema on professionaalisen organisaation hierarkian alapäässä ja hän on myös kunnan tai valtion auttamistyön kohde. Oletuksena on, että ”auttajat ovat asiantuntijoita asiakkaiksi nähden”. Asiantuntija tietää syyt ongelmiin ja tietää miten tulee elää. Ammatillisuus liittyy suunnitteluajatteluun, missä asioita ratkaistaan kokonaisvaltaisen organisoinnin avulla. Suunnittelussa korostetaan erilaisia väestöryhmien tarpeita, mutta asiakkaat eli ”kohdeväestö” tai ”työn kohde” eivät välttämättä edes ole tietoisia puutostiloistaan. Tässä puheessa asiakkaat esiintyvät passiivisessa roolissa. Kolmas asiakas-asiantuntijasuhde liittyy 1980-luvulta alkaneeseen kilpailutalouden aikaan, jolloin asiakas mielletään maksavaksi asiakkaaksi, jota halutaan palvella hyvin. Samalla haetaan toimintaan innovaatioita yksityiseltä sektorilta. (Alasuutari 1996, 122–154.)

Asiakkuuden käsite on siten varsin monimuotoinen ja sen soveltuvuudesta julkishallintoon on erilaisia kannanottoja (ks. mm. Turtiainen 2000). Käytännönläheinen asiakkuuden määritelmä julkisessa hallinnossa on Oulasvirran mukaan julkissektorille vakiintunut käsitys: asiakkaalla tarkoitetaan julkisessa organisaatiossa asioivaa henkilöä. Asiointiin luetaan koko asiointiprosessi, kaikki vaiheet, jotka asiakas käy läpi saadakseen käyttöönsä palvelun. (Oulasvirta 2007, 83). Asiakas nähdään määritelmässä palvelun käyttäjänä. Hallinnon lohkoutuneisuus lisää asioinnin vaivalloisuutta (mts. 53). Asiakas saattaa esimerkiksi joutua asiomaan usean hallinto-organisaation kanssa, jolloin käytännön asiointiongelmat tuovat korostuneesti esille ongelmia, jotka Salmisen (2001, 54–55) mukaan ilmentävät byrokratian dysfunktioita.

Asiakkuuden monimuotoisuutta kuvaa myös se, että julkisen organisaation asiakas voi olla valitsijan, maksajan tai käyttäjän roolissa tai hän voi olla kansalainen eli ns. pseudoasiakas (Turtiainen 2000, 55). Oulasvirta (2007) erittelee kuluttajan ja kansalaisen käsitteitä eri tutkijoihin viitaten. Kansalaisella on enemmän yhteisön kuin yksilön näkökulma. Kansalaisen ja julkisen organisaation suhdetta määrittäviä periaatteita ovat yhdenvertaisuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä sosiaalisen tasa-arvon vaatimus. Palvelut kohdistuvat joihinkin kansalaisryhmiin ja palveluiden käyttämiseen liittyy velvollisuuksien täyttämistä; kansalainen on samalla palveluiden lähde ja kohde. Kuluttajalla on yksilön näkökulma. Kuluttajuuteen luetaan palvelujen saatavuuden, valinnan, tiedotuksen, valitusmahdollisuuden ja edustuksellisuuden periaatteet. Kuluttajalähtöinen toiminta korostaa asiakkaan ajankohtaisten toiveiden täyttämistä, mikä saattaa olla ristiriidassa julkisen organisaation perimmäisen tehtävän kanssa. (Oulasvirta 2007, 82–85.) Asiakkuutta voidaan tarkastella myös, usein keskenään ristiriidassa olevien, kansalaisen ja käyttäjän näkökulmien kautta. Palvelun käyttäjän näkökulma on ”minä-näkökulma” eli ”miten juuri minä voin parhaiten hyödyntää jonkin organisaation tuottamia palveluja”. Käyttäjän näkökulma on siten subjektiivinen yksilönäkökulma. Kansalaisen näkökulma on yhteisöllinen ”me-näkökulma”, joka painottaa yhteisön hyötyjä ja kustannuksia. Kansalaisista osa käyttää ja osa ei käytä palveluita tai ei ole oikeutettu palveluihin. (Oulasvirta 2007, 64–65, 76, 92.)

Asiakkuuteen liittyy paitsi palvelun käyttöön saaminen, myös palvelun tuottaminen. Palvelun tuottamiseen liittyen on organisaation näkökulmasta usein hyödyllistä eritellä sisäinen ja ulkoinen asiakkuus. Heinonen (1999) määrittelee kuntahallinnon sisäiseksi asiakkaaksi samaan kuntaan kuuluvan kunnallisen yksikön, joka käyttää toisen kunnallisen yksikön tuottamia palveluita tai tuotteita. Ulkoinen asiakas on kunnallisen organisaation ulkopuolinen henkilö, yritys tai muu organisaatio, joka käyttää kunnallisen yksikön tuottamien palveluita tai tuotteita. (Heinonen 1999, 71–72.)

Sisäisen asiakkaan käsite on organisaation rakenteeseen ja muihin ominaisuuksiin liittyvä käsite. Erityisesti julkisen organisaation rakenteellinen moniportaisuus johtaa moniin sisäisiin asiakassuhteisiin. Julkisessa moniportaisessa organisaatiossa asiakassuhteita muodostuu esimerkiksi Oulasvirran (2007) mukaan ylemmän organisaatiotason johdon, ylemmän organisaatiotason asiantuntijoiden, suorittavan organisaatiotason johdon ja suorittavan organisaatiotason asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden välille<sup>3</sup>. Palvelutuotannossa esimerkiksi suorittavan tason, yhtä lailla kuin organisaation johdon tai asiantuntijoiden, on tiedettävä mikä on sen omaa osuutta ja mitä pitää tuottaa. (Oulasvirta 2007, 69.) Palvelun tuottamisessa sisäinen asiakassuhde voi muodostua vertikaalisesti molempiin suuntiin. Käyttäjänäkökulma mahdollistaa myös horisontaaliset asiakkuussuhteet siten, että samantasoiset yksiköt tuottavat toisilleen palveluita. Organisaatiotasojen väliset keskinäiset sisäiset asiakkuudet ja itse kunkin yksikön suhde ulkoiseen asiakkaaseen saattavat olla käytännön työssä niin vaikeita hahmottaa, että ne voivat vaikuttaa palvelutuotantoon, asiakaspalveluun ja asiointiin (ks. Heinonen 1999, 73). Tässä tutkimuksessa käytetään Heinosen määritelmää sisäisestä ja ulkoisesta asiakkaasta siten täsmentäen, että termillä ”kunnallinen yksikkö” tarkoitetaan sekä erillisiä virastoja että yksittäisen hallinto-organisaation sisäisiä yksiköitä ja osastoja. Myös yksittäinen viran- tai toimenhaltija voi olla si-

---

<sup>3</sup> Oulasvirta tosin rajautuu tarkastelussaan tilanteisiin, jossa asiakkuus määrittyy siten, että alempi organisaatiotaso on ylemmän asiakas. Oulasvirta ehdottaa, että palveluiden laadun arvioinnin suunta tulisi kääntää: arvioinnissa tulisi mitata ylemmän organisaatiotason toimintaa ja arvioida sitä, miten se täyttää alemman organisaatiotason tarpeet. Lisäksi tulisi mitata sen tuottama lisäarvo ulkoisille asiakkaille. (Oulasvirta 2007, 69–70.)

säinen asiakas. Ulkoinen asiakas Heinosen määritelmässä käsittää ns. varsinainen asiakkaan, kuten kaupungin palveluja käyttävän henkilön tai yrityksen.

### 3.2.3 Poliittis-hallinnollinen vaikuttamisen verkosto sekä yhteistyön ja oppimisen verkostot

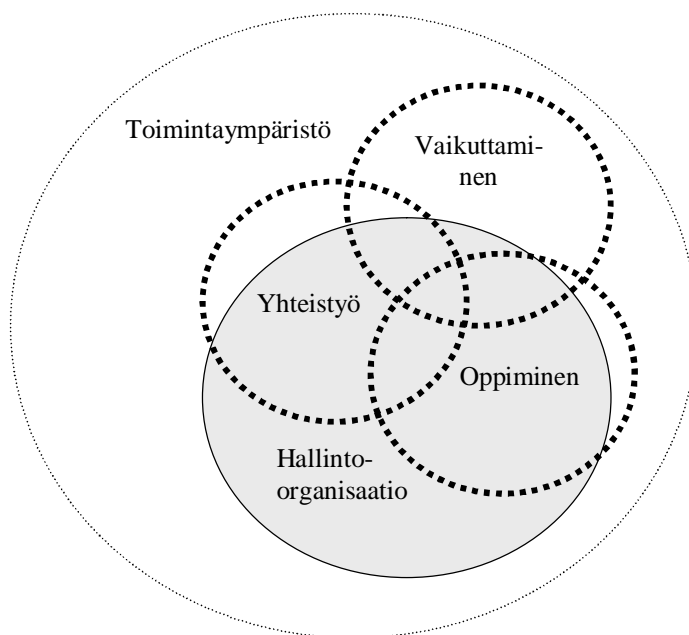
Verkostoituminen tarjoaa rakenteellisen lähestymistavan vuorovaikutuksen hahmottamiseen. Thompson (2003) kuvaa verkostoja sosiaalisina konstruktioina, diskursseina, suhteina, koordinaatiomuotoina ja tapoina edistää asioita. Ryhmien, instituutioiden, sosiaalisten käytäntöjen, tietorakenteiden jne. keskinäinen vuorovaikutus muodostaa organisaatorakenteita, verkostoja, jotka nivoutuvat sosiaaliseen ympäristöön olematta kuitenkaan täysin riippuvaisia siitä. Diskurssit, kuten esimerkiksi sopimukset, rutiinit ja standardit, taas muodostavat asiaverkostoja. (Thompson 2003, 6–15.)

Hallinto-organisaation toimintaympäristöä tarkastellaan seuraavassa ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvänä poliittis-hallinnollisena vaikuttamisen verkostona sekä lähinnä sisäistä toimintaa kuvaavina yhteistyön ja oppimisen verkostoina (kuvio 5). Verkostoja kuvaillaan tarkastelemalla verkostojen toimijoita, asiakysymyksiä ja toiminnan foorumeita sekä näiden kolmen keskinäisiä yhteyksiä (kuvausmallista ks. Uusikylä 1999, 89–91<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> Verkostojen analysointimenetelmiä on mm. formaali verkostanalyysi (esim. Mattila ja Uusikylä 1999) ja sosiologinen analyysi (esim. Ryymin 2008).





Kuvio 5. Hallinto-organisaation vuorovaikutusverkostot.

### **Poliittis-hallinnollinen vaikuttamisen verkosto**

Thompsonin (2003) mukaan vaikuttamiseen tähtäävä verkostoituminen voidaan nähdä organisaatiolähtöisesti koordinoinnin keinona tai poliittislähtöisesti hallinnan menetelmänä. Organisaation muita koordinaation keinoja ovat hierarkia ja markkinoiden toiminta. Julkisella sektorilla koordinoinnista huolehtivat hallinto-organisaatiot. Monimutkaisissa ja suurissa organisaatioissa hierarkkinen rakenne toimii kontrollin välineenä. Hierarkkinen moniportainen rakenne käyttää byrokrattisia keinoja, kuten ohjeistusta ja tarkastuksia, kontrolloidakseen, että organisaation kaikki osat toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Käskytyks kulkee ylhäältä alaspäin pyramidimaisessa matriisissa. Tällaiset hierarkkiset koordinaation piirteet siirtyvät myös organisaatioiden sisäiseen ja organisaatioiden väliseen toimintaan. (Thompson 2003, 22–24<sup>5</sup>.)

---

<sup>5</sup> Thompson käsittelee verkostoitumista sosioekonomisen kirjallisuuden valossa (Thompson 2003, 3).

Verkostoitumisen poliittisella alueella tarkoitetaan Thompsonin (2003) mukaan sitä, että 1) poliittista valtaa ei käytä poliittinen eliitti, eikä asiantuntijat yksinään, 2) verkostoituminen voidaan käsittää sosiaalisten intressien tai kumppaneiden rakenteeksi, jossa asioita hoidetaan jokseenkin itsenäisesti ja edustuksellisen poliittisen järjestelmän rinnalla, 3) kyse on lähinnä yksityisten ja julkisten järjestelmien yhdistelmästä, joka toimii verkostomaisesti poliittisten päämäärien suhteen, 4) virallisen politiikan ulkopuoliset organisaatiot muodostavat alhaalta ylös vastarinnan verkostoja ja 5) kaikki mainitut politiikkaverkostot pyrkivät vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon. (Thompson 2003, 150, 151.)

Politiikkaverkostot ovat politiikkayhteisöjä, asiaverkostoja ja sektoriverkostoja. Lähinnä brittiläisessä tutkimuksessa käytetyllä politiikkayhteisön käsitteellä viitataan politiikkalohkoa hallitsevien virkamiesten ja eturyhmien yhteisiin etuihin, joita päätöksenteossa varjellaan. Politiikkayhteisö on suljettu yhteisö, jossa on ”sisäpiiri” ja ”ulkopuoliset”. Tyypillisiä piirteitä ovat pienten muutosten politiikka, vakiintunut vuorovaikutus ja kiinteät toimintamuodot. Toiminta on eriytetty ja jaettu pienelle toimijajoukolle. Asiaverkosto puolestaan syntyy jonkun päätökseen valmisteltavan asian yhteydessä. Asiaverkosto on suhteellisen avoin, joskin hienojakoisesti määriteltynä siitä löytyy rajattu asiaan perehtyneiden verkosto, joka on ”think tankia” muistuttava asiantuntijoiden verkosto. Tyypillistä asiaverkostolle on sirpaleinen ja muuntuva koostumus sekä ad hoc-toiminta. Verkoston päätöksentekokeskusta on vaikea hahmottaa, sillä riippuvuus- ja valtasuhteet ovat diffuuseja. (Thompson 2003.) Yhdysvaltalaisen tutkijoiden käyttämä sektoriverkoston käsite viittaa Uusikylän (1999, 88–89, 103) mukaan jonkin tietyn sektorin rutiinipäätöksiä tekeviin toimijoihin, joilla on yksityiskohtainen tieto sektorikohtaisista ratkaisuksista (ks. myös Thatcher 1998; Thompson 2003, 152).

Kaikilla edellä mainituilla mesotason verkostoilla (Uusikylä 1999, 88) on merkitystä työn kontekstille hallinnollisessa organisaatiossa. Esimerkiksi Oulavirran (2007) mukaan poliittis-hallinnollisessa toimintaympäristössä johtamisen haasteellisuuteen vaikuttavat tavoitteiden epämääräisyys ja muuntuva toimintapolitiikka. Jännitettä syntyy siitä, että organisaation johdon ja poliitikkojen vastuut ovat erilaiset: johto painottaa usein taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikutta-

vuutta, kun taas poliitikkojen on tarkoituksenmukaista ilmaista tavoitteet ylimalkaisesti ja myös muuttaa kannanottojaan. (Oulasvirta 2007, 53–56.) Uusikylä (1999) puolestaan toteaa tutkiessaan lainsäädännön valmistelua hyvinvointipalveluissa, että valmisteluverkoston tiivyydestä ja ”konsensuaalisesta luonteesta” oli hyötyä valmisteluprosessin sujuvuudelle. Marginaaliset linjaristiriidat ja näkemuserot soviteltiin jo prosessin alkuvaiheissa. Lausunnon antamisen mahdollisuudella varmistettiin keskeisten sidosryhmien sitouttaminen, mikä on hyvin tärkeää myöhemmin tapahtuvan toimeenpanon vaiheessa paikallistasolla. Uusikylä arvioi myös työn tulosta ja toteaa, että suppean ja näkemyksiltään homogeenisen valmisteluorganisaation haittoina olivat politiikan peruslinjausten vaihtoehtottomuus ja myös haluttomuus käydä keskusteluja eri vaihtoehdoista. Toimintamallin seurauksena on siten koko tutkitun toimialan kehittyminen inkrementaalisesti ja vanhan palvelutuotantomallin mukaisesti, vaikka tarvetta perusteellisempiin muutoksiin olisi ollut. Myös historialliset kompromissit, kuten toimialan kolmiportaisuus, jäivät elämään. (Uusikylä 1999, 102.)

### **Yhteistyön verkostot**

Yhteistyön käsitteeseen liittyy sanakirjamääritelmässä yhdessä työskentely ja molemminpuolisen hyödyn näkökulma. Argyle (1991) määrittelee yhteistyön seuraavasti: “*Cooperation*: acting together, in a coordinated way at work, leisure, or in social relationships, in the pursuit of shared goal, the enjoyment of the joint activity, or simply furthering the relationship.” (Argyle 1991, 4.) Määritelmässä kiinnittyy huomio jaettuihin tavoitteisiin ja koordinaatioon. Jaetut tavoitteet tarkoittavat Argylen mukaan ryhmän yhteisiä tavoitteita. Ryhmän jäsenillä saattaa olla myös tavoitteita, joita ei jaeta. Koordinaatio tarkoittaa yhteisten sääntöjen käyttämistä, vaikkakin minimitasolla (Argyle 1991, 4–5). Argyle tyypittelee yhteistyön muotoja työhön liittyväksi yhteistyöksi, läheisiin suhteisiin (kuten perhe ja ystävät) liittyväksi yhteistyöksi sekä vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon liittyväksi koordinaatioksi (mts. 242).

Yhteistyöverkoston toimijoita nimitetään tässä kumppaneiksi, millä halutaan korostaa sitä, että yhteistyö tuottaa vastavuoroisia hyötyjä kaikille osapuolille

(esim. Vedung 2006). Esimerkkinä yhteisten etujen tärkeydestä ovat liiketoimintaan liittyvät taloudelliset kumppanuudet. Toiminnan tasolla kumppanuudelle on ominaista yhteistyö ja sitoutuminen vastuun kantamiseen yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. Verkoston jäsenten kesken on vuorovaikutusta ja parhaimmillaan yhteistyön seurauksena päästään tavoitteisiin. Hallinto-organisaatiossa toimijoita ovat organisaation palveluksessa olevat henkilöt ja organisaatioon erilaisissa suhteissa olevat sidosryhmät (mm. ulkoiset ja sisäiset asiakkaat). Organisaation sisällä on viralliseen asemaan perustuvia ryhmiä (mm. johtoporras ja muut työntekijät, työryhmät) ja ammattiryhmiä, joilla kaikilla on erilaisia intressejä, rooleja ja osaamista suhteessa kokonaisuuteen.

Yhteistyötä tarvitaan organisaatiossa työprosesseissa eli organisaation ja sen osien sekä yksittäisten henkilöiden työtuloksen aikaansaamisessa. Yhteistyön käytännöt perustuvat pitkälti työn organisointiin ja tapaan toimia organisaatiossa. Jotkut työtehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että ne edellyttävät yhteistyötä: työ voi olla liian mittava yhdelle henkilölle tai se voi edellyttää erilaisia toisiaan täydentäviä taitoja, joita ei ole yhdellä ihmisellä (Argyle 1991, 117–118). Työ voi olla niin monimutkainen, ettei siitä selviä yksinään (Heikkilä & Heikkilä 2001, 24). Usein työt myös ketjutetaan työprosesseiksi. Tämän tyyppinen vaiheistettu työsuoritus on riippuvainen kaikkien osapuolten yksittäisten osuuksien toteutumisesta. Esimerkkeinä tällaisista prosesseista hallintotyössä ovat päätöksenteon valmisteluprosessit tai toimeenpanosuunnitelman laadinnan ja toteuttamisen prosessit. Laajat suunnitteluprosessit edellyttävät koordinaatiota sekä henkilö- ja aikaresursointia ja verkoston osasten keskinäistä työnjakoa. Työsuoritukseen osallistuvilla on erilaiset roolit prosessissa. Roolinmukaiset odotukset sitovat yhteistyöhön. Myös pelkästään kokemus yhteistyöstä parantaa ryhmien välisiä suhteita (Argyle 1991, 226). Yhteistyö voi olla myös selkeätä vaihtokauppaa (Rajakaltio 1994, 304), joskin saavutettavien hyötyjen lisäksi lähtökohtana saattaa olla halu parantaa työprosessia, esimerkiksi sen sujuvuutta. Organisaatiossa on lukemattomia työtehtäviin kiinnittyviä verkostoja.

Yhteistyön merkitys korostuu organisaation erilaisissa muutostilanteissa. Sekä muutoksen valmistelu ja toteuttaminen edellyttävät yhteistyötä, sillä kuten Rajakaltio (1994, 314) toteaa, ”mikään oleellinen ei muutu työyhteisössä ilman yh-

teistyötä”. Muutosprosessi edellyttää myös suunnittelua. Suunnittelu, yhteistyö ja muutoksen aikaansaaminen on vaativa yhdistelmä organisaation arjessa. Fullanin ja Stiegelbauerin (1991) mukaan muutosta ajavat tahot ovat usein yltiörationaalisia odotuksissaan ja liikaakin sitoutuneita laatimiinsa suunnitelmiin. Muutosprosessit kuitenkin epäonnistuvat, ellei niissä ole otettu huomioon käytännön edellytyksiä muutoksen toteuttamiseksi. Rationaalinen tulkinta näkee todellisuuden prosesseina, joita parantamalla muutos saavutetaan. Jollei tämä malli toimi, tiukennetaan ohjeita ja muutosta pakotetaan. Ei-rationalistit taas pitävät organisaatiokäyttäytymistä vähemmän loogisena ja ennustettavana. Fullan ja Stiegelbauer viittaavat tutkimuksiin, joissa on todettu toimeenpanosuunnitelmien usein kuormittavan organisaatiota ja saavan aikaan ei-odotettuja muutoksia. Moniportaisessa organisaatiossa on vaarana, että ne leimataan kielteisesti ylemmän tason byrokrattisiksi toimenpiteiksi, mikä vie pohjan yhteistyöhön sitoutumiselta. (Fullan & Stiegelbauer 1991, 95–98.)

Yhteistyö on yksi sosiaalisen käyttäytymisen muoto, joista muut ovat Argylen (1991) mukaan kilpailu, yksilöllinen ja altruistinen toiminta. Yhteistyö perustuu pitkälti ihmisten luonnolliseen haluun toimia yhdessä – ihmiset nauttivat yhdessä toimimisesta. (Argyle 1991, 118–119). Yhteistyö tapahtuu organisaatiossa tai sen ja sidosryhmien erilaisissa ”tiloissa”, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan foorumeiksi. Foorumeja tarkastellaan seuraavassa ryhmän rajojen näkökulmasta.

Organisaation tai ryhmän rajat määräytyvät jäsenyyden perusteella ja ilmenevät sosiaalisen käyttäytymisen alueella. Jäsenyys syntyy usein hallinnollisilla (tai muilla muodollisilla) päätöksillä, jolloin kyseessä on muodollinen tai formaali (työ)ryhmä. Lisäksi organisaatiossa ja sen ympäristössä on lukuisia epämuodollisia eli informaaleja ryhmiä, jotka usein syntyvät spontaanisti, mutta perustuen ryhmän jäsenten yhteisiin intresseihin. Molemmantyyppiset ryhmät voivat toimia pelkästään organisaation tai sen osan sisäpuolella tai ulottua organisaation ulkopuolelle. Joillakin organisaation ulkopuolella toimivilla ryhmillä, esimerkiksi ammatillisilla tai professionaalisilla yhdistyksillä tai järjestöillä, on organisaatioiden sisällä jäseniä ja toimielimiä sekä edustus organisaation toimielimissä. Formaaleille työryhmille määritellään tehtävä ja toimiaika, mutta ne voivat myös toimia tilapäisesti ja toimia ad hoc -perustalta. Nämä ryhmät kuuluvat myös or-

ganisaation rakenteeseen ja niillä on organisaation funktioihin liittyvä tehtävä. Ryhmän asemalla virallisessa rakenteessa on merkitystä yhteistyön muodoille ja vaikutukselle, kuten mm. Rajakaltio (1994) on voinut todeta raportoidessaan ammattiryhmien yhteistyöstä kehittämishankkeissa erilaisissa kunnallisissa työyhteisöissä. Muut ryhmät ovat vailla tällaista virallista statusta, mutta ne voivat osaltaan palvella työhön liittyviä tarpeita. Informaalit ryhmät tukevat organisaation toimintaa ja pehmentävät työn arkea (Berry 1998, 398), mutta niillä voi olla myös päinvastaisia vaikutuksia. Näiden ryhmien merkitys on ihmisille suuri.

Sosiaalista käyttäytymistä ryhmissä selitettävissä sosiaalipsykologisen tutkimuksen sosiaalisen identiteetin ja itsensä luokittelamisen teorioissa (Haslam 2001)<sup>6</sup> tarkastellaan samanaikaisesti käyttäytymisen psykologiaa ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan objektiivisesti havaittavissa olevia piirteitä ja psykologiset tekijät ovat yhteydessä yksilön tulkintoihin ympäristöstä (mts. 35). Yksilöllä on useita sosiaalisia identiteettejä. Identiteetti perustuu itsensä luokitteluun sosiaalisiin ryhmiin, kuten ammattiryhmän tai organisaation jäseneksi, joiden tunnuspiirteisiin yksilö pohjaa omaa identiteettiään. Referenssiryhmiä on aina useita ja niiden priorisointi vaihtelee. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen ja käsitykset ulkopuolista muokautuvat stereotyyppisesti kategorisoivan ryhmän mukaiseksi. Menemättä lähemmin teorioihin todetaan, että niillä voidaan selittää organisaation ja ryhmien rajailmiöitä. Tutkimuksissa on mm. havaittu, että ryhmän jäsenet alisuoriutuvat, jos sosiaalinen identiteetti ei ole selkeä tai tavoite on tullut ryhmän ulkopuolelta (Haslam 2001, 305). Vastaavasti työnjako saadaan tehokkaaksi, jos identiteetti on selkeä. Motivaation alueella on havaittu, että henkilökohtainen itsensä toteuttaminen on yhteydessä uraan sitoutumiseen ja henkilökohtaiseen edistymiseen,

---

<sup>6</sup> *Sosiaalisen identiteetin teoria käsittelee ryhmien välisiä suhteita. Sen lähtökohtana oli huomio siitä, että verratessaan ryhmiä toisiinsa ihmiset muodostavat positiivisia käsityksiä oman ryhmänsä eduksi muihin ryhmiin nähden ja hakevat näin positiivista sosiaalista identiteettiä. Tämä teoria sisältää itsensä kategorisoinnin (luokittelamisen) teorian (self-categorization theory), joka selittää, kuinka eri ihmiset kykenevät muodostamaan, toimimaan ja tuntemaan itsensä psykologiseksi ryhmäksi tietyissä olosuhteissa. Sosiaalisen identiteetin teoria käsittelee "me vs. he" -erotteluja (ryhmän sisällä vs. ryhmän ulkopuolella) ja itsensä kategorisointiteoria "minä vs. me" -erotteluja (toimiminen yksilönä vs. toimiminen ryhmän jäsenenä). (Haslam 2001, xii, 43.)*

mutta ei välttämättä organisaation tavoitteiden edistämiseen (mts. 304). Myös lojaalisuus, sääntöjen seuraaminen ja roolien ulkopuolelle ulottuva käyttäytyminen lisääntyvät silloin, kun työntekijät määrittelevät itsensä relevantin tiimin tai organisaatioidentiteetin mukaan.

Sosiaalisen identiteetin teoriolla voidaan selittää organisaation tai työyhteisön pilkkoutumista kuppikuntiin (Hogg & Terry 2000, 126). Ellemersin, Spearsin ja Doosjen (2002) mukaan itsensä luokittelemisen teoriassa korostetaan sosiaalisen havainnoinnin suurta kontekstiherkkyttä ja kiinnittymistä kontekstiin esimerkiksi suoritustehokkuuden sijasta. Kliikkiytymistä selitetään myös mm. kommunikaatioverkoston muodostumisena (esim. Berry 1998, 387–388). On myös todettu, että ainoa keino ryhmien keskinäisen vihamielisyyden vähentämiseksi on yhteistyö konkreettisten tehtävien parissa, joita yksi ryhmä ei yksin voi suorittaa (Eskola 1992, 108-110<sup>7</sup>). Organisaatiotasolla sosiaalinen identiteetti liittyy myös imagoon ja maineeseen.

Yhteistyön verkosto on monin tavoin altis ongelmille. Organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta ongelmien lähteiden katsotaan olevan piilossa organisaation ja työyhteisön rakenteissa ja toimintatavoissa. Esimerkiksi Rajakaltion mukaan tiedon rajaaminen jonkin professionaalisen ryhmän omaisuudeksi aiheuttaa ammattien arvostukseen liittyviä yhteistyöongelmia. Toisaalta yhteistyötä saatetaan tehdä jopa ”pomoilta salaa” silloin, kun sitä pidetään työn sujumisen kannalta tärkeänä, vaikka yhteistyö ei työnjohdon tasolla suju. (Rajakaltio 1994, 302–303). Silfvast (1991) toteaaakin, että organisaatioympäristö saattaa kausaalisesti muuttaa yksilön päämääriä. Organisaatioteoriassa pohditaankin sitä, miten rakennetaan organisaation sisään ”sellaisia valintatilanteita, että ne muuttavat – – yksilöiden organisaatiopäämäärät yhteneviksi organisaation päämäärien kanssa.” (mts. 45.) Edellä mainitun kaltainen työnjohdon sivuuttaminen ei liene tämän tyyppiseksi valintatilanteeksi tarkoitettu, mutta kuvaa organisaation ”itseohjautuvuutta”.

---

<sup>7</sup> Eskola kuvailee Sherifin koesarjaa 1950-luvulla poikien kesäleirillä.

## Oppimisen verkostot

Keskustelu organisaation oppimisesta, työssä oppimisesta ja tiimien oppimisesta on alkanut jo 1950-luvulla ja laajentunut 1990-luvulla (Senge 1993; Viitala 2002, 12–13; Tikkamäki 2006, 33). Sosiologiassa organisaation oppimisen tutkimuksen juuret ovat kuitenkin jo 1900-luvun alkupuolelta. Sosiologisessa tutkimuksessa oppimista ei tarkastella mielen tapahtumina, vaan oppiminen on yhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvää toimintaa, osallistumista ja toiminnan reflektointia. Burrelin ja Morganin (1979) mukaan sosiologinen organisaation oppimisen tutkimus nojautuu pitkälti organisaatiososiologian pääparadigmaan, funktionalismiin, mistä on peräisin realistinen postulaatti ja positivistinen metodologia: oppiminen on todellinen tapahtuma todellisissa, organisaatioiksi kutsutuissa paikoissa ja oppimista voi mitata. Sekä organisaatio että oppiminen ovat empiirisiä olioita ja organisaatiota voidaan kutsua yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen säiliöksi. Organisaation oppimisen käsite sisältää siis oletuksen sosiaalisen konstruktion kyvystä toimia ihmisen tapaan. (Gherardi & Nicolini 2003.) Kasvatustieteen näkökulmasta monikollinen subjekti (Järvinen ym. 2002) eli ryhmä tai organisaatio on vaikea mieltää oppijaksi, sillä kasvatustiede lähtee siitä, että ryhmässäkin oppijat ovat yksilöitä (Järvinen ym. 2002, 78; Ruohotie 1998b, 49). Lisäksi termit ”oppiminen” ja ”organisoituminen” ovat toistensa vastakohtia: oppiminen viittaa muutokseen, variaatioon, ei-organisoitumiseen ja organisaatio puolestaan rakenteeseen, järjestykseen ja pysyvyyteen (Huczynski & Buchanan 2001, 128). Metaforan ”organisaation oppiminen” käyttöä puolustaa se, että metaforilla voidaan osoittaa abstraktien ja vaikeiden käsitteiden yhtäläisyyksiä konkreettisemmässä ja tunnetummassa ilmiössä (Maier, Brange & von Rosenstiel 2003, 14–15, 28).

Seuraavaksi tarkastellaan rinnan ryhmän ja yksilön oppimista sekä organisaation ja ryhmän oppimista. Maierin ym. (2003, 23–25) mukaan psykologisessa tutkimuksessa on havaittu ryhmän oppimisen olevan analoginen yksilön oppimisen kanssa ainakin seuraavissa suhteissa: Oppiminen ei aina ole intentionaalista. Sekä ryhmä että yksilö jatkavat menestykselliseksi osoittautunutta käyttäytymistä, vaikka toimintaympäristö muuttuu ja muutostarve olisi ilmeinen. Toinen yksi-



lön ja ryhmän oppimisen yhteinen piirre on mallista oppiminen. Suurin osa käytösmalleista omaksutaan havainnoimalla ja jäljittelemällä toisten ihmisten käyttäytymistä. (mt.; Bandura 1986, 47.) Opittuja ja hyväksi todettuja toimintamalleja käytetään uusissa tilanteissa. Näin toimivat myös menestyksekkäät yritykset. Kolmantena yhteisenä oppimisen piirteenä mainitaan aikaisemman tiedon merkitys oppimiskyvylle: mitä paremmat tietorakenteet olemassa olevalle tiedolle ovat, sitä suuremmat mahdollisuudet on omaksua uutta tietoa ja suhteuttaa se tilanteeseen sopivaksi. Maier ym. huomauttavat kuitenkin, että pitkälle viety asiantuntemus saattaa estää informaation vastaanottoa, oppimista ja suoritusta. Sekä yksilö että organisaatio saattavat ”halvaantua” etenkin yllättävissä tilanteissa. (Maier ym. 2003.)

Neljäntenä samankaltaisuutena (Maier ym. 2003) yksilön ja ryhmän toiminnalle ja oppimiselle voidaan pitää sitä, että päätelmiä joudutaan usein tekemään ristiriitaisen informaation varassa. Tutkimuksissa on todettu, että koko oppimisprosessi on varsin altis virheille. On havaittu, että yksilöt tulkitsevat sääntöjä väärin, eivätkä tarkista päätelmiensä oikeellisuutta. Seurauksena on virheellistä toimintaa ja tuloksettomia yrityksiä ratkaista ongelmaa. (Maier ym. 2003.) Ruohotie (2000b) kuvaa Argyriksen tutkimuksia menestyneistä konsulteista, jotka itse korostivat nopeaa menestymistään ja kärjessä kulkemista. Ruohotie pitää tällaisesta sisäisestä motivaatiosta syntyviä tavoitteita epärealistisina suoritusintenteinä, joihin voi liittyä mm. häpeän tunnetta virheistä ja siksi virheiden karttamista. Kuvaus vastaa Ruohotien mukaan kuitenkin yleistä käsitystä tuottavasta ja tehokkaasta työntekijästä. Henkilö itse voi olla hyvin defensiivinen. Hän voi olla myös huono oppija, eikä ehkä sovellu reaaliaikaista oppimista korostaviin verkostoituneisiin organisaatioihin. (Ruohotie 2000b, 226.)

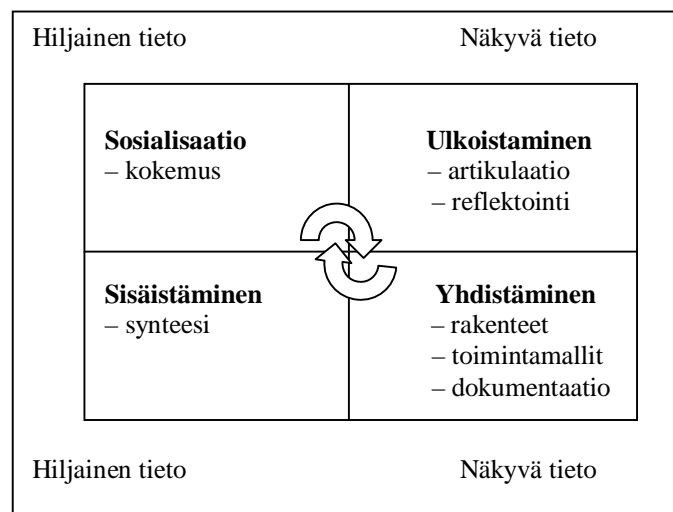
Psykologisissa sosiaalisen kognition tutkimuksissa (Maier ym. 2003, 27–28) on havaittu, että ryhmällä on enemmän tietoa kuin yksilöillä, ja että kaikki ryhmät eivät pysty käyttämään informaatiota samassa määrin. Ryhmien muistin tutkimuksissa taas on todettu, että ryhmällä on parempi varastointikyky kuin yksilöillä. Tämä johtuu toisaalta yksittäisten ryhmän jäsenten erikoistumisesta tiettyihin tiedon alueisiin ja toisaalta kaikkien muiden jäsenten tiedosta tältä alueel-

ta. Hyvin pienessä ryhmässä erikoistuminen ei ehkä helposti erotu suoran kontaktin vuoksi.

Organisaatiossa tilanne on toinen. Organisaation ”spesialisteja” eivät Maierin ym. mukaan ole yksilöt, vaan ryhmät tai osastot. Organisaatio voi hyödyntää tietoa, mikäli vastuualueet ovat selkeät ja organisaatio luottaa erikoistuneisiin ryhmiinsä tai osastoihinsa. Ryhmissä ja organisaatioissa on eroja tiedon käytössä ja hyödyntämisessä. Riskinä on, että tieto jää yksilön haltuun eikä ole organisaation käytettävissä. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuudesta on saatu ristiriitaisilta näyttäviä tuloksia: joidenkin tutkimusten mukaan ryhmän jäsenten vaihtuvuudella ei ole merkitystä ja toisten mukaan vaihtuvuuden merkitys on suuri. Päätöksenteko ryhmissä ja tiimeissä on voimakkaasti riippuvainen ryhmän jäsenistä, koska tieto on jakautunut ryhmään. Sen sijaan hierarkkisessa rakenteessa henkilön tieto on korvattavissa, koska se koostuu useista lähteistä organisaatiossa. (Maier ym. 2003.)

Oppimisen tavoitteeksi organisaatiossa voi asettaa uuden tiedon muodostumisen (mm. Beairsto 1996; Leppänen 2006; Ruohotie 2000b). Nonaka ym. (2003) kritisoivat perinteisiä organisaation oppimisen näkemyksiä. Tiedonmuodostuksen keskeinen lähestymistapa on heidän mukaansa ollut Taylorin ja Simonin managerismista juontuva informaation prosessoinnin paradigma, missä organisaatio nähdään informaatiota prosessoivana koneena (Nonaka ym. 2003, 491). Nonaka ym. katsovat, että näitä käsityksiä leimaa ongelmien ratkaiseminen ja ympäristöön sopeutuminen. Samaan kategoriaan he lukevat myös sellaisen ”älykkään organisaation” mallin, jossa tiedonmuodostus nähdään yhtenä prosessina muiden joukossa. Informaation prosessointia korostavan näkemyksen ongelma on siinä, että se ei selitä innovatiivisen prosessin dynamiikkaa, koska kyseiset mallit ovat siihen liian staattisia ja passiivisia. Innovatiiviset organisaatiot eivät prosessoivat informaatiota, vaan luovat siitä uutta tietoa. Ne ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja muokkaavat ympäristöään ja tarvittaessa itseään tiedonmuodostusprosessin aikana. Organisaation tiedonmuodostuskapasiteetin ymmärtämiseksi on tarkasteltava sitä, miten se muodostaa uutta tietoa lähtötilanteestaan käsin. (mts. 492.) Uuden tiedon muodostuminen on siten kontekstisidonnainen ilmiö (ks. myös Anttila 2005, 15). Crossan, Lane ja White (1999)

ovat esittäneet organisaation eri tasot kattavan mallin organisaation tiedonmuodostuksesta, johon useat suomalaistutkijatkin (mm. Järvinen ym. 2002, 110–113; Lehesvirta 2005, 46–47; Viitala 2002, 55–57) ovat viitanneet. Toinen paljon tutkittu kollektiivisen oppimisen malli on Dixonin kehittänyt organisatorinen oppimissykli (Dixon 1994; Ruohotie 1998b, 51–53). Uuden tiedon muodostumista tarkastellaan seuraavassa Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin avulla (kuvio 6).



Kuvio 6. Uuden tiedon luomisen sykli (Nonaka & Takeuchi 1995).

Uuden tiedon luomisen syklissä (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka & Konno 1998) tieto muuntuu hiljaisesta näkyvään ja taas hiljaiseen neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa oppiminen ja tiedon prosessointi perustuvat pitkälti työn yhteydessä tapahtuvaan kokemukselliseen oppimiseen ja mallioppimiseen. Ulkoistamisessa toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tietoa ja uutta tietoa käsitellään yhdessä artikuloitujen, jolloin hiljainen tieto tulee näkyväksi. Yhdistämisen vaiheessa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. (Viitala 2002, 58–59.) Uuden tiedon luomisen spiraalin

rakentumiselle viisi ehtoa: tarkoituksellisuus, autonomia, vaihtelu tai luova kaaos, ylitarjonta ja riittävä monipuolisuus (Ruohotie 1998b, 55–56; Ruohotie 2000b, 266–267).

Oppimista tapahtuu kaikissa vaiheissa useissa oppimisen tiloissa, joista Nonaka ja Konno (1998) käyttävät japanilaista nimitystä ”ba”. Nämä ovat fyysisiä ja mentaalisia tiloja, jotka merkitsevät samanaikaisesti aikaa ja paikkaa (Nonaka & Konno 1998; Tynjälä 2008; Tynjälä, Ikola-Varila, Myyry & Hytönen 2007, 266–268). Mallissa sosialisointivaihe on johdattelleva oppimisen tila, ulkoistaminen on vuorovaikutuksellinen tila, yhdistämistä kutsutaan virtuaalilaksiksi ja sisäistämistä harjoittelun tilaksi. Ruohotien (2000b, 266) mukaan kaikki spiraalin vaiheet ovat tärkeitä, mutta kaikkein kriittisimpiä ovat ulkoistaminen (vuorovaikutuksen tila) ja sisäistäminen (harjoittelun tila), koska ne vaikuttavat organisaation tietovarastoihin pitkällä aikavälillä. Ne ovat myös yksilölle tärkeimpiä vaiheita, koska niissä persoona on vahvasti mukana: ensin oman maailmankuvan ja ymmärryksen ilmaisussa, sitten opitun sisäistämisessä eli oman maailmankuvan muuttumisessa.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on oppimisen foorumeina tarkasteltu työtä, työpaikkaa tai erityisesti työprosesseja (mm. Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007; Gruber & Palonen 2007; Tikkamäki 2006). Oppimisen sijasta käytetään käsitettä ”työssä oppiminen” (learning at work/ workplace learning), jolla Varilan ja Rekolan (2003) mukaan tarkoitetaan oppimisen paikkaa. Yhteen kirjoitettu ”työssä oppiminen” (work-based/ work related/ on-the-job learning) tarkoittaa ammattikasvatukseen liittyvää käsitettä (Tikkamäki 2006, 32; vrt. Tynjälä 2003, 100–101). Kaikki formaali koulutus tähtää työhön ja ammatin tai sen perusteiden oppimiseen tai täydentämiseen. Tässä tutkimuksessa ammatillinen peruskoulutus jää tarkastelun ulkopuolelle, joten työssä oppimisen foorumit sijaitsevat työn yhteydessä.

Tikkamäki (2006) tarkasteli organisaatioita työssä oppimisen yhteisöinä, joiden keskeisinä toimintamuotoina olivat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiokonteksteissa osallistuminen, tietäminen, sosiaalinen tukeminen ja reflektointi. Yksilökontekstissa suurimmaksi haasteeksi nousivat jokapäiväisestä työstä selviytyminen sekä organisaatiomuutoksiin sopeutuminen. Oppimista edistäviä tai ehkäise-

viä tekijöitä olivat koetut osallistumismahdollisuudet ja -resurssit, osallistumiskyvykkyys ja -halukkuus sekä itseohjautuvuus- ja reflektiotaidot. Yhteisökontekstissa oppimisen foorumit olivat formaalit ja informaalit ryhmät ja tiimit. Kyse oli kollektiivisesta oppimisesta. Yhteisökontekstissa oppimista edistäviksi tai ehkäiseviksi tekijöiksi muodostuivat yhteistyön tavat ja muodot, vertaistuki ja kollektiivinen reflektio. Organisaatiokontekstissa työssä oppiminen ilmeni muutosprosessien organisoimisena ja johtamisena. Työssä oppimista edistäviksi tai ehkäiseviksi tekijöiksi muodostuivat osallistumisen mahdollistuminen, osallistumisen tukeminen ja kannustaminen sekä osallistumisen evaluointi. (Tikkamäki 2006.)

Tiimi ja tiimioppiminen ovat oppivan organisaation käsitteitä. Lähtökohtaisesti tiimi määritellään oppimisforumiksi, joskin sen ensisijainen funktio on toimia työyksikkönä: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Ruohotie (1998b, 157–158) täsmentää tiimin määrittelyä kutsumalla ”monimuotoiseksi tiimiksi” sellaista ryhmää, joka muodostetaan lyhyehköksi ajaksi organisaation eri toiminnoista tulevista henkilöistä ratkaisemaan organisaation kannalta tärkeitä ongelmia. Tiimit muodostavat organisaatiossa tiimien verkoston.

Oppiva organisaatio rakentuu seuraaville periaatteille: systeeminen ajattelu, jonka avulla ymmärretään asioiden keskinäinen riippuvuus ja kompleksisuus; osaamisen jatkuva parantaminen; mentaaliset mallit, jotka muodostetaan reflektoinnin ja yhteisen tutkimisen kautta; jaettu visio kollektiivisena ymmärryksenä toiminnan tarkoituksista sekä tiimioppiminen ryhmän ajattelun ja tavoitteiden saavuttamisen vuorovaikutusmuotona (Senge 1993, 6–10). Jotta tiimi oppisi sen tulee osata tarttua kompleksisiin tehtäviin, toimia innovatiivisesti ja koordinoidusti ja olla yhteydessä muihin tiimeihin (mts. 236–237). Oppimisen muoto on tiimissä yksilöpainotteisuuden sijasta yhteistoiminnallinen (Ruohotie 1998b, 157; yhteistoiminnallisen oppimisen koulukunnista ks. tarkemmin Sahlberg & Leppilampi 1994).

Oppimiskulttuurin omaksuminen vie vuosia (Ruohotie 1998b, 157). Oppimiseen sitoutuneen tiimin toiminta mahdollistuu oppimista innoittavassa työyhteisössä ja organisaatiossa. Jatkuvaa oppimista ja kasvua tukevalle oppimiskulttuurille on Ruohotien (mts. 110) mukaan ominaista seuraavat tekijät: jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa työssä tarvittavien tietojen ja taitojen uusintamisesta; työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä; työyhteisössä on käytössä toimivat järjestelmät, jotka palkitsevat suoritusten ja osaamisen perusteella ja rohkaisevat, luovat mahdollisuuksia ammatillisen kasvuun ja kehitykseen; työyhteisö kannustaa innovatiivisuuteen ja kilpailuun; organisaation jäsenillä on yhteneväinen näkemys siitä, että oppiminen on tärkeä osa jokapäiväistä elämää. Suunnitelmallisessa oppivan organisaation rakentamisessa on syytä kiinnittää huomiota organisaation sisäiseen infrastruktuuriin, johtamiseen ja tiimien muotoutumiseen (esim. Ruohotie 1998b, 105–109). Keskeisiä tiimin kehittämisen strategioita ovat vuorovaikutustaitojen harjoittelu, reflektiivisten taitojen kehittäminen ja muutoksen hallinta.

Oppimisverkostoja on tarkasteltu myös johtamisen näkökulmasta. Järvinen ym. (2002) tarkastelivat Poellin (1998) kirjoituksen pohjalta työn ja oppimisen verkostotyyppisiä. Verkostokuvauksella pyritään tekemään työssä oppiminen näkyväksi ja suunnitelmalliseksi osaksi organisaation toimintaa. Oppimisen verkostotyyppisiä on neljä: itseohjautuva, vertikaalinen, horisontaalinen ja ulkoa ohjautuva. Itseohjautuvassa verkostossa työntekijät suunnittelevat itse oppimisprosessit ja ohjailevat oppimistaan. Järvisen ym. mukaan tällainen verkosto on väljästi määritelty ja yksilösuuntautunut. Oppimisilmapiiri tukee yrittäjähenkisyyttä. Vertikaaliselle verkostolle on tyypillistä oppimisen lineaarinen suunnittelu, jossa johdolla ja henkilöstöyksiköllä on roolinsa. Tällaista verkostoa luonnehtii tarkka ennakkosuunnittelu ja oppimisella tähdätään yksinkertaisten suoritusten parantamiseen. Tämä on yleinen isoissa organisaatioissa. Horisontaalisessa oppimisverkostossa oppimistehtävät ovat integroituneet. Verkosto toimii tukea saaden, mutta ilman ennakkosuunnittelua ja sitä kehitetään kokemuksiin perustuen. Oppimistoiminnot ovat organisaatiokeskeisiä ja niillä tavoitellaan ongelmanratkaisua. Hallitsevia toimijoita ovat ryhmät ja oppimisilmapiirissä korostetaan työn ja oppimisen yhteyttä. Tällainen verkosto on tyypillinen oppiva organisaatio. Nel-

jäs verkosto oli ulkoa ohjautuva oppimisverkosto, jossa vaikutteet tulevat mm. ammattijärjestöiltä. Usein se painottuu uusiin innovaatioihin ja työmenetelmiin, joten sitä kutsutaankin metodiseksi verkostoksi. Ohjaus tulee ulkopuolelta ammatillisten suhteiden välityksellä. Kirjoittajien mukaan monet johtajat pitävät tällaista verkostoa joustamattomana ja vaikeana kontrolloida. (Järvinen ym. 2002, 160–165.)

Tynjälän (2003, 91) mukaan työ on organisoitu nykyään yhä enemmän moniammatillisesti niin, että kaikkien on toimittava asiantuntijanomaisesti (ks. myös Launis 1997). Asiantuntijuus ei ole kerralla hankittava pysyvä ominaisuus, vaan hyvinkin nopeasti vanhentuva tiedon ja osaamisen alue. Tätä käsitystä vahvistaa mm. Tikkamäen (2006) tutkimus työssä oppimisesta. Kyseisessä tutkimuksessa työssä oppimisen tavoiksi mainittiin sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö, ideoiminen uutta tietoa prosessoimalla ja soveltamalla, ongelmanratkaisu ja tutkiminen, toiminnallinen oppiminen ja käytännössä harjoittelemineen, työn dokumentoiminen, henkilöstökoulutus, omaehtoinen opiskelu ja muu ammatillinen pätevytyminen sekä reflektointi eli oman toiminnan pohdinta ja arviointi. Työssä oppimista Tikkamäki luonnehtii sosiaalisen vuorovaikutukseen perustuvaksi, informaaliseksi, kontekstuaaliseksi ja situationaaliseksi.

Asiantuntijoiden verkostoituminen edellyttää vuorovaikutuksen ja tiedonhallinnan valmiuksia. Tynjälä (2003, 99) luonnehtii käytännön ja teorian, yleistaitoja ja erityistaitoja sekä konkreettisen ja abstraktin ajattelun yhdistävää integratiivista pedagogiikkaa asiantuntijoiden kouluttamisessa. Ruohotie (2002a, 6–7) puolestaan tarkastelee monitaitoisuuden etuja työssä sekä organisaation että yksilön kannalta. Taidot voi luokitella perustaitoihin, jotka antavat valmiuden selviytyä yhteiskunnassa ja luovat perustan työelämälle; ydin- tai yleisiin taitoihin, jotka ovat yhteisiä kaikille ammattiteille tai rajatulle osalle ammatteja; sekä siirrettävissä oleviin taitoihin, jotka auttavat ihmisiä tekemään uraan liittyviä valintoja ja päätöksiä.

### 3.2.4 Yhteenveto hallinto-organisaation tarkastelusta

Tässä tutkimuksessa työympäristöön katsotaan kuuluvan hallinto-organisaatiossa ja sen ulkopuolella työhön ja ammattiin liittyvät psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät, joita on edellä luonnehdittu tarkastelemalla hallinnon organisaationaalisia piirteitä, hallinnon asiakkuutta ja hallinnon sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä vuorovaikutusverkostoina. Hallintoa luonnehditaan aluksi universaalisilla piirteillä, kuten auttamiseen ja palveluun tai ohjaamiseen liittyvänä toimintana, käytännön hallintotoimintana tai julkisena toimintana. Tutkimus kohdentuu selkeimmin hallinnon tekemisen ulottuvuuteen, hallintotoimintaan, hallinnolliseen työhön, joka määritty lähinnä valmistelevana ja avustavana työnä. Toiseksi tarkastellaan kontekstia organisaationäkökulmasta. Julkista hallinto-organisaatiota voidaan kuvata byrokraattisena organisaationa, joka ilmentää yleisiä tutkimuksissa havaittuja byrokratian etuja ja haittoja. Hallinto-organisaation erityisiä, byrokraattista organisaatiomallia ja työympäristöä ilmentäviä piirteitä ovat palveluiden tuottamisen yhteisöllinen perusta, monet intressitahot ja organisaation moniportaisuus.

Hallinto-organisaation vuorovaikutusta tarkastellaan verkostoitumisen käsitteillä. Verkostoihin ja verkostoitumiseen liitetään sellaisia määreitä kuin vapaaehtoisuus, avoimuus informaatiolle ja jäsenyydelle, joustavuus, tasa-arvoisuus, uusiutuvuus, muuntuvaisuus ja vastaavasti dominoivuus toimijoiden suhteissa, riippuvuus, molemminpuoliset hyödyt ja edut sekä luottamus (Huczynski & Buchanan 2001, 543–545; Mattila & Uusikylä 1999, 10; Thompson 2003). Kunnallisen hallinto-organisaation ulkoista toimintaympäristöä kuvaa poliittis-hallinnollinen vaikuttamisen verkosto ja sisäisiä vuorovaikutuksia yhteistyön ja oppimisen verkostot. Kaikkien verkostojen vaikutus ulottuu sekä hallinto-organisaation sisäiseen että ulkoiseen toimintaan. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota verkostojen toimijoihin sekä asioihin tai tavoitteisiin ja verkostojen foorumeihin eli toiminnan fyysisiin ja mentaalsiin tiloihin. Poliittis-hallinnolliset verkostot muodostavat kunnallisen hallinto-organisaation työn toimintaympäristön. Julkinen hallinto-organisaatio toimii verkostossa, joka muodostuu sisäisen työyhteisön lisäksi sidosryhmistä, kuten kunnan asukkaista, päät-



täjäistä, muusta hallinnosta ja mediasta. Toisaalta hyvä sisäinen ja ulkoinen yhteistyö ovat edellytyksiä hallinto-organisaation tehtävän onnistumiselle. Yhteistyön tarkastelussa huomio kiinnittyy organisaation erilaisiin osiin, rajoihin ja rajapintoihin. Verkostoituminen liittyy myös käsityksiin oppimisesta ja tiedon muodostumisesta organisaatiossa, jossa painotetaan vuorovaikutuksessa oppimisen etuja niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. Organisaationa hallinto-organisaatio on oppimisyhteisö, jossa oppimisen verkostoilla voidaan vaikuttaa työhön. Oppimista on edellä käsitelty niin yksilön kuin ryhmän ja organisaationkin kannalta: oppiminen työympäristössä ja organisaatiossa on mielen (mm. Ruohotie 2000b), osallistumisen (mm. Gherardi & Nicolini 2003) ja tekemisen (mm. Nonaka & Takeuchi 1995) tulosta.

Taulukkoon 6 on koottu näkökulmia ja esimerkkejä tässä luvussa tarkastelluista poliittis-hallinnollisesta sekä yhteistyön ja oppimisen verkostoista.

Taulukko 6. Yhteenveto verkostotarkastelusta (esimerkkejä).

Näkökulma	Vaikuttamisen verkostot	Yhteistyön verkostot	Oppimisen verkostot
Toimijat	politiikkatoimijat, politiikkayhteisö, asiaverkosto, sektoriverkosto	kumppanit, yksilöt, työ- ja ammattiryhmät, organisaatiot	oppijat, yksilöt, tiimit, ammattiryhmät, organisaatiot
Asiat	päätettävät asiat	työn suorittaminen ja muutoksen toteuttaminen	ammattitaito, osaamisen kehittäminen, uusi tieto
Foorumit	päättävät elimet, esim. valtuusto, lautakunta, viiranhaltija	formaalit ja informaalit työryhmät, ammattiryhmät	tiimit, moniammatilliset ja ammatilliset, professionaaliset verkostot
Toimijat/Asiat	intressit, resurssit ja keskinäinen kontrolli päätöksenteon kohteena olevista asioista	hyöty ja ryhmän statukseen liittyvät mahdollisuudet ja velvollisuudet työn suorittamisessa ja muutoksen toteuttamisessa	tiedon jakaminen ja yhteinen tahtotila osaamisessa ja osaamisen kehittämisessä
Toimijat/Foorumit	toimijoiden institutionaalinen asema ja pääsy päätöksenteon foorumeille	toimijoiden ”sisä- ja ulkopuolisuus” formaaleissa ja informaaleissa ryhmissä organisaatiossa, sen ulkopuolella tai molemmissa	toimijoiden pääsy ja osallistuminen tiimeihin ja ammatillisiin verkostoihin
Asiat/Foorumit	mitkä asiat päätetään milläkin foorumilla, määrittely mm. johtosäännöissä ja delegointipäätöksissä	mitkä työt/muutokset toteutetaan milläkin foorumilla, esim. prosessin jako osastoille ja koordinaatioyksikköön tai organisaationmuutoksen toteuttaminen sitouttaen eri yksiköitä	mitkä työssä tarvittavat taidot hankitaan milläkin foorumilla, esim. perustaidot täydennyskoulutuksella, tietotaidot työssä oppimalla, innovaatiot tiimioppimisena
Toimijat/Asiat/Foorumit	”vallan rakenteellinen keskiö”	organisaation johtaminen	ohjaus, esim. työn ja oppimisen verkostotyypit

### 3.3 Organisaation ilmapiiri kasvuedellytysten kuvaajana

Oppiminen on tämän tutkimuksen keskeinen näkökulma, sillä oppimisen katsotaan yksilön ammatillisen osaamisen ja sen kehittymisen ja kasvun kautta vaikuttavan koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä luvussa tarkastellaan organisaatiokulttuuria organisaation ilmapiirin näkökulmasta. Ilmapiiri ei ole sama kuin organisaatiokulttuuri, vaikka ne ovatkin läheisiä käsitteitä. (Anti-

kainen 2005, 50; Berry 1998, 363.) Ilmapiirillä tarkoitetaan Berryn mukaan lähinnä kahta seikkaa: se kuvaa organisaation asenneilmastoa tai se ilmaisee, missä määrin organisaatio tukee jäseniään. Kulttuuri puolestaan on kiinteämpi ja kestävämpi organisaation arvojen ja uskomusten perusta, joka ilmenee ryhmien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation ilmapiiri heijastaa organisaatiokulttuuria.

Organisaation ilmapiiri on tässä tutkimuksessa ”ikkuna organisaatioon”, joten tässä luvussa tarkastellaan ilmapiiriä myös tutkimusvälineen taustoituksen näkökulmasta eli analyysiviitekehyyksenä. Edellisiin pohdintoihin liittyen ilmapiirin tarkastelu aloitetaan ihmisen suhdetta toimintaympäristöönsä säätelevästä yksilöpsykologisesta analyysistä (luku 3.3.1). Toiseksi tarkastellaan kasvuorientoituneen ilmapiirin mallia (luku 3.3.2), jossa jäsennetään ilmapiirin organisatorisia ja yksilöllisiä tekijöitä enemmän organisaation näkökulmasta.

### 3.3.1 Yksilöpsykologinen näkemys organisaation ilmapiiristä

Friedman, Lipshitz ja Overmeer (2003) tarkastelevat organisaation oppimisen edellytyksiä kulttuuriselta pohjalta. He pelkistävät alan varsin laajasta tutkimusaineistosta seuraavan kausaalisiin yhteyksiin perustuvan mallin yksilön psykologisista toimintaedellytyksistä organisaatiokontekstissa (kuvio 7). Konteksti on yhteydessä yksilön käyttäytymiseen ja vastaavasti työkäyttäytyminen luo odotuksia organisaatiokontekstin muotoutumiselle yksilöiden psyykkisen tekijöiden kautta. Vaikutussuhteet ovat kausaalisia.

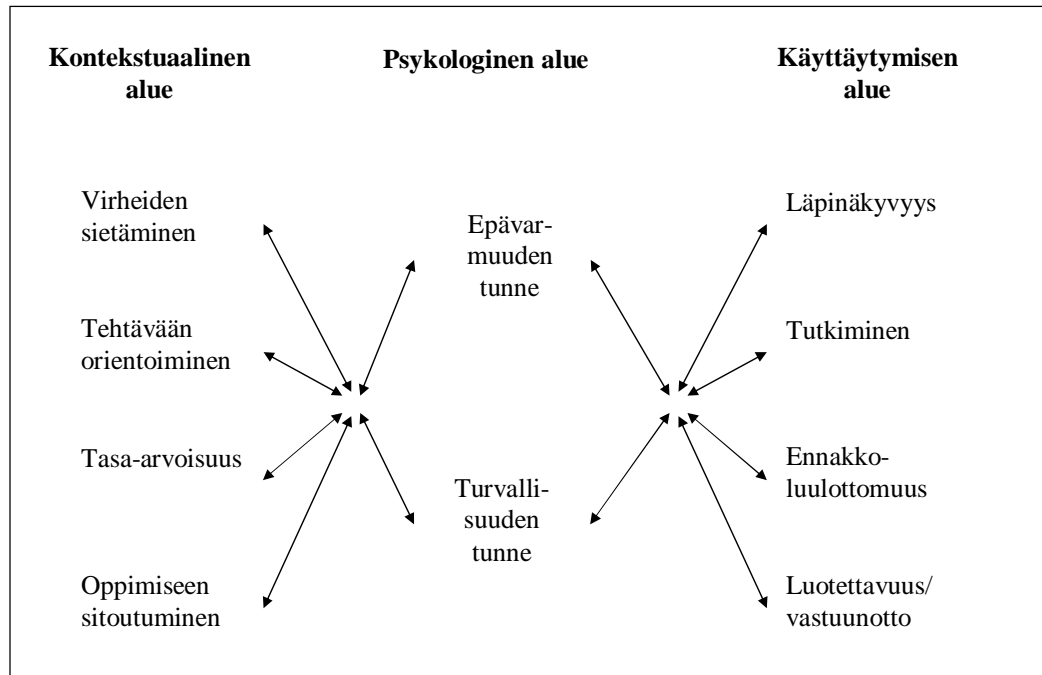
Kontekstuaalinen alue koostuu virheiden siedosta, tehtävääorientaatiosta, tasa-arvosta ja oppimiseen sitoutumisesta. Nämä tekijät ovat organisaationormeja, ja ne on ilmaistu konkreettisesti organisaation asiakirjoissa, rakenteessa, rituaaleissa ja sloganeissa. Eri asia on, miten nämä ilmaisut toteutuvat käytännössä. On esimerkiksi todettu, että jos selkeästi ilmaistaan, ettei virheistä rangaista ja näin todellisuudessa toimitaan, on voitu aikaansaada psyykkistä turvallisuutta ja sitä kautta toimintaan läpinäkyvyyttä ja kokeilunhalua. Tehtävääorientaatio tarkoittaa tässä tilanteen määrittelyä tehtävän tai sen suorituksen pohjalta eikä muista in-

trousseistä, statuksesta, pitämisistä ym. käsin. Tehtävistä kiivaastikin yhteen otta-va tiimi on tehokkaampi kuin henkilöasioista kiistelevä ryhmä. Asia-asioiden tarkastelu luo psyykkistä turvallisuutta. Tasa-arvoisuus viittaa yhtäläiseen vallan-jakoon, osallistumiseen ja velvollisuuksiin muodollisesta asemasta riippumatta. Tasa-arvoiset käytännöt avaavat kommunikaatiokanavia ja edistävät oppimista ja innovatiivisuutta ja vahvistavat ihmisten psykologinen turvallisuuden tunnetta, reilua peliä ja sitoutumista. Ne voivat myös nostaa pintaan epäilyksiä, koska ta-sa-arvoisessa organisaatioilmastossa vastuullisissa tehtävissä olevat ovat tavan-omaista avoimempia myös omille epävarmuuksilleen. Organisaation sitoutumi-sella oppimiseen on keskeinen rooli psykologisten ja käyttäytymisen edellytysten luomisessa. Kollektiivisen oppimisen arvostus joko itseisarvona tai organisaation olemassaolon kannalta tulee myös ilmaista jotenkin. Mm. aika- tai muiden re-surssien käyttö on oleellista, mutta tärkeintä on johdon sitoutuminen ja osallis-tuminen, sillä organisaatio ottaa aina ne käyttäytymisstandardiksi arvioidessaan jonkun hankkeen merkitystä. (Friedman ym. 2003.)

Psykologinen alue koostuu epäilystä tai epävarmuudesta tunteesta ja psykolo-gisen turvallisuuden tunteesta. Epäily on asioiden tutkimisen psykologinen ehto. Epäröintiin sisältyy tunne, ettei tiedä, tilanteessa on aukko, vastakohtaisuus tai joku epämääräisyys. Epäily voi olla pelottava tila varsinkin, jos se koskee omaa kompetenssia tai todellisuuden luonnetta tai molempia. Psykologinen turvalli-suus mahdollistaa kestävämmän organisaatiotilanteen tarkastelun seuraukset, lä-pinäkyvyyden ja olemaan avoin ja vastuuta ottava. Epävarmuuden tila on psyko-logisesti ristiriitainen tila. (Friedman ym. 2003.)

Käyttäytymisen alue koostuu läpinäkyvyydestä, tutkimisesta tai selvittämis-es-tä, ennakkoluulottomuudesta ja vastuunotosta tai luotettavuudesta. Läpinäkyvyys on ajatusten ja tekojen mahdollisimman selkeitä ilmaisua ja selvittämistä. Tällä on merkitys validin informaation saamiseksi toisalta siksi, että ajatukset ja teot tulee avattua ja toisalta siksi, että se rohkaisee muitakin vastaavaan avoimuu-teen. Selvittäminen on sitkeää kaivautumista tilanteeseen avoimilla kysymyksillä tiedonkeruulla, aukkojen ja vastakohtaisuuksien etsimillä. Tavoitteena on tilan-teen kompleksisuuden hahmottaminen ja merkityksen löytyminen. Ennakkoluu-lottomuus merkitsee avoimuutta virheille ja ajatuksen muutoksille, jos joku toi-

nen käsitys tai teko on osoittautunut järkevämmäksi. Luotettavuus tai vastuunkanto merkitsee vastuun ottoa toimistaan ja niiden seurauksista sekä tarpeen tullen niiden korjaamista. Toisaalta, vaikei varsinaista palautetta olisi tullutkaan, vastuuntuntoinen kokeilee uutta oppiakseen. (Friedman ym. 2003.)



Kuvio 7. Yksilöpsykologinen näkökulma organisaatiossa toimimiseen (Friedman ym. 2003).

Kausaalisuus on kaksisuuntaista ja osat ovat ristikkäisissä vaikutussuhteissa (Friedman ym. 2003). Friedman ym. korostavat, että kyseessä on pelkistetty malli ja sen ulkopuolelle jää monia tärkeitä näkökulmia, kuten organisaation ympäristön epävakaus tai toimialan ja johtamisen luonne. Tässä mainitut tekijät ovat kuitenkin oleellisia ja melko stabiileja sekä sellaisia, joihin ei heidän mielestään voi juuri vaikuttaa johtamistoimin tai interventioilla. Jos näin on, nämä yksilön psykologiset prosessit on tärkeä tiedostaa organisaation toimintojen järjestelyissä. Toisaalta mallista voi hakea myös selityksiä sosiaalista käyttäytymistä painot-

taviin lähestymistapoihin, esimerkiksi sille, mitä oppiminen tiimissä tarkoittaa yksilön kannalta. (Friedman ym. 2003.)

Friedmanin ryhmän esittämät ajatukset kokoavat yksilön psykologisen viitekehyksen työn ja sen edellytysten tulkinnassa.

### 3.3.2 Kasvuorientoituneen ilmapiirin malli

Ihmisten keskinäinen kanssakäyminen työpaikalla luo Juutin (1989, 246) mukaan ”tietynlaisen ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää.” Ilmapiiri vaikuttaa organisaation jokaiseen työntekijään ja muokkaa organisaation toimintaa. Kyse on Juutin (mts. 247) mukaan subjektiivisista havainnoista, ei objektiivisista ominaisuuksista. Organisaation tiedonmuodostuksen perusta on yksilöiden osaamisessa ja oppimisessa. Ilmapiiri määräytyy sekä organisatoristen että yksilön omien ominaisuuksien, kuten hänen persoonallisuutensa ja viiteryhmiensä normien pohjalta. Ilmapiiri on luonteeltaan väliin tuleva muuttuja ja sen katsotaan määräävän käyttäytymistä (mt.). Friedmanin ym. (2003) kokoavassa analyysissä edellä on kuvattu yksilön psykologisia prosesseja sekä turvallisen ja tuottavan työympäristön edellytyksiä.

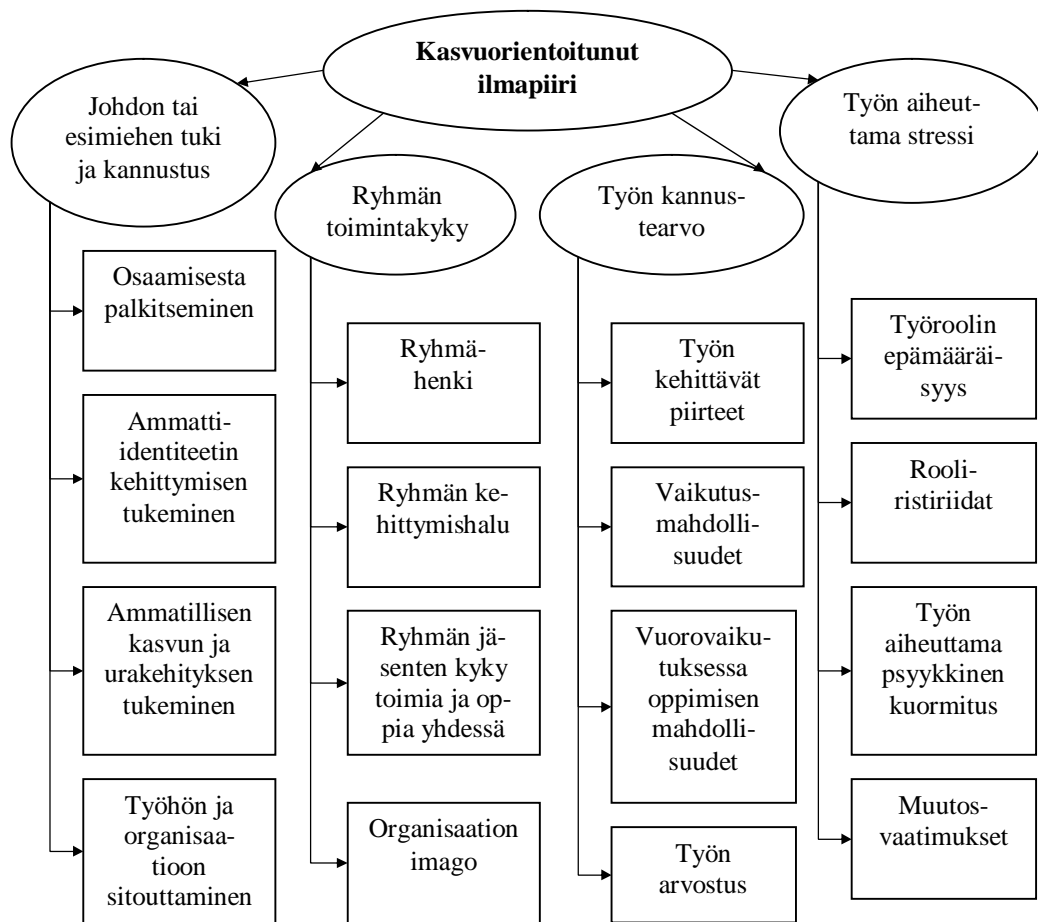
Ruohotie (1995) lähestyy ammatillisen kasvun edellytyksiä psykologisen ilmapiirin käsitteen kautta ja analysoi ilmapiirihavaintojen yhteyksiä mm. työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja organisaatiosidonnaisuuteen. Yksilön havainnot ympäristön tilannetekijöistä voivat vaihdella deskriptiivisistä kuvauksista erittäin kompleksisiin arvioihin niiden merkityksestä henkilölle itselleen. Vaihtelua eri ihmisten arvioissa esiintyy myös siitä syystä, että ympäristön havaitsemiseen liittyvät myös arvot ja arvostukset. Näin ollen ihmisten eri ympäristöattributteihin liittyvät havainnot eroavat myös erilaisten arvostusten vuoksi. Ruohotie jatkaa, että työympäristöön liittyviä emotionaalisia reaktioita voidaan pitää arvostusten funktiona, ts. kognitiivisena arvioina tilannetekijöiden merkityksestä henkilön hyvinvoinnille. Jos henkilö on esimerkiksi oppinut pitämään työn haasteellisuutta (joka on työhön liittyvä arvo) emotionaalisesti relevanttina, vaikuttaa se hy-

vinvoinnin tunteeseen. Arvoon voidaan vielä liittää attribuutteja, kuten mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin. Haasteellisuuden skeema sisältää joukon standardeja, jotka määrittelevät, miten haasteellinen mainittu mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin on henkilölle. Psykologisen ilmapiirin havainnot voidaan ymmärtää näin emotionaalisesti relevantteina kognitioina, joista koostuu yleinen ilmapiiri. Organisaation (psykologinen) ilmapiiri vastaa siten yksilön havaintoja siitä, missä määrin työympäristö on hänelle henkilökohtaisesti ja siten myös hänen organisatoriselle hyvinvoinnilleen eduksi tai haitaksi. (Ruohotie 1995, 151–152.)

Ammatillinen kehittyminen ei nojaa pelkästään organisatorisen ympäristön havaintoihin, siis organisatorisiin kasvutekijöihin. Ruohotien (1995) mukaan ammatillinen kasvu on riippuvainen myös henkilökohtaisista kasvuedellytyksistä. Tällaisia ovat ammatillinen minäkuva ja uramotivaation voimakkuus. Motivationaaliset tekijät ja sitoutuminen työhön vaikuttavat esimerkiksi kehittämistavoitteiden asettamiseen tai täydennyskoulutukseen hakeutumiseen. (Ruohotie 1995, 152.) Henkilökohtaisia kasvutekijöistä keskeisiä on myös oppimaan oppimisen ilmiö. Käsitteen motivationaalista komponenttia kutsutaan kasvumotivaatioksi eli henkilön haluksi kehittää ja kokeilla uutta (Ruohotie 2000b, 54).

Kuviossa 8 kuvataan organisatorisia kasvuedellytyksiä. Kasvuorientoituneen ilmapiirin perustuu psykologisen ilmapiirin käsitteeseen ja lukuisiin organisaatiotutkimuksiin, joiden taustateoreetikoiksi mainitaan Argyris, Dubin, Hall ja Kaufman (Ruohotie 1995, 153; Ruohotie 2000b, 51; Nokelainen, Silander, Ruohotie & Tirri 2004).

Mallissa on 13–16 dimensiota (Ruohotie 2000b; Nokelainen ym. 2004, 4–5), jotka ryhmitellään neljään näkökulmaan: johtamiseen, ryhmän toimintakykyyn, työn kannustavuuteen ja työn aiheuttamaan stressiin. Organisaation johto ja esimiehet luovat ammatillisen kasvun edellytyksiä palkitsemalla osaamista, tukeamalla ammatillisen identiteetin kehittymistä, mahdollistamalla urakehitystä sekä sitouttamalla henkilöstöä työhön ja organisaatioon. Tämä näkökulma käsittää siis johdon tai esimiehen tuen ja kannustuksen. Ryhmän toimintakykyä kuvataan ryhmähengen, ryhmän kehittymishalun sekä ryhmän jäsenten kykynä toimia ja oppia yhdessä. Tälle ulottuvuudelle sijoittuu mallissa myös organisaation imago.



Kuvio 8. Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät (Ruohotie 2001).

Työn kannustearvoa määrittelevät kokemukset työn kehittävästä piirteistä, vaikuttamismahdollisuuksista, vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuuksista sekä työn arvostuksesta. Työrooliin liittyvät kasvutekijät, kuten työn kannustearvo ja vaikutusmahdollisuudet, ovat yhteydessä kasvumotivaatioon ja vaikuttavat kasvumahdollisuuksiin ja kasvupotentiaalin käyttöön (Ruohotie 2000b, 53–54). Neljäs kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijä on työssä koettu stressi, johon sisältyvät työroolin selkeys tai epämääräisyys, rooliristiriidat tai työn aiheuttama psyykinen kuormitus sekä muutosvaatimukset. Tämä ulottuvuus on erityisesti subjektiivisen elämisen maailmaan kuuluvana ilmiönä haaste organisaatiolle kasvuedellytysten rakentamisessa. (Ruohotie 2000b, 2001).



Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallia on kehitetty myös metodologisesti ja tätä kehitystyötä hyödynnetään tässä tutkimuksessa bayesilaisen analyysin muodossa. Mallia on myös paljon ”testattu” mm. useissa opinnäytteissä. Organisaatioympäristöinä ovat olleet mm. ammattikorkeakoulut (esim. Antikainen 2005), poliisihallinto (Luoma 2001) ja mainostoimistot (Korpelainen 2005). Aikaisemmissa kehitysvaiheissa kohteena oli yksityisen sektorin koko organisaatio (Joronen 1993; Kautto-Koivula 1993). Virastoympäristössä tämä on ensimmäinen tutkimus, jossa mallia käytetään. Aikaisempia tutkimustuloksia hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan ja tutkimuksen tuloksia verrataan niihin.

### 3.4 Tutkimuksen kokoava viitekehys, tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda pohjaa kuntatason palveluiden suunnittelun kehittämiseksi jäsentämällä suunnittelijoiden kokemuksia ammatillisen kasvun edellytyksistä työympäristössään hallinto-organisaatioissa. Kiinnittämällä huomiota ammatillisen kasvua edistäviin ja estäviin tekijöihin hallinto-organisaatio voi toimenpiteillään parantaa olosuhteita niin, että ammatillinen kasvu mahdollistuu. Edellä on tarkasteltu sellaisia työn ja työympäristön tekijöitä, joilla voidaan olettaa olevan yhteyksiä julkishallinnon hallinto-organisaatioissa työskentelevän suunnittelijan ammatillisen kasvun edellytyksiin. Tutkittavaa ilmiötä, ammatillisen kasvun edellytyksiä, tarkasteltiin lähtien ammatillisen kasvun määrittelystä jatkuvana oppimisprosessina, ”jonka kautta yksilö hankkii niitä valmiuksia, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Jatkuva valmiuksien parantaminen perustuu voimakkaaseen ja kestävään haluun ja tarpeeseen oppia.” (Ruohotie 2000b, 9). Ammatillista kasvua tarkasteltiin ammatillisena kompetenssina ja osana tiedonmuodostuksen käsitteistöä. Huomiota kiinnitettiin yksilötasolla kokemuksen merkitykseen ja urakehitykseen.

Ammatillisen kasvun edellytyksiä tutkitaan julkishallinnon hallinto-organisaatioissa. Hallinto-organisaatioissa työskentelevien suunnittelijoiden työtä luonnehdittiin väljästi päätöksentekoprosessiin liittyväksi, joko ennen päätöksen-

tekoa tapahtuvaksi valmistelutyöksi tai sen jälkeen tapahtuvaksi toimeenpanon suunnitteluksi. Suunnittelu sinänsä suuntautuu tulevaisuuteen. Julkisessa hallinto-organisaatiossa tunnistettiin erityisiä piirteitä, kuten tavoitteiden yhteisölähtöisyys, hallinnon moniportaisuus ja monet intressitahot (Oulasvirta 2007), jotka käytännössä kuvaavat byrokraattista organisaatiota. Hallinto-organisaation asiakkuus-käsite on dualistinen: niin yksilö- kuin yhteisöasiakaskin on kansalaisena kiinnostunut osittain eri asioista kuin palveluiden käyttäjänä. Hallinnon suunnittelija tuottaa palveluja molemmille asiakkaille, mutta siis yhteisöllisin tavoittein.

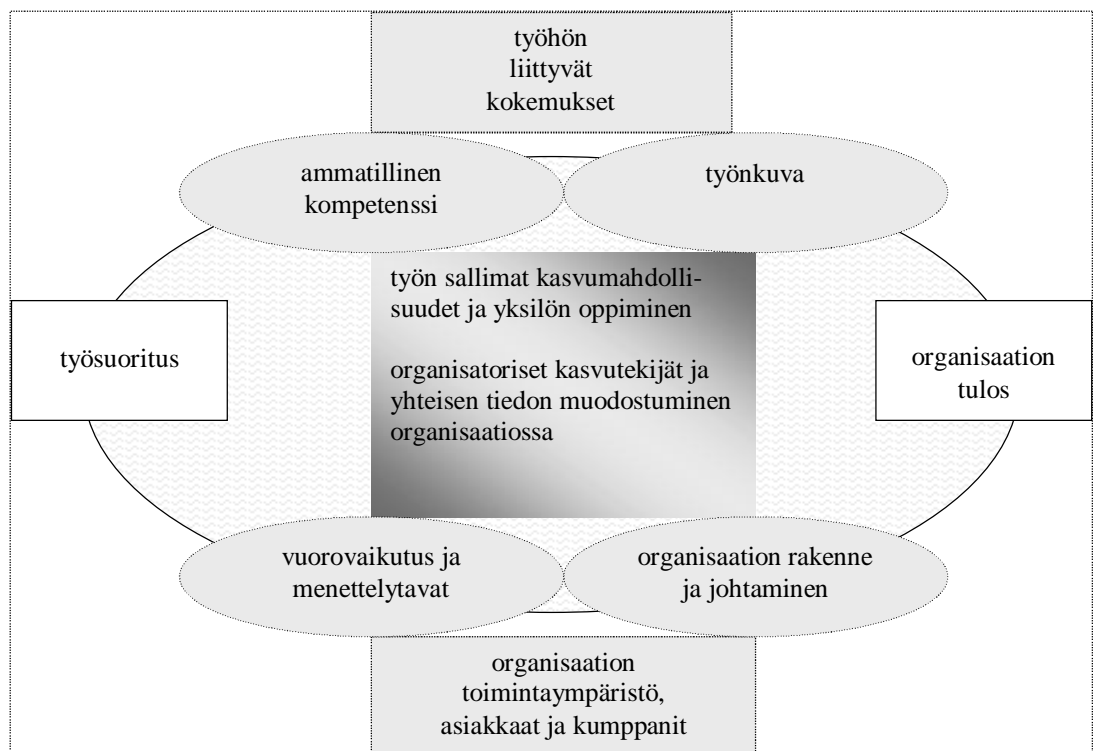
Hallinto-organisaation toimintaympäristöä tarkasteltiin vuorovaikutusverkostoina. Tällaisia verkostoja on tässä tarkastelussa kolme, joista ensimmäinen on päätöksentekoon vaikuttamaan pyrkivä poliittis-hallinnollinen verkosto, joka on hallinto-organisaation ulkoinen verkosto. Päätöksentekoa valmistelevat tai toimeenpanoon osallistuvat suunnittelijat ovat osa tai lähellä tätä verkostoa. Yhteistyön verkostoa voi pitää työnteon verkostona, jonka perimmäinen oikeutus tulee työn jakamisen pakosta tai hyödyistä joko työprosessille tai lopputulokselle. Myös muutostilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa, yhteistyön merkitys korostuu ja sen asema tulee arvioiduksi uudelleen. Työryhmien muodostumisella on merkitystä työntekijöille. Ryhmään kuuluminen tai ei-kuuluminen vaikuttaa sosiaaliseen identiteettiin (Haslam 2001) ja ryhmäkäyttäytymiseen. Formaalien ja informaalien ryhmien merkitys oletetaan suureksi rakenteeltaan hierarkkisessa hallinto-organisaatiossa. Kolmas verkosto on oppimisen verkosto. Ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen ovat tulosta erilaisista oppimiseen ja kehittymiseen liittyvistä toimista, jotka tarvitsevat toteutuakseen suotuisat olosuhteet. Yksilöiden ja ryhmien oppimisella on sekä yhteisiä (mm. mallioppiminen) että erottavia piirteitä (mm. muistikapasiteetissa). Työ sinänsä kaikkine piirteineen voi muodostaa oppimisverkoston työssä oppimisen näkökulmasta. Oppivan organisaation (Senge 1993) näkökulmasta oppiminen tapahtuu tiimeissä ja tiimien oppimisella on puolestaan keskeinen merkitys koko organisaation oppimiselle. Organisaatiossa on tiimien verkostoja. Tiimikulttuurin luominen ja rakentuminen vie vuosia. Organisaatioiden oppimisesta voi puhua yksilöiden ja ryhmien oppimisen avulla. Vaikka kasvatustieteessä ja psykologiassa organisaation oppiminen on ongelmallinen käsite, voidaan oppimista tarkastella sekä sosiologisen että lii-

ketaloustieteen tutkimuksen viitekehyksessä psykologisena ilmiönä ja sosiaalisena osallistumisena ja reflektointina (Gherardi & Nicolini 2003). Nonaka on kritisoinut sellaisia oppimisen lähestymistapoja, missä oppiminen nähdään pelkääjän mielen asiana ja suunnannut huomion tekemisen kautta oppimiseen. Organisaation oppimisen malleista tarkastellaankin uuden tiedon luomisen sykliä (Nonaka & Takeuchi 1995).

Analyysin viitekehyksenä on organisaation ilmapiiri. Organisaation ilmapiiri kuvaa organisaation asenneilmastoa ja on tulkintaa siitä, missä määrin organisaatio tukee jäseniään työssä (Berry 1998; Ruohotie 1995). Organisaation ilmapiiriä tarkasteltiin sekä yksilöpsykologisen että organisaatiotason mallin avulla. Edellinen kuvaa yksilölle tärkeitä elementtejä, psyykkistä turvallisuutta tai epävarmuutta, ja niiden vaikutuksia toisaalta kontekstin havaitsemiin ja toisaalta käyttäytymiseen (Friedman ym. 2003). Jälkimmäinen on tämän tutkimuksen analyysiviitekehys eli kasvuorientoituneen ilmapiirin malli (Ruohotie 2001; Ruohotie 2000b, 51).

Kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensiot ryhmiteltiin neljään näkökulmaan: johtamiseen, ryhmän toimintakykyyn, työn kannustearvoon ja työn aiheuttamaan stressiin (kuvio 8). Johtaminen käsittää osaamisen palkitsemisen sekä ammatti-identiteetin kehittymisen, ammatillisen kasvun ja urakehityksen tukemisen sekä työhön ja organisaatioon sitouttamisen. Ryhmän toimintakyvyn dimensiolle asetuvat ryhmähenki ja ryhmän kehittymishalu, jäsenten kyky toimia ja oppia yhdessä sekä organisaation imago. Työn kannustearvon dimensio käsittää työn kehittävät piirteet, vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet sekä työn arvostuksen. Työn aiheuttama stressi muodostuu työroolin epämääräisyydestä, rooliristiriidoista, työn aiheuttamasta psyykkisestä kuormituksesta ja muutosvaatimuksista.

Edellä olevan tarkastelun perusteella tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita tiedonmuodostuksesta niin organisaation ja sen ryhmien kuin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden yksilöllisellä oppimisen tasolla. Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallin ohella tarkastellaan julkisen hallinto-organisaation palvelutehtävään asiakassuhteisiin ja verkostoitumiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet ovat kuviossa 9 ja taulukossa 7.



Kuvio 9. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Taulukko 7. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välisiä yhteyksiä.

Käsite	Käsitteen sisältö ja piirteitä
Hallinto-organisaatio	Julkishallinnossa toimiva byrokraattinen organisaatio, jonka toiminta perustuu yhteisöllisiin tavoitteisiin, usean intressitahon vaateisiin ja moniportaiseen rakenteeseen (mukaillen Oulasvirta 2007).
Ammatillinen kasvu	Jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilö hankkii niitä valmiuksia, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Jatkuva valmiuksien parantaminen perustuu voimakkaaseen ja kestäväan haluun ja tarpeeseen oppia (Ruohotie 2000b, 9).
Ammatillisen kasvun edellytykset	Työympäristössä ammatillista kasvua mahdollistavat ja estävät organisaationaaliset ja yksilölliset tekijät.
Organisaation ilmapiiri	Organisaation sisäisessä ympäristössä esiintyvä suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista organisaatioista. Ilmapiiri muotoutuu organisaation henkilöstön käyttäytymisestä ja menettelytavoista. (Antikainen 2005, 100.)
Kasvuorientoitunut ilmapiiri	Yksilöiden kokemuksiin perustuva käsitys ammatillisen kasvun edellytyksistä työyhteisössä (mukaillen Antikainen 2005). Organisatorisen kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät: johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi (Ruohotie 2000b, 2001).
Asiakas	Julkishallinnon asiakkaan kaksi roolia: hän on palvelun loppukäyttäjä ja samalla kansalaisena määrittämässä ja rahoittamassa palvelun toteuttamista. (Oulasvirta 2007.) Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan samaan kuntaan kuuluvaa kunnallista yksikköä, joka käyttää toisen kunnallisen yksikön tuottamia palveluita tai tuotteita. Ulkoisella asiakkaalla tarkoitetaan kunnallisen organisaation ulkopuolella olevaan henkilöä, yritystä tai muuta organisaatiota, joka käyttää kunnallisen yksikön tuottamia palveluita tai tuotteita. (Heinonen 1999.)
Asiakaslähtöisyys	Hallinto-organisaation toimintaa ohjaava arvo ja tärkeä hyvän hallinnon periaate (Helsingin kaupunki 2002).
Verkostoituminen, verkostot	Hallinto-organisaation toimintaympäristön vuorovaikutus: ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvä poliittis-hallinnollinen vaikuttamisen verkosto ja lähinnä sisäistä toimintaa kuvaavat yhteistyön ja oppimisen verkostot (Thompson 2003; Argyle 1991; Senge (1990) 1993; Ruohotie 1998b). Ammatillinen verkostoituminen on empiirisen tutkimuksen muuttuja.
Organisaation oppiminen	Yhteisen tiedon muodostuminen organisaatiossa. Ryhmässä tapahtuvan tiedonmuodostuksessa on keskeistä kokemusten jakamisen ja yhdessä oppimisen vaiheet (mukaillen uuden tiedon luomisen sykli). (Nonaka & Takeuchi 1995.)
Työympäristö	Organisaatiossa ja sen ulkopuolella työhön ja ammattiin liittyvät psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät.

## Tutkimusongelmat ja -kysymykset

Tutkimuksessa on kaksi tutkimusongelmaa. Ensimmäinen ongelma on löytää malli, jolla hallinto-organisaation ammatillisen kasvun edellytyksiä kuvataan. Tutkimuksessa mallinnetaan ensin kvantitatiivisella kyselymenetelmällä ammatillisen kasvun organisatoriset kasvutekijät käyttäen lähtökohtana Ruohotien (2000b) kasvuorientoituneen ilmapiirin mallia. Mittavälineeseen, ilmapiirikyselyyn, lisätään verkostoitumista ja asiakasyhteyksiä kuvaavia elementtejä. Toisena tutkimusongelmana on mallin syventäminen tarkastelemalla erityisesti tiedonmuodostusta eli hallinto-organisaation eri tasojen oppimista ja yksilöllistä oppimista. Mallin syventäminen tapahtuu kvalitatiivisella haastattelumenetelmällä.

Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia kolmella kysymyksellä. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä kuuluvat ensimmäiseen ja kolmas toiseen tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat ammatillisen kasvun edellytykset ja niiden keskinäiset yhteydet hallinto-organisaatiossa?
2. Miten eri vastaajaryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eroavat?
  - 2.1 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja eri ikäryhmissä tai naisten ja miesten kesken? (yksilölliset erot)
  - 2.2 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja liittyen nimikkeeseen, työsuhteen kestoon, työtehtävän kestoon ja esimiestehtävään? (ammattiin ja työtehtävään liittyvät erot)
  - 2.3 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja eri hallinnonaloilla? (organisatoriset erot)
3. Millaisia kokemuksia henkilöillä on kohdeorganisaatioissa ammatillisen kasvun edellytyksistä?

# 4. Tutkimuksen toteuttaminen

## 4.1 Perusteet tutkimusmenetelmien valinnalle

There is no single blueprint for planning research. Research design is governed by the notion of 'fitnes for purpose'. The purpose of the research determine the methodology and design of the research. (Cohen, Manion & Morrison 2003, 73.)

Cohen ym. (2003) korostavat tutkimuksen tarkoitusta tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostus kunnallisten palveluiden tuottamista ja erityisesti niiden suunnittelua ja suunnitteluosaamista kohtaan. Ajatuksena oli, että kunnan palvelutehtävä ”on annettu” ja muodostuu kulloisenkin lainsäädännön pohjalta ja se toteutuu kunnan päätöksillä ja käytössä olevilla resurssilla. Keskeinen palveluiden tuottamisen työvaihe on suunnittelu, joten suunnittelijoiden osaamisen ja osaamisen kehittyminen ovat yksi keskeisiä resursseja kunnan palvelutavoitteiden toteutumisessa. Koska työorganisaatiolla on useita keinoja vaikuttaa osaamiseen ja sen kehittämiseen, tutkimuksella haluttiin kartoittaa suunnittelutyötä tekevien näkemykset työympäristöstään ammatillisen kasvun edistämiseksi. Tutkimusta voi siten pitää tapaustutkimuksena, jossa ”tapauksena” (Laine, Bamberg & Jokinen 2007) on kunnallinen hallinto-organisaatio ammatillisen kasvun ympäristönä siellä työskentelevien suunnittelijoiden kokemana. Kuvaamalla ammatillisen kasvun ympäristöä voidaan tehdä päätelmiä osaamisen kehittämisen näkökulmasta kunnallisen organisaation muutoksen hallintaan liittyvistä tarpeista ja keinoista. Tutkimuksessa on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen ote. Kvantitatiivisuus liittyy teorialähtöiseen mallintamiseen, olennaisten piirteiden esille nostamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 134–135). Tutkimuksen kvalitatiivisuus liittyy henkilöiden kokemusten ja kokemusperäisten käsitysten korostamiseen tiedon muodos-

tamisessa (Cohen ym. 2003, 23). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näiden lähestymistapojen vaikutusta menetelmällisiin valintoihin tässä tutkimuksessa.

Tapaustutkimuksella voidaan tavoittaa tietoa kompleksisista, ainutlaatuisista ja yleensä luonnollisista olosuhteista ja tilanteista. Tutkimusote on holistinen ja tutkimuksessa käytetään usein monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. (Cohen ym. 2003, 79; Järvinen & Järvinen 2000; Laine ym. 2003, 10.) Ammatillisen kasvun edellytyksiä tarkastellaan hallinnollisessa ympäristössä, mitä pidetään monimutkaisena toimintaympäristönä. Ammatillisen kasvun edellytykset ovat mallinnettu ja mallia koeteltu erilaisissa työympäristöissä (Ruohotie 2000b; Joronen 1993; Kautto-Koivula 1993; Luoma 2001; Antikainen 2005; Korpelainen 2005), ei kuitenkaan varsinaisesti hallinto-organisaatioissa. Ilmiön monimuotoisuutta pystytään siten ennakoimaan, mikä vähentää asetelmaan liittyvää kompleksisuutta. Tutkimusasetelma onkin lähellä laboratorioasetelmaa (Yin 2003, 31–33; Laine ym. 2003, 29–30; vrt. Järvinen & Järvinen 2000, 85) siltä osin, missä tutkitaan teoreettisen mallin todentumista tämän tutkimuksen kontekstissa. Toisaalta tutkimusasetelman kompleksisuutta kasvatetaan lisäämällä kyseiseen malliin hallinto-organisaation organisaatioympäristöön kuuluvia uusia elementtejä. Koeteltuun mittavälineeseen (ilmapiirimittariin) tehdään muutoksia, joilla korostetaan tutkittavien henkilöiden työn kontekstia. Tämä vaikuttaa tarpeeseen käyttää useita aineistoja ja menetelmiä. Erityisesti laajennettu näkökulma tarkoittaa kvalitatiivisen tutkimusotteen vahvistamista kvantitatiivisen lähestymistavan rinnalle. Kvalitatiivinen osuus tutkimuksessa koostuu avoimista kysymyksistä ilmapiirimittarissa ja ennen kaikkea haastattelumenetelmällä hankittavasta aineistosta, joka mahdollistaa ammatillisen kasvun edellytysten tarkastelun kyselymenetelmää syventäen ja kohdistuen kysymykset tiedonmuodostukseen työyhteisössä. Asetelma kokonaisuudessaan edellyttää ymmärtävää ja tulkitsevaa tutkimusotetta ja johtaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan problematiikkaan.

Tutkimuksella on välineellisiä ja informaatioon liittyviä tavoitteita: pyrkimyksiä löytää informaatiota todellisuudesta (Aaltola 1994, 84 ja 87–88), jotta siihen voisi mahdollisesti vaikuttaa johtamisen tai henkilöstön kehittämisen toimenpitein. Nämä tavoitteet liittyvät lähinnä tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Tutkimuksen tiedonintressi on siten yhtäältä Habermasin termin tekninen



eli tutkimuksella pyritään löytämään tietoa, jolla voidaan vaikuttaa prosessien ohjaamiseen ja kontrolliin (ks. Aaltola 1994, 84; Ruohotie 2000b, 254–255). Toisaalta tutkimuksen tiedonintressi on hermeneuttinen eli praktinen, jossa on keskeistä tulkinta ja ilmiöiden merkitysten ymmärtäminen (Aaltola 1994, 84–85). Tulkinnan ja ymmärtämisen merkitys korostuvat empiirisen aineiston hankinnassa ja analyysissä.

Tutkimuksessa käytetään kahden populaation aineistoa, kysely- ja haastatteluaineistoa (joista tosin haastateltavien joukko sisältyy potentiaaliin kyselytutkimukseen vastaajiin) ja tutkitaan ihmisten käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Ajatuksena on, että kukin henkilö ottaa kantaa kyselyn väittämiin omien käsitystensä mukaisesti, jotka ovat muodostuneet omasta työympäristöstä saaduista kokemuksista. Haastateltavien ilmaiset kokemukset ja käsitykset puolestaan ovat sellaisenaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Eri aikoina samoilta henkilöiltä tai eri henkilöiltä ja eri menetelmin kerättyjen aineistojen yhdistäminen kokonaisuudeksi perustuu siihen, että erilaiset käsitykset ovat kommunikoitavissa ja tulkittavissa. Erilaiset menetelmät varmentavat ja rikastavat tiedonmuodostusta. Kuva, mikä käsityksistä syntyy, ankkuroituu kokemusmaailmaan ja kertoo ympäristöstä oleellisia piirteitä, joita voi tarkastella esimerkiksi kehittämiskohteina. (esim. Roisko 2007).

Hallinto-organisaation tarkastelu siellä toimivien henkilöiden silmin sekä teoreettisen mallin rakentaminen johdattivat käyttämään tässä tutkimuksessa usean tutkimusaineiston ja -menetelmän asetelmaa, mikä on tyypillistä tapaustutkimuksessa. Tutkimuksessa on kyse lähinnä menetelmällisestä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan triangulaatiosta (Metsämuuronen 2005; Laine ym. 2007, 23–26; Tashakkori & Teddlie 1998). Lähestymistapojen yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.

Tutkimusprosessi on edennyt seuraavasti:

- tutkimushankkeen käynnistäminen helmikuussa 2002
- aiheen teoriataustan laadinta ja tutkimuksen jäsentely 2002–2005
- empiirisen osion toteuttaminen: mittavälineen (ilmapiirimittarin) muokkaaminen ja esitetaus keväällä 2006, kyselyn toteuttaminen 12.5.–5.6.2006, aineiston analyysin ensivaihe (Bayes-mallin muodostaminen)

- kesällä 2006, mallin analyysi syksyllä 2007, haastattelurungon laatiminen ja esitestausta syksyllä 2006, haastattelujen toteuttaminen 18.12.2006–15.1.2007, haastatteluaineiston analyysi vuonna 2007
- tutkimusraportin kirjoittaminen 2005–2008.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston hankkiminen. Tutkimusaineisto koostuu kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen aineistoista.

### 4.2.1 Kyselytutkimus

#### **Kyselylomakkeen laadinta**

Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin monissa kotimaisissa (mm. Luoma 2001; Antikainen 2005; Korpelainen 2005) ja kansainvälisissä (mm. Rantanen 1997) tutkimuksissa käytettyä ja testattua mittavälinettä, kasvuorientoituneen organisaation ilmapiirimittaria (Ruohotie 2000b) sekä tämän tutkimuksen kannalta tarpeellisia täydentäviä osioita. Pohjana oleva Ruohotien laatima ilmapiirimittari on kehitetty 1990-luvulla ja sen tässä tutkimuksessa käytetty versio on vuodelta 2000. Mittarissa on 92 kysymystä/muuttujaa, joista 82 käytettiin tässä tutkimuksessa. Pois jätettiin lähinnä työuupumusta kuvaavia muuttujia. Tutkimuksen mittarissa on lisäksi 16 muuta kysymystä ja seitsemän taustakysymystä eli kaikkiaan kysymyksiä on 105.

Kysymykset ryhmiteltiin kyselylomakkeessa seuraavasti:

- taustakysymykset (kysymykset 1–7, muuttujat t1–t7)
- johtaminen virastossa tai sen työyhteisössä (kysymykset 8–35, muuttujat v1–v28)
- työ ja työtehtävät (kysymykset 37–75, muuttujat v29–v67)
- ryhmän toiminta (kysymykset 77–87, muuttujat v68–v78) sekä

- vuorovaikutusverkostot eli yhteydet yhteistyökumppaneihin, sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin (kysymykset 88–105, muuttujat a1–a29).

Kysymykset 36 ja 76 olivat työyhteisöön ja työhön liittyviä avokysymyksiä: ”Kuvaile työyhteisöäsi; mainitse Sinulle tärkeitä sekä hyviä että ongelmallisia asioita.” (kysymys 36) ja ”Kuvaile työtäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita.” (kysymys 76). Kysymykset 8–35, 37–75 ja 77–87 olivat Ruohotien ilmapiirimittarista tutkimuskohteeseen sovitettuja kysymyksiä. Myös asiakasyhteyksiä kuvaavat kysymykset 100–103 (muuttujat a24–a27) sisältyvät kasvuorientoituneen ilmapiirin mittarin kysymyksiin.

Verkostoitumista kartoitettiin kahdella monivalintakysymyksellä (kysymykset 88–89, muuttujat a1–a13) sekä ammatilliseen yhteistyöhön ja asiakasyhteyksiin kohdistuvilla väittämillä (kysymykset 90–105, muuttujat a14–a29). Vuorovaikutusverkostoja koskevat kysymykset on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Verkostoitumista kartoittavat kysymykset.

Aihe	Nro	Muuttuja/Kysymys	
Verkostoitumisen määrä ja kohdentuminen	88	Kuinka usein olet työn merkeissä yhteydessä seuraaviin tahoihin/henkilöihin?	
		a1/ Ryhmäni jäsen	
		a2/ Lähiesimies	
		a3/ Viraston muussa työyhteisössä työskentelevä henkilö	
		a4/ Viraston johtoon kuuluva henkilö	
		a5/ Kaupungin muussa virastossa/sen yksikössä työskentelevä henkilö	
		a6/ Naapurikaupungissa/-kunnassa työskentelevä henkilö	
		a7/ Yritys	
		a8/ Yhteisö	
		a9/ Kaupungin asukas/palveluja saava tai käyttävä henkilö	
		a10/ Poliittinen vaikuttaja	
		a11/ Median edustaja	
		89	Missä määrin Sinulla on työkontakteja muualle kotimaassa tai kansainvälisesti?
a12/ Pääkaupunkialueen ulkopuolella työskentelevät henkilöt			
a13/ Kansainväliset tahot			
Verkostoitumisen sisältö: ammatillinen yhteistyö	90	a14/ Työni onnistumisen kannalta on tärkeää, että löydän yhteistyökumppaneita.	
		91	a15/ Olen jatkuvasti yhteydessä oman alan asiantuntijoihin.
		92	a16/ Vuorovaikutus eri ammattiryhmiin kuuluvien kanssa kehittää työtäni.
		93	a17/ Työskentelen yksin, jos vain mahdollista.

(jatkuu)

(Taulukko 8 jatk)	Nro	Muuttuja/Kysymys
Verkostoitumisen sisältö: asiakasyhteydet	94	a18/ Räätelöimme palvelut asiakaskohtaisesti.
	95	a19/ Arvioimme yhdessä asiakkaittemme kanssa toiminnan onnistuneisuutta.
	96	a20/ Hankimme tietoa asiakkaiden tarpeista jokaisen hankkeen yhteydessä.
	97	a21/ Olemme jatkuvassa dialogissa asiakkaidemme kanssa.
	98	a22/ Suunnittelemme palvelut ensisijaisesti asiakasryhmille, ei yksittäisille henkilöille.
	99	a23/ Asiakkaillamme on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon.
	100	a24/ Konflikteja asiakkaiden kanssa ei juuri esiinny.
	101	a25/ Asiakkaat ovat meihin aktiivisesti yhteydessä työn/palvelun eri vaiheissa.
	102	a26/ Asiakkaat ovat antaneet minulle ja ryhmällemme kannustavaa palautetta.
	103	a27/ Asiakkaat arvostavat ammattitaitoamme.
	104	a28/ Keräämme säännöllisesti asiakaspalautetta, jota käytämme toiminnan kehittämisessä.
105	a29/ Olen itse oma-aloitteisesti ja aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiimme.	

Kysymysten 88 ja 89 vastausvaihtoehdot olivat ”ei lainkaan”, ”joskus”, ”ei joka viikko”, ”kerran viikossa”, ”joinakin päivinä viikossa” ja ”päivittäin” ja mittari on siten järjestysasteikollinen. Kysymyksissä 90–105 vastaajat ottivat kantaa samalla 5-portaisella asteikolla kuin väittämässä 8–36, 37–75, 77–87 eli asteikolla ”olen täysin eri mieltä” - ”olen täysin samaa mieltä”.

Jokaiseen kyselylomakkeen osioon annettiin lyhyt tarkennus tai vastausohje. Sähköinen vastauslomake oli teknisesti laadittu siten, että sitä ei saanut palautettua, ellei henkilö ollut vastannut pakollisiin kysymyksiin eli seitsemään henkilön taustatietoja koskevaan kysymykseen.

Kyselylomake on liitteenä 1.

### **Perusjoukon rajaus ja otoksen määrittäminen**

Tutkimuksen perusjoukko rajautuu tutkimuksessa mukana olevissa virastoissa suunnittelutehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Se ei siis koostu kaikista Helsingin kaupungin suunnittelutyötä tekevästä, puhumattakaan kaikista kaupungin työntekijöistä. Perusjoukon määrittäminen oli välttämätöntä kaupungin suuren työntekijämäärän vuoksi, joskin jossain määrin ongelmallista. Perusjoukko rajat-

tiin harkinnanvaraisesti. Otoksen valinta toteutettiin systemaattisella otannalla (mm. Cohen ym. 2003, 100–101).

Perusjoukon määrittely ja otanta oli mahdollista tehdä toimi- tai virkanimikkeiden perusteella Helsingin kaupungin henkilöstörekisteristä. Ensinnäkin rajattiin perusjoukko kaupungin koko henkilöstöstä. Rajauksen kriteereinä pidettiin sitä, että 1) perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden työtehtävien tulee sisältää palveluiden tai palvelurakenteen suunnittelua ja, että 2) heidän työhönsä kuuluu kanssakäymistä asiakkaiden kanssa. Määrityskriteerit olivat väljiä, sillä jo pelkästään suunnittelija-nimikkeitä erilaisine etuliitteineen (esimerkiksi henkilöstösuunnittelija, erikoissuunnittelija) on varsin monia. On myös niin, että tässä tutkimuksessa tarkoitettua suunnittelutyötä eivät tee vain suunnittelijat, vaan monien muidenkin nimikkeiden haltijat (esimerkiksi rehtorit). Kaikkiaan erilaisia nimikkeitä on satoja. Kaupungin henkilöstörekisteristä vastaava virasto avusti virastojen henkilöstörakenteen selvittämisessä erilaisten nimikkeiden pohjalta. Selvityksessä oli kymmenkunta nimikeryhmää. Tähän koosteeseen seuloutui noin 1450 vakinaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä. Heistä kukaan ei ollut rekisterin mukaan kyseisenä ajankohtana työtehtävistään pitkällä, useiden kuukausien perhe-, opinto- tai vuorotteluvapaalla. Tutkimuslupa haettiin 22 kaupungin virastolle tai laitokselle.

Toiseksi määriteltiin perusjoukon ja otoksen koko rajaamalla nimikkeitä ja tarkentamalla muita kriteerejä. Rajaus tehtiin arvioimalla työtehtävän relevanssia tutkimuksen kannalta. Tällöin karsiutuivat joko kokonaan tai osin jotkut selkeästi sisäisen palvelun virastot ja osa nimikkeistä (mm. suuri osa johtavia tehtäviä). Nimikkeet kiteytyivät seuraaviksi: arkkitehti, asiantuntija, insinööri, konsultti, neuvoja ja suunnittelija sekä eräät muut (mm. koordinaattori), joita niin kyselylomakkeessa kuin raportoinnissakin käsitellään yhtenä ”jokin muu” -ryhmänä. Myös otoksen kokoon liittyviä kriteereitä tarkennettiin haun viimeistelemiseksi. Otos rajoittui 300–400 henkilön välille. Koeotannalla voitiin todeta, että liian pienien ositusten välttämiseksi otoskoolle on tarpeen asettaa vielä virastokohtainen minimi. Minimikooksi muodostui noin 10–15 henkilöä.

Näillä kriteereillä lopullinen perusjoukko muodostui 11 eri virastossa työskentelevästä 860 henkilöstä. Luettelo perusjoukon nimikkeistä on liitteessä 2.

Kolmannessa vaiheessa suoritettiin ositettu otanta siten, että osituksen perustana oli toimi- tai virkanimike ja otokseen otettiin satunnaisesti puolet suunnitellijoista (183 henkilöä) ja muista ammattiryhmistä henkilöitä ryhmien koon mukaan suunnilleen tasamäärin: 35 henkilöä neljästä nimikeryhmästä, yhdestä 22 ja yhdestä 38. Nimikkeiden määrät vaihtelevat virastoittain, joten eri virastoista otokseen seuloutui noin 40 % kunkin viraston perusjoukosta (vaihteluväli 33–48 %). Yhdestä virastosta otokseen otettiin lähes 90 % perusjoukosta. Tutkimuksen otoskooksi tuli näin 380 henkilöä.

Tutkimuksen analyysivaiheessa eri virastojen vastaukset yhdistettiin kolmeen ryhmään vastaajien ja heidän virastojensa anonyymiteetin turvaamiseksi. Syitä menettelyyn olivat joidenkin nimikeryhmien pieni koko joissakin virastoissa sekä osallistujavirastojen erilaisuudet henkilöstörakenteen ja tehtävän osalta. Virastot ryhmiteltiin soveltaen mm. Kunta-alan työolobarometrissa (2006) käytettyä hallintokuntaluokitusta kolmeen ryhmään: opetus- ja sivistystoimeen, sosiaali- ja terveystoimeen sekä ryhmään, jossa on tekninen toimi ja organisatorisesti yleishallintoon kuuluvia yksiköitä<sup>8</sup>. Viimeksi mainittua ryhmää kutsutaan tässä tutkimuksessa ”tekniseksi toimeksi” teknisen alan painottumisen perusteella. Taulukossa 9 on kuvattu eri hallinnonalojen keskinäisiä suhteita perusjoukossa, otoksessa ja kyselyyn vastanneissa.

Taulukko 9. Perusjoukko, otos ja kyselyyn vastanneet.

Hallintokunta	Perusjoukko		Otos		Kyselyyn vastanneet	
	N	%	N	%	N	%
Opetus- ja sivistystoimi (neljä virastoa)	181	21	116	31	74	31
Sosiaali- ja terveystoimi (kaksi virastoa)	254	30	110	29	67	29
Tekninen toimi (viisi virastoa)	425	49	154	40	95	40
Kaikki (11 virastoa)	860	100	380	100	236	100

<sup>8</sup> Tutkitut virastot jakautuivat Helsingin kaupungin organisaatiossa seuraavasti: ”opetus- ja sivistystoimi” sivistys- ja henkilöstötoimen rooteliin, ”sosiaali- ja terveystoimi” sosiaali- ja terveystoimen rooteliin sekä ”tekninen toimi” kaupunginjohtajan, kaupunkisuunnittelu- sekä kiinteistötoimen ja rakennus- ja ympäristötoimen rooteleihin.

Sosiaali- ja terveystoimi on perusjoukkoon nähden osuutensa mukaisesti edustettuna otoksessa ja vastanneiden joukossa. Opetus- ja sivistystoimi on jossain määrin yliedustettuna otoksessa ja vastaavasti tekninen toimi aliedustettuna. Ero selittyy otoskriteereillä, jotka karsivat teknisen toimen insinöörejä ja suosivat opetus- ja sivistystoimen henkilöiden määrää. Liitteen 3 taulukko valottaa otoksen vastaavuutta perusjoukkoon viiden<sup>9</sup> taustamuuttujan (sukupuoli, ikä, hallinnonala, työsuhteen kesto sekä nimike) osalta sekä sen suhteen, miten kauan henkilö on ollut kaupungin palveluksessa. Liitetaulukosta käy ilmi, että miehet, insinöörit ja tekninen toimi ovat aliedustettuja otoksessa ja naiset, opetus- ja sivistystoimi sekä suunnittelijat ovat yliedustettuja. Ero perusjoukon ja otoksen prosentuaalisten jakaumien välillä on suurimmillaan 9,5 %.

### **Kyselyn toteuttaminen**

Kysely toteutettiin internetpohjaisella Digium-tutkimusohjelmalla ja sisäisen sähköpostin välityksellä, jotka molemmat ovat Helsingin kaupungin työntekijöiden käytössä olevia apuvälineitä. Lomakkeet lähetettiin 12.5.2006 ja viikon kuluessa lähetettiin vastaamiskehotus henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Toinen kehotus lähetettiin jälleen viikon kuluttua. Vastaamisaika päättyi 5.6.2006. Sähköinen lomake oli määritelty siten, että yhdestä osoitteesta siihen voi vastata vain kerran. Vastaaminen tapahtui täysin anonymisti ja vastaajan osoite oli suojattu niin, että se ei ollut saatavilla järjestelmästä. Kyselyn avaaminen oli mahdollista vastaamatta siihen. Kysely avattiinkin yhteensä 441 kertaa ja palautettiin (vastattiin) 236 kertaa. Vastaamisaika oli keskimäärin 30,4 minuuttia, joskin puolet ajasta riitti varsin monille. Monet miettivät vastauksiaan pidempäänkin (Md=16,2 minuuttia ja vaihteluväli 7 minuutista viiteen tuntiin ja lisäksi yhdellä henkilöllä kysely oli vastattavana vuorokauden).

---

<sup>9</sup> *Taustamuuttujia oli seitsemän, mutta kahden taustamuuttujan (työtehtävän kesto ja esimies-tehtävät) suhteen ei ole käytettävissä rekisteritietoja.*

## Kyselytutkimuksen vastaajaprofiili

Taustamuuttujia oli seitsemän: sukupuoli, ikä, hallinnonala, työsuhteen kesto (nykyisessä virastossa), toimi- tai virkanimike, (nykyisen tehtävän) kesto ja esimiestehtävät. Kyseisiin taustatietoihin oli vastattava ennen kuin oli teknisesti mahdollista edetä seuraaviin kysymyksiin. Näin kaikista kyselyyn vastanneista on saatavilla kyseiset tiedot ja vastaajaprofiilit voidaan kuvata näillä tunnusluvuilla. Lisäksi viiden ensiksi mainitun taustamuuttujan suhteen voidaan vertailla perusjoukon, otoksen ja vastanneiden profiileja ja saada käsitys tutkimuksen luotettavuudesta. Taustamuuttujien mukaiset tiedot perusjoukosta, otoksesta ja vastanneista sekä vertailut ovat liitteessä 3.

Kyselyyn vastasi 236 henkilöä, mikä on 62,1 % otoksen määrästä. Vastanneista kaksi kolmasosaa on naisia. Vastaajien ikä jakautuu suunnilleen normaalisti siten, että runsas 70 % heistä on 40–60-vuotiaita. Keskimäärin vastaajat olivat 40–49-vuotiaita. Kaupungin vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,2 vuotta (Helsingin kaupunki 2006). Otoksen keski-ikä oli vähän korkeampi, 48,3 vuotta.

Kyselyyn vastanneista noin 40 % on teknisestä toimesta, noin 30 % opetus- ja sivistystoimesta ja 30 % sosiaali- ja terveystoimesta. Puolet vastaajista oli ollut nykyisen virastonsa palveluksessa korkeintaan kymmenen vuotta. Yli 20 vuoden palvelu nykyisessä virastossa oli useammalla kuin joka neljännellä vastaajalla. Myös viraston sisällä on tapahtunut siirtymistä tehtävästä toiseen. Puolet vastaajista oli ollut nykyisessä tehtävässään korkeintaan viisi vuotta ja lisäksi joka viides korkeintaan 10 vuotta. Yli 20 vuotta samaa tehtävää oli hoitanut 13 % vastanneista. Toimivuosien määrän jakauma vastaa muodoltaan ja sopii logiikaltaan henkilöstöraportin tietoihin kaupungin työntekijöiden palveluksessa oloajasta (Helsingin kaupunki 2006). Perusjoukosta ja otoksesta tiedettiin myös, kuinka kauan henkilö on henkilökisterin mukaan ollut kaupungin palveluksessa. Tutkimuksen ryhmittelyllä noin 30 % otokseen valikoituneista on vaihtanut virastoa. Vastanneiden jakaumaan sovitettuna voi arvioida, että heistä vaihtaneita on enemmän, lähes 50 %. Luvut poikkeavat henkilöstöraportin vastaavista luvuista,



missä kokonaisvaihtuvuus on arvioitu selvästi pienemmäksi. Työpaikan vaihtamiseen on monia syitä; osa niistä liittyy organisaatiomuutoksiin.

Noin puolet vastaajista on nimikkeeltään suunnittelijoita, 16 % vastaajista kertoi olevansa asiantuntijoita ja 7–9 % oli arkkitehtejä, insinöörejä, konsultteja, neuvojia tai jonkin muun ammattiryhmän edustajia. Vastanneissa oli asiantuntija-nimikkeitä enemmän kuin otoksessa. Yliedustus viittaa siihen, että henkilöt eivät aina ole ilmoittaneet henkilöstörekisterissä olevaa nimikettään, vaan puhuvat työstään asiantuntijan tehtävänä. Vastaavaa epäselvyyttä ilmeni jonkin verran arkkitehdin ja hoitajan koulutuksen, nimikkeen ja työtehtävän erottelun kesken. Vastaukset koodattiin nimikkeen mukaan, mikäli se kävi ilmi vastauksesta. Näin diplomi-insinöörit liitettiin insinööri-toiminimikkeisiin, vaikka myös diplomi-insinööri-toiminimikkeitä on (liite 2). Joka viidennellä vastaajalla oli esimiestehtäviä. Asiaa kysyttiin, koska niitä arveltiin olevan, eikä tietoa ollut muuten saatavissa.

Vastaajaprofiili on otosjakauman mukainen (liite 3)<sup>10</sup>. Oletettavasti ainoa todellinen poikkeama otokseen nähden oli kauimmin virastossaan työskennelleiden kohdalla, jotka vastasivat kyselyyn muita aktiivisemmin (ero otosjakaumaan oli 8 %). Vastausaktiivisuus oli samaa suuruusluokkaa kaikissa ryhmissä (välillä 60,9–63,8 %). Keskimääräistä passiivisemmin vastasivat nuoret, arkkitehdit ja neuvojat ja valtaosa alle 16 vuotta virastonsa palveluksessa olleista, heistä erityisesti 6–10 vuotta virastossa työskennelleet. Keskimääräisesti aktiivisempia vastaajia olivat mm. 50–59-vuotiaat sekä yli 20 vuotta viraston palveluksessa olleet. Naiset vastasivat kyselyyn miehiä useammin, mikä kasvatti entisestään naisten suhteellista osuutta, joka jo otoksessa oli miesten osuutta suurempi. Vastaajien sukupuolen mukaiset jakaumat poikkesivat 9 % perusjoukon vastaavasta jakaumasta.

Henkilön työtehtävää kuvaava virka- tai toiminimike oli ensimmäinen perusjoukon rajaamisen ja otoksen määrittämisen kriteeri. Otannan toisessa vaiheessa

---

<sup>10</sup> Vastaajaprofiiliin liittyvissä vertailuissa on tämän luvun kuvauksissa käytetty kriteerinä 5 % poikkeamaa koko vastaajajoukon profiilista. Esim. piirre esiintyy muita useammin, osuus on suurempi jne. tarkoittaa, että poikkeama on vähintään + 5 % vastaajaprofiilista.

keskeinen kriteeri oli virasto, joka kuten edellä mainittiin, muunnettiin analyysissa hallinnonalaksi. Nimikkeiden ja hallinnonalojen mukaiset vastaajaprofiilit on kuvattu liitteissä 4 ja 5.

Nimikkeen mukaisista jakaumista voi havaita, että suunnittelijoiden profiili on hyvin lähellä koko vastaajajoukon profiilia. Suunnittelijoiden painoarvo koko aineistossa on suuri, koska liki puolella vastaajista on suunnittelijan nimike. Myös asiantuntijoiden otosjakaumat ovat pääosin perusjakauman mukaisia, mutta tämän ryhmän todellinen nimikekoostumus on epäselvä. Heidän työnsä sen sijaan lienee ”asiantuntijan” työtä. Muut nimikeryhmät poikkesivat profiililtaan kaikkien vastaajien jakaumasta. Eniten poikkeamia taustamuuttujissa oli pienimmissä nimikeryhmissä, neuvojilla ja arkkitehdeillä. Myös insinöörit poikkesivat vastaajajakaumasta melkein kaikilta muilta osin paitsi työsuhteen keston suhteen, joka oli lähes jakauman mukainen. Insinöörien ja arkkitehtien kohdalla työsuhteen kestossa ja nykyisen tehtävän kestossa vaikuttaa ristiriitaiselta (työsuhde kestänyt vähemmän aikaa kuin nykyinen työtehtävä), mutta on tulkittavissa siten, että kyseiset henkilöt ovat hoitaneet samoja tehtäviä aiemmin toisessa virastossa ja katsoneet työsuhdetta koskevan kysymyksen tarkoittavan työsuhdetta kaupunkiin. Tulkintaa tukee edellä todettu suuri liikkuvuus virastosta toiseen.

Naisten osuus vastaajista oli pienempi kuin miesten ainoastaan teknillisen koulutuksen ammateissa (arkkitehti ja insinööri). Tulos vastaa koulutus- ja ammattitilastoja (esim. Honkala 2000). Esimiestehtävien jakaumissa oli eroja: esimiestehtäviä oli useimmin insinööreillä, neuvojilla ja muun nimikkeen haltijoilla ja muita vähemmän arkkitehdeillä.

Erilaisuus taustamuuttujien jakaumassa eri nimikeryhmissä kuvaa tutkijan mielestä ainakin osittain sitä kirjoa, mikä kaupungin työyhteisössä suunnittelu- tehtäviä tekevien joukossa on. Erilaisilla nimikkeillä voitiin laajentaa mukaan otettavien työympäristöjen (virastojen) määrää, mutta ennen kaikkea niillä pyrittiin kattamaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen kohdealuetta. Oletettiin myös, että erilaiset ammatilliset valinnat tuovat jo sinänsä erilaisuutta kaupungin virastojen työyhteisöjen muodostumiseen ja työkontekstin tulkintaan.

Hallinnonalojen vastaajaprofiilit erosivat siten, että opetus- ja sivistystoimen profiili oli lähinnä koko vastaajajoukon profiilia ja eniten poikkeamia oli sosiaa-

li- ja terveystoimessa. Sosiaali- ja terveystoimessa naisten osuus oli suuri ja teknisessä toimessa miehiä oli suhteellisesti enemmän kuin muissa vastaajaryhmissä. Teknisen toimen sukupuolijakauma vastasi itse asiassa perusjoukon jakaumaa. Vastaajien ikäjakaumissa oli ainoa poikkeama vastaajaprofiilista 50–59-vuotiaiden ryhmän yliedustus opetus- ja sivistystoimessa ja aliedustus teknisessä toimessa. Muilta osin kaikilla hallinnonaloilla vastaajien ikäjakaumat olivat samankaltaisia. Työsuhteen kestossa sosiaali- ja terveystoimessa jakauma poikkesi vastaajaprofiilista siten, että siellä oli muita vähemmän alle 10 vuoden työsuhteita ja enemmän sitä pidempiä työsuhteita. Opetus- ja sivistystoimessa taas oli paljon 6–10 vuotta työskennelleitä ja suhteellisesti vähemmän yli 20 vuotta virastossaan työskennelleitä. Teknisen toimen ainoa poikkeama kaikista vastaajista oli muita vähäisempi määrä 6–10 vuoden työsuhteita. Ammattiryhmissä oli eroja eri hallintokunnissa siten, että kaikki insinöörit olivat teknisestä toimesta, suunnittelijoiden ja konsulttien osuudet olivat suuria opetus- ja sivistystoimessa ja pieniä teknisessä toimessa. Opetus- ja sivistystoimessa oli suhteellisen vähän neuvoja ja sosiaali- ja terveystoimessa muita enemmän asiantuntijoita. Arkkitehtien osuus oli suuri teknisessä toimessa ja muita pienempi sosiaali- ja terveystoimessa. Nykyisen tehtävän kesto oli, kuten työsuhteen kesto, melko samoin jakautunut kaikilla hallinnonaloilla. Alle kolme vuotta nykyisessä tehtävässään olleita oli kuitenkin suhteellisen paljon sosiaali- ja terveystoimessa ja vähän teknisessä toimessa. Opetus- ja sivistystoimessa taas oli suhteellisen paljon 6–10 vuotta tehtävässään olleita. Sosiaali- ja terveystoimen vastaajilla oli esimiestehtäviä muita harvemmin

Vastaajaprofiilit vaihtelivat hallinnonalojen sisällä, joskin myös samankaltaisia virastoja oli, ja eri hallinnonalojen virastotkin saattoivat olla profiililtaan melko samanlaisia. ”Keskivertovirastoa” ei aineistossa kuitenkaan ollut. ”Keskivertonimikkeenä” sen sijaan voidaan näiden taustamuuttujien suhteen pitää suunnittelijan nimikettä. Tutkimuksessa käytetään suunnittelijaa yleisterminä, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kohdejoukkoa ja jota täsmällisyyden vaatiessa täsmennetään virka- tai toiminimikkeillä.

## 4.2.2 Haastattelututkimus

Tutkimuksen kvalitatiivinen tiedonhankinnan ja -analyysin menetelmänä oli teemahaastattelu, joka on tiettyihin aihepiireihin kohdennettu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36–37). Teemahaastattelu sopii paitsi emotionaalisesti arkoihin aiheisiin, joissa muistamattomuus voi vaikuttaa virheellisesti vastuksiin, myös tilanteisiin, joissa ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemmin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta (mts. 35, 40–41). Tässä tutkimuksessa haastattelun tarkoituksena oli hankkia tietoa henkilöiden kokemuksista ammatillisen kasvun edellytyksistä työympäristössään. Haastattelu oli siten kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyvä aineistohankinnan menetelmä. Lisäksi haluttiin tarkentaa ja validoida kyselytutkimuksen mallinnusta ammatillisen kasvun edellytyksistä virastoympäristössä.

Haastattelututkimuksen aineisto koostuu haastatteluista ja haastateltavien täyttämistä kyselylomakkeista. Lomakkeet olivat samat kuin kyselytutkimuksessa ja niiden käyttöön palataan luvussa 4.3.1. Seuraavaksi kuvataan haastatteluteemojen muodostaminen, haastattelujen toteuttaminen sekä haastattelututkimuksen vastaajaprofiili.

### **Haastatteluteemat**

Haastattelu kohdennettiin kyselytutkimuksen alustavan analyysin pohjalta kahdeksaan teemaan. Haastatteluissa tarkasteltiin tiedonmuodostuksen edellytyksiä ja prosesseja joko yksilöllisen oppimisen tai yhteisöllisen tiedonmuodostuksen näkökulmasta. Tarkennuksia haluttiin siihen, miten henkilöt määrittelevät ammatillisen kasvun ja mistä sen merkityksellisyys syntyy. Bayes-mallinnuksessa syntyi vuorovaikutuksellisia ja dialogisia elementtejä, kuten vuorovaikutuksessa kehittymistä ja asiakassuuntautuneisuutta kuvaavat klusterit. Vuorovaikutusta kuvaavat elementit liittyivät ryhmän/tiimin oppimiseen ja sen kehittymiseen sekä virastotason yhteisen tiedon muodostukseen. Haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa mainituista tiedonmuodostuksen prosesseista. Alustava analyysi herätti myös

kysymyksiä ammatillisen kasvun prosessista eli kasvumotivaation ja verkostoitumisen painoarvoista ja yhteyksistä. Tämä kokonaisuus sai hyvin positiivisen arvioin kyselyyn vastanneilta. Toisaalta tähän prosessiin liittyi yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus, joten rakenteen tarkastelu oli perusteltua. Verkostoituminen näytti lisäksi saavan jossain määrin ristiriitaisia tulkintoja. Haastattelussa haluttiin myös täsmentää asiakaskäsityksiä, koska asiakasnäkökulmaa oli tutkimusasetelmassa korostettu kasvuorientoituneen ilmapiirin mallia (ilmapiirimittaria) painavammin. Tutkimusmittari ei myöskään antanut tietoja asiakassuhteesta.

Haastatteluteemat tarkennuksineen ovat taulukossa 10.

Taulukko 10. Haastatteluteemat tarkennuksineen.

Haastatteluteemat	Teemojen tarkennus
1. Työ, työn muutos, osaamisvaatimukset	1.1 Työnkuva ja työn muutos 1.2 Osaamisvaatimukset 1.3 Työn ja osaamisen vastaavuus 1.4 Palkitseminen 1.5 Asiakassuhteiden vaikutus työhön (1.6 Entinen ja nykyinen työyhteisö) <sup>a</sup>
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle	2.1 Eri merkitykset ja niiden perustelut 2.2 Erilaiset hyödyt 2.3 Kehittämistoimintaan osallistuminen (2.4 Tyytyväisyys työhön, toimenkuvaan, virastoon) <sup>a</sup>
3. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja esteet virastossa	3.1 Mahdollisuudet ja esteet 3.2 Viraston suhtautuminen kehittymiseen
4. Tiedon muodostuminen työpaikalla	4.1 Tiedonmuodostuksen prosessit, yhteinen tieto 4.2 Tiedon ajantasaisuuden varmistaminen ja tiedon uusituminen
5. Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät	5.1 Foorumit ja niiden toiminta 5.2 Hyöty omalle työlle
6. Kokemusten jakaminen	6.1 Tiimin toiminta 6.2 Kokemusten vaihto virastossa 6.3 Kokemusten jakaminen ja yhdistäminen 6.4 Omien kokemusten huomioon ottaminen
7. Ammatillinen verkostoituminen	7.1 Ammatillisten verkostojen määrä ja luonne 7.2 Kumppanien tarpeellisuus 7.3 Oma aktiivisuus 7.4 Esimerkkejä hyödyistä 7.5 Moniammatillisuus käytännössä
8. Asiakassyhteudet	8.1 Asiakassyhteudet omassa työssä 8.2 Oma aktiivisuus 8.3 Keskustelu asiakkaista, tarpeista 8.4 Kannustus asiakassuhteisiin 8.5 Asiakaslähtöisyyden määrittäminen

<sup>a</sup> Suluiissa on mainittu haastattelujen aikana jäsentyneet kysymykset (ks. myös liitettä 6 ja liitettä 7, jossa on selvitetty kysymysten kattavuus).

Ensimmäinen teemoista keskittyi työnkuvaan, sen muutokseen ja osaamisvaatimuksiin työssä. Toisessa tarkasteltiin ammatillisen kehittymisen merkityksiä, odotuksia ja parannusehdotuksia henkilökohtaisella tasolla sekä kehittämishankkeita, joihin haastateltava on osallistunut. Kolmannessa teemassa huomio oli ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksissa ja esteissä virastossa sekä viraston suhtautumisessa siihen. Neljännessä teemassa pohdittiin tiedon muodostumista ja uusiutumista työpaikalla, sen rakenteita, prosesseja ja sisältöjä. Viides teema kohdisti huomion tiedon siirtymisen mahdollisuuksiin eli sillä täsmennettiin tiedon jakamisen foorumeita, toimintatapoja ja merkityksiä henkilön työnteolle. Kuudennessa teemassa selvitettiin, miten kokemuseräinen tieto rikastaa osaamista varsinkin lähityöympäristössä, kuten omassa tiimissä tai yksikössä. Seitsemäs teema liittyi ammatillisen verkostoitumiseen, kumppaneihin ja moniammatillisuuden ilmenemiseen. Kahdeksannessa teemassa pohdittiin asiakasyhteyksiä ja asiakaslähtöisyyttä omassa työssä ja työyhteisössä.

Ennen haastattelua teemat jäseneltiin kahdesta kuuteen tarkentavaan kysymykseen sekä ennakoitiin haasteltavien reaktioita ja mietittiin niihin tarkentavia kysymyksiä ja toimintamalleja. Nämä pohdinnat kirjattiin haastattelurunkoon muistin tueksi. Taulukkoon on merkitty joihinkin teemoihin ensimmäisten haastattelujen kuluessa syntyneitä uusia aiheita. Haastattelu tapahtui teemoittaisina kysymyksinä, esimerkiksi: ”Miten työskentelette tiimissäsi/yksikössä? Miten jaatte kokemuksia? Miten sinun kokemuksesi otetaan huomioon?” tai ”Ketkä ovat työsi asiakkaita? Miten keskustellette asiakkaiden tarpeista virastossa? Kannustetaanko kehittämään asiakasyhteyksiä? Miten?”.

### **Haastattelujen toteuttaminen**

Haastattelut tehtiin vuodenvaihteessa 2006–2007 ajalla 18.12.2006–15.1.2007 eli puoli vuotta kyselytutkimuksen jälkeen. Haastateltavat valittiin otokseen valikointuneista henkilöistä. Haastateltavat olivat osin itse ilmoittautuneet halukkaiksi haastateltaviksi (ks. kyselytutkimuksen lähete liitteessä 1) ja osin heidät valittiin arpomalla otoksesta ennalta määritellyistä virastoista ja nimikeryhmistä. Kriteerinä oli viraston vastausaktiivisuus, vastaajien määrä ja nimikejakauman tasapai-

noisuus. Lisäksi haluttiin haastateltavia jokaiselta hallinnonalalta. Tutkija otti haastateltaviin yhteyttä puhelimitse ja lähes kaikki haastatteluun pyydetty suostuivat siihen empimättä. Kaksi henkilöä kysyi tarkennuksia valintamenettelystä ja ne saatuun suostui haastateltavaksi. Haastateltava valitsi haastatteluajankohdan. Vuodenvaihde ennen vuoden alun kiireitä osoittautui onnistuneeksi haastatteluajaksi. Muutama haastateltava sanoikin, että sopivan ajankohdan valinta paitsi helpotti, myös motivoi haastatteluun osallistumista.

Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta henkilön omassa työhuoneessa, lähihuoneessa tai kokoustilassa. Yksi haastattelu tehtiin tutkijan työhuoneessa. Tutkija haastatteli henkilöt itse. Haastattelujen kesto vaihteli 35 minuutista 60 minuuttiin, useimmiten haastattelu kesti noin 40 minuuttia. Haastattelun lopuksi henkilöt täyttivät kyselytutkimuksen lomakkeen, mihin kului aikaa 10–15 minuuttia. Lähes kaikki myös kommentoivat kysymyksiä tai vastauksiaan. Yksi henkilö palautti lomakkeen myöhemmin saman päivän aikana, muut palauttivat sen tapaamisen lopuksi. Henkilöiden mielikuvat siitä, olivatko he aikaisemmin vastanneet lomakkeeseen, olivat hataria. Tutkija olikin ennakoanut tämän, eikä ollut suunnitellutkaan tällaisen ”faktatiedon” hankkimista. Henkilöt kertoivat saavansa ajoittain sähköpostiinsa useita kyselyitä, joihin reagoimista on vaikea jälkikäteen muistaa.

Monissa haastatteluissa tapahtui häiriöitä, mm. puhelin soi, ja kahdessa tapauksessa siihen myös vastattiin, koska soittajana oli henkilön esimies. Joissakin haastatteluissa toinen henkilö pyrki huoneeseen ja eräässä haastattelussa vaihdettiin huonetta kesken haastattelun. Toisaalta haastateltavilla ei ehkä ollut vaikeuksia keskittyä haastatteluun ja häiriötkin tulivat ilmi vain tapahtumien tarkasta muistiin kirjaamisesta, ei niinkään itse haastattelupuheessa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin lukuun ottamatta lomakkeen täyttövaihetta. Siitä sanotut kommentit tutkija kirjoitti muistiin paperille. Haastattelut litteroitiin siten, että häiriötekijät ja myös non-verbaalista viestintää merkittiin ylös. Jokaisesta haastattelusta syntyi 7–10 sivun mittainen teksti (keskimäärin 365 riviä). Tekstit muokattiin niin, että tunnistamiseen mahdollisesti johtavat tekijät poistettiin (esimerkiksi henkilönimet ja yksiköiden nimet poistettiin ja toimialaan viittaavat termit muutettiin). Etäisyyden saamiseksi henkilöille annettiin myös uudet

nimet, joita käytettiin koko analyysin ajan. Näin tutkija ”keskusteli” analyysiprosessin aikana vain näiden tekstien kanssa (vrt. Silverman 2003, 354).

### **Haastattelututkimuksen vastaajaprofiili**

Tutkimuksessa haastateltiin 15 henkilöä. Haastateltavien taustamuuttujien mukaiset jakaumat eli vastaajaprofiili on liitteessä 3. Tiedot profiiliin on saatu haastattelutilanteessa täytetyn kyselylomakkeen vastauksista, joten ne ovat rinnastettavissa kyselyyn vastanneiden tietoihin.

Haastatelluista 9 oli naisia ja 6 miehiä. Iältään he olivat yli 40-vuotiaita: seitsemän oli 40–49-vuotiaita, seitsemän 50–59-vuotiaita ja yksi vähintään 60-vuotias. Ikäjakauma poikkesi otosjakaumasta siten, että ”keski-ikäiset” olivat yliedustettuina muihin ikäryhmiin nähden. Haasteltavissa oli kolmen viraston henkilökuntaa, josta jokainen kuului eri toimi- tai hallinnonaloille. Kahdeksan haastateltavaa oli opetus- ja sivistystoimen, neljä sosiaali- ja terveystoimen ja kolme teknisen toimen hallinnosta. Henkilöt olivat olleet oman virastonsa palveluksessa vähintään kolme vuotta, yleisimmin kuitenkin 6–10 vuotta (viisi henkilöä). Ryhmä muodostui kahdesta arkkitehdistä, yhdestä asiantuntijasta, kahdesta insinööristä, neljästä konsultista, viidestä suunnittelijasta ja yhdestä muun nimikkeen haltijasta. Nykyisessä työtehtävässään henkilöt olivat olleet 3–20 vuotta: viisi henkilöä oli ollut alle kolme vuotta nykyisessä tehtävässään ja neljä henkilöä 6–10 vuotta. Muissa ryhmissä oli kutakin kaksi henkilöä. Kolmella henkilöllä kuului toimenkuvaan esimiestehtäviä.

## **4.3 Aineiston analyysimenetelmät**

Tutkimuksen keskeinen menetelmällinen valinta oli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttäminen. Tässä tutkimuksessa kyse on ns. menetelmällisestä triangulaatiosta (mm. Metsämuuronen 2005, 244–245), missä samasta ilmiöstä hankitaan tietoa eri menetelmin. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavat ovat perusteiltaan erilaiset, jolloin menetelmällinen mo-



nipuolisuus ei jää tekniseksi kysymykseksi, vaan tuottaa analyysille varsin haasteellisen viitekehysten. Myös kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmät ovat tärkeitä valintoja. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen aineisto analysoitiin bayesilaisella menetelmällä, joka on osoittautunut toimivaksi kasvatustieteellisissä tutkimuksissa (Silander & Tirri 1999). Kvalitatiivinen analyysi tehtiin sisällönanalyysina, jossa siinäkin tutkija teki omia, juuri tähän tutkimukseen soveltuvia ratkaisujaan ”keksien ja luovasti” (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 101–102). Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa sekä aineistojen yhdistämisessä käytetty logiikka ja käytetyt analyysimenetelmät.

#### 4.3.1 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistäminen

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin erilaisiin aineistoihin nojaava ns. menetelmällinen triangulaatio (Denzin 1988), jotta saataisiin mahdollisimman hyvä ja tutkimuskohteeseen fokusoitunut ymmärrys. Tutkimuksen ensi vaiheessa muodostettiin kvantitatiivisin menetelmin malli, jonka pohjalta tarkennettiin toisen vaiheen haastatteluteemat, jotka koskivat suunnittelijoiden kokemuksia ammatillista kasvua mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Haastattelut täydensivät aineistonhankinnan ja lopuksi aineistot yhdistettiin seuraavaksi kuvattavalla tavalla.

Teddle ja Tashakkori (2003, 28–29) erottavat toisistaan ”mixed method” ja ”mixed model” -tutkimusasetelmat. Edellisessä on kyse kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan käyttämisestä yksittäisen tai vaiheittain etenevän tutkimuksen menetelmänä. Näistä on edelleen eroteltavissa viisi erilaista tutkimusasetelmatyyppiä. Jälkimmäinen taas viittaa tutkimuksiin, joissa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa yhdistyvät tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Pattonin (1990) luokittelua laajentaen kirjoittajat jakavat tutkimusprosessin kolmeen vaiheeseen: tutkimuksen konfirmatiivinen ja eksploratiivinen luonne, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tiedonhankinta ja -käsittely sekä tilastollinen analyysi ja päättely ja kvalitatiivinen analyysi ja päättely. Mixed method -

asetelma viittaa pelkästään tiedon keräämiseen ja tiedonkäsittelyyn, kun taas mixed model -asetelmaan kuuluu kaikki kolme vaihetta.

Tutkimusasetelman valintaa ja arviointia varten asetetaan kriteerejä, mm. tiedonkeruun järjestys, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tiedon prioriteetti, integraation aste sekä teoreettiset näkökulmat (Teddlie & Tashakkori 2003, 32). Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston keruu voi tapahtua samanaikaisesti tai jaksoittain tai peräkkäin, esimerkiksi niin, että ensin kerätään laaja kvantitatiivinen aineisto ja syvennetään näkemystä pieneen joukkoon kvalitatiivisella aineistolla (Creswell, Vicki, Plano, Gutmann & Hansson 2003, 215–218). Jos aineistot kerätään samanaikaisesti, niiden yhdenmukaisuutta voi verrata. Tutkimuksessa painotetaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa joko samantarvoisesti tai asetetaan toinen niistä etusijalle. Aineistojen yhdistäminen voi tapahtua tiedonkeruun, analysoinnin tai tulkinnan ja johtopäätösten vaiheessa. Lisäksi tutkimuksella saattaa olla teoreettisia ja arvoperustaisia tavoitteita. Creswell ym. (2003, 218–219) korostavat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston käyttöön liittyvien syiden selvittämistä ja ymmärtämistä sekä niiden perustelemista tutkimusraportissa.

Taulukossa 11 on Creswellin ym. kuvaustapaa soveltaen selvitetty erilaisten aineistojen käyttöä tämän tutkimuksen eri vaiheissa. Tavanomaisin tutkimusasetelma on samanaikainen triangulaatioasetelma, jossa molemmat aineistot kerätään ja analysoidaan erikseen ja tuloksia verrataan keskenään. Tällaisen asetelman etuina ovat tuttuus ja tiedonkeruun nopeus; haittoina ovat työläys, vaikeus verrata tuloksia ja asetelmaan liittyvät epäselvyydet. (Creswell ym. 2003, 229.)

Taulukko 11. Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston käsittelyvaiheet.

Aineiston hankkiminen		Tutkimuskysymykset	Lähestymistapa, painotus	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistäminen	
				Tiedonkeruu	Analysointi, tulkinta ja johtopäätökset
Kyse-lytutkimus	Samanaikaisesti hankittu kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen kyse-lylomakkeeseen liittyvä aineisto (aineisto 1).	Kysymys 1 (mallin muodostaminen).	Kvantitatiivinen		Avoimet kysymykset täydentävät mallin kuvaukset (luku 5.2.7)
		Kysymys 2 (erot ryhmittäin).	Kvantitatiivinen		Mallin kuvaus täydentyy haastattelututkimuksen analyysistä (luku 5.4)
Haastattelututkimus	Samanaikaisesti hankittu kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen kyse-lylomakkeeseen liittyvä aineisto (aineisto 2).	Kysymys 3 (kokeukset).	Kvantitatiivinen		Kyselylomakkeen aineistojen 1 ja 2 kuvailu keskiluvuilla (luku 5.1) sekä verkostotarkastelu (luku 5.4.2)
	Kvalitatiiviseen ja osin kvantitatiiviseen tiedonhankintaan perustuva haastatteluaineisto.		Kvalitatiivinen	Haastatteluteemat pohjautuvat osin kyselylomakkeen aineiston 1 analyysiin	Teemojen 2-8 teorialähtöisen analyysin perustana on mallin kuvaukset (luvat 5.4.1-5.4.2)

Tämän tutkimuksen asetelma on hieman erilainen ja vastaa pikemmin Creswellin ym. (2003, 236–237) kuvaamaa kvantitatiivispainotteista tutkimusta, jossa aineistojen yhteistulkinnalla on loppuvaiheessa alkua painavampi rooli. Sekä tutkimuksen kvantitatiivispainotteisessa kyselyosassa että kvalitatiivispainotteisessa haastatteluosassa hankitaan samanaikaisesti kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa. Aineistot nivoutuvat toisiinsa ensinnäkin jo tiedonkeruun vaiheessa, sillä kvalitatiivinen haastatteluaineisto perustuu osin kvantitatiivisen aineiston tulkintaan. Kvantitatiivisen aineiston tulkintaan vaikuttaa osaltaan kyselyn sisältämä

kvalitatiivinen aineisto (avokysymykset). Toiseksi ensimmäisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen tulkintaan käytetään kysely- ja haastattelututkimuksen aineistoja ristiin. Kolmanneksi kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto yhdistetään malliin ja mallin perusteella tehtävissä johtopäätöksissä.

#### 4.3.2 Bayes-mallinnus

Bayes-menetelmän käyttö perustuu ensi sijassa menetelmälliseen kehittämistyöhön, jota ammatillisen kasvun edellytysten mallin kehittämisessä on tehty 1990-luvun lopusta alkaen (mm. Nokelainen, Ruohotie & Tirri 1999). Bayes-analyysi perustuu subjektiivisiin arvioihin tapahtumasta toteutumisesta. Nokelainen ja Tirri (2002) kuvailevat bayesilaisen päättelyn lähtökohtaa seuraavasti:

Klassisessa tilastotieteessä päättely perustuu todennäköisyystulkintoihin pitkissä tapahtumaketjuissa, mutta bayesilainen päättely perustuu ”uskomuksen asteeseen” (degree of belief). Todennäköisyyden frekvenssitulkinta on havaittavan tapahtuman suhde kaikkiin tapauksiin. Myös subjektiivinen arvio voi olla todennäköisyyden pohjana. Uskomuksen aste riippuu henkilöstä sekä arvioitavasta tapahtuman todennäköisyydestä, joten todennäköisyys riippuu aina kyseisen henkilön tiedon asteesta, joskin toiset tapahtumat arvioidaan suuremmalla informaatiolla kuin toiset. Kun tietämättömyys (se, että ei tiedä) hyväksytään tiedoksi, kattavat subjektiiviset arvioit kaikki tilanteet. Vielä tärkeämpi huomio on se, että subjektiivinen arvio voi muuttua informaation myötä. Tässä kontekstissa subjektiivisuus sulkee pois mahdollisuuden ”laskea yhteen” todennäköisyyksiä. Uskomuksen taso siis määrää todennäköisyyden ja eri informaatiotasolla se on erilainen. Jos henkilöillä kuitenkin on sama tieto asiasta, he myös pitävät sitä yhtä todennäköisenä. Siten tiedon taso (state of knowledge) määrää todennäköisyyden arvon. Bayesilainen päättely perustuu tällaiselle tiedon tasosta riippuvalle todennäköisyystulkinnalle. Matemaattisesti riippuvuus informaatiosta tarkoittaa ehdollisia todennäköisyyksiä. (Nokelainen & Tirri 2002, 78–79.)

Likert-asteikko, jollainen ilmapiiri- ja tutkimusmittarissa on, on järjestysasteikollinen, joskin aikaisempien vastaavien tutkimusten perusteella Metsämuurosen (2005, 62) ilmaisuin ”hyvä järjestysasteikollinen” skaalaus. Bayesilaiseen lähestymistapaan sopii diskreetti asteikko. Silanderin ja Tirrin (1999) mukaan

bayesilaiselle analyysille on nimittäin ominaista, että kaikki muuttujat ovat diskreettejä tai sellaisiksi muunnettavia, jopa nominaaliasteikollisia, ja jakauman muoto määräytyy edellisistä. He toteavat menetelmän käytöstä seuraavasti (Sillander & Tirri 1999, 62–63):

- oikeaa ongelmakentän mallia ei tunneta, on siedettävä epävarmuutta
- rajoitetaan mallien määrää, kohdennetaan
- vertaillaan erilaisia malleja saadun evidenssin ja kokemuksen pohjalta
- malli on aina väärässä, sillä todellisuus ei jakaudu normaalisti yms., mutta ilmiön sijainti voidaan hahmottaa tarkasteluilla
- myös väärä malli on malli
- bayesilainen mallinnus on osoittautunut toimivaksi kasvatustieteellisten kysymysten tarkastelussa.

Bayes-mallinnus toteutettiin B-Course -ohjelmalla. Malli koostuu riippuvuus-suhdeverkostoista. Malli on todennäköisyysjakauma, joka graafisesti muodostuu muuttujista ja niiden yhteyksistä (Nokelainen ym. 2004, 10). Bayes-mallinnuksella muodostettiin ammatillisen kasvun edellytyksiä hallinto-organisaatiossa kuvaava malli, jossa on 15 useamman muuttujan muodostamaa ryvystä, klusteria, ja edelleen näiden ryvästymisestä muodostuva kuuden prosessin malli. Mallin kuvaus on luvussa 5.2.

Klustereista ja prosesseista muodostettiin niitä vastaavat summamuuttujat. Summamuuttujia käsiteltiin jatkuvina muuttujina (Metsämuuronen 2005), joille voidaan määritellä mm. keskilukuja. Eri taustamuuttujaryhmien keskiarvojen vertailut tehtiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä.

### 4.3.3 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen kvalitatiivista aineistoa olivat kyselytutkimuksen kaksi vapaamuotoisesti vastattavaa kysymystä sekä haastatteluaineisto. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia, jonka etuja on mm. herkkyys kontekstille (Cohen & Manion 1994, 54–55). Aineiston käsittelyssä käytet-

tiin sekä teorialähtöistä tai -johdettua menetelmää että aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa tehdyt ratkaisut.

Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena oli löytää haastateltavien käyttämät käsitteet tai käsitteistö. Pääpaino oli ilmisisällöllä (mm. Tuomi & Sarajärvi 2004), mutta tutkija nosti tulkinnoillaan aineistosta myös piilossa olevia merkityksiä. Teorialähtöisen analyysin tavoitteena oli löytää yhtymäkohdat, täydennykset sekä eroavuudet muodostettuun ammatillisen kasvun edellytysten malliin. Tässä oli kaksi vaihetta: ensin suurin osa aineistosta luokiteltiin käyttäen luokittelurunkona mallin kuutta prosessia ja toisessa vaiheessa aineistolähtöinen luokitus yhdistettiin edelliseen.

Analyysi aloitettiin koodaamalla kaikki haastattelussa esitetyt kysymykset haastattelurungon mukaisesti ja tarkistamalla, miten kattavasti teema-alueet oli käsitelty kussakin haastattelussa. Varmistus oli tarpeen, koska jokainen haastattelu oli vuorovaikutustilanteena omanlaisensa ja haastatteluja ohjasi haastattelurungon ohella haastateltavan tapa käsitellä kysymyksiä: mm. teemojen järjestys saattoi muuttua, kun haastateltava otti jonkin näkökulman esille muiden teemojen yhteydessä. Analyysin perusteella voidaan todeta, että jokaista teemaa käsiteltiin jokaisessa haastattelussa myös siten, että niistä esitettiin kysymyksiä. Jotkut henkilöt puhuivat teemoista myös oma-aloitteisesti. Tarkennettu haastattelurunko on liitteessä 6 ja varmistusanalyysi liitteessä 7. Tätä ensimmäistä tarkastelua käytettiin myös luotettavuuden arviointiin (ks. tarkemmin luku 4.4.2). Yhdessä haastattelussa tehtyjen kysymysten määrä vaihteli välillä 22–77, kun mukaan lasketaan kaikki haastattelijan esittämät tarkistuskysymykset, esimerkiksi ”Mitä tarkoitat?” (keskimäärin haastattelussa esitettiin haastateltaville 45–46 kysymystä). Aineiston luokittelun apuna käytettiin N-Vivo ohjelmaa (käytöstä tarkemmin Luomanen & Räsänen 2000).

Aineistolähtöistä analyysia varten tutkija luki haastattelutekstit useaan kertaan ja tutustui niiden sisältöön yksittäisinä kertomuksina, vertailemalla niitä keskenään, tekemällä merkintöjä materiaaleihin ja poimimalla yhteneviä aihepiirejä. Analyysi eteni siten, että jokainen teema-alue pilkottiin tutkijan harkinnan mukaan kokonaisuuksiksi, joista käsitteitä ryhdyttiin kartoittamaan. Jokainen teema käsiteltiin erikseen, yhdistettiin luokiksi ja jatkettiin nimettyjen luokkien yhdiste-

lyä niin, että saatiin abstrahoitua käytetyt käsitteet. Aluksi teema ”tunnistettiin” aineistosta kysymyksen perusteella, joten varmistusanalyysissä tehty koodaus oli tärkeä vaihe aineiston käsittelyssä. Tässä yhteydessä tutkija tuli tietoisiksi taustaoletuksestaan, että haastateltavat vastaavat esitettyyn kysymykseen, eivätkä puhu jotain muuta. Aineistolähtöinen luokittelu tapahtui iteratiivisesti ja abduktiivisesti Hirsjärven ja Nurmen (1995, 122–125) kuvaamalla tavalla: järjestämällä ja muokkaamalla primääriaineistoa, kuvaamalla sitä laadullisina kategorioina ja frekvensseinä ja liittämällä empiiriset kategoriat teoreettiseen näkemykseen (myös Miles & Huberman 1994, 92). Iteroivia kierroksia tehtiin siihen saakka kunnes tutkija arvioi osaavansa vastata tutkimuskysymyksiin. Tuloksin luotettavuutta arvioidaan luvussa 4.4.3.

Teorialähtöinen haastatteluteemojen luokittelu ja analysointi tarkoittaa tutkimuksessa muodostetun ammatillisen kasvun ympäristöä kuvaavan mallin käyttämistä aineiston luokittelurunkona. Mallin sisällöllinen ja rakenteellinen luonnehdinta perustuu muuttujien keskinäisten suhteiden kuvaamiseen, mikä on tehty luvussa 5.2. Haastatteluaineiston luokitus tehtiin prosesseittain, ei muuttuja- tai klusteritasolla, koska tavoitteena oli tiedon tiivistäminen ja keskeisten seikkojen nostaminen esille. Teorialähtöisen luokittelun tarkoituksena oli validoida ilmapiiromittari sekä siitä laajennettu tutkimusmittari virastokontekstissa. Luokittelyyksiköt (lause tai pidempi tekstikatkelma) sijoitettiin sisältönsä perusteella kyseiseen prosessiin.

Ensimmäistä haastatteluteemaa ei analysoitu teoreettisesti eli prosesseittain tarkasteltuna vaan pelkästään aineistolähtöisesti. Toisaalta mitään teemaa ei analysoitu tässä tutkimuksessa muodostetun työn aiheuttaman psyykkistä rasitusta kuvaavan prosessin pohjalta, vaan rasitustekijät nostettiin esille pelkästään aineistolähtöisesti sisältöä tarkastelemalla. Syynä mainittuihin analyysin poikkeamiin oli tarve tarkastella kyseisiä näkökulmia kokonaisvaltaisesti, koska aineisto oli tältä osin jossain määrin hajanainen, eikä varmuudella paljastanut oleellisia seikkoja. Muilta osin kaikki teemat olivat luokiteltavissa eri prosessien mukaisesti (liite 8). Aineistolähtöisesti erottui 30 kategoriaa, joista luvun 5.4.3 taulukkoon 24 on koottu keskeiset ja teoreettiseen analyysiin yhdistetyt 18 käsitettä.

Lopuksi aineistolähtöisen analyysin käsitteet yhdistettiin niiden sisältämien merkitysten mukaisesti kukin yhteen prosessikuvaukseen loogiseksi kokonaisuudeksi. Yhdistäminen perustui tutkijan havaintoihin ”merkitysten merkityksistä” eli käsitteiden ja mallin osa-alueiden ontologisesta yhteydestä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 126). Yhdistäminen täydensi mallin prosessien kuvausta ja siten mallia. Täydennys on kuitenkin mielletävä tulkintana, joskin tämän tutkimuksen empiirisenä tuloksena, ei niinkään spesifinä elementtinä tai muuttujana. Esimerkiksi johtamisprosessiin avautui vuorovaikutuksen organisointia korostava näkökulma, joka on melko kokonaisvaltainen tarkastelukulma johtamisen elementteihin.

## 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimuksen eri vaiheisiin liittyvää validiteettia ja reliabiliteettia. Koska tutkimuksen lähestymistapa on kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa yhdistävä, on tutkimuksen luotettavuus arvioitava ottaen huomioon molemmat paradigmat ja niiden premissit (mm. Cohen ym. 2003, 105–106). Erityisesti reliabiliteetti on validiteetin välttämätön ehto, mutta tutkimuksen arvo määräytyy sen validiudesta (mt). Tarkastelu tehdään ensin erikseen kysely- ja haastattelututkimuksen aineistoille ja sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen kokonaisuus.

### 4.4.1 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Ulkoinen validiteetti liittyy yleistettävyyteen, josta selvitettiin kohdassa ”Kyselytutkimuksen vastaajaprofiili” (luku 4.2.1) perusjoukon, otoksen ja kyselyyn vastanneiden samankaltaisuutta taustamuuttujien valossa (ks. myös liite 3). Yleistettävyyttä tarkastellaan tässä luvussa katoanalyysin yhteydessä ja vielä koko tutkimuksen validiteetin arvioinnin yhteydessä luvussa 4.4.3. Sisäisellä validiteetillä tarkoitetaan mittauksen ja mittavälineen kykyä mitata sitä, mitä tarkoitettiin.



Sisäistä validiteettia arvioidaan liittyen kyselylomakkeen sisältöön ja laadintaan sekä ymmärrettävyyteen ja selkeyteen ja menetelmäratkaisuihin, joilla on pyritty varmentamaan kyselyn luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan reliabiliteettiasteikkoja.

Kyselytutkimuksen kadon muodosti 38 % otokseen valikoituneista henkilöistä. Katoa voidaan pienentää ottamalla jo perusjoukon muodostamisessa ja otoksen valinnassa huomioon katoa aiheuttavia systemaattisia tekijöitä. Perusjoukosta poistettiin henkilöt, joilla rekisteritietojen mukaan oli paraikaa pitkä, kuukausia kestävä poissaolo työtehtävistä. Tutkimuksen kuluessa kuitenkin ilmeni, että heitä oli otoksessa jonkin verran. Katoa saattoi syntyä myös omasta tehtävästä toista tehtävää hoitamaan siirtyneiden henkilöiden joukossa. Siirtymän haittaa vähensi kuitenkin se, että yleensä sähköpostit löytävät kohteensa kaupungin sisällä virastosta toiseen siirtymisen jälkeenkin. Toisaalta ilmeisesti juuri tästä syystä otokseen oli tullut myös muiden virastojen henkilöitä. Kyse on kuitenkin pienestä määrästä henkilöitä (1 % vastanneista). Mahdollista tutkimuksen 11 viraston keskuudessa tapahtunutta liikkuvuutta otannon ja kyselyn tekemisen välillä maaliskuusta kesäkuuhun 2006 ei arvioitu, mutta sillä ei ole tämän hallinnonalakohtaisessa raportoinnissa juurikaan merkitystä.

Otantaan liittymättömiä systemaattisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kyselyn ajankohta tai muiden samantapaisten kyselyjen osuminen samoihin aikoihin. Kaksi henkilöä ilmoittikin saamiensa kyselyiden määrän syyksi siihen, etteivät halua vastata tutkimuskyselyyn. Sähköpostiosoiteissa on myös saattanut olla virheitä, vaikka kaikkien henkilöiden osoitteet tarkistettiin huolellisesti ja kiinnitettiin erityisesti huomiota samanimisten henkilöiden osoitteisiin. Systemaattisten tekijöiden lisäksi katoon vaikuttaa satunnaisia tekijöitä, joita ei ole käytännössä mahdollista ennakoita. Tutkijan kokemuksen mukaan kato oli samaa suuruusluokkaa ainakin monissa oman viraston kyselyissä<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Vastausten saapumista seurattiin kolmen kyselyviikon ajan. Kiinnostava havainto oli, että vastausten kokonaismäärä oli ennakoitavissa suurella tarkkuudella jo ensimmäisenä päivänä vastanneiden määrän perusteella. Tutkija saattoi tehdä tämän päätelmän aiemmin tekemänsä postikyselytutkimuksen pohjalta. Vastauskäyttäytymisessä ei näissä tutkimuksissa ollut eroa pitkästä aikaerosta (20 vuotta) ja menettelytavan erosta huolimatta.

Itse kyselylomakkeeseen ja sen laadintaan liittyy monia sisäisen luotettavuuden kysymyksiä. Tutkimuslomakkeen sisältö ja rakenne muodostuu pääosin monissa tutkimuksissa koetellusta ilmapiiromittarista (luku 4.2.1), mikä on teoreettisesti pätevä mittari. Tutkimusmittarin osiot muokattiin virastoympäristöön sopiviksi ja esitettiin 12 henkilöllä, jotka työskentelivät kolmessa virastossa. Mittarin muokkaamisessa tämän tutkimuksen tarpeisiin otettiin huomioon seuraavat Lähteenmäen (2005, 34–35) suositukset:

- Jos mahdollista, tulisi käyttää vain yhdenlaista puhuttelumuotoa kaikissa väittämissä, ja organisaation oppimista mitattaessa sen tulisi olla joko passiivi tai muu yleinen muoto.
- Yksittäisen vastaajan osalta tutkitaan vain heidän nykyisiä toimiaan ja mahdollisuuksiaan.
- Tulee olla varovainen henkilön omaa käyttäytymistä koskevien ilmaisujen käytössä; organisaation käyttäytymistä koskevat yleiset väittämät vaikuttavat hedelmällisemmiltä ja luotettavimmilta.
- Negatiivisia ja käänteisiä väittämiä ei tule käyttää edes testitarkoituksiin.

Jokaisen esitestaajan kanssa käytiin useimmiten kahdenkeskinen keskustelu mittarin herättämistä ajatuksista sekä terminologian että sisällön ymmärrettävyyden ja tulkinnallisuuden kannalta. Keskustelujen pohjalta tehtiin muutoksia ja täsmennettiin kysymyssarjojen instruktioita, mutta kysymysten määrään ei tullut muutoksia. Erityisesti pyrittiin selkeyttämään esimieshierarkiaa, koska monet testajat pohtivat, ketä he arvioivat esimiehenään. Samoin työyksikkö ja työyhteisö ja myös ryhmä herätti kysymyksiä. Myös vastaamiseen kuluva aikaa ja lomakkeen työläyttä selvitettiin, mutta niitä pidettiin sopivina. Kyselylomaketta arvioitiin toisen kerran haastattelututkimuksen yhteydessä, kun haastateltavat vastasivat haastattelun lopuksi kyselylomakkeeseen. Heidän kysymyksensä kirjattiin ylös ja voitiin todeta, että kysymykset koskivat lähinnä pakollisten vastausvaihtoehtojen sisältöjä (mm. ”kirjoja on vaikea saada” tai ”miten selkeästi johdon pitäisi suuntaa osoittaa”), joten epäselvyydet oli pääasiassa onnistuttu poistamaan. Eräs haastateltava havaitsi virheen kyselylomakkeessa: kysymyksen 95 vastausvaihtoehdot olivat eri suuntaan kuin muissa.

Tutkimuksen perusjoukko on tutkijan tulkinta suunnittelutyötä tekevistä työntekijäryhmästä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, onko tämä ryhmä oikein määritelty ja toisaalta onko siltä saatava tieto oikeaa. Suunnittelijan työn luonnetta pyrittiin kartoittamaan lähinnä heidän virkansa tai toimensa nimikkeen perusteella. Nimike olikin viraston ohella keskeinen perusjoukon määrittelykriteeri. Kyselylomakkeessa epävarmuutta nimikkeiden ja työn yhteyksistä pyrittiin vähentämään kysymällä tutkittavilta avokysymyksellä työstä (kysymys 76: ”Kuvaile työtäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita.”). Asiakasyhteyksiä ulkoisiin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin kartoitettiin kyselylomakkeessa kysymyksillä 88: ”Kuinka usein olet työn merkeissä yhteydessä seuraaviin tahoihin/henkilöihin? (luettelo)” ja 89: ”Missä määrin Sinulla on työkontakteja muualle kotimaassa tai kansainvälisesti? (luettelo)”. Yhteyksien olemassaoloa ennakoitiin nimikkeiden rajauksen yhteydessä.

Yksi pakollisesti vastattavista taustakysymyksistä oli henkilön viran tai toimen nimike. Vastauksista voi päätellä, että vastaajilla oli ainakin kahdenlaisia pulmia, jotka liittyvät nimikkeiden valitsemiseen annetuista vastausvaihtoehdoista. Ensinnäkin professionaalisissa ammattiryhmissä henkilöt näyttävät käyttävän vaihdellen koulutus-/ammattinimikettään ja toimi-/virkanimikettään. Tässä tutkimuksessa tällaisia mainintoja teki yhteensä seitsemän henkilöä, jotka olivat koulutukseltaan hoitajia, arkkitehtejä ja diplomi-insinöörejä. Toinen pulma oli asiantuntija-nimikkeen ja asiantuntija-työtehtävän sekoittuminen toisiinsa, mikä puolestaan koskee periaatteessa valtaosaa kohdejoukosta. Nimikkeiden kannalta tilanne on selkeä: otoksessa oli 32 henkilöä, joilla oli viran tai toimen nimikkeenä asiantuntija. Vastaajia kuitenkin löytyi sama määrä sekä lisäksi viisi henkilöä, jotka olivat sijoittaneet itsensä ”jokin muu” -kohtaan, mutta mainitsivat nimikkeeseen asiantuntijan. Näin asiantuntijoiden vastausprosentti nousi yli sadan. On oletettavaa, että asiantuntijoiden ryhmässä on myös muiden nimikeryhmien edustajia. ”Ylimääräisiä” asiantuntijoita oli kahdessa virastossa. Tutkimuksen asetelman kannalta tilanne ei ole ongelmallinen – asiantuntija voisi olla yleisnimikekin suunnittelijoille – mutta eri nimikeryhmien vastauksien vertailussa asia on hyvä muistaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutetaan myös menetelmällisillä ratkaisuihin. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen analyysi tehtiin Bayes-menetelmällä, jossa ei ole otoskokoan liittyviä vaatimuksia. Faktorianalyysi ei tuottanut faktoreita (ks. luku 5.1), mikä selittynee ainakin osittain tämän tutkimuksen pienellä tutkittavien määrällä sekä homogeenisuudella. Bayes-analyysin pohjalta muodostettiin summamuuttujat, joilla tutkittavien klustereiden määrä supistui 15:een ja näistä muodostetun mallin mukaisesti kuuteen prosessiin. Tutkimuksessa on reliabiliteetti määritelty 15 klusterille kyselytutkimuksen aineistosta.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2005, 64–65). Mittauksen luotettavuus arvioitiin laskemalla estimaatit mittarin sisäiselle yhtenevyydelle (konsistensille) Cronbachin kaavalla (Cronbachin alfa) (McMillan & Schumacher 1989, 246–248; Metsämuuronen 2005, 66–69 ja 129–132). Klusterikohtaiset tulokset on esitetty taulukossa 12.

Estimaatit laskettiin vain kyselytutkimuksen aineistolle, josta tutkimuksen malli muodostettiin eli siitä on poistettu epäkelvot kolme muuttujaa. Estimaatteja voidaan pitää riittävän reliabeleina ja analyysiin soveltuvina, sillä yleensä alfan arvon tulisi ylittää .60 ja lisäksi on myös osoitettu, että alfa on reliabiliteetin alaraja (Metsämuuronen 2005, 69 ja 130–132) ja luotettavuutta voi vielä arvioida laskemalla alfan luottamusvälin. Alfa varmuutta arvioitiin laskemalla luottamusväli (mt. 463–465). Voidaan arvioida, että 95 % luottamusvälillä taulukossa mainitut alfa-arvot ovat matalimmillaan .60 tasolla (mt. 463).

Taulukko 12. Klustereiden luotettavuuden estimaatit.

Tunnus	Klusterin nimi	Cronbachin $\alpha$	$\alpha$ :n luottamusväli
F1	Strateginen johtaminen	.91	[.89; .93]
F2	Osaamisen kehittäminen	.91	[.89; .93]
F3	Kannustava johtaminen	.92	[.90; .93]
F4	Osaamisen palkitseminen	.84	[.80; .87]
F5	Ryhmän kehityshalu	.88	[.85; .90]
F6	Ryhmän toimivuus	.84	[.81; .87]
F7	Työn kannustearvo	.90	[.88; .92]
F8	Työn arvostus	.84	[.80; .87]
F9	Vuorovaikutuksessa kehittyminen	.79	[.75; .83]
F10	Työn aiheuttama psyykinen rasitus	.67	[.60; .74]
F11	Kasvumotivaatio	.80	[.76; .84]
F12	Työhön sitoutuminen	.83	[.79; .86]
F13	Verkostoituminen	.67	[.60; .74]
F14	Asiakassuhteiden toimivuus	.74	[.68; .79]
F15	Asiakassuuntautuneisuus	.70	[.63; .76]

Edellä oleva kvantitatiivinen tarkastelu nojautuu lineaarisiin yhteyksiin muuttujien välillä, vaikka Bayes-menetelmä, jolla kyseiset klusterit on muodostettu, ei edellytä lineaarisia yhteyksiä. Yksittäisten klusterin reliabiliteetti on tutkijan käsityksen mukaan kuitenkin tulkittavissa samalla tavalla menetelmällisistä valinnoista huolimatta. Tämän perusteella kyselytutkimuksen aineistoa voidaan pitää luotettavana ja analyysiin sopivana.

#### 4.4.2 Haastattelututkimuksen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (2001, 209) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen sisäinen validiteetti liittyy teoreettiseen ja käsitteelliseen määrittelyjen ja ulkoinen validiteetti aineiston ja tulkintojen ja johtopäätösten sopusointuun (mts. 213). Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, ettei aineiston tulkinnassa ole ristiriitaja (mts. 213; Cohen ym. 2003, 125).

Ensin tarkastellaan haastattelijan ja haastateltavien piirteitä sekä kysymysten sisältöä, joihin Cohenin ym. (2003, 121) mukaan on erityisesti kiinnitettävä

huomiota luotettavuusarvioissa. Tutkijalla, joka itse toimi myös haastattelijana, oli paljon ennakkokäsityksiä haastatteluaiheesta. Omakohtainen pitkäaikainen työskentely virastohallinnossa eri kuntatyönantajien palveluksessa ja eri yksiköissä on ollut yksi tutkimuksen aiheen virittänyt tekijä. Myös erilaiset tutkimushaastattelukokemukset ovat valmentaneet tutkijaa haastateltavien kohtaamiseen ja vaikuttivat haastattelujen ennakkovalmisteluihin. Haastattelut tehtiin tutkimusprosessin puolivälissä. Tutkijalla oli siis jo tämän tutkimuksen teoreettisen katsauksen työstämisen ja kyselytutkimuksen vastausten esikäsittelyn aikana rakentunutta, melko kohdentunutta tietoa aihepiiristä haastatteluvaiheen alkaessa. Haastatteluun ryhdyttiin siten fokuoituneena aihepiiriin, mutta asennoitumalla odottavasti ja avoimesti haastateltavilta saatavaan informaatioon, samalla kuitenkin ottaen huomioon heidän erilainen lähtökohtansa haastattelutilanteessa.

Haastatteluun valmistauduttiin laatimalla melko yksityiskohtainen haastattelu-runko, jossa oli pohdittu myös haastattelun vaihtoehtoisia etenemistapoja haastateltavien reagoitien mukaan. Teemoittelusta on kerrottu kohdassa 4.2.2 ja taulukossa 10. Cohenin ym. (2003, 121) mukaan tämän tyyppisillä toimilla voidaan ehkäistä tutkimuksen luotettavuutta alentavia tekijöitä. Haastattelukysymyksiä testattiin myös koehaastatteluilla haastattelurungon kehittelyn aikana. Teema-haastattelun luonteen mukaisesti kysymykset olivat jossain määrin avoimesti määriteltäviä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 42). Itse haastatteluissa ja haastattelujen analyysivaiheessa voitiin todeta, että osa kysymyksistä ei ollut tarpeellisia ja joidakin uusia aiheita myös selvitettiin haastattelujen aikana. Haastattelut olivat siinänsä hyvin erilaisia kestoiltaan ja rakenteeltaan, kuten on kuvattu kohdassa 4.2.1. Tutkija piti huolta siitä, että jokainen haastateltava kertoi näkemyksiään jokaisesta teemasta, mikä edellytti Kvalen (1996, 148–149) mainitsemaa sensitiivisyyttä, keskittymistä ja myös muistamista haastattelun kuluessa. Tutkija pyrki olemaan haastattelijana keskittynyt tilanteeseen ja hyvin sensitiivinen haastateltavan suhteen.

Haastateltavat valikoituivat heti kyselytutkimuksen jälkeen ilmoittautuneista henkilöistä ja tutkijan yhteydenoton perusteella. Kaikki kuuluivat perusjoukkoon, joten he edustavat tutkimuksen kohdejoukkoa. Haastattelukysymykset kohdistuivat henkilöiden omiin käsityksiin työympäristöstään, josta heillä on

varmasti näkemyksiä. Tutkimuksen aihe ja lähestymistapa oli tutkittaville tuttu ja heillä oli siitä tietoa. Syrjälä ym. (1994, 121) pitävät luotettavana henkilöltä itseltään kysyttyä tietoa. Varsinaisia väärinymmärryksiä kysymysten osalta (Cohen ym. 2003, 121) oli tutkijan havaintojen mukaan vähän ja niitä ja epäröintiä voitiin haastattelussa tarkentaa.

Haastattelututkimuksen analyysi on pyritty tekemään hyvin huolellisesti jo siitä syystä, että tutkija koki aineiston analyysin, kaikesta ennakkotiedostaan huolimatta, varsin haastavaksi tehtäväksi ja joutui paneutumaan siihen perusteellisesti. Ennen kuin haastatteluaineistosta saa raportin muotoon kirjoitetun tekstin on sukkellettava syvälle ihmisten kokemusmaailmaan ja löydettävä sieltä tiensä takaisin tulkinnan ja synteessin tasolle. Myös oma osallisuuden kokemus on ollut voimakas.

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysiä ja luotettavuuden tarkastelua ei voi erottaa toisistaan (Eskola & Suoranta 2001, 208; Hirsjärvi & Hurme 1995, 127). Haastatteluaineiston analysointia teoria- ja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä on kuvattu luvussa 4.3.3. Teorialähtöisen analyysin luokittelurunkona oli kyselytutkimuksessa syntynyt kuuden prosessin malli (ks. luku 5.1). Luokittelun tulos on kuvattu liitteessä 8. Liitteessä 9 on kuvattu aineistolähtöinen luokitus (kategoriat) frekvensseineen. Aineiston luokitukset tehtiin useaan kertaan. Taulukkoon 13 on laskettu teemoittaiset aineistolähtöisen luokittelun luotettavuuskertoimet (Cohenin kappa).

Cohenin kappa on arvio luokitusten yksimielisyydestä. Tässä kertoimet on laskettu noin yhden vuoden aikana tutkijan tekemästä ensimmäisestä ja viimeisestä luokituksista, joten ne ovat luokittelun pysyvyyden mittoja. Arvoja voi pitää ala-arvioina kullekin kapalle (kuvaavat suurinta erimielisyyttä), jos oletetaan että luokitus on tarkentunut iteraatioprosessissa. Hyväksyttävänä Cohenin kappan arvona pidetään 0.70, joten luokitusten pysyvyys on riittävä analyysille. Luokituksista on myös tekstissä esimerkkejä (luku 5.4), joiden katsottiin parantavan mahdollisuutta arvioida tulkinnan luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2001, 216) samalla, kun ne tuovat autenttisuuden tuntua ja elävyyttä tekstiin. Haastateltavien puhetta on varovaisesti standardisoitu yleiskielelle (Järvinen & Järvinen 2000, 193–194).

Taulukko 13. Haastatteluaineiston luotettavuus.

Haastatteluteemat	Cohenin $\kappa$	
	Luokittelu- yksikköjen määrä	Aineistolähtöinen luokitus
1. Työ, työn muutos, osaamisvaatimukset	-	-
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle	30	.74
3. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja esteet virastossa	30	.74
4. Tiedon muodostuminen työpaikalla	30	.79
5. Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät	-	-
6. Kokemusten jakaminen	60	.88
7. Ammatillinen verkostoituminen	60	.82
8. Asiakasyhteydet	60	.72
Kaikki luokittelu-yksiköt	270	.74

Haastateltavien haastattelun lopuksi täyttämä kyselytutkimuksen lomakkeesta ei muodostettu omaa Bayes-mallia, vaan summamuuttujien (klustereiden ja prosessien) keskiluvut muodostettiin kyselytutkimuksen Bayes-mallin mukaan. Aineistojen keskiluvut (taulukossa 14) eivät ole vertailukelpoisia: Jotkut haastateltavista olivat vastanneet myös kyselyyn, joten heidän tietonsa on molemmissa aineistossa. Vastausten yhtäpitävyydestä ei ole mitään tietoja, koska kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen vastaajien vastaamistilanne oli erilainen. Kyselyyn vastattiin ilman ennakkoinformaatiota, mutta haastattelussa oli mahdollisesti puolen vuoden takainen tutustuminen lomakkeeseen, ja sitä merkittävämmän vastaamiseen oletettavasti vaikutti melkein tunnin keskustelu aihepiiristä sekä haastattelutilanne sinänsä. Haastateltavien kysymyksiin vastaamistilanteessa pyrittiin antamaan hyvin neutraaleja vastauksia, jotta ne eivät ohjaisi vastaamista. Tutkimuksissa on havaittu eroja erilaisten kyselytutkimusten vastaamisessa riippuen siitä, onko kyseessä haastattelu tai esimerkiksi postikysely. Haastattelussa vastataan myönteisemmin, sosiaalisesti hyväksyttävästi (Dillman 2000, 230–231). Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Tutkijan käsitys on, että lomakevastausta edeltävä haastattelu ”häiritsi” luonnollista tilannetta sosiaalisen hyväksymisen hakemisen lisäksi perusteellisella kysymysten pohdinnallaan ennen lomakevastausta. Kyseistä aineistoa käytettiin tutkimuksessa lähinnä vertailutietona, joten tuloksiin sillä ei ole merkitystä. Enemmänkin havainto kertoo luotettavuudesta.



### 4.4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa edellä käsiteltyjen osatutkimusten luotettavuus ja näiden aineistojen yhdistämisen onnistuneisuus. Luotettavuutta arvioidaan metodisen triangulaation osalta sekä vertailemalla tuloksia muihin vastaaviin tutkimuksiin.

Tutkimuksen tehtävänä oli muodostaa malli ammatillisen kasvun edellytyksistä. Mallin muodostettiin Bayes-menetelmällä kyselyaineiston pohjalta ja osaltaan sitä käytettiin haastatteluaineiston teoreettisena lähtökohtana. Triangulaatiolla pyrittiin saamaan kokonaisempi käsitys (mm. Cohen ym. 2003, 115) ammatillisen kasvun edellytyksistä hallinto-organisaatiossa, kuin mitä se on mahdollista kyselyaineiston pohjalta. Myös kyselylomaketta muokattiin kahdelta keskeiseksi katsotulta näkökulmalta (asiakasyhteydet ja verkostoituminen) julkishallinnon työhön liittyväksi. Haastattelu toi odotetusti tietoa mallin sopivuudesta. Edellisissä luvuissa on tarkasteltu kysely- ja haastattelututkimusten luotettavuutta erikseen. Haastattelututkimus nivottiin täydentämään kyselytutkimusta ja sen analyysissä on käytetty kyselytutkimuksen tuloksia, mutta myös niistä riippumatonta eli aineistolähtöistä analyysiä. Analyysien yhdistäminen tapahtui tutkijan tulkitsemana teoreettisista näkökulmista ja empiirisistä havainnoista. Tutkijan käsitys on, että triangulaatio oli hyödyllinen Bayes-mallin ymmärtämisessä ja toi siihen virastokontekstin ulottuvuuksia.

Yksi validiteetin muoto on kriteerivalidius (Metsämuuronen 2005, 66), jolla tarkoitetaan esimerkiksi tulosten vertailua muihin tutkimuksiin. Kyselytutkimukseen vastanneet suunnittelijat pitivät työympäristöään kohtalaisen hyvänä ammatillisen kasvun ympäristönä. Tutkimuksen Bayes-mallia verrattiin Antikaisen (2005) ja Korpelaisen (2005) tutkimuksiin ja voitiin todeta, että mallin profiili on hyvin samankaltainen näiden tutkimuksen kanssa. Melko tarkan vertailun pystyi tekemään Antikaisen (2005, 144) tutkimuksen kanssa, missä tutkittiin vain joiltakin osin poikkeavalla mittarilla ja ryhmittelyllä ammatillisen kasvun edellytyksiä ammattikorkeakouluympäristössä. Tässä tutkimuksessa osaamisen palkitseminen sai paremmat arviot kuin ammattikorkeakoulussa. Toisaalta työn rasittavuus oli suurempi. Työn kannustavuus, kasvumotivaatio ja asiakassuhteiden

toimivuus puolestaan olivat hallinnossa heikommät kuin ammattikorkeakouluissa. Muuten tulos oli vertailtavuuden rajoissa kokonaisuudessaan hyvin samanlainen.

Tutkimuksen Bayes-mallinnuksen tulos vahvistaa myös tutkimuksen perustana olevan kasvuorientoituneen ilmapiirin mallia, koska se uutena teoriaan liittyvänä tapaustutkimuksena tuo siihen yhtenevää empiiristä evidenssiä ja lisää siten paikkansapitävyyttä (Laine ym. 2007, 29–30). Toisaalta tulosten samankaltaisuus esimerkiksi Antikaisen tutkimuksen opettajayhteisössä ja suuren kaupungin erilaisissa hallinto-organisaatioissa ja virastoympäristössä jäi askarruttamaan. Tapaustutkimuksena tutkimuksen tuloksia voi yleistää tutkittuun kaupunkiorganisaatioon eli Helsingin kaupunkiin ja sen virastojen ammatillisen kasvun ilmapiiriin sekä mahdollisesti muihin suuriin suunnitteluorganisaatioihin.

# 5. Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä: luvuissa 5.1 ja 5.2 tarkastellaan ammatillisten kasvun edellytysten mallinnusta (ensimmäinen tutkimuskysymys), luvussa 5.3 vastaajaryhmien käsitysten eroja (toinen tutkimuskysymys) ja luvussa 5.4 kokemuksia ammatillisen kasvun edellytyksistä kohdeorganisaatioissa (kolmas tutkimuskysymys). Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastataan kyselytutkimuksen pohjalta ja kolmanteen haastattelututkimuksen pohjalta. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston hankinta on kuvattu luvussa 4 ja erityisesti analysointi ja tulkintamenettelyt luvussa 4.3. Luvussa 5.5 on koonti tuloksista.

## 5.1 Ammatillisen kasvun edellytysten mallinnus

Ammatillisen kasvun edellytyksiä kuvaavaa mallia hallinto-organisaatiossa kutsutaan jatkossa ”hallinto-organisaation ilmapiirimalliksi”. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli

1. Mitkä ovat ammatillisen kasvun edellytykset ja niiden keskinäiset yhteydet hallinto-organisaatiossa?

Tässä luvussa tarkastellaan mallin muodostamista sekä pääpiirteittäin sen rakennetta ja sisällöllisiä piirteitä. Lisäksi tarkastellaan mallin tunnuslukuja kysely- ja haastatteluaineistoissa. Mallin yksityiskohtainen kuvaus on luvussa 5.2.

## Hallinto-organisaation ilmapiirimallin muodostaminen ja mallin rakenne

Aina varhaisimmista kasvuorientoituneen ilmapiirin tutkimuksista lähtien 1990-luvulta organisaation kasvuorientoituneen ilmapiirin rakenteen selvittämisessä on käytetty monimuuttujamenetelmiä (mm. faktorianalyysiä). Lisäksi tutkijat ovat täydentäneet käsityksiään muuttujien riippuvuussuhteista mm. Bayes-mallinnuksella. Myös tässä tutkimuksessa mallinnus tehtiin vaiheittain siten, että ensinnä toteutettiin muuttujien faktorianalyysi, toisena muuttujaryhmien Bayes-mallinnus ja kolmantena kokonaisrakenteen Bayes-mallinnus. Mittariston perustana oleva kasvuorientoituneen ilmapiirin mittari on sekä teoreettisesti että empiirisesti jäsennettävissä 13–16 faktoriin (Ruohotie 2000b, 2001; Nokelainen ym. 2004). Analyysin lähtökohdaksi tehtiin faktorianalyysi erikseen 78 ilmapiirimuuttujalle ja 16 asiakas- ja verkostoitumismuuttujalle<sup>12</sup>. Faktorianalyysi ei tässä aineistossa tuottanut selkeitä faktoreita ilmapiirimuuttujista, eli lineaarisiin yhteyksiin perustuvaa rakennetta ei syntynyt. Asiakas- ja verkostoitumismuuttujista muodostui kolme faktoria.

Bayes-mallinnus toteutettiin B-Course -ohjelmalla<sup>13</sup>. Analyysi poisti muuttujat v18 ”Minulla on selvät tavoitteet ammattipätevyyteni kehittämiseksi”, a22 ”Suunnittelemme palvelut ensisijaisesti asiakasryhmille, ei yksittäisille henkilöille” ja a28 ”Keräämme säännöllisesti asiakaspalautetta, jota käytämme toiminnan kehittämiseen”, koska niillä ei ollut yhteyksiä muihin muuttujiin. Kaikki muut muuttujat ovat mallissa mukana. Bayes-mallinnuksella ilmapiirimuuttujat muodostivat yhteensä 12 ryvästä, joita tässä kutsutaan **klustereiksi**. Asiakas- ja verkostomuuttujista muodostui lisäksi kolme klusteria, jotka vastasivat muodostunutta faktorirakennetta. Klustereita on hallinto-organisaation ilmapiirimallissa siten yhteensä 15. Klusterit nimettiin seuraavasti: F1 Strateginen johtaminen, F2 Osaamisen kehittäminen, F3 Kannustava johtaminen, F4 Osaamisen palkitseminen, F5 Ryhmän kehityshalu, F6 Ryhmän toimivuus, F7 Työn kannustearvo, F8

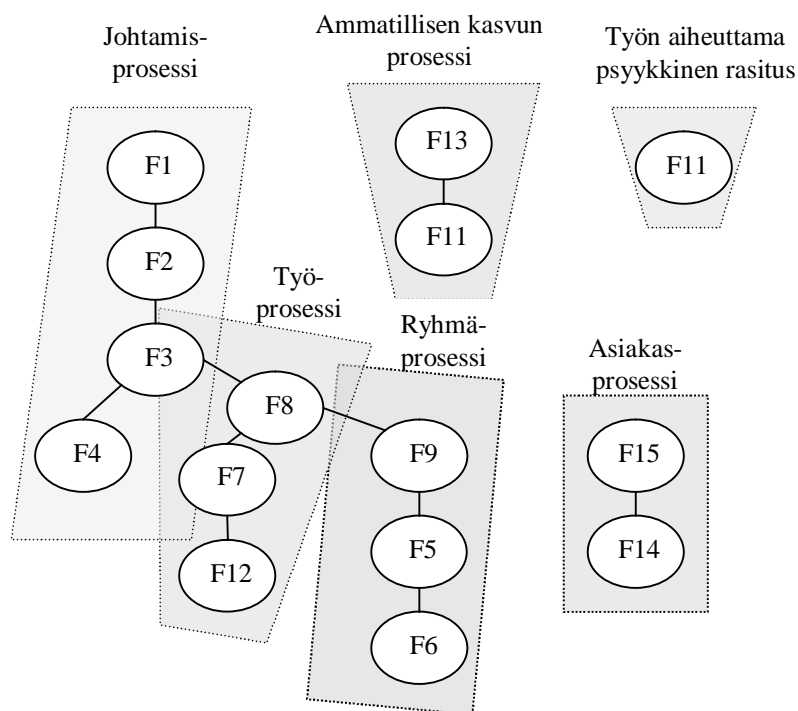
---

<sup>12</sup> Mittarin muuttujarakenteesta ks. luku 4.2.1.

<sup>13</sup> < <http://b-course.cs.helsinki.fi/obc/>>. Luettu 15.6.2006.

Työn arvostus, F9 Vuorovaikutuksessa kehittyminen, F10 Työn aiheuttama psyykkinen rasitus, F11 Kasvumotivaatio, F12 Työhön sitoutuminen, F13 Verkostoituminen, F14 Asiakassuhteiden toimivuus ja F15 Asiakassuuntautuneisuus.

Mallinnuksen kolmannessa vaiheessa kaikista 15 klusterista muodostettiin kokonaisrakenteen Bayes-mallinnus (kuvio 10 ja liite 10). Klustereiden muodostamia ryhmiä kutsutaan tässä tutkimuksessa **prosesseiksi**.



Kuvio 10. Klustereiden ryhmittely prosesseiksi.

Mallissa on kuusi prosessia: johtamisprosessi, joka muodostuu strategisen johtamisen, osaamisen kehittämisen, kannustavan johtamisen ja osaamisen palkitsemisen klustereista; työprosessi, joka muodostuu työn arvostuksen, työn kannustearvon ja työhön sitoutumisen klustereista; ryhmäprosessi, joka muodostuu

vuorovaikutuksessa kehittymisen, ryhmän kehityshalun ja ryhmän toimivuuden klustereista; ammatillisen kasvun prosessi, joka muodostuu kasvumotivaation ja verkostoitumisen klustereista; asiakasprosessi, joka muodostuu asiakassuuntautuneisuuden ja asiakassuhteiden toimivuuden klustereista; ja työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen prosessi, joka muodostuu saman nimisestä klusterista. Johtamisen, työn ja ryhmän prosessit liittyvät toisiinsa ja ovat organisaatiotason prosesseja, kuten myös asiakasprosessi. Ammatillisen kasvun prosessi ja työn aiheuttama psyykkinen rasitus ovat keskenään erillisiä yksilötason prosesseja.

### **Kysely- ja haastatteluaineistojen tunnuslukuja**

Ammatillisen kasvun edellytyksiä kuvaavan hallinto-organisaation ilmapiirimallin kunkin klusterin muuttujista muodostettiin summamuuttujat sekä kyselytutkimuksen että haastattelututkimuksen aineistoille. Summamuuttujat nimettiin vastaavan hallinto-organisaation ilmapiirimallin klusterin mukaisesti (esimerkiksi strategisen johtamisen klusteria Bayes-mallissa vastaa sen muuttujista muodostettu samanniminen summamuuttuja). Kysely- ja haastatteluaineiston vertailu tapahtuu summamuuttujatasolla, siis suhteessa kyselyaineistosta rakennettuun malliin. Kyselytutkimuksen aineiston perusteella muodostettu malli on ”järkevä” ja siksi ”riittävän hyvä” kuva todellisuudesta; malli on aina malli, ei yhtä kuin todellisuus (mm. Metsämuuronen 2005, 43). Taulukossa 14 ovat sekä kyselyaineiston että haastatteluaineiston kunkin klusterin keskiarvo (M) ja mediaani (Md), hajonta (SD) sekä vinous (Skew.).

Ensin tarkastellaan kyselytutkimuksen aineistoa. Keskiluvuista havaitaan, että hallinnon suunnittelijoilla oli positiivinen käsitys organisaatiostaan ammatillisen kasvun ympäristönä. Lähes kaikki summamuuttujien keskiluvut olivat suurempia kuin 3 vastausasteikolla, jolla 1 tarkoitti sitä, että henkilö on täysin eri mieltä myönteissävytteisen väittämän kanssa ja 5, että hän on täysin saamaa mieltä. Eri-tyisen korkealle (noin 4) arvioitiin kasvumotivaatio, työn kannustearvo, työhön sitoutuminen sekä verkostoituminen. Näistä kasvumotivaatio ja verkostoituminen muodostavat ammatillisen kasvun prosessin, ja työn kannustearvo ja työhön sitoutuminen kuuluvat työprosessiin. Heikoimmaksi (alle 3) arvioitiin johtamis-

prosessiin kuuluva osaamisen palkitseminen. Työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen arvio sijoittui neutraalille (noin 3) alueelle, samoin strateginen johtaminen. Muut tekijät arvioitiin keskimäärin selkeästi positiivisiksi.

Taulukko 14. Klustereiden tunnuslukuja.

Tun- nus	Klusteri	Aineisto	M	SD	Md	Skew.
F1	Strateginen johtaminen	Kyselyaineisto	3.08	.82	3.11	.05
		Haastatteluaineisto	3.45	.74	3.56	-.25
F2	Osaamisen kehittäminen	Kyselyaineisto	3.56	.82	3.67	-.51
		Haastatteluaineisto	3.88	.76	4.00	-.21
F3	Kannustava johtaminen	Kyselyaineisto	3.39	.90	3.50	-.34
		Haastatteluaineisto	3.64	.76	3.60	-.21
F4	Osaamisen palkitseminen	Kyselyaineisto	2.85	.90	2.80	.15
		Haastatteluaineisto	3.17	.97	3.00	.06
F5	Ryhmän kehityshalu	Kyselyaineisto	3.42	.93	3.60	-.51
		Haastatteluaineisto	3.85	.90	4.00	-.70
F6	Ryhmän toimivuus	Kyselyaineisto	3.72	.84	3.83	-.71
		Haastatteluaineisto	4.02	.72	3.83	-.51
F7	Työn kannustearvo	Kyselyaineisto	3.95	.78	4.00	-.81
		Haastatteluaineisto	4.19	.81	4.29	-1.31
F8	Työn arvostus	Kyselyaineisto	3.59	.90	3.75	-.50
		Haastatteluaineisto	4.02	.82	3.75	-.15
F9	Vuorovaikutuksessa kehittyminen	Kyselyaineisto	3.42	.89	3.60	-.54
		Haastatteluaineisto	3.80	.92	3.80	-.59
F10	Työn aiheuttama psyykkinen rasitus	Kyselyaineisto	3.10	.81	3.00	.02
		Haastatteluaineisto	2.59	.76	2.80	-.94
F11	Kasvumotivaatio	Kyselyaineisto	4.09	.62	4.14	-.55
		Haastatteluaineisto	4.06	.65	3.86	-.30
F12	Työhön sitoutuminen	Kyselyaineisto	3.81	.84	4.00	-.61
		Haastatteluaineisto	4.16	.84	4.40	-1.56
F13	Verkostoituminen	Kyselyaineisto	3.82	.78	4.00	-.70
		Haastatteluaineisto	4.12	.67	4.00	-.20
F14	Asiakassuhteiden toimivuus	Kyselyaineisto	3.50	.76	3.60	-.12
		Haastatteluaineisto	3.91	.66	3.60	.66
F15	Asiakas- suuntautuneisuus	Kyselyaineisto	3.54	.75	3.60	-.36
		Haastatteluaineisto	3.83	.44	4.00	.04

Klusterit ovat summamuuttujia ja siinä mielessä melko karkeita ilmiön kuvauksia. Niiden sisäinen konsistenssi (Metsämuuronen 2005, 511) on kuitenkin hyvä, kuten reliabiliteettikertoimista voitiin havaita luvussa 4.4.1. Jakautumat olivat siten vinoja, että kyselyaineistossa neljää poikkeusta lukuun ottamatta (strateginen johtaminen, osaamisen palkitseminen, työn rasittavuus ja asiakassuhteiden

toimivuus) klustereiden vinousluvut ovat itseisarvoltaan yli suosituksen (+/- 0,3) (Nokelainen & Ruohotie 2002).

Haastateltavat antoivat kaikista ammatillisen kasvun edellytyksistä keskimäärin parempia tai vähintään yhtä hyviä arvioita kuin kyselytutkimukseen osallistuneet henkilöt. Työn aiheuttama psyykinen rasitus koettiin tässä ryhmässä pienemmäksi eli myös siltä osin haastattelutulos antoi myönteisemmän kuvan ammatillisen kasvun edellytyksistä kuin kyselytutkimus. Tutkija olettaa, että haastattelutilanne vaikutti tulokseen. Reliabiliteetti-arvio koskee kyselytutkimuksen tuloksia. Ryhmät olivat myös kooltaan erilaisia (kyselyaineiston  $N=236$  ja haastatteluaineiston  $N=15$ ). Taulukon 14 tietoja tulee tarkastella näillä varauksilla.

## 5.2 Hallinto-organisaation ilmapiirimallin kuvaus

Hallinto-organisaation ilmapiirimallin 15 klusterin rakenne kuvaillaan luvuissa 5.2.1–5.2.6. Rakennetarkastelua täsmennetään työtä ja työyhteisöä kuvaavilla avoimilla kysymyksillä luvussa 5.2.7. Klustereiden kuvaukset on tiivistetty luvussa 5.2.8. (Verkostoitumista tarkastellaan luvussa 5.4.2.).

### 5.2.1 Johtamisprosessi

Johtamisprosessi koostuu neljästä klusterista: strateginen johtaminen, osaamisen kehittäminen, kannustava johtaminen ja osaamisen palkitseminen. Klusterit muodostuvat yhteensä 33 muuttujasta siten, että kahdessa on 9, yhdessä 10 ja yhdessä viisi muuttujaa.

#### **Strateginen johtaminen**

Ensimmäinen johtamisprosessin klusteri on strateginen johtaminen F1 (kuvio 11). Riippuvuusketju lähtee arvoista (v2) ja on yhteyden käsityksiin siitä, miten johto suuntaa toimintaa (v1) ja miten arvosidonnaista ja linjakasta johdon toi-

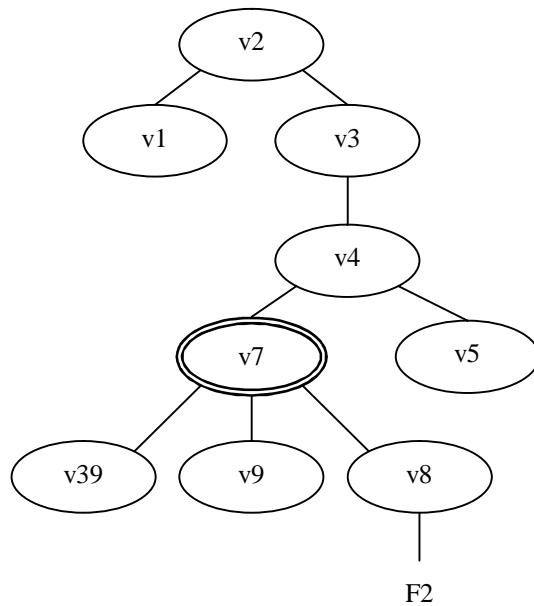


minta on (v3). Jälkimmäinen näkemys yhteydessä siihen, miten johto seuraa ja tukee yksiköiden toimintaa (v4), mikä voi ilmentää johdon selkeitä päämääriä (v5) tai sitä, että henkilöstön osaamisen kehittämistä pidetään viraston keskeisenä tavoitteena (v7). Strategisen johtamisen klusterissa henkilöstön osaamisen kehittäminen onkin ”johtamisen strategiana” keskeisessä asemassa: johto seuraa ja suuntaa yksiköiden toimintaa (v4), virastossa ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta (v39), pyritään parantamaan työskentelyolosuhteita (v9) ja osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti (v8). Viimeisin muuttuja on suoraan yhteydessä seuraavaan osaamisen kehittämisen klusteriin (F2).

Strateginen johtaminen on tässä mallissa tulkittavissa vahvasti arvojohtamiseen suuntautuvana. Muuttujaketju v2, v3, v4, v7, v8 kertoo viraston johdon arvojen viestimisestä ja vahvistamisesta, johdon toiminnan arvoihin sitoutumisesta ja linjakkuudesta, yksiköiden kehittymisen seurannasta ja tulosten hyödyntämistä toiminnan suuntaamisessa, henkilöstön osaamisen kehittämisen strategisesta painoarvosta ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä kehittämissuunnitelman mukaisesti.

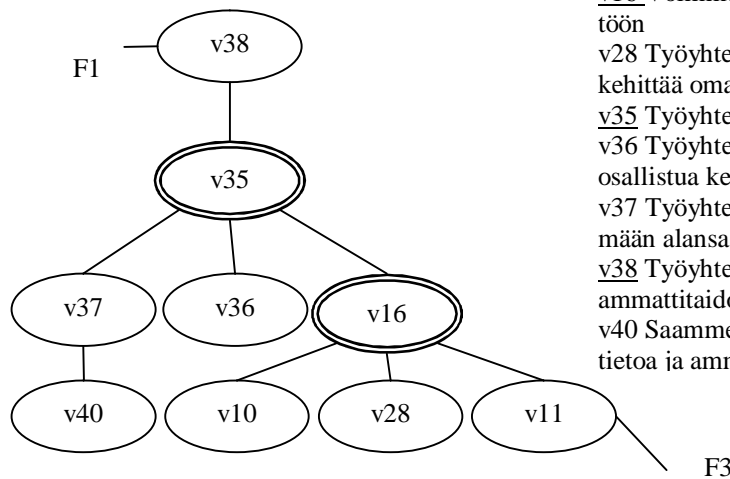
## **Osaamisen kehittäminen**

Toinen johtamisprosessin klusteri on osaamisen kehittäminen F2 (kuvio 12). Osaamisen kehittämisen klusteri sisältää kaksi solmukohtaa: toinen on uusien ideoiden arvostaminen työyhteisössä ja toinen on mahdollisuus niiden kokeilemiseen, mikä johdattaa kannustavan johtamisen klusteriin (F3). Osaamista kehitetään ja ammattitaitoa parannetaan henkilöstön koulutuksella (v38). Henkilöstön kouluttaminen on yhteydessä siihen, miten työyhteisössä arvostetaan uusia ideoita (v35). Uusien ideoiden arvostaminen on yhteydessä siihen, että työyhteisön jäsenet voivat osallistua kehittämisprojekteihin (v36), työyhteisö pyrkii hyödyntämään alansa uusinta tietoa (v37) ja saa käyttöönsä alan uusinta tietoa ja ammatikirjallisuutta (v40) sekä siihen, että uusia ideoita voidaan kokeilla käytäntöön (v16). Ideoiden kokeileminen on yhteydessä uusien ideoiden arvostukseen (v35)



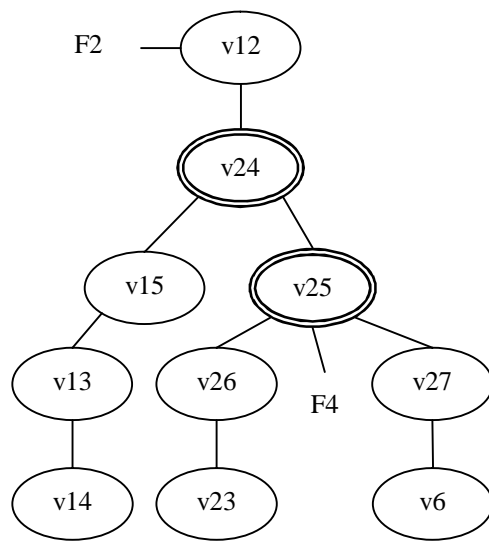
v1 Viraston johto osoittaa selkeästi yksikön toiminnalle suunnan ja painopistealueet  
v2 Viraston johto viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään  
v3 Viraston johdon toiminta ilmentää selkeitä arvoja ja johtamisen linjakkuutta  
v4 Viraston johto seuraa eri yksiköiden kehittymistä ja käyttää seurannan tuloksia toiminnan suuntaamiseen  
v5 Viraston johdon päämäärät ovat selkeät  
v7 Henkilöstön osaamisen kehittäminen on viraston keskeinen strateginen tavoite  
v8 Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti  
v9 Virastossa pyritään parantamaan työskentelyolosuhteita  
v39 Virastossa ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta

Kuvio 11. F1: Strateginen johtaminen.



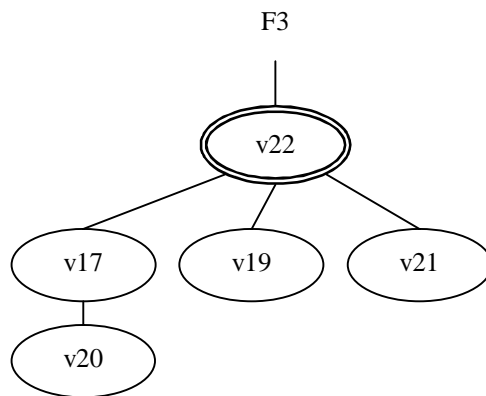
v10 Työyhteisössäni kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen  
v11 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani  
v16 Voimme kokeilla uusia ideoita käytäntöön  
v28 Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään  
v35 Työyhteisössäni arvostetaan uusia ideoita  
v36 Työyhteisöni jäsenillä on mahdollisuus osallistua kehittämisprojekteihin  
v37 Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hyödyntämään alansa uusinta tietoa  
v38 Työyhteisössäni henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi  
v40 Saamme käyttöömmme uusinta alan tietoa ja ammattikirjallisuutta

Kuvio 12. F2: Osaamisen kehittäminen.



v6 Henkilöstön tehtävien jako on selkeä  
v12 Esimieheni työskentelee kanssamme ratkaisujen löytämiseksi  
 v13 Esimieheni on oikeudenmukainen  
 v14 Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti  
 v15 Esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista  
 v23 Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja niistä pyritään ottamaan oppia  
v24 Esimieheni on tukenut minua  
v25 Esimieheni osaa hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta  
 v26 Esimieheni on onnistunut lujittamaan yhteishenkeä  
 v27 Henkilöstöön kuuluvilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työyhteisön jäseninä

Kuvio 13. F3: Kannustava johtaminen.



v17 Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan  
 v19 Osaamiseni kehittymistä arvioidaan säännöllisesti  
 v20 Virasto palkitsee henkilöstöä ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä  
 v21 Henkilöille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa  
v22 Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössäni

Kuvio 14. F4: Osaamisen palkitseminen.

ja siihen, että työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen kannustetaan (v10), omaa työtä ja työympäristöä voi kehittää (v28) ja esimies ottaa huomioon henkilön ehdotuksia ja toiveita (v11). Viimeksi mainitusta siirrytään kannustavan johtamisen klusteriin.

Osaamisen kehittämisen klusteri kuvaa työyhteisön avoimuutta uusille ajatuksille ja mahdollisuutta niiden jalostamiseen. Muuttujaketju v38, v35, v37, v40 kuvaa koulutuksen ja uusien ajatusten arvostamisen yhteyttä tiedonhankintaan. Muuttujaketju v38, v35, v16, v11 puolestaan kuvaa niiden yhteyttä käytäntöön soveltamiseen ja esimiehen merkitystä.

### **Kannustava johtaminen**

Kolmas johtamisprosessin klusteri on kannustava johtaminen F3 (kuvio 13). Riippuvuusketjun lähtökohtana on se, että esimies työskentelee ryhmänsä kanssa ratkaisujen löytämiseksi (v12), mikä on yhteydessä kokemukseen siitä, että esimies on tukenut henkilöä (v24). Esimiehen tuki näkyy kiinnostuksena henkilöstön hyvinvoinnista (v15) ja hänen taidossaan hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta (v25). Esimiehen kiinnostus henkilöstön hyvinvoinnista liittyy käsitykseen esimiehen oikeudenmukaisuudesta (v13). Oikeudenmukaisuus on yhteydessä siihen, miten esimiehen koetaan luottavan alaisiinsa ja antavan heidän työskennellä itsenäisesti (v14). Yhteydet voidaan lukea myös toiseen suuntaan: luottamuksen ilmapiiri on yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja edelleen esimiehen hyvään huolenpitoon ja tuen kokemukseen.

Esimehen kyvyllä hyödyntää erilaisuutta on konkreettisia seuraamuksia ja yhteys seuraavaan, osaamisen palkitsemisen klusteriin (F4). Palkitsemisen ohella se tarkoittaa taitoa lujittaa yhteishenkeä (v26), mikä näkyy rakentavana suhtautumisen epäonnistumisiin ja niistä oppimisena (v23). Taitava esimiestoiminta erilaisten ihmisten parissa on yhteydessä myös siihen, että henkilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan työyhteisön jäsenenä (v27) ja edelleen selkeään tehtävien jakoon (v6).

Klusterissa on kolme pitkää muuttujaketjua, jotka kaikki lähtevät siitä tai päättyvät siihen, että esimies työskentelee yhdessä ryhmänsä kanssa ratkaisujen

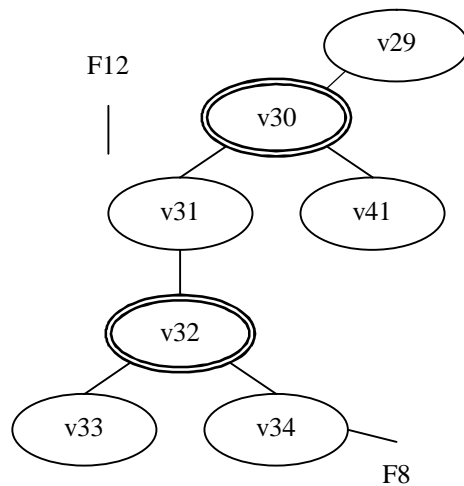
löytämiseksi ja on tukenut työntekijää. Ketju v12, v24, v15, v13, v14 johtaa luottamukseen ja mahdollisuuteen työskennellä itsenäisesti. Ketju v12, v24, v25, v26, v23 päättyy epäonnistumisten näkemiseen oppimistilaisuuksina ja korostaa esimiehen taitoja hyödyntää yhteisön erilaisuutta ja kykyä lujittaa yhteishenkeä. Ketju v12, v24, v25, v27, v6 päättyy työtehtävien ja odotusten selkeytymiseen taitavan esimiestyön seurauksena. Kolme ketjua voidaan tiivistää termeihin luottamus, sallivuus ja selkeys esimies-alais- tai esimies-työyhteisö -suhteissa.

### **Osaamisen palkitseminen**

Neljäs johtamisprosessin klusteri on osaamisen palkitseminen F4 (kuvio 14). Keskeinen muuttuja osaamisen palkitsemisen klusterissa on käsitys siitä, että vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössä (v22). Tämä puolestaan liittyy siihen, että henkilöt voivat saada lisää vastuuta osaamisen kasvaessa (v21), osaamisen kehittymistä arvioidaan säännöllisesti (v19) ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan (v17). Ammatillisen osaamisen ja pätevyyden palkitseminen virastossa (v20) yhdistyy tavoitteiden saavuttamiseen.

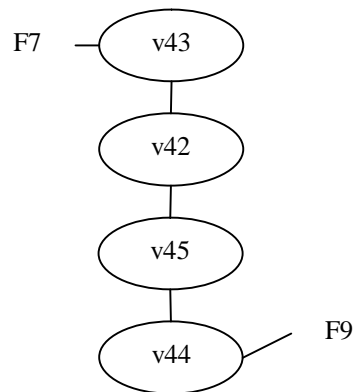
### **5.2.2 Työprosessi**

Työprosessiin luetaan kolme klusteria: työn kannustearvo, työn arvostus ja työhön sitoutuminen. Klusterit muodostuvat yhteensä seitsemästä, neljästä ja viidestä muuttujasta eli prosessissa on yhteensä 16 muuttujaa.



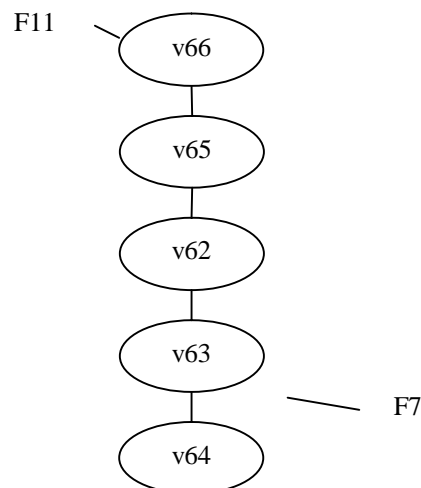
v29 Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti  
v30 Työssäni saan käyttää osaamistani monipuolisesti  
 v31 Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä  
v32 Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia  
 v33 Saan työstäni sisäistä tyydytystä  
v34 Minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen  
 v41 Minulla on työssäni mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseäni

Kuvio 15. F7: Työn kannustearvo.



v42 Esimieheni arvostaa työtäni  
v43 Saan kannustavaa palautetta työstäni  
v44 Työtovereitteni arvostava suhtautuminen on kannustanut minua  
 v45 Koen, että työtäni arvostetaan

Kuvio 16. F8: Työn arvostus.



v62 Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä  
 v63 Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä  
 v64 Työyhteisössäni minut otetaan huomioon yksilönä  
 v65 En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen  
v66 Työyhteisöni tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä

Kuvio 17. F12: Työhön sitoutuminen.

## **Työn kannustearvo**

Ensimmäinen työprosessin klusteri on työn kannustearvo F7 (kuvio 15). Työn kannustearvo on yhteydessä työhön sitoutumiseen F12 ja työn arvostukseen F8. Työn kannustearvo -klusterin kaksi keskeistä muuttujaa ovat mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan monipuolisesti työssään (v30) ja onnistumisen ja edistymisen kokemukset työssä (v32).

Osaamisen käyttäminen on yhteydessä itsenäiseen ja vapaaseen työskentelyyn (v29), mahdollisuuteen oppia ja kehittää itseään (v41) ja työn vaihtelevuuteen (v31). Onnistumisen ja edistymisen kokemukset ovat myös yhteydessä työn vaihtelevuuteen ja lisäksi sisäisen tyydytyksen saamiseen (v33) sekä mahdollisuuteen asettaa omalle työlle tavoitteita (v34). Viimeksi mainittu muuttuja johtaa työn arvostuksen (F8) klusteriin.

## **Työn arvostus**

Toinen työprosessin klusteri on työn arvostus F8 (kuvio 16). Klusteri on haaroittumaton riippuvuusketju. Se, että henkilö kokee saavansa kannustavaa palautetta työstään (v43), on yhteydessä esimiehen osoittamaan arvostukseen (v42) ja edelleen kokemukseen siitä, että henkilön työtä arvostetaan (v45). Työn arvostukseen liittyy myös työtovereiden kannustava arvostus (v44), joka on yhteydessä vuorovaikutuksessa kehittymisen klusteriin (F9).

## **Työhön sitoutuminen**

Kolmas työprosessin klusteri on työhön sitoutuminen F12 (kuvio17). Klusteri on Bayes-mallissa yhteydessä klusteriin kasvumotivaatio F11 ja korrelatiivisesti<sup>14</sup> klusteriin työn kannustearvo F7.

Klusteri koostuu haarautumattomasta muuttujaketjusta. Työhön sitoutumisessa lähtökohtana on työyhteisön tavoitteiden kokeminen tärkeinä ja kiinnostavina

---

<sup>14</sup> Klustereiden (summamuuttujien) korrelaatiomatriisi on liitteenä 12.

(v66). Tämä on yhteydessä siihen, ettei halua vaihtaa työpaikkaa (v65), joka edelleen linkittyy haluun tehdä nykyistä, tyydytystä tuovaa työtä (v62). Työhön lähteminen ei ole vastenmielistä (v63), mikä on yhteydessä siihen, että tulee työyhteisössä huomioon otetuksi yksilönä (v64).

### 5.2.3 Ryhmäprosessi

Ryhmäprosessiksi nimetty kokonaisuus koostuu kolmesta klusterista: ryhmän kehityshalu, ryhmän toimivuus ja vuorovaikutuksessa kehittyminen. Kahdessa klusterissa on viisi muuttujaa ja yhdessä kuusi eli muuttujia on yhteensä 16.

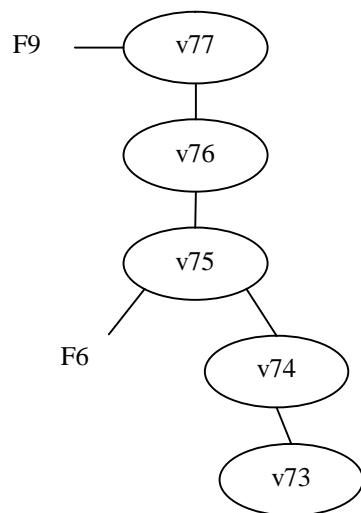
#### **Ryhmän kehityshalu**

Ensimmäinen ryhmäprosessin klusteri on ryhmän kehityshalu F5 (kuvio 18). Klusterin riippuvuusketjun lähtökohtana on käsitys siitä, miten virheitä analysoidaan yhteisesti ja niistä pyritään oppimaan (v77). Tämä on yhteydessä tiimityön arvostukseen (v76), josta taas on yhteys ryhmän jäsenten haluun parantaa koko työyhteisön toiminnan laatua (v75) ja ryhmän toimivuuteen (klusteri F6). Laadun kehittäminen liittyy uusien ratkaisuvaihtoehtojen esille tuomiseen (v74) ja edelleen siihen, että ryhmässä keskustellaan työn ja työympäristön kehittämisestä (v73).

#### **Ryhmän toimivuus**

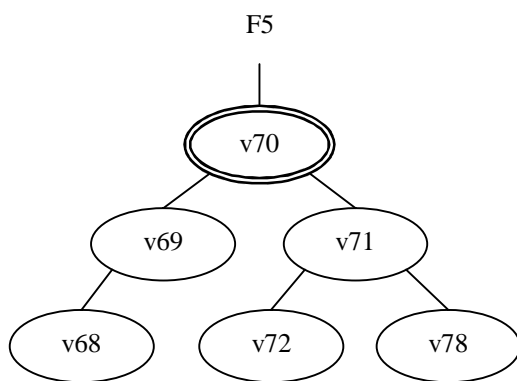
Toinen ryhmäprosessin klusteri on ryhmän toimivuus F6 (kuvio 19). Klusterin riippuvuusketju lähtee ryhmän yhteishengestä ja halusta ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi (v70). Yhteinen ponnistelu jakaantuu toisaalta ryhmän keskinäiseen auttamishaluun (v71) ja toisaalta suoritusodotusten asettamiseen korkealle (v69). Avun saaminen tarvittaessa liittyy siihen, miten työtaitoja oppii





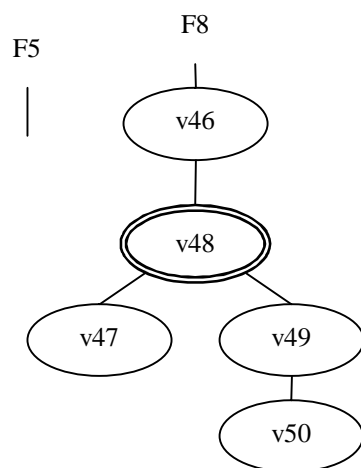
v73 Keskustelemme ryhmässäni työn ja työympäristön kehittämistä  
 v74 Ryhmääni kuuluvat henkilöt tuovat esille uusia ideoita työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi  
 v75 Ryhmäni jäsenet haluavat kehittää koko työyhteisön toiminnan laatua  
 v76 Työyhteisössäni arvotetaan tiimityötä  
 v77 Ryhmässäni analysoidaan yhteisesti virheitä ja pyritään oppimaan niistä

Kuvio 18. F5: Ryhmän kehityshalu.



v68 Ryhmäni tuntee vastuuta siitä, että se saavuttaa hyvin tavoitteensa  
 v69 Ryhmääni kuuluvat henkilöt ylläpitävät korkeita suoritusvaatimuksia  
 v70 Ryhmässäni on yhteishenkeä ja halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi  
 v71 Ryhmääni kuuluvat auttavat minua, kun on tarpeen  
 v72 Opin suuren osan työssä tarvittavista taidoista työtovereiltani  
 v78 Avun pyytäminen työtoverilta on ryhmässäni luontevaa

Kuvio 19. F6: Ryhmän toimivuus.



v46 Minulla on hyvät mahdollisuudet vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia työtehtävien suorittamisesta työtovereitteni kanssa  
 v47 Työyhteisössäni on tapana oppimismielessä arvioida ja analysoida yhdessä työsuorituksia  
 v48 Ratkaisemme työssä ilmeneviä ongelmia yhdessä  
 v49 Neuvomme ja opastamme toisiamme työtehtävien suorittamisessa  
 v50 Työyhteisössäni voi kyseenalaistaa totuttuja ajattelu- ja menettelytapoja

Kuvio 20. F9: Vuorovaikutuksessa kehittyminen.

työtovereilta (v72) ja miten voi luontevasti pyytää apua työtoverilta (v78). Suoritusvaatimusten asettaminen puolestaan on yhteydessä siihen, että ryhmä tuntee vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta (v68).

### **Vuorovaikutuksessa kehittyminen**

Kolmas ryhmäprosessin klusteri on vuorovaikutuksessa kehittyminen F9 (kuvio 20). Vuorovaikutuksessa kehittyminen on yhteydessä työn arvostukseen F8 ja korrelatiivisessa yhteydessä ryhmän kehityshaluun F5.

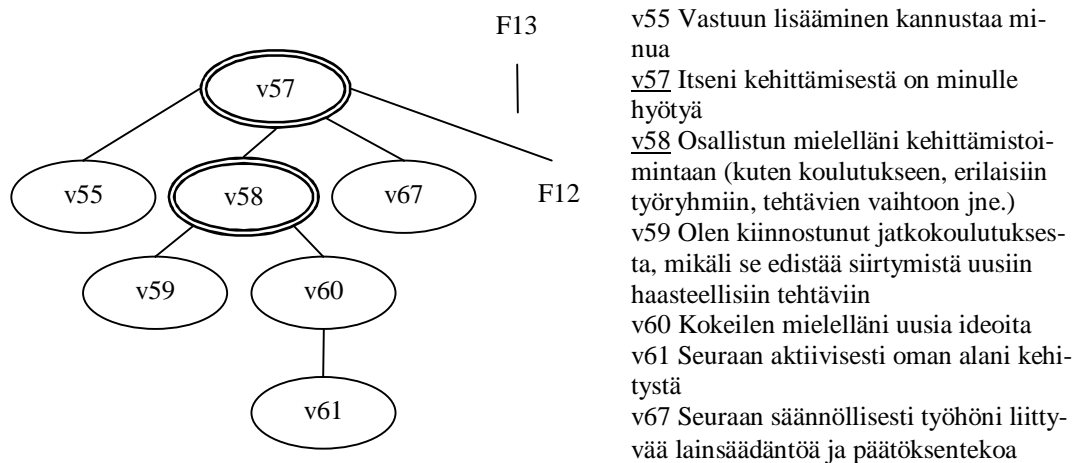
Klusterin riippuvuusketju alkaa siitä, miten työtehtävien suorittamisessa koetaan mahdollisuudet mielipiteiden ja kokemusten vaihtoon työtovereiden kanssa (v46). Tämä on yhteydessä klusterin keskeiseen muuttajaan eli työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemiseen yhdessä (v48). Ongelmien yhdessä ratkaiseminen liittyy lisäksi työyhteisön jäsenten tapaan oppimismielessä arvioida ja analysoida työsuorituksia (v47) ja toisaalta neuvoa ja opastaa toisiaan työtehtävien suorittamisessa (v49). Konkreettinen neuvominen ja opastaminen on vielä yhteydessä siihen, miten työyhteisössä voi kyseenalaistaa totuttuja ajattelu- ja menettelytapoja (v50).

## **5.2.4 Ammatillisen kasvun prosessi**

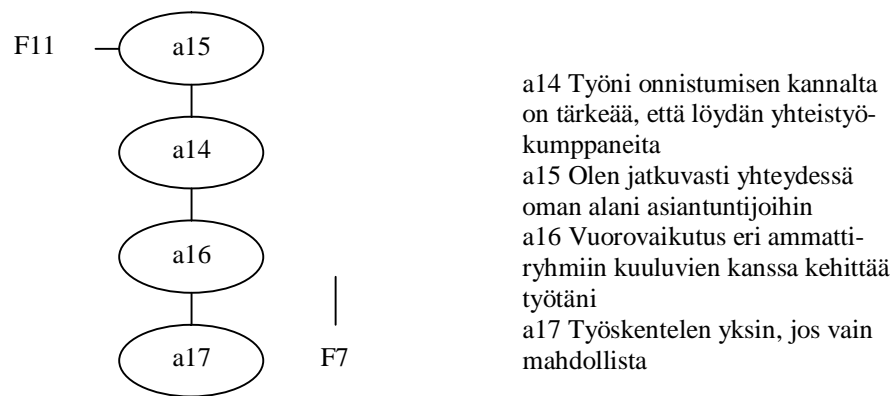
Ammatillisen kasvun prosessiksi nimettiin kaksi klusteria, joilla on yhteys toisiinsa: kasvumotivaation klusteri ja verkostoitumisen klusteri. Toisessa on seitsemän ja toisessa neljä muuttujaa eli muuttujia on prosessissa yhteensä 11.

### **Kasvumotivaatio**

Ensimmäinen ammatillisen kasvun prosessin klusteri on kasvumotivaatio F11 (kuvio 21). Kasvumotivaation klusterissa on kaksi solmukohtaa: itsensä kehittämisen koettu hyöty ja kehittämistoimintaan osallistuminen. Klusteri liittyy työhön sitoutumiseen F12 työyhteisön tavoitteiden kautta (v66).



Kuvio 21. F11: Kasvumotivaatio.



Kuvio 22. F13: Verkostoituminen.

Riippuvuusketjun lähtee itsensä kehittämisen hyödystä henkilölle (v57). Hyödyt voivat liittyä vastuullisempien ja kannustavampien tehtävien (v55) saamiseen tai siinä voi olla kyse oman alan lainsäädännön ja päätöksenteon seuraamiseen paneutumisesta (v67).

Itsensä kehittämisen hyödyllisyys on myös yhteydessä halukkuuteen osallistua erilaiseen käytännön kehittämistoimintaan työyhteisössä (v58). Tälläkin on erilaisia ulottuvuuksia. Ihminen saattaa olla kiinnostunut kouluttamaan itseään edelleen, varsinkin jos se edistää haasteellisempien tehtävien saamista (v59), tai

hän on innostunut kokeilemaan uusia ideoita (v60) ja siten seuraamaan aktiivisesti oman alansa kehittymistä (v61). Riippuvuusketjun voi tulkita myös toiseen suuntaan: esimerkiksi ammattialansa kehitystä aktiivisesti seuraava henkilö on kiinnostunut kokeilemaan ideoita käytäntöön ja osallistumaan työyhteisön kehittämishankkeisiin.

## **Verkostoituminen**

Toinen ammatillisen kasvun prosessin klusteri on verkostoituminen F13 (kuvio 22). Klusteri on haarautumaton, ja sen ääripäinä ovat jatkuva yhteydenpito alan asiantuntijoihin (a15) ja yksin työskentely (a17). Jatkuva yhteys muihin alan asiantuntijoihin on yhteydessä siihen, että henkilö kokee tarvitsevänsä yhteistyökumppaneita, jotta oma työ onnistuu (a14). Tarve kumppaneihin puolestaan liittyy siihen, miten henkilö katsoo vuorovaikutuksen eri ammattiryhmiin kuuluvien kanssa kehittävän työtään (a16), mikä puolestaan liittyy haluun työskennellä yksin, jos siihen on mahdollisuus (a17). (Muuttuja a17 on käännetty analyyseissä samansuuntaiseksi muiden muuttujien kanssa.)

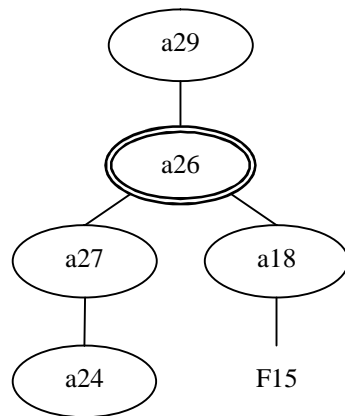
Henkilöiltä kysyttiin tarkemmin yhteyksistä yhteistyökumppaneihinsa. Verkostojen rakenne ja määrä on selvitetty luvussa 5.4.2.

### **5.2.5 Asiakasprosessi**

Asiakasprosessi muodostuu kahdesta klusterista: asiakassuhteiden toimivuudesta ja asiakassuuntautuneisuudesta. Molemmat klusterit ovat viiden muuttujan ryppäitä, joten muuttujia on prosessissa 10. Klusterit ovat yhteydessä keskenään, mutta muihin klustereihin ainoastaan korrelatiivisesti ja silloinkin asiakassuuntautuneisuuden kautta. Yhteydet ovat johtamisprosessin osaamisen kehittämiseen F2 ja työprosessin työn kannustearvoon F7.

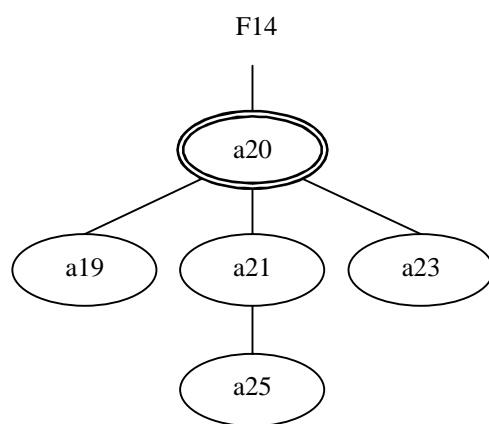
## Asiakassuhteiden toimivuus

Ensimmäinen asiakasprosessin klusteri on asiakassuhteiden toimivuus F14 (kuvio 23). Riippuvuusketju lähtee henkilön oma-aloitteisuudesta asiakasyhteyksissä (a29), mikä on yhteydessä siihen, että asiakkaat antavat henkilölle itselleen ja hänen ryhmälle kannustavaa palautetta (a26). Kannustava asiakaspalaute on asiakassuhteiden toimivuuden arvioinnin keskeinen tekijä. Palaute ilmenee ammattitaidon arvostuksena (a27), jolloin yhteistyökin sujuu ilman konflikteja (a24). Kannustava palaute on yhteydessä myös asiakaskohtaisten palveluiden räätälöintiin (a18). Palveluiden räätälöinnin näkökulma on yhteydessä asiakassuuntautuneisuuden klusteriin.



a18 Räätälöimme palvelut asiakaskohtaisesti  
a24 Konflikteja asiakkaiden kanssa ei juuri esiinny  
a26 Asiakkaat ovat antaneet minulle ja ryhmällemme kannustavaa palautetta  
a27 Asiakkaat arvostavat ammattitaitoamme  
a29 Olen itse oma-aloitteisesti ja aktiivisesti yhteydessä asiakkaisimme

Kuvio 23. F14: Asiakassuhteiden toimivuus.



a19 Arvioimme yhdessä asiakkaittemme kanssa toiminnan onnistuneisuutta  
a20 Hankimme tietoa asiakkaiden tarpeista jokaisen hankkeen yhteydessä  
a21 Olemme jatkuvassa dialogissa asiakkaidemme kanssa  
a23 Asiakkaillamme on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon  
a25 Asiakkaat ovat meihin aktiivisesti yhteydessä työ/palvelun eri vaiheissa

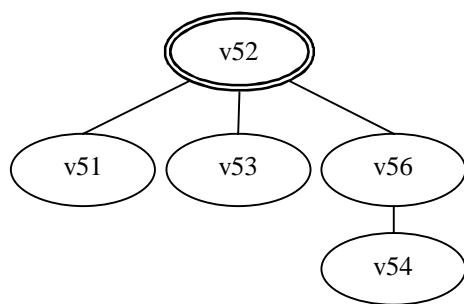
Kuvio 24. F15: Asiakassuuntautuneisuus.

## Asiakassuuntautuneisuus

Toinen asiakasprosessin klusteri on asiakassuuntautuneisuus F15 (kuvio 24). Riippuvuusketjun keskeinen muuttuja on tiedonhankinta asiakkaiden tarpeista kussakin hankkeessa (a20). Tämä tapahtuu siten, että arvioidaan yhdessä asiakkaiden kanssa toimintaa (a19), asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon (a23) ja dialogia asiakkaiden kanssa on jatkuvaa (a21). Jatkuva dialogi on molemminpuolista: myös asiakkaat ovat aktiivisesti yhteydessä työn tai palvelun eri vaiheissa (a25). Klusteri kuvaa siten työyhteisön ja asiakkaiden dialogiin perustuvaa vuoropuhelua palveluiden suunnittelussa.

### 5.2.6 Työn aiheuttama psyykkinen rasitus

Työn aiheuttama psyykkinen -rasitus prosessi muodostuu yhdestä samannimisestä viiden muuttujan klusterista F10 (kuvio 25).



v51 Työmääräni on lisääntynyt uuden tekniikan ja/tai uusien työmenetelmien vuoksi

v52 Työtahtini on viime vuosina kiristynyt

v53 Joudun lähes päivittäin tekemisiin minulle ennetään tuntemattomien asioiden kanssa

v54 Koen työssäni tapahtuvat muutokset raskaina

v56 Työmääräni on sopiva

Kuvio 25. F10: Työn aiheuttama psyykkinen rasitus.

Klusterin riippuvuusketju lähtee työtahdin muutoksesta: työtahti on viime vuonna kiristynyt (v52). Tämä on yhteydessä työmäärän kasvamiseen uuden tekniikan ja/tai uusien työmenetelmien vuoksi (v51) ja siihen että joutuu päivittäin te-

kemisiin ennestään tuntemattomien asioiden kanssa (v53). Kiristymisestä huolimatta työmäärää voi pitää sopivana (v56), joskin (hieman löyhemmin riippuvuuksin) työn muutokset voi myös kokea raskaina (v54). (Muuttuja v56 on käännetty analyyseissä samansuuntaiseksi muiden muuttujien kanssa.)

## 5.2.7 Mallin tarkastelu avoimilla kysymyksillä

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä (kysymykset 36 ja 76) henkilöitä pyydettiin kuvaamaan työyhteisöään ja työtään ja mainitsemaan niistä sekä hyviä että huonoja puolia. Näihin kahteen kysymykseen vastasi 123 henkilöä eli 52 % ( $N=236$ ) kyselyyn vastanneita. Taulukossa 15 on avoimien kysymysten vastausjakaumat.

Taulukko 15. Avokysymyksiä vastausjakaumat.

”Kuvaile työyhteisöäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita.” ja ”Kuvaile työtäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita”	Hyvät puolet		Huonot puolet		Yhteensä	
	mainintoja	vertailulukku	mainintoja	vertailulukku	mainintoja	vertailulukku
Johtamisprosessi	34	9	120	30	154	19
Työprosessi	103	34	52	17	155	26
Ryhmäprosessi	77	26	36	12	113	19
Ammatillisen kasvun prosessi	31	16	12	6	43	11
Asiakasprosessi	8	4	13	7	21	5
Työn aiheuttama psyykinen rasitus	2	2	47	47	49	49
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>255</b>	<b>17</b>	<b>280</b>	<b>19</b>	<b>535</b>	<b>18</b>

Mainintoja oli kaikkiaan 535, joista 274 mainintaa koski työyhteisöä ja 261 työtä. Vastaukset luokiteltiin teorialähtöisesti käyttäen edellä olevia ammatillisen kasvun mallin klustereiden muuttujakohtaisia kuvauksia. Lisäksi laskettiin vertailuluvut, joilla mainintojen määrät saadaan prosesseittain vertailukelpoisiksi. Vertailulukku kuvaa kyseisen prosessin kunkin klusterin saamaa keskimääräistä

mainintojen määrää<sup>15</sup>. Voidaan havaita, että hyviä puolia mainittiin jonkin verran vähemmän kuin huonoja puolia. Työprosessi sai suhteellisesti eniten positiivisia mainintoja ja työn aiheuttama psyykkinen rasitus eniten negatiivisia mainintoja. Kokonaisuudessaan mainitut näkökulmat esiintyivät vastauksissa useimmiten. Määrällisesti eniten kohdistettiin vastauksia kuitenkin johtamisprosessin negatiivisiin puoliin. Seuraavassa kuvataan vastausten yleispiirteitä ja arvioidaan prosessien saama lisäarvo. Klusterikohtaiset frekvenssit ja luokitus esimerkit ovat liitteessä 13.

## **Johtamisprosessi**

Johtamisen prosessin myönteisistä maininnoista suurin osa kohdistui kannustavaan johtamiseen (19 mainintaa). Lähinnä kyse oli esimiehen antamasta tuesta. Myös osaamisen kehittäminen nähtiin myönteisenä. Kannustava johtaminen sai toisaalta eniten kritiikkiä (44 kielteistä mainintaa). Arvosteltavaa nähtiin työnjako- on epäselvyyksissä ja esimiehen tuessa. Työnjako pidettiin epäselvänä johtajien kesken, työntekijöiden kesken tai työyksiköiden tai virastojen kesken. Kannustaminen taas koettiin näennäiseksi, epäoikeudenmukaiseksi ja usein todettiin myös, ettei esimies ole kiinnostunut tehtävistään tai yksiköstään.

Sekä osaamisen kehittäminen että osaamisen palkitseminen saivat jossain määrin kielteistä palautetta. Muutamassa osaamisen palkitsemista arvostelevassa maininnassa todettiin, että osaamista ei palkita tai palkitseminen perustuu mielis- telyyn. Yhtään positiivista mainintaa asiasta ei ollut. Johtamisprosessista myös strategisen johtamisen alue sai melko runsaasti kielteisiä mainintoja (23 mainin- taa). Keskeisiä näkökulmia olivat johdon viestien ristiriitaisuus, näkemyksen puute, tavoitteiden epämääräisyys sekä autoritäärinen johtaminen. Johdon uskot- tavuutta epäiltiin, esimerkiksi ”johto ei oikeasti panosta niihin asioihin, mistä

---

<sup>15</sup> Kussakin prosessissa oli luokituksessa ”muut maininnat” -luokka. Keskiarvo on kuitenkin laskettu prosessin klustereiden määrästä (esim. johtamisprosessien jakajana on luku 4 ja työpro- sessien luku 3). Lisäksi kukin klusteri sai yhdeltä henkilöltä korkeintaan yhden maininnan, vaikka henkilö olisikin maininnut useampia näkökulmia samasta klusterista. Taulukon tarkoituksena on osoittaa, mihin kohteisiin mainintoja osui. Kaikki maininnat on tekstissä toki otettu huomioon.



puhuu” tai, että laadittujenkin strategioiden varjossa tavoitteet ovat jääneet epäselviksi.

Johtamisprosessiin luettiin lisäksi 40 työn tai työyhteisön ongelmista kertovaa mainintaa, joissa kiinnitettiin huomiota oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen, tiedonkulkuun sekä byrokratian vähentämiseen. Keinoina nähtiin nykyistä parempi työn organisointi ja prosessien hallinta. Hallinto-organisaation ilmapiirimalliin ei tullut uusia näkökulmia johtamisprosessiin, mutta viimeksi mainittu luokittelematon ryhmä kertoo osaltaan johtamiseen asetetuista odotuksista.

## **Työprosessi**

Työn klustereita oli mainittu yhtä usein kuin johtamisenkin. Useimmat sekä positiiviset että negatiiviset maininnat kohdistuivat työn kannustearvoon (69 myön-teistä ja 21 kielteistä mainintaa). Työhön sitoutuminen koettiin myös myönteise-nä (22 mainintaa). Kielteistä palautetta sai työn arvostus (17 mainintaa). Mo-lemmissa viimeksi mainituissa oli myös vastakkaisia näkemyksiä, mutta selvästi vähäisemmin. Luokittelemattomia, toteamuksen luonteisia vastauksia oli 12.

Työn kannustavuuteen kiinnitettiin huomiota ja vastauksissa esiintyi kaikkia klusterissa mainittuja näkökulmia. Lähinnä korostettiin oman työn toteuttamisen vapautta, työn itsenäisyyttä ja monipuolisuutta sekä työn tulosten näkymistä. Työyhteisö miellettiin asiantuntijaorganisaatioksi. Vastaavasti kielteisissä lau-sumissa työ oli puuduttavaa ja rutiinimaista eikä vastannut omaa osaamista. ”Motivaatio on kateissa” joitakin vastaajilta. Arvostuksen ongelmia ilmeni melko paljon joko viraston tai esimiehen taholta, mm. jotkut kokivat, etteivät saa esimieheltä lainkaan palautetta. Työhön sitoutumisesta kertoivat maininnat, jois-sa henkilö kuvasi työnsä tärkeyttä eli sitä, miten hän arvostaa toimialaa, jossa toimii tai muuten hoitaa tehtäviään mielellään. Myös yhteisen arvopohjan merki-tystä työmotivaatiolle korostettiin.

Hallinto-organisaation ilmapiirimallin mukaiset työprosessin näkökulmat esiintyivät vastauksissa, mutta avointen kysymysten tarkastelu ei tuonut siihen uutta.

## **Ryhmäprosessi**

Myöskään ryhmäprosessissa ei ilmennyt näkökulmia tai painotuksia, joita ilmapiirimallissa ei olisi ollut. Eniten positiivisia mainintoja oli ryhmän toimivuuden klusterilla (43 positiivista mainintaa ja 12 negatiivista). Kyse oli lähinnä hyvästä yhteishengestä ja auttamisesta, hyvästä ilmapiiristä sekä hyvistä työtovereista. Vuorovaikutuksessa kehittymiseen suhtauduttiin kokonaisuudessaan hieman ambivalentisti, sillä myönteisiä ja kielteisiä mainintoja oli suunnilleen yhtä paljon (myönteisiä 17 ja kielteisiä 15). Myönteisissä tapauksissa kyse oli auttamisen kokemuksista ja kielteisissä tapauksissa lähinnä siitä, että ei ole työparia, jonka kanssa jakaa työasioita. Tämän seurauksena henkilö kokee, ettei hänellä ole työyhteisöäkään. Ryhmän kehityshalu -klusteri ilmeni aineistossa vain vähäisessä määrin (10 positiivista ja 4 negatiivista mainintaa). Luokittelemattomissa vastauksissa korostui hyvänä puolena työyhteisön pieni koko.

## **Ammatillisen kasvun prosessi**

Ammatillisen kasvun prosessista mainittiin sekä kasvumotivaation (16 mainintaa) että verkostoitumisen (27 mainintaa) piirteitä enimmäkseen positiivisessa mielessä. Verkostoistumisessa käsiteltiin eri asiantuntijoiden tai ammattiryhmien yhteistyötä. Aineisto ei tuonut uusia näkökulmia, mutta kattoi hyvin verkostoitumisen klusteriin sisältyvät piirteet. Kasvumotivaation osalta korostettiin tarvetta seurata oman alan kehittymistä ja lainsäädäntöä. Avoimet vastaukset jättivät klusterin rakenteen hajanaiseksi.

## **Asiakasprosessi**

Myöskään asiakasprosessissa ei tullut uusia näkökulmia hallinto-organisaation ilmapiirimalliin. Suuri osa maininnoista koski asiakassuuntautuneisuutta (10 mainintaa, joista puolet positiivisia ja puolet negatiivisia). Tärkeänä pidettiin asiakkaiden tarpeita ja hyvää palvelua. Kritiikki kohdistui vastakkaisuun toimintaan. Asiakassuhteiden toimivuuteen (6 kielteistä mainintaa) liittyen tuo-

tiin esille kanssakäymiseen liittyviä ongelmia. Luokittelemattomissa vastauksissa korostui lähinnä asiakkaiden suuren määrän vaikutukset työlle.

### **Työn aiheuttama psyykinen rasitus**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa työn aiheuttama psyykinen rasitus käsittää työmäärään, työtahtiin, uusien asioiden kohtaamiseen ja työssä tapahtuviin muutoksiin liittyvät näkökulmat. Näistä kolme esiintyi avointen kysymysten aineistossa (työmäärä, työtahti ja muutokset) joko liittyen työyhteisöön tai henkilön kokemuksiin työnteosta. Lisäksi ryhmittyi joukko muita näkemyksiä (taulukko 16).

Taulukko 16. Työyhteisöön ja työhön liittyviä rasitustekijöitä.

Näkökulma	Työmäärä	Työtahti	Muutokset	Muut
Työyhteisö	työn määrä liian suuri tai pieni suhteessa henkilöresursseihin, työn epätasainen jakautuminen	kireät aikataulut, eritasoisten töiden samanaikaisuus	työmäärän kasvu, lisätehtävät	epäonnistuneet toimeksiannot, valmistelemattomat työt, työpanosta ei huomioida palkitsemisessa
Työ	kiire, työn kuormitus, työaika ei riitä, työt kasautuvat	työtahdin vaihtelut, hektisyys, keskeytykset, työn hajoaminen	vanhat tehtävät jäävät tehtäviksi uusien rinnalle	riittämättömyyden tunne, uupumus, pinnallisuus

Uusia elementtejä olivat kohdassa ”muut” mainitut tekijät palkitsemista (tai palkkaa) lukuun ottamatta. Riittämättömyyden tunne, uupumus ja työn jääminen pinnalliseksi ovat seurausta lähinnä työmäärästä ja esimerkiksi sen epätasaisesta kuormituksesta. Myös työtahdin vaihtelut aiheuttavat näitä oireita. Työyhteisöön liittyvät pulmat ovat sen sijaan tulkittavissa työroolin epämääräisyydeksi, ja työn aiheuttamaan psyykkisen rasituksen klusteria voidaan täydentää tällä tekijällä, joka on myös kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa yhtenä osatekijänä.

## **Yhteenveto työtä ja työyhteisöä koskevista avoimista kysymyksistä**

Avointen kysymysten vastaukset tukivat muodostetun mallin rakennetta siinä mielessä, että vastaukset olivat pääsääntöisesti ryhmiteltävissä mallin prosesseihin ja myös niiden elementteinä olevien klustereiden ja muuttujien mukaisesti. Analyysissä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Kaikkia hallinto-organisaation ilmapiirimallin näkökulmia ei vastauksissa esiintynyt, mutta jokaiseen klusteriin löytyi sisältöjä työn ja/tai työyhteisön hyviin ja huonoihin puoliin. Avoimiin kysymyksiin vastanneet henkilöt korostivat erityisesti työprosessiin ja ryhmäprosessiin liittyviä hyviä asioita. Ongelmallisena nähtiin enimmäkseen työn aiheuttama psyykkinen rasitus ja useat johtamiseen liittyvät seikat, mm. riittämättömäksi koettu kannustus. Henkilöiden vastaukset negatiiviset kokemukset johtamisen alueella liitettiin ongelmiin oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden arvojen toteutumisessa sekä käytännön tiedonkulun ja työn organisoinnissa ja niiden prosesseissa.

Vastaukset antavat aihetta tarkentaa työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen alaa hallinto-organisaation ilmapiirin mallissa. Tarkennus on tehty seuraavaan koontaan. Tämä ratkaisu jättää Bayes-analyysillä muodostetun hallinto-organisaation ilmapiirimallin muuten ennalleen.

### **5.2.8 Koonti hallinto-organisaation ilmapiirimallin kuvauksesta**

Luvussa 5.2 on tarkasteltu hallinto-organisaation ilmapiirimallin rakentumista muuttujista klustereihin. Mallin kuvaus tarkennettiin avoimilla kysymyksillä työstä ja työyhteisöstä. Hallinto-organisaation ilmapiirimallin rakennetta ja sisältöä kuvataan seuraavassa taulukossa klusterikohtaisesti (taulukko 17).

Taulukko 17. Hallinto-organisaation ilmapiirimallin keskeinen sisältö.

Prosessi	Klusteri	Kuvaus klusterin keskeisestä sisällöstä	
Johtamisprosessi	F1	Strateginen johtaminen	Viraston johto viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja. Johto seuraa yksikön kehittymistä ja suuntaa toimintaa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on strategisena painopisteenä.
	F2	Osaamisen kehittäminen	Kannustetaan ja mahdollistetaan työtapojen uudistamiseen ja ollaan avoimia uusille ideoille kouluttamalla, arvostamalla uusia ideoita, hyödyntämällä alan uusinta tietoa, osallistamalla kehittämisprojekteihin sekä kokeilemalla uusia ideoita käytäntöön.
	F3	Kannustava johtaminen	Esimies tukee työntekijöitä osoittamalla luottamusta, rakentamalla taitavasti oppimista ja yhteishenkeä työyhteisössä sekä selkeyttämällä työtehtäviä.
	F4	Osaamisen palkitseminen	Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössä palkitsemalla osaamista ja tavoitteiden saavuttamista, arvioimalla osaamisen kehittymistä säännöllisesti ja antamalla vastuuta osaamisen kasvaessa.
Työprosessi	F7	Työn kannuste-arvo	Työssä on mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan monipuolisesti ja kokea onnistumista. Työtehtävät ovat vaihtelevia ja erilaisia. Työn tavoitteisiin voi vaikuttaa ja työ mahdollistaa oppimisen.
	F8	Työn arvostus	Esimieheltä ja työtovereilta saatu kannustus koetaan työn arvostuksena.
	F12	Työhön sitoutuminen	Työntekijä haluaa tehdä nykyistä työtä ja työyhteisön tavoitteet ovat tärkeitä. Työyhteisössä tulee huomioon otetuksi yksilönä.
Ryhmäprosessi	F5	Ryhmän kehityshalu	Työyhteisön toimintaa, työtä ja työympäristöä kehitetään yhdessä analysoimalla yhdessä virheitä, arvostamalla tiimityötä ja jakamalla kehittämisajatuksia.
	F6	Ryhmän toimivuus	Ryhmässä on yhteishenkeä ja halua ponnistella korkeallekin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä oppien ja toinen toista auttaen.
	F9	Vuorovaikutuksessa kehittyminen	Ongelmia ratkaistaan yhdessä vaihtamalla mielipiteitä ja kokemuksia, arvioimalla ja analysoimalla työsuorituksia, neuvomalla, opastamalla ja kyseenalaistamalla.
Ammatillisen kasvun prosessi	F11	Kasvumotivaatio	Oma kehittyminen koetaan hyödyllisenä vastuullisen työn, työn sisällöllisten piirteiden, työyhteisön tavoitteiden kiinnostavuuden sekä kehittämistoimintaan (jatkokoulutus, oman alan kehitys) osallistumisen kannalta.
	F13	Verkostoituminen	Yhteistyökumppanit ja eri ammattiryhmien näkemykset ovat tärkeitä työn onnistumiselle.
Asiakasprosessi	F14	Asiakassuhteiden toimivuus	Oma aktiivisuus ja aloitteellisuus vaikuttavat asiakkaiden antamaan kannustavaan ja ammattitaitoa arvostavaan palautteeseen sekä asiakassuhteiden sujuvuuteen.
	F15	Asiakassuuntautuneisuus	Asiakkaiden tarpeista hankitaan tietoa ja palvelut tuotetaan dialogissa asiakkaiden kanssa, joilla on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon.
Työn aiheuttama psyykkinen rasitus	F10	Työn aiheuttama psyykkinen rasitus	Työtahdin kiristyminen, työmäärän kasvu, uusien asioiden kohtaaminen sekä työroolien epämääräisyys koetaan työn rasitustekijöinä.

Mallin kuvaus toimii haastatteluaineiston teorialähtöisen luokittelun kriteeristönä, kuten luvussa 4.3.3 todettiin.

## 5.3 Eri ryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä

Tässä luvussa tarkastellaan eri ryhmien käsityksiä ammatillisen kasvu edellytyksistä hallinto-organisaatiossa. Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää ammatillisen kasvun edellytysten yhteyksiä seuraavasti:

2. Miten eri vastaajaryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eroavat?

2.1 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja eri ikäryhmissä tai naisten ja miesten kesken? (yksilölliset erot)

2.2 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja liittyen nimikkeeseen, työsuhteen kestoon, työtehtävän kestoon ja esimiestehtävään? (ammattiin ja työtehtävään liittyvät erot)

2.3 Onko kasvuedellytyksiä koskevissa käsityksissä eroja eri hallinnonaloilla? (organisatoriset erot)

### 5.3.1 Tarkastelunäkökulmat

Kyselyssä oli seitsemän taustamuuttujaa: sukupuoli, ikä, virasto jossa henkilö työskentelee, työsuhteen kesto nykyisessä virastossa, nimike, työtehtävän kesto nykyisessä tehtävässä sekä mahdolliset esimiestehtävät. Varsinaisia hypoteeseja ei ollut siitä, miten käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eri vastaajaryhmissä eroavat. Kuitenkin aikaisempien tutkimusten valossa voitiin olettaa, että eroja on. Osa eroista on yleisiä käyttäytymisen muotoja, kuten esimerkiksi työuran aikana muuttuvat käsitykset etenemismahdollisuuksista. Osa eroista taas

voidaan liittää käytettyyn teoriapohjaan ja vastaavasta mallintamisesta saatuihin tuloksiin. Jälkimmäisestä on esimerkkinä Antikaisen (2005,142–147) tutkimus, jossa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyi henkilöstöryhmästä riippuen jopa joka toisella faktorilla ja vielä useammalla, kun niitä tarkasteltiin organisaatiosolulla eli kyseisessä tutkimuksessa alueyksiköissä, jotka vastaavat tämän tutkimuksen eri virastoja. Eroavuuksien ohella tarkastellaan myös yhtäläisyyksiä.

Klustereita ja prosesseja tarkastellaan taustamuuttujittain kolmesta näkökulmasta: 1) yleiskuva klustereiden painoarvoista eri vastaajaryhmissä, 2) prosessin tärkeysjärjestys eri vastaajaryhmissä sekä 3) tilastollisesti merkitsevät erot. Klustereiden keskiarvot ja hajonnat sekä tiedot tilastollisesta merkitsevyydestä ovat liitteessä 14. Erojen kuvaamisessa käytetään myös liitteen 15 tietoja keskeisistä ja vähemmän keskeisistä klustereista. Keskiarvot ja erojen merkitsevyystiedot prosessien osalta ovat liitteessä 16.

Eri vastaajaryhmillä on toisistaan poikkeavia käsityksiä klustereiden painoarvoista. Keskiarvon mukaan arvioituna pidetään keskeisimpänä ammatillisen kasvun edellytyksenä kasvumotivaatiota, toisena työn kannustearvoa ja kolmantena verkostoitumista. Pienimmän keskiarvon saa osaamisen palkitseminen ja hieman sitä paremman strateginen johtaminen. Myös työn aiheuttama psyykinen rasitus koettiin melko vähäiseksi. Prosessien keskiarvon mukainen keskinäinen järjestys oli seuraava: ammatillisen kasvun prosessi ( $M=3.95$ ,  $SD=.61$ ), työprosessi ( $M=3.79$ ,  $SD=.75$ ), asiakasprosessi ( $M=3.52$ ,  $SD=.66$ ), ryhmäprosessi ( $M=3.52$ ,  $SD=.81$ ), johtamisprosessi ( $M=3.22$ ,  $SD=.75$ ), työn aiheuttama psyykinen rasitus ( $M=3.10$ ,  $SD=.81$ ).

Vastaajaryhmien käsityseroavaisuuksien tilastollista merkitsevyyttä arviointiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Tilastollisesti merkitseviä eroja oli seitsemän klusterin kohdalla kaikkiaan viidessä taustamuuttujaryhmässä ja neljän prosessin kohdalla kaikkiaan kolmessa taustamuuttujaryhmässä (taulukko 18).

Taulukko 18. Tilastollisesti merkitsevät erot eri ryhmissä.

Taustamuuttuja Klust./pros	Su- kup	Ikä	Hallin- nonala	Työsu- teen kesto	Nimike	Työtehtä- vän kesto	Esimies- tehtävä
F1 Strateginen johtaminen							
F2 Osaamisen kehittäminen							
F3 Kannustava johtaminen							
F4 Osaaminen palkitseminen							
F5 Ryhmän kehityshalu					$F(6,228)=$ 2.453, $p=.026^*$	$F(1,233)=$ 5.083, $p=.025^*$	
F6 Työn kannustearvo							
F8 Työn arvostus							
F9 Vuoro- vaikutuksessa kehittyminen					$F(6,229)=$ 2.749, $p=.013^*$		
F10 Työn aih. psykkinen rasitus			$F(2,233)=$ 3.617, $p=.028^*$				
F11 Kasvu- motivaatio				$F(5,230)=$ 3.578, $p=.004^{**}$		$F(5,230)=$ 2.896, $p=.015^*$	
F12 Työhön sitoutuminen							
F13 Verkos- toituminen					$F(6,228)=$ 2.964, $p=.008^{**}$		
F14 Asiakas- suhteiden toi- mivuus			$F(2,233)=$ 4.771, $p=.009^{**}$				
F15 Asiakas- suuntautunei- suus				$F(5,227)=$ 2.854, $p=.016^*$			
Johtamispros. (F1, F2, F3, F4)							
Työprosessi (F7, F8, F12)							
Ryhmäprosessi (F5, F6, F9)					$F(6,235)=$ 2.363, $p=.031^*$		
Ammatillisen kasvun prosessi (F11, F13)				$F(5,235)=$ 3.037, $p=.011^*$	$F(6,235)=$ 2.229, $p=.041^*$		
Asiakasprosessi (F14, F14)				$F(5,235)=$ 2.545, $p=.029^*$			
F10 Työn aih. psykkinen rasitus			$F(2,233)=$ 3.617, $p=.028^*$				



Ainoastaan sukupuoli ja ikä eivät eriyttäneet vastauksia tilastollisesti merkitsevästi. Eri hallinnonaloilla vastaukset poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen ja asiakassuhteiden toimivuuden suhteen. Työsuhteen kesto nykyisessä virastossa oli yhteydessä erilaisiin käsityksiin kasvumotivaation ja asiakassuuntautuneisuuden sekä ammatillisen kasvun prosessin ja asiakasprosessin merkityksestä ammatillisen kasvun edellytyksenä. Virka- tai toiminimike indikoi eroja käsityksissä ryhmän kehityshalusta, vuorovaikutuksessa kehittymisessä, verkostoitumisessa sekä ryhmäprosessissa ja ammatillisen kasvun prosessissa. Henkilöiden käsitykset kasvumotivaatiosta vaihtelevat tilastollisesti merkitsevästi myös sen mukaan, kuinka pitkään henkilö on ollut nykyisessä tehtävässään. Käsitys ryhmän kehityshalusta on yhteydessä siihen, onko henkilöllä toimenkuvassaan esimiestehtäviä vai ei. Klustereittain tarkasteltuna poikkeavia näkemyksiä oli useammin kuin kerran ainoastaan ryhmän kehityshalun ja kasvumotivaation suhteen. Prosesseittain ainoastaan ammatillisen kasvun prosessin suhteen käsitykset erosivat useammassa kuin yhdessä vastaajaryhmässä. Muut vastausjakaumat eivät poikenneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

### 5.3.2 Demografisten tekijöiden yhteydet kasvuedellytyksiin

Demografisia eli yksilöllisiä taustamuuttujia olivat sukupuoli ja ikä. Eri ryhmissä vastaukset poikkesivat seuraavalla tavalla:

#### **Sukupuoli**

Naiset ( $N=158$ ) antoivat huomattavasti useammalle klusterille keskimäärin korkeampia arvoja kuin miehet ( $N=77$ ). Miehet pitivät naisia useammin strategista johtamista, osaamisen kehittämistä ja kannustavaa johtamista onnistuneina. Samoin ryhmän kehityshalu, ryhmän toimivuus ja työhön sitoutuminen ovat heistä suurempia kuin mitä naiset arvioivat niiden olevan. Erot käsityksissä olivat osin hyvin pieniä. Suurimmat erot olivat käsityksissä strategisesta johtami-

sesta, kannustavasta johtamisesta, ryhmän kehityshalusta, työn aiheuttamasta psyykkisestä rasituksesta ja verkostoitumisesta.

Prosesseittain tarkasteltuna havaitaan, että miehet arvioivat johtamisprosessin onnistuneemmiksi kuin naiset. Ainoastaan osaamisen palkitsemisen he kokivat hieman heikompana kuin naiset. Etenkin strateginen johtaminen ja kannustava johtaminen saivat miehiltä korkeammat arviot. Työprosessi arvioitiin hyvin samankaltaisesti, joskin miehet korostivat naisia enemmän työhön sitoutumista. Kaikki työprosessin klusterit ylittävät 3.5 keskiarvon. Myös ryhmäprosessi arvioitiin hyvin samankaltaisesti yhtä klusteria lukuun ottamatta: miehet korostivat ryhmän kehityshalua naisia useammin. Naiset arvioivat ammatillisen kasvun prosessin keskimäärin korkeammalle. Samoin naiset pitävät asiakasprosessia hieman tärkeämpänä kuin miehet. Asiakasprosessi meni naisilla myös ryhmäprosessin edelle. Naiset kokivat työssään rasitustekijöitä keskimäärin enemmän kuin miehet.

Erot eri sukupuolten näkemyksissä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

## **Ikä**

Eri ikäryhmien arviot ammatillisen kasvun edellytyksistä olivat kokonaisuudessaan hyvin lähellä toisiaan, joskin nuorimmilla ja 40–49-vuotiailla keskiarvot olivat hieman muita korkeampia. Kahdessa klusterissa oli havaittavissa ikään liittyvä keskiarvon systemaattinen nousu tai lasku: kasvumotivaatio oli suurimmillaan nuorilla, alle 30-vuotiailla ja väheni vuosien varrella siten, että vanhimpien, yli 60-vuotiaiden ikäluokassa klusterin keskiarvo oli jo alle neljän. Verkostoituminen puolestaan kasvoi keskiarvoltaan iän mukana nuorimpien ryhmästä vanhimpiin. Työn rasittavuuden kokeminen oli kaksihuippuinen, sillä nuorimmat ja 40–49-vuotiaat näkevät muita useammin rasittavuustekijöitä. Osaamisen palkitsemisen keskiarvo oli kaikissa ryhmissä alle kolmen. Yli neljän keskiarvoja oli työn kannustavuuden, kasvumotivaation ja työhön sitoutumisen klustereissa.

Prosesseittain tarkasteltuna poikkeamat prosessien painoarvoista ovat vähäisiä. Nuorimmassa alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä työn rasittavuus koetaan suhteellisen korkeana. Asiakasprosessi saa heiltä matalan arvon. Kahdessa vanhim-

massa ikäryhmässä, 50 ikävuoden jälkeen, asiakasprosessi nousee ryhmäprosessin ohi. 60-vuotiaiden ryhmässä työprosessi on painoarvoltaan lähes ammatillisen kasvun prosessin tasoa. Johtamisprosessi saa korkeimmat arviot nuorimmalta ikäryhmältä ja matalimmat 50–59-vuotiailta. Työprosessi painottuu vanhimmassa ikäryhmässä eniten ja 30–39-vuotiaissa vähiten. Ryhmäprosessi saa korkeimmat arvot nuorimmilta työntekijöiltä ja heikoimmat iäkkäimmiltä. Kasvuprosessin huippu on 40–49-vuotiaiden ryhmässä ja matalin arvo alle 30-vuotiailla. Asiakasprosessi saa korkeimman keskiarvon iäkkäimmiltä ja matalimman nuorimmilta. Työn rasittavuus oli suurin nuorimmilla ja pienin iäkkäimmillä.

Keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

### **Yhteenvedo demografisten tekijöiden yhteydestä kasvuedellytyksiin**

Vaikka keskiarvoilla tarkasteltuna ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja eri sukupuolten tai ikäryhmien käsityksissä, antavat ryhmässä havaitut poikkeamat informaatiota ammatillisen kasvun edellytyksistä. Erityisesti seuraavia huomioita voidaan tehdä:

- Eri sukupuolten käsitykset erosivat eniten strategisen johtamisen, kannustavan johtamisen, ryhmän kehityshalun, työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen ja verkostoitumisen suhteen. Naiset korostivat miehiä enemmän sekä räsitus tekijöitä että verkostoitumista, miehet puolestaan muita mainittuja.
- Kasvumotivaatio väheni systemaattisesti iän mukana, joskin se oli korkea myös iäkkäimmässä ryhmässä.
- Verkostoitumisen painoarvo kasvoi systemaattisesti iän mukana.
- Työn aiheuttama psyykkinen rasittavuus oli kaksihuippuinen: nuorimmat ja 40–49-vuotiaat kokivat rasittavuustekijöitä muita useammin.
- Osaamisen palkitseminen koettiin kaikissa ikäryhmissä heikoksi.
- Ammatillisen kasvun prosessin huippu oli 40–49-vuotiaiden ryhmässä ja matalin arvo alle 30-vuotiailla.
- Asiakasprosessi sai korkeimman arvon iäkkäimmiltä ja matalimman nuorimmilta.

### 5.3.3 Ammatillisten tekijöiden yhteydet kasvuedellytyksiin

Ammatillisiksi eli ammattiin ja työtehtäviin liittyviksi taustamuuttujiksi luetaan toimen tai viran nimike, työsuhteen kesto (eli kuinka kauan henkilö on ollut nykyisen viraston palveluksessa), tehtävän kesto (eli kuinka kauan henkilö on ollut nykyisessä tehtävässä) sekä työtehtävään mahdollisesti kuuluvat esimiestehtävät. Aikaisempia virastoja tai työtehtäviä ei kysytty, joten esimerkiksi henkilöiden uraa kaupungin palveluksessa ei ole mahdollista kuvata. Kyselyssä pyrittiinkin fokuoaitumaan kaikilta osin juuri nykyiseen työtehtävään, virastoon ja ammatillisen kasvun ympäristöön. Jokaisessa ammatillisessa taustamuuttujaryhmässä oli tilastollisesti merkitseviä eroja 1–3 klusterin keskiarvoissa (taulukko 18).

#### **Nimike**

Käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä vaihtelivat eri nimikeryhmissä siten, että konsultit ( $N=20$ ) suhtautuivat kaikkein myönteisimmin esitettyihin väittämiin ja neuvojat ( $N=16$ ) vähiten myönteisesti. Myös suunnittelijat ( $N=111$ ) suhtautuivat väittämiin keskimääräistä kielteisemmin.

Eri nimikkeiden omaavien käsitykset poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi kolmen klusterin kohdalla. Kaksi näistä oli ryhmäprosessiin kuuluvia: poikkeamat olivat ryhmän kehityshalua ja vuorovaikutuksessa kehittymistä kuvaavissa klustereissa. Kolmas oli ammatillisen kasvun prosessiin luettava verkostoituminen. Ryhmän kehityshalua ( $F(6,228)=2.453$ ,  $p=.026^*$ ) korostivat keskimääräistä enemmän konsultit, muun nimikkeen haltijat, insinöörit ja asiantuntijat. Keskimääräistä heikompana sitä pitivät neuvojat, suunnittelijat ja arkkitehdit. Vuorovaikutuksessa kehittymistä ( $F(6,229)=2.749$ ,  $p=.013^*$ ) pitivät keskimääräistä parempana muun nimikkeen haltijat, konsultit, insinöörit, neuvojat ja asiantuntijat ja keskimääräistä heikompana arkkitehdit ja suunnittelijat. Verkostoitumista ( $F(6,228)=2.964$ ,  $p=.008^{**}$ ) korostivat keskimääräistä enemmän konsultit, arkkitehdit, asiantuntijat, muun nimikkeen haltijat ja insinöörit ja vähemmän suunnittelijat ja neuvojat. Erot käsityksissä säilyivät prosessitarkastelussa siten, että käsitykset ryhmäprosessista ( $F(6, 235)=2.363$ ,  $p=.031^*$ ) ja ammatillisen

kasvun prosessista ( $F(6,235)=2.229, p=.041^*$ ) poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi.

Prosesseittain tarkasteltuna on käsityksissä ammatillisen kasvun edellytyksistä suuria eroja eri nimikeryhmissä, mihin jo tilastollisesti merkitsevät erot viittaavat. Prosessien tärkeysjärjestys vaihtelee siten, että ainoastaan konsulteilla on prosessien järjestys keskimääräinen, ts. tärkeimmästä vähiten tärkeään ammatillisen kasvun prosessi, työprosessi, ryhmäprosessi, asiakasprosessi, johtamisprosessi ja työn psyykkinen rasitus. Lisäksi johtamisprosessi saa heillä korkean keskiarvon, joka on lähellä asiakasprosessin keskiarvoa. Muilla ryhmillä prosessien järjestys poikkeaa. Arkkitehdeillä, asiantuntijoilla, neuvojilla ja suunnittelijoilla asiakasprosessi menee ryhmäprosessin edelle. Asiantuntijoilla on toinenkin poikkeama tärkeysjärjestyksessä, sillä heillä työn rasittavuus koetaan suureksi ja niin johtamisprosessi saa heiltä kaikkein pienimmän arvon. Samoin neuvojilla on toinen poikkeama, koska heillä muuten toisena tärkeysjärjestyksessä oleva työprosessi sijoittuu vasta asiakasprosessin jälkeen sijalle neljä. Heillä erot myös kasvuprosessin, asiakasprosessin ja ryhmäprosessin välillä ovat hyvin pienet. Toisaalta työprosessi, johtamisprosessi ja työn aiheuttama psyykkinen rasitus ovat myös melko lähellä toisiaan. Muun nimikkeen haltijoilla puolestaan ryhmäprosessi saa korkeamman keskiarvon kuin työprosessi. Konsultit antoivat johtamisprosessille korkeimman keskiarvon ja matalimman ne saivat asiantuntijoilta ja suunnittelijoilta. Työprosessi, ryhmäprosessi ja ammatillisen kasvun prosessi saivat korkeimmat keskiarvot konsulteilta ja matalimmat arviot neuvojilta. Asiakasprosessi taas sai korkeimman keskiarvon arkkitehdeiltä ja matalimman insinööreiltä. Työn aiheuttama psyykkinen rasitus oli matalin arkkitehdeillä ja korkein asiantuntijoilla.

## Työsuhteen kesto

Käsitykset ammatillisen kasvun ympäristöstä vaihtelevat työsuhteen keston mukaan siten, että alle kolme vuotta viraston palveluksessa olleet henkilöt suhtautuivat niihin muita myönteisimmin. Positiivisuus vähenee vuosien varrella ollen matalimmillaan 11–15 vuotta virastossa työskennelleiden henkilöiden kohdalla. Suunnilleen yhtäläillä näkevät kasvun edellytyksiä 6–10 vuotta ja 16–20 vuotta virastonsa palveluksessa olleet henkilöt. Yli 20 vuotta palvelleilla positiivisuus taas vähenee ja lähenee matalinta tasoa.

Kasvumotivaatio ja käsitykset asiakassuuntuneisuudesta vaihtelivat työsuhteen keston mukaan keskiarvoiltaan tilastollisesti merkitsevästi. Kasvumotivaatio laski systemaattisesti lyhimmästä työsuhteesta pisimpään ( $F(5,230)=3.578, p=.004^{**}$ ). Myös ammatillisen kasvun prosessissa oli merkitseviä eroja käsityksissä ( $F(5,235)=3.037, p=.011^{*}$ ). Käsitykset asiakassuuntuneisuudesta vaihtelivat ( $F(5,227)=2.854, p=.016^{*}$ ). Yli 20 työvuotta virastossa pudotti käsitykset asiakassuuntuneisuudesta alimpaan keskiarvoon, kun ne vielä edellisessä virkaikäryhmässä koettiin kaikkein tärkeimpänä. Sama ilmiö oli työsuhteen keston alkupäässä, sillä kaikkein vähiten aikaa virastossa työskennelleet olivat lähellä suurinta keskiarvoa, mutta käsitykset putosivat lähelle alinta keskiarvoa jo kolmen palveluvuoden jälkeen. 6–15 virastovuoden välissä tapahtui samanlainen, mutta matalampi nousu ja lasku. Erot käsityksissä heijastuvat tilastollisesti merkitsevästi koko asiakasprosessiin ( $F(5,235)=2.545, p=.029^{*}$ ).

Prosessien tärkeysjärjestys on työsuhteen keston mukaan jakautunut kahtia. Lyhimmän ajan, korkeintaan viisi vuotta sekä pisimmän ajan, yli 20 vuotta, virastossaan työskennelleet henkilöt katsovat ammatillisen kasvun edellytyksiä kokonaisuudessaan melko samoin. Keskiarvojen perusteella prosessien tärkeysjärjestys oli heillä ammatillisen kasvun prosessi, työprosessi, ryhmäprosessi, asiakasprosessi ja työn aiheuttama psyykkinen rasitus. Työsuhteen kestätyä 6–20 vuotta järjestyksessä on kaksi poikkeamaa. Ensinnäkin asiakasprosessi menee ryhmäprosessin edelle. Toiseksi työn rasittavuus saa korkeamman keskiarvon kuin johtamisprosessi.

Asiakasprosessia lukuun ottamatta saivat prosessit suurimman keskiarvon lyhimmän ajan eli alle kolme vuotta virastossaan työskennelleiltä. 16–20 vuotta työskennelleet pitivät asiakasprosessia muita ryhmiä tärkeämpinä. 11–15 vuotta virastossaan työskennelleet antoivat johtamisprosessille ja ryhmäprosessille muita ryhmiä vähemmän painoa. Työprosessi puolestaan sai matalimmat keskiarvot 16–20 vuotta virastossa työskennelleiltä. Yli 20 vuotta virastossa työskennelleet arvioivat sekä ammatillisen kasvun että asiakasprosessin matalammalle kuin muut ryhmät. Työn rasittavuus oli vähäisintä 3–5 vuotta ja suurinta 16–20 vuotta virastossaan työskennelleillä.

### **Tehtävän kesto**

Kolmas ammattiin ja työhön liittyvä taustamuuttuja oli henkilön nykyisen työtehtävän kesto.<sup>16</sup> Positiivisimmin kyselyn väittämiin suhtautuivat yli 20 vuotta tehtävässään olleet ja vähiten niihin yhtyivät 16–20 vuotta nykyisissä tehtävissään olleet henkilöt. Myös alle kolme vuotta tehtävissään olleet suhtautuivat väittämiin selvästi keskimääräistä myönteisemmin.

Kasvumotivaatio oli klustereista ainoa, joissa vastaukset vaihtelivat tilastollisesti merkitsevästi ryhmiteltynä henkilöiden tehtävässä oloajan mukaan. Korkeimmillaan kasvumotivaatio oli tehtävässään aloittavilla, alle kolme vuotta tehtävässä olleilla ( $F(5,230)=2.896, p=.015^*$ ). Heikoimmillaan se oli 16–20 vuotta sekä 3–5 vuotta tehtävässä olleilla.

Prosesseittain tarkasteltuna havaitaan, että ainoastaan alle kolme vuotta tehtävässään olleilla henkilöillä järjestys oli koko aineiston mukaisesti keskimääräinen (eli ammatillisen kasvun prosessi, työ-, ryhmä-, asiakas- ja johtamisprosessit ja työn psyykinen rasittavuus). Kuudesta tehtävässä olovuodesta lähtien asiakasprosessi sai kaikissa ryhmissä suuremman keskiarvon kuin ryhmäprosessi. Johtamisprosessi taas sai työn aiheuttamaa rasitusta matalamman 11–20 vuoden sekä 3–5 tehtävävuosien aikana.

---

<sup>16</sup>Vastauksista voidaan päätellä, että ainakin 47,5 % henkilöistä on vaihtanut tehtävää virastossa ollessaan.

Johtamisprosessi sai korkeimman arvon alle kolme vuotta, työprosessi 11–15 vuotta, ryhmäprosessi 3–5 ja ammatillisen kasvun prosessi 11–15 vuotta tehtävissään olleilta henkilöiltä. Asiakasprosessin arvioivat korkeimmalle 6–10 vuotta tehtävissään olleet henkilöt. Matalimmat arviot johtamisprosessille antavat 16–20 vuotta tehtävissään olleet henkilöt ja asiakasprosessille 3–5 vuotta tehtäviään hoitaneet henkilöt. Työn rasittavuus on suurin 11–15 vuotta ja pienin alle kolme vuotta tehtäviään hoitaneilla henkilöillä.

### **Esimiestehtävä**

Joka viidennen henkilön ( $N=48$ ) työtehtäviin kuului esimiestehtäviä. Ne, joilla näitä oli, arvioivat väittämiä myönteisemmin kuin ne, joilla esimiestehtäviä ei ollut. Neljän klusterin kohdalla oltiin hyvin samanmielisiä riippumatta siitä oliko esimiestehtäviä vai ei: kannustava johtaminen, kasvumotivaatio, työhön sitoutuminen ja asiakassuhteiden toimivuus.

Prosessien keskinäinen järjestys oli esimiehillä koko aineiston mukainen, mutta muilla henkilöillä järjestys poikkesi siten, että asiakasprosessi sai korkeamman arvon kuin ryhmäprosessi. Esimiehet kuitenkin arvioivat kaikki prosessi-ryhmät positiivisemmin, ja myös työn psyykkisen rasittavuuden suuremmaksi kuin muut työntekijät. Johtamisprosessissa kannustavasta johtamisesta oltiin samaa mieltä, mutta muuten esimiesten arviot olivat selvästi paremmat kuin muilla henkilöillä. Työprosessista esimiehet antoivat työn arvostukselle heikomman arvon ja muille työprosessin klustereille korkeammat arviot kuin muut henkilöt. Kasvumotivaatio arvioitiin samoin molemmissa ryhmissä, mutta esimiehet korostivat muita enemmän verkostoitumista. Asiakassuhteissa esimiehet korostivat jonkin verran ei-esimiehiä enemmän asiakassuuntautuneisuutta.

Ryhmien keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi ryhmän kehityshalun osalta ( $F(1,233)=5.083$ ,  $p=.025^*$ ). Esimiehet antoivat ryhmän kehityshalulle suuremman painon kuin muut henkilöt.



## **Yhteenveto ammatillisten tekijöiden yhteyksistä kasvuedellytyksiin**

Käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä tarkasteltuna ammattiin liittyvissä ryhmissä eli nimikkeen, työsuhteen keston, työtehtävän keston ja esimiestehtävän mukaan, tiivistetään seuraaviin huomioihin:

- Kaikissa nimikeryhmissä kasvumotivaatio sai korkeimman arvon ja osaaamisen palkitseminen matalimman.
- Prosessien keskinäisessä painotuksessa (järjestyksessä) oli suuria eroja eri nimikeryhmissä.
- Käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä olivat matalimmillaan työsuhteen kestettyä 11–15 vuotta. Arviot laskivat lähes samalle tasolle 20 vuoden työsuhteen jälkeen. Vastaukset ovat osin tulkittavissa urakehityksen kautta, koska noin puolet vastaajista oli vaihtanut tehtävää vähintään kerran saman viraston palveluksessa.
- Alle kolme vuotta ja yli 20 virastossa työskennelleet asettivat prosessit samaan järjestykseen: ammatillisen kasvun prosessi, työprosessi, ryhmäprosessi, asiakasprosessi, johtamisprosessi ja työn psyykinen rasitus.
- Yli kuusi vuotta tehtävässään olleilla arvioivat asiakasprosessin korkeammalle kuin ryhmäprosessin (prosessien keskinäinen painotus muuttui).
- Esimiestehtävässä olevat arvioivat ammatillisen kasvun edellytykset paremmiksi kuin muut työntekijät; eroja ei kuitenkaan ollut käsityksissä kannustavasta johtamisesta, kasvumotivaatiosta, työhön sitoutumisesta eikä asiakassuhteiden toimivuudesta.

### **5.3.4 Kasvuedellytykset eri hallinnonaloilla**

Taustamuuttujista on organisaatiotasolla yksi muuttuja: virasto, jonka palveluksessa henkilö työskentelee. Virastokohtaisia tuloksia ei kuitenkaan raportoida, sillä haluttiin varmistaa anonymiteetin säilyminen kaikilta osin niin, ettei se vaa-

rannu pienissä virastoissa ja/tai ammattiryhmissä. Virastojen sijasta taustamuuttujana on kyseinen hallinnonala (ks. tarkemmin luku 4.2.1).

Tilastollisesti merkitseviä eroja keskiarvoissa oli työn aiheuttamassa psyykkisessä rasituksessa ja asiakassuhteiden toimivuudessa. Työn aiheuttama psyykinen rasitus oli vähäisin sosiaali- ja terveystoimessa ja suurin opetus- ja sivistystoimessa ( $F(2,233)=3.617, p=.028^*$ ). Asiakassuhteiden toimivuus arvioitiin tärkeimmäksi opetus- ja sivistystoimessa muiden hallinnonalojen arvioidessa sen selkeästi vähäisemmäksi ( $F(2,233)=4.771, p=.009^{**}$ ).

Taulukko 19. Prosessien järjestys hallinnonaloittain.

Hallinnonala	Prosessien keskiarvon mukainen järjestys					
	1. sija	2. sija	3. sija	4. sija	5. sija	6. sija
Opetus- ja sivistystoimi (N=74)	Ammatillisen kasvun prosessi M 4.08 SD .60	Työprosessi M 3.83 SD .77	Ryhmäprosessi M 3.65 SD .81	Asiakasprosessi M 3.64 SD .69	Työn aih. psyykinen rasitus M 3.31 SD .73	Johtamisprosessi M 3.15 SD .82
Sosiaali- ja terveystoimi (N=67)	Ammatillisen kasvun prosessi M 3.92 SD .61	Työprosessi M 3.79 SD .74	Asiakasprosessi M 3.48 SD .70	Ryhmäprosessi M 3.39 SD .84	Johtamisprosessi M 3.14 SD .75	Työn aih. psyykinen rasitus M 2.98 SD .83
Tekninen toimi (N=95)	Ammatillisen kasvun prosessi M 3.89 SD .60	Työprosessi M 3.75 SD .76	Ryhmäprosessi M 3.50 SD .77	Asiakasprosessi M 3.45 SD .59	Johtamisprosessi M 3.33 SD .70	Työn aih. psyykinen rasitus M 3.02 SD .83
Kaikki (N=236)	Ammatillisen kasvun prosessi M 3.96 SD .61	Työprosessi M 3.79 SD .75	Asiakasprosessi M 3.52 SD .66	Ryhmäprosessi M 3.52 SD .81	Johtamisprosessi M 3.22 SD .75	Työn aih. psyykinen rasitus M 3.10 SD .81

Taulukossa 19 tarkastellaan prosessien saamaa tärkeysjärjestystä kullakin hallinnonalalla. Prosessien painotus oli koko aineiston mukainen (eli ammatillisen kasvun prosessi, työ-, asiakas-, ryhmä- ja johtamisprosessit sekä työn aiheuttaa psyykinen rasitus) sosiaali- ja terveystoimessa.

## **Yhteenveto eri hallinnonalojen kasvuedellytyksistä**

Keskeisimpinä ammatillisen kasvun edellytyksinä pidetään kasvumotivaatiota ja verkostoitumista sekä opetus- ja sivistystoimessa työn kannustavuutta ja sosiaali- ja terveystoimessa ja teknisessä toimessa työhön sitoutumista. Heikoimmat arviot kaikilla hallinnonaloilla saivat osaamisen palkitseminen, strateginen johtaminen sekä työn aiheuttama psyykinen rasitus. Ammatillisen kasvun edellytykset koetaan eri hallinnonalojen työyhteisöissä eri tavoin siten, että erot poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen ja asiakassuhteiden toimivuuden osalta. Molemmissa opetus- ja sivistystoimessa oli muita hallintokuntia korkeammat keskiarvot. Ammatillisen kasvun prosessi ja työprosessi ovat kaikissa hallintokunnissa keskeisimmät prosessit.

### **5.3.5 Koonti vastaajaryhmien käsityksistä**

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin käsityksiä ammatillisen kasvun edellytyksistä eri taustamuuttajaryhmissä. Tutkimuskyselyssä oli seitsemän taustamuuttajaa, joiden avulla kysymykseen saatiin vastaukset. Kussakin taustamuuttajaryhmässä tarkasteltiin klustereiden ja prosessien painotuksia keskiarvojen ja tilastollisesti merkitsevien erojen pohjalta. Yhteenveto on taulukossa 20 sekä liitteissä 14 ja 16.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten eri vastaajaryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eroavat?” voidaan todeta, että

- Demografiset (yksilölliset) tekijät (sukupuoli ja ikä) eivät erotelleet tilastollisesti merkitsevästi käsityksiä ammatillisen kasvun edellytyksistä.
- Kaikissa ammatillisten (ammattiin ja työtehtäviin liittyvien) taustamuuttajien ryhmissä (työsuhteen kesto, nimike, tehtävän kesto ja esimiestehtävä) oli tilastollisesti merkitseviä eroja käsityksissä 1–3 klusterin painoarvoista ammatillisen kasvun edellytyksenä. Virka- tai toiminimike erotteli käsityksiä ryhmän kehityshalusta ja vuorovaikutuksessa kehittymisestä ja verkostoitumisesta sekä ryhmäprosessista ja ammatillisen kasvun prosessista.

Työsuhteen kesto puolestaan vaikutti siihen, millaisena henkilöt pitivät kasvumotivaatiota ja asiakassuuntautuneisuutta sekä ammatillisen kasvun prosessia ja asiakasprosessia. Tehtävän kesto oli yhteydessä käsityksiin kasvumotivaatiosta. Esimiestehtävät erottelivat käsityksiä ryhmän kehityshalusta.

Taulukko 20. Yhteenvedo vastaajaryhmien eroista.

Kriteeri	Klusterijakauman yleiskuva; arvioiden vertailu	Vastaajaryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät erot <sup>a</sup>
Demografiset tekijät (ikä, sukupuoli)	– naiset antoivat klustereille korkeampia arvoja kuin miehet – eri ikäisten arviot lähellä toisinaan, joskin alle 30-vuotiaat ja 40–49-vuotiaat antoivat klustereille korkeampia arvoja kuin muut	–erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä
Ammatilliset tekijät (nimike, työsuhteen kesto, tehtävän kesto, esimiestehtävä)	– konsultit antoivat klustereille korkeimpia arvoja ja neuvojat matalimpia; myös suunnittelijoiden arviot olivat keskimääräistä matalampia – suhtautuminen vaihteli työsuhteen keston mukaan ja arviot olivat korkeimmillaan alle 3 v. ja matalimmillaan 11–15 v. kestäneiden työsuhteiden kohdalla – yli 20 vuotta tehtävässään olleet antoivat myönteisimmät ja 16–20-vuotta tehtävässään olleet matalimmat arviot klustereille; keskimääräistä korkeammat arviot antoivat myös alle 3 vuotta nykyisessä tehtävässään olleet – henkilöt, joilla oli esimiestehtäviä antoivat korkeampia arvoja klustereille kuin sellaiset, joilla ei näitä ollut	– ryhmän kehityshalua korostivat konsultit, muun nimikkeen haltijat, insinöörit ja asiantuntijat (*) – vuorovaikutuksessa kehittymistä korostivat muun nimikkeen haltijat, konsultit, insinöörit, neuvojat ja asiantuntijat (*) – käsitykset ryhmäprosessista vaihtelivat nimikeryhmissä (*) – verkostoitumista korostivat konsultit, arkkitehdit, asiantuntijat, muun nimikkeen haltijat ja insinöörit (**) – kasvumotivaatio laski lyhimmästä työsuhteesta pisimpään (**) – käsitykset ammatillisen kasvun prosessista vaihtelivat nimikeryhmissä (*) ja työsuhteen keston mukaan (*) – käsitykset asiakassuuntautuneisuudesta vaihtelivat työsuhteen keston mukaan heilahdellen (*) – käsitykset asiakasprosessista vaihtelivat työsuhteen keston mukaan (*) – käsitykset kasvumotivaatiosta vaihtelivat tehtävässä oloajan mukaan (*) – ryhmän kehitys sai esimiehiltä korkeamman arvon kuin muilta (*)
Hallinnonala		– työn aiheuttama psyykkinen rasitus oli muihin verrattuna suuri opetus- ja sivistystoimessa (*) – asiakassuhteiden toimivuus arvioitiin korkeimmalle opetus- ja sivistystoimessa ja matalimmalle teknisessä toimessa (**)

<sup>a</sup> \* Keskiarvojen erot ovat tilastollisesti merkitsevät tasolla  $p < .05$

\*\* Keskiarvojen erot ovat tilastollisesti merkitsevät tasolla  $p < .01$

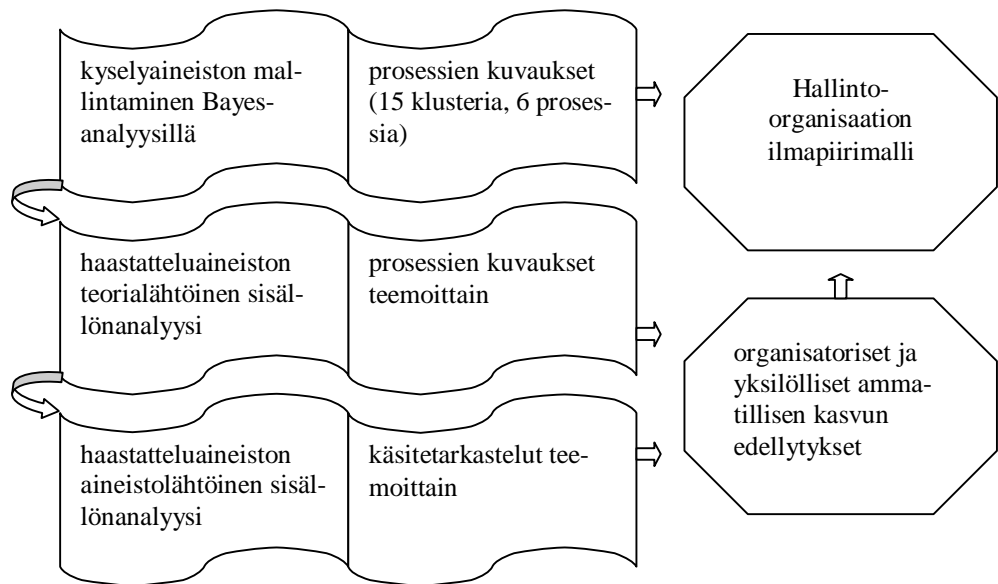
- Organisaatiotason taustamuuttuja (hallinnonala) oli yhteydessä asiakassuhteiden toimivuuteen ja työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen kokemiseen.
- Keskeisin ammatillisen kasvun edellytys hallinto-organisaatiossa oli kasvumotivaatio sekä ammatillisen kasvun prosessi, joka koostuu kasvumotivaatiosta ja verkostoitumisesta. Käsitteet kasvumotivaatiosta poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi työsuhteen keston ja työtehtävän keston mukaan. Ammatillisen kasvun prosessin keskiarvot puolestaan poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi työsuhteen keston ja nimikkeen mukaan.
- Prosessien keskiarvon mukainen tärkeysjärjestys oli: ammatillisen kasvun prosessi, työprosessi, ryhmäprosessi, asiakasprosessi, johtamisprosessi, työn psyykkinen rasittavuus.
- Kaikki vastaajaryhmät arvioivat johtamisprosessin ammatillisen kasvun edellytyksenä muita prosesseja vähäisemmäksi. Myös työn aiheuttaman psyykkisen rasitus sai pienen painoarvon.
- Prosessien ja klustereiden painoarvot eli järjestysprofiilit olivat eri taustamuuttujaryhmissä erilaisia. Tulokannalta kiinnostavia ovat erityisesti urakehityksen kautta selittyvät kuvaukset ja organisaatiokohtaiset kuvaukset.

## 5.4 Kokemukset ammatillisen kasvun edellytyksistä

Kolmas tutkimuskysymys oli

3. Millaisia kokemuksia henkilöillä on kohdeorganisaatioissa ammatillisen kasvun edellytyksistä?

Pääasiallinen tutkimusaineisto koostui 15 henkilön haastatteluista, mikä analysoitiin luvussa 4.3.3 ja seuraavassa kuviossa 26 kuvatulla teorialähtöisellä ja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistona käytettiin myös kyselytutkimuksen verkostoitumista ja kumppanuuksia koskevia vastauksia.



Kuvio 26. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston analyysi ja synteesi.

Teorialähtöisen analyysin runkona oli tutkimuksessa muodostettu hallinto-organisaation ilmapiirimalli. Analyysissä kukin haastattelun kahdeksasta haastatteluteemasta ryhmiteltiin mallin kuuteen prosessiin taulukossa 17 olevien kuvusten perusteella. Aineistolähtöisessä analyysissä haastatteluaineistosta nostettiin harkinnan mukaan käsitteitä teorialähtöisen luokittelun rinnalle. Merkityksellisten käsitteiden löytäminen tapahtui teema kerrallaan edeten suuremmista aihealueista kohti täsmällistä käsitettä. Lopuksi kyseiset käsitteet ja teorialähtöinen analyysi yhdistettiin liittämällä käsitteet prosessien yhteyteen loogiseksi kokonaisuudeksi.

Haastatteluteemat ovat taulukossa 11. Sisällönanalyysin tulokset yhteenvetoinen esitetään luvuissa 5.4.1–5.4.2 ja liitteissä 8, 9 ja 11. Tulokset esitetään hallinto-organisaation ilmapiirimallia myötäillen seuraavista näkökulmista:

- yhteisen tiedon muodostumisen foorumit
- suhtautuminen osaamisen kehittämiseen

- työnkuvan selkeys ja työn muuttuminen
- luottamus ja palaute
- tiimityö
- kokemusten jakaminen ja yhdessä/ryhmässä oppiminen
- motivaatio ja oppiminen
- verkostot ja verkostoissa oppiminen
- asiakaslähtöisyys ja asiakassuhde
- keskustelu asiakkaita.

Yhteisen tiedon muodostumisen foorumit sekä suhtautuminen osaamisen kehittämiseen liittyvät sisällöllisesti johtamisprosessiin, työnkuvan selkeys ja työn muuttuminen sekä luottamus ja palaute työprosessiin ja työn aiheuttaman psykisen rasituksen prosessiin, tiimityö sekä kokemusten jakaminen ja yhdessä/ryhmässä oppiminen ryhmäprosessiin, motivaatio ja oppiminen sekä verkostot ja verkostoissa oppiminen ammatillisen kasvun prosessiin ja asiakaslähtöisyys ja asiakassuhde sekä keskustelu asiakkaita asiakasprosessiin. Nämä 10 näkökulmaa valottavat yksilön kokemusten kautta ammatillisen kasvun mahdollisuuksien ja esteiden hahmottamista. Haastattelut kohdennettiin tiedonmuodostukseen, joten ammatillisen kasvun edellytysten kokemukset liittyvät kaikissa tarkastelunäkökulmissa oppimisen mahdollistumiseen. Johtamis-, työ- ja ryhmäprosesseihin sekä asiakasprosessiin liittyviä näkökulmia tarkastellaan luvussa 5.4.1, ammatillisen kasvun prosessin näkökulmaa luvussa 5.4.2. Ensin mainitussa luvussa on kyse organisatorisista ja toiseksi mainitussa yksilöllisistä ammatillisen kasvun edellytyksistä. Luvussa 5.4.3. tulokset kootaan.

## 5.4.1 Organisatoriset ammatillisen kasvun edellytykset

### **Yhteisen tiedon muodostuksen foorumit**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa johtamisprosessi koostui strategisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, kannustavasta johtamisesta ja osaamisen

palkitsemisesta. Yhteisen tiedon muodostuminen liittyy johtamisen strategiseen alueeseen ja osaamisen kehittämiseen.

Organisaation yhteinen tieto määrittyi haastateltavien puheessa julkilausuttuna ja koettuna tietona. Haastateltavat mainitsivat virastonsa yhteiseksi tiedoksi organisaation toimintaa ohjaavat viraston ”viralliset linjaukset”<sup>17</sup>, kuten kaupungin tai toimialan palvelutehtävään ja toimintaympäristöön sekä niiden muutokseen sisältyvän tiedon, kaupungin vision, strategiat, erillisohjelmat ja johtosäännöt. Tällaisena yhteisenä tietona pidettiin myös viraston suoritteita kuvaavia tunnuslukuja. Mutta esimerkiksi ”viraston infoissa jaettavaa tietoa” ei mielletä yhteiseksi, eivätkä visio- ja strategia-käsitteet aina olleet selkeytyneet haastateltaville itselle niissä prosesseissa, missä he olivat olleet mukana. Nämä käsitteet olivat jääneet käytännössä ”organisaation ylätasolle”.

Haastateltavat kokivatkin yhteiseksi sellaisen tiedon, joka muodostuu henkilön omassa työyhteisössä, osaston tai tiimin ”omissa kokouksissa”. Yhteiseksi koettu tieto samastui jaettuun tietoon:

Se onkin varmasti aika vaikea asia, mikä on meidän yhteinen tieto, kun jokaisella on - - omassa päässään se, mitä itse hallitsee ja osaa. Ja sitten me palavereissa ja neuvotteluissa sitä jonkun verran jaetaan ja sitten me kommentoidaan toistemme töitä ja siinäkin se jakaantuu. (hlö 2)

No se tulee pikkuhiljaa niin, että - - jokainen yksikkö ottaa siitä oman siivunsa ja lähtee kokeilemaan, tehdään pieniä projekteja siitä - - Meillä on tällainen sisäinen koulutusjärjestelmä - - kaksi kolme kertaa kuussa meillä on yhteinen koulutustilaisuus ja se on sitä yhteisen osaamisen jakamista. Joko sitä jotkut on hakenneet ulkoa, joka jaetaan sitten täällä, taikka sitten meillä on erilaista osaamista, jota jaetaan sitten. (hlö 6)

Kaikissa virastoissa oli yhteisen tiedon muodostamiseen foorumeita, kuten vuorovaikutteisia keskustelutilanteita, tietotekniikan sovelluksia (sähköiset työskentelyalustat, intranet ja laatu järjestelmät) tai kirjallisia tiedon jakamisen mene-

---

<sup>17</sup> Luvuissa 5.4.1–5.4.3 lainausmerkeillä viitataan haastateltavien omiin ilmaisiin. Pitkät lainaukset on merkitty sisennyksillä.



telmiä. Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta pidettiin vaikuttavimpana. Yhdessäoloon perustuvat tilaisuudet olivat kokouksia, koulutustilaisuuksia ja verkostoitumistapaamisia. Tavoitteina oli informaation välitys, asioista sopiminen ja usein myös ”yhteisen politiikan luominen”, oppiminen, uusien yhteyksien rakentaminen niin henkilöiden kuin työstettävien asioidenkin välille sekä epämuodollinen kollegojen tapaaminen. Verkostoja rakennettiin erityisesti koulutustilaisuuksissa, työryhmissä ja viraston yksiköiden yhteisissä seminaareissa.

Foorumeita pidettiin tärkeinä ja hyödyllisenä tietojen saannin ja päivittämisen sekä omasta työtehtävästä informoinnin kannalta. Hyviä kokemuksia oli keskusteluilmapiiristä, osallistumisaktiivisuudesta ja yhteisöllisyydestä siinä muodossa, että ”kenenkään ei tarvitse jäädä yksin”. Tapaamiset olivat auttaneet löytämään oman työn paikan viraston kokonaisuudessa. Ongelmina nähtiin ”keskustelun vaikeus” suurissa yksiköissä, tiedon kulku, ”tiedon panttaus”, ajan puute, oma saamattomuus sekä koulutuksen osalta aiheen kiinnostamattomuus. Sähköinen työskentelyalusta koettiin hyväksi uuden yksikön rakentumisvaiheessa, jossa oli tarvetta tutustua henkilöihin ja tehtäväalueisiin. Kuitenkin kokemukset tietoverkossa tapahtuvan keskustelun käymisestä olivat näyttäneet, ”ettei tietoverkossa vielä ole totuttu julkiseen pohdintaan ja mielipiteenvaihtoon”. Keskustelun herättäminen ei ollut onnistunut ja haastateltava arveli, että syynä olisi osittain työyhteisön ikärakenne. Sähköiset välineet, kuten intranet, sähköposti ja sähköinen työskentelyalusta, osoittautuivat ongelmallisiksi koska ne vievät paljon aikaa ja, ehkä samasta syystä, on myös ollut vaikea saada palautetta välitetyn tiedon hyödyllisyydestä.

Johdon ja esimiehen toiminnassa nähtiin paljon hyvää, mutta esimiehen toimintaa myös kritisoitiin. Viraston johto on tukenut yhteisen tiedon muodostumista mm. ”tuomalla itse uusia tuulia työyhteisöön”, painottamalla viraston arvoja ja avaamalla käsitteitä kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa. Yhteisten käsitysten muodostumiseen vaikutti haastateltavien mielestä myönteisesti erityisesti työn ja vuorovaikutuksen hyvä organisointi, useiden ja erilaisten kanavien käyttäminen sekä kehittämisen organisointi keskitetysti. Esimerkiksi eräässä virastossa asiantuntijatyö oli organisoitu uudelleen siten, että ammatillisia rajoja oli rikottu ja saatu näin kaikkien asiantuntijoiden osaaminen entistä paremmin käyt-

töön. Lisäksi päivittäinen poikkiammatillisen vuorovaikutus näytti sinänsä kehittävänsä ihmisten osaamista. Eräs haastateltava kertoi onnistuneesta tehtävien uudelleenorganisoinnista, missä keskitettyyn yksikköön koottiin saman alan työntekijöitä ja yhteinen tietopohja ja työtapo muodostettiin tarkastelemalla heidän käyttämiään työmenetelmiä. Toisaalta eräässä hyvin erilaisista toiminnoista muodostetussa yksikössä kiinnostus yhteisten asioiden pohtimiseen oli haastateltavan käsityksen mukaan heikko, koska mielekkäiksi yhteisiksi aiheiksi olivat jääneet lähinnä työnjohdolliset asiat ja ”ylätason linjausten informointi”.

Yhteisen tiedon muodostamisessa koetut ongelmat nähtiin johtuvan pitkälti virasto-organisaation hierarkkisuudesta tai esimiehen toiminnasta. Erityisesti tiedonkulun koettiin suuntautuvan ylhäältä alas, eikä osallistavaa keskustelua ollut haastateltavien mielestä riittävästi. Hyvin keskeisenä tiedon muodostumisen ja kehittymisen kannalta pidettiin keskustelun organisointia työpaikalla ja vääränlaisen organisoinnin katsottiin vievän pohjan tiedonmuodostukselta. Hyvää keskustelua palvelivat säännölliset rakenteet, mm. kokoukset, koulutusten analysointitilaisuudet, kollegapalaverit tai kehittämishenkiset ”kahvilat”, missä omaa työtä ja muualta opittua esitellään. Yhteinen tilaisuus mahdollisti dialogin, jonka sisältö ulottuu tarvittaessa ”tekniisiä asioita syvemmälle”. Tiedon uusiutumisen kannalta pidettiin hyvänä tiedostaa oman yksikön edelläkävijän rooli toimialalla ja koko maassa. Tärkeänä pidettiin myös, että ihmisten erilaiset tarpeet ”otetaan riittävästi huomioon” ja tarvittaessa kyetään tekemään kompromisseja. ”Jatkuvista puheenaiheista” haluttaisiin päästä eroon, sillä niiden olemassaolon katsottiin tarkoittavan myös sitä, ettei asioihin puututa. Hyvänä menettelytapana pidettiin keskeisimpien asioiden dokumentointia.

### **Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa osaamisen kehittäminen tarkoitti avoimuutta uusille ideoille ja mahdollisuutta kehittää niitä edelleen mm. kouluttautumalla tai työtapoja uudistamalla. Haastateltavien käsitykset viraston suhtautumisesta osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen vaihtelivat, mutta sitä pidettiin tietyin varauksin myönteisenä:

- - kyllä se minun mielestä on myönteinen pääsääntöisesti ja varsinkin - - silloin, kun työntekijä itse on jyvällä siitä mitä tekee ja miten haluaa kehittyä, ei silloin minun mielestäni mitään estettä siinä ole. (hlö 13)

- - ei voi sanoa, etteikö pääsisi [koulutukseen], jos on halukas ja itse innostunut ja vähän - - näkee vaivaa siitä, että selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia on. (hlö 15)

Minulla ei ole mitään käsitystä viraston toiveista tai roolista, tai miten nyt pitäisi sanoa. Että mikä viraston suhtautuminen on tähän, on minulle jokseenkin epäselvää. En edes tiedä onko virastolla vahva käsitys tai näkökulma siihen - - ei, en tiedä. (hlö 8)

Osaamisen kehittäminen miellettiin viraston koulutukseksi. Henkilöt kokivat, että koulutukseen pääsee, jos vain itse haluaa. Omaehtoisuus ja osallistumishalukkuus korostuivat, sillä ”koulutukseen ei juuri houkutella, eikä kehoteta”. Haastateltavat suhtautuivat saamaansa koulutukseen kriittisesti. Useimmat pitivät viraston ”tietotekniikkaan tai kielten opetukseen keskittyvää koulutustarjontaa” yksipuolisena. Toisaalta monet laaja-alaisetkaan koulutusohjelmat, joihin henkilöt olivat osallistuneet viraston lähettämänä, eivät olleet vastanneet henkilöiden odotuksia. Virastojen osaamisen kehittämisen linjauksista tai suunnitelmista ei haastattelussa tullut puhetta, kun niistä ei kysytty. Suuri osa haastateltavista piti virastoaan jokseenkin passiivisena osaamisen kehittämisessä. Toimintaa kuvattiin suunnittelemattomaksi: kehittämiselle ”ei raivata riittävästi tilaa”; koulutukseen ei ohjata silloinkaan, kun se otetaan kehityskeskusteluissa esille; saatavilla olevasta koulutuksesta ei juuri informoida. Toisaalta myös haastateltavan itsensä saattoi olla yksinään vaikea tunnistaa kehittämisen tarpeita varsinkaan silloin, kun työnkuva oli jäänyt epäselväksi. Mainittiin myös työyhteisön passiivisuudesta tai yhteisvastuun puutteesta. Työyhteisö voi olla haluton tai kyvytön tarttumaan ongelmakohtiin, mm. osaamisvajeeseen.

Ammatillisen kehittämisen menetelmiä olivat haastateltavien virastoissa lähinnä koulutustilaisuudet, kehittämisprojektit ja pitkäkestoiset koulutusohjelmat. Joissakin virastoissa tuetaan jatko-opintojen suorittamista. Eräässä virastossa oli

henkilöstön osaamistason parantamiseksi nostettu työtehtävissä vaadittua koulutustasoa, mikä oli tuonut opiskelupaineita myös ammatissa jo toimiville. Haastateltavien omat roolit vaihtelivat kehittämishankkeissa passiivisesta ”minä olen mukana siinä” -osallistumisesta aktiiviseen, useiden samanaikaisten hankkeiden vetäjän rooliin. Jotkut näkivät koko työnsä kehittämishankkeina ja kehittämisen ikään kuin vallitsevana työtapana ja kehittymisen sen seurauksena:

Minun mielestäni jokainen hanke on kehittämishanke ja seuraava hanke on vielä kehittyneempi kuin edellinen, se on jatkuvaa eteenpäin menoa. (hlö 11)

### **Työnkuvan selkeys ja työn muuttuminen**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa työprosessi muodostui työn kannustavuudesta, työn arvostuksesta ja työhön sitoutumisesta. Haastateltavien työtehtävät sisälsivät hallinnonalan palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja koordinoimista, ja niihin liittyi usein laadunkehittämistä sekä viestinnän ja tietohallinnon tehtäviä. Haastatteluissa ilmeni, että oman työnkuvan selkeys oli yhteydessä haastateltavien käsityksiin työstään ja työympäristöstään.

Työnkuvia ryhmiteltiin sen perusteella, oliko henkilöllä organisaatiossa samaa työtä tekeviä kollegoja (yleinen - erityinen työnkuva), liittyikö työhön laaja-alaista vastuuta (suppea - laaja), oliko haastateltava tyytyväinen työnkuvaansa (tyytyväinen - ei tyytyväinen) ja oliko työnkuva selkeä (selkeä - epäselvä). 67 % haastateltavista oli omassa tai viraston toisessa yksikössä hyvin samanlaista työtä tekeviä työtovereita ja työnkuva oli siten yleinen. Mikään nimike ei kuitenkaan kertonut näin määritellystä työkuvan yleisyydestä tai erityisyydestä organisaatiossa. Esimerkiksi kehittämiskonsultilla oli toisessa virastossa kollegoja ja toisessa hän oli ainoa tätä työtä tekevä henkilö. 73 % haastateltavista työssä ei ollut erityisiä, omaa tehtävää laajempia, johtamiseen tai kehittämiseen liittyviä vastuita eli työnkuva oli siten suppea. 73 % haastateltavista oli tyytyväisiä omaan työnkuvaansa. Suhtautuminen työhön vaihteli suuresta innostuksesta turhautumiseen tai alistumiseen. Tyytyväisyyden ja koettujen työn puutteiden välinen yhteys ei ollut suoraviivainen, sillä jotkut haastateltavat olivat sopeutuneet tilantee-

seensa, vaikka näkivät työnkuussaan vakavia puutteita, kuten esimerkiksi, että se ei nykyisellään vastannut heidän osaamistaan. 60 % haastateltavista työnkuva oli selkeä. Epäselvä työnkuva oli haastateltavan kuvauksen perusteella määrittelämätön, hajanainen tai kapea-alainen.

Työnkuvan selkeyteen yhteydessä olevia eroja haastateltavien näkemyksissä kuvataan taulukossa 21, johon on poimittu liitteestä 9 eniten eroavat käsitykset ja myös  $\chi^2$ -testillä arvioidut tilastollisesti merkitsevät erot.

Taulukko 21. Työnkuvan selkeyteen liittyviä näkemuseroja.

Teema	Selkeä työnkuva	Epäselvä työnkuva
Teema 1 Työ, työn muutos, osaamisvaatimukset	– haastateltavalla on samantyyppistä työtä tekeviä kollegoja – haastateltava on tyytyväinen työnkuvaansa ( $\chi^2 = 8.182$ , $df=1$ , $p<.01$ )	
Teema 2 Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle	– haastateltava on motivoitunut kehittämään itseään – haastateltava asettaa itselleen oppimistavoitteita ( $\chi^2 = 5.0$ , $df=1$ , $p<.05$ )	– haastateltavalla ei aina ole kehittymisen motivaatiota, hän perustelee motivaatiotaan työroolistaan tai työstään käsin – haastateltava osallistuu erilaisiin kehittämishankkeisiin
Teema 3 Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja esteet virastossa		– haastateltava viittaa viraston toimintakulttuuriin ja toimintaympäristön muutokseen arvioidessaan ammatillisen kasvun edellytyksiä
Teema 4 Tiedon muodostuminen työpaikalla	– haastateltavan mielestä yhteinen tieto muodostuu oman yksikön palaverissa, yhteisön asiantuntijat esittelevät tietoaan ( $\chi^2 = 6.667$ , $df=1$ , $p<.01$ ) ja ryhmään tuodaan tietoa ja kokemuksia – haastateltava on yleisesti kiinnostunut asioista	

(jatkuu)

(Taulukko 21 jatkuu)	Selkeä työnkuva	Epäselvä työnkuva
Teema 5 Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät	– haastateltava kokee, että työyhteisön foorumeilla saa keskustella ja tuoda omia näkemyksiään esille	– haastateltava pitää tiedon jakamisen foorumeja hyödyllisinä, koska niistä saa ajantasaista tietoa ja informaatiota, myös asiakkaista – haastateltava näkee ongelmia keskustelussa ja keskusteluun osallistumisessa
Teema 6 Kokemusten jakaminen	– haastateltava kuvailee tiimin rakennetta ja yhteistyötä, hänellä on hyvät kokemukset tiimityöstä – haastateltava kokee, että työtä arvostaan ja hänelle osoitetaan luottamusta – haastateltavan mielestä kokemuksia jaetaan keskustelemalla, kysymällä ja tuomalla tietoa toisille, hän pitää hyödyllisenä saada tietoa toisten työtehtävistä	– haastateltava työskentelee yksin (ei tiimissä) – haastateltavan mielestä kokemuksia jaettaessa oppii toisten ja omasta kokemuksesta
Teema 7 Ammatillinen verkostoituminen	– haastateltava korostaa yhteistä päämäärää verkostoituminen perustana – haastateltavan mielestä yhteistyö onnistuu ja hän nauttii siitä ( $\chi^2 = 5.0$ , $df=1$ , $p<.05$ )	– haastateltavan mielestä verkostoituessa oppii toisilta
Teema 8 Asiakasyhteydet	– haastateltava korostaa asiakaslähteisyydessä asiakkaan tarpeiden tunnistamista, intressien huomioon ottamista, asiantuntemuksen tarjoamista sekä rajaamista – haastateltavan työyhteisössä asiakkuudesta keskusteltaessa on systemaattisuutta	– haastateltava on yhteydessä asiakaisiin, asiakas voi vaikuttaa palveluun – haastateltavan mielestä työyhteisössä keskustellaan asiakkaista

Haastateltavat, joiden työnkuva oli selkeä, olivat kasvuorientoituneempia verrattuna haastateltaviin, joilla oli epäselvyyksiä työnkuvassa. He korostivat sekä yksilöllistä kasvua että yhteisöllisiä piirteitä, kuten keskustelua, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä sekä suunnitelmallisuutta. Nämä haastateltavat kertoivat oppimistavoitteistaan ja yhteistyöstä saamastaan mielihyväästä sekä pohtivat monipuolisesti asiakaslähtöisyyttä. Esimerkiksi oppiminen nähtiin välttämättömyytenä ja yhteistyö nautinnollisena:

- - jos se minulle luontainen tapa tehdä työtä muuttuu, niin minun on muututtava sen mukana, jos minä haluan tätä työtä tehdä. (hlö 5)

- - sitten työ noiden - - [asiantuntijoiden] kanssa on minusta ollut hirvittävän nautinnollista, kun ne on jotenkin hitsautuneet yhteen ja näkee, että niillä on yhteinen päämäärä, että ei enää olekaan [asiantuntijaryhmiä] erikseen, vaan me yhdessä järjestetään koulutusta. (hlö 1)

Haastateltavat, joiden työnkuvassa oli epäselvyyksiä, kertoivat usein ongelmista mm. keskusteluun osallistumisessa. He korostivat informaation saantia, tiedon jakamista, kokemuksesta oppimista sekä yhteyksiä asiakkaisiin. Suhde asiakkaisiin olikin näillä ryhmillä karkeasti arvioiden erilainen (liite 11): selkeän työnkuvan omaavat haastateltavat pitivät asiakkaanaan palveluiden loppukäyttäjää eli ulkoista asiakasta, kuten asukkaita, ja kumppanina sisäistä asiakasta, kuten virastoyhteisöä. Toinen ryhmä näki suhteet päinvastoin ja pitivät asiakkanaan virastoyhteisöä ja kumppaneina ulkoisia asiakkaita.

Työnkuvan selkeys kuuluu työn stressitekijöihin ja toisaalta on usein yhteydessä työn muutoksiin. Kaikkien haastateltavien virastoissa oli viime vuosina toteutettu organisaatiomuutoksia, joiden tuloksena heidän työnsä oli muuttunut sisällön, organisatorisen aseman ja työympäristön puolesta. Vaikka muutoksissa oli monesti tapahtunut myönteistä kehitystä, niin haastateltavat kertoivat melko paljon kielteisistä kokemuksistaan, jotka liittyivät uusiin työprosesseihin, muutoksen ennakointiin tai muutoksiin reagointiin sekä asiakassuhteisiin. Organisaatiomuutoksissa työroolin ja työnkuvan muutosprosessi näytti joissakin yksiköissä jääneen sikäli kesken, että yksittäinen työntekijä koki olevansa yksin oman työnsä muutoksen kanssa. Tosin silloinkin on voinut nähdä kehittymisen mahdollisuuden, kuten eräs haastateltava kuvasi tilannettaan:

- - jotenkin nyt tämä organisaatiomuutos - - siis tällä tavalla hoidettuna - - että kyllähän tietysti voi laskea ammatilliseksi kehittymiseksi ja kehittämiseksi sen, että yrittää löytää - - uudet konstit hoitaa tehtävänsä - - ja ne keinot, miten tavoitteisiin mennään. Ne nyt hiukan muuttuvat. (hlö 11)

Monet haastateltavat olivat odottaneet, että organisaatiomuutoksilla olisi vaikutusta heidän työhönsä, mutta aina näin ei ollut käynyt. Erityisesti yhteisötasolla vanhoista toimintatavoista on ollut vaikea luopua, eivätkä organisaatiouudistukset ole ulottuneet toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioon ot-

tamiseen asti. Mm. joillakin toimialoilla oli huolta työtehtävien ja resurssien epätasapainosta ja uusien työntekijöiden rekrytoinnista, varsinkin jos työhön kuului ”ikäviä ja vaikeita asiakasasioita”.

## **Luottamus ja palaute**

Haastateltavilla on ollut organisaatiomuutoksissa myös mahdollisuus peilata omaa osaamistaan ja oppimistaan ja oman työnsä arvostusta erilaisissa työyhteisöissä ja muutostilanteissa.

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat voivansa käyttää omaa osaamistaan varsin monipuolisesti työssään ja jotkut kokivat voivansa kehittää omaan työtään hyvin vapaasti ja vastuullisesti:

- - meillä tosiaan on mahdollisuuksia ja haasteita [kehittää työtämme] - - meille kyllä annetaan aika paljon luottamusta - - tietysti usein itse kokee sitten kuitenkin - - riittämättömyyttä - -. Kyllä mahdollisuuksia ja luottamusta on meillä paljon. Ja kyllä tukeakin sitten annetaan. (hlö 10)

Vapaus kehittää omaa työtään on rohkaissut muutamaa henkilöä hakeutumaan jopa kokonaan uusille sisällöllisille alueille. Organisaatiomuutos oli vaikuttanut esimerkiksi erään haastateltavan tehtäväkuvaan, joka suuressa työyksikössä oli ollut tarkkarajaisen selkeä, mutta siirryttyään pienempään yksikköön hän huomasi voivansa käyttää omaa osaamispotentiaaliaan huomattavasti enemmän. Uudet pienemmän yksikön jossain määrin eriytymättömät työtehtävät edellyttivät laajaa osaamista ja haastateltava koki nyt saavansa esimieheltä tehtävässään uudenlaisen luottamusta:

Kun täällä on vähemmän ihmisiä, niin joutuu laajemmin tekemään asioita ja ottamaan kantaa paljon laajemmin. Ja silloin saa tavallaan sitten paljon käytettyä sitä omaa osaamistaan - - Ja silloin esimieskin joutuu - - luottamaan tavallaan paljon enemmän, koska hänellä on vähemmän käytettävissä olevia ihmisiä, kun on - - määrällisesti vähän työntekijöitä. (hlö 2)



Toisella haastateltavalla oli vastaavanlaisia kokemuksia siirtyessään pienen yksikön spesifistä tehtävästä suureen yksikköön yhdeksi asiantuntijaksi muiden joukkoon. Hänenkin työnsä rikastui muutoksen myötä. Hän koki lisäksi saavansa arvostusta koko uralleen siitä, että hänen omaamaansa tietoa jaetaan entistä paljon laajemmin virastossa. Kokemuksen huomioon ottaminen työyhteisössä merkitsi haastateltaville juuri luottamuksen ja arvostuksen osoittamista. Monipuoliset tehtävät, luottamus ja arvostus motivoivat näiden haastateltavien työntekoa. Haastateltavat pohtivat luottamusta myös ”selviytymiskokemuksiensa” kautta. Kuuntelemista pidettiin hyödyllisenä ja kokemuseräisesti opittuna taitona, joka on auttanut myös ”suhtautumaan rauhallisesti” muutoksiin.

Haastateltavat odottivat palautetta työstään. Haastatteluissa kuvattiin esimieheltä sekä kumppaneilta ja asiakkailta saadun palautteen merkitystä työn onnistumisen kokemuksille. Viraston johtohenkilöiden osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin ja päivän aiheiden pohdintaan yhdessä henkilökunnan kanssa koettiin arvostuksen osoituksena työntekijöitä kohtaan. Palaute oli usein tärkeätä myös henkilön päivittäisen työn etenemiselle monimutkaisessa toimintaympäristössä, jota leimaavat hierarkkiset toimivaltasuhteet, monenlaisten säädösten ja ohjeiden hallitseminen ja noudattaminen sekä lukuisat ja usein kiireiset aikataulut. Palautetta pidettiin tärkeänä myös työssä kehittymiselle. Jotkut haastateltavat mielsivät saamansa palautteen olevan selkeä viesti siitä, että heidän työnsä on tärkeää ja että sillä on vaikutusta tavoitteiden tai prosessin kannalta. Ammatillisesti tai organisatorisesti monialaisia työryhmiä pidettiin hyvinä kanavina tuoda esille omaa arvokasta työtä ja saada palautetta.

## **Tiimityö**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa ryhmäprosessi koostui ryhmän kehityshalusta, ryhmän toimivuudesta ja vuorovaikutuksessa kehittymisestä. Haastateltavat mielsivät työyhteisöikseen organisatoriset yksiköt, jotka olivat kooltaan muutamasta henkilöstä runsaaseen 20 henkilöön. Osa haastateltavista työskenteli yksinään ja osa työskenteli yksin, mikä näytti vaikuttavan siihen, miten henkilöt kokivat ammatillisen kasvun edellytykset työympäristössään.

Jotkut tekivät työtään käytännössä yksin, ilman työparia tai tiimiä, vaikka hekin kuuluivat organisatoriseen yksikköön (jota ehkä kutsuttiin tiimiksi). Yksin työskenteleminen tarkoitti usein jonkinasteista eristäytymistä, mikä näkyi verkostojen vähytenä. Toisaalta kyseiset haastateltavat eivät itse pyrkineet eristämiseen, vaan päinvastoin tunsivat suurta kiinnostusta kollegojen töitä ja projekteja kohtaan ja odottivat vastaavaa kiinnostusta muilta. Mm. yhteisiä palaveriteita välttelevien henkilöiden katsottiin vaikeuttavan muiden mahdollisuuksia saada tietoa siitä, mitä on meneillään. Tiedon tarve näytti korostuvan yksin työskentelevillä.

Enemmistö haastateltavista työskenteli kuitenkin tiimissä tai työparin kanssa. Itse asiassa suurin osa heistä työskenteli useissa tiimeissä. Tiimeissä oli aina jonkinasteista organisoitumista, esimerkiksi avustavaa henkilökuntaa, ja säännönmukaisuutta, kuten yhteiset palaverit. Tiimi saattoi määrittyä hankekohtaisesti tai ammattiryhmän perusteella, kuten esimerkiksi yksikön kehittämiskonsulttien tai suunnittelijoiden tiimit. Tiimin jäsenten työtehtävät olivat samoja tai tehtävistä muodostui kokonaisuus. Yksittäisen hankkeen elinkaaren aikana tiimit usein muuntuvat, töitä tehdään eri vaiheissa erilaisissa yhdistelmissä ja yksikkörajojakin ylittäen. Kun suuri työyhteisö koettiin oman työn näkökulmasta hajanaisena ja sen ongelmana pidettiin tiedonkulkua, niin selkeä oma tiimi tuki työssä pärjäämistä ja jaksamista ja oli myös kehittymisen foorumi. Kokemukset tiimistä ja tiimissä työskentelystä olivat hyviä ja hyödyt koettiin konkreettisesti:

- - se on sillä lailla helpottavaa, että tietää, ettei jää pulaan, jos tulee jotakin - - on liian kiireinen tai aikataulu täyttyy niin, ettei pysty kaikkea tekemään. Voi pyytää apua sitten eli se minusta on hyvä, hyvä asia. (hlö 4)

Työskentely tiimissä ja muut yhteiset tilaisuudet olivat havahduttaneet monet haastateltavista pohtimaan ihmisten erilaisuutta tiedonmuodostamisessa. Esimerkiksi ihmeteltiin, miten eri tavalla samassa tilanteessa olleet ihmiset kuulevat ja muistavat asiat, ”miten merkityksen anto on merkityksellinen asia”. Ihmisten osaamattomuus oli monesti yllättänyt, samoin erilaiset oppimiskäsitykset ja tavat hankkia ja ”ymmärtää tietoa”. Jotkut haastateltavat arvelivat, että heidän ympä-

ristöstään tunnistamansa vähäinen kiinnostus yhteisiin asioihin voi johtua joko siitä, että tieto jää liian abstraktiksi tai siitä, että näkökulma työhön ”vain on kaipa”.

### **Kokemusten jakaminen ja yhdessä/ryhmässä oppiminen**

Haastateltavat yhdistivät kokemusten jakamisen selkeimmin epämuodollisiin ja useimmiten samalla spontaaneihin tilanteisiin: kokemuksia jaettiin keskustelussa kahvitaulla, naapurihuoneessa ja käytävällä tai ”niissä rakenteissa mitä meillä on” eli kollega- tai tiimipalavereissa. Näitä keskusteluja pidettiin tärkeinä ja samaan aikaan epäiltiin organisoidumpien keskustelutilanteiden tehoa. Mutta kokemuksia jaettiin myös organisoidusti. Esimerkiksi virastojen tai kaupungin keskitettyjä tukipalveluita sekä omia ja ulkopuolisia asiantuntijoita käytettiin ongelmien ratkaisemisessa ja toimintamallien löytämisessä. Erilaisten ryhmien koordinaattorit puolestaan kokoavat hankkeen tarpeisiin kokemusperäistä asiantuntijatietoa usein hyvinkin laajalta asiantuntijajoukolta. Myös opinnäytetöiden ohjauksessa nähtiin sellaista kokemustiedon siirtymistä, mistä kaikki osapuolet hyötyvät. Hyötyinä kokemusten jakamisessa pidettiin tiedon saantia toisten työstä, sen erilaisista lähestymistavoista ja ongelmista:

No juuri esimerkiksi tämä, että kuulee eri alojen suunnittelijoiden mielipiteitä asioihin, niin se on hyvin hyödyllistä aina. Kun piiri pieni pyörii, niin mielipiteet muuttuvat samanlaisiksi ja sitten hämmästelee niitä välillä - - saman talon sisälläkin eri osastolla ne ovat hyvin erilaisia, saa sitten laajemman kuvan - -. (hlö 14)

- - on hirveen tärkeätä, että tietää millaisia projekteja on ja millaisia työmuotoja, millaisia vaikeuksia, minkälaisia tapauksia meillä on itse kullakin. (hlö 1)

Tiedon välittymistä syvemmälle ulottui toisilta tai omasta kokemuksesta oppiminen:

- - kaikkea ei tiedä ja sitten, kun avoimesti pystyy kysymään ja se vuorovaikutus toimii, silloin sitä ei välttämättä huomaa, että kuka sen tiesi, kun työtä kuitenkin

tehdään tietynlaisena ryhmänä. Jos kysymys heitetään, niin vastaus tulee ja et välttämättä huomaa, että et ollut sinä, joka keksi jutun. Se toimii hyvin - - ja vastaukset tulevat huomaamatta, ja niitä voi sitten hyödyntää sitten omaan - - työtarpeeseensa. (hlö 12)

No, onhan siitä tietysti hyötyä siinä mielessä että, kun on kerran hakannut päätänsä seinään, niin toisella kerralla se sitten käy nopeammin. (hlö 3)

Yhteiselle oppimiselle pidettiin keskeisenä seuraavia seikkoja: selkeät työn tavoitteet, tiedon jalostamisen organisointi, mahdollisuus esittää vapaasti mielipiteitä ja ideoita sekä hyviksi havaittujen keinojen hyödyntäminen. Esimiehen ottamalla roolilla ja myös informaation määrällä saattoi olla oppimista edistävä tai ehkäisevä vaikutus. Taulukkoon 22 on koottu haastattelututkimuksen aineistosta uuden tiedon luomiseen liittyvät kokemusten jakamiseen ja ryhmässä oppimiseen liittyvät näkemykset.

Taulukko 22. Tiedonmuodostus ryhmässä.

	Kokemusten jakaminen (ulkoistaminen)	Yhdessä/ryhmässä oppiminen (yhdistäminen)
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimityöskentely</li> <li>- yksin työskentely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen foorumit (kokoukset, koulutustilaisuudet, verkostot)</li> <li>- tietotekniikkaan perustuvat foorumit</li> </ul>
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelut</li> <li>- kysytään, neuvotaan</li> <li>- tuotetaan tietoa muille</li> <li>- uhkana kokemustiedon katoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tietoa muodostetaan palavereissa, työryhmissä jne.</li> <li>- asiantuntijatiedon esittely</li> <li>- tuodaan tietoa ryhmään</li> <li>- työskennellään yhdessä kehittämiss Hankkeissa</li> <li>- ongelmia keskustelussa, keskusteluun osallistumisessa</li> </ul>
Tulokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oppii toisen kokemuksesta</li> <li>- oppii omasta kokemuksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saa informaatiota</li> <li>- saa palautetta</li> <li>- työtehtävien hoitaminen</li> <li>- oppiminen</li> </ul>

Kokemusten jakaminen näyttää johtavan melko suoraan synteessin eli sisäistämisen vaiheeseen, kun taas erilaisilla foorumeilla kehittyvä tieto tarvitsisi yh-

distämiseen liittyviä systeemejä, dokumentaatiota yms. siirtyäkseen hiljaisen tiedon alueelle eli henkilökohtaiseksi työtiedoksi. Tämän analyysin perusteella tiedonmuodostusprosessi jää siten yhdessä oppimisen osalta vaillinaiseksi.

### **Asiakaslähtöisyys ja asiakassuhde**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa asiakasprosessi muodostui asiakassuuntauneisuudesta ja asiakassuhteiden toimivuudesta. Haastateltavat määrittivät asiakaslähtöisyyden lähtien asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja niiden huomiointamisesta työprosessissa. Lisäksi he pohtivat palvelua rajaavia tekijöitä ja erilaisten intressien yhteensovittamista. Asiakassuhteen luonne määritettiin oman tai asiakkaan aktiivisuuden ja keskinäisen vuoropuhelun pohjalta.

Asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistaminen oli asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohta. Vaikka asiakkaan tarpeille löydettiin määrittämiä myös asiakaslähtöisten palveluiden suunnittelua ohjaavasta lainsäädännöstä ja muusta ohjeistosta, kuten valtakunnallisista normeista, monet haastateltavat pitivät tärkeänä osana vaihtaa perspektiiviä ja tarkastella tarpeita asiakkaan näkökulmasta:

Se on varmaan niitä asiakkaan huolien ymmärtämistä, siis sekä myönteisten huolien että kielteisten huolien ymmärtämistä, niiden sillain oikein lukemista, että sitä samalla aaltopituudella asiakkaan kanssa etsittäisiin sitten niitä ratkaisuja. (hlö 7)

- - se merkitsee, että minä osaan samaistua näiden ihmisten tarpeisiin - - . Pitää osata samastua. Ja se on oikeastaan se hauskin puoli tässä työssä. - -. No niitä ongelmiahan minä pyrin ratkaisemaan - - se on mahdollisemman antoisaa tavallaan, virikkeistä ja muuta. (hlö 14)

Haastateltavien työssä asiakaslähtöisyys tarkoitti usein kumppanuutta, vuoropuhelua ja tärkeänä pidettiin palvelun sujuvuutta:

Ensisijaisesti se on sitä, että työn tekeminen yhdessä sujuu ja toiseksi sitä, että se sujuu niin kuin oikealla tavalla, tai ei välttämättä oikealla, mutta että sopivalla

tavalla. Ja kolmantena ehkä tulee - -, miten sen nyt sanoisi, oikeellisuus tai tarkkuus - - . (hlö 13)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että me pyrimme mahdollisimman hyvin palvelemaan, ottamaan - - huomioon niitä tarpeita, mitä meille tullessa tilauksessa tulee yksiköistä ja me pyrimme palvelemaan niitä. - - yritetään aina ottaa mukaan, kysymään ja varmistamaan myös sieltä asiakaspuolelta, miten asiakkaat kokee [palvelun]. Onko esimerkiksi tämä [palvelussa tapahtunut muutos] tuottanut heidän mielestään sitä, mitä he pitävät tärkeänä. (hlö 10)

Jos ajattelen lautakuntaa asiakkaana, niin - - tietysti asiakaslähtöisyys siinä suhteessa on mieltä, että minkälaisella aikataululla, minkälaisella proseduurilla asiat viedään heille - - tai miten valmistelu siihen suuntaan tapahtuu. - -. Tietenkin myös sitä, että yrittää tehdä heille mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaiseksi tiedon saamisen niistä aihealueista, joista minä olen vastuussa. (hlö 15)

Haastateltavat pohtivat eri puolilta asiakkaan odotusten ja vaatimusten toteutumista rajoittavia tekijöitä. Keskeistä oli tehtävään liittyvä asiantuntijuus ja taito arvioida tilanteet sekä monenlaiset intressit, tasapuolisuuden vaatimus ja resursikysymykset:

- - joskus siinä on aika pahojakin ristiriitatilanteita sitten, että - - mikä on se [meidän asiakkaittemme] hyvä ja milloin otetaan se esille ja milloin jonkun muun ryhmän etua viedään eteenpäin. (hlö 2)

- - niitähän meidän on kuunneltava tiettyyn rajaan asti. Mutta toisaalta sitten kyllä aina näissä asiakashommissa on se ongelma, että toiselle kun kumartaa, niin toiselle pyllistää. Eli kun mielipiteitä on suuntaan jos toiseen joudumme kuitenkin monesti - - suunnitelmat menee sitä kultasta keskitietä ja monesti suunnitelmia ei ole tehty tämän eikä tuon mieleen, vaan se menee siellä keskellä, jolloin kumpikaan ei ole tyytyväinen. Olemme kuitenkin tehneet jonkinlaisen kompromissin. Eli suunnitelmat ovat yleensä kompromisseja. (hlö 9)

- - olemme täällä pyrkinet jossain määrin rajaamaan keskusteluja niin, että samantyyppisissä asioissa annettaisiin yhtä paljon palveluja. Et sehän loppujen lo-

puksi voi imaista ihan sinne mukaansa, jos - - ei jotain rajoja, rajoja niin sanotusti aseta. (hlö 5)

No tietysti aina ei voida toteuttaa ihan [kaikkea], kun meillä on tietyt periaatteet näissä resurssin jakamisessa. Mahdollisimman pitkälle sitten palvellaan asiakasta kaikissa [tehtävääme liittyvissä] asioissa. (hlö 4)

Asiakaslähtöisyyden vahva arvosidonnaisuus ilmeni haastateltavien puheessa myös siten, että jokaiselta hallinnonalalta löytyi ainakin joku haastateltava, joka konkreettisesti osoitti haastattelijalle työhuoneensa ”seinällä olevia arvoja”. Useimmiten henkilö kertoi samalla havaitsemistaan ristiriidoista puheen ja tekojen välillä:

- - osaamme tämän fraseologian. Me tiedämme kuinka asioista puhutaan, mutta se puhuminen ja tekeminen on sitten vähän eri asia. - -. Että se käytäntö ei olekaan ihan sitä mitä - - me kerromme sen olevan. (hlö 6)

Haastatteluissa erottui kolme asiakassuhdetta luonnehtivaa tyyppiä: joko asiantuntija (suunnittelija) on itse aloitteellinen yhteydenotoissa, asiakas on aloitteellinen osapuoli tai molemmat ovat aloitteellisia ja heidän kanssakäymistään voi kutsua dialogiksi. Molemminpuolisesta aloitteellisuudesta ja käytännön vuoropuhelusta kertovat seuraavat kaksi esimerkkiä, joista ensimmäinen liittyy uuden organisaation toimintamallien virittämiseen ja toinen yhteisen käsityksen muodostamiseen asiakkaan kanssa:

- - olen pitänyt pari kokousta keväällä ja syksyllä - - ihmiset tykkäsivät tavattomasti siitä - -. Kyllä he aika tavalla ottavat yhteyttä ja olen yrittänyt pitää kynystä matalana. (hlö 5)

- - pitäisin sitä tärkeänä, että yhdessä asiakkaan kanssa oivalletaan, mitkä on ne tärkeät asiat siinä ja osataan rajata se, mitä meidän kannattaa pohtia ja - - löydetään ne asiat. Ja jos siellä on oleellisia asioita, jotka muiden täytyy pohtia, niin löydetään nekin sieltä ja viedään [asiakkaan asiaa] eteenpäin. Muodostetaan yhdessä kokonaiskuva sillä tavalla siitä. Asiakkaalla on tietty lähtökohta ja näkö-

kulma asiaan ja minulla on sitten omaa kokemusta, niin - - ihan sitä, minkä takia minut on palkattu tänne. (hlö 13)

Lähinnä asiantuntijan aktiivisuuteen perustuvassa asiakassuhteessa painotetaan asiantuntijatiedon käyttöä ja siihen liittyviä käytännön rajoitteita:

[Oma aktiivisuus vaikuttaa] siis sitä kautta, että meillä on täällä paljon mahdollisuuksia, kun on aika vapaat kädet, niin voi tehdä paljon aloitteita ja on tietysti kiinni vähän siitä, kuinka aktiivisesti itse mitäkin tekee ja tarjoaa. Toisaalta rajoitteena on, että meillä on aika kovat tavoitteet tällekin vuodelle. Se asettaa rajat siihen - -. (hlö 10)

Asiakkaan yhteydenottoihin tai pyyntöihin perustuvat asiakassuhteet perustuivat työtehtävän luonteeseen. Monet haastateltavat toimivat hallinnon tukipalveluissa, jolloin palvelutapahtuma käynnistyi asiakkaan yhteydenotosta. Aina pyynnöt eivät ehkä ole osuneet oikeaan yksikköön:

Meidän yksikkö on paikka, johon lopulta kaikki mahdollinen ja mahdoton tulee - - joudutaan tekee juttuja, jotka ei kuulu meille, ottaa välillä ryöppyjä vastaan - -. (hlö 12)

Kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa haastateltavat pyrkivät luonteviin väleihin ja ”välttämään semmosta turhaa byrokraattisuutta”. Mutta ennen kaikkea pyrittiin toimimaan muodollisesti oikein, esimerkiksi siten, että asiakas saa kirjallisiin kyselyihinsä kirjallisen vastauksen. Haastateltavat katsoivat monesti itse ratkaisevansa omalla ammattitaidollaan ja asiantuntemuksellaan sen, milloin asiointiin tartutaan. Haastateltavien mielestä asiakassuhteiden muodostumiseen ja toimivuuteen vaikutti se, miten kiinnostunut ja innostunut on itse omasta työstään. Kiinnostus omaa työtä kohtaan tai myös vastuunalainen työ kannustivat kehittämään asiakassuhdetaitoja.



## Keskustelu asiakkuudesta

Henkilökohtaisella tasolla haastateltavilla näytti olevan selkeä käsitys asiakaslähteisyydestä. Samoin heillä oli käsitys siitä, kuka tai ketkä ovat heidän työnsä asiakkaita. He erittelivät asiakkaitaan mm. sisäisiksi ja ulkoisiksi asiakkaiksi tai kumppaneiksi. Sisäisiä asiakkaita oli lähes kaikilla ja näistä mainittiin useimmiten oman hallinnon alan kentällä toimivat yksiköt ja niiden johto tai henkilöstö. Suurin osa haastateltavista piti asiakkaana myös varsinaista asiakasta, ns. palvelun loppukäyttäjää. Näiden haastateltavien työtehtäviin kuului mm. neuvontaa tai asiakaspalautteen käsittelyä.

Asiakkuudesta käytävää keskustelu oli joko spontaania tai systemaattista tai työyhteisössä käytiin molempien tyyppisiä keskusteluja. Noin puolet haastateltavista kuvasi keskusteluja spontaaneiksi ja toinen puoli kertoi systemaattisista menettelytavoista. Spontaanit keskustelut olivat satunnaisia, valmistelemattomia ja ennakoimattomia tilanteita, jotka yleensä aiheutuivat asiakkaiden yhteydenotoista, työtehtävään liittyvistä keskustelutarpeista tai median kautta tulleista aiheista. Systemaattisia menettelytapoja olivat mm. tuloskortti, esimieskokous, hankkeet ja asukastilaisuudet. Tällaiset keskustelut olivat suunniteltuja ja monesti säännöllisesti toistuvia. Muutama haastateltava mainitsi esimiehen ja johdon kannustavan asiakassuhteiden kehittämiseen.

Keskustelun aiheina olivat asiakkaiden tarpeet ja yksikön palvelutehtävä. Useimmat haastatelluista pohtivat asiakkuutta lähinnä omasta työprosessistaan käsin. Eräs haastateltava tiivistä toimintaympäristön muutoksen näkyvän asiakkaiden odotuksissa: ”asiakkaamme ovat vaativia”. Varsinkin tukipalveluyksiköissä toimivat haastateltavat pohtivat yksikkönsä asemaa ja tehtäviä suhteessa sisäisiin asiakkaisiin, kuten organisaation muihin yksiköihin ja viraston johtoon.

Haastateltavat suhtautuivat melko kriittisesti hallinnon toimintatapoihin ja näkivät niissä kehittämisen tarvetta. Sisäisissä palvelusuhteissa kaivattiin selkeämpiä toimeksiantoja. Hallinnon hankkeissa kehittämiskohteita ja tuloksia tarkastellaan liian usein pelkästään työntekijöiden kannalta, kun niitä pitäisi enemmän tutkia varsinaisen asiakkaan näkökulmasta, ”miten hän saa parempaa palvelua”.

Eräs haastateltava koki saaneensa yllättävän vähän palautetta kaupunkilaisilta ja pohti palautekanavien kehittämistä. Asiakkaiden kohtaamisen nähtiin jäävän kunkin henkilökohtaiseksi kysymykseksi ja keskustelun työyhteisössä kovin vähäiseksi. Erään haastateltavan mielestä yhteinen keskustelu taas epäonnistuu, koska käsitykset asiakkuudesta ovat yhteisössä ristiriitaisia tai kypsymättömiä. Toinen haastateltava mietti ristiriitaista tilannetta, kun toimialan linjauksissa näkyvä uudenlainen asiakassuuntautunut palveluideologia ei asiakastyössä ollut toteutunut.

## 5.4.2 Yksilölliset ammatillisen kasvun edellytykset

### **Motivaatio ja oppiminen**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa yhdistyivät ammatillisen kasvun prosessiin oppimisen yksilöllistä aspektia kuvaava kasvumotivaatio ja sosiaalista kanssakäymistä kuvaava verkostoituminen. Erityisesti ammatillinen kasvu nähtiin motivoitumisena sekä työhön että oppimiseen.

Haastateltavien motivoituneisuus ammatilliseen kasvuun vaihteli riippuen eri tekijöistä. Suurin osa haastateltavista asetti itselleen oppimistavoitteita ja korosti esimerkiksi jatkuvan oppimisen merkitystä: ”täytyy olla jatkuvasti aktiivinen tiedon hankinnassa ja ajan tasalla pysymisessä” tai ”minulle on tärkeätä kehittyä koko ajan työssäni ja oppia uusia asioita, - - jatkuva oppiminen on tärkeää”. Motivoituneet henkilöt perustelivat ammatillisen kasvun tärkeyttä usein myös urakehitykseen liittyvillä kokemuksilla ja tavoitteilla. Kuitenkaan kaikki eivät pitäneet ammatillista kasvua omalla kohdallaan kovinkaan tärkeänä. Tällöin haastateltavalla oli ollut huonoja kokemuksia esimerkiksi jostain koulutusohjelmasta tai hän ei löytänyt työstään kehittymisen tarpeita. Sen sijaan työmotivaation, työn mielekkäänä kokemisen ja työviihtyvyyden kannalta pidettiin tärkeänä, että työympäristössä oli ammatillisen kasvun mahdollisuuksia.

Haastateltavat kertoivat oppimisen merkityksestä itselleen: oppiminen tuottaa iloa, kohottaa itsetuntoa ja parantaa asioiden käsittelemisen taitoja, antaa var-

muutta seistä sanojensa takana, lisää rohkeutta tarttua asioihin, tuo uusia näkökulmia ja oivalluksia, tuottaa tietoa punnita ratkaisujen onnistuneisuutta sekä taitoja tehdä työnsä paremmin tai tehokkaammin sekä tuo taitoja vaikuttaa oman työsarkansa tavoitteiden toteutumiseen ja hallita muuttuvaa ympäristöä. Uudet asiat kiinnostivat ja ”tieto ei pelkää uusiudu, vaan kasvaa oppimisen myötä”. Kuten jo edellä mainittiin, ammatillisen kehittymisen merkityksen ja hyötyjen tulkinnoissa näkyi myös kapean työnkuvan vaikutus: ”tässä ei ole mitään isompaa asiaa, mikä pitäisi ymmärtää tai ottaa haltuun” tai ”vaikea tällä hetkellä löytää mitään kehitettävää (työstä)”. Saattoi olla myös niin, että haastateltavan oli vaikea kuvata ammatillisen kasvun merkitystä, koska ammatillinen osaaminen ja työssä kehittyminen olivat itsestään selviä asioita ja omaehtoisesti toteutuneita. Ammatillisen kehittymisen nähtiin hyödyttävän työntajaa:

Kai se hyöty työnantajalle tulee sitä kautta, että oppii lisää ja pystyy tehokkaammin hoitamaan hommia ja pysyy ajan hermolla, että ei kai siinä muuta hyötyä ole. (hlö 9)

Urakehityksen kannalta tilanne oli ambivalentti siten, että jotkut ovat hyötöneet ammatillisesta kehittämisestä ja edenneet urallaan, mutta aina näin ei voi odottaa käyvän:

- - jos se uran kehittäminen on itselle kovin tärkeätä, niin sitten ei ole ehkä oikeassa paikassa. Mutta jos näkee tärkeänä kaupungin kehittämisen, eikä omaa rooliansa sitten halua siinä kauheasti korostaa, niin sitten tämä on ihan hyvä paikka. (hlö 14)

Haastateltavat painottivat voimakkaasti yksilön omaa vastuuta ammatillisen kasvun edellytysten hyödyntämisessä. Ammatillisen kasvun esteinä pidettiin pääasiassa omaa passiivisuutta, vaikka haastateltavat samanaikaisesti katsoivat, ettei virastokaan ole aktiivisesti edistämässä ammatillista kasvua myönteisestä suhtautumisesta huolimatta. Joillakin haastateltavilla työtilanne ei innostanut ponnistelemaan ja kehittymään.

## Verkostot ja verkostoissa oppiminen

Verkostoitumista ja erilaisten ammattiryhmien yhdessä toimimista (moniammatillisuutta) pidettiin uusien ja erilaisten näkökulmien jakamisen ja yhdistämisen keinoina. Aluksi tarkastellaan vuorovaikutuksen määrää kysely- ja haastattelututkimuksissa (taulukko 23).

Taulukossa 23 on kyselytutkimuksen kunkin vaihtoehdon vastausprosentit laskettu koko kyselytutkimuksen aineistosta ( $N=236$ ). Kyselytutkimukseen vastanneiden päivittäiset yhteydet muodostuivat lähinnä omasta ryhmästä ja harvemmin myös lähiesimiehestä tai virastossa työskentelevistä kollegoista. Muut päivittäiset yhteydet olivat vähäisempiä. Noin puolet vastaajista oli yhteydessä viikoittain kaupungin muissa virastoissa työskenteleviin henkilöihin ja joka kolmas yrityksiin. Toisaalta noin 70 % vastaajista ei ollut lainkaan tai oli vain joskus yhteydessä oman virastonsa johtoon, kaupungin asukkaisiin ja palveluja käyttäviin. Samoin noin 90 % vastanneista oli korkeintaan harvakseltaan yhteydessä naapurikuntiin tai pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Kansainvälisiin tahoihin, poliittisiin tahoihin ja mediaan viikoittaisia yhteyksiä oli 2–5 % kyselytutkimukseen vastanneista. Haastateltavien yhteysverkostot olivat pääpiirteittäin samankaltaiset.

Yksittäisten vastaajien verkostojen määrä vaihteli kolmesta 13:een. Kyselytutkimukseen vastanneista 16 % ( $N=37$ ) oli yhteyksiä korkeintaan kuuden kumppanin tai verkoston kanssa, 31 % ( $N=74$ ) 7–9 verkostoon ja 53 % ( $N=125$ ) 10–13 verkostoon. Useammalla kuin joka toisella vastaajalla oli siis yhteyksiä ainakin 10 kumppaniin tai verkostoon. Haastateltavilla vastaavat yhteyksien määrät olivat: 7 % ( $N=1$ ) 4–6 yhteyttä, 13 % ( $N=2$ ) 7–9 yhteyttä ja 80 % ( $N=12$ ) 10–13 yhteyttä.

Taulukko 23. Vuorovaikutuksen määrä.

Kumppanit (kyselylomak- keen kysymyk- set 88 ja 89)	Aineistot	Kuinka usein on yhteydessä kumppaniin [%]					
		Ei lain- kaan	Jos- kus, ei joka viikko	Ker- ran vii- kossa	Joina- kin päivi- nä vii- kossa	Päi- vittäin	N
Oman ryhmän jäsen	Kyselyaineisto	0	3	4	17	76	235
	Haastatteluaineisto	0	0	0	27	73	15
Lähiesimies	Kyselyaineisto	1	13	18	32	36	235
	Haastatteluaineisto	0	7	20	40	33	15
Viraston muus- sa työyhteisössä työskentelevä henkilö	Kyselyaineisto	1	19	13	31	35	234
	Haastatteluaineisto	0	7	7	40	47	15
Viraston joh- toon kuuluva henkilö	Kyselyaineisto	18	51	11	16	3	235
	Haastatteluaineisto	0	53	27	7	13	15
Kaupungin muussa viras- tossa/ sen yksi- kössä työsken- televä henkilö	Kyselyaineisto	7	46	18	18	10	233
	Haastatteluaineisto	0	47	40	13	0	15
Naapurikau- pungissa/ kun- nassa työskente- levä henkilö	Kyselyaineisto	41	49	5	2	2	234
	Haastatteluaineisto	13	80	7	0	0	15
Yritys	Kyselyaineisto	27	43	8	14	7	233
	Haastatteluaineisto	33	47	13	7	0	15
Yhteisö	Kyselyaineisto	25	52	8	8	4	231
	Haastatteluaineisto	20	67	7	7	0	15
Kaupungin asukas/ palveluja saava tai käyttävä henkilö	Kyselyaineisto	29	32	7	12	19	235
	Haastatteluaineisto	13	33	27	13	13	15
Poliittinen vai- kuttaja	Kyselyaineisto	58	36	4	1	0	244
	Haastatteluaineisto	27	67	7	0	0	15
Median edustaja	Kyselyaineisto	50	47	1	1	0	244
	Haastatteluaineisto	20	73	7	0	0	15
Pääkaupunki- seudun ulko- puolella työ- skentelevät henkilöt	Kyselyaineisto	30	56	6	7	1	244
	Haastatteluaineisto	20	73	7	0	0	15
Kansainväliset tahot	Kyselyaineisto	54	39	2	1	1	248
	Haastatteluaineisto	53	40	7	0	0	15

Kuten edellä mainittiin, organisaation näkökulmasta erilaisten tapaamisten järjestämisen tarkoituksena voi olla yhteyksien luominen, joka johtaa verkostoitumiseen. Haastatteluissa korostuivat verkostoitumisen yksilölliset merkitykset. Ensinnäkin monet mielsivät oman työnsä osana monen ammattiryhmän yhteistyöverkosta. Verkostoissa tapahtuvaa toimintaa kuvattiin asioiden pohtimisena ja keskusteluna, yhdessä tekemisenä, yhteistyönä tai ”mukanaolona”. Verkostoissa pidettiin tärkeänä toisen ammattiryhmän osaamisen kunnioittamista. Toisaalta haastateltavat pitivät ammatillista verkostoitumista<sup>18</sup> tärkeänä työtehtävistä selviytymisen kannalta ja sen katsottiin vahvistavan yksilöä ylläpitämällä ja lisäämällä osaamista sekä auttamalla jaksamaan. Verkosto voi toimia myös peilinä oman ammatillisen kehityksen arvioimisessa.

Yksilölle verkostoituminen tuottaa oppimista. Yhteistyössä oppimisessa haastateltavat korostivat näkemysten erilaisuutta ja moninaisuutta. Haastateltavat pitivät ammatillista verkostoitumista hyödyllisenä tiedon muodostumisen kannalta, sillä:

- - sieltä tulee erilaista näkökulmaa. Insinööri katsoo maailmaa ihan toisella lailla kuin humanisti - -. (hlö 7)

- - erilaisia ammatillisia osaajia, joiden tietoja voi yhdistää. - - yksi tietää yhden tieteenalan vinkkelistä ja toinen toisesta - -. (hlö 2)

- - kyllä meidän näkökulma täytyy olla laajempi - - meidän täytyy tietyssä mielessä tuntea näitä ja toimia muiden ammattiryhmien kanssa, koska se koko palvelukin perustuu moniammatillisuuteen. (hlö 10)

Hyödyt perustuivat yhteisiin intresseihin. Vaikka yksin tekemisessä on hyviäkin puolia, kuten esimerkiksi se, että voi itsenäisesti säädellä työprosessia ja ottaa vastuu kokonaisuudesta, pidettiin kumppanien puutetta haitallisena työssä onnistumiselle. Verkostot elävät hankkeiden aikana kuten tiimitkin. Hyödylliseksi koettiin mm. sellaiset verkostot, joissa kehitettiin toimintamalleja sovellettavaksi eri puolille organisaatiota. Haastateltavat kuvasivat laajoja hankkeita, jois-

---

<sup>18</sup> Haastattelupuheessa käytettiin termejä ”verkostoituminen” ja ”ammatillinen verkostoituminen”, joista jälkimmäisellä viitattiin työsuoritukseen ja siihen liittyvään osaamiseen.

sa verkosto itsessään muuttuu ja myös sen rooli muuntuu hankkeen aikana ideoinnista, työstämiseen ja arviointiin. Samankin hankkeen puitteissa tiedonmuodostukseen on siten voinut osallistua useita verkostoja. Tiedon uusiutumisen kannalta pidettiin tärkeänä toisaalta olla yhteydessä ”kenttään” ja toisaalta päästä mukaan päätöksentekoon vaikuttaviin mm. valtakunnallisiin verkostoihin. Myös kansainvälisestä verkostoitumisesta mainittiin esimerkkejä, joskin yhteydet niihin näyttivät jäävän johtoportaan aktiivisuuden varaan. Moniammatillisuus nähtiin rikkautena, joka vaikuttaa vuosien varrella huomaamattakin osaamisen kehittymiseen. Oppimisen mahdollisuus nähtiin mm. ammattialojen käyttämässä erilaisessa lähestymistavassa ja terminologiassa. Jotkut haastateltavat kiinnittivät huomiota osapuolten tasavertaisuuteen, mikä ei käytännössä aina ollut toteutunut. Jokin ryhmä on saattanut dominoida ja ehkä omassa innostuksessaan unohtaa muiden tarpeet.

Oppimisen lisäksi verkostoitumisen katsottiin antavan voimaa ja auttavan jaksamisessa:

- - jos ajattelen omaa aluetani, niin ilman [tiettyä toisen viraston kumppania] ei varmaan olisi yhteistyöverkkoa ja siihen liittyviä erilaisia hankkeita. Että kyllähän se on iso asia, että on kumppani, jonka kanssa saa jotain asiaa eteenpäin yhdessä vietyä, että voimahan kasvaa siitä. Samaten kun - - yli kuntarajojen tapahtuva yhteistyö esimerkiksi tämän alueen osalta, niin kyllä siinä erilaiset uudet ideat ja - - jotenkin se voima myös siinä, kun lähetään jotain asiaa kehittämään, vahvistuu, kun siinä on useampi toimija. (hlö 15)

### 5.4.3 Koonti koetuista ammatillisen kasvun edellytyksistä

Kolmas tutkimuskysymys koski sitä, millaisia kokemuksia henkilöillä on kohdeorganisaatioissa ammatillisen kasvun edellytyksistä. Kokemukset kartoitettiin haastattelemalla kohdeorganisaatioiden henkilöitä tiedonmuodostuksesta. Lisäksi käytettiin kyselytutkimuksen aineistoa arvioitaessa verkostoitumista. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa yhtä lukuun ottamatta kaikki teemat luokiteltiin hallinto-organisaation ilmapiirimallin mukaisesti. Lisäksi aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä etsittiin haastateltavien puheesta henkilöille merkityksellisiä elementtejä ammatillisen kasvun edellytyksistä. Lo-

puksi analyysit yhdistettiin loogiseksi kokonaisuudeksi, joka on kuvattu luvuissa 5.4.1–5.4.2. Analyysin tulokset on tiivistetty taulukossa 24 ja liitteissä 8, 9 ja 11.

Taulukko 24. Yhteenveto haastatteluaineiston sisällönanalyysistä.

Haastatteluteema	Teorialähtöinen sisällönanalyysi	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi
1. Työ, työn muutos, osaamisvaatimukset	(ei luokiteltu)	työnkuva (>työprosessi), muutosprosessit (>johtamisprosessi/työn aiheuttama psyykinen rasitus)
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle	johtamis-, työ- ja ammatillisen kasvun prosessin sisällöt	kasvumotivaatio, työmotivaatio (>ammatillisen kasvun prosessi)
3. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja esteet virastossa	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun sekä asiakasprosessin sisällöt	kehittämisen menetelmät (>johtamisprosessi), omaehtoisuus (ammatillisen kasvun prosessi)
4. Tiedon muodostuminen työpaikalla	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun sekä asiakasprosessin sisällöt	yhteinen tieto (>johtamisprosessi), yhteiseksi koettu tieto, yhdessä oppiminen (>ryhmäprosessi)
5. Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun prosessin sisällöt	vuorovaikutuksen rakenteet ja toimintamallit (>johtamisprosessi)
6. Kokemusten jakaminen	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun sekä asiakasprosessin sisällöt	luottamus, palaute (>työprosessi), tiimityö, kokemusten jakaminen (>ryhmäprosessi)
7. Ammatillinen verkostoituminen	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun sekä asiakasprosessin sisällöt	yhteys oppimiseen (>ammatillisen kasvun prosessi)
8. Asiakasyhteydet	johtamis-, työ-, ryhmä- ja ammatillisen kasvun sekä asiakasprosessin sisällöt	asiakaslähtöisyys, asiakassuhde, keskustelu asiakkaidesta (>asiakasprosessi)

Haastateltavien kokemukset liittyen johtamiseen, työhön ja ryhmään sekä asiakkaisiin eli organisatorisiin ammatillisen kasvun edellytyksiin tiivistetään seuraavasti:

- Yhteinen tieto merkitsi haasteltaville julkilausuttua ja yhteiseksi koettua tietoa. Organisaation ”virallinen” tieto oli julkilausuttua yhteistä tietoa, jonka muodostumiseen haastateltavat eivät kokeneet juurikaan osallistuvansa. Yhteiseksi tiedoksi sen sijaan koettiin lähinnä omassa yksikössä muodostettu tieto, johon liittyi jakamisen ja osallisuuden kokemus. Kohdeorganisaatioissa oli erilaisia tiedonmuodostuksen foorumeita. Niiden ta-



voitteita ja toimintatapoja sekä niiden hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä voitiin haastattelujen perusteella yksilöidä ja jäsenellä. Erityisesti kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä ja katsottiin, että yhteisten käsitysten muodostamiseen vaikutti työn ja vuorovaikutuksen organisointi, useiden ja erilaisten kanavien käyttäminen sekä keskitetty kehittämistoiminta. Hierarkkista ja byrokraattista toimintamallia pidettiin vähintäänkin haasteena tiedonmuodostukselle. Esimiehen ja johdon toimintaan kiinnitettiin huomiota.

- Osaamisen kehittäminen miellettiin koulutuksena. Virastojen suhtautumisesta osaamisen kehittämiseen pidettiin pääosin myönteisenä, mutta osaamisen kehittämistä suunnittelemattomana ja kapea-alaisena.
- Haastateltavien erilaisia työnkuvia ryhmiteltiin mm. työnkuvan selkeyden mukaan. Ryhmittelyä käytettiin näkemysten erittelemiseen (taulukko 21). Voitiin todeta, että työnkuvan selkeys oli yhteydessä siihen, miten haastateltavat tarkastelivat työtään ja työympäristöään ja mitä johtopäätöksiä siitä tekivät. Kiteytettynä sanoen selkeä työnkuva implikoi sekä yksilön että yhteisön tasolla kasvuorientoitunutta lähestymistapaa ja epäselvä työnkuva ongelmalähtöisempää lähestymistapaa tiedonmuodostukseen. Yksityiskohtana mainitaan, että  $\chi^2$ -testillä arvioiden merkitseviä eroja oli siinä, onko haastateltava tyytyväinen työnkuvaansa ( $\chi^2=8.182$ ,  $df=1$ ,  $p<.01$ ), asettaako hän itselleen oppimistavoitteita ( $\chi^2=5.0$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ), katsooko hän että asiantuntijat esittelevät yhteisössä tietämystään ( $\chi^2=6.667$ ,  $df=1$ ,  $p<.01$ ) ja nauttiiko hän yhteistyöstä ( $\chi^2=5.0$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ). Haastateltavat, joilla oli selkeä työnkuva, mainitsivat em. seikkoja toista ryhmää useammin. Haastateltavien työstä nousevat stressitekijät paljastuivat työnkuvien tarkastelussa. Eräänä lähteenä niissä oli organisaatiomuutokset, joita jokaisessa virastossa oli toteutettu.
- Luottamus omaan osaamiseen oli monesti yhteydessä joko onnistuneisiin organisaatiomuutoksiin tai se oli syntynyt muutoksen ”selviytymiskokemuksena”. Toisaalta esimiehen osoittama luottamus koettiin hyvin suurena arvostuksena omalle työlle ja se motivoi työtä ja kehittämistä. Myös palautteen saamiseen kiinnitettiin huomiota.

- Oman tiimin merkitys työlle ja osaamiselle korostui haastateltavien puheessa. Yksin työskentelevät taas korostivat tiedon saannin tärkeyttä. Yhdessä työskenteleminen oli havahduttanut monet huomaamaan ihmisten erilaisuuden tiedonmuodostuksessa.
- Kokemuksia jaettiin epämuodollisissa ja usein spontaaneissa tilanteissa, joita pidettiin hyvinä tiedonmuodostuksen foorumeina. Yhteistä oppimista katsottiin edistävän, jos työllä on selkeät tavoitteet, tiedon muodostaminen on organisoitu, mielipiteitä ja ideoita voi esittää vapaasti ja hyväksi havaittuja toimintamalleja hyödynnetään.
- Asiakslähtöisyyden lähtökohtana oli asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistaminen. Haastateltavat määrittivät asiakastyötä pitkälti asiantuntijan taitoina, mm. taitona vaihtaa perspektiiviä tai rajata palvelua. Asiakassuhdetta luonnehdittiin suunnittelijan ja/tai asiakkaan aloitteellisuuden perusteella. Varsinkin molemminpuolinen aloitteellisuus yhteydenotoissa johtaa dialogiin, joskin yhteydenottoaloite oli riippuvainen tehtävän luonteesta. Kiinnostus omaa työtä kohtaan ja vastuunalainen työ innosti asiakassuhteiden kehittämistä.
- Asiakkuudesta käytiin työyhteisöissä keskustelua, joka esimerkiksi tulokortin myötä saattoi olla systemaattista, mutta useammin kuitenkin asiakaskontaktiin liittyvää spontaania keskustelua.

Haastateltavien kokemukset liittyen motivoitumiseen ja verkostoitumiseen eli yksilöllisiin ammatillisen kasvun edellytyksiin tiivistetään seuraavasti:

- Ammatillisen kasvun merkitys määrittyi motivoitumisen kautta: haastateltaville oli tärkeää sekä kehittyä osaamisessaan että olla työssään motivoituneita ja nämä molemmat edellyttävät ammatillisen kasvun mahdollisuuksien tunnistamista. Oppimisen merkitys ihmisille on suuri ja sitä osattiin kuvailla monipuolisesti: oppiminen mm. tuottaa iloa, kohottaa itsetuntoa ja parantaa työtaitoja. Toisaalta ammatillinen kehittyminen oli sidoksissa työnkuvaan, joten työtilanne pitkälti määritteli suhtautumista ammatillisen kasvuun. Haastateltavat painottivat myös hyvin selkeästi kunkin omaa vastuuta mahdollisuuksien hyödyntämisessä.

- Verkostoitumisen osalta tarkasteltiin verkostojen määrä ja rakennetta lähinnä kyselytutkimuksen aineistoon pohjautuen. Keskeisin kumppani oli oma ryhmä ja sen jälkeen lähiesimies ja viraston muissa yksiköissä työskentelevät kollegat. Muihin, mukaan lukien viraston johto ja kaupungin asukkaat, yhteydet olivat melko vähäisiä tai vähäisiä. Noin puolella oli kuitenkin kontakteja 10:een tai useampaan verkostoon. Haastateltaville verkostoituminen merkitsi ennen kaikkea oppimista. Kumppanien puute taas häiritsi työtehtävän hoitamista. Verkostojen arvioitiin tukevan myös jaksamista.

## 5.5 Kokoava yhteenveto tuloksista

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli mallintaa ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatioissa. Toisena ongelmana oli syventää mallia kohdentaen tarkastelua samalla työyhteisön tiedonmuodostukseen.

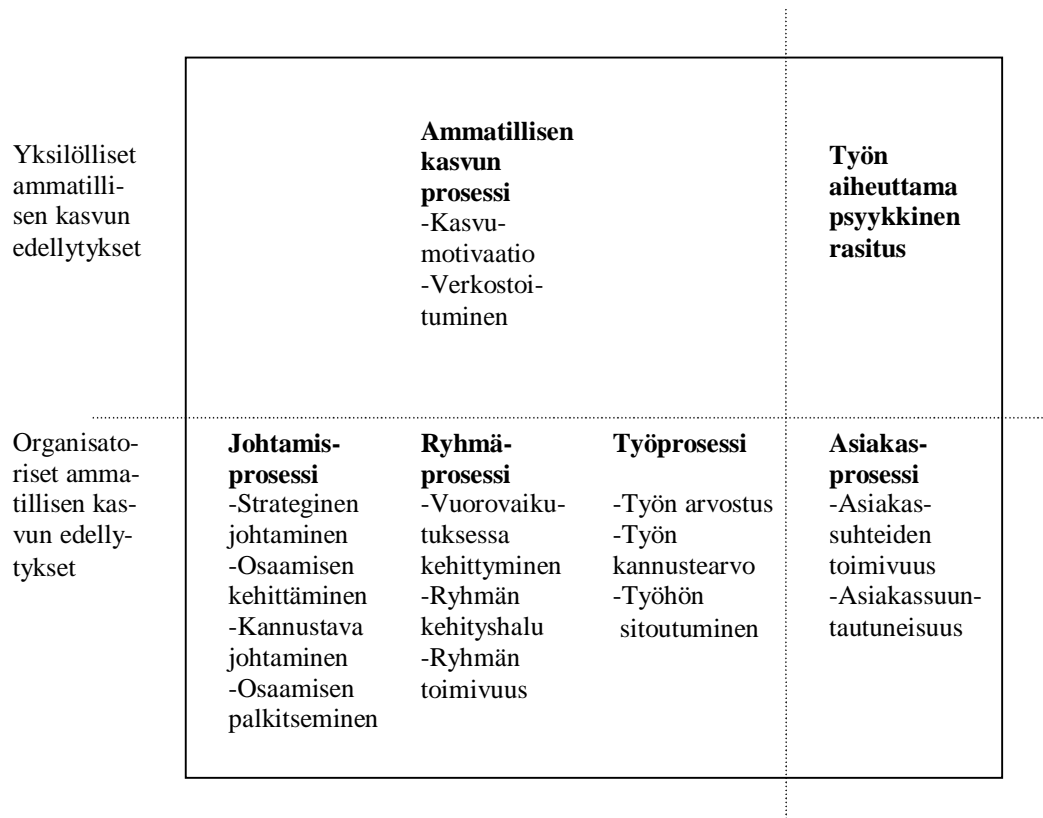
Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

1. Mitkä ovat ammatillisen kasvun edellytykset ja niiden keskinäiset yhteydet hallinto-organisaatioissa?
2. Miten eri vastaajaryhmien käsitykset ammatillisen kasvun edellytyksistä eroavat?
3. Millaisia kokemuksia henkilöillä on kohdeorganisaatioissa ammatillisen kasvun edellytyksistä?

Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatioissa mallinnettiin lähtien kasvuorientoituneen ilmapiirin mallista (Ruohotie 2000b, 2001) ja lisäten siihen asiakassuhteisiin ja verkostoitumiseen liittyviä osioita. Kasvuorientoituneen ilmapiirin malli on todennettu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa ja erilaisissa organisaatioympäristöissä. Mallinnus toteutui näihin nähden eri tavoin siten, että ammatillisen kasvun edellytykset mallintuivat tässä tutkimuksessa kvantitatiivisesti pelkästään bayesilaisella menetelmällä. Faktorianalyysi ei tuottanut selkeää rakennetta, mikä on poikkeava tulos mm. Luoman (2001) ja Antikaisen (2005) tutkimuksiin. Tutkimuksen malli koostuu muuttujien vahvoista ei-lineaarista

yhteyksistä, joita Nokelaisen ym. (2004, 18) mukaan Bayes-mallinnuksella voi paljastaa, vaikka niitä ei saataisi lineaarisella mallinnuksella selkeästi esille. Puh- taasti lineaaristen tai ei-lineaaristen riippuvuuksien määrä vaihtelee aineistoissa ja ei-lineaarisia yhteyksiä on todettu olevan 25–33 % (Nokelainen & Tirri 2002, 9).

Bayes-mallinnuksella muodostettiin 91 muuttujasta yhteensä 15 klusteria (ks. luku 5.1). Klusterit puolestaan ryhmittivät kuudeksi prosessiksi siten, että kol- me prosessia muodostaa kokonaisuuden (johtamisprosessi, työprosessi ja ryhmä- prosessi) ja kolme prosessia (ammattillisen kasvun prosessi, asiakasprosessi ja työn aiheuttama psyykkinen rasitus) jää ilman keskinäisiä yhteyksiä. Viimeistä lukuun ottamatta prosessit käsittävät yhtä useampia klustereita. Malli nimettiin hallinto-organisaation ilmapiirimalliksi. Mallin kuvausta tarkasteltiin ja syven- nettiin haastatteluaineiston avulla. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Hallinto-organisaation ilmapiirimalli.

Hallinto-organisaation ilmapiirimallin neljä erillistä osaa painottuivat organisatorisiin ja yksilöllisiin ammatillisen kasvun edellytyksiin: Yksilölliset ammatillisen kasvun edellytykset muodostuvat ammatillisen kasvun prosessista sekä työn aiheuttamasta psyykkisestä rasituksesta. Organisatoriset ammatillisen kasvun edellytykset ovat johtamis-, ryhmä- ja työprosessit sekä asiakasprosessi.

Hallinto-organisaation ilmapiirimallia tarkastellaan seuraavaksi vertailemalla sitä kasvuorientoituneen ilmapiirin malliin. Kolmea tutkimuskysymystä tarkastellaan yhdessä.

### **Johtamisprosessi**

Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa johtamisen dimensio, ”Johdon ja esimiehen tuki ja kannustus”, käsittää osaamisen palkitsemisen, ammatti-identiteetin kehittymisen tukemisen, ammatillisen kasvun ja urakehityksen tukemisen sekä työhön ja organisaatioon sitouttamisen. Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa johtamisprosessi saa hyvin samankaltaisen sisällön lukuun ottamatta sitouttamista, joka siirtyi työprosessin alueelle. Ammatillisen kasvun edellytykset johtamisen osalta käsittävät strategisen johtamisen, osaamisen kehittämisen, kannustavan johtamisen ja osaamisen palkitsemisen. Strategisessa johtamisessa on kolme keskeistä tekijää: arvojen ja linjausten viestiminen, yksiköiden kehityksen seuraaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategisena tavoitteena. Osaamisen kehittäminen puolestaan tarkoittaa luovuutta ja innovatiivisuutta eli uusien ideoiden arvostamista työyhteisössä ja mahdollisuuksia kokeilla ideoita käytäntöön. Kannustava johtaminen kuvaa esimiehen tukea ja esimiehen kykyä hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta. Esimiehen tuki ilmenee myös luottamuksellisena ja oikeudenmukaisena toimintana. Kannustava johtaminen liittyy johtamiskokonaisuuden työn arvostuksen kautta työprosessiin. Osaamisen palkitseminen käsittää vaativista tehtävistä suoriutumisen palkitsemisen eri muotoja.

Johtamiseen liittyvät ammatillisen kasvun edellytykset arvioitiin kauttaaltaan melko heikoiksi, ja erityisesti osaamisen palkitseminen ja strateginen johtaminen

jäivät kyselytutkimuksen aineistossa heikoimmiksi ammatillisen kasvun edellytykseksi kaikista 15 klusterista (taulukko 14)<sup>19</sup>. Tämä tulos säilyi myös haastattelututkimuksen aineistossa, joskin siinä arviot ovat sekä näissä klustereissa että muissakin keskimäärin jonkin verran paremmat kuin kyselyaineistossa. Johtamisklustereiden suhteen ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja missään taustaryhmittelyssä. Voikin sanoa, että henkilöryhmät arvioivat johtamista hyvin samankaltaisesti eri työpaikoilla. Huomiota voi kuitenkin kiinnittää siihen, että kannustava johtaminen kuuluu heikkoihin tekijöihin 11–20 vuotta virastossa työskennelleiden ja 3–5 vuotta tehtävässään olleiden kohdalla. Nähtävästi uran alkuvaiheen jälkeen odotukset kannustuksesta ja sen toteutuminen eivät kohtaa. Mahdollista on myös, että kannustukselle annetaan erilainen merkitys uran eri vaiheissa tai eri organisaatioissa (passiivisesta sopeutumisesta, adaptaatiosta, johtamisen ”helppona ratkaisuna” ks. Nikkilä 1986, 58–63).

Haastatteluissa, joiden pääpaino oli organisaatiossa tapahtuvan tiedonmuodostuksen kysymyksissä (ks. taulukko 10), henkilöt kuvasivat myös käsityksiään johtamisesta ja lähinnä strategisesta johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Keskeisimmät havainnot haastatteluista liittyvät henkilöiden käsityksiin yhteisestä tiedosta, osaamisen kehittämisen tulkinnasta sekä työn ja vuorovaikutuksen organisoinnista. Yhteinen tieto jakaantuu julkilausuttuun ja jaettuun tietoon. Julkilausuttu tieto on mm. organisaation virallisia linjauksia, jonka omaksumista vaikeuttaa johdon ja henkilöstön yhteisen keskustelun vähäisyys. Yhteiseksi sen sijaan koetaan tieto, jota muodostetaan yhdessä, lähinnä oman yksikön keskusteluissa. Osaamisen kehittäminen ymmärretään pitkälti koulutuksena, johon työnantaja periaatteessa suhtautuu myönteisesti, mutta ei juuri ota huomioon koulutuksen tai työn järjestelyissä. Vuorovaikutuksen vähäisyyteen kiinnitettiin huomiota sekä strategioiden jalkauttamisen että kouluttautumisen yhteydessä. Asiantuntijoiden rooli ja panos oman hallinnonalan keskusteluun jää Filanderin (1997)

---

<sup>19</sup> Väittämät olivat myönteissävytteisiä kahta (analyysissä samansuuntaiseksi käännettyä) väittämää lukuun ottamatta. Matalin arvo (1) tarkoitti, että henkilö oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja vastaavasti korkein (5), että hän oli täysin samaa mieltä. Klusterit olivat summuuttujia ja saivat arvoja välillä [1,5]. Psykkisen rasituksen matala arvo oli luonteeltaan positiivinen, koska se kertoi vähäisestä rasituksesta.

termein sanottuna näkymättömäksi. Keskustelun vähäisyys ilmenee myös verkostojen rakennetarkasteluissa. Verkostoituminen näyttää jäävän kovin muodolliseksi, eikä sen potentiaalisia mahdollisuuksia hyödynnetä.

Esimiehen kannustus on varsin tärkeää ja myös asia, johon työntekijät kiinnittävät paljon huomiota, kuten haastatteluissa ja kyselytutkimuksen avokysymysten vastuksista voidaan havaita. Johtaminen on keskeisin mahdollisuus kasvua tukevalle työympäristölle. Antikainen (2005) korosti psykologisen voimaantumisen mahdollistavassa johtamisessa vuorovaikutteisuutta ja viestintää, joka on varsinkin muutosprosesseissa tarpeellinen. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioissa tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset elivät haastateltavien puheessa ja kyselytutkimuksen avonaisten kysymysten vastauksissa. Tutkimuksen koko aineiston perusteella voi sanoa, että ei pelkästään strategisessa johtamisessa ja osaamisen palkitsemisessa, vaan kaikilla johtamisen alueilla on kehittämisen haasteita johtuen jo hallinto-organisaatioiden jatkuvista muutosprosesseista.

## **Työprosessi**

Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa ”Työn kannustearvo” -dimensio sisältää työn kehittävät piirteet, työn vaikutusmahdollisuudet ja työn arvotuksen sekä vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet. Viimeksi mainittu osio kuuluu hallinto-organisaation ilmapiirimallissa ryhmäprosessiin ja muitakin eroavuuksia on kyseisen dimension ja työprosessin välillä. Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa työprosessi koostuu työhön sitoutumisesta, työn kannustearvosta sekä työn arvostuksesta. Työn kannustearvo kehittyy onnistumisen kokemuksista työssä ja mahdollisuuksista käyttää omaa osaamistaan monipuolisesti vaihtelevissa työtehtävissä; työn arvotuksessa on kyse kannustavan ja arvostavan palautteen saamisesta niin esimieheltä kuin työtovereiltakin; työhön sitoutuminen tarkoittaa mm. työyhteisön tavoitteiden pitämistä tärkeänä ja työtyytyväisyyttä. Työn arvostus on sikäli keskeinen ammatillisen kasvun edellytys, että se on yhteydessä kannustavaan johtamiseen johtamisprosessissa ja vuorovaikutuksessa kehittymiseen ryhmäprosessissa.

Työn kannustearvo saa rajoittuneemman merkityksen hallinto-organisaation ilmapiirimallissa kuin kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa. Työn kannustearvo rajoittuu hallinto-organisaation ilmapiirimallissa työsuoritukseen liittyvän ilmiön kuvaajaksi, jossa sisäiset palkkiot, kuten pätemisen tarve tai työn monipuolisuus, ovat kytköksissä työn onnistumiskokemuksiin (Ruohotie & Honka 1999, 45–47). Työhön sitoutumisen muuttujat taas kuvaavat lähinnä subjektiivisia työhön liittyviä mieltymyksiä ja henkilökohtaista sitoutumista. Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa työhön sitoutuminen on johtamiseen liittyvää sitouttamista. Hallinto-organisaation ilmapiirimallin työprosessissa korostuu yksilön työsuorituksen näkökulma.

Työprosessi sai kokonaisuudessaan positiiviset arviot ja se muodostaa tärkeän ammatillisen kasvun edellytysten kokonaisuuden. Aivan kuten johtamisprosessissäkin arviot ovat eri ryhmissä samansuuntaisia, eikä tilastollisesti merkitseviä eroja ole minkään vastaajaryhmän suhteen. Työn kannustearvo (”voin käyttää osaamistani monipuolisesti ja koen onnistumista työssä”) oli varsin yksimielisesti kärkiklustereita ja keskeinen ammatillisen kasvun edellytys kaikissa vastaajaryhmissä (liite 15). Työhön sitoutuminen on kärkipäässä monen ryhmän vastauksissa: miesten, vanhimman ikäluokan, sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen työntekijöiden, korkeintaan kolme vuotta ja yli 20 vuotta virastossa työskennelleiden, suunnittelijoiden, alle kolme vuotta ja yli 20 vuotta tehtävässään olleiden sekä sellaisten henkilöiden joukossa, joilla ei ollut esimiestehtäviä. Työn arvostus sijaan jää keskinkertaiseksi eikä noussut esille klustereiden joukosta.

Haastattelussa työprosessin tulkintaan saatiin kaksi syventävää näkökulmaa: luottamuksen osoitusten ja palautteen saannin sekä työnkuvan selkeyden merkitys ammatillisen kasvun edellytysten tulkinnassa. Henkilöiden työnkuvat määriteltiin neljän piirteen (työnkuvan yleisyyden, vastuun laajuuden, työnkuvan selkeyden ja henkilön tyytyväisyyden) suhteen. Työnkuvan selkeys on kohtalaisen herkkä indikaattori havainnoille, mitä henkilöt tekevät työstään ja työympäristöstään. Selkeä työnkuva on yhteydessä kasvuedellytysten tunnistamiseen (taulukko 21). Teoreettisesti erot työympäristön hahmottamisessa voivat selittyä sillä, että epämääräinen työrooli on keskeinen stressiä aiheuttava tekijä (Ruohotie 2000b, 51–52). Jos työnkuva on hyvin kapea-alainen osaamiseen nähden, voi myös sitä



pitää stressiä aiheuttavana tekijänä. Molempia piirteitä esiintyi epäselviksi määritellyissä työnkuviissa. Työnkuvan selkeyttä arvioitiin esille tulleiden poikkeamisen valossa: osa henkilöistä puhui työnkuvan määrittelemättömyydestä ja osalle työnkuva oli huomattavan kapea osaamiseen nähden. Syitä olivat keskeneräiset organisaatiojärjestelyt, koko organisaation toimintaympäristön muutos ja siihen liittyvät työroolimutokset, tehtävänkuvan jääminen avoimeksi johtajan vaihtumisen yhteydessä sekä pitkäaikainen ajelehtiminen työnkuvassa, joka ei riippunut organisaatiomuutoksista, vaan vaikutti olevan niille jopa immuuni.

Luottamuksen osoitukset ja palautteen saanti joko esimiesten tai työyhteisön taholta vaikuttavat tulkintoihin. Vuorovaikutus on avainasemassa näiden kokemusten synnylle. Huotarin ja Iivosen (2004, 8) mukaan luottamus syntyy siitä, että vuorovaikutuksessa opitaan ymmärtämään ihmisen odotuksia. Yksin työskenteleville vuorovaikutuksen vähäisyys tuottaakin ongelmia oman työn arvottamisessa. Vastaavasti monet haastateltavat, joilla työkuva oli selkeä, kertoivat tavoista, joilla he viestivät omasta työstään käyttäen erilaisia foorumeita. Näin he itse omalla aktiivisuudellaan laajentavat mahdollisuuksiaan saada palautetta työstään muilta asiantuntijoilta. Tutkimuksissa (mm. Ryymin 2008, 70) on todettu, että työtään kehittävät henkilöt ovat usein hyvin tietoisia verkostoistaan ja osaavat kuvailla ja käyttää niitä työn kehittämisessä.

## **Ryhmäprosessi**

Kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa ”Ryhmän toimintakyky” -dimensio koostuu ryhmähengestä, ryhmän kehityshalusta, ryhmän jäsenten kyvystä toimia ja oppia yhdessä sekä organisaation imagosta. Hallinto-organisaation ilmapiirimallin ryhmäprosessi on imagoa lukuun ottamatta pitkälti samankaltainen: Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa ryhmäprosessi koostuu ryhmän kehityshalusta, ryhmän toimivuudesta ja vuorovaikutuksessa kehittymisestä. Ryhmän kehityshalu tarkoittaa sitä, että työyhteisön toimintaa, työtä ja työympäristöä kehitetään yhdessä analysoimalla yhdessä virheitä, arvostamalla tiimityötä ja jakamalla kehittämisajatuksia. Ryhmän toimivuus näkyy siinä, että ryhmässä on yhteishenkeä ja halua ponnistella korkeallekin asetettujen tavoitteiden saavuttami-

seksi yhdessä oppien ja toinen toista auttaen. Vuorovaikutuksessa kehittymiseen liittyy ongelmien ratkaiseminen yhdessä mielipiteitä ja kokemuksia vaihtaen, arvioiden ja analysoiden työsuorituksia sekä neuvoen, opastaen ja kyseenalaistaen. Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa vuorovaikutuksessa kehittyminen ja työn arvostus ovat yhteydessä toisiinsa.

Eri vastaajaryhmien arvioissa ryhmäprosessiin liittyvistä ammatillisen kasvun edellytyksistä oli enemmän eroja kuin niitä oli johtamis- ja työprosessien kohdalla. Ensinnäkin vuorovaikutuksessa kehittyminen ja ryhmän kehityshalu poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi eri ammattiryhmissä. Konsultin, insinöörin, asiantuntijan ja muu nimike -ryhmän sekä osin neuvojan nimikkeiden haltijat korostavat vuorovaikutuksessa kehittymistä ja ryhmän kehityshalua muita useammin. Esimiehinä toimivat näkevät ryhmän kehityshalulla suuremman merkityksen kuin muut työntekijät, mutta arkkitehdit pitävät sitä heikoimpana. 16–20 vuotta tehtävässään toimineet henkilöt puolestaan pitävät heikoimpana kasvutekijänä vuorovaikutuksessa kehittymistä. Ryhmän toimivuus on kasvuedellytysten kärkeä alle 40-vuotiaiden joukossa sekä insinööreillä ja neuvoijilla.

Haastattelussa ryhmäprosessista tarkasteltiin tiimityön rakenteita ja muotoja, kokemusten jakamista ja yhdessä oppimista. Yksin työskentelevät henkilöt kokevat ainakin jossain määrin eri tavoin tiedonsaannin tarpeensa ja mahdollisuutensa kuin erilaisissa tiimeissä työskentelevät henkilöt. Yksin työskentelevillä on selkeitä odotuksia saada tietoa toisten töistä ja hakeutua yhteisiin tilaisuuksiin. Tiimissä työskentelevillä on kerrottavanaan hyviä kokemuksia yhteistyöstä.

Kokemusten jakaminen on yhteydessä oppimiseen, sillä henkilöt oppivat sekä toisiltaan että omista kokemuksistaan. Oma kokemusperäistä tietoa arvostetaan, kuten monissa muissakin tutkimuksissa on voitu todeta (mm. Tikkanen & Kujala 2000). Vaikka selkeää tiimirakennetta pidetään hyvänä tukena työlle ja jaksamille, organisoitujen toimintamallien tehokkuutta epäillään esimerkiksi kokemusten jakamisessa.

Sekä formaaleja että informaaleja keskustelufoorumeita pidettiin tiedonmuodostuksen edellytyksinä työpaikalla. Spontaanilla tiedonjakamisella on tutkimuksissa todettu olevan suuri merkitys tiedonmuodostukselle. Haasteena onkin keskustelun organisointi, sillä yhteiset menettelytavat yhteisen tiedonmuodostumi-

selle puuttuivat. Korkeaa tavoitetaso oli yhteydessä tiedon uusiutumiseen. Odotuksia oli myös mm. Antikaisen (2005) kuvaamalle voimaannuttavalle johtamiselle.

### **Ammatillisen kasvun prosessi**

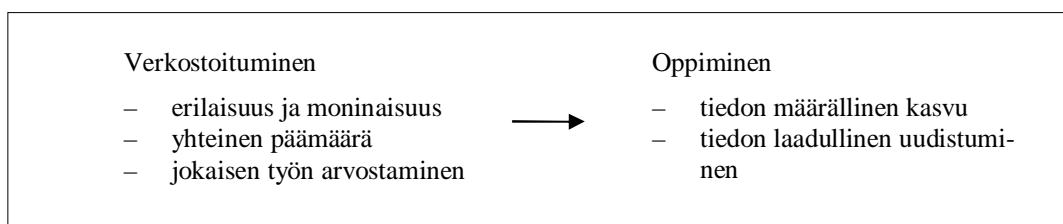
Ammatillisen kasvun prosessi muodostuu hallinto-organisaation ilmapiirimallissa kasvumotivaatiosta ja verkostoitumisesta. Näistä kasvumotivaatio sisältyy myös kasvuorientoituneen ilmapiirin malliin, mutta verkostoituminen on uusi näkökulma. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan hallinto-organisaation ilmapiirimallissa sitä, että henkilö pitää omaa kehittymistään hyödyllisenä: entistä vastuullisemmat työtehtävät kannustavat, työhön liittyvä lainsäädäntö ja päätöksenteko kiinnostavat ja samoin osallistuminen kehittämistoimintaan. Henkilö kokeilee mielellään uutta ja seuraa omaa alaansa ja on valmis kouluttautumaan, jos se edistää haasteellisempien työtehtävien saantia. Kasvumotivaatiolla on yhteys myös työn tavoitteiden arvostamiseen ja työhön sitoutumiseen. Verkostoituminen kuvaa yhteistyökumppaneiden ja eri ammattiryhmien näkemysten tärkeyttä työn onnistumisen kannalta. Merkittävä tutkimuksen tulos on oppimisen yksilöllisen ja sosiaalisen aspektin – kasvumotivaation ja verkostoitumisen – yhdistyminen yhdessä prosessissa.

Molemmat ammatillisen kasvun edellytykset saivat vastaajilta varsin korkean arvion. Kasvumotivaatio on kaikissa vastaajaryhmissä kärjessä ja verkostoituminen hyvin monessa. Alle 30-vuotiaat vastaajat tosin pitävät verkostoitumista jokseenkin vähämerkityksellisenä. Tilastollisesti merkitseviä eroja kasvumotivaation osalta on sekä työsuhteen että tehtävän keston mukaisesti: kasvumotivaatio laskee lineaarisesti lyhimmästä työsuhteesta kauimmin kestäneeseen työsuhteeseen sekä vaihdellen työtehtävän keston mukaan siten, että korkeimmillaan kasvumotivaatio on tehtävässään aloittavilla ja heikoimmillaan heti sen jälkeen sekä 16–20 vuotta tehtävässään olleilla. Käsitukset verkostoitumisesta poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi nimikkeiden mukaan siten, että verkostoitumista korostavat muita nimikeryhmiä enemmän konsultit, arkkitehdit, asiantuntijat, insinöörit ja muun nimikkeen haltijat. Tunteamatta tarkemmin henkilöiden toimenkuvia

tulosta voi tulkita vain varovasti siihen suuntaan, että näissä ammateissa tehtävät edellyttävät laajaa yhteistyötä tai muuta vuorovaikutusta.

Kyselytutkimuksessa oli erillinen kysymys verkostoitumisen määrästä ja rakenteesta. Suunnittelijoilla on tämän tutkimuksen perusteella ainakin ajoittain yhteyksiä 3–13 kumppaniin ja verkostoon. Päivittäiset verkostot (taulukko 23) muodostuvat lähiyhteisöstä eli omasta ryhmästä, ja harvemmin myös lähiesimiehstä tai viraston muussa yksikössä työskentelevistä kollegoista. Noin puolella on viikoittaisia kontakteja kaupungin muissa virastoissa työskenteleviin ja kolmanneksella yrityksiin. Valtaosalle suunnittelijoista jäävät marginaalisiksi (so. yhteyksiä ei ole lainkaan tai niitä on joskus) seuraavat verkostot: 70 %:lle oman viraston johto, kaupungin asukkaat ja palveluja käyttävät/saavat henkilöt, 90 %:lle naapurikunnissa työskentelevät ja pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevät henkilöt, 95–98 %:lle kansainväliset tahot, poliittiset tahot ja median edustajat

Haastattelu kohdistettiin tiedonmuodostukseen ja siinä tarkasteltiin verkostoitumisen ja yhteistyön tuottamaa lisäarvoa työlle. Verkostoitumisen ja moniammatillisuuden katsotaan olevan hyödyksi käytännön työssä ja lisäävän ammatillista osaamista, tukevan jaksamista työssä ja parantavan asiakkaan saamaa palvelua. Kiinnostus omaa työtä kohtaan on merkittävä käyttövoima sekä verkostoitumisessa että tiedonhankinnassa. Verkostoitumisen tuoma lisäarvo oppimisena tunnustetaan hyvin (kuvio 28).



Kuvio 28. Verkostoituminen mahdollistaa oppimisen.

Oppiminen nähdään tiedonhankintana ja uuden tiedon muodostamisena. Erilaisuus ja moninaisuus ajattelutavoissa, tavoissa toimia, kokemuksissa jne. mah-

dollistavat uuden tiedon syntymisen. Tiedollinen runsaus houkuttelee ihmisiä ideoimaan, oppimaan toisiltaan ja nauttimaan yhteistyöstä. Yhteistyö vaikuttaa henkilön omaan ammatilliseen kehittymiseen usein huomaamatta. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että verkostoituminen tuottaa yksilölle oppimista. Oppimisteoreettisesti kyse on oppimisen sosiaalista aspektia korostavasta oppimiskäsityksestä (Tynjälä 1999, 119). Uuden tiedon luomisen mallissa (Nonaka & Takeuchi 1995) ammatillisissa yhteistyön verkostoissa oppimista tuottaa juuri erilaisen näkemysten runsaus ja ylitarjoitus. Organisaatio- ja yhteisötasolla verkostoituminen tuottaa muiden synergiaetujen ohella lisäarvoa innovaatioiden muodossa (Vedung 2006, 35). Myös tämä näkökulma esiintyi haastatteluissa.

Kasvumotivaatio on yhteydessä henkilön tiedon ja oppimisen käsityksiin sekä hänen työnkuvaansa. Haastatelluilla henkilöillä oli pääsääntöisesti kasvumyönteinen oppimis- ja tiedonkäsitys ja heillä oli käytännön kokemuksia kehittämiseen osallistumisesta. Henkilöt olivat kiinnostuneita oppimisesta ja työssä kehittymisestä. Tiedoissa ja taidoissa katsottiin useasti olevan tarpeita kehittyä, mikä Ruohotien (2000b) mukaan johtaa kehittymistavoitteiden asettamiseen. Tällainen henkilö haluaa oppia uutta ja kehittää itseään eli hänellä on määritelmän mukaisesti kasvumotivaatiota. Tietojen pysyvyyteen uskovat henkilöt taas hakevat arvostusta suoritustavoitteilla. (Ruohotie 2000b, 54–55.) Tutkimuksessa suoritustavoitteisia oli enemmän henkilöissä, joiden työnkuva ei ollut kohdallaan kuin heissä, joilla se oli selkeä. Epäselvyydet työnkuvassa vaikuttavat myös työmotivaatioon. Antilan (2006) mukaan työn mielekkyyden kokemukset ovat yhteydessä työmotivaatioon jopa niin pitkälle, että ne saattavat merkitä samaa tai heijastaa samoja asioita. Kuitenkin henkilö voi kokea työmotivaatiota ilman, että työ olisi kovin mielekäs ja päinvastoin työmotivaatio voi olla heikko, vaikka työn kokisi mielekkääksi. (mts. 27–28.) Haastatteluaineistossa oli henkilöitä, joilla oli työmotivaatiota, vaikka he kokivat työnsä epämielikkäänä mm. oman kapasiteettinsa kannalta. Ruohotien ja Hongan (1999, 33–35) mukaan henkilö, jolla syystä tai toisesta on epäselvyyttä työroolinsa suhteen, saattaa joutua negatiiviseen kierreeseen. Työnkuvaa ja sen tulevaisuuteen liittyviä ongelmia voi pitää kriittisinä tekijöinä siksi, että ammatillinen kehittyminen näyttää jäävän kohdeorganisaatioissa henkilöiden aktiivisuuden varaan.

Kasvumotivaatio saattaisi olla jopa hyvä arviointimenetelmä henkilön työtilanteen määrittelylle. Mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ymmärrettiin sekä keinona selviytyä muutoksessa että mahdollisuutena muuttua oppimalla uutta. Oppiminen on myös organisaation selviytymisstrategia (Ruohotie 1998b, 29). Se on myös metataito, joka organisaatiossa liittyy toimintakäytänteisiin ja sen kehittyminen on riippuvainen organisaation kasvua mahdollistavista tekijöistä (mts.).

### **Asiakasprosessi**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa asiakasprosessi käsitti kaksi ammatillisen kasvun edellytystä: asiakassuuntautuneisuuden sekä asiakassuhteiden toimivuuden, joka on myös kasvuorientoituneen ilmapiirin mallin osio. Asiakassuuntautuneisuus tarkoittaa hallinto-organisaation ilmapiirimallissa sitä, että asiakkaiden tarpeista hankintaan tietoa ja palvelut tuotetaan dialogissa asiakkaiden kanssa. Asiakkailta on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon. Asiakassuhteiden toimivuus perustuu suunnittelijan omaan aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen ja vaikuttaa asiakkaiden antamaan kannustavaan ja arvostavaan palautteeseen sekä asiakassuhteiden sujuvuuteen.

Asiakasprosessi painottui prosessien joukossa ryhmäprosessin tapaan keski-vertoiseksi prosessiksi. Tilastollisesti merkitsevä ero oli asiakassuhteiden toimivuudessa hallinnonalojen kesken siten, että tekninen toimi arvioi sen matalalle ja opetus- ja sivistystoimi korkealle. Käsitykset asiakassuuntautuneisuudesta vaihtelivat ryhmästä toiseen heilahdellen tilastollisesti merkitsevästi sen mukaan, miten kauan henkilö on työskennellyt virastossa.

Haastattelussa pohdittiin asiakasyhteyksiä ja aineistosta nousi näkemyksiä asiakassuhteista, asiakaslähtöisyyden määrittymisestä sekä asiakkaista käytävästä keskustelusta. Keskeinen tutkimustulos on haastateltavien lukeutuminen asiakassuhteissaan pääosin Karilan (1997, 100–103) tutkimuksessa määrittelemiini ”aktiivisiin tilanteen haltuun ottajiin” eli henkilöihin, jotka ovat mm. itseohjautuvia, tavoitteellisia ja rohkeita ottamaan kantaa ja luomaan yhteyksiä toimintaympäristöönsä. Vaikka omaa aktiivisuutta asiakkaiden suuntaan pidettiin tärkeänä, henkilö ei aina toimi mielestään tarpeeksi aloitteellisesti. Kyseiset henki-

löt pitävät myös ammatillisen kasvun mahdollisuuksia heikkoina, mikä saa tukea Karilan (mts. 117) esittämistä ajatuksista ympäristösuhteen ja ympäristön sallimien mahdollisuuksien yhteydestä henkilön asiantuntijuuden rakentumisessa.

Asiakaslähtöisyys on lähestymistapa, joka kattaa palveluprosessin alusta loppuun saakka, joten niin yhteisön kuin yksittäisen työntekijänkin taholta sille annamat merkitykset ovat tärkeitä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa suunnittelijoille mm. asiakkaan tarpeiden ottamista lähtökohdaksi palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Asiakaslähtöisyyttä kuvataan myös perspektiivin vaihtamisena sekä asiakkaan auttamisena ja kumppanina toimimisena (vastaavista näkemyksistä katso tarkemmin Ruohotie 2000b; Lapintie 2002; Oulasvirta 2007). Huomiota kiinnittää se, että yhteisen keskustelun puuttuessa käsitykset asiakkuudesta jäävät varsin henkilökohtaiselle tasolle. Tutkituissa työyhteisöissä keskustellaan asiakkaista. Keskustelu asiakkaista on kuitenkin satunnaista ja asiakassuhteet jäävätkin kunkin henkilökohtaiseen harkintaan. Henkilöt olivat kuitenkin hyvin selvillä oman työnsä asiakkaista, mutta muutostilanteet aiheuttavat haasteita uuden asiakkuuden hahmottamiselle. Haastatteluissa painotetaan muodollisesti oikein toimimista suhteessa asiakkaisiin. Hyvän hallinnon periaatteita palvelun laadusta sekä palveluiden saamisen tasapuolisuudesta korostetaan. Henkilöiden käsityksen mukaan asiantuntijan tieto on asiakkaalle eduksi. Todetaan myös risiiriitä sanojen ja tekojen välillä. Koska asiakaskontakteissa on paljon merkitystä työntekijän omalla aktiivisuudella, on siinä haastetta myös oman työn kehittämiseksi ja paremmalle palvelulle. Pääosin suunnittelijat ovat asiakassuhteissaan aktiivisia ja aloitteellisia, mutta yhteisön rajoittunut vuorovaikutuksellisuus vaikuttaa myös asiakasyhteyksiin ja niiden kehittämiseen.

Monet mieltävät asiakkaakseen ns. varsinaisen asiakkaan ja siinä mielessä voi sanoa, että hallinto ei aina ole kovin kaukana palveluja käyttävästä asiakkaasta. Toisaalta virastoympäristön kielteiset byrokraattiset piirteet näyttävät nousevan helposti esille, kun keskustellaan arvolutautuneista käsitteistä, kuten asiakaslähtöisyydestä. Vaikka monella henkilöllä lopultakin oli, edellä kootun kritiikin lisäksi, verrattain vähän sanottavaa asiakaskeskustelusta työyhteisössä, he pitivät yhteistä keskustelua toivottavana. Keskustelun jäsentymättömyys oli hienoinen yllätys.

## **Työn aiheuttama psyykkinen rasitus**

Hallinto-organisaation ilmapiirimallissa ”työn aiheuttama psyykkinen rasitus” koostuu yhdestä klusterista ja viidestä muuttujasta. Keskeinen näkökulma on työtahdin kiristyminen viime vuosina. Vastaava dimensio on kasvuorientoituneen ilmapiirin mallissa ”Työn aiheuttama stressi”, joka käsittää työroolin epämääräisyyden, rooliristiriidat, työn aiheuttaman psyykkisen kuormituksen sekä muutosvaatimukset.

Prosessi jäi ilman yhteyksiä Bayes-mallinnuksessa, eikä muista prosesseista poiketen tällä prosessilla ollut korrelatiivisiakaan yhteyksiä muihin prosesseihin. Hallinnonalan suhteen on tilastollisesti merkitsevä ero arvioinneissa siten, että rasitus arvioidaan korkeimmalle opetus- ja sivistystoimessa muiden jäädessä suunnilleen samalle matalammalle tasolle.

Haastattelun perusteella mahdollisia rasitustekijöitä löytyy kahdesta toisiinsa yhteydessä olevasta lähteestä, nimittäin muutosprosesseista ja työnkuvan epäselvyyksistä (liite 9). Muutokset ovat omiaan kuormittamaan henkilöitä. Muutokseen kuuluu keskeneräisyys ja keskeneräisyyden sieto ja niihin liittyy pelkojen ohella myös paljon odotuksia. Työn, työnkuvan ja työympäristön muutoksiin liittyvät odotukset vaikuttavat arvioihin. Epäselvyydet työnkuvassa vaikuttavat siihen, miten henkilö hahmottaa työympäristönsä.



## 6. Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Kunta huolehtii moninaisista tehtävistä, joista palveluiden järjestäminen asukkaille ja muille palveluja käyttäville on näkyvin. Tässä tutkimuksessa haettiin tietoa edellytyksistä kehittää palveluiden suunnitteluosaamista. Tutkimusongelmana oli mallintaa suunnittelijoiden ammatillisen kasvun edellytykset kunnallisessa virastossa, hallinto-organisaatioissa. Ammatillisten kasvun edellytysten tunnistamisella ja jäsentämisellä voidaan vaikuttaa mm. johtamisen ja osaamisen kehittämisen keinoin osaamiseen ja sen kautta hyviin palveluihin.

Ammatillisen kasvun edellytyksiä mallinnettiin 11 helsinkiläisessä virastossa, motivaatioteorioihin pohjautuvan kasvuorientoituneen ilmapiirin mallin (Ruohotie 2000b, 2001) pohjalta painottamalla sitä hallinto-organisaation erityisiin piirteisiin. Kysymyksenasettelu oli sikäli hyödyllinen, että se mahdollisti aiempien empiiristen tulosten vertailun. Haasteellinen se oli siksi, että se toi pohdittavaksi julkishallintoon sovitettuja näkemyksiä asiakkuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Tutkimuksen tuloksena syntyi malli ammatillisen kasvun edellytyksistä julkishallinnon hallinto-organisaatioissa. Tietoa saatiin myös eri taustatekijöiden yhteyksistä kokemuksiin ammatillisen kasvun edellytyksistä sekä tiedonmuodotuksesta kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksen tulokset kertovat yhden ajankohdan poikkileikkauksena suunnittelutyötä tekevien henkilöiden käsityksistä ammatillisen kasvun edellytyksistä työympäristössään.

## Hallinto-organisaation ilmapiirimallin arviointia

Tutkimuksessa muodostettiin hallinto-organisaation ilmapiirimalli, joka koostuu 15:stä ammatillisen kasvun edellytyksen kuvauksesta, jotka on ryhmitelty kuuteen näkökulmaan. Näkökulmat liittyivät johtamiseen, työhön, ryhmään, ammatilliseen kasvuun, asiakkaisiin sekä työn aiheuttamaan psyykkiseen rasitukseen. Tuloksista voi todeta, että hallinto-organisaatioissa koettiin ammatillisen kasvun edellytykset hyvin samankaltaisesti kuin poliisihallinnossa (Luoma 2001), ammattikorkeakoulun opettajayhteisössä (Antikainen 2005) ja mainostoimistoissa (Korpelainen 2005). Mallinnuksen osalta tutkimuksen tulokset liittyvät siten kasvuorientoituneen ilmapiirin teoreettiseen viitekehykseen ja empiiristen tutkimusten piiriin. Lisäelementit (asiakasyhteydet ja verkostoituminen) vaikuttivat mallin muotoutumiseen jättäen kuitenkin kasvuorientoituneen ilmapiirin mallin rakenteen keskeisiltä osiltaan ehyeksi. Malliin tulleet muutokset olivat loogisesti ja ymmärrettävästi tulkittavissa.

Tutkimuksen tulokset ammatillisen kasvun edellytyksistä ovat sinänsä virasto-ympäristöön sovellettavaa uutta tietoa, mutta myös teoreettisesti tulokset poikkesivat aikaisemmista tutkimuksista kahdella tavalla. Toinen on menetelmällinen ja toinen mallin rakenteeseen liittyvä tulos. Kun tätä tutkimusta verrataan aikaisempiin tutkimuksiin, joilla mallia on rakennettu ja testattu, niin voidaan havaita menetelmällinen ero siinä, että tässä tutkimuksessa malli muodostettiin pelkästään ei-lineaarista yhteyksistä. On todettu, että aineistosta riippuen jopa kolmasosa muuttujien välisistä yhteyksistä on ei-lineaarisia yhteyksiä (Nokelainen, Silander, Ruohotie & Tirri 2003; Nokelainen & Tirri 2007). Tässä tutkimuksessa, johtuen aineiston pienuudesta verrattuna muuttujien määrään sekä homogeenisuudesta, lineaarinen malli ei olisi ollut järkevä. Kuten edellä mainittiin, tulokset ovat hyvin samankaltaisia aikaisempien tutkimusten kanssa.

Toinen teoreettinen poikkeama liittyy mallin rakenteeseen, mihin muodostui selkeä oppimisen yksilöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kytkentä prosessiin, joka nimettiin ammatillisen kasvun prosessiksi. Sosiaalista ulottuvuutta ei tässä muodossa ole muissa tutkimuksissa selvitetty.

Tutkimuksessa muodostetun mallin sisältöön liittyvät tulokset kiteytetään seuraaviin päätelmiin ammatillisen kasvun edellytyksistä hallinto-organisaatiossa:

- ammatillinen kasvu ja sen edellytysten näkeminen on hyvin tärkeää sekä työmotivaatiolle että työssä kehittymiselle
- ammatillisen kasvun edellytysten hahmottamiseen vaikuttavat henkilön työnkuvan selkeys sekä työn ja vuorovaikutuksen organisointi
- kokemusten jakaminen, informaali kanssakäyminen sekä verkostoituminen tuottavat oppimista
- hallinto-organisaatiot suhtautuvat myönteisesti osaamisen kehittämiseen, joskin se jätetään henkilöiden omaehtoisuuden varaan
- asiakaskäsitys jää henkilökohtaiseksi ilman yhteistä ja systemaattista keskustelua.

### **Ammatillisen kasvun merkitys**

Tutkimuksen keskeinen tulos oli ammatillisen kasvun merkityksen ja ammatillisesta kasvua virittävien tekijöiden selkeytyminen. Sekä yksilöllistä että sosiaalista ulottuvuutta, eli kasvumotivaatiota ja verkostoitumista, pidettiin hyvin tärkeinä. Kasvumotivaatio oli suurimmillaan työuran alussa ja vaikka se vähenikin uran edetessä, pysyi se korkeana koko työuran ajan. Haastattelussa merkityksen korostuminen selittyi kasvumotivaatiolla ja työmotivaatiolla: ihmisille on tärkeää olla motivoituneita ja osaavia työntekijöitä. Vastaavia näkemyksiä on saatu muissakin tutkimuksissa (mm. Antikainen 2005; Tikkanen & Kujala 2000, 94). Verkostoituminen ammatillisesti oli hyvin vaikuttava tekijä uran kaikissa vaiheissa. Paitsi että molemmat ulottuvuudet olivat tärkeitä, ne olivat toisiinsa yhteydessä: ammatillinen verkostoituminen vahvistaa yksilöllistä oppimista. Yksilön oppiminen rikastuu niistä tiedoista, kokemuksista ja vaikutelmista, joita henkilö saa toisilta. Tällainen tiedonmuodostus ymmärretään oppimisena eli sitä osataan kuvata oppimisprosessien kautta. Voi tietenkin pohtia, miksi ihmiset puhuvat oppimisesta tässä yhteydessä ja jossain toisessa tilanteessa taas eivät? Tynjälän (1999) mukaan erilaisissa oppimisympäristöissä toimivat ihmiset osaavat eri tavoin kuvata oppimistaan. Karila (1997) taas kuvaa erilaisia oppimispolkuja,

joissa henkilön ympäristösuhde vaikuttaa oppimisprosessiin. Oppimisen prosessin laadullisiin tekijöihin ja niiden kuvaamiseen vaikuttaa siis se, minkälaisessa ympäristössä henkilö toimii tai tekee työtään. Tämän perusteella voi sanoa, että virastoympäristössä oppimisen kokemuksen rajautuminen lähiympäristöön (omiin verkostoihin, kokemusten jakamiseen) liittyy mahdollisesti viraston byrokraattisiin piirteisiin.

Tutkimuksessa esille tullut voimakas oman vastuun korostuminen ammatillisen kasvun mahdollisuuksien hyödyntämisessä saattaa liittyä siihen, että suunnittelijat itse asiantuntijoina kiinnittävät odotuksena nimenomaan asiantuntijan identiteettiin.

### **Työn ja vuorovaikutuksen organisointi tiedonmuodostuksen mahdollistajana**

Ammatillisen kasvun mahdollisuuksien hahmottaminen niiden havaitseminen ja tulkinta, ovat yhteydessä henkilön työntehtävän kokonaisuuteen sekä vuorovaikutusmahdollisuuksiin työssä ja työyhteisössä. Molemmat ovat seikkoja, joihin voidaan vaikuttaa johtamisella ja esimiestyöllä.

Työn organisointi on yksilön ja yhteisön yhteinen kysymys siitä, miten työ on resursoitu ja miten työtehtävät nivottu toisiinsa. Työn organisoinnista riippuu se, työskenteleekö henkilö yksin vai onko hän tiimiin, tai useiden tiimien, jäsen. Työn organisointi on yhteydessä henkilön mahdollisuuksiin olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vuorovaikutuksen organisointi liittyy paitsi työtehtävien hoitamiseen myös yhteisen tiedon muodostumiseen ja myös yksilön omaan tiedon muodostukseen, oppimiseen. Hyvin monet ammatillisen kasvun edellytyksistä palautuvat käytännössä siihen, miten henkilöt kokevat työhön liittyvät järjestelyt ja pyrkimykset muodostaa yhteistä tietoa työyhteisössä. Esimerkiksi työnkuvan pirstaleisuus, muu epämääräisyys tai kapea-alaisuus vaikuttivat siihen, ettei henkilö pystynyt suuntaamaan ammatillista kehittymistään tyydyttävällä tavalla. Nämäkin henkilöt olivat kvantitatiivisesti mitaten kasvumyönteisiä, joten heidän työnkuvansa selkeyttämisellä saattaisi olla suorituskykyä parantava vaikutus. Työn muotoilun toimenpiteillä on todettu olevan työmotivaatiota, työ-

tyytyväisyyttä ja suoritustasoa kohentava vaikutus silloin, kun työ ei kannusta, mutta henkilö on halukas tekemään vaativampia tehtäviä (Ruohotie & Honka 1999, 149–151). Erilaisia keinoja on käytettävissä sekä työn laajentamisen alueella (esimerkiksi muodostetaan mielekkäitä tehtäväkokonaisuuksia) että työn rikastamisen alueella (esimerkiksi lisätään ryhmien itseohjautuvuutta). Ruohotien ja Hongan mukaan työn muotoilun malli on saanut laajaa suosiota humanistisesta arvotaustastaan johtuen, mutta sitä on kritisoitu sen kytkeytymisestä kasvumotivaatioon, joka on erilainen henkilöiden välillä ja vaihtelee myös henkilöllä itselläänkin eri tilanteissa. Työn muotoilun esteitä löytyy työympäristöstä runsaasti ja tässä yhteydessä on mainittava byrokraattinen ilmapiiri, joka jäykällä toimintatavallaan usein vesittää tämän tapaiset työn tehokkuuden lisäämisyritykset (mts. 154). Esimiehellä, jonka asenteita ja käytännön ratkaisuja korostettiin tässä tutkimuksessa monin tavoin, on tutkijan näkemyksen mukaan mahdollisuus kuitenkin paikata näitä puutteita byrokraattisenkin toimintahierarkian puitteissa. Yleisesti ottaen korkeaa yksilöllisen motivoitumisen tasoa voi myös pitää hyvänä lähtökohtana organisaatiossa tehtävälle työlle ja tulokselle, kuten myös sen perustana olevalle organisaation oppimiselle.

Työn ja vuorovaikutuksen organisointi jakoi työntekijät karkeasti yksin tekeviin ja tiimissä tai moniammatillisissa yhteisöissä työskenteleviin. Yksin ja ryhmässä työskentelevien työympäristö on hyvin erilainen ja heillä on tämän tutkimuksen perusteella erilaiset tiedon tarpeet ja erilaiset odotukset varsinkin organisoituista vuorovaikutustilanteista. Erilaiset tarpeet ja odotukset ovat ehkä juuri niitä seikkoja, joita olisi hyvä ottaa huomioon pohdittaessa tiedonmuodostuksen foorumeita organisaatiossa.

Vuorovaikutuksen organisoinnilla luodaan organisaation tiedonmuodostuksen kulttuuria. Erityisesti yhteisten käsitteiden muodostaminen ja myös yläkäsitteistä, kuten strategioista, viestiminen ja jalkauttaminen mahdollistaisivat tämänkin tutkimuksen mukaan hyvin organisoitaessa johtamisen ja esimiestyön, ja oletettavasti parantaisivat myös henkilöiden käsityksiä johtamisen onnistuneisuudesta. Johtaminen sai muihin ammatillisen kasvun edellytyksiin nähden jokseenkin heikon arvion, varsinkin osaamisen palkitsemisen ja strategisen johtamisen osalta. Tiedon käsite jakautui tässä tutkimuksessa julkilausuttuun ja yhteiseksi koet-

tuun tietoon; tiedosta ei tule yhteistä ilman yhteistä tiedonmuodostuksen prosessia. Julkilausuttu tieto on informaatiota.

### **Työn kehittävät piirteet**

Työ sinänsä koetaan hyvin kannustavaksi tämän tutkimuksen hallintoorganisaatioissa. Myös työhön liittyvät näkökulmat (työn arvostus ja työhön sitoutuminen) olivat myönteisiä ammatillisen kasvun edellytyksiä. Tutkimuksessa työssä oppimisessa korostuivat kokemuseräisen tiedon merkitys, epämuodollinen eli informaali vuorovaikutus sekä verkostoituminen, jotka kaikki olivat positiivisesti henkilöiden työtä kehittäviä tekijöitä.

Monissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöt korostavat työn ja uran aikana hankittua kokemusta tärkeimpänä tiedon alueenaan työssä (mm. Tikkanen & Kujala 2000). Näin tässäkin tutkimuksessa asia oli, sillä henkilöt yhdistivät kokemusten jakamisen nimenomaan oppimiseen. Hallinnon suunnittelijat ovat usein varsin pitkällä asiantuntijatiedon hallinnassa ja voi sanoa, että heillä on tietoa runsaasti ja ”yli tarpeen”. Ei ole siten ihme, että sekä omia että toisen kokemuksia arvostetaan tietona. Toisaalta tiedon runsautta tarvitaan uuden tiedon luomisessa ja juuri kokemukset ovat uuden tiedon muodostumisessa (Nonaka & Takeuchi 1995; Ruohotie 2000b) syklin lähtökohta: kokemuksia ulkoistamalla annetaan toisille ja yhteisölle mahdollisuus oppia uutta. Tutkimuksen kohteena olleet asiantuntijat tunnistivat hyvin uuden tiedon mahdollistamisen korostamalla kokemuksen merkitystä.

Toinen kohdeorganisaatioissa vallitseva tiedonmuodostuksen piirre oli organisoimattomuus tai informaali tapa rakentaa yhteistä tietoa. Rakenteita ja foorumeja toki oli kohdeorganisaatioissa lähtien tiimien palavereista aina koko virastoa koskeviin tilaisuuksiin ja yhteisiin seminaareihin. Oman työn kannalta koettiin hyödylliseksi oma yhteisö tai informaalit kontaktit, joten lähiyhteisö näyttäisi olevan hyvin ratkaiseva työn sujumisen ja kehittymisen kannalta. ”Workplace learning is both informal and formal (in this order)” (Tynjälä 2008, 139).

Verkostoitumista pidettiin hyvin tärkeänä, joskin sen merkitys vaihteli jossain määrin hallinnonaloittain ja työyhteisöittäin. Organisaatiotasolla verkostoitumi-

sella haetaan usein synergiaetuja sekä aineellisia ja osaamiseen liittyvää lisäarvoa (Vedung, 2006). Julkisissa hallinto-organisaatioissa tavanomaisia formaaleja verkostoitumisen muotoja ovat erilaiset työryhmät. Tutkimuksessa tuli esille verkostoitumisen vaikutus yksilötasolla. Mm. tarkasteltiin verkostojen rakennetta ja määrää ja toiseksi pohdittiin ammatillisen verkostoitumisen merkitystä oppimiselle. Verkostot vaikuttavat oppimiseen: ne itse asiassa synnyttävät oppimista. Koska verkostoissa toimiminen on ihmisille luontaista, toivottua ja kehittävä, organisaatiot voivat hyödyntää verkostoja, esimerkiksi monenlaisia työryhmiään, tietoisesti osaamisen kehittämisessä sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla.

### **Osaamisen kehittämisen omaehtoisuus**

Osaamisen kehittäminen on varsin laaja käsite ja sisältää suuren määrän erilaisia henkilöstönkehittämiseen (Kauhanen 2001, 142–145) ja osaamisen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2001) liittyviä näkökulmia. Kehittämisen menetelmiä on mm. työnkierto, vastuulliset erityistehtävät, mentorointi ja koulutukset. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen eri muotoja tunnistettiin, mutta osaamisen kehittäminen nähtiin lähinnä koulutuksena sekä yksilön että organisaation näkökulmista tarkasteltuna. Tuloksissa oli ehkä merkittävintä se, että hyvin myönteisestä suhtautumisesta huolimatta virastot ovat käytännössä hyvinkin passiivisia yksittäisen henkilön osaamisen kehittämisen suhteen. Kehittämisyhtymykset jäävät henkilöiden omaehtoisuuden varaan.

Tutkimuksessa syntyneitä käsityksiä on syytä tarkastella lähemmin osaamisvaatimusten ja osaamisen johtamisen kannalta. Tulevaisuudessa asiantuntijapalveluissa, mitä kohdeorganisaatioiden työn osaltaan on, tarvitaan Lindqvistin ja Mannisen (1998, 85) mukaan osaamista, joista edellä on paljon ollut puhetta:

- verkostoissa työskentelemisen taitoja (mm. tiimityö, vuorovaikutus)
- kansainvälistymiseen liittyviä taitoja (mm. kielitaito)
- analyttisiä taitoja (mm. asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, itsearviointitaidot liittyen laadunvarmistukseen, palveluiden kohdentaminen ja tuoteistaminen, ennakoitavalmiudet)
- ydinosaaminen ja sen ylläpitämiseen liittyviä taitoja.

Näiden taitojen kehittyminen organisaatioon liittyen edellyttää osaamisen johtamista. Esimerkiksi kompetenssimallissa (Sydänmaanlakka 2001, 142) mainitaan kehittämistoimia, joissa kiinnitetään huomiota yksilön ydinosaamisalueiden lisäksi kompetenssien elinkaareen, siirtoihin tai valintoihin, kehittämiseen, ura- ja seuraajasuunnitteluun, suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen ja seniorien toimintaan. Organisaatioissa on kasvuorientoituneita tai kehittämishakuisia yksilöitä, joiden avulla käytetään spontaanisti ja voidaan käyttää myös systemaattisesti organisaation oppimisen edistämiseksi. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan (Friedman 2003) ”organisaation oppimisen agentista”, jota luonnehditaan proaktiiviseksi ja samalla reflektiiviseksi, innostuneeksi ja samalla realistiseksi, kriittiseksi ja samalla sitoutuneeksi sekä itsenäiseksi ja samalla hyvin yhteistyökykyiseksi. Tällaiset henkilöt tarttuvat asioihin, sen sijaan että odottaisivat organisaation ratkaisevan ongelmat. He ovat valmiita reflektomaan ideoita myös toisten kanssa. Innostuksen taustalla on selkeät arvot, jota henkilö pyrkii toteuttamaan toiminnassaan ja uskoo muidenkin toimivan niiden mukaan. Toisaalta organisaation todellisuus luo puitteet, jossa innostus kanavoituu esimerkiksi pieniin askeliin, siihen mikä osoittautuu mahdolliseksi. Kriittinen tosiasioiden tunnistaminen ei välttämättä ole ristiriidassa organisaatioon sitoutumisen kanssa. Oppimisen agentin itsenäisyys ja yhteistyökykyisyys ovat pitkälti persoonallinen piirteitä ja osin myös henkilökohtaisen kasvun tulosta (Friedman 2003, 404–405). Yksilön osaaminen liittyy aina koko yhteisöön ja organisaatioon, niitä ei voi erottaa toisistaan. Organisaation etu on tietenkin ohjata kehitystä.

### **Yhteinen asiakasnäkemyk**

Suunnittelun tavoitteena on luoda kunkin hallinnonalan päämäärien ja tehtyjen päätösten mukaiset palvelut kunnan asukkaille ja asiakkaille. Tutkimuksessa asiakaskäsitykset, mm. asiakassuhteiden ja asiakaslähtöisyyden määritykset, olivat jossain määrin jäsentymättömiä ja irrallisia. Henkilökohtaisten asiakaskäsitysten rinnalle on hyödyllistä kehittää työyhteisössä tai virastossa jäsenelty yhteinen käsitys asiakkaista ja heidän kohtaamisestaan.



Yhteisen käsityksen muodostaminen liittyy yleisesti yhteisten eli jaettujen käsitysten muodostamiseen työyhteisössä ja myös henkilön työn liittämiseen koko viraston tai hallinnonalan tehtäväkenttään.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Ammatillisen kasvun edellytysten tutkiminen julkisissa hallinto-organisaatioissa osoittautui varsin kiintoisaksi tehtäväksi. Tutkimuksen kuluessa syntyi useita ajatuksia, joita ei ollut mahdollista toteuttaa tässä tutkimuksessa. Vaihtoehtoisista tutkimusimpulsseista oli tehtävä jatkuvasti valintoja. Tällä aihealueella olisi tarpeen syventää tutkimustiedolla ainakin seuraavia seikkoja:

- Tutkimuksessa jäi kokonaan hyödyntämättä mahdollisuudet laatia Bayes-menettelmällä ennustemalleja erilaisten taustatekijöiden yhteyksistä mallin muodostumiseen. Kiinnostavaa olisi myös selvittää eriasteisesti motivoituneiden henkilöiden kasvuedellytysten malleja. Tätä tutkimusta pidemmälle viety Bayes-mallinnus sekä laadullinen aineisto yhdessä saattaisivat tuottaa tutkittavasta ilmiöalueesta uutta tietoa. Tähän liittyen olisi mielenkiintoista kehittää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston analyysiä ja tulkintaa rajatun tutkimuskohteen avulla. Voisi myös empiirisesti selvittää olisiko syvällisemmällä Bayes-analyysillä päädytty samankaltaisiin lopputuloksiin, kuin tässä tutkimuksessa käytetyllä triangulaatiolla.
- Palveluiden suunnittelun kannalta kiintoisia tutkimuskohteita ovat uuden tiedon syntyminen ja hyödyntäminen palveluketjun aikana. Erityisesti olisi kiintoisaa syventää tietämystä uuden tiedon muodostumisen syklistä (Nonaka & Konno 1998) hallinto-organisaatiossa lähtien esimerkiksi sosiaalisuudesta ja edeten syklin läpi sisäistämiseen. Kyseisen mallin mahdollisuuksia tulisi samalla tutkia.
- Kiinnostus verkostoitumisen pohtimiseen osaamisen kehittämisen kontekstissa syveni tutkimuksen kuluessa ja tulosten myötä. Verkostoitumista oppimisen muotona ja oppimisen lähteenä olisi hyödyllistä tutkia byrokraattisessa, moniportaisessa hallinto-organisaatiossa liittyen esimerkiksi sen lu-

kuisiin muodollisesti organisoituihin tapoihin työskennellä. Ihmisten hakkuus verkostomaiseen työhön on suuri, joten verkostojen mahdollisuuksien hyödyntämisen esteet on tärkeä hahmottaa.

- Johtamisen ja esimiestyön tutkimusta on runsaasti myös ammatillisen kasvun edellytysten alueella, mm. Antikaisen tutkimus (2005). Tutkimusta on tarpeen laajentaa myös virastoympäristöön sekä julkishallinnon, etenkin kunnallisten palveluiden tuottamiseen ja suunnitteluosaamisen kehittämiseen.
- Laadukkaan keskustelun käyminen julkisten palveluiden asiakaskäsityksistä virastoissa ja työyhteisöissä on monipuolinen aihepiiri, jossa on mahdollista tarkastella esimerkiksi kumppaneiden ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden osallistamista hallinto-organisaation eri tasoilla.

# LÄHTEET

- Aaltola, J. 1994. Eräitä tieteenteorian peruskysymyksiä ihmistutkimuksen näkökulmasta. 2. tarkistettu painos. Jyväskylän yliopisto, Chydenius-instituutin tutkimuksia 4/1992. Kokkola.
- Ahokas, I. 2002. Tietoyhteiskunnan vaikutukset ammattirakenteeseen nykyisissä Euroopan Unionin maissa sekä jäsenehdokasmaissa. TUTU-julkaisuja 4. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Kauppakorkeakoulu. Turun yliopiston Maantieteen laitos.
- Alasuutari, M. 2003. Kuka lasta kasvattaa? Vanhemmuuden ja yhteiskunnallisen kasvatuksen suhde vanhempien puheessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. 1996. Toinen tasavalta. Suomi 1946-1994. Tampere: Vastapaino.
- Antikainen, E.-L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaus-tutkimus ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tamperensis 1088. Tampere: Tampere University Press.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus, 305. Helsinki: Työministeriö.
- Anttila, P. 2005. Ammatillinen tiedonmuodostus. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2/2005, 7–17.
- Argyle, M. 1991. Cooperation. The basis of sociability. London: Routledge.
- Auranen, J. 2004. Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatusyöstä kuntaorganisaation osana. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 97. Joensuu.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action. A social cognitive theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Beairto, B. 1996. Professional Growth and Development: What is it and how do we know if it's working. Teoksessa P. Ruohotie & P. P. Grimmet (eds.). Professional Growth and Development: Direction, Delivery and Dilemmas. University of Tampere and Simon Fraser University. Tampere, Vancouver: Career Development Finland K, Career Education Center, 91–114.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise. Chicago and LaSalle: Open Court.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 2002. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon-sosiologinen tutkielma. 3. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Berry, L. M. 1998. Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 2nd edition. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation. Organization Studies 1995, 16/6, 1021–1046.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1992 (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology and Corporate Life. First published 1979 by Heineman Educational Books. Aldershot: Gower House.
- Bäcklund, P. 2007. Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Castells, M. 2000 (1996). The Rise of the Network Society. Second Edition. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1. Oxford: Blackwell

Publishers.

- Castells, M. & Himanen, P. 2001. *The Finnish Model of the Information Society*. Helsinki: Sitra ja WSOY.
- Cavén, O. 1999. *Sujutusta ja pyöritystä – tutkimus byrokratian merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikka, erityisesti sosiaalityö.
- Creswell, J. W., Vicki, L., Plano, C., Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. 2003. *Advanced mixed methods research designs*. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 209–240.
- Cohen, L. & Manion, L. 1994. *Research Methods in Education*. Fourth edition. London: RoutledgeFalmer.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2003. *Research Methods in Education*. Fifth edition. London: RoutledgeFalmer.
- Collins, H. 1993. The structure of knowledge. *Social Research* 60, 95-116.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24, No 3, 522–537.
- Denzin N. K., 1988. Triangulation. Teoksessa: J. P. Keeves (ed.). *Educational research, methodology, and measurement. An International Handbook*, 511–513.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Dixon, N. M. 1994. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. Developing Organizations Series. London: McGraw-Hill.
- Dunsire, A. 1973. *Administration, the word and the science*. Great Britain: Western Printing Services Ltd.
- Eklund, L. 1999. *From citizen participation towards community empowerment – An analysis of health promotion from citizen perspective. (Osallistumisesta terveyden kansalaishallintaan – Analyysi terveyden edistämisestä kansalaisnäkökulmasta)*. Acta Universitatis Tamperensis 704. Tampere: Tampere University Press.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. 2002. Self and Social Identity. *Annual Reviews Psychol.*, 53:161–86. <<http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/selfident.pdf>>. Luettu 30.8.2007.
- Eskola, A. 1992. *Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu*. 3. painos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos (1. p. 1998) Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 1997. *Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset*. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 86–102.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) 2007. *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Filander, K. 1997. *Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina*. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 136–148.
- Forsberg, H. 1998. *Perheen ja lapsen tähden – etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista*. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.
- Frederickson, G. 1997. *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Friedman, V. J. 2003. *The Individual Agent of Organizational Learning*. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.). *Handbook of Organizational*

- Learning and Knowledge. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 398–414.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R. & Overmeer, W. 2003. Creating Conditions for Organizational Learning. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 757–774.
- Fullan, M. G. & Stiegelbauer, S. 1991. The New Meaning of Educational Change. Second edition. London: Cassell.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2003. The Sociological Foundations of Organizational Learning. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (eds.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 35–60.
- Gilbert, N. & Specht, H. 1977. Planning for Social Welfare: Issues, Models and Tasks. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- Gruber, H. & Palonen, T. (eds.) 2007. Learning in the workplace – new developments. Research in Educational Sciences 32. Finnish Educational Research Association. Turku.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisiitto. Helsinki.
- Hakkaraianen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6., uudistettu painos. Porvoo: WSOY. Hallintolaki 434/2003.
- Harisalo, R. 1990. Kunnallishallinnon arvot, johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Teoksessa R. Asikainen, J. H. Nissinen (toim.). Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Yritystaitojulkaisut. Jyväskylä: Gummerus, 19–40.
- Harmon, M. M. & Mayer, R. T. 1986. Organization theory for public administration. Burke, VA: Chatalaine Press.
- Haslam, S. A. 2001. Psychology in Organizations. The Social Identity Approach. London: Sage Publications.
- Heady, F. 2001. Public Administration. A Comparative Perspective. Sixth Edition. New York: Marcel Dekker.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastossa. Kasvatus 5/2005, 340–354.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5. Turku.
- Helsingin kaupunki 2002. Kaupungin arvot – Arvokeskustelun työkirja työpaikoille. Helsinki – Elinvoimainen pääkaupunki (HEP)-julkaisu. Helsinki.
- Helsingin kaupunki 2006. Henkilöstöraportti 2005.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Kirjayhtymä Oy 1997. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. A. & Terry, D.J. 2001. Social identity theory and organizational processes. Teoksessa M. A. Hogg & D. J. Terry (toim.). Social identity process in organizational contexts. Philadelphia: Psychology Press, 1–13.
- Honkala, S. 2000. Tampereen yliopiston tasa-arvotoimikunta. Tasa-arvo-toimikunnan vuosittaisen toimintakertomukset liitetilastot vuodelta 2000. <<http://www.uta.fi/tasa-arvo/Raportti2000.pdf>>. Luettu 5.11.2007.

- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. *Organizational Behaviour. An Introductory text.* Fourth edition. Harlow: Prentice Hall.
- Huotari, M.-L. & Iivonen, M. 2004. *Managing Knowledge-Based Organizations Through Trust.* Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen. *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations.* Hershey PA: Idea Group Publishing, 1–29.
- Hytönen, S. & Kolehmainen, J. 2003. *Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa.* Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus.  
<<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/pdf/hytonen&kolehmainen-julkaisu-final.pdf>> .  
Luettu 5.6.2005.
- Häikiö, L. 2005. *Osallistumisen rajat. Valta-analyysi kestävästä kehityksestä suunnittelusta Tampereella.* Acta Electronica Universitatis Tamperensis 421. Tampere: Tampere University Press.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. *Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana.* Talentum, Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Joronen, L. 1993. *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen.* Tutkimuksia 135. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Joutsenkunnas, T. 1988. *Esimiestyö palveluyrityksessä.* 6. painos. *Ekonomia-sarja.* Espoo: Weilin+Göös.
- Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet.* Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä.* 1.–2. painos. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. *Tutkimustyön metodeista.* Opinpajan kirja. Tampere.
- Kaivo-oja, J., Ahokas, I., Malaska, P. & Luukkanen, J. 2002. *The information society and changes in the labour market: A Comparison of work profile changes in the EU, the USA and Japan.* Teoksessa B. Stanford-Smith, E. Chiozza & M. Edin (toim.). *Challenges and achievements in E-business and E-Work.* Amsterdam: IOS Press, 504–511.
- Kamensky, M. 2000. *Strateginen johtaminen.* Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Karila, K. 1997. *Lastentarhanopettaja kehittyvä asiantuntijuus – Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi.* Helsinki: Edita.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvänen, S. 1994. *Uudistamisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä.* 3. painos. Työelämän tutkimuskeskus, julkaisuja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K., 1993. *The wisdom of teams.* New York: Harper-Collins.
- Kauhanen, J. 2001. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* Porvoo: WSOY.
- Kautto-Koivula, K. 1993. *Degree-Oriented Professional Adult Education in the Work Environment.* Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 390.
- King, L. A. 2002. *Personal growth and Personality Development.* Journal of Personality 70 (1), 1–3.
- Kiviniemi, M. 1989. *Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet.* Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Koivumäki, J. 2005. *Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla – Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? Hallinnon tutkimus 24 (3), 2005, 14–31.*

- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Tampere: Tampere University Press.
- Konttinen, E. 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 48–61.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Tampere: Tampere University Press.
- Kuntalaki 365/1995.
- Kunta-alan työolobarometri 2006. <<http://www.tyoturva.fi/julkaisut>>. Luettu 20.8.2007.
- Kvale, S. 1996. Interviews. London: Sage Publications.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lane, J.-E. 2000 (1993). The Public Sector. Concepts, Models and Approaches. Third edition. (First published 1993). London: Sage Publications.
- Lane, J.-E., Arvidson, S. & Magnusson, T. 1986. Byråkrati och förvaltning. Lund: Studentlitteratur.
- Lapintie, K. 2002. Tarinoita takapihalta. Asukkaan ja asiantuntijan kohtaaminen. Teoksessa P. Bäcklund, J. Häkli & H. Schulman (toim.). Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus, 158–179.
- Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 122–133.
- Lehesvirta, T. 2005. Miten organisaatiossa opitaan ja mitä johdon pitäisi siitä tietää? Teoksessa P. Kirjavainen, S. Lähteenmäki, H. Salmela & E. Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Keskusteluja ja raportteja 9. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, 43–54.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.). Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 103–121.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 2001. Asiantuntijatiedon formaali ja informaali perusta. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.). Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. 6. painos. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 90–107.
- Leppänen, A. 2006. Oppiminen, osaaminen ja työn hallinta. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi -kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Helsinki: Gummerus, 53–58.
- Lindqvist, J. & Manninen, J. 1998. Asiantuntijat tulevaisuuden tekijöinä. Asiantuntijapalveluyritysten tulevaisuuskuva. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja selvityksiä 29. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Luoma, M. 2001. Laatuja lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Helsinki: Edita Oyj.
- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2000. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR NVivo –ohjelmisto. Sosiologian tutkimuksia A23. Turun yliopisto, Sosiologian laitos. Turku.

- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta Wasaensia No 113, Hallintotiede 7. Universitas Wasaensis. <<http://www.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta113.pdf>>. Luettu 15.3.2007.
- Lähtenmäki, S. 1995. Mitä kuuluu - kuka käskää? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa yritys ympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kappakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-1.
- Lähtenmäki, S. 2005. Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta – mittarin validointi. Teoksessa P. Kirjavainen, S. Lähtenmäki, H. Salmela & E. Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Keskusteluja ja raportteja 9. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, 23–42.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2001. Human Resource Management. A Strategic Introduction. Blackwell Business. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Maier, G. W., Prange, C. & von Rosenstiel, L. 2003. Psychological Perspectives of Organizational Learning. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 14–34.
- Malaska, P., 1998. Sociocultural transients of work in the late-industrial period. USA and Finland as the empirical cases. Presented in the III International Kondratieff Conference in Kostroma, Russia, May 18-22, 1998. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. FUTU-publication 3/1998. <[http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/futu/futu\\_3\\_98.pdf](http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/futu/futu_3_98.pdf)>. Luettu 16.2.2006.
- Mannermaa, M. 1998. Kvanttihyppy tulevaisuuteen? Helsinki: Otava.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. (toim.) 1999. Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus.
- McMillan, J. H. & Schumacher, S. 1989. Research in Education. A Conceptual Introduction. Second Edition. USA: HarperCollins Publishers. Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Möttönen, S. 1999. Mitä kunnan toiminnalliset tavoitteet kuvaavat? Teoksessa H. Helin & S. Möttönen. Valitut tavoitteet. Suurten kaupunkien sitovat toiminnalliset tavoitteet ja määrärahat 1999. Tutkimuksia 1999:8. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 79–101.
- Niemenmaa, V. 2005. Helsingin paikallisagenda – tarina osallistumisesta ja suunnittelun subjektiivisuudesta. Helsingin yliopisto, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, suunnittelumaantiede.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Julkaisusarja B nro 42. Valtion koulutuskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2002. Modeling students' motivational profile for learning in vocational higher education. Teoksessa H. Niemi & P. Ruohotie (eds.). Theoretical understandings for Learning in the virtual University. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training, 177–231.
- Nokelainen, P., Ruohotie P. & Tirri H., 1999. Professional Growth Determinants – Comparing Bayesian and Linear Approaches to Classification. Teoksessa: P. Ruohotie, H. Tirri, P. Nokelainen, T. Silander. Modern modeling of professional growth.



- Vol. 1. Research Centre for Vocational Education, Hämeenlinna. Complex Systems Computation Group (CoSCo), Helsinki. The OKKA Foundation for Teaching, Education and Personal Development, Helsinki, 85–120.
- Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P. & Tirri, H. 2003. Investigating Non-linearities with Bayesian Networks. Paper presented at 111<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychology Association at Toronto, Division of Evaluation, Measurement and Statistics. August 2003.  
<[http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2003\\_APA\\_pn\\_ts\\_pr\\_ht\\_nonlin.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2003_APA_pn_ts_pr_ht_nonlin.pdf)>.  
Luettu 10.9.2007.
- Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P. & Tirri, H. 2004. Empirical Investigation of Non-linearities in Growth-oriented Atmosphere Data, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Educational Statisticians Paper Session: Growth Curve and Structural Equation Models. San Diego, USA. <[http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2004\\_AERA\\_pn\\_pr\\_ts\\_ht\\_nonlin.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2004_AERA_pn_pr_ts_ht_nonlin.pdf)>.  
Luettu 10.9.2007.
- Nokelainen, P. & Tirri, H. 2002. Issues in designing an integrative personalized self-assessment tool. Teoksessa H. Niemi & P. Ruohotie (eds.). Theoretical understandings for Learning in the virtual University. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training, 74–89.
- Nokelainen, P. & Tirri, H. 2007. The Essential Benefits of Using Bayesian Modeling in Professional Growth Research. Teoksessa S. Saari & T. Varis (toim.). Ammatillinen kasvu. Professional Growth. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 413–423.
- Nokso-Koivisto, P. 2002. Julkiset toimijat erilaisten verkostoraktivaattorien kokemana. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 133. Jyväskylä.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* Vol 40, No 3. Spring 1998.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosière, P. 2003. *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. Teoksessa M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 491–517.
- Oulasvirta, L. 1996, 2001. *Kuinka kunta toimii*. 4. uudistettu painos (1996). Helsinki: Kuntakoulutus Oy.
- Oulasvirta, L. 2007. *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. *Acta Universitatis Tamperensis* 1239. Tampere: Tampere University Press.
- Paakkolanvaara, E. 1988. *Informaatioyhteiskunta ja informaatioammatit*. Tutkimuksia 145. Helsinki: Tilastokeskus.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (6th ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pawlowsky, P. 2003. *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*. Teoksessa M. Dierkes., A. Berthoin Antal., J. Child. & I. Nonaka. (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. First published 2001. Oxford: Oxford University Press, 61–88.
- Poell, R. F. 1998. *Organizing Work-related Learning Projects. A Network Approach*. Nijmegen: Katolieke Universiteit Nijmegen.
- Polanyi, M. 1964. *The Logic of Tacit Interference*. Teoksessa M. Grene (ed.). *Knowing and Being. Essays of Michael Polanyi*. Published 1969. Chicago: The University of Chicago Press, 138–158.

- Puustinen, S. 2001. Suunnitteluprofessio refleksiivisyyden puristuksessa. <<http://www.tkk.fi/yhdyskuntasuunnittelu/ytk-eri/materia/puustinen.pdf>>. Luettu 4.8.2005.
- Puustinen, S. 2002. Suunnittelijat yleisen edun takaajina? Teoksessa P. Bäcklund, J. Häkli & H. Schulman (toim.). Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus, 218–242.
- Raadschelders J. C. N. 1998. Handbook of administrative history. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rajakaltio, H. 1994. Kulttuurimuutos kehittämistyössä. Teoksessa A. Kasvio, R. Nakari, S. Kalliola, A. Kuula, I. Pesonen, H. Rajakaltio & S. Syvänen. Uudistamisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. 3. painos. Työelämän tutkimuskeskus, julkaisuja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, 277–334.
- Rajala, T. 1989. Työstressi kunnallishallinnossa – Teoriatarkastelu. Kunnallistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Kunnallispolitiikan lisensiaattityö. Tampere.
- Rantanen, J. (J.) I. 1997. Factors Contributing to Teachers' Professional Growth in a Institutional Setting. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 534. University of Tampere. Tampere.
- Robbins, S. P. 1990. Organization Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roisko, H. 2007. Adult Learners' Learning in a University Setting. A Phenomenographic Study. Acta Universitatis Tamperensis 1226. Tampere: Tampere University Press.
- Rosenbloom, D. 1989. Public Administration. Understanding management, politics and law in the public sector. USA: Random House.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uud. painos. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. 1998a. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1998b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Edita
- Ruohotie, P. 2000a. Conative constructs in learning. Teoksessa P. Pintrich, & P. Ruohotie. Conative constructs and self-regulated learning. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, 1–30.
- Ruohotie, P. 2000b. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. 2001. Empowerment – muutoksen ja kasvun edellytykset. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2001. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry., Opetus-, kasvatust- ja koulutusalojen säätiö. OKKA-säätiö, 4–9.
- Ruohotie, P. 2002a. Mitä työelämä meiltä vaatii? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2/2002, 4–13.
- Ruohotie, P. 2002b. The development of competence and qualifications as the objective of vocational higher education. Teoksessa H. Niemi & P. Ruohotie (eds). Theoretical understandings for learning in the virtual university. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training.
- Ruohotie, P. 2003. Mitä on ammatillinen huippuosaaminen? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2003, 4–11.
- Ruohotie, P. 2005a. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3/2005, 4–18.
- Ruohotie, P. 2005b. Metakognitiiviset taidot ja käsitteellinen oppiminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2005, 4–11.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Ammatillinen kasvu tutkimuksen kohteena. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/1999, 8–15.

- Ryymin, E. 2008. Teachers' intelligent Networks. Study on Realtionship-based Professional Development supported by Collaobarative Learning Technologies. Acta Universitatis Tamperensis 1336. Tampere: Tampere University Press.
- Saariluoma, P. 1990. Taitavan ajattelun psykologia. 1.–2. painos. Helsinki: Otava.
- Sahlberg, P. 1996. Kuka auttaisi opettajaa? Postmoderni näkökulma opetuksen muutokseen yhden kehittämisprojektin valossa. University of Jyväskylä. Studies in Education. Psychology and Social Research 119. Jyväskylä.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin – yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuslaitos. Yliopistopaino.
- Salminen, A. 2001. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 4. painos. Helsinki: Edita, Hallinnon kehittämiskeskus.
- Scott, W. R. 1981. Organizations. Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P. M. 1993 (1990). The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. London: Century Business.
- Silfvast, J. 1991. Yksilön strategiat työorganisaatiossa. Teoksessa T. Gröhn & I. Sava (toim.). Koulu yhteisön kehittäminen – Menetelmällisiä ja praktisia pohdintoja. Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos. Julkaisuja 3, 43–49.
- Silander, T. & Tirri, H. 1999. Bayesian Classification. Teoksessa P. Ruohotie, H. Tirri, P. Nokelainen & T. Silander. Modern modeling of professional growth. Vol. 1. Research Centre for Vocational Education, Hämeenlinna. Complex Systems Computation Group (CoSCo), Helsinki. The OKKA Foundation for Teaching, Education and Personal Development, Helsinki, 61–83.
- Silverman, D. 2003. Analyzing Talk and Text. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.). Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Second edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 340–362.
- Sitra, 1998. Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan kehittämisen perustelut. Sitra 206. Helsinki.  
<[http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21\(sitra2062.htm\)](http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21(sitra2062.htm))>.  
Luettu 11.10.2005.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjäläinen, E. 2003. Käsityön opettajan pedagogisen tiedon lähteillä: Persoonalliset toimintatavat ja perinteet käsityön opetuksen kontekstissa. Helsingin yliopiston kotitalous- ja käsityötieteiden laitoksen julkaisuja 12.
- Taalas, M. 1995. Ammattitutkinto ammattitaidon näyttönä. Ammatillisten aikuistutkin-  
tojen kehittäminen. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkai-  
suja A 62. Jyväskylä.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. 1998. Mixed Methodology. Combinig Qualitative and  
Quantitative Approaches. Applied Social Research Methods Series Volume 46.  
Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. 2003. Major Issues and Controversies in the Use of Mixed  
methods in the Social and Behavioral Sciences. Teoksessa A. Tashakkori & C. Ted-  
dlie. Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. Thousand  
Oaks, California: Sage Publications, 3–50.
- Temmes, M. 1992. Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtionhallinnon kehit-  
tämiskeskus.

- Thatcher, M. 1998. The development of policy network analyses: From modest origins to overarching frameworks. *Journal of Theoretical Politics* 10 (4), 389–416.
- Thompson, G. F. 2003. *Between Hierarchies & Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. New York: Oxford University Press.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 534. Tampere: Tampere University Press.
- Tikkanen, T. & Kujala, S. 2000. Pk-yritysten ikääntyvät työntekijät ja koulutus. Teoksessa P. Sallila (toim.). *Oppiminen ja ikääntyminen. Aikuiskasvatuksen 41. vuosikirja*. Kansanvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy, 73–97.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomikorpi, S. 2005. *Kohti hallinnollisen ajattelukyvyyn mallia*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Tuorila, H. & Kytö, H. 2003. Yhteistyöllä parempaan palveluun? Kuntapäätäjien näkemykset kunnan nykyisestä ja tulevasta palvelutarjonnasta. *Julkaisuja 7*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu. Laatumyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. *Acta Universitatis Tamperensis* 737. Tampere.
- Tynjälä, P. 1999. *Towards expert knowledge? A Comparison Between a Constructivist and a Traditional Learning Environment in University*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.). *Tietotyö ja ammattitaito. Knowledge work and occupational competence. 2. täydennetty painos*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, 85–108.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3 (2008), 130–153.
- Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 258–286.
- Työministeriö, 1999. *Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille. Inhimillinen näkökulma tietoyhteiskunnan työpolitiikkaan*. Tietoyhteiskuntatiimi 12.1.1999.
- Työvoimaministeriö, 1993. *Työolot, henkilöstö ja menestyvä organisaatio*. Työhallinnon julkaisu 38. Tampere.
- Uusikylä, P. 1999. *Hyvinvointilainsäädännön verkostot. Sidosryhmäorganisaatio sosiaali- ja terveyslainsäädännön taustalla vuosina 1968–1995*. Teoksessa M. Mattila & P. Uusikylä (toim.). *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin*. Helsinki: Gaudeamus, 82–106.
- Valtee, P. 1986. *Kunnallisen työyhteisön johtaminen. Esimiesten käsityksiä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 3/1986*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. *Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 83.
- Vedung, E. 2006. *Konsten att utvärdera nätverk. Stakesin rapporteja 5/2006*. Helsinki.
- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. *Acta Wasaensia* N:o 109. *Liiketaloustiede* 44. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis. Vaasa.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, E. 2006. *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Cedefop

- Reference series, 64. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Virtanen, T. 1994. Valta, sopiminen, ja moralisuus sosiaalisessa toiminnassa. Helsingin yliopisto. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Yin, R. K. 2003. Case study research: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake.

### Organisaatiokysely

Helsingissä 12.5.2006

*Oheinen kysely liittyy väitöskirjatutkimukseen, jossa tarkastellaan hallintoa ammatillisen kasvun ympäristönä. Tutkimuksen tekijä on johtava koulutuskonsultti Inari Salonen Helsingin opetusvirastosta ja ohjaaja professori Pekka Ruohotie Tampereen yliopistosta.*

#### *Vastaamisohteet*

*Lomakkeessa on noin 100 kysymystä. Valtaosa kysymyksistä on väittämiä, joihin vastataan valitsemalla omaa käsitystä parhaiten vastaava vaihtoehto viidestä mahdollisesta. Vastausvaihtoehdot sijoittuvat jatkumolle, josta on kirjattu näkyviin ääripäät "olen täysin eri mieltä" ja "olen täysin samaa mieltä". Muissa tapauksissa vastaustapa on mainittu erikseen.*

*Vastaajaa koskevat taustatiedot kysytään lomakkeen alussa ja niihin kaikkiin pyydetään vastaus. Muut kysymykset eivät ole teknisesti sidottu pakolliseen vastaamiseen. Huolellinen vastaminen on kuitenkin tärkeää ja toivottavaa tiedon luotettavuuden ja kokonaisuuden kannalta.*

*Vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Kertyvä tieto on luottamuksellista, vastaajan henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa tiedon käsittelijälle tai tutkimuksen raportoinnissa. Vastauksia käytetään ainoastaan tilastollisiin analyyseihin.*

*Vastauksiasi odotetaan viikon sisällä. Lomake on esitettävä ja muokattava kohtuullisella ajalla ja vaivalla täytettäväksi. Kyselyn loppuun on varattu tilaa palautteellesi.*

*Jos vastaamisessa tulee ongelmia tai vastaaminen keskeytyy tahtosi vastaisesti tai haluat vastata tähän paperilomakkeella, ota yhteyttä Heli Kyröläiseen, puh. 310 86868, [he-li.kyrolainen@edu.hel.fi](mailto:he-li.kyrolainen@edu.hel.fi). Tutkimukseen ja kyselyn sisältöön koskevilla asioilla ota yhteyttä Inari Saloseen, puh. 310 86777, [inari.salonen@edu.hel.fi](mailto:inari.salonen@edu.hel.fi).*

*Vastauksesi on tärkeä!*

#### *Haastattelu*

*Mikäli haluat osallistua tutkimukseen liittyvään lähikuukausina toteutettavaan tutkimushaastatteluun, soita tai lähetä siitä tieto tutkijalle erillisellä sähköpostilla.*

*Kiitos vastauksistasi!*

*Inari Salonen*

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

1. Sukupuoli

Nainen  Mies

2. Minkä ikäinen olet?

Alle 30 vuotta

30-39 vuotta

40-49 vuotta

50-59 vuotta

60- vuotta

3. Minkä viraston palveluksessa työskentelet?

Helsingin Ammattikorkeakoulu, Stadia

Henkilöstökeskus

Kaupungin kirjasto

Kaupunkisuunnitteluvirasto

Kiinteistövirasto

Liikennelaitos

Opetusvirasto

Rakennusvirasto

Sosiaalivirasto

Terveyskeskus

Jokin muu, mikä?

---

4. Kuinka kauan olet työskennellyt mainitsemasi viraston palveluksessa?

Alle 3 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

Yli 20 vuotta

5. Mikä on virka-/toiminimikkeesi?

Arkkitehti

Asiantuntija

Insinööri

Konsultti

Neuvoja

Suunnittelija

Jokin muu, mikä?

---

6. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Alle 3 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

Yli 20 vuotta

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

7. Sisältääkö työsi esimiestehtäviä?

Ei

Kyllä

*Seuraavat väittämät koskevat johtamista virastossa tai sen työyhteisöissä.*

*Vastaa kaikkiin kysymyksiin nykyisen työtehtäväsi ja virastosi/työyhteisösi näkökulmasta.*

*Koko asteikko on käytettävissä!*

Olen täysin  
eri mieltä

Olen täysin  
samaa mieltä

8. Viraston johto osoittaa selkeästi yksikön toiminnalle suunnan ja painopistealueet.

9. Viraston johto viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään.

10. Viraston johdon toiminta ilmentää selkeitä arvoja ja johtamisen linjakkuutta.

11. Viraston johto seuraa eri yksiköiden kehittymistä ja käyttää seurannan tuloksia toiminnan suuntaamiseen.

12. Viraston toiminnan päämäärät ovat selkeät.

13. Henkilöstön tehtävien jako on selkeä.

14. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on viraston keskeinen strateginen tavoite.

15. Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.

16. Virastossa pyritään parantamaan työskentelyolosuhteita.

17. Työyhteisössäni kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.

18. Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.

19. Esimieheni työskentelee kanssamme ratkaisujen löytämiseksi.

20. Esimieheni on oikeudenmukainen.

(jatkuu)



(Liite 1 jatkuu)

21. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti.
22. Esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.
23. Voimme kokeilla uusia ideoita käytäntöön.
24. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.
25. Minulla on selvät tavoitteet ammattipätevyyteni kehittämiseksi.
26. Osaamiseni kehittymistä arvioidaan säännöllisesti.
27. Virasto palkitsee henkilöstöä ammatillisesta osaamisesta ja pätevydestä.
28. Henkilöille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.
29. Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössäni.
30. Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja niistä pyritään ottamaan oppia.
31. Esimieheni on tukenut minua.
32. Esimieheni osaa hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta.
33. Esimieheni on onnistunut lujittamaan yhteishenkeä.
34. Henkilöstöön kuuluvilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työyhteisön jäsenenä.
35. Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.
36. Kuvaile työyhteisöäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita.

---

---

---

---

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

*Seuraavat väittämät koskevat työtäsi ja työtehtäviäsi.*

*Vastaa kaikkiin kysymyksiin nykyisen työtehtäväsi ja virastosi/työyhteisösi näkökulmasta.*

*Koko asteikko on käytettävissä!*

Olen täysin  
eri mieltä

( )

( )

( )

( )

Olen täysin  
samaa mieltä

( )

37. Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.
38. Työssäni saan käyttää osaamistani monipuolisesti.
39. Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä.
40. Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.
41. Saan työstäni sisäistä tyydytystä.
42. Minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen.
43. Työyhteisössäni arvostetaan uusia ideoita.
44. Työyhteisöni jäsenillä on mahdollisuus osallistua kehittämissuunnitelmiin.
45. Työyhteisöni pyrkii jatkuvasti hyödyntämään alansa uusinta tietoa.
46. Työyhteisössäni henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.
47. Virastossa ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta.
48. Saamme käyttöömmme uusinta alan tietoa ja ammattikirjallisuutta.
49. Minulla on työssäni mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseäni.
50. Esimieheni arvostaa työtäni.
51. Saan kannustavaa palautetta työstäni.
52. Työtoverieitteni arvostava suhtautuminen on kannustanut minua.
53. Koen, että työtäni arvostetaan.

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

54. Minulla on hyvät mahdollisuudet vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia työtehtävien suorittamisesta työtovereitteni kanssa.
55. Työyhteisössäni on tapana oppimismielessä arvioida ja analysoida yhdessä työsuorituksia.
56. Ratkaisemme työssä ilmeneviä ongelmia yhdessä. 57. Neuvomme ja opastamme toisiamme työtehtävien suorittamisessa.
58. Työyhteisössäni voi kyseenalaistaa totuttuja ajattelu- ja menettelytapoja.
59. Työmääräni on lisääntynyt uuden tekniikan ja/tai uusien työmenetelmien vuoksi.
60. Työtahtini on viime vuosina kiristynyt.
61. Joudun lähes päivittäin tekemisiin minulle ennestään tuntemattomien asioiden kanssa.
62. Koen työssäni tapahtuvat muutokset raskaana.
63. Vastuun lisääminen kannustaa minua.
64. Työmääräni on sopiva.
65. Itseni kehittämisestä on minulle hyötyä.
66. Osallistun mielelläni kehittämistoimintaan (kuten koulutukseen, erilaisiin työryhmiin, tehtävien vaihtoon jne.).
67. Olen kiinnostunut jatkokoulutuksesta, mikäli se edistää siirtymistä uusiin haasteellisiin tehtäviin.
68. Kokeilen mielelläni uusia ideoita.
69. Seuraan aktiivisesti oman alan kehitystä.
70. Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä.
71. Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä.
72. Työyhteisössäni minut otetaan huomioon yksilönä.
73. En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen.
74. Työyhteisöni tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä.
75. Seuraan säännöllisesti työhöni liittyvää lainsäädäntöä ja päätöksentekoa.

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

76. Kuvaile työtäsi; mainitse Sinulle tärkeitä, sekä hyviä että ongelmallisia asioita.

---

---

---

*Seuraavat väittämät koskevat ryhmää tai tiimiä, jossa työskentelet. Ryhmälä tarkoitetaan esimiehen kanssa sovittua toiminnan organisointitapaa päivittäisten tehtävien suorittamiseksi, joko pysyvää tai projektiluonteista ryhmää tai tiimiä.*

Olen täysin eri mieltä

( )

( )

( )

( )

Olen täysin samaa mieltä

( )

77. Ryhmäni tuntee vastuuta siitä, että se saavuttaa hyvin tavoitteensa.

78. Ryhmääni kuuluvat henkilöt ylläpitävät korkeita suoritusvaatimuksia.

79. Ryhmässäni on yhteishenkeä ja halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi.

80. Ryhmääni kuuluvat auttavat minua, kun se on tarpeen.

81. Opin suuren osan työssä tarvittavista taidoista työtovereiltani.

82. Keskustelemme ryhmässäni työn ja työympäristön kehittämisestä.

83. Ryhmääni kuuluvat henkilöt tuovat esille uusia ideoita työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi.

84. Ryhmäni jäsenet haluavat kehittää koko työyhteisön toiminnan laatua.

85. Työyhteisössäni arvostetaan tiimityötä.

86. Ryhmässäni analysoidaan yhteisesti virheitä ja pyritään oppimaan niistä.

87. Avun pyytäminen työtoverilta on ryhmässäni luontevaa.

*Seuraavat kysymykset ja väittämät koskevat vuorovaikutusverkostoja eli yhteyksiäsi yhteistyökumppaneihin omassa työyhteisössä ja sen ulkopuolella, sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin sekä sidosryhmiin.*

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

88. Kuinka usein olet työn merkeissä yhteydessä seuraaviin tahoihin/henkilöihin? (arvioi jokainen)

	Vuorovaikutuksen määrä				
	Ei lainkaan	Joskus, ei joka viikko	Kerran viikossa	Joinakin päivinä viikossa	Päivittäin
Ryhmäni jäsen	( )	( )	( )	( )	( )
Lähiesimies	( )	( )	( )	( )	( )
Viraston muussa työyhteisössä työskentelevä henkilö	( )	( )	( )	( )	( )
Viraston johtoon kuuluva henkilö	( )	( )	( )	( )	( )
Kaupungin muussa virastossa/sen yksikössä työskentelevä henkilö	( )	( )	( )	( )	( )
Naapurikaupungissa/-kunnassa työskentelevä henkilö	( )	( )	( )	( )	( )
Yritys	( )	( )	( )	( )	( )
Yhteisö	( )	( )	( )	( )	( )
Kaupungin asukas/palveluja saava tai käyttävä henkilö	( )	( )	( )	( )	( )
Poliittinen vaikuttaja	( )	( )	( )	( )	( )
Median edustaja	( )	( )	( )	( )	( )

89. Missä määrin Sinulla on työkontakteja muualle kotimaassa tai kansainvälisesti? (arvioi molemmat)

	Vuorovaikutuksen määrä				
	Ei lainkaan	Joskus, ei joka viikko	Kerran viikossa	Joinakin päivinä viikossa	Päivittäin
Pääkaupunkialueen ulkopuolella työskentelevät henkilöt	( )	( )	( )	( )	( )
Kansainväliset tahot	( )	( )	( )	( )	( )

(jatkuu)

(Liite 1 jatkuu)

90. Työni onnistumisen kannalta on tärkeää, että löydän yhteistyökumppaneita.

Olen täysin  
eri mieltä

( )

( )

( )

( )

Olen täysin  
samaa mieltä

( )

91. Olen jatkuvasti yhteydessä oman alan asiantuntijoihin. 92. Vuorovaikutus eri ammattiryhmiin kuuluvien kanssa kehittää työtäni.

93. Työskentelen yksin, jos vain mahdollista.

94. Räätelöimme palvelut asiakaskohtaisesti.

95. Arvioimme yhdessä asiakkaittemme kanssa toiminnan onnistuneisuutta.

96. Hankimme tietoa asiakkaiden tarpeista jokaisen hankkeen yhteydessä.

97. Olemme jatkuvassa dialogissa asiakkaidemme kanssa.

98. Suunnittelemme palvelut ensisijaisesti asiakasryhmille, ei yksittäisille henkilöille.

99. Asiakkaillamme on mahdollisuus vaikuttaa palvelua koskevaan päätöksentekoon.

100. Konflikteja asiakkaiden kanssa ei juuri esiinny.

101. Asiakkaat ovat meihin aktiivisesti yhteydessä työn/palvelun eri vaiheissa.

102. Asiakkaat ovat antaneet minulle ja ryhmällemme kannustavaa palautetta.

103. Asiakkaat arvostavat ammattitaitoamme.

104. Keräämme säännöllisesti asiakaspalautetta, jota käytämme toiminnan kehittämisessä.

105. Olen itse oma-aloitteisesti ja aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiimme.

*Haluatko lisätä jotain tai antaa palautetta? Kiitos!*

106.

---

## Liite 2. Perusjoukon nimikkeet.

alueinsinööri	koulutussuunnittelija	sisäilmainsinööri
aluesuunnittelija	koulutustarkastaja	sosiaalineuvoja
arkkitehti	kr-suunnittelija	sovellusasiantuntija
asiakasneuvoja	kunnossapitoinsinööri	sovellusneuvoja
asiakaspalvelusuunnittelija	kuntoutussuunnittelija	suunnittelija
asiantuntija	kustannussuunnittelija	suunnitteluasiantuntija
asuntoneuvoja	käyttöinsinööri	suunnitteluinsinööri
atk-asiantuntija	käytönsuunnittelija	systemisuunnittelija
atk-pääsuunnittelija	laatukoordinaattori	sähköinsinööri
atk-suunnittelija	laatusuunnittelija	talous- ja velkaneuvoja
diplomi-insinööri	laboratorioinsinööri	taloussuunnittelija
elinkeinosuunnittelija	laitoshuoltokonsultti	tarkastusinsinööri
energia-asiantuntija	laskenta-asiantuntija	tasa-arvokonsultti
erityisasiantuntija	laskentainsinööri	tekninen asiantuntija
erityissuunnittelija	liikenneneuvoja	tekninen suunnitteluinsinööri
erikoissuunnittelija	liikennesuunnittelija	teleinsinööri
graafinen suunnittelija	liitossuunnittelija	telepalveluvastaava
hankesuunnittelija	luontoasiantuntija	tiedotusneuvoja
hankesuunnitteluinsinööri	lvi-insinööri	tietojenkäsittelyn suunnittelija
hankinta-asiantuntija	maahanmuuttotyön koordin.	tietojärjestelmäasiantuntija
hankintainsinööri	maankäyttöinsinööri	tietoliikenneasiantuntija
henkilöstöasiantuntija	maisema-arkkitehti	tietopalvelukonsultti
henkilöstökonsultti	markkinointisuunnittelija	tietopalvelusuunnittelija
henkilöstösuunnittelija	metsäsuunnittelija	tietotekniikkakonsultti
huoltoinsinööri	mittausinsinööri	tietotekniikkasuunnittelija
iltakäytön palveluneuvoja	opetuskonsultti	tilastosuunnittelija
iltakäytön suunnittelija	oppimateriaalikonsultti	toimitilasuunnittelija
insinööri	oppisopimusneuvoja	toimitilavastaava
it-asiantuntija	ostoinsinööri	tuotantainsinööri
it-konsultti	paikkatietoasiantuntija	turvallisuussuunnittelija
johtava aikataulusuunnittelija	pakolaissihteeri	työnsuunnittelija
johtava arkkitehti	palveluneuvoja	työnsuunnitteluinsinööri
johtava erikoisasiantuntija	perheneuvoja	työpaikkaneuvoja
johtava erityissuunnittelija	peruskorjausinsinööri	työvoimasuunnittelija
johtava henkilöstökonsultti	piiri-insinööri	työvuorosuunnittelija
johtava kehittämiskonsultti	projektiarkkitehti	valmiussuunnittelija
johtava konsultti	projekti-insinööri	valvontainsinööri
johtava neuvoja	projektikoordinaattori	vastaava henkilöstösuunnittelija
johtava suunnittelija	projekti-suunnittelija	vastaava kuntoutussuunnittelija
johtava talous- ja velkaneuvoja	projekti-vastaava	vastaava liikenneneuvoja
johtava tariffisuunnittelija	puuasiantuntija	vastaava mestari
johtava ympäristöasiantuntija	päihdekonsultti-terapeutti	vastaava palveluneuvoja
järjestelmäasiantuntija	päihdetyön koordinaattori	vastaava suunnittelija
järjestelmäsuunnittelija	päivähoidon asiantuntija	vastaava työvoimasuunnittelija
kehittämisisinööri	pääsuunnittelija	viestintäkonsultti
kehittämiskonsultti	rahoitusuunnittelija	viestintäkoordinaattori
kehitysinsinööri	rakennesuunnittelija	vihersuunnittelija
kiinteistöinsinööri	rakennusarkkitehti	vuorovaikutussuunnittelija
kiinteistönhoidon suunnittelija	rakennusinsinööri	yhteistoimintakonsultti
kilpisuunnittelija	rakennussuunnittelija	yleiskaavasuunnittelija
klaarikoordinaattori	rakennuttajainsinööri	ylläpitöinsinööri
koneinsinööri	rekisterisuunnittelija	ylläpitosuunnittelija
konsultti	ruokapalveluvastaava	ympäristöasiantuntija
koordinaattori	siivoustyönsuunnittelija	ympäristöinsinööri
korjausneuvoja	sisustusarkkitehti	ympäristösuunnittelija
koulusuunnittelija		

Liite 3. Perusjoukko, otos, kyselyyn vastanneet ja haastatellut.

Taustamuuttuja		Perusjoukko		Otos		Vastanneet		Haastatellut	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Suku- puoli	Nainen	493	57.3	252	66.3	159	67.4	9	60.0
	Mies	367	42.7	128	33.7	77	32.6	6	40.0
Ikä	<30 v	20	2.3	9	2.4	4	1.7		
	30–39 v	153	17.8	64	16.8	34	14.4		
	40–49 v	307	35.7	140	36.8	84	35.6	7	46.7
	50–59 v	281	32.7	126	33.2	87	36.9	7	46.7
	60– v	99	11.5	41	10.8	27	11.4	1	6.7
Hal- linto- kunta	Opesiv	181	21.0	116	30.5	74	31.4	8	53.3
	Sosterv	254	29.5	110	28.9	67	28.4	4	26.7
	Tekninen	425	49.4	154	40.5	95	40.3	3	20.0
Työ- suh- teen kesto	Alle 3 v	113	13.1	61	16.1	31	13.1		
	3–5 v	140	16.3	66	17.4	40	16.9	3	20.0
	6–10 v	219	25.5	93	24.5	47	19.9	5	33.0
	11–15 v	95	11.0	40	10.5	21	8.9	1	6.7
	16–20 v	120	14.0	49	12.9	34	14.4	3	20.0
	Yli 20 v	173	20.1	71	18.7	63	26.7	3	20.0
Nimi- ke	Arkkitehti	79	9.2	35	9.2	17	7.2	2	13.3
	Asiantunti	70	8.1	32	8.4	37	15.7	1	6.7
	Insinööri	143	16.6	35	9.2	20	8.5	2	13.3
	Konsultti	71	8.3	35	9.2	20	8.5	4	26.7
	Neuvoja	93	10.8	38	10.0	16	6.8		
	Suunnittel	368	42.8	183	48.2	111	47.0	5	33.3
	Muu	36	4.2	22	5.8	15	6.4	1	6.7
Työ- tehtä- vän kesto	Alle 3 v					79	33.5	5	33.3
	3–5 v					52	22.0	2	13.3
	6–10 v					45	19.1	4	26.7
	11–15 v					19	8.1	2	13.3
	16–20 v					11	4.7	2	13.3
	Yli 20 v					30	12.7		
Esi- mies- tehtä- vä	Ei					188	79.7	12	80.0
	Kyllä					48	20.3	3	30.0
Kaup. työsuh- teen kesto	Alle 3 v	60	7.0	32	8.4				
	3–5 v	95	11.0	45	11.8				
	6–10 v	189	22.0	81	21.3				
	11–15 v	91	10.6	41	10.8				
	16–20 v	152	17.7	66	17.4				
	Yli 20 v	273	31.7	115	30.3				
Kaikki		860	100	380	100	236	100	15	100



Liite 4. Nimikkeen mukainen vastaajaprofiili.

Taustamuuttuja		Vastanneet		Nimike					
				Arkkitehti		Asiantuntija		Insinööri	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Sukupuoli	Nainen	159	67.4	10	58.8	26	70.3	6	30.0
	Mies	77	32.6	7	41.2	11	29.7	14	70.0
Ikä	<30 v	4	1.7			1	2.7		
	30–39 v	34	14.4	1	5.9	4	10.8	4	20.0
	40–49 v	84	35.6	7	41.2	13	35.1	9	45.0
	50–59 v	87	36.9	8	47.1	15	40.5	3	15.0
	60– v	27	11.4	1	5.9	4	10.8	4	20.0
Hallintokunta	Opesiv	74	31.4	2	11.8	11	29.7		
	Sosterv	67	28.4			14	37.8		
	Tekninen	96	40.3	15	88.2	12	32.4	20	100.0
Työsuhteen kesto	Alle 3 v	31	13.1	2	11.8	2	5.4	4	20.0
	3–5 v	40	16.9	3	17.6	10	27.0	3	15.0
	6–10 v	47	19.9	6	35.3	5	13.5	3	15.0
	11–15 v	21	8.9			3	8.1	2	10.0
	16–20 v	34	14.4	1	5.9	7	18.9	2	10.0
	Yli 20 v	63	26.7	5	29.4	10	27.0	6	30.0
Työtehtävän kesto	Alle 3 v	79	33.5	3	17.6	12	32.4	2	10.0
	3–5 v	52	22.0	1	5.9	12	32.4	4	20.0
	6–10 v	45	19.1	4	23.5	5	13.5	2	10.0
	11–15 v	19	8.1	3	17.6	3	8.1	4	20.0
	16–20 v	11	4.7	1	5.9	1	2.7	2	10.0
	Yli 20 v	30	12.7	5	29.4	4	10.8	6	30.0
Esimiestehtäv	Ei	188	79.7	15	88.2	31	83.8	13	65.0
	Kyllä	48	20.3	2	11.8	6	16.2	7	35.0
Kaikki		236	100	74	100	67	100	95	100

(jatkuu)

(Liite 4 jat- kuu)		Nimike							
		Konsultti		Neuvoja		Suunnittelija		Muu	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Sukupuoli	Nainen	15	75.0	14	87.5	77	69.4	11	73.3
	Mies	5	25.0	2	12.5	34	30.6	4	26.7
Ikä	<30 v			2	12.5	1	0.9		
	30–39 v	1	5.0	4	25.0	17	15.3	3	20.0
	40–49 v	8	40.0	5	31.3	38	34.2	4	26.7
	50–59 v	8	40.0	4	25.0	42	37.8	7	46.7
	60– v	3	15.0	1	6.3	13	11.7	1	6.7
Hallintokunta	Opesiv	12	60.0	1	6.3	43	38.7	5	33.3
	Sosterv	7	35.0	7	43.8	34	30.6	5	33.3
	Tekninen	1	5.0	8	50.0	34	30.6	5	33.3
Työsuhteen kesto	Alle 3 v	1	5.0	3	18.8	13	11.7	6	40.0
	3–5 v	1	5.0	4	25.0	19	17.1		
	6–10 v	3	15.0	2	12.5	23	20.7	5	33.3
	11–15 v	4	20.0	2	12.5	10	9.0		
	16–20 v	3	15.0	4	25.0	16	14.4	1	6.7
	Yli 20 v	8	40.0	1	6.3	30	27.0	3	20.0
Työtehtävän kesto	Alle 3 v	9	45.0	8	50.0	39	35.1	6	40.0
	3–5 v	3	15.0	2	12.5	28	25.2	2	13.3
	6–10 v	4	20.0	4	25.0	22	19.8	4	26.7
	11–15 v	2	10.0			6	5.4	1	6.7
	16–20 v			1	6.3	6	5.4		
Yli 20 v	2	10.0	1	6.3	10	9.0	2	13.3	
Esimiestehtäv	Ei	16	80.0	11	68.8	91	82.0	11	73.3
	Kyllä	4	20.0	5	31.2	20	18.0	4	26.7
Kaikki		20	100	16	100	111	100	15	100

Liite 5. Hallinnonalan mukainen vastaajaprofiili.

Taustamuuttuja		Hallinnonala							
		Vastanneet		Opetus- ja sivistystoimi		Sosiaali- ja terveystoimi		Tekninen toimi	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Sukupuoli	Nainen	159	67.4	49	66.2	55	82.1	55	57.9
	Mies	77	32.6	25	33.8	12	17.9	40	42.1
Ikä	< 30 v	4	1.7	1	1.4			3	3.2
	30–39 v	34	14.4	9	12.2	8	11.9	17	17.9
	40–49 v	84	35.6	26	35.1	24	35.8	34	35.8
	50–59 v	87	36.9	32	43.2	28	41.8	27	28.4
	60– v	27	11.4	6	8.1	7	10.4	14	14.7
Työsuhteen kesto	Alle 3 v	31	13.1	10	13.5	5	7.5	16	16.8
	3–5 v	40	16.9	14	18.9	7	10.4	19	20.0
	6–10 v	47	19.9	25	33.8	8	11.9	14	14.7
	11–15 v	21	8.9	5	6.8	12	17.9	4	4.2
	16–20 v	34	14.4	8	10.8	12	17.9	14	14.7
	Yli 20 v	63	26.7	12	16.2	23	34.3	28	29.5
Nimike	Arkkitehti	17	7.2	2	2.7			15	15.8
	Asiantuntija	37	15.7	11	14.9	14	20.9	12	12.6
	Insinööri	20	8.5					20	21.1
	Konsultti	20	8.5	12	16.2	7	10.4	1	1.1
	Neuvoja	16	6.8	1	1.4	7	10.4	8	8.4
	Suunnittelija	111	47.0	43	58.1	34	50.7	34	35.8
	Muu	15	6.4	5	6.8	5	7.5	5	5.3
Työtehtävien kesto	Alle 3 v	79	33.5	25	33.8	27	40.3	27	28.4
	3–5 v	52	22.0	17	23.0	14	20.9	21	22.1
	6–10 v	45	19.1	19	25.7	12	17.9	14	14.7
	11–15 v	19	8.1	4	5.4	5	7.5	10	10.5
	16–20 v	11	4.7	2	2.7	2	3.0	7	7.4
	Yli 20 v	30	12.7	7	9.5	7	10.4	16	16.8
Esimiestehtäv	Ei	188	79.7	57	77.0	57	85.1	74	77.9
	Kyllä	48	20.3	17	23.0	10	14.9	21	22.1
Kaikki		236	100	74	100	67	100	95	100

## Liite 6. Haastattelurunko

Haastatteluteemat	Teemojen tarkennus
1. Työ, työn muutos, osaamisvaatimukset	1.1 Työnkuva ja työn muutos. Kuvaile työtäsi. Miten työnkuvasi on muuttunut/ muuttumassa? 1.2 Osaamisvaatimukset. Mitä osaamisvaatimuksia työssäsi on? 1.3 Työn ja osaamisen vastaavuus. Vastaako työ osaamistasi? 1.4 Palkitseminen. Otetaanko osaaminen huomioon työjärjestelyissä, virastossa? Palkitaanko siitä, miten? 1.5 Asiakassuhteiden vaikutus työhön ja työn muutokseen. (1.6 Entinen ja nykyinen työyhteisö) *
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle	2.1 Eri merkitykset ja niiden perustelut. Mitä sinulle merkitsee ammatillinen kehittyminen? Miksi? 2.2 Erilaiset hyödyt. Missä haluaisit kehittyä, miksi? Mitä muuta se toisi mukanaan? 2.3 Kehittämistoimintaan osallistuminen. (2.4 Tyytyväisyys työhön, toimenkuvaan, virastoon)*
3. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja esteet virastossa	3.1 Mahdollisuudet ja esteet. Mitä mahdollisuuksia ja mitä esteitä virastossasi on osaamisen kehittämiseksi/ammattilliselle kasvulle? Miten osaamista voisi kehittää? 3.2 Viraston suhtautuminen ammatilliseen kehittymiseen.
4. Tiedon muodostuminen työpaikalla	4.1 Tiedonmuodostuksen prosessit, yhteinen tieto. Kuvaile tiedon muodostumista virasto-organisaatiossasi (tarkennukset). Minkälaisia rakenteita, prosesseja ja sisältöjä siinä on? 4.2 Tiedon ajantasaisuuden varmistaminen ja tiedon uusiutuminen. Miten varmistat käyttöösi olevan tiedon/työtapojen ajantasaisuuden? Entä uuden tiedon saatavuuden?
5. Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät	5.1 Foorumit ja niiden toiminta. Minkälaisia tiedon muodostamisen/ jakamisen foorumeita teillä on? Minkälaisiin foorumeihin olet itse osallistunut? Koko, koostumus, eri tasot ja toimintatapa. 5.2 Hyöty omalle työlle. Miten ne ovat olleet hyödyllisiä itsellesi/työllesi? Minkälaista toimintaa kaipaisit? Miten tuntee muiden työtä? Miten tieto kokonaisuudesta syntyy?
6. Kokemusten jakaminen	6.1 Tiimin toiminta. Tiimin/lähiyhteisön koko ja koostumus. Miten työskentelette työtiimissäsi/yksikössäsi? 6.2 Kokemusten vaihto virastossa ja kumppanit muissa yksiköissä. 6.3 Kokemusten jakaminen ja yhdistäminen. Miten jaatte kokemuksia? Miten yhdistätte kunkin erityisen tehtävän kokonaisuudeksi? 6.4 Omien kokemusten huomioon ottaminen. Miten sinun kokemuksesi otetaan huomioon työyhteisössäsi/virastossa?
7. Ammatillinen verkostoituminen	7.1 Ammatillisten verkostojen määrä ja luonne. Miten olet verkostoitunut ammatillisesti? (tarkennukset) Missä ovat sinun kumppanisi, verkostosi? 7.2 Kumppanien tarpeellisuus. 7.3 Oma aktiivisuus. Kuvaile aktiivisuuttasi kumppanien hankinnassa. 7.4 Esimerkkejä hyödyistä. Mitä hyötyä sinulla on kumppaneista? (konkreettisia esimerkkejä työtehtäviin liittyen) 7.5 Moniammatillisuus käytännössä.
8. Asiakasyhteydet	8.1 Asiakasyhteydet omassa työssä. Minkälaisia asiakasyhteyksiä sinulla on? Ketkä ovat työsi asiakkaita? 8.2 Oma aktiivisuus. Miten itse vaikutat asiakasyhteyksiin? 8.3 Keskustelu asiakkaista, tarpeista. Miten keskustellette asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista työyhteisössäsi/virastossasi? 8.4 Kannustus asiakassuhteisiin. Kannustetaanko kehittämään asiakassuhteita? Miten? 8.5 Asiakaslähtöisyyden määrittäminen. Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa?

Liite 7. Haastattelun kattavuus (Cohenin kappa).

Teema	Nro <sup>b</sup>	Haastateltava (hlö nro)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys henkilölle, K=.74 <sup>a</sup>	2.1,	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.2															
	2.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Ammatillisen kehitt. mahd. ja esteet virastossa, K=.74	3.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Tiedon muodostuminen työpaikalla, K=.79	4.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5. Tiedon jakamisen foorumit ja muut menetelmät, K ei voi laskea	5.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	5.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6. Kokemusten jakaminen, K=.88	6.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7. Ammatillinen verkostoituminen, K=.82	7.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	7.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	7.5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8. Asiakasyhteydet, K=.72	8.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	8.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	8.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	8.5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

<sup>a</sup> Cohenin kappa (ks. esim. Metsämuuronen 2002, 1087–1088.) Merkinnät: x = on mainittu ensimmäisessä luokituksessa ja toisessa luokituksessa; tyhjä (valkoinen) = ei ole mainittu ensimmäisessä eikä toisessa luokituksessa; harmaa ja x = mainittu ensimmäisessä, mutta ei toisessa; harmaa = ei ole mainittu ensimmäisessä, mutta on mainittu toisessa luokituksessa.

<sup>b</sup> Numerot viittaavat haastattelurunkoon, liite 6 (ks. myös taulukko 10).

Liite 8. Haastatteluteemojen teoria- ja aineistolähtöiset luokitukset.

Teema	Prosessi		Johtamisprosessi	Työprosessi	Ryhmäprosessi	Ammatillisen kasvun prosessi	Asiakasprosessi	Työn aiheuttama psyykkinen rasitus
	Sisällönanalyysi <sup>a</sup>							
1. Työn kuvaus	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre						
		Negatiivinen/ambivalentti piirre						
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet	muutosprosessit (kiire)	työnkuva				muutosprosessit (terveysongelmat)
2. Ammatillisen kehittymisen merkitys	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	tarjotaan kehittymismahdollisuuksia	lisää työmotivaatiota		halu oppimiseen, kiinnostus, oppimisen ilo, urakehitys		
		Negatiivinen/ambivalentti piirre		työssä ei kehittymisen mahdollisuutta		työssä ei oppimishaastetta		
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet				kasvumotivaatio, työmotivaatio		(jatkuu)

(Liite 8 jatkuu) Teema	Prosessi		Johtamisprosessi	Työprosessi	Ryhmäprosessi	Ammatillisen kasvun prosessi	Asiakasprosessi	Työn aiheuttama psyykkinen rasitus
	Sisällönanalyysi <sup>a</sup>							
3. Ammatillisen kasvun mahdollisuudet ja esteet työpaikalla	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	myönteinen suhtautuminen, koulutusta tarjolla	itsenäinen työ, vapaus kehittää, esimies kannustaa	oma tiimi keskus-televa, tiedon jakaminen	verkostoituminen		
		Negatiivinen/ambivalentti piirre	ei resurssoida aikaa kehittämiseen, pysytellään ”vanhoissa kaavoissa ja reviiressä”	organisaatiomuutos, esimiehen odotukset epäselvät	tiedon ”panttaaminen”	oman aktiivisuuden varassa, tarpeiden tunnistaminen vaikeaa	asiakaslähtöinen työote ei toteudu	
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet	kehittämisen menetelmät			omaehtoisuus		
4. Tiedon muodostuminen ja uusiutuminen työyhteisössä	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	toimitaan ohjeiden mukaan	johdon arvostus, kiinnostava työ	monimuotoinen keskustelu	erilaiset näkemykset, halu kehittyä	palaute asiakkailta ja kumppaneilta	
		Negatiivinen/ambivalentti piirre	hierarkkisuus, esimieskeskeisyys, käsitteiden kohtaamattomuus	ei reflektointimahdollisuutta	informaatiotulva, työn ja keskustelun organisointi ei tue tiedonmuodostusta	ihmisten erilaisuus tiedonmuodostuksessa		
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet	yhteinen tieto		yhteiseksi koettu tieto, yhdessä oppiminen			

(jatkuu)

(Liite 8 jatkuu) Teema	Prosessi		Johtamisprosessi	Työprosessi	Ryhmäprosessi	Ammatillisen kasvun prosessi	Asiakasprosessi	Työn aiheuttama psyykinen rasitus
	Sisällönanalyysi <sup>a</sup>							
5. Tiedon jakamisen foorumit ja menetelmät	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	erilaiset foorumit	työryhmät, oma koulutustoiminta	organisoidut keskustelut, vapaa- muotoinen ja spontaani keskustelu	erilaiset tiedon- saantimuodot		
		Negatiivinen/ ambivalentti piirre	sähköiset välineet, esimiehen toiminta, jotkut toimintatavat		tiedonkulku, ”talon” sisäinen yhteistyö	tiedon merkitys omassa työssä		
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet	vuorovaikutuksen rakenteet ja toimintamallit					
6. Kokeusten jakaminen	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	esimies tukee työtä, kannustaa	esimies osoittaa luottamusta, omaa työtä arvostetaan	tietoa toisten työstä, keskustelu, palautejärjestelmät, verkostoituminen	voi soveltaa omia ja toisten kokemuksia omaan työhönsä	oppii asiakassuh- teista	
		Negatiivinen/ ambivalentti piirre	toiminnan arviointi, esimies siivuttaa asiantuntijat	työn hallinta ja kokemuksen siirtyminen muutoksessa	yksin jääminen, tulevaisuus, ei selkeitä tiimejä, tiedonkulun ongelmat	verkostoituminen		
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet		luottamus, palaute	tiimityö, kokeusten jakaminen			(jatkuu)



(Liite 8 jatkuu) Teema	Prosessi		Johtamisprosessi	Työprosessi	Ryhmäprosessi	Ammatillisen kasvun prosessi	Asiakasprosessi	Työn aiheuttama psyykkinen rasitus
	Sisällönanalyysi <sup>a</sup>							
7. Ammatillinen verkostoituminen	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre		nauttii työstä, voi vaikuttaa tavoitteisiin, arvostaa jokaisen työtä	synergiaetuja, yhteisiä intressejä, sisäinen asiakkuus, verkostoituminen vahvistaa ryhmää, monenlaisen osaamisen yhdistäminen	suppeat ja laajat verkostot, työ edellyttää verkostoja, reflektointipinta, paikkaa osaamisvajetta, keino substanssiosaamiseen ja kenttätuntemukseen	dialogi asiakkaiden kanssa	
		Negatiivinen/ambivalentti piirre	kansainvälinen verkostoituminen, tulosvaatimukset			kaikki tarpeellinen ei toteudu, pitkä prosessi, verkostojen puute on ongelma työlle	asiakaspalautteiden käsittely	
	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet				yhteys oppimiseen		
8. Asiakasyhteydet ja asiakaslähtöisyys	Teorialähtöinen luokitus	Positiivinen piirre	esimies kannustaa, henkilö tukee esimiesalaisuuden kehittämistä	oppii asiakassuhteiden hallintaa ja toimintatapoja		kiinnostunut, osaa ennakoita, vastuu kannustaa	sisäiset ja ulkoiset asiakassuhteet, kumppanit, aktiivisuus vaikuttaa	
		Negatiivinen/ambivalentti piirre		oma aktiivisuus, poliittinen käsitteily, ei kannusteta	keskustelu asiakkaista		asiakkaiden yhteydenotot, toimintatavat	(jatkuu)

(Liite 8 jatkuu)	Prosessi		Johtamisprosessi	Työprosessi	Ryhmäprosessi	Ammatillisen kasvun prosessi	Asiakasprosessi	Työn aiheuttama psyykinen rasitus
	Sisällönanalyysi <sup>a</sup>	Aineistolähtöinen luokitus	Käsitteet					asiakassuhde, asiakaslähtöisyys, keskustelu asiakkuudesta

<sup>a</sup> Aineistolähtöisen luokituksen keskeiset käsitteet on sijoitettu sen prosessin yhteyteen, mihin ne liittyvät. Yksityiskohtainen luokitus on liitteessä 9.

Liite 9. Haastatteluteemojen aineistolähtöisen luokituksen frekvenssit.

Teema	Aiheen maininnut			
	selkeä työnkuva (N=9)	epäselvä työnkuva (N=6)	Kaikki (N=15)	
Teema 1. Työn kuvaus				
1a	Työnkuvan erityisyys			
	tavanomainen, on samaa työtä tekeviä kollegoja	8	3	11
	erityinen, ei ole kollegoja	1	3	4
1b	Vastuualueet			
	on erityisiä vastuualueita	3	1	4
	ei työtehtävää laajempaa vastuuta	6	5	11
1c	Tyytyväisyys/suhde työn muutokseen			
	tyytyväinen työnkuvaansa	9	2	11
	tyytymätön työnkuvaansa		4	4
Teema 2. Ammatillisen kehittymisen merkitys				
2a	Ammatillisen kehittymisen tärkeys			
	on tärkeä tai erittäin tärkeä	6	4	10
	ei osaa sanoa tai muu maininta	2	2	4
2b	Vaikutus työmotivaatioon			
	lisää työmotivaatiota	5	4	9
	ei osaa sanoa, muu maininta		1	1
2c	Vaikutus kasvumotivaatioon			
	lisää kasvumotivaatiota	9	4	13
	ei osaa sanoa, muu maininta		2	2
2d	Perustelujen näkökulmat			
	oppimistavoitteet	8	2	10
	työrooli, työ	2	3	5
	urakehitys	2	2	4
2e	Kehittämishankkeisiin osallistuminen			
	osallistuu erilaisiin hankkeisiin	4	6	10
Teema 3. Ammatillisen kasvun mahdollisuudet ja esteet työpaikalla				
3a	Ammatillisen kasvun tavoitteet			
		1	2	3
3b	Kehittymisen ja kehittämisen menetelmät			
		8	4	12
3c	Keinojen suhde tarpeisiin			
		6	3	9
3d	Kasvun esteet. estävät tekijät			
		5	4	9
3e	Kontekstiin liittyvät tekijät			
	omaehtoisuus jne.	5	3	8
	oma työtilanne ja sen muutos	4	3	7
	minä itse, omat asenteet jne.	7	4	11
	suhtautuminen kehittymisen tarpeisiin	4	3	7
	oma tiimin/yksikön toimintatapa	2	2	4
	viraston toimintakulttuuri jne.	3	4	7
	esimiehen toiminta, suhtautuminen	1	2	3

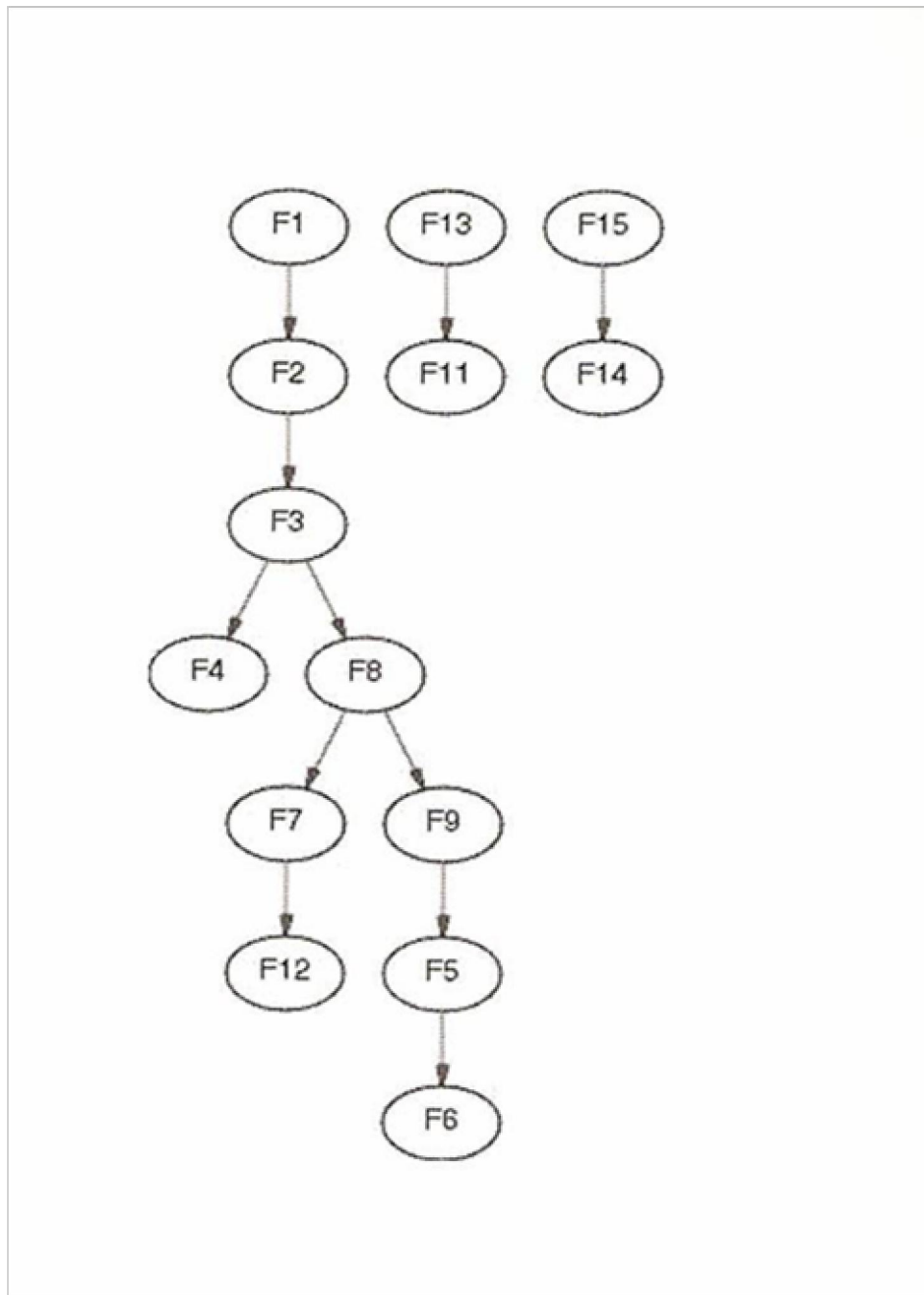
(jatkuu)

(Liite 9 jatkuu)		selkeä työnkuva (N=9)	epäselvä työnkuva (N=6)	Kaikki (N=15)
Teema 4. Tiedon muodostuminen ja uusiutuminen työyhteisössä				
4a	Yhteinen tieto			
	visio, strategiat, tavoitteet	6	3	9
	omissa palavereissa syntyvä tieto	3	2	5
	julkilausuttu tieto	4	1	5
4b	Tiedon muodostuminen yhteisössä			
	yhteinen tieto palavereissa	7	2	9
	asiantuntijatiedon esille tuominen	6		6
	yhteisöön tuodaan tietoa ja kokemuksia	6	1	7
	työskennellään kehittämishankkeissa	5	4	9
4c	Tiedonmuodostuksen edellytyksiä			
	avoin, ei tyrmäävä ilmapiiri	2		2
	oma kiinnostus, yleinen asioiden seuraaminen	4	1	5
	ihmisten erilaisuus	1	1	2
	muuta huomioita	3	1	4
Teema 5. Tiedon jakamisen foorumit ja menetelmät				
5a	Keskustelun organisointi, foorumit			
	kasvokkain tapahtuva keskustelu	9	6	15
	tietotekniikkaan perustuva keskustelu	5	3	8
5b	Koettu hyöty			
	kokonaiskäsitteksen hahmottaminen	4	3	7
	ajantasainen tieto ja informaatio	3	4	7
	saa palautetta, tietoa asiakkaista		2	2
	hoidetaan työtehtäviä	2	2	4
	oppiminen	2	2	4
	saa keskustella, tuoda omia näkemyksiä jne.	6	2	8
5c	Ongelmat tiedonmuodostuksessa			
	ongelmia yhteistyössä, johtamisessa	1	2	3
	ong. keskustelussa, keskusteluun osallistumisessa	2	3	5
Teema 6. Kokemusten jakaminen				
6a	Tiimityö			
	tiimin rakenne ja yhteistyö	5	1	6
	hyvät kokemukset tiimityöstä	4	1	5
	työskentelee yksin	2	3	5
6b	Luottamus			
	omat kokemukset otetaan työyhteisössä huomioon	6	4	10
	luotetaan ja arvostetaan	3		3
6c	Kokemusten jakamisen menetelmät			
	keskustelut, voi kysyä	8	3	11
	tuotetaan tietoa muille	4		4
	uhkana kokemustiedon katoaminen	2	1	3
6d	Kokemusten jakamisen hyöty			
	ei varmuutta hyödyllisyydestä	2		2
	saa tietoa muiden työtehtävissä	3	1	4
	oppii toisten kokemuksesta	3	3	6
	oppii omasta kokemuksesta	1	3	4

(jatkuu)

(Liite 9 jatkuu)		selkeä työnkuva (N=9)	epäselvä työnkuva (N=6)	Kaikki (N=15)
Teema 7. Ammatillinen verkostoituminen				
7a	Kumppanien ja verkostojen tärkeys tärkeitä, välttämättömiä niitä on vähän tai liian vähän	8 3	5 2	13 5
7b	Hyödyllisyys käytännön työssä hyötyä voimavarojen yhdistämisessä, jakamisessa reflektointipintana	7 3 1	4 2 2	11 5 3
7c	Verkostoitumisen ja moniammatillisuuden perusta erilaisuus, moninaisuus yhteinen päämäärä toisen työn arvostaminen	6 3 2	4	10 3 2
7d	Yhteys oppimiseen yhteys omana alan substanssiin ideointia, ajatusleikkejä, mielipiteenvaihtoa, keskustelua muilta oppimista lisää tietoa yhteistyö on hyvää, nautinnollista	3 2 3 6 5	1 2 3 4	4 4 6 10 5
Teema 8. Asiakasyhteydet				
8a	Asiakassuhde oma aktiivisuus vaikuttaa paljon, jonkin verran dialogi, asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä	8 6	4 6	12 12
8b	Asiakaslähtöisyys on tarpeiden tunnistamista intressiryhmien huomion ottamista asiantuntemuksen tarjoamista rajaamista fraasi, slogan asiakas voi vaikuttaa palveluun	6 4 6 6 1 3	1 1 1 2 2 3	7 5 7 8 3 6
8c	Keskustelu asiakkaista asiakassuhteita kannustetaan kehittämään asiakassuhteita ei kannusteta kehittämään asiakaspalautte. määrä ja sisältö asiakasyhteyksistä keskustellaan paljonkin, jonkin verran asiakasyhteyksistä ei keskustella keskustelu on spontaania keskustelussa on systemaattisuutta keskustelun tarpeellisuus/tarpeettomuus	4 1 3 3 1 6 6 3	2 2 1 4 2 4 2 1	6 3 4 7 3 10 8 4

Liite 10. Bayes-mallinnus.



This 1 variables are independent of all other variables in this model:

**F10**

(jatkuu)

(Liite 10 jatkuu)

For clarify, they are not presented in the picture. (They would be solitary nodes without any arcs attached.)

The arcs below are so “strong” that removing any single one of them would cause the propability of the model to go down to less than **one billionth** of the propability of original model.

**F5 → F6**  
**F7 → F12**  
**F2 → F3**  
**F9 → F5**  
**F3 → F8**  
**F3 → F4**  
**F8 → F7**  
**F8 → F9**  
**F1 → F2**

Removing any of the arcs below decreases the propability of the model (exact ratio listed):

**F15 → F14 1:510**  
**F13 → F11 1:508.**

Liite 11. Haastateltujen asiakas- ja yhteistyöverkostot.

Haastattelu: Ketkä ovat työsi asiakkaita? Kyselylomake: Miten olet verkostoitunut ammatillisesti? <sup>a</sup>	Asiakasverkosto			Yhteistyöverkosto		
	Selkeä työnkuva (N=9)	Epäselvä työnkuva (N=6)	Kaikki (N=15)	Selkeä työnkuva (N=9)	Epäselvä työnkuva (N=6)	Kaikki (N=15)
Oman ryhmän jäsen				9	6	15
Lähiesimies				9	5	14
Viraston muussa työyhteisössä työskentelevä henkilö (hallinto ja kentän yksiköt)	8	6	14	9	5	14
Viraston johtoon kuuluva henkilö	3	3	6	5	2	7
Kaupungin muussa virastossa/ sen yksikössä työskentelevä henkilö	3		3	5	3	8
Naapurikaupungissa/ -kunnassa työskentelevä henkilö				1		1
Yritys	5		5	2	1	3
Yhteisö	3		3	1	1	2
Kaupungin asukas/ palveluja saava tai käyttävä henkilö	7	2	9	4	4	8
Poliittinen vaikuttaja	1	2	3	1		1
Median edustaja		1	1	1		1
Pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevät henkilöt					1	1
Kansainväliset tahot				1		1

<sup>a</sup> Tiedot ovat kyselylomakkeista, jotka henkilöt täyttivät haastattelun yhteydessä.



Liite 12. Klustereiden korrelaatiomatriisi.

Klusteri <sup>a</sup>	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
F1	1.000														
F2	0.664	1.000													
F3	0.619	0.775	1.000												
F4	0.647	0.699	0.730	1.000											
F5	0.363	0.550	0.515	0.442	1.000										
F6	0.304	0.477	0.464	0.405	0.790	1.000									
F7	0.408	0.668	0.486	0.436	0.386	0.311	1.000								
F8	0.513	0.729	0.728	0.644	0.609	0.546	0.661	1.000							
F9	0.417	0.622	0.627	0.566	0.745	0.677	0.408	0.672	1.000						
F10	-0.119	-0.067	-0.122	-0.069	0.039	-0.033	-0.054	-0.029	0.068	1.000					
F11	0.098	0.138	0.102	0.155	0.082	0.080	0.349	0.189	0.079	0.044	1.000				
F12	0.464	0.624	0.507	0.448	0.429	0.398	0.784	0.677	0.466	-0.074	0.390	1.000			
F13	-0.035	0.109	0.011	0.009	0.078	0.028	0.312	0.200	0.048	0.218	0.484	0.277	1.000		
F14	0.168	0.235	0.214	0.179	0.277	0.231	0.273	0.253	0.234	0.011	0.283	0.268	0.154	1.000	
F15	0.183	0.322	0.291	0.229	0.267	0.228	0.315	0.293	0.257	0.043	0.175	0.266	0.215	0.512	1.000

233 observations were used in this computation. 3 cases were omitted due to missing values.

<sup>a</sup> F1 Strateginen johtaminen, F2 Osaamisen kehittäminen, F3 Kannustava johtaminen, F4 Osaamisen palkitseminen, F5 Ryhmän kehityshalu, F6 Ryhmän toimivuus, F7 Työn kannustearvo, F8 Työn arvostus, F9 Vuorovaikutuksessa kehittyminen, F10 Työn aiheuttama psyykkinen rasitus, F11 Kasvumotivaatio, F12 Työhön sitoutuminen, F13 Verkostoituminen, F14 Asiakassuhteiden toimivuus, F15 Asiakassuuntautuneisuus.

Liite 13. Kyselytutkimuksen avokysymysten vastausten luokitus.

Klusteri	Esimerkkejä työyhteisöä koskevista maininnoista		Esimerkkejä työtä koskevista maininnoista	
	Hyvät puolet	Huonot puolet	Hyvät puolet	Huonot puolet
F1 Strategisen johtaminen (N=26)	Selkeästi johdettu pienehkö yksikkö. (N=2)	Johto puhuu eri asioita mihin oikeasti kuitenkin panostaa. Viestit ovat hyvin ristiriitaisia. (N=17)	Johtaja on alamme asiantuntija. (N=1)	Ylin johto, joka painottaa suunnittelua, ei tiedä substanssista. (N=6)
F2 Osaamisen kehittäminen (N=18)	Innovatiivisuutta kannustetaan. (N=7)	Monet haluavat kehittää työtä ja pitää ammattitaitoaan yllä. Tämä on henkilöiden omasta aktiivisuudesta kiinni, johto ei hyödynnä mahdollisuuksia. (N=5)	Uusia asioita voi ehdottaa. (N=4)	Uusia asioita on vaikea saada läpi tai päästä kokeilemaan. (N=2)
F3 Kannustava johtaminen (N=63)	Apua saa aina tarvittaessa esimieheltä. (N=16)	Työnjako ei ole kovin selkeä, päällekkäisyyksiä on, mikä aiheuttaa turhaa kilpailua. (N=28)	Esimieheni on kyllä pyrkinyt kaikin tavoin tukemaan minua. (N=3)	Minulla ei ole kiinteää työyhteisöä. On hallinnollinen pomo, mutta kaksi aluetta, useita hankkeita ja työni on epämääräinen asiantuntijatehtävä. (N=16)
F4 Osaamisen palkitseminen (N=6)	(N=0)	Osaaminen ei ratkaise tehtävien jaossa. (N=5)	(N=0)	Talon johto ei ole ottanut [erityisosaamistani] huomioon palkassani. (N=1)
F7 Työn kannustearvo (N=90)	Hyvää on asiantuntijaorganisaatioon kuuluva henkilöiden positiivinen itsenäisyys. (N=2)	Toiminta on tukitoiminnan luonteista ja ulottuu laajalle organisaatioon. Varsinaisia tuloksia ei näe paljoakaan. (N=4)	[Työ on ] itsenäistä, vaihtelevaa, opin koko ajan uutta, luovaa, haasteellista. (N=67)	Motivaatio on kateissa. (N=17)
F8 Työn arvostus (N=25)	Toisiaan kunnioittava [työyhteisö]. (N=4)	Ei yhteishenkeä eikä suunnitelmaa sen luomiseksi – ei arvosteta. (N=8)	Lähiesimies on tyytyväinen toimintaani ja tuloksiini. (N=4)	Suurin ongelma on se, ettei työstä saa juuriakaan palautetta. On aivan sama tekeekö työn hyvin tai huonosti. (N=9)
F12 Työhön sitoutuminen (N=28)	Sitoutuminen vastualueisiin on korkealla tasolla. (N=5)	On myös heitä, jotka tekevät vain ehdottoman minimin, jos sitäkään. (N=1)	Pidän siitä, että olen tietyllä tavalla näköalapaikalla omalla alalani. (N=17)	Työpaikkaa en voi vaihtaa, koska muuta ei ole. (N=5)
F5 Ryhmän kehityshalu (N=14)	Käydään vilkasta keskustelua oman työn sisällöstä ja kehittämistarpeista. (N=10)	Yhteiselle keskustelulle jää liian vähän aikaa. Se olisi kuitenkin välttämätöntä yhteisön yhteisten arvojen tiedostamisen ja niiden toteuttamisen kannalta. (N=4)	(N=0)	(N=0)

(jatkuu)

(Liite 13 jatkuu) Klusteri	Esimerkkejä työyhteisöä koskevista maininnoista		Esimerkkejä työtä koskevista maininnoista	
	Hyvät puolet	Huonot puolet	Hyvät puolet	Huonot puolet
F6 Ryhmän toimivuus (N=55)	Hyvä työilmapiiri ja hyvä yhteishenki. (N=43)	Työyksikön tehtävät ovat vaativia asiantuntijatehtäviä ja siitä johtuen auttaminen ei aina onnistu tiedonpuutteiden takia. (N=10)	(N=0)	Ongelmaa on tänä vuonna ollut työkumppanin kanssa. (N=2)
F9 Vuorovai- kutuksessa kehittyminen (N=32)	Työyhteisössä on asiantuntevia ammattilaisia, joilta saa tarvittaessa apua. (N=16)	Jotkut asiat jäävät vain keskustelujen asteelle. Niitä ei saada viedyksi loppuun, eikä selvästi osoiteta, että tämä ei ole asia, johon kannattaa haaskata ruutia. (N=6)	Koen, että heillä [alalaisilla] on helppo ottaa yhteyttä minuun päin. (N=1)	Oman alueen osajia ei ole, koska kaikilla on pääasiana selviytyä omista töistään. (N=9)
F11 Kasvu- motivaatio (N=16)	Työyhteisössä on paljon luovia ja lahjakkaita työntekijöitä ja tämä innostaa muita kehittämään itseään. (N=4)	Osalla henkilökuntaa on vanhentuneet tai puutteelliset taidot. (N=1)	On pakko seurata alan kehitystä, muuten putoaa 'kyydistä'. Mutta se juuri on hyvää työssä, ei voi jäädä paikoilleen. (N=8)	Koulutan itseäni yksityisajallani. (N=3)
F13 Verkos- toituminen (N=27)	Minulle on tärkeää, että voin toimia avoimessa, tasavertaisessa asiantuntija-verkostossa, jossa tiedon rikastaminen on vuorovai- kutteista. (N=5)	Nuorten kontakteja muihin kaupungin organisaatioihin pitäisi vahvistaa. Nyt "vanhat" hoitavat monesti yhteydenpidon vuosien myötä luomiensa henkilökohtaisten suhteiden kautta. Verkkoihin on vaarassa jäädä isojakin reikiä [eläkesiirtymien kautta]. (N=2)	Työ on vaativaa, jatkuvassa vuorovai- kutuksessa tapahtuvaa ja erilaisia yhteisöjä ja yksittäisiä henkilöitä koskevaa. (N=14)	Ongelmana on haavoittuvuus: tietyt yhteistyötahot ovat paljon sairastomilla, joten asiat eivät etene. (N=6)
F14 Asiakas- suhteiden toimivuus (N=8)	(N=0)	Asukkaat yleensä vastustavat töitämme. (N=3)	Hyvä vuorovai- kutus asiakkaiden kanssa. (N=2)	Käyttäjien taholta on tullut huomautuksia. (N=3)
F15 Asiakas- suuntautuneisuus (N=10)	(N=0)	Vaatimukset muilta viranomaisilta ja hallinnolta ovat epärealistisia ja koh- tuuttomia. (N=2)	Tärkeätä on, että työn tulokset vastaavat todellista tarvetta, ja että asukkaat saavat hyvän palvelun. (N=5)	Keskitytään byrokra- taan. (N=3)
F10 Työn aiheuttama psykkinen rasitus (N=49)	(N=0)	Ongelmallista on töiden paljous ja epätasainen jakautuminen. (N=16)	Työmäärä on nykyiseen elämäntilanteeseen sopiva. (N=2)	Ei muuta ongelmaa kuin kiire ja liika työ. (N=31)

(jatkuu)

(Liite 13 jatkuu) Klusteri	Esimerkkejä työyhteisöä koskevista maininnoista		Esimerkkejä työtä koskevista maininnoista	
	Hyvät puolet	Huonot puolet	Hyvät puolet	Huonot puolet
Johtamisprosessi (N=41 luokittelematonta)	Joustava työyhteisö. (N=1)	Byrokratia korostuu, vanhanaikainen hallintokulttuuri tekee paluuta. (N=31)	(N=0)	Töiden etukäteissuunnittelussa ja organisoimisissa vielä puutteita (N=9)
Työprosessi (N=12 luokittelematonta)	Tavoitteellisuus. Ajassa pysyminen. jopa askelen edellä. (N=2)	Osa töistä tehdään pieninä sirpaleina, jolloin kokonaisuus esimerkiksi ajankäytössä hajoaa. (N=1)	Työni muodostuu pääasiassa kolmesta eri tehtäväkentästä, jotka ovat kaikki keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (N=2)	Työni on väliaikasta ja epävarmaa, poikkihallinnollista. (N=7)
Ryhmäprosessi (N=12 luokittelematonta)	Hyvä, pieni, yhtenäinen [työyhteisö] (N=6)	Eriarvoisuus (asenne) on lisääntynyt organisaatiossamme muutoksen myötä. (N=5)	Kun ongelmalliset asiat tulevat minulle asti, on yleensä siihen mennessä jo yksikössä selvitetty asiaa niin pitkälle kun siellä on osattu. (N=1)	(N=0)
Asiakasprosessi (N=3 luokittelematonta)	Asiakaskunta on laaja ja haastava. (N=1)	Tämän päivän työssä onnistumista, asiakaspalvelua, tuloksen tekoa haittaa mahdottomuuksiin viety kilpailuttaminen. (N=1)	(N=0)	Liikaa asiakkaita ja sitä kautta rutiineja sekä toistoja työssä. (N=1)

Liite 14. Klustereiden keskiarvot, hajonnat ja F-testit taustamuuttujittain.

Klusteri	Mja <sup>a</sup>	Suku- puoli	Mja <sup>a</sup>				Ikä	Mja <sup>a</sup>				Hallin- nonala	Mja <sup>a</sup>				Työsuhteen kesto	Mja <sup>a</sup>			
			N	M	SD	Md		N	M	SD	Md		N	M	SD	Md		N	M	SD	Md
F1 Strategi- nen joh- taminen	Nainen	159	3.02	.80	3.00	<30v	4	3.25	1.42	3.61	Opesiv	74	2.90	.87	2.94	Alle 3 v	31	3.34	.76	3.44	
		Mies	77	3.20	.86	3.22	30–39v	34	3.12	.77	3.11	Sosterv	67	3.07	.83	3.11	3–5 v	40	3.26	.87	3.22
	Mies	84	3.02	.88	3.11	40–49v	84	3.02	.88	3.11	Tekninen	95	3.21	.76	3.11	6–10 v	47	2.92	.76	2.89	
		87	3.10	.78	3.11	50–59v	87	3.10	.78	3.11		11–15 v	21	2.97	.91	3.11					
		27	3.09	.81	2.89	60– v	27	3.09	.81	2.89		16–20 v	34	3.00	.73	3.06					
												Yli 20 v	63	3.02	.87	3.00					
F2 Osaami- sen kehiti- täminen	Nainen	159	3.56	.81	3.67	<30v	4	3.78	.31	3.67	Opesiv	74	3.51	.85	3.61	Alle 3 v	31	3.82	.87	3.89	
		Mies	77	3.58	.85	3.67	30–39v	34	3.59	.80	3.78	Sosterv	67	3.51	.84	3.67	3–5 v	40	3.65	.75	3.72
	Mies	84	3.61	.82	3.78	40–49v	84	3.61	.82	3.78	Tekninen	95	3.64	.78	3.78	6–10 v	47	3.56	.75	3.56	
		87	3.51	.85	3.56	50–59v	87	3.51	.85	3.56		11–15 v	21	3.30	.92	3.33					
		27	3.55	.81	3.67	60– v	27	3.55	.81	3.67		16–20 v	34	3.46	.80	3.44					
												Yli 20 v	63	3.53	.85	3.67					
F3 Kannusta- va johta- minen	Nainen	159	3.35	.91	3.40	<30v	4	3.63	.91	3.95	Opesiv	74	3.36	.96	3.45	Alle 3 v	31	3.69	.84	3.80	
		Mies	77	3.48	.86	3.60	30–39v	34	3.45	.88	3.55	Sosterv	67	3.25	.93	3.30	3–5 v	40	3.60	.94	3.65
	Mies	84	3.44	.88	3.45	40–49v	84	3.44	.88	3.45	Tekninen	95	3.52	.80	3.60	6–10 v	47	3.40	.78	3.50	
		87	3.31	.95	3.50	50–59v	87	3.31	.95	3.50		11–15 v	21	3.12	.90	3.10					
		27	3.41	.82	3.56	60– v	27	3.41	.82	3.56		16–20 v	34	3.11	.91	3.15					
												Yli 20 v	63	3.35	.92	3.56					
F4 Osaami- sen pal- kitsemi- nen	Nainen	159	2.87	.94	2.80	<30v	4	2.60	1.02	2.80	Opesiv	74	2.82	.98	2.80	Alle 3 v	31	3.12	.89	3.20	
		Mies	77	2.82	.83	2.80	30–39v	34	2.97	1.02	2.80	Sosterv	67	2.71	.89	2.60	3–5 v	40	2.99	1.00	2.80
	Mies	84	2.82	.86	2.80	40–49v	84	2.82	.86	2.80	Tekninen	95	2.97	.85	3.00	6–10 v	47	2.71	.77	2.80	
		87	2.82	.93	2.80	50–59v	87	2.82	.93	2.80		11–15 v	21	2.86	1.05	2.80					
		27	2.93	.86	3.00	60– v	27	2.93	.86	3.00		16–20 v	34	2.74	.83	2.60					
												Yli 20 v	63	2.79	.92	2.80					

(jatk)

(Liite 14 jatkuu) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Suku- puoli	N	M	SD	Md	Ikä	N	M	SD	Md	Hallin- nonala	N	M	SD	Md	Työsuh- teen kesto	N	M	SD	Md
F5 Ryhmän kehitys- halu	Nainen	159	3.38	.95	3.50	<30v	4	3.65	.53	3.60	Opesiv	74	3.62	.95	3.78	Alle 3 v	31	3.68	.83	3.75
	Mies	76	3.51	.87	3.78	30–39v	34	3.30	.95	3.50	Sosterv	67	3.30	.93	3.30	3–5 v	40	3.57	.90	3.60
						40–49v	83	3.50	.86	3.60	Tekninen	95	3.36	.89	3.40	6–10 v	46	3.33	.74	3.40
						50–59v	87	3.41	.98	3.60						11–15 v	21	3.10	1.14	3.20
						60– v	27	3.37	.99	3.40						16–20 v	34	3.36	.95	3.60
																Yli 20 v	63	3.42	1.01	3.40
F6 Ryhmän toimivuus	Nainen	159	3.72	.84	3.83	<30v	4	3.92	.75	3.92	Opesiv	74	3.86	.83	3.92	Alle 3 v	31	3.91	.78	4.00
	Mies	76	3.72	.85	3.83	30–39v	34	3.69	.79	3.83	Sosterv	67	3.55	.87	3.83	3–5 v	40	3.85	.84	4.00
						40–49v	83	3.78	.81	4.00	Tekninen	95	3.72	.82	3.83	6–10 v	46	3.68	.67	3.75
						50–59v	87	3.72	.85	3.83						11–15 v	21	3.45	1.18	3.83
						60– v	27	3.51	.95	3.83						16–20 v	34	3.62	.82	4.00
																Yli 20 v	63	3.71	.85	3.83
F7 Työn kannuste- arvo	Nainen	159	3.96	.79	4.00	<30v	4	3.93	.94	4.07	Opesiv	74	3.96	.79	4.00	Alle 3 v	31	3.92	1.02	4.00
	Mies	77	3.93	.77	4.00	30–39v	34	3.82	.95	3.93	Sosterv	67	4.00	.77	4.00	3–5 v	40	3.97	.81	4.14
						40–49v	84	4.03	.70	4.00	Tekninen	95	3.91	.79	4.00	6–10 v	47	3.95	.70	4.00
						50–59v	87	3.91	.80	4.00						11–15 v	21	4.07	.63	4.00
						60– v	27	4.03	.74	4.29						16–20 v	34	3.88	.79	4.00
																Yli 20 v	63	3.96	.75	4.00
F8 Työn ar- vostus	Nainen	159	3.60	.93	3.75	<30v	4	3.63	1.13	4.00	Opesiv	74	3.67	.90	3.75	Alle 3 v	31	3.63	1.07	3.75
	Mies	77	3.57	.85	3.75	30–39v	34	3.58	1.00	3.75	Sosterv	67	3.57	.92	3.67	3–5 v	40	3.71	.96	4.00
						40–49v	84	3.71	.88	4.00	Tekninen	95	3.55	.90	3.75	6–10 v	47	3.60	.73	3.75
						50–59v	87	3.46	.93	3.50						11–15 v	21	3.62	1.01	3.75
						60– v	27	3.67	.73	3.75						16–20 v	34	3.40	.85	3.50
																Yli 20 v	63	3.59	.90	3.75

(jatk.)

(Liite 14 jatkuu) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Suku- puoli	N	M	SD	Md	Ikä	N	M	SD	Md	Hallin- nonala	N	M	SD	Md	Työsu- heen kesto	N	M	SD	Md	
F9 Vuorovai- kutukses- sa kehitty- minen	Nainen	159	3.43	.89	3.60	<30v	4	3.45	.66	3.20	Opesiv Sosterv Tekninen	74	3.48	.89	3.60	Alle 3 v	31	3.68	.87	3.80	
	Mies	77	3.40	.89	3.60	30–39v	34	3.44	.84	3.50		67	3.38	.95	3.60	3–5 v	40	3.56	.95	3.70	
						40–49v	84	3.49	.87	3.60		95	3.41	.84	3.60	6–10 v	47	3.40	.73	3.60	
						50–59v	87	3.36	.93	3.40						11–15 v	21	3.30	1.04	3.60	
						60– v	27	3.38	.92	3.60						16–20 v	34	3.26	.82	3.20	
																Yli 20 v	63	3.34	.93	3.60	
F10 Työn ai- heuttama psyykki- nen rasitus	Nainen	159	3.14	.80	3.00	<30v	4	3.70	.68	3.80	Opesiv Sosterv Tekninen <i>F(2.223)=3.617, p=.028*</i>	74	3.31	.73	3.40	Alle 3 v	31	3.01	.81	3.00	
	Mies	77	3.02	.82	3.00	30–39v	34	3.04	.84	3.00		67	2.98	.82	3.00	3–5 v	40	2.95	.97	2.80	
						40–49v	84	3.15	.81	3.00		95	3.02	.83	3.00	6–10 v	47	3.23	.72	3.20	
						50–59v	87	3.13	.80	3.20						11–15 v	21	3.17	.70	3.00	
						60– v	27	2.84	.77	2.80						16–20 v	34	3.29	.77	3.00	
																Yli 20 v	63	3.03	.80	3.00	
F11 Kasvu- motivaatio	Nainen	159	4.11	.62	4.14	<30v	4	4.39	.38	4.50	Opesiv Sosterv Tekninen	74	4.20	.62	4.29	Alle 3 v	31	4.40	.57	4.57	
	Mies	77	4.05	.62	4.14	30–39v	34	4.18	.61	4.29		67	4.07	.62	4.14	3–5 v	40	4.13	.55	4.14	
						40–49v	84	4.13	.56	4.14		95	4.02	.62	4.00	6–10 v	47	4.08	.59	4.14	
						50–59v	87	4.04	.70	4.14						11–15 v	21	4.20	.36	4.14	
						60– v	27	3.95	.56	4.00						16–20 v	34	4.11	.61	4.14	
																Yli 20 v	63	3.87	.72	3.86	
																					<i>F(5.230)=3.578, p=.004**</i>
F12 Työhön sitoutu- minen	Nainen	159	3.80	.82	4.00	<30v	4	3.75	1.06	4.00	Opesiv Sosterv Tekninen	74	3.87	.87	4.00	Alle 3 v	31	3.93	.98	4.00	
	Mies	77	3.85	.87	4.00	30–39v	34	3.67	.85	3.80		67	3.80	.82	4.00	3–5 v	40	3.90	.88	4.00	
						40–49v	84	3.83	.86	4.00		95	3.80	.83	4.00	6–10 v	47	3.82	.71	4.00	
						50–59v	87	3.79	.85	4.00						11–15 v	21	3.62	.63	4.00	
						60– v	27	4.07	.68	4.00						16–20 v	34	3.76	.79	4.00	
																Yli 20 v	63	3.81	.92	4.00	

(jatk.)

(Liite 14 jatkuu) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Suku- puoli	N	M	SD	Md	Ikä	N	M	SD	Md	Hallin- nonala	N	M	SD	Md	Työsuhteen kesto	N	M	SD	Md
F13 Verkostoi- tuminen	Nainen	159	3.88	.75	4.00	<30v	4	3.25	.84	3.63	Opesiv Sosterv Tekninen	74	3.96	.77	4.00	Alle 3 v	31	3.96	.93	4.00
	Mies	76	3.72	.85	4.00	30–39v	34	3.65	.88	3.88		67	3.76	.76	3.75	3–5 v	40	3.84	.66	4.00
						40–49v	83	3.88	.75	4.00		95	3.77	.80	4.00	6–10 v	46	3.91	.74	4.00
						50–59v	87	3.86	.81	4.00						11–15 v	21	3.86	.65	4.00
						60– v	27	3.94	.64	4.00						16–20 v	34	3.93	.77	4.00
																Yli 20 v	63	3.64	.84	3.75
F14 Asiakas- suhteiden toimivuus	Nainen	158	3.52	.73	3.60	<30v	4	3.05	.34	3.10	Opesiv Sosterv Tekninen <i>F(2.223)=4.771, p=.009**</i>	74	3.70	.74	3.80	Alle 3 v	31	3.61	.78	3.60
	Mies	76	3.46	.83	3.55	30–39v	34	3.51	.73	3.60		67	3.52	.80	3.60	3–5 v	40	3.46	.83	3.50
						40–49v	83	3.49	.67	3.40		95	3.34	.72	3.40	6–10 v	46	3.60	.68	3.45
						50–59v	87	3.52	.81	3.60						11–15 v	21	3.45	.71	3.40
						60– v	26	3.54	.96	3.80						16–20 v	34	3.65	.75	3.60
																Yli 20 v	62	3.34	.78	3.50
F15 Asiakas- suuntau- tuneisuus	Nainen	158	3.56	.74	3.60	<30v	4	3.65	.62	3.80	Opesiv Sosterv Tekninen	74	3.59	.81	3.68	Alle 3 v	31	3.75	.83	4.00
	Mies	75	3.49	.78	3.60	30–39v	33	3.32	.73	3.40		67	3.44	.76	3.60	3–5 v	39	3.44	.75	3.40
						40–49v	83	3.57	.61	3.60		95	3.57	.68	3.60	6–10 v	46	3.64	.67	3.60
						50–59v	87	3.51	.85	3.60						11–15 v	21	3.43	.69	3.60
						60– v	26	3.77	.78	4.10						16–20 v	34	3.79	.69	3.80
																Yli 20 v	62	3.32	.75	3.40

<sup>a</sup> Vain tilastollisesti merkitsevät testiarvot on mainittu,  $p < .05$  (\*) ja  $p < .01$  (\*\*).

(jatkuu)



(Liite 14 jatkuu ) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Nimike	N	M	SD	Md	Työteht. kesto	N	M	SD	Md	Esimies- tehtävä	N	M	SD	Md
F1 Strategi- nen joh- taminen	Arkkite	17	3.29	.77	3.33	Alle 3 v	79	3.17	.86	3.22	Ei	188	3.03	.83	3.00
	Asiantu	37	2.89	.82	2.75	3–5 v	52	3.08	.74	3.11	Kyllä	48	3.25	.79	3.33
	Insinöör	20	3.20	.63	3.22	6–10 v	45	2.91	.81	2.89					
	Konsult	20	3.04	.79	3.22	11–15 v	19	2.92	.75	3.00					
	Neuvoj	16	3.18	.86	3.24	16–20 v	11	2.69	.69	2.44					
	Suunnit	111	3.08	.86	3.11	Yli 20 v	30	3.29	.93	3.50					
	Muu	15	2.97	.89	2.89										
F2 Osaami- sen kehittäminen	Arkkite	17	3.63	.84	3.67	Alle 3 v	79	3.70	.83	3.78	Ei	188	3.52	.85	3.67
	Asiantu	37	3.62	.88	3.78	3–5 v	52	3.55	.74	3.44	Kyllä	48	3.73	.67	3.78
	Insinöör	20	3.47	.79	3.72	6–10 v	45	3.55	.75	3.63					
	Konsult	20	3.79	.71	3.83	11–15 v	19	3.40	.89	3.44					
	Neuvoj	16	3.43	.76	3.39	16–20 v	11	3.17	.98	3.89					
	Suunnit	111	3.51	.84	3.56	Yli 20 v	30	3.51	.93	3.67					
	Muu	15	3.75	.75	3.89										
F3 Kannusta- va johta- minen	Arkkite	17	3.69	.76	3.60	Alle 3 v	79	3.60	.86	3.70	Ei	188	3.39	.93	3.50
	Asiantu	37	3.32	1.15	3.60	3–5 v	52	3.22	.95	3.20	Kyllä	48	3.40	.75	3.60
	Insinöör	20	3.24	.80	3.20	6–10 v	45	3.36	.85	3.50					
	Konsult	20	3.59	.81	3.75	11–15 v	19	3.28	.81	3.30					
	Neuvoj	16	3.46	.77	3.45	16–20 v	11	3.12	.85	3.50					
	Suunnit	111	3.31	.88	3.30	Yli 20 v	30	3.35	.97	3.60					
	Muu	15	3.71	.71	3.80										
F4 Osaami- sen pal- kitsemi- nen	Arkkite	17	2.84	.83	2.80	Alle 3 v	79	3.01	.93	3.00	Ei	188	2.83	.94	2.80
	Asiantu	37	2.85	1.05	2.80	3–5 v	52	2.82	.95	2.70	Kyllä	48	2.94	.76	2.80
	Insinöör	20	2.86	.73	2.80	6–10 v	45	2.68	.75	2.60					
	Konsult	20	3.18	.72	3.40	11–15 v	19	2.62	.90	2.60					
	Neuvoj	16	2.96	1.11	2.70	16–20 v	11	2.62	.74	2.80					
	Suunnit	111	2.78	.93	2.60	Yli 20 v	30	2.97	1.00	3.20					
	Muu	15	2.80	.65	3.00										

(jatk.)

(Liite 14 jatkuu) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Nimike	N	M	SD	Md	Työteht. kesto	N	M	SD	Md	Esimies-tehtävä	N	M	SD	Md
F5 Ryhmän kehityshalu	Arkkite	17	2.96	1.01	3.00	Alle 3 v	78	3.47	.93	3.60	Ei Kyllä $F(1.233)=5.083, p=.025^*$	187	3.35	.93	3.60
	Asiantu	37	3.45	.99	3.60	3–5 v	52	3.54	.85	3.60					
	Insinöör	20	3.63	.61	3.80	6–10 v	45	3.33	.88	3.40					
	Konsult	20	3.89	.82	4.00	11–15 v	19	3.33	1.05	3.60					
	Neuvoj	16	3.35	.96	3.70	16–20 v	11	2.94	.85	2.80					
	Suunnit	110	3.32	.93	3.40	Yli 20 v	30	3.47	1.05	3.80					
	Muu	15	3.80	.79	4.00										
			$F(6.228)=2.453, p=.026^*$												
F6 Ryhmän toimivuus	Arkkite	17	3.73	.85	3.83	Alle 3 v	78	3.73	.92	3.83	Ei Kyllä	187	3.70	.85	3.83
	Asiantu	37	3.66	1.01	3.83	3–5 v	52	3.83	.85	4.00					
	Insinöör	20	3.98	.61	4.08	6–10 v	45	3.66	.71	3.67					
	Konsult	20	4.08	.71	4.33	11–15 v	19	3.66	.90	3.67					
	Neuvoj	16	3.53	.86	3.83	16–20 v	11	3.32	.81	3.33					
	Suunnit	110	3.63	.84	3.83	Yli 20 v	30	3.78	.77	3.83					
	Muu	15	3.90	.65	3.83										
F7 Työn kannustearvo	Arkkite	17	3.92	.81	4.14	Alle 3 v	79	3.99	.90	4.00	Ei Kyllä	188	3.93	.80	4.00
	Asiantu	37	4.08	.84	4.43	3–5 v	52	3.90	.74	3.86					
	Insinöör	20	4.03	.67	4.00	6–10 v	45	3.97	.63	4.00					
	Konsult	20	4.18	.44	4.14	11–15 v	19	4.03	.78	4.14					
	Neuvoj	16	3.38	.86	3.50	16–20 v	11	3.56	.80	3.86					
	Suunnit	111	3.94	.76	4.00	Yli 20 v	30	4.03	.70	4.21					
	Muu	15	3.93	.98	4.00										
F8 Työn arvostus	Arkkite	17	3.57	.94	4.00	Alle 3 v	79	3.60	1.03	3.75	Ei Kyllä	188	3.61	.93	3.75
	Asiantu	37	3.64	1.07	3.75	3–5 v	52	3.60	.86	3.75					
	Insinöör	20	3.62	.81	3.75	6–10 v	45	3.56	.73	3.75					
	Konsult	20	3.95	.74	4.00	11–15 v	19	3.72	.90	4.00					
	Neuvoj	16	3.28	1.04	3.00	16–20 v	11	3.20	.99	3.67					
	Suunnit	111	3.55	.86	3.75	Yli 20 v	30	3.65	.83	4.00					
	Muu	15	3.63	.90	4.00										

(jatk.)

(Liite 14 jatkuu) Mja <sup>a</sup> Klusteri	Nimike	N	M	SD	Md	Työteht. kesto	N	M	SD	Md	Esimies-tehtävä	N	M	SD	Md
F9 Vuorovai- kutukses- sa kehitty- minen	Arkkite	17	3.26	1.03	3.60	Alle 3 v	79	3.51	.92	3.60	Ei	188	3.38	.90	3.60
	Asiantu	37	3.45	1.00	3.60	3–5 v	52	3.46	.86	3.50	Kyllä	48	3.56	.83	3.60
	Insinöör	20	3.66	.62	3.70	6–10 v	45	3.42	.72	3.60					
	Konsult	20	3.83	.62	4.00	11–15 v	19	3.35	.83	3.60					
	Neuvoj	16	3.53	.91	3.40	16–20 v	11	2.91	1.04	3.20					
	Suunnit	111	3.24	.88	3.40	Yli 20 v	30	3.36	1.01	3.70					
	Muu	15	3.91	.66	3.80										
	$F(6.229)=2.749, p=.013^*$														
F10 Työn ai- heutama psyykki- nen rasitus	Arkkite	17	2.87	1.00	2.80	Alle 3 v	79	2.96	.91	2.80	Ei	188	3.08	.82	3.00
	Asiantu	37	3.28	.78	3.20	3–5 v	52	3.23	.83	3.10	Kyllä	48	3.18	.76	3.10
	Insinöör	20	3.08	.73	3.00	6–10 v	45	3.18	.65	3.00					
	Konsult	20	3.16	.73	3.00	11–15 v	19	3.31	.80	3.20					
	Neuvoj	16	2.99	.77	2.90	16–20 v	11	3.00	.74	3.00					
	Suunnit	111	3.08	.83	3.00	Yli 20 v	30	3.04	.69	3.10					
	Muu	15	3.19	.75	3.00										
	$F(5.230)=2.896, p=.015^*$														
F11 Kasvu- motivaatio	Arkkite	17	4.11	.73	4.14	Alle 3 v	79	4.24	.56	4.29	Ei	188	4.09	.64	4.14
	Asiantu	37	4.13	.62	4.14	3–5 v	52	3.89	.65	3.84	Kyllä	48	4.09	.56	4.14
	Insinöör	20	4.03	.49	4.00	6–10 v	45	4.10	.63	4.14					
	Konsult	20	4.35	.45	4.43	11–15 v	19	4.16	.52	4.29					
	Neuvoj	16	3.87	.56	3.85	16–20 v	11	3.74	.84	3.86					
	Suunnit	111	4.05	.64	4.14	Yli 20 v	30	4.10	.56	4.00					
	Muu	15	4.20	.71	4.57										
	$F(5.230)=2.896, p=.015^*$														

(jatk.)

(Liite 14 jatkuu) Klus/Mja <sup>a</sup>	Nimike	N	M	SD	Md	Työteht. kesto	N	M	SD	Md	Esimies-tehtävä	N	M	SD	Md
F12 Työhön sitoutu- minen	Arkkite	17	3.99	.79	4.20	Alle 3 v	79	3.85	.88	4.00	Ei	188	3.81	.86	4.00
	Asiantu	37	3.91	.86	4.00	3–5 v	52	3.74	.83	3.80	Kyllä	48	3.84	.77	4.00
	Insinöör	20	3.85	.88	3.80	6–10 v	45	3.80	.77	4.00					
	Konsult	20	4.10	.66	4.10	11–15 v	19	3.99	.73	4.00					
	Neuvoj	16	3.30	.87	3.40	16–20 v	11	3.29	1.11	3.40					
	Suunnit	111	3.76	.82	4.00	Yli 20 v	30	3.97	.77	4.00					
	Muu	15	4.00	.93	4.20										
F13 Verkosto- tuminen	Arkkite	17	4.03	.61	4.00	Alle 3 v	78	3.74	.86	3.88	Ei	187	3.81	.77	4.00
	Asiantu	37	3.99	.70	4.00	3–5 v	52	3.83	.71	3.88	Kyllä	48	3.91	.82	4.00
	Insinöör	20	3.90	.66	3.88	6–10 v	45	3.82	.79	4.00					
	Konsult	20	4.18	.55	4.38	11–15 v	19	4.01	.70	4.00					
	Neuvoj	16	3.27	.92	3.50	16–20 v	11	3.75	.94	4.00					
	Suunnit	110	3.73	.81	3.75	Yli 20 v	30	3.96	.69	4.00					
	Muu	15	3.92	.87	3.75										
<i>F(6.228)=2.964, p=.008**</i>															
F14 Asiakas- suhteiden toimivuus	Arkkite	17	3.43	.98	3.40	Alle 3 v	78	3.47	.73	3.50	Ei	186	3.50	.75	3.55
	Asiantu	37	3.59	.88	3.60	3–5 v	52	3.46	.83	3.40	Kyllä	48	3.53	.81	3.60
	Insinöör	20	3.38	.61	3.50	6–10 v	45	3.70	.67	3.60					
	Konsult	20	3.50	.78	3.50	11–15 v	19	3.34	.69	3.40					
	Neuvoj	16	3.33	.77	3.40	16–20 v	11	3.25	.64	3.40					
	Suunnit	109	3.48	.69	3.50	Yli 20 v	29	3.56	.91	3.60					
	Muu	15	3.88	.80	3.80										
F15 Asiakas- suuntau- tuneisuus	Arkkite	17	3.95	.64	4.00	Alle 3 v	78	3.45	.78	3.60	Ei	185	3.52	.75	3.60
	Asiantu	37	3.60	.83	3.60	3–5 v	51	3.42	.74	3.40	Kyllä	48	3.62	.73	3.60
	Insinöör	20	3.37	.57	3.40	6–10 v	45	3.75	.66	3.80					
	Konsult	20	3.46	.75	3.80	11–15 v	19	3.59	.69	3.80					
	Neuvoj	16	3.64	.55	3.60	16–20 v	11	3.69	.74	3.80					
	Suunnit	108	3.45	.76	3.60	Yli 20 v	29	3.56	.82	3.60					
	Muu	15	3.75	.82	3.40										

<sup>a</sup> Vain tilastollisesti merkitsevät testiarvot on mainittu,  $p < .05$  (\*) ja  $p < .01$  (\*\*).

Liite 15. Klustereiden tärkeysjärjestys.

Taustamuuttuja	Klusterit <sup>a</sup>														
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
Suku puoli	Nainen	14.			15.			2.			13.	1.			3.
	Mies	13.			15.			2.			14.	1.	3.		
Ikä	< 30v	13.			15.		3.	2.				1.		13.	14.
	30–39v	13.			15.		3.	2.			14.	1.			
	40–49v	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	50–59v	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	60– v	13.			14.			2.			15.	3.	1.		
Hal- linno nala	Opsiv	14.			15.			3.			13.	1.		2.	
	Soterv	13.			15.			2.			14.	1.	3.		
	Tekni	13.			15.			2.			14	1.	3.		
Työ- suh- teen kesto	Alle 3v	13.			14.						15.	1.	3.	2.	
	3–5 v	13.			14.			2.			15.	1.	3.		
	6–10v	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	11–15v	14.		13.	15.			2.				1.		3.	
	16–20v	13.		14.	15.			3.				1.		2.	
	Yli 20v	14.			15.			1.			13.	2.	3.		
Ni- mi- ke	Arkkite				15.	13.					14.	1.		2.	3.
	Asiant	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	Insinööri	13.			15.		3.	1.			14.	1.			
	Konsult	13.			15.			3.			14.	1.		2.	
	Neuvoj	13.			15.		3.				14.	1.			2.
	Suunnit	13.			15.			2.			14.	1.	3.		
Työ- teh- tävän kesto	Alle 3v	13.			14.			2.			15.	1.	3.		
	3–5 v	14.		13.	15.			1.				2.		3.	
	6–10 v	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	11–15v	14.			15.			2.			13.	1.		3.	
	16–20v	14.			15.					13.		2.		1.	3.
	Yli 20v	14.			15.			1.			13.	2.	3.		
Esi- mies teht.	Ei	14.			15.			2.			13.	1.	3.		
	Kyllä	13.			15.			2.			14.	1.		3.	
Kaik ki		14.			15.			2.			13.	1.		3.	

<sup>a</sup>F1 Strateginen johtaminen, F2 Osaamisen kehittäminen, F3 Kannustava johtaminen, F4 Osaamisen palkitseminen, F5 Ryhmän kehityshalu, F6 Ryhmän toimivuus, F7 Työn kannustearvo, F8 Työn arvostus, F9 Vuorovaikutuksessa kehittyminen, F10 Työn aiheuttama psyykkinen rasitus, F11 Kasvumotivaatio, F12 Työhön sitoutuminen, F13 Verkostoituminen, F14 Asiakassuhteiden toimivuus, F15 Asiakassuuntautuneisuus.

Liite 16. Prosessien keskiarvot, hajonnat ja F-testit taustamuuttujittain.

Prosessi	Mja <sup>a</sup>	Suku- puoli	Mja <sup>a</sup>				Ikä	Mja <sup>a</sup>				Hallin- nonala	Mja <sup>a</sup>				Työ- suhteen kesto	Mja <sup>a</sup>					
			N	M	SD	Md		N	M	SD	Md		N	M	SD	Md		N	M	SD	Md		
Johtamis- prosessi (F1, F2, F3, F4)		Nainen	159	3.24	.74	3.27	<30v	4	3.41	.88	3.61	Opesiv	74	3.15	.82	3.27	Alle 3 v	31	3.54	.72	3.48		
			Mies	77	3.33	.78	3.42	30–39v	34	3.33	.73		3.26	Sosterv	67	3.14	.75	3.12	3–5 v	40	3.43	.79	3.43
			40–49v	84	3.28	.77	3.35	40–49v	84	3.28	.77		3.35	Teknine	95	3.33	.70	3.33	6–10 v	47	3.21	.62	3.21
			50–59v	87	3.23	.77	3.33	50–59v	87	3.23	.77		3.33		11–15 v	21	3.09	.87	2.93				
			60– v	27	3.29	.70	3.15	60– v	27	3.29	.70		3.15		16–20 v	34	3.12	.70	3.12				
															Yli 20 v	63	3.23	.80	3.36				
Työprosessi (F7, F8, F12)		Nainen	159	3.82	.75	3.94	<30v	4	3.80	1.01	4.03	Opesiv	74	3.83	.77	3.93	Alle 3 v	31	3.85	.98	4.00		
			Mies	77	3.82	.74	3.88	30–39v	34	3.71	.85		3.81	Sosterv	67	3.79	.74	3.87	3–5 v	40	3.88	.81	4.13
			40–49v	84	3.89	.70	3.97	40–49v	84	3.89	.70		3.97	Teknine	95	3.75	.76	3.88	6–10 v	47	3.82	.60	3.81
			50–59v	87	3.76	.78	3.75	50–59v	87	3.76	.78		3.75		11–15 v	21	3.72	.67	3.81				
			60– v	27	3.96	.63	4.00	60– v	27	3.96	.63		4.00		16–20 v	34	3.82	.72	3.78				
															Yli 20 v	63	3.77	.75	4.00				
Ryhmäprosessi (F5, F6, F9)		Nainen	159	3.52	.81	3.63	<30v	4	3.69	.60	3.59	Opesiv	74	3.65	.81	3.76	Alle 3 v	31	3.77	.77	3.88		
			Mies	77	3.54	.81	3.56	30–39v	34	3.49	.72		3.50	Sosterv	67	3.39	.84	3.44	3–5 v	40	3.67	.84	3.78
			40–49v	84	3.59	.78	3.75	40–49v	84	3.59	.78		3.75	Teknine	95	3.50	.77	3.53	6–10 v	47	3.46	.60	3.50
			50–59v	87	3.51	.86	3.50	50–59v	87	3.51	.86		3.50		11–15 v	21	3.29	.99	3.50				
			60– v	27	3.42	.87	3.56	60– v	27	3.42	.87		3.56		16–20 v	34	3.43	.80	3.53				
															Yli 20 v	63	3.50	.86	3.63				
Ammatillisen kasvun prosessi (F11, F13)		Nainen	159	4.02	.58	4.09	<30v	4	3.82	.54	4.18	Opesiv	74	4.08	.60	4.17	Alle 3 v	31	4.24	.61	4.45		
			Mies	77	3.93	.61	4.00	30–39v	34	3.99	.62		4.00	Sosterv	67	3.92	.61	3.95	3–5 v	40	4.02	.47	4.09
			40–49v	84	4.03	.56	4.09	40–49v	84	4.03	.56		4.09	Teknine	95	3.89	.60	3.93	6–10 v	47	4.02	.60	4.00
			50–59v	87	3.97	.64	4.00	50–59v	87	3.97	.64		4.00		11–15 v	21	4.08	.38	4.00				
			60– v	27	3.95	.51	3.91	60– v	27	3.95	.51		3.91		16–20 v	34	4.04	.54	4.05				
															Yli 20 v	63	3.78	.66	3.82				

$F(5,235) = 3.037, p = .011^*$

(Liite 16 jatkuu)	Suku-	N	M	SD	Md	Ikä	N	M	SD	Md	Hallin-	N	M	SD	Md	Työ-	N	M	SD	Md
Prosessi	puoli										nonala					suhteen				
Asiakasprosessi (F14, F15)	Nainen	158	3.54	.63	3.53	<30v	4	3.35	.29	3.35	Opesiv	74	3.64	.69	3.65	Alle 3 v	31	3.68	.70	3.60
	Mies	76	3.47	.70	3.50	30–39v	34	3.41	.60	3.37	Sosterv	66	3.48	.70	3.50	3–5 v	40	3.44	.67	3.40
						40–49v	83	3.53	.54	3.50	Teknine	94	3.45	.59	3.40	6–10 v	46	3.62	.59	3.58
						50–59v	87	3.52	.74	3.50					11–15 v	21	3.44	.67	3.40	
						60– v	26	3.66	.78	3.85					16–20 v	34	3.72	.59	3.65	
															Yli 20v	62	3.33	.65	3.40	
$F(5,235) = 2.545, p = .029^*$																				
Työn aiheuttama psykkinen rasi- tus (F10)	Nainen	159	3.14	.80	3.00	<30v	4	3.70	.68	3.80	Opesiv	74	3.31	.73	3.40	Alle 3 v	31	3.01	.81	3.00
	Mies	77	3.02	.82	3.00	30–39v	34	3.04	.84	3.00	Sosterv	67	2.98	.82	3.00	3–5 v	40	2.95	.97	2.80
						40–49v	84	3.15	.81	3.00	Teknine	95	3.02	.83	3.00	6–10 v	47	3.23	.72	3.20
						50–59v	87	3.13	.80	3.20	$F(2,223)=3.617, p=.028^*$					11–15 v	21	3.17	.70	3.00
						60– v	27	2.84	.77	2.80					16–20 v	34	3.29	.77	3.00	
															Yli 20 v	63	3.03	.80	3.00	

<sup>a</sup> Vain tilastollisesti merkitsevät testiarvot on mainittu,  $p < .05$  (\*) ja  $p < .01$  (\*\*).

(jatkuu)

(Liite 16 jatkuu) Klus/Mja <sup>a</sup>	Nimike	N	M	SD	Md	Työ- tehtävän kesto	N	M	SD	Md	Esimies- tehtävä	N	M	SD	Md
Johtamis- prosessi (F1, F2, F3, F4)	Arkkite	17	3.45	.66	3.48	Alle 3 v	79	3.42	.77	3.45	Ei	188	3.24	.78	3.26
	Asiantu	37	3.22	.87	3.24	3–5 v	52	3.21	.74	3.17	Kyllä	48	3.38	.64	3.39
	Insinöör	20	3.24	.67	3.30	6–10 v	45	3.19	.64	3.33					
	Konsult	20	3.43	.68	3.58	11–15 v	19	3.12	.74	3.03					
	Neuvoj	16	3.30	.76	3.21	16–20 v	11	2.94	.70	3.24					
	Suunnit	111	3.22	.77	3.21	Yli 20 v	30	3.32	.88	3.48					
	Muu	15	3.38	.62	3.27										
Työ- prosessi (F7, F8, F12)	Arkkite	17	3.86	.74	3.75	Alle 3 v	79	3.85	.87	4.06	Ei	188	3.81	.77	3.94
	Asiantu	37	3.92	.82	4.06	3–5 v	52	3.77	.72	3.78	Kyllä	48	3.85	.67	3.97
	Insinöör	20	3.87	.71	4.00	6–10 v	45	3.81	.56	3.94					
	Konsult	20	4.10	.54	4.03	11–15 v	19	3.94	.69	4.00					
	Neuvoj	16	3.33	.87	3.25	16–20 v	11	3.39	.89	3.63					
	Suunnit	111	3.79	.71	3.94	Yli 20 v	30	3.91	.67	4.00					
	Muu	15	3.88	.89	3.27										
Ryhmä- prosessi (F5, F6, F9)	Arkkite	17	3.34	.88	3.50	Alle 3 v	79	3.56	.84	3.56	Ei	188	3.49	.81	3.56
	Asiantu	37	3.53	.93	3.81	3–5 v	52	3.62	.78	3.75	Kyllä	48	3.69	.77	3.75
	Insinöör	20	3.77	.49	3.88	6–10 v	45	3.48	.67	3.50					
	Konsult	20	3.94	.66	4.22	11–15 v	19	3.46	.87	3.56					
	Neuvoj	16	3.47	.73	3.50	16–20 v	11	3.07	.83	3.44					
	Suunnit	111	3.40	.81	3.56	Yli 20 v	30	3.55	.88	3.69					
	Muu	15	3.87	.66	4.00										
		$F(6,235) = 2.363, p = .031^*$													
Ammatillisen kasvun prosessi (F11, F13)	Arkkite	17	4.08	.59	4.09	Alle 3 v	79	4.06	.59	4.18	Ei	188	3.95	3.99	4.05
	Asiantu	37	4.08	.56	4.18	3–5 v	52	3.87	.56	3.86	Kyllä	48	4.00	4.02	4.05
	Insinöör	20	3.98	.50	3.91	6–10 v	45	4.00	.61	4.09					
	Konsult	20	4.29	.44	4.36	11–15 v	19	4.11	.48	4.18					
	Neuvoj	16	3.65	.61	3.73	16–20 v	11	3.74	.82	3.82					
	Suunnit	111	3.94	.60	4.00	Yli 20 v	30	4.05	.55	3.91					
	Muu	15	4.10	.69	4.27										
		$F(6,235) = 2.229, p = .041^*$													

(jatk.)



(Liite 16 jatkuu) Klus/Mja <sup>a</sup>	Nimike	N	M	SD	Md	Työteht kesto	N	M	SD	Md	Esimies- tehtävä	N	M	SD	Md
Asiakas- prosessi (F14, F15)	Arkkite	17	3.67	.71	3.80	Alle 3 v	78	3.46	.61	3.50	Ei	186	3.50	.65	3.50
	Asiantu	37	3.60	.78	3.70	3–5 v	52	3.43	.73	3.40	Kyllä	48	3.57	.68	3.50
	Insinöör	20	3.38	.45	3.40	6–10 v	45	3.73	.58	3.70					
	Konsult	20	3.48	.68	3.55	11–15 v	19	3.46	.60	3.50					
	Neuvoj	16	3.48	.59	3.50	16–20 v	11	3.47	.56	3.60					
	Suunnit	109	3.47	.62	3.50	Yli 20 v	29	3.56	.78	3.40					
	Muu	15	3.81	.76	3.60										
Työn aiheut- tama psyyk- kinen rasitus (F10)	Arkkite	17	2.87	1.00	2.80	Alle 3 v	79	2.96	.91	2.80	Ei	188	3.08	.82	3.00
	Asiantu	37	3.28	.78	3.20	3–5 v	52	3.23	.83	3.10	Kyllä	48	3.18	.76	3.10
	Insinöör	20	3.08	.73	3.00	6–10 v	45	3.18	.65	3.00					
	Konsult	20	3.16	.73	3.00	11–15 v	19	3.31	.80	3.20					
	Neuvoj	16	2.99	.77	2.90	16–20 v	11	3.00	.74	3.00					
	Suunnit	111	3.08	.83	3.00	Yli 20 v	30	3.04	.69	3.10					
	Muu	15	3.19	.75	3.00										

<sup>a</sup> Vain tilastollisesti merkitsevät testiarvot on mainittu,  $p < .05$  (\*) ja  $p < .01$  (\*\*).