

# Suomen valtion virkamieskulttuurin sopeutuminen EU-jäsenyyteen: muutoksia työyhteisön ryhmittelyissä

Panu Itkonen

## ABSTRACT

"The Adaptation of The Finnish Civil Servant Culture in the European Union" is a study in the Finnish state administration from the personnel perspective. The theoretical objective of the study was to form a model of adaptation in a state administration organization. The empirical task was to examine the development of the key factors of the Civil Servant Culture during the first years of the EU-membership. The empirical data was gathered in 1994 and 1998. One objective was to clear how the principles of teamwork occurred in groups. According to the data the key factors were as problematic in 1998 as they were four years earlier. Those civil servants who traveled seldom, less than once a month to European union experienced more problems than others. The teamwork factors were usually best in the groups smaller than nine and bigger than two people. The statistical analysis of the key factors and the central teamwork factors led to form a development strategy. The starting points of the organization development proved to be the division of work and the mode of action.

## 1. JOHDANTO

Suomen valtion virkamieskulttuuriin on syntynyt uudenlaisia henkilöstön jakautumisia EU-jäsenyyden alkutaipaleella. Valtionhallinnon työyhteisön sopeutumista EU-jäsenyyteen käsittelevä tutkimus selvittää virkamieskulttuurin muutoksiin, muun muassa uusiin jakoihin liittyviä tekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa yhdistyvät kulttuuriantropologian, hallintotieteen ja organisaatiotutkimuksen traditiot.

Globalisoituvassa ja teknistyvässä maailmassa kansalliset ja paikalliset kulttuurit joutuvat mukautumaan ulkoihin paineisiin. (vrt. Sarmela 1984, 166) Käsillä oleva tutkimus tuottaa tietoa kulttuurin sopeutumisprosessista, ja sen tarkoitus on tarjota hyödyllistä tietoa tutkimuskohteen

henkilöstölle, valtionhallinnon työyhteisöille sekä työyhteisöille laajemminkin. (van Willigen 1986, 3)

Tutkimuskohtena on yhden ministeriön yksi osasto. Ajallisesti tutkimus jakautuu kahteen vaiheeseen, vuosiin 1994-1995 ja 1998-1999, mikä mahdollistaa vertailun kahden ajankohdan empiiristen aineistojen välillä.

Ensimmäisessä vaiheessa työyhteisön kulttuuria lähestyttiin kokonaisvaltaisen, kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla. Tällöin selvitettiin muun muassa työyhteisön kulttuurin ongelmallisia tekijöitä. Aineistosta ilmeni, että työyhteisön vanhojen ryhmittymien rinnalle oli muodostunut uudenlainen jako kahteen ryhmittymään: säännöllisesti Euroopan unionin elimissä asioiviin *EU-ihmisiin* ja pääasiassa kotimaassa työskenteleviin *kotimaan ihmisiin*. Jako koettiin ongelmalliseksi lähinnä kotimaassa työskentelevien joukossa. (Itkonen 1996, 226)

Mielenkiintoinen yksityiskohta oli kysymys virkamiesmoraalista. Virkamiesten vastausten perusteella virkamiesmoraalin käsitteen tärkeimmäksi tekijäksi nousi työmoraali, joka pitää sisällään ahkeruuden, tunnollisuuden, velvollisuuden-tunnon ja luotettavuuden. Tehokkuutta palvelevan työmoraaliin korostuminen herättää kysymyksen siitä, onko virkamiesmoraalin käsitteistö saamassa uudenlaisia painotuksia. (vrt. Mäenpää 1984, 51-52)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa, vuosina 1998-1999 otettiin lähtökohdiksi ensimmäisen vaiheen kahdeksan ongelmallista avaintekijää virkamieskulttuurissa: johtaminen, organisoituminen, koulutus, tiedonkulku, työmäärä, työtahti, EU-matkustus ja kannustus. Tarkoitus oli muun muassa tarkentaa avaintekijöitä koskevaa tietoa.

Avaintekijöiden rinnalle otettiin tarkasteltavaksi ryhmien toiminta. Tutkimuskohteen organisaatio tarjosi erinomaisen tilaisuuden eri suuruisten ryhmien vertailuun.

Tutkimusaineiston analyysi johti pohtimaan virkamieskulttuurin muutoksen osatekijöiden välisiä suhteita. Siten alkoivat jäsenyää työyhteisön kehittämisen peruselementit ja tulevaisuuden mahdollisuudet.

## 2. TEOREETTINEN LÄHESTYMISTAPA

*Kulttuurista* on antropologian alueella esitetty 300 eri määritelmää (Seymour-Smith 1986, 65). Sir Edward Taylorin määritelmä 1800-luvun lopulta on innoittanut monia tutkijoita. Sen mukaan kulttuuri on monimutkainen kokonaisuus, johon kuuluvat tieto, uskomukset, taide, moraalit, lait ja tavat sekä kaikki muut tottumukset ja taidot, jotka ihminen saavuttaa yhteiskunnan jäsenenä. Kulttuuri on opittua ja jaettua. Kulttuuria voidaan lähestyä myös mentaalisia ulottuvuuksia painottaen. Silloin kulttuuriksi ei niinkään katsota itse käyttäytymistä vaan jaettua ymmärrystä, joka ohjaa käyttäytymistä. (Peacock 1986, 3)

Kulttuurin käsitettä voidaan hyödyntää yhtä hyvin organisaatioissa ilmenevässä *organisaatiokulttuurissa* kuin koko elämänpiirin käsittävässä kulttuurissa. (vrt. Juuti 1992, 21)

Lähinnä yritysten kulttuureja tutkinut Edgar Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin perusolemusten ja uskomusten kaikkein syvimmäksi, tiedostamattomaksi tasoksi, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrittää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään (Schein 1987, 24). Tässä tutkimuksessa kuljetaan organisaatiokulttuurin näkyvien tasojen kautta syvätasolle lähinnä pohtimalla arvostusten välisiä suhteita.

*Virkamieskulttuurin* käsite on tässä tutkimuksessa rinnakkainen organisaatiokulttuurin käsitteen kanssa siten, että virkamiehen näkökulma saa erityistä painoarvoa. Tarkoituksena on tuoda esiin virkamieskulttuuri sellaisena kuin se virkamiehen näkökulmasta näyttää ja kuvata virkamieskulttuuria sen omilla käsitteillä. (kts. Pelto 1980, 68)

Virkamieskulttuurin piirteiden ryhmittelyssä on käytetty apuna useiden teoreetikoiden kategorioita. Lisäksi jotkut kategoriat ovat nousseet esiin tutkimusprosessin aikana kulttuurista itsestään.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen (Itkonen 1996) teoreettinen lähestymistapa perustui kahden erilaisen poliittisen suuntauksen muodostamaan "kompromissikulttuuriin" (Leach 1970, 1-

9). Lisäksi mielenkiinnon kohteena olivat ensimmäisessä vaiheessa kulttuuriin keskeiset teemat ja institutionalisoituneet luokittelut (Douglas 1978, 1-17) sekä henkilöstön jäsenten arvot ja maailmankuva (Hofstede 1990, 291-312; Kearney 1984, 45-58; Schein 1987, 26-32). Myös perinteisen suomalaisen virkamieskulttuurin historiaa selvitettiin (kts. esim. Tiihonen-Tiihonen 1984, Temmes 1994) ja Euroopan unionin virkamieskulttuurin ulottuvuuksia (kts. esim. Shore 1992, Rahkola 1992).

Euroopan yhentyminen on nähty uudelleen harrusjärjestyksen rakennustyönä, joka ei rajoitu kansalliselle tasolle. (Tiihonen 1994, 339-340) Kulttuurien välisessä kanssakäymisessä on mahdollista, että vastaanottavan kulttuurin piirteet korvataan antajakulttuurin piirteillä. Mitä enemmän tällaista kehitystä tapahtuu, sitä enemmän vastaanottava kulttuuri muuttuu antajan kaltaiseksi. Virkamieskulttuurin kohdalla tämä voisi äärimmäisyyteen vietyinä merkitä suomalaisen virkamieskulttuurin korvautumista eurooppalaisella virkamieskulttuurilla. (ibid., 347, 349, 351)

Kulttuurien kohtaamisen problematiikkaa selvittää antropologinen *akkulturaatiotutkimus*. Kulttuurisella systeemillä on yksikön rajoja ylläpitäviä mekanismeja. Kontaktissa olevan väestön määrällä on merkitystä, samoin vallitsevilla ympäristöoloilla. Kyseessä on pikemminkin ihmisten ja ryhmien välinen kontakti kuin kulttuurikontakti. Oleellista on se, mitä on kommunikoitu. Usein myös hienovaraiset ja tiedostamattomat viestit ovat merkittäviä. Akkulturaatiotilanteessa mikään kulttuuri ei näytä koko kasvojaan toiselle. Sen, mitä on viestitty, vastaanottaja tulkitsee uudelleen oman arvojärjestelmänsä valossa tai viestintätilanteesta nousevien kriteerien avulla. (Bee 1974, 94, 98, 101-103) Kulttuurin virta on kulkenut lähes kaikissa tapauksissa vahvemmassa heikompaan ryhmään, ei tosin aivan yksisuuntaisesti. Kummatkin kontaktissa olevat yhteiskunnat muuttuvat, mutta eivät samassa määrin eivätkä samalla tavoin. (Murphy 1989, 139, 232-233)

Akkulturaatioprosessissa on nähty kolme erilaista vaihetta. Ensiksi tapahtuu kulttuurin levittäytyminen. Toiseksi tulee vastaanottajan arviointi, jossa uusi elementti kulkee läpi enlaisten hahmotuksen ja tulkinnan suodattimien. Kolmanneksi seuraa kulttuuripiirteiden integrointi vastaanottajan kulttuuriseen järjestelmään. Integraatio voi tapahtua eri tavoin. Yhdistämisessä piirre otetaan vanhaan rakenteeseen lisäämään sisältöä muut-

tamatta perusarvoja tai -rakennetta. Korvaamisessa uudet elementit tulevat vanhojen tilalle. Fuusiossa syntyy kahden erilaisen kulttuurin pohjalta uudenlainen järjestelmä. Esimerkkinä tästä on latinalaisessa Amerikassa syntynyt kansankatolilaisuus, jossa yhdistyvät epanjalais-katolilaiset rituaalit ja intiaanien uskonnot. Eristäminen tai karsinoiminen on oikeastaan ei-integroitumisen muoto, jossa antava kulttuuri yleensä pakolla syöttää piirteen vastaanottavalle yhteisölle, joka pitää sen erillään omasta vanhasta järjestelmästä. Siirtomaavallan historiassa on runsaasti esimerkkejä eristämisestä. (Bee 1974, 104-106)

Suomen valtionhallinnossa EU-jäsenyyden myötä alkaneessa akkulturaatioprosessissa tapahtuu sekä lisäämistä että korvaamista. Silloin kun virkamieskulttuuriin lisätään uutta sisältöä muuttamalla perusarvoja- tai rakennetta, säilyvät myös perinteisen suomalaisen virkamieskulttuurin piirteet. Lisäämistä rajoittavaksi tekijäksi muodostuu kuitenkin hallinto-organisaation kapasiteetti. Korvaamisessa eurooppalaiset elementit tulevat perinteisten suomalaisten tilalle. Tällainen kehitys näkyy muun muassa organisaatorakenteiden muutoksissa. Kulttuurien fuusio ja sen seurauksena syntyvä uudenlainen järjestelmä ei sekään ole poissuljettu suomalaisesta hallinnon kehityksestä.

Syyt organisaatioiden muutokseen voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Parhaiten tunnetut sisäisiin tekijöihin tukeutuvat organisaatioiden muutosta kuvaavat teoriat perustuvat elinkaari- tai kehitysmetaforaan. Nämä teoriat väittävät, että kun organisaatio kasvaa, tiettyjä rakenteellisia muutoksia pitäisi tapahtua. Todennäköisyys organisaationaaliseen muutokseen vähenee, kun organisaatio ikäänntyy. Saman ajattelun mukaan muutosherkkyys on korkeampi heti muutoksen jälkeen. (Barnett 1995, 221) Tässä tutkimuksessa muutoksen käynnistäjiksi ymmärretään ulkoiset syyt eli Euroopan unionin jäsenyydestä johtuvat tekijät. Muutoksen sisältöä tutkittaessa on oleellista löytää vaikuttavia tekijöitä kulttuurin sisältä.

Virkamieskulttuurin muotoutumisessa on lähtökohtana antropologi Bronislaw Malinowskin näkemys, jonka mukaan kulttuuri muodostuu sosiaaliseen organisaatioon pohjautuen. Saavuttaakseen minkä tahansa päämäärän tai tarkoituksen ihmisten on organisoiduttava instituutioihin. Kaikki ihmisten perusongelmat ratkaistaan organisoitumalla ryhmiin sekä lisäämällä tietoa. (Malinowski 1944, 36-40, 42) Lähtökohtana ovat

ihmisten perustarpeet, Niiden pohjalta muotoutuu sosiaalinen organisaatio, joka synnyttää kulttuurin. (Barret 1984, 29)

Tätä kuvausta kulttuurin muotoutumisesta tarkasteltiin rinnakkain John Bennetin kulttuuri-ekologisen teorian kanssa. Bennetin mukaan biologiset systeemit ovat yleensä vakaampia ja enemmän itseohjautuvia kuin ihmisen sosiaaliset systeemit. Sosiaalisilla järjestelmillä on biologisilta systeemeiltä puuttuva ilmauksellinen kapasiteetti, joka ilmenee käytännössä kielenkäyttönä ja symbolisen informaation käyttönä. Näitä keinojasosiaalinen systeemi käyttää sopeutuessaan ympäristöönsä. (Bennett 1976, 193) Palaute on yleinen käsite systeemitieteessä: tuotos syötetään takaisin systeemiin. (ibid., 53-54)

Tutkimuksessa Malinowskin käsitys kulttuurin muotoutumisesta yhdistyy Bennetin kulttuurin sopeutumisen dynaamiseen malliin. Näin muodostuu kulttuurisen sopeutumisprosessin ydin, jossa virkamieskulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkopäin tulevassa vaikutuksessa keskeisessä asemassa on EU:n virkamieskulttuuri. Sen ohella virkamieskulttuuriin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat perinteinen suomalainen virkamieskulttuuri ja kansallinen suomalainen kulttuuri.

Virkamieskulttuurin sopeutumisen dynamiikkaan ovat EU-jäsenyyden alkutaipaleella kuuluneet muun muassa seuraavat seikat. Ensinnäkin se, että EU:n toimintatapa on säädellyt Suomen valtionhallinnon organisoitumista. (Sundbäck 1995, 242) EU:n hallintoperinteen mukaan huippuvirkamiesten asema on vahvistunut. (Temmes 1995, 258). Perinteisestä, tarkkarajaisesta tehtävämäärityksestä on siirrytty joustavampaan käytäntöön. (Väänänen 1995, 267) EU-asioiden päätöksenteko on muuttunut esittelijävetoiseksi. (Kinnunen 1995, 244) Toisaalta suomalaisen virkamieskulttuurin muotoutumiseen ovat vaikuttaneet myös vahva hyvinvointivaltio-perinne (Temmes 1995, 259) ja pohjoismainen hallintoperinne (Väänänen 1995, 268). Samanaikaisesti on kansallisessa suomalaisessa kulttuurissa havaittu voimakkaita merkkejä kansainvälistymisestä, esimerkiksi yliopisto- ja korkeakoulusektorilla. (Kiviniemi 1995, 353)

Virkamieskulttuuri vaikuttaa jäseniinsä syöttämällä tuotoksensa takaisin ihmisiin (vrt. Bennet 1976, 53-54). Kulttuurin osat palvelevat kokonaisuutta. Virkamieskulttuurin *sisäisiksi* avaintekijöiksi määriteltiin tutkimusaineiston perusteel-

la: organisoituminen, johtaminen, tiedonkulku, kannustus, koulutus, jakautuminen EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin, tehtävämäärä ja työtahti.

Sisäisten avaintekijöiden tutkimisen ohella organisaatio tarjosi erinomaisen tilaisuuden ryhmien toiminnan tarkasteluun. Ryhmien toimintaa lähestyttiin viitekehyksestä, joka tarjosi pohjan ryhmien työskentelyn systemaattiseen erittelyyn. Lähtökohdaksi otettiin Jon Katzenbachin ja Douglas Smithin teos "Tiimit ja tuloksekas yritys" (1996). Viitekehyksen nojalla oli määrä luoda kyselylomake kvantitatiivista tutkimusta varten. Valtionhallinnon ryhmät eivät usein pyri olemaan tiimejä, mutta tiimien teoria tarjoaa lähtökohtia myös niiden tarkasteluun.

Tiimijattelun lähtökohtana on näkemys, että tiimit yltyvät parempiin suorituksiin kuin yksinään tai omissa lokeroissaan työskentelevät ihmiset, etenkin silloin kun tarvitaan runsaasti taitoja ja kokemuksia. (Katzenbach 1996, 21) "Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvuorossa suorituksistaan." (ibid., 59)

Kaikista ryhmistä ei tule tiimejä. Yksi tärkeä tekijä on ryhmän tarpeeksi pieni koko, mieluiten hieman alle 10 henkeä. Teoriassa voi suuremmissakin ryhmistä tulla tiimejä, mutta se on vaikeampaa. Suurissa ryhmissä ongelmana ovat yleensä *yhteydenpito ja kokoontuminen*, joiden tulisi sujua vaivattomasti. Ryhmässä tarvitaan toisiaan täydentäviä *taitoja*. Jotta ryhmästä tulisi tiimi, se tarvitsee yhteisen *toimintamallin* eli toimintatavat. Lisäksi ryhmä tarvitsee yhteisen päämäärän ja yhteiset *tavoitteet*. Tavoitteet ovat konkreettisia välivaiheita matkalla kohti päämäärää ja ne on sovittava palvelemaan pyrkimystä kohti päämäärää. Ryhmä muovaa itse tavoitteensa ja päämääränsä. Ryhmä ei voi olla tiimi ilman *yhteisvuorua*. (Katzenbach 1996, 59-75)

Virkamieskulttuurin sopeutumisprosessin osatekijät olivat pohjana tutkimuksen toisen vaiheen empiiriselle osalle. Siinä keskityttiin sopeutumisprosessin sisäisiin ulottuvuuksiin, erityisesti kulttuurin avaintekijöihin ja ryhmien toimintaan.

### 3. TUTKIMUKSEN ONGELMAT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen toisen vaiheen lähtökohtana olivat vuonna 1995 ilmestyneen kvalitatiivisen tutkimusvaiheen I tulokset. Tässä tutkimuksen II vaiheessa palataan I vaiheen keskeisiin teemoihin. Toinen lähtökohta tutkimusvaiheen II empiiriseen osaan on vuoden 1998 lopun kenttätöiden havainto, jonka mukaan tutkimuskohteen organisaatio oli muuttunut entistä monivaihteisemmaksi eri kokoisine ryhmineen. Ryhmiä ja kulttuurin avainpiirteitä jäsennettiin henkilöstön jäsenten taustatietojen avulla. Näitä olivat esimerkiksi ikä, toimenkuva ja matkustustiheys EU:n elimiin.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat seikat. 1. Virkamieskulttuurin avainpiirteet henkilöstön kokemina vuoden 1998 lopulla. Ilmenikö ongelmia? Miten niitä voi selittää? Vertailu vuoden 1994 tilanteeseen. 2. Ryhmissä koettu tiimimäisyys. Miten tiimimäisyys toteutuu organisaation eri osissa? Tiimimäisyyden aste ja siihen liittyvät tekijät. 3. Henkilöstön kokeman tiimimäisyyden asteen yhteys virkamieskulttuurin avainpiirteisiin. Ryhmäkoon merkitys? Voidaanko ryhmien toiminnalla ratkaista avainpiirteiden ongelmia? 4. Virkamieskulttuurin sopeutumisen avaintekijät. 5. Virkamieskulttuurin muutoksen suunta perustuen vuosien 1994-1995 ja 1998-1999 analyysiin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa virkamieskulttuurin avaintekijöitä lähestyttiin kyselytutkimuksen (N = 132, vastausprosentti 60) avulla. (kts. esim. Nummenmaa 1997, 16-19; Joronen 1993, 127) Samalla selvitettiin käsityksiä ryhmien toiminnasta. Tilastollisen analyysin avulla haettiin vastauksia tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin. (kts. esim. Alkula 1994, 79-103; Erätuuli 1994, 88; Nummenmaa 1997, 42-43; Valkonen 1981, 15-17, 53, 70-71; Tiuranniemi 1994, 36)

Kyselyn ohella tietoa kerättiin haastattelujen, keskustelujen, osallistuvan havainnoinnin sekä kirjallisten lähteiden avulla.

### 4. TULOKSIA

#### 4.1. Kahtiajaosta kolmijakoon

Vertailussa kävi ilmi, että kaikki tutkimuskohteessa vuonna 1994 ongelmallisiksi koetut avainpiirteet olivat ongelmallisia myös neljä vuotta

myöhemmin, vuoden 1998 lopulla.

Vuoden 1998 joulukuussa tehdyn kyselyn perusteella 23 % vastanneista piti häiritsevänä työyhteisön jakautumista EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin. Prosenttien valossa suhtautuminen jakautumiseen näyttää vähäiseltä ongelmalta, mutta lähempi tarkastelu tuo esiin ilmiön suuren osuuden organisaation tietyissä osissa ja tietyissä henkilöstöryhmissä. Lisäksi jakautuminen on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä tekijä, sillä se on suoraan yhteydessä EU-jäsenyyteen ja jäsenyyden mukanaantuomaan EU-matkustukseen.

Kahtiajako EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin täsmentyi tutkimuksen toisen vaiheen empiiristen tulosten nojalla kolmijakoiksi: *tiuhaan matkustavat* (kerran 1-4 viikossa), *harvaan matkustavat* ja *kokonaan kotimaassa pysyttelevät*. Ongelmat näyttivät kasautuvan eniten harvaan matkustaville.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa EU-ihmisen määrittely perustui EU:n elimiin suuntautuneeseen matkustukseen. Matkustus valittiin määrittelyperusteeksi siksi, että se tarjosi tarkan ja konkreettisen lähtökohdan analyysiin. On kuitenkin hyvä muistaa, että jako EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin voi tarkoittaa tutkimuskohteen eri ihmisille hieman eri asiaa. Matkustus jakautui tutkimuskohteessa (N=132) vuonna 1998 siten, että vähintään kerran kolmessa kuukaudessa EU:n elimissä kävi 47 henkeä eli 35% vastanneista. Esimiesten ja asiantuntijoiden joukossa näiden EU:hun suhteellisen usein matkustavien osuus oli 52%. Kerran kolmessa kuukaudessa on tämän kvantitatiivisen tutkimuksessa lähtökohdana käytetty EU-ihmisten ja kotimaan ihmisten välinen raja. Toinen perusteltu raja voitaisiin vetää yhteen kuukauteen, kuten analyysistä käy ilmi. Kerran kuussa tai useammin EU:ssa käyneiden virkamiesten terävä kärki erottui usein omaksi kokonaisuudekseen. Myös kotimaan ihmisten joukoissa oli eroja. Kokonaan kotimaassa pysyttelevät virkamiehet, muodostivat monasti muista erottuvan kokonaisuuden. Joissain yhteyksissä tähän muodostelmaan näytti kuuluvan harvemmin kuin kerran vuodessa EU:ssa käyvien virkamiesten joukko.

On merkillepantavaa, miten esimiesten osuus ylittää asiantuntijoiden osuuden kahdessa tiheimmin matkustavassa luokassa (kerran 1-2 viikossa matkustavat). Muuten esimiehet jakautuvat matkustustiheyden mukaan melko tasaisesti organisaatioon, samoin kuin asiantuntijat. Esimie-

histä lukeutui EU-ihmisiin 62% (vähintään kerran kolmessa kuukaudessa matkustaviin), joista terävään kärkeen (vähintään kerran kuussa matkustavin) 50%. Asiantuntijoiden joukossa EU-ihmisiä oli 50%. Esimiehistä 8% ei matkustanut lainkaan EU:n elimiin. Asiantuntijoiden kohdalla ei-ollenkaan-matkustavien osuus oli 21%. Ja-kauma kertoo matkustuksen keskittymisestä hierarkian yläpäähän. Toimistohenkilöstö ja sihteeristö pysytteli lähes yksinomaan kotimaassa.

Tiheimmin matkustavien eli kerran 1-4 viikossa matkustavien joukossa oli alle 40-vuotiaiden osuus suurempi (63%) kuin koko tutkimusjoukossa (54%). EU-jäsenyyttä näyttää siten jossain määrin tarjonnan nuorelle polvelle mahdollisuuden näyttöihin kansainvälisellä areenalla.

Kun jakautumisen häiritsevyyttä lähestyttiin sen mukaan, miten tiuhaan vastaajat itse matkustivat EU-tehtävissä EU:n elimiin, ilmeni, että tiuhaan eli kerran kuussa tai useammin matkustavat pitivät jakautumista lähes täysin ongelmattomana. Kokonaan kotimaassa työskentelevien joukossa jakautumista piti häiritsevänä 20% vastanneista. Sen sijaan *harvaan matkustavien joukossa* eli harvemmin kuin kerran kuussa EU:n elimiin matkustavien keskuudessa piti henkilöstön jakautumista EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin häiritsevänä 40% vastanneista.

Harvaan matkustavien kohdalla kirjattiin korkeimmat ongelmallisuustasteet myös useimpien muiden avainpiirteiden kohdalla. Harvaan matkustavat kokivat muita enemmän ongelmia tehtäväjoissa, johtamisessa, esimiesten antamassa kannustuksessa ja koulutuksen jakautumisessa. Samalle ongelmallisuustasolle harvaan matkustavien kanssa ja hieman ohikin nousivat työtahdin ja tehtävämäärän kohdalla tiuhaan matkustavat. Tiedonkulku koettiin melko ongelmalliseksi yhtäläillä kaikissa ryhmissä.

Tulokset viittaavat siihen, että harvaan matkustavien virkamiesten asema oli muodostunut työyhteisössä vaikeammaksi kuin muiden. Harvaan matkustavien työskentely jakautui selkeimmin kahden erilaisen suuntauksen alueelle: uuden eurooppalaisen ja perinteisen kotimaisen.

Erittäin tiheästi, vähintään kerran kuussa EU:n elimiin matkustavien joukossa ei jakautumista pidetty juurikaan häiritsevänä tekijänä. Vain kiire ja työmäärä nousivat tiheästi matkustavien joukossa selvästi keskimääräistä hankalammiksi tekijöiksi. Kaikki muut kysytyt työyhteisön ongelmat koettiin vähintään kerran kuussa matkusta-

vien virkamiesten joukossa keskimäärin vähäisemmiksi kuin harvaanmatkustavien keskuudessa. Silti ongelmallisuusaste oli yleensä suhteellisen korkea myös tiheästi matkustavien joukossa.

Pelkästään kotimaassa työskentelevät virkamiehet kokivat keskeiset piirteet keskimäärin vähemmän ongelmallisiksi kuin koko joukko. On kuitenkin muistettava, että kokonaan kotimaassa työskentelevien osuus oli 40% vastanneista, joten lukumääräisesti he edustavat isoa osaa tutkimusjoukosta ja siten myös ongelmallisista vastauksista.

Matkustustiheyden ja toimenkuvan mukaan pitivät jakautumista EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin eniten ongelmallisena harvemmin kuin kerran vuodessa matkustavat *asiantuntijat* (60%) ja kerran vuodessa matkustavat *asiantuntijat* (48%). Sen sijaan pelkästään kotimaassa työskentelevien *asiantuntijoiden* joukossa kriittisyys oli koko tutkimusjoukon kanssa samalla tasolla (21%). *Esimiehistä*, siis yksikön, jaoston tai tiimin vetäjien joukosta jakautumista piti häiritsevänä vain 13% ja *toimistotyöntekijöiden* joukosta 19%. *Sihteereiden* kohdalla luku oli 35%.

län mukaan jakautumista EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin keskimääräistä (23%) häiritsevämpänä pitäviä oli eniten 40-44-vuotiaiden joukossa (42%). Työskentelyajan perusteella kriittisimpiä jakautumisen suhteen olivat 5-10 vuotta talossa olleet (33%).

Jakautuminen EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin oli siten edelleen tutkimuksen toisessa vaiheessa 1998-1999 merkittävä tekijä virkamieskulttuurissa kuten oli ollut ensimmäisessäkin vaiheessa 1994-1995. Ilmiö koettiin selvästi voimakkaammin yhteisön tiettyjen jäsenten keskuudessa (harvaan matkustavat *asiantuntijat* ja *sihteerit*) ja organisaation tietyissä osissa. Näin ollen ongelman voidaan katsoa keskittyneen tiettyihin osiin työyhteisöä.

#### 4.2. Muut avainpiirteet

Avainpiirteiden analyysissa esitettiin kaikki kahdeksan avainpiirrettä suhteessa toisiinsa. Avainpiirteiden ongelmallisuus oli merkittävällä tasolla vuoden 1998 lopulla. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisintä avainpiirrettä, *jakautumista EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin* piti häiritsevänä ja työyhteisöä jakavana ilmiönä siis vajaa neljän-

nes vastanneista. Heidän joukossaan pidettiin eräitä muitakin avainpiirteitä keskimääräistä useammin ongelmallisina. Esimerkiksi johtamiskäytäntöjä jakautumiskriittiset virkamiehet pitivät selvästi keskimääräistä ongelmallisempina samoin tehtäväjako.

Koko tutkimusjoukossa suurimmiksi ongelmiksi koettiin vuoden 1998 lopulla *työtahti*, jota piti ongelmallisena tai melko ongelmallisena 61% vastanneista sekä *tehtäväjako* 55%. *Johtamiskäytäntöihin* suhtautui kriittisesti lähes puolet vastanneista, 48%. Seuraavaksi ongelmallisimmiksi koettiin *tehtävämäärä* 43%, *esimiehen antama kannustus* 41%, *tiedon kulku* 39% ja *koulutuksen jakautuminen* 32% vastanneista.

Avainpiirteistä keskeisintä, johtamista voidaan lähestyä monin tavoin. Yksi tapa on jakaa se asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (vrt. Lumijärvi 1985, 104). Kun tässä tutkimuksessa kysyttiin johtamiskäytännöistä tai esimiehen työskentelystä, tarkoitettiin johtajuutta kokonaisuutena. Lisäksi tutkimuksessa otettiin tarkasteluun ihmisjohtajuuden yksi ulottuvuus, *kannustavuus*. Esimiehen kannustusta ei mielestään ollut saanut osakseen 41% vastanneista. Keskimääräinen kannustustaso (ka. 3,0) ja kehumistaso (3,0) olivat virkamiehistössä alhaisempia kuin suomalaisessa teollisuudessa ja palvelualalla tehdyssä tutkimuksessa: keskiarvo noin 3,5. (Lindström 1995, 56).

Kannustusta enemmän käsitettiin johtamiskäytännöistä ja esimiehen toiminnasta liittyivät avainpiirteistä tehtäväjako, tiedon kulku ja organisaation jakautuminen EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin sekä kokemukset eräistä ryhmän johtamiseen liittyvistä tekijöistä, kuten kokoontumisen helpoudesta, ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja vuorovaikutustaidoista, yhteisistä tavoitteista ja yhteen hiileen puhaltamisesta. Johtamista ja esimiehen toimintaa kohtaan tunnettu kriittisyys on samaa luokkaa kuin useissa muissa työyhteisön tutkimuksissa. (vrt. Joronen 1993, 248-249, Lindström 1995, liite 4, Kivimäki 1996, 22, Saarinen 1995, 39)

EU-jäsenyyden neljän ensimmäisen vuoden aikana tutkimuskohteen *organisaatio* kävi läpi perusteellisia muutoksia, joiden käynnistäjänä oli tarve mukauttaa suomalainen järjestelmä vastaamaan EU:n organisaatiota. Suuri muutos vuoteen 1994 verrattuna vuoden 1998 organisaatiossa oli se, että esimiesten lukumäärä oli kasvanut organisaation kasvaessa. Eräissä organisaation osis-

sa oli muodostettu tiimeiksi kutsuttuja 2-7 hengen pienryhmiä. Organisaatiokaavioon oli tullut myös lisää hierarkkisuuutta. Merkitseekö tämä entistä hierarkkisemmän toimintakulttuurin mihin nousua Suomeen, jää nähtäväksi.

Organisaation muodostaminen ja tehtäväjako ovat johtamisen tärkeitä ulottuvuuksia valtionhallinnossa. Siten ne ovat myös keskeisiä muutostekijöitä kulttuurin muutosprosessissa. Kun puututaan organisaation yläpään hierarkkiseen järjestykseen, liikutaan aralla alueella, josta aiheutuu runsaasti stressiä. (Keesing 1971, 354, 371). Uusien esimiesvakanssien avautuminen on vauhtinut uudenlaista sopeutumista.

*Organisaation rakenne ja tehtäväjako* koettiin kipeimmin harvaan matkustavien joukossa.

Koko tutkimusjoukossa tehtäväjakoa useammin ongelmalliseksi koettiin vain työtahti. Tämä kertoo tehtäväjalon suuresta merkityksestä virkamiehille. Muutostekijänä tehtäväjako on yksi voimallisimmista muun muassa siksi, että siihen liittyy asioiden käytännön hoitamisen ohella virkamiehen arvostukseen liittyviä ulottuvuuksia.

*Koulutuksen* suuri linja säilyi samanlaisena neljän vuoden aikana: virkamiehistön EU-ihmisille suunnattu koulutus oli oleellisesti erilaista kuin muille suunnattu. Vuonna 1994 tähtäimenä oli parantaa EU-ihmistien valmiuksia kansainväliseen toimintaan. Vuonna 1998 EU-ihmiset keskittyivät usein erikoistaitojen hionniseen, kuten EU-puheenjohtajuuskoulutukseen. Kärkiryhmän takana keskittyttiin enemmän yleisten EU-asioiden tai ATK-taitojen opiskeluun. Uusia välineitä henkilöstön kehittämisessä olivat koko henkilöstölle suunnatut arvoseminaarit, joissa oli aikaa keskustella toiminnan perusteista. Kiireisimmät henkilöt eivät ehtineet näihin tilaisuuksiin. Johtamiskoulutukseen ei osallistunut vuonna 1998 kuin viidesosa esimiestehtävissä työskennelleistä.

*Työtahti* oli työyhteisön suurimmaksi koettu ongelma. Häiritsevää kiirettä koettiin eniten niiden joukossa, joiden tehtäviin kuului EU-matkustus, tiiviisti tai harvoin. Kaikkein eniten liiallista kiirettä koettiin kerran kahdessa kuukaudessa tai kerran kolmessa kuussa matkustavien joukossa. Työtahtiin liittyi läheisesti *tehtävämäärä*.

*Tiedon kulku* organisaatiossa piti ongelmallisena 39% vastanneista. Luvut ovat samaa tasoa tai hiivenen kriittisempiä kuin suomalaisessa teollisuutta ja palvelualoja koskeneessa tutkimuksessa (Lindström 1995, 47) ja suomalaisessa

julkishallinnossa tehdyssä tutkimuksessa (Saarinen 1995, 39).

Ryhmän toiminnassa tiedon kulku oli merkittävästi yhteydessä käsityksiin keskustelujen avoimuudesta (0.47), ongelmanratkaisutaidoista (0.43), vuorovaikutustaidoista (0.43), toimintamallin hyväksymisestä (0.41) ja toimintamallin johtamisesta tavoitteisiin (0.43), yhteen hiileen puhaltamisesta (0.40) ja toisten auttamisesta (0.45).

Ryhmäkoon mukaan tiedon kulku koettiin yleensä keskimääräistä parempana pienissä (3-8 hengen) ryhmissä. Poikkeukset vahvistivat säännön. Pienissä ryhmissä tyytyväisyys tiedonkulkuun näyttää helpommalta saavuttaa kuin yli 8 hengen ryhmissä, mutta näissä isommissakin ryhmissä on mahdollista saavuttaa tyydyttävä taso. 15 hengen ja sitä suuremmissa ryhmissä tehtävä on tulosten valossa vaikea.

Korrelatiivisessa vertailussa havaittiin koettujen avainpiirteiden yhteensitoutumisia, joiden perusteella alkoi hahmottua virkamieskulttuurin muutosprosessin ydinalue. Johtaminen, tehtäväjako ja tiedon kulku olivat merkittävästi yhteydessä toisiinsa ja muodostivat siten kiinteän kokonaisuuden. Johtajuuteen liittyi vastauksissa myös keskeisesti organisaation jakautuminen EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin.

#### 4.3. Ryhmät

*Ryhmien* koot vaihtelivat kahden hengen ryhmästä 20 hengen kokonaisuuteen. Organisaation eräissä osissa oli ryhdytty työskentelemään tiimeiksi kutsutuissa 2-7 hengen ryhmissä. Henkilöstö jakautui suhteellisen tasaisesti kaikenkokoisiin ryhmiin, mikä helpotti vertailua.

Ryhmien toimintaa arvioitiin ryhmätyön elementeistä kootun koetun tiimimäisyyden perusteella. Ryhmätyön elementtejä olivat: kokoontumisen helppous, taidot, toimintamalli, tavoitteet ja yhteisvastuu. (Katzenbach 1996, 77-80) Vastauksissa ryhmätyön ongelmallisimmaksi osa-alueeksi nousi toimintamalli (keskiarvo 3,2 likert-asteikolla).

Arvioitaessa tiimimäisyyden kokonaisastetta suhteessa ryhmäkokoon havaittiin, että ryhmän työskentelyyn suhtauduttiin yleensä myönteisimmin 3-8 hengen ryhmissä, joskin myös joissain tätä suuremmissa ryhmissä myönteisyys ylitti keskiarvon.

Ryhmän työskentelyä arvioitiin analyysissa monista näkökulmista. Matkustustiheyden mukaan arvioituna tiimimäisyyden kokeminen seuraili avaintekijöiden kohdalla ilmennyttä trendiä: harvaan matkustavat eli harvemmin kuin kerran kuussa matkustavat kokivat tiimimäisyyden keskimäärin heikommaksi kuin tiuhaan matkustavat ja kokonaan kotimaassa työskentelevät. Nuorempi polvi suhtautui ryhmien toimintaa keskimäärin myönteisemmin kuin vanhempi polvi.

Tiimimäisyyden osatekijät ja avainpiirteet koettiin usein samansuuntaisesti. Avainpiirteistä korreloi koetun tiimimäisyyden summamuuttujiin perustuneen tiimimäisyyden kokonaisasteen kanssa voimakkaimmin koettu johtajuus (korrelaatiokerroin 0.68), sen jälkeen koetun organisaation rakenteen ja tehtäväjaon summamuuttuja (0.63), koettu tiedon kulku (0.55), jakautuminen EU-ihmisiin ja kotimaan ihmisiin (0.43) sekä esimiehen antama kannustus (0.41).

Näin ollen tiettyjä avainpiirteitä koskevilla käsityksillä oli vahva yhteys käsityksiin ryhmien toiminnasta. Yhteydet antavat aineksia muuttujien takana olevien vuorovaikutussuhteiden pohdintaan, vaikka ne eivät sellaisenaan riitä kausaalisten riippuvuussuhteiden toteamiseen.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

EU-jäsenyyden ensimmäiset viisi vuotta ovat merkinneet tutkimuskohteen virkamiehille monia muutoksia ja ponnistelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuoden 1999 EU-puheenjohtajuutta voidaan pitää EU-jäsenyyden alkukiihdytyksen päätepisteenä.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkemyksiä suomalaisen hallintokulttuurin muutoksen asteittaisuudesta ja kerroksellisuudesta sekä vanhan ja uuden kulttuurin esiintymisestä rinnakkain (Stenvall 1995, 222).

Muutosprosessin avainpiirteet osoittautuivat tutkimuskohteessa ongelmallisiksi. Työyhteisön jakautuminen EU-asioinnin mukaan terävöityi kahtiajaosta kolmijaoksi. Vanhan ja uuden kulttuurin väliin näyttivät hankalimmin puristuneen harvaanmatkustavat virkamiehet. Käsityksiin jakautumisesta olivat muista avainpiirteistä voimakkaimmin yhteydessä käsitykset johtamisesta. Johtaminen yhdistyi henkilöstön vastauksissa myös useisiin muihin avainpiirteisiin, muun muassa tehtäväjakoon ja tiedon kulkuun. Lisäksi

käsitykset johtamisesta olivat usein yhteydessä ryhmien toiminnasta esittyihin näkemyksiin. Avainpiirteistä ja tiimimäisyydestä esitetyt näkemykset tarjoavat virkamieskulttuurista itsestään nousseen lähtökohdan työyhteisön kehittämistyöhön.

Valittavana tutkimuskohteessa ja valtionhallinnossa yleisemminkin on useita erilaisia kehitysstrategioita. Kehityksen voidaan esimerkiksi antaa kulkea samaan suuntaan kuin EU-jäsenyyden alkutaipaleella. Tätä suuntausta voi leimata muun muassa uudenlaisten ryhmittymien synty hallinnon sisälle. Hallinto-organisaatio voi tällöin kehittyä entistä hajanaisempaan suuntaan. Samalla saattaa kasvaa hallinnon hierarkkisuus.

Toisessa, vaihtoehtoisessa strategiassa voidaan tehokkuustavoitteiden rinnalle ottaa keskeisiksi tavoitteiksi henkilöstön hyvinvointi ja yhtenäisyys. Monet nykyaikaiset organisaation kehittämisen ajatukset sopivat tämän suuntauksen tueksi (kts esim. Honkanen 1989).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella keskeisiä tekijöitä työyhteisön kehitystyössä ovat ryhmien työskentely ja johtaminen sekä niihin etenkin kehitystyön alkuvaiheessa liittyvät tehtäväjako ja toimintamalli. Tehtäväjaon tärkeyttä on aiemminkin painotettu organisaation kehittämisen yhteydessä (kts. esim. Lindström 1995, 5). Tehtäväjakoa voitaisiin arvioida aika ajoin uudelleen, ja uudetkin rajanvedot olisivat mahdollisia. Ryhmien toiminnassa ongelmallisimaksi alueeksi osoittautui toimintamalli. Toimintamallista voitaisiin käydä keskusteluja ryhmissä. Keskusteluissa toimintamallia arvioitaisiin kriittisesti.

Ryhmien sisäisen yhteistyön parantaminen, muun muassa kommunikaation kehittäminen asettaa uusia haasteita työyhteisön kaikille jäsenille. Esimiesasemassa olevat henkilöt voivat toimia muutosprosessin käynnistäjinä. (vrt. Helle 1997, 32, 56)

Yhtenä parannuksena voi olla ryhmien työskentelyn kehittäminen entistä tiimimäisempään suuntaan. Tutkimuskohteen myönteiset kokemukset tiimityöskentelystä tukevat tätä näkemystä. Muun muassa tiedon koettiin kulkevan yleensä hyvin 3-8 hengen ryhmissä.

On myös syytä miettiä, miten hierarkkiset asemat voidaan turvata tiimien toiminnassa. Hiljattain yliopistosektorilla tehty tutkimus toi esiin eräiden johtajien aseman heikkenemisen sen myötä, että johtamisprosessin osia siirtyi osiksi



tiimityöskentelyä. Tällaisen kehityskulun katsottiin tyrehtyttäneen tiimityöskentelyä. (Koskinen 1999, 25, 30-31) Valtionhallinnon hierarkia tarjonnee kuitenkin hyvän pohjan tiimeille. Tiimityö ei edellytä hierarkiasta luopumista, vaikka se lieventääkin hierarkkisten asemien välisiä eroja. (Katzenbach 1996, 278).

Tiimityöskentelyn periaatteisiin kuuluu muun muassa se, että tiimin vetäjän ei tarvitse tehdä kaikkia tärkeitä päätöksiä itse. Tiimimäistä työskentelyä helpottaa siis virkamiehistössä jo vallalla oleva tapa ottaa vastuu omasta työstä. Tiimityöskentelyyn sopii myös se, että esimiesasemassa olevat henkilöt hoitavat runsaasti substanssiin liittyviä asioita, kuten tutkimuskohteissa. (Katzenbach 1996, 148)

Tiimityö ei kuitenkaan aina onnistu toivotulla tavalla. Pienikokoisessa tiimissä voi oppositioon ajautuminen käydä hankalammaksi kuin suuremmassa ryhmässä. Tiimityön ja ryhmätyön suurimpia haasteita on lähtökohdiltaan erilaisten henkilöiden yhteistyön rakentaminen. (vrt. Jehn 1999, 741)

Valtionhallintoon on muotoutumassa uusi suomalaisen virkamieskulttuuri. Muutosprosessissa ulkoa tulevat kansainväliset vaikutukset kohtaavat työyhteisön oman henkilöstön keskuudesta nousevat tarpeet ja ajatukset. Taustalla vaikuttavat perinteiset työskentelytavat. Tämä kohtaamisprosessi tarjoaa mielenkiintoisen ja haastavan lähtökohdan virkamieskulttuurin kehittämiseen. Työyhteisön kehittymisen ja ryhmätyön parantuminen voivat lieventää työyhteisön ongelmallista jakautumista.

## LÄHTEET

- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo, Ylöstalo, Seppo: *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*, WSOY Helsinki 1994.
- Barnett, William P. ja Carrol, Glenn R.: "Modeling Internal Organizational Change" teoksessa *Annual Review of Sociology*, 21 (1995): s. 217-236
- Barret, Stanley: *The Rebirth of the Anthropological Theory*, Toronto University Press, Toronto 1984.
- Bee, Robert L. : *Patterns and Processes*, Free Press, New York 1974.
- Bennet, John W.: *The Ecological Transition*, Pergamon Press Inc., Exeter, Great Britain 1976.
- Douglas, Mary: *Cultural Bias*, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, London 1978.
- Erätuuli, Matti, Leino, Jarkko, Yli-Luoma Pertti: *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*, Kirjayhtymä, Helsinki 1994.
- Garbarino, Merwyn S.: *Sociocultural Theory in Anthropology*, Waveland Press Inc., Illinois, USA 1983 (1977).
- Gluckman Max: *Politics, Law and Ritual in Tribal Society*, New York, USA 1965.
- Helle, Merja: *Tuumasta tiimiin*, Valtiovarainministeriö, Helsinki 1997.
- Hofstede, Geert ja Neuijen, Bram ja Ohayv, Denise ja Sanders, Geert: "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases" julkaisussa *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990), 2. s. 286-316.
- Honkanen, Henry: *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä*, Työterveyslaitos, Helsinki 1989.
- Itkonen, Panu: "Suomen valtion virkamieskulttuuri Euroopan yhdentymisprosessissa" julkaisussa *Hallinnon tutkimus*, 15 (1996): 3, s. 225-228.
- Jehn, Karen A., Northcraft Gregory, Neale Margareth, A.: "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups" julkaisussa *Administrative Science Quarterly*, 44 (1999): 4. s. 741-763.
- Joronen, Liisa: *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa*, Helsingin yliopisto, Helsinki 1993.
- Juuti, Pauli: *Yrityskulttuurin murros*, Aavaranta, Tampere 1992.
- Katzenbach, John R. ja Smith, Douglas K.: *Tiimit ja tuloksetkas yritys*, WSOY, Porvoo 1996 (1993).
- Kearney, Michael: *World View*, Novato, Chandler & Scharp, California, USA 1984.
- Keesing, Roger: *Cultural Anthropology: a Contemporary Perspective*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1976.
- Kinnunen, Juha: Suomen hallinto ja virkamiehistö eurooppalaistuu. *Hallinnon tutkimus* 14 (1995): 4, s. 243-245.
- Kivimäki, Mika ja Lindström, Kari: *Henkilöstöjohtaminen sairaalaosastolla: henkilöstön näkökulma*, Työterveyslaitos, Helsinki 1996.
- Kiviniemi, Markku: Kansainvälistymisen merkkejä. *Hallinnon tutkimus* 14 (1995): 4, s. 351-354.
- Koskinen, Ilpo: Tiimit ja johtamisen organisointuminen asiantuntijatyössä, artikkeli julkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 19 (1999): 1. s. 19-32.
- Kuper, Adam: *Anthropology and Anthropologists*, Routledge & Kegan Paul, London 1987 (1973).
- Leach, Edmund R.: *Political System of Highland Burma*, Athlone, London 1970 (1954).
- Lindström, Kari ja Kiviranta, Jaana: *Työryhmät ja tiimit, Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*, Työterveyslaitos, Helsinki 1995.
- Lumijärvi, Ismo: *Johtamistyön sisällöstä*, Tampereen yliopisto, Tampere 1985.
- Malinowski, Bronislaw: *Theory of Culture*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, USA 1944.
- Murphy, Robert F.: *Cultural and Social Anthropology*,

- Prentice Hall, Englewood Cliffs U.S.A. 1989.
- Mäenpää, Olli: *Valtion henkilöstön tehtävät ja oikeudellinen asema*, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1985.
- Nummenmaa, Tapio, Konttinen, Raimo, Kuusinen, Jorma, Leskinen, Esko: *Tutkimusaineiston analyysi*, WSOY, Porvoo 1977.
- Peacock, James: *The anthropological lence, harsh light, soft focus*, Gambridge University Press, Gambridge 1986.
- Rahkola, Katri: *Virkamiesshallinnon synty ja kehitys Euroopan yhteisössä 1960-luvulta 1990-luvulle*, Vaasan yliopisto, Vaasa 1992.
- Saarinen, Mikael, Huuhtanen, Pekka ja Lindström, Kari: *Tulosta on tultava*, Työterveyslaitos, Helsinki 1995.
- Seymour-Smith, Charlotte: *MacMillan Dictionary of Anthropology*, MacMillan, London 1986.
- Schein Edgar H.: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*, Weiling & Göös, Espoo 1987.
- Shore, Cris and Black, Annabel: The European communities and the construction on Europe. *Anthropology Today* 18 (1992): 3. s. 10-11.
- Stenvall, Jari: Valtionhallinnon kehitysvaiheet ja vertaileva historiallisgeneettinen tutkimus. Teoksessa *Julkinen hallinto menneisyyden puristuksessa* (toim. Stenvall, Jari ja Tiihonen, Seppo), Tampereen yliopisto, Tampere 1995.
- Sarmela, Matti: *Kirjoituksia kulttuuriantropologiasta*, SKS, Mikkeli 1984.
- Steward, Julian H.: *The Theory of Culture Change*, University of Illinois Press, Chicago, 1976 (1955).
- Sundbäck, Veli: EU-jäsenyyden vaikutus Suomen hallinnon toimintaan. *Hallinnon tutkimus* 14 (1995): 4, s. 241-232.
- Temmes, Markku: The EU and Finnish Administration. *Hallinnon tutkimus* 14 (1995): 4. s. 258-263.
- Tiihonen, Seppo: *Herruus, eurooppalainen malli*, Painatuskeskus, Helsinki 1994.
- Tiihonen, Seppo ja Tiihonen Paula: *Suomen hallinto-historia*, Valtion koulutuskeskus, Helsinki 1984.
- Tiuraniemi, Juhani: *Työn työyhteisöjen ja esimiestoiminnan arviointi, Arvioinnin keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa*, Turun yliopisto, Turku 1994.
- Valkonen, Tapani: *Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa*, Gaudeamus, Helsinki 1981.
- van Willigen, John: *Applied Anthropology, an introduction*, Bergin & Garvey Publishers Inc., South Hadley, USA 1986.
- Väänänen, Pekka: Eurofundamentalismista uuseurooppalaisuuteen. *Hallinnon tutkimus* 14 (1995): 4, s. 264-269.