



HELSINGIN
KAUPUNGIN
TIETOKESKUS

2010

1

tutkimuksia



"Nyt innovoidaan!"

Helsingin kaupungin henkilöstön
kokemuksia kehittämistyöstä

PIA BÄCKLUND
ANNUKKA JYRÄMÄ
HEINI VÄISÄNEN



**TIEDUSTELUT
FÖRFRÅGNINGAR
INQUIRIES**

Pia Bäcklund, etunimi.sukunimi@hel.fi
Annukka Jyrämä, etunimi.sukunimi@hse.fi

**JULKAISIJA
UTGIVARE
PUBLISHER**

Helsingin kaupungin tietokeskus
Helsingfors stads faktacentral
City of Helsinki Urban Facts

**OSOITE
ADRESS
ADDRESS**

PL 5500, 00099 Helsingin kaupunki
(Siltasaarenkatu 18-20 A)
PB 5500, 00099 Helsingfors stad
(Broholmsgatan 18-20 A)
P.O.Box 5500, FI-00099 City of Helsinki,
Finland (Siltasaarenkatu 18-20 A)

**PUHELIN
TELEFON
TELEPHONE**

09 310 1612

INTERNET

www.hel.fi/tietokeskus/

**TILAUKSET, JAKELU
BESTÄLLNINGAR,
DISTRIBUTION
ORDERS, DISTRIBUTION**

P. - tel. 09 310 36293
tietokeskus.tilaukset@hel.fi

**KÄTEISMYynti
DIREKTFÖRSÄLJNING
DIRECT SALES**

Tietokeskuksen kirjasto
Siltasaarenkatu 18-20 A, p. 09 310 36377
Faktacentralens bibliotek
Broholmsgatan 18-20 A, tel. 09 310 36377
City of Helsinki Urban Facts Library,
Siltasaarenkatu 18-20 A, tel. +358 9 310 36377
tietokeskus.kirjasto@hel.fi

HELSINGIN
KAUPUNGIN
TIETOKESKUS

HELSINGFORS
STADS
FAKTACENTRAL

CITY OF
HELSINKI
URBAN FACTS

2010

tutkimuksia
undersökningar
research series

2010 | 1

PIA BÄCKLUND
ANNUKKA JYRÄMÄ
HEINI VÄISÄNEN

”Nyt innovoidaan!”

Helsingin kaupungin henkilöstön
kokemuksia kehittämistyöstä

Yhteistyössä

Helsingin kaupungin tietokeskus
Helsingin kaupungin henkilöstökeskus
Oiva Akatemia
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

**KÄÄNNÖKSET
ÖVERSÄTTNING
TRANSLATIONS**

Magnus Gräsbeck

**KUVIOT
FIGURER
GRAPHS**

Pirjo Lindfors

**TAITTO
OMBRYTNING
GENERAL LAYOUT**

Ulla Nummio

**KANSI
PÄRM
COVER**

Tarja Sundström-Alku

Kansikuva / Pärmbild / Cover picture:

Helsingin kaupungin kuvapankki / Mari Hohtari, Mika
Lappalainen, Boy Hulden

**PAINO
TRYCKERI
PRINT**

Edita Prima Oy, Helsinki 2010

painettu

ISSN 1455-724X

ISBN 978-952-223-667-8

verkossa

ISSN 1796-7228

ISBN 978-952-223-668-5

Sisällys

Esipuhe	5
Förord	7
Preface	9
1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet:	
henkilöstön kokemusmaailma kehittämistyön kivijalkana	11
1.1 Tutkimuksen strateginen tausta	11
1.2 Henkilöstön kokemusmaailman merkitys innovatiivisen toiminnan edistämisessä	12
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja organisointi	15
2 Tutkimuksen taustateoriat: tiedon luomisen kontekstit	17
2.1 Tiedon luonne	17
2.2 Tiedonluomisen tiloja	19
2.3 Tieto ja ymmärrys rationaalisen toiminnan perustana	22
3 Aineisto ja menetelmät	23
3.1 Aineiston kuvaus ja kattavuus	23
3.2 Muuttujamuunnokset ja uudelleenluokittelut	25
3.3 Menetelmät	26
4 Kehittämistyön koettu nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät . . .	35
4.1 Yleisiä havaintoja	35
4.2 Organisaation koko ja tehtävänkuva sekä kehittämistyön koettu laatu	41
4.3 Esimiesten käsitykset toimintakulttuurista ja hierarkisuuden kokeminen	44
4.4 Vertaisoppimisen hyödyntäminen kehittämistyössä	48
4.5 Yhteenvedo	51
5 Tiedon jakamisen käytännöt ja tiedon koettu laatu	52
5.1 Tiedon koettu laatu	52
5.2 Tiedon jakamisen konteksti: työilmapiiri ja toimintakulttuuri . . .	57
5.3 Koetut innovaatiopolut	62
6 Asukkailta saatujen näkemysten hyödyntäminen	65
6.1 Julkishallinnon toimintatavat ja asukkaiden rooli tarpeellisen tiedon tuottajana	65
6.2 Asukaspalautteen merkitys toimintoja kehitettäessä henkilöstön kokemana	67
7 Koettu toimintakulttuuri sukupuolittain tarkasteltuna	73
7.1 Toimintakulttuurin koetut sukupuolittaiset erot	74
7.2 Toimintakulttuurin hierarkisuus sukupuolittain tarkasteluna	75

8 Kirjalliset kommentit kehittämistyön nykytilasta	79
8.1 Toimiva työyhteisö, joustavuus ja mahdollisuus kouluttautumiseen tarjoavat tukea työhön	79
8.2 Hierarkkisuus ja kireä ilmapiiri työn tukemisen suurimpia haasteita	81
8.3 Asukaspalautteen vaihteleva rooli: konkreettisista muutoksista mustaan aukkoon	83
8.4 Työyksikön hyvä ilmapiiri edesauttaa toiminnan kehittämistä . . .	84
8.5 Esimerkkejä hyväksi koetuista käytännöistä toiminnan kehittämisessä.	89
9 Yhteenveto:	
tutkimuksen keskeiset havainnot ja jatkosuositukset.	91
9.1 Johtamiskulttuurin muutostarpeet	92
9.2 Toimintatapojen vaikutus eri työntekijäryhmien kokemuksiin . . .	94
9.3 Lähiesimiesten toiminnan vaikutus työilmapiiriin.	95
9.4 Kehittämishankkeiden lähtökohdat ja tavoitteet epäselviä	96
9.5 Asukaspalautteen vähäinen hyödyntäminen kehittämistyössä. . .	97
9.6 Yhteisölliselle tiedon luomiselle ja jakamiselle heikosti tilaa	98
Sammandrag: Helsingfors stads	
anställdas erfarenheter av utvecklingsverksamheten	100
Behov av att förändra styrningskulturen	100
Olika verkan i olika grupper av anställda	101
Närförvärdens inverkan på arbetsklimatet	101
Oklara utgångspunkter och målsättningar	102
Klient med kundfeedback inom utvecklandet.	102
Klient med utrymme för kollektivt informationsskapande och -delande.	102
Summary: Helsinki City staff's own	
experiences of organisational development work	104
A need to change the management culture	104
Different impact in different groups of employees	105
Direct superiors and the working climate	105
Unclear orientation and goals	106
Scarce customer feedback in development work	106
Little space for collective information production and sharing	106
Liitteet:	
Liite 1. Kyselylomake.	108
Liite 2. Virastojen jako taustamuuttujaryhmiin.. . . .	116
Kirjallisuus	117

Esipuhe

Millainen on Helsingin kaupunkiorganisaation johtamiskulttuuri? Millaisia osallistumismahdollisuuksia kaupungin henkilöstöllä on oman työnsä kehittämiseen? Kuinka edistää työhyvinvointia? Tämä tutkimus vastaa näihin ja moniin muihin johtamiskulttuuriin ja henkilöstön kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Taustalla on valtuustostrategiaan vuosiksi 2009–2012 kirjattu tarve Helsingin kaupunkiorganisaation johtamiskulttuurin kehittämistyöstä. Tämä on samalla ensimmäinen koko kaupungin tasolla toteutettu Helsingin kaupungin johtamisen toimintakulttuuria ja kehittämiskulttuuria tarkasteleva tutkimus.

Tutkimuksessa tarkastellaan Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistoiminnan nykytilaa erityisesti tietojohtamisen näkökulmasta. Huomio kiinnittyy erityisesti tiedon luomisen, jakamisen ja siirtämisen käytäntöihin. Taustalla on ajatus siitä, että onnistunut kehittämistyö edellyttää sekä tietomyönteistä toimintakulttuuria että sellaisia kommunikaattiorakenteita, joissa yksilöiden osaamispääomat voivat jalostua organisaatioiden yhteiseksi osaamiseksi.

Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu henkilöstön omien näkemysten esilletulon tärkeyttä. Tällöin ns. kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä on pidetty ensiarvoisen tärkeänä. Esimerkiksi työn tuottavuuden on katsottu olevan suoraan sidoksissa siihen, miten henkilöstön oma kehittämispotentiaali voidaan nivoa osaksi jokapäiväistä toiminnan kehittämistä. Tämän vuoksi Helsingin kaupunkiorganisaatiota lähestyttiin kokemuksellisenä paikkana, henkilöstön omien toimintakulttuuriin liittyvien näkemysten ja tulkintojen kautta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli näin pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, millä tavalla organisaatioiden yleinen toimintakulttuuri vaikuttaa yksittäisten kehittämishankkeiden toteutumiseen sekä innovatiiviseen toimintaan uusia toimintatapoja pohdittaessa.

Tutkimuksessa näkemyksensä kehittämistoiminnan nykytilasta kertoo lähes 1 900 Helsingin kaupungin työntekijää miltei kaikista kaupungin eri virastosta ja eri organisaatiotasoilta. Vastaukset osoittavat selkeästi sen, kuinka ratkaisevassa asemassa koettu toimintakulttuuri on kehittämistoiminnan onnistumisessa ja kehittämiseen sitoutumisessa. Suurin kiitos tästä tutkimuk-

sesta kuuluukin niille lähes 1 900 Helsingin kaupungin työntekijälle, jotka vastasivat kyselyyn – lämpimät kiitokset!

Kiitoksen ansaitsee myös hyvä yhteistyö, jota tehtiin tässä tutkimuksessa Oiva Akatemian, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun sekä Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen sekä tietokeskuksen välillä.

Helsingissä maaliskuussa 2010

Timo Cantell
tutkimuspäällikkö

Förord

Hurdan är styrningskulturen inom Helsingfors stads organisation? Hurdana möjligheter har stadens anställda att delta i utvecklandet av det egna arbetet? Hur kan välmågan i arbetet främjas? På dessa frågor och många andra om styrningskultur och personalutveckling ges svar i föreliggande undersökning. I bakgrunden finns det behov av att utveckla styrningskulturen inom Helsingfors stads organisation som slås fast i fullmäktigestrategin för åren 2009–2012. Detta är samtidigt den första utredning som granskar hur stadsförvaltningen som helhet styrs och utvecklas.

Undersökningen analyserar nuläget inom Helsingfors stads organisations utvecklingsverksamhet särskilt ur faktabaserad styrnings synvinkel. Uppmärksamheten fästs i synnerhet på praxis för skapande, delande och överförande av kunskap. I bakgrunden finns tanken att lyckat utvecklingsarbete förutsätter både en kunskapsvänlig verksamhetskultur och sådana kommunikationsstrukturer där individernas kunskapskapital kan förädlas till gemensamt kunskande för organisationerna.

Vid tidigare undersökningar har man betonat vikten av att de anställdas egna uppfattningar får komma till tals. Man har upplevt som primärt att synliggöra s.k. erfarenhetsbaserad och tyst kunskap. T.ex. arbetsproduktiviteten har ansetts stå i direkt samband med hur de anställdas egen utvecklingspotential kan göras till en del av det vardagliga utvecklingsarbetet.

Av denna orsak gick man nu in i Helsingfors stadsorganisation som i ett erfarenhetsrum, via de anställdas egna uppfattningar och tolkningar av verksamhetskulturen. Ett centralt syfte med undersökningen var att sålunda öka vår förståelse av hur organisationers allmänna verksamhetskultur inverkar på enskilda utvecklingsprojekts framgång och på nytänkandet med tanke på nya verksamhetssätt.

I undersökningen avger nästan 1900 av Helsingfors stads anställda från nästan samtliga ämbetsverk och organisationsnivåer sina åsikter om utvecklingsarbetets nuläge. Svaren visar tydligt på hur avgörande den upplevda

verksamhetskulturen är för framgångsrik utvecklingsverksamhet och engagemang i utvecklandet. Den största tacken för denna undersökning går därför till dessa nästan 1 900 anställda vid Helsingfors stad som besvarade enkäten: ett varmt tack skall ni ha!

Ett tack vill vi på Helsingfors stads faktacentral också rikta till Oiva Akademia, handelshögskolan vid Aalto-universitetet, samt Helsingfors stads personalcentral för gott samarbete!

Helsingfors, mars 2010

Timo Cantell
forskningschef

Preface

What is the management culture like in Helsinki City's offices and departments? What opportunities do the city's employees have to participate in the development of their own work? How can wellbeing at work be promoted? These and many other questions on management culture and staff development are answered in the present study. In the background there is the need stated in the Council Strategy for 2009–2012 to develop management culture within the City of Helsinki's organisation. This is, at the same time, the first survey that analyses how the city administration as a whole is managed and developed.

The study analyses from an employee angle the current situation of the development work carried out within the administration of the City of Helsinki. The focus is on, particularly, practices of creating, sharing and transferring knowledge. In the background there is the thought that successful development work requires both a knowledge-friendly working culture and the kind of communication structures where the knowledge capital of individuals can be refined into shared knowledge for the organisations.

Earlier studies have stressed the importance of listening to the views of the employees. It has been considered of primary importance to expose so-called experiment-based and silent knowledge. Productivity at work, for example, has been seen to stand in direct relation to how much the development potential of employees can be made part of the everyday development work.

For this reason, the City of Helsinki's council administration was now approached as a space of experience, through employees' ideas and interpretations of the working cultures. A vital objective of the study was thus to increase our understanding of how the general administration culture influences the success of separate development projects and stimulates innovative thinking in view of new working practices.

In the survey, almost 1,900 Helsinki City employees representing almost all offices and departments at all administrative levels expressed their opinions on the present state of organisational development work in the city. Responses clearly indicate how decisive perceived working culture is for successful development work and commitment. Therefore, we owe the greatest

thanks for this study to all those almost 1,900 who responded to our questionnaire: many thanks indeed to you all!

Helsinki City Urban Facts Office also wants to extend warm thanks to Oiva Akatemia, i.e. the City of Helsinki's staff development company, to the Aalto University School of Economics and to the Helsinki City Personnel Centre for nice cooperation.

Helsinki, March 2010

Timo Cantell
Research Manager

1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet: henkilöstön kokemusmaailma kehittämistyön kivijalkana

1.1 Tutkimuksen strateginen tausta

Tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat valtuustostrategiaan 2009–2012 kirjatut tarpeet kehittää Helsingin kaupunkiorganisaation johtamiskulttuuria ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen kuin myös parantaa työhyvinvointia. Tutkimushanke toteuttaa samalla kaupunginhallituksen hyväksymää Helsingin kaupungin tutkimusohjelmaa vuosille 2007–2009. Kehittämisen nykytilaan tarkastellaan tutkimuksessa erityisesti tietojohtamisen näkökulmasta kiinnittämällä huomiota paitsi koettuun toimintakulttuuriin, myös tiedon luomisen, jakamisen ja siirtämisen käytäntöihin. Taustalla on ajatus siitä, että onnistunut kehittämistyö edellyttää sekä tietomyönteistä toimintakulttuuria että sellaisia kommunikaatorakenteita, joissa yksilöiden osaamispääomat voivat jalostua organisaatioiden yhteiseksi osaamiseksi. Tutkimuksen arvolahtokohta kiinnittyy innovatiivisen toiminnan edistämisen välttämättömyyteen palveluita tuotettaessa. Kyse on näin sekä palveluiden laadun että tehokkuuden maksimoimisesta. Hankkeessa yhdistyvät innovaatioiden edistämisen ympärille kolme lähtökohtaa:

- ◆ hiljaisten signaalien tunnistamisen tärkeys, eli asiakasrajapinnassa rakentuvan tietämyksen hyödyntäminen kehittämistyössä
- ◆ työntekijöiden kokemuseräisen tiedon merkitys toimintaa kehitettäessä
- ◆ toimintakulttuuriin liittyvät rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät, jotka vaikuttavat tiedon luomiseen ja jakamiseen sekä innovaatioiden rakentumiseen

Tutkimuksen avulla pyritään nostamaan esille sellaisia yleisempiä tekijöitä, joiden koetaan nykyisellään joko edistävän tai estävän onnistunutta kehittämistyötä yli organisaatorajojen. Vaikka kaikki organisaatiot kattavilla työhyvinvointikyselyillä on jo pitkät perinteet, ei henkilöstön omia kokemuksia ja käsityksiä Helsingin kaupungin toimintakulttuurista ja erityisesti kehittämistoiminnasta ole kaupunkitasoisesti aikaisemmin selvitetty. Tämä kokonaisvaltaisempi näkökulma omaan rooliin työyhteisöissä jää usein puuttu-

maan työhyvinvointia mittaavissa tarkasti strukturoiduissa kyselyissä. Vaikka työilmapiiriä mittaavat kyselyt saattavatkin nostaa esille ongelmia ja potentiaalisia kehittämiskohteita, ongelmien ratkaisemiseen ne eivät tarjoa konkreettisia välineitä. Nyt tehdyssä tutkimuksessa yhtenä olennaisena tavoitteena oli tämän vuoksi antaa ääni henkilöstölle myös sen osalta, miten työyhteisöissä havaittuja ongelmia on yleensäkin käsitelty ja millaisia toimintatapoja on pidetty onnistuneina tai epäonnistuneina. Vaikka jossakin organisaatiossa hyväksi koettuja toimintamalleja ei voikaan aina sellaisenaan siirtää toisenlaisiin organisaatioihin, voidaan niiden kautta silti lisätä kollektiivista ymmärrystä parhaista toimintatavoista.

1.2 Henkilöstön kokemusmaailman merkitys innovatiivisen toiminnan edistämisessä

Henkilöstön ns. kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä on pidetty ensiarvoisen tärkeänä, sillä muun muassa työn tuottavuuden on katsottu olevan suoraan sidoksissa siihen, missä määrin henkilöstöllä oleva kehittämispotentiaali pystytään nivomaan osaksi jokapäiväistä toiminnan kehittämistä (esim. Kesti & al. 2009). Tämän kehittämispotentiaalin hyödyntämistä haastavat kuitenkin myös monet organisaatioista itsestään riippumattomat asiat. Esimerkiksi epäsuotuisa talouskehitys saattaa käytännössä monasti konkretisoitua organisaatio- ja tapauskohtaisina tuotantokustannusten säästötavoitteina, jossa henkilöstön näkökulma jää sivuun. Tämä ns. lyhytnäköinen kehittämisspolitiikka on Keistin & al. (2009) mukaan kuitenkin ongelmallista. Syväjärvi ja Stenvall (2003) ovat esimerkiksi korostaneet organisaatioiden uudistamispaineessa henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitystä, koska henkilöstön ominaisuudet ja kompetenssit ovat keskeisessä suhteessa organisaation menestykseen. Näin henkilöstön omien käsitysten ja osaamisen tunnistaminen ja ymmärtäminen tulee entistä olennaisemmaksi juuri silloin, kun organisaatio kohtaa eniten uudistamispaineita. Menestyvän organisaation haasteena onkin pidetty sitä, missä määrin sen rakenteet ja toimintatavat tukevat koko henkilöstön välistä vuorovaikutusta, kollektiivista oppimista ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Sosiaalisella pääomalla on tarkoitettu Paloheimon (2005) mukaan yleensä juuri sitä, että sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä syntyy vakiintuneita yhteistoiminnan muotoja, luottamusta ja kiinnostusta yhteistä tavoitetta kohtaan. Organisaatioiden sosiaalisen pääoman synty edellyttää näin sellaisia toimintatapoja, joissa jokaisella organisaatiotasolla rakentuvat kokemukset ja osaaminen kyetään aidosti nivomaan osaksi toiminnan kehittämistä.

Inhimillistä tai aineetonta pääomaa osana organisaatioiden kehittämistyötä on tutkittu intensiivisemmin jo 1960-luvulta lähtien (Keisti & al. 2009).

Tyypillisesti toimintaa pyritään käytännön tasolla kehittämään ulkopuolisten asiantuntijoiden voimin erillisissä kehittämishankkeissa. Näiden ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että ulkopuolinen toimija ei välttämättä kykene tunnistamaan millaisia asioita juuri kyseisessä organisaatiossa pitäisi erityisesti ottaa tarkastelun kohteeksi. Esimerkiksi Alasoinin (2007) mukaan optimaalisia kehittämistoimenpiteitä ei voida määrittää ilman syvällistä perehtyneisyyttä organisaation toimintaan – mikä puolestaan saattaa käytännössä tarkoittaa mittavia konsulttikustannuksia. Yksinomaan konsulttityönä tapahtuva kehittäminen saattaa lisäksi jäädä irralliseksi projektiksi eikä siirry osaksi toimintojen rutiineja, ellei siihen kyetä sitouttamaan koko henkilöstöä laajalti. Keisti & al. (2009) ovatkin korostaneet, että organisaatioiden kehittämisen ei tulisi olla lyhytjänteistä ja projektiluonteista toimintaa. Henkilöstön omaehtoinen sitoutuminen on välttämätön tekijä toimintoja kehitettäessä ja sen edellytyksenä on puolestaan se, että henkilöstö on kokenut olevansa aidosti osallinen jo kehittämishankkeita suunniteltaessa.

Tässä kontekstissa kiinnostavaksi kysymykseksi Helsingin kaupunkiorganisaatioissa nousee se, missä määrin vakiintuneet yhteistoimintamenetelyt tai ammattiyhdistysten- ja järjestöjen edustajien kuuleminen esimerkiksi rakenteellisia uudistuksia tehtäessä voi osaltaan tukea koko henkilöstön tunnetta siitä, että heidän kokemuksensa ja näkemyksensä ovat tärkeää tietoa pyrittäessä entistä laadukkaampaan toimintaan. Nonakan ja Takeuchin (1995) käsite hiljaisen tiedon merkityksestä korostaa henkilöstön roolia parhaimpina asiantuntijana toimintoja kehitettäessä. Henkilöstön kuuleminen vain lakisääteisenä työsuojelullisena toimenpiteenä ei välttämättä edistä tämän hiljaisen tiedon tuleamista osaksi kehittämistyön kollektiivista osaamista.

Henkilöstön kokemusmaailma ja käsitykset toimintojen kehittämistarpeista voivat olla organisaation johdon näkökulmasta myös ongelmallisia. Tyypillistä onkin, että organisaation johdon ja työntekijöiden ajatukset eroavat ylimmän johdon näkemyksistä mm. organisaation strategian, kulttuurin ja identiteetin osalta (Pontevea 2009:23). Sengen (1990) mukaan osa henkilöstön hiljaisesta tiedosta voi myös ylläpitää erilaisia puolustusmekanismeja, jotka estävät organisaation kehittämistä. Koettu henkilöstön nihkeys toimintatapojen muuttamista kohtaan tulkitaankin monasti tyypillisenä muutosvastarintana. Haluttomuus toimintatapojen muuttamiseen voi kuitenkin johtua monesta syystä. Taustalla voivat olla organisaatiossa koettu sisäinen epäluottamus, ongelmat johtamiskulttuurissa ja esimiestyössä, työssä koettu stressi, ongelmat tiedottamisessa ja vuorovaikutuksessa kuin myös kokemus tai henkilöstön aito huoli siitä, että muutos vaikeuttaa oman työn tekemistä laadukkaasti ja järkevästi.

Kehittämistyön yhteydessä ilmenevää muutosvastarintaa voidaan pitää tärkeänä organisaatiokulttuuriin liittyvänä indikaattorina, eikä sitä tulisi sivuuttaa ns. normaalina kehittämistyöhön aina liittyvänä tekijänä. Keisti (2005) on esimerkiksi määritellyt henkilöstötuottavuuden tärkeiksi tekijöiksi

ja työyhteisön kyvykkyyksiksi esimieskulttuurin, osaamisen ja sisäisen viestinnän. Johtaminen ja toimintakulttuuri laajemminkin ovat olennaisimpia tarkastelukohteita, mikäli halutaan vähentää työperäistä stressiä. Organisaatioissa, joissa toimintakulttuuri perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen, tukeen ja kannustukseen ei ole lähtökohtaisestikaan samanlaista tarvetta kollektiiviseen muutosvastarintaan kuin niissä organisaatioissa, joissa henkilöstö jo nykyisellään kokee epävarmuutta oman työssä tulevaisuudesta ja omista mahdollisuuksistaan siihen vaikuttamiseen. Palmian (Helsingin kaupungin liikelaitos) perustamiseen liittyvistä organisaatiomuutoksista tehty väitöskirja (Ponteva 2009) tuo hyvin esille, kuinka olennainen tekijä on työntekijän samaistuminen omaan organisaatioonsa. Organisaatioiden kehittämisessä on kuitenkin vakavana vaarana työntekijöiden vieraantuminen organisaatiostaan ja työstään, mikäli henkilöstön nykyisellään kokemia vahvuuksia ja heikkouksia ei kyetä tunnistamaan ja huomioimaan organisaatiota uudistettaessa.

Mikäli organisaatioiden kehittämisessä ilmenee vahvaa muutosvastarintaa, on siis paikallaan pysähtyä pohtimaan mistä tämä johtuu. Organisaatioiden toiminta on paitsi virallista, työnjakoon, toimenkuviin ja säännöllisiin toimintamalleihin (esimerkiksi henkilöstökokoukset, johtoryhmät, viestintä) sidottua toimintaa, myös epävirallista yksittäisten ihmisten ja ryhmien vuorovaikutusta, joissa samalla aina rakennetaan ja uusinnetaan käsitystä organisaation toimintakulttuurista. Tässä osassa toimintaa keskeisessä roolissa ei ole organisaation johto, vaan organisaation avaintoimijat, ns. tietoaktivistit (von Korch 1997, von Korch & al. 2000; Käser and Mills 2002). Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatioissa pitkään työskennelleet, sosiaalisilta taidoiltaan lahjakkaat henkilöt. Heillä on vakiintunut asema henkilöstön keskuudessa ja heidät saatetaan kokea tietolähteinä paljon merkittävimmiksi kuin virallisia viestintäkanavia, joten heille myös välittyy helposti tietoa organisaation eri puolilta ja tasoilta.

Julkishallinnon hierarkkisissa ja vahvasti juridisesti ohjatuissa organisaatioissa ei välttämättä aina osata tunnistaa edellä kuvattujen ”tietoaktivistien” olemassaoloa tai merkitystä organisaatioiden ilmapiiritehtäjinä – niin myönteisessä kuin kielteisessä mielessä. Käytännössä voi rakentua asetelma, jossa esimiestaso ja muu henkilöstö kokevat hyvin eri tavalla paitsi organisaation nykytilanteen myös kehittämistoiminnan tarpeellisuuden. Toki varsin eriäviä näkemyksiä voi yhtä lailla rakentua esimiestason tai muun henkilöstön sisälläkin. Myös tämän vuoksi toiminnan onnistunut kehittäminen edellyttää koko henkilöstön käsitysten tunnistamista ja mahdollisten ristiriitaisten näkemysten avaamista ja selkeyttämistä kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Juuri ristiriitojen esille nostamisessa on laajemminkin nähty mahdollisuus innovatiiviseen toimintaan: ero huipputiimien ja keskivertotiimien välillä on niiden kyvyssä kohdata ja ratkaista ristiriitoja (Argyris 1985 sit. Keisti & al. 2009), eli toisin sanoen organisaatiokulttuurin avoimuuden asteessa. Orga-

nisaatiossa koettujen ristiriitojen sivuuttaminen tekeekin kehittämistyöstä pahimmillaan prosessin, jossa innostuneisuuden ja innovatiivisuuden sijaan korostuvat muotoseikat ja byrokratian itsetarkoituksellinen toteuttaminen.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja organisointi

Tässä tutkimuksessa annetaan ääni lähes 1 900:lle Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijälle liittyen toiminnan kehittämiseen ja toimintakulttuuriin laajemminkin. Mukana on henkilöstöä lähes kaikista kaupungin organisaatiosta ja eri organisaatiotasoilta, niin esimiehiä kuin asiantuntijaroolissaakin työskenteleviä muun henkilöstön lisäksi. Tutkimusaineistossa on mukana n. 700 kirjallista, vapaamuotoista kommenttia, joissa kerrottiin onnistuneista tai epäonnistuneista kehittämishankkeista ja toimintakulttuurista laajemminkin. Aineisto kerättiin kesäkuussa 2009 sähköisellä, intranetissä olevalla kyselyllä (aineiston laadusta ja sen käsittelystä tarkemmin luvussa 3). Aineistosta on tarkasteltu erityisesti kehittämistoiminnan nykytilaa ja koettuja haasteita, tiedon jakamisen ja kommunikaation väyliä, innovatiivisen toiminnan esteitä ja edellytyksiä ja asukaspalautteen hyödyntämisen mahdollisuuksia toimintoja kehitettäessä. Erityistä huomiota on kiinnitetty esimiesten ja muun henkilöstön välisiin mahdollisiin näkemyseroihin, sekä siihen liittykö henkilön työhistoria, koulutus, organisaation koko tai sukupuoli koettuun toimintakulttuuriin.

Vaikka tutkimusaineistoa on käsitelty pääosin tilastollisin monimuuttujamenetelmin, tutkimusta voidaan silti pitää luonteeltaan laadullisena, ilmiötä avaavana, ei selittävänä tutkimuksena. Ensisijaisena tavoitteena on ollut tunnistaa uusia näkökulmia liittyen Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistoimintaan ja toimintakulttuuriin. Tämän näkökulmarajauksen sisällä on katsottu tarkemmin onko joidenkin asioiden yhteydessä löydettävissä tilastollisesti merkitseviä eroja. Näitä löydöksiä voi pitää asioina, joita olisi hyvä jatkossa selvittää tarkemmin. Tutkimuksessa ei tehdä organisaatioiden välisiä vertailuja, organisaatiot on kuitenkin luokiteltu neljään eri ryhmään niiden henkilöstömäärän mukaan. Analyysissä on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, onko olemassa joitakin sellaisia kehittämistyöhön vaikuttavia myönteisiä tai kielteisiä tekijöitä, joiden voi ajatella olevan osa koko Helsingin kaupunkiorganisaation toimintakulttuuria.

Tutkimuksen ideoimisesta ja sen käytännön toteutuksesta on vastannut erikoistutkija Pia Bäcklund Helsingin kaupungin tietokeskuksesta yhteistyössä erikoistutkija Annukka Jyrämän kanssa Aalto-yliopiston kauppa- ja kauppakorkeakoulun markkinoinnin ja johtamisen laitokselta. Tutkimusryhmään on kuulunut myös valt.kand. Heini Väisänen, jonka vastuulla on erityisesti ollut aineiston analyysi sekä sukupuolittain tehty tarkempi tarkastelu. Kysymyk-

senasettelun painopisteitä on käsitelty lisäksi tutkimuksen ohjausryhmässä, jossa on ollut tutkijatiimin lisäksi mukana henkilöstökeskuksesta henkilöstöjohtaja Hannu Tulensalo sekä erikoissuunnittelija Matti Poutanen, Oiva Akatemiasta toimitusjohtaja Mirja Heiskari, sekä tietokeskuksesta vs. tutkimuspäällikkö Markus Laine. Tutkimusasetelmaa on lisäksi testattu useassa yhteydessä keskeisimmillä sidosryhmillä. Hankkeessa on myös tehty yhteistyötä yliopistovetoisen *Tietojohtaminen Helsingissä* -hankkeen kanssa, jossa on ollut mukana myös talous- ja suunnittelukeskus. Suurin kiitos tästä tutkimuksesta kuuluu niille lähes 1 900 Helsingin kaupungin työntekijälle, jotka vastasivat kyselyyn ja joille tutkimustiimi haluaa osoittaa lämpimät kiitokset!

2 Tutkimuksen taustateoriat: tiedon luomisen kontekstit

Innovaatioiden ja tiedon johtamisen keskusteluissa painopiste on viime vuosina siirtynyt ”datan” siirrosta tiedon jakamisen edellytysten edistämiseen, sekä esteiden poistamiseen inhimillisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvalta tiedon luomisen prosesseilta. Tällaisessa kontekstissa ymmärrys ihmisestä osana omaa sosiaalista kontekstiaan korostuu. Kun tietäminen nähdään osana inhimillistä toimintaa eikä tietoa ja tietämistä tarkastella vain erillisenä informaation siirtona, se nostaa samalla ihmisen omine kokemuksineen tärkeäksi tekijäksi osana tietojohdantamista. Toimiakseen yhteisissä tiedon luomisen prosesseissa tulee toimijoilla olla ymmärrystä myös toisten toimijoiden yhteisöistä, arvoista, normeista ja toimintatavoista. Tietämistä voidaan näin pitää aktiivisena tekona, jossa erilaista informaatiota paitsi saadaan, myös jatkuvasti uusinnetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Organisaatioiden toimintakulttuurit ja rakenteet määrittelevät puolestaan sitä, millainen ja kenen tuottama informaatio voi missäkin tilanteessa määrittyä tarpeelliseksi ja käyttökelpoiseksi tiedoksi (ks. esim. Bäcklund 2007). Tietojohdantamisen näkökulmasta on siksi olennaista tarkastella sitä, millä tavalla organisaatioiden hierarkkinen rakenne jo itsessään määrittelee informaatiota enemmän tai vähemmän tarpeelliseksi tiedoksi.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on se, että organisaatioiden kehittämistyön onnistumisen kannalta on ensiarvoista paneutua siihen, millä tavalla tiedon yhteisölliselle jakamiselle ja luomiselle luodaan yleensäkin edellytyksiä. Seuraavassa kuvataan tarkemmin tämän tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia tiedon jakamiseen ja tietämisen käsitteisiin liittyen.

2.1 Tiedon luonne

Tapa, miten ymmärrämme tiedon ja tietämyksen ohjaa niitä keinoja, joilla pyrimme tukemaan ja johtamaan tiedon jakamis- ja luomisprosesseja. Innovatiivisen toiminnan edistämisessä nämä prosessit ovat aivan keskeisiä. Arkikielessä ja organisaatioiden kehittämistyössä korostetaan usein elinikäistä ja/ tai toisilta oppimista, joissa on käytännön tasolla kyse juuri siitä, miten yksilöt voivat jakaa omaa oppimistaan ja tietämystään toisille.

Tiedon määrittelyssä voidaan tunnistaa kaksi päälinjaa: yhtäältä kognitiivinen ja toisaalta konstruktivistinen ote (von Korch 1998). Kognitiivisen näkökulman mukaan tieto on universaalia: se koostuu eksplisiittisistä tiedonpalasista, objektiivisesti määriteltävissä olevista käsitteistä ja faktoista, joita voidaan helposti koota ja jakaa eteenpäin. Konstruktivistisen tietokäsityksen mukaan tieto rakentuu puolestaan kokemusten kautta: tieto on aina kontekstisidonnaista ja sitä luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti (esim. Tsoukas 1996; von Krogh, 1998; Nonaka & al. 2001; Swan & al. 2002). Tiedon konstruktiiiviseen, eli kokemuksellisuuteen, ulottuvuuteen liittyvät sosio-kulttuurisesti jaetut olettamukset asioiden nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista sekä käsitys siitä, miten näihin valittuihin tavoitteisiin voidaan kulloinkin päästä (esim. Bäcklund 2007). Tässä näkökulmassa sosio-kulttuuriset käsitykset määrittelevät näin aina sitä, millainen informaatio kulloinkin koetaan laadukkaaksi ja tarpeelliseksi tiedoksi.

Tietoa voidaan ajatella myös omistuksena tai prosessina (Newell & al. 2006). Tiedon näkeminen jaettavissa olevana asiana, omistuksena, on valtavirran omaksuma tietokäsitys, jota tiedon prosessi- ja yhteisöllisyyslunnetta korostavat puolestaan haastavat. Jälkimmäisessä tulkinnassa tieto/tietäminen nähdään toimintana, joka syntyy vuorovaikutustilanteissa erilaisten yhteisöjen sisällä ja rajapinnoissa sekä tarkoituksellisesti että satunnaisesti. Tieto/tietäminen on siis jatkuvasti muuttuva dynaaminen prosessi (esim. Lave & Wenger 1991; Gherardi 1999).

Usein tietämyksen mielletään koostuvan sekä eksplisiittisestä, eli määrämuotoisesta, sanoin ja numeroin ilmaistavasta tiedosta, että implisiittisestä, hiljaisesta ja kokemusperäisestä tiedosta, joka on ajan myötä toiminnan ja tunteiden kautta sisäistämääme osaamista (esim. Polanyi 1966; Brown & Duguid 1991, Swan & al. 1999; Nonaka & al. 2001). Emme kuitenkaan voi irrottaa eksplisiittistäkin tietoa ihmisestä, sillä eksplisiittinen ja hiljaista tietoa sisältävä kokemuksellinen tieto ovat kietoutuneet toisiinsa. Tietoa tuotetaan, luokitellaan, varastoidaan ja tulkitaan aina jossain kontekstissa ihmisten toimesta: lueimme myös eksplisiittistä tietoa omien kokemustemme ja käsitystemme luomassa ymmärryksessä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on näin se, että kunkin henkilön kulttuurisidonnainen oma kokemus- ja avomaailma määrittelevät sitä, millainen toiminta kulloinkin koetaan rationaaliseksi myös suhteessa tiedon luomiseen ja jakamiseen. Tämän vuoksi on tärkeä tunnistaa millaisia rakenteita organisaatioissa eletään ja koetaan todeksi ja erityisesti: mitkä ovat ne tiedon luomisen ja jakamisen käytäntöjä ohjaavat ”mustat laatikot”, joihin henkilöstön toiminta lähtökohtaisesti nojaa. Mistä tiedämme, että juuri näitä asioita on tärkeä tietää tai että informaatio välittyy juuri tietyllä tavalla parhaiten toimijalta toiselle? Tai millä perusteilla luokittelemme saamaamme informaatiota

tärkeäksi ja vähemmän tärkeäksi tiedoksi? Saadun informaation koettu merkittävyys on aina sidoksissa siihen, mitä kulloinkin on haluttu tietää, mitä on pidetty eri asiayhteyksissä tietämisen arvoisena (esim. Häkli 1994; Kivinen & Ristola 2001; Gylling 2002; Sintonen 2003). Organisatoriset rakenteet, eri ammattikuntiin ja toimijoiden asemaan liittyvät käytännöt vaikuttavat osaltaan siihen millaisen tiedontuottajan ja -jakajan roolin eri toimijat itselleen mieltävät. Esimerkiksi kunnallishallinnon toimijoiden toimintakenttää säätelevät myös monet erilaiset lait organisaation toimintakulttuuriin liittyvien käytäntöjen lisäksi (Stenvall 2000; Vartola 2005).

Tässä tutkimuksessa tiedon käsitettä määrittelevät näkökulmat korostavat siis tiedon rakentumista kontekstissa, aina suhteessa johonkin. Seuraavassa kuvataan tarkemmin näitä erilaisia tiedonluomisen konteksteja, eli tiloja.

2.2 Tiedonluomisen tiloja

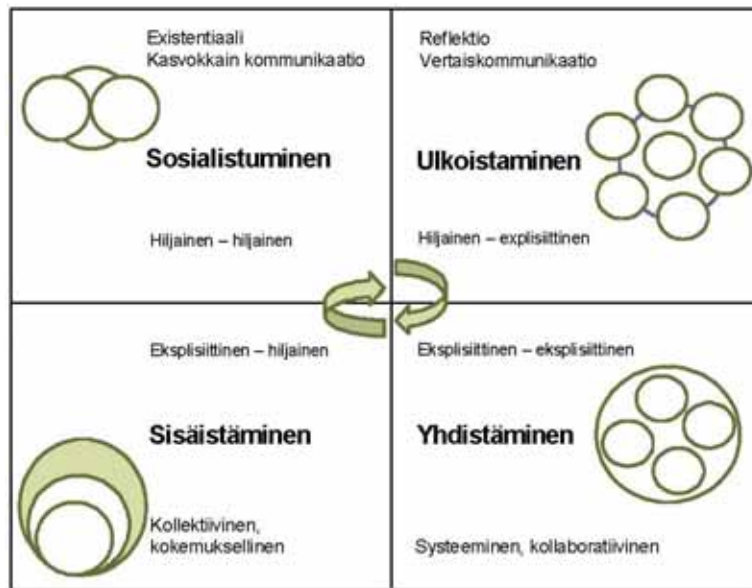
Kaksi ehkä tunnetuinta näkökulmaa tiedon konteksteihin ovat Nonakan 1990 luvulla esittelemä SECI malli ja käsite ba-tila, sekä tilannesidonnaiseen oppimiseen ja käytäntöyhteisöihin liittyvät ajatukset Lave ja Wengerin esiintuomina myös 1990 luvulla. Lisäksi käytännössä tiedonluomisen mahdollisuuksia on usein lähestytty fyysisten tilaratkaisujen ja erilaisten työmuotojen näkökulmista. Työtilojen suunnittelu ja tiimi-työskentely nivoutuvat edellä mainittuihin kahteen päälähestymistapaan.

2.2.1 SECI malli ja ba tila

Tiedonluomisen kontekstin voidaan ajatella rakentuvan SECI mallin erilaisten tilojen kautta, joilla saadaan aikaiseksi tietoa luova ja jakava jatkuva prosessi (Kuvio 1). Nonakalainen lähestymistapa korostaa eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon vuorovaikutteisuutta. Tieto muodostuu spiraalinomaisesti määrämuotoisen ja hiljaisen tiedon muuntautuessa toinen toisikseen erilaisissa tiloissa (ba). Ba-käsite kattaa laajasti ottaen niin mentaalisen, fyysisen kuin virtuaalisenkin tilan.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa eleet ja tunteet ovat myös tärkeä osa viestintää. Hiljainen tieto voi puolestaan muuntautua eksplisiittiseksi, kokemukselliseksi, tiedoksi kun puemme kokemuksiamme sanoiksi, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, kokouksissa jne. Eksplisiittistä tietoa voidaan taas yhdistää muuhun eksplisiittiseen tietoon esim. datapankeissa ja arkistoissa. Eksplisiittinen tieto sisäistyy puolestaan hiljaiseksi tiedoksi kokemukseemme toiminnan kautta.

Kuvio 1. SECI malli



Kuvio 1: SECI-malli (Muokattu Nonaka & al. 1998 pohjalta Jyrämä & al. 2008).

2.2.2 Käytäntöyhteisö

SECI-mallin lisäksi toinen hyödyllinen käsitteistö ja tapa hahmottaa tiedon luomisen konteksteja on organisaatiotutkimuksen toiminta- tai käytäntöyhteisöjen teoria. Käytäntöyhteisöikäsite on syntynyt alun perin tarpeeseen hahmottaa luonnollisesti syntyvien yhteisön toimintaa ja niissä tapahtuvaa oppimista. Käytäntöyhteisöjä yhteen sitova voima on sen jäsenten jakama yhteinen käytäntö tai toiminta. Käytäntöyhteisö jakaa yhteisen toiminnan lisäksi yhteisiä arvoja, uskomuksia, normeja sekä yhteisen kielen. Yhteisön ulkopuolisten voi olla vaikea jo pelkän ryhmälle ominaisen jargonin tai asiantuntijakielen vuoksi ymmärtää sitä, mistä ryhmän toiminnassa on kysymys. Jäsenyys käytäntöyhteisöissä on asteittaista siten, että uudet tulijat ovat yhteisön laidoilla ja konkariit ytimessä. Oppiminen yhteisön tavoille tapahtuu siten, että noviisit oppivat konkareilta. (Lave & Wenger 1991). Tavallisesti suhteellisen selvistä noviisi–konkariasetelmista huolimatta emme kuitenkaan aina tunnista omaa ”konkariuttamme” tai löydä itsellemme konkaria tueksi. Usein tietojohtamisessa tarvitsemmekin henkilöitä, jotka aktiivisesti ottavat tiedon jakamisen ja sen edellytysten luomisen osaksi omaa tehtäväkuvaansa (Jyrämä & Kauppila & Rajala 2008 – julkaisematon työpäperi).

2.2.3 Tietoaktivistit

Tiedontuotannon prosessit tarvitsevat käynnistyäkseen ja tuottaakseen organisaatiolle hyötyä henkilöitä tai ryhmiä, joiden tehtävänä on toimia tiedonluomisen koordinaattoreina ja katalysaattoreina, eli tietoaktivisteina (von Krogh & al. 1997). Tietoaktivistien tehtävänä on luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia tiedon jakamisen ja luomisen prosesseille. Tietoaktivistin rooliin voi kuulua esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksen mahdollisuuksien lisääminen, eri toimijoiden yhteen saattaminen, tiedonluomisprosessien liikkeelle laittaminen, projektien koordinointi tietonäkökulmasta sekä toimiminen tulevaisuuden puhemiehenä (merchant of foresight). Tietoaktivistit voidaan nähdä myös fasilitaattoreina, eli mahdollistajina tai mediaattoreina, jotka ”kääntävät” kieliä eri yhteisöjen välillä, toimivat välitiloissa ja pyrkivät aikaansaamaan vuorovaikutusta eri yhteisöjen välillä. (ks. Jyrämä & Äyväri 2007; Jyrämä & Kauppila & Rajala 2008; ks. myös Puustinen 2006).

Tukeakseen tietoaktivistien toimintaa organisaatioiden pitäisi kyetä tunnistamaan heidän roolinsa ja luoda heille toimintaedellytyksiä, esim. hyväksymällä ”tietoaktivismi” osaksi joidenkin työntekijöiden toimenkuvaa. Luottamus ja tiedonjakamisen motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä tietoaktivistien toiminnan onnistumiselle (esim. von Krogh & al. 2000; Käser and Mills 2002).

Tietoaktivistit voidaan siis nähdä useiden erilaisten välittäjäroolien kautta. Taustalla on erilaisten kontekstien, kulttuurien, tilojen tai yhteisöjen kohtaaminen (esim. Bourdieu 1984; Scott 1987; Jyrämä 1999; Wenger 2000). Tietoaktivistit toimivat näin erilaisten yhteisöjen rajapinnoilla, kuten esim. eri organisaatiot tai eri alojen asiantuntijat, mahdollistaen yhteistyön. Tietoaktivistien rooleja voidaan jäsentää esim. Jyrämän ja Äyväriin (2007) esittämän luokituksen mukaan (ks. myös Jyrämä 2008) (taulukko 1).

Taulukko 1. Tietoaktivistien rooleja

	Kulttuurillinen välittäjä	Brokeri	Kääntäjä	Aktivisti	Näkymätön käsi
Tekijät	Bourdieu 1984 McCracken 1986 du Gay et al. 1997 Karppinen-Takada 1994, Salmi 2006	“Wenger 1998, 2000; Brown & Duguid 1998” “Ahola et al. 2004;”	Brown & Duguid 1998	von Krogh et al. 1997, 2000	Mittilä 2006
Läheiset käsitteet		Rajalla toimija Tiedon ”brokeri” Sisäinen ja ulkoinen välittävyys		Aloittaja (Mittilä 2006) Katalysaattori, saa jotain aikaan (Stähle et al. 2004)	Katalysaattori, rakenteiden luoja (Stähle et al. 2004)
Keskeinen tehtävä	Luoda merkityksiä. Välittää eri maailmojen välillä. Välittää eri kansallisten kulttuurien välissä.	Toimia leikkaavien käytäntö-yhteisöjen tilassa, luoda siteitä yhteisöjen välille. Esitellä toisen yhteisön asioita toiseen.	Muokata toisen käytäntöyhteisön tavoitteet ymmärrettäviksi toisessa käytäntöyhteisössä.	Tuo erilaisia ihmisiä ja ryhmiä yhteen, tiedonluomisprosesseihin. Luo tiloja ja tilaisuuksia yhteistoiminnalle. Saa aikaan jotain.	Luo rakenteita ja mahdollistaa yhteistoimintaa. Luo dynaamisia rakenteita, esim. verkostoja.

2.3 Tieto ja ymmärrys rationaalisen toiminnan perustana

Tiedon käsite ohjaa siis näkemystämme siitä, miten tiedolla voidaan johtaa, miten tietämiselle rakennetaan edellytyksiä tai miten puretaan tiedon jakamisen esteitä. Se, mitä käsitämme tiedoksi tai tiedonluomiseksi, ohjaa toimintaamme myös käytännössä. Jos tieto määritellään informaatioksi, on tarpeen kehittää tiedon arkistoja, jolloin myös informaatioteknologian merkitys korostuu. Jos taas korostamme tiedon kokemuksellista ja dynaamista luonnetta, kehitämme tietoa synnyttäviä ja jakavia prosesseja, sekä pyrimme tunnistamaan yhteisöistä sellaiset tietoaktivistit/mediaattorit, jotka omalla toiminnallaan raivaavat eri ryhmien välisiä kommunikaatioesteitä ja edistävät yhteisöllistä tiedon luomista ja jakamista, sekä oppimista.

Tässä tutkimuksessa tietäminen nähdään siis aktiivisena, dynaamisena prosessina. Toimijoiden tarkoituksenmukainen, rationaalinen, toiminta edellyttää käsitystä oman organisaation toimintakulttuurista ja omasta roolista osana sitä (ks. esim. Entrikin 1976; Tuan 1991; Kivinen & Ristelä 2001). Toimintakulttuurin kokeminen mielekkäänä edellyttää aina myös säännönmukaisuuksien tunnustamista, eli joidenkin asioiden ottamista sellaisenaan. Tähän (inter)subjektiiviseen käsitykseen omasta organisaatiosta nivoutuu toiminnan rationaalisuus suhteessa tavoiteltuihin päämääriin. Toiminnan rationaalisuutta määrittelevät siten yhtä lailla tiedostetut päämäärät ja arvot kuin kyseenalaistamattomat ja ei tiedostetut itsestäänselvyydet (ks. myös Berger & Luckman 2002; Heritage 1996; myös esim. Sulkunen 1997: 22–26).

Toimintakulttuurin koettu rationaalisuus on siten henkilökohtainen kokemus ja nivoutuu väistämättä siihen, kuka toimintaa kulloinkin tulkitsee. Toiminta sinänsä voidaan tietysti kokea myös irrationaalisena tai epämielikkäänä. Toiminnan kokeminen epämielikkäänä voi johtua esimerkiksi joko virallisista tai epävirallisista määräyksistä ja säännöistä, vuorovaikutuksen tavoista jne. toimia itselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisia rakenteita ja asioita Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijät tällä hetkellä kokemustensa kautta liittävät omaan työpaikkaansa ja miten nämä kokemukset puolestaan vaikuttavat siihen miltä organisaation kehittämisen nykytila näyttää. Henkilökohtaisilla kokemuksilla kehittämistyöstä ja toimintakulttuurista laajemminkin nähdään siis tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti suuri merkitys, sillä sen mielletään vaikuttavan myös motivaatioon kehittämistyötä kohtaan.

3 Aineisto ja menetelmät

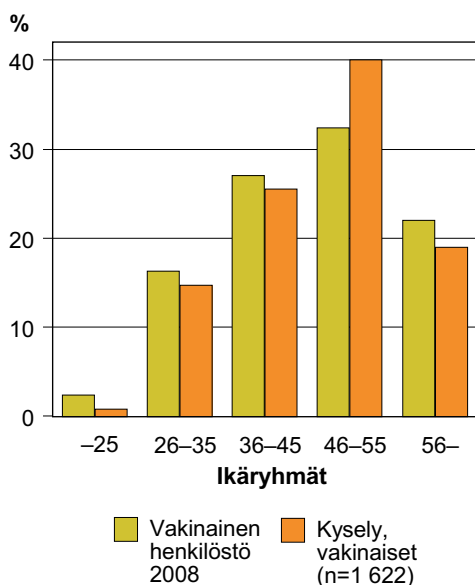
3.1 Aineiston kuvaus ja kattavuus

Henkilöstökysely oli auki 2.6.–30.6.2009 Helsingin kaupungin intranetissä avoimena linkkinä. Kyselyyn vastasi 1 857 henkilöä, eli noin viisi prosenttia Helsingin kaupungin henkilökunnasta. Vastaajia saatiin eniten muutaman ensimmäisen sekä viimeisen päivän aikana. Viikonloppuisin vastaajia oli vähemmän kuin arkipäivinä. Kyselyn vastaajamääriä verrattiin ”Tietoja Helsingin kaupungin henkilöstöstä 2008” -julkaisun tietoihin vastaajajoukon edustavuuden arvioimiseksi. Vertailu on suuntaa-antava, sillä julkaisun tiedot ovat edelliseltä vuodelta ja jotkut tiedot löytyvät julkaisusta eri muodossa kuin kyselyssä, tai vain vakituisten työntekijöiden suhteen. Vastauksia kolmeen eri avokysymykseen saatiin yhteensä 689 kappaletta. Useat kirjalliset kommentit käsittelivät kvantitatiivisessa aineistossa esiin tulleita aiheita, mutta monet niistä antoivat myös paljon uutta informaatiota. Kvalitatiivinen aineisto paitsi tukee kvantitatiivisesta aineistosta tehtäviä johtopäätöksiä, myös nostaa esiin asioita, jotka muuten olisivat tutkimuksessa jääneet huomiotta.

Sukupuolijakauma vastasi kyselyssä melko hyvin Helsingin kaupungin henkilökunnasta saatavilla olevia tilastotietoja. Naisten osuus on hieman korostunut kyselyyn vastanneissa, sillä vastaajien joukossa heitä oli noin 80 prosenttia, kun taas Helsingin kaupungin työntekijöistä noin 75 prosenttia on naisia. Helsingin kaupungin henkilöstön ikäjakaumasta oli saatavilla tietoa vain vakinaisen henkilökunnan suhteen, joten kyselyyn vastanneista on edustavuutta arvioitaessa otettu huomioon vain ne henkilöt, jotka ovat ilmoittaneet työskentelevänsä vakinaisessa työsuhteessa. 46–55-vuotiaiden osuus kyselyyn vastanneista on lähes kahdeksan prosenttiyksikköä suurempi kuin henkilöstössä keskimäärin. Muissa ikäryhmissä kyselyyn on vastannut hieman vähemmän kunkin ikäluokan edustajia kuin henkilökuntaan heitä keskimäärin kuuluu. Erotukset ovat kuitenkin varsin pieniä, vain suunnilleen kahdesta kolmeen prosenttiyksikköä.

Koulutuksen suhteen vastaajat jakautuivat melko epätasaisesti. Yleisenä trendinä oli, että korkeammin koulutetut vastasivat kyselyyn useammin kuin matalammin koulutetut. Suurin vastauskato oli toisen asteen tutkinnon suorittaneissa: heidän osuutensa Helsingin kaupungin henkilöstöstä on 39 prosenttia, mutta kyselyyn vastanneiden joukossa heitä oli vain 18 prosenttia. Perusasteen suorittaneilla trendi oli samansuuntainen, mutta erotus vain run-

Kuvio 2. Ikäjakauma



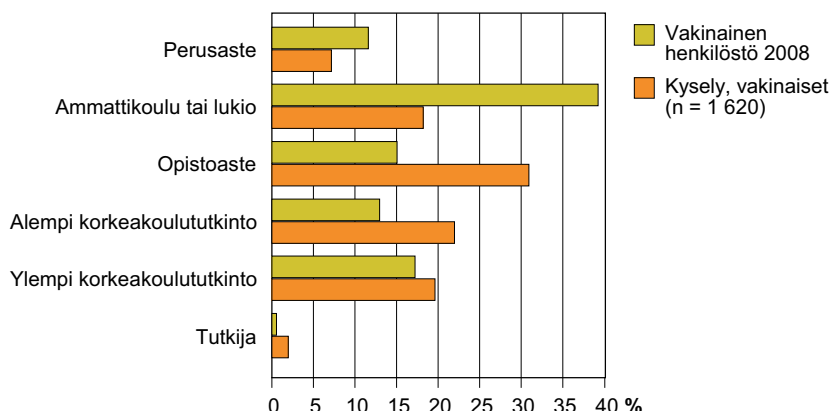
sas neljä prosenttiyksikköä. Suurin yksittäinen vastaajaryhmä oli opistoasteen tutkinnon suorittaneet: heidän osuutensa vastaajista oli yli 30 prosenttia, mikä on viitisentoista prosenttiyksikköä enemmän kuin heidän osuutensa Helsingin kaupungin henkilöstöstä. Myös korkeakoulu- tai tutkijakoulutuksen suorittaneiden osuudet ovat kyselyyn vastanneiden joukossa suuremmat kuin heidän osuutensa Helsingin kaupungin henkilöstöstä.

Mitä työskentelyaikaan Helsingin kaupungilla tulee, pitkään (yli 10 vuotta) kaupungilla työskennelleet ovat vastanneet suhteessa ahkerammin kuin alle 10 vuotta työskennelleet: pidempään työskennelleiden osuus oli kyselyssä noin 12 prosenttiyksikköä suurempi kuin kaupungin henkilöstössä (kyselyssä 68 prosenttia, henkilös-

tössä 56 prosenttia). Koska kyselyssä oli käytetty eri luokitusta kuin henkilöstöjulkaisussa, oli mahdotonta saada yksityiskohtaisempaa tietoa vastauksien kattavuudesta työssäoloajan pituuden suhteen. Työssäoloajan pituus on lisäksi henkilöstöjulkaisussa ilmoitettu vain vakinaisilta työntekijöiltä. Tarkkaa tietoa ei ole siitä, miten työssäolovuosien määrä on siinä laskettu, mutta mikäli se on laskettu vain vakinaisen työsuhteen pituuden perusteella, saattaa pidempään työskennelleiden määrä näyttää kyselyssä suuremmalta kuin se onkaan, sillä kyselyssä pyydettiin laskemaan mukaan myös määräaikaiset työsuhteet palvelusvuosia ilmoittaessa. Vakinaiset työntekijät vastasivat kyselyyn hieman määrääkaisia aktiivisemmin: vakinaisia oli kyselyssä noin viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin henkilöstössä (kyselyssä 88 prosenttia, henkilöstössä 83 prosenttia). Kokoaikaiset työntekijät vastasivat kyselyyn suhteellisesti useammin kuin osa-aikaiset (kokoaikaisia henkilöstöstä 92 prosenttia ja kyselyssä 96 prosenttia).

Myös virastokohtaisissa vastaajamäärissä oli eroja. Muutamista virastoista yli neljännes henkilöstöstä vastasi kyselyyn, kun taas kahdesta virastosta ei saatu lainkaan vastauksia. Suurimmat absoluuttiset vastaajamäärät löytyivät kahdesta henkilöstöltään suurimmasta virastosta, eli sosiaalivirastosta (n=506) ja terveyskeskuksesta (n=489). Ne muodostavat yhteensä yli puolet kyselyyn tulleista vastauksista. Virastokohtaisiin vastaajamääriin lieenee vaikuttanut esimerkiksi se, kuinka suuri osa kunkin viraston työntekijöistä on toimistotyypisissä tehtävissä ja täten intranetin tavoitettavissa säännöllisesti. Tämän vuoksi kyselystä tiedotettiin paitsi Heli-intran etusivulla, myös kaikkien virastojen tiedottajien kautta useampaan kertaan.

Kuvio 3. Koulutusjakauma



Kyselyyn vastanneet eivät siten kaikkien taustamuuttujien suhteen vastaa Helsingin kaupungin henkilöstöä. Mitään erityisen suurta vinoumaa aineistossa ei kuitenkaan ole. Koska aineisto on myös varsin suuri, se sallii monimuuttujamenetelmät ja eri taustatekijöiden tarkastelemisen suhteessa toisiinsa. Tuloksia esiteltäessä kerrotaan tapauskohtaisesti missä suhteessa havaitut erot ovat esimerkiksi tilastollisesti merkitseviä. Koska tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on ollut lisätä Helsingin kaupunkiorganisaation itseymmärrystä omasta toimintakulttuuristaan suhteessa kehittämistyöhön, on aineistoa käsiteltäessä pyritty löytämään tilastollisten merkitsevyyksien lisäksi myös uusia näkökulmia ja tulkintatapoja seuraavia samaa teemaa käsitteleviä tutkimuksia varten. Tässä kontekstissa myös sellaiset havaitut erot, jotka eivät täytä tilastollisen merkitsevyyden kriteereitä nostetaan esille potentiaalisina ilmiötä avaavina asioina, joiden yleisyyttä olisi tarkoituksenmukaista selvittää jatkossa esimerkiksi organisaatiotasolla. Voidaan myös ajatella, että kyselyyn vastanneet muodostavat potentiaalisen ”kehittäjäjoukon”, sillä heidän voidaan ajatella olevan itse kiinnostuneita kehittämistyöstä, koska ovat olleet myös motivoituneita vastaamiseen.

3.2 Muuttujamuunnokset ja uudelleenluokittelut

Jatkoanalyysia varten tehtiin muutamia muuttujamuunnoksia tulosten tulkinnan ja tilastollisten analyysien helpottamiseksi. Muuttujamuunnoksia ja uudelleenluokitteluita on tehty myös sopivien taustamuuttujaryhmien luomiseksi.

Virastot on jaoteltu neljään ryhmään koon mukaan siten, että alle 100 työntekijän virastot on luokiteltu pieniksi virastoiksi, 100–299 työntekijän

virastot keskikokoisiksi virastoiksi, 300–999 työntekijän virastot suurehkoiksi ja yli 999 työntekijän virastot suuriksi virastoiksi. Tämä tehtiin, jotta olisi mahdollista tarkastella millainen vaikutus organisaation koolla on koetuihin asioihin. Lisäksi virastot jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaan kuinka paljon niiden tehtäväkuvaan kuuluu palveluiden tarjoaminen suoraan asukkailla. Yksittäisten virastojen välistä vertailua tutkimuksessa ei ole tehty mm. tietosuojasyistä johtuen.

Ikämuuttujassa ikäluokat 25 tai alle sekä 26–35 vuotta yhdistettiin, sillä alle 26-vuotiaiden ryhmässä oli vain 46 vastaajaa, mikä on melko vähän useimpia tilastollisia analyyseja ajatellen. Koulutusryhmissäkin tehtiin muutamia muunnoksia. Ammattikoulun ja lukion käyneet on yhdistetty samaksi luokaksi, sillä lukion käyneitä vastaajia oli vain 112 ja ammattikoulun käyneitä 218 – näin saatiin aikaiseksi hieman isompi luokka, joka nimettiin toisen asteen tutkinnon käyneiden luokaksi. Tutkijakoulutuksen saaneet on yhdistetty ylemmän korkeakoulututkinnon saaneisiin, sillä tutkijakoulutettuja oli aineistossa vain 35.

Kyselyssä oli kysytty erikseen kahdella kysymyksellä, onko vastaaja esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Näiden vastauksien perusteella on muodostettu kolme eri analyyseissa käytettyä ryhmää: esimiehet (sisältäen ne, jotka ovat myös asiantuntijoita), asiantuntijat (jotka eivät ole esimiesasemassa) ja muut työntekijät. Tällaisen jaottelun ajateltiin parhaiten palvelevan jatkoanalyyseissa ja olevan helpoimmin tulkittavissa tuloksia tarkastellessa. Olenaisista on, että esimiesasema on ensisijainen jakoperuste: esimiesten ryhmään kuuluvat kaikki, jotka ovat ilmoittaneet toimivansa kyseisessä asemassa riippumatta siitä, ovatko he sen lisäksi asiantuntijoita vai eivät.

Keskiarvotaulukoissa, faktorianalyyseissa sekä joissain ristiintaulukoissa käytetyistä likert-asteikollisista muuttujista on poistettu ”en osaa sanoa”-vastausvaihtoehdot. Faktorianalyyseissa sekä keskiarvotaulukoissa on tärkeää, että vastausvaihtoehdot voidaan asettaa järjestykseen keskenään, mikä onkin mahdollista skaalalla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä. En osaa sanoa -vastaukset kuitenkin eivät tälle skaalalle luontevasti kuulu, joten niitä ei kaikissa analyyseissa ole otettu huomioon. Ristiintaulukoissa nämä vastaukset on välillä poistettu liian pienien vastaajamäärien vuoksi tilastollisen luotettavuuden lisäämiseksi. En osaa sanoa -vastauksia on tarkasteltu suhteellisten osuuksien yhteydessä tarkemmin.

3.3 Menetelmät

Tässä luvussa esitellään menetelmät, joilla aineistoa analysoitiin. Kvantitatiivista aineistoa analysoitiin ristiintaulukoinnin, faktorianalyyysin ja regressioanalyyysin avulla. Samalla mainitaan myös muutamia kvantitatiivisen sosiaa-

litutkimuksen perusteoksia, joista voi halutessaan etsiä lisätietoa käytetyistä analyysimenetelmistä. Kvalitatiivista aineistoa, eli avovastauksia, tutkittiin puolestaan teemoittelemalla samankaltaisia vastauksia ryhmiin. Tutkimus painottuu tilastollisiin analyysimenetelmiin ja tarkoitus on, että kvalitatiiviseen aineistoon paneudutaan jatkossa vielä erikseen omana tutkimuksenaan. Tässä esitetyt tulokset antavat yleiskuvan siitä, millaisista asioista kirjallisuudessa kommentteissa puhuttiin.

3.3.1 Ristiintaulukointi

Perusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin ristiintaulukointia. Sen avulla voidaan tutkia, millaisia yhteyksiä eri muuttujien¹ välillä on. Ristiintaulukoinnissa tutkitaan muuttujien suhteellisia osuuksia jonkin toisen muuttujan luokissa, jotta nähdään, ovatko osuudet erilaisia eri luokissa. Mikäli ovat, voidaan ajatella, että muuttujien välillä on olemassa yhteys. Jos esimerkiksi vastaajat jaotellaan ryhmiin sukupuolen ja esimiesaseman mukaan ja huomataan, että miehistä suhteellisesti suurempi osuus on esimiesasemassa, voidaan ajatella, että sukupuoli vaikuttaa esimiesasemaan päätymiseen syystä tai toisesta. Kun muuttujan prosenttijakaumat ovat erilaisia toisen muuttujan luokissa, kyselyyn vastanneiden kohdalla on olemassa yhteys muuttujien välillä. Mikäli halutaan testata, johtuuko tämä vain sattumasta vai onko tulos yleistettävissä koskemaan sellaisiakin henkilöitä, jotka eivät kyselyyn ole vastanneet (eli nk. perusjoukko, tässä tapauksessa Helsingin kaupungin henkilöstö), voidaan suorittaa χ^2 -riippumattomuustesti. (Alkula & al. 1994: 175–177, 216). Riippumattomuustestillä saadaan selville taulukon tilastollisen merkitsevyys, joka ilmaistaan p-arvon avulla. P-arvo vaihtelee nollasta yhteen ja kertoo, kuinka monen prosentin todennäköisyydellä tehdään virhe, mikäli oletetaan havaitun yhteyden löytyvän myös perusjoukosta. Yleensä tilastollisen merkitsevyuden rajana pidetään p-arvoa 0,05, mikä tarkoittaa sitä, että teemme korkeintaan viiden prosentin todennäköisyydellä virheen, mikäli oletamme havaitun yhteyden todella löytyvän koko perusjoukosta.

Tässä tutkimuksessa tilastollisia merkitsevyyksiä laskettaessa on otettava huomioon, ettei aineistoa ole kerätty otannan avulla, vaan kaikki halukkaat Helsingin kaupungin työntekijät ovat saaneet vastata siihen intranetissä. Tämän vuoksi vastaajat eivät tule tasaisesti eri Helsingin kaupungin työntekijäryhmistä, eivätkä tilastollisesti merkitsevätkään mallit ole ongelmitta yleistettävissä perusjoukkoon. P-arvon voidaan kuitenkin ajatella suuntaa antavasti kertovan kunkin mallin tilastollisesta luotettavuudesta tässäkin tapauksessa ja joka tapauksessa ainakin kyselyyn vastanneiden joukosta löytyi monia mielenkiintoisia eroja, kun aineiston tilastollisia analyyseja tehtiin.

¹Muuttujalla tarkoitetaan tutkimuksessa mitattua asiaa, esimerkiksi asennetta toiminnan kehittämiseen. Taustamuuttujiksi kutsutaan ihmisten taustatietoja kuvaavia muuttujia kuten ikä, sukupuoli jne.

3.3.2 Faktorianalyysi ja sen hyödyntäminen jatkoanalyyseissa

Kyselytutkimuksissa halutaan usein mitata asioita, joita ei voi vastaajalta kysyä suoraan. Esimerkiksi asennetutkimuksessa ei ole järkevää kysyä ihmisiltä suoraan, kannattavatko he niin sanottuja pehmeitä vai kovia arvoja. Sen sijaan tutkimuksessa esitetään useita väitteitä, jotka kuvaavat tällaisia arvoja ja myöhemmin aineistoa analysoitaessa eri väitteet yhdistetään muuttujiksi, joiden ajatellaan kuvaavan pehmeitä tai kovia arvoja. Faktorianalyysin avulla voidaan tutkia sitä, mitkä eri muuttujat liittyvät toisiinsa ja mittaavat täten samaa asiaa – vaikkapa juuri tiettyjen arvojen kannatusta. Toisiinsa liittyvien muuttujien sanotaan latautuvan samalle faktorille – suuri lataus merkitsee vahvaa yhteyttä kyseiseen faktoriin. Faktorianalyysi mittaa muuttujien yhteisvaihtelua ja tekee sen perusteella oletuksia yhteenkuuluvista muuttujista. (Alkula & al. 1994: 267; Vehkalahti 2008: 98–99, 108). Faktorianalyysissa löydettyjen faktorien määrä saattaa vaihdella. Määrä voidaan esimerkiksi päättää etukäteen tutkijan päättelyn avulla tai sitä voidaan muokata erilaisten faktorianalyysikokeilujen jälkeen tulosten järkevän tulkinnan perusteella (Vehkalahti 2008: 101–102). Tässä tutkimuksessa faktorien määrää on muokattu siten, että niiden tulkinta olisi mahdollisimman selkeä. Esimerkiksi työpaikan toimintatapaa mittaavalle kysymyssarjalle (12A ja 12B) tehdyssä faktorianalyysissa² päädyttiin kolmen faktorin malliin (ks. taulukko 2), sillä taustateorioiden ja analyysin tuloksien perusteella se näytti muodostavan selkeimmät tulkintamahdollisuudet. Ensimmäiselle faktorille latautuivat voimakkaasti väitteet, jotka kuvasivat mahdollisuuksia kehittää toimintaa työpaikalla, toiselle kehittämiseen käytettyä aikaa ja kolmannelle kehitysvastaisuutta.

Faktorianalyysia voi käyttää tulosten tulkintaan sellaisenaankin, mutta tässä tutkimuksessa sitä käytettiin jatkoanalyysien helpottamiseksi, eli uusien muuttujien luomisen apuvälineenä. Sen avulla ensinnäkin muodostettiin summamuuttujia ja toisaalta laskettiin faktoripisteitä. Sekä summamuuttujien että faktoripisteiden tarkoitus on toimia muuttujina jatkoanalyyseissa, sillä ne eivät itsessään sisällä informaatiota, josta voitaisiin tehdä päätelmiä tutkimusten tulosten suhteen.

Alkula & al. (1994: 278) suosittelevat faktorianalyysin kärkimuuttujien (eli niiden muuttujien, jotka latautuvat voimakkaimmin faktorille) käyttämistä apuna summamuuttujia muodostaessa. Summamuuttujissa – nimensä mukaisesti – lasketaan yhteen muuttujia, joiden ajatellaan mittaavan samaa asiaa. Usein ne myös skaalataan, eli jaetaan yhteenlaskettavien muuttujien lukumäärällä, jotta mitta-asteikko pysyisi samana kuin alkuperäisissä kysymyk-

²Faktorianalyysista on olemassa erilaisia variaatioita, joista tässä käytettiin pääakselifaktorointia. Tulosten tulkitsemisen helpottamiseksi faktorianalyysin tulokset rotatoitiin varimax-menetelmällä. Tarkempaa tietoa näistä menetelmistä saa lukemalla niitä koskevaa kirjallisuutta (esim. Vehkalahti 2008; Tabachnick & Fidell 2007).

sissä (Vehkalahti 2008: 112). Summamuuttujia käyttämällä saadaan pienennettyä mittausvirheestä johtuvaa haittaa ja tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Lisäksi, kun yhdistetään diskreettejä muuttujia (jollaisia tämänkin kyselyn muuttujat ovat) summamuuttujiksi, niistä tulee jatkuvia muuttujia³, mikä on hyvä asia jatkoanalyysimenetelmien kannalta erilaisten tilastomatematiikan syiden vuoksi. Summamuuttujien käyttö on yleistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja niitä on tässäkin tutkimuksessa käytetty silloin, kun se on katsottu parhaaksi menettelytavaksi tulosten tulkinnan kannalta. Summamuuttujien luotettavuutta testattiin laskemalla niille Cronbachin alfa -arvot. Cronbachin alfa on luotettavuusmittari, joka ottaa huomioon summamuuttujan eri osioiden välisen korrelaation (eli yhteisvaihtelun) ja osioiden lukumäärän. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä suurempi on osioiden yhtenäisyys ja täten summamuuttujan luotettavuus. Alfa voi saada maksimissaan arvon yksi. (Alkula & al. 1994: 99; Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2009).

Kirjassaan *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät* tilastotieteilijä Kimmo Vehkalahti (2008: 109, 114–116) on sitä mieltä, että usein faktoripisteiden käyttäminen on tilastollisesti ja tulkinnallisesti parempi menetelmä kuin summamuuttujien käyttäminen. Faktoripisteet muodostetaan laskemalla tutkimuksen osioita yhteen ja painottamalla niitä faktorianalyysin tulosten perusteella. Siispä sellaisten faktoreiden kohdalla, joille on annettavissa selkeä tulkinta, on usein järkevää käyttää faktoripisteitä, kun jatkoanalyysia tehdään, sillä toisin kuin summamuuttujat, ne ottavat huomioon kaikki faktorilla vaikuttavat osiot eivätkä vain kärkimuuttujia. Faktoripisteet toisin sanoen sisältävät enemmän informaatiota kuin summamuuttujat. Vaikeasti tulkittavien faktoreiden kohdalla faktoripisteiden käyttö kuitenkin saattaa johtaa jatkoanalyysissa virhetulkintoihin, kun liian erilaiset muuttujat vaikuttavat osioiden painoarvoon faktorilla (Alkula & al. 1994: 278). Tällöin on parempi tyytyä summamuuttujan antamaan informaatioon.

Tässä tutkimuksessa faktoripisteitä käytettiin jatkoanalyysissa kysymyssarjoille 12A ja 12B tehdyissä analyyseissa (ks. taulukko 2). Aiemminkin mainittu kehitysmuutosfaktori muunnettiin faktoripistemuuttujaksi, jotta muiden muuttujien vaikutusta siihen voitaisiin tutkia, sillä haluttiin saada selville, mitkä asiat tekevät toiminnan kehittämistä helpompaa. Faktorille latautuivat selkeästi muuttujat, jotka kuvasivat toiminnan kehittämistä, joten tulkinnasta ei ollut epäselvyyttä. Faktorianalyysi tehtiin myös uusien asioiden ideoimisen mahdollisuutta mittaavalle kysymyssarjalle 16 (ks. taulukko 3). Sen kohdalla faktorianalyysi antoi niin monitulkintaisia tuloksia, että faktoripisteiden sijaan päädyttiin muodostamaan summamuuttujia ana-

³Diskreeteillä muuttujilla tarkoitetaan muuttujia, jotka voivat saada vain muutamia eri arvoja, tässä tutkimuksessa yleensä Likert-asteikolle ominaisesti kokonaislukuarvot 1–5. Jatkuvalla muuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka saa mitä tahansa arvoja tietyltä väliltä. Kun usean diskreetin muuttujan arvot yhdistetään ja skaalataan summamuuttujaksi, ovat erilaiset desimaaleja sisältävät arvot näiden tasalukujenkin välillä mahdollisia, eli muuttujaa voidaan pitää jatkuvana.

lyysin kärkeumuuttujista. Ensimmäiselle faktorille voimakkaimmin latautuivat kolme tiedonkulun sujuvuutta kuvaavaa väittämää (16 b, g ja f). Melko voimakkaasti samalle faktorille latautuivat myös väittämät 16 a ja c, mutta Cronbachin alfan perusteella ne jätettiin pois summamuuttujasta – alfan arvo kun oli suurin (0,733) vain kolmea ensin mainittua väitettä käyttäessä. Tätä tiedonkulku-nimistä summamuuttuja käytettiin myöhemmissä analyyseissa selittävänä muuttujana⁴.

Taulukko 2. Faktorianalyysi kysymyssarjasta 12⁵

	Toiminnan kehittäminen	Kehittämiseen käytetty aika	Kehitys- vastaisuus
12 B a) Minusta tuntuu, että toiminnan kehittäminen on työpaikallani hyvällä mallilla	0,78		
12 B b) Työni ja työpaikkani kehittämisessä hyödynnetään kattavasti viimeaikaista toiminnan kehittämistä koskevaa tietoa	0,76		
12 A d) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan esimiesten taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti	0,74		
12 A b) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia esimiesten kanssa	0,74		
12 B c) Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä	0,64		
12 A e) Työpaikkani toimintakulttuuri sallii myös epäonnistumiset uusia toimintatapoja käyttöön otettaessa	0,63		
12 A a) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia työkalvereiden kanssa	0,62		
12 A c) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan työkalvereiden taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti	0,54		
12 B g) Työpaikkani kehittämishankkeissa saatuja ajatuksia ei useinkaan siirretä käytäntöön	-0,46		
12 A h) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa oman työni kehittämiseen ja kouluttautumiseen		0,87	
12 A g) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa ideointiin ja uusien ajatusten luomiseen		0,84	
12 B e) Työpaikallani on mielestäni liikaa erilaisia kehittämishankkeita			0,69
12 B d) Minulle riittäisi se, että voisin keskittyä oman työni kehittämiseen ilman ulkoa tulevia toiminnan muutos- ja kehittämishankkeita			0,67

⁴Selittävällä muuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, johon vaikuttavista ilmiöistä on tarkoitus saada tietoa; tässä tutkimuksessa esimerkiksi kehitysmuutoseisyydestä. Selittävä muuttuja on muuttuja, jonka ajatellaan vaikuttavan edelliseen, esimerkiksi kehittämiseen käytettävissä oleva aika tai erilaiset taustamuuttujat.

⁵Faktorianalyysitaulukoissa on esitetty vain voimakkaimmat lataukset kullekin faktorille. Kaikki muuttujat toki latautuvat ainakin hieman jokaiselle faktorille. Maksimiarvo latauksessa on 1 ja minimi -1.

Taulukko 3. Faktorianalyysi kysymyssarjasta 16.

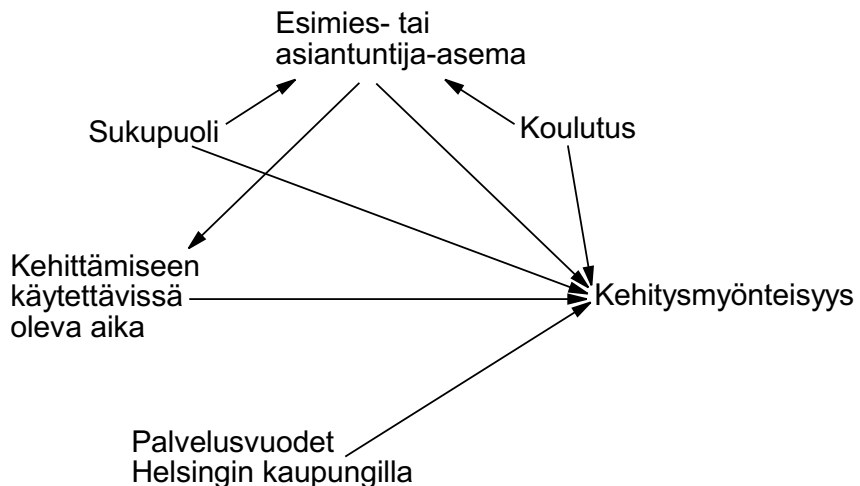
	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3
16 f) Tiedonkulku työhöni liittyvissä asioissa toimii työpaikallani mielestäni hyvin	0,73		
16 b) Koen, että työpaikallani kannustetaan työpaikkaani ja työtäni koskevan tiedon jakamiseen	0,71		
16 g) Työpaikallani on sisäisen tiedotuksen lisäksi yksi tai useampi henkilö, jotka mielestäni aktiivisesti välittävät työtämme ja työpaikkaamme koskevaa tärkeää tietoa muille	0,57		
16 a) Koen, että olen riittävästi ajan tasalla työtäni koskevista uusimmista ajatuksista ja toimintatavoista	0,46		
16 c) Koen, että minulla on työajalla riittävästi aikaa perehtyä työtehtäviäni koskevaan uusimpaan tietoon	0,30		
16 h) Helsingin kaupunkioorganisaation viralliset tiedotuskanavat (intranet, henkilöstölehti) välittävät mielestäni erinomaisesti työtehtäviini ja ammattiini liittyvää olennaista tietoa		0,89	
16 i) Helsingin kaupunkioorganisaation viralliset tiedotuskanavat (intranet, henkilöstölehti) välittävät mielestäni erinomaisesti työsuhteeseeni ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvää olennaista tietoa		0,58	
16 d) Koen, että saan paljon tärkeää työtäni koskettavaa tietoa oman virastoni ulkopuolisilta henkilöiltä			0,73
16 e) Koen, että saan paljon oleellista tietoa ns. puskaradion kautta			0,38

3.3.3 Regressioanalyysi

Koska tutkimuksissa halutaan usein tietää, mitkä eri asiat vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden taustalla, tarvitaan analyysimenetelmiä, joiden avulla vaikutusten olemassaolosta ja voimakkuudesta saadaan tietoa. Yleensä analyysit etenevät siten, että tutkijat muodostavat hypoteesin asioiden vaikutussuhteista tutkittavaan ilmiöön liittyvän teorian avulla ja sen jälkeen testaavat oletuksiaan erilaisten menetelmien avulla. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi haluttiin tietää, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti toiminnan kehittämiseen. Lähtöoletus voidaan piirtää vaikkapa nuolikaavioksi (Alkula & al. 1994: 200–214), josta selviää, millaiset vaikutussuhteet asioilla ajatellaan olevan (ks. kuvio 4). Regressioanalyysi on yksi tapa testata näiden oletusten paikansapitävyyttä.

Regressiomallin avulla voidaan tutkia yhtäaikaaisesti usean selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan, mikä on etu ristiintaulukointiin nähden, sillä siinä malliin lisättävien muuttujien määrä on hyvin rajoitettu (Alkula & al. 1994: 244–245). Tässä tutkimuksessa on käytetty lineaarista regressiomallia, mutta jatkossa siihen viitataan yksinkertaisesti sanoilla regressiomalli tai regressioanalyysi. Regressioanalyysin eri muotoihin, oletuksiin tai rajoituksiin ei tässä tarkemmin puututa (niistä lisää ks. esim. Vehkalahti 2008; Alkula & al. 1994), mutta mallin käyttötarkoitus ja -periaatteet esitellään lyhyesti.

Kuvio 4. Esimerkki eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta



Regressiomallin perusidea on laskea, paljonko selittävässä muuttujassa tapahtuva muutos saa aikaan muutosta selitettävässä muuttujassa. Tätä kuvaa regressiokerroin, joka on sitä suurempi, mitä voimakkaammin selittävä muuttuja selitettävään vaikuttaa. Jos esimerkiksi tutkittaisiin työskentelyvuosien yhteyttä palkkaan ja regressiokerroin olisi 50,0, se tarkoittaisi, että palkka nousee keskimäärin 50 euroa aina, kun työskentelyvuosia karttuu yksi lisää. Tilasto-ohjelmat laskevat jokaiselle selittävälle muuttujalle myös beta- eli standardoidun kertoimen, joka kuvaa selittävien muuttujien suhteellista vaikutusta selitettävään muuttujaan – beta-kertoimen avulla voidaan täten tutkia sitä, millaiset selittävien muuttujien voimasuhteet selitettävään muuttujaan ovat. Koska selittävät muuttujat harvemmin tyhjentävästi kertovat kaiken tutkittavan muuttujan vaihtelusta, regressiomallille lasketaan selitysaste, jonka avulla saadaan tietää, kuinka suurta osaa vaihtelusta muuttujat kuvaavat. (Alkula & al. 1994: 247–249, 252). Mikäli mainitussa palkkaesimerkissä selitysaste olisi vaikkapa 20 prosenttia, se tarkoittaisi sitä, että työvuosien määrä selittäisi palkan suuruudesta 20 prosenttia ja muut tekijät 80 prosenttia.

Usein lineaarisessa regressiomallissa käytetään edellä mainittujen kaltaisia jatkuvia muuttujia paitsi selitettävänä myös selittävinä muuttujina. Tulokinnan kannalta on usein kuitenkin parempi käyttää selittävinä luokiteltuja muuttujia, sillä ne kertovat yksittäistä regressiokerrointa tarkemmin, vaihtelee yhteyden voimakkuus eri luokissa. Lineaariseen regressiomalliin voidaan lisätä luokiteltuja muuttujia ns. osoitin- eli dummy-muuttujina. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi luokista valitaan vertailuluokaksi, johon muiden luokkien arvoja vertaillaan. (Vehkalahti 2008: 134–136, ks. myös lisätietoja

asiasta Vehkalahti 2008). Tässä tutkimuksessa selittävät muuttujat ovat lähes aina luokiteltuja. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi koulutuksen vaikutusta tutkittaessa vertailuryhmäksi on valittu perusasteen käyneet, joihin kaikkien muiden luokkien regressiokertoimia verrataan. Käytetyt vertailuryhmät on mainittu kunkin taulukon yhteydessä alaviitteessä. Tilastomatemlaattisesti ei ole merkitystä sillä, mikä luokista valitaan vertailuryhmäksi, kriteerinä on tässäkin tulkinnan helppous (mt., 136).

Jokaisen regressiomallissa olevan selittävän muuttujan tilastollinen merkitsevyys lasketaan, jotta tiedettäisiin, voidaanko niiden sanoa vaikuttavan malliin. Regressiomallissa p-arvo lasketaan t-testin avulla, mutta sen matemaattisiin periaatteisiin ei tässä tarkemmin puututa. Regressiomallissa p-arvot kuvaavat kunkin muuttujan sopivuutta kyseiseen malliin eli sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä tehdään virhe, mikäli oletetaan regressiokertoimen todella poikkeavan nolasta⁶ (Vehkalahti 2008: 129).

3.3.4 Avokysymykset: teemoittelu

Laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Vastaukset jaettiin luokkiin sekä kvantitatiivisten kysymysten aihealueiden perusteella että kvalitatiivisesta aineistosta esiinnousseiden teemojen mukaan. Nämä usein hyvin konkreettisiin aiheisiin liittyvät teemat luokiteltiin edelleen abstraktimpiin luokkiin, jotta saataisiin yleiskuva siitä, liittyivätkö vastaajien kommentit esimerkiksi organisaation rakenteisiin vai ihmissuhteisiin työpaikalla tai olivatko vastaukset enimmäkseen negatiivisia vai positiivisia. Myös eri teemoihin liittyviä vastausmääriä laskettiin, jotta saataisiin yleiskuva siitä, mitkä aihepiirit mainittiin useammin kuin toiset, mutta mainintamääriin ei pidä kuitenkaan liikaa nojata tuloksia tulkitessa – laadullisen aineiston analyysi kun on luonteeltaan hyvin erilaista kuin määrällisen. Sama vastaus saattaa esiintyä useassa eri teemassa, mikäli siinä on ollut aiheita useasta eri teemaryhmästä. Tämän vuoksi vastausten lukumäärä ja teemojen esiintymismäärät eivät ole yhtä suuria lukuja.

Kvalitatiivisesta aineistosta tehdyt tulkinnat ovat syntyneet aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden ja empirian välisen jatkuvan vuoropuhelun kautta, joka on nähty tyypilliseksi juuri laadulliselle tutkimusmenetelmälle (esim. Alasuutari 1993; Koskela 1999). Aikaisemmat tutkimukset antavat näkökulmia aineiston tulkintaan ja aineisto puolestaan voi viitata taas uuden kirjallisuuden pariin, joka voi täsmentää tai suunnata katsetta uudella tavalla. Tänä päivänä on myös laadullisen aineiston tulkintaan käytettävissä erilaisia tietokoneavusteisia analysointiohjelmia. Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin pitäytytty perinteisessä aineiston analysoinnin tavassa, tekstin lukemisessa, jäsentämisessä ja tyypittelyssä erilaisten teemojen alle ilman niiden koodaa-

⁶Mikäli regressiokerroin olisi nolla, kyseisellä selittävällä muuttujalla ei olisi mitään vaikutusta selitettävään muuttujaan.

mista ”konekielelle” ja tämän jälkeistä tietokoneavusteista hakua. Vastaajien kirjallisia kommentteja ei haluttu pilkkoa irrallisiksi osiksi, yksittäisiksi maininnoiksi, vaan niitä on pyritty tarkastelemaan koko ajan myös kokonaisuuksina.

Hille Koskela (1999:12–14) on käyttänyt käsitteitä makroskooppi ja kaleidoskooppi laadullisen aineiston tulkinnassa. Makroskooppi viittaa aineiston tulkintatapaan, jossa pyritään näkemään ”metsä puilta”. Asiayhteyksien tunnistamisen työkalu on puolestaan tutkijan oma ajattelun logiikka ja se teoreettinen viitekehys, ”kaleidoskooppi”, jonka läpi aineistoa kulloinkin tulkitaan. Edellä mainittu tapa analysoida aineistoa herättää usein kysymyksen laadulliseen analyysiin liittyvästä tutkijan mielivallasta (ks. esim. Räsänen 2006). Huoli laadullisen tutkimusotteen tieteellisyydestä kulminoituakin tavallisesti kysymyksiin analyysin oikeellisuudesta, systeemaattisuudesta ja todellisuusvastaavuudesta. Yhtenä ratkaisuna systeemaattisuuteen on pidetty tietokoneavusteisia analyysiohjelmia, jotka varmistavat, että tutkija käy aineistonsa huolellisesti läpi. Tämä ei kuitenkaan poista sitä ”mielivaltaa”, mitä tutkija joka tapauksessa joutuu aineistolle tekemään päättäessään millä tavoin ja millaisia asioita hän aineistosta lopulta koodaa ”konekielelle”.

Laadullisen tutkimusotteen voimana on herkkyyys aineiston ristiriitaisuuksille ja epäjohtonmukaisuuksille, joiden tunnistamisen ja tulkinnan kautta on mahdollista ymmärtää tutkittavaa tematiikkaa kokonaan uudella tavalla (ks. esim. Koskela 1999:9). Aineiston analyysissä on yhtä olennaista etsiä eroavaisuuksia kuin samanmielisyyttäkin. Vaikka vain yksi vastaajista on nostanut esille jonkin ongelmakohdan tai myönteisen asian, se ei tarkoita sitä, etteivätkö myös muut voisi pitää kyseistä asiaa tärkeänä. Koska kysymysten muotoilu oli varsin vapaa, on kukin vastaaja nostanut esille juuri ne asiat, joita kyseisellä hetkellä on ollut mielessä ja jotka heidän mielestään ovat olleet oleellisia asioita kysymyksenasettelun kannalta. Tietysti myös vastaajaan motivaatio vastaamiseen yleensä on vaikuttanut tässä(kin) siihen, kuinka kattavasti hän on oman näkemyksensä kysytyistä asioista esittänyt. Laadullisesta aineistosta tehtyjä tulkintoja voidaan siis pitää vahvoina signaaleina siitä, millaisiin asioihin olisi jatkossa hyvä tarttua, kun pyritään kehittämään Helsingin kaupunkiorganisaation toimintaprosesseja.

4 Kehittämistyön koettu nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät

Kyselyssä kartoitettiin useamman kysymyksen avulla henkilöstön käsityksiä oman työpaikkansa toimintakulttuurista ja kehittämistyön nykytilasta. Yleisen toimintakulttuurin voidaan ajatella luovan reunaehdoja varsinaiselle kehittämistyölle. Mikäli henkilöstö esimerkiksi kokee, että kehittämistyöstä ei välttämättä seuraa mitään konkreettista tai sen nähdään jopa haittaavaan perustehtävän toteuttamista, on ymmärrettävää, että uusiin kehittämishankkeisiin ei välttämättä suhtauduta lähtökohtaisesti kovin suopeasti. Viime vuosina onkin paljon puhuttu kehittämisähkystä ja projektiyhteiskunnasta laajemminkin. Jälkimmäisellä on viitattu siihen, että uusia toimintatapoja kehitetään niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla yhä useammin erilaisten projektien kautta (Rantala & Sulkunen 2006). Ongelmalliseksi tämä muuttuu silloin, jos projekteissa tapahtunutta oppimista ei osata siirtää osaksi päivittäistä työtä, tai uudet projektit eivät kommunikoi jo päättäneiden kanssa. Pahimmillaan seurauksena voi olla se, että projektityö vie yhä enemmän henkilöstön resursseja eikä kuitenkaan tuo lisäarvoa varsinaiseen työhön.

Tässä luvussa käydään läpi erityisesti kysymyksessä 12 (ks. liite 1) esitettyjä väittämiä ja pyritään antamaan yleiskuva vastanneiden käsityksistä. Aluksi vastanneiden kokemuksia ja käsityksiä tarkastellaan yleisellä tasolla, minkä jälkeen analyysiä täsmennetään monimuuttuja-analyyseillä eri taustatekijät huomioiden ja esiin nousseisiin selittäviin tekijöihin keskittyen. Organisaatioiden koettua toimintakulttuuria tarkastellaan edelleen myös luvuissa 5–7 keskittyen silloin rajatumpiin näkökulmiin.

4.1 Yleisiä havaintoja

Analyysin aluksi katsottiin ensin sitä, missä määrin vastaajat olivat samaa tai eri mieltä kyselyssä esitettyjen väittämien kanssa (taulukko 4). Vaikka esimerkiksi keskiarvo on hieman kyseenalainen tunnusluku tämänkaltaisilla likert-asteikollisilla muuttujilla, sen voidaan ajatella kuvaavan ainakin karkeasti sitä, minkä väittämien suhteen vastaajat olivat eniten tai vähiten samaa mieltä. Näin se kertoo käytännön tasolla siitä, missä määrin toimintakulttuurissa tunnistetaan samanlaisia tekijöitä organisaatiosta tai vastaajan omasta työhistoriasta, ammattiasemasta jne. huolimatta.

Taulukko 4. Perustunnusluvut kysymyssarjasta 12 järjestettynä keskiarvon mukaan

	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Moodi	N
12 B f) Työpaikallani on sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole lainkaan innostuneita toiminnan kehittämisestä	3,89	1,13	4	4	1 820
12 A a) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia työkavereiden kanssa	3,66	1,18	4	4	1 851
12 B g) Työpaikkani kehittämishankkeissa saatuja ajatuksia ei useinkaan siirretä käytäntöön	3,54	1,11	4	4	1 825
12 A c) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan työkavereiden taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti	3,51	1,09	4	4	1 832
12 B e) Työpaikallani on mielestäni liikaa erilaisia kehittämishankkeita	3,23	1,23	3	4	1 821
12 A e) Työpaikkani toimintakulttuuri sallii myös epäonnistumiset uusia toimintatapoja käyttöön otettaessa	3,08	1,13	3	4	1 808
12 B d) Minulle riittäisi se, että voisin keskittyä oman työni kehittämiseen ilman ulkoa tulevia toiminnan muutos- ja kehittämishankkeita	3,04	1,24	3	4	1 812
12 A b) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia esimiesten kanssa	3,02	1,33	3	4	1 842
12 A d) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan esimiesten taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti	2,96	1,29	3	4	1 828
12 A f) Työtehtäväni ovat sellaisia, ettei niissä ole varaa tehdä pienintäkään virhettä	2,91	1,22	3	2	1 828
12 A h) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa oman työni kehittämiseen ja kouluttautumiseen	2,62	1,21	2	2	1 836
12 B b) Työni ja työpaikkani kehittämisessä hyödynnetään kattavasti viimeaikaista toiminnan kehittämistä koskevaa tietoa	2,62	1,11	2	2	1 812
12 B a) Minusta tuntuu, että toiminnan kehittäminen on työpaikallani hyvällä mallilla	2,60	1,16	2	2	1 844
12 A g) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa ideointiin ja uusien ajatusten luomiseen	2,48	1,22	2	2	1 825
12 B c) Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä	2,47	1,06	2	2	1 780

1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Poistettu ”en ole ajatellut asiaa”.

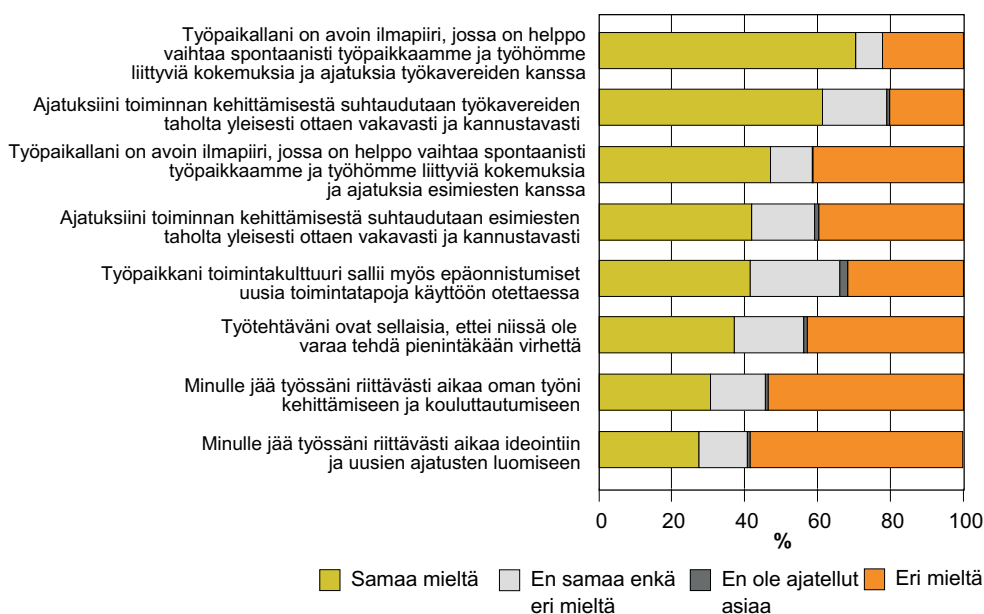
Kyselyyn vastanneiden kokemusten perusteella kehittämistyön nykytila ei kaikilta osin ole hyvä. Eniten samanmielisyyttä koettiin väittämän ”työpaikallani on sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole lainkaan innostuneita toiminnan kehittämisestä” kanssa. Varsin moni siis kokee, että kehittämismyönteisyys ei ole henkilöstön keskuudessa omassa organisaatiossa kovinkaan hyvä. Vähiten samanmielisyyttä sai puolestaan väittämä ”työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä”. Organisaatiosta riippumatta varsin moni toisin sanoen sitä mieltä, että oman työpaikan kehittämistyö ei juurikaan nojautu vertaisoppimiseen. Väitteen voidaan ajatella kuvastavan myös kehittämistyön koettua

laatua. Vaikka henkilöstön kokemukset eivät vastaisikaan faktisesti organisaation tapoja hyödyntää vastaavien organisaatioiden kehittämistyötä, on negatiivisten käsitysten suuri määrä olennainen tieto siksi, että jo pelkkä käsitys vertaisoppimisen puutteesta saattaa vaikuttaa motivaatioon kehittämistyötä kohtaan. Tällaisissa tapauksissa kehittämistyössä tarvitaan vähintäänkin parempaa tiedotusta siitä, mille perustalle kehittämistyö omassa organisaatiossa kulloinkin rakennetaan.

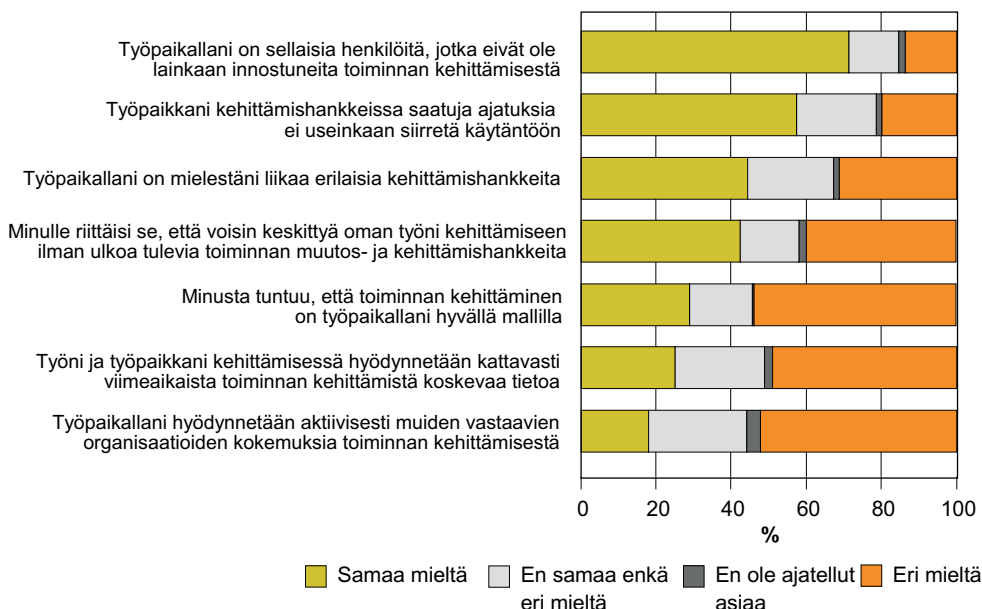
Suurta samanmielisyyttä koettiin myös niiden väitteiden kanssa, joiden mukaan työpaikalla suhtaudutaan vakavasti esitettyihin ideoihin (etenkin työkavereiden osalta), kuten myös niiden väitteiden kanssa, joiden mukaan kehittämistoimenpiteet harvoin siirtyvät käytäntöön saakka. Kyselyyn vastanneista suurin osa jakoi siis kokemuksen siitä, että kehittämistyö ei tavallisesti tarkoita muutosta käytännön tasolla. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, että esimiesten ei myöskään koettu suhtautuvan yhtä positiivisesti uusiin ideoihin kuin työkavereiden (tähän palataan tarkemmin tuonnempana) – esimiesten rooli on kuitenkin keskeinen kehittämistoimien täytäntöönpanossa. On kuitenkin huomioitava, että myös myönteisiä kokemuksia kehittämistoiminnasta löytyi, mikä ilmenee keskihajontalukujen kautta.

Kuviosta 5 nähdään väittämien suhteelliset osuudet. Tulokset on järjestetty ”täysin samaa mieltä” vastausvaihtoehdon saamien näkemysten mukaan. Järjestys on muutamaa väittämää lukuun ottamatta samanlainen kuin keskiarvotaulukossa.

Kuvio 5. Toimintatapaväittämien suhteelliset osuudet, kysymyssarja 12a. Järjestetty ”täysin samaa mieltä” -vaihtoehdon mukaan.



Kuvio 6. Toimintatapaväittämien suhteelliset osuudet. Kysymyssarja 12b.
Järjestetty ”samaa mieltä” -vaihtoehdon mukaan.



Yleisesti tarkasteltuna kyselyyn vastanneiden kokemuksissa oli tunnistettavissa sekä yhtäläisiä piirteitä kuin myös viitteitä siitä, että toimintakulttuurissa on eroja myös organisaatio- ja työpaikkatasolla. Seuraavassa pyritään tarkentamaan analyysiä ja tunnistamaan myönteisten tai kielteisen kokemuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Kehittämistoiminnan koettua nykytilaa tarkennettiin seuraavaksi faktorianalyysin avulla (ks. menetelmistä tarkemmin luku 3). Tavoitteena oli katsoa sitä millaiset kokemukset ja taustatekijät vaikuttaisivat liittyvän toisiinsa. Keskeiset tulokset on esitetty taulukossa 2. Ensimmäinen faktori selittää vaihtelusta 38 prosenttia, toinen 12 prosenttia ja kolmas 10 prosenttia. Ensimmäisen faktorin voidaan näin ajatella kuvastavan positiivisesti kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä työpaikalla. Toisen faktorin kärkeämuuttujat puolestaan kertovat ajasta, joka jää kehittämiselle ja ideoimiselle. Kolmannelle faktorille voimakkaimmin on latautunut sellaisia tekijöitä, joiden voidaan tulkita kuvaavan kehittämistyön esteitä.

Kolmen faktorin mallin (taulukko 2, s. 30) faktorit tallennettiin faktoripistemääräksi jatkoanalyysia varten. Ensimmäinen faktori sai nimekseen ”kehitysmuotoisuus”, toinen ”kehittämiseen käytetty aika” ja kolmas ”kehitysvastaisuus”. Tulkinnoissa on huomioitava se, että faktoreiden nimet kuvastavat henkilöstön kokemusta omasta organisaatiostaan suhteessa kehittämistyöhön, eivät siis henkilöstön omia ominaisuuksia. Esimerkiksi havaittu vah-

va kehitysmönteisyys joissakin henkilöstöryhmissä (esimerkiksi yli 10 vuotta Helsingin kaupungilla työskennelleet asiantuntijat) tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että kyseinen ryhmä kokee muita enemmän, että omassa organisaatiossa kehittämistyö on hyvällä mallilla.

Aluksi tarkasteltiin muutamien keskeisimpien taustamuuttujien vaikutusta kehitystyön kokemiseen myönteisenä ristiintaulukoinnin avulla. Kehitysmönteisyys-faktorista muodostettu faktoripistemuuttuja jaettiin kahtia keskiarvonsa eli nollan kohdalta, jotta sitä olisi mahdollista tarkastella ristiintaulukoinnin avulla. Täten muodostetun uuden muuttujan negatiivinen puoli nimettiin kehitysvastaisuudeksi ja positiivisen puoli kehitysmönteisyydeksi. Tällä tavoin saadaan karkea, mutta suuntaa antava tulos, jota voidaan edelleen regressioanalyysin avulla tarkentaa vakioimalla muuttujia toistensa suhteen.

Kun ristiintaulukoidaan Helsingin kaupungilla tehtyjen työvuosien määrä ja kehitysmönteisyys, kaikkein kriittisimpiä oman organisaationsa kehittämistyötä kohtaan olivat 6–9 vuotta Helsingin kaupungilla työskennelleet ja myönteisimpänä kehittämistyön kokivat alle kuusi vuotta kaupungilla työskennelleet. Tulokset eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä eikä ryhmien välillä ole suuria eroja. Palvelusajan pituus Helsingin kaupungilla ei näin ollen tämän analyysin perusteella vaikuta juurikaan selittävän sitä, millä tavoin kehittämistyö omassa organisaatiossa koetaan. Sukupuolittain tarkasteltuna naiset kokivat kehittämistyön nykytilan positiivisempänä kuin miehet. Myös esimiesasemassa olevat näkivät tilanteen myönteisempänä kuin asiantuntija-asemassa työskentelevät tai muu henkilöstö. Tulokset ovat molemmissa tapauksissa tilastollisesti merkitseviä (taulukot 5 ja 6). Vastajan sukupuoli ja organisatorinen asema vaikuttavat siis tässä aineistossa siihen, millä tavalla kehittämistyön nykytila koetaan.

Analyysia pyrittiin edelleen syventämään regressiomallilla. Selitettäväksi muuttujaksi otettiin kehitysmönteisyys-faktoripistemuuttuja ja selittäviksi muuttujiksi erilaisia taustamuuttujista muodostettuja dummy-muuttujia (tarkemmin luku 3). Analyysin tulokset nähdään taulukosta seitsemän.

Taulukko 5. Sukupuolen ja kehitysmönteisyyden yhteys,
% (n=1 596, p<0,01)

	Kehitysvastaisuus	Kehitysmönteisyys	Yhteensä (n)
Nainen	46,8	53,2	100 (1 270)
Mies	54,9	45,1	100 (326)

Taulukko 6. Esimiesaseman ja kehitysmönteisyyden yhteys,
% (n=1 556, p<0,001)

	Kehitysvastaisuus	Kehitysmönteisyys	Yhteensä (n)
Esimies	26,9	73,1	100 (260)
Ei esimies	52,8	47,2	100 (1 296)

Sukupuoli muodostui tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi: naiset kokivat kehittämisen nykytilan miehiä myönteisemmin. Tässä analyysissä myös ikä oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä (tai ainakin hyvin lähellä sitä) kaikkien ikäluokkien suhteen. Nuoremmat olivat pääsääntöisesti kriittisempiä kehittämistyön nykytilaa kohtaan kuin vanhemmat. Erot ryhmien kesken eivät kuitenkaan olleet suuria. Työskentelyaika kaupungin palveluksessa ei näissäkään malleissa muodostunut merkitseväksi tekijäksi, vaikka 6–9 vuotta Helsingin kaupungin palveluksessa olleet kokivat kehittämisen nykytilan kriittisimmin.

Taulukko 7. Koettu kehitysmyönteisyys taustamuuttujien suhteen⁷
(Regressiomalli kehitysmyönteisyys-faktoripistemuu-
tustajasta)

	Regressiokerroin	Beta-kerroin	p-arvo
Vakiotermi	-0,26		0,03
Nainen	0,22	0,09	0,00
36–45 v.	-0,28	-0,13	0,00
46–55 v.	-0,24	-0,12	0,00
yli 55 v.	-0,25	-0,10	0,01
Työskentelyaika 6–9 v.	-0,10	-0,04	0,23
Työskentelyaika 10–15 v.	0,02	0,01	0,84
Työskentelyaika yli 15 v.	-0,03	-0,01	0,71
Toisen asteen koulutus	0,26	0,11	0,01
Opistoaste	0,37	0,18	0,00
Alempi korkeakoulututkinto	0,17	0,08	0,09
Vähintään ylempi korkeakoulututkinto	0,15	0,07	0,13
Esimies	0,68	0,17	0,00
Asiantuntija	0,53	0,16	0,00

Vastaajan koulutus muodostui tässä mallissa kaikissa luokissaan tilastollisesti merkitseväksi (taulukko 7). Kaikkein negatiivisimmin kehittämisen nykytilan kokivat perus- tai keskikoulun käyneet. Kaikkein myönteisimmin kehittämisen nykytilaan suhtautuivat opistoasteen tutkinnon suorittaneet. Toisen asteen koulutuksen ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden kokemukset olivat melko samansuuntaisia ja vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat kehitysmyönteisyyden jonkin verran heitää voimakkaammin. Koulutus myös selittää myönteistä kokemusta tässä mallissa muuttujista suhteellisesti voimakkaimmin. Kun malliin lisättiin vielä kehittämiseen käytettyä aikaa kuvaava faktoripistemäärä, sekin osoittautui merkitseväksi selittäjäksi. Sen vaikutus oli heikosti positiivinen.

Kehittämistyön koettu nykytila Helsingin kaupunkiorganisaatiossa ei tällä hetkellä vaikuttaisi olevan kaikilta osin kovinkaan hyvällä mallilla. Koska kokemuksia eivät yksiselitteisesti selitä henkilöön liittyvät taustamuuttujat (esimerkiksi ikä, koulutus, tai työhistoria) voidaan todeta, että kokemus organisaation kehittämistoiminnan nykytilasta liittyy olennaisesti myös koettuun toimintakulttuuriin laajemminkin. Vastaajan sukupuoli vaikuttaisi kuitenkin

⁷Verrokkikategoriat: sukupuoli – miehet, ikä – alle 36-vuotiaat, työskentelyaika – alle 6 vuotta Helsingin kaupungilla työskennelleet, koulutus – perusaste, työasema – työntekijät.

olevan useimmiten toistuva selittävä tekijä ja sen merkitykseen palataan vielä uudelleen luvussa 7. Erityisesti kokemukset työyhteisön ilmapiirin avoimuudesta ja kehittämisyyöhön käytettävissä olevasta ajasta näyttäisivät olevan sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen millaisena kehittämistyö koetaan.

4.2 Organisaation koko ja tehtäväkuva sekä kehittämistyön koettu laatu

Helsingin kaupunkiorganisaatio koostuu hyvin erityyppisistä toimintayksiköistä niin työntekijämäärillä mitattuna kuin tehtäväkuvien kautta tarkasteltunakin. Pienimmissä virastoissa työskentelee alle 100 työntekijää, suurimmissa kymmenisen tuhatta. Osa virastoista tarjoaa ensisijaisesti palveluita suoraan asukkaille, osalla asiakkaina ovat lähinnä hallinnon muut toimintayksiköt. Tämän vuoksi koettua kehittämistilannetta haluttiin tarkastella ensinnäkin myös suhteessa viraston kokoon: usein ajatellaan, että suurissa organisaatioissa esimerkiksi tiedonkulku tai yhteisten pelisääntöjen luominen on hankalampaa kuin pienemmissä organisaatioissa. Toisekseen tarkasteluun otettiin mukaan se, missä määrin organisaatio tarjoaa palveluita suoraan asukkaille. Tämä näkökulma otettiin mukaan siksi, että uusia toimintatapoja pohdittaessa Helsingin strategioissa korostetaan asukas- ja asiakaslähtöisyyttä kehittämistyön yhtenä tärkeänä lähtökohtana.

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, onko koetussa kehittämismyönteisyydessä eroja suhteessa viraston kokoon tai suhteessa sen tehtäväkuvaan⁸. Asukaspalautteen merkitystä konkreettisesti kehittämistyössä tarkastellaan omana kokonaisuutena luvussa 6.

Virastojen koolla ei näyttäisi ristiintaulukoinnin perusteella olevan vaikutusta siihen, missä määrin työntekijät kokevat oman työpaikkansa kehitysmyönteiseksi. Organisaation suuruus ei siis selitä vastaajien kokemuksia oman työpaikkansa kehittämistyön laadusta. Koska käsitykseen kehittämistyön laadusta vaikuttaa edellä tehtyjen analyysien perusteella myös työpaikan toimintakulttuuri kokonaisuudessaan (esimerkiksi työpaikan koettu ilmapiiri), vaikuttaa näin siltä, että toimintakulttuuri voidaan kokea yhtä lailla hyvänä niin pienemmissä kuin suuremmissakin organisaatioissa – tai sitten ei.

Regressioanalyysin mukaan pienten virastojen (alle 100 työntekijää) kohdalla ainoastaan työskentelyaika kaupungin palveluksessa muodostui tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi. Senkin kohdalla vain niiden, jotka ovat työskennelleet Helsingin kaupungin palveluksessa yli 15 vuotta, voidaan sanoa poikkeavan merkitsevästi vertailuryhmän arvosta. He kokivat eniten

⁸Selittävänä muuttujina kaikissa tämän luvun analyyseissa on käytetty kehitysmyönteisyysfaktori pistemäärää ja selittävinä erilaisia taustamuuttujia.

kriittisyyttä kehittämistyötä kohtaan. Muut taustamuuttajat eivät pienissä virastoissa tämän analyysin mukaan vaikuta kehittämistyön kokemiseen.

Keskikokoisissa virastoissa (100–299 työntekijää) 46–55-vuotiaat kokivat vähemmän kehitysmuutoseisyyttä kuin muut ikäryhmät. He toisin sanoen suhtautuivat kehittämisen nykytilaan kriittisemmin. Esimiestehtävissä olevat kokivat puolestaan selvästi enemmän kehitysmuutoseisyyttä kuin muut työntekijäryhmät (asiantuntijat, muut työntekijät). Tämä on myös mallin voimakkain selittäjä. Muilla taustamuuttajilla ei tässä analyysissä ollut vaikutusta kehitysmuutoseisyyden kokemiseen. (Mallin korjattu selitysaste on 4,8 prosenttia).

Suurehkoissa virastoissa (300–999 työntekijää) merkitseväksi tekijäksi muodostui ensinnäkin sukupuoli. Jälleen kerran naiset kokivat nykytilanteen parempana kuin miehet. Toisena merkitsevä (tai ainakin hyvin lähellä tilastollista merkitsevyyttä, $p=0,06$) tekijänä oli työskentely kaupungin palveluksessa 10–15 vuotta. Tässä ryhmässä käsitys kehittämistyön nykytilasta oli negatiivisempi kuin muiden ryhmien. Kolmas merkitsevä selittäjä oli toisen asteen koulutuksen käyminen. Tämän koulutuksen käyneet kokivat suurempaa kehitysmuutoseisyyttä kuin muut koulutusryhmät. Tämä oli beta-kertoimen perusteella myös merkittävin selittäjä mallissa. Viimeisenä merkitsevä tekijänä oli esimiestehtävissä toimiminen. Tässäkin mallissa esimiehet kokivat enemmän kehitysmuutoseisyyttä kuin ne, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. (Mallin korjattu selitysaste on 10,6 prosenttia).

Suurten (työntekijöitä 1 000 tai enemmän) virastojen kohdalla sukupuoli oli tilastollisesti merkitsevä tekijä siten, että naiset kokivat suurempaa kehitysmuutoseisyyttä kuin miehet. Ikä muodostui myös merkitseväksi selittäjäksi kaikissa ikäluokissa. Työssäoloaika sen sijaan ei. Koulutuksen suhteen opistoasteen käyneet poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi muista – he kokivat suurempaa kehitysmuutoseisyyttä kuin muut. Beta-kertoimen mukaan suhteellisesti suurin ja myös tilastollisesti merkitsevä selittäjä oli esimiestehtävissä toimiminen. Esimiehet kokivat suurissakin virastoissa enemmän kehitysmuutoseisyyttä kuin muut. (Mallin korjattu selitysaste on 6,9 prosenttia).

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka ristiintaulukoinnissa virastojen koko sinänsä ei ollut merkitsevä tekijä kehitysmuutoseisyyden kokemisessa, koettua kehitysmuutoseisyyttä selittävät kuitenkin osin erilaiset asiat erikokoisissa virastoissa. Pienissä virastoissa oli vaikea löytää yhteisiä selittäjiä kun taas suurten virastojen tulokset alkoivat muistuttaa niiden analyysien tuloksia, joissa virastoja ei ollut jaoteltu (analysoitaessa kaikkia virastoja yhtä aikaa, suurten virastojen vastaukset painottuvat, sillä niistä on saatu vastauksia eniten absoluuttisina määrinä laskettuina). Esimiesasema vaikutti olevan erittäin tärkeä selittäjä kehittämisen nykytilanteen kokemisessa, sillä se muodostui merkitseväksi kaikissa, paitsi alle 100 työntekijän organisaatioissa.

Koetussa nykytilanteessa oli eroja virastojen välillä, kun kokemuksia kehittämistyöstä tarkastellaan suhteessa siihen, missä määrin virasto tarjoaa

Taulukko 8. Regressioanalyysi kehitysmyönteisyydestä, virastot jaoteltu sen mukaan missä määrin ne tarjoavat palveluita suoraan asukkaille⁹

	Ei kontaktia			Jonkin verran kontaktia			Paljon kontaktia		
	Regressio-kerroin	Beta-kerroin	p-arvo	Regressio-kerroin	Beta-kerroin	p-arvo	Regressio-kerroin	Beta-kerroin	p-arvo
Vakiotermi	-0,06		0,82	-0,78		0,00	-0,18		0,28
Nainen	0,15	0,07	0,38	0,34	0,18	0,01	0,21	0,08	0,01
36–45 v.	-0,51	-0,23	0,01	0,00	0,00	0,99	-0,23	-0,11	0,02
46–55 v.	-0,50	-0,25	0,02	0,23	0,12	0,35	-0,22	-0,11	0,03
yli 55 v.	-0,43	-0,19	0,05	0,16	0,07	0,57	-0,21	-0,08	0,07
Työskentelyaika 6–9 v.	-0,07	-0,03	0,74	-0,30	-0,1	0,19	-0,03	-0,01	0,76
Työskentelyaika 10–15 v.	-0,03	-0,01	0,87	-0,27	-0,1	0,22	0,07	0,03	0,44
Työskentelyaika yli 15 v.	-0,12	-0,06	0,54	-0,30	-0,16	0,16	0,03	0,01	0,77
Toisen asteen koulutus	0,22	0,09	0,31	0,61	0,26	0,01	0,17	0,07	0,24
Opistoaste	0,28	0,13	0,19	0,42	0,19	0,08	0,26	0,13	0,06
Alempi kkt	-0,01	0,00	0,96	0,60	0,25	0,03	0,06	0,03	0,68
Vähintään ylempi kkt	0,03	0,01	0,91	0,40	0,18	0,15	-0,01	0,00	0,95
Esimies	0,74	0,30	0,00	0,63	0,26	0,00	0,55	0,21	0,00
Asiantuntija	0,31	0,16	0,04	0,01	0,01	0,94	-0,02	-0,01	0,75
Korjattu selitysaste (%)	9,80			9,10			4,80		

palveluita suoraan asukkaille (taulukko 8). Niissä virastoissa, joissa ”suoraa” asukaskontaktia ei juurikaan ole, merkitseviksi selittäjiksi muodostuivat vastaajan sukupuoli, ikä sekä esimies- ja asiantuntija-asema. Naiset kokivat kehittämisen nykytilan miehiä positiivisemmin, nuoremmat työntekijät vanhoja positiivisemmin ja esimiehet sekä asiantuntijat muita työntekijöitä positiivisemmin. Tällaisiksi virastoiksi määriteltiin mm. hallinnolle palveluita tarjoavat virastot (esimerkiksi talous- ja suunnittelukeskus ja hallintokeskus). Virastoissa, joissa on jonkin verran asukaspalvelua, merkitseviä selittäjiä olivat sukupuoli (jälleen naiset miehiä positiivisemmin), koulutus (positiivisimmin suhtautuvat toisen asteen koulutuksen saaneet, kaikki kuitenkin peruskoulun käyneitä positiivisemmin) ja esimiesasema (esimiehet muita positiivisempia). Tällaisiksi virastoiksi määriteltiin mm. kaupunkisuunnitteluvirasto ja kiinteistövirasto. Virastoissa, joissa toimenkuvan ydin on palveluiden tarjoaminen asukkaille (esimerkiksi sosiaalivirasto), naiset, nuoret ja esimiesasemassa toimivat kokivat kehittämisen nykytilanteen myönteisemmin kuin muut sukupuoli-, ikä- tai ammattiryhmät. Työskentelyaika kaupungin palveluksessa ei muodostunut tilastollisesti merkitseväksi selittäväksi tekijäksi missään virastotyypeissä. Vastaajan oma työskentelyhistoria Helsingin kaupungin palveluksessa ei näin selitä vastaajan kokemusta kehitysmyönteisyydestä. Tässäkin analyysissä tunnistettuun sukupuolten välisiin kokemusten eroihin palataan tarkemmin luvussa 7.

⁹Verrokkikategoriat: sukupuoli – miehet, ikä – alle 36-vuotiaat, työskentelyaika – alle 6 vuotta Helsingin kaupungilla työskennelleet, koulutus – perusaste, työasema – työntekijät.

4.3 Esimiesten käsitykset toimintakulttuurista ja hierarkkisuuden kokeminen

Julkishallinnollisiin organisaatioihin on yhdistetty monesti byrokraattisuus, jähmeys ja hierarkkisuus. Maailmansotien jälkeisellä modernistisen suunnittelun aikakaudella suomalaisessa julkishallinnon toimintatavoissa korostuivat juridiset ohjeet ja velvoitteet, sekä muotoseikat (Vartola 2005:17–21; Bäcklund & Mäntysalo 2009). Kapitalistisiksi kehittyvissä yhteiskunnissa vastaus ”järkevään” toimintaan oli rationalis-legaalinen hallitsemisjärjestelmä, jossa jokainen oikeusnormi oli osa abstraktien sääntöjen järjestelmää ja jokainen näistä oli myös sopusoinnussa ylemmän tason normien kanssa. Max Weberiä tulkiten Vartola (2005) on todennut, että täysin kehittynyttä byrokraatiia kuvaa organisaation pysyvyys, organisaatioiden tarkoin määritellyt toimenkuvat, työntekijöiden hierarkkinen asema, kaikkea toimintaa ohjaavat oikeusnormit, virkamiesten omistusaseman puuttuminen suhteessa organisaation toimenkuvaan ja etuoikeudettomuus virkaansa nähden sekä se, että kaikki hallinnolliset päätökset ja säädökset taltioidaan kirjallisesti. Byrokraatialla onkin ymmärrettävästi nähty myös toiset kasvot: hitaus, jähmeys ja huono itsensä korjaamisen kyky (Vartola 2005:9). Vaikka joustavuus, innovatiivisuus ja dynaamisuus yhdistetään mielellään strategisella tasolla nykyisin myös julkishallinnon toimintaan, ei tästä voida vielä tehdä olettamuksia siitä, että toimintakulttuuri olisi muuttunut myös käytännön tasolla.

Koska esimiehet vaikuttivat monimuuttuja-analyysien perustella suhtautuvan muita työntekijäryhmiä selkeästi positiivisemmin organisaationsa kehittämistyön nykytilaan ja koetulla toimintakulttuurilla vaikuttaisi olevan tekemistä kehittämisen nykytilan kokemisessa, päätettiin tarkastella vielä erikseen esimiesaseman yhteyttä kysymyksen 12 väitteeseen ”työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia esimiesten kanssa”. Taulukosta 9 nähdään, että esimiesasemassa toimivien käsitys eroaa olennaisesti muiden käsityksistä – he kokevat työpaikan ilmapiirin ja avoimuuden selkeästi muita työntekijäryhmiä myönteisempänä. Tulos on tilastollisesti merkitsevä. Toimintatapoihin ja kehittämistyöhön liittyviä asioita on näin tarpeen kysyä paitsi esimiehiltä, myös muulta henkilöstöltä, sillä käsitys esimerkiksi ilmapiirin avoimuudesta saattaa olla hyvin erilainen sen mukaan, keneltä asiaa kysytään. Mahdollisten erilaisten tulkintojen tunnistaminen on tärkeää myös uusien kehittämishankkeiden onnistumisen kannalta. Mikäli jo hankkeita käynnistettäessä erilaiset käsitykset ja kokemukset vaikkapa työpaikan ilmapiirin avoimuudesta eivät ole tiedossa, voidaan kehittämishanke rakentaa enemmän tai vähemmän tietoisesti sellaisten toimintatapojen varaan, joita henkilöstö ei itse omassa työpaikassaan kuitenkaan tunnista. Näin jo hank-

Taulukko 9. Esimiesaseman ja avoimuuden kokemisen yhteys,
% (n=1 788, p<0,001)

	Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa työpaikkaamme ja työhömmee liittyviä ajatuksia ja kokemuksia esimiesten kanssa.				
	En ole ajatellut asiaa	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä (n)
Esimies	0,0	24,5	9,4	66,1	100 (277)
Ei esimies	0,4	43,7	11,7	44,2	100 (1 511)

keen käynnistysvaiheessa saatetaan törmätä perustavanlaatuisiin ongelmiin, jotka voivat samalla rapauttaa koko hankkeen perustusta kriittisesti.

Kyselyyn vastanneista Helsingin kaupungin kaikista työntekijöistä 12 prosenttia oli täysin sitä mieltä, että omassa organisaatiossa on avoin ilmapiiri ja siellä on helppo vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia esimiesten kanssa ja 35 prosenttia ainakin jokseenkin sitä mieltä. Näin ollen yli puolet tähän kyselyyn vastanneista kokee, että oman työpaikan esimiesten kanssa ei ole helppo kommunikoida ja/tai ilmapiiri ei ole kovinkaan avoin. Tämän väittämän voidaan ajatella samalla kuvastan organisaation hierarkkisuuden astetta työntekijöiden kokemana. Seuraavassa katsotaan lähemmin sitä, miten erilaiset taustamuuttujat ja esimiesasema yhdessä vaikuttavat hierarkkisuuden kokemiseen. Selitettävänä muuttujana käytettiin väitettä ”koen, että voin halutesani esittää omia ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehille kuin lähiesimiehelleni”. Tulokinnassa lähdettiin siitä ajatuksesta, että mitä enemmän vastaaja kokee voivansa esittää ajatuksiaan myös muille esimiehille kuin omalle lähiesimiehelleen, sitä matalampi on organisaation hierarkkinen rakenne käytännön työssä.

Taulukossa 10 hierarkkisuuden kokemuksen ja esimiesaseman yhteys on jaoteltu viraston koon mukaan. Vaikka vastanneiden esimiesten määrä alle 1 000 hengen virastoissa on liian pieni tilastolliseen yleistettävyyteen, suunta on kuitenkin selkeästi nähtävissä: pääsääntöisesti esimiehet kokevat hierarkiaa muita vähemmän viraston koosta riippumatta, mutta suuremmissa virastoissa kaikki niissä työskentelevät kokevat enemmän hierarkiaa kuin pienemmissä virastoissa työskentelevät. Organisaation koolla on näin vaikutusta hierarkkisuuden kokemiseen, mutta sen lisäksi siihen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten vastaajan oma organisatorinen asema. Jälkimmäinen havainto viittaa selkeästi siihen, että Helsingin kaupunkiorganisaatio on edelleen varsin hierarkkinen toimintaympäristö.

Taulukossa 11 sukupuolen ja hierarkian yhteys on jaoteltu esimiesaseman mukaan, jotta nähtäisiin, onko esimiesasemalla ja sukupuolella yhteyttä hierarkian kokemiseen. Esimiesten kohdalla ryhmien välinen ero ei muodostu tilastollisesti merkitseväksi, mutta nais- ja miesvastaajien välillä on siltikin noin kymmenen prosenttiyksikön ero siten, että miesesimiehet kokevat nais-esimiehiä useammin voivansa puhua ideoistaan muille esimiehille. Muiden

Taulukko 10. Hierarkkisuuden ja esimiesaseman yhteys jaoteltuna viraston koon mukaan, % ($p > 0,05$, paitsi $p(\text{yli } 999) < 0,001$)

Koen, että voin halutessani esittää ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehilleni kuin lähiesimiehilleni

Viraston koko		Kyllä	En	En ole ajatellut asiaa	Yhteensä (n)	
alle 100	Esimies	55,6	11,1	33,3	100	(9)
	Ei esimies	54,2	30,5	15,3	100	(59)
100–299	Esimies	70,0	23,3	6,7	100	(30)
	Ei esimies	51,0	39,4	9,7	100	(155)
300–999	Esimies	52,6	47,4	0,0	100	(19)
	Ei esimies	41,1	48,2	10,7	100	(168)
yli 999	Esimies	58,3	33,7	8,0	100	(199)
	Ei esimies	35,6	51,8	12,5	100	(1 069)

Taulukko 11. Sukupuolen ja hierarkian yhteys jaoteltuna esimiesaseman mukaan, % ($p(\text{esimies}) > 0,05$, $p(\text{ei esimies}) < 0,05$)

Koen, että voin halutessani esittää omia ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehilleni kuin lähiesimiehilleni

		Kyllä	En	En ole ajatellut asiaa	Yhteensä (n)	
Esimies	Nainen	58,2	32,8	9,0	100	(201)
	Mies	67,6	25,7	6,8	100	(74)
Ei esimies	Nainen	37,2	50,2	12,5	100	(1 212)
	Mies	44,9	45,3	9,8	100	(287)

kuin esimiesten kohdalla tulos on tilastollisesti merkitsevä siten, että miehet kokevat naisia vähemmän hierarkiaa kaikissa työntekijäryhmissä. Tähän kyselyyn vastanneiden perusteella Helsingin kaupunkiorganisaatio koetaan siis selkeästi hierarkkisemmaksi naistyöntekijöiden kuin miestyöntekijöiden keskuudessa. Tällä voi olla vaikutusta myös siihen, missä määrin naisten ajatukset toiminnan kehittämisestä välittyvät organisaation ylimmän johdon tietoisuuteen.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia myös arvioimaan sitä, keneltä he saavat eniten tukea ja kannustusta työhönsä. Myös tämän kysymyksen voi katsoa heijastavan organisaatioiden toimintakulttuuria. Vastauksia tarkasteltiin suhteessa esimies- ja asiantuntija-asemaan. Kyselyssä oli mahdollista valita korkeintaan kolme erilaista vastausvaihtoehtoa (ks. kyselylomake, liite 1). Noin 65 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoitti saavansa eniten tukea samanlaisesta työtehtävästä hoitavalta kollegalta. Työntekijöistä (= ei esimies tai asiantuntija) jopa 68 prosenttia oli tätä mieltä, esimiehistä 58 prosenttia ja asiantuntijoista kuutisenkymmentä prosenttia. Vertaistuki koetaan siis tärkeäksi tekijäksi.

Työkaverit yleensäkin koettiin tärkeiksi tukea antaviksi verkostoiksi, vaikka he eivät juuri samanlaista työtä itse tekisikään. Lähes 40 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoitti saavansa tukea heiltä. Eri ryhmistä eniten tukea muilta työtovereilta kokivat saavansa esimiehet (44 %), toiseksi eniten työntekijät (39 %) ja vähiten asiantuntijat (36 %). Myös lähiesimiehiltä osa vastaajista koki saavansa tukea. Useimmin lähiesimiehiltä tukea kokivat saavansa itsekin esimiesasemassa olevat, joista lähes puolet piti oman lähiesimiehensä tukea tärkeänä. Asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden kohdalla luku jäi 35 prosentin tuntumaan. Yleistäen voidaan näin todeta, että lähiesimiehen merkitys työn tukemisessa ja kannustamisessa koetaan tällä hetkellä siis parhaimpana itsekin esimiesasemassa toimivien keskuudessa. Muiden työntekijöiden keskuudessa lähiesimiestä ei koettu olennaisimpana tukiverkkona omaan työhön liittyvissä asioissa. Tämä voi viitata siihen, että työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien välissä koetaan olevan jonkinlainen ”kuilu”, joka erottaa esimiehet ja muut työntekijät käytännössä toisistaan myös siten, että lähiesimieskin saatetaan kokea vieraaksi.

Osa vastaajista koki saavansa tukea myös yli organisaatorajojen. Suunnilleen kolmannes kaikista vastaajista ilmoitti saavansa tukea samanlaista työtä tekeviltä kollegoilta yli organisaatorajojen. Ylivoimaisesti useimmin heiltä tukea ilmoittivat saavansa asiantuntijat – hieman alle puolet asiantuntijoista oli tätä mieltä. Työntekijöistä neljännes koki saavansa tukea yli organisaatorajojen ja esimiehistä 35 prosenttia. Tulos on ymmärrettävissä siten, että asiantuntija-asemaan usein liittyvä erikoisosaaminen voi tarkoittaa käytännössä sitä, että keskustelukumppania ei välttämättä ole helppo löytää omasta organisaatiosta.

Ystäviltä ja perheeltä saatu tuki oli suunnilleen samankokoista kaikissa ryhmissä. Hieman alle 30 prosenttia ilmoitti saavansa tukea heiltä. Vähiten tukea koettiin tulevan muilta esimiehiltä kuin omalta lähiesimieheltä (taulukko 12). Keskimäärin vain reilu kahdeksan prosenttia ilmoitti saavansa tukea heiltä. Paras tilanne tämän suhteen oli esimiesasemassa toimivilla, joista noin 16 prosenttia koki saavansa itse tukea myös muilta esimiehiltä kuin omalta lähiesimieheltään. Asiantuntijoista kymmenen prosenttia koki näin, työntekijöistä vain viisi. Tulos on tulkittavissa siten, että erityisesti muut esimiehet kuin lähiesimiehet jäävät helposti varsin vieraiksi oman työn kannalta. Koska muista kuin esimiesasemassa itse toimivista vain noin kolmannes koki saavansa lähiesimieheltäkään tukea ja kannustusta tarkoittaa tämä käytännössä sitä, että selkeästi suurin osa kyselyyn vastanneista Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijöistä ei koe saavansa lainkaan työhönsä tukea ja kannustusta keltään organisaationsa esimieheltä.

Kehittämistyön kannalta edellä kuvattua tulosta ei voida pitää hyvänä. Kokemus tuen saannin puutteesta voi vaikuttaa samalla merkittävästi sekä mahdollisuuksiin kuin myös haluun esittää omia kehittämisenäkemyksiään organisaatiossa eteenpäin, jolloin alhaalta ylös nousevat kehittämisajatukset

Taulukko 12. Eniten tukea muilta esimiehiltä kuin lähiesimieheltä ja esimies-/asiantuntija-asema, % (n=1767, p<0,001)

	Saan eniten tukea ja kannustusta oman työni kehittämiseen muilta esimiehiltä kuin lähiesimieheltäni		
	Kyllä	En	Yhteensä (n)
Työntekijä	5,1	94,9	100 (903)
Esimies	15,9	84,1	100 (264)
Asiantuntija	10,3	89,7	100 (600)

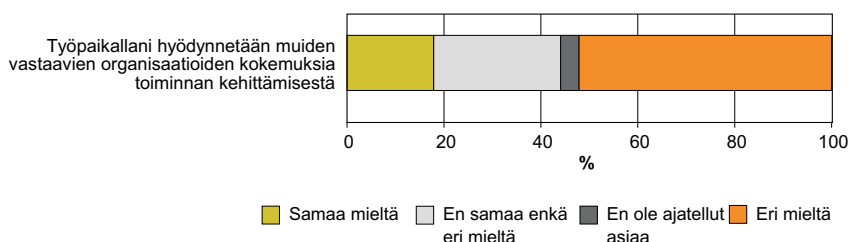
eivät helposti tavoita niitä tahoja, jotka päättävät toimintatapojen uudistamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella olisikin tarkoituksenmukaista selvittää organisaatiokohtaisesti tarkemmin sitä, missä määrin toimintakulttuuriin on sisäänrakennettu kannustava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri riippumatta yksilön hierarkkisesta asemasta.

4.4 Vertaisoppimisen hyödyntäminen kehittämistyössä

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää hyödyntää muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia. Ensinnäkin ilman ajantasaista käsitystä toimialalla tapahtuneista muutoksista myös muulla kuin omassa organisaatiossa, kehittämistyö saattaa nojautua virheellisiin käsityksiin nykytilanteesta. Toisekseen henkilöstön motivaation kehittämistyötä kohtaan voi ajatella riippuvan myös siitä, kuinka laadukkaaksi ja ajantasaiseksi kehittämistyön tavoitteet ja prosessit yleensäkin koetaan. Tämän vuoksi pidettiin olennaisena kysyä myös sitä, kokevatko työntekijät, että kehittämistyössä hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä. Väite ”työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä” sai vähiten samanmielisiä vastauksia koko työpaikan toimintatapoihin liittyvästä kysymyspatteristosta (kysymysryhmät 12A ja 12B). Vain 18 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa (kuvio 7). Tulosta ei voi pitää kovinkaan hyvänä, jos sen ajatellaan osaltaan mittaavan Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistyön laatua.

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin sitä, mitkä taustamuuttujat vaikuttavat siihen, onko vastaaja ollut väitteen kanssa samaa vai eri mieltä. Sukupuolen mukaan jaoteltuna mielipide muiden organisaatioiden hyödyntämisestä ei muodosta tilastollisesti merkitsevää tulosta ($p=0,070$), mutta pientä eroa vastaajien kesken kuitenkin sukupuolen mukaan löytyi. Naiset olivat hieman miehiä useammin sitä mieltä, että heidän työpaikallaan hyödynnetään muiden organisaatioiden kokemuksia. Naisistakin kuitenkin puolet oli eri mieltä väitteen kanssa, miehistä 57 prosenttia.

Kuvio 7. ”Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä” (% vastaajista)



Perusasteen koulutuksen käyneet olivat muita kriittisempiä muiden organisaatioiden hyödyntämisen suhteen. Kaikkein optimistisimpia tämän suhteen olivat toisen asteen tai opistoasteen käyneet. Heistä jopa viidennes oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan hyödynnetään muiden organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisessä. Ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon käyneet sijoittuivat näiden kahden ryhmän välimaastoon.

Asiantuntijat suhtautuivat hyvin kriittisesti väitteeseen muiden organisaatioiden hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä: lähes 60 prosenttia heistä oli eri mieltä väitteen kanssa. Esimiesten ja muiden työntekijöiden kesken eroa ei ollut paljoakaan, mutta esimiehet olivat hieman useammin samaa mieltä väitteen kanssa. Vaikka esimiesasemassa toimivien käsitykset organisaation toimintakulttuurista ja kehittämistyön laadusta olivat pääsääntöisesti myönteisempiä kuin muiden työntekijäryhmien käsitykset, heistäkin vain noin neljännes oli samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Tämän aineiston perusteella voidaan siis todeta, että syystä tai toisesta myöskään esimiesasemassa eivät koe, että kehittämistyö pohjautuisi tällä hetkellä myös vahvasti vertaisoppimiselle.

Viraston koko ei juurikaan vaikuttaisi selittävän kokemusta, mutta joitakin pieniä eroja löytyi suhteessa organisaation kokoon. Pienissä (alle 100 työntekijää) ja suurehkoissa (300–999 työntekijää) virastoissa suhtauduttiin muuta virastoja myönteisemmin väitteeseen; pienissä ja suurehkoissa virastoissa noin viidennes oli samaa mieltä väitteen kanssa, kun muissa virastoissa

Taulukko 13. Esimies-/asiantuntija-asema ja muiden organisaatioiden kehittämistyön hyödyntäminen, % (n=1761, p<0,01)

	Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä				
	En ole ajatellut asiaa	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä (n)
Työntekijä	5,1	49,8	28,4	16,7	100 (900)
Esimies	1,5	49,4	25,9	23,2	100 (263)
Asiantuntija	2,8	57,2	22,9	17,1	100 (598)

Taulukko 14. Hierarkian kokemus ja muiden organisaatioiden hyödyntäminen, % (n=1841, p<0,001)

	Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä				
	En ole ajatellut asiaa	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä (n)
Koen, että voin halutessani esittää omia ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehelleni kuin lähiesimiehelleni					
Kyllä	2,6	44,0	28,2	25,2	100 (769)
En	3,7	63,4	21,3	11,6	100 (863)
En ole ajatellut asiaa	8,1	34,9	39,2	17,7	100 (209)

osuus on suunnilleen 17 prosenttia. Työssäoloaika Helsingin kaupungin palveluksessa ei sen sijaan luonut eroja ryhmien välille. Näin ollen kokemus kehittämistyön perustuksesta ei vaikuttaisi juurikaan muuttuvan työssäolokokemuksen mukana.

Lisäksi tarkasteltiin vielä sitä, vaikuttaako organisaation hierarkkisuuden kokeminen käsitykseen muiden organisaatioiden hyödyntämisestä (taulukko 14). Ryhmien välillä on selkeitä eroja ja tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001). Ne, jotka kokivat vähemmän hierarkiaa, eli kokivat voivansa esittää ideoitaan myös muille kuin omalle lähiesimiehelleen, olivat useammin myös sitä mieltä, että muiden organisaatioiden kokemuksia hyödynnetään heidän työpaikassaan ja päinvastoin.

Keskustelukulttuurin kokeminen avoimena vaikuttaa siis liittyvän samalla siihen, millainen mielikuva kehittämistyöstä muodostuu. Kyse voi tietysti olla myös siitä, että avoimimmiksi koetuissa organisaatioissa myös faktisesti hyödynnetään vertaisoppimista enemmän kuin muissa, eli ollaan avoimempia myös ulospäin. Koska tulos on tilastollisesti vahvasti merkitsevä voidaan tämän aineiston perusteella tehdä oletus siitä, että niissä organisaatioissa, joissa aktiivisesti hyödynnetään muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia, on myös toimintakulttuuri avoimempi ja kannustavampi ja ennen kaikkea vähemmän hierarkkinen. Tulos on varsin looginen myös käytännön tasolla ajateltuna. Organisaation sisäinen avoimuus mahdollistaa ajatusten ja ideoiden eteenpäin viemisen riippumatta työntekijän hierarkkisesta asemasta, jolloin myös yksilötasolla tapahtuva oppiminen ja henkilökohtaiset verkostot siirtyvät luontevasti osaksi organisaation kollektiivista osaamista – ja kehittämistyölle rakentuu samalla vahvempi ja ajantasaisempi pohja.

4.5 Yhteenveto

Kyselyyn vastanneiden perusteella Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistyön nykytilanne henkilöstön itsensä kokemana ei kokonaisuudessaan ole tällä hetkellä kovinkaan hyvä. Esimerkiksi vain harva vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämistyössä hyödynnetään vertaisoppimista. Varsin moni myös koki, että kehittämishankkeissa syntyneitä ajatuksia ei juurikaan siirretä käytäntöön. Vain pieni osa vastaajista koki myös saavansa esimiehiltään tukea oman työnsä kehittämiseen. Erityisesti muut kuin lähiesimies koettiin varsin vieraiksi. Esimiesasemassa itse toimivat näkivät tilanteen pääosin myönteisempänä kuin muut. Tulokset eivät myöskään tue sellaista oletusta, että vanhemmat ja pisimpään kaupungin palveluksessa olleet kokisivat kehittämisen nykytilanteen eri tavalla kuin muut. Joidenkin kysymysten kohdalla kriittisimmin kehittämistyön nykytilanteeseen suhtautuivat 6–9 vuotta Helsingin kaupungilla työskennelleet. Kiinnostavaa olisikin jatkossa selvittää sitä, näkyykö tämä esimerkiksi siten, että tässä ryhmässä myös tapahtuu paljon hakeutumista toisen työnantajan palvelukseen.

Analyyseissä löydettiin selkeitä yhteyksiä koetun toimintakulttuurin ja organisaation kehittämismyönteisyyden välillä. Mitä avoimemmaksi toimintakulttuuri koettiin, sitä myönteisemmin suhtauduttiin myös kehittämistyön nykytilan laatuun. Tulokset tukevat näin monissa tutkimuksissa aikaisemminkin esitettyjä näkemyksiä siitä, että kehittämistyön toteuttaminen ilman samanaikaista koko toimintakulttuurin tarkastelua saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kehittämistyön tavoitteita ja käytäntöjä ei koeta lähtökohtaisestikaan ”omiksi” (ks. myös Ponteva 2009). Tästä voi käytännössä seurata se, että kehittämistyöhön ei myöskään sitouduta ja sitä tehdään rutiininomaisena työsuorituksena. Yleistäen voidaan kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella todeta, että mitä matalammaksi ja avoimemmaksi organisaatio koetaan, sitä enemmän se tukee myös käytännön tasolla henkilöstön omien kehittämisajatusten pääsyä osaksi toiminnan kehittämistä – ja mahdollistaa sosiaalisen pääoman synnyn organisaatioissa.

5 Tiedon jakamisen käytännöt ja tiedon koettu laatu

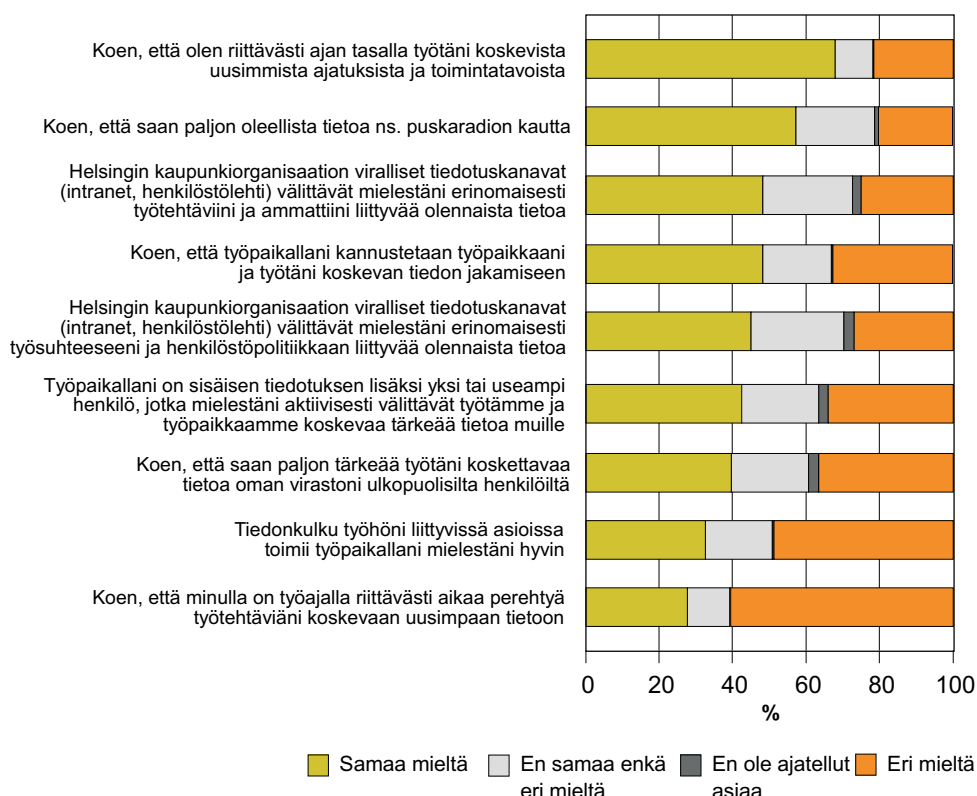
Kehittämistyön onnistumisen kannalta olennaista on myös tiedonkulun toimivuus organisaation eri toimijoilta toisille. Toimiva tiedonkulku auttaa sekä hahmottamaan olennaisia kehittämistarpeita – millaisia asioita yleensäkin koetaan kehittämistä vaativiksi asioiksi – että myös sitouttamaan koko organisaatio kehittämistavoitteisiin. Helsingin kaupungin henkilöstölle suunnatussa kyselyssä selvitettiin siksi myös henkilöstön omia käsityksiä ja kokemuksia nykyisestä tiedonkulusta. Erityisesti pyrittiin identifioimaan tiedonkulun väyliä, esteitä sekä edellytyksiä. Tiedonkulun väyliä pohdittiin sekä kulttuurisen kontekstin tasolla (esimerkiksi työilmapiiri) että myös konkreettisella tasolla, esimerkiksi sähköpostin merkityksen näkökulmasta. Tiedon koettuun laatuun kiinnitettiin samalla huomiota. Seuraavassa tarkastellaan ensin tiedonkulun laatua, minkä jälkeen siirrytään pohtimaan tiedon luomisen ja jakamisen väyliä. Lopuksi tuodaan esille koettuja tiedonkulun esteitä ja edellytyksiä pohtien samalla ns. tietoaktivistien roolia organisaatioiden tiedollisen pääoman rakentumisessa (ks. myös luku 2).

5.1 Tiedon koettu laatu

Tiedon laatua voidaan tarkastella esimerkiksi tiedon luonteen näkökulmista, jolloin ollaan kiinnostuneita siitä, kokevatko toimijat saavansa organisaatiossaan myös hiljaista tietoa vai koetaanko saadun tiedon olevan ensisijassa eksplisiittistä tai ”virallista”. Lisäksi voidaan tarkastella tiedon relevanssia: miten saatu tieto palvelee työntekijää itseään ja auttaa häntä hänen omassa työssään. Tiedon koettuun laatuun liittyy olennaisesti myös tiedon ymmärrettävyys. Ymmärretäänkö esim. käytetyt termit ja sisällöt sillä tavoin kuten viestin lähettäjä on ne tarkoittanut. (von Krogh, 1998; Nonaka & al. 2001; Swan & al. 2002).

Hiljaista tietoa jaetaan erityisesti epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa ja kasvokkaisissa spontaaneissa kohtaamisissa. Tähän kyselyyn vastanneista Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijöistä noin puolet (57 %) koki saavansa hyödyllistä tietoa ns. epävirallisten kanavien, kuten ”puskaradion kautta,” tai totesivat saavansa suoraan työtovereiltaan hyödylliseksi kokemaansa tietoa (31 %). Henkilökohtaiset tapaamiset

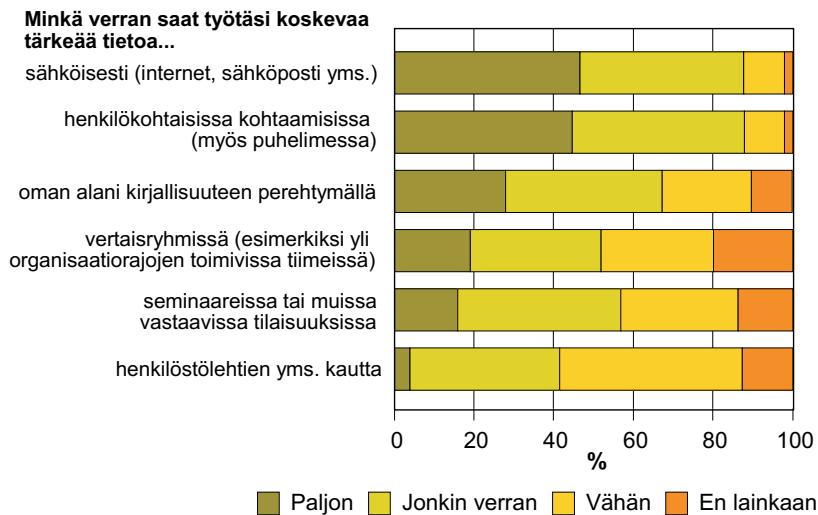
Kuvio 8. Tiedonkulku työpaikalla -väitteet järjestettyinä samaa mieltä -vastausosuuden mukaan (% vastanneista)



(45 %) ja myös henkilökohtaiseksi kahdenkeskiseksi väyläksi luokiteltu sähköposti (47 %) koettiin keskeisiksi tiedon jakamisen väyliksi. Erityisesti kyselyyn vastanneet miehet painottivat ns. puskaradion merkitystä oleellisen tiedon saamisessa, eli erilaisia epävirallisia tiedonjakamisen kanavia. Kuitenkin myös eksplisiittisen tiedon rooli koettiin merkittäväksi, sillä kaupungin intranet, viralliset tiedotuskanavat ja esimerkiksi oman alan kirjallisuus nousivat merkityksellisiksi, joskaan eivät tärkeimmiksi, tiedonjakamisen väyliksi.

Tietoa jaetaan aina jossain tilinteessa, kontekstissa. Tiedonjakamisen tiloja voidaan havainnollistaa Nonakan et al. (2001) SECI mallin pohjalta (ks. myös luku 2). Mallia voidaan hyödyntää tunnistettaessa erilaisia tiedonjakamisen tiloja ja niiden mahdollista puuttumista. Esimerkiksi Jyrämä ja Äyväri (2007) tunnistivat TARU EU Equal projektissa olevan hyvin tiloja systeemiselle tiedon luomiselle, jossa dataa yhdistetään toiseen dataan (ns. tiedon yhdistämisen ba-tila) kuten tietopankit, raportit ym., mutta hankkeeseen osallistujien kaipaamat tiedon sisäistämisen ja ulkoistamisen vuorovaikutteiset tilat puutuivat. Esimerkiksi koulutusluennoilla jäi liian vähän aikaa reflektointiin

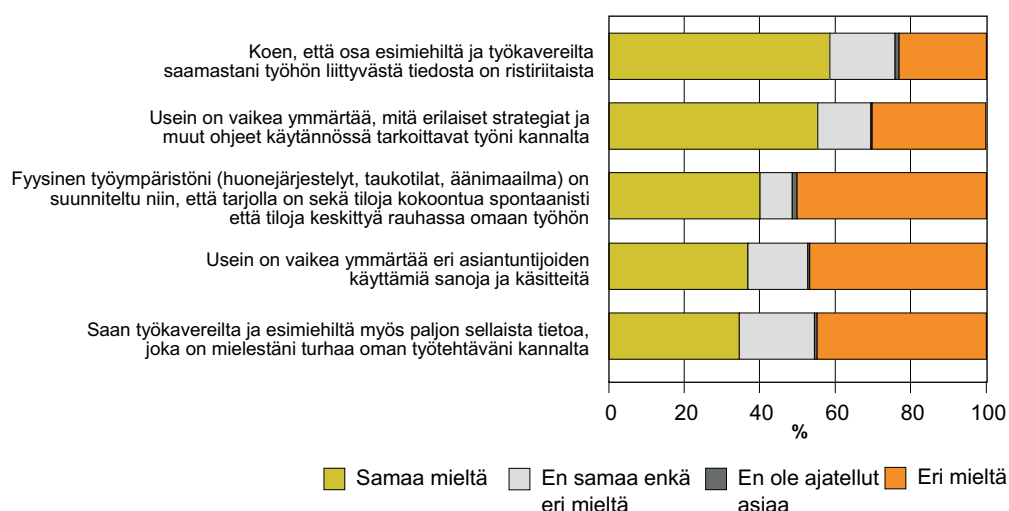
Kuvio 9. Tietolähde-väittämät järjestettynä paljon-vaihtoehdon vastausosuuden mukaan (% vastaajista)



ja keskusteluun ja projektilta puuttui muutenkin yhteinen tila keskustelulle ja kokemusten jakamiselle (ulkoistamisen ba-tila, sosiaalistumisen ba-tila). Osallistujat pystyivät myös harvoin suoraan viemään oppejaan käytäntöihin (ns. tiedon sisäistämisen ba-tila), eli kokeilemaan koulutuksen tuomia tietoja omassa toiminnassaan. SECI mallia on hyödynnetty myös tutkittaessa Tampereen seudun kehitysverkostoja (Kostiainen 2002). Siinä sosiaalistumisen ba-tilaksi luotiin mm. erillinen oppimiskahvila ja järjestettiin illanviettoja. Tiedon ulkoistamista pyrittiin puolestaan tukemaan erilaisten keskustelutilaisuuksien (myös virtuaalisten), pelien ja tarinoiden avulla. Tiedon yhdistämisen tila rakentui raportoinnin kautta ja tiedon sisäistäminen tekemällä ja työssä oppimisessa.

Organisaatiokulttuurin kannalta epävirallisten tiedonvälityskanavien merkittävyys tärkeäksi koetun tiedon saamisessa tarkoittaa käytännön tasolla samalla sitä, että organisaatioissa rakentuu myös organisaation johdon kontrolloimattomissa olevaa todellisuutta organisaation nykytilasta. Mitä vähemmän organisaatiossa asioista viestitään ns. virallisia viestintäkanavia pitkin (esim. henkilöstölehdet, intranetit, henkilöstökokoukset), sitä enemmän saat-
taa rakentua rinnakkaisia ja osin ristiriitaisiakin tulkintoja siitä, mitä organisaatiossa on tapahtumassa. Toimivien viestintäkanavien rakentamisen lisäksi on siksi olennaista myös huolehtia siitä, että viestintäkanavia pitkin kulkee juuri se informaatio, josta henkilöstö on eniten kiinnostunut. Mikäli virallisten tiedonvälityskanavien ei koeta juurikaan tarjoavan olennaista informaatiota, niistä ei muodostu henkilöstölle myöskään sellaisia tiedonvälityksen kanavia, joita aktiivisesti seurattaisiin.

Kuvio 10. Työtä koskevan tiedon laatu – väittämät järjestettynä samaa mieltä – vastausosuuden mukaan (% vastanneista)

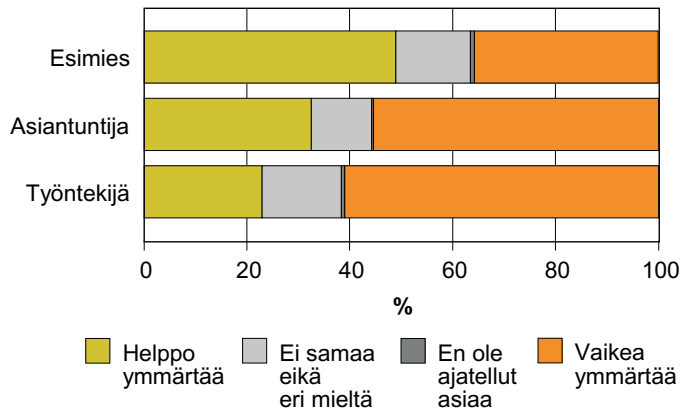


Työkavereilta tai esimiehiltä saatu informaatio koettiin tähän kyselyyn vastanneiden keskuudessa kohtuullisen relevantiksi (45 % vastaajista oli tätä mieltä) ja myös virallisista kanavista saatava informaatio koettiin hieman yleisemmin olennaiseksi (57 %) kuin epäolennaiseksi. Toisaalta informaatio koettiin samalla usein ristiriitaiseksi (55 %) ja esimerkiksi erilaisten strategioiden kielen koettiin olevan hyvin vaikeasti ymmärrettävissä. Asiantuntijoiden käyttämät käsitteet ja ”asiantuntijakieli” koettiin hieman paremmin ymmärrettäväksi, siltikin noin 37 % vastaajista koki asiantuntijoiden ”ammatti-kielen” olevan vaikeasti ymmärrettävissä ja sovellettavissa omaan työhön.

Saadun informaation ymmärrys ja sen tiedollinen merkitys linkittyvät aina sekä henkilön omaan kokemuspohjaan kuin myös tilannetekijöihin (ks. myös luku 2). Uusi informaatio ei tavoita koskaan ”tyhjää” tilaa. Siksi ei myöskään voida olettaa, että saadusta informaatiosta muodostuisi kaikille organisaation toimijoille samanlainen tiedollinen merkitys, vaan informaatio tuottaa lukemattomia erilaista versiota ja tulkintoja kuten kuviot kaleidoskoopissa (Swan et al. 1999). Tämä ihmisten tiedonkäsittelyyn liittyvä ominaisuus tulisi kuitenkin kokea voimavarana. Se edellyttää tilaa reflektoinnille ja avoimelle keskustelulle, minkä kautta voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä sekä ammentaa moninaista tulkinnoista uusia ideoita ja näkökulmia kulloinkin kyseessä olevan haasteen ratkaisemiseen.

Saadun tiedon laatuun liittyvät tulkinnat vaihtelivat jonkin verran vastaajan esimiesaseman ja koulutustaustan mukaan. Esimiesasemassa toimivat ja korkeammin koulutetut vastaajat kokivat esimerkiksi ymmärtävänsä strategioiden terminologiaa ja käsitteitä parhaiten. Myös asiantuntijoiden kieltä esi-

Kuvio 11. Usein on vaikea ymmärtää, mitä erilaiset strategiat käytännössä tarkoittavat työni kannalta -väite työaseman mukaan (% , n=1763) (p<0,001)



miehet ja asiantuntijat ymmärsivät odotetusti helpommin kuin muut. Edellisestä huolimatta myös esimiesten ja asiantuntijoiden keskuudessa – joiden voidaan ajatella toimivan strategioiden tulkkeina muille työntekijöille – moni koki siltikin strategioiden olevan vaikeasti ymmärrettäviä. Strategioiden jalkauttamisen kannalta tulosta ei voida pitää erityisen hyvänä ja tällä voidaankin ajatella olevan suuri merkitys myös siihen, kuinka hyvin strategiset linjaukset tosiasiasa siirtyvät käytännön työhön. Vanhemmat ikäluokat ja pitkään Helsingin kaupungin palveluksessa olleet kokivat asiantuntijakielen kriittisemmin kuin nuoret ja uudemmat työntekijät. Yksittäisten hallinnollisten dokumenttien informatiivisuuden asteen lisäksi tämä voi selittyä myös sillä, että pidempään työssä olleilla omaan kokemuspohjaan voi kuulua esimerkiksi jo useita käytännön tasolla olevia kokemuksia strategioiden heikosta ohjausvaikutuksesta konkreettiseen työhön.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselylomakkeessa myös sitä, millä tavalla he jakavat itse eniten tietoa muille. Vastausten mukaan tietoa jaettiin eniten sähköpostitse (47 %). Sähköpostia voidaan pitää ennen muuta henkilökoh-
 taisena kahdenkeskisenä tiedon välittämisen väylänä, mikä ei siksi välttämät-
 tä tue yhteisöllistä tiedon rakentamista ja jakamista. Sähköposti voi olennai-
 sesti edistää sosiaalista kanssakäymistä, mutta sen kahdenvälisyys saattaa sa-
 malla ehkäistä sellaisia uuden tiedon luomisen prosesseja, joissa yhteisö voi-
 si osallistua tiedon työstämiseen ja jakamiseen samaan aikaan. Sähköposti
 mahdollistaa myös sellaisen virtuaalisen hiljaisen tiedon jakamisen, jota ei
 ehkä halutakaan jakaa yleisemmin. Sähköpostin lisäksi myös henkilökoh-
 taiset tapaamiset tai keskustelut esimerkiksi puhelimitse, koettiin kyselyssä
 tärkeiksi tiedonjaon väyliksi. Niidenkään kautta ei välttämättä edistetä yhtei-
 söllistä tiedon rakentamista tai jakamista.

Suomalaisen globaalin yrityksen tiedonjakoa koskevassa tutkimuksessa huomattiin, että sen silloisissa käytännöissä informaation jakaminen painotui muutamille yksilöille sähköpostikommunikaationa ja keskittyi lähinnä Suomen pääkonttoriin (Jyrämä & al. 2008). Tavoitteena oli kuitenkin edistää informaation jakamista myös suoraan eri myyntiyksiköistä toisille ja laajemman yhteisön piiriin. Tiedonjaosta vastuulliset turhautuivat antaessaan samaa informaatiota eri yksiköille päivästä toiseen. Viestintävälineinä käytettiin ensisijaisesti sähköpostia ja puhelinta. Usein myös ne henkilöt, joiden varaan tiedonvälitys ensisijaisesti rakentui, vastaanottivat myyntihenkilöiltä tulevaa tietoa markkinoista ja asiakkaista kuitenkin aina tietämättä, kenelle kyseinen informaatio olisi ollut hyödyllistä ja tarpeellista jakaa eteenpäin. Ratkaisuksi havaittuun ongelmaan kehitettiin uudentyyppiset yhteisölliset tietotiimit. Tiimien kommunikaation tueksi kehitettiin organisaation sisäinen, intranet-teknologioita hyödyntävä avoin kommunikaatioympäristö, tietämysportaali. Portaali sisälsi ”kysymyksiä ja vastuksia” palstan, jonne kaikki tiimit velvoitettiin tuottamaan sekä kysymyksiä että vastauksia aktivoidakseen muutkin käyttämään portaalia työvälineenä. Lisäksi portaaliin oli mahdollista tuoda näkemyksiä esimerkiksi markkinainformaatiosta ynnä muusta olennaiseksi katsotusta informaatiosta.

Tähän kyselyyn vastanneiden Helsingin kaupungin työntekijöiden näkemyksissä tuntui korostuvan merkityksellisinä tiedon jakamisen kanavina erityisesti epäviralliset väylät. Julkiset ja viralliset tiedon jakamisen kanavat koettiin pääsääntöisesti vähemmän merkityksellisiksi. Esimerkiksi henkilöstölehtien merkitys omaan työhön liittyvässä tiedon jakamisessa koettiin varsin pienenä. Myös omaan työhön liittyvät seminaarit koettiin kohtuullisen merkityksettömiksi tiedonjaon kannalta, vain alle viidennes vastaajista piti niiden tiedollista relevanssia suurena. Seminaarien koettu heikko tiedon jakamiseen liittyvä merkitys on erityisen ongelmallista siksi, että hyvin tyypillisesti uusia kehittämishankkeita käynnistetään sekä projekteja jalkautetaan ja toteutetaan juuri erilaisten (työ)seminaarien kautta. Tämän kyselyn perusteella seminaarin järjestämistä ei ainakaan tulisi pitää itseisarvona tai ainoana informaation jakamisen kanavana käynnistettäessä uusia hankkeita, tai haluttaessa tiedottaa olemassa olevista projekteista ja niiden tuloksista.

5.2 Tiedon jakamisen konteksti: työilmapiiri ja toimintakulttuuri

Tiedonjakamisen konteksti, eli niin työpaikan henkinen kuin fyysinenkin tila, on keskeinen tekijä tiedonjakamisen kokemisessa ja luo samalla edellytyksiä tai esteitä tiedonjakamiselle. Tiedonjakamisen edellytyksenä on sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen (esim. von Krogh, 1998; Nonaka & al. 2001; Haider & al. 2004). Vuorovaikutusta voidaan edistää monin eri

tavoin: niin fyysisen ympäristön, yleisen organisaatiokulttuurin kuin virtuaalisen ympäristönkin kautta. Esimerkiksi työtilojen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon sellaisten luontevien kohtaauspaikkojen rakentaminen, joissa voidaan vaihtaa informaatiota kollektiivisesti. Kopiokoneiden ja printtereiden oikealla sijoittamisella voidaan myös edistää spontaania kasvokkaista kohtaamista. Työpisteitäkään ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista sijoittaa organisaatiokaavion mukaisesti, jos tavoitellaan eri yksiköiden välistä tiiviimpää vuorovaikutusta.

Tähän kyselyyn vastanneiden kokemuksissa fyysinen tila osoittautui yhdeksi kriittiseksi tekijäksi informaation jakamisen kannalta: vain noin puolet vastaajista kokivat fyysisen tilan tukevan työhönsä liittyvää yhteisöllistä tiedon jakamista. Tiedonjakamisen näkökulmasta fyysisen työtilan tulisi mahdollistaa sekä omaan työhön keskittymisen rauhassa kuin myös tiedon kollektiivisen jakamisen esimerkiksi taukotiloissa ja kokoushuoneissa. Fyysisen tilan kokemisessa oli myös joitakin selkeitä eroja eri työntekijäryhmissä. Korkeimmin koulutetut olivat tyytyväisimpiä fyysiseen työympäristöönsä. Tämä selittyy korkeimmin koulutettujen työtehtävien kautta. Asiantuntijatyypinen työ tapahtuu useimmiten toimistoissa, joissa on työ- ja kokoushuonetilat selkeästi osoitettuna ja myös mahdollisuus keskittyä rauhassa omaan työhönsä. Vähemmän koulutetut ja erityisesti niiden virastojen työntekijät, joilla oli paljon asukaskontakteja, olivat tyytymättömiä työtiloihinsa. Esimerkiksi päiväkodeissa ja terveyskeskuksissa työ on hektistä ja tiedon jakaminen saattaa tapahtua asukaskontaktien lomassa muiden kiireiden keskellä. Kaikkein tyytyväisimpiä työtiloihin oltiin pienimmissä virastoissa, joissa kollegojen fyysinen läheisyys helpottaa jo osaltaan tiedonjakoa. Suurissa virastoissa keskeiset kollegat saattavat puolestaan olla fyysisesti kaukana ja informaatio joutuu näin kulkemaan pitkiäkin ”fyysisiä matkoja” eri rakennuksista toiseen. Tällä on merkitystä erityisesti spontaanien tiedonjakamisen tilanteiden mahdollistumisen kannalta.

Sekä tiedon hallinta että tiedon jakaminen vaativat riittävästi aikaa. Aikaa tarvitaan sekä oman työn aktiiviseen reflektointiin ja uusien ideoiden ja ajatusten työstämiseen kuin myös niiden jatkojalostamiseen yhdessä. On todettu, että oppimista syntyy silloin, kun uudet ajatukset, ideat ja kokemukset voidaan käsitellä sekä yksin että keskusteluissa muiden kanssa (Moon 2000: 34–35, ref. Araujo 1998; Rae 2000). Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on näin ollen olennaista, että toimintakulttuuri tukee myös työtehtävien ajanhallinnan tasolla työntekijöiden aktiivista reflektointia ja työhön liittyvien ajatusten käsittelyä yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Kyselyvastausten perusteella Helsingin kaupungin työntekijät kokevat itse olevansa melko hyvin perillä omaa työtään koskevista uusimmista ajatuksista ja toimintavoista (63 % vastanneista), ks. luku 4.1 Toisaalta suurin osa vastaajista samalla koki, että heillä ei ole riittävästi aikaa perehtyä uuteen tietoon työajallaan (60 % vastaajista), eikä heille jää myöskään työajalla riit-

tävästi aikaa oman työnsä kehittämiseen ja kouluttautumiseen (53 %), tai uusien ideoiden kehittämiseen (58 %). Tulosta voidaan tulkita usealla eri tavalla. Voidaan ajatella, että työntekijät perehtyvät työtänsä koskevaan uuteen tietoon paljon myös omalla vapaa-ajallaan, jolloin oppiminen on lähinnä itsenäistä tiedon sisäistämistä. Jos työaikaan ei pystytä sisällyttämään myös yhteiseen keskusteluun pohjautuvaa tiedon työstämistä omassa työyhteisössä, jää oppimisessa toinen, yhteisöllinen, taso kuitenkin helposti saavuttamatta. Tässä on kyse siitä miten henkilökohtaista tietoa ja osaamista jaetaan ja muokatakaan osaksi oman työyhteisön yhteisiä toimintatapoja, ei vain oman ajattelun ja yksittäisten työtehtävien muokkaamisesta. Käytännön tasolla kyse on esimerkiksi työyhteisöjen palaverikäytännöistä. Sekä siitä, kuinka paljon niille on budjetoitu yleensäkin aikaa että siitä, missä määrin näissä tapaamisissa on mahdollisuutta yhteisesti kyseenalaistaa ja pohtia uusia toimintatapoja kunkin henkilökohtaista osaamista hyödyntäen. Toisaalta ajanpuute tuntuu olevan keskeinen ongelma nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä laajemminkin, jota myös tämän tutkimuksen tulokset osaltaan heijastavat. Ajanpuute ilmeni myös muiden kysymysten yhteydessä, esimerkiksi erilaisten kehittämishankkeiden tulva ei sallinut omaan työhön keskittymistä ja lisäksi koettiin, että uusien ideoiden työstäminen ja mukauttaminen työnsisältöihin ja toimintatapoihin jäi heikoksi juuri ajanpuutteen vuoksi.

Tässä piilee samalla hierakkisten organisaatioiden sudenkuoppa: vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa sisäänrakennettuna olettamuksena on helposti se, että aina ylemmällä hierakkisella tasolla oleva henkilö voi määritellä alemmalla tasolla olevan kollegansa työtehtäviä ja tavoitteita. Tällaisessa ajatuskulttuurissa ei yksinkertaisesti ole oikeastaan edes tarvetta henkilöstön aktiiviselle reflektoinnille – joten siihen ei myöskään tarvitse varata erityistä aikaa. Käytännön tasolla tämä vaikeuttaa kuitenkin olennaisesti sekä yksittäisten työntekijöiden mahdollisuuksia pohtia oman työnsä nykytilannetta kuin myös heidän kehittämisajatustensa nousemista organisaation johdon tietoisuuteen. Joissakin organisaatioissa onkin kehitetty juuri tähän liittyen uudentyyppisiä johtamisen tapoja. Esimerkiksi ”Management by walking around”, tarkoittaa toimintatapaa, jossa esimiehet aktiivisesti kiertelivät keskustelemassa ja tarjoutuvat reflektointikumppaneiksi alaisilleen (Fortune 2000. Oct 2). Tai vanhimmat työntekijät toimivat ns. ”meddlerseinä”, eli sekaantuvat eri tiimien ja työryhmien toimintaan kysellen ja johdatellen työntekijöitä refleктоimaan ja kriittisesti arvioimaan omia käytäntöjään.

Tiedonjakamisen kirjallisuudessa korostetaan turvallisen ja sallivan ilmapiiirin merkitystä uuden tiedon luomisprosessien edellytyksenä. Nykyään korostetaan työntekijöiden huolenpitoa ja puhutaan jopa ”rakkaudesta ja hoiavasta”, joita ei ole aiemmin juurikaan johtamiskirjallisuudessa käytetty (von Korph 1997). Työpaikan ilmapiiri ja toimintakulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä luotaessa edellytyksiä tiedonjakamiselle ja uuden tiedon luomiselle. Tässä kontekstissa esimiesten ja työkavereiden toimintatapojen merkitys korostuu,

sillä työpaikalla syntyvien yhteisöjen rooli on keskeinen (esim. Lave ja Wenger 1991).

Yleisesti tarkasteltuna kyselyyn vastanneista Helsingin kaupungin työntekijöistä yli puolet koki nykyisen työpaikkansa ilmapiirin kannustavana. Suurin osa heistä myös koki työpaikkansa ilmapiirin avoimeksi, jossa on helppo vaihtaa ajatuksia (70,5 %) (kts. myös luku 4) ja työkaverit koettiin pääsääntöisesti kannustavina (61 %). Esimiehet koettiin hieman harvemmin kannustavina (47 %), mutta myös päinvastaisia kokemuksia löytyi.

Ilmapiirin avoimuuden kokemisessa oli kuitenkin myös eroja esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä. Esimiesten kokemukset ilmanpiirin avoimuudesta olivat selvästi myönteisempiä kuin muiden työntekijäryhmien (tarkemmin luku 4). Esimiehet kokivat myös kehityshankkeiden tarkoituksen myönteisemmin. Näkemyserot ilmanpiirin kokemisessa nostavatkin esille sen, että organisaatioiden toimintakulttuuria tutkittaessa on aivan olennaista pyrkiä saamaan mahdollisimman kattavasti eri toimijoiden näkemyksiä esille.

Tutkimusten mukaan tiedon jakamisen esteet voivat olla yksilö-, ryhmä-, tai organisaatiotasoisia. Esimerkiksi tutkimuksessa Maailmanpankin tiedonjakamisen käytänteistä huomattiin, että osastokohtaiset vahvat identiteetit estivät tiedonjakamista koko organisaation tasolla (Hislop 2005). Nämä esteet purettiin rakentamalla vahvempi koko organisaatiota yhdistävä identiteetti, rajoittamalla osastojen välistä kilpailua esim. resursseista sekä luomalla organisaation sisään tiedonjakamisen ”välittäjiä” (mediators) ja sellaisia toimintatapoja, joissa toimittiin eri osastojen välisten raja-aitojen yli.

Informaation jakaminen on olennainen osa henkilöstöhallintoa. Esimerkiksi englantilaisessa konsulttiyrityksessä pyrittiin jo työhaastatteluissa selvittämään oliko potentiaalinen työntekijä valmis jakamaan informaatiota ja kykenevä myös yhteisölliseen toimintaan (Swart & Kinnie 2003 ref. Hislop 2005). Tämän lisäksi yrityksessä perustettiin mentorointijärjestelmä, jossa vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät työskentelivät yhdessä uusien työntekijöiden kanssa kaikki oppien toinen toisiltaan. Mentorit pystyivät myös välittämään tietoa eri tiimien välillä, kun heidän mentoroitavansa tulivat eri tiimeistä. Myös organisaation lähiesimiehet voivat toimia tällaisina välittäjä-tahoina pyrkimällä luomaan yhteyksiä eri osastojen, virastojen tai epävirallisten työyhteisöjen välille. Vaikka työkaverit voivatkin toimia ns. ”valistuneena korvana tai keskustelukumppanina” (Jyrämä ja Äyväri 2007), joka pystyy tuomaan asiaan uusia näkökulmia, esimiehet ovat organisatorisen asemansa vuoksi olennaisia tahoja kehittämisajatuksen eteenpäin viemisessä ja uusien työtapojen jalkauttamisessa osaksi toimintaa.

Helsingin kaupungin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä työpaikan ilmapiiriin liittyvät kysymykset herättivät sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Työpaikalta löytyi tiedon jakamisen esteitä, esimerkiksi sellaisia työkavereita, joiden ei katsottua juurikaan jakavan tietoa tai jotka olivat ha-

luttomia kehitystyöhön (71 %). Lisäksi vastauksissa oli kokemuksia liian runsaasta hanketyöskentelystä, jolloin oman työn kehittäminen jäi erilaisten muiden töiden ja tehtävien jalkoihin. Vastauksissa kannettiin myös huolta kehityshankkeiden hyödynnettävyydestä käytännössä. Tiedonjakaminen ja uuden tiedon tuottaminen tulisikin linkittää osaksi työpaikan arkea eikä sitä tulisi kokea erillisenä tehtävänä, omasta työstä riippumattomana toimena, mihin kyselyyn vastanneiden kokemuksen saattavat viitata.

Organisaatioista on tunnistettavissa usein ns. tietoaktivisteja, jotka joko tehtäväkuvansa tai henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella toimivat aktiivisesti tiedonvälittäjinä ja tiedon luomisen katalysaattoreina (esim. von Krogh 1998; Käser & Mills 2002; Jyrämä ja Äyväri 2007). Myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin viitteitä tietoaktivistien olemassaolosta. Monet vastaajista kokivat työkaverit tai esimiehet kannustaviksi uusien ajatusten osalta. Lisäksi oleellista tietoa saatiin paljon epävirallisia kanavia pitkin, esimerkiksi henkilökohtaisissa tapaamisissa tai ns. puskaradion kautta. Se, että varsin suuri osa vastaajista koki saavansa eniten työhönsä liittyvää tietoa juuri epävirallisten tiedonvälitystapojen kautta, on tulkittavissa tietoaktivistien olemassaoloon työyhteisöissä. Lisäksi useat vastaajat (42 %) tunnistivat työpaikallaan henkilöitä, joiden kokivat aktiivisesti välittävän tietoa muille. Kehittämistyön kannalta näiden henkilöiden identifioiminen on tärkeää, sillä heillä on keskeinen rooli myös siinä, millä tavalla kehittämishankkeet omaksutaan organisaatiossa laajemminkin. Toisaalta kyselyvastausten perusteella työyhteisöistä löytyy myös tiedonjakamisen jarruja, eli henkilöitä, joiden ei koettu olevan lainkaan kiinnostuneita kehittämistyöstä ja jotka saattavat aktiivisesti samalla rajoittaa tiedonjakoa ja uusien ideoiden kehitystyötä. Myös nämä työntekijät olisi hyvä identifioida ja pohtia syitä heidän motivaation puutteeseensa. On kuitenkin huomioitava myös se, että aina ei välttämättä ole kyse faktisesti siitä, että osa työntekijöistä ei sinällään kokisi kehittämistyötä kiinnostavaksi tai tarpeelliseksi, vaan joidenkin toimijoiden kokemana ”nikeys” voi selittyä myös sillä, että kokemukset aikaisemmista kehittämistoimenpiteistä eivät ole vastanneet odotuksia. Tähän kyselyyn vastanneista Helsingin kaupungin työntekijöistä suurin osa oli esimerkiksi sitä mieltä, että kehittämistyöstä saatuja kokemuksia ei useinkaan siirretä käytäntöön (tarkemmin luku 4). Kehittämistyössä onkin aina kyse yhtäläillä sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintatapojen vahvuuksista ja heikkouksista.

Kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella ja kehittämistyön laadun kannalta huolestuttavaa on se, että kyselyyn vastanneet eivät juurikaan kokee, että omassa organisaatiossa tapahtuisi aktiivisesti tiedonvaihtoa muiden vastaavaa työtä tekevien organisaatioiden kanssa (ks. myös luku 4). Koettiin, että työpaikalla ei esimerkiksi hyödynnetä muiden organisaatioiden kokemuksia ja harva vastaajista toimi itse virasto- tai organisaatorajat ylittävissä verkostoissa tai yhteisöissä. Avovastauksissa oli esimerkkejä toisaalta myös siitä, että oma erikoisosaaminen saattaa olla laadultaan sellaista, että sitä ei

ole välttämättä kenelläkään muulla omassa organisaatiossa, jolloin luontevaa keskustelukumppania ei myöskään ole helposti löydettävissä. Erityisesti tällaisissa tapauksissa tiedonjakamisen yhteisön tulisi muodostua organisaatorajat ylittäväksi ja oleelliseksi tarkastelunäkökulmaksi muodostuu silloin se, missä määrin organisaatiossa luodaan mahdollisuuksia myös yli virastorajat ylittävälle yhteistyölle.

Erilaiset tietokäsitykset vaikuttavat niiden toimintatapojen rakentumiseen, joilla pyritään tukemaan informaation yhteisöllistä jakamista ja niihin tukeutuvia innovaatioprosesseja. Tiedon ymmärtäminen ensisijaisesti dataa, eksplisiittisenä informaationa, johtaa erilaisten tietovarastojen, datapankkien ja formaalien järjestelmien luomiseen, kun taas tiedon näkeminen myös ihmisten kokemuksiin sitoutuneena hiljaisena tietona ohjaa rakentamaan tiloja toimijoiden keskinäiselle vuorovaikutukselle. (esim. Hislop 2005). Tunnistettaessa tietoon liittyvät erilaiset tulkinnat voidaan pyrkiä rakentamaan organisaatiolle holistinen malli, joka pyrkii tukemaan erilaisten ”tietojen” jakamista esimerkiksi edellä mainittua SECI mallia hyödyntäen.

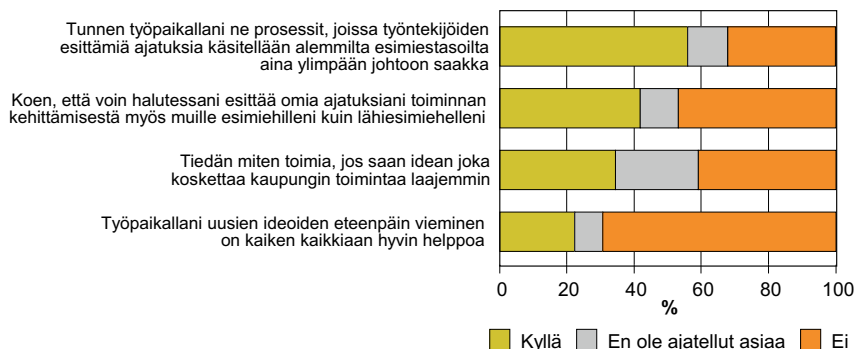
5.3 Koetut innovaatiopolut

Innovaatioiden syntyminen voi toteutua tietoisten ennalta määriteltyjen prosessien kautta tai sattumalta esimerkiksi yksittäisen työntekijän idean tai ajatuksen pohjalta. Yleisimmin innovaatioita pyritään ruokkimaan tietoisesti erilaisten kehityshankkeiden ja -projektien kautta. Tämän lisäksi olisi myös tärkeää mahdollistaa jokapäiväisessä arjessa syntyvien ideoiden kehitystyö, sekä niiden välittyminen osaksi arkipäivän toimintaa. (von Korch 2000; Swan et al. 2002).

Tähän tutkimukseen vastenneilla prosessit ideoiden eteenpäin viemiseen ja työstämiseen omassa organisaatiossa olivat pääosin kohtuullisen hyvin tunnistettuja (56 %). Tästä huolimatta pienempi osa vastaajista koki tietävänsä miten toimia, jos haluaa edistää jonkin oman ajatuksensa viemistä osaksi toiminnan kehittämistä. Tulosta voi tulkita niin, että abstraktilla tasolla tiedetään omassa organisaatiossa olevan prosesseja ideoiden työstämiseen, mutta omassa työyhteisössä ja konkreettisella tasolla nämä prosessit koetaan kaukaisiksi tai vieraiksi. Vaikka siis periaatteessa yli puolet vastaajista tunsivat ideoinnin ja innovaatiotoiminnan väylät omassa organisaatiossaan, vain harva heistä (36 %) tiesi konkreettisella tasolla esimerkkejä, joissa omassa organisaatiossa olisi käsitelty omaa tai kollegan ideaa ja viety niitä organisaatiossa eteenpäin. Tästä huolimatta puolet vastaajista tiesi ainakin yhden tapauksen, jossa jokin uusi idea oli vaikuttanut konkreettisesti toimintatapoihin.

Tuntemus ideoiden hyödyntämisestä oli suurempaa kauemmin kaupungilla työskennelleiden keskuudessa, joilla on myös työhistorian kautta laa-

Kuvio 12. Ideoimisen mahdollisuudet käytännössä (%vastanneista)



jempi kokemuspohja oman organisaation toimintatavoista. Myös esimiehet ja asiantuntijat tunsivat muita useammin tapauksia, joissa henkilökunnan ideoita on käsitelty kehitystyössä. Tämä ero selittyy osin myös sillä, että esimies- ja asiantuntijatyöhön kuuluu tyypillisesti aktiivista osallistumista kehittämishankkeisiin, joissa käsitellään yleisimmin ryhmän jäsenten esittelemiä ideoita ja ajatuksia, kuin kehitystiimien ulkopuolelta syntyneitä kehitysideoita. Kehityshankkeiden ja -projektien suurimpana käytännöllisenä ongelmana vaikuttaisi työntekijöiden kokemusten perusteella kuitenkin olevan se, että niitä ei juurikaan viedä käytäntöön tai ne koetaan omaan työhön liittyen alunperinkin vieraiksi. Kuten jo aiemmin mainittiin, tässä oli selkeitä kokemuseroja eri työntekijäryhmien osalta.

Newell & al. (2004) analysoivat 13 projektia 6 eri organisaatiossa pyrkien identifioimaan sitä, miksi projekteissa karttunut tieto ei levinnyt organisaatiossa eteenpäin ja projektilta toiselle. He huomasivat, että muiden projektien datapankit ja raportointitapa koettiin epärelevantteiksi oman projektin tai kehittämishankkeen kannalta. Ongelmaksi nousi näin määrittely siitä, mikä on sellaista tarpeellista informaatiota, joka tulisi dokumentoida raportoinnissa. Usein eri projektit olivat myös tietämättömiä jo päättyneiden projektien ja hankkeiden tuloksista. Ongelmaksi nousi myös hiljaisen tiedon taltiointi. Projektit taltioivat omaa osaamistaan ja kertynyttä tietoa vain silloin, jos he kohtasivat erityisen haastavia tilanteita tai ongelmia. Ratkaisuksi havaittiin ongelmiin suositeltiin tietoaktivisteja, jotka toimisivat eri projekteissa tuoden aikaisemmissa projekteissa kertyneen osaamisen aktiivisesti uusien hankkeiden käyttöön.

Innovoimisen mahdollisuudessa korostuu lähiesimiehen rooli. Jos lähiesimies koetaan kannustavaksi, voivat työntekijät luontevasti kertoa omista ideoistaan ja ajatuksistaan hänelle. Kyselyyn tulleissa kirjallisissa kommentteissa oli lukuisia esimerkkejä siitä, että kehittämistyön jarruna koettiin olevan kuitenkin juuri lähiesimies, ei kehitysvastainen yleinen ilmapiiri tai

työtovereiden nihkeys (ks. tarkemmin luku 8). Julkishallinnollisissa vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa esimieheksi etenemistä saattaakin vauhdittaa henkilön työaika organisaation palveluksessa, ei yksinomaan henkilön osaaminen tai kyky esimiehenä toimimiseen – tällaisia tulkintoja löytyi monesta kirjallisesta kommentista. Tällöin erityisesti asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa saattaa rakentua käytännössä asetelma, jossa työntekijöiden osaaaminen voi myös olla enemmän nykyhetkessä kuin heidän työtänsä ohjaavien esimiesten. Tällaisissa tilanteissa esimies ei välttämättä myöskään kykene tunnistamaan alaistensa ajatuksia olennaisiksi ja työntekijät saattavat turhautua, kun toimintatapoja ei uudisteta.

Osa työntekijöistä löysi kuitenkin väylän viedä ideoitaan eteenpäin muiden kuin lähiesimiesten kautta (42 %). Ideoiden eteenpäinviemisen kokemuksissa löytyi myös suuria sukupuolittaisia eroja, joita eivät selittäneet vastaajan toimenkuva (esimies, asiantuntija, muu henkilöstö). Tulos viittaisi selkään sukupuolittuneeseen käyttäytymiseen ja kokemusmaailmaan sen osalta, kuinka helpoksi ideoiden eteenpäin vieminen koetaan omassa organisaatiossa (sukupuoleen liittyvistä kokemuseroista tarkemmin luvussa 7).

Suuren eri virastoista, toimipisteitä ja yksiköistä rakentuvan organisaation tietämysverkoston johtaminen on keskeinen haaste nyky-yhteiskunnassa, jossa tiedosta on tullut yksi tärkeimmistä voimavaroista organisaatioille ja yrityksille. Tietämyksen rakentumisen perustana on informaation tehokas jakaminen, uusien mahdollisuuksien nopea havaitseminen ja ajankohtaiseen tietoon perustuva toiminta. Koko organisaation kattava informaation jakamisen kulttuuri on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi pyrittäessä laadukkaaseen palvelujen tuottamiseen. Keskeistä on myös asiakkaiden/asukkaiden mieltäminen oleellisen informaation tuottajina eikä vain toiminnan kohteina – aktiivisina toimijoina passiivisen vastaanottajan roolin sijaan. Tähän näkökulmaan paneudutaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

6 Asukkailta saatujen näkemysten hyödyntäminen

Julkishallinnon palvelutuotannon taloudellisen tehostumisen ja laadun parantumisen on yhä enemmän nähty kiinnittyvän siihen, millä tavalla organisaatiot kykenevät tunnistamaan asiakkaidensa tarpeita ja reagoimaan niihin omia toimintatapojaan muuttamalla. Monimuotoisia asukkaille tarjottuja suoran osallistumisen mahdollisuuksia onkin tulkittu sekä välttämättöminä tekijöinä julkishallinnon itseymmärryksen, ”järjen”, kannalta että toimivan ja elävän demokratian yhtenä ilmentymänä (Rättilä 2004). Tutkimusten kautta on myös todettu, että ne alueet ja kaupungit, joilla on aktiivinen kansalaisyhteiskunta menestyvät myös taloudellisesti parhaiten (Ryynänen & Salovaara 2002). Eri toimijoiden välistä luottamusta ja vuorovaikutusta on pidetty kaupunkien elinkelpoisuuden yhtenä ehtona (Harisalo & Stenvall 2002; Saarelainen 2003; Niemelä 2004). Vaikka asukkaiden ja palveluita käyttävien asiakkaiden näkemysten oleellisuutta ei sinällään enää juurikaan kyseenalaisteta, on julkishallinnon toimintatavoissa silti edelleen tunnistettu monia sellaisia historiallis-kulttuurisia tekijöitä, jotta saattavat vaikeuttaa asukkaiden näkemysten systemaattista hyödyntämistä osana organisaatioiden jatkuvaa omaehtoista kehittämistyötä.

6.1 Julkishallinnon toimintatavat ja asukkaiden rooli tarpeellisen tiedon tuottajana

Mitä monimutkaisemmiksi yhteiskunnat ovat kehittyneet, sitä enemmän maailmansotien jälkeiseen kuntasuunnitteluun vahvasti kiinnittyneet rationalistis-byrokraattiset toiminnan tavat ovat saaneet osakseen kritiikkiä (esim. Niemi-Iilahti & Niemelä 2001; Jalonen 2006b). Vartola (2005) on esimerkiksi korostanut sitä, että byrokraatiata ei koskaan ole rakennettu asukaslähtöiseksi tai palvelevaksi. Byrokraattisessa hallintomallissa toimintaa on ohjattu säännöillä ja ongelmia ratkaistu valtaa käyttämällä (Hiironniemi 2005:34; Niemi-Iilahti & Niemelä 2001:17). Asukkaasta on tullut samalla hallinnon alamainen. Asukkaiden omille kokemuksille ja ajatuksille tarkoituksenmukaisesta palvelutuotannosta ei ymmärrettävästi ole silloin myöskään helposti löydettävissä mitään tiedollista tarvetta organisaatioiden tavoitteiden asetteluun. Asiantuntijoita kuuntelemalla tiedetään, mitä asukkaat tarvitsevat.

Viime vuosien julkishallinnon uudistamiskeskusteluissa responsiivisuuden, vastuullisuuden ja uskottavuuden korostuminen ovat nostaneet asukkaan omine tarpeineen kuitenkin keskiöön (esim. Niemi-Lilahti & Niemelä 2001). Esimerkiksi asukkaiden *asiakkaan rooli* kytkeytyy niihin kunnallishallinnollisiin kehittämistrendeihin, joissa kuntaa ei nähdä enää keskeisenä palvelujen tuottajana, vaan yhtä lailla palveluiden tilaajana tai järjestäjänä (Niemi-Lilahti & Niemelä 2001). Tällaisessa markkinaorientoituneessa kunnassa asukas voi periaatteessa ilmaista näkemyksensä tarjotuista palveluista joko antamalla palautetta (voice opinion), tai jättämällä käyttämättä tarjottua palvelua (exit opinion) (Heinonen 1999:73). Palveluiden ulkoistamisella ja yksityistämisellä on tavoiteltu juuri kuntalais-asiakkaan vaihtoehtojen lisääntymistä: asukas voi ostaa tarvitsemansa palvelut myös yksityisiltä palveluiden tuottajilta.

Toimintojen tehokkuuden ja laadun parantamisen näkökulmasta katsottuna asiakaslähtöisessä toimintastrategiassa keskeistä on se, miten asukas-asiakkailta saatua tietoa kyetään hyödyntämään (Heinonen 1999:103; Niiranen & al. 2005). Asukkaiden asiakasroolia korostava näkemys ei itsessään takaa palveluiden laadun parantumista, ellei suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmässä ole sellaisia konkreettisia välineitä ja toiminnan tapoja, joiden avulla voidaan systemaattisesti hyödyntää asukkaiden tuottamaa informaatiota. Asiakasroolin korostaminen strategiatasolla ei siten välttämättä tarkoita asukkaiden kokemuksellisen tiedon konkreettista hyödyntämistä osana organisaatioiden kehittämistyötä. Toistaiseksi ei Helsingin kaupunkiorganisaatiossa ole esimerkiksi rakennettu kaikki organisaatiot kattavia yhteisiä pelisääntöjä asukkaiden tuottaman informaation hyödyntämiselle. Selvitysten mukaan tilanne vaihtelee olennaisesti virastokohtaisesti eikä eroja selitä yksinomaan virastojen tehtäväkuvat ja suhde asukkaisiin (Bäcklund & al. 2006). Erityisen ongelmalliseksi on koettu juuri ns. laadullisen tiedon hyödyntäminen, joka ei suoraan kosketa tiettyä palvelua, vaan jossa otetaan samalla kantaa laajempiinkin toimintakulttuuriin liittyviin asioihin. Tyypillistä on myös se, että asiakaspalvelutilanteissa annettavaan ns. spontaanin palautteen käsittelemiseen ei ole olemassa sen paremmin aikaa kuin selkeitä toimintatapojaakaan saadun tiedon viemisessä eteenpäin kehittämistoiminnasta vastaaville tahoille (esim. Bäcklund 2007). Asiakaspalautteen hyödyntämisen kysymykset ovat olennaisia myös kaupunkiorganisaatioiden sisällä keskitettäessä tiettyjä toimintoja tiettyihin organisaatioihin (Helsingissä esimerkiksi taloushallinto).

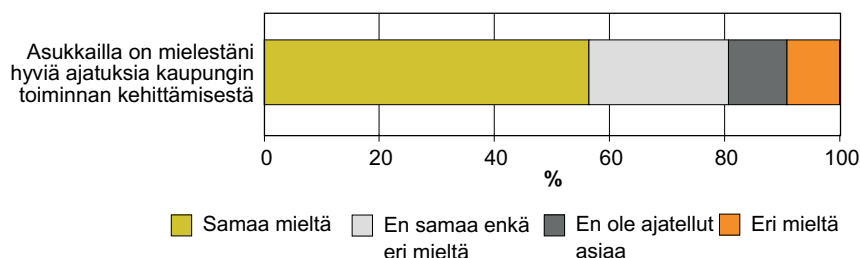
6.2 Asukaspalautteen merkitys toimintoja kehitettäessä henkilöstön kokemana

Tässä tutkimuksessa pyydettiin henkilöstöä arvioimaan asukas- tai asiakaspalautteen hyödyllisyyttä ja sen käsittelytapoja omalla työpaikalla useamman väittämän kautta. Yli puolet vastaajista oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että asukkailla on yleisesti ottaen hyviä ajatuksia kaupungin toiminnan kehittamisestä. Kymmenisen prosenttia vastaajista ei ollut tullut ajatelleeksi, onko asukkailla hyviä ajatuksia toiminnan kehittamisestä vai ei ja lähes neljännes ei ottanut väitteeseen kantaa.

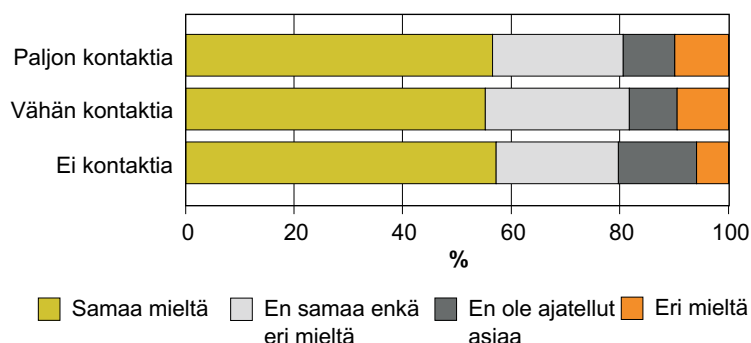
Jatkoanalyysissä virastot jaoteltiin kolmeen eri ryhmään sen mukaan, missä määrin niiden tehtäväkuviin kuuluu ensisijaisesti palveluiden tarjoaminen asukkaille. Ensimmäiseen ”paljon asukaspalvelua” kuuluivat mm. sosiaalivirasto ja terveyskeskus, toiseen ”kohtuullisesti asukaspalvelua” mm. kaupunkisuunnitteluvirasto ja Korkeasaari ja kolmanteen ”ei juurikaan asukaspalvelua” mm. Palmia ja hallintokeskus. Jaottelun ja tulosten tulkinnan osalta on huomioitava se, että jaottelu on tehty viraston tehtäväkuvan mukaan. Aineistossa on näin myös mukana sellaisia vastaajia, jotka eivät välttämättä itse ole suoraan asukaskontaktissa, vaikka organisaation tehtävänä sinänsä onkin nimenomaan palveluiden tuottaminen asukkaille (esim. sosiaaliviraston hallintohenkilökunta). Toisaalta on myös perusteltua olettaa, että palveluita tarjoavissa virastoissa koettaisiin asukaspalautteen merkitys vastaajan toimenkuvasta riippumatta olennaiseksi.

Tulkinnan selkeyttämiseksi luokat ”täysin ja jokseenkin samaa mieltä” sekä ”täysin ja jokseenkin eri mieltä” on yhdistetty verrattaessa näkemysten muuttumista suhteessa viraston tehtäväkuvaan. Väitteen ”asukkailla on mielestäni hyviä ajatuksia kaupungin toiminnan kehittamisestä” suhteen virastot eivät juurikaan eronneet toisistaan. Ainoastaan ”en ole ajatellut asiaa”-vaihtoehto teki hieman eroa virastotyyppien välille. Niissä virastoissa, joissa asukaskontakteja ei juurikaan ole, lähes 15 prosenttia ei ollut tullut ajatelleeksi asukaspalautteen hyödyllisyyttä. Muissa virastoissa osuus oli alle kymmenen prosenttia. Suhtautumista asukaspalautteen hyödyllisyyteen toi-

Kuvio 13: Asukaspalautteen koettu merkitys (% vastanneista)



Kuvio 14. "Asukkailla on mielestäni hyviä ajatuksia kaupungin toiminnan kehittämisestä." Virastot jaoteltu asukaskontaktien mukaan

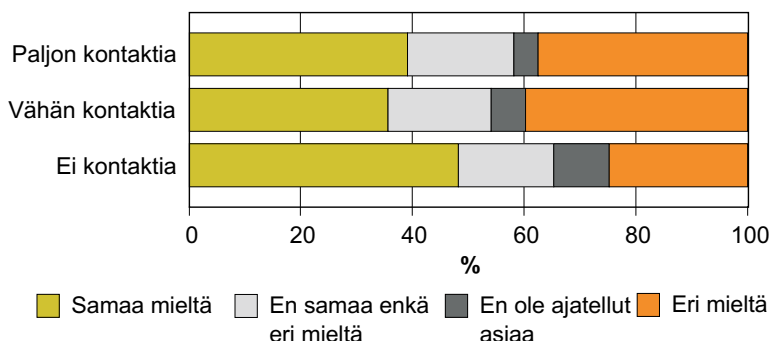


mintoja kehitettäessä ei näin ollen selitä yksinomaan se, missä määrin viraston toimenkuvaan kuuluu palveluiden järjestäminen asukkaille. Viraston tehtävänkuvasta riippumatta lähes puolet vastaajista ei pidä asukaspalautetta erityisen hyödyllisenä toimintoja kehitettäessä tai ei ole juurikaan tullut ajatelleeksi sen hyödyllisyyttä. Asukkaiden kokemuksellisen tiedon hyödyntämisen näkökulmasta tulosta ei voi pitää kovinkaan toivottavana, sillä se saattaa käytännön tasolla tarkoittaa sitä, että asukkaiden ideoita ja näkemyksiä suodatetaan kehittämiskeskustelujen ulkopuolelle sattumanvaraisesti jo yksittäisten työntekijöiden tasolla, jotka eivät itse koe asukaspalautetta merkityksellisenä tai eivät ehkä tiedä, miten sitä tulisi käsitellä.

Suhtautumista asukaspalautteen hyödyllisyyteen tarkasteltiin myös muutamien taustamuuttujien mukaan. Vastaajan sukupuoli, työaika Helsingin kaupungin palveluksessa tai esimiesasema eivät selittäneet suhtautumista asukaspalautteen hyödyllisyyteen. Sen sijaan vastaajan ikä vaikutti siten, että vanhemmat työntekijät olivat selkeästi useammin sitä mieltä, että asukkailla on hyviä ajatuksia toimintojen kehittämistä. Myös asiantuntija-asemassa työskentelevät suhtautuivat asukkaiden näkemysten hyödyllisyyteen muita myönteisemmin. Tämän kyselyn perusteella ja karkeasti yleistäen asukkaiden näkemysten hyödyllisyyteen myönteisimmin suhtautuvat siis iäkkäämmät ja asiantuntija-asemassa olevat työntekijät.

Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, kuinka hyvin vastaajat yleensäkin tuntevat omaan virastoonsa tulevaa asukaspalautetta ja tietävätkö he millä tavalla palautetta käsitellään heidän omassa organisaatiossaan. Jotta asukkaiden kautta välittyvät ajatukset päätyisivät organisaatioiden kehittäjiin tietoisuuteen on oleellista, että organisaatioissa on selkeät pelisäännöt palautteen käsittelyyn. Ilman yhteisesti sovittuja toimintatapoja saatu palaute ei ole välttämättä "kenenkään asia" ja sen tiedollinen relevanssi voi jäädä arvioimatta. Myös näitä väitteitä tarkasteltiin suhteessa virastojen palveluntarjoajan rooliin ja erilaisiin taustamuuttujiin.

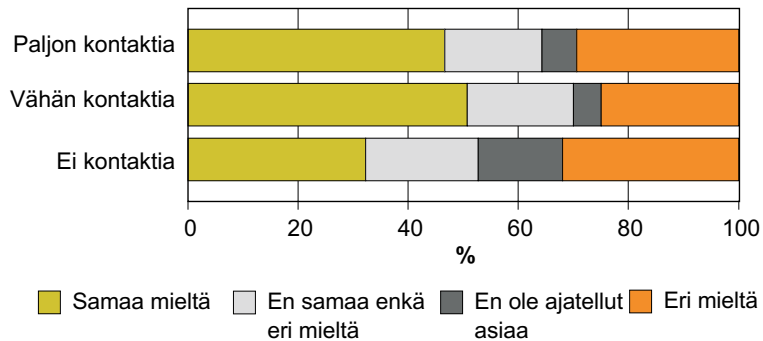
Kuvio 15. ”En osaa sanoa kuinka paljon tai millaista palautetta asukkaat antavat virastoani koskien.” Virastot jaoteltu asukaskontaktien mukaan



Väitteen ”en osaa sanoa kuinka paljon tai millaista palautetta asukkaat antavat virastoani koskien” suhteen syntyi jonkin verran eroja suhteessa viraston toimenkuvaan. Niissä virastoissa, joissa asukaskontakteja oli paljon tai ainakin jonkin verran, suurempi osa vastaajista osasi sanoa, millaista palautetta asukkaat antavat. On kuitenkin huomioitava, että tähän kyselyyn vastanneista asukkailla palveluita tarjoavissa virastoissa työskentelevistä heistäkin vain alle 40 % koki tietävänsä millaista palautetta asukkailta tulee – ja kuinka paljon. Tulos viittaa siihen, että asukaspalautteen sisältöä ja roolia ei olla käsitelty kaikilla organisaatiotasoilla systemaattisesti. Taustamuuttujien suhteen naiset, vanhemmat työntekijät, pitkään organisaatiossa työskennelleet ja esimiehet tiesivät palautteen sisällöstä ja määrästä paremmin kuin muut. Tämän kysymyksen osalta vastaajan mahdollinen asiantuntija-asema ei vaikuttanut kokemukseen palautteen sisältöjen tuntemisesta. Tämä on kiinnostavaa siitä näkökulmasta, että usein juuri asiantuntijat osallistuvat käytännössä aktiivisesti kehittämistyöhön oman eksperttiinsä kautta.

Asukaspalautteen hyödyntäminen toimintaa kehitettäessä liittyy myös siihen millä tavalla organisaatiossa on mietitty paitsi palautteen keräämisen tapoja, ennen muuta palautteen käsittelyn tapoja organisaation sisällä. Mikäli palautteiden käsittelyä ei ole vastuutettu kenellekään toimijalle tai toimielimelle, on yksittäisten työntekijöiden vaikea viedä saamaansa tärkeäksikään kokemaansa palautetta eteenpäin oikeille tahoille. Mikäli asukaspalautteen käsittelyn tavat ovat epäselviä, se voi vähentää samalla motivaatiota palautteen keräämiseen. Sähköiset palautekanavat (esim. internetlomake) saattavat olla teknisesti helposti sekä kustannustehokkaasti toteutettavissa, mutta nekin vaativat yhtä lailla organisaation sisäistä, kollektiivisesti jaettua, näkemystä siitä, mikä on asukaspalautteen funktio toimintoja kehitettäessä – ja kenelle palautteen käsittely kuuluu. Ridellin (2003) mukaan julkiselle hallinnolle on ollut tyypillistä vallitsevan suunnittelusysteemin siirtäminen verkkoympäristöön sellaisenaan. Tietoteknologia itsessään ei kuitenkaan riitä rat-

Kuvio 16. ”Koen, että työpaikallani on selkeät pelisäännöt asukkailta tulevan palautteen käsittelyyn.” Virastot jaoteltu asukaskontaktien mukaan



kaisemaan kysymystä asukaspalautteen *merkityksestä*, vaikka voikin tarjota toimivan kanavan sen näkyväksi tekemiseen.

Selkeät ja myös asukkaille näkyvät pelisäännöt palautteen käsittelyyn liisäävät myös asukkaiden silmissä uskottavuutta palautteen annon hyödyllisyydestä. Pahimmillaan organisaatiot rakentavat erilaisia palautekanavia, mutta selkeiden organisaation sisäisten pelisääntöjen puuttuminen voi tarkoittaa käytännössä sitä, että palautetta antava asukas ei välttämättä saa itse koskaan tietää mitä hänen antamalleen palautteelle on lopulta tapahtunut.

Tähän kyselyyn vastanneet Helsingin kaupungin työntekijät eivät kovinkaan hyvin tunteneet palautteen käsittelyn tapoja omassa organisaatiossaan. Palautteen käsittelyn pelisäännöt tunnettiin parhaiten jonkin verran asukaskontakteja omaavissa virastoissa, mutta näistäkin vastaajista vain alle puolet koki itse palautteen käsittelytavat selkeiksi. Niissä virastoissa, joissa on paljon asukaskontakteja, hieman pienempi määrä vastaajista koki pelisäännöt selkeiksi. Lähes kolmannes näiden virastojen vastaajista koki pelisäännöt epäselviksi.

Naiset, esimiehet ja vanhemmat työntekijät kokivat muita useammin, että heidän työpaikallaan on selkeät säännöt asukkailta tulevan palautteen käsittelyyn. Työskentelyajan mukaan tarkasteltuna ryhmien erot olivat melko pieniä, mutta oli selkeästi näkyvissä, että uusimmat työntekijät tunsivat pelisäännöt yli 15 vuotta kaupungilla työskennelleitä huonommin. Vastaajan asiantuntija-asema ei luonut eroja ryhmien välille tämän kysymyksen kohdalla.

Tähän kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella asukaspalautteen käsittelyn prosessit ja palautteen merkitys kehittämistoiminnan kannalta eivät vaikuttaisi olevan tällä hetkellä kovinkaan selkeitä Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijöiden mielestä. Tulos tukee aikaisempia havaintoja asukaspalautteen funktion epäselvyydestä (ks. Bäcklund & al. 2006). Koska asukas- tai asiakaspalautetta voidaan pitää aivan keskeisenä palvelutuotannon

tehokkuus-laatu keskusteluissa, olisi tämän tutkimuksen perusteella tarpeen paneutua virastokohtaisesti tarkemmin palautteen käsittelyn nykytilaan. Erityisesti se, että taustaorganisaatiosta huolimatta varsin suuri osa vastaajista ei ollut juurikaan tullut ajatelleeksi asiaa viittaisi siihen, että koko Helsingin kaupunkiorganisaation tasolla ei asukaspalautteen roolia ole kollektiivisesti pohdittu ja selkeytetty.

Joissakin Suomen kaupungeissa on myös kaupunkitasoisesti määritelty yhteiset pelisäännöt palautteeseen reagoimiseen. Esimerkiksi Espoossa internetsivujen palaute-linkin kautta palautetta antanut asukas voi seurata internetin välityksellä kenelle hänen antamansa palaute on päättynyt käsiteltäväksi ja asukkaille luvataan myös vastaus viiden arkipäivän kuluessa (<http://www.espo.fi/default.asp?path=1;31;6127>). Saatteessa kerrotaan myös mikä on tämän palautekanavan rooli suhteessa mm. virallisiin kuntalaisaloitteisiin. Tämä on myös tärkeää, sillä kuntademokratian edistämisen näkökulmasta asukkailla tulee myös olla tietoa siitä, millaiset palautteen annon tavat käsitellään milläkin tavalla. Tiedonvälityksen keinojen miettimisen rinnalla tarvitaan samalla näkemystä siitä, miten erilaiset vuorovaikutuksen keinot kiinnitetään osaksi kaupunkien suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmää ja millaista toimivan vuorovaikutuksen yleensäkin pitäisi olla (esim. Anttiroiko 2003). Käytännöllisellä tasolla joudutaan esimerkiksi päättämään miten vaikkapa juuri internetin kautta saadut yksittäiset kehittämis ehdotukset tai mielipiteet kunnallisista palveluista suhteutetaan virallisiin kuntalaisaloitteisiin, tai erilaisten yhdistysten antamiin kirjallisiin ja määrämuotoisiin lausuntoihin. Mikäli erilaiset palautteen antamisen tavat asetetaan organisaatioiden sisällä johonkin järjestykseen niiden merkittävyyden suhteen, myös asukkaiden tulisi olla tästä tietoisia.

Kyselyssä kysyttiin myös ovatko vastaajat itse vieneet asukkailta saatuja kehittämisajatuksia omassa organisaatiossaan eteenpäin tai tietävätkö he konkreettisia tapauksia, joissa asukaspalaute on vaikuttanut olennaisesti toimintojen kehittämiseen. Neljännes vastaajista tiesi ainakin yhden tapauksen, jossa asukkailta tullut idea oli muuttanut viraston toimintatapoja. Nelisenkymmentä prosenttia vastaajista oli puolestaan itse vienyt työpaikallaan eteenpäin asukkailta saatuja ideoita. Kyselyn perusteella asukkaiden antamalla ajatuksilla on toisinaan myös konkreettista vaikutusta toiminnan kehittämiseen, vaikka palautteen merkitys kokonaisuudessaan tai palautteen käsittelytavat sinänsä saatettaisiinkin kokea epäselviksi.

Naisvastaajat olivat vieneet jonkin verran useammin asukkaiden ideoita eteenpäin käsiteltäväksi kuin miehet. Naisvastaajista 44 % ilmoitti vieneensä eteenpäin asukkaiden ideoita, miehistä 34 %. Ikäryhmien suhteen suuria eroja ei muutoin ollut, paitsi 36–45-vuotiaiden kohdalla, jotka olivat vieneet muita ikäryhmiä selkeästi useammin eteenpäin asukkaiden ideoita. Vakinaisista työntekijöistä 43 % oli toiminut ideoiden eteenpäinviejinä, määräaikaisista 36 %. Työskentelyaika Helsingin kaupungin palveluksessa vaikutti pää-

sääntöisesti siten, että vähemmän aikaa kaupungin palveluksessa työskennelleet olivat harvemmin vieneet asukkaiden ideoita eteenpäin kuin pidempään talossa olleet. Poikkeuksen kuitenkin muodostivat 6–9 vuotta Helsingin kaupungissa työskennelleet, sillä he olivat vieneet asukkaiden ideoita eteenpäin selkeästi useammin kuin vähemmän tai pidemmän aikaa kaupungilla työskennelleet. Tulos on kiinnostava siitä näkökulmasta, että tässä ryhmässä koettiin kehittämisen nykytila myös kriittisimmin (ks. luku 4). Esimiehistä yli puolet oli vienyt asukkaiden ideoita organisaatiossaan eteenpäin, asiantuntijoista hieman alle puolet ja muista työntekijöistä reilu kolmannes. Viraston koko ei selitä asiaa tilastollisesti merkitsevästi, mutta joitakin eroja oli silti nähtävissä. Harvimmin asukkaiden ideoita vietäisiin eteenpäin pienissä, alle 100 työntekijän virastoissa ja useimmin yli 300 työntekijän virastoissa. Tulosta selittänee se, että isoimmat virastot ovat myös niitä virastoja, joissa asukaspalvelu on tyypillisesti keskeinen osa organisaation tehtävää.

Asukaspalautteen merkittävyyteen ja hyödynnettävyyteen saadut vastaukset nostavat esille sen, että asukaspalautetta ei tällä hetkellä ainakaan kaikissa Helsingin kaupungin organisaatioissa vielä joko kerätä ja/tai hyödynnetä systemaattisesti. Vastauksista heijastui edelleen myös näkemyksiä siitä, että asukaspalautteella ei ole välttämättä suurta tiedollista merkitystä kehittämistyössä. Nämä näkemykset on yhdistettävissä rationalistis-byrokraattisiin toimintatapoihin, joissa asukas nähdään ennen muuta toimenpiteiden kohteena, ei tasavertaisena kumppanina palveluita suunniteltaessa. Lisäksi vastauksista tuli esille, että suuri osa kyselyyn vastanneista Helsingin kaupungin työntekijöistä ei tunne palautteen käsittelyn prosesseja omassa organisaatiossaan, vaikka voikin itse pitää palautteen keräämistä hyödyllisenä. Toimintojen kehittämisen kannalta olisi siksi tärkeää selvittää organisaatiokohtaisesti sitä, johtuuko tämä siitä, että käsittelytavoista ei ole riittävästi tiedotettu vai siitä, että niitä ei ole toistaiseksi mietitty ja systematisoitu läpi koko organisaation.

Taulukko 15. Työaika Helsingin kaupungilla ja asukkaiden ideoiden eteenpäin vieminen, % (n=1771, p<0,001)

Työskentelyaika Helsingin kaupungilla	Olen itse vienyt eteenpäin asukailta saatuja ideoita		
	Kyllä	En	Yhteensä (n)
alle 6 v.	33,3	66,7	100 (427)
6–9 v.	48,3	51,7	100 (232)
10–15 v.	42,4	57,6	100 (340)
yli 15 v.	44,7	55,3	100 (772)

7 Koettu toimintakulttuuri sukupuolittain tarkasteltuna

Koska keskeinen osa myös Helsingin kaupungin henkilöstöstrategiaa on pyrkiä edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa, päätettiin toimintakulttuurin ja kehittämistyön kokemista tarkastella laajemminkin sukupuolinäkökulmasta. Sukupuoli nousikin tässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi kokemusta selittäväksi tekijäksi. Se loi vastaajien kokemusten välille monia sellaisia eroja, joita ei muiden muuttujien (esimerkiksi ikä, koulutus, työhistoria, organisaation koko) avulla kyetty selittämään pois. Monissa tutkimuksissa on todettu, että naiset kokevat työelämän hyvin erilaisena kuin miehet. Esimerkiksi vuonna 2008 tehdyn tasa-arvobarometrin mukaan naiset kokevat miehiä useammin sukupuolestaan olevan haittaa työelämässä. Kyseisessä tutkimuksessa eniten haittaa koettiin palkkauksessa (joka kolmas nainen, korkeakoulutetuista jopa 39 %), kun miehistä jonkin verran haittaa koki ainoastaan kolme prosenttia, eikä yksikään mies kokenut sukupuolestaan olevan paljon haittaa palkkauksen kannalta. Lähes kolmannes naisista (28 %) koki sukupuolensa haittaavan uralla etenemistä ja tässäkin korkeasti koulutetut naiset kokivat tilanteen kielteisimpänä. Julkisella sektorilla sukupuolen koetun haittan kuitenkin ajateltiin kyseisessä tutkimuksessa olevan pienempi kuin yksityisellä sektorilla. Kaiken kaikkiaan naiset kokivat enemmän haittaa sukupuolestaan kaikilla tutkituilla työelämän osa-alueilla ja miehissä oli paljon naisia enemmän sellaisia, jotka eivät kokeneet sukupuolensa haittaavan millään osa-alueella. (Nieminen 2008: 28–30).

Joan Ackerin mukaan kaikissa organisaatioissa – riippumatta niiden yrityksistä luoda tasa-arvoista työyhteisöä – on löydettävissä epätasa-arvoisia rakenteita. Organisaatioiden välillä on kuitenkin myös eroja sen mukaan, kuinka paljon epätasa-arvoisia rakenteita (kuten palkkaeroja, työviihtyvyyden eroja, epätasaisia mahdollisuuksia ylennyksiin jonkin ominaisuuden, kuten sukupuolen, perusteella) niistä löytyy. Eroja sukupuolten välillä työasemassa sekä miehiltä ja naisilta odotetuissa rooleissa löytyy Ackerin mukaan kaikista organisaatioista, vaikka erot ovatkin pienentyneet vuosien saatossa. (Acker 2006: 443–444).

Seuraavassa kuvataan tarkemmin sitä, millaisia sukupuolittaisia eroja tutkimuksissa tähän kyselyyn vastanneiden keskuudessa nousi esille. Vaikka vastaajajoukkoa on valikoitunut (johtuen aineiston keruumenetelmästä) eikä se kaikilta osin ole tilastollisesti edustava suhteessa kaikkiin Helsingin kaupungin työntekijöihin, on osa havaituista eroista kuitenkin tässä aineistossa

tilastollisesti merkitseviä. Näitä tuloksia voi pitää vahvoina viitteinä siitä, millaisiin asioihin kannattaisi tulevaisuudessa tasa-arvonäkökulmasta erityisesti keksittyä. Lisäksi ne tukevat mm. valtuuston itsearviointutkimuksissa havaittuja tuloksia siitä, että naiset ja miehet arvottavat erilaisia toimintatapoja eritavoin tärkeiksi (Bäcklund 2001; 2004).

7.1 Toimintakulttuurin koetut sukupuolittaiset erot

Kyselyyn vastanneiden joukossa naiset kokevat toimintakulttuurin ja kehittämisen nykytilanteen monin paikoin miehiä myönteisemmin. Tämä päti suurten ja suurehkojen virastojen naisiin, pienten ja keskisuurten virastojen kohdalla ei löydetty eroja sukupuolten välillä. Myös tiedonkulun kokemisessa ja asukkaiden kanssa kommunikoimisessa oli eroja sukupuolten välillä. Suurehkojen ja suurten virastojen naisten mielestä työpaikan tiedonkulku toimi paremmin kuin miesten mielestä, pienten ja keskikokoisten virastojen kohdalla merkitseviä sukupuolieroja ei edelleenkään löytynyt. Miehet kokivat naisia hieman useammin saavansa oleellista tietoa epävirallisten kanavien, eli ns. puskaradion kautta: heistä 62 prosenttia koki näin, naisista 57 prosenttia. Vaikuttaa siltä, että naiset kokevat viralliset tiedonkulkukanavat hyödyllisemmiksi kuin miehet, sillä sukupuolen merkitsevyys ”puskaradion” suhteen säilyi työaseman mukaankin jaoteltuna sekä työntekijöillä että asiantuntijoilla. Esimiehillä erot olivat pieniä eivätkä tilastollisesti merkitseviä. Acker (2006:451) huomauttaa, että epämuodollinen kanssakäyminen on usein erilaista eri sukupuolten välillä. Ääritapauksissa miehet ottavat epämuodollisiin tapaamisiinsa mukaan vain miehiä, jolloin naiset jäävät ulkopuolelle tämänkaltaisesta vuorovaikutuksesta. Naiset ilmoittivat miehiä useammin olevansa perillä asukkaiden virastolle antamasta palautteesta (40 % naisista ilmoitti olevansa perillä asiasta, miehistä 25 %) ja naiset myös veivät asukkaiden ideoita eteenpäin organisaatiossaan miehiä useammin (44 % naisista sanoi tehneensä niin, miehistä 34 %).

Kyselyssä kysyttiin myös, kokevatko vastaajat, että heillä on riittävästi aikaa perehtyä työtehtäviään koskevaan tietoon työajallaan. Miehet kokivat selkeästi naisia useammin, että heillä on riittävästi aikaa perehtymiseen: naisista vain viidennes oli samaa mieltä väitteen kanssa, miehistä peräti 40 prosenttia. Yhteys säilyi, vaikka työasema (esimies, asiantuntija, työntekijä) otettiin mukaan analyysiin. Ero oli kaikkein suurin asiantuntijoilla ja esimiehillä (noin 20 prosenttiyksikköä), mutta myös työntekijöillä oli nähtävissä selkeä ero miesten hyväksi.

Heiskasen & al. (2008) mukaan kiire on sukupuolittunut ilmiö. Erityisen hyvin tämä näkyy naisvaltaisella kuntasektorilla. Naisilla kiireeseen liittyy usein paitsi työn ja perheen ristipaine (sillä naiset nykyäänkin tekevät enem-

män kotitöitä kuin miehet), mutta myös heidän työtehtäviinsä liittyvät seikat. Kiire on lisääntynyt erityisesti kuntasektorille tyypillisillä asiakastyötä ja asiantuntijuutta yhdistävissä ammateissa. Keskimäärin eniten kiirettä miehistä kokevat hallinnollisessa johtotyössä toimivat, naisilla taas kiire haittaa eniten ylempiä toimihenkilöitä, hallinnollisissa johtotehtävissä toimivia sekä terveydenhoitoalalla työskenteleviä. Naisilla kiire on tyypillisesti kovan paineen alla työskentelyä, uupumuksen pelkoa, taukojen riittämättömyyttä ja jatkuvia keskeytyksiä. Miesten ongelmana on useimmin se, ettei työtehtäviä ehdi suorittaa normaalin työajan puitteissa. (Heiskanen & al. 2008: 119, 126, 131). Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat linjassa Heiskasen ym. päätelmien kanssa. Suurimmat vastaajamäärät tulivat sosiaali- ja terveysalan suurista naisvaltaisista virastoista, joita Heiskasen ym. kuvaama erityisesti naisia vaivaava kiire koskee.

7.2 Toimintakulttuurin hierarkisuus sukupulittain tarkasteluna

Työpaikan hierarkkisia rakenteita pyrittiin selvittämään muun muassa kysymyksen ”koen, että voin halutessani esittää omia ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehilleni kuin lähiesimiehelleni” avulla. Naiset kokivat työskentelyorganisaationsa miehiä hierarkkisemmaksi paikaksi, sillä 40 prosenttia heistä uskoi voivansa näin tehdä, kun taas miehistä puolet oli tätä mieltä. Kun ikä otettiin mukaan analyysiin, huomattiin, että naiset ovat kaikissa ikäluokissa epävarmempia esittämään ajatuksiaan esimiehille kuin miehet. Suurin ero näytti olevan nuorten, alle 25-vuotiaiden, Helsingin kaupungin työntekijöiden ryhmässä: yli 50 prosenttia naisista ei kokenut voivansa puhua ajatuksistaan muille kuin lähiesimiehilleen, mutta miehistä näin koki vain 11 prosenttia. Johtopäätöksiä tehtäessä on kuitenkin otettava huomioon se, että tässä ryhmässä oli vain yhdeksän miesvastaajaa, eli tuloksesta ei voida tehdä yleistyksiä tai pitäviä johtopäätöksiä. Koska ero oli kuitenkin näin suuri, asiaa olisi hyvä tutkia tarkemmin edustavalla otoksella nuorista kaupungin työntekijöistä. Mikäli samankaltainen ero olisi tunnistettavissa myös isommassa vastaajajoukossa, voitaisiin todeta, että Helsingin kaupungin toimintakulttuurissa on jotakin sellaista, joka tukee nuorten miesten mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen naisia enemmän. Ikäryhmässä 36–45-vuotiaat sukupuolierot olivat hyvin pieniä, mutta muissa ikäryhmissä miehistä kymmenisen prosenttiyksikköä suurempi osuus koki voivansa puhua asioista muillekin kuin lähiesimiehelleen. Tätä voitaneen verrata uusimman tasa-arvobarometrin tulokseen, jonka mukaan etenkin nuoret miehet (alle 35-vuotiaat) olivat hanakoita pyytämään itselleen palkan korotusta. Kaiken kaikkiaan miehistä puolet oli pyytänyt palkankorotusta ja naisista 40 prosenttia. Naisilla koulutus vaikutti asiaan, sillä korkeasti koulu-

tetuista naisista puolet oli pyytänyt palkankorotusta, perusasteen koulutuksen saaneista vain kolmannes. (Nieminen 2008: 31). Uskallusta pyytää itselleen palkankorotusta voidaan pitää ainakin osittain merkinä siitä, että hierarkiaa ei koeta niin voimakkaana, että se poistaisi halun tehdä niin. Tasa-arvobarometrin tulokset ovat siis hyvin pitkälti samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Ackerin (2006: 445–447) mukaan hierarkian kokeminen on yksi tärkeä epätasa-arvoa kuvaava tekijä organisaatioissa. Hierarkiaa koetaan vahvimmin perinteisissä byrokraattisissa organisaatioissa, kun taas tiimityöskentelyyn perustuvissa uudenaikaisemmissa organisaatioissa hierarkiaa ei koeta niin vahvasti. Hierarkia on usein vahvasti sukupuolittunut siten, että sen yläpäähän kuuluu pääasiassa miehiä. Joidenkin tutkimusten mukaan uudentyyppinen tiimiorganisaatio antaa naisille enemmän mahdollisuuksia edetä urallaan kuin perinteinen, vaikkakin myös silloin heiltä edellytetään sopeutumista erilaisiin miehiin käytösmalleihin, joita työelämässä on perinteisesti arvostettu, esimerkiksi työn asettamista perheen edelle. Acker myös huomauttaa, että saman työnimikkeen alla toimivat miehet ja naiset usein hoitavat erilaisia tehtäviä: siinä, missä miehiä kosiskellaan toimimaan yhdessä organisaation johdon kanssa, naiset usein saavat tehtäviä, joissa heidän tulee olla tekemisissä vain lähimmän esimiehensä kanssa. Tämän kyselyn tulokset viittaavat siihen, että myös Helsingin kaupungin organisaatiosta on löydettävissä tällaisia sukupuolittuneita hierarkkisia rakenteita. Ehkä naisten ongelmat viedä asioita eteenpäin muiden kuin lähiesimiehensä kautta, johtuvat ainakin osittain työtehtävistä, jotka ovat erilaisia kuin miehillä, sekä heihin kohdistuvista rooliodotuksista.

Päivi Korvajärven (1998: 29–31) mielestä on olennaista pohtia, miksi naiset toimivat työelämässä eri tavoin kuin miehet – onko kyse sellaisista rakenteista, jotka määrittävät sukupuolten toimintaa? Korvajärvi huomauttaa, että esimerkiksi organisaatorakenteiden muutokset vaikuttavat aina myös sukupuolittavasti, sillä näihin muutoksiin liittyy työidentiteetin uudelleenmäärittely. Kun organisaatio muuttuu, on määriteltävä uudet toimintatavat ja sen myötä tulkinnat siitä, miten naisena tai miehenä voi toimia eri tilanteissa ja rooleissa. Julkinen sektori on muuttanut toimintatapojaan yksilölähtöisempään tiimityöskentelyyn. Organisaatiot ovat siis arkipäiväisen työn kannalta muuttuneet joustavammiksi, mutta hierarkia ei kuitenkaan ole vähentynyt, jos tarkastellaan organisaation suuria linjoja – naiset ovat edelleen miehiä harvemmin johtotehtävissä.

Tutkimuksessa pyrittiin tarkemmin selvittämään sitä, mitkä tekijät aiheuttavat Helsingin kaupungin mies- ja naistyöntekijöiden erilaiset kokemukset. Mahdollisia rakenteellisia syitä selvitettiin analysoimalla hierarkian kokemusta eri tilanteissa: nais- ja miesvaltaisissa (enemmistö työntekijöistä naisia/miehiä) organisaatioissa sekä työaseman mukaan. Virastojen eroja tarkastellessa huomattiin, että eniten naiset kokivat hierarkkisuutta virastoissa,

Taulukko 16. Esimiesasema sukupuolen mukaan, % (n=274, p>0,05)

Työssäoloaika Helsingin kaupungin palveluksessa						
	1v. tai alle	2–5 v.	6–9 v.	10–15 v.	yli 15 v.	Yhteensä (n)
Naisesimiehiä	3,5	13,0	11,0	18,5	54,0	100 (200)
Miesesimiehiä	9,5	17,6	9,5	9,5	54,1	100 (74)

joissa enemmistö työntekijöistä oli naisia. Tähän lienee vaikuttanut kaksi asiaa: ensinnäkin absoluuttisesti suurin määrä vastauksia saatiin kahdesta suuresta naisvaltaisesta virastosta (terveyskeskus ja sosiaalivirasto), jotka ehkä koetaan jo kokonsakin vuoksi hierarkkiseksi paikoiksi. Toisaalta miehet aineistossa saavuttivat nopeammin ja useammin esimiesaseman kuin naiset, mikä lienee vaikuttanut siihen, ettei organisaatio miesten mielestä näyttänyt niin hierarkkiselta. Taulukko ei ole tilastollisesti merkitsevä, mutta ainakin kyselyyn vastanneiden kohdalla näyttää siltä, että miehet pääsevät esimiesasemaan naisia lyhyemmän työuran jälkeen. Esimiesaseman vaikutuksen vakioimiseksi hierarkiaa koskevat analyysit tehtiin erikseen mies- ja naisiesimiehille. Tällöinkin eri sukupuolten välillä ero säilyi, mutta analyysi ei muodostunut tilastollisesti merkitseväksi, sillä vastaajien lukumäärä jäi ryhmittelyn myötä liian pieneksi.

Suomessa naisia johtajina on vähemmän kuin monissa muissa länsimaissa. Perinteiset asenteet vaikeuttavat yhä naisten etenemistä työurallaan. (Korvajärvi 1998: 30; Tervonen 2005). Korvajärven mukaan naiset eivät läheskään aina edes tahdo hakeutua johtotehtäviin, vaikka se olisi mahdollista, jos sen hetkinen työnkuva koetaan mielekkääksi. Jotkut naiset myös vierastavat johtajuuteen liitettyä autoritääristä toimintatapaa, eivätkä sen vuoksi halua esimiestehtäviin (Korvajärvi 1998: 29). Sitä, että naisia on miehiä harvemmin johtotehtävissä, on usein kuvattu lasikatto-termillä. Naisten urakehitys pysähtyy usein ylimmän johdon alapuolelle. Ilmiön syitä on pohdittu laajasti ja esimerkiksi kotitöiden ja hoivavastuun epätasaista jakautumista sukupuolten välillä ja kulttuurin sekä asenteiden vaikutusta on pidetty olennaisina tekijöinä tässä suhteessa. Johtajuus on totuttu näkemään maskuliinisena ilmiönä (Heiskanen & al. 2008:113) – kuvastaahan sitä jo käsite esimies.

Epätasa-arvoisia rakenteita on Ackerin (2006: 452, 458–459) mukaan mahdollista muuttaa, mutta aina uudentyyppisetkään organisaatiot eivät onnistu pääsemään eroon rakenteista, jotka systemaattisesti syrjivät tiettyjä työntekijäryhmiä. Vaikka vanhoista epätasa-arvoisista rakenteista päästäisiin eroon, usein luodaan uusia vastaavia. Esimerkiksi joustavuus ja etätö voivat yhtäältä luoda uusia mahdollisuuksia aiemmin syrjityille ryhmille edetä organisaatiossa tai toisaalta luoda loukun, jossa joustavuuden vuoksi on tehtävä paljon ylitöitä kotona epätoivottaviin aikoihin. Epätasa-arvoisten tilanteiden näkyväksi tekeminen ja se, ettei niitä hyväksytä, ovat tärkeitä tekijöitä tasa-arvoisemman organisaation luomisessa. Ackerin mukaan etenkin domi-

noivassa asemassa olevat eivät usein näe organisaationsa epätasa-arvoisia rakenteita. Epätasa-arvon olemassaolo ilmiönä yleensä tunnustetaan, mutta sen ajatellaan olevan ongelma jossain muualla kuin omalla työpaikalla. Epätasa-arvoisten rakenteiden pohtimista ei pidä sivuuttaa muita koskevana asiana, vaan on pohdittava myös oman organisaation hyviä ja huonoja puolia tässä asiassa.

8 Kirjalliset kommentit kehittämistyön nykytilasta

Henkilöstökyselyssä pyydettiin vastaajia kuvaamaan kirjallisesti hyviksi kokemiaan kehittämishankkeita, sekä laajemminkin antamaan esimerkkejä hyvistä käytännöistä, kuin myös asioista, jotka vaikuttavat kielteisesti toiminnan kehittämiseen. Tässä luvussa kuvataan kirjallisten vastausten antia kiinnittämällä huomiota erityisesti niihin teemoihin, jotka tuntuivat nousevan esille useammassa vastauksessa. Samalla kuitenkin pyritään kuvaamaan aineiston sisältö mahdollisimman kattavasti, jolloin tiettyjen näkökulmien toistuvuuden lisäksi on tarkoituksenmukaista esitellä myös niitä asioita, joita käsiteltiin vain muutamassa vastauksessa. Tämä siksi, että myös yksittäiset kokemukset voivat nostaa esille jotain olennaista, jota olisi tarpeen käsitellä laajemminkin. Lopuksi listataan muutamia vastauksissa esiinnousseita työtekijöiden hyviksi kokemia käytäntöjä toiminnan kehittämiseksi. Esimerkkejä kuvaavissa suorissa lainauksissa on tietosuojasysteistä poistettu mahdollisesti tunnistamista helpottavat sanat ja ilmaisut, jotta niitä ei pystytä yhdistämään vastaajaan eikä edes tiettyyn virastoon. Esimerkkien avulla voidaan eri virastoissa kuitenkin tapauskohtaisesti pohtia sitä, missä määrin niissä kuvatut käytännöt ovat tuttuja myös ko. virastossa.

8.1 Toimiva työyhteisö, joustavuus ja mahdollisuus kouluttautumiseen tarjoavat tukea työhön

Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin kertomaan oman työnsä tukemiseen liittyviä esimerkkejä. Kirjallisia vastauksia saatiin kaikkiaan 243 kappaletta. Kommentit luokiteltiin ensin kolmeen abstraktintason teemaan: positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin. Ne jaoteltiin lisäksi tarkemmin alateemaryhmiin sen mukaan, mistä, keneltä tai millä tavalla vastaajat kokivat saavansa tukea työhönsä. Näitä alemman tason teemoja olivat: ihmiset (esimiehet, kollegat, työtoverit, asukkaat sekä ystävät ja perhe), itsensä kehittäminen (koulutus, fyysinen ja henkinen hyvinvointi), työpaikan ilmapiiri (joustot, avoimuus ja keskustelut, avun saaminen tarvittaessa, aliarvostus), sekä organisaatorinen rakenne (hierarkkisuus, resurssit, muut organisaatiot). Teemat on muodostettu osittain kvantitatiivisen analyysin ja osittain kvalitatiivisesta aineistosta tunnistettujen uusien näkökulmien perusteella. Tiettyjen näkökul-

mien yleisyyttä kuvattaessa on huomioitava se, että samassa kirjallisessa kommentissa saattoi olla useampaankin teemaan liittyviä asioita, joten mainintojen määrät kuhunkin asiaan liittyen eivät lukumääräisesti vastaa tiettyyn kysymykseen saatujen eri vastausten kokonaismäärää.

Työn tukemisesta saatiin suunnilleen yhtä paljon positiivisia (160 kpl) kuin negatiivisiakin (130 kpl) esimerkkejä. Neutraaleja mainintoja tuli 13. Eniten positiivisia mainintoja (96 kpl) työn tukemisesta liitettiin erilaisiin oman työn kannalta merkittäviin ihmisiin: kollegoihin, esimiehiin, muihin työtovereihin, asukkaisiin tai asiakkaisiin sekä ystäviin ja perheeseen. Näistä useimmin mainittiin kollegat (36 kertaa). Esimiehistä mainittiin useimmin lähiesimiesten tärkeä rooli (20 kertaa 25:stä).

Kollegoiden apu koettiin tärkeäksi etenkin omaan työhön liittyvän tiedon saamisessa ja kokemusten jakamisessa. Monesti mainittiin myös toimiva tiimi- ja työparityöskentely tärkeänä asiana oman työn tukemisessa. Esimiehen tukea arvostettiin etenkin silloin, kun esimiehen koettiin kuuntelevan, olevan luotettava ja luottavainen sekä vievän alaisten ehdottamia asioita eteenpäin. Muiden työtoverien tuki koettiin erittäin tärkeäksi silloin, kun esimieheltä ei saanut tukea, tai hän ei ollut alaisten näkemyksen mukaan tarpeeksi kiinnostunut tehtävistään. Usein työtoverit mainittiin tärkeiksi tukijoiksi myös ilman sen kummempia perusteluja tai kritiikkiä.

Perheen ja ystävien sekä asukkaiden ja asiakkaiden tuki nähtiin positiivisena asiana, mutta usein se liittyi samalla työpaikan negatiivisesti koettuun toimintakulttuuriin. Tuki on haettava muualta kuin työtovereilta tai esimiehiltä, sillä heiltä sitä ei koettu saatavan.

Asiakkailta saatu palaute on kannustavaa, muuta kannustusta kun ei tule.

Yksittäiset tahot eli kuntalaiset antavat tukea ja ideoita, jotka koetaan kuitenkin "organisaatiossa" tarpeettomiksi.

Työnohjaus puuttuu kokonaan. Aviopuoliso on harvoja henkilöitä, jonka kanssa voi jakaa kokemuksia ja ajatuksia

Aina näin ikävästi ei toki ollut, vaan kyseisiltä ryhmiltä saatu tuki myös haluttiin mainita erityisen tärkeitynsä vuoksi:

Paras kannustus joka motivoi jatkamaan sekä jaksamaan työssäni tulee asiakkailta. He eivät sanallisesti kykene ilmaisemaan tyytyväisyyttään mutta sen näkee ja aistii, arkipäiväisissä kontakteissa. Se kiistatta tukee ajatusta, että tekee työnsä hyvin ja se on arvokasta.

Muissa kuin kaupungin organisaatioissa työskentelevät ystävät ja perheenjäsenet näkevät asiat terveen ulkopuolisesti ja pystyvät avoimesti kannustamaan ideoiden eteenpäin viennissä.

Varsin positiiviseksi työn tukemisen kannalta koettiin myös se, että on mahdollisuus kehittää itseään. Kirjallisista kommenteista 26:ssa puhuttiin siitä kuinka tärkeää on koulutukseen pääseminen. Muutamia mainintoja tuli myös yleisemmin mahdollisuudesta oman fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja siihen kannustamiseen työpaikoilla. Erityisesti liikuntaharrastuksiin kannustaminen koettiin tärkeäksi.

Työpaikan avoin ja joustava ilmapiiri nousi myös kirjallisissa vastauksissa esille puhuttaessa työn tukemiseen liittyneistä onnistuneista kokemuksista (22 mainintaa). Erityisesti kiiteltiin joustavia työaikoja ja mahdollisuutta kokeilla erilaisia työtapoja ja täten löytää se itselle kaikkein sopivin. Useat vastaajat mainitsivat positiivisena asiana sen, että apua voi tarvittaessa pyytää ja sitä silloin myös saa. Tärkeänä pidettiin myös avointa keskusteluilmapiiriä, joka mahdollistaa tiedon yhteisöllisen jakamisen.

Kun erilaisista haastavista tilanteista (niin esimiestehtävissä kuin asiakaspalvelussa) puhuu muiden kanssa, niin huomaa, että kaikilla on samoja ongelmia. Ongelmista puhumalla on mahdollista saada erilaisia ratkaisuehdotuksia.

Muutamia mainintoja tuli muiden organisaatioiden kanssa tehdystä hedelmällisestä yhteistyöstä, mikä auttaa myös oman työn kehittämisessä, sekä erilaisista henkilökohtaisista palkkioista ja kannustuslisistä. Kaksi jälkimmäistä ovat konkreettinen osoitus siitä, että myös omat esimiehet arvostavat tehtyä työpanosta.

8.2 Hierarkkisuus ja kireä ilmapiiri työn tukemisen suurimpia haasteita

Vaikka työpaikan muut ihmiset koettiin keskeisiksi oman työn tukemisen lähteiksi, heidän taholtaan koettiin useimmin myös negatiivisia vaikutuksia omaan työhön (43 mainintaa). Monissa vastauksissa kritisoitiin esimiesten ja johdon toimintaa (34 mainintaa). Lähiesimiehet olivat tässäkin useimmin tulilinjalla (17 mainintaa). Esimiehiä ja organisaation muuta johtoa kritisoitiin liiallisesta kiireestä, joustamattomuudesta, siitä, että alaisten asiat eivät kiinnosta heitä sekä siitä, etteivät he sen kummemmin kuuntele alaisia kuin anna heille (positiivista) palautettakaan. Nämä kokemukset selittävät osaltaan sitä, miksi työntekijät saattavat kokea tietynlaisen kuilun suhteessa esimiehiinsä. Jos kokemus on se, että esimiehillä ei kuitenkaan ole oikeasti aikaa paneutua asioihin, ei heitä ymmärrettävästi koeta myöskään tahoiksi, joiden kanssa voisi luontevasti keskustella oman työnsä kehittämisestä tai toimintatapoihin liittyvistä uusista asioista laajemminkin. Muutamassa kommentissa mainit-

tiin jopa siitä, että esimiehet itsekin saattavat olla osallisia työpaikkakiusaamisessa. Kommenteissa mainittiin myös työpaikalla koetusta epätasa-arvosta: suosikkijärjestelmät henkilöstön sisällä, epätasa-arvoinen kohtelu tai eriammattiryhmien epätasainen arvostus. Muutama vastaaja koki kollegoiden tai muiden tiimien haittaavan heidän omaa työtään. Kyse oli joko siitä, ettei samanlaista työtä tekeviä tiimissä ollut, jolloin omaan työhön oli sieltä vaikea saada tukea, kollegoilla on samat rajoitteet kuin itselläkin, tai kollegojen kateus toisiaan kohtaan esti aidon yhteistyön.

Työpaikan kireää ilmapiiriä koskevaa kritiikkiä oli monessa kirjallisessa kommentissa (42 mainintaa). Monet vastaajat mainitsivat, että heidän työtään ei lainkaan tueta, joten tukemiseen liittyviä esimerkkejä ei myöskään voi kertoa. Jotkut vastaajista kokivat myös olleensa työpaikallaan uhkailujen, haukkumisen tai muunlaisen työpaikkakiusaamisen uhreina. Kireän ilmapiirin oireiksi tulkittiin myös vastaajien maininnat keskustelun puutteesta ja tiedonkulkuongelmista (8 kpl).

Keskustelumahdollisuuksia on hyvin vähän, ja kokouksissa esimiehet rajoittavat keskustelua.

Johtaja keksii ”kuin omasta päästään” uusia avauksia, eikä hyödynnä viraston erittäin laajaa, monipuolista asiantuntijajoukkoa. Erilaisista kehittämisideoista, puhumattakaan -strategioista ei edes keskustella.

Kireästä ilmapiiristä voidaan ajatella kertovan myös maininnat aliarvostuksesta. Osa näistä liittyi siihen ettei työtehtäviä arvostettu, osa taas siihen, että palkkausta pidettiin liian pienenä, tai työntekijän osaamista ei osattu arvostaa, vaan hänelle annettiin tehtäviä, jotka eivät tuntuneet mielekkäiltä. Eräs vastaaja kuvaili tilannettaan näin:

Koen olevani täysin turha, ja toivoisin kaupungin aloittavan irtisanomiset niiden kohdalla, joille ei tarjota töitä.

Yli kolmekymmentä mainintaa tuli erilaisista organisaation toimintakulttuuriin liittyvistä rakenteellisista seikoista, joiden koettiin haittaavan oman työn tekemistä ja kehittämistä. Näissä oli useimmin kyse hierarkkisista rakenteista, jotka koettiin hankaloittavan oman työtehtävän suorittamista:

Organisaation ylätasolta tulee kehittämisvaateita, joita työntekijät eivät pidä tarkoituksenmukaisina, mistä seuraa uupumista ja työmotivaation heikkoutta eikä mikään kehity. Jatkuva resurssipula ensisijainen este kehittämislle.

Olosuhteiden pakosta työympäristö on sellainen, joka rajoittaa mahdollisuuksia tehdä työtä niin hyvin kuin osaisi. Siis muut instanssit rajoittaa...

Mainintoja tuli myös joustamattomista työajoista ja työtavoista. Resurssipulakin nähtiin rakenteisiin liittyvänä ongelmana, joka haittasi työtehtävien suorittamista. Vastaajat kertoivat niin aika- ja rahapulasta kuin liiallisista kokouksista ja organisaatiomuutoksista. Muutamia kertoja mainittiin negatiivisena asiana se, että vaikka olisi halua kouluttautua, koulutukseen ei välttämättä ole päässyt resurssipulan vuoksi. Jotkut vastaajat taas vaativat kokonaisuudessaan selkeämpiä pelisääntöjä ja vastuunjakoja työpaikoilleen.

8.3 Asukaspalautteen vaihteleva rooli: konkreettisista muutoksista mustaan aukkoon

Kysymyksessä 26 tiedusteltiin asukkailta saadun palautteen vaikutusta työpaikan toimintatapoihin. Tarkoituksena oli saada konkreettisia esimerkkejä siitä, miten asukaspalautetta yleensäkin hyödynnetään toimintoja kehittelessä ja millaisia vahvuuksia ja haasteita työntekijät sen hyödyntämisessä kokevat. Kysymykseen saatiin kaikkiaan 78 kirjallista vastausta. Suurin osa niistä (46 kpl) käsitteli konkreettisia esimerkkejä asioista, joita asukkailta tullut palaute oli muuttanut toimintatapoja, esimerkiksi erilaisia turva-, valvonta- tai tilajärjestelyjä. Loput vastaukset kertoivat yleisemmin siitä, mitä asukkailta tullee palautteelle virastossa tapahtuu: miten se vaikuttaa toimintatapoihin, mitä kautta palautetta saadaan ja miten sitä käsitellään. Henkilöstön omat kokemukset ja käsitykset asukaspalautteen merkityksestä ovat tärkeitä siksi, että niiden voi katsoa suoraan vaikuttavan myös motivaatioon asukaspalautteen vastaanottamista kohtaan.

Suurin osa virastojen toimintaan vaikuttavasta palautteesta tulee avovastauksien perusteella erilaisten palautejärjestelmien kautta. Ne mainittiin tärkeinä palautekanavina 13 kertaa. Virallisten järjestelmien ohella myös muuta kautta tulevaa palautetta pidettiin tärkeänä:

Asiakaspalautteet ovat toiminnan kehittämisessä yksi tärkeimmistä tietolähteistä ja niitä kerätään järjestelmällisesti. Suulliset tai kirjalliset "virallisen" asiakaspalautejärjestelmän ohi tulevat palautteet käsitellään mahdollisimman pian ja niihin reagoidaan välittömästi jos tarve vaatii.

Muutama maininta tuli myös siitä, että palautetta tulee lähinnä median kautta. Joissakin vastauksissa myös todettiin, että asukaspalaute saattaa muuttaa toimintatapoja työntekijän näkökulmasta myös negatiivisempaan suuntaan.

Osa vastaajista (12 henkilöä) kertoi, ettei asukaspalautteella ole ollut heidän kokemustensa mukaan mitään vaikutusta viraston toimintaan. Tämän tulkittiin johtuvan esimerkiksi hierarkkisista rakenteista, uudistusvastaisuudesta tai siitä, ettei palautetta joko käsitellä lainkaan, tai se ei alunperinkään saavuta oikeita henkilöitä. Tämä koettiin turhauttavana.

Palautteita ei oteta huomioon, sillä ”meillä on aina tehty näin” ja asukkaat ovat vaan riesa, jotka valittavat joka asiasta ja ”tuovat vielä lapsensakin tänne” siksi mm. vaihdan työpaikkaa.

Joihinkin virastoihin asukaspalautetta ei kyselyyn vastanneiden mukaan tule, sillä he palvelevat kaupungin muita virastoja eivätkä ole suoraan tekemisissä kaupungin asukkaiden kanssa. Toisaalta virastot ovat silloin asiakassuhteessa toisiin virastoihin, jolloin palautteen saaminen on yhtä lailla oleellista toimintoja kehitettäessä.

8.4 Työyksikön hyvä ilmapiiri edesauttaa toiminnan kehittämistä

Kysymys 28, jossa vastaajia pyydettiin vapaamuotoisesti kertomaan työpaikansa toimintakulttuurista ja kehittämistyöstä, oli avokysymyksistä kaikkein suosituin, siihen saatiin 368 erillistä vastausta. Negatiivisesti koetuista tilanteista tuli selvästi enemmän kuvauksia kuin positiivisiksi koetuista. Erilaisia negatiivisia kokemuksia aineistosta löytyi satoja ja positiivisia muutama kymmenen. Tätä voidaan tulkita myös siitä viitekehyksestä, että kyselyyn vastaajilla on ollut selvästi tarve purkaa negatiivisia tuntojaan johonkin – mikä voi puolestaan heijastaa sitä, että omalla työpaikalla ei koeta olevan mahdollisuutta kriittiseen keskusteluun.

Vastaukset jaoteltiin paitsi positiivisiin ja negatiivisiin, myös sellaisiin, jotka kertoivat työpaikan rakenteellisista seikoista ja sellaisiin, jotka viittasivat ensisijaisesti muihin kuin rakenteellisiin seikkoihin. Rakenteellisiin seikkoihin on katsottu kuuluvaksi esimerkiksi viittaukset hierarkkiseen organisaatioon, byrokraatiaan, toimintakulttuuriin ja organisaatiomuutoksiin. Muihin kuin rakenteellisiin seikkoihin on luokiteltu muun muassa viittaukset toisiin ihmisiin (esimiehet, työkaverit jne.), tiedonkulkuun ja fyysiseen työympäristöön.

Positiivisissa rakenteisiin liittyvissä kommentteissa mainittiin usein yleisesti työpaikan toimintakulttuurin olevan hyvä ja kehitysmuuntoinen. Tyypillistä näille kommentteille oli se, että omaan työyksikköön ja sen toimintaan oltiin tyytyväisiä, mutta kaupungin organisaatiota saatettiin silti kokonaisuudessaan kritisoida. Välillä vaikutti jopa siltä, ettei ylemmillä tasoilla aina osata tunnistaa hyvää ammattiosaamista ja hyvin toimivaa yksikköä, vaikka

malliesimerkki jo kaupungin sisältä ainakin työntekijöiden omasta näkökulmasta löytyisi:

Omassa yksikössämme on erittäin hyvä toimintakulttuuri ja työtä kehitetään jatkuvasti. Olen ylpeä omasta työpaikastani ja erittäin tyytyväinen siihen, että saan työskennellä täällä. Me teemme työmme suoraan sanottuna hemmetin hyvin ja myös tiedämme sen. Joskus meitä turhauttaa se, että kaupunki ei laajemmalla tasolla ymmärrä, kuinka hyvin me tätä hommaa teemme ja kuinka aikaamme edellä täällä on oltu jo pitkään. Esimerkiksi muissa yksiköissä on aloitettu kehittämishankkeita, jotka ovat hyvin pitkälti samaa työtä, mitä me olemme jo tehneet. Sitten meille tulee korkeammalta taholta kovasti kehuja näiden muiden paikkojen kehittämishankkeista vähän siihen tyyliin että meidänkin kannattaisi toimia samoin, ja kun asiaa mietimme, huomaamme että juuri näinhän me olemme toimineetkin.

Positiivisia kommentteja tuli hyvin erilaisista asioista. Yhdellä työpaikalla kehuttiin työyhteisöä, toisella esimiestä. Jotkut olivat tyytyväisiä asukkaiden vaikutusmahdollisuuksiin ja toiset kehuivat Helsingin kaupunkia isona ja luotettavana työnantajana. Yhteistä nimittäjää näille kommentteille oli vaikea löytää. Myöhemmin palataan vielä tarkemmin avokysymyksissä esiin nousseisiin hyväksi koettuihin käytäntöihin työpaikoilla.

Toimintakulttuurin ja kehittämisen ongelmat tulivat myös esiin kysymysten 28 vastauksissa. Eniten negatiivisia mainintoja tuli siitä, ettei työntekijöitä kuunnella riittävästi (77 mainintaa). Paljon kritisoitiin sitä, ettei kehittämistyössä kuunnella niitä, jotka työtä tekevät, vaan ideat ja ohjeet annetaan ulkopuolelta. Muutoinkin tiedon ja ideoiden kulku alhaalta ylöspäin koettiin vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi.

Kentän työntekijöiden ääni ei kuulu viraston strategisessa suunnittelussa. Suunta on valutettuna ylhäältä alaspäin ja kanavia alhaalta, kentän ja asukkaiden tasolta tulevalle ja ylöspäin ylimmälle johdolle menevälle tiedolle ei ole. Suunnittelijoita ja kehittämistyötä on niin paljon, että kentän väki ei ehdi toteuttaa kaikkien unelmia ja toiveita, työntekijöiden omat kehittämistarpeet jäävät muiden hankkeiden jalkoihin.

Kehittämis- ja muutosprosessit polkaistaan käyntiin rivityöntekijän silmin liian lyhyellä valmistelulla ja kuulematta työntekijöitä. Ylempi johtoporras harjoittaa sanelupolitiikkaa, demokratiaa on vain silmänlumeeksi.

Jotkut vastaajat kertoivat hierarkkisesta toimintakulttuurista sekä esimiesten autoritäärisestä ja joskus jopa mielivaltaisesta käytöksestä työntekijöitä kohtaan, mikä estää henkilöstön kuulemisen heitä koskevissa asioissa. Joistakin kommentteista välittyi varsin vahva kokemus siitä, että työntekijällä

ei ole ”puhevaltaa” lainkaan ja pahimmillaan oman näkemyksen esittämistä saattaa seurata suoranaisia ikävyöksiä jatkossa.

Meidän työpaikalla vallitsee kulttuuri, että työntekijöitä ei kuunnella koskaan. Et voi kyseenalaistaa mitään, jos niin teet sinua rankaistaan, että avasit suun. Saat suullisen varoituksen kirjallisena. Päällikkö on ainoa kuka päättää kaikesta itse kuten haluaa. Joskus tuntuu, että hän halua kiusata meitä kaikkia ennen kun jää eläkkeelle. Olemme pelon vallassa työpaikallamme. Meillä on täällä vain kuri ja järjestys. Päällikkö keksii ihan omia sääntöjä miten tahtoo.

Autoritäärinen meininki: Asiat on henkilöstöä kuulematta päätetty jo etukäteen. Jos joku uskaltaa ”rutista” epäkohdista, häntä ja hänen mielipiteitään vähätellään tai tehdään typeriksi julkisestikin!

Konkreettisin esimerkein kerrottiin tapauksista, joissa henkilöstöä kuulematta toteutettu toiminnan kehittäminen tai organisaatiomuutos oli ennemminkin vaikeuttanut työntekoa kuin helpottanut sitä. Tällaiset tulokset heijastavat Pontevan (2009) tekemiä tulintoja siitä, kuinka tärkeää on voida samaistua organisaationsa arvoihin ja toimintatapoihin kokonaisuudessaan. Ilman samaistumisen mahdollisuutta työn tekemisestä tulee työn suorittamista, jossa innovatiivisille ajatuksille on vaikea löytää tilaa.

Edellisen lisäksi negatiivisten kommenttien aiheita olivat yleinen kiire ja resurssipula, esimiesten omat mahdollisuudet vaikuttaa työnsä mielekkyyteen ja toimintatapoihin, se, että kehittäminen ei siirry käytäntöön sekä tiedonkulku- ja vuorovaikutusongelmat. Kehittämistyön onnistumisen pullonkaulat kiteytyvät näin moniin erilaisiin mutta samanaikaisesti läsnä oleviin tekijöihin. Eräs lähiesimies kuvasi omaa tilannettaan näin:

Työtaakka niin kohtuuton ainakin lähiesimiehillä, että kehittämiseen ei jää toivottua aikaa eikä energiaa. Lähiesimiehenä turhauttaa se, että kouluksissa korostetaan johtamistaitoja, kehittämistä ym.ym, mutta toimenkuva on niin monitahoinen, pirstottu ja ylityöllistävä, että käytännössä työaika kuluu kaikkeen muuhun. Työntekijöitä vaivaa uupuminen alituisessa muutoksessa, muutokset sellaisia, joihin ei ole itse voinut vaikuttaa. Monet työyhteisössä toivovat välillä työrauhaa. Pilotihankkeet ja muut muutokset ajetaan alkuun liian vähällä valmistelulla ja monesti kuulematta niitä, joita asia koskee. Pilotteja ei malteta seurata ja analysoida loppuun asti, vaan laajennetaan saman tien koko organisaatioon. Resurssointia ei ajatella riittävästi kehittämistyössä.

Vastaajien negatiiviset mielipiteet esimiehistä voi karkeasti jakaa kahteen luokkaan: niihin, joissa esimiehen ominaisuuksista tai johtamistyylistä ei pi-

detty sekä niihin, joissa esimiestä kyllä arvostettiin, mutta hänet koettiin niin kiireisenä, että hän ei yksinkertaisesti ehdi antaa riittävästi tukea työntekijöille, toteuttaa kehittämisideoita tai edes perehtyä rivityöntekijän arkeen. Resurssipula tuli usein esiin myös niissä kommentteissa, joissa puhuttiin siitä ettei kehittäminen siirry käytäntöön. Itse kehittämisen koettiin välillä olevan resurssipulaa aiheuttava asia, sillä useissa kommentteissa kerrottiin, että toiminnan kehittämisen vuoksi on istuttava monissa kokouksissa ja palaverissa, mutta käytäntö ei niiden avulla kuitenkaan muutu – aika siis tuntuu menevän hukkaan. Sen lisäksi ongelmaksi koettiin strategioiden ja kehittämishankkeiden monasti liian hankala asiantuntijakieli, jolloin niiden yhteyttä omaan työarkeen on vaikea hahmottaa – tai joka tekee yksinkertaisista asioista turhan monimutkaisia.

Työpaikallani kuten ymmärtääkseni kaupungin muissakin virastoissa ja yksiköissä puuhastellaan liiaksi kaikenlaisten strategioiden, arvojen, visioiden, tulokriteerien ja tulokorttien kanssa. Tavallista ”rivityöntekijääkin” istutetaan tuntitolkulla erilaisissa työryhmissä ja tiimeissä pohtimassa näitä tuskastuttavan abstrakteja, omassa työssä näkymättömiä asioita. Maalaisjärjellä käsitettäviä asioita muotoillaan niin hienoiksi käsitteiksi, ettei sitä ns. tavallinen työntekijä tahdo raivostumatta kestää. Pitemmän päälle tällainen on hyvin turhauttavaa, koska asiat eivät kuitenkaan etene käytännön tasolle. Ainut, mitä tuntien palaverien jälkeen jää käteen, on jälleen hyllyyn yksi uusi mappi tai tiedosto jonnekin yhteiselle asemalle.

Kehittäminen koettiin myös turhauttavaksi ja hyödyttömäksi, mikäli itse ei päässyt vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen.

Olen kokenut useita organisaatiouudistuksia ja kehittämisprojekteja enkä usko niiden muuttavan juuri mitään niin kauan kun työryhmä ei saa itse suunnitella miten haluamme kehittää työtämme ja mihin tarvitsemme koulutusta. Usein kehitysprojektit eivät ole tarpeeksi konkreettisia. Ne vievät vain aikaa ja resursseja. Kehittämisestä on valitettavasti usein tullut mantra ilman sisältöä. Sen ei tarvitse olla hirveän kallista jos se kohdistuu tarkemmin työryhmien omiin kehitystarpeisiin eikä tarvitsisi viettää turhauttavaa aikaa projekteissa jotka eivät juuri liity omaan työhön.

Yksi ongelma kehitystyön onnistumisessa oli tiedonkulun puute saman organisaation sisällä. Tämä voi tarkoittaa päällekkäistä toimintaa eri osastoissa ja vertaisoppimiselle, yhteisölliselle tiedonjakamiselle, ei myöskään silloin luoda edellytyksiä. Viraston keittämistyön saatetaan näin kokonaisuudessaan koeta muodostuvan irrallisista hankkeista ja jäädä hajanaiseksi ja sattumanvaraiseksi, jos kellään ei koeta olevan kokonaiskäsitystä kehittämisen tilanteesta. Tämänkaltaisen tulkinta oman työpaikan toimintakulttuurista

suhteessa kehittämiseen voi olennaisesti vaikuttaa siihen kuinka laadukkaina ja tarkoituksenmukaisina yksittäisiä kehittämishankkeita lopulta pidetään.

Viraston kehittämistyö on hajanaista ja kokonaisuus on kateissa. Erillisiä pieniä hankkeita on liikkeellä ja työryhmien välillä ei ole yhteyttä. Tieto liikkuu huonosti ja jokainen osasto pitää kovinkin omana tietonaan kehittämishankkeita ja niistä saatuja tuloksia. Usein jopa ne ”julistetaan” salaisiksi. Yli osastorajojen tapahtuvaa oppimista ei juurikaan ole ja johdon sitoutuminen hankkeisiin on ohutta.

Kielteisiin kokemuksiin liittyivät myös maininnat hierarkiasta yleisemminkin, byrokratian moittiminen, erilaiset epätasa-arvokuvaukset sekä maininnat ristiriidoista ja ongelmista henkilöstön ja johdon välillä. Koetun hierarkkisuuden koettiin hankaloittavan työtä ihan konkreettisesti, jos on esimerkiksi epäselvyyttä oman ja muiden toimivallan rajoista ja velvollisuuksista. Tällaisessa tilanteessa uusien ajatusten esittäminen saattaa tuntua mahdottomalta, kun selkeyttä ei ole siitä kenen kanssa asioista tulisi kulloinkin puhua.

Helsingin hierarkkinen johtamistyyli on hyvin hankala. Et aina tiedä kenen varpaille astut. On vaikea olla ”rivisuunnittelijana” yhteydessä ulkomaailmaan, kun et tiedä onko se toimivaltasi rajoissa. Ristiriita siinä onko itsenäinen asiantuntija vai osa hierarkkista koneistoa on suuri... Se kyynistyttää, syö työmotivaatiota ja vaikuttaa passivoivasti.

Epätasa-arvoon liittyen tuli useita mainintoja ”hyvä veli -verkostoista”, kuppikuntaisuudesta ja siitä, että joitain ammattiryhmiä suositaan muiden ryhmien kustannuksella:

On myös ilmennyt, että johto suosii päätöksissään tiettyjä työntekijäryhmiä mm. palkkauksessa ja tiettyjä henkilöitä urakehityksessä (välillä kyseenalaisin kriteerein).

Ongelmista henkilöstön ja johdon välillä kertoivat kommentit, joissa moitittiin oman työpaikan johtoa laajemmalla tasolla kuin jonkun tietyn henkilön suhteen. Ongelmalliseksi koettiin johtamistyyli kokonaisuudessaan, ei yksittäiset henkilöt sinänsä.

Nykyisessä työssäni vallitsee heikko johtamisen kulttuuri ylhäältä saakka omaan esimieheen asti, mikä heikentää kaiken aikaa yksikön työvihiytävyyttä ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Käsittääkseni tilanne on jatkunut vastaavana jo useiden vuosien ajan ja tämä näkyy työntekijöiden nopeassa vaihtuvuudessa ja työssä jaksamisessa.

Kirjallisissa kommenteissa mainintoja tuli myös yleisistä toimintakulttuurin ongelmista joko niin, että eri virastojen toimintakulttuurien koettiin olevan liian erilaisia ja virastojen välinen yhteistyö sen vuoksi hankalaksi, tai niin, että oman työpaikan toimintakulttuuri koettiin laajemminkin ongelmalliseksi. Muutamia kertoja mainittiin tietotekniikkaan liittyviä ongelmia, hankalat työtoverit, se, että muita organisaatioita ei hyödynnetä toiminnan kehittämisessä tai ongelmat omaan liian erikoiseen työnkuvaan liittyen, mikä vaikeuttaa tuen saamista.

8.5 Esimerkkejä hyväksi koetuista käytännöistä toiminnan kehittämisessä

Vastauksissa tuli myös esille monia hyviä käytäntöjä toiminnan kehittämiseksi. Ensinnäkin moniammatillista yhteistyötä pidettiin yhtenä edellytyksenä toimivalle kehittämistyölle.

X-viraston työpajat on hyvä esimerkki työyhteisölähtöisestä, tehokkaasta, tuloksekkaasta ja mielekkästä kehittämistyöstä. Moniammatillista, käytännönläheistä, mutta vankalla teoriapohjalla olevaa, toimintaan sitouttavaa ja asiakasta hyödyttävää toimintaa.

Työn jokapäiväisessä arjessakin koettiin olevan koko ajan mahdollista kehittää toimintaa ilman erillisiä kehittämishankkeita. Tämä voi tapahtua joko vapaamuotoisessa keskustelussa kahvitunnilla tai päivittäisen työn rinnalla esimerkiksi ryhmätyöskentelyn kautta. Taukotilat voivatkin parhaimmillaan toimia yhteisöllisen tiedon jakamisen areenoina, jossa yksilöiden osaamisesta tulee myös yhteisöllinen voimavara – ja päinvastoin (ks. myös luku 5).

Yhteinen riittävän tilava ja sopivan viihtyisä taukotila takaa päivittäisen vuoropuhelun työntekijöiden ja esimiesten välillä ... Taukotilan tarkoitus on palauttaa työtehoa ja antaa hetken levähdys aivoille/käsille/jaloille – yhdessä voimia toisiimme puhaltaen. Taukotilat ovat niin usein suurennuslasin alla ns. turhana tilana, vaikka niitä voidaan myös käyttää usein kokous/ryhmäohjaus-tiloina...

Omalla työpaikalla kehittämistyö kulkee koko ajan päivittäisen työn rinnalla. Työryhmänä yritämme mm. ymmärtää asiakkaittemme (kaupunkilaisen) ajankohtaisia tarpeita suhteuttaen ammatilliseen osaamiseemme ja sen kautta kehittää työmenetelmiämme.

Eräs vastaaja koki hyväksi järjestelyksi sen, että henkilökunnan edustaja vie muun henkilöstön ideoita eteenpäin johtoryhmässä. Järjestelmän toimiminen edellyttää samalla sitä, että johto on aidosti halukas kuulemaan henkilöstöedustajien esille tuomia näkemyksiä.

Meillä on henkilöstön edustaja johtoryhmässä ja hänen kauttaan voi kysyä ja tuoda ideoita esiin, jotka varmasti menevät johdon kuultavaksi.

Antoisaksi oli koettu myös henkilöstön kehittämispäivä. Parhaimmillaan työyhteisön ”jalkauttaminen ” uudenlaiseen ympäristöön ja totuttujen rutinien murtaminen voi auttaa näkemään koko työyhteisöä ja työtehtäviä kokonaan uudenvälisessä valossa.

Henkilöstön kehittämispäivä oli erittäin antoisa toimintatapa! Saimme koko päivän rauhassa pohtia itse kehittämisajatuksia toimintaamme ja työyhteisöä koskien poissa työyksikön kahlehtivasta ilmapiiristä. Mahdollisimman luova ja kaunis ympäristö, hyvä ruokailu ja rento ilmapiiri ovat näköjään oiva tapa tuottaa kehittämisetdoksia. Sellaisia toivoisin lisää.

Monissa kommentteissa hyvistä käytännöistä todettiin se, että on tärkeää että työntekijät itse pääsevät vaikuttamaan kehitettäviin asioihin ja omaan työhönsä. Kun muutosten ideointiin on osallistuttu itse, niihin myös sitoudutaan voimakkaammin kuin silloin, jos päätökset muutoksista on tehty työntekijää kuulematta. Henkilöstön kanssa käytävällä aktiivisella vuoropuhelulla on kirjallisten kommenttien perusteella näin monta tehtävää. Ensinnäkin se mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisen osaamisen muuttumisen osaksi organisaation kollektiivista pääomaa. Toisekseen aito tunne siitä, että on osallinen toimintoja kehitettäessä jo prosessin alusta saakka lisää motivaatiota ja sitoutumista kehittämistä kohtaan. Kolmanneksi aito vuorovaikutus vaikuttaa myös siihen, millä tavalla työntekijät kokevat saavansa arvostusta omasta työstään. Näiden kaikkien tekijöiden voi puolestaan ajatella olevan avainasemassa henkilöstön organisaatioon samaistumisessa, mikä organisaatioiden muutostilanteissa on elintärkeä voimavara.

9 Yhteenveto: tutkimuksen keskeiset havainnot ja jatkosuositukset

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, millaisena Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijät kokevat oman työpaikkansa nykyisen kehittämistoiminnan ja toimintakulttuurin laajemminkin. Kaupunkiorganisaatiota lähestyttiin näin kokemuksellisena paikkana, henkilökunnan omien näkemysten ja tulkintojen kautta. Vastaavaa tutkimusta ei ole kaupunkitasoisesti aikaisemmin tehty. Tutkimuksen aineisto kerättiin kesäkuussa 2009 kaikille avoimella internetissä olleella kyselyllä. Vastauksia saatiin lähes 1 900, melkein kaikista kaupungin eri virastosta ja eri organisaatiotasoilta. Aineistosta on etsitty tilastollisten monimuuttujamenetelmien avulla erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksia ja pyritty tunnistamaan tekijöitä, jotka edistävät tai ehkäisevät myönteisen käsityksen syntymistä. Tämän rinnalla on tarkasteltu sitä, onko tunnistettavissa joitakin sellaisia yhteisiä, organisaatorajat ylittäviä tekijöitä, joiden voidaan katsoa heijastavan Helsingin kaupunkiorganisaation toimintakulttuuria laajemminkin. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, millä tavalla organisaatioiden yleinen toimintakulttuuri vaikuttaa yksittäisten kehittämishankkeiden toteutumiseen sekä innovatiiviseen toimintaan uusia toimintatapoja pohdittaessa.

Tutkimuksen lähtökohtana oli organisaatio- ja hallinnontutkimuksen teoreettisissa keskusteluissa esitetty näkemys siitä, että kehittämistoiminnan onnistuminen käytännön tasolla edellyttää sekä henkilöstön vahvaa sitoutumista että myös organisaation johdon kykyä ja halua tunnistaa henkilöstön omaa kokemusmaailmaa ja alhaalta ylös nousevia kehittämisen tarpeita, eli kykyä jatkuvaan itsekriittisyyteen (esim. Ponteva 2009; Virtanen & Stenvall 2009). Henkilöstön omat käsitykset ja kokemukset oman työpaikkansa toimintatavoista rakentavat sen organisaation todellisuuden, johon henkilöstö joko voi kokea samaistuvansa tai ei. Tämän todellisuuden rakentumisessa avaintekijänä on kommunikaatio ja erityisesti se, millaisten prosessien kautta organisaatioita koskevaa tietoa luodaan ja jaetaan yhteisesti organisaation kaikilla tasoilla. Virallisten viestintäkanavien lisäksi henkilöstön sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta rakentuu myös toisenlaisia tiedon luomisen ja jakamisen käytäntöjä. Myös näiden tunnistaminen on tärkeää, sillä ne mahdollistavat aina myös sitä, millä tavalla organisaatiota koskevat muutokset kulloinkin tulkitaan ja arvioidaan.

Toimivan kommunikaation edellytyksenä on pidetty luottamusta. Virtasen ja Stenvallin (2009) mukaan organisaatiossa vallitsevan luottamuksen

tila on siksi keskeinen tekijä myös onnistuneissa muutosprosesseissa. Luottamukseen pohjautuva kommunikaatio auttaa osaltaan kestämiin myös epävarmuutta, mikä sisältyy aina kehittämistyöhön. Luottamuksellisessa ilmapiiirissä myös ristiriitoja voidaan tuoda avoimesti esille käsiteltäviksi (esim. Keisti & al. 2009). Muutosten onnistuminen edellyttää yhteistä oppimista ja poisoppimista vanhoista toimintatavoista ja tämän edistämiseen on keskeiseksi tekijäksi nähty juuri mahdollisuus aktiiviseen kyseenalaistamiseen vahvan luottamuksen ilmapiiirissä (Virtanen & Stenvall 2009). Tämä puolestaan mahdollistaa organisaation edun nousemisen yksittäisten intressien ylitse. Onkin esitetty, että yksi selitys sille, että erilaisten laatujohtamis- yms. oppien kautta ei olla onnistuttu tekemään pysyviä ja syviä organisaatiokulttuurisia muutoksia, vaan lähinnä yksittäisiä korjausliikkeitä on se, että ne eivät ole edesauttaneet oppimista yhteisöllisellä tasolla (Virtanen & Stenvall 2009) – sitoutumista ja samaistumista organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin (ks. myös Ponteva 2009).

Ylimmän johdon ja työntekijöiden käsitykset organisaation nykytilasta ja toimintakulttuurista voivat poiketa melkoisestikin toisistaan. Mikäli näitä erilaisia tulkintoja ei kyetä kehittämishankkeita käynnistettäessä tekemään näkyväksi, saatetaan kehittämistyö rakentaa tiedostamatta sellaisen toimintakulttuurin varaan, joita kaikilla organisaatiotasolla ei kyetä lainkaan tunnistamaan. Mikäli henkilöstö ei esimerkiksi koe olemassa olevaa toimintakulttuuria avoimeksi ja kannustavaksi, ei sitä voi kehittämishanketta käynnistettäessä sellaiseksi myöskään yhtäkkiä muuttaa. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on siksi tärkeää, että myös prosessi kokonaisuudessaan olisi jatkuvan arvioinnin kohteena (esim. Virtanen & Stenvall 2009). Erityisesti asian tuntijaorganisaatioissa yksinomaan ylimmän johdon taholta tai organisaation ulkopuolelta tuodut hankkeet kohtaavat helposti vahvaa kritiikkiä. Onnistuneiden kehittämishankkeiden yhtenä ratkaisevana tekijänä onkin pidetty sitä, millä tavalla jo kehittämisen tarpeita ja kehittämisprosessia määriteltäessä on tilaa myös henkilöstön omille näkemyksille. Henkilöstön pitäisi voida prosessin aikana (kuten myös jälkeen) kokea voivansa aidosti vaikuttaa omaan työhönsä (ks. myös Ponteva 2009). Henkilöstö on kuitenkin lopulta se ”toimija”, joka päättää toimintakulttuurin tosiasiallisesti muuttumisesta myös käytännön tasolla.

9.1 Johtamiskulttuurin muutostarpeet

Kyselyyn vastanneiden Helsingin kaupungin työntekijöiden näkemysten perusteella käsitys oman työpaikan kehittämistyön laadusta selittyy enimmäkseen muilla tekijöillä kuin vastaajan tai organisaation ominaisuuksilla, eli taustamuuttujilla (esimerkiksi työssäoloaika tai organisaation koko). Sekä

työpaikan ilmapiiriin koettu avoimuus että kehittämistyöhön ja uusien asioiden ideoimiseen käytettävissä oleva aika vaikuttavat positiivisella tavalla ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi siihen kuinka kehitysmyönteisenä omaa työpaikkaa kaiken kaikkiaan pidetään. Tulosta voi tulkita myös osallisuuden näkökulmasta: jos työntekijät kokevat itsensä osallisiksi kehittämistyössä ja kehittämistyölle on budjetoitu aikaa perustehtävien hoitamisen rinnalla, sitä myönteisempänä kehittämistyötä kokonaisuudessaan pidetään. Tämän tutkimuksen perusteella tukea eivät saa sellaiset olettamukset, että esimerkiksi organisaation suuri koko, henkilön työhistoria tai koulutus vaikuttaisivat merkittävästi siihen, missä määrin henkilö on motivoitunut kehittämistyöhön myös itse.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näin monissa tutkimuksissa aikaisemminkin esitettyjä näkemyksiä siitä, että kehittämistyön toteuttaminen ilman samanaikaista koko toimintakulttuurin tarkastelua saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kehittämistyön tavoitteita ja käytäntöjä ei koeta lähtökohtaisestikaan ”omiksi” (ks. myös Ponteva 2009). Tästä voi käytännössä seurata se, että kehittämistyöhön ei myöskään sitouduta ja sitä tehdään rutiininomaisena työsuorituksena. Yleistäen voidaan kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella todeta, että mitä hierarkkisesti matalammaksi ja avoimemmaksi organisaatio koetaan, sitä enemmän se tukee myös käytännön tasolla henkilöstön omien kehittämisajatuksien pääsyä osaksi toiminnan kehittämistä – ja mahdollistaa sosiaalisen pääoman synnyn organisaatioissa.

Vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa sisäänrakennettuna olettamuksena on se, että aina ylemmällä hierarkkisella tasolla oleva voi oikeutetusti määritellä alemmalla tasolla olevan henkilön työtehtäviä ja tavoitteita. Taustalla on sellainen johtamiskulttuuri, jossa johtamista ei nähdä managerointina, mahdollisimman hyvien työedellytysten luomisena organisaation kaikilla tasoilla, vaan pikemminkin käskyvaltasuhteena. Tällaisessa ajatuskulttuurissa ei oikeastaan ole edes tarvetta henkilöstön aktiiviselle osallistumiselle ja toimintatapojen reflektoinnille – joten siihen ei myöskään tarvitse varata erityistä aikaa. Henkilöstön aktiivinen mukana olo kehittämistarpeita määrittäessä ja toteutettaessa vaatii näin myös kokonaan uudenlaista ajattelua johtamisesta. Sydänmaalakan (2009) mukaan uuden ajan organisaatiossa on siirrytty perinteisestä tavoitejohtamisesta prosessien johtamiseen. Toimivat tiimit ja niiden muodostamat verkostot nähdään myönteisen tulevaisuuden edellytyksinä. Niiden avoin ja läpinäkyvä yhteistoiminta mahdollistaa puolestaan organisaation luovuuden kehittymisen uudelle tasolle.

Konkreettisena kehittämistoimenpiteenä esitetään tämän tutkimuksen perusteella, että *organisaatiotasolla tulisi edelleen pohtia sitä, millaisten menettelytapojen kautta voidaan luoda luottamukseen pohjautuva, yhteisöllisen oppimisen mahdollistama toimintakulttuuri, jossa myös henkilöstön omille kehittämisajatuksille on tilaa*. Esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä käytetyt menettelytavat henkilöstön kuulemisessa tulisi arvioida myös täs-

tä näkökulmasta katsottuna. Varsin moni kyselyyn vastanneista koki oman organisaationsa jo nykyisellään kannustavaksi ja ilmapiirin avoimeksi ja he mielsivät myös kehittämistyön samalla myönteisesti. Organisaation sisäinen avoimuus mahdollistaa ajatusten ja ideoiden eteenpäin viemisen riippumatta työntekijän hierarkkisesta asemasta, jolloin myös yksilötasolla tapahtuva oppiminen siirtyy luontevasti osaksi organisaation kollektiivista osaamista – ja kehittämistyölle koetaan rakentuvan samalla vahvempi ja ajantasaisempi pohja.

9.2 Toimintatapojen vaikutus eri työntekijäryhmien kokemuksiin

Vaikka mikään yksittäinen taustamuuttuja ei selittänyt kaikissa tapauksissa kehittämistyöhön liitettyjä kokemuksia, erilaisilla analyysimenetelmillä saatiin kuitenkin joitakin eroja eri taustatekijöiden osalta. Merkittävin ja yleisin kokemusta selittävä tekijä eri muuttujien vakioimisen kautta oli vastaajan sukupuoli. Naiset kokivat pääosin nykyisen kehittämistoiminnan myönteisempänä kuin miehet, mutta kokivat kuitenkin miehiä enemmän haasteita omien näkemystensä esille tuomisessa riippumatta organisatorisesta asemasta. Myös tiedon välityksen keinot koettiin merkitykseltään erilaisiksi. Kaikissa työntekijäryhmissä (työntekijät, asiantuntijat, esimiehet) naiset pitivät virallisia tiedonvälityksen kanavia tärkeämpinä olennaisen tiedon saamisessa kuin miehet, jotka kokivat saavansa paljon tärkeää työtänsä koskevaa tietoa epävirallisten verkostojen kautta. Koska havaitut sukupuolittaiset erot olivat tässä aineistoissa paikoin tilastollisesti erittäin merkitseviä, olisi tarkoituksenmukaista jatkossa tarkastella organisaatiokohtaisesti tarkemmin sitä, millä tavalla erilaiset toimintatavat ja rakenteet koetaan sekä nais- että miestyöntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksessa havaitut erot tukevat mm. kaupunginvaltuuston työskentelyn itsearvioinneissa tehtyjä havaintoja siitä, että naisvaltuutetut ja miesvaltuutetut arvostavat erilaisia työskentelytapoja eritavoin tärkeiksi (esim. Bäcklund 2001; 2004).

Kokemusta kehittämistyön laadusta selitti joissakin tapauksissa myös vastaajan asema (työntekijä, asiantuntija, esimies) organisaatiossa. Eroja ryhmien välillä oli sekä siinä koettiin kehittämissuhteiden vaikuttavan myös tosiasiallisesti käytäntöihin kuin myös siinä, missä määrin toimintaa ohjaavia strategisia linjauksia koettiin olevan helppo siirtää käytäntöön. Esimiehet kokivat pääsääntöisesti nykyisen kehittämistoiminnan myönteisempänä kuin muut. Vaikka esimiesasemassa toimivat pitivätkin tilannetta myönteisempänä muihin verrattuna, myös heistä monet kokivat nykyisessä kehittämistyössä ja toimintakulttuurissa olevan parannettavaa.

Tämän teeman osalta konkreettisena jatkohankkeena esitetään paneutumista organisaatiotasolla tarkemmin siihen, miten eri työntekijäryhmät ko-

kevat voivansa samaistua organisaation toimintakulttuuriin: onko organisaatiossa jokin työntekijäryhmä, jonka kehittämisajatusten näkyväksi tuloa nykyiset toimintatavat eivät tue?

9.3 Lähiesimiesten toiminnan vaikutus työilmapiiriin

Tutkimuksessa esimiesten ja erityisesti lähiesimiehen kannustava rooli toimintatapoja kehitettäessä nousi keskeiseksi tekijäksi kehittämistyön onnistumisen kannalta ja liittyi samalla siihen kuinka avoimeksi tai hierarkkiseksi ilmapiiri koettiin. Ne, jotka kokivat saavansa tukea ja kannustusta työhönsä lähiesimieheltään, pitivät samalla myös kehittämistyötä kokonaisuudessaan useimmin onnistuneena kuin muut. Kyselyyn vastanneista suurin osa ei kuitenkaan kokenut tällä hetkellä saavansa tukea omaan työhönsä lähiesimieheltään. Useimmin lähiesimiehiltä tukea oman työnsä kehittämiseen kokivat saavansa itsekin esimiesasemassa olevat, joista lähes puolet piti oman lähiesimiehensä tukea tärkeänä. Asiantuntijoista ja muista työntekijöistä noin 35 prosenttia määritteli oman lähiesimiehensä tärkeäksi oman työnsä tukijaksi.

Vähiten tukea omaan työhön koettiin saatavan organisaation muilta esimiesasemassa toimivilta. Paras tilanne tämän suhteen oli esimiesasemassa toimivilla, joista noin 16 prosenttia koki saavansa itse laajemminkin tukea muilta esimiehiltä. Asiantuntijoista vain kymmenen prosenttia koki saavansa työhönsä tukea ja kannustusta muilta esimiehiltä, työntekijöistä vain viisi prosenttia. Tulos on tulkittavissa siten, että erityisesti muut esimiehet kuin lähiesimiehet voivat helposti jäädä vieraiksi oman työn kehittämisen kannalta. Koska muista kuin esimiesasemassa itse toimivista vain noin kolmannes koki saavansa lähiesimieheltä tukea ja kannustusta tarkoittaa tämä sitä, että suurin osa kyselyyn vastanneista Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijöistä ei kokenut saavansa työhönsä tukea ja kannustusta keltään organisaationsa esimieheltä. Tulos viittaa siihen, että työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien välissä koetaan olevan jonkinlainen ”kuilu”, joka erottaa esimiehet ja muut työntekijät käytännössä toisistaan myös siten, että lähiesimieskin saatetaan kokea vieraaksi. Kokemus tuen saannin puutteesta voi vaikuttaa samalla merkittävästi koettuun mahdollisuuteen esittää omia kehittämisenäkemyksiään organisaatiossa eteenpäin.

Tämän tuloksen perusteella olisi tarkoituksenmukaista selvittää jatkossa organisaatiokohtaisesti sitä, millaiset toimintatavat helpottavat esimiesten ja muiden työntekijöiden aktiivista vuorovaikutusta työn kehittämiseen liittyvissä asioissa ja miten aktiiviseen vuorovaikutukseen on yleensäkin varattu aikaa.

9.4 Kehittämishankkeiden lähtökohdat ja tavoitteet epäselviä

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää hyödyntää muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia. Ilman ajantasaista käsitystä paitsi ko. toimialalla myös yhteiskunnassa muutenkin tapahtuneista muutoksista kehittämistyö saattaa nojautua turhankin yksinkertaiseen käsitykseen nykytilanteesta. Toiseksi henkilöstön motivaation kehittämistyötä kohtaan voi ajatella riippuvan myös siitä, kuinka laadukkaaksi ja ajantasaiseksi kehittämistyön tavoitteet ja prosessit yleensäkin koetaan. Tämän vuoksi pidettiin olennaisena kysyä myös sitä, kokevatko työntekijät, että kehittämistyössä hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä. Kyselyyn vastanneista vain 18 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä” kanssa. Esimiesasemassa toimivat näkivät tilanteen muita työntekijäryhmiä jonkin verran myönteisemmin. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan kokenut oman organisaationsa kehittämistyön nojaavan myös vertaisoppimiseen. Tuloksen perusteella ei voi kuitenkaan tehdä yleistystä siitä, että tilanne on myös faktisesti se, että vertaisoppimista ei juurikaan tapahdu. Kyse voi olla myös viestinnällisestä ongelmasta: henkilöstö ei tiedä millaiselle pohjalle kehittämishankkeet kulloinkin nojautuvat. Koska kehittämistyön koettu laatu linkittyy myös kehittämistyötä kohtaan tunnettavaan motivaatioon, esitetään jatkotoimenpiteeksi se, *että kehittämishankkeita käynnistettäessä olisi hyvä entistä tarkemmin paneutua myös siihen, millä tavalla sekä hankkeen tarpeellisuudesta että sen lähtökohdista viestitetään kaikilla organisaatiotasolla.*

Kehityshankkeiden ja -projektien suurimpana käytännöllisenä ongelmana vaikuttaisi kyselyyn vastanneiden kokemusten perusteella kuitenkin olevan se, että niissä saatuja ajatuksia ei juurikaan viedä käytäntöön tai ne koetaan omaan työhön liittyen alunperinkin vieraiksi. Tässä oli selkeitä kokemuseroja eri työntekijäryhmien (esimiehet, asiantuntijat, työntekijät) osalta. Ainoastaan n. 20 % kaikista vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että kehittämishankkeissa syntyneet ideat siirtyvät käytäntöön.

Mikäli kokemukset kehittämistyön tosiasiallisesta vaikuttavuudesta ovat huonot, on ymmärrettävää, jos uusiin hankkeisiin ei lähtökohtaisesti tunneta suurta motivaatiota. Tämän tuloksen perusteella olisi tarpeen organisaatiokohtaisesti keskustella tarkemmin siitä mistä tämä käsitys johtuu ja milloisten tekijöiden eri työntekijäryhmät ajattelevat tähän eniten vaikuttavan.

9.5 Asukaspalautteen vähäinen hyödyntäminen kehittämistyössä

Asukaspalautteen hyödyntäminen toimintaa kehitettäessä liittyy sekä siihen millä tavalla organisaatiossa on mietitty palautteen keräämisen tapoja kuin myös siihen, millä tavalla palautteen käsittely on organisoitu organisaation sisällä. Mikäli palautteiden käsittelyä ei esimerkiksi ole vastuutettu kenellekään toimijalle tai toimielimelle, on yksittäisten työntekijöiden vaikea viedä tärkeäksi kokemaansa palautetta eteenpäin oikeille tahoille. Sähköiset palautekanavat (esim. internetlomake) saattavat olla teknisesti ja kustannustehokkaasti helposti toteutettavissa, mutta ne vaativat yhtä lailla organisaation sisäistä, kollektiivisesti jaettua, näkemystä siitä, mikä on asukaspalautteen funktio toimintoja kehitettäessä ja kenelle palautteen käsittely kuuluu. Mikäli organisaatioon tulee samanaikaisesti palautetta useita kanavia pitkin (sähköisesti, asiakaskontakteissa kasvokkain, kyselyillä), on pohdittava myös sitä, ovatko nämä kaikki erilaiset palautteen keräämisen tavat myös keskenään yhteismitallisia ja jos ovat, millaista resurssointia niiden käsittely vaatii.

Tähän kyselyyn vastanneet Helsingin kaupungin työntekijät eivät kovinkaan hyvin tunteneet asukaspalautteen käsittelyn tapoja omassa organisaatiossaan. Koska asukas- tai asiakaspalautetta voidaan pitää olennaisena palvelutuotannon tehokkuus-laatu keskusteluissa, olisi tämän tutkimuksen perusteella tarpeen paneutua virastokohtaisesti tarkemmin palautteen käsittelyn nykytilaan. Moni vastaajista ei myöskään pitänyt asukaspalautetta erityisen hyödyllisenä toimintojen kehittämisen kannalta.

Kyselyssä kysyttiin myös, ovatko vastaajat itse vieneet asukkailta saatuja kehittämisajatuksia omassa organisaatiossaan eteenpäin, tai tietävätkö he konkreettisia tapauksia, joissa asukaspalautte on vaikuttanut olennaisesti toimintojen kehittämiseen. Neljännes vastaajista tiesi ainakin yhden tapauksen, jossa asukkailta tullut idea oli myös konkreettisesti muuttanut organisaation toimintatapoja. Tämän tutkimuksen perusteella asukkaiden antamilla ajatuksilla on toisinaan myös konkreettista vaikutusta toiminnan kehittämiseen, vaikka palautteen merkitys tai palautteen käsittelytavat sinänsä saatettaisiinkin kokea epäselviksi.

Mikäli palautteen käsittelytavat ovat epäselviä tai asukaspalautteen merkitystä ei ole selkeytetty, jää asukkaiden näkemysten tiedollinen relevanssi helposti yksittäisten työntekijöiden arvioitavaksi eikä välttämättä välity niille tahoille, jotka vastaavat organisaation toimintojen kehittämisestä. Tämän teeman osalta konkreettiseksi jatkotoimenpiteeksi esitetään sitä, että organisaatioittain tulisi sekä selkeyttää asukaspalautteen merkitys toimintoja kehitettäessä että luotava myös kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt palautteen käsittelyyn ja sen tiedollisen relevanssin arvioimiseen.

9.6 Yhteisölliselle tiedon luomiselle ja jakamiselle heikosti tilaa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös tiedon koettua laatua, tiedon jakamisen käytäntöjä sekä erilaisia innovaatiopolkuja työntekijöiden näkökulmista. Taustalla oli teoreettisina näkökulmina käytäntöyhteisöjen kontekstisidonnaisen oppimisen teoria ja nonakalainen SECI-malli, sekä ba-tilan käsite (tarkemmin luku 2). Näiden avulla jäsennettiin työntekijöiden käsityksiä tiedosta ja tiedon erilaisista luomis- ja jakamisprosesseista.

Tarkasteltaessa kyselyvastausten perusteella tiedonjakamisen nykytilaa Helsingin kaupunkiorganisaatioissa, voidaan todeta, että tiedonjakamisen *tiloista tiedon yhdistämisen tila*, jossa eksplisiittistä tietoa yhdistetään ja analysoidaan, koettiin olevan parhaiten hallintoitu. Tähän liittyvät konkreettisesti tasolla esimerkiksi erilaiset tietoarkistot ja viralliset tiedonvälityskäytännöt. Tiedon *ulkoistamisen ja sosiaalistumisen tilat* koettiin toisaalta tiedonjakamisen ja -luomisen kannalta erittäin tärkeinä tekijöinä. Ne rakentuvat epävirallisessa organisaatiokulttuurissa, kahvipöydissä, käytäväkeskusteluissa jne., joissa tietoa rakennetaan ja jaetaan yhteisöllisesti sosiaalisen ja spontaanin toiminnan kautta. Pääsääntöisesti kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat työilmapiiriin kuitenkin hyväksi ja työtoverinsa tärkeiksi tiedontuottajiksi. Tämän perusteella voidaan olettaa, että organisaatiotasolla on syntynyt myös ns. käytäntöyhteisöjä, joissa jaetaan yhteinen kieli, toimintakulttuuri ja arvomaailma, ja joissa vaivattomasti luodaan yhteisöllisesti uutta tietoa. Myös viralliset kokoukset (henkilöstökokoukset, yksikköpalaverit jne.) ja seminaarit voivat parhaimmillaan tuottaa tiloja tällaiselle tiedon sosiaalistumiselle ja ulkoistamiselle. Tässä tutkimuksessa niitä ei kuitenkaan mielletty olennaisimpina paikkoina tiedon jalkauttamiselle laajemmin. Kyselyyn vastanneiden kokemusten perusteella suurimpana haasteena tällä hetkellä vaikuttaisi kuitenkin olevan sen ”tilan” puute, jossa uutta tietoa sisäistetään osaksi toimintaa. Vain harvat vastaajat kokivat erilaisissa kehittämishankkeissa ja -projekteissa syntyvän uuden tiedon siirtyvän myös konkreettisesti toimintatapoihin ja käytänteisiin.

Innovaatioiden edistämisen näkökulmasta tiiviit käytäntöyhteisöt voivat olla myös esteitä, mikäli niissä keskitytään ensisijassa ylläpitämään vakiintuneita toimintatapoja. Usein uudet ajatukset ja ideat syntyvät eri yhteisöjen ja erilaisuuden kohtauspaikoissa, kyseenalaistamisen ja avoimuuden ilmapiirissä, jonka pohjana on keskinäinen luottamus. Kyselyyn vastanneiden mukaan eri organisaatioilla ja toimintaryhmillä koettiin olevan kuitenkin vain heikosti linkkejä eri yhteisöistä toiseen. Harva vastaaja oli myös itse tietoinen esimerkiksi siitä, miten tulisi toimia saadessaan uuden idean ja toiset myös kokivat, että eivät voi esittää omia kehittämisajatuksiaan organisaatiossaan omille esimiehilleen. Kokemus on ymmärrettävissä sitä kautta, että varsin moni vastaaja koki kaupunkiorganisaation hierarkkiseksi.

Tämän teeman perusteella konkreettiseksi jatkotoimenpiteeksi esitetään sen pohtimista, millä tavalla eri organisaatioissa voidaan toimintatapoihin rakentaa tilaa myös sellaisille kohtaamispaikoille, joissa yhteistä ymmärrystä ja tietoa voidaan rakentaa ja luoda organisaatioiden kaikilla tasoilla myös organisaatorajat ylittäen.

Kyselyyn vastanneiden Helsingin kaupungin työntekijöiden kirjallisten kommenttien perusteella voidaan todeta, että oman työn ja organisaation kehittämisen suurimpina haasteina ovat monet samanaikaiset kehittämishankkeet, joiden yhteyttä käytännön työhön ei aina ole helppoa hahmottaa. Lisäksi kehittämishankkeiden koettiin vievän liikaa aikaa ja haittaavan monasti perustehtävän suorittamista. Ajanpuute koettiin muutoinkin ongelmaksi oman työn aktiivisessa reflektoinnissa. Kirjallisissa kommentteissa oli myös lukuisia kuvauksia hyvin onnistuneista kehittämishankkeista ja mielekkäistä toimintatavoista, joissa korostuivat edelleen tärkeinä tekijöinä avoin ja kannustava ilmapiiri, sekä erityisesti lähiesimiehen vahva tuki ja usko työntekijöiden asiantuntemukseen omassa työssään. Kyselyyn vastanneiden kirjallisista kuvauksista välittyi myös henkilöstön aito halu tuoda oma näkemyksensä mukaan organisaation toimintojen kehittämiseen.

Sammandrag

Helsingfors stads anställdas erfarenheter av utvecklingsverksamheten

Undersökningen klarlade hur Helsingfors stadsorganisations anställda upplevde den nuvarande utvecklingsverksamheten på den egna arbetsplatsen och verksamhetskulturen i vidare bemärkelse. Strävan var att beskriva stadsorganisationen så som den upplevdes av de anställda. Utgångspunkten var uppfattningen att lyckad utvecklingsverksamhet förutsätter både starkt engagemang från personalens sida och förmåga och vilja bland cheferna att se personalens egen upplevelsevärld och de förbättringsbehov som föds nerifrån uppåt, dvs. förmåga till ständig självkritik. En erkänt avgörande faktor för lyckade utvecklingsprojekt är i vilken mån man redan vid definierandet av utvecklingsbehoven och -processerna lyckas ge rum för de anställdas egna uppfattningar.

Materialet för undersökningen samlades in i juni 2009 genom en öppen enkät på stadens interna datanät. Sammanlagt nästan 1 900 svar inkom från stadens samtliga ämbetsverk och olika organisationsnivåer. Ett viktigt syfte med undersökningen var att försöka öka förståelsen för hur organisationernas allmänna verksamhetskultur påverkar enskilda utvecklingsprojekts genomdrivande samt innovativiteten vid uppläggning av nya projekt.

Behov av att förändra styrningskulturen

Att döma av de meningar som uttrycktes av de anställda vid Helsingfors stad som besvarat enkäten förklaras uppfattningarna om utvecklingsarbetet vid den egna arbetsplatsen mest av andra faktorer än svararens eller organisationens egenskaper, dvs. av bakgrundsfaktorer såsom tjänsteålder eller organisationens storlek. Däremot inverkar både den upplevda öppenheten i arbetsklimatet och den tid som tilldelats utvecklingsarbete och idékläckning mycket signifikant på hur utvecklingsvänlig den egna arbetsplatsen överlag upplevs. Generellt kunde man tolka enkätsvaren så, att ju lägre hierarki och öppnare organisation, desto bättre blir de anställdas röst hörd vid utvecklandet av

verksamheten – och ett socialt kapital kan uppstå inom organisationer. Öppenhet inom organisationen gör det möjligt att föra tankar och idéer vidare oberoende av den anställdas ställning i hierarkin. Samtidigt kan också individuell inläring och förkovran bli en naturlig del av organisationens kollektiva kunnande – och utvecklingsarbetet upplevs få en starkare och mera tidsenlig grund.

Olika verkan i olika grupper av anställda

Trots att ingen enskild bakgrundsvariabel förklarade upplevelserna av utvecklingsarbetet i samtliga fall, kunde skillnader bakgrundsfaktorer emellan fås fram med olika analysmetoder. Den mest betydande och vanliga förklarande bakgrundsfaktorn var svararens kön. Överlag var kvinnorna mera positivt inställda än männen till den nuvarande utvecklingsverksamheten, men upplevde ändå större utmaningar än männen med att föra fram sina åsikter oavsett organisatorisk ställning. Även medlen för informationsöverföring upplevdes ha olika innebörd. I samtliga arbetstagargrupper (arbetstagare, experter, förmän) upplevde kvinnorna mer än männen att de officiella informationskanalerna var viktiga för att hitta relevanta fakta. Männen upplevde sig få mycket viktig information om sitt arbete via inofficiella nätverk.

Upplevelsen av utvecklingsarbetets kvalitet förklarades i vissa fall även av enkätsvararens organisatoriska ställning (arbetstagare, expert, förmän). Det fanns skillnader grupperna emellan beträffande dels huruvida utvecklingsarbetet anses inverka på arbetet i praktiken, dels i vilken mån strategier och linjedragningar upplevdes tillämpliga i verkligheten. I huvudsak upplevde förmännen den nuvarande utvecklingsverksamheten mera positivt än de andra.

Närförmännens inverkan på arbetsklimatet

I undersökningen framstod uppmuntran från förmännen och i synnerhet de närmaste förmännen som viktig för lyckat utvecklingsarbete. Detta anknöt till hur öppet eller hierarkiskt arbetsklimatet upplevdes. De som upplevde sig få stöd och uppmuntran av sin närförman tyckte oftare än andra att utvecklingsarbetet var lyckat. Men största delen av dem som besvarat enkäten upplevde inte att de just nu fick stöd i sitt arbete av närförmannen. Detta skulle tyda på att det finns något slags upplevd klyfta mellan utförande anställda och förmännen, något som i praktiken skiljer förmän och övriga anställda åt så att närförmännen rentav kan upplevas som främmande. Upplevd brist på stöd

kan samtidigt i märkbar grad inverka på de anställdas upplevda möjligheter att lägga fram sina egna idéer om utvecklandet inom organisationen.

Oklara utgångspunkter och målsättningar

Vid utvecklande av verksamheter är det viktigt att nyttja den erfarenhet som andra motsvarande organisationer inhämtat. Av de svarande var bara 18 procent helt överens med påståendet att man på arbetsplatsen aktivt utnyttjar sådan erfarenhet. De som var i förmansställning såg saken lite ljusare än övriga arbetstagargrupper.

Men största delen av svararna upplevde alltså inte att den egna organisationens utvecklingsarbete byggde också på jämförande lärdom. Det största praktiska problemet med utvecklingsprojekten tycks av enkätsvaren att döma vara att de idéer som kläckts vid utvecklandet inte just blir genomförda eller så från början upplevs som främmande för det egna arbetet. På den punkten fanns klara skillnader mellan förmän, expert resp. utförande arbetare. Av samtliga svarare tyckte bara ca. 20 procent att de idéer som kläckts inom utvecklingsarbetet omsätts i praktiken.

Klent med kundfeedback inom utvecklandet

Nyttjande av kundfeedback i utvecklandet hänger ihop dels med hur organisationen samlar in feedback, dels med hur feedbacken sedan behandlas. Om man t.ex. inte givit ansvaret för insamlande av feedback åt någon särskild anställd eller instans är det svårt för ensilda anställda att föra fram det de tycker är viktigt till de rätta instanserna. De anställda som svarat på enkäten kände inte särskilt väl till hur invånarkommentarer behandlas inom den egna organisationen. Om det är oklart hur feedbacken behandlas eller man inte gjort klart att den är viktig blir de enskilda invånarnas åsikter lätt i händerna på enskilda anställda och kommer kanske inte fram till dem som ansvarar för utvecklandet av organisationens funktioner.

Klent med utrymme för kollektivt informationsskapande och -delande

Undersökningen granskade också upplevd informationskvalitet, praxis för delande av information, samt olika innovationsstigar ur de anställdas synvinkel. Vid analys av det som enkätsvaren innehöll om informationsdelningens

nuläge i Helsingfors stads organisation kan konstateras att det informationsfördelningssätt som upplevdes som bäst administrerat var kombinerandet av information, där explicit information kombineras och analyseras. Därtill anknyter på ett konkret plan t.ex. olika faktaarkiv och officiella informationsöverföringssätt.

Men å andra sidan upplevdes också utgivandet och socialiserandet av informationen som mycket viktiga för skapandet och delandet av information. Det handlar inte minst om den inofficiella organisationskulturen, kafferummen, korridorerna etc., där man bygger upp och delar med sig av information genom social och spontan verksamhet. Att döma av enkätsvararnas upplevelser tycks största utmaning idag dock vara brist på det ”utrymme” där ny information internaliseras som en del av verksamheten. Bara ett fåtal svarare upplevde att den nya kunskap som föds inom olika utvecklingsprojekt faktiskt också omsätts i konkret verksamhet och praxis.

På grundval av de skrivna kommentarer som Helsingfors stads anställda uttryckte i enkäten kan man konstatera att de största utmaningarna för utvecklandet av det egna arbetet och organisation är de många samtidiga utvecklingsprojekten vars samband med det praktiska arbetet inte alltid är lätt att se. Dessutom upplevdes utvecklingsprojekten ta för mycket tid i anspråk och ofta störa det egentliga arbetet. Tidsbrist var annars också ett problem som många upplevde.

Men de skrivna kommentarerna innehöll också många exempel på lyckade utvecklingsprojekt och meningsfulla arbetssätt. Inom dessa framstod en öppen och uppmuntrande atmosfär som viktiga, liksom i synnerhetatt närförmannen litade på och stödde sina underordnades sakkunskap inom sina respektive arbeten. De fritt formulerade kommentarerna avspeglade också en genuin vilja från de anställdas sida att bidra med sina egna synpunkter i utvecklandet av organisationens funktioner.

Summary

Helsinki City staff's own experiences of organisational development work

The survey studied how people working for the City of Helsinki experienced ongoing organisational development at their own workplace and organisation culture in a more wide sense. The city organisation was approached in terms of the staff's own ideas and interpretations. The basic assumption was that successful development work requires both strong commitment from staff and a will and skill among superiors to acknowledge the ideas of their staff and those needs of improvement rising from below upwards – in other words a readiness for continuous self-criticism. An acknowledged key factor for successful development projects is to what extent the ideas of staff are heard already at the stage when development needs and processes are defined.

The material for the study was collected in June 2009 through an open survey that staff could respond to on the city's intranet. A total of almost 1,900 responses were given by employees at various levels in the city's offices and departments. An important objective of the study was to try to increase comprehension of how the general working culture in an organisation influences the implementation of development projects and innovativeness when new projects are drawn up.

A need to change the management culture

Judging from the opinions expressed by Helsinki City staff in the questionnaire, perceptions about organisational development work at their own workplaces are explained mostly by factors other than the respondent's or organisation's properties such as background factors like years of service or organisation size. Instead, perceived openness in the working climate and the time dedicated to development work and idea production very significantly influence how development-friendly people's own workplace is perceived. Generally speaking, the responses could be interpreted to the effect that the lower the hierarchy and the more open an organisation, the better the voice of

staff is heard when activities are developed – and a social capital can come about in these organisations. Openness within the organisation enables the promotion of thoughts and ideas regardless of the person's position in the hierarchy. At the same time, individual learning and improvement may become a natural part of the collective competence of the organisation – and development work is perceived to have a stronger and more up-to-date basis.

Different impact in different groups of employees

Although no single background variable explained people's perception of the development work in all cases, differences between background factors could be detected with various analysing methods. The most important and common explanatory background factor was the respondent's gender. Overall, women were more favourable than men towards ongoing development work, and yet women felt it more challenging than men to bring their own ideas forward, regardless of their position in the organisation. The means of information transfer were perceived differently, too. In all staff categories (workers, experts, superiors), women more often than men felt that official information channels were important for finding relevant facts. Men, in their turn, felt they received much relevant information for their work from unofficial networks.

Perceptions of the quality of the development work were in some cases explained also by the respondent's organisational position (worker/expert/superior). There were differences between groups in terms of whether development work was seen to influence practical work and to what extent strategies and policies were seen applicable in practice. As a rule, superiors were more favourable than others about the present development work.

Direct superiors and the working climate

The study suggested the importance of encouragement from superiors and, especially, direct superiors, for successful development work. This related to people's perception of how open vs. hierarchical the working climate was. Those who received support and encouragement from their direct superiors thought more often than others that development work was successful. However, the majority of respondents did not feel they received, for the time being, support in their work from their direct superior. This would suggest there is some sort of perceived gap between workers and superiors, something that in practice divides superiors from other employees to the extent that direct su-

periors can even be perceived as distant strangers. Perceived lack of support can also considerably influence employees' perceived opportunities to present their own ideas about the development of their organisation.

Unclear orientation and goals

In development work it is important to draw on the experiences gained by peer organisations. Yet only 18 per cent of respondents agreed totally that their workplace actively utilises such experience. Those in a superior position saw the thing a bit more optimistically than other employee categories did.

But the majority of respondents did not feel the development work of their own organisation was based on comparative learning. Judging from responses, the greatest practical problem with development projects seemed to be that ideas born during the development work were usually not put into practice. Indeed, sometimes these ideas were even seen as irrelevant to the context from the very beginning. In this respect, there were clear differences between superiors, experts and workers. Of all respondents, only 20 per cent felt that the new ideas brought by the development work are ever put into practice.

Scarce customer feedback in development work

The benefits of customer feedback depend on, partly, how the organisation collects such feedback, partly how this feedback is then dealt with. If, for example, the collection of customer feedback has not been defined as some particular department's or person's responsibility, it is hard for this feedback to find its way to the right person – and difficult for other employees to help it find its way there. Respondents were not very well aware of how resident feedback is dealt with in their own organisations. If this is unclear, or if it has not been stated that resident feedback is important, the opinions of residents may be given to the wrong people and thereby never reach those in charge of developing the organisation's functions.

Little space for collective information production and sharing

The survey also studied perceived information quality, practices for information sharing, and various innovation paths from the angle of employees. An

analysis of what responses said about present information sharing in Helsinki City's organisation suggests that the most successful practice for sharing information was combining the information, where explicit information is combined and analysed. This relates at a concrete level to various information archives and official means of information transfer.

On the other hand, the spread and socialisation of information are also seen as very important for the creation and sharing of information. It is a matter of, not least, the unofficial organisation culture in coffee rooms, corridors, etc., where information is built up and shared through social and spontaneous activities. Judging from the experiences of respondents, the greatest challenge today seems to be a lack of the "space" where new information is internalised as a part of the activities. Only a rare few of respondents felt that the new knowledge born within development projects is ever actually put into practice.

On the basis of the freely formulated commentaries that Helsinki City employees could make in the questionnaire, we may note that the biggest challenges for developing one's own work and organisation are the numerous other simultaneous development projects – whose relation to the practical work is not always easy to see. Moreover, development projects were felt to take too much time and often to disturb the actual everyday work. A shortage of time was, for one thing, a problem that many experienced.

But commentaries also contained many examples of successful development projects and meaningful work practices. Among these, an open and encouraging atmosphere stood out as important, as indeed – and particularly – that superiors trusted and supported their subordinates and their expertise. The freely formulated answers also reflected a genuine will among employees to put their own views at stake for the development of their organisation and its functions.

Liite 1. Kyselylomake

Vastaa kysymyksiin merkitsemällä näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan toivomme sinun vastaavan juuri niin kuin asiat vaikuttavat sinusta tällä hetkellä olevan.

Korostamme vielä, että tutkimus toteutetaan tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Aineisto käsitellään ja tulokset julkaistaan niin, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Kyselyvastauksia ei myöskään luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimuksessa ei tehdä virastojen välistä vertailua eikä yksittäisen vastaajan tietoja luovuteta eteenpäin

I Taustatiedot

1 Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2 Ikä

- ☐ 25 vuotta tai vähemmän
- ☐ 26–35 vuotta
- ☐ 36–45 vuotta
- ☐ 46–55 vuotta
- ☐ 56 vuotta tai enemmän

3 Työssäoloaika Helsingin kaupungin palveluksessa yhteensä (mukaan luki- en määräaikaaisuudet eri tehtävissä)

- ☐ 1 vuosi tai vähemmän
- ☐ 2–5 vuotta
- ☐ 6–9 vuotta
- ☐ 10–15 vuotta
- ☐ 16 vuotta tai enemmän

4 Olen ollut koko opiskelun jälkeisen työurani Helsingin kaupungilla töissä

- ☐ Kyllä
- ☐ En

5 Työsuhteen laatu tällä hetkellä

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikainen

6 Työaikamuoto tällä hetkellä

- ☐ Kokoaikainen
- ☐ Osa-aikainen

7 Toimin tällä hetkellä esimiestehtävissä

- ☐ Kyllä
- ☐ En

8 Toimin tällä hetkellä asiantuntijatehtävissä

- ☐ Kyllä
- ☐ En

9 Työtehtäviini kuuluu asukkaiden kohtaamista

- ☐ Kyllä, säännöllisesti
- ☐ Kyllä, satunnaisesti
- ☐ Ei lainkaan

10 Korkein koulutukseni

- ☐ Kansa-, keski- tai peruskoulu
☐ Ammattikoulu
☐ Ylioppilastutkinto
☐ Opistoaste
☐ Ammattikorkeakoulu- tai alempi korkeakoulututkinto
☐ Ylempi korkeakoulututkinto
☐ Tutkijankoulutus (lisensiaatin tai tohtorin tutkinto)

11 Virasto, jossa työskentelet?

II Työpaikan toimintatapoihin liittyvät kysymykset. Työpaikalla tarkoitetaan sitä osastoa tai yksikköä, jossa työskentelet, ellei kysymyksessä mainita toisin.

12 A Valitse jokaisesta väittämästä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En ole ajatellut asiaa
a) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia työkavereiden kanssa						
b) Työpaikallani on avoin ilmapiiri, jossa on helppo vaihtaa spontaanisti työpaikkaamme ja työhömmme liittyviä kokemuksia ja ajatuksia esimiesten kanssa						
c) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan työkavereiden taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti						
d) Ajatuksiini toiminnan kehittämisestä suhtaudutaan esimiesten taholta yleisesti ottaen vakavasti ja kannustavasti						
e) Työpaikkani toimintakulttuuri sallii myös epäonnistumiset uusien toimintatapojen käyttöön otettaessa						
f) Työtehtäväni ovat sellaisia, ettei niissä ole varaa tehdä pienintäkään virhettä						
g) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa ideointiin ja uusien ajatusten luomiseen						
h) Minulle jää työssäni riittävästi aikaa oman työni kehittämiseen ja kouluttautumiseen						

12 B Valitse jokaisesta väittämästä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En ole ajatellut asiaa
a) Minusta tuntuu, että toiminnan kehittäminen on työpaikallani hyvällä mallilla						
b) Työni ja työpaikkani kehittämisessä hyödynnetään kattavasti viimeaikaista toiminnan kehittämistä koskevaa tietoa						
c) Työpaikallani hyödynnetään aktiivisesti muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia toiminnan kehittämisestä						
d) Minulle riittäisi se, että voisin keskittyä oman työni kehittämiseen ilman ulkoa tulevia toiminnan muutos- ja kehittämishankkeita						
e) Työpaikallani on mielestäni liikaa erilaisia kehittämishankkeita						
f) Työpaikallani on sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole lainkaan innostuneita toiminnan kehittämisestä						
g) Työpaikkani kehittämishankkeissa saatuja ajatuksia ei useinkaan siirretä käytäntöön						

13 Saan eniten tukea ja kannustusta oman työni kehittämiseen (valitse korkeintaan kolme kohtaa) __ Samanlaista työtä tekeviltä kollegoilta työpaikallani

__ Samanlaista työtä tekeviltä kollegoilta yli organisaatorajojen

__ Muilta työtovereilta

__ Lähiesimiehiltä

__ Muilta esimiehiltä

__ Ystäviltä tai perheeltä

Voit halutessasi mainita oman työsi tukemiseen liittyviä esimerkkejä:

III Työtäsi koskevan tiedon laatuun liittyvät kysymykset.

14 Valitse jokaisesta väittämästä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En ole ajatellut asiaa
a) Usein on vaikea ymmärtää, mitä erilaiset strategiat ja muut ohjeet käytännössä tarkoittavat työni kannalta						
b) Usein on vaikea ymmärtää eri asiantuntijoiden käyttämiä sanoja ja käsitteitä						
c) Saan työkavereilta ja esimiehiltä myös paljon sellaista tietoa, joka on mielestäni turhaa oman työtehtäväni kannalta						
d) Koen, että osa esimiehiltä ja työkavereilta saamastani työhön liittyvästä tiedosta on ristiriitaista						
e) Fyysinen työympäristöni (huonejärjestelyt, taukotilat, äänimaailma) on suunniteltu niin, että tarjolla on sekä tiloja kokoontua spontaanisti että tiloja keskittyä rauhassa omaan työhön						

15 Jos saan sähköpostitse työpaikkaani tai toimialaamme koskevaa tietoa, joka ei mielestäni kuulu minulle, mutta voi olla tärkeää... (valitse vain yksi vaihtoehto)

- ☐ Pyrin välittämään sen eteenpäin mielestäni oikeille henkilöille
☐ Pyrin välittämään sen eteenpäin mahdollisimman monelle taholle, koska joskus on vaikea tietää kenelle se kuuluisi
☐ Poistan sen, koska oletan, että tieto on mennyt myös niille, joille se kuuluukin
☐ Vaihtelee tilanteen mukaan
☐ Jokin muu, mikä:

IV Uusien asioiden ideoimisen mahdollisuudet käytännössä.

16 Valitse jokaisesta väittämästä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En ole ajatellut asiaa
a) Koen, että olen riittävästi ajan tasalla työtäni koskevista uusimmista ajatuksista ja toimintatavoista						
b) Koen, että työpaikallani kannustetaan työpaikkaani ja työtäni koskevan tiedon jakamiseen						
c) Koen, että minulla on työajalla riittävästi aikaa perehtyä työtehtäviäni koskevaan uusimpaan tietoon						
d) Koen, että saan paljon tärkeää työtäni koskettavaa tietoa oman virastoni ulkopuolisilta henkilöiltä						
e) Koen, että saan paljon oleellista tietoa ns. "puskaradion" kautta						
f) Tiedonkulku työhöni liittyvissä asioissa toimii työpaikallani mielestäni hyvin						
g) Työpaikallani on sisäisen tiedotuksen lisäksi yksi tai useampi henkilö, jotka mielestäni aktiivisesti välittävät työtämme ja työpaikkaamme koskevaa tärkeää tietoa muille						
h) Helsingin kaupunkiorganisaation viralliset tiedotuskanavat (intranet, henkilöstölehti) välittävät mielestäni erinomaisesti työtehtäviini ja ammattiini liittyvää olennaista tietoa						
i) Helsingin kaupunkiorganisaation viralliset tiedotuskanavat (intranet, henkilöstölehti) välittävät mielestäni erinomaisesti työsuhteeseeni ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvää olennaista tietoa						

17 Minkä verran saat työtäsi koskevaa tärkeää tietoa seuraavilla tavoilla

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	En lainkaan
a) henkilökohtaisissa kohtaamisissa (myös puhelimessa)				
b) sähköisesti (internet, sähköposti yms.)				
c) henkilöstölehtien yms. kautta				
d) vertaisryhmissä (eimerkiksi yli organisaatio- jojen toimivissa tiimeissä)				
e) seminaareissa tai muissa vastaavissa tilaisuuksissa				
f) oman alan kirjallisuuteen perehtymällä				

18 Seuraan sähköisiä työtäni koskettavia keskustelufoorumeita

- ☐ Aktiivisesti ja säännöllisesti
☐ Satunnaisesti
☐ En juuri lainkaan

19 Tunnen työpaikallani ne prosessit, joissa työntekijöiden esittämiä ajatuksia käsitellään alemmilta esimiestasoilta aina ylimpään johtoon saakka

- ☐ Kyllä, hyvin
☐ Kyllä, kohtalaisesti
☐ En
☐ En ole ajatellut asiaa

20 Koen, että voin halutessani esittää omia ajatuksiani toiminnan kehittämisestä myös muille esimiehelleni kuin lähiesimiehelleni

- ☐ Kyllä
☐ En
☐ En ole ajatellut asiaa

21 Työpaikallani uusien ideoiden eteenpäin vieminen on kaiken kaikkiaan hyvin helppoa

- ☐ Kyllä
☐ En
☐ En ole ajatellut asiaa

22 Tiedän miten toimia, jos saan idean joka koskettaa kaupungin toimintaa laajemmin

- ☐ Kyllä
☐ En
☐ En ole ajatellut asiaa

23 Tiedän ainakin yhden tapauksen, jossa omaa tai työkaverin ideaa toiminnan kehittämisestä on aktiivisesti käsitelty joko omassa organisaatiossani tai koko kaupungin johtotasolla

- ☐ Kyllä
☐ En

24 Tiedän ainakin yhden tapauksen, jossa omaa tai työkaverin ideaa on hyödynnetty käytännössä ___ Kyllä
___ En

V Asukkailta saatujen näkemysten hyödyntäminen toimintojen kehittämisessä

Viimeisessä kysymysosiossa kartoitetaan näkemyksiä helsinkiläisiltä saatujen mielipiteiden ja ajatusten hyödyntämisestä. Voit vastata kysymyksiin, vaikka et olisikaan työssäsi suoraan tekemisissä asukkaiden kanssa.

25 Valitse jokaisesta väittämästä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En ole ajatellut asiaa
a) Asukkailla on mielestäni hyviä ajatuksia kaupungin toiminnan kehittämisestä						
b) En osaa sanoa kuinka paljon tai millaista palautetta asukkaat antavat virastoani koskien						
c) Koen, että työpaikallani on selkeät pelisäännöt asukkailta tulevan palautteen käsittelyyn						

26 Tiedän ainakin yhden tapauksen, jossa asukkailta tullut idea on muuttanut toimintatapojamme ___ Kyllä
___ En

Voit halutessasi mainita esimerkkejä miten asukkailta tullut palaute on muuttanut toimintatapojanne:

27 Olen itse vienyt työpaikallani eteenpäin asukkailta saatuja ideoita
___ Kyllä
___ En

28 Sana on vapaa, eli voit halutessasi kertoa muita kommentteja tai kokemuksiasi työpaikkasi toimintakulttuurista ja kehittämistyöstä.

Liite 2. Virastojen jako taustamuuttujaryhmiin.

Virasto/koko		Virasto/asukaskontakti	
Tarkastusvirasto	Alle 100	Hallintokeskus	Ei kontaktia
Helsingin tukkutori	Alle 100	Hankintakeskus	Ei kontaktia
Ruotsinkielinen työväenopisto	Alle 100	Helsingin tukkutori	Ei kontaktia
Asuntotuotantotoimisto	Alle 100	Henkilöstökeskus	Ei kontaktia
Hankintakeskus	Alle 100	Oiva Akatemia	Ei kontaktia
MetropoliLab	Alle 100	Palmia	Ei kontaktia
Tietokeskus	Alle 100	Taloushallintopalvelu	Ei kontaktia
Taidemuseo	Alle 100	Talous- ja suunnittelukeskus	Ei kontaktia
Korkeasaaren eläintarha	Alle 100	Tarkastusvirasto	Ei kontaktia
Kaupunginmuseo	Alle 100	Tietokeskus	Ei kontaktia
Henkilöstökeskus	100-299	Työterveyskeskus	Ei kontaktia
Kaupunginorkesteri	100-299	Asuntotuotantotoimisto	Vähän kontaktia
Rakennusvalvontavirasto	100-299	Helsingin Energia	Vähän kontaktia
Suomenkielinen työväenopisto	100-299	Helsingin Satama	Vähän kontaktia
Kulttuurikeskus	100-299	Helsingin Vesi	Vähän kontaktia
Ympäristökeskus	100-299	Kaupunginmuseo	Vähän kontaktia
Työterveyskeskus	100-299	Kaupunginorkesteri	Vähän kontaktia
Helsingin Satama	100-299	Kaupunkisuunnitteluvirasto	Vähän kontaktia
Hallintokeskus	100-299	Kiinteistövirasto	Vähän kontaktia
Kaupunkisuunnitteluvirasto	100-299	Korkeasaaren eläintarha	Vähän kontaktia
Helsingin Vesi	300-999	MetropoliLab	Vähän kontaktia
Nuorisoasiainkeskus	300-999	Rakennusvalvontavirasto	Vähän kontaktia
Kiinteistövirasto	300-999	Rakennusvirasto	Vähän kontaktia
Liikuntavirasto	300-999	Rakentamispalvelu	Vähän kontaktia
Kaupunginkirjasto	300-999	Taidemuseo	Vähän kontaktia
Talous- ja suunnittelukeskus	300-999	Ympäristökeskus	Vähän kontaktia
Pelastuslaitos	300-999	HKL	Paljon kontaktia
HKL	1000 tai yli	Kaupunginkirjasto	Paljon kontaktia
Helsingin Energia	1000 tai yli	Kulttuurikeskus	Paljon kontaktia
Rakennusvirasto	1000 tai yli	Liikuntavirasto	Paljon kontaktia
Palmia	1000 tai yli	Nuorisoasiainkeskus	Paljon kontaktia
Opetusvirasto	1000 tai yli	Opetusvirasto	Paljon kontaktia
Terveyskeskus	1000 tai yli	Pelastuslaitos	Paljon kontaktia
Sosiaalivirasto	1000 tai yli	Ruotsinkielinen työväenopisto	Paljon kontaktia
Oiva Akatemia	Ei tietoa	Sosiaalivirasto	Paljon kontaktia
Rakentamispalvelu	Ei tietoa	Suomenkielinen työväenopisto	Paljon kontaktia
Taloushallintopalvelu	Ei tietoa	Terveyskeskus	Paljon kontaktia

Kirjallisuus

- Alasuutari P.** (1993). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Oy. 257 s.
- Alkula T. & Pöntinen S. & Ylöstalo P.** (1994). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Acker J.** (2006). Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20:4, 441–464.
- Ahola E.-K. & Jyrämä A. & Vaitio L.** (2004). New Patrons – mediators between worlds or actors in emerging midfield? A study on workers as patrons in an art project in a business school. In *The Proceedings of Art Management and Organisation Conference*, 7–10 September, Paris, France, CD-ROM.
- Alasoini T.** (2007). Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa. *Hallinnon tutkimus* 26(2), 83–94.
- Anttiroiko A.-V.** (2003). Kansalaisten osallistuminen, osallisuus ja vaikuttaminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Bäcklund, Pia (toim.) *Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen – tapaus Nettimaunula*. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 2003:5.
- Araujo L.** (1998). Knowing and Learning as Networking. *Management Learning*, 29 (3): 317–336.
- Berger P. L. & Luckman T.** (2002). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus. (Alkuteos *The Social Construction of Reality* 1966, suom. Gaudeamus Kirja.)
- Bourdieu P.** (1984). *Distinction. A Social critique of the judgement of taste*. Routledge & Keagan Paul, London and New York. (Original 1979)
- Brown J. S. & Duguid P.** (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2(1), 40–57.
- Brown J. S. & Duguid P.** (1998). Organizing Knowledge, *Californian Management Review*, 40(1), 90–111.
- Bäcklund P.** (2001). Vaikuttaako valtuusto? Helsingin kaupunginvaltuuston itsearviointi. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2001:7.
- Bäcklund P.** (2004). Puhutaan valtuustosta! Helsingin kaupunginvaltuuston itsearviointi 2001–2004. Helsingin kaupungin tietokeskuksen verkkojulkaisuja 2004:32.
- Bäcklund P.** (2007). Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa. Helsingin kaupungin tietokeskuksen erityisjulkaisuja.
- Bäcklund P. & Kuokkanen A. & Henriksson R.** (2006). Kuntalaisten ja hallinnon vuorovaikutuksen käytännöt Helsingissä. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuskatsauksia 2006:5.
- Bäcklund P. & Mäntysalo R.** (2009). Yhdyskuntasuunnittelun teorioiden kehitys ja asukkaiden osallistumisen tarkoitus. *Maantieteellinen aikakauskirja Terra* 121: 1, 19–31 s.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W.** (eds.1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- du Gay P. & Hall S. & Janes L. & Mackay H. & Negus K.** (1997). *Doing Cultural Studies. The Story of the Sony Walkman*. Sage Publications, London.
- Entrikin N. J.** (1976). Contemporary humanism in geography. *Annals of the Association of American Geographers* 66:4, 615–632 s.
- Gherardi S.** (1999). Learning as Problem-driven or Learning in the Face of Mystery. *Organization Studies*, vol. 20, no. 1, 101–124.

- Gylling H. A.** (2002). Millaisilla arvoilla tutkimusta voidaan perustella? Teoksessa Karjalainen S., V. Launis, R. Pelkonen ja J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.
- Fortune 2000** Oct 2, 278–280: The House That Knowledge Built
- Haider S. & Mariotti F.** (2004). Filling knowledge gaps: Knowledge sharing across inter-firm boundaries and occupational communities. The 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, 2–3.2004 Innsbruck, Austria, CD-proceedings.
- Harisalo R. & Stenvall J.** (2002). Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Acta 151. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Heinonen J.** (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-5: 1999. Turku: Grafia Oy.
- Heiskanen T. & Korvajärvi P. & Rantalaiho L.** (2008). Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikeyhtymisiä. Teoksessa Heiskanen Tuula, Leinonen Minna, Järvensivu Anu & Aho Simo (toim.) Kohti uutta työelämää? Tampere University Press, Tampere, 109–134. (Luettavissa myös verkossa Google Booksissa.)
- Heritage J.** (1996). Harold Garfinkel ja etnometodologia. Helsinki: Gaudemus. (Aluperäisteos Garfinkel and Ethnomethodology 1984. Basil Blackwell Ltd. Suom. Ilkka Arminen, Outi Paloposki, Anssi Peräkylä, Sanna Vehviläinen ja Soile Veijola).
- Hiironniemi Silja** (2005). Suomen hallinto verkostona – 2000-luvun haasteiden hallintaa. Sisäasiainministeriön julkaisuja 14/2005. 133 s. Helsinki.
- Hislop** (2005). Knowledge Management in Organizations, Oxford: Oxford university press.
- Häkli J.** (1994). Maakunta, tietoa ja valta. Acta Universitatis tamperensis ser A vol. 415.
- Jalonen H.** (2006). Asioiden valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa. Informaation tehokasta prosessointia ja kompleksisten ongelmien ratkaisemista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2006:1, 39–53 s.
- Jyrämä A.** (1999). Contemporary Art Markets: Structure and Practices. A Study on Art Galleries in Finland, Sweden, France, and Great Britain. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-160, Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration
- Jyrämä A. & Äyväri A.** (2007). Fostering learning – The role of mediators. Knowledge Management Research & Practice, 5 (2): 117–125.
- Jyrämä A. & Kauppila O.-P. & Rajala R.** (2008). Tiedon jakaminen ja kasvun sisäiset verkostot – Case Vaisala, HSE julkaisematon työpaperi.
- Jyrämä A. & Kauppila, O.-P. & Rajala R.** (2009). Knowledge Sharing through Virtual teams across borders and boundaries. International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Amsterdam April 26–28, 2009, Web proceedings.
- Karppinen-Takada M.** (1994). Vertical and Horizontal Learning in Internationalization: Market Penetration Patterns of Finnish Companies Operating in Japan. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Kesti M.** (2005). Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing. Tallinna.
- Kesti M. & Syväjärvi A. & Stenvall J.** (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Hallinnon tutkimus 1/2009. 46–60s.
- Kivinen O. & Ristelä P.** (2001). Pragmatistisia näkökulmia tiedonhankintaan ja toimintaan. Metodologinen relationalismi käytännön toiminnassa. Sosiologia 1/2001. 249–259 s.

- Korvajärvi, Päivi** (1998). Harmoniaa ja konflikteja: sukupuoli työelämässä. *Tiedepolitiikka* (4), 27–33.
- Koskela, H.** (1999). Fear, control and space: geographies of gender, fear of violence, and video surveillance. *Publications of the Department of Geography*, A 137, University of Helsinki.
- Kostiainen J.** (2002). Learning and the "ba" in the Development Network of an Urban Region. *European Planning Studies*, 10 (85), 613–631.
- Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto.**
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>. Haettu 28.9.2009.
- Käser, P. & Miles, R.** (2002). Understanding Knowledge Activists' Success and failures, *Long Range Planning*, vol. 35, pp. 9–28.
- Lave, J. & Wenger, E.** (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. USA: Cambridge University Press.
- McCracken G.** (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research* 13, 71–83.
- Mittilä, T.-S.** (2006). Intermediary Organization in a Regional Development Network. In *The Proceedings of the 22nd IMP Conference*, 7–9.9.2006 Milan, CD-ROM.
- Moon, J. A.** (2000). *Reflection in Learning & Professional Development. Theory & Practice*. London: Kogan Page Limited
- Newell, S. Bresnen, M. Edelman, L. Scarbrough, H & Swan, J.** (2006). *Sharing Knowledge Across Projects: Limits to ICT -led Project Review Practices*, *Management Learning*, Vol 37, no 2, pp. 167–185
- Newell, S, Laurent, S., Edelman, L. Scarbrough, H. Swan, J. & Bresnen, M.** (2004). Sharing Learning across projects: Limits to current "best practice" initiatives. *The 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, 2-3.2004 Innsbruck, Austria, CD-proceedings.
- Niemelä, P.** (2004). *Sosiaalinen pääoma Suomen kunnissa. Kunnallisanalyytiikka kehittämissäätiö*, Helsinki. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Niemi-Iilahti, A. & Niemelä A.** (2001). Kansalais- ja asiakasvaikuttaminen. *Julkisen hallinnon legitimitetti ja responsiivisuus: case Vaasa*. Vaasan yliopiston tutkimuksia 239. *Hallintotiede* 28. Vaasa.
- Nieminen, T.** (2008). *Tasa-arvobarometri. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja* 2008: 24.
- Niiranen, V. & Stenvall J. & Lumijärvi I.** (2005). Tuloksellisuusarviointi kunnissa. Onnistumisen ja kriittisten kohtien tarkastelua. Teoksessa Niiranen & al. (toim.) *Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS kustannus.
- Nonaka, I.** (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 1, pp 14–37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.** (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., P. Reinmoeller ja Senoo D.** (1998). The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge, *European Management Journal* Vol. 16, No. 6, pp. 673–684.
- Nonaka, I., Konno, N. and Toyama, R.** (2001). Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation' in Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (eds.), *Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, pp. 13–29.
- Paloheimo, H.** (2005). Poliittinen osallistuminen ja demokratia. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 2/2005. 126–130s.

- Perrin A., Vidal P. and Mc Gill J.** (2004). Valuing knowledge management in organizations, from theory to practice: The case of Lafarge group. The 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, 2-3.2004 Innsbruck, Austria, CD-proceedings
- Ponteva K.** (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Acta Universitatis Tamperensis; 1430, Tampere University Press, Tampere 2009.
- Puustinen S.** (2006). Suomalainen kaavoittajaprofessio ja suunnittelun kommunikatiivinen käänne. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet suurten kaupunkien kaavoittajien näkökulmasta. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja A 34. Espoo.
- Rae D.** (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how?, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6 (3): 145-159.
- Rantala K. & Sulkunen P.** (toim. 2006). Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Ridell S.** (2003). Kansalaislajityypit verkkodemokratian rakennuspuina. Alue- ja Ympäristö 32:1 (2003), s. 11-22.
- Ryynänen A. & Salovaara C.** (2002). Kokeilusta käytännöksi – osallisuushankkeen selonteon taustaraportti. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- Räsänen P.** (2006). Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. Janus 2/2006. 167-173 s.
- Rättiä T.** (2004). Osallistuako vai ei? Poliittisen osallistumisen lähtökohtia monimutkaistuvassa demokratiassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2004. 308-322 s.
- Saarelainen T.** (2003). Managing local networks, Impacts of network management on the implementation of New Public management and citizen participation. Rovaniemen yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos.
- Salmi A.** (2006). Cultural Knowledge and Sensitivity in Managing International Business Relations: People as Boundary Spanners. In The Proceedings of the 22nd IMP Conference, 7-9.9.2006 Milan.
- Scott W.R.** (1987). The Adolescence of Institutional Theory. Administrative Science Quarterly 32, 1987, 493-511.
- Senge P. M.** (1990). The Fifth Discipline. The Art and practice of the learning organization. Currency Doubleday. Usa.
- Sintonen M.** (2003). Selittäminen, ymmärtäminen ja ihmistieteet. Teoksessa Eskola, Jari & Sami Pihlström (toim.). Ihmistä tutkimassa. Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä. Kuopio University Press. 9-30 s.
- Stenvall J.** (2000). Käskyläisestä toimijaksi. Valtion keskushallinnon virkamiehistön pätevyyden arvostusten kehitys suuriruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle. Acta Universitatis Tamperensis 759.
- Ståhle P. & Smedlund A. & Köppä L.** (2004). Välittäjäorganisaation rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa. Helsinki.
- Sulkunen P.** (1997). Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa Pekka Sulkunen ja Jukka Törrönen (toim.) Semioottisen sosiologian näkökulmia. Helsinki: Gaudeamus. 13-53 s.
- Syväjärvä A. & Stenvall J.** (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatio- ja toimintaosaamisen, arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon tutkimus, 4, 338-351 s.
- Sydänmaanlakka P.** (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Swart J. & Kinnie N.** (2003). Sharing Knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13/2, 262–275
- Swan J. & Newell S. & Scarbrough H. & Hislop D.** (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking, *Journal of Knowledge Management*, 3 (4): 262–275.
- Swan J. & Scarbrough H. & Robertson M.** (2002). The Construction of 'Communities of Practice in the Management of Innovation', *Management Learning*, vol. 33, no. 4, pp. 477–497.
- Tabachnick B. & Fidell L.** (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Vartola J.** (2005). Näkökulmia Byrokratiaan. Tampereen Yliopistopaino oy.
- Vehkalahti K.** (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Virtanen P. & Stenvall J.** (2009). Reflektio, luottamus ja tietoa muutosprosesseissa. *Kuannallistieteen aikakauskirja* 1/09. 27–37 s.
- von Krogh G. & Nonaka I. & Ichijo K.** (1997). Develop Knowledge Activists!, *European Management Journal*, 15 (5): 475–483.
- von Krogh G.** (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review* 40(3), 133–153.
- von Krogh G. & Ichijo K. & Nonaka I.** (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Wenger E.** (2000). Communities of Practice and Social learning Systems. *Organization*, Vol. 7(2), 225–246.
- Wenger E. C. & Snyder W. M.** (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 139–145.

Tekijä(t)		
Bäcklund Pia & Jyrämä Annukka & Väisänen Heini		
Nimike		
”Nyt innovoidaan!” Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä		
Julkaisija (virasto tai laitos)	Julkaisuaika	Sivumäärä, liitteet
Helsingin kaupungin tietokeskus	2010	122 s.
Sarjan nimike		Osanumero
Tutkimuksia – Helsingin kaupungin tietokeskus		2010:1
ISSN 1455-724X (painettu) ISSN 1796-7228 (verkossa)	ISBN 978-952-223-667-8 (painettu) ISBN 978-952-223-668-5 (verkossa)	Kieli fin, swe, eng
Tiivistelmä		
Tutkimuksessa selvitettiin sitä, millaisena Helsingin kaupunkiorganisaation työntekijät kokevat oman työpaikkansa nykyisen kehittämistoiminnan ja toimintakulttuurin laajemminkin. Kaupunkiorganisaatiota lähestyttiin kokemuksellisenä paikkana, henkilökunnan omien näkemysten ja tulokintojen kautta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kesäkuussa 2009 kaikille avoimella intranetissä olleella kyselyllä. Vastauksia saatiin lähes 1 900. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, millä tavalla organisaatioiden yleinen toimintakulttuuri vaikuttaa yksittäisten kehittämishankkeiden toteutumiseen sekä innovatiiviseen toimintaan uusia toimintatapoja pohdittaessa. Kyselyyn vastanneiden näkemysten perusteella käsitys oman työpaikan kehittämistyön laadusta selittyy enimmäkseen muilla tekijöillä kuin vastaajan tai organisaation ominaisuuksilla, eli taustamuuttujilla (esimerkiksi työssäoloaika tai organisaation koko). Sekä työpaikan ilmapiirin koettu avoimuus että kehittämistyöhön ja uusien asioiden ideoimiseen käytettävissä oleva aika vaikuttavat erittäin merkittävästi siihen kuinka kehitysmayntöisenä omaa työpaikkaa kaiken kaikkiaan pidetään. Kokemusta kehittämistyön laadusta selitti joissakin tapauksissa myös vastaajan asema (työntekijä, asiantuntija, esimies) organisaatiossa. Esimiehet kokivat pääsääntöisesti nykyisen kehittämistoiminnan myönteisempänä kuin muut. Tutkimuksessa esimiesten ja erityisesti lähiesimiehen kannustava rooli toimintatapoja kehitettäessä nousi keskeiseksi tekijäksi kehittämistyön onnistumisen kannalta ja liittyi samalla siihen kuinka avoimeksi tai hierarkkiseksi ilmapiiri koettiin. Kyselyyn vastanneiden kirjallisista kuvauksista välittyi myös henkilöstön aito halu tuoda oma näkemyksensä mukaan organisaation toimintojen kehittämiseen.		
Asiasanat		
hallinto, johtamiskulttuuri, henkilöstön kokemukset, innovatiivinen toiminta		
Hinta	Jakelu	
14 €	puh. 310 36293	
Myynti		
Tietokeskuksen kirjasto: Siltasaarenkatu 18–20, 00530 HELSINKI, puh. 310 36377 Verkkokirjakauppa: http://granum.uta.fi		

2010 | 1

tutkimuksia

"Nyt innovoidaan!"

Helsingin kaupungin henkilöstön
kokemuksia kehittämistyöstä

Tutkimuksessa tarkastellaan Helsingin kaupungin henkilöstön näkemyksiä kaupunkiorganisaation toimintakulttuurista ja kehittämistoiminnasta. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen millaisina henkilöstö kokee omat mahdollisuutensa toimintojen kehittämisessä sekä siihen, edistävätkö nykyiset tiedonjakamisen käytännöt uusien ajatusten pääsyä kehittämistoiminnan piiriin. Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä siitä, millaisia haasteita ja vahvuuksia kaupunkiorganisaation työntekijät tällä hetkellä kokevat toimintakulttuurissa ja miten ne puolestaan liittyvät innovatiivisen toiminnan edistämiseen. Tutkimusaineisto koostuu lähes 1900:n työntekijän näkemyksestä. Tutkimus on tehty yhteistyössä tietokeskuksen, henkilöstökeskuksen Oiva Akatemian ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa.

JULKAISUTILAUKSET

p. (09) 310 36293

INTERNET

www.hel.fi/tietokeskus