

TAMPEREEN YLIOPISTO

Muutoksen tekijöitä

Valtion organisaatioiden työhyvinvoinnin
kehittäjät aktiivisina toimijoina.

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

ANU LEHIKKO

28.4.2017

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

Anu Lehikko: Muutoksen tekijöitä. Valtion organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittäjät aktiivisina toimijoina.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 80 sivua, 6 liitesivua
28.4.2017

Tutkimuksessa kartoitettiin valtion virastoissa työhyvinvoinnin johtamisen tukena työskentelevien Kaiku-kehittäjien päivittäistä arkea. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, mitä vaatimuksia kehittäjänä toimiminen asettaa kehittäjäkoulutukselle ja siten tuottaa informaatiota Valtiokonttorin koordinoiman Kaiku-kehittäjäkoulutuksen uudistamisen tueksi. Aiheeseen ei ollut kohdistunut aikaisempaa kasvatustieteellistä tutkimusta.

Aineiston keruu tapahtui marras-joulukuussa 2016 haastattelemalla kahdeksaa eri hallinnonaloilla toimivaa Kaiku-kehittäjää, joista osa hoiti työhyvinvoinnin kehittämistehtäviä päätoimisesti ja osa oman toimen ohella. Kehittäjät sijoittuivat Uudenmaan alueelle yhtä Hämeessä työskentelevää henkilöä lukuun ottamatta ja he olivat valmistuneet koulutuksesta tehtävänsä vv. 2002-2015. Tutkimusote oli tyypiltään fenomenologis-hermeneuttinen ja kerätyn haastatteluaineiston käsittelyssä sovellettiin sisällönanalyttistä menetelmää.

Tutkimuksen myötä selvisi, että sen kohteena olleet työhyvinvoinnin kehittäjät kokevat työskentelevänsä epävakaa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jota leimaavat niukkenevat kehittämisen resurssit. Kehittäjien toimintaa ohjaavat heidän sisäinen motivaationsa lisäksi eri kanavia pitkin välittyvä valtion työhyvinvoinnin johtamisen tahtotila ja virastojen organisaatiokulttuurit, jotka voivat paikallisesti sekä mahdollistaa että rajoittaa työhyvinvoinnin kehittämistä.

Saadakseen aikaan tavoitteidensa mukaista muutosta Kaiku-kehittäjä tarvitsee vahvaa toimijuutta. Kehittäjän toimijuus toteutuu työhyvinvoinnin asiantuntijaroolissa, organisaation johtamisen tukena sekä sosiaalisessa verkostotyöskentelyssä. Kehittäjäkoulutuksen merkittävin tehtävä on tukea kehittäjän toimijuutta selkeyttämällä kehittäjäidentiteettiä, tukemalla kehittäjän roolin uudelleenmääriteltyä organisaatioissa sekä avaamalla jäsenyys Kaiku-kehittäjäverkostoon.

Tutkimuksen perusteella Kaiku-kehittäjäkoulutuksen uudistamiselle esitetään seuraavia tavoitteita: 1. vaikuttamisen harjoittelu, 2. verkostoitumisen tukeminen, 3. reflektoinnin vahvistaminen, 4. opiskelusisältöjen ajankohtaisuuden tarkistaminen, 5. toiminnallisuuden lisääminen ja 6. osallistujien lähtötasoerojen tasaaminen.

Avainsanat: Toimijuus, ammatillinen identiteetti, transformatiivinen oppiminen, valta, vaikuttaminen, verkostot, sosiaalinen pääoma, organisaatiokulttuuri.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 TUTKIMUKSEN AIHE JA AIKUISKASVATUSTIETEELLINEN KONTEKSTI.....	5
1.2 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	7
2 TUTKIMUSKOHTENA VALTION VIRASTOJEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄT.....	8
2.1 ”VÄLINEITÄ VALTION HYVÄN JA YHTENÄISEN TYÖNANTAJAPOLITIIKAN TUEKSI”.....	8
2.2. KAIKU-KEHITTÄJÄT JULKISHALLINNON HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA.....	11
3 TOIMIJUUS TYÖORGANISAATIOISSA.....	15
3.1 TOIMIJUUS AMMATILLISEN IDENTITEETIN VÄLITTÄJÄNÄ.....	15
3.2 TRANSFORMATIIVISEN OPPIMISEN PROSESSI.....	18
3.3 TOIMIJUUDEN SUHDE VALTAAN.....	20
3.4 ORGANISAATION SOSIOKULTTUURINEN ULOTTUVUUS.....	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	25
4.1 TUTKIMUSOTTEEN VALITSEMINEN.....	26
4.1.1 <i>Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote</i>	27
4.1.2 <i>Tiedonintressi ja oppimiskäsitys</i>	29
4.2 AINEISTON MÄÄRITTELY JA KERUU.....	31
4.2.1 <i>Kehittäjäkoulutuksen loppukyselyt</i>	33
4.2.2 <i>Kaiku-kehittäjien haastattelut</i>	34
4.2.3 <i>Vaikutelmat haastatteluaineistosta</i>	38
4.3 AINEISTOJEN KÄSITTELY JA ANALYSOINTI.....	39
4.3.1 <i>Työnantajanäkökulman kiteyttäminen</i>	40
4.3.2 <i>Sisällönanalyysin toteuttaminen</i>	41
5 TULOKSET.....	44
5.1 MITEN KAIKU-KEHITTÄJÄ KOKEE VALTION ORGANISAATIOIDEN, TYÖN JA YHTEISKUNNAN MUUTOKSET?.....	45
5.2 MIKÄ OHJAA KAIKU-KEHITTÄJÄN TYÖSSÄÄN TOTEUTTAMIA VALINTOJA?.....	46
5.3 MITKÄ OVAT KEHITTÄJÄN TOIMIJUUDEN PÄÄASIAALLISIA PAINOPISTEALUEITA?.....	49
5.4 MIKÄ ON KEHITTÄJÄKOULUTUKSEN TÄRKEIN ANTI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ TOIMIMISELLE?.....	53
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
6.1 MITÄ KOULUTUKSELLA ON ANNETTAVANAAN?.....	58
6.2 KAIKU-KEHITTÄJYYS TOIMIJUUTENA JA IDENTITEETTINÄ.....	59

6.3 KAIKU-KEHITTÄJÄT KULTTUURIEN RAJAPINNASSA.....	61
7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	64
7.1 NÄKÖKULMIA KEHITTÄJIEN TOIMIJUUTEEN.....	64
7.2 TUTKIMUSETIIKKA JA LUOTETTAVUUS.....	67
7.3 AJATUKSIA JATKOTUTKIMUKSESTA.....	69
7.4 SUOSITUKSET KAIKU-KEHITTÄJÄKOULUTUKSELLE.....	71
LÄHTEET.....	74
LIITTEET.....	81
LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	81
LIITE 2. TEEMAHAASTATTELURUNKO APUKYSYMYKSINEEN.....	82
LIITE 3. ASiantuntijahaastattelun kysymykset.....	85
LIITE 4. SISÄLLÖNANALYYSIN LUOKAT.....	86

1 JOHDANTO

Henkilöstön kehittämistä voidaan pitää aikuiskasvatuksellisenä tehtävänä, jota luonnehtivat ammatillisen kehittymisen ja elinikäisen oppimisen näkökulmat (esim. Pakkala 2011, 35, 43). Tutkimuksessani paneuduin työhyvinvoinnin johtamista tukevien kehittäjien päivittäisen työn tarkasteluun julkishallinnon organisaatioissa. Kehittäjien koulutuksen järjestää Valtiokonttori, jossa tein korkeakouluharjoitteluni keväällä 2016. Aihevalintani oli käytännönläheinen, sillä opinnäytteen tekeminen tuntui, aikuisopiskelijalle tyypillisesti, huomattavasti motivoivammalta sitoessani sen todelliseen työelämään ja organisaatioon.

Pyrkimyksenäni oli aikuiskasvatustieteellisen tutkielmani avulla kartoittaa tehtävänsä koulutettujen Kaiku-kehittäjien kokemuksia valtion virastojen työhyvinvoinnin kehittämistehtävissä toimimisesta ja siten tukea kehittäjäkoulutuksen sisällöllistä ja muodollista uudistamista. Asetelmaa täydensivät oma esiyymmärrykseni sekä aikaisempi teoreettinen tutkimus aihepiiristä. Aloitan valottamalla tutkimustehtävän syntyä luvussa 1.1. Tutkielmani rakenteen esittelen luvussa 1.2.

1.1 Tutkimuksen aihe ja aikuiskasvatustieteellinen konteksti

Idea tutkimukseen voi syttyä joko puhtaasti teoreettisesta intressistä tai havaintojen pohjalta, jotka tehdään joko arjessa tai empiiristä aineistoa koottaessa (Helenius, Salonen-Hakomäki, Vilkkä, Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015, 192). Tämän tutkimukseni lähtökohtana oli opintoihin liittynyt korkeakouluharjoitteluni Valtiokonttorin Talous ja henkilöstö -toimialalla, henkilöstöjohtamisen tukitoimintoon sijoittuvassa Kaiku-työelämäpalvelujen tiimissä. Kaiku-palvelut muun muassa kouluttaa virastojen henkilöstöä työhyvinvoinnin kehittäjiksi työyhteisöihinsä vuosittain yhden vuosikurssin verran. Kurssilta valmistuneiden, usein muun toimen ohella kehittämisroolissaan työskentelevien **Kaiku-kehittäjien** työskentelyssä on kyse julkishallinnon tavoitteellisen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta yhteneväisten organisaatio- ja johtamiskulttuurien luomisesta sekä niitä tukevien käytäntöjen jakamisesta ja ylläpitämisestä virastojen kesken.

Helmikuussa 2016 alkaneen, puoli vuotta kestäneen korkeakouluharjoitteluni aikana pääsin tutustumaan Kaiku-kehittäjäverkostoon ylläpitämällä verkoston koordinointiin ja viestintään käytettyä Moodle-kurssialuetta. Olin myös mukana Kaiku-kehittäjien Porissa pidetyillä kevätpäivillä. Ajatus opinnäytteeni liittämistä Kaiku-koulutuksen kehittämiseen nousi esiin keskusteluissa harjoittelun ohjaajana toimineen Kaiku-palveluiden kehityspäällikön kanssa Valtiokonttorilla.

Harjoitteluni päätyttyä sain kutsun Helsingissä järjestetyille Kaiku-syyspäiville sekä tilaisuuden käydä seuraamassa syksyllä 2016 aloittaneen uuden kehittäjäryhmän kahta ensimmäistä koulutuspäivää. Viimeiseksi mainitun aikana tutkimusprosessi oli jo aluillaan, ja kirjasin itselleni ylös joitakin kiinnostavilta tuntuvia havaintoja ja näkökulmia. Tutustuin myös osallistujille lähetettyihin ennakkotehtäviin. Kiinnostukseni työhyvinvointiin sekä työyhteisöjen ja erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden kehittämiseen antoivat virtaa tutkimukselleni: asetin tavoitteekseni tuottaa sekä akateemisesti että julkishallinnon kannalta hyödyllistä tietoa.

Aikuiskasvatustieteellinen mielenkiintoni on jo pitkään kohdistunut työyhteisön oppimiskokemuksiin liittyviin motivaation, identiteetin, sosiaalisten roolien ja vallankäytön teemoihin, joten erityisesti kehittäjäidentiteetin muotoutumista käsittelevä osuus kehittäjäkoulutuksen toisena päivänä tarjosi ajatuksilleni runsaasti virikkeitä. Tutkimukseni aikuiskasvatuksellisessa polttopisteessä olivat kehittäjien rooli ja identiteetti työhyvinvoinnin kehittäjänä. Aiheen kannalta olennaisia olivat myös heidän tehtävänsä ja asemoitumisensa organisaatioissa, mikä edellytti monipuolisen, poikkitieteellisen lähestymistavan omaksumista. Ilmiölle keskeisiä tieteenalan käsitteitä ja teoreettisia näkökulmia esittelen syvällisemmin luvussa 3.

Esitietojeni kasvattamiseksi tutustuin erilaisiin kirjallisiin ja verkkolähteisiin, jotka sivusivat aihetta: näihin kuuluivat esimerkiksi nykyinen hallitusohjelma johtamisen kehittämiseen liittyvine linjauksineen sekä Valtiokonttorin syksyllä 2016 valtiovarainministeriön pyynnöstä toteuttama HR-selvitys, joka pyrki antamaan kattavan kuvan virastojen henkilöstöjohtamisen nykytilasta. HR-selvityksen tavoitteena oli löytää keinoja valtion virastojen ja laitosten tuottavuuden parantamiseen sekä vahvistaa valtion konserniohjauksen mallia. Selvitys toteutettiin toteuttiin viraston Talous ja henkilöstö -toimialalla, jossa henkilöstöjohtamisen tuki -yksiköstä vastaa tutkielman kirjoittamisen aikaan apulaisjohtaja Mari Näätsaari. (Valtiokonttori 2016, 1; www.valtiokonttori.fi.)

Syventääkseni ymmärrystäni valtion henkilöstöjohtamisen strategisesta merkityksestä ja Kaiku-palvelujen toiminnasta haastattelin Mari Näätsaarta asiantuntijalähteenä marraskuussa 2016 ja muokkasimme yhdessä skenaariokuvauksen toiminnan tavoitteista ja ohjaussuhteista; palaan tähän luvussa 2.1.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän johdantoluvun jälkeen luvussa 2 esittelen tutkimuskohteen, valtion virastojen työhyvinvoinnin kehittäjät ja Kaiku-kehittäjäkoulutuksen. Käyn myös läpi tutkimuskohteeni ja tutkimusintressini suhdetta henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Luvussa 3 selvitän tutkimukseni ydinkäsitteet: ammatillisen identiteetin ja toimijuuden, transformatiivisen oppimisen prosessin, toimijuuden suhteen valtaan organisaatioissa, sosiokulttuurisen näkemyksen toimijuuteen sekä organisaation verkostoina ja organisaatiokulttuurina.

Luku 4 koostuu tutkimuksen menetelmäosiosta, jonka yhteydessä tavoitteenani on kuvata yksityiskohtaisesti tutkimuksen etenemistä. Tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin luvussa 5. Luvussa 6 ovat vuorossa aineiston ja teorian vuoropuhelusta tehtävät johtopäätökset, ja luku 7 sisältää opinnäytteen loppupohdinnan ja arvioinnin. Raportoinnissani tavoittelen avoimuutta ja refleksiivisyyttä.

2 TUTKIMUSKOHTENA VALTION VIRASTOJEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄT

Tämän luvun tarkoituksena on johdatella tutkimukseni kohteena olevaan ilmiöön ja sen yhteiskunnalliseen aseointiin. Aluksi, luvussa 2.1, avaan niitä hallinnon kehittämispyrkimyksiä, jotka koskettavat tutkimuksessa mukana olleita tahoja, sekä kirjaan auki esiyymmärrystäni Kaiku-kehittäjätoiminnasta, joka ohjasi aiheen valikoitumista tutkimukseni kohteeksi. Tavoitteenani on kuvata selkeästi kehittäjäyden ja Kaiku-kehittäjäkoulutuksen merkitystä Valtiokonttorin toiminnassa ja muodostaa näin ymmärrettävä konteksti opinnäytteen toteuttamiselle. Luvussa 2.2 siirryn käytännön tasolta abstraktimmalle alueelle: tarkoitukseni on esitellä joitakin teoreettisia näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen julkishallinnon organisaatioissa ja paikallistaa ilmiö moniulotteisen teollisen tutkimuksen kohteena niiden avulla. Varsinaiset tutkimuksessa käyttämäni käsitteet esittelen yksityiskohtaisemmin luvussa 3.

2.1 ”Välineitä valtion hyvän ja yhtenäisen työnantajapolitiikan tueksi”

*Kaiku-työelämäpalvelut tukevat valtionhallinnon organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi. Olemme kumppanisi kehittäessäsi **organisaatiosi johtamista, työyhteisön toimivuutta ja aikaansaavuutta, työhyvinvointia, työsuojelua ja -turvallisuutta**. Tuotamme toimintatapoja, joilla vaikutat kestävämpiin ja pidempiin työuriin ja ehkäiset työyhteisöongelmia ja työkyvyttömyyttä.*

(www.valtiokonttori.fi. Lihavoinnit omiani.)

Yksi nykyisen hallituksen reformihankkeista on keskushallinnon rakenteen, ohjauksen ja johtamisjärjestelmien selkeyttäminen (www.valtioneuvosto.fi). Valtiovarainministeriön ohjauksessa toimivan Valtiokonttorin ydinosaamiseen kuuluu valtion virastojen työhyvinvoinnin kehittäminen, ja sille on vastikään ehdotettu laajempaakin vastuuta valtion henkilöstöjohtamisen strategisena tukijana

(Valtiokonttori 2016, 23). Valtiovarainministeriön tulosohjauksessa toimivalla Valtiokonttorilla on pitkät perinteet työhyvinvoinnin vaalimisessa valtion työnantajapolitiikan ja henkilöstöjohtamisen tukena.

Työhyvinvoinnin tukeminen on keskittynyt Valtiokonttorissa Kaiku-työelämäpalveluihin, jossa painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Tämän opinnäytteen tutkimuskohteena oli valtiollinen työhyvinvoinnin kehittäjien ryhmä, jonka toimintaa koordinoidaan Kaiku-palveluista käsin (kts. **kuvio 1**). Kehittäjät työskentelevät valtion virastoissa, joihin kuuluvat mm. oikeuslaitos, aluehallintovirastot (AVI:t), elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY:t), Viestintävirasto, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Maanmittauslaitos, valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet sekä poliisin paikalliset ja valtakunnalliset yksiköt.



Kuvio 1: Valtion virastojen työhyvinvoinnin kehittämisen ohjaussuhteet.

Kehittäjäkoulutus on järjestetty Valtiokonttorin ja kehittämiskeskus HAUSin yhteistyönä jo vuosia. Kaiku-kehittäjiä on koulutettu noin 600 henkilöä, joista kehittäjäroolissa toimii edelleen yli 300. Kehittäjien yhteistoiminnallista verkostotoimintaa koordinoidaan Valtiokonttorin Kaiku-palveluissa. Kaiku-verkosto on avoin kaikille valtion työsuojelu- ja työhyvinvointiasioiden kehittämisestä kiinnostuneille, mutta ns. Kaiku-klubin jäseneksi tullaan kehittäjäkoulutuksen myötä. Tutkimuksessa viitataan kehittäjien verkostoituneeseen ryhmään nimellä **Kaiku-kehittäjäverkosto** erot-

taakseni sen kaikille avoimen Moodle-alueen käyttäjistä.

Yhteistyössä Talous ja henkilöstö -toimialan apulaisjohtaja Mari Näätsaaren kanssa kokosimme seuraavan tiivistetyn kuvauksen tapahtumakentästä.

1. Valtiokonttori tukee virastojen työhyvinvoinnin kehittämistä valtiovarainministeriön tulosohjauksen alaisena. Sen toimintaa määrittelevät poliittiset päätökset ja toimielimet.
2. Valtiokonttorin vuonna 2016 valtiovarainministeriölle toteuttamassa HR-selvityksessä ilmeni tarve yhtenäistää valtion HR-johtamisen käytäntöjä ja ministeriöltä kaivattiin vahvempaa strategista ohjausotetta koko hallintoon. Valtiokonttori taktisena toimijana voisi auttaa toimeenpanemaan strategisia linjauksia.
3. Nykyisellään ministeriön ja Valtiokonttorin ohjaussuhteessa Kaiku-toiminnalle annetaan tietty tulostavoite, esim. *'Valtiokonttori tukee Kaiku-palveluilla valtion virastoja muutoksissa ja kohdentaa hankerahoituksen erityisesti muutosvirastojen tukemiseen'*; tämän jälkeen Valtiokonttori itsenäisesti päättää toteutustavasta.
4. Valtiokonttorin Kaiku-palvelut ovat tärkeä osa viraston vaikuttavuutta valtion organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tukemisessa. Kaiku-kehittäjien kyky toimia omassa roolissaan tehokkaasti ja vaikuttaa kohdeorganisaatioiden johtamiskulttuuriin on onnistumisen kannalta ratkaisevaa.
5. Kaiku-verkosto on havaittu hyväksi tavaksi levittää tietoa ja se voi toisaalta toimia Valtiokonttorin asiantuntijoiden kehittäjäkumppanina. Verkostojen nykyistä parempi hyödyntäminen nousi HR-selvityksessä yhdeksi suositukseksi.
6. Kaiku-kehittäjäverkostoon kohdistuu tällä hetkellä odotuksia verkostotoiminnan sisäisestä vahvistamisesta, jotta kehittäjät voisivat paremmin toimia lateraalisesti toistensa tukena. Kehittäjäverkoston viestin on oltava yhdenmukainen valtiotyönantajan viestin kanssa.

Kehittäjäkoulutukseen kohdistuu tällä hetkellä muutospaineita. Kustannuksia pyritään painamaan alas, joten koulutus haluttaisiin muuntaa verkkopainotteisemmaksi. Palveluiden ja koulutusten digitalisointi kuuluvat hallinnon tehostamisen tavoitteisiin (Valtiokonttori 2016, 8, 30, 44). Nykyisin koulutus koostuu seitsemästä lähipäivästä ja valtion yhteisessä Moodle-oppimisympäristössä julkaistavista tehtävämateriaaleista. Kaiku-kehittäjäverkoston Moodle-keskustelupalstalla mm. vaihdetaan ideoita ja hyviksi huomattuja käytäntöjä työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä jaetaan verkoston kaksi kertaa vuodessa toteutettavien, seminaarimuotoisten teemapäivien luentomateriaaleja. Valtion henkilöstöjohtamisessa ollaan pyrkimässä jatkossa verkostojen aikaisempaa tavoitteelliseen hyödyntämiseen (Valtiokonttori 2016, 46).

Osallistuminen Kaiku-kehittäjäkoulutukseen tapahtuu virastojen ja osallistujien oman vapaaehtoisuuden pohjalta. Koulutuksen ehkä suurimman tiedostetun haasteen muodostavat osallistujien kirjavat taustat (kehityspäällikkö sähköpostitse 21.9.2016). Aikaisemmin koulutus oli avoin vain esimiestehtävissä toimiville, nykyisin sen sijaan kaikille roolista kiinnostuneille. Osallistujajoukon keskinäinen heterogeenisuus johtaa kuitenkin tilanteeseen, jossa osallistujien alkutiedot työhyvinvoinnin ja johtamisen perusteista vaihtelevat paljon. Sisällön painoutuessa perusasioihin saattaa koulutuksen mielekkäisyys kokeneempien osallistujien kohdalla heiketä. Koulutuksen nykytilan tarkasteluun ja tavoitteiden kirkastamiseen on siis tarvetta monestakin syystä.

2.2 Kaiku-kehittäjät julkishallinnon henkilöstöjohtamisen tukena

Kaiku-kehittäjien päätehtävä on tukea virastojen henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä (Mari Näätäsaaren haastattelu 24.11.2016). Työhyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen ovat tärkeä osa yleensä organisaation arvoperustalle rakentuvaa henkilöstöstrategiaa, joka määrittelee, kuinka henkilöstöasiat hoidetaan. Henkilöstöstrategian jalkauttaminen operatiiviselle tasolle tapahtuu henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala 2013, 51-53.) Strategisen johtamisen päätavoitteena voidaan pitää organisaation menestyksen varmistamista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, ja se perustuu organisaation arvoihin, perustehtävään ja tavoitteisiin (Harisalo 2008, 237).

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana henkilöstöjohtaminen on asteittain fokusoitunut uudelleen henkilöstöasioiden ja työyhteisön sosiaalisten kiemuroiden selvittelystä johdon strategiseksi kumppaniksi: henkilöstöjohtamiselta odotetaan paljon annettavaa organisaation tavoitteellisuudelle ja tuloksellisuudelle. Aihepiiriin liittyy ns. mustan laatikon, *black box*, käsite, jolla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta organisaation (yleensä taloudelliseen) tulokselli-

suuteen. Julkissektorilla tuloksellisuus on monitulkintaista, sillä sen arvioinnissa on huomioitava myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden intressit (Lindström 2012, 13-14).

Valtionhallinnossa siirryttiin 1990-luvulla tapahtuneiden uudistusten myötä tulosohjaukseen, jonka alakäsitteenä voitaisiin pitää tulosjohtamista. Kyseisen johtamistavan ytimessä on vastuun ja toimintatavan delegointi, ja siihen kuuluvat olennaisesti tavoitteiden asettaminen sekä erilaisten arviointien ja mittarien käyttö. Työntekijän ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tulosjohtamisessa edellytetään paitsi organisaation, sen yksittäisten jäsenten suorituskykyä, tulosvastuuta ja tehokkuutta. Organisaatiokäyttäytymisen ohjaamisessa tähän suuntaan käytetään apuna esimerkiksi erilaisia palkkausjärjestelmiä. (Koivumäki 2007, 59-60.) Kaiku-palveluiden toiminta ja ohjaus Valtiokonttorissa ovat osa valtionhallintoon omaksuttua tulosjohtamisen kulttuuria.

Virastot ovat omien hallinnonalojensa erityisosaamisen keskittymiä ja asiantuntijayhteisöjä. Vaikka tehtäviinsä vapaaehtoisuuden pohjalta koulutetut Kaiku-kehittäjät saattavat toimia roolissaan oman, varsinaisen substanssiin liittyvän tehtävänsä ohella, tehtävään liittyy odotuksia vaikutavuudesta ja tuloksellisuudesta. Työhyvinvointia voidaan pitää sekä päämääränä itsessään että keinona parantaa henkilöstön tuottavuutta; perinteisen tulkinnan mukaan työnantajilla ja työntekijöillä on työelämän muutoksissa taipumus omaksua toisilleen vastakkaisia tavoitteita, sillä työelämän laadun ja tehostamispyrkimysten on nähty olevan ristiriidassa keskenään. (Eteläpelto et al. 2014b, 25; Vanhala, Tilev & Lindström 2012, 3-4.) Kaiku-toimintaa voitaisiin tarkastella laajana, julkisorganisaatioissa toteutuvana henkilöstöjohtamisen käytäntönä, jonka vaikuttavuus kiinnostaa työnantajaa.

Henkilöstökäytäntöjä koskevassa tutkimuksessa on tavallista pohtia niiden keskinäistä yhteeneväisyyttä (*internal fit*) sekä käytäntöjen onnistunutta kytkemistä organisaation liiketoiminta- tai palvelustrategiaan (*external fit*). Vaikka hyviä, kohdeorganisaatiosta riippumatta yleispäteviä käytäntöjä on tutkimuskentällä koetettu määritellä, niistä ei olla onnistuttu pääsemään yksimielisyyteen. Johtamisen kannalta on ongelmallista, että sinänsä hyvänä pidetyt käytännöt, kuten tiimien tai ryhmien itseohjautuvuus, voivat kääntyä vahingollisiksi joissakin olosuhteissa. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 120-122.) Kaiku-kehittäjäverkoston tiiviiltä vaikuttava yhteisöllisyys ja suhteellisen korkea autonomisuus herättävät helposti kysymyksiä verkoston toiminnan ulkopuolelle jäävissä. Kehittäjien toimintaa tutkittaessa on siten aiheellista avata myös heidän suhdettaan sekä verkoston että muiden tahojen kautta tapahtuvaan ohjaukseen.

Kuten tuloksellisuutta, myös työhyvinvointia organisaatiossa voidaan ymmärtää lukuisten eri konseptien avulla, joista esittelen seuraavassa vain muutaman. Siegristin (1996) ponnistusten ja

palkkioiden malli soveltuu tehokkuutta ja tuottavuutta korostaviin organisaatioihin, joissa on tavallista, että henkilöstöltä odotetaan koko ajan suurempaa panosta työlleen: kun he näyttävät siinä onnistuvan, odotukset ja tavoitteet asetetaan jälleen korkeammalle. Työhön liittyvien ponnistusten ja palkkioiden kasvava epäsuhta tutkitusti heikentää työhyvinvointia. (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen 2012, 61-62, 75.)

Aihetta voidaan lähestyä myös fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia kartoittamalla, jolloin kokonaiskuva rakentuu erilaisten sosiaalisten, psykologisten ja ympäristötekijöiden summasta; tähän ajatukseen perustuu työn vaatimusten ja voimavarojen JDR-malli (Le Blanc, de Jonge & Schaufeli 2009, 135-137; Uotila et al. 2012, 66). Organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin on myös puntaroitu: on esimerkiksi ehdotettu, että myönteiseksi koettu organisaatioilmapiiri tukisi työhyvinvointia (Viitala, Säntti & Mäkelä 2012, 102-104).

Työhyvinvoinnin edistämällä ja kehittämällä voidaan katsoa olevan selkeitä kustannus-hyötyjä yhteiskunnalle, sillä se auttaa epäsuorasti terveydenhoitomenojen pienentämisessä sekä työkyvyn ongelmista johtuvan menetetyt työpanoksen hallitsemisessa (STM 2014, 2). Työhyvinvoinnin kehittäjät ovat tehtävässään moninaisten haasteiden äärellä. Valtion organisaatioita on uudistettu rajusti muutaman viime vuosikymmenen aikana, ja henkilöstön määrä on laskusuunnassa. Helmikuussa 2017 valtion organisaatioissa työskentelee noin 72 000 työntekijää. Vuosien 2016-2030 välille ennustettu merkittävä osaamispääoman poistuminen valtiotyönantajalta eläköitymisen myötä nostaa esiin uudenlaisia haasteita. (VM 2016, 6, 15; www.netra.fi.) Kaiku-kehittäjiin kohdistuu odotuksia työyhteisöjen toiminnan ja jatkuvuuden tukemisesta varsin epävarmoissa olosuhteissa.

Kriittinen johtajuustutkimus tarjoaa erityisen kiinnostavia ajatuskulkuja henkilöstökäytäntöihin. Kriittinen tutkimus eroaa perinteisestä johtamisen tutkimuksesta siinä, että se kyseenalaistaa käsityksen johtamisesta neutraalina tai itseisarvoisesti hyödyllisenä toimintana ja suuntaa huomion organisaation tavoitteiden sijasta johtamisen sosiaalisiin vaikutuksiin (Giddens 2009, 812). Työyhteisön hyvinvointiin liittyy käsitteenä sosiaalinen pääoma, jota voidaan kuvata sosiaalisessa yhteisössä ilmenevänä resurssina, rakenteena ja piirteinä; siihen pyritään usein vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen keinoin. (O'Donnell, Gubbins, McGuire, Jørgensen, Henriksen & Garavan 2007, 417-418.) Esimerkiksi Leana & von Buren (1999) ehdottavat, että työorganisaatiossa henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat työsuhteisiin liittyvät käytännöt, palkitseminen ja työn organisointi, on ratkaisevaa sosiaalisen pääoman kehittymisen kannalta (Koivumäki 2007, 89).

Adler & Kwon (2002) toteavat, että henkilöstön kehittämisen motiivit vaikuttavat tyypillisesti olevan instrumentaalisissa ja strategisissa päämäärissä, jotka ovat kytköksissä managerialistiseen näkemykseen henkilöstöstä. Aikuiskasvatuksessa henkilöstön kehittämistä lähestytään elinikäisen oppimisen ja jatkuvan työssä kehittymisen kautta (Pakkala 2011, 35). Sovellettaessa Habermasin elämämaailman käsitettä työorganisaatioon paljastuu kommunikaation ja yhteisymmärryksen varaan rakentuva inhimillisen toiminnan kenttä, joka koostuu kulttuurin, yhteisön ja persoonallisuuden tasoista. Näitä tasoja uusinnetaan organisaatiokulttuurin ylläpitämisen, organisaation jäsenten sosiaalisen integroinnin sekä sosiaalistamisen prosesseissa, joihin myös työhyvinvoinnin kehittäjät osallistuvat. (Heath 2014, 87-88; O'Donnell et al. 2007, 416-417, 421.) Tässä opinnäytteessäni pyrin ottamaan huomioon organisaation toiminnan sosiokulttuurisen luonteen ja tarkastelen kehittäjiä heidän muuttuvan ammatillisen identiteettinsä välityksellä.

Aikuiskasvatuksellisella tutkimuksella on johtamisen ja organisaatioiden kehittämiseksi paljon annettavaa. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan pitää olennaisena osana niitä prosesseja, joiden kautta työelämää, tässä tapauksessa erityisesti valtion organisaatioita, pyritään uudistamaan. Rakenteellisten uudistusten, työkuultuurien kehittämisen ja paremman johtamisen tavoitteena on työorganisaatioiden tuottavuuden parantaminen; nämä kaikki vaativat ammatillisen toimijuuden vahvistamista (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014a, 202). Kaiku-kehittäjien toimintaa tutkittaessa toimijuuden (*agency*) käsite kohoaa tästä syystä erittäin keskeiseksi.

Lindström & Janhonen (2012) ovat esittäneet, että henkilöstöjohtamisen tutkimus ja kehittäminen hyötyisivät laadullisten menetelmien käytöstä nykyistä mittavammassa määrin. Näin paitsi täydennettäisiin määrällisen tutkimuksen antamaa kuvaa, voitaisiin löytää mahdollisesti aivan uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Erityisesti kontekstin ja institutionaalisen kehyksen nykyistä parempi huomioiminen voisi auttaa syvemmän ymmärryksen saavuttamisessa. (Lindström & Janhonen 2012, 133, 135, 138-139.) Tutkimuksessani koetan omalta osaltani vastata edellä esitettyyn haasteeseen oman tieteenalani näkökulmasta.

Tässä luvussa olen esitellyt tutkimuksen aihetta – julkishallinnon työhyvinvoinnin kehittäjiä ja kehittäjäkoulutusta – sekä henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia koskevaa tutkimusta suhteessa kiinnostukseni kohteena olevaan ilmiöön. Seuraavaksi siirryn käsittelemään identiteetin ja toimijuuden erilaisiin ilmenemistasoihin liittyvää tutkimusperinnettä ja käsitteistöä.

3 TOIMIJUUS TYÖORGANISAATIOISSA

Toimijuudella tarkoitan tässä tutkimuksessa yksilöstä itsestään lähtöisin olevaa aktiivisuutta ja tarkeitushakuisuutta, jota ohjaavat toiminnan merkitys ja tavoitteet (Alvesson 2010, 197). Vaikka toimijuutta on aikuiskasvatuksen ja kasvatuksen näkökulmasta tutkittu paljonkin, aikaisempaa suomalaista empiiristä tutkimusta työelämän kontekstiin sijoittuvasta toimijuudesta löytyy toistaiseksi vielä varsin vähän (Eteläpelto et al. 2014a, 202; Vähäsantanen 2014, 130). Toimijuuden käsitteen kautta on mahdollista tuoda yhteen kaksi erittäin ajankohtaista julkishallinnon kehittämiseen liittyvää tarvetta – työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työn tuottavuus (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014b, 25). Katsahdan tässä luvussa lähemmin siihen, mistä toimijuudessa työorganisaatioissa voisi olla kyse, ja perustelen tutkimuksessa käyttämieni näkökulmien ja käsitteiden liittymistä aiheeseen.

Luvussa 3.1 pohdin toimijuuden suhdetta ammatilliseen identiteettiin. Avaan lyhyesti sosiokulttuurisen perinteen objekti- ja subjektikeskeisiä lähestymistapoja toimijuuteen ja esittelen minäpystyvyyden käsitteen. Luku 3.2 käsittelee Mezirow'n transformatiivisen oppimisen teoriaa, jota käytän tutkimuksessani kehystämään kehittäjän ammatti-identiteetin muotoutumista. Luvussa 3.3 tuon mukaan pohdintaan sosiaalisissa suhteissa ilmenevän vallan näkökulman, jonka avulla havainnollistan toimijuuden ja identiteetin käsitteiden kytkentymistä yhteen. Luvussa 3.4 asetan toimijuuden kontekstiksi työorganisaation hyödyntämällä verkostojen ja organisaatiokulttuurin käsitteitä.

3.1 Toimijuus ammatillisen identiteetin välittäjänä

Toimijuus käsitteenä on monipuolinen ja moniulotteinen: se esiintyy kasvatustieteen filosofisissa ja sosiologisissa perusteoksissa erilaisina oppimisen voimaannuttavaa, emansipatorista ja autonomista toimintaa edistävien funktioiden teoreettisina pohdintoina (Eteläpelto et al. 2014a, 202-203). Voimaantumisella tarkoitan tässä yhteydessä subjektilähtöistä, monitasoista prosessia, joka lisää ihmisen voimavaroja: sen myötä esimerkiksi tunteiden merkitys ja niiden vaikutuksen tai omien

rajojen tiedostaminen, kokemus yhteydestä minuuteen sekä oma identiteetti-positio suhteessa ympäristöön vahvistuvat (Mahlakaarto 2014, 49). Sekä toimijuuden että identiteetin käsitteiden voidaan sanoa paikantuvat sosiaalisen ja yksilöllisen leikkauspisteeseen (Eteläpelto et al. 2014b, 27). Tarkastelen tässä luvussa toimijuuden suhdetta identiteettiin sen erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa.

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan henkilön käsitystä itsestään sellaisena, kuin hänen roolinsa organisaation jäsenenä hänet määrittää; identiteetti on jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Czarniawskan (1997) narratiivisen käsityksen mukaan identiteetin konstruointi on kertomuksellinen prosessi, jonka kuluessa organisaatiolle tyypillinen diskurssi integroituu osaksi muotoutuvaa identiteettiä. Humphreys & Brown (2002) ehdottavat, että käytännössä tätä diskurssia hallitsevat henkilöt – kuten organisaation valtaapitävät – voivat vaikuttaa rakentuviin identiteetteihin ja ohjata niitä organisaatiokulttuurin kannalta yhtenevään suuntaan. (Mangen & Brivot 2015, 665.) McNay (2004) korostaa yksilön praktista ja kehollista todellisuussuhdetta, jotka täydentävät toimijuuden diskursiivista ulottuvuutta. Toimijuus voidaan nähdä kulttuuristen ja taloudellisten voimien sekä sosiaalisten rakenteiden ja identiteettien välittäjänä. (Eteläpelto et al. 2014a, 206.)

Yhteisöllisyys, ryhmäkoheesio ja sosiaalinen identiteetti ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä, joita käytetään kuvaamaan ryhmän sisäisen luottamuksen ja samaistumisen tunnetta. Michenko & Day (2016) huomauttavat identiteetin liittyvän tiimin tai organisaation sisäistettyyn merkitykseen itsekäsityksessämme, kun taas **samaistuminen**, identifikaatio, kuvaa ulkopuoliseen entiteettiin kuten tiimiin tai organisaatioon kohdistuvaa kognitiivista ja emotionaalista sidettä. Brewer & Gardnerin (1996) mukaan työidentiteetti koostuu yksilöllisen, suhteissa ilmenevän ja kollektiivisen osallisuuden tasoista; Ashford (2001) katsoo samaistumisen tiettyyn rooliin tarkoittavan, että luokittelemme itsemme kuuluvaksi johonkin sosiaalisesti määriteltyyn kategoriaan. (Isopahkala-Bouret 2008, 71; Michenko & Day 2016, 217.)

Identiteetti voi näyttäytyä myös välineenä, jonka avulla taistellaan olemassaolon turvattuun vastaan (Alveson 2010, 198). Hoggs & Abrams (1988) ovat ehdottaneet, että arvioimme myönteisemmin sellaisia ryhmiä, jotka edustavat meille tärkeitä, identifikaation kohteina olevia kategorioita: kyseessä on käytännössä jako ulko- ja sisäryhmiin. Vahva sosiaalinen identiteetti merkitsee samalla tiivistä ryhmäkoheesiota sekä taipuvaisuutta etsiä seikkoja, joiden avulla erottaudutaan positiivisesti muista ryhmistä. **Kollektiiviset identiteetit** muodostuvat symbolisella tasolla eivätkä siten edellytä henkilökohtaisia suhteita. (Koivumäki 2008, 108-109, 117-118; Michenko & Day 2016, 217.)

Sosiokulttuurinen ymmärrys toimijuudesta painottaa sen kollektiivista ja sosiaalista ilmentymistä. Konteksti, kuten työvälit ja työn kohde, korostuvat objektikeskeisen koulukunnan tutkimuksessa kuten Engeströmin (1987) ekspansiivisen oppimisen mallissa (Eteläpelto et al. 2014a, 207). Semanttisesta, merkityksiin keskittyvästä tutkimusintressistä poiketen mallintamisen tavoitteena on aihealueen syntaktinen eli rakenteellinen ymmärtäminen (Abbott 2004, 34-35).

Subjektikeskeisempi tulkinta antaa oppimisen ja kulttuurin ymmärtämisessä enemmän tilaa yksilölliselle toimijuudelle, joka koostuu intentionaalisuudesta, identiteetistä ja subjektiudesta (esim. Billett 2006). Ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa subjektien identiteetit ja kiinnostukset nähdään tällöin tärkeinä tekijöinä: toimijuus mahdollistaa identiteettien muokkaamisen. Organisaatioiden ja työelämän kontekstissa toimijuuteen voi törmätä esimerkiksi Banduran **minäpystyvyyttä** koskevan teoretisoinnin kautta. Käsite yhdistetään usein itseluottamukseen, sillä korkea minäpystyvyys liittyy omaan elämään ja ympäristöön vaikuttamisena manifestoituvaan aktiiviseen toimijuuteen: tavoitteiden asettamiseen ja sisäiseen motivaatioon (Luthans & Youssef 2007, 328). Se auttaa keskittymään tehtävän menestykselliseen suorittamiseen sen sijaan, että aika ja energia tuhlaantuisivat epäonnistumisten välttelyyn. (Bandura 1988, 280; Eteläpelto et al. 2014a, 207-208.)

Henkilön toimijuutta vahvistava oppiminen tapahtuu hänen käyttäytymisensä ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Se lisää hänen ajatustensa ja tunteidensa myönteisyyttä, saa hänet kohtelevaan itseään paremmin sekä motivoi hänet saamaan johtajuudellaan aikaan myönteisiä muutoksia ympäristössä ja yhteisössä. (Youssef-Morgan & Luthans 2013, 152-153.) Eteläpelto et al. (2014) ehdottavat, että toimijuutta tarkasteltaessa pitäisikin huomioida sekä sosiokulttuurisen että diskursiivisen todellisuuden lisäksi myös toimijoiden itsensä tekemät tulkinnat sekä niiden kietoutuminen yksilöiden identiteetteihin. Ammatillisella toimijuudella on aina tietty tarkoitus, ja sitä toteutetaan työpaikan rajoittavien ja mahdollistavien resurssien, sosiokulttuuristen ja materiaalien olosuhteiden puitteissa (**kuvio 2**). Intentionaalisen, tilannesidoksisen aktiivisuuden lisäksi toimijuudella on myös temporaalinen, elämän pitkän tähtäimen tavoitteisiin liittyvä aspekti. (Eteläpelto et al. 2014a, 210-211; Vähäsantanen 2014, 131.) Ihmisen oma käsitys kyvyistään vaikuttaa siihen, millaisten ammatillisten haasteiden pariin hän hakeutuu (Bandura 1988, 281).

Tutkimuksessani kehittäjien muodostama, vahvasti yhteisöllinen Kaiku-kehittäjäverkosto voi tarjota heille samaistumiskohteen ja sosiaalisen identiteetin lähteen. Kehittäjän ammatti-identiteetti ja minäpystyvyys pohjustavat hänen subjektiivista toimijuuttaan työhyvinvoinnin asiantuntijatehtävässä, joka toteutuu työyhteisön sosiokulttuurisen ja diskursiivisen ympäristön rajaamana.



Kuvio 2: *Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto et al. 2014a, 211; Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014b, 22).*

3.2 Transformatiivisen oppimisen prosessi

Minuuden ja identiteetin kehityksen ja muutoksen keskiössä on oppimisprosessi: yksilön oma näkemys siitä, millainen hän on, haluaa tai ei haluaisi olla, suuntaa hänen oppimistaan ja opiskeluaan (Ropo & Gustafsson 2006, 56). Seuraavaksi kuvaan uuden identiteetin ja roolin omaksumiseen johtavaa kehitystä **transformatiivisen oppimisen** teorian avulla.

Mezirow (1978, 2000) määrittelee transformatiivisen oppimistapahtuman prosessiksi, jossa aikaisemmin muodostettu tulkinta kokemuksesta toimii pohjana toimintaa ohjaavan uuden tai uudistetun tulkinnan tekemiselle. Hän kytkee teoriansa tiiviisti konstruktivistiseen viitekehykseen (Cranton & Taylor 2012, 8). Muutos voi tapahtua joko mielen tarkoitusskeemassa eli uskomusten ja asenteiden tasolla, tai ajattelutavassa, mikä merkitsee koko tarkasteluperspektiivin muuntumista. Transformatiivinen oppiminen vapauttaa kritiikittömästä asenteiden, uskomusten ja tavoitteiden hyväksymisestä sellaisenaan; se voi tapahtua joko dramaattisen oivalluksen kautta tai kasautuvasti pitemmän ajanjakson kuluessa, jolloin muokkautuvat merkitysskeemat saavat lopulta koko näkökulman vaihtumaan. (Brookfield 2012, 125-126; Merriam, Caffarella & Baumgartner 2007, 132-133; Taylor 2012, 7.)

Vaikka Mezirow'n transformatiivisen oppimisen vapauttava ja laajentava konsepti muistuttaa Paolo Freiren sosiaalis-emansipatorista ja voimaannuttava pedagogista lähestymistapaa, se oli aluksi painotukseltaan suppeampi. Freiren tavoitteena oli herättää oppija kyseenalaistamaan ole-

massa olevat tulkintansa esimerkiksi sosiaalisesta todellisuudestaan ja itse oppimistilanteesta (Jarvis, Holford & Griffin 2003, 70; Merriam et al. 2007, 131, 140-141). Mezirow'n hahmottelemat oppimisprosessin kymmenen askelmaa jakautuivat neljään toisiaan seuraavaan komponenttiin: itse kokemukseen, kriittiseen reflektioon, reflektiiviseen diskurssiin ja toiminnan vaiheeseen. Teoriassa painotetaan yksilön kokemusta seuraavaa reflektointia oppimisen tärkeänä elementtinä. Mezirow'n teoriaa on kritisoitu esimerkiksi liiasta suoraviivaistamisesta, tilanteeseen liittyvän valta-aspektin unohtamisesta että rationaalisen näkökulman painottamisesta sosiaalisen ja emotionaalisen kustannuksella. (Merriam et al. 2007, 134, 156, 164; Mezirow 2012, 27-28.)

Ihmisen toiminnan kompleksisuutta, monitasoisuutta ja hetkellistä luonnetta ajatellen täydellisen mallin luominen vaikuttaisi olevan käytännössä mahdotonta, sillä minkä tahansa mallin voidaan sanoa olevan vain yksinkertaistettu versio huomattavasti monimutkaisemmasta sosiaalisesta todellisuudesta (Wengraf 2001, 51). Viimeaikainen transformatiivisen oppimisen tutkimus lukee prosessin ydinelementeiksi **kokemuksen**, **reflektion** ja **dialogin**, joiden rinnalle on nostettu kolme elementtiä lisää: ohjauksen holistisuus, tietoisuus kontekstista sekä autenttisuus. **Holistisuus** eli kokonaisvaltaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä oppimisen affektiivista ja ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaa ulottuvuutta. **Kontekstitietoisuus** merkitsee oppijan henkilökohtaisen ja sosiokulttuurisen tausta-asetelman sekä oppimistilanteen ajallisten rajoitusten huomioimista. **Autenttisuuden** elementti ilmenee luottamuksellisina ihmissuhteina, jotka mahdollistavat transformatiiviselle oppimiselle tärkeän avoimen ja reflektiivisen dialogin. (Taylor 2012, 10-13.)

Mezirow'lle transformatiivinen oppiminen alkaa yleensä tuttua ja turvallista elämän ja olemisen tapaa horjuttavasta kokemuksesta, jota oppijan on tarkasteltava kriittisesti ennakko-oletustensa ja tulkintojensa valossa. Reflektointi saattaa herättää hänessä erilaisia vaikeita tunteita: syällisyyttä, pelkoa, vihaa tai häpeää. Habermasilta lainattu diskurssin käsite tarkoittaa Mezirow'lle erilaisten näkökulmien ja perustelujen punnitsemista, joka tapahtuu parhaimmillaan erilaisissa ympäristöissä ja konteksteissa toisten ihmisten kanssa käytävän rakentavan ja reflektointia tukevan dialogin välityksellä. Prosessi päättyy toimintaan, jonka kautta uusi näkemys toteutuu oppijan elämässään tekemissään valinnoissa. (Merriam et al. 2007, 134-136.) Mezirow'n näkemys sopii Lave & Wengerin (1991) sosiokulttuuriseen tulkintaan, jossa oppiminen tapahtuu aktiivisessa sosiaalisessa osallistumisessa ja yhteisön avulla tapahtuvassa identiteettien rakentamisessa ja muuntelussa (Eteläpelto et al. 2014a, 203).

Kuten Ashford (2001) on esittänyt, rooli ja sen sisälle ja ulkopuolelle sijoittuvan toiminnan rajat eivät ole vain roolissa toimijan, vaan yhteisön normien ja niitä ylläpitävien muiden roolien

määrittelemiä; roolit muodostuvat aina sosiokulttuurisessa kontekstissa. Isopahkala-Bouret (2008) on tutkinut uuteen työrooliin astuvia diskursiivisten, vapaamuotoisten valmennussessioiden avulla. Hänen mukaansa työorganisaatioissa roolinvaihdokseen liittyvä transformatiivinen oppiminen tapahtuu aina tietyn organisaatiokulttuurin ja valtasuhteiden puitteissa, eikä reflektoinnin tuloksena välttämättä synny osallisuuden tai vapautumisen kokemusta; sen sijaan roolinvaihtaja saattaa omaksua toimijuutensa väyläksi organisaatioissa dominoivan diskurssin. (Isopahkala-Bouret 2008, 73, 81). Toisaalta mm. Newman (2011) on kyseenalaistanut tutkimuksessa yleistyneen tavan soveltaa käsitettä 'transformatiivinen' mihin tahansa oppimistilanteeseen, jossa oppija saa lisää itseluotamusta tai omaksuu toisenlaisen katsantokannan (Cranton & Taylor 2012, 10-11).

Tässä tutkimuksessa transformatiivisen oppimisen teoriaa sovelletaan Kaiku-kehittäjien toimijuudelle merkittävän ammatti-identiteetin muotoutumisen pohjana. Kiinnitän huomiota prosessin eri vaiheiden ilmenemiseen Kaiku-kehittäjien koulutuksessa ja kehittäjäyden muotoutumisessa.

3.3 Toimijuuden suhde valtaan

Toimijuutta voidaan pohtia myös valtanäkökulmasta. **Vallan** käsitettä voi koettaa määritellä toiminnan kautta: sen avulla yksilöt ja ryhmät saavuttavat tavoitteensa suhteessa toisten tavoitteisiin (Giddens 2009, 96). Vallan puuttuminen on siten toimijuuden puuttumista. Sosiologit Giddens (1984) ja Archer (2000, 2003) ovat yhtä mieltä toimijuuden toteutumisesta intentionaalisuudessa; toimija joko uskoo tietävänsä tai tietää, mitä hänen toiminnastaan tulee seuraamaan. Giddens näkee yksilön tekevän erilaisia valintoja hänen ollessaan tietoinen vaihtoehdoistaan ja vallastaan. (Eteläpelto et al. 2014a, 204.) Valta voidaan nähdä myös ihmisen haluna ja kykynä vaikuttaa toisten käyttäytymiseen, valintoihin ja ajatteluun: Weber (1978) määrittelee vallan sellaiseksi sosiaalisessa suhteessa toteutuvaksi asemaksi, jossa henkilö todennäköisesti toimii oman tahtonsa mukaisesti kohtaamastaan vastustuksesta huolimatta, riippumatta mainitun todennäköisyyden perusteista (Harisalo 2008, 201; Mangen & Brivot 2015, 663).

Kun arvioidaan valtaa organisaatioissa, on huomioitava myös vallankäyttäjän tavoitteet, valtaresurssit ja hänen valitsemansa valtastrategiat. Valtaa käyttävällä henkilöllä on oltava yhteisönsä silmissä tietty **legitimiteetti** tai hänen toimensa herättävät muissa vastustusta. Legitimiteetti edellyttää jaettuja kulttuurisia merkityksiä ja toiminnan sosiaalista hyväksyttävyyttä organisaation ja sen jäsenten taholta: sen perusteena voivat olla esimerkiksi organisaation hierarkkinen rakenne, tietyn yksilön väitetty vallan omistajuus, organisaation menestystä edesauttava asiantuntijuus tai henkilön statukseen tai persoonaan kohdistuva arvostus (Kuokkanen 2015, 38; Mangen & Brivot

2015, 663). Valtaresurssit edesauttavat vallan käyttöä yhteisössä, jolloin sosiaalista ja psykologista pääomaa voisi ajatella hyödynnettävän muiden resurssien tukena tässä yhteydessä. Valtastrategiat voidaan jaotella normatiivisiin, normatiivis-sosiaalisiin ja sosiaalisiin: käsitteillä kuvataan tapaa, jolla valta ja valtaresurssit aktivoidaan käyttöön. (Harisalo 2008, 206-208.)

Vallan tarkastelu herättää helposti kysymyksiä sen suhteesta erilaisiin motivaation lähteisiin työelämän ja organisaatioiden kontekstissa, sillä vallan käyttäjällä on usein tavoitteena ihmisten motivointi ja sitouttaminen organisaation tarpeisiin. Se voidaan jakaa näkyvään osaan, josta esimerkkejä ovat palkitseva valta, asemaan liittyvä valta, asiantuntijavalta eli tiedollinen valta sekä henkilökohtainen valta, joka on luonteeltaan karismaattista. Piiloinen valta sen sijaan ilmenee tilanteessa, jossa henkilö mukauttaa jo ennalta oman käyttäytymisensä ja tavoitteensa sen mukaisiksi, joita olettaa toisen odottavan, koska hän uskoo tämän kykenevän joka tapauksessa nujertamaan muunlaisen käytöksen omalla vallallaan. Ihminen siis muokkaa valintojaan, vaikka valtaa ei olisi varsinaisesti käytetty. (Koivumäki 2008, 141; Harisalo 2008, 204-205, 208.)

Vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteena olevan suhdetta on pohdittu paljon; näkemykset eriävät esimerkiksi siitä, onko valta yhdessä sovittu vai välttämätön ristiriidan lähde, sekä vallan kohteen aktiivisesta tai passiivisesta roolista. Jos valtaa käyttävän ja vallan kohteiden yhteinen narratiivi tukee valta-asemaa ja sen sisältämä selitys hyväksytään vallan perusteluksi, voidaan puhua yhteisymmärryksestä heidän välillään. (Mangen & Brivot 2015, 663.)

Wille & de Fruyt (2014) osoittavat, että ihmisillä on tapana valita taipumuksiinsa sopiva ammatti, mutta ammatillinen ympäristö voi myös saada aikaan muutosta sekä henkilön taipumuksissa että hänen identiteetissään (Miscenko & Day 2016, 216). Toimijuuteen liitetään aktiivisuuden, kannanottamisen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien määreet: työhön vaikuttamisen lisäksi ammatillinen toimijuus voi olla osallistumista ja oman ammatillisen identiteetin muokkaamista (Vähäsantanen 2014, 130). Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä vaikuttavuus riippuu kehittäjän onnistuneesta toimijuuden ja valtaan liittyvän legitimitetin neuvottelusta työyhteisön virallisen hierarkian suuntaan.

Toimijuuden kytkeytyminen identiteettiin herättää mielenkiintoisen kysymyksen siitä, mitä tapahtuu, kun Kaiku-kehittäjänä toimivan käytössä oleva valta lisääntyy tai vähenee. Mangen & Brivot (2015) ehdottavat, että identiteettityön ydin nojaa valtaan. Työyhteisössä yksilön vallan kasvu ravitsee hänen identiteettiään, sillä sen myötä hän kykenee entistä paremmin säätämään organisaatiossa käytävää diskurssia. Vallan pakeneminen toimijan hyppysistä sen sijaan muodostaa vakavan uhkan hänen identiteetilleen. Valta-asetelmien muutos esimerkiksi organisaatio- tai johta-

miskulttuurin uudistuessa saa jälkimmäiseen ryhmään kuuluvan henkilön vastustamaan tapahtuvaa muutosta, sillä se aiheuttaa muutoksia hänen yksilöllisessä tavassaan kokea ja toteuttaa toimijuuttaan. (Mangen & Brivot 2015, 662.) Ammatillisten intressien toteuttamiseen liittyvien vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen tai väheneminen ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä innostuksen tai uupumuksen kokemuksiin (Vähäsantanen 2014, 131).

Vallan ja vaikuttamisen käsitteet liittyvät Kaiku-kehittäjän perustehtävään: hänen tavoitteensa on kyetä vaikuttamaan organisaationsa työhyvinvoinnin johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Tässä tutkimuksessa ymmärrän toimijuuden kehittäjän oma-aloitteisena ja tavoitteellisena työskentelynä, joka kytkee hänen sisäisen motivaationsa ja ammatti-identiteettinsä kehittämistyötä mahdollistaviin tai rajoittaviin kehittäjän toimintaympäristön, kuten työyhteisön ja organisaation, ominaisuuksiin.

3.4 Organisaation sosiokulttuurinen ulottuvuus

Tutkimukseni kannalta aiheellista on tarkastella organisaatiota verkoston, sosiaalisen pääoman ja organisaatiokulttuurin käsitteiden avulla, sillä nämä ovat olennaisia käsitteitä työhyvinvoinnin kehittäjien työympäristön hahmottamisessa. **Organisaatioksi** voidaan kutsua sellaista sosiaalista rakennetta, jonka tarkoitus on ihmisten tavoitteellinen yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioilla voidaan sanoa olevan käytännössä neljä haastetta:

1. motivoida ihmiset tekemään, kuten organisaation kannalta olisi toivottavaa,
2. päättää siitä, mitä pitäisi tehdä,
3. saavuttaa asetetut tavoitteet ja
4. hankkia tarvittavat resurssit.

Haasteisiin voidaan vastata komentoketjun, toisin sanoen **verkostojen**, avulla. Organisaatiot käyttävät päätöksentekoon sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja. Muodollinen organisaatio verkostona koostuu suunnitellusta organisaatorakenteesta nimettyine johtajineen, kun taas sen epämuodollisissa verkostoissa arvot ja normit voivat poiketa koko organisaation kulttuurista, ja ne kiteytyvät näiden verkostojen johtajiin. (Kadushin 2012, 90-91.) Kaiku-kehittäjät toimivat osana sekä työyhteisönsä sisäisiä että ulkoisia verkostoja.

Verkosto koostuu ihmisten välisistä suhteista, jotka voivat olla sekä suunnallisia tai symmetrisiä. Kahden yksilön välistä suhdetta kutsutaan dyadiksi; nämä ovat pääosin epäsymmetrisiä. Dya-

dien lisäksi kolmen yksilön muodostamat triadit ovat verkoston 'molekyylejä', jotka ovat palaute-silmukoineen verkoston prosessien ytimessä. Verkostoja voidaan tutkia yksilö- tai yhteisökeskeisenä, joko suljettuna tai avoimena systeeminä. (Kadushin 2012, 13-17.) Burt (1992) on kehittänyt **rakenteellisten aukkojen** (*structural holes*) käsitteen kuvaamaan tilannetta, jossa verkoston solmukohdassa oleva yksilö saa informaatio- ja kontrollihyötyä kyvystään yhdistää kaksi muuten toisistaan erillään olevaa toimijaa tai ryhmää (Koivumäki 2008, 93). **Verkostoituminen** on tavoitteellista toimintaa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella, jonka päämääränä on sosiaalisten suhteiden solmiminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen (Gibson, Hardy & Buckley 2014, 157). Verkostoitumista voisi siten sanoa yhdeksi toimijuuden ilmenemismuodoista.

Granovetter (1973) luonnehtii **vahvoiksi siteiksi** sellaisia suhteita, jotka perustuvat vastavuoroisuuteen ja kiintymykseen; niihin käytetään myös enemmän aikaa kuin pinnallisempiin, vaikkakin uusia mahdollisuuksia yksilölle avaaviin heikkojen sidosten suhteisiin (Koivumäki 2008, 74-75). On esitetty, että verkostoja voisi luokitella sen mukaan, nojaavatko ne pääasiassa luottamusta ja yhteisöllisyyttä kuvastaviin vahvoihin sidoksiin vai verkoston rakenteelliseen aukkoisuuteen ja heikkoihin sidoksiin. Työpaikoilla vallitseekin mielenkiintoinen paradoksi: välittäjyyttä (*brokerage*) sekä uuden informaation ja resurssien saantia edistävät aukkoiset verkstorakenteet eivät tue yhteisön sosiaalisen identiteetin eheyttä ja päinvastoin. (Kadushin 2012, 63, 67; Koivumäki 2008, 75.)

Putnam et al. (1993) näkevät luottamuksen, normit ja verkostot sosiaalisen organisaation ominaisuuksiksi, jotka tekevät yhteisön toiminnasta tehokkaampaa. **Sosiaalinen pääoma** kiteytyy näissä. Coleman (1990) huomioi sosiaaliseen pääomaan liittyvän **velvoitteisuuden**, joka toteutuu ns. 'palvelus palveluksesta' -ajattelussa. Henkilöllä on paljon sosiaalista pääomaa esimerkiksi silloin, kun hän on ympäröinyt itsensä sellaisilla toisilla henkilöillä, jotka tuntevat velvoitteita häntä kohtaan. Siksi käsitteeseen liittyy myös vallankäyttö. (Koivumäki 2008, 79-80.)

Erilaisten pääomien käsitteet esiintyvät sosiologi Pierre Bourdieun (1984, 1986) tavoitekeisessä näkemyksessä, jossa taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma ovat välttämättömiä sosiaalisen maailman rakenteen ja toiminnan ymmärtämiseksi. Bourdieu määrittelee sosiaalisen pääoman olemassa olevien tai mahdollisten resurssien kokonaisuudeksi, joka on saavutettavissa tuttavuus- ja arvostussuhteiden kautta. Ryhmällä on aina yhteistä pääomaa: se voi koostua käytännöllisistä tai institutionaalisista suhteista. Yksittäisen toimijan kohdalla sosiaalisen pääoman määrä koostuu paitsi mobilisoitavan verkoston koosta, myös taloudellisesta ja kulttuurista pää-

omasta. Valta voidaan käsittää kaikkien kolmen pääoman summana. (Koivumäki 2008, 76-77, 145.)

Sosiaalisen pääoman kognitiiviselle ulottuvuudelle asettuvat **organisaatiokulttuuri** ja työyhteisön normit (Koivumäki 2008, 96). Organisaatiokulttuuria on kuvattu suhteellisen yhtenäisenä henkisenä syvärakenteena, joka varassa organisaation jäsenet toimivat, ajattelevat ja tekevät päätöksiään. Yhteistä saman organisaatiokulttuurin piirissä toimiville on tietyn käsityksen jakaminen vuorovaikutuksessa syntyvistä merkityksistä ja tulkinnosta. Kulttuuri ohjaa organisaation jäsenten ajattelua ja huomiokykyä esimerkiksi ongelmien tunnistamisessa sekä heidän käyttäytymistään ja valintojaan arjen tilanteissa. (Alvesson 2002, 14; Harisalo 2008, 266-267; Koivumäki 2008, 96-97; Viitala et al. 2012, 98.) Organisaatiokulttuurin luonteesta on olemassa eriäviä näkemyksiä: se voidaan käsittää jonakin, jota organisaatio on – tavallaan toiminnan sivutuotteena syntyneenä perusolettamusten joukkona, jonka muodostumiseen ei voida tietoisesti vaikuttaa – tai organisaatiolla olevana, muokattavana ominaisuutena (Alvesson 2002, 8-12, 24; Harisalo 2008, 272-273).

Ymmärrän organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot välttämättömiksi organisaation toimintakyvyn ja tavoitteellisen toiminnan kannalta. Myös yksilön sosiaalisen pääoman määrä on riippuvainen käytettävissä olevista verkostoista. Yrityksessä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin on kyse vuorovaikutuksessa syntyvien merkitysten ja tulkintojen tavoitteellisesta ohjaamisesta. Nämä käsitteet ovat tutkimukseni kannalta hyödyllisiä, sillä ne auttavat ymmärtämään Kaiku-kehittäjille asetettua tavoitetta toimia virastojen työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Kehittäjän toimijuuteen liittyvä vallankäytön aspekti elää työyhteisön sosiaalisissa suhteissa ja se legitimisoidaan organisaation diskurssissa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Millaisia rajoituksia ja mahdollisuuksia kehittäjien toimintaympäristö heille asettaa? Miten he määrittävät tavoitteensa ja kuinka he tavoittelevat niiden saavuttamista? Miten ja miksi kehittäjät organisaatioissaan käytännössä toimivat ja työskentelivät oli minulle, kuten ehkä muillekin Kaiku-kehittäjäverkostoon kuulumattomille, arvoitus. Tutkimusongelman *Mitkä ovat kehittäjien työn kehittäjäkoulutukselle asettamat vaatimukset?* ratkaiseminen edellytti tutustumista Kaiku-kehittäjien toimintaan ja heidän ymmärrykseensä itsestään, työstään ja tavoitteistaan. Oman esiyymmärryksen perusteella, aikuiskasvatustieteen ja henkilöstöjohtamisen opintojeni pohjalta, minua kiinnostivat aiheen puitteissa erityisesti kehittäjän ammatillinen identiteetti ja hänen toimintansa osana työyhteisöjen sosiaalista rakennetta: nämä tuntuivat intuitiivisesti tärkeiltä näkökulmilta kehittäjyyteen.

Aikuiskasvatustieteellisen tutkimuksen kohdejoukkona kehittäjät olivat aivan uusi, mikä viitoitti tekemiäni metodisia valintoja. Valitsemani tutkimusmenetelmä mahdollisti aineistolähtöisen sisällönanalyysin hyödyntämisen. Analyysivaiheen valmistuttua tarkistin tutkimuskysymykset vastaamaan teorian avulla selkeytyneitä käsitteitä. Tutkimusongelmaan vastatakseni halusin ymmärtää paremmin kehittäjien suhdetta toimintaympäristöönsä julkishallinnon organisaatioissa, saada tietoa heidän toimintaansa ohjaavista puitteista ja tehdä näkyviksi heidän työnsä erityispiirteet. Asetin siksi seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Miten Kaiku-kehittäjä kokee valtion organisaatioiden, työn ja yhteiskunnan muutokset?*
2. *Mikä ohjaa Kaiku-kehittäjän työssään tekemiä valintoja?*
3. *Mitkä ovat kehittäjän toimijuuden pääasiallisia painopistealueita?*
4. *Mikä on kehittäjäkoulutuksen tärkein anti työhyvinvoinnin kehittäjänä toimimiselle?*

Tässä luvussa tarkoitukseni on kuvata opinnäytteessäni hyödynnettyjen aineistojen valitsemiseen, keräämiseen ja analysointiin liittyviä prosesseja. Kuvaan luvussa 2.1 tutkijaidentiteettini ja tutkimusotteeni määrittelyä suhteessa valitsemaani tutkimusaiheeseen. Luku 2.2 kertoo aineistoihin liittyvistä valinnoista. Lähtökohtaiseen tutkimusongelmaani vastaaminen tapahtui ennako-odotuksis-

tani poiketen enimmäkseen haastatteluaineistojen perusteella, sillä käyttöni annettujen kehittäjäkoulutuksen kahden eri vuosikurssin palautekyselyjen vertailu osoittautui mahdolliseksi mittaustavan muututtua niiden välillä. Luvussa 2.3 paneudun tutkimuksessa hyödynnettyjen aineistojen analyysivaiheeseen ja esittelen tarkemmin neljä tutkimuskysymystäni.

4.1 Tutkimusotteen valitseminen

Tavoitteenani tutkimuksessani oli perehtyä Kaiku-kehittäjien maailmaan ja sosiaaliseen todellisuuteen, minkä tavoittelemisen tieteellisen tutkimuksen keinoin voisi kuvitella olevan toteutettavissa lukemattomin eri tavoin. Andrew Abbottin *Methods of Discovery* (2004) toimi tässä suhteessa ajatusteni sparraajana. Ihmistieteiden näkökulmasta on yleistä omaksua pragmaattinen lähestymistapa käsillä olevaan ongelmaan ja pitää hyvänä selityksenä sellaista argumenttia, jonka avulla pääsemme vaikuttamaan kyseessä olevaan ilmiöön. Tuntuisi ehkä luonnolliselta etsiä kohteesta kausaalisuhteita ja lainalaisuuksia, missä määrälliset menetelmät pääsevät oikeuksiinsa, mutta laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijan käyttöön myös vaihtoehtoisia lähestymistapoja. (Abbott 2004, 9-10; Vilka 2007, 23.) Laadullisen tutkimuksen keinoin erilaisia muuttujia ja vaikutussuhteita on vaikeaa selvittää, mutta aineiston tulkinnassa voi etsiä suuntaviivoja aikaisemman tutkimuksen pohjalta (Kuokkanen 2015, 51).

Hahmottelin ilmiötä mielessäni ja paperilla kirjallisuuskriitikko Kenneth Burken dramatistisen pentadin avulla (Abbott 2004, 104-105). Kuka, mitä ja missä toimii? Miten tai minkä välityksellä toimitaan, ja mikä on toiminnan tavoite? Totesin, että kehittäjätoimintaa oli jo sanallistettu varsin kattavasti neljän edellä mainitun aspektin osalta Valtiokonttorin sivuilta löytyvässä luonnehdinnassa (**Taulukko 1**). Kysymykseen miten tai minkä välityksellä kehittäjät tukevat työhyvinvointitoimintaa työpaikoillaan ei kuitenkaan vaikuttanut olevan saatavilla suoraa vastausta. Tässä kohdin oivalsin tutkimukseni parhaan annin saattavan nousta juuri tästä näkökulmasta, joka osoitti Kaiku-kehittäjyyden piiloiseksi jäävää osaa. Kehittäjien toiminnan tarkempi tarkastelu virastojen päivittäisessä arjessa alkoi vaikuttaa kiinnostavalta lähestymistavalta ilmiöön.

Taulukko 1. Kenneth Burken dramatisoinnin sovellettuina Kaiku-kehittäjätoiminnan kuvaukseen Valtiokonttorin verkkosivulla. (www.valtiokonttori.fi)

Kuka?	<i>[Kaiku-kehittäjäkoulutus valmentaa] esimiehiä ja asiantuntijoita</i>
Mitä?	<i>työhyvinvointia tukevan toiminnan edistäjiksi ja koordinoijiksi</i>
Missä?	<i>valtion työpaikoille.</i>
Miksi?	<i>Tavoitteena on vakiinnuttaa työhyvinvointinäkökulma osaksi valtion organisaatioiden johtamista ja työyhteisöjen arkea.</i>
Miten?	-

4.1.1 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote

Jos tarkastelun kohteeksi valitun ilmiön tuntumasta ei tunnu löytyvän aikaisempaa teoriaa, on mahdollista, että abstraktiotaso on jäänyt tutkijalla liian matalalle tai aihetta ei todellakaan ole tutkittu aikaisemmin, jolloin empiria joutuu väistämättä suurempaan rooliin. Tutkimuskohteekseni valikoituneesta virastojen työhyvinvoinnin kehittäjätoiminnasta ei ollut käytettävissäni suoranaista aikaisempaa teoreettista tutkimusta. Mikäli etenisin prosessissa aineisto edellä, teorian jäsentely olisi tehtävä tutkimuksen kuluessa, mikä puolestaan asettaisi korkeat vaatimukset raportoinnin yksityiskohtaisuudelle. (Helenius et al. 2015, 197-199.) Koin oman tietämättömyyteni tutkimuskohteesta vaativan lähestymistapaa, jossa teoreettinen lähtökohta ei sitoisi tutkimuksen toteutusta liian tiukasti heti alkuvaiheessa.

Laadulliset menetelmät tarjoavat perinteisesti hyvän lähestymistavan ilmiöön, joka ei ole aikaisemmin ollut tutkimuksen kohteena: ne mahdollistavat alustavan kuvailun ja kartoittamisen, mutta voivat myös rikastuttaa aikaisempaa tietämystä ilmiöstä (Cresswell 2009, 18; Lindström & Janhonen 2012, 139-140). Huolimatta teorialähtöisen tutkimuksen painotuksesta metodioipinnoissa huomasin lähestyväni aihetta toisenlaisesta suunnasta, ehkä Abbottin seurassa tapahtuneiden monimuotoisten heurististen pohdiskelujeni ansiosta. Tunsin lähteväni tutkimukseen aihe ja sisältö edellä kuin varkain. Eräänlaisen synninpäästön sain Wengrafilta, joka toteaa tyynesti toisten tutkijoiden olevan luonnostaan induktivisteja, toisten deduktivisteja (Wengraf 2001, 73). Puhdas sisältölähtöisyys ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen ajatus, miltä se ensikuulemalta vaikuttaa (esim. Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12).

Tutkimusaiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset sekä niihin liittyvät käsitteet muodostavat tutkimuksen teoreettisen kokonaisuuden, jonka avulla omia tutkimuskysymyksiä tarkastellaan (Helenius et al. 2015, 191). Wengraf (2001, 14-15) opastaa, että tullakseen tiedeyhteisön hyväksy-

mäksi aloittelevan tutkijan on syytä tutustua laajasti tieteenalansa vallitsevaan paradigmaan ja sen esimerkillisiin edustajiin: hänen olisi myös hyvä suhtautua kriittisesti tähän tieteenalansa kaanoniin ja valmistautua joko parantelemaan aikaisempia tieteellisen tiedon esittämismalleja tai kehittämään aivan uusi teoria aineistonsa perusteella. Tutkimuksessa voidaan erotella käsitteellistämisen apuna käytettävä taustateoria sekä tulkintateoria, joka astuu kuvaa tulkinnan ja mahdollisesti analyysin tukena (Helenius et al. 2015, 192).

Judén-Tupakka (2007) viittaa Spiegelbergin (1984) näkemykseen fenomenologiasta eräänlaisena protestina, joka asettuu poikkitelein tiukkaan teoriasidonnaisuuteen liittyvää kokemuksen kaivantamista ja yksinkertaistamista vastaan. Fenomenologiseen tutkimusotteeseen kuuluu teoreettisten mallien välttely empiirisessä tutkimuksessa. (Judén-Tupakka 2007, 69.) Salo (2015) muistuttaa, että tutkijan aikaisempi teoreettinen tieto ja hänen omaksumansa viitekehykset eivät katoa minnekään hänen lukiessaan aineistoa 'sisältö edellä'. Hän lainaa Deleuze & Guattarin (2011) kielikuvaa ajattelun kytkemisestä teoriaan kuin töpselin pistorasiaan, jolloin perinteinen koodaaminen ja aineiston teemoittelu tulkinnan välineinä painuvat taustalle. Teorian ja aineiston liitto tuottaa hedelmää, kun tutkija ylittää itselleen aikaisemmin tuttujen käsitysten rajat ja laajentaa ajatteluaan ottamalla tarkasteluun myös analyysin rajallisuuden. (Salo 2015, 172, 181-182.) Teorian ja empirian vuoropuhelu tuottaa tutkimuksellisesti parhaat oivallukset, joiden kautta voi syntyä aito ymmärrys ihmisten arjesta (Syrjäläinen, Eronen & Väri 2007, 8).

Fenomenologiaa pidetään ehkä hankalahkona lähestymistapana aloittelevan tutkijan kannalta; se soveltuu kuitenkin hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita on esimerkiksi tutkittu vain vähän, joille on ominaista dynaamisuus ja prosessinomaisuus tai joita koskevan saatavilla olevan tiedon voidaan katsoa nojaavan vahvasti tiettyyn esiymmärrykseen tai koostuvan suurimmaksi osaksi hiljaisesta tiedosta (Judén-Tupakka 2007, 65). Työhyvinvoinnin kehittämistyötä voisi luonnehtia jatkuvassa liikkeessä olevaksi prosessiksi, joka sopii hyvin edelliseen luonnehdintaan. Kehittäjien työn on tarkoitus noudattaa organisaatioissa valtiollisen työnantajan määrittelemiä suunta- viivoja. Heidän toimintaansa kohdistuu osaltaan vahvoja odotuksia ja oletuksia, mutta se jää piiloon organisaatioiden julkisivun taakse, eikä kehittäjien toiminnan vaikuttavuudesta ole varsinaista tietoa. Fenomenologisen lähestymistavan valitseminen tähän tutkimukseen tuntui siten oikealta ratkaisulta.

Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ihmiselämän ilmiöitä ja käsitteellistää niille antamiamme merkityksiä. Keskeisiä ovat esimerkiksi yhteisöllisyyden, kokemuksen ja merkityksen käsitteet. (Laine 2015, 29.) Tieteen suuntauksena fenomenologian voidaan sanoa tutkivan

tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa: tutkittavan ilmiön olemus erottuu ilmiöstä itsestään tiedostavassa tutkimusprosessissa, jossa esioletukset irrotetaan omaksi tasokseen. Fenomenologiasa keskeinen elämismaailman käsite on tulkittavissa tutkijan tarkasteltavissa olevaksi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaksi arkielämäksi. Tiedostaminen mahdollistuu empiirisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston tarjoaman evidenssin myötä. (Judén-Tupakka 2007, 63-64.)

Fenomenologiseen tutkimukseen kuuluvat reduktion ja sulkeistamisen käsitteet. Reduktio on metodi, jonka avulla tutkija omaksuu tieteellisen, arkikäsitteet ylittävän asenteen aineistoa kohtaan: se koostuu sulkeistamisen lisäksi mielikuvataso muuntelusta. Sulkeistamisessa tutkija siirtää aikaisemmat, tutkimuksen aihepiiriin ja aineiston sisältöön liittyvät imminentit merkityssuhteensa päättäväisesti syrjään analyysin ajaksi. Tavoitteena on antaa aineistolle ja ajatukselle tilaa ja näin välttää havaintojen värittyminen esiyttämisellä. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu on niiden tapojen systemaattista esiin seuloamista, joilla tutkittavan kokemus ilmenee. Hermeneutiikka liittyy mukaan tulkinnallisen ulottuvuuden, jolloin tutkija saa puhtaan fenomenologisesta perinteestä poiketen enemmän rohkaisua erilaisten teoreettisten käsitteiden ja mallien soveltamiseen aineiston tulkintavaiheessa. (Lehtomaa 2010, 164-165; Perttula 2010, 144-147.)

Fenomenologis-hermeneuttinen ote tähtää piiloon jäävien ilmiöiden nostamiseen kokemukselliselta esiasteelta tietoisuuteen ja näkyviksi. Selittäminen tarkoittaa merkitysten ymmärtämistä; hermeneuttisessa kehässä ymmärtämiseen tähtäävä prosessi etenee spiraalimaisesti esiyttämisestä kohti oivallusta. (Judén-Tupakka 2007, 64; Tuomi & Sarajärvi 2013, 34-35.) Olen harkitusti valinnut tätä tutkimusta varten sovellettavaksi fenomenologis-hermeneuttisen ja aineistolähtöisen lähestymistavan.

4.1.2 Tiedonintressi ja oppimiskäsitys

Aaltonen & Högbacka (2015) nostavat tutkijan harjoittaman itsereflektion käsitteen rinnalle refleksiivisyyden, joka voidaan hahmottaa esimerkiksi ajallisuuden kautta. Taaksepäin suuntautuva refleksiivisyys tarkastelee valta- ja vuorovaikutussuhdetta tutkijan ja tutkittavien välillä, kun taas eteenpäin suuntautuva se kirkastaa tutkimuksen merkitystä yhteiskunnallisen ja yhteisöllisen kehittymisen kontekstissa. Mitkä ovat tutkijan omat intressit? Voiko tutkimus vahingoittaa tutkittavia jollakin tavoin? Tukeeko tutkimus, Habermasin yhteiskunnallisten tiedonintressien kautta hahmotettuna, esimerkiksi ymmärtävää hermeneuttista vai valtasuhteita näkyväksi tekevää emansipatorista tiedonintressiä? (Aaltonen & Högbacka 2015, 24; Alvesson 2002, 8; Helenius et al. 2015, 195.)

Tutkijan olisi myös kyettävä perustelemaan omat taustasitoumuksensa eli tekemään näkyväksi omat ihmis-, todellisuus- ja tietokäsityksensä (Syrjäläinen et al. 2007, 8).

Tarkastellessani opinnäytteeni lähtökohtia ja tiedostaen haluni tuottaa myös entisen työnantajaorganisaationi kannalta merkityksellistä tietoa näytti siltä, että tutkimukseni sijoittuisi ymmärtävän ja tulkitsevan hermeneuttisen tiedonintressin ja hallintaan pyrkivän teknillisen tiedonintressin välimaastoon. Tutkimuksen kuluessa palasin kuitenkin kysymyksen äärelle yhä uudelleen, sillä aineiston analyysin ja tulkinnan myötä mukaan liittyvistä käsitteistä tutkimukselle muodostui myös yksilön henkilökohtaista valtaa ja voimaantumista tutkiva taso. Itselleni ilmiön ymmärtäminen tarkoitti lopulta kaikkien kolmen Habermasin nimeämän tiedonintressin tunnustamista ja hyväksymistä osaksi kokonaisuutta.

Opintojeni kuluessa omaksumani oppimis- ja tiedonluomiskäsitys nojaa sosiokonstruktivismiin ja sen sosiokulttuuriseen alalajiin; valitsemani viitekehys ei suoraan rajaa käyttöön tietynlaisia tutkimusmetodia (Helenius et al. 2015, 196). Sosiokonstruktivistinen maailmankuva perustuu ihmisen pyrkimykseen ymmärtää maailmaa ympärillään luomalla kokemuksilleen yksilöllisiä merkityksiä ja käsityksiä. Tutkimukselle on tällöin oleellista huomion kiinnittäminen nykyisyyden kontekstiin, joka avaa näkymän tutkittavien historialliseen ja kulttuuriseen asemoitumiseen. Tutkijan on myös tarkasteltava itseään tästä näkökulmasta, jotta hän kykenee olemaan tietoinen sen vaikutuksesta hänen tekemiinsä tulkintoihin. (Cresswell 2009, 8.)

Soveltaessani sosiaalista konstruktivismia Kaiku-kehittäjien tutkimiseen on aiheellista kysyä, mikä tutkittavassa ilmiössä rakentuu sosiaalisesti. Tieteenfilosofi Ian Hacking (2009) on moittinut tapaa, jolla mikä tahansa asia tai kokonaisuus kuten ihmisryhmä saatetaan huolimattomasti ilmaista sosiaalisesti konstruoiduksi. Kyseessä on näiden henkilöiden tai henkilöllisyyksien konstruoinnin sijasta kyseisen ryhmän *idean* syntyminen siinä toimijoiden, prosessien ja instituutioiden matriisissa, joka kehystää ilmiötä. Idean tarkennukset, siis käsitteet ja luokat, eivät ole olemassa tyhjiössä, vaan ne asuttavat sosiaalista elämismaailmaamme. Luokittelun syntyminen ja sen soveltaminen ihmisiin myös muuttaa luokittelun kohteeksi joutuneita. (Hacking 2009, 24-27.) Tässä mielessä Kaiku-kehittäjyyskin on käsitteellinen konstruktio, jota ylläpidetään tarkoituksellisesti valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen diskurssissa.

Tutkimuksessani koin hyödylliseksi painottaa sosiokulttuurista oppimiskäsitystä, jonka mukaan identiteettien rakentaminen ja muokkaaminen tapahtuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sosiaalisen toiminnan ja osallistumisen kautta (Eteläpelto et al. 2014a, 203). Käsityksessäni tiedon luomisesta painottuu oppimisen sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen ulottuvuus kehityksellis-

tä, subjektikeskeistä sosiokulttuurisen tutkimuksen perinnettä korostaen (John-Steiner & Mahn 1996, 197; Eteläpelto ym. 2014, 210). Sosiokulttuurinen näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoittaa Kaiku-kehittäjien toiminnan tutkimista ja käsitteellistämistä organisaatioiden yhteisöllisessä kontekstissa.

4.2 Aineiston määrittely ja keruu

Laadullinen tutkimus alkaa, Creswellin sanoin, oletuksista ja maailmankatsomuksesta; tutkija sukeltaa tutkimuskysymyksiin niiden merkitysten kautta, joita yksilöt tai ryhmät antavat sosiaaliselle tai inhimilliselle ongelmalle (Creswell 2007, 37). Myös fenomenologisen tutkimuksen ensiaskelmalla pyritään saamaan ilmiöstä mahdollisimman kattavan käsitys (Judén-Tupakka 2007, 71). Tutkimuksen empiirisen osuuden kautta tutkija kerää tietoa kohteena olevasta ilmiöstä, ja aineistonkeruutavan pitäisi mahdollistaa sekä yleisen tilanteen että yksittäisten tapausten tarkastelu (Helenius et al. 2015, 192; Valli & Aaltola 2015, 24). Tutkimuksen kehys ja esiyymmärryksen aiheesta rakentuivat erilaisia kirjallisia lähteitä sekä työnantajan edustajan henkilöhaastattelua apuna käyttäen.

Tavoitteenani oli muodostaa koulutuksen kehittämisen tarkoitukseen sopiva kokonaisvaltainen tilannekuva kehittäjäkoulutuksen nykyisistä tarpeista ja tavoitteista, mutta asiaa oli ensin tarkasteltava laajemman kontekstin, Valtiokonttorin ja Kaiku-toiminnan perustehtävien kannalta. Asiantuntijahaastattelu on yksi tapa kerätä relevanttia taustatietoa, mutta se vaatii perehtymistä aihepiiriin ja haastattelurungon huolellista räätälöintiä. Asiantuntijahaastattelujen merkitys tutkimuksen kohteena on aina sitä keskeisempi, mitä vähemmän muuta dokumenttiaineistoa ilmiöstä on saatavilla (Alastalo & Åkerman 2010, 227-229.)

Saadakseni yleiskuvan valtion henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta sekä sen suhteesta Kaiku-kehittäjäkoulutuksen tavoitteisiin haastattelin Valtiokonttorin talous ja henkilöstö -toimialan apulaisjohtajaa Mari Näätsaarta marraskuussa 2016. Haastattelu kesti noin 25 minuuttia, ja se sisälsi viisi haastattelukysymystä, jotka valitsin esiyymmärryksen sekä lukemani dokumenttien pohjalta (**Liite 3**). Näitä dokumentteja olivat Valtiokonttorin syksyllä 2016 tekemä HR-selvitys, Sipilän hallitusohjelma kärkihankkeiden kuvauksineen sekä Valtiokonttorin verkkosivuilta löytyvä laaja, viraston toiminnan tavoitteita ja keinoja kuvaava aineisto.

Aloittaessani tutkimukseni luonnostelun ajatuksenani oli sisällyttää tutkimusaineistoon mukaan kehittäjäkoulutuksen palautekyselyjä, joista olisi mahdollista saada yleiskuvaa koulutuksen käyneiden antamista palautteista ja mahdollisesti paikantaa joitakin kehittämiskohteita. Varsinaista kokemuseräistä informaatiota olisi kerättävä suoraan Kaiku-kehittäjiltä itseltään. Pohdittuani eri-

laisia vaihtoehtoja totesin, että näkemyksiä ja kokemuksia kartoittava tutkimus kannatti toteuttaa teemahaastattelujen avulla, fenomenologisella tutkimusotteella. Kokemusta on vaikeaa tutkia ilman, että tutkittavat itse kertovat siitä tutkijalle (Perttula 2005, 140). Muodostaakseni kuvauksen tarkasteltavana olevasta ilmiökentästä voisin toteuttaa aineiston keräämisen empiirisesti haastatteleamalla aiheen omakohtaisia asiantuntijoita ja analysoimalla heidän näkemyksiään (Alastalo & Åkerman 2010, 226).

Haastattelujen tekeminen vertautuu etnografiaan siinä mielessä, että kerätty aineisto antaa tutkijalle katsauksen tiettyyn hetkeen tai asetelmaan, jolloin pitkällä aikavälillä tapahtuneiden muutosten tarkastelu voi painua taka-alalle (Abbott 2001, 70). Otin haasteen vastaan kiinnittämällä aineiston keruussa ja käsittelyssä huomiota Kaiku-kehittäjien havaintoihin heidän oman kehittäjäjy tensä muuntumisesta ja muutoksen ilmenemisessä heidän päivittäisen työnsä ja työskentely-ympäristöjensä asettamissa vaatimuksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa informanttien valintaa ei kannata tehdä sattumanvaraisesti, vaan kohdistaa valinta niihin, jotka varmasti täyttävät kokemuksensa puolesta tutkimuksen tarpeet tai teoreettisten perustelujen määrittelemät tunnusmerkit; asiantuntijahaastatteluissakaan ratkaisevassa roolissa ei ole henkilö sinänsä, vaan se tieto, jota hänellä oletetaan olevan (Alastalo & Åkerman 2010, 226; Eskola & Suoranta 2014, 18; Tuomi & Sarajärvi 2013, 74, 85-86). Tässä tapauksessa tutkimusongelma tarjosi eräänlaisen teoreettisen kytköskohdan, jonka perusteella voitiin rajata haastateltaviksi Kaiku-kehittäjäkoulutuksen käyneitä, työhyvinvoinnin kehittämistehtävissä parhaillaan toimivia valtion virastoissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavien keräämisessä sain apua harjoitteluni ohjaajana toimineelta Kaiku-palvelujen kehityspäälliköltä, joka käytännössä oli toiminut kehittäjäverkoston ylläpitäjänä ja yhteyshenkilönä Valtiokonttorin suuntaan kehittäjätoiminnan lanseeraamisesta lähtien ja tunsu kehittäjät hyvin. Hän toimitti käyttööni listat, jotka sisälsivät yhden tai kaksi mahdollista haastateltavaa kymmeneltä eri hallinnonalalta sekä heidän sähköpostiosoitteensa.

Kontaktoin ehdotetut henkilöt ja sain sovittua marras-joulukuussa 2016 toteutettaviksi haastattelut kahdeksan eri virastoissa toimivan Kaiku-kehittäjän kanssa, kukin omalta hallinnonalaltaan. Edustetuiksi tulivat liikenne- ja viestintäministeriön (LVM), maa- ja metsätalousministeriön (MMM), opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM), sisäministeriön (SM), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (STM), työ- ja elinkeinoministeriön (TEM), ulkoasiainministeriön (UM) ja valtiovarainministeriön (VM) hallinnonalat. Oikeusministeriön ja puolustusministeriön hallinnaloilta en onnistunut saamaan haastattelua opinnäytteeni yhteyteen.

Informanteiksi valikoidut kehittäjät olivat valmistuneet Kaiku-koulutuksesta vv. 2003-2015. Puolet heistä edusti samaa, tuoretta vuosikurssia (2014-2015). Haastateltavien joukossa oli kuusi naista ja kaksi miestä, ja heidän työuriensa pituudet julkishallinnossa vaihtelivat 8-34 vuoden välillä. Kaikki työskentelivät asiantuntijatehtävissä, yhdelläkään ei ollut alaisia. Neljä haastateltavista toimi organisaatiossaan työsuojeluun liittyvässä roolissa.

4.2.1 Kehittäjäkoulutuksen loppukyselyt

Heti saatuani loppukyselyiden raportit käsiini totesin, että niiden vertailu tulisi olemaan vaikeaa. Valtiokonttorin ja HAUSin edustajat olivat suositelleet kohteiksi kurssien 29 ja 30 palautteita, sillä heidän mukaansa koulutuksen samankaltaisesta sisällöstä huolimatta ne poikkesivat toisistaan suuresti. Vasta nyt kuitenkin paljastui, että kurssin 30 palautteiden kerääminen oli ensimmäistä kertaa suoritettu koulutuksen järjestäjän, ei tilaajan toimesta. Kysymykset olivat pääpiirteittäin samat, mutta mittarit olivat voineet muuttua. Esimerkiksi kysyttäessä arvioita koulutuksen sisältämien tehtävien onnistuneisuudesta vanhemmassa kyselypohjassa käytettiin numeraaleja 1-5, jotka oli tulkinnassa ryhmitelty 4-portaiseksi asteikoksi: tehtävät olivat erittäin/melko huonoja (1 tai 2) – ei huonoja eikä hyviä (3) – melko hyviä (4) – erittäin hyviä (5).

Kurssilla 29 oli 14 vastaajaa, joiden osalta näin luodulle Likert-asteikolle oli laskettu vastaajien %-osuudet mielipiteittäin ja verrattu näitä sitten aikaisempien vuosien dataryppäisiin, jotka yhdistivät useita toteutettuja kursseja ja käsittivät näin ollen minimissäänkin 58 vastaajaa. Kurssi 29 oli saanut tässä valossa varsin positiiviset arviot osallistujilta: kukaan ei ollut arvioinut tehtäviä huonoiksi tai erittäin huonoiksi. Sama koski palautteen saamisen ja ohjauksen arviointia. Tehtävien onnistuneisuus oli saanut kurssilaisten antamien arvosanojen perusteella keskiarvoksi 4,1 sekä palaute ja ohjaus 4,2. Kurssille 30 uudistetussa kyselyssä kysyttiin samat kysymykset ja arviointi tapahtui jälleen numeraalein, 1-5. Vastaajina olivat kurssin suorittaneet 9 henkilöä. Keskiarvo jäi tehtävien osalta 3,2:een, palaute ja ohjaus saivat keskiarvokseen 3,4. Mitä tapahtui? Romahtiko kurssin taso?

Palautekyselyjen mukana ei tullut lomakepohjan mallia, joten oli mahdotonta sanoa, miten asteikkojen käyttöä oli ohjeistettu vastaajille. Korkeakouluissa ja useissa muissa oppilaitoksissa pitkään käytössä ollut 5-portainen arvosteluasteikko kuuluu sanallisessa muodossaan *välttävä (1) – tyydyttävä (2) – hyvä (3) – kiitettävä (4) – erinomainen (5)*. Se poikkeaa olennaisesti aikaisempina vuosina käytetystä vastausten ryhmittelystä, jossa Likert-asteikon keskellä oleva numero 3 kuvasi neutraalia mielipidettä, 1-2 olivat molemmat kielteisiä ja ainoastaan 4-5 täysin myönteisiä arvioita.

Mikäli kyselyn mukana annettu ohje oli puutteellinen, vastaajat olivat saattaneet käyttää mittarin 5-portaista asteikkoa kyselyn tekijän ennakoimasta arviointitavasta poiketen. Lisäksi 9 vastaajan kohdejoukko oli liian pieni verrattavaksi sellaisenaan edellisvuosien koottuihin arviointeihin. Pienen joukon vastaukset hajosivat pitkin asteikkoa epätasaisesti, jolloin laskennallinen keskiarvo ei anna todenmukaista kuvaa tilanteesta.

Uudistetussa kyselylomakkeessa oli myös muita ongelmakohtia. Kysymyksenasettelu ja mitaustapa toimivat joissakin kohdin itseään vastaan. Otetaan esimerkiksi tapa, jolla oli kartoitettu kurssin työmäärää: numeraalien sijasta käytettyä aikaa kartoitettiin avoimena kirjallisena vastauksena. Ei ole yllättävää, että usea oli tyytynyt kirjoittamaan kenttään ”vaikea arvioida”. Vastaajien olisi voinut olla helpompaa arvioida käyttämäänsä aikaa esimerkiksi 5-10 tunnin portaittaisen asteikon avulla, jolloin kysely olisi voinut tuottaa jonkinlaista suuntaa-antavaa tietoa tehtäviin käytystä ajasta tuolla tarkkuudella.

Päädyin siihen johtopäätökseen, että yksittäisten kurssipalautteiden tarkastelun sijaan täysin anonymi, huolellisesti ja luotettavien mittareiden varaan rakennettu lomakekysely koko verkostolle olisi voinut palvella koulutuksen järjestäjää parempana väylänä kokonaiskuvan saamiseen toiminnan onnistuneisuudesta. Koin ongelmalliseksi Kaiku-kehittäjäkoulutusten jälkeen tehtävien kyselyiden rajatut kohderyhmät: koulutuksen aikana osallistujiin ja heidän viestintätyyliinsä ehditään tutustua hyvin, jolloin erityisesti ääripäihin sijoittuvat vastaajat voi käytännössä yksilöidä. Koulutajatahon kannalta vastaajien mahdollinen tunnistettavuus voisi esimerkiksi johtaa siihen, että odotuksista poikkeavia mielipiteitä ei oteta vakavasti tai ne sivuutetaan merkityksettöminä vastaajan ominaisuuksiin tai taustaan vedoten, jolloin tietty määrä koulutuksen kehittämisen kannalta arvokasta dataa jää hyödyntämättä. On myös mahdollista, että vastaajat eivät vastaa kysymyksiin todenmukaisesti, mikäli palautteen antamisen anonymiteetti arveluttaa heitä.

Loppukyselyjen hyödyntäminen osana tutkimustani ei tuntunut näillä perusteilla mielekkäältä, sillä en kokenut niitä luotettaviksi tiedonlähteiksi.

4.2.2 Kaiku-kehittäjien haastattelujen toteuttaminen

Haastatteluihin valmistautumisen ja aineiston litteroinnin tukena käytin erityisesti Tom Wengrafin teosta *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods* (Sage 2001). Aineiston keruusta yleisesti puhuessaan Wengraf ehdottaa positivismiin kallistuen, että haastatteluissa a) kehitetään tai rakennetaan malli joistakin todellisuuden osista ja toivotaan sen olevan yhdenmukainen niitä koskevien todellisuuden faktojen kanssa, b) testataan mallia, jon-

ka avulla selviää, tukevatko todellisuuden faktat sitä vai eivät tai c) molempia (Wengraf 2001, 4). Wengrafin käsitys faktoista ei resonoi oman sosiokulttuurisen tutkimusotteeni kanssa, mutta monet hänen esittämistään huomioista koskien haastattelujen järjestämistä, haastattelutapaa ja muista käytännön seikkoja olivat silti minulle suureksi avuksi. Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jonka teemat valitsin tutkimukseni viitekehysten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 28, 75.)

Haastattelututkimuksen tekeminen oli minulle ennestään tuttua kandidaatintutkielmani ajoilta, mutta siitä oli jo ehtinyt kuluu tovi. Tuolloin haastattelin samassa työyhteisössä kanssani työskenteleviä, joten lähestymisen kynnyks oli suhteellisen matala. Tällä kertaa olisin informanteilleni ennalta täysin tuntematon, mikä mietitytti minua hieman; molemminpuolisen luottamuksen rakentuminen ja todentuminen haastattelutilanteessa on vuorovaikutuksen kannalta erittäin tärkeää (Kokkonen & Pyykkönen 2015, 99).

Aikaisemmat haastattelijana ja haastateltavana olemisen kokemukset vaikuttavat haastattelussa omaksuttuihin rooleihin, jotka saattavat elää ja muuntua tilanteen jatkuessa. Wengraf suosittelee varmistamaan, että molemmilla on puhuttavasta asiasta mielessään samantyyppinen viitekehys ja alleviivava monikanavaisen viestinnän vaikeutta, joka voi kompastua toisistaan eriäviin tulkintoihin: haastattelun aikana kumpikin osapuoli tekee huomioita, kokee tunteita ja muodostaa niiden pohjalta arvioita ja tulkintoja toisesta. (Aaltonen & Högbacka 2015, 17; Eskola & Vastamäki 2015, 32; Wengraf 2001, 46-47, 49.) Tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset on myös osattava erottaa toisistaan (Alasuutari 2010, 209; Ruusuvoori et al. 2010, 7; Wengraf 2001, 61).

Valmistelin tarkoitusta varten kolmiosaisen, puolistrukturoidun teemahaastattelupohjan (**Liite 1**), joka sisälsi 2-4 varsinaista haastattelukysymystä per teema. Teemat määritin esiymmärrykseni pohjalta. Haastatteluissa tukena käyttämäni haastattelupohjan versio sisälsi myös listan apukysymyksiä käytettäväksi, mikäli haastattelu ei edistyisi varsinaisten kysymysten avulla tai vastaukset jäisivät laihoiksi; keskustelin näistä apukysymyksistä luonnosteluvaiheessa myös Valtiokonttorin ja HAUS kehittämiskeskuksen edustajien kanssa varmistaakseni, etten Kaiku-toiminnan ulkopuolelta tulevana jättäisi epähuomiossa pois jotakin kehittäjäkoulutuksen kannalta tuiki tärkeää näkökulmaa (**Liite 2**).

Kiinnitin myös huomiota kysymysten järjestykseen, sillä ymmärryksen ja merkitysten muutuksessa haastattelun myötä sama kysymys saattaa kirvoittaa erilaisen vastauksen riippuen siitä, sijoittuuko se istunnon alkuun vai loppuun (Wengraf 2001, 49-50). Pyrin sijoittamaan teemat siten, että ne alkoivat kehittäjää lähimpänä olevalta alueelta kulkien asteittain kohti abstraktimpaa poh-

dintaa tutkimuksen ydinkysymyksistä. Apukysymysten suhteen en ollut yhtä huolissani, sillä uumoilin joka tapauksessa joutuvani turvautumaan niihin vain ajoittain (Eskola & Vastamäki 2015, 38).

Teeman 1 (*Millaisena näyttäytyy Kaiku-kehittäjän oma kehityskaari?*) tarkoituksena oli saada kuulla kehittäjän työ- ja koulutushistoriasta hänen itsensä kuvaamana sekä avata hänen näkemystään tärkeimmistä motivaatiotekijöistään oman työhyvinvoinnin kehittämistyönsä takana. Yksi alkuolettamukseni toisin sanoen oli, että haastattelemi kehittäjät ovat kykeneviä reflektoi- maan ja analysoimaan omaan toimintaansa vaikuttavia seikkoja. Teeman sijoitin rungossa ensim- mäiseksi, sillä se jatkoi luontevasti lämmittelykysymyksiä ja antoi haastateltaville tilaisuuden ren- toutua ja päästä vauhtiin puhumalla heille tutusta aiheesta, omasta itsestään. Jotta luottamukselli- nen keskusteluilmapiiri voisi syntyä, haastattelutilanteen alussa voidaan suorittaa eräänlainen val- lan siirto haastattelijalta haastateltavalle (Eskola & Vastamäki 2015, 32).

Teema 2 (*Mistä kehittäjien työ koostuu ja millaisia haasteita, onnistumisia ja kehittämiskoh- teita he kohtaavat?*) kartoitti tutkimuksen keskeistä sisältöä, kehittäjien arjen työtehtäviä haastei- neen ja onnistumisineen. Mukana olivat omina painotuksinaan työyhteisöllinen näkökulma sekä kehittämistyössä tapahtuneiden muutosten havainnointi. Haastatteluteemassa 3 (*Mitä kehittäjät odottaisivat nyt koulutukselta nykyisen työnsä tueksi ja millainen koulutus olisi hyödyllistä koko työyhteisön kannalta katsottuna?*) pyysin haastateltavia kuvailemaan Kaiku-koulutusta heidän omasta näkökulmastaan, tarkastelemaan suhdettaan koulutuksen myötä alati kasvavaan kehittäjä- verkostoon sekä haaveilemaan unelmien kehittäjäkoulutuksesta, joka voisi olla joko uusi perus- kurssi tai jatkokoulutusta jo käytyyn koulutukseen.

Haastateltavani työskentelivät omilla hallinnonaloillaan vaativissa asiantuntijatehtävissä, jo- ten haastattelun pituuden rajoittaminen tuntui tärkeältä, jotta kynnyks suostumiseen olisi mahdolli- simman matala. Päätin lähestyä potentiaalisia informantteja ehdottamalla tunnin kestävää tapaa- mista, jonka aikana voisin nauhoittaa 45 minuuttia kestävän haastattelun. Tämä salli pienen ajalli- sen jouston myös ennen ja jälkeen haastattelun sekä nauhoituslaitteiden (puhelin ja tablettitietoko- ne) valmistelun äänitykseen paikan päällä. Koska teemoja oli kolme, oli järkevää rajoittaa kunkin teeman käsittelyn pituus käytännön tilanteessa 15 minuuttiin, jotta aikaa jäisi tarpeeksi myös muita aiheita varten.

Antaakseni informanteille mahdollisimman hyvät lähtökohdat vastata kysymyksiin laajasti näinkin rajoitetussa ajassa toimitin heille haastattelulomakkeen (Liite 1) sähköpostitse tutustutta- vaksi hyvissä ajoin etukäteen; lähetin sen heille heti sovittuamme haastatteluajan (Tuomi &

Sarajärvi 2013, 73). Yllätyksekseni monet heistä saapuivatkin haastatteluun lähettämäni kysymyspohja tulostettuna mukaansa; useat olivat myös valmistautuneet tekemällä muistiinpanoja itselleen tärkeistä kohdista tai näkökulmista, joita he saattoivat käyttää muistiapuna haastattelun edetessä. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, yleensä heidän varaamissaan neuvottelutiloissa.

Ensimmäinen haastateltavani kommentoi tilanteen lopuksi koettaneensa pitää vastauksensa tiiviinä, jotta ei käyttäisi liikaa aikaa. Tästä viisastuneena otin tavakseni kertoa haastattelujen alussa, että huolehtisin ajankäytön seuraamisesta vilkuilemalla kelloa silloin tällöin. Jos näytti siltä, että menisimme yli sovitun 45 minuutin ajan, toin tämän informantin tietoon haastattelun aikana. Näin kävi säännönmukaisesti joka kerta, mistä päätin arvioineeni kysymyksiin vastaamiseen kuuluvan ajan liian lyhyeksi. Haastatteluihin varattu tunti tuli useassa tapauksessa käytettyä lähes kokonaan. Haastattelu 3 meni pituudeltaan jopa yli 60 minuutin, mutta informantti ilmaisi silti lopuksi hämmästyksensä käyttämämme ajan lyhyydestä; hän oli onnekseni varannut tilannetta varten vieläkin reilummin aikaa.

Puhtaasti fenomenologisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on häivyttää tutkija sosiaalisesta tilanteesta riittävän neutraaliksi, jotta informantit eivät kokisi painetta sovittaa kuvaustaan itselleen vieraaseen tyyliin. Hermeneuttisessa ajattelussa kokemukseen liittyy aina myös tulkinta, jolloin kokemukset saavat jo lähtökohdiltaan sosiaalisemman laadun, ja tutkijan läsnäolo haastattelussa tulee osaksi tulkintaprosessia. (Perttula 2010, 141-142.) Haastattelututkimuksen tekemisessä tutkijan persoonallinen ja sosiaalinen identiteetti ovat hänen pääasiallinen työvälineensä, mutta ne eivät koskaan voi miellyttää kaikkia informanteja täysin. Haastattelijalle tämä on ongelmallista, sillä kokonaisuuden onnistuminen riippuu kuitenkin paljon siitä, millaisena haastateltava kokee tilanteen. (Eskola & Vastamäki 2015, 32; Wengraf 2001, 106, 156.) Ystävyys-suhteen teeskentely on joka tapauksessa epäeettistä (Aaltonen & Högbacka 2015, 17-18; Kokkonen & Pyykkönen 2015, 100-101).

Haastattelijan tehtävä ei ole 'muuttaa' tai 'voimaannuttaa' informanttia; on hyödyllistä pysyä herkkäkuuloisena sekä omille että haastateltavan epävirallisille tavoitteille, jotka yrittävät ujuttautua haastatteluun (Eskola & Vastamäki 2015, 28-29; Kokkonen & Pyykkönen 2015, 96, 109; Wengraf 2001, 4, 45). Aineistoa on tarkasteltava kriittisesti tältä kannalta myös analyysivaiheessa (Aaltonen & Högbacka 2015, 20). Haastatteluissa kannattaa kiinnittää huomiota paralingvistisiin seikkoihin, kuten omaan äänensävyyn ja haastateltavan nonverbaaliseen viestintään, joka voi heijastua haastattelijan tekemiin tulkintoihin. Wengrafin ohjetta seuraten kirjasinkin ensimmäiset tun-

temukseni ja havaintoni muistiin mahdollisimman haastattelutilanteen päätyttyä, seuraavan puolen tunnin sisällä. (Wengraf 2001, 47, 142-143). Näistä muistiinpanoista oli myöhemmin apua esimerkiksi tutkimuksen eettisiä näkökulmia pohtiessani.

Puolistrukturoidussa haastattelussa on tyypillisesti avoimia kysymyksiä, joihin voi odottaa suhteellisen pitkää vastausta, jota kuunnellaan keskeyttämättä. Vaikka haastattelu vaatiikin tekijältään vastaanottavaista tyyliä, voi eteen tulla hetkiä, jolloin päättäväisyyttä ja jämäkkyyttä tarvitaan. (Wengraf 2001, 155, 160.) Tutkimukseen suostuneet informantit olivat kaikki nähdäkseni huomattavan yhteistyöhaluisia ja siinä määrin puheliaita, että muutamassa haastattelussa jouduin ohjaamaan aihetta määrätietoisesti takaisin esittämiini kysymyksiin.

Oma huolimattomuuteni näytti lisääntyvän sitä mukaa, kun totuin haastattelujen tekemiseen: jätin toisen äänityslaitteista kotiin informantin numero 7 kohdalla, ja äänitteeseen tuli Murphyn lain mukaisesti muutaman sekunnin katko ainoan tallennuslaitteeni nikotellessa 13. haastatteluminuutin kohdalla (laite toimi moitteettomasti kaikissa muissa haastatteluissa). Haastatteluun numero 8 saavuin epähuomiossa ilman lomakkeitani, ja vaikka tässä vaiheessa osasinkin rungon kysymyksiin jo ulkoa, haastateltavani antoi avuliaasti käyttööni siitä paperikopion ja varmisti tältä osin haastattelutilanteiden tasapuolisuuden.

4.2.3 Vaikutelmat haastatteluaineistosta

Haastatteluja voidaan tutkailla niin diskurssin, viitekehyksen kuin subjektiviteetin tasoilla. Jotta tutkijan tekemät tulkinnat voisivat olla edes suhteellisen objektiivisiä, näistä kahden viimeksi mainitun täytyy kiinnostaa häntä erityisesti. Päätelmiin vaikuttavat joka tapauksessa tutkijan aikaisemmat ennakkoluulot, odotukset ja harhakäsitykset. (Helenius et al. 2015, 195; Wengraf 2001, 10.) Aineistonkeruuprosessin aikana aineistosta oli jo jäänyt mieleeni muutamia, sinnikkäästi vastauksissa toistuneita teemoja, jotka muunsivat omaa havainnointiani ja sen perusteella hahmottuvaa viitekehystä tutkimukselle.

Litterointeja lukiessani huomasin pian, että ensimmäinen teemakysymykseni tuntui lähinnä alleviivaavan aikaisempaa esiyymmärrystäni kehittäjien vaihtelevasta taustasta koulutukseen tultaessa: jokaisen haastattelemani henkilön polku tehtäviinsä oli yksilöllinen, työhistoriaa julkissektorilla oli toisilla takana ennen Kaiku-kehittäjäksi kouluttautumista vuosikymmeniä ja toisilla vain muutamia vuosia. Pidin haastateltavilta lämmittelykysymyksissä keräämäni taustatiedot taulukoituna litterointien oheen käyttämässäni ohjelmistossa siten, että saatoin katsahtaa niitä tarvittaessa. Ensimmäisen teeman vastauksista oli mahdollista poimia myös kehittäjän arvoihin, ajatusmaail-

maan ja motivaatioon liittyviä kokemuksia, jotka osoittautuivatkin tärkeiksi kokonaiskuvaan ajatellen.

Toinen teemahaastattelun teema tarjosi odotetusti rikasta aineistoa tutkimukseni kannalta. Ehkä ajankäytöllisistä syistä varsinaisten työtehtävien ja kehittämisprojektien kuvailu jäi melko lailla ylätasolle; informantit luettelivat niitä mielellään, mutta yksityiskohtaisempaan fokusointiin ryhtyminen vaikutti olevan vaikeampaa apukysymyksistäni huolimatta. Enemmän puhuttivat työn ja työyhteisöjen päivittäisen arjen vuorovaikutus, ja erityisesti esimiesten ja johtoryhmän kanssa työskentely sekä oman toiminnan vaikuttavuus keräsivät runsaasti pohdintaa osakseen. Kehittäjistä välittyi kuva aktiivisina ja tavoitteellisina toimijoina.

Kolmas teema puolestaan täydensi tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarvittavia kehittäjien näkemyksiä Kaiku-kehittäjäkoulutuksen annista ja kehittäjäverkoston toiminnasta. Olin sijoittanut koulutusta sivuavat kysymykseni tarkoituksellisesti haastattelusession loppuun: nähdäkseni sitä edeltävä oman kehittäjäyden, työtehtävien painopisteiden, haasteiden ja onnistumisten sekä tämänhetkisten laajempien työntekoa ja organisaatioita koskettavien muutosten reflektointi voisi tukea ideoinnin syvyyttä ja laajuutta itse tilanteessa, jossa aikaa palautteen keräämiseen oli vain rajoitetusti. Toki informantit olivat saaneet kysymykset luettavakseen jo parhaimmillaan muutamaa viikkoa ennen haastattelun toteutumista, joten heillä oli ollut mahdollisuus pyöritellä aihetta mielessään ennakkoon. Jotkut tunnustivat suoraan, etteivät olleet ehtineet niin tehdä, joten teemahaastattelun huolellinen rakentaminen oli nähtävästi ollut perusteltua.

Kaikki haastateltavat olivat selvästi ehtineet pohtia osaamistarpeitaan etukäteen, joskin yksi vastaajista tunnusti miettineensä tulevaisuuden koulutuksen tarpeita enemmän organisaationsa esimiesten kuin itsensä kannalta. Valtion taloudelliseen ahdinkoon ja julkishallinnon organisaatiomuutoksiin näytti kertyvän runsaasti viittauksia kaikkien kolmen teeman sisällä. Kaiken kaikkiaan olin tyytyväinen lähes 50 000 sanaa sisältävien litterointien monipuoliseksi kokemaani sisältöön; en missään vaiheessa joutunut murehtimaan haastattelujen suppeutta tai irrelevantilta näyttävää sisältöä, jotka voivat aiheuttaa pettymyksen tunteita aineiston keränneessä tutkijassa (esim. Alasuutari 2010, 215; Ruusuvuori et al. 2010, 10).

4.3 Aineistojen käsittely ja analysointi

Abbott toteaa oivaltavasti, että useasti alkuperäinen tutkimussuunnitelma toimii tiiviin ohjenuoran sijasta vain ikään kuin metsästyslupana, jonka avulla saadaan tutkimus lähtemään liikkeelle. Tutkimusprojekteilla on hänen mukaansa tapana edetä yhtä aikaa kaikilla rintamilla: aineisto antaa itses-

tään enemmän kysymysten tarkentuessa, metodien käyttö täsmentyy ja tulokset tarkentuvat. Elementtien välistä logiikkaa voi kiristää pikkuhiljaa. (Abbott 2004, 82-83; Wengraf 2001, 74.) Ihmistieteet näyttävät sallivan tilaa tärkeimpien kysymysten esiin saamiselle aineistosta pienen vaanimisen ja houkuttelun kautta. Tutkijan on työskentelynsä eri vaiheissa operoitava niin induktivisen kuin deduktivistisenkin päättelyn alueilla (Wengraf 2001, 3).

4.3.1 Työnantajanäkökulman kiteyttäminen asiantuntijahaastattelun avulla

Fenomenologiseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti reduktion käsite sekä sen väylänä toimiva sulkeistaminen. Reduktiossa irtaudutaan arkipäivän refleктоimattomasta lähestymistavasta: sulkeistamisessa ennako-oletukset nostetaan tietoisuuteen ja siirretään sen jälkeen syrjään, jolloin syntyy tilaa tutkittavan kokemuksen tiedostamisessa. (Latomaa 2005, 50.) Olen kuvannut omaa, korkeakouluharjoittelusta lähtien rakentunutta alustavaa esiymmärrystäni valtion organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisestä edellisten lukujen aikana.

Ennen kehittäjien haastatteluaineistoon tarttumista palasin Valtiokonttorin kontaktini haastatteluun ja kävin sen läpi yksityiskohtaisesti. Päätökseni käyttää tätä haastattelua taustatiedon lähteenä edellytti, että kohtelisin sen sisältöä enemmän faktojen kuin kokemuksellisuuden pohjalta. Olin ehtinyt tarkistuttaa tekstin haastateltavallani lähettämällä litteroinnin hänelle sähköpostitse luettavaksi. Huomasin tarkastelevani sitä nyt toisesta näkökulmasta kerättyäni loputkin haastattelut – olihan se sijoittunut ajallisesti haastattelujen 4 ja 5 väliin, siis puoliväliin varsinaisen aineiston keuruuta. Haastattelun luotettavuutta faktatiedon lähteenä saatoin punnita erilaisista dokumenteista ja muista lähteistä luetun tiedon avulla (Alastalo & Åkerman 2010, 233, 235).

Jotta voisin hyödyntää asiantuntijahaastattelun avulla keräämääni tietoa opinnäytteeni yhteydessä, oli tarve muodostaa tekstissä omalla nimellä esiintyvän haastatellun kanssa yhteinen ymmärrys käsitteistä ja prosessista, joiden asiantuntijana hän toimii. Kokosin litteroinnin pohjalta yhteenvedon sekä valmistelin pari yksinkertaista kuviota prosessissa esiintyvistä ohjaussuhteista, ja lähetin nämä asiantuntijalleni tarkistettavaksi, jotta voisimme molemmat olla varmoja esitykseni faktuaalisuuden suhteen (Alastalo & Åkerman 2010, 235). Haastateltu pyysi lisäämään tekstiin muutaman tarkennuksen, jonka jälkeen hän hyväksyi sen sekä tekemäni kuviot julkaistaviksi opinnäytteessä. Sovimme myös, että hän saa etukäteen lukeakseen opinnäytteen luvut, joissa hänen haastatteluun käsitellään.

4.3.2 Sisällönanalyysin toteuttaminen

Fenomenologiselle menetelmälle on oleellista kuvauksen lisäksi onnistunut tulkinta, joka vaatii sekä fenomenologista intuitiota ja analyysiä. Intuitiota ilmiöstä ei voi tavoittaa kuvailemalla sitä teoreettisen tutkimuksen tai ennako-oletusten kehyksessä; se on saavutettavissa vain tutkimusaineiston hankkimisen kautta. (Judén-Tupakka 2007, 71.) Haastattelut ja niitä seuranneet muistiinpanot itse tehneenä sekä myöhemmin nauhoituksia litterointivaiheessa päiväkausia kuunnelleena oma kokemukseni ja tulkintani aineistoista olivat jo olemassa esiasteella: osittain sanallisina, osittain tuntemuksina, intuitiivisen tietämisen referenssitasolla. Aineiston analyysin metatasolla hain tukeaa osittain argumenttiheuristiikasta ja kyseenalaistin kehittäjäkoulutuksen ulkoisesti itsestään selvältä näyttävän funktion työhyvinvointiosaamisen jakajana (Abbott 2004, 120-121).

Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista monitasoisuus ja kompleksisuus, vaikka paraskaan litterointi ei koskaan heijasta alkuperäistä tilannetta aivan täydellisesti (Alasuutari 2010, 65). Olin litteroinut haastattelut sanatarkasti, vaikkakin pudottamalla systemaattisesti puhekielessä esiintyvät täytesanat pois luettavuuden parantamiseksi (Nikander 2010, 258). Litteroitujen aineistojen äärellä pysähdyin hetkeksi miettimään niille esittämiäni kysymyksiä. Tavoitteenani olisi kysymysteni avulla selvittää, millaiset sisällöt tukevat Kaiku-kehittäjäkoulutuksen käyneitä parhaiten heidän rooliinsa kohdistuvien, niin organisaation sisäisten kuin ylhäältä päin tulevien ohjauksellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Teemahaastatteluiden kolme teemaa alakysymyksineen tarjosivat väljän kehyksen analyysin aloittamiselle.

Haluttomana tulostaa aineistojani paperille luettavaksi ja analysoitavaksi etsin avukseni taroitukseen sopivaa ohjelmistoa, jonka avulla tekstin merkitseminen ja koodaus olisi mahdollisimman helppoa ja visuaalista. Kategorioiden muodostamista voidaan pitää tutkimuksen kriittisenä vaiheena, sillä se nojaa tutkijan omiin, mahdollisesti tiedostamattoman esiyymmärryksen värittämiin tulkintoihin aineistosta (Judén-Tupakka 2007, 71; Tuomi & Sarajärvi 2013, 101). Päädyin valitsemaan käyttööni yksinkertaisen ohjelman nimeltä Quirkos, jossa koodatuista tekstinkohdista on mahdollista muodostaa erilaisia rakenteita ja näkymiä. Laadullisessa tutkimuksessa ohjelmistot eivät suorita varsinaista analyysiä tutkijan puolesta, vaan ne toimivat apuna aineistojen hallinnassa ja arkistoinnissa; esimerkiksi haastatteluaineistojen organisoinnissa ja rajaamisessa ne voivat olla suureksi hyödyksi (Jolanki & Karhunen 2010, 238, 244).

Opinnäytteessäni oli tärkeää saada muodostettua aineiston avulla hyvä kokonaiskuva kehittäjien toiminnasta organisaatioissaan heidän oman käytäntöyhteisönsä kontekstissa. Mahdollisuus analyysin vahvaan aineistolähtöisyyteen voidaan nähdä yhtenä laadullisen tutkimusmetodien

eduista (Lindström & Janhonen 2012, 138, 142-143). Tarkoitukseen valitsemani ensisijainen analyysitapa oli sisällönanalyysi. Jotta saisin jonkinlaista tuntumaa keräämääni aineistoon, päätin lähestyä sitä aluksi karkeasti alkuperäisten haastatteluteemojen mukaisesti: 1. Kaiku-kehittäjän oma kehityskaari ja motivaatio, 2. Kaiku-kehittäjien arki ja työtehtävät ja 3. Odotukset ja tarpeet kehittäjäkoulutusta kohtaan. Totesin kuitenkin pian, että teemahaastattelun rungon käyttäminen lähtökohtana oli liian rajoittavaa, sillä erilaiset aiheet näyttivät nivoutuvan yhteen yli haastattelukokonaisuuksien. Esimerkiksi suuri osa litterointien alussa, haastattelukysymykseen 1A saamistani vastauksista käsittelivät listanomaisesti kehittäjien työuraa ja opiskelua. Koodausten määrä jäi niiden osalta vähäiseksi, vaikkakin muutokseen ja kehittäjän motivaatioon liittyviä koodauksia sijoittui myös tähän osaan tekstiä.

Toteutin sisällönanalyysin varsinaisen alkuvaiheen Quirkosissa. Etenin työssä poikkiaineistollista strategiaa noudattamalla lukien haastatteluja useampaan kertaan ja ryhtymällä koodaamaan niitä samalla, minkä voidaan katsoa olevan jo osa aineiston tulkintaan johtavaa valikointia. Koodien pohjalta loin joukon pelkistettyjä ilmauksia, joista saatoin klusteroida alaluokkia aineistossa usein toistuvien kuvausten ja toteamusten pohjalta. (Jolanki & Karhunen 2010, 239-240; Ruusuvuori et al. 2010, 13.) Jatkoin tämän jälkeen taulukko-ohjelman avulla abstrahointivaiheeseen johtamalla alaluokkien pohjalta yläluokat, joista yhdistin alustavat käsitteelliset pääluokat kuvaamaan kehittäjän työn erilaisia аспектеja, kokemuksia koulutuksesta ja heidän muutosten leimaamaa työskentely-ympäristöään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-113.)

Vaikka jäsentely oli tässä vaiheessa vielä selvästi keskeneräinen, tietyt toistuvuudet aineistossa alkoivat herättää huomioni. Olin tähän saakka seurannut koodausten määrää aineistossa, mutta saadakseni tarkemman kuvan loin taulukon rinnalle matriisin pelkistettyjen ilmausten esiintymisestä aineistossa suhteessa kaikkiin kahdeksaan haastatteluun. Matriisin myötä saatoin palata yksittäisiin haastatteluihin, tarkistaa koodausteni paikkansapitävyyden ja etsiä ns. puuttuvia vastauksia tai näkökulmia aineistossa, jotka herättivät lisää kysymyksiä: laadullinen tutkimusaineisto saattaa hätkähdyttää tutkijaa odottamattomien, kiinnostavien sisältöjensä myötä (Alasuutari 2010, 215; Tuomi & Sarajärvi 2013, 92). Jos laadullisessa tutkimuksessa on ajoittain tapana kaihtaa niitä aineiston osia, jotka eivät asetu valmiiden koodien tai kehysten alle, mitä sellaista havaitsisin haastatteluissani, mikä saattaisi silti olla kiinnostavaa lopullisen tulkinnan kannalta (Salo 2015, 179)?

Oli aika kääntää katse takaisin tutkimusongelmaan ja hakea oikeanlaiset tulokset vastausten löytämiseksi. Toisinaan pelkkä kysymyksenasettelun vaihtaminenkin voi olla tehokas heuristinen keino (Abbott 2004, 7). Nyt saatoin muodostaa tutkimustehtävääni vastaavat neljä tutkimusky-

symystä, joiden avulla löydökset olisi mahdollista jäsenellä ja esittää ymmärrettävällä tavalla. Palasin tämän jälkeen takaisin aineiston abstrahointiin ja jatkoin aineiston lukemista. Ajoittain tarkistin tekemäni kategorisoinnin oikeellisuutta. Yläluokkia muodostui sisällönanalyysin kuluessa kaikkiaan yhdeksän (**liite 4**). (Ruusuvuori et al. 2010, 12.)

Luokitteluprosessin valmistuttua keskityin lukemaan tutkimuskirjallisuutta pystyäkseen sijoittamaan paikalleen löydöksiin liittyvät käsitteet ja kyetäkseen tulkitsemaan niitä oman tieteenalani tutkimusperinnettä hyödyntäen. Tässä vaiheessa opintojeni kuluessa omaksumieni erilaisten viitekehysten ja mallien luova yhdisteleminen auttoi tekemään oivalluksia, jotka saivat tutkimuksen tulokset tuntumaan merkittäviltä ja motivoivat opinnäytetyön loppuun saattamisessa. Teoreettisen tulokulman kirkastuessa oli mahdollista vielä tarkentaa aikaisemmin muodostamieni tutkimuskysymysten sanamuotoa siten, että ne muodostivat tulkinnallisesti yhtenäisen kokonaisuuden.

Tässä luvussa olen kirjannut auki tutkimusmetodiin käyttöön liittyvät valintani sekä tutkimusmenetelmän soveltamisen aineiston keräämisessä ja analyysissä. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin.

5 TULOKSET

Esittelen tässä luvussa tutkimukseni tulokset. Kaiku-kehittäjän arkeen oli haastatteluissa päästävä kiinni hänen henkilökohtaisen subjektiviteettinsa kautta. Käsitykseni haastateltavan subjektiviteetista oli sidonnainen haastattelutilanteessa itse tutkijana tekemiini havaintoihin ja tulkintoihin, ja siihen vaikuttivat myös muista haastatelluista muodostamani vaikutelmat. Oma subjektiviteettini nousikin väistämättä suodattimeksi välillämme. Kehittäjien puheessa toistui yhteiskunnan ja työelämän muutos, jonka käsittän osaksi sekä heidän oman toimintansa että tämän tutkimuksen laajempaa diskursiivista kontekstia. (Wengraf 2001, 8-9; Tuomi & Sarajärvi 2013, 20.)

Luku 5.1 käsittelee Kaiku-kehittäjien kokemuksia ja havaintoja arjestaan muutosten pyörteisessä. Toiminnan tavoitteiden asettamisen ja ohjauksellisten vaikutusten näkökulmaan tartun luvussa 5.2. Luvun 5.3 ytimessä on kehittäjien tekemän työhyvinvoinnin edistämistyön keskeinen sisältö työnantajaorganisaatioissa, ja lukuun 5.4 olen säästänyt mielenkiintoisimmat löydökset Kaiku-kehittäjäkoulutuksen annista kehittäjien menestyksellisen ja merkityksellisen toiminnan mahdollistamiselle. Luvun loppuun olen koonnut koulutuksen kehittämiseksi haastatteluissa tarjotut ideat.

Lainauksissani olen häivyttänyt haastateltavien identiteetit, kuten heille haastattelujen yhteydessä lupasin hyvän empiirisen tutkimusetiikan mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22). Informantti esiintyy hallinnonalan tunnuksella, esim. opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonallalla toimivan Kaiku-kehittäjän haastattelua lainaan tunnuksella OKM. Haastattelu on siis voitu tehdä missä tahansa OKM:n alaisista organisaatioista. Lainauksista on karsittu puhemielessä viljeltyt täytesanat ('tota', 'niinku'), mutta muuten ne seuraavat alkuperäisiä nauhoitteita uskollisesti. Olen pyrkinyt valitsemaan otteet tasapuolisesti eri haastatteluista.

5.1 Miten Kaiku-kehittäjä kokee valtion organisaatioiden, työn ja yhteiskunnan muutokset?

Julkishallinnon organisaatiot ovat olleet kovan säästökuurin kohteena jo pitkään, ja organisaatiomuutokset ovat seuranneet toistaan. Valtiokonttorin Kaiku-työnantajapalveluiden yksi keskeinen

tehtävä, joka kiinnostaa myös valtiovarainministeriötä, on organisaatioiden tukeminen muutoksissa. Aineistossa muutoksen teema ilmenee havaintoina maailman, yhteiskunnan ja valtionhallinnon organisaatorakenteen muutoksista, jotka ovat ajoittain rankasti muokanneet kehittäjien urapolkuja ja heidän työskentely-ympäristöään.

Rajut organisaatiomuutokset ovat raskaita myös työhyvinvoinnin asiantuntijalle

Haastateltavien työssään kohtaamia työhyvinvointiin liittyviä haasteita käsitteleviä kertomuksia, samoin kuin heidän työhistoriaansa, leimaa mediasta, politiikasta ja tutkimuskirjallisuudesta tuttu työelämän muutosten kirjo, joka kulminoituu julkishallinnon organisaatioissa meneillään oleviin tehostamispyrkimyksiin. Työntekijän ja kehittäjän näkökulmasta ylhäältä päin sanellut muutokset voivat herättää avuttomuuden ja turhautumisen tunteita, kun huolella rakennettuja käytäntöjä ja työkaluja joutuu prosessin myötä unohduksiin.

Kun muutokset tulee ja näin, niin helposti siinä käy niin, että ne ehkä kehitetyt työkalut, ja sitten kun tulee vielä henkilömuutoksii, niin ne käytännötkin, mistä on sovittu tai mitä on kerran päästy kokeileen, niin ne katoa. (TEM)

Kaikki haastatellut viittasivat puheessaan yleisemmin muuttuneeseen maailmaan, jota nyt leimaa- vat epävakaus, lyhytjänteisyys, hektisyys, sirpaleisuus, jatkuvan kehittämisen tarve ja rakenteiden muuttuminen. Kaiku-kehittäjät pohtivat ääneen omaan virastoon ja työnkuvaansa kohdistuneita muutoksia kukin omista lähtökohdistaan ja asemastaan käsin. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden tavoitteet painavat leimansa päivittäiseen työhön. Esimerkiksi toimitilamuutosten myötä uudelleen määrittyvän virkamiesidentiteetin havaittiin herättävän epävarmuutta virastoissa. Hallinnolliset uudistukset tuntuivat sanelevan toiminnan suuntaa. Organisaatioiden fuusioituessa työyhteisöissä nousee esiin erilaisia toimintakulttuurien yhteentörmäyksiä, ja muutoksen ja epävarmuuden myötä työpahoinvointi kasvaa. Seuraukset henkilöstölle mainittiin vaikeina ja raskaina.

Meil on näit tuottavuustavoitteita, elikkä koko ajan pitäis saada sitä samaa tulos- ta, jos ei parempaakin, ni entistä vähemmällä aikaan. (LVM)

Ja tottakai, silloin se muutostyö ja tavallaan ne yt-asiat oli isosti fokuksessa – muutosten tukemista, ihmisten tukemista siinä irtisanomistilanteessa. (STM)

Kehittäjien toimenkuvassa muutokset kuuluivat myös kiristyneinä kehittämisen resursseina, joista kertoi viisi haastateltua. Kehittämiseen käytettävissä olevan ajan vähyys puhutti useita, ja taloudel- listen säästöjen nähtiin ohjaavan fokusta pois kehittämistyöstä. Resurssien heikkeneminen konkre-

tisoitui eräässä haastattelussa toisten Kaiku-kehittäjien kanssa tehdyn yhteistyön loppumisena heidän jouduttuaan eroon toisistaan organisaatioiden ja työtehtävien muututtua. Eräs haastateltava kertoi esimiehensä vaihtuneen useita kertoja: hän painotti oman aktiivisuutensa merkitystä roolin määrittelyssä. Jokaisen organisaatiomuutoksen myötä kehittäjä oli joutunut neuvottelemaan uudeen paikkansa ja vaikuttavuutensa työyhteisössä.

Ja sitten on helposti se kohta, mistä säästetään, on se kehittäminen. Joka tietysti on aika sääli. (SM)

Toisaalta, verrattaessa entiseen, tapahtuneilla muutoksilla oli selvästi joitakin myönteisiäkin vaikutuksia. Haastatteluissa 'vanha maailma' näyttäytyi paikoilleen juuttuneena; kehittäminen oli virastoissa aikaisemmin sisäänpäin lämpiävää, ja tekemistä leimasi ajattelun mustavalkoisuus tai joustamattomuus. Avoimuus ja verkostomaisuus ovat noista ajoista lisääntyneet, ja uusia, työtä ja kehittämistä helpottavia työkaluja ja teknologioita on tullut lisää. Yksi haastateltavista huomautti ohjauksen ministeriönkin aktivoituneen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

5.2 Mikä ohjaa Kaiku-kehittäjän työssään toteuttamia valintoja?

Mikä saa kehittäjän toimimaan työyhteisössään siten, kuinka hän toimii? Miten hän valitsee juuri sellaiset keinot, joita hän kehittäjäroolissaan käyttää tavoitteidensa saavuttamiseen, ja miksi hän pitää juuri näitä tavoitteita tärkeinä? Kuten mihin tahansa tehtävään, myös kehittäjänä toimimiseen liittyy sekä sisäisiä että ulkoisia motivaation ja ohjauksen lähteitä. Kaiku-kehittäjä työskentelee oman arvomaailmansa ja identiteettinsä pohjalta siinä työtehtävässä ja työskentely-ympäristössä, jotka kehystävät hänen toimintaansa.

Haastattelujen perusteella kehittäjien työskentelyyn vaikuttavat ulkoiset ohjaustekijät koostuvat ensinnäkin valtiotyönantajan taholta suoraan tai epäsuorasti tulevista vaikutuksista, joihin kehittäjät sopeuttavat toimintaansa. Toiseksi ohjaavia ovat myös organisaation sisäiset, lähinnä johtamisen tai esimiestyön kautta välittyvät viestit, jotka eivät aina ole yhteneviä kehittäjän tavoitteiden kanssa. Kehittäjien oma vaikuttamisen tarve, kehittämistehtävissä viihtyminen, yhteisen hyvinvoinnin tukemiseen ohjaavat arvot sekä kehittymisen ja uuden oppimisen motiivit ohjaavat myös heitä tehtävissään.

Valtion tahtotila ja viraston arkitodellisuus määrittävät toimintaa

Työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaa Kaiku-kehittäjän kannalta valtiotyönantajan tahtotila tai työhyvinvointi-ideologia, joka toteutuu erityisesti Valtiokonttorin ja Kaiku-verkoston toiminnan välityksellä. Usea informantti joko ilmaisi pitävänsä näistä lähteistä saatavaa viestiä ja informaatiota tärkeimpänä saatavillaan olevista työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavista vaihtoehdoista tai osoitti mieltävänsä Valtiokonttorin suoraan valtiotyönantajan viestinviejäksi. Toisinaan taloudellinen niukkuus, tiukat tulosvaatimukset ja henkilöstövähennykset nähtiin myös osoituksena valtiotyönantajan tavoitteista.

Kaiku-kehittäjäkoulutus avas mulle sen, et mitä valtio hallintona haluaa kehittäjiltä. (UM)

Mä ajattelen, et Valtiokonttorin vetämä Kaiku-kehittäjäverkosto tietyllä tavalla edustaa myös sitä valtion työnantajan näkemystä siitä, et mitä pitäis olla. Huolimatta sitten ministeriöistä tai VM:stä tai työmarkkinailaitoksesta. (STM)

Me ollaan kaikki valtionhallinnos vähän niinku samas asemas. Että henkilöstö vähenee. Meil on samoja haasteita: että me ei saada palkata, koko ajan pitäis vähemmällä saada sitä aikaan. Että semmosta yleismaailmallisesti, että tommoset tulee voimakkaasti valtiolta. (LVM)

Käytännön toimenpiteiden toteuttamismahdollisuudet riippuvat paljolti siitä, onko kehittäjällä työpaikkansa virallista valtaa käyttävien tuki takanaan. Useimmat haastatellut kertoivat johtajista ja esimiehistä, jotka asettuivat tukemaan heidän aloitteitaan tai heijastivat muuten työhyvinvointimyönteistä ajatusmaailmaa. Vähäisempään tuen määräänkin viitattiin, mutta jokseenkin epäsuorasti. Eräs informantti kertoi vuolaasti ajankäytöllisistä neuvotteluistaan esimiehensä kanssa ja toisaalla haastattelussa totesi oman esimiehen ja linjaorganisaation tuen näkyvän työhyvinvoinnin ja kehittämiseen annettavana aikana ja lupana. Kysyessäni toiselta haastateltavalta hänen johdolta saamastaan tuesta hän kuittasi aiheen toteamalla, että rakenteissa on aina parantamisen varaa.

Koska sit tarvitaan ikäänkuin isompia lihaksia myös sit taas asioiden eteen – ku sit on se johdon tuki, niinkuin sanotaan. (MMM)

Työhyvinvoinnin kehittämisen ilmapiiri ei ole kaikille Kaiku-kehittäjille samanlainen. Vaikka informanttieni joukossa oli myös päätoimisia työnhyvinvoinnin kehittämisen ammattilaisia, useat kehittäjistä ovat mukana Kaiku-toiminnassa 'otona', oman viraston substanssiin liittyvän toimen ohella. Haastateltavat viittasivat valintoihin, joita he joutuvat tekemään työhyvinvoinnin kehittämiseen

tähtäävän ja muiden tehtäviensä välillä; on tilanteita, joissa kehittäjän esimiehet ilmaisevat huolensa substanssiin liittyvien työtehtävien kärsimisestä työhyvinvointityön kustannuksella. Kehittäjän kallisarvoinen erityisosaaminen saattaa jäädä sivuosaan virastotyönantajan paikallisessa organisaatiokulttuurissa ja ajankäytön priorisoinnissa. Hän saattaa myös kokea organisaation rajoittavan sitä, missä määrin hän voi osallistua Kaiku-kehittäjäverkoston toimintaan.

Se pitää vaan itse pitää huolta, että jotenki saa ne kaikki hommat tehtyä. Et ei oo tullu mitään semmosia kevennyksiä siihen muuhun työhön. (OKM)

Mä aattelen niin, että jos mä kovasti haen ja saan apua muualta, niin mun pitäis vastavuoroisesti myöskin tarjota sitten sitä omaa osaamistani muiden käyttöön. Mä tavallaan mielelläni tekisin sen, mutta siinä on tämmönen, sanoisin ehkä osittain kulttuurinen, osittain ehkä rakenteellinen este. (TEM)

Eräs kehittäjistä ei tehnyt lainkaan viittauksia organisaation tai johtamiskulttuurin tarjoamaan tukeen tai niiden asettamiin rajoituksiin; hänen haastattelustaan välittyi vahva usko omiin vaikuttamisen kykyihin, ja hänellä oli tukenaan vahva organisaation sisäinen työhyvinvointiverkosto. Informantti kuvaili lähes kaikkea kehittämistyötään me-pronominissa: organisaation oman kehittäjäryhmän vahva tuki saattoi hänen kohdallaan häivyttää tarvetta muun työyhteisön taholta saatavaan tukeen ja edistää aktiivista ja rohkeaa otetta työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kehittäjän oma vakaumus ja sisäinen motivaatio

Kaikki haastatellut kertoivat innostaan kehittämistehtävissä toimimiseen. Neljä haastateltavaa alle viivasi haluaan oppia ja kehittyä myös itse: kiinnostavasti, kaikilla näillä haastatelluilla oli kasvatustieteellistä tai pedagogista taustaa opinnoissaan tai työurallaan. Lähes kaikki mainitsivat erityisesti motivaation lähteikseen halunsa vaikuttaa ja saada aikaan pysyviä muutoksia ympäristössään; tavoitteellinen ja proaktiivinen asenne muutoksen luomiseen näytti ensi katsomalla yhdistävän informantteja hallinnonalasta huolimatta.

Joukossa oli kuitenkin yksi informantti, jonka organisaatio oli kokenut rajuja muutoksia viime vuosina: hänen työyhteisönsä yllä leijui edelleen epävarmuus tulevasta. Tämän kehittäjän kertomuksessa toiminnan ja motivaation painopiste oli kauttaaltaan enemmänkin reaktiivisella, muutoksen puskurointiin keskittyvällä alueella ja vaikutti siltä, että hän koki osittain luisuneensa organisaatiossa subjektista objektin rooliin.

Eroja kehittäjien välillä löytyi myös henkilökohtaisen motivaation suhteesta kehittämisen erilaisiin ilmenemismuotoihin. Muutamia haastatelluista motivoi eniten ihmisten kanssa työskente-

ly, kouluttaminen ja sparraus; toiset taas lähestyivät kehittämistä pikemminkin prosessien kautta. Kehittäminen oli eräälle voimien ja verkostojen mobilisoimista, toiselle taas abstraktimmin vision tavoittelua.

Et se motivaatio on tavallaan se, et miten saa ihmiset ja organisaation toimiin niin, että ne toimii mahdollisimman hyvin ja siel on kuitenkin mahdollisimman antosaa ja tuloksellista ja kivaa tehdä sitä työtä. (STM)

Kaiku-kehittäjäkoulutus sai osakseen paljon pohdintaa oman osaamisen ja työidentiteetin kehittämiseen liittyen. Koulutus antaa kehittäjille välineitä havainnoida ja tunnistaa kehittämiskohteita omassa organisaatiossa. Kehittäjä oppii kokemuksesta, saa varmuutta työskentelynsä kautta ja kehittää reflektointitaitojaan edelleen.

...toi Kaiku-kehittäjäkoulutus on ollu yks semmonen mikä sitten auttaa siinä, että tunnistaa, et tämmösiä ja tämmösiä asioita ois hyvä kehittää ja sitte vertaa niitä siihen omaan organisaatioon et mitkä ne tarpeet siellä olis. (SM)

Tavallaan ne kaikki opinnot ja sit se työ, ja se Kaiku-koulutus, niin tavallaan rakensi sitä samaa identiteettiä. (VM)

5.3 Mitkä ovat kehittäjän toimijuuden pääasiallisia painopistealueita?

Mitä haastattelemani, motivoituneet Kaiku-kehittäjät organisaatioissaan tekevät? Informantit kertoivat laajasti työhyvinvoinnin kehittämisen asiantuntijatehtävistä, joiden puitteissa he vastaavat organisaationsa ja työyhteisönsä tarpeisiin. Kehittäjän arjessa voidaan erottaa pääteemat, jotka liittyvät strategisen työhyvinvoinnin edellyttämien rakenteiden ja käytäntöjen luomiseen johdon ja esimiesten kumppanina sekä heidän itsenäiseen asiantuntijuuteensa. Kolmas kiinnostava aspekti kehittäjän työssä löytyy sosiaalisen vuorovaikutuksen, koheesion ja yhteisöllisyyden edistämisestä. Kehittäjien työlle on tyypillistä vahva verkostoituminen: he toimivat välittäjinä virallisten organisaatorajojen yli ja niiden sisällä, edistävät työyhteisön hyvinvointia havainnoimalla ympäristöään, tarttuvat osallistamisen ja sitouttamisen haasteisiin sekä madaltavat vuorovaikutuksen raja-aitoja organisaation hierarkiassa.

Työhyvinvoinnin asiantuntija pyrkii strategiseen työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin asiantuntijatehtävät ovat Kaiku-kehittäjälle tuttuja. Häneltä voidaan kysyä mielteitä ja neuvoja koulutusten tai luentotilaisuuksien järjestämiseen ja fasilitointiin; hän on valmis

keskustelemaan kentälleen kuuluvista asioista ja tekemään yhteistyötä muiden kanssa niiden hyväksi. Kaikki haastatellut kertoivat tilanteista, joissa he toimivat työhyvinvoinnin asiantuntijoina organisaatiossaan ja sovelsivat Kaiku-koulutuksessa oppimaansa käytäntöön. Erilaisten kehittämisen työkalujen ja materiaalien hallinta auttaa heitä työssään.

Aineistossa yksi informantti tuntui ensi alkuun jollakin tavoin välttelevän asiantuntijuutensa tuomista esiin, mutta luettuani litterointia tarkemmin ymmärsin siihen olevan syynsä: hän ilmaisi toisaalla haastattelun aikana vieroksuvansa 'pätemisen tarvetta' ja kuvailuissaan korosti kehittämisen sosiaalista ja yhteisöllistä tasoa. Tulkitsen tämän siten, että kyse oli tavallaan henkilökohtaisen arvomaailman ilmaisusta. Työhyvinvoinnin kehittäjänä toimiminen oli informantin työtehtävissä myös suhteellisen uusi aluevaltaus, joten ehkä aihealueen asiantuntijuus ei tuntunut hänestä vielä luontevalta roolilta.

Sekä johdon että henkilöstön odotus tavallaan tällaselle roolille organisaatiossa on se, että... tuo sen näkökulman, joka tulee siit omast osaamistaustasta. (STM)

Kaiku-kehittäjällä on annettavaa erityisesti strategiseen työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä, ja he tavoittelevat toiminnalleen pitkäaikaista vaikuttavuutta. Kehittäjien tehtävät voivat pitää sisällään myös organisaation henkilöstöstrategiaan, mm. osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun, liittyviä teemoja. Strategisuus toteutuu rakenteissa, käytännöissä, työkaluissa sekä puheenaiheissa ja kulminoituu parhaiten yhteistyön, yhteisten arvojen ja linjausten tavoitteluun organisaation virallista valtaa käyttävien eli johdon ja esimiesten kanssa. Käytännön formaalit toimenpiteet, koulutukset ja työkalujen kuten VM-Baron käyttö kuuluvat Kaiku-kehittäjien repertuaariin.

Se on must senkin takii hirveen tärkeätä, koska se on must ainut tapa saada asioita eteenpäin. Että johto sitoutuu siihen strategiaan, johto on tekemässä sen strategian. (TEM)

Kehittäjä toimii johdon kumppanina

Kaikki haastateltavat tekivät havaintoja organisaatiokulttuuristaan ja sen osuudesta työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisessa. Kehittäjät voivat hyödyntää työssään valtio- ja virastotyönantajan julkilausuttuja arvoja ja etsiä niiden avulla yhteistä kontaktipintaa organisaation virallisiin vallankäyttäjiin. Johto saattaa heidän puheessaan määritellä kulttuurin, mutta kehittäjät voivat kykyjensä ja asemansa salliessa toimia sparraajina sekä olla mukana vaikuttamassa johdon tekemiin

määritelmiin. Yhtä lukuunottamatta kaikki informantit kertoivat osallisuudestaan esimiestyön kehittämiseen.

...ne kärvisteli sen kanssa, että kehityskeskusteluista ei ollu tullu niin hyvää arviointia. Ni mä sanoin et ”Kattokaapa sitä valtion kehityskeskustelukäyrää yleisesti ottaen.” (UM)

Kehittäjän yhtenä ydintehtävänä on tukea työhyvinvoinnin johtamista vastaamalla organisaation tilanteesta nouseviin muutostarpeisiin: hänen osaamistaan tarvitaan esimerkiksi tilanteissa, joissa työyhteisö käy läpi traumaattisia aikoja. Haastatteluista välittyi kuva kehittäjän toiminnasta muutoksen kättilönä, pehmentämässä asiantuntijuudellaan virastojen ulkopuolelta saapuvaa yleismaailmallista organisaatiomuutosten aaltoa. Kehittäjä tukee työyhteisössään muutosta ja edistää vaikeiden tilanteiden ratkaisemista myös pienemmässä mittakaavassa.

Mutta siellä mä vedin sitten erilaista muutosvalmennusta ja keskustelutin, ja käytiin työyhteisötaitoja läpi... (VM)

Ympäristön paineesta tapahtuvaan muutokseen sopeutumisella on kiinnostava kääntöpuoli: haastatteluissa toistuivat kuvaukset Kaiku-kehittäjän omasta aktiivisuudesta muutoksen aloittajana tai sen varmistajana stabiilimmassa tilanteessa, jossa organisaation luutuneet käytännöt kaipaavat päivittämistä. Näin toimiminen vaatii kehittämiskohteiden tunnistamista, sisäisen verkoston hyödyntämistä ja sinnikästä suhtautumista kehittämistyöhön. Kaiku-kehittäjä voi toimia tällöin omaehtoisena muutosten ja uudistusten tekijänä viraston arjessa.

Aina sillan, jos halutaan tehdä muutosta, puhutaan siitä, et pitää vaikuttaa johonkin. Ja sit pitää miettiä, et mitä mä haluan sanoo, missä mä haluan muutosta, ja mille kanaville, mille foorumeille mä lähden tekemään muutosta ja ketkä mun kumppanit on siinä – ja kuunteleeks ne mua, jotka mä määrittelen mun kumppaneiks. (MMM)

...pitää osata tosiaan tietyllä tavalla markkinoida se oma asia. Et mitä oot nähny kehittämiskohteeks ja miten siinä päästäs eteenpäin. (SM)

Kaiku-kehittäjyyden ytimessä on sosiaalista verkostotyöskentelyä

Haastateltavat kertoivat työskentelystään useissa sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa, jotka tukevat kehittämiseen liittyvää ideoiden vaihtoa, materiaalien löytämistä ja yhteistä reflektointia. Haastatellut painottivat näkemystä, jonka mukaan verkostot ovat tärkeitä kehittämistyön onnistumiseksi; niiden puoleen käännytään hakemaan apua ja tukea, sparrausta ja yhteisiä kehittämisintressejä.

Tiedon jakaminen on myös verkostoitumisen funktio. Organisaation sisäiset verkostot voivat toimia myös vaikuttamisen foorumeina. Vaikuttamisen kohteena on yhteisöllisyyden lisäksi toimintakulttuuri, johon kehittäjät pyrkivät tuomaan lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Ja semmosilla joillain käytännöillä itse yritän muuttaa tätä organisaation kulttuuria sillä lailla, et se ei oo niin sellasta, että ”jokainen istuu omassa huoneessaan ja panttaa sitä tietoa, eikä jaa sitä kenellekään”. (OKM)

Kaikki informantit toivat jossakin määrin ilmi osallistamisen ja sitouttamisen haasteita, joita he joutuvat työssään kohtaamaan. Heistä seitsemän havaitsi ja nimesi työyhteisössään näkyviä kuormitustekijöitä ja pyrki aktiivisesti vastaamaan henkilöstön kuulluksi tulemisen tarpeeseen. Muista tässä suhteessa erottunut haastateltava ei vaikuttanut kokevan itseään kovin tiivistä osaksi senhetkistä työyhteisöään, ehkä voimakkaasti ulkoisiin verkostoihin painottuvasta työnkuvastaan johtaen. Haastatteluissa useimmat myös painottivat vuoropuhelun, osallistumisen ja yhteisöllisyyden edistämistä koko työyhteisön tasolla.

...et tuntee sitä organisaatiota ja ihmisiä, ni sitte se tavallaan sen jalkauttaminen, et mitä se tarkoittaa. (SM)

Mun tehtävä mun mielestä tuolla yksiköissä, osastoilla, johdon kanssa, on tehdä näkyväks asioita. (UM)

5.4 Mikä on kehittäjäkoulutuksen tärkein anti työhyvinvoinnin kehittäjänä toimimiselle?

Kaiku-kehittäjä pyrkii asettamaan tavoitteensa valtiotyönantajan ja Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden arvojen ja ohjauksen mukaisesti, saa voimaa kehittämismotivaatiostaan ja toimii monipuolisesti asiantuntijana ja verkostotyöntekijänä myös organisaatioiden välisessä rajapinnassa. Miten Kaiku-kehittäjäkoulutus kykenee vastaamaan kehittäjän arjen tarpeisiin? Useat haastateltavista kertoivat urastaan työhyvinvoinnin ja erilaisten kehittämistehtävien parissa jo ennen koulutukseen haakeutumista, kun taas joillekin osallistujille työsarja oli aivan uusi.

Haastatteluista ilmeni, että koulutuksen pääasialliset hyödyt kehittäjän itsensä näkökulmasta liittyvät hänen työhyvinvoinnin kehittäjälle ominaisen asiantuntijaidentiteettinsä lujittumiseen ja kehittäjän roolin muotoutumiseen työnantajaorganisaatiossa sekä toisaalta Kaiku-kehittäjäverkoston jäseneksi pääsemiseen. Kehittäjät myös esittivät runsaasti erilaisia ideoita kehittäjäkoulutuksen suhteen.

Kehittäjäkoulutus lujittaa kehittäjän roolia ja identiteettiä organisaatiossa

Kysyessäni, kuinka käyty koulutus oli vaikuttanut haastateltavien työskentelyyn kehittäjänä, noin puolet heistä mainitsi uusien työkalujen ja menetelmien oppimisen. Useimmat kertoivat työhyvinvoinnin asiantuntijuuden laajentumisesta ja oman kehittäjäidentiteetin muodostumisesta; identiteetin käsite oli heille tuttu koulutuksesta. Oppimistulokset näkyivät esimerkiksi kehittämiskohteiden tunnistamisena, kokonaiskuvan saavuttamisena sekä koulutuksen tuomana varmuuden tunteena. Muutama informantti koki myös työssä oppimista koskevan oppimiskäsityksensä laajentuneen.

Et mitä kautta, mitä väyliä myöten tuoda niitä esityksiä, kehittämisehdotuksia ja näin. (SM)

Tää oli muuten yks semmonen tärkeä anti siellä, et ymmärtää vielä selkeemmin sen, että se verkostoituminen siellä oman organisaation sisällä on tosi tärkeä asia. Jotta ne asiat, asiat menis eteenpäin. (TEM)

Verkostoitumistaidot korostuvat, jos kehittäjä ei ole ollut osa työpaikkansa virallista valtahierarkiaa. Viimeistään koulutuksessa kehittäjille avautuu strategisen ajattelun merkitys sekä oivallus siitä, miten tärkeää on toimia yhteistyössä niiden tahojen kanssa, jotka tekevät päätökset työyhteisössä ja linjaavat työhyvinvointikulttuuria. Käytäntöön sidottujen kurssitehtävien kautta uusi kehittäjä pääsee tekemisiin organisaationsa johdon kanssa, mikä luo pohjan hänen tehtävässään tarvitsemiensa sisäisten verkostojen rakentamiselle. Valtaosa haastatelluista painotti kehittäjän tarvitsevan proaktiivisen kehittämisosotteiden lisäksi erilaisia vaikuttamisen keinoja kuten fasilitoinnin, osallistamisen ja jopa markkinoinnin taitoja onnistuakseen työssään.

Kuunteleeks johto esimerkiks sitä Kaiku-kehittäjää? Jos nyt on niin, et sen rooli aikaisemmin on ollu joku toinen, tai että se ei oo niitä omia ydinviestejä ehkä niin voimakkaasti vieny aikaisemmin eteenpäin, ni sehän joutuu tekemään tavallaan muutoksen myös omassa tämmösessä roolissaan tai statuksessaan siinä organisaatiossa. (MMM)

Organisaation rooli suhteessa Kaiku-kehittäjäkoulutukseen nousi esille kuudessa haastattelussa. Näissä kehittäjät miettivät kotiorganisaatioidensa odotuksia ja kertoivat arvostavansa kurssitehtäviä, jotka osoittautuivat hyödyllisiksi organisaation kannalta: tällaisina mainittiin mm. työhyvinvointisuunnitelman tekeminen, kouluttaminen ja työnohjaus. Neljä haastatelluista kertoi koulutuksen hyödyttäneen heitä työhyvinvointiin liittyvässä muussa työroolissaan ja kaksi mainitsi sen myös ikään kuin ammatillisena meriittinä, joka täydensi muuta muodollista osaamista.

...meidän organisaatiokin on tällain minun kautta niinkun hyötynyt tästä tosi paljon. Et meil on tosi monet käytännöt tullu sitä kautta. (OKM)

Koulutus avaa pääsyn Kaiku-kehittäjäverkostoon

Kaiku-kehittäjäverkosto jakaa vahvan yhteisen kulttuurin ja arvomaailman, joka yhdistää sen jäseniä; samanlainen tehtäväkenttä tuottaa yhteisyyden tunnetta. Verkoston kautta on helppo etsiä tukea tai vastauksia työssä vastaan tuleviin ongelmiin. Haastateltavista kuusi viittasi verkoston voimaa antavaan taustatukeen: toisten kehittäjien kanssa pohditaan samankaltaisia ongelmia, ollaan samanhenkisiä, puhutaan samaa kieltä ja sen piiristä löytyy aina joku, jolta kysyä neuvoa. Muutama haastateltavista suosittelivat edistämään kehittäjäverkoston alueellista tai hallinnonalakohtaista tiivistämistä, toiset taas ilmaisivat olevansa tyytyväisiä oman alueensa toiminnan aktiivisuuteen.

Et tavallaan se verkosto olis elävä ja semmonen dialoginen. Sieltä sais sitä voimaa sitten toisilta hallinnonaloilta, ja kuulis vähän sitä. (VM)

Aineiston ensi lukemalla näytti siltä, että kaikki haastateltavat kertoivat arvostavansa Kaiku-kehittäjäverkoston jäsenyyttä. Useat pitivät edelleen yhteyttä toisiin, samalla kurssilla olleisiin kehittäjiin, joiden kanssa he olivat hitsautuneet yhteen kehittäjäkoulutuksen kuluessa. Muutama kertoi, kuinka koulutuksen osana muodostettu mentorointisuhde kokeneempaan Kaiku-kehittäjään oli kehittynyt ystävyysuhteeksi ajan myötä. Organisaatiomuutosten myötä yksin jääneet tai ainoina kehittäjinä aloittaneet esittivät toiveita uusien Kaiku-kehittäjien kouluttamisesta työnantajaorganisaationsa eri toimialoille.

Tää kehittäminen antaa semmoset hyvät valmiudet, mutta ennen kaikkea se antaa loistavat verkostot. (LVM)

Ja sit se verkostoituminen muiden kans: mä sain ihan hirveesti ideoita niilt muilta ja kuulin tosi paljon et miten muualla tehdään. (UM)

Informanttien joukossa oli kuitenkin yksi henkilö, jonka kohdalla Kaiku-verkostoon liittyvät viittaukset loistivat poissaolollaan. Palasin haastatteluun ja muistiinpanoihini tarkemmin etsiäkseni syytä tähän. Kyseessä oli haastattelu, jonka ohjailu oli ollut vaikeaa haastateltavan tuottaessa runsaan määrän rönsyilevää, tajunnanvirtamaista puhetta. Verkostoista kysyttäessä informantti osoitti olevansa perillä Kaiku-verkoston tapahtumista ja siellä käytävästä keskustelusta, mutta toisaalta hän myös totesi oman työnsä vievän liian paljon aikaa verkostoihin osallistumiselta. Hän ei myös-

kään osoittanut hakevansa tukea kehittäjäverkoston suunnasta, vaan nosti organisaation sisäiset verkostot itselleen tärkeimmiksi tuen lähteiksi.

Ideointia Kaiku-kehittäjäkoulutuksen tueksi

Teemahaastattelun kolmannessa teemassa olin pyytänyt informantteja muistelemaan omaa koulutustaan, miettimään sen tärkeimpiä sisältöjä suhteessa omaan työskentelyynsä kehittäjänä ja myös ideoimaan uusia koulutuksen toteuttamisen tapoja – sekä uuden Kaiku-kehittäjän että omien jatkokoulutustarpeittensa näkökulmasta.

Haastateltavista viisi suositteli erityisesti vaikuttamisen taitoja ja keinoja sekä analyttisyyttä ja reflektiivisyyttä kasvattavien harjoitusten ja käytäntöjen painottamista koulutuksessa nykyistä vahvemmin. Havaittuani tämän palasin hetkeksi tutkimaan haastateltavien työ- ja opiskeluhistoriaa, sillä oletin juuri näillä vastaajilla olevan ehkä joko kasvatustieteellistä tai pedagogista taustaa; kolmella heistä näin olikin. Koulutuksen sitominen uuden kehittäjän organisaatioon aikaisempaa-kin tiiviimmin nähtiin väylänä roolin edellyttämän jalansijan saamiseen sekä organisaation sisäisten verkostojen ja kommunikaatioyhteyksien muodostamiseen.

Kaiku-kehittäjän koulutusvaiheen on oltava hyödyllinen molemmille osapuolille, niin kehittäjälle kuin organisaatiollekin. Opiskelun lähtökohtana voisi olla ennakkotehtävä tai oppimispäiväkirja, jonka kautta kehittäjä havainnoi ja reflektoi organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen nykytilaa ja alkaa kehittää sopivaa lopputyön aihetta yhdessä johdon ja esimiesten kanssa. Oppimispäiväkirja myös tukee kehittäjän kykyä reflektoida omia asenteitaan, tunteitaan ja ajatuksiaan, jotka luovat perustan hänen identiteetilleen kehittäjänä.

Tää vois olla semmonen tehtävä, joka annetaan jo heti siin koulutuksen alussa, ja johon palataan sen koulutuksen kuluessa. Et onks se ydinviesti, jota haluat viedä eteenpäin työhyvinvoinnin kehittämisessä, on se edelleen sama, vai onks se muuttunut. (MMM)

Hallitusohjelmaankin kirjattu pyrkimys julkisten palvelujen digitalisointiin heijastui kehittäjien pohdinnassa teknologian hyödyntämisestä koulutuksen toteutuksessa ja sisällöissä. Seitsemän kahdeksasta haastatellusta nosti verkko-oppimisen, multimedian ja esimerkiksi Skypen käyttämisen hyviksi keinoiksi tukea kurssin eri osa-alueita. Verkkopedagoginen osaaminen ja digityökalujen hallinta yleensäkin katsottiin osaksi Kaiku-kehittäjän asiantuntijuutta.

Kaiku-kehittäjälle vois enemmän sitä puolta, et millä lailla sä saisit sen kerralla vaikka videolle tai jonku harjotuksen, ei nyt aina tarvii kirjottaa siitä sähköpostii tai mennä ite paikalle. (UM)

Toisaalta tämmöset osallistavat työpajat ja muut, niitä kannattaa kyllä kokeilla verkossa ehdottomasti, et mikä se oppiminen on. Ja tavallaan rohkeesti testata, miten se ryhmä fasilitoituu verkossa, ja sitä kautta opettaa Kaiku-kehittäjille – niille tulevillekin – niitä verkkopedagogisia juttuja. (VM)

Toisaalta kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä vertaistuen merkitys painottui myös haastatteluissa. Yhden informantin vastauksista selvisi hänen kokeneen luottamuksellisten keskustelusuhteiden muodostumisen omassa koulutusryhmässään haasteelliseksi; hän olisi kaivannut enemmän strukturoitua tukea, ryhmäkoon pienentämistä sekä kahdenkeskistä vuorovaikutteisuutta kurssin lähitapaamisosioiden välillä esim. Skypen välityksellä kaikille näkyvän Moodle-keskustelupalstan käyttämisen sijaan. Aivan toisenlaisesta kurssikokemuksesta puhui sen sijaan kehittäjä, jolla oli ollut mahdollisuus osallistua koulutukseen yhtä aikaa toisen samasta organisaatiosta tulevan henkilön kanssa: hän kiitteli järjestelyä erittäin hyväksi ratkaisuksi vertaistuen kannalta. Muutamat haastatellut kehottivat tiivistämään yhteistyötä oman Kaiku-kummin eli kokeneemman Kaiku-kehittäjämentorin sekä organisaation muiden Kaiku-kehittäjien kanssa.

Yleisesti haastateltavien esittämät ryhmäytymistä, vuorovaikutteisuutta ja vertaistukea koskevat ideat vaihtelivat suhteellisen epämuodollisista aina kurssin rakenteisiin istutettuihin käytäntöihin. Ehdotettiin oman vuosikurssin kanssa myöhemmin järjestettävää tapaamista ja kuulumisten vaihtamista, tiiviimpää sparrausta pienryhmissä, hallinnonalojen välisen yhteistyön tiivistämistä koulutuksen aikana ja kasvokkain vietetyn ajan korvamerkitsemistä sellaisiin harjoituksiin, jotka todella vaativat sitä onnistuakseen.

Ehkä niitä semmosii, semmosta vertaistukee vois olla siellä. Mehän jakauduttiin vähän hallinnonaloittain ryhmiin tai sen tyyppisesti. Et niin, ehkä niitten ryhmien välillä vielä se semmonen tiiviimpi työskentely. (LVM)

Tähän tutkimukseen tekemäni kourallinen haastatteluja heijastivat Valtiokonttorilla huomattua: kehittäjät saapuvat koulutukseen hyvin erilaisilta taustoilta ja taitotasoilta. Ajankohtaisen tutkimuksen hyödyntäminen ja tuominen tiiviimmin osaksi kehittäjäkoulutusta oli silti usean haastatellun toiveissa. Kaiku-toiminnalta toivottiin uusimpien tuulien tuomista kehittäjien ulottuville, ja vaikka koulutuksen pehmeä lähestymistapa työhyvinvoinnin kehittämiseen miellytti monia, myös kovien faktojen, tilastojen ja tieteellisten lähteiden esilletuomista kaivattiin.

...on tärkeää pysyy jotenkin, tai saada tavallaan se tieto siitä, et mikä on tässä hetkessä kaikkein tuloksellisinta ja eniten ajassa olevaa kehittämistyön tekemisen tapaa. (STM)

Kysyin haastatelluilta heidän näkemyksiään myös kurssin sisällöistä ja kestosta yleensä. Sisältöjen muokkaamisen tarve kirvoitti jonkin verran kommentteja. Muutamat olivat kokeneet koulutuksen teoriaosuuden sisältävän liikaa jo entisestään tuttujen asioiden kertausta. Eräs kehittäjästä ehdotti lähtötasoerojen kaventamista ennakkotehtävien avulla, toinen taas kannatti kuivakoilta vaikuttaneiden luentosisältöjen siirtämistä verkkoon. Kehittäjäkoulutuksen suuntaaminen esimiehille ja johtajille miellytti kahta haastatelluista. Koulutuksen uudelleen jaksottaminen tiiviimmäksi ja asiakokonaisuuksien selkeyttäminen uuden kehittäjän näkökulmasta keräsi muutamia huomioita: kokoontumisten välit oli koettu hivenen pitkiksi.

Tämänhetkiset osaamistarpeet olivat jokaisella informantilla hieman omanlaisensa: he nimesivät itseään kiinnostaviksi aiheiksi mm. strategisuuden, työsuojelun, yhdenvertaisuuden, työssä jaksamisen, voimaannuttavan valokuvauksen sekä markkinointi- ja myyntiosaamiseen liittyvät vaikuttamisen ja esittämisen keinot. Kehittäjät halusivat kuitenkin painottaa, että Kaiku-toiminnassa on turha 'keksiä pyörää uudestaan', sillä hyviä ja tarpeellisia, heidän osaamistaan ja asiantuntijuuttaan tukevia koulutuksia ja kursseja on heille tarjolla runsaasti eri lähteistä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani on kartoitettu valtion organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tukena toimivien kehittäjien kokemuksia ja havaintoja päivittäisestä työskentelystä. Luvussa 3 esittelin erityisesti toimijuuteen liittyvää teoreettista tutkimusta. Tässä yhteenvetoluvussa tutkin analyysin tuloksia suhteessa tutkimukseni pääpainopisteisiin: toimijuutta, identiteettiä, sosiaalisia verkostoja ja organisaatiokulttuuria käsitteleviin teorioihin. Luvussa 6.1 käsittelen kehittäjien tekemiä huomioita koulutuksesta transformatiivisen oppimisen viitekehyksessä. Tutkimuksen avainkäsitteiksi nousseita kehittäjien toimijuutta ja identiteettiä tarkastelen luvussa 6.2. Luku 6.3 käsittelee Kaiku-kehittäjien asemaa kehittäjäverkoston ja virastojen paikallisten organisaatiokulttuurien rajapinnassa.

6.1 Mitä koulutuksella on annettavanaan?

Tutkimuksen kuluessa havaitsin, että kehittäjäkoulutus tukee oppijoita Mezirow'n määrittelemän transformatiivisen oppimisprosessin vaiheissa: he kertoivat sekä sisäisten että ulkoisten kehittämis-kohteiden tarkentuvasta havainnoinnista ja tunnistamisesta, koulutuksen tarjoamasta tilaisuudesta syventyä reflektointiin, vuorovaikutuksen ja dialogin oivalluksia tuottavasta merkityksestä sekä tavoitteellisesta, käytännön toimin tapahtuvasta vaikuttamisesta työyhteisöissä ja organisaatioissa. Oppimisprosessi jatkui koulutuksen päätyttyä kehittäjätehtävissä toimimisen myötä. Kuinka kehittäjäksi kouluttautumisen transformatiivista luonnetta voitaisiin tukea entistäkin paremmin?

Muutamit haastatelluista ehdottivat reflektointia tukevan kirjoittamisen ottamista osaksi koulutusta. Ohjaukselliselta kannalta tämä voisi tukea myös kontekstietoisuuden saavuttamista oppimisprosessissa. Vuosikurssilla 2016-2017 koulutusta edelsi organisaatioissa tehdyn työhyvinvointityön kartoittamiseen pyrkivä ennakkotehtävä, joka voisi toimia pohjana oppimispäiväkirjalle. Päiväkirjamaisen työskentelyn on lukuisissa tutkimuksissa osoitettu hyväksi tavaksi tukea ajatusten kypsyä käsitteellisellä tasolla; muuten hiljaiseksi tiedoksi jääviä ajatusprosesseja voidaan kirjoittamalla eksplikoida, tallentaa ja tuoda yhteisen keskustelun kohteeksi myös myöhempanä ajan-kohtana. Eräässä haastattelussa nousi esiin luottamuksellisen keskusteluympäristön puuttuminen

lähitapaamisten välillä: transformatiivisen oppimiskokemuksen onnistumiseksi refleктоivan dialogin käymiseen tarvitaan autenttista, myötäelävää ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Taylor 2012, 8-13.) Vaikka osallistavia menetelmiä käytetään koulutuksessa jo nyt, olisi hyvä varmistaa, että ryhmäytyminen todella onnistuu kaikkien kohdalla.

Kehittäjät hyötyivät osallistamisen ja vaikuttamisen taitojen kartuttamisesta sekä näitä kaikkia osa-alueita tukevien työkalujen ja metodien haltuun ottamisesta koulutuksen kuluessa. Oppimaansa he soveltavat luodessaan ja ylläpitäessään toimijuuttaan ja asiantuntijaidentiteettiään sekä itselleen että kotiorganisaationsa suuntaan. Kaiku-kehittäjäkoulutuksessa hyödynnetään näkemystä ohjattavissa olevasta, strategisesta identiteetin rakentamisesta, jossa osuutta on niin yksilön kuin ryhmänkin tekemillä määrittelyillä (Alvesson 2010, 209, 212). Kaiku-kehittäjäverkoston jäsenyys on työhyvinvoinnin kehittäjille merkittävää paitsi koulutuksen aikana, myös sen jälkeen: verkosto antaa heille mahdollisuuden jatkaa reflektointia ja dialogia myös osana henkilökohtaista työssä kehittymistään.

6.2 Kaiku-kehittäjyys toimijuutena ja identiteettinä

Organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen rakenteellisen ja systemaattisen tason takaa paljastui Kaiku-kehittäjän merkitys työyhteisön sosiokulttuurisella, osittain piiloisella ulottuvuudella. Kehittäjän toimijuus ja kehittäjäidentiteetti ovat ratkaisevassa asemassa siihen nähden, miten hän onnistuu tehtävässään. Sosiaalisen vaikuttamisen lisäksi hän tuo näkyviin ja kuuluviin organisaation työhyvinvointiin liittyvää kokemuksellista tietoa ja toimii organisaation diskursseissa linkkinä hallinnon strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen maailmaan. Työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa kehittäjän työssä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen edistämistä, aktiivista organisaatiossa käytäviin diskursseihin osallistumista, havaittuihin epäkohtiin puuttumista ja verkostojen hyödyntämistä, jotta Kaiku-kehittäjä voisi menestyksellisesti rakentaa tavoitteensa mukaista parempaa työelämää yhteisölleen.

Yhteistoiminta työpaikoilla kompastuu usein virallisiin ja epävirallisiin valtasuhteisiin sekä organisaatiossa vaikuttaviin, toisistaan eriäviin työkuultuureihin ja ammatillisiin rooleihin (Eteläpelto et al. 2014b, 18). Kaiku-kehittäjän toimijuuden painopisteitä tämän tutkimuksen puitteissa olivat työhyvinvoinnin asiantuntijarooli, organisaation johdon tukeminen sekä työyhteisön sosiaalisissa suhteissa ja verkostoissa työskentely. Asetelmaa voisi verrata esimerkiksi kolmeen eri johtamisen alueeseen, joita on hyödynnetty aikaisemmin toimijuutta käsittelevän empiirisen tutkimuksen yhteydessä: näitä ovat johtajaidentiteetti, asiajohtaminen (*management*) ja ihmissuhdejohtami-

nen (*leadership*) (kts. Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 125). Kehittäjän toimijuutta suhteessa organisaatiossa käytettävään viralliseen, hierarkkiseen valtaan kannattaa siten tutkimukseni perusteella tarkastella lähemmin.

Organisaatiokulttuurin epävirallinen, kasautuva muokkaaminen yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja uudelleen määrittelemällä tapahtuu usein muutaman toimijan tai pienen ryhmän toimesta (Alvesson 2002, 180). Kaiku-palvelujen missio tavoitteellisen muutosjohtamisen tukena näkyy kehittäjien arjessa esimerkiksi heidän tarttuessaan fuusioiden ja resurssileikkausten johdosta heikentyneen työyhteisön ongelmakohtiin ja auttaessaan organisaatioitaan pääsemään jälleen tasapainoon. Organisaatiossa johto toimii esimerkkinä henkilöstölle kantaen ensisijaisen vastuun muutoksista, joita organisaatiokulttuurissa tapahtuu; käytännössä johtajien suora vaikutus harvoin ulottuu niitä pidemmälle, joiden kanssa hän on henkilökohtaisesti tekemisissä (Alvesson 2002, 107, 172; Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 138). Koska Kaiku-kehittäjien perustehtäväksi on määritelty työhyvinvoinnin johtamisen tukeminen, heillä on tarve osallisuuteen ja toimijuuteen työyhteisön valta-hierarkiassa.

Valtasuhteita voidaan pitää luonteeltaan muuttuvina ja dynaamisina: yksilön valta määrittyy sosiaalisten suhteiden välityksellä, kun organisaation toimijat yhdessä tuumin myöntävät tai kieltävät käytetyn vallan perusteet (Mangen & Brivot 2015, 663). Kehittäjät kertoivat koulutuksen aikana tapahtuvasta kontaktien muodostamisesta johtoryhmän suuntaan, mikä voidaan nähdä avauksena aikaisemman roolin uudelleen määrittelemiseksi työyhteisössä. Kehittäjäkoulutuksen käyminen merkitsee koulutettavan henkilön oman toimijuuden ja identiteetin tietoista uudelleen määrittelyä Kaiku-kehittäjäverkoston jäsenyyden ja kollektiivisen identiteetin kautta niissä valtasuhteissa ja -hierarkioissa, jotka läpäisevät heidän kotiorganisaationsa.

Tutkimukseni perusteella Kaiku-kehittäjän toimijuus ei ole sellaisenaan luotavissa vain kehittäjäkoulutuksessa; se perustuu Eteläpellon et al. (2014) kuvauksen tavoin hänen ammatillisen identiteettinsä ja työpaikan sosiokulttuuristen olosuhteiden väliseen vuorovaikutukseen (Eteläpelto et al. 2014b, 22). Koulutus tukee kehittäjäidentiteettiä sekä koulutukseen organisaationsa suostumuksella osallistuvan kehittäjän ammatillisessa roolissa, työpaikan diskursseissa ja valtasuhteissa tapahtuvaa muutosta. Kehittäjän toimiessa uudessa tehtävässään hänen ammatti-identiteettiinsä sisältyvät arvot ja motivaatiot kannattelevat ja ohjaavat häntä samalla, kun organisaation työnjakoon, ajankäyttöön ja tavoitteiden priorisointiin liittyvä toiminta- ja johtamiskulttuuri saattaa vaikuttaa hänen toimijuuttaan rajoittavasti.

Joidenkin kehittäjien työnkuvassa organisaation ulkopuoliset verkostot voivat nousta tärkeysjärjestyksessä sisäisten verkostojen hyödyntämisen ja ylläpitämisen edelle, jolloin kehittäjän käytettävissä oleva oman työyhteisön sisäinen sosiaalinen pääoma on vähäisempää. Heikommin oman työyhteisönsä sisällä verkostoitunut kehittäjä saattaa olla riippuvainen muutamasta organisaation virallisessa valtahierarkiassa vahvasta toimijasta. Tämä tekee hänet haavoittuvaiseksi tilanteessa, jossa keskeisissä valta-asemissa vaikuttavat henkilöt saattavat vaihtua syystä tai toisesta, sillä hän joutuu muutostilanteessa neuvottelemaan toimijuutensa ehdot uudelleen. Youssef-Morgan & Luthansin (2013, 155-156) mukaan toimijuus ja hallinnan tunne ovat vakaammalla pohjalla, mikäli ihminen tuntee pystyvyyttä tasapuolisesti useilla eri elämänalueilla. Kehittäjän omalla elämäntilanteella ja kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on siten vaikutusta siihen, miten hän kykenee vastaamaan ammatilliseen toimijuuteensa kohdistuvaan paineeseen.

Mm. Vähäsantanen (2014) on esittänyt kysymyksen, mitä tapahtuu yksilöiden jaksamiselle, sitoutumiselle ja heidän ammatti-identiteetilleen muutosvirran muuttuessa pikemminkin hyökyaaloksi (Vähäsantanen 2014, 129). Haastattelemani kehittäjistä yksi henkilö oli tilanteessa, jossa mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen oli paennut hänen käsistään; organisaatio oli olemassa enää väliaikaisesti. Hän kertoi toisten kehittäjien kaikkoamisesta ympäriltään organisaatiomuutosten myötä ja kuvasi omia tavoitteitaan lähinnä reaktiivisesti, sopeutumisen ja muutokseen vastaamisen kautta sen sijaan, että olisi nähnyt itsensä muiden tavoin proaktiivisena vaikuttajana. Toimijuuden ja vaikuttavuuden ollessa niin merkittävä osa Kaiku-kehittäjänä työskentelyä työnantajan kannattaisi pohtia, kuinka myös heidän toimintaedellytyksistään voitaisiin huolehtia. Jos kehittäjä jää syystä tai toisesta yksin organisaation haasteiden kanssa, voi hän joutua kokemaan ammatti-identiteettiään murentavaa voimattomuutta.

6.3 Kaiku-kehittäjät kulttuurien rajapinnassa

Kaiku-verkosto toimii organisaatorajat ylittäen virastojen välillä, ja sillä ei ole varsinaista kotipaikkaa. Kehittäjäverkosto voidaan kuitenkin nähdä yhtenäisenä, tavoitteellisena entiteettinä, jota ylläpidetään ja koordinoidaan Valtiokonttorin Kaiku-palveluista käsin. Työhyvinvoinnin kehittäjien kollektiivinen identiteetti läpäisee eri hallinnonalat heidän muodostaessaan niiden välille lateraalisen verkoston. Vahva ja yhtenäinen kulttuuri voi vähentää sekä ohjauksen kustannuksia että sen tarvetta (Harisalo 2008, 271). Organisaatioiden ja yhteisöjen tasolla ohjauksellisesta toiminnasta on kyse kaikissa niissä yhteisesti sovitussa rakenteissa ja järjestelmissä, joilla ohjauksen onnistumista tuetaan, ja joiden avulla niitä voidaan tarkastella ja hahmottaa (Vehviläinen 2014, 15).

Huolimatta siitä, kuinka ihmisten välinen yhteys alkujaan syntyy, sen myötä heidän ominaisuuksillaan, arvoillaan ja sosiaalisella statuksellaan on tapana samankaltaistua: seura tekee kaltaiseksi (Kadushin 2012, 14). Kaiku-kehittäjä pääsee koulutuksen myötä jäseneksi kulttuurisesti tiiviiseen, häntä uudessa roolissaan tukevaan Kaiku-kehittäjäverkostoon, jonka kautta hän saa sosiaalista pääomaa, kontakteja ja ohjausta valtion työnantajapolitiikan mukaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittäjän tekemiin arvioihin ja tulkintoihin vaikuttavaa, kehittäjäidentiteettiä ja toimijuutta muokkaavaa vuoropuhelua hän käy koulutuksen aikana Valtiokonttorin edustajien ja muiden kouluttajien sekä vertaisryhmänsä ja mentorinsa kanssa.

Koulutuksen päätyttyä kehittäjät kuvaavat verkostoituneensa siinä määrin, että monien vertaisryhmän jäsenten sekä oman mentorin kanssa saattaa muodostua pitkäaikainen ystävyys- ja sparraussuhde. Tästä viiteryhmästä he huomaavat löytävänsä samoin ajattelevia ja samanhenkisiä ihmisiä, mikä tekee yksilötasolla tuttavuudesta ja ystävyydestä todennäköisempää: yhteiset piirteet, normit ja arvot sekä tuovat ihmisiä yhteen että samankaltaistuvat vahvan ryhmän sisällä (Kadushin 2012, 18-19). Burt (2005) on kuitenkin todennut, että vaikka luottamuksen täyttämä tiheä verkosto tekee elämisestä monin tavoin mukavampaa, rakenteellisten aukkojen hyödyntäminen tuo myös etuja uudistamalla sosiaalista piiriä ja edistämällä uusien ideoiden kehittämistä (Kadushin 2015, 67). Kehittäjien asema Kaiku-verkoston ja samalla oman työorganisaationsa jäsenenä asettaa hänet asemaan, jossa hän voi toimia välittäjänä eri verkostojen solmukohdassa ja edistää innovointia sekä viraston että kehittäjäverkoston suuntaan.

Miten yksinkertaista Kaiku-kehittäjien on siis edistää hyviä käytäntöjen leviämistä organisaatiosta toiseen? Arnkil & Spangar (2011) toteavat, että hyvistä käytännöistä keskustellaan usein kuin hyödykkeenä, jota valmistetaan, varastoidaan ja jaetaan. Käytäntöjen luomiseen ja ylläpitämiseen sekä niihin liittyvän paikallisten oppimisprosessien monimutkaisuus saattaa samalla unohtua. Parempana vertauskuvana edellämäin mainitut tutkijat pitävät näytelmän käsikirjoitusta: hyvät käytännöt tuodaan elämään jakamalla roolit, harjoittelemalla, eläytymällä ja kokemalla ne työyhteisössä. (Arnkil & Spangar 2011, 184-185). Kehittäjän kyky arvioida ja hyödyntää organisaationsa erityispiirteitä mahdollistavat hänelle käytäntöjen soveltamisen paikalliseen toimintakulttuuriin, mutta niiden esittelemisessä ja jalkauttamisessa hän tarvitsee vaikuttamisen ja fasilitoinnin taitoja.

Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan pohjana on managerialistinen näkemys organisaatio-kulttuurista hallittavissa ja johdettavissa olevana kokonaisuutena sen sijaan, että se nähtäisiin organisaation leimallisena ominaisuutena, johon ei voida toimenpiteillä vaikuttaa (Alvesson 2002, 171; Harisalo 2008, 272-273). Organisaatioille tyypilliset tulkinnat ja ideat johtajuudesta vaikuttavat

myös johtajiin itseensä, vaikka valtasuhteet määritelläänkin epäsuhtaisessa diskurssissa (Alvesson 2002, 105, 120). Kaiku-kehittäjien kannalta viraston organisaatiokulttuuri voi toimia heidän tavoitteidensa vastaisesti: työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävissä oleva aika jää esimerkiksi työn organisoinnin tai sisällön priorisoinnin vuoksi vähäiseksi. On mahdollista, että organisaation sisäiset perinteet ja käytännöt ovat muotoutuneet toisenlaisen maailmankatsomuksen ympärille, jolloin kehittäjien viestille ei johdon ja esimiesten toimesta annetakaan yhteisissä keskusteluissa tilaa (Alvesson 2002, 124-125).

Toisaalta juuri Kaiku-kehittäjäverkoston vahvuutena on sen pitkän historian lujittama yhteinen kulttuuri. Verkosto tarjoaa parhaimmillaan kehittäjän identiteetille turvasataman valtion organisaatiomuutosten keskellä, joissa toimijoiden vaihtumisen myötä voidaan menettää toistuvuuden kautta saavutetut vaikuttavuuden ja oppimisen edut (Sarkki & Niemelä 2015, 261). Kehittäjä saattaa joutua todistamaan hyvien työkalujen ja käytäntöjen katoamista omassa, myllerretyssä työyhteisössään, mutta hän voi hakea apua ja tukea muutostilanteen hallintaan Kaiku-kehittäjäverkostosta, johon hänellä on mahdollisuus ankkuroitua sille tyypillisen vahvan kollektiivisen sekä sosiaalisen identiteetin välityksellä. Kannattaa silti huomioida, että tilanteessa, jossa kehittäjän toimijuus on jo kärsinyt vaurioita, avun pyytämisen kynnyksessä kasvaa sosiaalisen pääoman mobilisointiin liittyvän velvoitteisuuden vuoksi (Koivumäki 2008, 79-80; Vähäsantanen 2014, 131). Uupumuksen kynnyksellä työskentelevän henkilön voi olla vaikea sitoutua vastavuoroisuuden mentaliteettiin.

7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkimustulosteni perusteella on aiheellista pohtia, millaiset edellytykset kehittäjillä on ylläpitää ammatillista toimijuuttaan ja kehittäjäidentiteettiään, jotta he voisivat vaikuttaa organisaatioissaan Kaiku-toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusraporttini lopuksi katsahdan vielä muutamiin seikkoihin, jotka koen tärkeimmiksi prosessin kuluessa tekemiseni huomioiksi kehittämistyön julkishallinnollisen kontekstin kannalta.

Kaiku-kehittäjäkoulutus myötävaikuttaa kehittäjäidentiteetin muodostumiseen ja tukee kehittäjän kasvamista työhyvinvoinnin asiantuntijaksi organisaatiossaan. Kehittäjän perustehtävinä ja osaksi hänen sisäisen motivaation lähteinään ovat tavoitteellisen, hallitun muutoksen aikaansaaminen sekä hallitsemattoman muutoksen kielteisten vaikutusten torjuminen. Tässä onnistuakseen hän tarvitsee sekä asiantuntijuutta että vahvaa toimijuutta. Luvussa 7.1 pohdin tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä alkuperäisen tutkimustehtävän, kehittäjien arjen kehittäjäkoulutukselle asettamien vaatimusten, kannalta. Tutkimuksen luotettavuutta koskeva reflektointi sijoittuu lukuun 7.2. Jatkotutkimukseen kohdistuvat ajatukseni löytyvät alaluvusta 7.3. Luvussa 7.4 esittelen tutkimuksen tulosten perusteella laatimani listan suosituksista Kaiku-kehittäjäkoulutuksen painotukselle ja käytännön toimenpiteille.

7.1 Näkökulmia kehittäjien toimijuuteen ja kehittäjäkoulutukseen

Kehittäjien haastatteluissa toistuivat tiheään maailman muuttumiseen ja organisaatiomuutoksiin liittyvät teemat. Julkunen (2008) on esittänyt, että työntekijän näkökulmasta ns. uuden työn ehtoja leimaavat organisaatioiden joustavuuspyrkimysten aiheuttama epävarmuus ja työsuhdeturvan heikkeneminen: yhdessä globaalin kilpailutalouden myötä tapahtuneen työorganisaatioiden toimintaympäristön kansainvälistymisen kanssa sitä voidaan luonnehtia uusliberalistisen politiikan ajalle tyypilliseksi kehitykseksi. (Schmidt 2012, 21-22, 26). Ammatillinen toimijuus joutuu uudelleen punnittavaksi aina muutostilanteessa; sekä työtehtävien että työympäristöjen muuttuminen aiheuttavat epävarmuutta ja voivat uhata työntekijän identiteettiä (Eteläpelto et al. 2014b, 18; Mischenko

& Day 2016, 223). Kaiku-kehittäjät toimivat muuttuvissa organisaatioissa, joissa heidän roolinsa ja vaikutusvaltansa tunnustamista ei voi pitää itsestään selvänä.

Julkishallinnon organisaatiot ovat käyneet läpi muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet syvällisesti niiden henkilöstöön; uuden julkisjohtamisen hengen mukaiset uudistukset ovat lähentäneet julkisen sektorin organisaatioissa työskentelevien kokemuksia yksityissektorilla työskenteleviin (Koivumäki 2007, 9). Kuten suomalaisessa työelämässä yleisemminkin, johtamisen kehittäminen on julkishallinnon organisaatioissa varsin ajankohtainen haaste (Hökkä et al. 2014, 124). Eteläpelto et al. (2014) toteavat, että riittävät vaikutusmahdollisuudet työssä ovat edellytys työidentiteettien tuunaamiselle ja uudelleen neuvottelulle työyhteisössä. Työn ja organisaation kehittäminen vahvan toimijuuden kautta edellyttää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämiskulttuuria tukevaa johtajuutta. (Eteläpelto et al. 2014b, 27.)

Lähdesmäen (2003) mukaan tulosjohtamisen tavoitteisiin mukautettua modernia byrokraattia voisi luonnehtia innovatiiviseksi, sopeutumiskykyiseksi ja tuloskeskeiseksi osajaksi. Palvelua ja byrokratiaa yhdistäviin hybridioorganisaatioihin johtava uusi toimintalogiikka pakottaa uudet toimintaperiaatteet valtion perinteikkäisiin työyhteisöihin, joissa aikaisemmin sisäistetyt toimintatavat, ajattelumallit ja identiteetit elävät ja hengittävät niissä työskentelevissä ihmisissä. Moni virkamiesidentiteetti on vaarassa joutua kiskotuiksi juuriltaan: uusia virkamieshyveitä ovat esimerkiksi asiakaskeskeisyys ja joustavuus (esim. [Virpi Einola-Pekkisen kolumni 19.12.2016](#)). (Koivumäki 2007, 60; Mangen & Brivot 2015, 661-662.) Kehittäjien yhtenä tehtävänä uudelleen määriteltyjen toiminta-ajatusten ja -ympäristöjen puitteissa on tukea tapahtuvia muutoksia ja lievittää niiden epätoivottuja sivuvaikutuksia.

Tarkastellessani Kaiku-kehittäjyyttä ja kehittäjäkoulutusta ilmeni, että kehittäjien oman sisäisen motivaation ja heidän valtiotyönantajalta saamansa ohjauksen lisäksi myös paikallistason organisaatioiden esimiesten ja johtajien asenteet vaikuttavat mahdollistavasti tai rajoittavasti kehittäjien toimintaan. Erityisesti tämä voi korostua organisaatiossaan yksin, ilman paikallista Kaiku-kehittäjien verkostoa toimivan kehittäjän kohdalla. Jos hänen asemansa organisaation komentoketjussa ei tue muutoksen aikaansaamiseen ja hallintaan liittyvää legitimitettä muun työyhteisön silmissä, organisaation virallista hierarkiaa edustavien henkilöiden tuella neuvoteltu toimijuus on tällöin sitäkin tärkeämpää. Organisaation sosiaalinen rakenne ja kulttuuri voivat muuttua itsenäisesti, toisistaan riippumatta (Alvesson 2002, 5). Toimintakulttuurin muutosta on turha odottaa ilman, että myös johtamiskulttuuri muuttuu (Pakkala 2011, 31; Silander, Rautiainen & Kostiainen 2014, 155).

Varsinaisen sisällöllisen ohjauksen kysymys on hyvä nostaa myös esiin. Monet kehittäjät ko-kevat Valtiokonttorin taholta saamansa ohjauksen yleisemmän valtiollisen HR-johtamisen tahtotilan näkyvänä muotona. Omana kulttuurisena entiteettinään tarkasteltuna Kaiku-kehittäjäverkosto vahvistaa ja tukee jaettua käsitystään hyvästä työhyvinvoinnin kehittamisestä; asiantuntijoina kehittäjät myös arvostavat tutkittua tietoa. Tutkimukseen haastatelluista kehittäjistä useat painottivat sekä omaa että työyhteisönsä akateemista taustaa ja muutamat heistä ilmaisivat suoraan toivovansa kiinteämpää yhteyttä Kaiku-kehittäjäverkoston kautta tarjotun sisällön ja viimeisimmän työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän tieteellisen tutkimuksen välillä. Kaiku-yhteisön välittämää tietoa, kuten verkkosivuja ja koulutukseen liittyviä materiaaleja, onkin hyvä ajoittain tarkistaa ja päivittää viitteineen.

Kehittäjien vaikuttavuutta voitaisiin tukea valikoimalla koulutuksiin tulevat kehittäjät jo valmiiksi virastojen virallisessa hierarkiassa vahvoista toimijoista, esimiehistä ja johtajista, tai vaihtoehtoisesti vahvistamalla kehittäjien neuvotteluasemia organisaatioiden diskursseissa. Jälkimmäinen voisi tarkoittaa valtion yhteisen, työhyvinvointiin ja johtamiskulttuuriin liittyvän vision ja arvopohjan kirkastamista sekä niiden voimakkaampaa viestimistä siten, että kehittäjät voisivat paikallistamalla tukeutua vahvemmin yhteisen työnantajan julkilausuttuihin arvoihin ja saada sitten vipuvoimaa oman toimijuutensa tueksi. Arvoristiriitojen minimointiin julkishallinnon organisaatioissa kannattaisi kiinnittää huomiota laajemminkin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen 2011, 244).

Kahden kehittäjän yhtäaikainen osallistuminen koulutukseen samasta organisaatiosta luo pohjan heidän omalle, paikalliselle verkostolleen; se myös lisää saatavilla olevaa, työskentely-ympäristön erityispiirteet tuntevaa vertaistukea omalta osaltaan ja voi vahvistaa kehittäjien toimijuutta ja vaikuttavuutta työyhteisössä. Kaiku-kehittäjät käyvät läpi useita kuukausia kestävä, monipuolisen ja heidän hyväksi kokemansa koulutuksen, joka sekä antaa heille eväät työhyvinvoinnin asiantuntijana toimimiseen että tukee heidän tarvitsemansa jalansijan saavuttamista organisaatioissa, joiden työhyvinvointia heidän on tarkoitus kehittää. Noin 600 koulutetusta henkilöstä hieman yli puolet työskentelee edelleen työhyvinvoinnin kehittämisen parissa. Valtiotyönantajan kannattaisi omalta osaltaan huolehtia siitä, että koulutuksen saaneet kykenisivät hyödyntämään sitä mahdollisimman hyvin ja toimimaan vaikuttavasti organisaatioissa mahdollisimman laaja-alaisesti ja pitkään.

7.2 Tutkimusetiikka ja luotettavuus

Tom Wengraf toteaa, että laadullisen tutkimuksen helmasyntinä on heikko teoriasidonnaisuus. Oletamme tutkijoina liian helposti, että haastattelu avaa meille mutkattomasti ikkunan sellaisiin psykologisiin ja sosiaalisiin todellisuuksiin, jotka kelpaavat objektiivisiksi todistajanlausunnoiksi tutkimistamme aiheista. (Wengraf 2001, overview.) Tutkimukseni on kasvatustieteellinen, akateeminen opinnäytetyö, jonka tarkoitus oli samalla tuottaa käytännön kehittämistyössä hyödynnettävää tietoa entisen työnantajani käyttöön. Vaikka olen pyrkinyt säilyttämään tutkijan riippumattoman ja neutraalin suhtautumisen ilmiöön, on varmaa, että omat arvoni ja aikaisempi ymmärrykseni sen tiimoilta ovat vaikuttaneet esimerkiksi teoreettista lähestymiskulmaa määritteleviin valintoihini sekä varmasti myös aineiston pohjalta tekemiini tulkintoihin.

Sisällönanalyysi aineiston käsittelymenetelmänä voi johtaa järjestetyn aineiston esittämiseen tutkimuksen tuloksina, jolloin aidot johtopäätökset jäävät puuttumaan. Empiirisen tutkimuksen raportoinnissa aineiston keruuta ja analyysia painotetaan juuri siksi, että lukijan olisi mahdollista arvioida itse tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Salo 2015, 166, 171; Tuomi & Sarajärvi 2013, 21, 103.) Tutkijan oma refleksiivisyys ja avoimuus roolistaan, tunteistaan ja kokemuksistaan tutkimuksen aikana helpottavat myös luotettavuuden arviointia, sillä ne kertovat hänen omasta osallisuudestaan tutkimuksen tulosten ja siinä esiintyvien tulkintojen syntymiseen (Lindh 2015, 39). Epäonnistuneiden tai harhaan johtaneiden tulkintojen kirjaaminen on myös suositeltavaa (Alasuutari 2010, 237). Olen tästä syystä raportoinut tutkimuksen kulun erityisesti menetelmään liittyvän prosessin suhteen mahdollisimman tarkoin.

Kirjoittamalla aiheesta tutkija tekee tutkimuksen kohteesta todellisuutta, joten tutkimuksen tekemiseen liittyy vahvasti myös eettinen ulottuvuus (Salo 2015, 183). Ylös kirjaamistani ensivaikutelmista heijastui kehittäjien lämmin suhtautuminen Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden kehityspäälliköihin; haastattelun lopuksi eräs informantti mainitsi jopa keskustelleensa haastattelun sisällöstä heistä yhden kanssa tuona samaisena aamuna paikallisjunassa. Myös kysyessäni lopuksi nauhoituksen vielä jatkuessa, olisiko jotakin vielä jäänyt sanomatta tai lisättäväksi, muutamat haastatellut halusivat lähettää kiitoksensa tai terveisensä Valtiokonttoriin.

Miksi terveisillä olisi erityistä merkitystä? Tutkimustehtäväni liittyy kehittäjien työn Kaikukoulutukselle asettamien vaatimusten kartoittamiseen; se ei pyrkinyt ottamaan kantaa kehittäjätoiminnan jatkamiseen tai resurssointiin, vaan ainoastaan peilaamaan sen nykyisyyttä virastoissa. Kiittely saattoi kieliä kuitenkin siitä, että ainakin muutamat informanteista olettivat haastattelujen

päätyvän lopulta Kaiku-toimintaa koordinoiville henkilöille, vaikka tutkimuseettisesti aineiston jakaminen ulkopuolisille ei tietenkään olisi ollut hyväksyttävää.

Aaltonen & Högbacka korostavat Mazzein (2009) näkemystä, jonka mukaan tutkijan rooliin kuuluu myös haastateltavien kuunteleminen siltä kannalta, mitä he mahdollisesti jättävät sanomatta (Aaltonen & Högbacka 2015, 21). Aineistossa ei esiintynyt lainkaan kritiikkiä Valtiokonttorin tai Kaiku-verkoston toimintaa kohtaan, ja myös kehittäjäkoulutusta kohtaan esitetty kritiikki oli suurimmaksi osin samanaikaisilla kehuilla pehmenettyä tai epäsuoraa. Lindh (2015, 53) varoittaa kulttuurin tutkimisesta ainoastaan haastattelujen välityksellä, sillä hänen mukaansa haastateltavat saattavat vain toistella yleisesti hyväksytyjä asioita tai kaunistella omaa toimintaansa sen mukaiseksi, mitä ajattelevat haastattelijan odottavan.

Informanttini suhtautuivat kylläkin kriittisesti havaitsemiinsa toimintaympäristön epäkohtiin sekä työyhteisön että valtion tasolla, vaikkakin muutamat olivat siinä hyvinkin varovaisia ja toivat mielipiteensä esiin huolellisesti verhottuna. Useimmat ottivat puheeksi omia epämukavuusalueitaan ja kehittymistarpeitaan sekä pohtivat aktiivisuuttaan verkoston toiminnassa varsin realistisesti. Haastattelujen perusteella en kokenut heidän pyrkineen erityisesti idealisoidun kuvan esittämiseen, mutta kyseessä voi toki olla tutkijan oman käsityksen projektio tutkittavaan aiheeseen, johon täysin ilmiöstä riippumaton ulkopuolinen havainnoitsija suhtautuisi eri tavoin. Tämän tutkimuksen puitteissa, kokemattomana käyttämäni menetelmän suhteen ja Valtiokonttorin Kaiku-palveluissa työharjoitteluni tehneenä, myönnän oman esiyymmärryksen tasosta irroittautumisen tuntuneen alkuun vaikealta.

Empiirisen tutkimusprosessin kuluessa tehtyjä havaintoja ei voida pitää sellaisinaan 'tuloksina'; ne ovat vain suuntaviittoja tulkinnalle sen teoreettisen viitekehyksen piirissä, joka tutkimukseen on valittu (Alasuutari 2010, 60). Tulkintavaiheessa pyrin aineistolähtöisen, induktiivisen päätelyn edellyttämiseksi oletamaan, että haastatteluni olivat riittävän luotettavasti nauhoitettuja ja litteroituja, joten informanttien kertomaa voitaisiin pitää todenmukaisena kuvauksena heidän kokemuksistaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96; Wengraf 2001, 6).

Haastatteluja järjestäessäni, tehdessäni ja käsitellessäni pyrin pitämään kiinni korkeasta tutkimuseettisyydestä ja kommunikoimaan sen selkeästi myös mukaan suostuneille kehittäjille. Painotin heidän esiintymistään nimettöminä ja lainaavani heitä vain hallinnonalan tunnuksella merkittynä. Haastatteluiden litteroinnin toteutin erittäin sanatarkasti, jättäen pois vain yleisimmät täytesanat sekä omista että informantin vuorosanoista. Sisällönanalyyseissä, tutkimustulosten raportoinnissa ja johtopäätöksissä pidin alkuperäiset litteroinnin jatkuvasti käsillä, jotta en tulisi siirtäneeksi jotakin

lausetta tai ilmaisua sellaiseen asiayhteyteen, joka vääristäisi haastateltavan viestiä. Valitsemaani tutkimusotteeseen kuuluu tulkinnallisuutta, mutta en missään vaiheessa tietoisesti syrjäyttänyt haastattelun kokonaisuuden kautta syntyvää intuitiota siitä, mitä haastateltava oli tarkoittanut.

Wengraf viittaa sosiologiassa käytössä olevaan triangulaation periaatteeseen, jonka mukaan jokaista keskinkertaisenkin mutkikasta teoreettista konseptia tukemaan pitäisi aineistosta löytää vähintään kolme empiiristä indikaattoria. Haastattelujen sisältämä todistusaineisto on puutteellista, sillä teorian ja empirian välillä on vain saumattomasti argumentoiden ja perustellen ylitettävä kUILU. Informanttien puheenvuorojen esittäminen luotettavana evidenssinä haastattelutilanteen ulkopuolisesta todellisuudesta voi herättää vastustusta tiedeyhteisössä. (Wengraf 2001, 54, 59.) Aineiston validiteettiin vaikuttavat myös litterointikäytännöt: analyttisen läpinäkyvyyden lisäksi tulkinnaat pitää voida kiinnittää aineistoon. Litterointi on kuitenkin aina tutkijan omien valintojen tuotos ja ikään kuin pelkkä raapaisu koko vuorovaikutustilanteesta, joten sitä voidaan pitää periaatteessa aina epätäydellisenä. (Nikander 2010, 257.)

Kysymys siitä, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä kaikkiin Kaiku-kehittäjiin toimiviin, vaatii myös tarkastelua (Alasuutari 2010, 188). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota siihen, miten hyvin se onnistuu paikallisessa, kohteena olevaan empiiriseen aineistoon pätevässä selittämisessä. Tässä auttavat käytetyn selitysmallin sisäinen loogisuus ja koherenssi. Laadullisin menetelmin toteutetussa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tulosten yleistäminen ja soveltaminen laajempaan joukkoon; jos tarkoituksena on ollut erityisesti jonkin heikosti tiedostetun tai tunnetun ilmiön valottaminen ja tekeminen näkyväksi, yleistettävyyden kysymys on vähemmän relevantti. (Alasuutari 2010, 190.) Olen tutkimuksessani pyrkinyt pitämään mielessäni käyttämäni metodin mahdollisuudet, mutta samalla pysymään tietoisena myös sen rajoituksista.

7.3 Ajatuksia jatkotutkimuksesta

Olen tarkastellut tutkimuksessani työhyvinvoinnin kehittäjiä aikuiskasvatuksellisesta näkökulmasta, erityisesti muuttuvan ammatti-identiteetin ja toimijuuden tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kuluessa ja sen päätteeksi olen kohdannut useita mietityttämään jääneitä kysymyksiä. Kiinnostavaa olisi tutkia esimerkiksi koulutukseen osallistuvien ja kehittäjärooliin astuneiden psykologista ja sosiaalista pääomaa suhteessa heidän toimijuutensa toteutumiseen. Onko sellaisia, tämän tutkimuksen tavoittamattomiin jääviä tekijöitä, jotka liittyvät kehittäjien vaikutusmahdollisuuksiin organisaatioissa? Onko aikaisemmalla johtamis- tai esimieskokemuksella ratkaiseva vaikutus sille, kyke-

neekö työhyvinvoinnin kehittäjä ottamaan oman paikkansa organisaatiossa, vai antaako pedagoginen tausta tai kokemus kenties paremmat eväät työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Haastateltavistani neljällä kahdeksasta oli kokemuksen tai opiskelujen kautta kerrytettyä pedagogista osaamista. Tutkimuksessa suuri osa informanteista kertoi Kaiku-kehittäjäverkostolta saamastaan tuesta ja koulutuksessa tapahtuvan ryhmäytymisen merkityksestä heidän tulevan vertaisverkostonsa kehittämiseksi. Missä suhteessa koulutuksen järjestäjien kannattaisi painottaa verkostoitumisen, vaikuttamisen ja osallistamisen taitoja? Millä tavoin myös näillä osa-alueilla voitaisiin hyödyntää uusien oppimisympäristöjen ja -teknologioiden tarjoamaa joustavuutta ja opiskelijälähtöisyyttä?

Kaiku-kehittäjyyttä makrotasolla, valtion strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntönä tarkasteltaessa herää kysymys siitä, toteutuuko työhyvinvoinnin kehittäjien mukanaan tuoma hyöty tasaisesti julkishallinnossa. Onko olemassa yleisiä koulutuksen tai osaamisen päivittämisen tarpeita, jotka tulevat esiin esimerkiksi vain kehittäjien hallinnonalakohtaisessa tarkastelussa? Tämä tutkimus kosketti vain kahdeksaa hallinnonalaa, ja niiden tasolla tapahtuvan toiminnan erityispiirteet jäivät laajalti pimentoon. Kaiku-kehittäjätoiminnan perusteellisempi, valtion organisaatioita läpileikkaava kartoittaminen voisi siten olla toiminnan kehittämistä ajatellen aiheellista. Pitkittäistutkimukselle voisi olla omanlaistaan tarvetta, sillä sen avulla päästäisiin kiinni pitemmän ajanjakson kuluessa tapahtuviin muutoksiin, jotka voisivat kiinnostaa myös valtiollista työnantajaa.

Kuinka pitkään kehittäjät pysyvät kehittäjäroolissaan, ja mistä syystä he siirtyvät pois työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä tehtävistä organisaatioissa? Missä ovat ne kehittäjäksi koulutetut, jotka eivät enää työskentele näissä tehtävissä, ja hyödyntääkö työnantaja heidän kehittämisen aikana kertynyttä osaamistaan, ehkä verkostojaankin, jossakin toisessa muodossa? Miten tiheät organisaatiomuutokset näkyvät kehittäjien identiteetin ja roolin kehittämisessä pitkällä aikavälillä, ja mikä suojaisi heitä muutosten haitallisilta vaikutuksilta tilanteessa, jossa heidän vahvaa toimijuuttaan ja aktiivista osallistumistaan muutoksen hallintaan tarvitaan kipeästi?

Strategista henkilöstöjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa oletetaan usein, että hyvä henkilöstöjohtaminen hyödyttää niin organisaatiota kuin työntekijöitäkin; työelämän suhteiden tutkimuksessa puolestaan johdon ja henkilöstön etujen katsotaan olevan osittain ristiriidassa keskenään (Schmidt 2012, 25). Kaiku-kehittäjät työskentelevät juuri siinä rajapinnassa, jossa nämä ristiriidat ilmenevät. Koulutuksen ja Kaiku-toiminnan perimmäiset tavoitteet huomioiva kriittinen tutkimuksellinen lähestymistapa voisi nostaa näkyviin niitä hankalia rooli-dotuksia ja jännitteitä, jotka saat-

tavat vaikuttaa kehittäjänä toimivan henkilön omaan työhyvinvointiin ja myötävaikuttaa pois tehtävästä siirtymiseen.

7.4 Suositukset Kaiku-kehittäjäkoulutukselle

Tutkimukseni perusteella ehdotan seuraavia kuutta kehittäjien toimintaedellytyksiä tukevaa tavoitetta kehittäjäkoulutuksen suunnittelussa huomioitaviksi:

1. vaikuttamisen harjoittelu, ja
2. verkostoitumisen tukeminen, ja
3. reflektoinnin vahvistaminen, ja
4. opiskelulisäytöjen ajankohtaisuuden tarkistaminen
5. toiminnallisuuden lisääminen ja
6. osallistujien lähtötasoerojen tasaaminen.

1. Vaikuttamisen harjoittelu

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vahva toimijuus ja kyky vaikuttaa ovat Kaiku-kehittäjän päivittäisen toiminnan ytimessä. Työhyvinvoinnin kehittämistyössä välttämättömiä osallistamista, fasilitointia ja vaikuttavia viestintäkeinoja voitaisiin harjoitella koulutuksessa nykyistä laajemmin esimerkiksi pienryhmissä sekä vierailemalla seuraamassa harjaantuneempien kehittäjien toimintaa.

Kehittäjän saattaminen yhteen organisaationsa johdon edustajien kanssa on tärkeää, sillä hän tarvitsee heidän tukensa ja hyväksyntänsä työlleen: tunnustettu ja tunnustettu hyödyllisyys organisaatiolle antaa hänen toimilleen ja aloitteilleen legitimitettä, jota hänellä ei virka-asemansa puolesta välttämättä ole. Koulutuksen sitominen vielä nykyistä tiiviimmin organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin olisi siten perusteltua.

2. Verkostoitumisen tukeminen

Vertaistuki ja yhdessä käytävät keskustelut ovat tärkeitä koulutuksen osa-alueita, sillä ne tukevat kehittäjäksi kasvamisen transformatiivista ulottuvuutta. Kehittäjien yhteisöllisyys on heille sosiaalisen pääoman lähde ja identiteettityön väline. Vertaistuen saaminen kannattaa varmistaa huolehtimalla ryhmäytymisprosessin tasapuolisesta onnistumisesta pienryhmissä sekä kehittämällä oppijoiden mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen lähitapaamisten välillä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi yhteistoiminnallisuutta tukevia teknologioita tai sovelluksia käyttämällä.

Kaiku-kehittäjien yhteistyötä hänen hankkimansa Kaiku-kummin sekä muiden, kokeneempien kehittäjien kanssa koulutuksen aikana ja sen jälkeen voitaisiin tiivistää entisestään. Kynnys Kaiku-kehittäjäverkostosta saatuun tukeen ja osallisuuteen myös koulutuksen päätyttyä on tehtävä mahdollisimman matalaksi varmistamalla, että viestinnässä käytetyt alustat ja välineet ovat kaikkien ulottuvilla.

3. Reflektoinnin vahvistaminen

Tutkimuksen perusteella yksi Kaiku-koulutuksen tärkeimmistä tehtävistä on auttaa kehittäjäidentiteetin ja kehittäjän toimijuuden muodostamisessa; itsereflektoinnilla on prosessissa merkittävä osuus. Reflektoinnin tukena voitaisiin käyttää oppimispäiväkirjaa tai vastaavaa, joka antaisi kehittäjän identiteettityölle myös ajallisen ulottuvuuden. Vuosikurssilla 2016-2017 käytettyä kehittäjän ja hänen organisaationsa tilannetta kuvaavaa ennakkotehtävää voitaisiin käyttää pohjana tehtävän muotoilussa.

Uuden kehittäjän on tarve oppia havainnoimaan ja refleктоimaan kotiorganisaationsa työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Koulutuksen alkuun tai sen ennakkotehtäväksi sopisi organisaatiossa tehtävä, työhyvinvoinnin alkutilannetta kartoittava tehtävä, joka voisi hyödyntää luotettavia ja testattuja mittareita. Kartoitusten avulla kehittäjä saa kokonaiskuvan niistä ydinviesteistä ja tavoitteista, joihin hänen kannattaa juuri omassa organisaatiossaan keskittyä.

4. Opiskelusisältöjen ajankohtaisuuden tarkistaminen

Haastatellut kehittäjät arvostivat ajankohtaista tutkimustietoa ja uusimpien menetelmien ja työkalujen hallintaa. Opiskeltavien materiaalien ajankohtaisuus ja faktuaalisuus sekä uusimman tilasto- ja tutkimustiedon soveltaminen tukevat kehittäjän asiantuntijuutta. Verkkopedagogiset ja digitaidot ovat hänelle hyödyksi tehtävässään.

Kaiku-kehittäjäkoulutuksen sisältöjen liiallista päällekkäisyyttä muiden kehittäjälle tarjolla olevien moninaisten opintojen ja kurssien kanssa kannattaa kuitenkin välttää. On hyödyllistä pitää mukana vain ne työhyvinvoinnin kehittämistyön kannalta olennaiset menetelmät ja erityispiirteet, jotka tekevät koulutuksesta arvokkaan nimenomaan valtion työorganisaatioiden kannalta ja tukevat niille yhteistä työnhyvinvoinnin viestiä.

5. Toiminnallisuuden lisääminen

Kehittäjäverkostoon kohdistuu odotuksia nykyistä innovatiivisemmasta toiminnasta, ja hyvien käytäntöjen leviämistä haluttaisiin tehostaa. Kaiku-kehittäjäkoulutuksen sisältämät ryhmäytymistä ja kehittäjäverkostoon sosiaalistumista edesauttavat elementit voisivat olla pohjana koulutuksen myötä luodulle turvalliselle ilmapiirille, jossa uusien käytäntöjen luomista ja jalkauttamista harjoiteltaisiin yhdessä.

Haastateltavat arvostivat toiminnallisia harjoituksia ja kokivat ne hyödyllisiksi. Lähiopetuspäivät kannattaa sekä opiskelun mielekkyyden vuoksi että kustannusten hallitsemiseksi omistaa oppijan fyysistä läsnäoloa vaativille opintosisällöille, jotka palvelevat sekä ryhmäytymistä että yhteistoiminnallista ja kokemuksellista oppimista. Nykyisistä luentosisällöistä voidaan koota verkossa opiskeltavia kokonaisuuksia. Koulutuksessa voitaisiin soveltaa esimerkiksi *flipped classroom*-asetelmaa.

6. Osallistujien lähtötasoerojen tasaaminen

Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvoinnin substanssiin liittyvien opintosisältöjen sopeuttaminen uuden kehittäjän aikaisempaan taitotasoon olisi tärkeää koulutuksen mielekkyyden kannalta. Verkko-oppimisen hyödyntäminen antaisi runsaasti mahdollisuuksia yksilöidymmille opiskelupoluille. Tilannetta kannattaa tarkastella laajemmassa, yhtenäisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa: jos työhyvinvointikoulutukselle on sellaisenaan olemassa tarve, voidaan työhyvinvointisisällöt erottaa omaksi verkossa opiskeltavaksi kokonaisuudekseen. Varsinainen kehittäjäkurssi muodostaisi tällöin harvemmalle joukolle suunnatun jatko-osan.

LÄHTEET

Akateemiset lähteet

- Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print
- Abbott, A. 2004. *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*. New York: Norton
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvaori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, s. 226-236
- Alasuutari, P. 2010. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino
- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage
- Alvesson, M. 2010. Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. Julkaisussa *Human Relations*, Vol. 63, Issue 2/2010, s. 193-217
- Arnkil, R. & Spangar, T. 2011. Open and integrated peer-learning spaces in municipal development. Julkaisussa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman & T. Spangar (toim.) *Linking Theory and Practise. Learning Networks at the Service of Workplace Innovation*. Helsinki: TEKES
- Bandura, A. 1988. Organisational Applications of Social Cognitive Theory. Julkaisussa *Australian Journal of Management*, Vol.13, Issue 2, s. 275-302
- Brookfield, S. 2012. Engaging Critical Reflection in Corporate America. Teoksessa J. Mezirow & E.W. Taylor. *Transformative Learning in Practise. Insights from Community, Workplace and Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 125-135
- Cranton, P. & Taylor, E.W. 2012. Transformative Learning Theory. Seeking a More Unified Theory. Teoksessa E.W. Taylor & P. Cranton, (toim.) *The Handbook of Transformative Learning. Theory, Research and Practise*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 3-20
- Cresswell, J. W. 2009. *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 27-44

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014a. Miten käsitteellistä ammatillista toimijuutta työssä? Julkaisussa *Aikuiskasvatus* 3/2014, s. 202-214
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014b. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Julkaisussa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen. Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, s. 17-31
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, s. 137-154
- Gibson, C., Hardy, J.H. & Buckley, M.R. 2014. Understanding the role of networking in organizations. Julkaisussa *Career Development International*, Vol. 19, No. 2, s. 146-161
- Giddens, A. 2009. *Sociology*. Cambridge: Polity Press
- Hacking, I. 2009. *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?* Tampere: Vastapaino
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Juvenes Print
- Heath, J. 2014. System and lifeworld. Teoksessa B. Fullner (toim.) *Jurgen Habermas: Key Concepts*. Lontoo: Routledge
- Helenius, J., Salonen-Hakomäki, S., Vilkkä, H., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. 2015. Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Juvenes Print, s. 191-217
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. and Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. Julkaisussa *Journal of Business Ethics* 101 (2), s. 231– 247
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Julkaisussa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto 2014. *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen. Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 121-144
- Isopahkala-Bouret, U. 2008. Transformative learning in managerial role transitions. Julkaisussa *Studies in Continuing Education*, 30:1, s. 69-84
- Jarvis, P., Holford, J. & Griffin, C. 2003. *The Theory and Practise of Learning*. Lontoo: Routledge
- John-Steiner, V. & Mahn, H. 1996. Sociocultural Approaches to Learning and Development: A Vygotskian Framework. Julkaisussa *Educational Psychologist*, 31: 3/4, s. 191-206

- Jolanki, O. & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, s. 238-245
- Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V.-M. Värri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Juvenes Print, s. 62-90
- Kadushin, C. 2012. Understanding social networks. Theories, concepts and findings. New York: Oxford University Press
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto
- Kokkonen, L. & Pyykkönen, M. 2015. Tutkija, tukija vai ystävä? Neuvotteluja vallasta ja luottamuksesta maahanmuuttajien haastattelututkimuksessa. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print, s. 89-114
- Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 43. Helsinki: Työterveyslaitos
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 29-51
- Latomaa, T. 2005. Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Helsinki: Dialogia, s. 17-88
- Le Blanc, P., de Jonge, J. & Schaufeli, W. 2009. Job Stress and Occupational Health. Teoksessa N. Chmiel (ed.) An Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective. Oxford: Blackwell, s. 119-147
- Lehtomaa, M. 2010. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Helsinki: Dialogia, s. 163-194
- Lindh, J. 2015. Antropologin refleksiivisyys tutkijan oppimisena. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print, s. 35-60
- Lindström, S. 2012. Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA+TALOUS, 2/2012, s. 9-19

- Lindström, S. & Janhonen, M. 2012. Menetelmävalintojen merkitys. Laadullinen ote henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA+TALOUS, 2/2012, s. 133-145
- Luthans, F. & Youssef, C.M. 2007. Emerging Positive Organizational Behaviour. Julkaisussa Journal of Management Vol. 33, Issue 3, s. 321-349
- Mahlakaarto, S. 2014. Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Julkaisussa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen. Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, s. 47-65
- Mangen, C. & Brivot, M. 2015. The challenge of sustaining organizational hybridity: The role of power and agency. Julkaisussa Human Relations, Vol. 68, Issue 4, s. 659–684
- Merriam, S.B., Caffarella, R. S. & Baumgartner, L.M. 2007. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 2012. Transformative Learning Theory. Teoksessa J. Mezirow & E.W. Taylor. Transformative Learning in Practise. Insights from Community, Workplace and Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, s. 18-31
- Mischenko, D. & Day, D.V. 2016. Identity and identification at work. Julkaisussa Organizational Psychology Review, Vol. 6, Issue 3, s. 215-247
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, s. 257-266
- O'Donnell, D., Gubbins, C., McGuire, D., Jørgensen, K.M., Henriksen, L.B. & Garavan, T.N. 2007. Social Capital and HRD: Provocative Insights from Critical Management Studies. Julkaisussa Advances in Developing Human Resources, Vol. 9, No. 3, s. 413-435
- Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Ylöstalo, H. 2015. Kokemuksia kokemuksista. Tutkimustiedon palauttaminen kentälle. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print, s. 221-245
- Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto
- Perttula, J. 2010. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tietenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Helsinki: Dialogia, s. 115-162
- Ropo, E. & Gustafsson, A. 2006. Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa Eteläpelto, A., Onnismaa, J. (toim.): Ammatillisuus ja ammatillinen

kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura, s. 50-76

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Salo, U. 2015. Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print, s. 166-190

Sarkki, S. & Niemelä, J. 2015. Toistuvuuden taika: refleksiivinen tiedontuotanto tutkijan ja tiedepolitiikkakäytösten näkökulmasta. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Juvenes Print, s. 246-268

Schmidt, T. 2012. Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA+TALOUS, 2/2012, s. 21-32

Silander, T., Rautiainen, M. & Kostiainen, E. 2014. Kuka muu muka muuttaa? Opettajankoulutuslaitoksen johtajat muutostyön arkkitehteinä. Julkaisussa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen. Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, s. 152-178

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Juvenes Print

Taylor, E.W. 2012. Fostering Transformative Learning. Teoksessa J. Mezirow & E.W. Taylor. Transformative Learning in Practise. Insights from Community, Workplace and Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, s. 3-17

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint

Uotila, T., Viitala, R., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. 2012. Goal awareness and performance matter in job well-being. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA+TALOUS, 2/2012, s. 61-78

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus

- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä?
Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA+TALOUS, 2/2012
- Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Viitala, R., Säntti, R. & Mäkelä, L. 2012. Organizational climate's connection to work well-being.
Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä?
Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA+TALOUS, 2/2012, s. 97-106
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi
- Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. Julkaisussa
Aikuiskasvatus 2/2014, s. 129-133
- Wengraf, T. 2001. Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured
Methods. London: Sage
- Youssef-Morgan, C. & Luthans, F. 2013. Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic
Model. Teoksessa A.B. Bakker (ed.) Advances in Positive Organizational Psychology,
Bingley: Emerald Group, s. 145-166

Muut lähteet

- Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.
Hallituksen julkaisusarja 10/2015 <http://valtioneuvosto.fi/> (luettu 07.03.2017)
- Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto 2014.
<http://stm.fi/documents/> (luettu 10.04.2017)
- Sipilän hallitusohjelman toteutus: Reformit <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/reformi5> (luettu 08.04.2017)
- Valtion henkilöstökertomus 2015. Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
2016. <http://vm.fi/documents/> (luettu 10.04.2017)
- Valtiokonttorin kotisivut www.valtiokonttori.fi
- Valtion raportointipalvelu Netra www.netra.fi

Virpi Einola-Pekkisen kolumni *Työ 2.0 – tiedot, taidot ja osaaminen fiksumpaan käyttöön* valtiovarainministeriön sivuilla 19.12.2016. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyo-2-0-tiedot-taidot-ja-osaaminen-fiksumpaan-kayttoon (luettu 08.04.2017)

Yhteinen sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtiokonttori 2016. <http://www.valtiokonttori.fi/> (luettu 24.02.2017)

Teemahaastattelurunko

”Millaisia ovat valtion työhyvinvoinnin kehittäjien työn vaatimukset Kaiku-kehittäjäkoulutukselle?”

[Lämmittelykysymyksiä: Milloin kävit Kaiku-kehittäjäkoulutuksen? Nykyinen työpaikka, työtehtävä ja -nimike? Esimiesasema? Virkavuosien määrä yhteensä ja nykyisessä tehtävässä?]

Teema 1 - Millaisena näyttäytyy Kaiku-kehittäjänä toimivan oma kehityskaari?

- 1A. Kerro koulutus- ja työhistoriastasi.
- 1B. Kerro, mikä motivoi sinua toimimaan kehittäjänä.

Teema 2 - Mistä kehittäjien työ koostuu ja millaisia haasteita, onnistumisia ja kehittämiskohteita he kohtaavat?

- 2A. Kerro esimerkkien avulla käytännön työtehtävistäsi kehittäjänä.
- 2B. Yhteenvetona edellisestä, millaisia kehittäjän haasteesi ja onnistumisesi ovat luonteeltaan?
- 2C. Kuvaile omaa kehittäjän roolissa toimimistasi osana työyhteisösi toimintaa.
- 2D. Kuinka kehittämistyö on muuttunut?

Teema 3 - Mitä kehittäjät odottaisivat nyt koulutukselta nykyisen työnsä tueksi ja millainen koulutus olisi hyödyllistä koko työyhteisön kannalta katsottuna?

- 3A. Kuvaile, miten käymäsi Kaiku-kehittäjäkoulutus vaikutti työskentelyysi kehittäjänä.
- 3B. Kuvaile suhdettasi Kaiku-kehittäjäverkostoon ja sen hyödyntämiseen työyhteisösi kehittämisessä.
- 3C. Kerro, millainen olisi 'unelmiesi' kehittäjäkoulutus, jos sinulla olisi mahdollisuus osallistua sellaiseen juuri nyt.

Teemahaastattelurunko apukysymyksineen

[Lämmittelykysymyksiä: Milloin kävit Kaiku-kehittäjäkoulutuksen? Nykyinen työpaikka, työtehtävä ja -nimike? Esimiesasema? Virkavuosien määrä yhteensä ja nykyisessä tehtävässä?]

Teema 1 - Millaisena näyttäytyy Kaiku-kehittäjänä toimivan oma kehityskaari?

1A. Kerro koulutus- ja työhistoriastasi.

1. Millainen työhistoria ja koulutustausta sinulla on?
2. Erotatko työhistoriassasi vaiheita, käännekohtia, erityisiä uuden oppimisen tai oivaltamisen hetkiä?
3. Miten ja missä vaiheessa kehittämistehtävät ovat tulleet osaksi työtäsi?
4. Miksi hakeuduit (miten päädyit) juuri nykyisiin tehtäviisi?
5. Millaisen organisaation kehittäjä olet? (koko virasto, joku yksikkö, alue, tiimi, esimiestehtävät tms.)

1B. Kerro, mikä motivoi sinua toimimaan kehittäjänä.

1. Millaiset oivallukset ja oppimiskokemukset ovat viitoittaneet tietäsi kehittäjäksi?
2. Mikä sinua motivoi ryhtymään Kaiku-kehittäjäksi?
3. Millaista annettavaa sinulla on työyhteisöllesi?
4. Mitä kehittäjänä toimimisella on annettavaa sinulle itsellesi?
5. Miten näet Kaiku-kehittäjänä toimimisen suhteessa tulevaisuuteesi?
6. Millaisia tavoitteita sinulla on suhteessa organisaatiosi/yksikkösi työhyvinvoinnin kehittämiseen?
7. Millaiseen kehittämiseen haluaisit organisaatiosi kutsua?

Teema 2 - Mistä kehittäjien työ koostuu ja millaisia haasteita, onnistumisia ja kehittämiskohteita he kohtaavat?

2A. Kerro esimerkkien avulla käytännön työtehtävistäsi kehittäjänä.

Millaisia kehittämiskohteita työnantajaorganisaatiossasi on? (mikä ongelma, tavoitteet, ketä mukana, mitä tukea, mitä välineitä, mitä haasteita, mitä saavutuksia ja tuloksia, riittääkö osaaminen, tarvitseeko lisävalmiuksia)

2B. Yhteenvedona edellisestä, millaisia kehittäjän haasteesi ja onnistumisesi ovat luonteeltaan?

1. Millaiset haasteet ovat tyypillisiä omalle organisaatiollesi ja laajemmin toimialallesi?
2. Koetko voivasi vaikuttaa siihen, kuinka näitä haasteita työyhteisössäsi käsitellään ja niihin vastataan?
3. Saatko esimiehiltä, kollegoilta ja organisaation johdolta tukea haasteisiin tarttumisessa ja palautetta onnistumisistasi?
4. Mistä tiedät, että olet onnistunut?

2C. Kuvaile omaa kehittäjän roolissa toimimistasi osana työyhteisösi toimintaa.

1. Millaisissa verkostoissa teet työtä ja keiden kanssa?
2. Koetko saavasi tukea esimiehlästäsi, kollegoilta ja organisaatiosi johdolta kehittäjänä toimimiseen?
3. Millaisia odotuksia muilla työyhteisön jäsenillä vaikuttaisi olevan sinua kohtaan?
4. Koetko aikaansaaneesi muutosta työyhteisössäsi?
5. Miten kuvailisit rooliasi työyhteisössäsi?
6. Sopiiko työhyvinvoinnin kehittäminen hyvin osaksi muita tehtäviäsi?
7. Miten kehittäjänä toimiminen heijastuu muihin rooleihisi työssä ja työn ulkopuolella (esim. vanhempana, harrastuksissa, yhteisöissä jne.)?
8. Onko kehittäjänä toimiminen muuttanut sinua ihmisenä tai saanut sinua muuttamaan omaa toimintaasi erilaisten yhteisöjen jäsenenä?

2D. Kuinka kehittämistyö on muuttunut?

1. Kuinka kehittämistyö on muuttunut sinä aikana, kun olet sitä tehnyt?
2. Mikä on tällä hetkellä merkittävin muutos ja haaste?

Teema 3 - Mitä kehittäjät odottaisivat nyt koulutukselta nykyisen työnsä tueksi ja millainen koulutus olisi hyödyllistä koko työyhteisön kannalta katsottuna?

3A. Kuvaile, miten käymäsi Kaiku-kehittäjäkoulutus vaikutti työskentelyysi kehittäjänä.

Millaisia työkaluja sait, verkostoiduitko, vahvistuiko identiteettisi?

3B. Kuvaile suhdettasi Kaiku-kehittäjäverkostoon ja sen hyödyntämiseen työyhteisösi kehittämisessä.

1. Millaisia odotuksia tai toiveita sinulla on verkostoa kohtaan?
2. Koetko saavasi Kaiku-verkostosta tukea arjen työhösi?
3. Haluaisitko olla aktiivisempi osallistuja ja mikä edesauttaisi tätä?
4. Tukeeko verkosto oppimistasi ja kehittymistäsi asiantuntijana?
5. Kuinka Kaiku-kehittäjäverkostoa voisi nähdäksesi hyödyntää uusilla tavoin koulutuksessa ja sen jälkeen?

3C. Kerro, millainen olisi 'unelmiesi' kehittäjäkoulutus, jos sinulla olisi mahdollisuus osallistua sellaiseen juuri nyt.

Liite 2(3)

1. Mikä saisi sinut 'ehdottomasti' osallistumaan kurssille?
2. Mitkä aihealueet olisivat juuri nyt ajankohtaisia ja mielekkäitä 1) omia osaamistarpeitasi, 2) työyhteisöäsi ja 3) organisaatiotasi ajatellen?
3. Millaiset kurssitehtävät näkisit hyödyllisinä näistä näkökulmista?
4. Onko kurssin muodolla väliä? Mitä oppimismuotoja yhdisteltäisiin? (esim. lähijaksot, organisaatiossa tapahtuva työ, ryhmätyöt, verkkokoulut, Skype jne.)
5. Onko sellaisia sisältöjä, joita haluaisit opiskella verkossa?
6. Kuinka pitkä kurssin pitäisi olla?
7. Mitä jättäisit pois niistä sisällöistä, joita oli mukana silloin, kun kävit kehittäjäkoulutusta? Tunsitko että koulutuksessa oli jotain sellaista, mistä ei ole ollut hyötyä?
8. Millaista jatkokoulutusta ja/tai tukea toivoisit nyt Kaiku-kehittäjän työhösi?

Asiantuntijahaastattelu – Valtiokonttori 24.11.2016

1. Millaisia näkökulmia Valtiokonttorin tekemässä HR-selvityksessä nousi esiin liittyen
 - a) strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja
 - b) työhyvinvoinnin kehittämiseen?
2. Jos ajatellaan valtiota työnantajana, miten valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset näkyvät Valtiokonttorissa?
3. Millainen rooli Valtiokonttorilla on valtion organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisessä?
4. Mitä tavoitteita Kaiku-kehittäjäkoulutuksella on Valtiokonttorin vision ja mission sekä strategian näkökulmasta? Onko niissä tapahtunut muutoksia?
5. Kuinka Kaiku-palveluiden toiminta ja Kaiku-verkosto voisivat mielestäsi tulevaisuudessa kehittyä?

Sisällönanalyysin luokat

Lkm = Koodattujen havaintoyksikköjen, tässä tutkimuksessa tekstikatkelmien, lukumäärä koko aineistossa.

H = Haastattelujen määrä, jossa alaluokka esiintyy.

Tutkimuskysymys 1.

Miten Kaiku-kehittäjä kokee valtion organisaatioiden, työn ja yhteiskunnan muutokset?

Lkm	H	Alaluokka	Yläluokka
33	7	Valtion organisaatioiden muutos	Valtion organisaatiot muuttuvat
29	8	Muuttuvan maailman ja työn diskurssi	
11	6	Työyhteisö kuormittuu	
11	5	Kehittämisen resurssit pienenevät	

Tutkimuskysymys 2. Mikä ohjaa Kaiku-kehittäjän työssään tekemiä valintoja?

Lkm	H	Alaluokka	Yläluokka
15	6	Valtio ohjaa kehittäjää	Valtio ohjaa
13	5	Valtiokonttori välittää valtion viestiä	
13	5	Valtion heikko taloustilanne	
22	7	Johdon ja esimiesten tuki	Organisaatio ohjaa
17	7	Kaiku-kehittäjäyys oman toimen ohella	
29	7	Tarve vaikuttaa	Sisäinen motivaatio
17	7	Kehittäminen tuntuu omalta	
15	7	Arvomaailma	
14	4	Tarve kehittyä ja oppia uutta	

Tutkimuskysymys 3. Mitkä ovat kehittäjän toimijuuden pääasiallisia painopistealueita?

Lkm	H	Alaluokka	Yläluokka
46	8	Asiantuntijarooli	Työhyvinvoinnin asiantuntija
37	8	Muutoksen aloittaja	
28	8	Työkalut ja materiaalit	
12	6	Koulutusten järjestäminen	
33	7	Johdon kumppani	Johtamisen tuki
32	8	Rakenteet ja käytännöt	
23	7	Esimiestyön havainnointi ja tukeminen	
19	8	Muutoksen kätilö	
13	8	Organisaatiokulttuurin havainnointi	
37	8	Verkostojen hyödyntäminen	Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen asiantuntija
25	6	Yhteisöllisyyden tukeminen	
23	7	Henkilöstön toiveiden ja tarpeiden kuuntelu	
21	7	Työn kuormitustekijöiden havaitseminen	
12	8	Osallistaminen ja sitouttaminen	

Tutkimuskysymys 4.

Mikä on kehittäjäkoulutuksen tärkein anti työhyvinvoinnin kehittäjänä toimimiselle?

Lkm	H	Alaluokka	Yläluokka
31	8	Koulutus luo perustan kehittäjäidentiteetille	Kehittäjäidentiteetti ja rooli työyhteisössä
28	6	Vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen	
18	5	Kurssitehtävät hyödyttävät organisaatiota	
14	4	Koulutuksen tuoma ammatillinen lisäarvo kehittäjälle	
20	6	Jäseneksi yhteisöön	Kaiku-verkoston jäsenyys
16	7	Verkoston tuki	
16	6	Aktiivisuus Kaiku-verkostossa	
9	6	Kaiku-verkoston yhteinen identiteetti	