

ORGANISAATIOMUUTOS JA LUOTTAMUS

- tapaustutkimus luottamuksen ilmenemisestä muutoksen jälkeen ja mahdollisuuksista luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostamiseen Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa

”...ihmisten ELY-keskuksessa on se kaikki...”

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Juha Vartola
Merja Enlund-Nousiainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä: ENLUND-NOUSIAINEN, MERJA
Tutkielman nimi: Organisaatiomuutos ja luottamus.
Pro gradu-tutkielma: 107 sivua, 3 liitesivua
Aika: Helmikuu 2013
Avainsanat: organisaatiomuutos, luottamus, organisaatiokulttuuri

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää miten valtion alueorganisaatioiden muutosprosessi on vaikuttanut luottamukseen henkilöstön kokemana ja miten mahdollinen luottamuksen muutos ilmenee sekä arvioida millaisia mahdollisuuksia uudessa organisaatiossa on edistää luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostumista muutoksen jälkeen. Tutkimuskysymyksiin haen vastausta selvittämällä sekä luottamusta vahvistavia että sitä rajoittavia tekijöitä sekä muodostamalla niiden avulla kokonaisnäkömyksen siitä, millaista pääomaa luottamus kohdeorganisaatiossa edustaa muutoksen jälkeen. Tutkimukseni kohdeorganisaationa on Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, joka perustettiin 1.1.2010 osana valtion aluehallinnon uudistushanketta (ALKU-hanke).

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus lähestymistavan ollessa hermeneuttinen ja konstruktivistinen. Tutkimusaineiston keräsin syksyn 2012 aikana haastattelemalla yhteensä 12 kohdeorganisaation hallinto- ja strategiayksikön vakituista virkamiestä. Haastattelut toteutin teemahaastattelumenetelmää käyttäen ja aineiston analysoin laadullisella sisällönerittelyllä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen pääkäsitteistä, jotka ovat organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri sekä luottamuksellinen organisaatiokulttuuri sekä niitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Organisaatiomuutosta koskeva teoriaosuus perustuu pääasiassa Juutin, Stenvallin ja Virtasen havaintoihin. Luottamuksen ilmenemistä kohdeorganisaatiossa tarkastelen sosiaalisten suhteiden, rakenteellisten tekijöiden ja kulttuuristen tekijöiden kautta. Tarkastelukulmat perustuvat Mäkipeskan ja Niemelän esittämään luottamusrakenteeseen, jota olen muokannut tutkimukseeni soveltuvaksi.

Tutkimustulokset osoittavat, että vaikka koko organisaatiotasolla tarkasteltuna muutos on vaikuttanut negatiivisesti luottamuksen kokemiseen, henkilökohtaisella tasolla luottamusta tukevia tekijöitä työyhteisössä löytyy. Luottamus liittyy vahvasti arkityön sujumiseen. Työtoveria kohtaan ja johtoa kohtaan tunnetaan luottamusta, samoin uskotaan oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen toimintaan. Eniten luottamusta rajoittavia tekijöitä löytyi rakenteellisista ja kulttuurisista tekijöistä. Organisaation tulee kiinnittää huomiota sekä työnjohdolliseen että järjestelmien ja prosessien toimivuuteen, pelisääntöjen yhdenmukaistamiseen sekä arvojen läpinäkyviksi tekemiseen.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET	7
2.2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA NÄKÖKULMA	8
3 AIKAISEMPI TUTKIMUS	12
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
4.1 TUTKIMUKSEN PERUSKÄSITTEET JA NIIDEN VÄLISET SUHTEET.....	14
4.2 ORGANISAATIOMUUTOS	14
4.2.1 <i>Organisaatiomuutos teoreettisena käsitteenä</i>	14
4.2.2 <i>Johtamisen merkitys muutoksen aikana</i>	17
4.3 ORGANISAATIOKULTTUURI	20
4.3.1 <i>Organisaatiokulttuurin tasot ja ulottuvuudet</i>	22
4.3.2 <i>Johtamisen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä</i>	27
4.4 LUOTTAMUKSELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI	29
4.4.1 <i>Luottamus ja epäluottamus</i>	29
4.4.2 <i>Luottamus sosiaalisena pääomana</i>	34
4.4.3 <i>Rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät luottamuksen vahvistajina</i>	36
5 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	39
5.1 VALTION ALUEHALLINNON UUDISTUSHANKE	39
5.2 ETELÄ-POHJANMAAN ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUS 40	
6 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	43
6.1 AINEISTON KERUU	43
6.2 AINEISTON ANALYSOINTI	47
6.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	49
7 TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI	53
7.1 ELY-KESKUKSEN ORGANISAATIOMUUTOS	53
7.1.1 <i>Haastateltavien näkemyksiä muutoksesta</i>	53
7.2 LUOTTAMUKSELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI	63
7.2.1 <i>Haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta</i>	63
7.2.2 <i>Muutos, luottamus ja sosiaaliset suhteet</i>	67
7.2.3 <i>Muutos, luottamus ja rakenteelliset tekijät</i>	71
7.2.4 <i>Muutos, luottamus ja kulttuuriset tekijät</i>	82

8 YHTEENVETO	89
9 EMPIIRINEN AINEISTO TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN VALOSSA	96
10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	102
LÄHDELUETTELO	104
LIITTEET	108

1 JOHDANTO

Useiden tutkimusten mukaan luottamuksella on selkeä yhteys työhyvinvointiin, sillä hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Luottamuksen puute puolestaan aiheuttaa epävarmuutta ja lisää muutosvastarintaa uusia asioita kohtaan. Organisaatiot elävät muutosmaailmassa. Jatkuvat muutokset ovat arkipäivää monessa organisaatiossa. Muutokset koetaan usein uhkina ja epävarmuutta lisäävinä tekijöinä. Organisaatioiden yhdistymisprosessit ovat erityisen haastavia tilanteita, koska ne vaativat ihmisiltä sopeutumista myös uusiin toimintakulttuureihin. Julkiset organisaatiot ovat myös kokeneet muutoksia viime vuosina. Toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset ja samaan aikaan vähenevät resurssit ovat pakottaneet organisaatioita sopeuttamaan toimintaansa uusiin tilanteisiin.

Valtionhallinto on kokenut viime vuosina muutoksia enemmän ja nopeammassa tahdissa kuin koskaan aikaisemmin. Sellaiset termit kuin alueellistaminen, valtion tuottavuusohjelma ja palvelukeskus ovat monelle tuttuja eri yhteyksistä. Yhä kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa valtionhallinto on joutunut etsimään keinoja menojen supistamiseksi samaan aikaan kun kansalaisille kuuluvat palvelut on turvattava. Yksi näistä keinoista on vuoden 2010 alussa toteutettu valtion aluehallinnon uudistushanke (ns. ALKU-hanke), jossa eräitä itsenäisiä valtion aluehallintoviranomaisia lakkautettiin ja niiden tehtäviä hoitamaan perustettiin kaksi uutta aluehallintoviranomaista, lupa- ja valvontatehtäviä hoitavat aluehallintoviranomaiset (AVI) ja elinkeino- ja kehittämissasioita hoitavat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) (<http://www.ely-keskus.fi> 3.2.2011, <http://www.vm.fi> 20.2.2011).

Muutosprosessi oli laaja ja suuria ponnisteluja vaatinut hanke. Lakiesitykset lausuntokierroksineen vaativat paljon aikaa ja työtä. Lopullisen päätöksen ja lakien voimaansaattamisen jälkeen oli ratkaistava tilakysymykset, henkilökunnan sijoittaminen työtehtäviin ja monet muut hallinnolliset kysymykset, esimerkiksi tietotekniikka, postin käsittely ja muut virastopalvelut. Uuden organisaatorakenteen ja prosessien lisäksi vastaperustetut virastot joutuvat opettelemaan uudet hallintokulttuurit ja luomaan yhtenäiset

toimintatavat uuteen organisaatioon.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus). Tutkimuskohteen valintaa perustelen sillä, että organisaatio on minulle entuudestaan tuttu työskenneltyäni pitkään ELY-keskusta edeltävässä organisaatiossa, jolloin se tuntui luontevalta valinnalta tutkimuksen kohteeksi. Tutkimusaiheen valintaa perustelen ensiksikin sen ajankohtaisuudella. Uusi organisaatio on toiminut vasta muutamia vuosia, jonka aikana se on totutellut uuteen tilanteeseen, tutustunut uuteen toimintaympäristöönsä sekä opetellut uusia toimintatapoja ja samalla pyrkinyt vähitellen luomaan yhtenäisiä käytäntöjä. Toiseksi, ajankohtaisuuden lisäksi perustelen aiheen valintaa sen merkityksellä sekä työntekijöiden jaksamiselle että organisaation toimintakyvylle vastata jatkuviin taloudellisiin ja toiminnallisiin sopeuttamishaasteisiin. Luottamus on organisaation peruskivi, jonka päälle muu toiminta rakentuu. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, sen jäsenet rohkenevat ilmaista itseään ja ajatuksiaan avoimemmin, mikä puolestaan mahdollistaa ristiriitojen käsittelyn ja ratkaisemisen (esim. Laine 2009, 133–135). Ihmiset muodostavat organisaation omalla toiminnallaan. Tällöin ei ole yhdentekevää millainen toimintakulttuuri organisaatiossa vallitsee.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

Organisaatiomuutosten onnistunut läpivieminen vaatii aina luottamusta. Muutosjohtajilta vaaditaan kykyä valaa muutoksen kohteena oleville uskoa paremmasta huomisesta ja antaa välineitä kohdata epävarmuutta ja ratkaista muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 77, 105.) Luottamus antaa uskallusta kohdata uusia muutoksia. Muutostilanteiden lisäksi luottamuksella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä ja vaalijana. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31; Laine 2009, 133.) Luottamus auttaa ihmisiä jaksamaan ja kehittymään työssään, millä on puolestaan vaikutusta työyhteisön menestymiseen. Koivumäki (2008, 179) on todennut, että luottamuksella on yhteys työyhteisön arjen sujuvuuteen. Luottamus saa työyhteisön jokapäiväisen toiminnan sujumaan, kun häiritseviä tekijöitä ei ole.

Noihin edellä mainittuihin seikkoihin viitaten perustelen tutkimuksen aihetta sen tärkeydellä ja ajankohtaisuudella sekä muodostan tutkimuksen peruskysymyksen: tutkimuksessa selvitetään *miten organisaatiomuutos on vaikuttanut luottamukseen ja miten luottamuksen muutos näkyy kohdeorganisaatiossa*. Kysymykseen haen vastausta selvittämällä mitkä tekijät estävät tai rajoittavat luottamuksen muodostumista ja mitkä tekijät puolestaan vahvistavat sitä. Tarkoituksena on kuvailla organisaatiomuutoksessa esiin tulleita luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ja muodostaa kokonaisnäkemys siitä, miten työntekijät kokevat luottamuksen muutoksen jälkeen ja millaista pääomaa se kohdeorganisaatiossa edustaa. Kokonaisnäkemysten perusteella haen vastausta tutkimuksen toiseen kysymykseen, jonka tarkoituksena on selvittää *millaisia mahdollisuuksia on muodostaa työyhteisöön luottamuksellinen organisaatiokulttuuri suuren organisaatiomuutoksen jälkeen*. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden luottamuskokemukset muutoksen aikana ja sen jälkeen ja näiden kokemusten avulla pyrin arvioimaan luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostumisen mahdollisuuksia.

Koska tutkimus on tapaustutkimus yhdestä organisaatiosta, tutkimuksen käytännöllisenä

tavoitteena on lisätä ymmärrystä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa sekä tuoda esiin sellaista monipuolista ja hyödyllistä tietoa, jota voi käyttää sekä johtamisen välineenä organisaation sisäisessä kehittämisessä ja itsearvioinnissa että jokaisen työntekijän omana henkilökohtaisena oman työn kehittämisen ja arvioinnin välineenä. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarjota välineitä ja keinoja muutosten läpiviemiseen tulevaisuudessa sekä antaa jokaiselle työntekijälle valmiuksia kohdata uusia muutoksia hallitusti.

2.2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA NÄKÖKULMA

Tutkimuksen tekeminen on valintojen tekemistä koko tutkimuksen ajan. Jo ennen aineiston keruuta tutkijan on tehtävä valintoja erilaisista asioista, joita ovat tutkimuksentehtävän ja ongelman asettaminen, tieteenfilosofiset valinnat, menetelmävalinnat ja teoreettinen ymmärtäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 119–120.)

Luonnontieteissä vallalla ollut positivistinen tieteenfilosofia tarkoittaa yksinkertaistaen sitä, että se mikä näkyy ja minkä voi konkreettisesti tavoittaa, on totta. Tutkija toimii tarkkailijan roolissa tutkittavan ollessa tarkkailtavana ja tutkimuksessa tavoitettava tieto kulkee yksisuuntaisesti tutkijasta tutkittavaan. Konstruktivistinen tieteenfilosofia eroaa positivismista siinä, että konstruktivistille todellisuus on suhteellista. Tutkimustulokset ovat tutkijan tulkintaa tutkittavasta. Fenomenologia on psykologian alalla kehitetty tieteen suuntaus, joka on kiinnostunut ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta. Fenomenologisessa tutkimuksessa havainnoista muodostetaan merkitysjoukkoja, joiden perusteella pyritään saamaan kokonaisnäkemys tutkittavasta kohteesta. (Metsämuuronen 2008, 11–12, 18–19.)

Tutkimuksen tiedonintressit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat tekninen tiedonintressi, hermeneuttinen tiedonintressi ja emansipatorinen tiedonintressi. Tekniseen tiedonintressiin liittyy ihmisen välineellinen toiminta, jonka avulla tuotetaan luonnosta kaikki se tieto, mihin perustuu nykyinen teknologinen infrastruktuuri. Hermeneuttinen tiedonintressin tarkoitus on välittää ja ymmärtää asioita, jotta ihmisten elämä yhteiskunnassa olisi mahdollista ja jatkuvaa. Ihmisen elämää määrittävät juuri nämä tietoa

synnyttävät prosessit. Hermeneuttinen tiedonintressi luo tietoa ja yhteiskunnassa esiintyvien ilmiöiden tulkintaa, mikä muodostaa ihmisille yhteisen symbolisen perinteen. Tieto saavutetaan ymmärtämällä ihmisten välittämiä merkityksiä. Emansipatorinen tiedonintressi tarkoittaa ihmisten vapautumista yhteiskunnallisesta vallasta ja ennalta määrätystä olemisen tavasta itsereflektoinnin avulla. Pyrkimys on saavuttaa jonkinlainen kypsä ihmisyyys. (Habermas 1975, 1976 lain. Huttunen 2010.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietämystä ja ymmärrystä organisaatiomuutoksen vaikutuksista luottamukseen kohdeorganisaation työntekijöiden kokemana sekä siitä, millaisena luottamus näyttäytyy muutoksen jälkeen. Tämä edellyttää tulkintojen tekemistä työntekijöiden kokemuksista. Tulkintojen muodostamisessa on otettava huomioon niiden asiayhteys ja merkitykset, joita ihmiset ovat omien kokemustensa perusteella ilmiöille antaneet. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä tulkintoja ihmisten omasta organisaatiotodellisuudesta, hermeneuttinen, konstruktivistinen ja fenomenologinen tutkimusote vastaa parhaiten tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Positivismi äärimuodossaan ja epärealistisen todellisuuskäsityksensä vuoksi ei sovellu tämän tutkimuksen tieteen suuntaukseksi. Tekninen ja emansipatorinen tiedonintressi puolestaan ovat liian yksipuolisia antamaan vastauksia kokemuksellisiin ilmiöihin. Teknisen tiedonintressin avulla ei kyetä selittämään näkymättömiä ja piileviä ilmiöitä, joita tutkittavat ilmiöt edustavat. Emansipatorinen tiedonintressi ei ole myöskään realistinen vaihtoehto, koska järjestäytyneessä organisaatiossa ihminen ei ole vapaa valtasuhteiden vaikutuksesta.

Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on löytää uusia ilmiöitä, etsiä uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä, selvittää ilmiöitä tai kehittää uusia hypoteeseja. Selittävä tutkimus etsii syitä ja selityksiä tutkittavalle ilmiölle sekä tunnistaa syy-seuraussuhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä, sen näkyvimmistä käyttäytymismuodoista ja prosesseista sekä dokumentoi keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Ennustavan tutkimuksen tarkoituksena on ennustaa tutkittavan ilmiön seurauksia, tapahtumia tai ihmisten käyttäytymistä tietyissä tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 134–135.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tarkkaa ja monipuolista tietoa tutkimusalueen ilmiöistä ja niiden vaikutuksista kohdeorganisaation toimintaan. Tässä tutkimuksessa ei pyritä löytämään uusia ilmiöitä eikä kehitetä hypoteeseja, joten tutkimus ei ole luonteeltaan kartoittavaa. Tutkimus ei myöskään ennusta tulevia tapahtumia eikä seurauksia, vaikka tutkittavien ilmiöiden vaikutuksia pohditaankin. Tavoitteena on tarkastella tutkimusasetelman ilmiöitä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja antaa tietoa siitä, miten ne näyttäytyvät kohdeorganisaatiossa. Tältä osin tutkimuksen voi sanoa olevan kuvailevaa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaatiomuutoksen vaikutuksia luottamukseen työntekijöiden kokemana, joten tutkimuksen voidaan sanoa siltä osin edustavan selittävää tutkimusta. Kuvaileva tutkimus ei riitä antamaan vastauksia vaikutuksien tulkintaan, mikä on yksi tämän tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen voidaan sanoa siis olevan luonteeltaan sekä kuvailevaa että selittävää.

Luottamuksessa on aina kyse vähintään kahden henkilön välisestä kohtaamisesta. Luottamus on myös aina jokaisen henkilön oma subjektiivinen kokemus. Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä on selvittää onko organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta työntekijöiden kokemaan luottamukseen ja miten mahdollinen luottamuksen muutos näkyy. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden omat henkilökohtaiset kokemukset ja tunteet. Tutkimuksen näkökulman voidaan siten sanoa olevan yksilön henkilökohtainen näkökulma, koska tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijä kokee luottamuksen organisaatiomuutoksen jälkeen.

Kohderyhmäksi olen valinnut kohdeorganisaation hallinto- ja strategiayksikön eri henkilöstöryhmiä edustavia työntekijöitä. Tutkimuksen ulkopuolelle olen rajannut lähiesimiehet sekä vastuualueiden ja yksiköiden päälliköt sekä työ- ja elinkeinotoimistot. Kohderyhmäksi olisin voinut periaatteessa valita minkä tahansa vastuualueen yksikön tai ryhmän tai henkilöitä eri vastuualueilta, yksiköistä tai ryhmistä. Kohderyhmäksi valitsin hallinto- ja strategiayksikössä työskenteleviä henkilöitä, koska heidän työhönsä muutos on vaikuttanut eniten. Lisäksi ajattelin heidän poikkialueellisen organisatorisen aseman antavan erityistä näkemystä muutoksen vaikutuksista. Kohderyhmäksi valitsin ei-esimiesasemassa olevia henkilöitä, koska olen kiinnostunut organisaatiomuutoksen

vaikutuksista luottamukseen nimenomaan työntekijöiden kokemana. Koska luottamus rakentuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, sen vahvistumiseen tai heikentymiseen vaikuttaa se miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät ja toimivat (Laine 2009, 134). Luottamus on siten luonteeltaan sosiaalinen ilmiö, joka voi muuttua jatkuvasti. Katson, että työntekijöiden näkökulma luottamuksen rakentumisessa on oleellinen tekijä hakiessani vastauksia tämän tutkimuksen kysymyksiin, koska ilman työntekijöiden näkemyksiä tutkimuksen tarkastelukulma jäisi liian yksipuoliseksi.

3 AIKAISEMPI TUTKIMUS

Jaakko Pitkänen (2006) on tutkinut organisaatiokulttuurien kohtaamista kahden yrityksen yritysfuusiossa. Hän toteaa, että yritysfuusion jälkeen uudessa organisaatiossa kulttuurien kohtaamiset ilmenivät ohjauksen puutteena, kunnioituksen puutteena, vuorovaikutuksen vajeena sekä arvovajeena. Ohjauksen vaje johtaa kiristyneisiin tilanteisiin, vuorovaikutuksen vaje aiheuttaa luottamuspulaa ja kunnioituksen vaje väistämistä, jännitteitä ja ristiriitoja. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutustilanteiden hallittu kohtaaminen edellyttää luottamuskulttuuria, minkä syntymiseen johtamisella ja oppimisella on ratkaiseva merkitys. (Emt. 2006, 14, 15, 164–165, 197.)

Jaakko Koivumäki (2008) on tutkinut väitöskirjassaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista eräissä valtion hallinnonalojen asiantuntijaorganisaatioissa, jotka ovat kokeneet muutoksia. Hän toteaa luottamuksen liittyvän läheisesti arjen sujuvuuteen, jossa esimiestyöllä on suuri merkitys. (Emt. 2008, 157, 160, 179–180.)

Helena Taskinen (2005, 119, 180, 190) on tutkinut oikeudenmukaisuutta ja kulttuurien kohtaamista eräissä sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisprosesseissa ja todennut, että työyhteisön luottamus oikeudenmukaiseen kohteluun on perusedellytys organisaatioiden yhdistymisen onnistumiselle.

Anu Puusa (2007) on esittänyt väitöskirjassaan tulkinnan organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmenemisestä eräässä koulutusorganisaatiossa, joka on kokenut useita organisatorisia muutoksia historiansa aikana. Hän toteaa, että kun organisaatio kokee muutoksen, sen käsitys itsestä, asemasta ja roolista usein muuttuu. Puusa on tutkimuksessaan löytänyt keskinäisen yhteyden organisaatiomuutoksen, identiteetin ilmenemisen ja sitoutumisen välillä osoittamalla, että sillä miten työyhteisössä organisaation identiteettiä tulkitaan ja ymmärretään, on merkitystä jäsenten sitoutumisen kannalta. (Emt. 2007, 4, 184.)

Auli Vuorela (2012, 72) on pro gradu –työssään tutkinut Uudenmaan ELY-keskuksen

organisaatiomuutosta henkilöstön ja muutosjohtamisen näkökulmasta ja todennut, että yleisimmät muutosmallit on tehty yksityisille, itse omista asioistaan päättäville yrityksille eivätkä sovellu sen vuoksi valtionhallinnon muutoksiin, joiden toteuttamisesta päättää keskushallinto ja joiden taustalla on usein poliittinen päätös, johon aluehallinnolla on rajoitetut tai ei ollenkaan vaikutusmahdollisuuksia. Vuorela toteaa, että henkilöstön kokemuksiin muutostilanteissa vaikuttaa ensi sijassa johtajan ja esimiehen oma näkemys muutoksen johtamisesta. (Emt. 2012, 2.)

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 TUTKIMUKSEN PERUSKÄSITTEET JA NIIDEN VÄLISET SUHTEET

Tutkimuksessani selvitän organisaatiomuutoksen vaikutuksia luottamukseen ja sitä millaisena luottamus ilmenee muutoksen jälkeen. Organisaation koettua muutoksen muuttuu myös sen kulttuuri, ainakin osittain. Tutkimuksen pääkäsitteiksi valikoituivat organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehksen. Luottamuksellisen organisaatiokulttuurin yhteydessä tarkastelen luottamuksen ja epäluottamuksen käsitteitä, luottamusta sosiaalisena pääomana sekä sen merkitystä työyhteisössä sekä rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä luottamuksen vahvistajina. Tutkimus lähtee liikkeelle organisaatiomuutoksesta, jonka vaikutuksia luottamukseen tutkin. Tutkimuksessa pyrin saamaan selville niitä luottamusta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä, joilla on ollut eniten vaikutuksia luottamuksen kokemiseen muutoksen jälkeen. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset, joiden avulla pyrin muodostamaan kokonaisnäkömyksen luottamuksen ilmenemisestä muutoksen jälkeen. Tämän perusteella yritän arvioida millaisia mahdollisuuksia on edistää luottamusta vahvistavia tekijöitä ja luoda luottamuksellista organisaatiokulttuuria työyhteisöön. Seuraavaksi tarkastelen jokaista pääkäsitettä erikseen ja selvennän käsitteiden merkityksiä tämän tutkimuksen kannalta.

4.2 ORGANISAATIOMUUTOS

4.2.1 Organisaatiomuutos teoreettisena käsitteenä

Organisaatiomuutos voi tarkoittaa monenlaisia asioita. Se voi olla iso tai pieni, se voi toteutua nopeasti tai hitaasti, se voi kohdistua erilaisiin asioihin tai se voi koskettaa osa henkilökuntaa tai koko työyhteisöä. Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella prosessina, organisaatiotasolla, yksilötasolla tai johtamisen näkökulmasta. Muutos lähtee liikkeelle tarpeesta ja sille on aina olemassa yksi tai useampia syitä. Muutos voi olla joko tarkkaan

etukäteen harkittu ja suunniteltu tai sattumanvarainen ja suunnittelematon. Muutoksella pyritään aina johonkin parempaan tilaan kuin aikaisempi tila oli. (Juuti & Virtanen 2009, 10–16, 27.)

Muutos on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen kokemus riippumatta tarkastelutavasta ja näkökulmasta. Juuti ja Virtanen (2009, 28, 58) toteavat, että organisaatiomuutokseen liittyvät aina tavalla tai toisella tunteet, mikä tekee siitä kokemuksellisen ilmiön. Muutoksessa on kuitenkin aina mukana useita toimijoita. Yksin ei voi saada muutosta aikaan. (Stenvall ym. 2007, 90.) Organisaatiomuutosta voidaan myös luonnehtia sanoilla absoluuttinen ja suhteellinen. Absoluuttinen tarkoittaa sitä, että muutosta ei voi estää. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat muutokset eri tavalla ja suhtautuvat niihin eri tavoin. (Juuti ym. 2009, 12–14.) Muutoskokemukset ovat siten aina subjektiivisia ja näyttäytyvät erilaisina eri työntekijöille ja työntekijäryhmille.

Juuti ja Virtanen (2009, 26) ovat esittäneet kompleksisuusajatteluun perustuvan organisaation kehittämismallin, jossa kehittymiseen vaikuttavina tekijöinä ovat organisaation uudistushakuisuus ja strategisen suunnan selkeys (kuvio 1).

UUDISTUS- HAKUISUUS	Vahva	KIEHUNTA Muutoshalua Poikkeavia käsityksiä muutoksen suunnasta Haasteena näkökulman luominen	FLOW Energiaa, vahvoja tunnetiloja Innokkuutta Haasteena positiivisen uudistumiskiirteen ylläpitäminen
	Heikko	PYSÄHTYNEISYYS Epäluuloja, pelkoja, ristiriitoja Haasteena luottamuksen rakentaminen	LEPOKITKA Yhtenäinen käsitys suunnasta Vaikeuksia lähteä liikkeelle Haasteena pienten muutosten käynnistäminen
	Heikko	STRATEGISEN SUUNNAN SELKEYS	Vahva

Kuvio 1. Kompleksisuusajatteluun perustuva organisaation kehittämismalli (Lähde: Juuti ym. 2009, 26)

On tärkeää huomata ero organisaation kehittymisen ja sen välillä, miten muutoksia toteutetaan. Kehittymisellä tarkoitetaan sitä, että organisaatio joutuu olemassaolonsa aikana syystä tai toisesta sopeutumaan uusiin ja muuttuviin toimintavaatimuksiin, joita kilpailijat ja yhteistyökumppanit asettavat. Kehityksen voi nähdä myös jatkuvana valta- ja selviytymiskamppailuna, jossa organisaation ja ympäristön valtasuhteet määrittävät selviytymiskamppailun syitä. Tällöin organisaatio ja ympäristö nähdään erillisinä, ja organisaation on muutettava toimintatapaansa, jos ympäristössä tapahtuu muutoksia. Organisaation ja ympäristön suhdetta on mahdollista tarkastella kahdesta näkökulmasta, jotka ovat realistinen näkökulma ja sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkökulma. (Juuti ym. 2009, 15–16, 22–25.)

Realistisen näkökulman mukaan organisaatioita tulee kehittää rationaalisesti ja loogisesti. Rationaalinen ajattelu painottaa suunnittelua ja oikean tiedon pohjalta tehtyjä strategisia valintoja sekä loogisia muutoksen toteuttamismenetelmiä. Muutos on lineaarinen prosessi, jonka eri vaiheet ovat selkeästi tunnistettavissa ja erotettavissa toisistaan. Muutos onnistuu, jos organisaatiolla on selkeä päämäärä, jonka johto on asettanut ja jonka tavoittamista se valvoo. (Juuti ym. 2009, 22–23.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan organisaatiot ja niiden toimintaympäristö muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa niiden merkitysten avulla, joita ihmiset omalle toiminnalleen ja kokemuksilleen antavat. Organisaatiot ympäristöineen ovat näin ajateltuina sosiaalisesti rakentuvia ihmisten välisen kanssakäymisen tuotoksia. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki muuttuu koko ajan, minkä vuoksi suunnistaminen tiettyyn kaukana olevaan päämäärään on mahdotonta. (Juuti ym. 2009, 23–25.) Aula (1999, 201–202) on esittänyt mallin organisaatiomuutoksesta, jota luonnehtii hallitsemattomuus, kaoottisuus ja ennakoimattomuus.

Lanning (2002, 25 lain. Armstrong 1994, 15) on muokannut Armstrongin muutoksen toteuttamisen mallista kehittämismallin, joka sisältää seuraavat vaiheet: valmistelu, vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze). Muutosprosessin voi myös nähdä alkavan lopulla, jolloin prosessin vaiheet voidaan kuvata

seuraavalla tavalla: loppu – tyhjiys – alku (ending – time of lostness – beginning a new). Uusi edellyttää aina sitä, että vanhasta päästetään irti. Vanhan lopun ja uuden alun välissä olevan tyhjiyden vaiheen aikana muutos tiedostetaan ja ymmärretään välttämättömäksi. (Valpola 2004, 35.)

Organisaatiomuutosta voidaan ajatella systeemisenä prosessina tai kulttuurisena ilmiönä. Systeeminen prosessiajattelu näkee organisaatioiden koostuvan erilaisista, toisistaan riippuvaisista osajärjestelmistä kuten teknisistä ja sosiaalisista järjestelmistä sekä johtamisjärjestelmistä. Se korostaa organisaation kehittämistä avoimina järjestelminä ja muutosprosesseissa pyritään muuttamaan ihmisiä, rakenteita ja organisaatioita systeemeinä. Organisaation kehittämisessä korostetaan osallistumista ja yhteistyötä. Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen on välttämätöntä muutoksen onnistumiselle. Keskeistä sitouttamisessa on se, että henkilöstö ymmärtää muutokseen johtaneet syyt ja muutoksen tarpeellisuuden. (Juuti ym. 2009, 22–23, 36–40.)

Muutoksen ymmärtäminen kulttuurisena ilmiönä tuo muutokseen mukaan kulttuurisen ja psykodynaamisen ulottuvuuden. Psykodynaamista lähestymistapaa korostaa ihmistä ei-rationaalisenä olentona, jonka käyttäytymistä ohjaavat tiedostamattomat ja alitajuiset mielen kerrostumat. Kulttuurinäkökulman mukaan organisaatio muuttuu sen vuoksi, että organisaation jäsenet kykenevät uusien menetelmien ja toimintatapojen avulla ymmärtämään kulttuurisia ilmiöitä syvällisemmin kuin ennen ja tulkitsemaan niitä uudella tavalla. Useat kulttuuritutkijat ovat sitä mieltä, että kulttuuria ei voi muuttaa tietoisten prosessien kautta, koska ihmiset elävät tiedostamattomien, itsestäänselvyyksinä pitamiensä arvojen, normien ja tapojen sisällä. Ihmisten nähdään toimivan tietyn kulttuurin sisällä ja toiminnan olevan riippuvaista kulttuurisista ilmiöistä, jolloin muutosta ei voi tarkastella kulttuurista irrallisena. (Juuti ym. 2009, 40–44.)

4.2.2 Johtamisen merkitys muutoksen aikana

Muutos herättää usein pelkoa ja epävarmuutta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä

voimakkaampaa vastustusta se saattaa muutoksen kohteena olevissa herättää. Organisaation johdon roolia ja merkitystä muutoksen toteuttamisessa ei voi sivuuttaa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 10) ovat esittäneet kolmeen teemaan perustuvan mallin muutoksen toteuttamisesta ja johtamisesta. Nämä teemat ovat reflektiivinen organisaatiotoiminta ja oppiminen, kommunikaatio ja luottamus sekä näyttöön perustuva muutosjohtaminen. Mallin keskeisenä ajatuksena on muutoksen ymmärtäminen oppimisprosessina, jossa sekä organisaatio että sen jäsenet oppivat. Oppiminen tapahtuu edellä mainittujen teemojen kautta tavoitteena muutos, jonka jälkeen organisaation jäsenillä on tunne onnistuneesta ja hallitusta muutoksesta. (Emt. 2007, 12–15, 45–46.). Organisaation tulisi hallita muutosta eikä päinvastoin.

Ensimmäinen teema eli reflektiivinen toiminta tarkoittaa sekä oman henkilökohtaisen että organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua sekä entisten toimintatapojen kyseenalaistamista ja tarvittaessa niistä poisoppimista. Käytännössä tämä tarkoittaa muutoksen näkemistä yksittäisen tapahtuman sijaan prosessina sekä mahdollisuutena kokea ja oppia uusia asioita. Oppimista tapahtuu sekä yksilö-, tiimi- että koko organisaatiotasolla. Yksilöllisen oppimisen edellytyksinä ovat hyvä johtajuus sekä organisaatiossa vallitseva avoin kommunikaatio, mikä mahdollistaa tiedon hankkimisen sekä sen jakamisen. Organisaatiotasolla tapahtuvassa oppimisessa johdon roolina on toimia oppimisen suunnannäyttäjänä, mikä käytännössä tarkoittaa toimintatapojen kehittämistä, tiedon keräämistä ja jalostamista suunnittelun välineeksi sekä organisatoristen järjestelmien rakentamista ja kehittämistä. Muutoksen näkeminen kokonaisuutena tapahtumana ja oppimisprosessina mahdollistaa sen, että organisaatio itse ymmärtää oman organisaatiotodellisuutensa ja ne merkitykset, joiden avulla se paikantaa itsensä ympäröivään maailmaan. (Stenvall ym. 2007, 12, 31–35, 54–57.)

Muutos etenee harvoin tasaisesti ja lineaarisesti, mikä tarkoittaa sitä, että muutosjohtajat joutuvat usein ennakoimattomien tilanteiden eteen, jolloin tarvitaan kykyä ratkaista asioita intuitiivisesti, suhtautua muutoksen toteutukseen joustavasti sekä kykyä tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Muutosjohtajalta vaaditaan taitoa pitää muutos käynnissä

ja kiinnostavana sekä taitoa motivoida ja innostaa henkilöstöä koko muutosprosessin ajan. (Stenvall ym. 2007, 52–56.)

Taitavan muutosjohtajan kompetenssit Stenvallin ja Virtasen (2007, 104–106) mukaan ovat seuraavat: taitava muutosjohtaja on johtaja, joka on vastuuta kantava yleisjohtaja, kykenee itsehillintään ja –hallintaan, on läsnä oleva johtaja, tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin, laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään sekä on valmentava ja mahdollistava johtaja.

Toinen teema eli avoin kommunikaatio edellyttää toimivaa viestintää, jossa keskeistä on konkreettisten viestinnän kanavien ja sääntöjen lisäksi käsitteiden ja kielenkäytön hallinta. Kieli sisältää merkityksiä, joita ihmiset tulkitsevat eri tavalla. On tärkeää saavuttaa yhteinen ymmärrys näistä merkityksistä. Muutosjohtajan yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on taito käyttää kieltä uskottavasti ja luotettavasti sekä kyky huomioida vastaanottajan kielenkäyttö. Tämä edellyttää johtajalta kykyä reflektoida itseään ja omaa toimintaansa suhteessa muihin ihmisiin. Muutoksen johtamisessa on tärkeää pyrkiä keskustelemaan ja välittävään ihmisten johtamiseen, jossa keskeistä on luottamus, rehellisyys ja aitous. (Stenvall ym. 2007, 60, 70–73; Juuti ym. 2009, 143, 146, 155.)

Kolmas teema eli näyttöön perustuva muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, että muutoksesta annetaan ajantasaista, kokonaisvaltaista ja paikkansapitävää tietoa koko muutosprosessin ajan. Tieto auttaa ymmärtämään, mistä muutoksessa on oikeasti kysymys ja miksi se pitää tehdä. (Stenvall ym. 2007, 112–115.)

Kotter (2002) neuvoo johtamaan muutosta vetoamalla ihmisten tunteisiin analyyttisten laskelmien ja tilastojen sijaan. Ihmisen käyttäytyminen ei muutu analysoi – ajattele – muutu –kaavan mukaan, vaan havaitse – koe – muutu –kaavan mukaan, jossa vaihe koe tarkoittaa juuri kokemuksia tunteiden tasolla. Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin johdon on kyettävä eläytymään ihmisten aseisiin ja tunnetiloihin. Tämä puolestaan edellyttää ihmisten kokemusmaailman tuntemista. Muutoksessa johto toimii tällöin ihmisten tunteiden siirron välineenä koko prosessin elinkaaren ajan. (Emt. 2002, 2, 8–11, 179.)

Juutin ja Virtasen (2009, 155) mukaan perusta muutoksen johtamiselle luodaan organisaation kulttuurissa ja siihen liittyvissä arvoissa. Arvot ja kulttuuri luovat pysyvyyttä ja jatkuvuutta muuttuvissa tilanteissa. Tällaisessa kulttuurissa ihmisten on turvallista kohdata muutoksesta johtuva epävarmuus ja ratkaista ongelmia ja ristiriitoja. (Emt. 2009, 155.)

4.3 ORGANISAATIOKULTTUURI

Tutkimuksen toisena käsitteenä on organisaatiokulttuuri. Organisaatioiden kulttuurit alkoivat kiinnostaa tutkijoita yhä enemmän 1980-luvulla. Yhtenä syynä kiinnostukseen olivat epäonnistuneet yritykset organisaatioiden muutosprosesseissa, joihin alettiin etsiä selityksiä organisaatioiden ”syvärakenteesta”. (Vartola 2004, 215–216.) Juutin ja Virtasen (2009, 11) mielestä organisaatiomuutoksista ei voi puhua ilman ymmärrystä organisaatiokulttuurista.

Organisaatiomuutoksen tavoin myös organisaation kulttuurilla voidaan tarkoittaa monenlaisia asioita. Kulttuuria ei voi selittää täsmällisesti eikä sille ole olemassa yhtä ainoa oikeaa määritelmää. Kulttuuri voi sisältää melkein mitä tahansa lähestymistavasta ja näkökulmasta riippuen. Voidaankin sanoa, että kulttuuri on kaikkea sitä, mitä näemme, koemme ja tunnemme ympärillämme.

Usein käytetty määritelmä organisaatiokulttuurista on Scheinin (1987, 26) määritelmä, jonka mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa: *”perusolemusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella tai tuntea.”*

Nikkilä (1986) liittää organisaatiokulttuurin organisaation todellisuuteen ja näkee sen prosessina, jonka avulla ihmiset antavat merkityksiä organisaation arvoille, kyvyille,

käyttäytymismalleille ja sosiaalisille tiedoille. Kysymyksessä on sosiaalistumisen prosessi, jonka avulla organisaatio kykenee toimimaan samanaikaisesti sekä yhtenäisesti että tuottamaan uutta tietoa ja olemaan luova. Organisaatiokulttuuri voidaan tällöin nähdä organisaation ”persoonallisuutena”, joka on enemmän kuin sosiaalistumisen avulla opitut roolit. Organisaatiokulttuuri on viitekehys, jonka sisällä organisaation toiminta tapahtuu. Se selittää suuren osan organisaation tosiasiallisesta määräytymisestä. Nikkilä (1986) yrittää tarkastella kulttuuria erottelemalla kulttuurin mitä se on siitä miten se ilmenee. Se, mitä kulttuuri on, tarkoittaa kulttuurin olevan joukko sosiaalisesti muodostuneita merkitysrakenteita, jotka ilmenevät symboleina ja joiden avulla ihmiset ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se, miten kulttuuri ilmenee, tarkoittaa sitä, miten ihmiset suhtautuvat organisaatioon, toisiinsa ja rooleihinsa. (Emt. 1986, 3, 5, 12, 19–20.)

Morgan (2006) tarkastelee organisaatiokulttuuria metaforien avulla ja antaa kuvan organisaatiosta kulttuurisena ilmiönä, joka vaihtelee ympäröivän yhteiskunnan mukaisesti. Uskomukset, rutiinit ja rituaalit voidaan nähdä identifioivina tekijöinä omaan kulttuuriin ja erottavina tekijöinä muista kulttuureista. Kulttuurisella metaforalla on useita näkökohtia. Ensiksi, sen avulla voi tarkastella organisaatiota melkein mistä tahansa näkökulmasta. Toiseksi, se tuo näkyville organisaation jaettuun merkityksiä ja saa ihmiset näiden merkitysten avulla näkemään asiat siten kuin ne ovat. Kolmanneksi, metafora auttaa myös huomaamaan organisaation ja ympäristön väliset suhteet sosiaalisesti rakennettuina. Organisaatiot rakentavat ympäristönsä niiden selitysten ja tulkintojen kautta, jotka ovat jatkumona yhteiselle kulttuurille. Lopuksi, kulttuurinen metafora auttaa ymmärtämään organisatorisia muutoksia, koska se auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan sekä organisaation että omaa muuttunutta todellisuuttaan ja asemoimaan itsensä suhteessa ympäristöön. (Emt. 2006, 116–117, 141–145.)

Organisaatiokulttuurin käsitettä lähellä on organisaatio-identiteetin käsite. Organisaatio-identiteetin avulla pyritään vastaamaan kysymykseen ”keitä me olemme” tarkoituksena organisaation ydinolemuksen ymmärtäminen. Erotuksena organisaatiokulttuurin käsitteeseen voidaan pitää organisaatiokulttuurin kollektiivisempaa ja rationaalisempaa luonnetta. Identiteetikäsitettä voidaan puolestaan pitää enemmän subjektiivisesti

tulkittavana käsitteenä. (Puusa 2007, 72, 80–81.)

Ihminen määrittää omaa identiteettiään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Organisaatiossa organisaatio määrittää sen jäsenten identiteettiä organisaatorakenteen ja tehtäväjaon kautta. Organisaation kohdatessa muutoksen muuttuu sekä sen oma että sen jäsenten identiteetti. Uuden identiteetin muodostuminen on tärkeää muutoksen onnistumiselle. (Valpola 2004, 179–189.) Juuti ja Virtanen (2009, 15) väittävät, että kulttuurinen identiteetti on jopa kestävämpi kuin organisaation hallinnolliset rakenteet. Muutostilanteessa organisaation jäsenet kokevat usein oman asemansa uhatuksi ja haluavat saada mahdollisimman nopeasti tietää mitä vaikutuksia muutoksella on heidän omaan työhönsä ja mikä on heidän tehtävänsä ja roolinsa uudessa organisaatiossa. Organisaation tehtävä on luoda puitteet identiteetin ja roolin löytämiselle muuttuneessa tilanteessa. Sen avulla ihmiset tutustuvat toisiinsa, tarkkailevat ja testaavat toisiaan sekä etsivät yhteisiä toimintatapoja ja ratkaisuja uusiin tilanteisiin. Mitä nopeammin ihmiset saavat vastauksia heitä itseään koskeviin asioihin, sitä nopeammin he hahmottavat oman asemansa uudessa organisaatiossa ja alkavat muodostaa käsitystä sekä omasta että organisaation uudesta identiteetistä. (Valpola 2004, 179–189.)

4.3.1 Organisaatiokulttuurin tasot ja ulottuvuudet

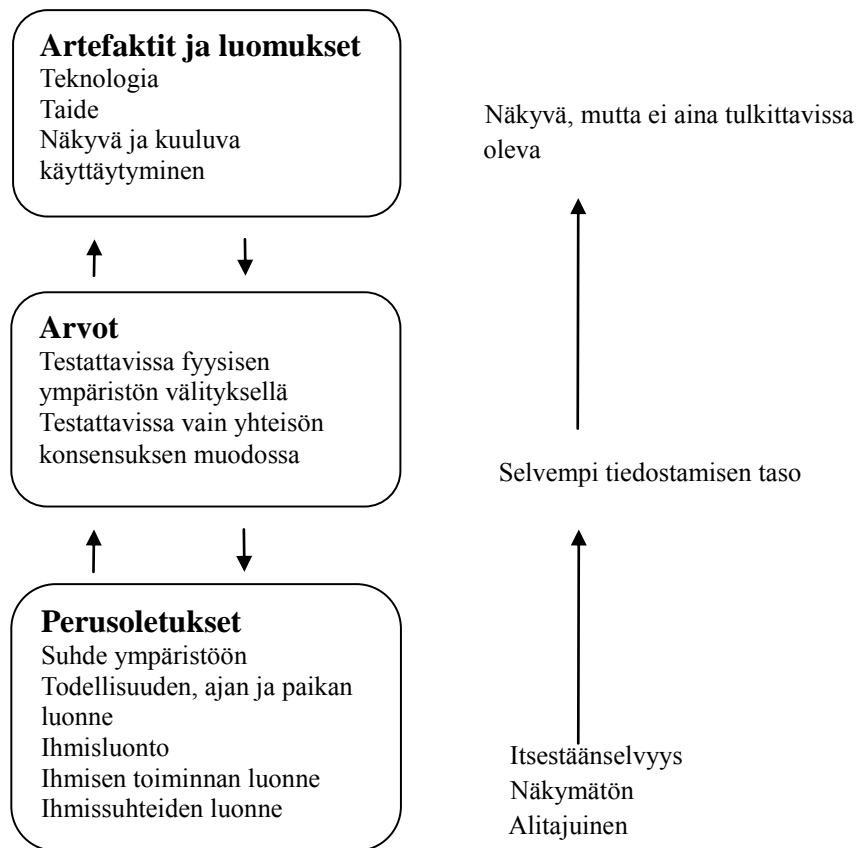
Organisaatiokulttuurin tasot

Kulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka ovat perusoletukset, arvot ja artefaktit. Kulttuurin syvimmän tason muodostavat perusoletukset, jotka ovat toistuvan onnistuneen toiminnan seurauksena muodostuneet itsestäänselvyyksiksi ja siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Perusoletuksia vastaan ei taistella eikä niitä kyseenalaisteta, minkä vuoksi niiden muuttaminen on hyvin vaikeaa. Nämä tiedostamattomat oletukset ovat ihmisten vuorovaikutuksen taustalla ja niiden perusteella ihmiset tulkitsevat organisaation arkipäivän ilmiöitä. Voidaan sanoa, että kulttuuri on yhtä kuin nämä perusoletukset. (Schein 1987, 31–38.)

Kulttuurin näkyvää tasoa ilmentävät arvot ja artefaktit. Artefaktit tarkoittavat ihmisen

rakentamaa sosiaalista ja fyysistä ympäristöä ja ne ilmenevät organisaatiossa esimerkiksi pukeutumisena, tiettyinä käyttäytymis- ja toimintatapoina, organisaation logoina ja esitysmateriaaleina. Arvot ovat organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavia toimintatapoja. Kun organisaation jäsenet yhdessä kokevat jonkin käyttäytymistavan toimivaksi ja onnistuneeksi tietyssä tilanteessa, arvot muuttuvat uskomuksiksi ja lopulta oletuksiksi. Ihminen on tällöin sisäistänyt arvot ja hänen käyttäytyminen muuttuu huomaamatta arvojen mukaiseksi. Arvot ovat siten yhteisen oppimisprosessin tulosta. Arvot eivät kuitenkaan yksin selitä ihmisen näkyvää käyttäytymistä, koska kaikki arvot eivät muutu oletuksiksi tai niiden välillä saattaa olla ristiriitaisuuksia, mikä näkyy arvojen vastaisena käyttäytymisenä. Kulttuuristen merkitysten ja niiden vaikutusten ymmärtäminen käyttäytymiseen edellyttää perusoletusten ymmärtämistä. (Schein 1987, 33–35.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa kulttuurin tasoja:



Kuvio 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Lähde: Schein 1987, 32)

Organisaatiossa vallitsevat oletukset ympäristöstä, totuudesta, ihmisluonnosta sekä ihmisen toiminnan luonteesta määrittävät käsitystä siitä mikä on ”oikein” ja mikä ”väärin” ja heijastavat sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan asioiden käsittelyyn ja ongelmien ratkaisuun. Nämä oletukset joko ilmaistuna tai piilevinä ovat organisaation perustehtävän ja toiminta-ajatuksen pohjana sekä vaikuttavat sen strategiseen suuntautumiseen. Käsitys siitä mikä on oikea tapa suhtautua ympäristöön ja toisiin ihmisiin, määrittelee ne käyttäytymissäännöt ja ohjeet, joiden mukaan organisaation jäsenet tietävät toimia erilaisissa tilanteissa. Jos käyttäytymissääntöjä ei ole luotu tai ne ovat epäselviä, se aiheuttaa organisaation jäsenien keskuudessa epä tietoisuutta ja ahdistuksen tunnetta. (Schein 1987, 100–101, 114–117.)

Scheinin (1987) määritelmä organisaatiokulttuurista edustaa kognitiivista ja holistista tutkimussuuntausta, jolloin kulttuurin voidaan sanoa olevan enemmän kuin osiensa summa. Kulttuuria ei voi ymmärtää tarkastelemalla vain sen yhtä tasoa, vaan ihmisten käyttäytymisen merkityksien selvittäminen vaatii kaikkien tasojen kokonaisvaltaista tarkastelua. Organisaation kulttuuria ei voi saada selville vain arvoja ja artefakteja tutkimalla vaan todellisen kulttuurin ymmärtäminen vaatii perusoletusten tutkimista ja ymmärtämistä. (Emt. 1987, 121.) Nikkilä (1986, 3,5) ja Morgan (2006, 116–117) korostavat organisaatiokulttuurin määrittämisessä organisaatiotodellisuuden ja ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksia tälle todellisuudelle antamien merkitysten ymmärtämistä, mikä on lähellä Valpolan (2004, 179–189) ja Puusan (2007, 72, 80–81) esittämiä ajatuksia organisaatio-identiteetistä. Bate (1984) on esittänyt ongelmanratkaisuun perustuvan mallin organisaatiokulttuurista, jonka esittelen seuraavaksi.

Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet

Bate (1984) on tutkinut kolmen suuren brittiläisen teollisuusyrityksen organisaatiokulttuureja ja löytänyt jokaisesta kuusi ulottuvuutta, joilla on vahvoja vaikutuksia organisaation kykyyn ratkaista ongelmia. Nämä ulottuvuudet hän on nimennyt seuraavasti: tunteettomuus, persoonallistamattomuus, alamaisuus, konservatismi, eristäytyminen ja antipatia. Ulottuvuudet ilmenevät yrityksissä eriasteisina ja eri tavalla, mutta jokaisessa yrityksessä ne ovat havaittavissa tietyissä tilanteissa. (Emt. 1984, 48–49.)

Tunteettomuutta sisältävässä kulttuurissa työ ja henkilökohtaiset suhteet pidetään tietoisesti erillään eikä organisaatiossa sallita tai pidetä suotavana tunteiden näyttämistä. Tunteiden näyttäminen koetaan epämukavaksi ja se on merkki epäammattimaisuudesta, heikkoudesta tai tehottomuudesta. Tunteiden näyttämistä varotaan, koska pelätään tilanteiden muuttuvan hallitsemattomiksi. Tunteiden näyttämiseen liittyy vahvasti luottamus. Paljon tunteettomuutta sisältävässä organisaatiossa vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri. Ihmisten erilaisuutta ei sallita eikä sen päästetä häiritsemään organisaation elämää. Ihmiset pitävät mieluummin ongelmat sisällään kuin tuovat avoimesti esiin tunteensa ongelmanratkaisutilanteissa, mikä aiheuttaa jännitteitä ja turhautumista. Ihmiset omaksuvat välttelemisen ja tukahduttamisen strategiat aidon vuorovaikutuksellisen toiminnan sijaan. (Bate 1984, 49–52.)

Persoonallistamattomuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon ihmiset ottavat vastuuta ongelmistaan ja kuinka paljon he siirtävät vastuuta organisaatiolle. Paljon persoonallistamattomuutta sisältävässä organisaatiossa ongelmien lähteitä ei nimetä eikä tuoda selvästi esiin, vaikka ne olisivat tiedossa. Ongelmia tarkastellaan irrallaan asiayhteyksistään eikä kukaan ota vastuuta niistä vaan vastuu vieritetään epämääräisesti jonnekin organisaation sisään. (Bate 1984, 52–53.)

Alamaisuus tarkoittaa sitä, kuinka ihmiset reagoivat organisaation hierarkiaan ja ihmisten erilaiseen asemaan organisaatiossa. Alamaisuutta korostava kulttuuri saattaa estää itsenäisen ongelmanratkaisun, koska organisaation hierarkia ja valtasuhteet ovat niin vahvoja. Tämä saattaa myös edistää vastuun välttelemistä ongelmien ratkaisutilanteissa, jopa vaikka ongelmat olisivat omia. Työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita korostaa vastentahtoinen riippuvuussuhde, mikä korostaa johdon asemaa ja valtaa. Tämä johtaa helposti siihen, että päätökset tehdään kuulematta työntekijöitä, mikä puolestaan johtaa siihen, että johto ei ole tietoinen työntekijöiden ongelmista eikä näin ollen myöskään etsi ratkaisuja ongelmiin. (Bate 1984, 54–55.)

Konservatismia sisältävä organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, miten ihmiset suhtautuvat muutoksiin. Konservatiivinen organisaatio saattaa aiheuttaa skeptisyyttä ja

turhautuneisuutta sen jäsenissä, jolloin ongelmanratkaisuyritykset jäävät puolitiehen. Ihmiset turvautuvat mieluummin vanhaan ja tuttuun kuin lähtevät mukaan uuteen ja tuntemattomaan. (Bate 1984, 55–56.)

Organisaatiossa, jossa vallitsee eristäytymistä korostava kulttuuri, ihmiset haluavat työskennellä mieluummin yksin kuin yhdessä toistensa kanssa. Horisontaalisten ja vertikaalisten prosessien välinen vuorovaikutus on heikkoa. Myös tiimityöskentely on vähäistä. Tässä on vaarana se, että päätöksenteko tapahtuu liian yksipuolisesta näkökulmasta. Kritiikin esittämisen ja ongelmien esiin tuomisen sijaan organisaatiossa vallitsee välttelyn ja 'oman reviirin' puolustamisen ilmapiiri. (Bate 1984, 56–57.)

Antipatiaan liittyy ajatus ihmisten suhtautumisesta toisiinsa. Paljon antipatiaa sisältävässä kulttuurissa ihmisten välisiä suhteita luonnehtivat riidanhaluisuus, etäisyys ja epäluottamus. Bate korostaa tämän ulottuvuuden merkitystä organisaation ongelmanratkaisussa. (Bate 1984, 57–59.) Se, millä tavalla suhtaudumme toisiimme, on ihmisen toiminnan ja käyttäytymisen ydinasia.

Baten (1984, 43–66) kuusi organisaatiokulttuurin tarkastelun ulottuvuutta antaa mahdollisuuden lähestyä organisaatiokulttuuria ongelmanratkaisun näkökulmasta sekä pohtia sitä, mitkä asiat estävät organisaatiota ratkaisemasta ongelmiaan. Myös Schein (1987, 97) puhuu ongelmien ratkaisemisesta organisaatiokulttuurin tehtävänä ja korostaa yksimielisyyttä ratkaisun edellytyksenä. Yksimielisyyttä ei saavuteta ilman yhteistyötä. Kinnunen (1990, 125) on todennut terveyskeskuksia ja sairaaloita koskevassa tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuurin avulla luodaan edellytyksiä ihmisten yhteistyölle sekä vakiinnutetaan kokemuksen kautta toimiviksi osoittautuneita menettelytapoja. Pitkänen (2006, 165) puhuu luottamussopimuksista tarkoittaessaan yhteisistä pelisäännöistä sopimista ja korostaa näiden sopimusten merkitystä kulttuurien kohtaamistilanteiden ja organisaation muutosprosessien hallinnan edellytyksenä. Yhteistä kaikille edellä mainituille havainnolle on kulttuurin ja kulttuuristen tekijöiden merkitys organisaation toimivuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

4.3.2 Johtamisen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Scheinin (2001) mukaan suurin haaste kulttuurin johtamisessa on se, että ei ymmärretä kulttuurin syvyyttä ja voimaa eikä osata suhtautua siihen sen ansaitsemalla vakavuudella. Organisaatiossa esiintyviin ristiriitoihin ja ongelmiin haetaan ratkaisuksi pinnallisia yksinkertaistuksia kun pitäisi miettiä organisaation syvärakenteissa piileviä kulttuurisia tekijöitä. Organisaatiokulttuurin muodostumista voidaan käsitteellisellä tasolla ajatella kolmen teorian kautta. Nämä teoriat ovat sosiodynaamisen teoria, johtamisteoria ja oppimisteoria. (Emt. 1987, 161; 2001, 202.)

Sosiodynaamisen teorian keskeinen sanoma on ajatus ihmisten välisiin suhteisiin liittyvistä ilmiöistä kuten jaettu ratkaisu, jaettu ymmärrys sekä yhteisymmärrys. Toisin sanoen kulttuuri muodostuu, kun ihmiset yhdessä kehittävät ratkaisun yhteiseen ongelmaan. Sosiodynaaminen teoria korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ennen kuin ihmiset kykenevät tekemään eli jakamaan ratkaisuja yhdessä, heidän on tunnettava kuuluvansa ryhmään. Ihmisellä on tarve säilyttää oma eheytensä ja identiteettinsä, vaikka muu ryhmä ei olisikaan yhtenäinen. Pystyäkseen jakamaan ymmärrystä keskenään ryhmän jäsenten on tunnistettava erityiset tunteet, kokemukset ja toiminnot yhteisiksi. Jaetun tunteen voi ryhmässä saada aikaan esimerkiksi yhteinen ahdistuksen tunne, yhteiset ulkoisiin ärsykkeisiin kohdistuvat reaktiot tai yhteinen toiminta jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Kulttuurisen tekijän määrittäminen jonkin asian jaetuksi yhteisymmärrykseksi edellyttää, että edellä mainitut ilmiöt ovat jatkuneet pitkään ja että ne on ryhmässä koettu voimakkaina. Kulttuuria ei voi muodostaa vain sopimalla asioista vaan se edellyttää yhteisiä kokemuksia ja jaettuja merkityksiä. (Schein 1987, 161–162, 179–181.)

Johtajuutta ei voi erottaa kulttuurista. Johtajat luovat ja määrittävät organisaation kulttuuria sekä välittävät sitä eteenpäin. Menestyvä yritys saa usein perusluonteensa sen johtajan ja johtajan luomien arvojen mukaan. Johtamisteorioiden avulla yritetään selittää sitä, miten organisaation perustajat ja johtajat luovat ja siirtävät omat ajatuksensa ja uskomuksensa organisaation jäsenille. Scheinin (1987) mukaan johtajat tarvitsevat työssään kolmenlaista pätevyyttä, jotka ovat ulkoiseen tehtävään liittyvä analyttinen pätevyys, ihmisten välisiin

suhteisiin liittyvä pätevyys sekä emotionaalinen pätevyys. (Schein 1987, 161, 182; Peters & Waterman 2007, 60.)

Oppimisteorian taustalla on väite, että kulttuuri on opittua. Oppimisteorian avulla voidaan selittää, miksi jotkut tehdyt ratkaisut jäävät pysyviksi ja toiset eivät. Oppimisen kohteina ovat ulkoisten käyttäytymismallien lisäksi kognitiot ja emootiot. Kulttuurisen oppimisen paradoksina on, että kulttuuri voi saada aikaan negatiivisia tunteita, esimerkiksi ahdistumista. Oppimismekanismien tyyppisiä ovat positiiviset ongelmanratkaisutilanteet sekä ahdistuksen välttämistilanteet, joissa kummassakin pyritään positiiviseen vahvistamiseen, mutta jotka toimivat eri tavalla ja joilla on erilaiset seuraukset. Ensiksi mainitut tilanteet johtavat positiiviseen vahvistamiseen, mikäli ratkaisuehdotus on toimiva. Jälkimmäiset tilanteet puolestaan edellyttävät ahdistuksen vähentämistä onnistuneesti sekä ahdistusta tuottavien seurauksien estämistä, jotta positiiviset tunteet vahvistuisivat. Käytännössä näitä erilaisia tilannetyyppejä ei voi erottaa toisistaan vaan ne vaikuttavat samanaikaisesti. (Schein 1987, 161–162, 185.)

Organisaation kulttuuri heijastaa sen perustajan voimakkuutta, organisaation jäsenten yhteisten kokemusten määrää ja lujuutta sekä organisaation aiemman menestyksen määrää. Kulttuuri on siten sosiaalisen oppimisen seurausta. Kulttuuri muodostuu yhteisistä ja toimiviksi havaituista ajattelu- ja käyttäytymistavoista. Schein (2001, 203) väittää, että uutta kulttuuria ei voi koskaan ”luoda”, koska organisaation jäsenet eivät sisäistä uutta ajattelu- tai toimintatapaa eivätkä siten ota sitä uudeksi tavaksi, ellei se oikeasti toimi paremmin kuin entinen. Johtamisessa tärkeää on ymmärtää ne organisaation yhteiset piilevät oletukset, joista kulttuuri muodostuu. Kulttuuriset oletukset vaikuttavat organisaatiossa kaikkiin toimintoihin ja seikkoihin. Kulttuuria ei voi erottaa organisaatiosta irralliseksi osaksi vaan se on läsnä rakenteissa, toimintatavoissa, strategiassa, kielessä jne. (Emt. 2001, 203–204.)

Kulttuurin muodostuminen alkaa, kun joukko ihmisiä kohtaa samanaikaisesti ongelmatilanteen, jonka ratkaisemiseksi heidän täytyy toimia yhdessä. Heillä on tällöin jaettu yhteinen ongelma ja jaettu havainto toimivasta ratkaisusta. Jakamisen kyky sisältää

aikaisempaa kulttuurin oppimista ja ymmärtämistä, mutta uusi jaettu kokemus on alku uuden kulttuurin muodostumiselle. Tätä uuden kulttuurin muodostumista voidaan selittää sosiodynaamisen teorian, johtajuusteorian ja oppimisteorian yhtäaikaisilla vaikutuksilla. (Schein 1987, 161, 194.)

4.4 LUOTTAMUKSELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI

4.4.1 Luottamus ja epäluottamus

Luottamus voidaan määritellä monella tavalla riippuen lähestymistavasta ja näkökulmasta. Luottamukseen liittyy vahvasti tunne, joka saa ihmiset reagoimaan tietyllä tavalla. Luottamus ilmenee siis toimintatapana ja käyttäytymisenä (Stenvall ym. 2007, 77). Se kertoo siitä, miten ihmiset suhtautuvat sekä toisiinsa että asioihin organisaatiossa. Lisäksi eri tieteenalat määrittelevät luottamusta eri tavalla. Sosiaalitieteilijät korostavat luottamuksessa ihmisten välistä vuorovaikutusta kun taas hallintotieteilijät tarkastelevat luottamusta enemmän organisatorisena ilmiönä ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. (Williams 2007, Harisalo & Miettinen 2010, Stenvall ym. 2007). Luottamuksen määrittämisessä voidaan erottaa toisistaan määrittelytavat, jotka tarkastelevat luottamusta prosessina niistä menettelyistä, jotka tarkastelevat luottamuksen ominaisuuksia tai ulottuvuuksia (Harisalo ym. 2010, 32, 36).

Luottamuksen määrittäminen sen *ominaisuuksien tai ulottuvuuksien* avulla lähtee liikkeelle ajatuksesta, että koska luottamus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat luottamuksen määrään ja laatuun. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan neljä keskeisintä luottamukseen vaikuttavaa johtajien käyttäytymispiirrettä ovat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys, jotka ovat kaikki luonteeltaan vuorovaikutteisia ominaisuuksia. Tutkimuksen mukaan vastaajat arvostivat vuorovaikutteisia ominaisuuksia enemmän luottamusta vahvistavina kuin ei-vuorovaikutteisia ominaisuuksia kuten esimerkiksi itsenäisyyttä, lojaaliutta ja kunnianhimoisuutta. (Harisalo ym. 2010, 32–33, lain. Kouzes &

Posner 1993, 14.) Luottamus voidaan nähdä myös organisaation ominaisuutena, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, ihmiset työskentelevät vapautuneesti ja voivat keskittää voimansa työn tekemiseen kun taas epäluottamuksen ilmapiirissä ihmiset ovat epäluuloisia, ahdistuneita ja pelokkaita eivätkä jaksaa työskennellä täysipainoisesti. (Mäkipeska ym. 2005, 27.)

Luottamus prosessina tarkoittaa luottamuksen rakentamista, ylläpitämistä ja vahvistamista (Harisalo 2010, 36). Tähän liittyy kiinteästi ajatus luottamuksesta dynaamisena ilmiönä, joka ilmenee sen kykynä muuttua, kun siihen vaikuttaviin tekijöihin vaikutetaan. Luottamus ei siten ole pysyvä ilmiö vaan sillä on taipumusta muuttua olosuhteiden mukaan. Luottamukseen sisältyy ajatus, että ihminen ottaa aina riskin luottaessaan toiseen ihmiseen, koska koskaan ei voi olla täysin varma toisen ihmisen käyttäytymisestä. Luottamusta esiintyy tilanteissa, joissa ihmisillä on odotuksia toisiaan kohtaan, jolloin he kokevat olevansa riippuvuussuhteessa keskenään. Tähän liittyy epävarmuus tulevaisuudesta ja yhteistyön jatkumisesta, jos luottamus jostain syystä menetetään. Luottamuksen perustan muodostavat ihmisten väliset sopimukset, jotka voivat olla juridisia tai psykologisia. Psykologiset sopimukset ovat niitä suullisesti sovittuja tai julkilausumattomia sopimuksia, joiden perusteella vuorovaikutuksessa olevat ihmiset muodostavat odotuksia toisiaan kohtaan. Luottamus toimii tällöin odotuksena, että toisen ihmisen toiminta on hyödyllistä omalle toiminnalle. (Mäkipeska ym. 2005, 32–34.) Luottamusta ei voi ostaa eikä lainata vaan se on ansaittava omalla käyttäytymisellä (Harisalo ym. 2010, 29). Luottamusta ei voi luoda ylhäältä käsin, vaan se vaatii ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja kanssakäymistä, jossa ihmiset omilla valinnoillaan luovat edellytykset ja rajoitukset luottamuksen syntymiselle ja vahvistumiselle (Ilmonen 2000, 14; Harisalo ym. 2010, 43). Stenvall ja Virtanen (2007, 77) tarkoittavat luottamuksella ”*inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun*”.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 32–34) mukaan työyhteisössä luottamuksen rakennustekijät ovat vastavuoroisuus, avoimuus ja rehellisyys, sitoutuminen, arvostus sekä ennustettavuus. Näihin sisältyvät luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat verkostomainen

toiminta, yhteinen tahto ja yhteiset tavoitteet, osaamisen kehittäminen, kannustava ja välittävä johtaminen, erilaisuuden sietäminen ja turvallisuuden tunteet. Luottamuksen vastavuoroisuus liittyy antamisen ja saamisen periaatteeseen. Luottamusta voi tällöin pitää odotuksena, että toisen toiminta on hyödyllistä omalle toiminnalle. Verkostojen toiminta perustuu ajatukseen, että yhdessä tekeminen tuottaa enemmän lisäarvoa kuin yksin tekeminen. Jos lisäarvoa ei synny, verkostot hajoavat ja luottamus katoaa. Ennustettavuus liittyy tulevaisuuteen. Kun tulevaisuus on ennustettavissa, se luo turvallisuutta ja antaa mahdollisuuden tehdä tulevaisuuden suunnitelmia. (Mäkipeska ym. 2005, 34; Harisalo ym. 2010, 40–41.) Mäkipeska ja Niemelä (2005, 45) asettavat luottamuksen rakentamisessa huomion keskipisteeksi ihmisen sanomalla, että luottamus lisääntyy sitä mukaa kun ihminen nousee toiminnan keskipisteeksi.

Hardy, Phillips ja Lawrence kirjassa Lane & Bachmann (1998, 64–65) käyttävät luottamuskäsitteen määrittämisessä kahta näkökulmaa: ennustettavuutta (*“predictability”*) ja hyvántahtoisuutta (*“goodwill”*) ja perustelevat kahden määritelmän käyttämistä yhtä aikaa sillä, että ennustettavuutta sisältävä määritelmä ei kykene erottamaan luottamukseen ja valtaan perustuvia suhteita toisistaan ja toisaalta hyvántahtoisuuteen liittyvä määritelmä luo oletuksia yhteisistä mutta epärealistisista tavoitteista eikä kykene selittämään sitä miten luottamus rakentuu, koska unohtaa vuorovaikutusprosessissa ihmisten toisilleen välittämien merkitysten vaikutukset. Toisaalta Harisalo ja Miettinen (2010, 29 lain. Solomon & Flores 2001, 71) kehottavat erottamaan toisistaan luottamuksen ja ennustamiseen perustuvan tiedon, koska ennustaminen edellyttää suurta todennäköisyyttä ja varmuutta onnistuakseen, ja tällöin unohdetaan vuorovaikutuksen keskeinen merkitys luottamusta vahvistavana ja ylläpitävänä tekijänä.

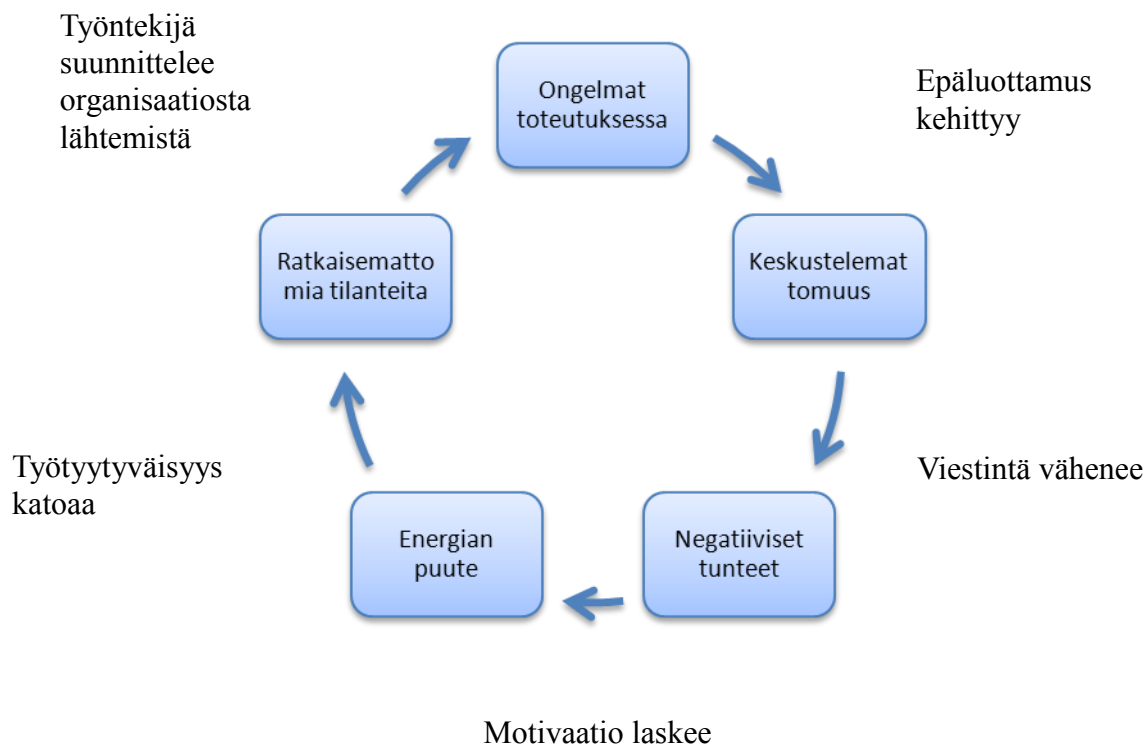
Williams (2007) tarkastelee luottamusta pelon hallinnan näkökulmasta ja korostaa luottamuksen rakentamisessa ja vahvistamisessa toimintaa uhkaavien tekijöiden tunnistamista ja niiden vähentämistä ja välttämistä. Pelkojen hallinta on yhteydessä ihmisten väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön. Ihmiset kokevat usein oman ryhmän ulkopuoliset henkilöt uhiksi, jonka vuoksi heihin suhtaudutaan epäilevästi. Tämän vuoksi luottamuksen rakentaminen organisaatorajojen yli on usein vaikeaa. Williams (2007) on

tutkinut uhkien vähentämistä sekä tunnejohtamisen prosessina että symbolisen interaktionismin prosessina, joissa kummassakin kiinnostuksen kohteena on ihmisten välinen vuorovaikutus. Mallissa korostetaan ajatusta, että toisen osapuolen käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan hänen omien ajatustensa ja tunteidensa kautta ja puhuu tunnejohtamisesta tässä tarkoituksessa. Siten tunnejohtamisella on mahdollista vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. (Emt. 2007, 595, 600.)

Pelkojen hallinta on prosessi, jossa on kysymys ihmisten välisestä tunnetyöstä, joka on usein vaikeasti havaittavaa tai tunnistettavaa. Työtehtävissä, joissa valvontaa ja kontrollia on enemmän ja oman harkinnan vapautta vähemmän, sosiaalisilla normeilla ja näkyvillä säännöillä on suurempi rooli kuin esimerkiksi erikoistuneissa ammatillisissa tehtävissä, joissa työtehtävien suorittamisessa on enemmän oman harkinnan mahdollisuuksia. Tämän vuoksi näkyvien sääntöjen ymmärtäminen on yleensä tarpeellista mutta ei ehkä riittävää tunteiden hallitsemiseksi joka tilanteessa. Pelkojen hallinta rakentaa ja ylläpitää luottamusta paitsi tunteisiin vaikuttamalla myös viestittämällä ihmisen omaa luotettavuutta, määrittämällä hänen sosiaalista pätevyyttään sekä rakentamalla sosiaalista ja emotionaalista toimintaa, mikä puolestaan edistää luotettavaa toimintaa ja käyttäytymistä. Sosiaalinen pätevyys tarkoittaa juuri toisten ihmisten ja heidän käyttäytymisen ymmärtämistä. (Williams 2007, 616–617.)

Luottamus ja epäluottamus ovat toistensa vastinpareja. Ne liittyvät kiinteästi toisiinsa ja toimivat toistensa vahvistavana tai heikentävänä tekijänä. Ilman epäluottamusta ei ole luottamusta ja toisinpäin. Luottamusta vahvistamalla voidaan heikentää epäluottamuksesta aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia ja vastaavasti luottamuksen puute aiheuttaa epäluottamusta ja lisää epäluottamuksen negatiivisia vaikutuksia. (Harisalo ym. 2010, 46–47.) Usein puhutaan, että luottamuksen saavuttaminen on vaikeampaa kuin sen menettäminen. Luottamuksen dynamiikalle on ominaista se, että yhdenkin luottamusrakenteen osatekijän negatiivinen vaikutus heijastuu koko luottamusprosessiin. Tämän vuoksi luottamukselle on ominaista tunne, että sitä joko on tai ei ole. Luottamuksen tavoin myös epäluottamus muodostaa itseään vahvistavan prosessin. (Mäkipeska ym. 2005, 47.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa epäluottamuskierteen syntymistä. Olen yhdistänyt kuvioon Stenvallin ja Virtasen (2007, 81 lain. Reina & Reina 1999) ja Laineen (2009, 89 lain. Laine 2008, 82) esitykset luottamuspuutteen ja epäluottamuksen noidankehästä.



Kuvio 3. Epäluottamuksen kehä (Muokattu lähteistä Stenvall ym. 2007, 81 lain. Reina & Reina 1999 ja Laine 2009, 89 lain. Laine 2008, 82)

Epäluottamusta työyhteisössä aiheuttavat sääntöjen tai sopimusten rikkominen, vastuiden välttely, lupauksen rikkominen, muiden ideoiden ja ajatusten esittäminen omana, oman hyödyn tavoittelu, keskinäinen kilpailu, tiedon panttaus, sitoutumattomuus, vallan ja aseman väärinkäyttö sekä identiteetin vääristäminen, joka voi olla julkista kritiikkiä tai epäreilua ja väärää syytelyä. (Harisalo ym. 2010, 49, lain. Bies & Tripp 1996, 249; Mäkipeska ym. 2005, 47.).

Luottamus vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja heidän käsityksiin asioista ja toisista ihmisistä. Luottamusta esiintyy silloin, kun ihmisillä on käsitys tai odotus siitä, että toiseen voi luottaa. Muutostilanteissa luottamuksen merkitys korostuu, koska luottamus vaikuttaa ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, työyhteisön ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Onnistunut muutos edellyttää aina luottamusta. (Stenvall ym. 2007, 77–78.)

Muutoksiin liittyy usein epävarmuutta. Luottamusta tarvitaan tilanteissa, joissa ihminen ei voi olla luottavainen, ei voi ennustaa eikä tiedä seurauksia. Jos muutoksen seurauksista ei ole varmaa tietoa, toiminta muutostilanteissa perustuu luottamukseen. Tällöin muutosjohtajan kyvyllä luoda muutokseen osallistuvien uskoa ja luottamusta itseensä on keskeinen merkitys. Luottamus lisää muutokselle välttämätöntä muutосkykyä ja mahdollistaa avoimen kommunikaation. Jos johtajaan luotetaan, myös muutokseen ja sen tarkoitusperiin luotetaan. Ihmiset uskaltavat jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan sekä etsiä yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja ristiriitoihin. (Stenvall ym. 2007, 78–80; Ilmonen 2000, 48.)

4.4.2 Luottamus sosiaalisena pääomana

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sen sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, jossa ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa. Työyhteisössä näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi ihmisten väliset suhteet ja sosiaaliset verkostot, yhteisöllisyys, instituutiot, johtamisjärjestelmät, informaatio, yhteiset säännöt, normit ja arvot sekä kulttuuriset tekijät. Sosiaalisen pääoman arvo muodostuu sosiaalisten verkostojen avulla tapahtuvan tiedonvaihdon ja muun ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta, minkä avulla taloudellinen ja henkinen pääoma saadaan tuottamaan lisää arvoa. Arvo voi olla esimerkiksi innovaatioita tai fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Se, miten suuri tai pieni sosiaalinen pääoma on, riippuu työyhteisön organisaatorakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta yhteisiin sääntöihin ja arvoihin sekä ihmisten keskinäisten suhteiden määrästä ja laadusta. (Mäkipeska ym. 2005, 15–16;

Harisalo ym. 2010, 121.)

Sosiaalinen pääoma syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa suhteissa, mikä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen pääoma vaatii muodostuakseen aina ihmisten kuulumisen johonkin yhteisöön. Kun puhutaan sosiaalisesta pääomasta, puhutaan ihmisten välisistä institutionaalisista suhteista. (Mäkipeska ym. 2005, 15–16; Kovalainen & Österberg kirjassa Ilmonen 2000, 71.) Mäkipeska ja Niemelä (2005, 27) perustelevat sosiaalisen pääoman tarkastelua työyhteisöjen näkökulmasta ja sen nostamista yhdeksi kehittämisen kohteeksi työyhteisössä sillä, että sosiaalisen pääoman näkeminen arvoa tuottavana tekijänä on keino asettaa esimerkiksi työhyvinvointi organisaation kehittämisen kohteeksi ja tavoitteeksi.

Luottamus voidaan nähdä sekä yksilöissä syntyvänä ja vaikuttavana ominaisuutena että työyhteisöissä ilmenevänä kollektiivisena ominaisuutena. Sosiaalinen pääoma käsitteenä on luonteeltaan kollektiivinen, koska se syntyy ja vaikuttaa yhteisössä. Yksilöiden välillä vallitsevaan luottamukseen voidaan vaikuttaa vain välillisesti, mutta organisaatiossa olevaan sosiaaliseen pääomaan voidaan vaikuttaa suoraan. Yksilötasolla ilmenevään luottamukseen vaikuttaa koko yksilön henkilöhistoria alkaen varhaislapsuudesta. Organisaation sosiaalinen ympäristö voi osaltaan vaikuttaa tähän vahvistamalla - tai heikentämällä yksilön kokemaa luottamusta. (Mäkipeska ym. 2005, 26.)

Luottamus sosiaalisena pääomana tarkoittaa sitä, että ihmiset luottavat – tai eivät luota työyhteisön organisaatorakenteiden ja järjestelmien toimivuuteen, ovat – tai eivät ole sitoutuneet yhteisiin sääntöihin ja arvoihin sekä kykenevät – tai eivät kykene kommunikoimaan avoimesti ja kannustavasti. Luottamus muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on siten sosiaalisen pääoman ydin. Luottamus edellyttää vastavuoroisuutta ja yhteisiä käsityksiä ja intressejä. Ihmisten välinen vuorovaikutus antaa yhteisön jäsenelle mahdollisuuden samastua ja tuntea kuuluvansa yhteisöön, jolloin yhteisö vastaa yksilön tarpeisiin, mikä puolestaan saa yksilön tuomaan oman panoksensa pääoman lisäämiseksi. (Mäkipeska ym. 2005, 25–27.) Fukuyama (1995, 26) kuvailee luottamusta ”sosiaalisesti liimaksi”, joka pitää yhteisöt yhdessä ja kasvattaa tällä tavoin yhteisön

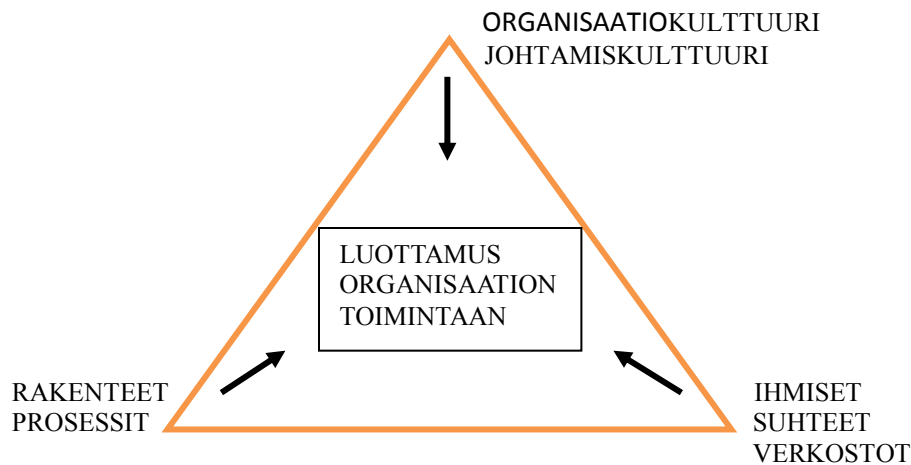
sosiaalista pääomaa. Ilmosen (2001, 71 lain. Fukuyama 1995, 26) tarkennetuin sanoin sosiaalinen pääoma ”nousee tällöin luottamuksen läsnäolosta yhteiskunnassa”.

Sosiaalinen pääoma tarvitsee toimiakseen ihmisten välittämää luottamusta – eli luottamuspääomaa. Sosiaalista pääomaa johdetaan ja vahvistetaan luottamuspääoman avulla. Luottamuspääoma pätevoittää organisaatiossa tehdyt ratkaisut. Kun ihmiset luottavat, että työyhteisössä tehdään oikeudenmukaisia päätöksiä, he hyväksyvät ne vaikka ne olisivat ikäviä. Luottamuspääomaa tarvitaan erityisesti organisaation muutostilanteissa. Se on sekä muutoksen edellyttäjä että mahdollistaja. Luottamuspääoman avulla ihmiset kykenevät yhdessä kohtaamaan paremmin todellisuuden vaikean hallittavuuden ja ongelmallisuuden. Kun luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman välinen suhde on vahva ja toimiva, ihmiset pitävät sosiaalista pääomaa luonnollisena ja toimivat huomaamattaan sen mukaan. (Harisalo ym. 2010, 18, 41, 118–119, 128).

4.4.3 Rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät luottamuksen vahvistajina

Luottamuksen käsitettä määritettäessä voidaan erottaa kaksi luottamuksen muotoa: ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutioita ja järjestelmiä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidence). Nämä kaksi käsitettä yhdistämällä voidaan muodostaa luottamusrakenne, jolla tarkoitetaan sitä, että siellä missä on luottamusta tukevia sosiaalisia instituutioita ja järjestelmiä, siellä myös parhaiten muodostuu ihmisten välistä luottamusta. Työyhteisöissä tämä tarkoittaa sitä, että luottamus ei ole vain ihmisten välisten suhteiden tai heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa varassa vaan se liittyy organisaation rakenteisiin, prosesseihin sekä erilaisiin järjestelmiin ja toimintatapoihin sekä kulttuuriin. Tästä johtuen ihmisten väliseen luottamukseen voidaan vaikuttaa kehittämällä rakenteita ja järjestelmiä sekä ottamalla huomioon kulttuuriset tekijät. (Ilmonen 2000, 34–35; Mäkipeska ym. 2005, 27–29.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 89) mukaan muutostilanteissa luottamusongelmia aiheuttavat eriytyneet organisaatorakenteet. He käyttävät tässä yhteydessä sanontaa rakenteellinen epäluottamus tarkoittaessaan eri organisaatioiden tai organisaation eri osastojen tai yksiköiden välisen yhteistyön vaikeutta (Emt. 2005, 89).

Alla oleva kuvio perustuu Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 29) esittämään työyhteisön luottamusrakenteeseen, jota olen muokannut tähän tutkimukseen soveltuvaksi. Olen lisännyt kuvioon johtamiskulttuurin rinnalle organisaatiokulttuurin ja jättänyt johtamisjärjestelmän pois. Kuvio havainnollistaa tällä tavoin hyvin tämän tutkimuksen tarkastelun näkökulmia, jotka ovat sosiaaliset suhteet, rakenteelliset tekijät sekä kulttuuriset tekijät.



Kuvio 4. Työyhteisön luottamusrakenne (Muokattu lähteestä Mäkipeska ym. 2005, 29)

Luottamus mielletään usein hyvään ilmapiiriin, jossa työskentely on tehokasta, idearikasta ja jossa työntekijät kokevat viihtyvänsä. Luottamuksellinen ilmapiiri luo turvallisuutta, varmuutta ja ennustettavuutta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät ovat motivoituneita oppimaan ja kokeilemaan sekä antamaan parastaan yhteisen hyvän eteen. Kun ihmiset luottavat, he uskaltavat luovuttaa osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Stenvall ym. 2007, 82; Harisalo ym. 2010, 40; Mäkipeska ym. 2005, 32–33.)

Kun luottamukseen perustuva toiminta muodostuu pysyväksi toimintakulttuuriksi, se tuottaa ja vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa (Mäkipeska ym. 2005, 33). Sosiaalinen pääoma tarvitsee luottamuspääomaa toimiakseen ja kehittyäkseen. Luottamuspääoman avulla luodaan uskottavuutta sosiaaliselle pääomalle. Ilman luottamuspääomaa ihmiset

alkavat hyödyntää sosiaalista pääomaa omaksi edukseen yhteisen edun kustannuksella, mikä synnyttää puolestaan epäluottamusta. (Harisalo ym. 2010, 119).

Arvot kulttuurisena pääomana ja luottamuksen vahvistajina

Kuten aikaisemmin organisaatiokulttuurin tasojen ja ulottuvuuksien käsittelyn yhteydessä sivulla 23 on todettu, arvot ovat organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavia toimintatapoja (Schein 1987, 33–35). Arvot siis ohjaavat valintoja niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työyhteisössä. Koska arvot ovat subjektiivisia ja henkilökohtaisesti omaksuttuja, ne voidaan käsittää yksilön henkilökohtaisena pääomana. Siitä huolimatta ne syntyvät ja muodostuvat prosessissa, johon vaikuttaa se sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö elää ja toimii. Näin ollen arvot muokkautuvat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön ja eri yhteisöjen välillä. Myös työyhteisön arvomaailma muokkautuu vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatioissa, joissa vuorovaikutus on avointa ja keskustelevaa, arvoja testataan jatkuvasti, jolloin arvoista muodostuu työyhteisön yhteistä, sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska ym. 2005, 66–67.)

Arvot ovat niin yksilön kuin työyhteisön voimavara. Ne antavat merkityksen ja suunnan toiminnalle. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää yhteistä arvopohjaa, koska yhteisesti omaksutut arvot saavat organisaation jäsenet ponnistelemaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mäkipeska ym. 2005, 67.)

Sosiaalisen pääoman perusta organisaatiossa on sen yhteinen todellisuus, joka on luottamuksen muodostumisen ja vahvistumisen kasvualusta. Luottamus syntyy yhteisten kokemusten kautta yhdessä omaksutun arvomaailman avulla. Jos työyhteisön jäsenten todellisuudet ovat erilaisia, yhteiset tavoitteet hämärtyvät ja menettävät merkityksensä ja tilalle astuvat ristiriidat ja väärinkäsitykset. Juuri nämä erilaiset näkemykset ja odotukset todellisuudesta ja arvomaailmasta muodostuvat usein arvopohjaisen kehittämistyön esteiksi. Sosiaalista pääomaa ei muodostu, jos työyhteisön jäsenten näkemykset organisaation todellisuudesta eivät kohtaa. (Mäkipeska ym. 2005, 72–73.)

5 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

5.1 VALTION ALUEHALLINNON UUDISTUSHANKE

Vuonna 2007 Matti Vanhasen toinen hallitus asetti työryhmän pohtimaan valtion aluehallinnon kehittämistä. Työryhmän puheenjohtajana toimi kuntaministeri Mari Kiviniemi. Työryhmä aloitti laajan valtion alueellisen uudistushankkeen (ALKU-hanke), jonka toimintakausi päättyi 31.12.2009. Hankkeen aikana valtion aluehallinnon rakennetta uudistettiin rajusti. Entiset TE-keskukset, tiepiirit, alueelliset ympäristökeskukset ja lääninhallitukset lakkautettiin ja perustettiin kaksi uutta alueellista valtion virastoa eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) ja aluehallintovirastot (AVIt). Uudistuksen virallisena tavoitteena oli saada aikaan kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Käytännölliset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi olivat asiakaspalvelun parantaminen, aluehallinnon viranomaisten roolien, tehtävien, ohjauksen ja aluejaon selkiyttäminen, päällekkäisten tehtävien karsiminen sekä verkostomaisten toimintamallien käyttöönotto. Lakkautettujen virastojen tehtävät jaettiin siten, että AVIt hoitavat turvallisuus- ja lupa-asioita ja ELY-keskukset valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. (<http://www.ely-keskus.fi> 3.2.2011, <http://www.vm.fi> 20.2.2011 ja 7.1.2013.)

Valtion aluehallinnon uudistus eroaa yrity maailman fuusioista ja muista yhdistymisistä siinä, että uudistus tapahtui ylhäältä annettuna eikä lakkautettujen virastojen henkilökunnalla ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Varsinaisesti kysymys ei ollut virastojen yhdistymisestä vaan entiset virastot lakkautettiin ja niiden tilalle perustettiin kaksi uutta virastoa. Kuitenkin henkilökunnan ja heidän työtehtäviensä näkökulmasta katsoen kysymys oli käytännössä toimintojen ja prosessien yhdistämisestä. Vaikka virastot lakkautettiin, niiden tehtäviä ei lakkautettu missään vaiheessa. Sen vuoksi olen käyttänyt tutkimuksessani termiä yhdistyminen tarkoittamaan entisten virastojen lakkauttamisen ja uuden viraston perustamisen prosessia.

5.2 ETELÄ-POHJANMAAN ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUS

Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) on yksi maan 15 ELY-keskuksesta, jotka perustettiin valtion aluehallinnon uudistushankkeen seurauksena vuoden 2010 alusta lukien. Siihen koottiin entisten työ- ja elinkeinokeskusten eli TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien sekä eräitä lääninhallituksen tehtäviä. ELY-keskus on valtion aluehallinnon viranomainen, jonka tehtäviä ovat mm. yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, työllisyysperusteiset tuet, maatilatalouden rahoitus- ja neuvontapalvelut, EU:n rakennerahastohankkeet, maahanmuuttoasiat, ympäristönsuojelu, vesivarojen käyttö ja hoito, maanteiden kunnossapito, tiehankkeet sekä liikenteen lupa-asiat. ELY-keskus kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Sen lisäksi sitä ohjaavat ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä opetusministeriö ja sisäasiainministeriö. ELY-keskuksen organisaatioon kuuluvat myös työ- ja elinkeinotoimistot, jotka on tutkimuksessa rajattu tarkastelun ulkopuolelle. (<http://www.ely-keskus.fi> 3.2.2011, <http://www.vm.fi> 20.2.2011).

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus on ns. täyden palvelun ELY-keskus eli se palvelee asiakkaitaan kaikilla kolmella vastuualueella, joita ovat elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (E-vastuualue), liikenne ja infrastruktuuri (L-vastuualue) sekä ympäristö ja luonnonvarat (Y-vastuualue). Keskus toimii kolmessa maakunnassa eli Etelä-Pohjanmaan maakunnassa ja liikenne- ja ympäristöasioissa lisäksi Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnissa. Keskuksen toimialue on pinta-alaltaan 29 8887 km², kuntia on 42 ja asukkaita 442 000, joista 22 % on ruotsinkielisiä. Päätoimipaikka on Seinäjoella ja muut toimipaikat sijaitsevat Vaasassa ja Kokkolassa. Henkilökunnan vahvuus on 402 henkilöä. E-vastuualueella työskentelee 87 henkilöä, L-vastuualueella 54 henkilöä ja Y-vastuualueella 193 henkilöä. Hallinnossa ja muissa yhteisiä tehtäviä hoitavissa yksiköissä työskentelee 68 henkilöä. Seinäjoella työskentelee 166 henkilöä, Vaasassa 169 henkilöä ja Kokkolassa 55 henkilöä. Kaksitoista henkilöä työskentelee erillisissä toimipisteissä Pietarsaaressa, Lapualla ja Impivaarassa. Käytännössä E-vastuualueella työskentelevät henkilöt siirtyivät entisistä TE-keskuksista, L-vastuualueella työskentelevät tiepiiristä ja Y-vastuualueella työskentelevät ympäristökeskuksesta. Lääninhallituksesta siirtyi kolme henkilöä E-

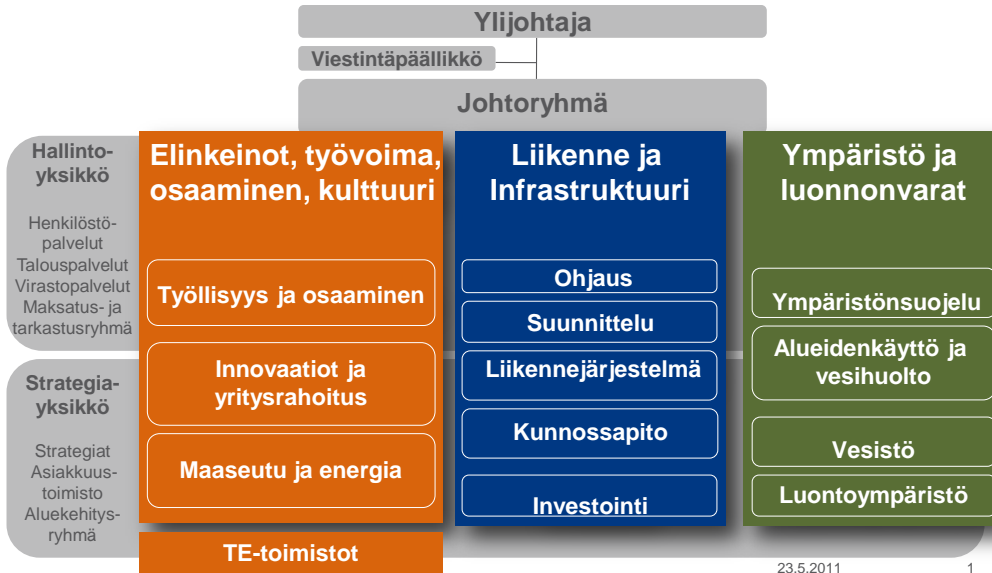
vastuualueelle. Toimiminen kolmen maakunnan alueella asettaa luonnollisesti omat haasteensa organisaation toiminnalle ja sen yhteensovittamiselle. Lisäksi palvelujen saatavuus molemmilla kotimaisilla kielillä luo erityisvaatimuksen keskuksen osaamiselle. (<http://www.ely-keskus.fi> 3.2.2011, Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen sijoittamispäätös 1.2.2011.)

Seuraavat kolme kuviota (5, 6 ja 7) esittävät Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toiminta-alueen, organisaatorakenteen sekä sen keskeiset tehtävät vastuualueittain.



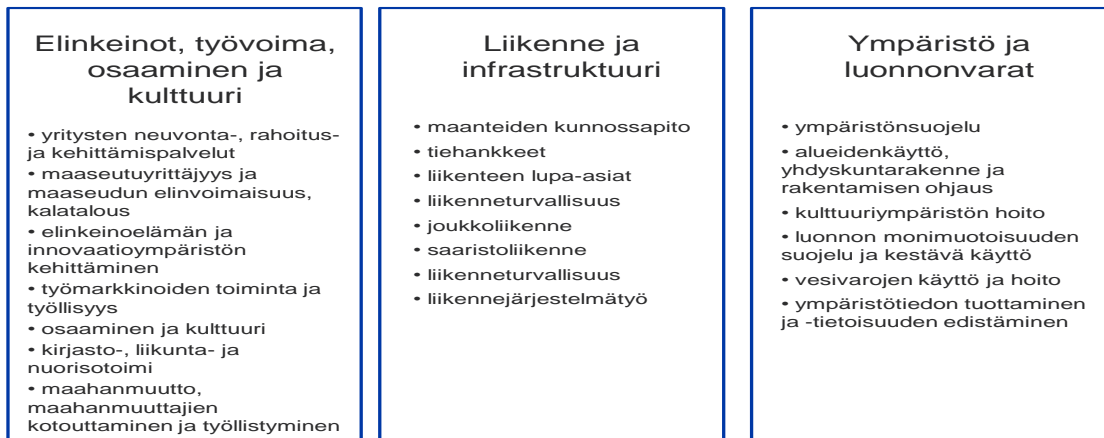
Kuvio 5. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen toiminta-alue (Lähde: <http://www.ely-keskus.fi> 9.3.2011)

Organisaatio



Kuvio 6. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio (Lähde: <http://elyintra.alh.fi> 23.5.2011)

ELY-keskuksen tehtävät



Kuvio 7. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen tehtävät vastuualueittain, muokattu esittelymateriaalista (Lähde: <http://elyintra.alh.fi> 30.3.2011)

6 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

6.1 AINEISTON KERUU

Tutkimusmenetelmää valittaessa on kiinnitettävä huomiota sen soveltuvuuteen ratkaista tutkimuskysymys sekä tutkijan valitsemaan tiedonintressiin (Hirsjärvi & Hurme 1991, 13). Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimusotteen valitsemista perustelen tutkimuksen hermeneuttisella eli ymmärrystä lisäävällä tiedonintressillä sekä tutkimuksen ilmiötä kuvailevalla ja selittävällä luonteella. Laadullisen tutkimusotteen avulla saavutetaan parhaiten tämän tutkimuksen tavoite, mikä on monipuolisen ja kohdeorganisaatiota hyödyttävän tiedon saaminen tutkimuskentän ilmiöistä.

Tutkimusmenetelmän valinnan lähtökohtana tulee olla tutkimusasetelmassa esitetty tutkimusongelma (Hirsjärvi ym. 1991, 12). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten organisaatiomuutos on vaikuttanut luottamuksen kokemiseen sekä arvioida millaisia mahdollisuuksia on lisätä luottamusta tukevia tekijöitä ja näin edistää luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi olen valinnut *puolistrukturoidun teemahaastattelun*. Haastattelun valintaa perustelen seuraavilla seikoilla: haastattelu on joustava ja sallii täsmennyksiä, haastattelu sopii emotionaalisille ja intiimeille alueille, haastattelussa antaa mahdollisuuksia motivoida henkilöitä sekä lisäksi haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 1991, 15 lain. Selltiz ym. 1962; Sanford 1966; Gorden 1969). Haastattelumenetelmiä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelun kysymyksenasettelu on tiukasti etukäteen määritelty, haastateltavien määrä on suhteellisen suuri ja saatu tieto saattaa jäädä melko pintapuoliseksi. Avoimessa haastattelussa kysymyksiä ei ole etukäteen muotoiltu, haastateltavia on yleensä hyvin vähän ja saadun tiedon luonne on syvälinen. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun runko aihealueittain suunnitellaan etukäteen, mutta kysymysalue jätetään suhteellisen väljäksi, jolloin annetaan tilaa haastateltavien omille tulkinnoille. Haastateltavien määrä on

suhteellisen pieni ja haastattelulla pyritään saamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää tiedostamattomia tai heikosti tiedostettuja asioita tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. (Hirsjärvi ym. 1991, 35, 38.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on saada monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa organisaatiomuutoksesta ja luottamuksen kokemisesta, jolloin henkilön omat kokemukset muodostavat tutkimuksen syvimmän ytimen, katson teemahaastattelumenetelmän soveltuvan parhaiten tutkimusmenetelmäksi.

Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Tutkimusta varten haastattelin kaksitoista henkilöä kohdeorganisaation hallinto- ja strategiyksiköstä. Hallintoyksikössä työskentelee 48 henkilöä ja strategiyksikössä 13 henkilöä. Seinäjoella työskentelee 36 henkilöä, Vaasassa 22 henkilöä ja Kokkolassa 3 henkilöä. Strategiyksikköä johtaa strategiapäällikkö, jonka alaisuudessa suoraan työskentelee 5 henkilöä sekä 8 henkilöä, jotka työskentelevät strategiyksikön aluekehitysryhmässä. Hallintoyksikkö muodostuu henkilöstöryhmästä (9 henkilöä), talousryhmästä (8 henkilöä), virastopalveluryhmästä (19 henkilöä) sekä maksatus- ja tarkastusryhmästä (12 henkilöä). Hallintoyksikköä johtaa hallintopäällikkö. Jokaisella ryhmällä on oma lähiesimies. Hallinto- ja strategiyksiköt ovat hallinnollisesti erillisiä yksiköitä, jotka sijoittuvat organisaatorakenteessa horisontaalisesti vastuualueisiin nähden. Niiden keskeisenä tehtävänä on toimia vastuualueiden rajojen ylittävänä yksiköinä ja palvella siten koko organisaatiota. (E-P:n ELY-keskuksen henkilörekisteri 11.11.2011, päivitetty 16.8.2012, <http://www.elyintra.alh.fi/etelapohjanmaa/Viestinta> 23.5.2011). Hallinto- ja strategiyksiköiden työntekijät ovat kokeneet eniten muutoksia työtehtävissään ja sijoittumisessaan uudessa organisaatorakenteessa. Kohderyhmää valitessani erityisenä ajatuksenani oli yksiköiden horisontaalisesta ja poikkihallinnollisesta asemasta johtuen saada koko organisaatiota läpileikkaavia näkemyksiä organisaatiomuutoksesta.

Haastateltavien valinnassa kiinnitin huomiota riittävän pitkään työhistoriaan kohdeorganisaatiossa, jotta muutoksen vaikutusten arvioiminen on mahdollista. Lisäksi

valintakriteereinä olivat jäljellä oleva työura sekä työtehtävien sisältö. Isännöitsijät ja siivoojat rajasin tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän työtehtävänsä eroavat muiden kohderyhmään valittujen henkilöiden työtehtävistä työn luonteen ja sisällön osalta. Pysin valitsemaan haastateltavat tasapuolisesti kaikista henkilöstöryhmistä sekä eri paikkakunnilta ikäjakauma ja sukupuoli huomioiden, mutta se ei täysin toteutunut, koska osa ensiksi valituista kieltäytyi haastattelusta. Tämän vuoksi haastateltavat jakautuivat epätasaisesti sukupuolen, taustaorganisaation sekä jäljellä olevan työuran suhteessa.

Tutkimukseen osallistui kymmenen naista ja kaksi miestä, joista kahdeksalla aikaisempi organisaatio on TE-keskus ja neljällä tiepiiri ja ympäristökeskus. Sukupuolten välistä vertailua ei ole mahdollista tehdä epätasaisen jakauman vuoksi. Samasta syystä myöskään eri taustaorganisaatioiden mahdollisten vaikutusten vertailua ei voi täysin luotettavalla tavalla tehdä. Haastateltavista neljä henkilöä oli strategiayksiköstä ja kahdeksan hallintoyksiköstä, mikä ei vastaa henkilöiden suhteellista sijoittumista näiden yksiköiden välillä. Toisaalta strategiayksikkö ja hallintoyksikkö eivät organisatorisen ja koko virastoa palvelevan asemansa perusteella eroa luonteeltaan merkittävästi toisistaan, joten voidaan ajatella, että haastateltavien epätasaisella jakautumisella yksiköiden välillä ei ole tämän tutkimuksen kannalta merkittävää vaikutusta. Hallintoyksikön virastopalveluryhmästä osallistui neljä henkilöä sekä talous- ja henkilöstöryhmästä yhteensä neljä henkilöä. Tarkempaa luokittelua ryhmien välillä ei voida tehdä anonymiteetin turvaamisen vuoksi. Haastateltavista neljä työskentelee Vaasassa ja kahdeksan Seinäjoella, mikä vastaa hyvin suhteellista jakoa kaikkien henkilöiden sijoittumisesta näiden paikkakuntien välillä. Kokkolasta sen sijaan ei osallistunut yhtään henkilöä tutkimukseen, koska valintakriteerit täyttäviä henkilöitä oli vain yksi, jolloin tutkimukseen osallistujan anonymiteettia ei olisi voitu taata. Myöskään maksatus- ja tarkastusryhmästä ei osallistunut yhtään henkilöä tutkimukseen, koska valintakriteerit täyttävät henkilöt kieltäytyivät haastattelusta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat kohdeorganisaation vakituisia virkamiehiä.

Kahdestatoista haastateltavasta neljä on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja kahdeksan opistotason tutkinnon. Suurimmalla osalla on kaupallinen koulutus. Yli 50-vuotiaita on yhdeksän henkilöä, mikä tarkoittaa sitä, että myös ikäjakautuma on vinoutunut.

Lisäksi viidellä henkilöllä jäljellä olevaa työuraa on alle viisi vuotta, mikä selkeästi vaikutti heidän näkemyksiinsä esimerkiksi luottavaisempana suhtautumisena tulevaisuuteen kuin niiden henkilöiden, joilla työuraa on useita vuosia jäljellä. Sen sijaan tutkimuksen kannalta tärkeänä pidettävä valintakriteeri haastateltavien työuran riittävästä pituudesta toteutui hyvin, koska kaikilla haastateltavilla on yhtä lukuun ottamatta vähintään 10 vuoden työkokemus ELY-keskuksesta ja sitä edeltävistä organisaatioista. Lisäksi kahdeksalla henkilöllä on vähintään 20 vuoden ja viidellä vähintään 30 vuoden työkokemus. Riittävän pitkä työhistoria antaa syvyyttä näkemyksiin ja kykyä peilata tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia nykytilanteeseen, mikä on oleellista etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Koska tutkimuksen kohderyhmä on määrältään pieni ja edustaa vain osaa kohdeorganisaation henkilöstöryhmistä ja aineisto koostuu haastateltavien omista subjektiivisista kokemuksista, tutkimustuloksista ei voi tehdä koko organisaatiota tai organisaation ulkopuolelle kohdistuvia johtopäätöksiä. Toisaalta koska kysymyksessä on laadullisen tutkimuksen lisäksi tapaustutkimus tietystä organisaatiosta, tulosten toivotaan antavan tärkeää tietoa työntekijöiden näkemyksistä muutoksesta, johtamisesta ja luottamuskokemuksista muutoksen aikana ja sen jälkeen. Kohdeorganisaation on mahdollista käyttää tutkimuksen tietoa organisaation nykytoiminnan arvioinnissa sekä kehittämistyössä tulevaisuudessa.

Haastattelujen toteutus

Tutkimukseen ja haastatteluihin osallistuminen perustui ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen ja anonymiteettiin. Haastatteluajkojen sopiminen ja haastattelupaikkojen varaaminen tapahtui sähköisen varausjärjestelmän kautta. Lähetin haastateltaville sähköpostilla henkilökohtaisen kutsun, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja menettelytavat sekä annoin ohjeet miten haastatteluun tulee valmistautua (liite 1). Suostumuksen jälkeen lähetin haastateltaville etukäteen tutustumista varten tutkimuksen aihe- ja kysymysluettelo (liite 2). Suurin osa haastateltavista oli tutustunut kysymyksiin etukäteen, minkä he kokivat hyväksi ja tarpeelliseksi haastatteluun valmistautumisen kannalta. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen tein haastattelulomakkeeseen muutamia tarkennuksia sekä muutin joidenkin

kysymysten järjestystä. Haastattelut suoritin loka- ja marraskuussa 2012. Haastattelujen toteuttaminen ajoittui suhteellisen pitkälle aikavälille, koska ne sijoitettiin virka-ajalle varsinaisten virkatehtävien väliin. Haastattelupaikaksi valitsin rauhallisen neuvotteluhuoneen kohdeorganisaation tiloissa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka suoritin haastateltavan virkahuoneessa. Haastattelut kestivät n. 0,5 -1,5 tuntia keskimääräisen haastatteluajan ollessa n. 40-50 min. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja rauhallisesti eikä merkkejä epävarmuudesta tai levottomuudesta ollut havaittavissa. Sain vaikutelman, että haastateltavat olivat mielellään mukana tutkimuksessa ja halusivat antaa panoksensa tutkimuksen tekemiseen. Osa haastateltavista on pitkäaikaisia työtovereitani, millä ajattelin olevan mahdollisesti vaikutusta haastattelujen kulkuun. Havaintojeni mukaan tällä ei kuitenkaan ollut ainakaan epäsuotuisaa vaikutusta. Mielestäni onnistuin luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin kaikkien haastattelujen aikana. Omasta työhistoriastani johtuen minun täytyi haastattelujen aikana kiinnittää erityistä huomiota omaan rooliini. Yksi haastattelijan tärkeimmistä ominaisuuksista on neutraalius, minkä tarkoituksena on taata tutkimuksen puolueettomuus (Ruusuvuori 2005, 44; Hirsjärvi & Hurme 2008, 69). Haastavinta haastattelujen aikana oli varmistaa keskustelun eteneminen luontevasti ja loogisesti niin, että siirtymiset aiheiden ja kysymysten välillä olisivat luontevia eikä turhaa asioiden toistoa esiintyisi. Lisäksi osa haastateltavista kertoi asioista hyvin vuolaasti ja monisanaisesti, jolloin tutkimuksen kannalta myös epäoleellista tietoa kertyi paljon. Toisaalta haastattelun tarkoitus olikin jättää variaatioille ja tulkinnalle tilaa ja antaa näin haastateltaville mahdollisuus vapaasti kertoa omista tuntemuksistaan.

6.2 AINEISTON ANALYSOINTI

Tutkimukseni analysoimiseen käytin *laadullista sisällönanalyysia*. Perustelen valintaa tutkimuksen laadullisella tutkimusotteella sekä sillä, että aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua. Laadullista analyysia käytetään tavallisesti ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Tämän tutkimuksen päätutkimusote on hermeneuttinen eli ymmärtävä, jolloin laadullisen analyysin käyttäminen on perusteltua. Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely,

sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Tutkimukseni analyysimenetelmänä olen käyttänyt laadullista sisällönerittelyä. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat haastattelujen sisältö ja haastateltavien omat näkemykset, joista tehdään tulkintoja tutkimusilmiöiden ymmärtämiseksi. Tämän vuoksi sisällönerittely soveltuu parhaiten tutkimuksen analysointimenetelmäksi. Diskurssi- ja keskusteluanalyysissa keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat kielenkäyttö ja vuorovaikutuksen tekninen kulku (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Teknisen luonteensa vuoksi niiden avulla ei saada vastauksia tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin eivätkä ne siten sovellu tämän tutkimuksen analysoimiseen.

Haastattelujen jälkeen purin nauhoitetun aineiston litteroimalla sen sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroin myös selvästi merkityksiä sisältävät naurahdukset ja hiljaisuuden hetket. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Aineiston litteroiminen voi tapahtua litteroimalla joko kaikki haastatteludialogit tai valikoiden aihealueista tai haastateltavien puheesta (Hirsjärvi ym. 2008, 138–130). Päätelmien tekeminen suoraan tallenteesta ilman litterointia on mahdollista silloin, kun haastateltavia on vain muutama ja haastattelu-aika ei ole ollut kovin pitkä (Hirsjärvi ym. 2008, 138–139). Tässä tutkimuksessa päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta ei ollut mahdollista, koska haastateltavia oli useampia ja haastattelu-aika oli melko pitkä, jolloin tallennettua aineistoa kertyi runsaasti. Litteroitua raakatekstiä kertyi 72 sivua. Koska litteroin aineiston itse, aineisto tuli minulle samalla tutuksi. Litteroinnin jälkeen poistin aineistosta tutkimuksen kannalta selvästi epäoleelliset osat. Haastattelulomakkeen kysymykset olin luokitellut etukäteen teemoittain. Nämä teemat ovat luottamuksen merkitys ja kokeminen, työn hallinta, johtaminen ja esimiestyö sekä kulttuurin muodostuminen. Näiden teemojen perusteella nostin aineistosta esiin tutkimuksen kannalta tärkeät asiat, jotka luokittelin ja joiden perusteella muodostin tutkimusrungon mukaiset aihe-alueet itse määrittämälläni tavalla. Tutkimuksen päätarkoituksena on tarkastella luottamuksen esiintymistä muutoksen jälkeen ja sen perustella arvioida mahdollisuuksia luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luomiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusaineiston perusteella muodostin tutkimuksen näkökulmat, joiden kautta luottamusta tarkastelin. Nämä tarkastelukulmat ovat sosiaaliset suhteet, rakenteelliset

tekijät sekä kulttuuriset tekijät. Luottamuksen esiintymisestä laadin kaaviokuvan, joka on tutkimuksen lopussa sivulla 95. Kaaviokuvassa olen käyttänyt vihreän ja punaisen eri värisävyjä havainnollistamaan luottamukseen vaikuttavien tekijöiden luottamuksen asteesta. Kaaviokuvaa luettaessa on muistettava, että värisävyt ovat omaa tulkintaani siitä miten haastateltavat ovat asioita esittäneet.

6.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen ja ihmisen oma todellisuusmaailmansa, jota hän hahmottaa todellisuudelle antamiensa merkitysten kautta. Tällöin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien omat henkilökohtaiset kokemukset, joiden kautta tutkija luo omaa käsitystään tutkimusongelmasta, muodostaa kokonaisnäkemyksiä tutkimuksesta sekä tekee johtopäätelmiä ja havaintoja. Ihmisen käyttäytymistä ei voi selittää matemaattisten kaavojen avulla. (Varto 1992, 23; Puusa & Juuti 2011, 31; Puusa 2011 toim. Puusa & Juuti, 114–115 lain. Alasuutari 1996, 31–33)

Laadullisen tutkimuksen luonteesta johtuen tutkimusta voidaan tarkastella siten, että ymmärretään ne seikat, joiden perusteella tutkija on päätenyt esittämiinsä ratkaisuihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa oleellista on käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyyt. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkimuksen edetessä eri vaiheesta toiseen. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja etenemisestä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen alussa tutkijalla on jonkinlainen esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta. Esiyymmärrys voi perustua omiin kokemuksiin tai tietoon tai muualta saatuun tietoon, joka ohjaa tutkijan ajatuksia myöhemmin tiedon hankinnassa. Omat henkilökohtaiset kokemukset voivat vaikuttaa tutkijan esiyymmärrykseen sillä tavalla, että tutkijalla on jo ennen tutkimusprosessin aloittamista ennakkokäsityksiä esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Tutkijan kyky arvioida kriittisesti omaa esitietoa ja kyky yhdistää sitä uusiin havaintoihin johdattavat tutkijan kiinnittämään huomiota muutoin itsestään selviltä tai vähäpätöisiltä vaikuttaviin asioihin. Tällöin voi olla etua siitä, että organisaatio on tutkijalle ennestään tuttu. Erityisesti

haastattelujen toteutuksessa sillä voi olla merkitystä myönteisessä mielessä. (Aaltio ja Puusa 2011, 154–159 toim. Puusa ym.; Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja virheellisiä tulkintoja tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa usein käytetyt käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin avulla arvioidaan sitä, tutkitaanko sitä ilmiötä mitä on tarkoituskin tutkia. Validiteetti tarkoittaa toisin sanoen tutkimuksen pätevyyttä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan arvioida siten, että kaksi tutkijaa päätyisivät samaan tulokseen tai tehtäessä tutkimus toisen kerran tutkija saisi samat tulokset. Haastattelumenetelmää käytettäessä on kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että tulokset olisivat samanlaiset edellä mainituissa tilanteissa. Validiteetin ja reliabiliteetin soveltaminen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on haastavaa, koska tutkimuksen lähtökohtana ei ole objektiivinen todellisuus vaan todellisuus rakentuu sosiaalisten merkitysten kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin mahdollista tarkastella laajemmin kuin ainoastaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Laadullinen tutkimusprosessi on aina ainutlaatuinen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessissa esiin nousevat kysymykset ja pohdinnat ovat ominaisia juuri sille. Tämän vuoksi myös aineistoa tulkittaessa huomioidaan sen ainutlaatuisuus. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei päästäisikään teorianmuodostukseen eikä yleistettävään tietoon, se voi tuottaa tarkkaa ja hyödyllistä tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on muistettava, että tutkimus on aina loppujen lopuksi tutkijan tulkintaa siitä, miten haastateltavat ovat tulkinneet asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Aaltio ja Puusa 2001, 154–157, 164 toim. Puusa ym.)

Tutkimus rakentuu lähtökohtaisesti aina käsitteellisten ratkaisujen ja niiden merkitystulkintojen varaan. Tämä tarkoittaa tieteellisessä tiedonhankinnassa sitä, että asioita pyritään hahmottamaan yleisellä, teoreettisella tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 142–143.) Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet - organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja luottamus - ovat käsitteitä, joita voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Erityisesti organisaatiokulttuuri on käsitteenä laaja. Kaikkia käsitteitä on tarkasteltu tutkimuksen

teoriaosuudessa ja ne muodostavat yhdessä tutkimuksen viitekehysten. Haastateltavat hahmottivat organisaatiomuutoksen hyvin, koska se oli etukäteen rajattu koskemaan kohdeorganisaation muutosprosessia. Kulttuuriset tekijät nousivat esille haastattelujen aikana monessa eri vaiheessa, mikä aiheutti haasteita analysoimisessa sekä tulosten yhdistämisessä. Luottamuksesta ilmiönä haastateltavilla oli suhteellisen yksiselitteiset käsitykset, joskin kokemuksellisuuden ilmaisemisessa arvioni mukaan saattoi joidenkin kohdalla vaikuttaa aiheen arkaluontoisuus, minkä vuoksi välttelevällä vastaustyyllillä haluttiin suojella itseä ja/tai organisaatiota.

Tutkimuksen toteuttamista suunnitellessani ja kohderyhmää valitessani eniten askarrutti se, miten oma työhistoriani vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastateltavista yli puolet on monivuotisia työtovereitani ja vain viisi haastateltavaa ovat vieraampia. Aikaisemmassa luvussa 6.1 Aineiston keruu totesin, että havaintojeni mukaan monivuotisella työtoveruudella ei ollut ainakaan epäsuotuisaa vaikutusta haastateltavien vastauksiin. En huomannut oleellisia eroja haastattelujen kulussa tuttujen ja vieraampien haastateltavien välillä. Toisaalta haastateltavien vastauksiin ovat myös voineet vaikuttaa haastattelupaikka, työtoverit, aikaisemmat kokemukset organisaation muutoksista sekä omat käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Koska ihmiset puhuvat samoista asioista eri tavalla, haastattelujen aikana ei voi olla varma, että tutkija ja tutkittavat ovat ymmärtäneet haastattelun aikana esille tulleet asiat samalla tavalla (Aaltio & Puusa 2011, 160 toim. Puusa ym.). Tutkittava ilmiö on luonteeltaan arka, jolloin täytyy muistaa, että haastateltavat eivät välttämättä kerro todellista mielipidettään asioista vaan saattavat pyrkiä vastaamaan ”sosiaalisesti suotavalla tavalla” (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Tutkijan on tiedostettava, että haastatteluaineisto kuvaa aina tutkittavien omia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Kuittinen 2011, 169 toim. Puusa ym. 2011).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa oleellista on tutkijan kyky tuoda esille ne perustelut, joihin hän tutkimuksen aikana tekemänsä valinnat perustaa. Teemahaastattelumenetelmällä kerätyn aineiston pohjana on etukäteen laaditut teemat, joiden tarkkuus ja muoto voivat vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkimustulosten vertailtavuus alan kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin, koska sen

voidaan nähdä vahvistavan tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelulomakkeelle etukäteen laaditut teemat eivät sopineet sellaisenaan käytettäviksi tarkastelun näkökulmiksi aineiston analysoimisessa vaan tarkastelukulmat muodostuivat aineiston perusteella tutkimuksen edetessä ja haastatteluja purettaessa ja käsitellessä. Analyysivaiheessa olen verrannut tuloksia muihin organisaatiomuutoksia ja luottamusta tarkastelleisiin tutkimuksiin, tosin en kuitenkaan säännönmukaisesti. On kuitenkin muistettava, että samansuuntaiset tulokset eivät tee tutkimuksesta vielä pätevää. Tutkimustulosten esittämisessä olen käyttänyt haastateltavien suoria lainauksia, millä olen pyrkinyt havainnollistamaan haastateltavien asioille antamia merkityksiä ja antamaan lukijalle mahdollisuus arvioida tekemiäni tulkintoja sekä muodostamaan oma näkemys tutkimuksesta.

7 TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI

Analyysiosan ensimmäisessä luvussa 7.1 ELY-keskuksen organisaatiomuutos esittelen haastateltavien näkemyksiä organisaatiomuutoksesta, ALKU-hankkeen tavoitteiden toteutumista sekä vielä lopuksi sekä vastaajien omia tulevaisuuden näkymiä että käsityksiä kohdeorganisaation tulevaisuudesta. Seuraavan luvun 7.2 Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri neljässä alaluvussa tarkastelen haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä luottamuksesta. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta yleisellä tasolla, sen jälkeen seuraavissa kolmessa alaluvussa selvitän luottamukseen vaikuttavia tekijöitä sosiaalisten suhteiden, rakenteellisten tekijöiden sekä kulttuuristen tekijöiden kautta.

7.1 ELY-KESKUKSEN ORGANISAATIOMUUTOS

7.1.1 Haastateltavien näkemyksiä muutoksesta

Yksi onnistuneen organisaatiomuutoksen piirteistä on se, että organisaation jäsenet ymmärtävät muutokseen johtaneet syyt ja muutoksen tarpeellisuuden. Muutoksen toteuttaminen edellyttää selkeää päämäärää, jonka johto on asettanut ja jonka tavoittamista se valvoo (Juuti ym. 2009, 22–23). Muutoksen syiden ja tarpeellisuuden ymmärtäminen auttaa organisaation jäseniä hyväksymään muutoksen ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen nopeammin. Jos muutoksen perustelut ovat organisaation jäsenille epäselvät, se aiheuttaa hämmennystä ja epävarmuutta ja lisää muutosvastarintaa. Haastattelujen perustella on pääteltävissä, että ELY-keskuksen muutoksen syyt ja perusteet jäivät monelle epäselviksi:

”...millä perusteella tämmönen porukka pistettiin kasaan? Miksi?...”

”...kovin outo porukka iskettiin yhteen...”

”...tää on järkyttävä kokoonpano...”

Vuorelan (2012, 56) tutkimus osoitti, että muutokselle asetetut tavoitteet jäivät myös

Uudenmaan ELY-keskuksen henkilöstölle etäisiksi ja epäselviksi, minkä vuoksi sitoutuminen muutokseen koettiin vaikeaksi.

Muutoksen jälkeistä aikaa kuvailtiin yleisesti epävarmaksi, sekavaksi ja hallitsemattomaksi. Monella on tunne, että asiat eivät ole enää omissa käsissä ja niitä on vaikeampi hallita kuin ennen. Asioiden hoitaminen on monimutkaisempaa kuin ennen ja kehittymistä ei nähdä enää tapahtuvan sillä tavoin kuin ennen. Moni kokee, että ennen muutosta perustyön tekemiseen pystyi keskittymään paremmin, se sujui paremmin ja sitä arvostettiin enemmän. Syinä hallitsemattomuuteen koettiin olevan nykyisen organisaation suurempi koko, laajempi toimintaympäristö ja -kenttä sekä epäselvät työnjaot.

”Nythän on ennen kaikkea tärkeää hallinnossa, että lasketaan euroja ja senttejä ja säästetään... TE-keskus-aikana oli ne substanssiasiat hirveän tärkeitä ja oli tärkeää, että kaikki asiat sujuu ja että talousihmiset on aina paikalla, vaikka mikä olis...”

”.. sitten ELYssä tuli Palkeet [valtion palvelukeskus], meillä muuttui ja etääntyi hommat, ei saa soittaa, pitää sähköpostilla... Se mitä me ennen osattiin tehdä... pantiin niinku lukot välille, että meillä estettiin se työn joustavuus...”

”...kyllä se on menny jotenkin niinku hallitusta hallitsemattomampaan...”

”...pystyttiin keskittymään enemmän siihen ydintekemiseen ja ehkä oli paremmin siinä hallussa... mutta nyt on sitten tavallaan otettu askelia tässä ELY-tilanteessa taaksepäin, että joudutaan mennä ihan perustasolle... mitkä järjestelmät on käytössä... kertoo, että ruvetaan nyt miettimään mikä on tässä uudessa organisaatiossa ne ydinasiat ja edelleenkin ne ei näytä kovin selkeiltä...”

Kaikki haastateltavat kertoivat muutoksen vaikuttaneen jollain tavalla omaan työhön. Suurimmat muutokset näkyivät joko lisääntyneenä työmääränä, laajentuneena tai kaventuneena tehtäväkenttänä tai muuttuneina toimintatapoina. Osalla oli lisäksi vaihtunut työtoverit joko kokonaan tai osittain ja osalla oli vaihtunut esimies. Muutaman kohdalla muutoksia esimerkiksi tehtävien järjestelyjen osalta oli tapahtunut jo aikaisemman organisaation aikana, jolloin kaikkien muutosten ei mielletty tapahtuneen varsinaisesti ELY-keskuksen perustamisen myötä vaan että jo alkanutta muutosprosessia jatkettiin uudessa organisaatiossa.

”...ennen oli joustavampaa... työ on yksipuolistunut...”

”...uusia asioita tuli valtavasti... että se kokonaisuus on huomattavasti laajempi ja sen ymmärtäminen on aika haastavaa... siinä on tullu periaatteessa substanssia hyvin paljon lisää mikä pitää ainakin jollain tasolla ymmärtää...”

”...ei sisältö [ole muuttunut], mutta se millä tavalla...”

”...no onhan se silleen muuttunut, että vaikka massaltaan on enempi ihmisiä niin se siivu on ohentunut...”

Kysyttäessä vastaajien tyytyväisyyttä muutokseen viisi henkilöä vastasi olevansa pääasiassa tyytyväinen, kolme henkilöä oli tyytymättömiä ja loput neljä kokivat, että uudistus ei ollut aiheuttanut enempää tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttäkään. Suurimmat tyytyväisyyttä aiheuttavat seikat liittyivät uusiin työtovereihin ja mahdollisuuksiin oppia uusia asioita: *”Joka ainut päivä mä oon oppinu niin paljon kaikennäkösiä uusia asioita ja jatkuvasta uuden oppimisesta yksikään päivä ei oo turhaan mennyt... kun oppii tutustumaan uusiin ihmisiin... se on mun suurin nautinto... ihmiset on kaiken a ja o ja tässä tapaa uudessa työyhteisössä hienoja ihmisiä ja se on mun mielestä tän koko elämän suola ja mauste... et musta se on jotenkin, josta mä oon tosi tyytyväinen...”*. Tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttivat työn yksipuolistuminen, tehtäväkentän kaventuminen, asioiden hoitamisen vaikeutuminen ja järjestelmien toimimattomuus. Kolme henkilöä kertoi muutoksen vaikuttaneen negatiivisesti työssä jaksamiseen ja työn iloon, mutta enemmistö vastaajista ei kokenut muutoksella olleen joko ollenkaan tai hyvin vähän vaikutuksia työssä jaksamiseen ja tunsivat selviävänsä työtehtävistään hyvin. Työssä jaksamiseen negatiivisesti vaikutti eräällä henkilöillä lisääntynyt työmäärä kun taas toisella henkilöillä kaventuneesta tehtäväkentästä johtunut työn sisällön yksipuolistuminen. Työmäärän lisääntymistä aiheutti toisaalta suuremmasta organisaatiokoosta johtuva tehtävien määrällinen lisääntyminen työn sisällön pysyessä muuttumattomana että toisaalta tehtäväkentän laajentumisesta johtuva työn sisällön monipuolistuminen. Tehtäväkentän kaventumista aiheutti puolestaan valtion palvelukeskuksen toiminnan käynnistyminen, johon siirrettiin osia talous- ja henkilöstöhallinnosta sekä muut tehtävien uudelleen järjestelyistä johtuneet muuttuneet tehtäväkuvat.

Moni vastaaja koki muutoksen tapahtuneen nopeasti ja valmistelun olleen riittämätöntä:

”...että ei tehdä pikkuhiljaa muutosta vaan tehdään tämmönen tavallaan pakkoavioliitto kauheen nopealla aikataululla.”

”...se uudistus piti poliittisesti viedä äkkiä läpi mutta sitä ei tehty sillä tavalla mitä on hyvä valmistelu, että oltais ensin tehty taustaselvityksiä vaikutuksista, mitä vaikutuksia henkilöstöön, mitä vaikutuksia ympäristöasioiden hoitoon, mitä vaikutuksia yrityselämän asioiden hoitoon, liikenneasioiden hoitoon... se oli vaan, että mennään mennään nyt vaan ja laitetaan yhteen ja sitte vaan 2010 alkoi ja sit vasta ruvettiin... että mitä täällä oikein pitäis tehdä ja miten pitäis tehdä ja monet oli ihan hämmennyksissä...”

Organisaation muutosprosessin perusta luodaan suunnitteluvaiheessa, jossa selvitetään muutoksen perustarkoitus, suunnitellaan kokonaisuus ja määritetään alustavat toimenpiteet. Tärkeää on arvioida henkilöstön valmiutta ja kykyä muutokseen. Muutoksen kriittisten resurssien arvioiminen tarkoittaa sen pohtimista, kenestä ja mistä muutoksen onnistuminen viime kädessä riippuu. Hyvällä ja huolellisella suunnittelulla vähennetään muutosvastarintaa ja saadaan henkilöstö sitoutumaan muutokseen. (Stenvall ym. 2007, 46–48.) Vuorela (2012, 2) on todennut, että myös Uudenmaan ELY-keskuksessa henkilöstö koki uudistuksen kiireellä toteutetuksi ja valmistelun puutteelliseksi, mikä vaikeutti muutokseen sitoutumista ja näkyy vielä tänä päivänä ratkaisemattomina käytännön asioina.

Selvästi tarpeellisena ja hyödyllisenä muutoksen näki vain kolme henkilöä. Vastaajat kokivat muutoksen tarpeelliseksi enemmän organisaation kannalta kuin oman työn kannalta. Yksi vastaaja kokee muutoksen tarpeelliseksi organisaation kehityksen kannalta: *”Kyllä mä toisaalta ajattelen, että kyllä se oli tarpeellista ja hyödyllistä niinku kehityksen kannalta, että kehitys menee eteenpäin”*. Kaksi henkilöä koki muutoksen tarpeettomaksi ja suurin osa eli seitsemän henkilöä näki muutoksessa kumpaakin näkemystä puoltavia seikkoja: *”Ehkä näitä ELY-keskuksia ei ihan perustettu työntekijöitä varten, että siinä haettiin suurempia linjoja, mutta mä en ihan 100 %:sti tue tätä ELY-keskusten perustamista niinku sillä lailla, että tässä on paljon selkiyttämistä, että se hyöty näkyy vasta muutaman vuoden päästä, ei vielä näy. Nyt on niinku tämmönen sekaannuksen vaihe lähinnä nähtävissä.”*

Myös organisaation perustehtävät, rooli ja asema koetaan uudessa ympäristössä epäselviksi

ja jäsentymättömiksi.

”...ylenmääräinen epätietoisuus siitä, että mikä nyt on organisaation pääasiallinen olemassaolon oikeutus ...että miks nää ELYt nyt on oikeastaan olemassa...”

”...ja mitä sitten täytyy tehdä, että organisaatiota saadaan ohjattua siihen muotoon, että vastataan siihen huutoon, että miksi ollaan olemassa...”

”...mut sitte tietyissä yksiköissä, joissa ehkä paremmin tulee näkyviin koko ELY-keskuksen kehittäminen ja kaikki nää osa-alueet mitä siinä on asiakkuudesta ja tietohallinnosta... niin kyllä tässä välillä sellainen iso kysymysmerkki on päässä, että mitähän huomenna tapahtuu.”

”...se oli vaan, että mennään mennään nyt vaan ja laitetaan yhteen ja sitte vaan 2010 alkoi ja sit vasta ruvettiin... että mitä täällä oikein pitäis tehdä ja miten pitäis tehdä...”

Organisaation kohdatessa muutoksen muuttuu myös sen jäsenten identiteetti. Organisaatio määrittää jäsentensä identiteettiä organisaatorakenteen, työn jakamisen, yhteisten pelisääntöjen ja arvojen avulla. Jos organisaation identiteetti on epäselvä, jäsenet turvautuvat vanhaan kulttuuriin ja haluavat pitää kiinni vanhoista toimintatavoista niiden tuoman turvallisuuden vuoksi. Identiteetti ei ole pysyvä olomuoto vaan se muotoutuu aina uudestaan, kun uusi ryhmä muodostetaan. Identiteetti määräytyy sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa muiden ihmisten kanssa. Kun organisaatio muuttuu, muuttuvat myös sen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet. Ihminen testaa suhdettaan uuteen ryhmään luomalla yhteenkuuluvuutta, täsmentämällä minäkuvaansa ja rooliaan sekä hakemalla ryhmän jäsenyyttä. Uudessa organisaatiossa jäsenten roolit määritetään uusien tehtävänkuvien ja vastuunjaon avulla. (Valpola 2004, 179–191.) Stenvall ja Virtanen (2007, 12, 31–35, 54–57) korostavat muutoksessa organisaation oman organisaatiotodellisuutensa ja niiden merkitysten ymmärtämistä, joiden avulla se kykenee paikallistamaan itsensä ympäristöönsä. Organisaatiotodellisuuden ymmärtämisessä on pitkälti kysymys identiteetin määrittämisestä. Organisaatio määrittää identiteettiään paikantamalla oman organisaatiotodellisuutensa ympäröivään maailmaan ja ymmärtämällä todellisuutensa merkitykset. Käytännössä se tarkoittaa oman olemassaolon tarkoituksen ymmärtämistä ja tiedostamista. Kohderyhmän vastauksista näkyy selvästi, että vastaajat eivät ymmärrä, miksi ELY-keskus on olemassa ja mihin suuntaan ollaan tulevaisuuden

suhteen menossa.

Aikaisemmin on todettu, että Uudenmaan ELY-keskuksessa uudistus koettiin toteutuneen nopeasti ja valmistelun olleen puutteellista. Kiire, keskeneräisyys ja huono valmistelu ovat syitä, joiden vuoksi muutos koettiin epäonnistuneeksi ja joiden vuoksi tutkimuksessa kyseenalaistetaan koko muutoksen tarkoitus ja tarpeellisuus. (Vuorela 2012, 2.) Vuorelan (2012, 2) havainnot vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia. Voidaan todeta, että myös Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa muutoksen tarkoitus on jäänyt vastaajille epäselväksi, minkä vuoksi he eivät hahmota organisaation asemaa ja roolia uudessa ympäristössä eivätkä myöskään sen vuoksi kykene määrittämään omaa olemassaoloaan osana organisaation olemassaoloa ja identiteettiä.

Haastattelujen aikana vastaajista oli aistittavissa niin voimattomuutta ja turhautumista kuin myös ihmettelyä ja huvittuneisuuttakin. Organisaation koetaan olevan jatkuvassa muutostilassa eikä mitään pysyvämpää ole näköpiirissä. Jatkuvien muutosten tilalle kaivataan vakautta ja pysyvyyttä, ”...että vois oikeesti ruveta miettimään enemmän substanssin kautta sitä kehittämistä kuin rakenteiden ja tällästen työvälineiden ja synergoiden muodostamisen kautta.”. Vastaukset antavat aiheita pohtia ELY-keskuksen asemaa ja roolia uudessa toimintaympäristössä sekä sitä, millaisia vaikutuksia asemoinnin määrittelemättömyydellä on henkilöstön omaan identiteettiin ja käsityksiin sekä itsestä että organisaatiostaan.

ALKU-hankkeen tavoitteiden toteutuminen

Aikaisemmin luvussa 5.1 Valtion aluehallinnon uudistushanke on todettu, että ALKU-hankkeen tavoitteita olivat mm. taloudellinen tehokkuus, asiakaspalvelun parantaminen, päällekkäisten tehtävien karsiminen sekä verkostomaisten toimintamallien käyttöönotto (<http://www.ely-keskus.fi> 3.2.2011, <http://www.vm.fi> 20.2.2011 ja 7.1.2013). Kysyin haastateltavilta heidän mielipidettään näiden tavoitteiden toteutumisesta. Vastausten perusteella on pääteltävissä, että tavoitteet nähtiin yleisesti ottaen huonosti toteutuneen, mutta moni korosti sitä, että aikaa muutoksesta on kulunut niin vähän, että tavoitteiden arvioiminen on vielä ennenaikaista. Moni odotti kuitenkin uudistukselta enemmän kuin sai.

Erityisesti muutoksen toivottiin tuovan synergiaetuja verkostomaisten toimintatapojen lisääntymisen seurauksena.

Taloudellista tehokkuutta suurin osa vastaajista ei nähnyt saavutettaneen vaan päinvastoin moni koki, että muutos on tullut kalliiksi ja aiheuttanut lisäkustannuksia mm. vastuualueiden erilaisten tietojärjestelmien vuoksi. Kaikilla nykyisillä vastuualueilla on ollut käytössään aikaisemmissa organisaatioissaan tietojärjestelmiä, jotka eivät uudessa organisaatiossa keskustele keskenään, mikä hankaloittaa arkityön sujumista, töiden järjestelyjä sekä sijaisuuksia. Myöskään siirtymisen yhteisten tietohallintopalvelun (AHTI) ja valtion palvelukeskuksen (Palkeet) palveluiden käyttämiseen ei ole koettu lisäävän taloudellista tehokkuutta niiden hitaan ja byrokraattisen toiminnan vuoksi.

Asiakaspalvelun suurin osa haastateltavista koki joko selvästi huonontuneen tai ei ainakaan yhtään parantuneen muutoksen myötä. Kukaan ei maininnut asiakaspalvelun parantuneen muutoksen jälkeen. Suurimmat asiakaspalvelua huonontavat tekijät liittyivät ELY-keskuksen epäselvään ja hajautuneeseen maantieteelliseen sijaintiin, virkamiesten vaikeasti tavoitettavuuteen sekä huonoihin verkkosivuihin. Moni vastaajista näki aikaisemman organisaation olleen enemmän asiakaspalvelija kuin ELY-keskus on. ELY-keskus on asiakkaille tuntematon eikä edes sen fyysistä sijaintia tiedetä. Huomattavaa on, että edellä mainitun näkemyksen esittäneiden henkilöiden aikaisemmat organisaatiot edustavat kaikkia ELY-keskuksen nykyisiä vastuualueita. Mikään vastuualue ei noussut esille muita enemmän verrattaessa muutoksen vaikutuksia asiakaspalveluun ja sen laatuun.

”...onko se asiakaspalvelun parantamista että lopetetaan face to face palvelut ja siirretään ne verkkoon ja puhelimeen ja sähköisiin järjestelmiin...”

”...ja asiakaspalvelu on tosiaan menny pelkäksi selittelyksi...”

”...ja se et kyl noi ihmispolot ne on aivan sekaisin...Vaasassa on kaksi ELYä ja muuten täytyy sanoa että muissakin ELYissä ne on ihan pihalla tästä Pohjanmaa-kuviosta kun on vielä toi Pohjois-Pohjanmaa...”

Myös Vuorelan (2012, 56) tutkimus osoitti samanlaisia havaintoja. Uudenmaan ELY-keskuksen henkilöstön näkemysten mukaan muutoksen jälkeen palveluiden saatavuus on

heikentynyt, koska asiakkaat eivät enää löydä palveluja samalla tapaa kuin ennen. (Emt. 2012, 56).

Päällekkäisten töiden vähenemistä vastaajat eivät nähneet tapahtuneen juuri ollenkaan. Muutama henkilö koki päinvastoin, että päällekkäisiä töitä tehdään enemmän kuin ennen. Varsinkin taloushallinnossa koettiin, että valtakunnallisesta palvelukeskuksesta huolimatta päällekkäisiä töitä tehdään sekä palvelukeskuksessa että omassa virastossa. Palvelukeskuksen koetaan hankaloittavan ja hidastavan asioiden hoitamista, koska asioita ei voi itse tehdä alusta loppuun, vaikka käytännön tuntemus ja osaaminen on itsellä. ”*Palkeet on tullu ja täällä tehdään ja siellä tehdään, jos tehtäis täällä niin se tekeminen olis tässä ja vois keskustella siitä ja se tehtäis loppuun asti, nyt pitää ottaa yhteyttä johonkin eikä kaikki saa ottaa yhteyttä...päällekkäisiä töitä tehdään...*”. Muutama henkilö kertoi odottavansa tekeillä olevan ydintoimintoanalyysin selkeyttävän asioita ja työn jakoa sekä karsivan päällekkäisiä töitä.

Valtiovarainministeriö on käynnistänyt osana vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa koko valtionhallinnolle kohdennetun ydintoimintoanalyysin, jossa arvioidaan valtionhallinnon tehtävät vuoteen 2020 saakka. Analyysissa määritellään valtionhallinnon tehtävät ja suoritteet, palvelut, toiminta ja prosessi sekä niiden organisointi ja rakenteet. Tavoitteena on asemoida valtionhallinnon kokonaisuus tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Hankkeen tiedonkeruu- ja analyysivaiheet on tehty, poikkihallinnollinen tarkastelu on meneillään ja kokonaistarkastelu tehdään kevään 2013 aikana. Hankkeen toteutuksesta päätetään sen jälkeen kun johtopäätökset on tehty kokonaistarkastelun jälkeen. Prosessi on laaja kaikkien hallinnonalojen yhteisesti toteuttama hanke, jonka suunnitteluun ja toteuttamiseen myös henkilöstö osallistuu aktiivisesti. ([http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=ydintoimintoanalyysi &perushaku=1&hae=Hae](http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=ydintoimintoanalyysi&perushaku=1&hae=Hae) 13.2.2013.)

Verkostoitumista koki muutama henkilö tapahtuneen jossain määrin enemmän verrattuna muiden tavoitteiden toteutumiseen. ”...*ehkä pienen pientä verkostoitumista on tapahtunut mutta kaikki muu on menny täysin pieleen.*”. Verkostoitumista vastuualueiden välillä nähtiin tapahtuneen tiettyjen yhteistoimintojen muodossa esimerkiksi syksyn 2012

poikkeuksellisten tulvien aikana. ”...on jotakin semmosta niinku yhteisiä...just kun tulvii, kun menee teitä poikki, mutta niin varmaan ympäristö ja tiehallinto on hoitanut aikasemminkin semmosia...”. Toisaalta vastauksesta on nähtävissä, että yhteistoimintaa ei nähdä välttämättä organisaatiomuutoksen seuraukseksi, vaan samanlaista toimintaa arvioidaan olleen olemassa jo aikaisemmin. Verkostoitumisen lisääntymistä oman viraston ulkopuolelle ei kukaan haastateltavista nähnyt juurikaan tapahtuneen. Päinvastoin koettiin, että tietyille ELY-keskuksille suunnitellut valtakunnallisesti hoidettavat erikoistumistehtävät saattavat hankaloittaa entistä enemmän sidosryhmäverkostoitumista. Lisäksi oltiin huolissaan siitä, pystyvätkö ministeriöt ohjaamaan ELY-keskuksia tasapuolisesti toimintaympäristön erilaistumisen myötä.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut muutoksen tuoneen mukanaan synergiaetuja juuri ollenkaan. Yksi vastaaja kertoi useamman toimijan kanssa yhteistyönä tehtävän verkkosivujen suunnittelun ja kehittämisen lisääntyneen muutoksen jälkeen, minkä hän koki positiivisena asiana oman substanssityön kehittämisen kannalta. Toisaalta moni koki esimerkiksi tietohallintopalveluiden huonontuneen muutoksen myötä, koska sähköisen järjestelmän kautta pyydettävä tukipalvelu koetaan hitaaksi ja toimimattomaksi. Alla on muutamia lainauksia haastateltavien vastauksista:

”...ensin yritettiin hakea enemmän sitä yhdessä tekemistä mut sitten alkoi tulla jotenkin enemmän sitä, että kaikki vastuualueet menee enemmän takaisin niinku omiin koppiinsa, että jotenkin saatais tehtyä se kaikki työmäärä, ei tavallaan jää aikaa siihen yhteensovittamiseen...”

”...synergiat jää saavuttamatta kun kaikki aika menee siihen, että tästä jotenkin niinku selvittäis...”

”...oikeastansa mitään ei tapahdu vaan pyöritetään vaan ihan arkirumbaa eikä todellakaan... tuntuu, että tässä jotenkin odotetaan ja ihmetellään... katotaan et mitä tuleman pitää... kaikki on jotenkin vähän niinku poteroissa...”

”... mä odotan, että koska ne synergiat alkaa...”

Vastauksista näkyy, että suurimpina synergiaetuja estävinä tekijöinä nähtiin yhteisen ajan puute ja omiin reviiireihin ”poteroituminen”, mikä näkyy jonkinlaisena pysähtyneisyyden

tilana ja odottelemisena. Toisaalta vastauksista ja koko haastatteluaineistosta on aistittavissa, että halua pysähtyneisyyden tilan lopettamiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen työntekijöiden keskuudessa olisi. Myöskään Vuorela (2012, 2, 66) ei näe tutkimuksensa havaintojen perusteella Uudenmaan ELY-keskuksessa synergiaetuja vielä muodostuneen.

Tulevaisuuden näkymät

Kysyttäessä vastaajien näkemyksiä tulevaisuudesta suurin osa vastaajista suhtautui omaan tulevaisuuteensa luottavaisesti ja positiivisesti. Kolme vastaajaa kertoi tuntevansa epävarmuutta tai pelkoa tulevaisuuden suhteen. Yksi ei osannut vastata. Suurimpina uhkakuvina koettiin julkisen hallinnon epävarma taloudellinen tilanne sekä jatkuvat muutokset, joiden kaikki vastaajat uskoivat jatkuvan myös tulevaisuudessa. Kukaan vastaajista ei uskonut ELY-keskuksen olevan olemassa nykymuodossaan viiden tai kymmenen vuoden päästä. Tulevaisuutta kuvailtiin mm. termeillä ”*sumuinen*”, ”*haasteellinen*”, ”*suuri kysymysmerkki*” ja ”*mahdoton ennustaa*”. Toisaalta yksi vastaaja totesi, ”*...että hiukan jopa mielenkiinnolla vois odottaa, että mitä tulevaisuus tuo...*”, vaikka ei uskonutkaan ELY-keskuksen pysyvän muuttumattomana. Kaksi vastaajaa epäili ELY-keskuksen kykyä tarjota tulevaisuudessa sellaisia haasteellisia tehtäviä, jotka vastaavat heidän osaamistaan. Yksi vastaaja puolestaan uskoi osaamisellaan olevan kysyntää. Näkemyserot saattavat mahdollisesti liittyä erikoisosaamiseen. Anonymiteetin turvaamisen vuoksi eroja ei analysoida tarkemmin. Samoin kuin muutokseen suhtautumiseen myös tulevaisuuteen suhtautumiseen muita vaikuttavia tekijöitä näytti olevan vastaajien ikä ja jäljellä oleva työura sekä vakituinen virka. Vakituinen virka ja lähestyvä eläkkeelle siirtyminen luovat yhdessä luonnollisesti turvallisuutta, koska tulevat muutokset eivät kosketa samalla tavalla kuin niitä, joilla on määräaikainen virka tai työuraa paljon jäljellä.

Tutkimusaineistosta on pääteltävissä, että vaikka muutoksen jälkeinen aika koetaan sekavaksi, muutoksen syytä ei täysin ymmärretä eikä muutoksen toteuttaminenkaan sujunut hallitusti kaikilta osin, monella löytyi ymmärrystä uudistusta kohtaan. Nähtiin, että tahtoa tehdä hyvä aluehallinnon uudistus oli olemassa. Suurin osa suhtautui myös tulevaisuuteen rauhallisesti, vaikka muutosten jatkuminen tiedostettiin. Tässä yhteydessä voi pohtia

sitä, kuinka paljon vastaajien suhtautumiseen vaikuttaa aikaisemmin koetut muutokset sekä se, että yleinen mielipide nykypäivänä korostaa muutosten ja nimenomaan yhdistymisten välttämättömyyttä taloudellisen toiminnan tehostamiskeinona julkisissa organisaatioissa.

7.2 LUOTTAMUKSELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI

Aikaisemmin kirjallisuutta käsittelevässä osassa on todettu, että luottamus ei ole vain ihmisten välisten suhteiden varassa vaan se liittyy myös organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin, mistä johtuen ihmisten väliseen luottamukseen voidaan vaikuttaa kehittämällä rakenteita ja järjestelmiä sekä ottamalla huomioon kulttuuriset tekijät (Ilmonen 2000, 34–35; Mäkipeska ym. 2005, 27–29). Kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimusaineistosta nousseiden seikkojen perusteella tämän tutkimuksen tarkastelun näkökulmiksi ovat muodostuneet seuraavat kolme teemaa: sosiaaliset suhteet, rakenteelliset tekijät sekä kulttuuriset tekijät, joiden kautta luottamuksen esiintymistä ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin mahdollisuuksia tarkastelen. Seuraavaksi esittelen haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta yleisesti ja sen jälkeen tarkastelen edellä mainittuja kolmea teemaa jokaista omassa luvussaan.

7.2.1 Haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta

Kysyin haastateltavilta, mitä luottamus heidän mielestään on, mitä se merkitsee heille työyhteisössä sekä miten se näkyy heidän työssään. Lisäksi pyysin vastaajia kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat kokeneet luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta omakohtaisten kokemusten avulla sekä saada esille niitä merkityksiä, joita he luottamukselle ja epäluottamukselle antavat. Osa vastaajista kertoi tilanteista, jotka kohdistuivat aikaan ennen muutosta ja ovat osin muuttuneet muutoksen jälkeen. Toisaalta osa tilanteista liittyy muutoksen aikana koettuihin luottamuskokemuksiin, joita tarkastelen myöhemmissä sosiaalisia suhteita sekä rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä käsittelevissä

luvuissa. Näin ollen haastatteluaineiston sisältö muodostui kysymyksenasetteluista ja kysymysten järjestyksestä johtuen osin päällekkäisiksi, mikä vaikeutti aineiston käsittelyä ja analysoimista. Tähän kohtaan olen poiminut aineistosta ne osat, jotka kuvaavat haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta yleisellä tasolla ja eritellymmän tarkastelun luottamukseen vaikuttavista asioista kohdeorganisaation kannalta esittelen edellä mainituissa sosiaalisia suhteita sekä rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä käsittelevissä luvuissa.

Kaikkien vastaajien mielestä luottamus on tärkeä asia – muutaman mielestä jopa kaikkein tärkein asia työyhteisössä. Luottamus nähdään työyhteisön peruspilarina, jonka päälle kaikki toiminta rakentuu. Ilman luottamusta työn tekeminen ei onnistuisi. Myös vastaajien oman henkisen hyvinvoinnin kannalta luottamus koetaan tärkeänä asiana. Vastaajat kuvailevat luottamuksen merkityksellisyyttä alla olevin tavoin:

”Kyllä se on ihan ykkösasia, se on ihan äärimmäisen tärkeetä henkisen hyvinvoinnin kannalta...sehän vaikuttaa niinku työmotivaatioon ja täntyyppisiin innostusasioihin ainakin.”

”Siis mun mielestä luottamushan on sen kaiken perusta millä sä pystyt olemaan töissä... et jos et sä pysty luottamaan ihmisiin niin kyl se aika heikoilla on se työnteko ja työmotivaatio, yleensäkin niinku se et miten ne työt etenee.”

”Mun mielestä kaikki perustuu ja pohjautuu sille.”

Luottamus nähtiin liittyvän nimenomaan jokapäiväiseen työhön ja sen toimivuuteen. Koivumäki (2008, 179) käyttää termiä ”arjen sujuvuus” puhuessaan luottamuksen merkityksestä työyhteisössä. Kun luottamus työtovereihin ja esimieheen on kunnossa, jokapäiväinen työ sujuu ja energian voi kohdistaa työn tekemiseen, mikä näkyy esimerkiksi seuraavassa vastauksessa: *”...on se työ, joka on se juttu...ei oo niinku selvittämistä, että mikähän ihme tää on...se vapauttaa energiaa oikean työn tekemiseen...”*. Vastauksessa kuvastuu sama vahva sitoutuminen työntekoon minkä Koivumäki (2008, 180) tutkimuksessaan toteaa. Ihmiset haluavat tehdä työtä ja keskittyä itse työn tekemiseen. Kaikki arkityötä häiritsevä koetaan turhauttavana, työstressiä lisäävänä ja työmotivaatiota alentavana tekijänä. Luottamus mahdollistaa työn tekemisen.

Haastattelujen perusteella luottamus näkyy työyhteisössä sekä arkityön vapautena: ”...näkyy itselle, että saa kohtuullisen vapaasti tehdä sitä mitä tehtäväkuvassa on ilmoitettu...”, että työyhteisön jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuutena: ”...ne lähimmät työkaverit, joiden kanssa töitä tekee niin niihin voi luottaa ja jos sitten on tällaisia työkettejuja niin luottaa siihen, että jokainen tekee osuutensa, että siellä ei ole niitä heikoimpia lenkkejä.” Konkreettisesti keskinäinen luottamus näkyy tilanteissa, joissa itse tarvitsee apua. Kun työtoveriin luottaa, häneltä voi mennä tarvittaessa kysymään neuvoa tietäen, että työtoveri antaa apua: ”No se, että jos itse ei tiedä kaikkia asioita ja nuo tuolla varmaan tietää ja että itse tietää, että kyllä ne auttaa, jos ne osaa ja voi.”

Vastauksista ilmenee myös luottamuksen vastavuoroinen luonne: ”...ja esimies tai esimiehet ja ehkä muukin työyhteisö tavallaan luottaa ja uskoo siihen, että ne työtehtävät tulee hoidetuksi.” Luottamusta ei koettu ainoastaan tunteena, jota itse kokee toista henkilöä kohtaan vaan myös tunteena, joka syntyy kun toinen henkilö luottaa minuun. Erityisesti esimiehen alaiseen kohdistama luottamus koettiin merkityksellisenä ja työmotivaatiota edistävänä tekijänä. Yksi vastaaja kuvailee luottamusta: ”...kun esimies luottaa, itse jää mielellään iltaisin urakoimaan tarpeen vaatiessa ja suostuu ylitöihin.” ja toinen vastaaja näin: ”...saa kohtuullisen vapaasti tehdä sitä mitä tehtäväkuvassa on ilmoitettu ja esimies tai esimiehet ja ehkä muukin työyhteisö tavallaan luottaa ja uskoo siihen, että ne työtehtävät tulee hoidetuksi.” Kun luottamus esimieheen on kunnossa, työtä voi tehdä vapaammin eikä tiukkaa kontrollia työn suorittamisesta tarvita. Esimiehen osoittama luottamus saa luottamuksen kohteen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja yrittämään parastaan. Koivumäki (2008, 241) on todennut tutkimuksessaan, että työn autonomia lisää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Kun ihmiselle annetaan itsenäistä päätäntävaltaa, on se samalla signaali siitä, että häneen luotetaan. Luotettuna olemisen voidaan työyhteisön yhteydessä sanoa olevan jossain määrin sama asia kuin ihmisen tarve saada arvontoa omalle olemassaololleen (Emt. 2008, 241).

Luottamuksen vastavuoroinen ja vuorovaikutuksellinen luonne perustuu ajatukseen antamisen ja saamisen periaatteesta. Luottamus nähdään tällöin odotuksena, että toisen toiminta tuo jotain hyötyä omalle toiminnalle ja toisinpäin. Odotuksena on, että yhdessä

tekeminen tuottaa enemmän lisäarvoa kuin yksin tekeminen. (Mäkipeska 2005, 34.) Koivumäen (2007, 213) mukaan organisaation jäsenten vastavuoroinen luottamus on välttämätöntä toimivalle kommunikoinnille. Luottamuksen puute saa ihmiset pitämään tiedon itsellään ja suhtautumaan toisilta saamaansa tietoon epäluuloisesti (Emt. 213).

Seuraavaksi jatkoin aineiston keruuta kysymällä kohderyhmältä mitkä tekijät saavat heidät luottamaan tai tuntemaan epäluottamusta työtoveria, lähiesimiestä ja johtoa kohtaan ja onko näillä seikoilla eroa suhteessa luottamuksen kohteeseen. Luottamus mielletään yleensä kohteena olevan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai siihen, millä tavoin henkilö käyttäytyy (Harisalo ym. 2010, 32). Koivumäki (2008, 181) on havainnut, että luottamus liittyy ihmisten ominaisuuksien lisäksi henkilösuhteisiin.

Vastaajat kuvasivat tässä yhteydessä enemmän luottamuksen kohteena olevan henkilön käyttäytymistä kuin hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, mikä saattaa johtua kysymyksenasettelusta. Myöhemmin haastattelun aikana kysyin haastateltavien mielipidettä luotettavasta esimiehestä, jolloin he käyttivät enemmän laatusanoja kuvailuissaan. Yleisimmät sanat, joilla luotettavaa esimiestä kuvailtiin olivat oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu.

Eräs vastaaja kuvaili luottamuksen syntymistä seuraavalla tavalla: *”Se tulee siitä – tai ei tule siitä – miten joku ihminen suhtautuu toisiin ihmisiin tai käyttäytyy toisia ihmisiä kohtaan, siinä joko syntyy luottamusta tai ei synny ja työyhteisössä nimenomaan on se, että miten suhtautuu toisiin ihmisiin ja se, että kuinka hoitaa hommansa.”* Luottamusta herättää tapa, jolla toisiin ihmisiin suhtaudutaan sekä se, miten kukin tekee työnsä. Kysymys on asenteesta ja sen ymmärtämisestä, että oma käyttäytyminen vaikuttaa toisiin ihmisiin ja töiden sujumiseen työyhteisössä. Luottamusta synnyttää myös sopimuksista kiinni pitäminen, mikä näkyy seuraavissa vastauksissa: *”...pitää kiinni siitä mistä on sovittu.”* ja *”...on sanojensa mittanen mies, teet sen minkä lupaat etkä puhu pahaa selän takana.”*

Vastaajien mielestä luottamusta herättävillä seikoilla ei ole juurikaan eroa suhteessa työtoveria, esimiestä tai johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen. Pääasiassa samat tekijät herättävät luottamusta tai vastaavasti epäluottamusta niin työtoveria, esimiestä kuin

johtoakin kohtaan. Erot, jotka muutamissa vastauksissa oli löydettävissä liittyvät suurempaan odotukseen esimiestä ja johtoa kohtaan, mikä ilmenee seuraavassa vastauksessa: ”...työkaverille pystyy antaa anteeksi paljon enempi kuin esimiehelle...[naurua]...oikeesti...esimiehiin sitä pitäisi pystyä luottamaan täydellisen järkähtämättömästi...”. Työtoverin ”huonoa päivää” ymmärretään paremmin kuin esimiehen vastaavaa. Myös seuraavassa vastauksessa näkyy esimiehiin kohdistetut suuremmat odotukset: ”...luottamus on aika automaattista toisia työkavereita kohtaan, jotka tekee suurin piirtein samoja hommia, että jos hoitaa hommansa niin ei ajattele koko asiaa. Mutta esimiestasolla tietysti sen huomaa niinku helpommin, että tekeekö se hommansa...siinä se niinku korostuu luottamusasia, että enemmän sitä ajattelee esimiestä kohtaan sitä luottamusta kuin työkavereita kohtaan.”.

Kaikki vastaajat olivat kokeneet työuransa aikana joko luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita tai molempia. Esimiestä tai johtoa kohtaan epäluottamusta herättäviä tilanteita oli enemmän kuin työtovereita kohtaan. Epäluottamusta aiheuttavat tekijät liittyivät pääasiassa tilanteisiin, joissa vastaaja koki, että häntä itseään koskevia asioita ei hoideta, niitä ei viedä eteenpäin tai että häntä ei oteta tosissaan. Luottamusta herättivät puolestaan tilanteet, joissa vastaaja oli kokenut saavansa apua työtoverilta tai esimieheltä sekä tilanteet, joissa yhteistyö jonkun työtehtävän suorittamiseksi oli koettu onnistuneeksi ja palkitsevaksi.

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä menetetyn luottamuksen uudelleen rakentamisesta. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että menetettyä luottamusta ei ole mahdollista rakentaa uudelleen. Muut vastaajat näkivät luottamuksen uudelleen rakentamisen mahdollisena, mutta vaativan pitkän ajan sekä molempien osapuolten aidon tahdon ja sitoutumisen muutokseen.

7.2.2 Muutos, luottamus ja sosiaaliset suhteet

Luottamusta syntyy – tai ei synny – ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset vuorovaikutuksen aikana syntyneiden kokemusten kautta arvioivat

luottamuksen muodostumisen edellytyksiä. Luottamusta ei voi rakentaa yksin, vaan se tarvitsee muodostuakseen aina toisia ihmisiä. Käytännössä se tarkoittaa työyhteisössä yhteistyön tekemistä, jolloin yhteistyön osapuolten sosiaaliset suhteet ja niiden toimivuus korostuu. (Laine 2009, 101.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 87) mukaan onnistunut muutos edellyttää positiivisia kokemuksia muutoksen aikana. Tärkeitä luottamuksen muodostumiselle ovat varsinkin muutoksen alkuvaiheessa koetut kokemukset. Huonot kokemukset saattavat synnyttää epäluottamusta, jota voi olla vaikea korjata myöhemmin. (Stenvall ym. 2007, 87 lain. Haveri & Majonen 2000.)

Jatkoin tutkimusaineiston keräämistä kartoittamalla seuraavaksi kohderyhmän luottamuskokemuksia muutoksen aikana. Tarkoituksena oli selvittää, miten vastaajat kokevat luottamuksen yleisesti muutoksen jälkeen sekä millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut luottamuksen tunteisiin työtoveria, lähiesimiestä ja johtoa kohtaan ja miten koetut tunteet ilmenevät.

Vastaajista kahdeksan henkilöä kahdestatoista koki luottamuksen tunteen yleisesti vähentyneen muutoksen jälkeen, kolme henkilöä ei kokenut muutoksella olleen vaikutusta suuntaan tai toiseen ja yksi henkilö koki luottamuksen selvästi lisääntyneen muutoksen jälkeen. Kuten aikaisemmassa luvussa 7.2.1 *Haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta* on todettu, lisääntynyt luottamus näkyy sitoutumisena ja mahdollisuutena keskittyä itse työn tekemiseen. Koivumäen (2008, 246) mukaan yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä ”työn imuun”, jonka voidaan tulkita sitoutumiseksi työhön. Eräs vastaaja kuvailee lisääntyneen luottamuksen vaikutuksia seuraavalla tavalla: ”...sillä tavalla on parempi olo tehdä töitä, että on luottamuksen olo... ei oo häiritsemässä siinä ohessa että mitähän nyt taas pelataan ja kuka nyt pelaa mitäkin, ei tarvii miettiä semmosia asioita vaan on se työ, joka on se juttu...ei oo niinku selvittämistä että mikähän ihme tää on...se vapauttaa energiaa oikean työn tekemiseen...”. Toinen vastaaja puolestaan kuvailee vähentyneen luottamuksen vaikutuksia seuraavasti: ”Ennen Elyä oli luottavaisempi olo... kyllä mä varmaan olin ennen sitoutuneempi, mä luulen, että näin on, se vaan oli jotenkin vakaammalla pohjalla, oli turvallisempaa...” ja ”...koko ajan on sellanen tunne, että mun pitää hirveen paljon käyttää energiaa siihen, että

mä niinku torjun kynnet pitkällä, että ennakoida, mitä tuleman pitää. Mä oon ajatellu, että se on yks mikä eniten vie energiaa.” Vastaaja kokee olonsa epävarmemmaksi muutoksen jälkeen ja tuntee, että hänen täytyy koko ajan olla varuillaan torjuakseen ulkopuolelta tulevia uhkia. Williams (2007) korostaa luottamuksen rakentamisessa toimintaa uhkaavien tekijöiden tunnistamista ja niiden vähentämistä. Jos ihminen pelkää, hän ei luota, koska hän ei tunnista pelkoa aiheuttavia uhkia eikä kykene niitä näin ollen torjumaan (Emt. 2007). Myös Koivumäki (2008, 181) on todennut tutkimuksessaan, että luottamuksen avulla työyhteisön jäsenet voivat suojautua ulkopuolisia uhkia vastaan. Williamsin (2007) ja Koivumäen (2008) havainnoista voisi muodostaa ajatuksellisen luottamuskehän, jossa luottamus – tai epäluottamus toimii sekä syynä että seurauksena. Uhkien tunnistamisen ja torjumisen seurauksena syntyvä luottamus antaa mahdollisuuden suunnata vapautuvan energian itse työn tekemiseen, mikä on tietenkin työyhteisön tehokkuutta ajatellen hyvä asia. Luottamuksen voi siinä vaiheessa nähdä olevan seurausta uhkien tunnistamisesta ja syy tehokkaalle toiminnalle.

Muutoksen vaikutus työtoveria, lähiesimiestä ja johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen

Tarkasteltaessa luottamusta työtoveria, lähiesimiestä ja johtoa kohtaan oli havaittavissa joitakin eroja näiden välillä. Kaikki haastateltavat kokivat luottavansa työtovereihin eikä muutoksella ollut ollut vaikutusta luottamuksen tunteeseen. Luottamus näkyi konkreettisesti arjen työssä seuraavin tavoin: työtoverilta voi mennä tarvittaessa pyytämään apua, sopimuksista pidetään kiinni, jokainen hoitaa oman osuutensa työketjussa, ei puhuta pahaa selän takana eikä levitellä luottamuksellisia asioita. Lähiesimiestä ja johtoa kohtaan tuntemat luottamuksetunteet jakautuivat siten, että puolet vastaajista koki, että muutoksella on ollut vaikutusta lähiesimieheen tai johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen ja puolet vastaajista ei koe muutoksella olleen suurta vaikutusta suuntaan tai toiseen. Osa vastaajista selvästi epäröi ja oli epävarmempia arvioidessaan esimiestä ja johtoa kohtaan tuntemaansa luottamusta kuin työtoveria kohtaan tuntemaa luottamusta. Muutama vastaaja ei kertonut näkemystään suoraan. Anonymiteetin turvaamisen vuoksi vastauksia ei eritellä tarkemmin. Osa vastaajista ei osannut arvioida oliko juuri ELY-keskuksen perustamisella vaikutusta luottamuksen tunteen muutokseen vai vaikuttivatko esimerkiksi jo ennen

organisaatiomuutosta aloitetut työjärjestelyt asiaan. Neljä henkilöä arvioi nykyisen organisaation suuremman koon vaikuttavan negatiivisesti luottamuksen tunteeseen. Yksi vastaaja korosti lisääntyneen epäluottamuksen johtuvan nimenomaan vain muutoksesta ja sen nopeudesta eikä kohdistuvan kehenkään henkilöön erityisesti: ... ”sanoisin, että luotan ehkä hieman vähemmän kuin aikaisemmin, mutta se ei johdu ehkä esimiehistä tai johdosta vaan nimenomaan tästä muutoksesta ja tästä hektisyydestä, ei kyetä tuomaan kaikkia asioita riittäväällä laajuudella tietoon, mutta se ei oo mitenkään ihmisistä johtuvaa vaan se on tästä muutoksen nopeudesta... se on tää suo missä ollaan niin se aiheuttaa tän...” Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu, myös tästä vastauksesta on pääteltävissä, että luottamus liittyy organisaatiossa myös muihin asioihin kuin ihmisten välisiin suhteisiin. Kolme vastaajaa mainitsi luottavansa erityisesti ylijohdajaan. Merkittävää on, että näistä henkilöistä osa on niitä, jotka kokivat luottamuksensa yleisesti vähentyneen muutoksen jälkeen. Lisäksi osa vastaajista luotti ylijohdajaan, vaikka ei kokenut luottavansa koko ylimpään johtoon. Kysyttäessä mikä ylijohdajassa herättää luottamusta vastaajat eivät osanneet yksilöidä tai eritellä luottamusta herättäviä tekijöitä vaan kuvailivat luottamuksen syntyvän olemuksesta ja siitä tavasta, jolla ylijohdaja viestii asioita työyhteisössä.

”...se on vaan se olemus...”

”...olemukselta se tulee eniten... tulee semmonen olo, että halutaan informoida kaikesta avoimesti mitä nyt on meneillään,.. olemus viestii...”

”...mä koen todella turvalliseksi kun mä ajattelen ylijohdajaa... mun mielestä hänen persoona on semmonen, joka viestittää hyvin voimakkaasti sitä että.. inhimillisyyttä... tulee semmonen olo, että halutaan informoida kaikesta avoimesti mitä nyt on meneillään...olemus viestii...”

”...onko se niin yksinkertainen asia tavallaan, että silloin kun ollaan avoimesti liikkeellä niin sen niinku jotenkin näkee ihmisestä.”

”...kyllä mä toisaalta ainakin tähän meidän ylijohdajaan luotan, se herättää luottamusta kyllä..”

”...jostakin se tulee se tunne, että hänellä on hommat hanskassa...”

Huomattavaa on, että niistä henkilöistä, jotka kokivat luottavansa ylimpään johtoon tai ylijohdajaan, osa koki luottavansa omaan lähiesimieheensä vähemmän nyt kuin ennen muutosta. Lähiesimieheen kohdistuvaa luottamusta vähensivät mm. seuraavat seikat:

esimiehellä ei ole aikaa alaiselle eikä häntä kiinni, esimies ei anna työssä tarvittavaa tukea ja ohjausta, esimiehellä ei ole asiaosaamista, esimies ei ole valmistautunut kehityskeskusteluun, esimies ei vie asioita eteenpäin eikä hoida ongelmia ja epäkohtia, vaikka niistä on hänelle informoitu, esimies valmistelee alaista koskevia asioita keskustelematta alaisen kanssa.

Haastateltavilta kysyttiin myös millaisia odotuksia he kohdistivat esimieheen muutoksen aikana ja toteutuivatko odotukset. Odotukset liittyivät ensisijassa tiedon välittämiseen. Kukaan ei kertonut tarvinneensa muuta erityistä tukea esimieheltä muutoksen aikana. Muutama vastaaja olisi halunnut saada enemmän tietoa muutoksen konkreettisista vaikutuksista omaan työhön. Myös keskeneräisistä asioista olisi toivottu saatavan enemmän tietoa, vaikka tiedostettiin sen saattavan lisätä epävarmuutta ja pelkoa. Tiedon toivottiin olevan ns. kovaa faktaa, sitä toivottiin tuotavan esiin selkeästi ja avoimesti sekä mahdollisimman nopeasti. Muutama vastaaja olisi toivonut saavansa olla mukana itseään koskevien asioiden, esimerkiksi toimenkuvien ja työjärjestelyiden suunnittelussa.

Yhteenvetona luottamuskokemuksista voidaan todeta, että eniten luottamusta muutoksen jälkeen tunnetaan työtovereita kohtaan ja vähiten omaa lähiesimiestä kohtaan. Myös ylimpään johtoon ja erityisesti ylijohdajaa kohtaan tunnetaan luottamusta. Ylijohdaja herättää luottamusta henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan sekä kyvyllään viestiä välittämistä ja inhimillisyyttä. Lähiesimiehiä kohtaan tuntemaa luottamusta vähentävät sen sijaan ensi sijassa toimintatavat.

7.2.3 Muutos, luottamus ja rakenteelliset tekijät

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan luottamuksen ilmenemistä tutkimuksen toisen tarkastelukulman eli rakenteellisten tekijöiden kautta. Tutkimusaineistosta esiin nousseista seikoista muodostin kolme luokkaa, joiden kautta rakenteellisia tekijöitä tarkastelen. Nämä luokat ovat organisaatorakenne, työnjohdollinen toimivuus sekä järjestelmät ja prosessit, joihin viimeksi mainittuun sisältyy johtaminen, viestintä ja päätöksenteko. Johtamista

tarkastelen omana kokonaisuutenaan. Myös viestintä ja päätöksenteko oli tarkoitus käsitellä kumpikin omina kokonaisuuksinaan, mutta koska viestintään liittyvät asiat nousivat haastatteluissa keskeisiksi seikoiksi myös päätöksenteon yhteydessä, käsittelem viestintää ja päätöksentekoa yhtä aikaa samassa jaksossa.

Matriisi organisaatorakenteena

Tutkimuksen kohderyhmäksi olen valinnut kohdeorganisaation hallinto- ja strategiayksikössä työskenteleviä henkilöitä, koska yksiköiden poikkihallinnollisen organisatorisen aseman vuoksi ajattelin siellä työskentelevien tuovan tutkimukselle erityisiä näkemyksiä matriisirakenteesta ja sen toimivuudesta. Yhtä lukuun ottamatta vastaajat eivät nähneet nimenomaisesti matriisirakenteesta johtuvia sellaisia tekijöitä, jotka suoranaisesti vaikuttaisivat negatiivisesti organisaation toimintaan, joskin kehitettävää nähtiin olevan paljon. Kaksi vastaajaa piti poikkihallinnollista asemaa välttämättömänä koko organisaation toimivuudelle ja toimintojen yhtenäistämiseksi:

”Kyllä se on ihan hyvä asia, oikeastaan mitään muuta se ei vois olla kuin poikkihallinnollinen ja kaikki hallinnon... sehän täytyy olla poikkihallinnollista... että sitä kauttahan yritetään luoda sitä yhtenäisyyttä...”

”Kyllä tämmöset poikkihallinnolliset asiat on aivan välttämättömiä et saadaan niinku sitä... kyllä tää mun mielestä organisaationa saadaan toimivaksi näin... ei se oo sen organisaation ongelma, jos niitä ongelmia on...”

Matriisirakenne koetaan hankalana esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijän tehtävänkuvan muodostuu useamman yksikön tai ryhmän tehtävistä tai hän palvelee laajemmin koko organisaatiota. Ongelmia ja ristiriitatilanteita syntyy, jos tehtävänkuvat, työjärjestelyt tai työnjaot eivät ole selkeästi määriteltyjä tai että ne eivät ole kaikkien osapuolten tiedossa. Myöskään vastuualueiden substanssiasioista ei koeta saatavan kaikissa tilanteissa riittävästi tietoa, minkä arvellaan johtuvan vastuualueiden erilaisista ajattelu- ja toimintakulttuureista ja vanhoista totutuista toimintatavoista. Koko organisaation toiminnan kannalta matriisirakenne koetaan pääsääntöisesti hyväksi ja toimivaksi, tai ainakaan ongelmien ei nähdä johtuvan nimenomaan siitä, mutta yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna matriisirakenne saattaa aiheuttaa hankaluuksia, elleivät työnjaolliset asiat ole kunnossa. Matriisirakenteella ei nähty kuitenkaan olevan suoranaista yhteyttä luottamuksen

kokemiseen, mikä näkyy esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

”En mä tiedä...ei se [matriisi] sais olla syy... mutta tota... erilaisia ihmisiä, erilainen tapa toimia, erilaiset kulttuurit, kyl niillä on se merkitys.”

”...siinä on se kulttuuri... esimerkiksi [...]puolellahan on se, että siellä on vastuu jaettu hyvin matalalle, siellä on ollut matala organisaatio mut sit se ett siellä ei oo ollu semmosta käyttämiskulttuuria, et siellä kun ihmiselle on annettu... tää on sun homma, tää on sun vastuulla, niin se on annettu hoitaa eikä kyseenalaistettu, oikeasti annettu tehdä... et se on ero varmaan... ei niin niissä laatikoissa...”

Stenvallin ja Virtasen (2007, 89) mukaan luottamuksen muodostumista pidetään automaattisena eikä siihen kiinnitetä riittävästi huomiota muutostilanteissa. He käyttävät termiä rakenteellinen epäluottamus puhuessaan poikkihallinnollisista rakenteista johtuvista ongelmista. Luottamuksen rakentaminen poikkihallinnollisesti yli organisaatorajojen on vaikeaa, koska ihmiset kokevat oman ryhmän ulkopuoliset henkilöt uhiksi ja suhtautuvat heihin sen vuoksi epäilevästi ja ovat haluttomia tekemään keskenään yhteistyötä. (Emt. 2007, 89; Williams 2007, 595.) Organisaatio sisältää aina jonkinlaisen rakenteellisen työnjaon sekä valta- ja vastuusuhteet. Ilman raja-aitoja organisaation toimintaa on vaikeaa hallita. Selkeät rajat sekä johto- ja valtasuhteet luovat turvallisuutta ja toiminnan ennakoivuutta, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta, jolloin rajoihinkin uskalletaan suhtautua joustavammin. Tällöin rajat nähdään koko organisaatiota hyödyntävinä työnjaon perusteina eikä reviiireinä, joista on haettava suojaa ulkopuolisia uhkia vastaan. (Mäkipeska ym. 2005, 203.)

Kysyin vastaajilta myös millaiseksi he kokevat viraston hierarkian ja johdon työskentelyn. Johdon työ koettiin yleisesti etäisenä ja moniportaisena eikä vastuualueiden johtoryhmissä tehdyistä päätöksistä koettu saatavan tietoa. Kahdeksan henkilöä kahdestatoista koki viraston hierarkian olevan korkea ja ylimmän johdon olevan kaukana. Moni ei tiennyt ollenkaan mitä johto käytännössä tekee. Eräs vastaajista totesi, että *”johtajat häärää jossain omiansa.”* Kolme henkilöä piti hierarkiaa melko matalana ja johtajia helposti lähestyttävänä. Yksi ei osannut vastata. Moni toi esille yksikön- ja ryhmäpäälliköiden suuren lukumäärän, minkä koettiin lisäävän hierarkisuutta ja etäännyttävän ylintä johtoa entistä kauemmas organisaation arkityöstä. Huomattavaa on, että etäällä koetusta johdosta

huolimatta suurin osa vastaajista kuitenkin pääsääntöisesti koki luottavansa johtoon ja sen kykyyn tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä. Ylimmän johdon keskinäisen yhteistyön koetaan olevan hyvää ja toimivaa erityisesti isojen linjojen ja kokonaisuuksien osalta, mikä on konkreettisesti näkynyt muutamien ajankohtaisten ja valtakunnallista huomiota herättäneiden tapahtumien, esimerkiksi syksyn 2012 suurtulvien, yhteydessä.

Fukuyama (1995) jakaa yhteiskunnat matalan ja korkean luottamuksen yhteiskuntiin. Korkean luottamuksen yhteiskunnille on ominaista joustava toimintatapa, vastuun jakaminen sekä vähäinen kontrollin tarve. Matalan luottamuksen yhteiskunnissa sen sijaan byrokraattista kontrollia on enemmän ja työtä valvotaan tiukasti. (Koivumäki 2008, 103.)

Työnjohdollinen toimivuus

Tutkimusaineiston perusteella on pääteltävissä, että keskeisesti luottamukseen työyhteisössä vaikuttaa se, millä tavalla työyhteisön arki saadaan toimimaan ja millä tavalla huolehditaan siitä, että asiat tulevat tehdyiksi. Tässä lähiesimiehellä ja johdolla on keskeinen asema. Työnjohdollisella toimivuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista esimiehen ja johdon toimintaa, jolla luodaan ja mahdollistetaan ne edellytykset, joilla organisaation tehokas toiminta turvataan. Työnjohdolliseen toimivuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät työnjaollisiin järjestelyihin, tehtäväkuvien määrittämiseen, järjestelmien ja prosessien toimivuuteen sekä esimiehen asiaosaamiseen. Monesta vastauksesta oli nähtävissä, että esimiesten ei koeta ottavan heille kuuluvaa roolia, minkä vuoksi asioiden hoitaminen ja työn tekeminen hankaloituu. Eräs vastaaja ilmaisi asian sanomalla, että *”...esimies huolehtii siitä, että se asia menee näin ja käyttää mandaatin suomaa työnjohto-oikeutta ja tässä kohtaa täytyy ELY-keskukselle antaa pyyhkeitä. Meidän esimiehet eivät käytä työnjohto-oikeutta.”* Vastaajat myös odottavat, että esimiehet ja johto ottavat heille kuuluvan roolin ja käyttävät sitä:

”...johdon osalta odotusarvo on se, että käytetään työnjohdollista oikeutta ja osallistutaan niin, että mukana oleville syntyy sellainen näkemys, että tää on johdon mielestä tärkeää...”

”...olis homma hanskassa työnjaollisesti niin, että se tietää mitä siihen kuuluu, että sillä ei oo aukkoja aikataulutusten suhteen eikä työn sisältöjen suhteen eikä vaativuuksien suhteen

...tajuaa paljonko joku asia vie aikaa taikka että mitä siihen vaaditaan ja paljonko henkilöitä se vaatii... yleensä mitä resursseja se vaatii...

”...jos johtaja tai johtajat eivät ota sitä roolia niin he on väärissä tehtävissä...”

”...justiin niinku se, että asiat menee eteenpäin esimiehen kanssa... kyllähän se masentaa, että kaikkea tällästä negatiivisesti tulee esille, jos asiat ei hoidu eikä mee eteenpäin.”

Koivumäki (2008, 240–241) on havainnut tutkimuksessaan, että selkeällä työnjaolla on merkittävä yhteys työyhteisön jäsenten kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen. Jos työtehtävät ja roolit ovat selkeästi määritelty, työyhteisön jäsenet kokevat olevansa osa työnjaollista kokonaisuutta ja siten pystyvät hahmottamaan itsensä osaksi myös koko organisaatiota ja tuntemaan yhteisöllisyyttä (Emt. 2008, 240–241).

Eräs vastaaja otti esille kehityskeskustelut, joita hän pitää tärkeinä työyhteisön kehittämisen välineinä mutta joihin hän toivoo esimiehen valmistautuvan paremmin: *”...ne [kehityskeskustelut] ei saisi olla minkäänlaisia läpihuutojuttuja edes esi... sen huomaa hyvin äkkiä onko esimies miten valmistautunut ja jos huomaa, että tää vain kirjaa asioita ylös eikä edes funtsata, että mitä ens vuonna ja miten tää vuosi meni niin kyllä ottaa päähän ja ajattelee että tää nyt oli taas tätä yhtä tyhjän kanssa.”* Toinen kokee esimiehen huonon tavoitettavuuden hankaloittavan asioiden sujumista: *”... se on se, kun sitä esimiestä ei saa kiinni... sais kiinni, että sais sovittua asioista.”*

Kuten aikaisemmin luvussa 7.2.1 *Haastateltavien näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta* totesin vastaajien olevan vahvasti sitoutuneita työntekoon, myös tässä yhteydessä vastauksissa on nähtävissä sama sitoutuminen. Vastaajat ovat sitoutuneita tekemään työtä ja odottavat, että se heille mahdollistetaan. Esimiehen ja johdon velvollisuus on mahdollistaa työn tekeminen. Mikäli työn tekeminen hankaloituu, ihmiset turhautuvat ja stressaantuvat.

Oman alan asiantuntijuus ja osaaminen herättää enemmän luottamusta kuin johtamisen ammattimaisuus: *”...johtaminen on sitä, että ottaa ihmiset yksilöinä, tukee kunkin yksilöiden näkökulmista, totta kai sitten substanssijohtaminen siltä osin kuin... et hyvä*

johtaja kuitenkin tuntee tämän, ei tietenkään kaikkea voi tuntea mutta että on sitä asiantuntijuutta myös, että ei oo pelkästään tavallaan ammattijohtaja, siihen mä en usko.... jos on vain ammattijohtaja, vaikka olis kuinka hyvät johtamiskoulutukset käyny, mutta jos ei tiedä substanssia niin ei oikein siihenkään voi luottaa.”

Järjestelmät ja prosessit

Kolmantena rakenteellisena osa-alueena ovat järjestelmät ja prosessit ja niiden toimivuus, joita tarkastelen seuraavaksi.

”...me hyvin pitkälle toimitaan järjestelmissä, jotka ovat putkiohjattuja, jotka johtuu tästä meidän putkiohjatusta ohjausjärjestelmästä, jossa on noin kymmenen ohjaavaa taho... ja siellä tuntuu olevan ne suurimmat muurit... keskustelu ei tunnu siellä etenevän... siellä pidetään kiinni joistain yksittäisistä lainkohdista ja lakisääteisistä tehtävistä ja hyvin putkiohjatusti ohjataan virallisen järjestelmän ohitse... siinä on aivan törkeesti tehtävää, että saadaan tätä ohjaus kuntoon, ohjataan kuulemma yksittäisiä virkamiehiä, joka on aivan käsittämätöntä, että se on se este.”

”...meidän tietojärjestelmät on rakennettu tän putkiohjauksen mukaisesti...”

”...jos näitä asioita pystyttäisiin oikeasti tuomaan kaikkien käyttöön niin mä uskon, että monet sellaiset asiat, joissa ELY on tukkanuottasilla itsensä kanssa niin voitais ehkäistä...”

Ministeriöiden ja alueellisten organisaatioiden välisen putkimaisen ohjausjärjestelmän koetaan vaikeuttavan kohdeorganisaation oman toiminnan järjestämistä ja kehittämistä sujuvaksi ja arkityötä helpottavaksi. Kehittymisen esteenä koetaan olevan ministeriöiden toiminnan joustamattomuus ja keskustelemattomuus, mikä näkyy kyvyttömyytenä ohjata alueellisia organisaatioita yhtenäisesti ja tehokkaasti.

Johtaminen muutoksen aikana

Johtamista muutoksen aikana selvitin positiivisten ja negatiivisten johtamiskokemusten avulla. Suurin osa vastaajista koki johtamisen pääsääntöisesti hyväksi sekä saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä. Vain kolme henkilöä kahdestatoista oli sitä mieltä, että tietoa ei ollut tarpeeksi, sitä tuli liian myöhään tai että tieto ei ollut ymmärrettävässä muodossa. Tärkeimpinä tiedonvälityskanavina pidettiin sisäistä intranet-

verkkoa sekä koko henkilökunnalle kohdistettuja info-tilaisuuksia. Myös luottamusmiesten, valtakunnallisten muutostyöryhmien sekä epävirallisten tiedonvälityskanavien kuten kahvipöytäkeskustelujen kautta saatiin tietoa muutoksesta. Toisaalta epävarmuudenkin tunteita esiintyi, vaikka muutoksesta koettiin saatavan tietoa. Tieto ei kyennyt täysin poistamaan epävarmuutta tulevaisuudesta, mikä ilmenee seuraavasta vastauksesta: ”*En pelännyt, sain tarpeeksi tietoa, mutta ei se tuonut luottamusta, oli epävarma tunne kuitenkin, että mitä tulee.*”

Positiivisia johtamiskokemuksia vastaajat kuvailevat seuraavilla tavoilla:

”Jos ajatellaan ELYn syntymistä, niin kyllä mun mielestä ihan hyvää.”

”Informoitiin meitä ainakin, ei pelottanut, ...(...) loi uskoa, että tulee täyden palvelun talo.”

”Kyllä mun mielestä mä sain riittävästi tietoa kuinka se siinä menee. En mä osaa sanoa mitä ois voinu tehdä toisin.”

”Sain ehdottomasti, muutoksen aikana sitä (viestiä) tuli hyvin ja meillä oli täällä valtavan hyvä yhteishenki...edelleen on...”

Muutama henkilö koki viraston johdon uskoa ja luottamusta herättävän tiedonvälityksen saaneen itsensä odottamaan muutosta innostuneena ja uteliaana. Seuraavassa vastauksessa näkyy, millaisen vaikutuksen erään vastualueen johtajan välittämä viesti omasta suhtautumisesta muutokseen tekee alaiseen.

”Kyllä tuohon [...] on voinu aina tosi hyvin luottaa... se uskaltaa antaa sitä tietoa ja uskaltaa antaa ymmärtää, että hän on samassa veneessä meidän muiden kanssa, et me joko upotaan yhdessä tai sitte pysytään yhdessä pinnalla jotenkuten eli se on semmonen ollu ja se on rohkeesti aina esiintyny joukkojensa edessä... ja siihen todella voi luottaa...”

Vastauksesta aistii voimakkaan yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen. Johtajan koetaan olevan sitoutunut muutokseen ja tekevän kaikkensa alaistensa puolesta. Hän seisoo alaistensa edessä eikä jätä heitä yksin. Stenvallin ja Virtasen (2007, 87) mukaan keskeinen

merkitys luottamuksen vahvistamisessa muutoksissa on esimiehen näyttämillä esimerkeillä. Luottamukseen vaikuttaa se, millä tavalla muutoksesta kerrotaan sekä se, millä tavalla esimies itse suhtautuu muutokseen ja viestii omaa suhtautumistaan. Koivumäki (2008, 108) puhuu ryhmäkoheesiosta yhteisöllisyyden ja me-hengen yhteydessä ja toteaa ryhmäkoheesioin mm. lisäävän ryhmän jäsenten turvallisuuden tunnetta yhteisen uhan tai vihollisen edessä, jollaiseksi muutos yleensä koetaan.

Osa vastaajista sen sijaan koki, että muutoksesta ja sen etenemisestä ei kerrottu avoimesti ja rehellisesti. Osa oli sitä mieltä, että tietoa jopa pimitettiin tarkoituksella, mikä aiheutti pelkoa tulevaisuudesta ja omasta kohtalosta. Pelkoa herätti eniten epätietoisuus tulevan viraston sijoittumispaikkakunnista, toimintojen keskittämisestä ja sen vaikutuksista henkilöstön määrään, työtehtäviin ja työjärjestelyihin. Negatiivisia johtamis- ja muutostokemuksia vastaajat kuvailevat seuraavasti:

”Jotenkin elettiin semmosessa kummallisessa tilanteessa, että kunhan ihmisille ei kerrota niin paljoa niin kun ne ei tiedäkään paljon niin ne tekee vaan hommia kunnes sitte yhtäkkiä alkaa ELY-maailma...”

”...kukaan muu ei oikein kunnolla informoinu mitään, että ne jätettiin niinku ihan viime hetkeen nää kaikki henkilöstöhallintoasiat... se oli salakähmäistä valmistelua...ei ollut turvallinen eikä hyvä olo.”

”...oisin toivonu, että olisin saanu olla mukana jollakin tapaa jo siinä muutosvaiheessa että se oli liian pienen piirin tietona ja pysyi siellä eikä se myöskään laajentunu laajemmalle alueelle, että siellä oli paljon tämmöstä tietoa mitä olis pitänyt levittää laajemmin...”

”...sit kun siellä koko ajan tuotiin niitä uhkakuvia, että mitä tää sitte henkilöstölle ja henkilöstön määrälle tulee kun siellä koko ajan vedettiin näitä isoja keskittämis...mitä ne vaikuttaa henkilöstön määrän vähentämiseen...mulla oli koko ajan semmonen kauhee pelko, et nyt kun tässä ollaan...niin...”

”...mua vaan viedään niinku jotain pelinappulaa...”

Muutostilanteissa ei riitä, että tietoa siirretään ylhäältä alas vaan on tärkeää, että tietoa tuotetaan ja muokataan yhdessä organisaation jäsenten kanssa ymmärrettävään muotoon. Tällä tavalla annetaan jäsenille mahdollisuus pohtia, millä tavoin muutos vaikuttaa omaan työhön. Osallistumisella sitoutetaan henkilöstö muutokseen ja vähennetään

muutosvastarintaa. Viestinnän avulla voidaan myös vahvistaa työyhteisön me-henkeä, jonka avulla voidaan torjua ulkopuolisia uhkia. (Stenvall ym. 2007, 63–67, Williams 2007, 595.) Oikea informaatio ja yhdessä valmistautuminen vähentävät pelkoa ja lisäävät luottamuksen tunnetta, mitä yksi vastaaja kuvailee seuraavalla tavalla: ”*Se oli nimenomaan se, että kun vaan saadaan viestiä... tosi faktaa saadaan kuulla, että missä nyt mennään ja hän (...) kertoi missä oli ollut ja mitä nyt tiedetään...ja sitte me saatiin spekuloida...ja niiltä huhuilta aina katkes siivet...se oli tosi hyvää muutoksen aikana...aivan riittävästi sitä tiedotettiin ja just niinku (...) oli hyvin asialla siinä vaiheessa...mä en ymmärrä mitä tässä tilanteessa ois voinu tehdä jotenkin toisin. Nää katto sen, että nää tiedotti asianmukaisesti ja porukat oli läsnä mukana siinä eli se ei aiheuttanu minkäänlaista epäluottamusta.*”

Sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia sisältävistä vastauksista on nähtävissä, että johtamiskokemukset muutoksen aikana liittyvät viestintään ja siihen, millä tavalla esimies ja johto esiintyvät ja välittävät omaa suhtautumistaan muutokseen. Jos tietoa ei ole saatavilla, se on väärää tai se esitetään huonosti, pelko ja epävarmuus lisääntyvät, mikä puolestaan lisää epäluottamusta. Oikea informaatio oikeaan aikaan puolestaan lisää luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen. Haastateltavien kokemukset johtamisesta ovat luonnollisesti erilaisia. Pääasiassa positiivisena johtamisen muutoksen aikana näkee kuitenkin suurin osa vastaajista. Haastattelujen perusteella luottavaisimmin muutokseen suhtautuivat E-vastuualueen työntekijät, joista kukaan ei ollut tuntenut suoranaista pelkoa muutosta kohtaan. Monen mielestä rauhalliseen suhtautumiseen vaikutti aikaisemmassa organisaatiossa koettu muutos eli TE-keskusten perustaminen, joka oli monelle aiheuttanut aikanaan enemmän pelkoa kuin ELY-keskusten perustaminen.

Edellisessä kappaleessa totesin, että muutoksen aikaiset johtamiskokemukset liittyivät vahvasti viestintään ja tiedon välittämiseen. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan haastateltavien kokemuksia viestinnästä ja päätöksenteosta muutoksen jälkeen.

Viestintä ja päätöksenteko muutoksen jälkeen

Pyysin vastaajia kertomaan millaista viestintä ja päätöksenteko heidän mielestään on muutoksen jälkeen verrattuna aikaan ennen muutosta. Päätöksenteon osalta moni vastaaja kertoi näkemyksiään tiedonsaannin näkökulmasta, mikä saattoi johtua siitä, että aihetta kysyttiin heti viestinnän jälkeen. Viestinnän osalta näkemykset jakautuivat sillä tavalla, että neljä vastaaja kahdestatoista arvioi viestinnän parantuneen muutoksen jälkeen kun taas yksi koki sen selvästi huonommaksi nyt kuin ennen muutosta. Suurin osa vastaajista ei nähnyt suuria muutoksia tapahtuneen. Muutama mainitsi, että tietoa on kyllä saatavilla, mutta sen saamiseksi joutuu tekemään töitä. Eräs vastaaja kaipaa enemmän positiivista viestintää: ”...ne [johto] antais meille viestiä, että semmosta ja semmosta on vireillä ja sitte se, että kun johonkin rahaa tulee niin ne myös kertois, että mitä tällä vähällä rahalla on saatu aikaiseksi kuin että surkutellaan sitä yleismaailmallisesti, että voi kauheeta kun meillä menee huonosti ja ei oo rahaa ja kyllähän me nyt tehtäis... ei sitä tämmöstä viestintää, että ei me pystytä mihinkään, me tehtäis mutta ei meillä oo rahaa eikä resursseja... onhan täällä päästy tulvistakin aika mukavasti eteenpäin... meillä oli resursseja hoitaa tämä homma näin... me saatiin näin paljon aikaiseksi... että mitä sillä vähällä rahalla saa kuin se, että pitäis saada lisää ja sen takia me ei oikeastansa voi tehdä mitään... [naurua]... koska paljon kuitenkin tehdään...” Muita viestintää kuvailevia esimerkkejä on alla:

”...kyllä mä näkisin, että nyt kun viestintään on kuitenkin käytettävissä enemmän henkilötyövuosia kuin TE-keskuksen aikana niin voidaan jopa ajatella, että se on jopa parantunut... mutta sitte siinä tulee se, että sisäisessä viestinnässä ainakin tulee helposti sellanen ähkykin kun nyt tulee kolmen vastuualueen asiaa ja sitte tässä on tää toimialuejakokin... että siinä on oma haasteensa.”

”No sieltä intrastahan saa kaikki... suurinpiirtein... no sillai viestintä tietysti tökkii, että kun ei ole ydinpisteessä niin ei tiedä asioista, että kyllä se sillä lailla... ennen sai paremmin tietoa, kyllä se vaan niin on... kun on isompi niin se hajaantuu niin paljon, että ei pysty...”

”Varmaan se [viestintä] on tehokkaampi kuin aikaisemmin, silloin ei ollut mitään viestintäosastoakaan...”

Tärkeimpänä viestintäkanavana mainittiin sisäinen intranet. Myös epäviralliset tiedonvälityskanavat mainittiin tärkeinä tiedonlähteinä. Muutama vastaaja mainitsi kokevansa, että virastossa on pyrkimystä ja tahtoa viestiä avoimesti ja nopeasti, mutta

ymmärtävänsä myös sen, että keskeneräisistä asioista tiedottamista halutaan välttää jossain tilanteissa, koska se saattaa aiheuttaa turhia pelkoja. Muutaman mielestä on asioita, joita ei välttämättä tarvitse kaikkien tietoon tuodakaan. Vastausten perusteella suhtautumisessa tiedon välittämiseen on nähtävissä myös eroja vastuualueiden välillä. Eräs vastaaja kuvaili vastuualueiden välisiä eroja seuraavasti: *”L-puolellahan se on ollut hirveen avointa, siellä on kaikki isketty pöytään niin hyvät kuin huonot asiat... ja sit otetaan vaikka E-puoli, niin siellä on enempi ollu tällänen kulttuuri, että asiat tuodaan vasta sitten kun ne on ihan valmiiksi pureskeltu... eli se on se avoimuus, läpinäkyvyys... siinä on ihan selkee ero.”*

Kysyttäessä onko tiedon saannilla vaikutusta luottamuksen tunteeseen yksi vastaaja totesi: *”Kyllä ilman muuta on... on turvallisempi olo.”* , toinen puolestaan sanoi, että: *”No kyllähän se tuntuu siltä, että ei luoteta kun ei kerran tietoa tule.”* ja kolmas vastasi: *”Ei voi luottaa, kun ei sitä kerrottu suoraan.”*

Viestinnällä rakennetaan organisaation sisäistä luottamusta. Ihmiset luottavat helpommin asioihin, jotka he tuntevat. Tästä syystä luottamus kytkeytyy viestintään ja korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa epäselvyydet ja ristiriidat ovat monesti yleisiä. (Stenvall ym. 2007, 58, 76, 88.) Tuttuus luo turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan lisää luottamusta.

Päätöksenteon koetaan olevan moniportaisempaa ja etäisempää nyt kuin ennen muutosta. Moni vastaaja kokee, että päätökset tehdään kaukana heidän omasta arkityöstä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksen jälkeen johdon tekemistä päätöksistä saa huonommin tietoa, tieto on pirstaleisempaa ja sekavampaa ja sitä joutuu etsimään monesta paikasta. Yhtenä syynä huonoon tiedonkulkuun nähdään olevan johtoryhmätyöskentelyn moniportaisuus: *”...nythän meillä on ELY-jory ja meillä on vastuualuejohtoryhmiä ja näihin osallistuminen on huomattavasti vähäisempää mitä TE-keskus aikana jolloin oli vain yksi substanssijory ja samalla se oli talon jory, jossa käsiteltiin näitä substanssiasioita ja myös sitte yleisiä asioita ja nyt se on... ELY-joryssa on vain isoja asioita ja sitte substanssipuolella on substanssiasioita ja ote sinne substansipuolelle sitä ei käytännössä enää ole.”*

Kohdeorganisaatiossa toimii viraston yhteinen johtoryhmä, joka käsittelee koko organisaatiota koskevia asioita ja tekee toiminnan yleiset linjaukset. Lisäksi vastuualueilla toimivat omat johtoryhmät, jotka käsittelevät vastuualueiden omia substanssiasioita. (<http://elyintra.alh.fi/etela-pohjanmaa/Organisaatio/Toimielimet/> 14.2.2013)

Monet tekijät vaikuttavat siihen, onko päätöksenteko organisaatiossa keskitettyä vai hajautettua. Oleellista on tunnistaa sekä organisaation sisällä vaikuttavat että sen ympärillä olevat haasteet ja sopeuttaa omaa toimintaa näihin haasteisiin. Päätöksenteon hajauttamista suosivat muutos, epävarmuus, ennakoimattomuus ja tietämättömyys. Toisaalta keskittämällä päätöksentekoa organisaatiolla saattaa olla joissain tilanteissa paremmat mahdollisuudet selvitä uhkista ja kriiseistä, koska keskittäminen saattaa nopeuttaa päätöksentekoa, jolla puolestaan voidaan vähentää epätietoisuutta ja auttaa ihmisiä toimimaan päätösten mukaisesti. Keskittäminen voi myös aikaansaada ihmisissä voimattomuutta ja vieraantumista, koska heidän mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin vähenevät. (Harisalo 2008, 23–24.)

7.2.4 Muutos, luottamus ja kulttuuriset tekijät

Seuraavaksi esittelen haastateltavien luottamuskokemuksia tutkimuksen kolmannen näkökulman eli kulttuuristen tekijöiden avulla. Kulttuurisia tekijöitä tarkastelen yhteisten pelisääntöjen, arvojen sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon näkökulmista.

”...mutta että tätä, että yhdessä puhuttais ja haettais sitä, että kun vieraat ihmiset pannaan samaan työyhteisöön, sellasta tunnetta mulla ei ole alunperinkään ollut, kovin suurta luottamusta.”

”...en tiedä kuka pystyis semmosen haasteen ratkaisemaan, et jos Vaasassa ollaan kolmessa eri paikassa, sitte on Seinäjoki ja sitte on Kokkola, ja sitte pitäis olla yhtenäinen kulttuuri ja kolme eri vastuualuetta... niin en mä tiedä oisko semmosta taikasauvan heiluttajaa ketään...”

”...siis omaa kulttuuria mä niinku ymmärtäisin sitä semmosta me-ELYläistä henkeä... että sä et ookaan enää mistään E-vastuualueelta vaan sä oot nyt tätä meidän porukkaa... itte mä koitan ajatella nykyään näin, että meitä on meidän porukkaa.”

Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat olivat sitä mieltä, että ELY-keskukseen ei ole vielä muodostunut yhtenäistä, omaa kulttuuria eikä ELY:n tapaa ajatella ja toimia ole olemassa. Yhteisöllisyyttä ei koeta olevan sillä tavalla kuin ennen: ”... että kun oon vaihtanut tehtäviä niin ne entiset työkaverit on siellä, ei koe sellasta yhteisöllisyyttä... siinä koki, että oli tiiminä, että nyt ei koe sitä.” Yhtenäisen kulttuurin muodostumisen suurimpien esteiden nähdään olevan toimipaikkojen hajautettu sijainti, putkiohjattu ohjausjärjestelmä sekä vanhat toimintatavat, joista halutaan pitää kiinni.

”... tää on haasteellisin himmeli mitä tässä Suomessa on rakennettu.”

”...tätä reviirien suojelua on käsittämättömän paljon vielä...”

”No just nää vanhat kulttuurit ja niistä jollakin lailla pidetään kynsin hampain kiinni...et sitä mä oon miettiny, että pitääkö tosiaan vaihtua sen sukupolven vai ollaanko me enää ollenkaan kehityskykyisiä, että pystyttäis niinku ajatteleen, että tää on nyt tää meidän yhteinen juttu.”

Kuten aikaisemmin rakenteellisia tekijöitä käsittelevässä luvussa 7.3.3 *Muutos, luottamus ja rakenteelliset tekijät* mainitsin, valtakunnallisen ohjausjärjestelmän putkimaisuus koetaan hankalana ja kehitystä jarruttavana tekijänä. Toimipaikkojen sijainti kolmella paikkakunnalla estää luonnollista kanssakäymistä, jota syntyisi työskennellessä fyysisesti samassa rakennuksessa. Tutustuminen toisiin ihmisiin jää virallisten yksikkökokousten ja videoneuvottelujen varaan.

Pelissäännöt

Tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu, että käsitykset organisaatiosta, sen toiminnasta sekä tavasta suhtautua ympäristöönsä ja toisiin ihmisiin määrittelevät käyttäytymissäännöt ja ohjeet, joiden mukaan organisaation jäsenet toimivat tietyissä tilanteissa. Jos käyttäytymissääntöjä ei ole luotu tai ne ovat epäselviä, se aiheuttaa organisaation jäsenien keskuudessa epätietoisuutta, ahdistusta sekä lisää stressin tunteita (Schein 1987, 100–101, 114–117).

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteisiä pelissääntöjä on olemassa, mutta niiden noudattamiseen suhtauduttiin epäilevämmiin. Eräs vastaa näin: ”Samat säännöt on kaikille,

mutta joka paikassa toimitaan omalla tavalla. Ja odotukset on joka työyhteisössä omat.” Säännöt ja ohjeet määritellään johtoryhmän kokouksissa, viraston työjärjestyksessä sekä ministeriön ohjeistuksissa. Yhden vastaajan mielestä säännöt tulevat ”herroilta.” Vastaus kuvastaa tunnetta, että säännöt tulevat ylhäältä päin annettuina eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Eräs vastaaja näkee hallinnollisten asioiden yhtenäisen noudattamisen tärkeiksi yhteisen toimintakulttuurin luomisessa. Ei riitä, että on yhteiset järjestelmät vaan niitä on myös käytettävä samalla tavalla: ”...se lähtee ihan tämmösistä hallinnollisista mitä me kaikki tehdään... vaikka ne onkin tympeitä... kaikki ESSIT [työajanseurantajärjestelmä] ja kaikki muut, mut et ne luo sitä pelisääntökulttuuria, kaikkien pitää tehdä samalla tavalla asiat, kukaan ei pääse niinku... et sä joudut tekemään ja joku toinen ei joudu tekemään...” Myös kirjoittamattomia sääntöjä arveltiin olevan. Ne ovat syntyneet aikaisemmissa organisaatioissa pitkän ajan kuluessa ja näkyvät tällä hetkellä erilaisina käytäntöinä esimerkiksi hankintatavoissa, työajan leimausmerkinnöissä sekä ammattiyhdistyskoulutuksiin ja –kokouksiin osallistumisessa.

Epäyhtenäisistä toimintatavoista huolimatta suurin osa vastaajista ei ollut havainnut jonkun vastualueen kulttuurin erityistä ylivaltaa eikä yhteentörmäyksiä. Moni koki, että kaikki vastualueet yrittävät joissain asioissa käyttää valtaa omien asioiden ajamiseksi. Pyrkimykset ylivallan käyttämiseen näkyvät erilaisissa toimintatavoissa, puheissa sekä pienissä nyansseissa, joita on joskus vaikea havaita ja joihin on sen vuoksi vaikea tarttua kiinni. ”...toimintatavoissa se näkyy, että yritetään viedä jotain vanhan organisaation toimintatapaa lävitse... tavallaan niinku kulisseissa... sitä ei tuoda selkeästi esille mutta se elää siellä kuitenkin se vanha toimintatapa, että siitä ei ole päästetty irti...”

Kaksi vastaaja koki Y-vastualueen ja yksi vastaaja E-vastualueen pyrkivän käyttämään ylivaltaa joissain tilanteissa. Y-vastualueen toimintatavat koetaan hierarkisiksi, byrokraattisiksi ja vanhanaikaisiksi, minkä koetaan vaikeuttavan ja hidastavan yhteisten toimintatapojen löytämistä sekä estävän toiminnan yhteensovittamista. E-vastualueen koetaan ottaneen suuremman roolin ja vieneen päätäntävaltaa itselleen, minkä nähdään johtuvan mm. seuraavista seikoista: ylijohtajan aikaisempi organisaatio on TE-keskus eli nykyinen E-vastuualue, jonka johtaja hän myös on, suurin osa viraston ja hallinnon

johtohenkilöistä ovat E-vastuualueelta ja työskentelevät Seinäjoella sekä viraston johtoryhmän kokoukset pidetään pääsääntöisesti Seinäjoella.

Pitkänen (2006, 181) on organisaatioiden yhdistymistä tutkiessaan todennut, että yhteisten pelisääntöjen suurimpia esteitä ovat valtuuttamisen vaikeudet ja organisaation rakenne. Valtuuttamista estävät keskeneräiset pelisäännöt ja epäselvät vastuunjaot. Järjestelmien ja prosessien merkitys korostuu, kun organisaatio pyrkii kohti yhdenmukaisia toimintatapoja. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen voi johtaa negatiiviseen vallankäyttöön, mikä ilmenee esimerkiksi muurien rakentamisena ja käskyttämisenä. (Emt. 2006, 81–82, 178).

Arvot

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on todettu aikaisemmin, että luottamus syntyy yhteisten kokemusten kautta yhdessä omaksuttujen arvojen avulla. Yhteinen arvomaailma ohjaa käyttäytymistä ja käsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Jaetut arvot ovat siten luottamuksen keskeinen lähde. (Mäkipeska ym. 2005, 29; Schein 2001, 34–35.)

ELY-keskusten arvot ovat asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus (<http://elyintra.alh.fi/etela-pohjanmaa/Sivut/default.aspx> 14.2.2013). Arvot ovat ministeriön asettamat ja ne ovat kaikilla ELY-keskuksilla samat. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että arvoja ei ole sisäistetty eikä ne käytännössä tällä hetkellä toteudu. Yksi vastaaja kritisoi arvojen asettamista: *”Nyt päästään asioihin, jotka minun mielestä on määrittelemättä. Meillä on ylhäältä päin asetettu neljä arvoa, joita ei kuitenkaan ole missään kohdin avattu...että se niistä arvoista.”* ELY-keskusten perustamisen yhteydessä ELY-keskuksille määriteltiin valtakunnallisesti yhteiset arvot, joista henkilökunnalta kysyttiin sähköpostitse mielipidettä. Toisaalta myönteisiäkin näkemyksiä arvoista esitettiin: *”Kyllä niihin arvoihin kohti ollaan menossa, en voi niinku silleen moittia johtoa, ettei halua ois mutta noita skeemojahan vedetään pitkään perässä, mut kyl ihan luottavaisin mielin katon et siihen kohti mennään ja nehan on loistavia arvoja, jos ne toteutuu.”*

ALKU-hankkeen tavoitteiden toteutumista käsittelevässä osassa sivulla 59 totesin, että asiakaspalvelu ei ole parantunut uudistuksen myötä vaan vastaajat kokevat aikaisemmat

organisaatiot enemmän asiakaspalvelijoiksi kuin kokevat ELY-keskuksen olevan. Käytännössä asiakaspalvelun puutteet näkyvät esimerkiksi työntekijöiden huonona saavutettavuutena, johon yhtenä syynä pidetään henkilökohtaisten yhteystietojen puuttumista verkkosivuilta.

”No joskus tuntuu, että ekana ei oo asiakaslähtöisyys vaan se on joku sisäinen ryhmä, joka pitää ensiksi kokouksia ja kokouksia ja kokouksia ja palaveria ja palaveria ja palaveria niin jääkö siinä asiakas toiseksi.”

”Asiakkailta tulee palautetta kun ihmisiä ei saa kiinni. Lisäksi asiakkaat sanoo, että talo näyttää siltä, että täällä ei tapahdu mitään, pimeä talo, nimeä ei nää kunnolla.”

”...ja mä oon tämän asiakaslähtöisyyden käsittänyt nykyään... että mitä tämä sana tarkoittaa.. niin tarkoittaako tämä sitä, että ELY-keskuksesta kaikki asiakkaat lähtee... tällä systeemillä todella ei kukaan ymmärrä, että mitä tarkoittaa vaan se pitäis olla asiakkaan vastaanottaminen tai jotakin muuta... miten parhaiten asiakkaat otetaan vastaan... tää sana asiakaslähtöisyys... sitä se nyt tällä hetkellä tarkoittaa, että asiakkaat on mahdollisimman huonosti meitä kiinnisaavia... ei yhtään tee mieli sanoa, että mä oon täällä töissä.”

Osaamisesta vastaajat olivat sitä mieltä, että osaamista virastossa nähdään olevan paljon. Viraston koetaan olevan asiantuntijaorganisaatio, jossa osaamista on paljon. *”Osaaminen ei häviä Palkeista [palvelukeskus] huolimatta. Osaaminen on ikuista.”* Toisaalta yksi vastaaja koki, että osaamisen kehittäminen on pysähtynyt uuden organisaation myötä: *”Me oltiin hyvin totaalisesti menossa koko ajan eteenpäin ja kehityttiin ja meitä koulutettiin ja nyt ELY-aikana tähän verrattuna niin täydellinen pysähtyneisyyden tila.”*

Yhteistyötä vastualueiden ja yksiköiden välillä kaivataan lisää, vaikka yhteistä tekemistä sekä tahtoa yhteistyön lisäämiseen nähdäänkin olevan.

”...sitä on ihan oikeasti yritetty lisätä eri vastualueiden ja yksiköiden välistä yhteistyötä ja toivoisin sitä aina vaan lisää mutta mä toivoisin siihen myös sellasta oma-aloitteisuutta siihen yhteistyöhön, nyt mä oon huomannu omassa työssäni viime aikoina, että mua käytetään jonkinnäkösenä välikätenä siihen yhteistyöhön, että ei osata itte ottaa yhteyttä toiseen yksikköön vaikka tiedetään missä se tieto on, niin se on vähän outoa.”

”...olen jotain esimerkkejä kuullut, että on aidosti tehty yhteistyötä... nyt on alkanut vähän tulla sitä... aluksi oli vähän sitä, että ei oikein osattu eikä välttämättä heti haluttukaan... mutta ikään kuin nyt olis ilmassa sellasta, että yhteistyö on lisääntynyt kyllä.”

Kaksi vastaaja näki kehittämisvastuun olevan tällä hetkellä E-vastuualueella: *”...nyt tämä kehittämisvastuu on liiaksi E-llä, että L ja Y ei oo oikein vielä lähteny siihen mukaan, että ne näkee vaan, että heillä on vaan substanssin hoitaminen ja E hoitaa koko ELYnkin kehittämisen ja näinhän se ei voi olla.”*

Sosiaalista pääomaa syntyy eniten, jos organisaatiossa pystytään muodostamaan uusia sosiaalisia yhteenliittymiä ja tekemään yhteistoimintaa näissä liittymissä ja niiden välillä sen sijaan, että noudatetaan orjallisesti ohjeita tai vanhoja perinteitä. Näiden yhteenliittymien perustana ovat enemmän jaetut, yhteiset arvot kuin juridiset sopimukset, jolloin luottamustakin syntyy enemmän. (Koivumäki 2008, 103 & emt. lain. Fukuyama 1995, 27.)

Yhteistyön lisäksi myös avoimuutta kaivataan lisää. Viraston korkean hierarkian nähdään olevan yhtenä syynä avoimuuden huonoon toteutumiseen. *”...ja tähän avoimuuteen... et niin kauan kun me saadaan asioista suinkin puhuttua ja madalletaan riittävästi hierarkiaa niin silloin tää toteutuu, mutta ei tällä hetkellä niinkään vielä...”*. Toisaalta yksi vastaaja koki avoimuuden selvästi paremmaksi muutoksen jälkeen. Parannuksen hän arvioi johtuvan ylimmän johdon toisenlaisesta johtamiskulttuurista: *”...ylin johto edustaa toisenlaista kulttuuria täysin... kyllä mun mielestä ollaan menty selvästi parempaan suuntaan tässä luottamus- avoimuus- oikeudenmukaisuusnäkökulmassa.”*

Puhuessaan arvoista kaikki vastaajat puhuivat niistä tarkoittaen organisaation toimintaa. Haastattelujen perusteella ei muodostunut mielikuvaa, että kukaan vastaajista olisi puhunut arvoista tarkoittaen omia henkilökohtaisia toimintatapoja. Vastauksista on pääteltävissä, että osaaminen on se, mikä näkyy kohdeorganisaatiossa selvemmin. Organisaation koetaan olevan asiantuntijaorganisaatio, jossa on korkeaa osaamista eikä muutos ole vaikuttanut siihen. Tosin yksi vastaaja oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on pysähtynyt. Asiakaslähtöisyys sen sijaan on arvoista se, johon kaikki vastaajat kokevat muutoksella olleen eniten vaikutuksia ja joka on selvästi huonontunut muutoksen jälkeen. Tutkimusaineistosta on pääteltävissä myös, että vaikka arvoja ei ole täysin sisäistetty eikä niiden nähdä toteutuneen kaikilta osin, moni kokee, että virastossa on kuitenkin tahtoa

toiminnan kehittämiseksi arvojen mukaiseksi ja luottavat johtoon ja sen päätöksentekokykyyn. Vastaajat myös ymmärtävät uuden organisaation käynnistysvaikeuksien aiheuttamat ongelmat.

Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo

Haastattelujen perusteella suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että virastossa noudatetaan pääsääntöisesti oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua sekä henkilöstön kesken että vastuualueiden välillä eikä muutoksella ole ollut juurikaan vaikutusta tähän. Todetaan vielä, että yksi vastaaja on kokenut kuten edellä on esitetty arvojen yhteydessä myös oikeudenmukaisuuden selvästi parantuneen muutoksen jälkeen, mikä on lisännyt luottamusta johtoa kohtaan. Epäoikeudenmukaisuutta puolestaan oli koettu uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Valmiiden esimerkkitehtävänkuvien käyttämisen palkkausluokkien perustana ei koettu olleen oikeudenmukaista ja tasa-arvoista, koska henkilöiden tehtävissä on käytännössä eroja. Yksi vastaaja ei uskonut oikeudenmukaisuuden toteutuvan, jos esimerkiksi henkilöstön lomautukset mahdollisesti joskus toteutuvat. Moni näki kuitenkin, että pyrkimystä ja tahtoa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseen virastossa on olemassa.

Taskisen (2005) tutkimus osoitti, että keskeistä organisaatioiden muutostilanteissa on luottamus oikeudenmukaisuuteen ja tasavertaisuuteen. Myös Koivumäki (2008, 241) on todennut tutkimuksessaan, että oikeudenmukaisuuden kokemus lisää luottamusta työyhteisössä. Luottamus oikeudenmukaisuuteen puolestaan on perusta hyvälle ja innostavalle muutokselle. Muutoksilla on usein henkilökohtaisia vaikutuksia, koska niissä monesti muuttuvat henkilöiden työtehtävät, työn sisältö tai jopa työympäristö. Jos ihmiset kokevat epäoikeudenmukaisuutta muutostilanteessa, se vähentää heidän haluaan toimia muutoksen puolesta. (Stenvall ym. 2007, 82–84.) Koivumäki (2008, 241) osoittaa tutkimuksessaan, että selkeä työnjako näyttää lisäävän luottamusta esimieheen sekä esittää lisäksi varovaisesti, että työnjaon oikeudenmukaisuus koetaan työyhteisössä parhaiten toteutuvan, jos työnjaolliset kysymykset ovat kunnossa.

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella organisaatiomuutoksen vaikutusta luottamukseen ja luottamuksen ilmenemiseen muutoksen jälkeen ja saatujen havaintojen perusteella arvioida mahdollisuuksia edistää luottamuksellisen organisaatiokulttuurin syntymistä. Tarkoituksena oli saada kokonaisnäkemys siitä, millaista pääomaa luottamus edustaa kohdeorganisaatiossa suuren yhdistymisprosessin jälkeen. Tutkimuksen teoreettinen osa sisältää organisaatiomuutoksen, organisaatiokulttuurin ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin käsitteellisen tarkastelun. Luottamusta ja epäluottamusta käsitteellisen teoreettisen viitekehyksen valossa luottamuksellisen organisaatiokulttuurin yhteydessä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luottamus syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen vahvistumista voidaan edistää kulttuurisiin ja rakenteellisiin tekijöihin vaikuttamalla ja niitä kehittämällä. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräsin haastattelemalla kohdeorganisaation kahtatoista työntekijää, jotka edustavat organisaation hallinto- ja strategiayksikköä. Tutkimuksen analysoinnin tein laadullisella sisällönerittelyllä. Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston perusteella muodostin kolme tutkimusrungon mukaista asiakokonaisuutta, joiden kautta luottamusta tarkastelin. Nämä asiakokonaisuudet ovat sosiaaliset suhteet, rakenteelliset tekijät ja kulttuuriset tekijät.

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä vain muutama piti ELY-keskuksen perustamista joko selvästi tarpeettomana tai toisaalta tarpeellisenä. Suurin osa näki uudistuksessa sekä muutosta puoltavia että sitä vastustavia seikkoja. Muutos koettiin tarpeelliseksi enemmän organisaation kannalta kuin oman työn kannalta. Organisaation kehittymisen ja ”ajassa pysymisen” kannalta muutos koettiin välttämättömäksi. Myös yhä kiristyvän taloudellisen tilanteen ymmärrettiin aiheuttavan väistämättömiä muutostoimenpiteitä. Uudistuksen ei kuitenkaan koeta tuoneen taloudellista tehokkuutta vaan päinvastoin aiheuttaneen lisäkustannuksia. Yhteisiin palvelukeskuksiin siirtymisen ei koeta tuoneen säästöjä tai vähentäneen byrokratiaa, koska esimerkiksi monissa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä tehdään päällekkäisiä töitä palvelukeskuksen kanssa. Myöskään tietohallintopalvelun ei nähdä kykenevän vastaamaan viraston tarpeisiin hitaan vastauspalvelunsa vuoksi. Moni kaipasi tietoteknistä lähitukea omaan toimipaikkaansa.

Asiakaspalvelun koetaan huonontuneen eikä verkostoitumista nähdä liiemmin tapahtuneen.

Muutoksen vaikutuksia omaan työhönsä vastaajat pohtivat työn sisällön ja työmäärän sekä työssä jaksamisen kannalta. Positiivisena ja eniten tyytyväisyyttä aiheuttavana muutoksen seurauksena nähtiin uudet työtoverit sekä mahdollisuus oppia uusia asioita. Eniten tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttivat työn yksipuolistuminen, tehtäväkentän kaventuminen, asioiden hoitamisen vaikeutuminen sekä järjestelmien toimimattomuus. Kolme henkilöä kertoi muutoksella olleen negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen. Negatiivisesti työssä jaksamiseen vaikutti toisaalta lisääntynyt työ määrä että myös työn sisällön yksipuolistuminen. Merkittävää mielestäni on se, että työ määrää kasvatti toisaalta suuremmasta organisaatiokoosta johtuva samansisältöisten tehtävien määrällinen lisääntyminen että toisaalta tehtäväkentän laajentumisesta johtuva työn sisällön monipuolistuminen. Edellä olevasta on pääteltävissä, että työtehtävät eivät ole tasaisesti jakautuneet työ määrien osalta. Myös työn sisällön osalta on havaittavissa epätasaisuutta, koska osalla vastaajista tehtäväkenttä on laajentunut ja osalla puolestaan kaventunut. Huolimatta monista tyytymättömyyttä aiheuttavista seikoista suurin osa vastaajista ei kuitenkaan kokenut muutoksella olleen juurikaan vaikutuksia työssä jaksamiseen ja tunsivat selviävänsä työtehtävistään hyvin. Oma arvioni on, että hyvään työn hallintaan saattaa osin olla syynä vastaajien korkea ammattitaito ja osaaminen sekä se, että moni on kokenut muutoksia aikaisemmassa organisaatiossa, jolloin kokemusta muutoksen hallinnasta on olemassa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa totesin, että yksi onnistuneen muutoksen edellytys on se, että muutoksen kohteena olevat ymmärtävät muutokseen johtaneet syyt. Tämän tutkimusaineiston perusteella on pääteltävissä, että ELY-keskuksen perustamisen syyt eivät ole vastaajilla tiedossa tai niitä ei ymmärretä. ”...millä perusteella tämmönen porukka pistettiin kasaan? Miksi?...” ja ”...tää on järkyttävä kokoonpano...” Toisaalta jonkinlaista ristiriitaisuutta voidaan tulkita olevan sen osalta, että suurin osa vastaajista kuitenkin koki saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä. Oman arvioni mukaan ristiriitaisuutta voidaan osin selittää siten, että muutoksesta kyllä tiedotettiin, mutta sen syyt ja perusteluja ei täysin ymmärretä. Haastatteluaineistoa voi mielestäni tulkita niin, että

taloudelliset reunaehdot ja sen seurauksena muutoksen tarpeellisuus ymmärretään, mutta sitä, että muutos toteutettiin juuri tällä tavalla ja juuri nämä organisaatiot yhdistämällä, ei täysin ymmärretä. Tämä näkyy erään haastateltavan vastauksessa myös sillä tavoin, että ELY-keskuksen perustehtävät, rooli ja asema uudessa toimintaympäristössä koetaan epäselviksi. ”...ylenmääräinen epätietoisuus siitä, että mikä nyt on organisaation pääasiallinen olemassaolon oikeutus ...että miks nää ELYt nyt on oikeastaan olemassa...” ja edelleen ”...ja mitä sitten täytyy tehdä, että organisaatiota saadaan ohjattua siihen muotoon, että vastataan siihen huutoon, että miksi ollaan olemassa...”. Edellä olevista vastauksista tulee tunne, että epäselvistä muutoksen perusteluista ja jäsentymättömästä asemasta johtuen ELY-keskuksessa voidaan havaita vallitsevan jonkinlainen identiteettikriisi, mikä näkyy työyhteisössä jäsenten keskuudessa hämmennyksenä ja epätietoisuutena siitä mitä on tekeillä. Huolta tuntuu aiheuttavan sekin, että oman organisaation vaikutusmahdollisuudet tulevaisuuden tai toiminnan kehittymisen kannalta koetaan vähäisiksi.

Muutokseen sopeutumista auttoi vastaajien pitkä työkokemus, korkea ammattitaito ja osaaminen sekä aikaisemmat kokemukset muutoksista. Osalla vastaajista rauhalliseen suhtautumiseen vaikutti selvästi myös lähestyvä eläkkeelle siirtyminen. Muutamissa vastauksissa näkyy selvästi asenteellinen valmius onnistuneen muutoksen toteuttamiselle: ”...mä väitän, että meillä Seinäjoen päässä oli valmiuksia tähän muutokseen ruveta tekemään yhteistyötä vaasalaisten kanssa...” ja edelleen: ”...meillä oli täällä [Vaasassa] valtavan hyvä yhteishenki... edelleen on... mielenkiinnolla odotin muutosta.”

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksia luottamukseen sekä arvioida mahdollisuuksia luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Ensimmäinen tarkastelukulma, jonka kautta muutoksen jälkeistä luottamuksen kokemista käsiteltiin, oli sosiaaliset suhteet. Tutkimuksessa selvitin haastateltavien tuntemaa luottamusta työtoveria, lähiesimiestä sekä johtoa kohtaan. Yleisesti ottaen suurin osa tunsu itsensä vähemmän luottavaiseksi muutoksen jälkeen kuin ennen muutosta. Tutkimusaineiston perusteella näyttää siltä, että eniten luottamusta tunnetaan lähimpiä työtovereita kohtaan ja vähiten lähiesimiestä kohtaan. Myös ylintä johtoa kohtaan

tunnetaan luottamusta siitä huolimatta, että johdon mielletään yleisesti olevan etäällä omasta arkityöstä. Vähiten muutoksella näyttää olleen vaikutusta työtoveria kohtaan tuntemaan luottamukseen ja eniten esimiestä ja/tai johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen. Mielenkiintoista oli, että kysyttäessä vastaajilta yleisesti käsitystä luottamuksesta moni vastasi luottamuksen käsitteen hämärtyvän mitä kauemmas sen esiintymistä organisaatorakennetta ylöspäin mentäessä pohtii. Tästä huolimatta usea tunsi luottavan johtoon. Erityisesti ylijohdajan esiintyminen, olemus ja kyky viestittää välittämistä ja inhimillisyyttä koettiin luottamusta herättävänä tekijänä. Johtoa kohtaan tuntemaan luottamukseen näyttäisi vaikuttavan enemmän henkilökohtaiset ominaisuudet kun taas lähiesimiestä kohtaan tuntemaan luottamukseen vaikuttivat toimintatavat.

Toisena luottamuksen tarkastelukulmana ovat rakenteelliset tekijät, joita tarkastelin järjestelmien ja prosessien, työnjohdollisen toimivuuden sekä organisaatorakenteen kautta. Luottamukseen negatiivisesti näyttäisi enemmän vaikuttavan työnjohdolliseen toimivuuteen sekä järjestelmiin ja prosesseihin liittyvät seikat kuin organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät. Matriisirakennetta ei yhtä lukuun ottamatta kukaan kokenut hankalaksi tai toimimattomaksi. Sen sijaan työnjohdollisessa toimivuudessa nähtiin olevan ongelmia. Eniten ongelmia näyttäisi aiheuttavan lähiesimiehen kyvyttömyys tai haluttomuus ottaa esimiesroolia, linjaton toiminta sekä sitoutumattomuus. Ongelmat työnjohdollisessa toimivuudessa näkyvät esimerkiksi työketjujen toimimattomuutena ja epäselvinä työnjakoina, mikä puolestaan hankaloittaa itse arkityön sujumista. Työnjohdollinen toimivuus näyttäisi liittyvän enemmän lähiesimieheen liittyväksi seikaksi kuin johtoon liittyväksi tekijäksi, vaikka myös johdon sitoutumattomuus ja keskinäinen yhteistyökyvyttömyys nousivat muutamissa vastauksissa esille. Toisaalta muutama vastaaja koki johdon keskinäisen yhteistyön olevan hyvää. Erilaisista vastauksista näkyy hyvin kokemusten subjektiivisuus. Myös ministeriöiden ja alueiden välisen ohjausjärjestelmän putkimaisuuden ja hallinnonalojen välisen keskustelemattomuuden sekä epäyhtenäisten tietojärjestelmien koettiin hankaloittavan arkityön sujumista, vastuualueiden välistä yhteistyötä ja yhteisten toimintatapojen löytämistä.

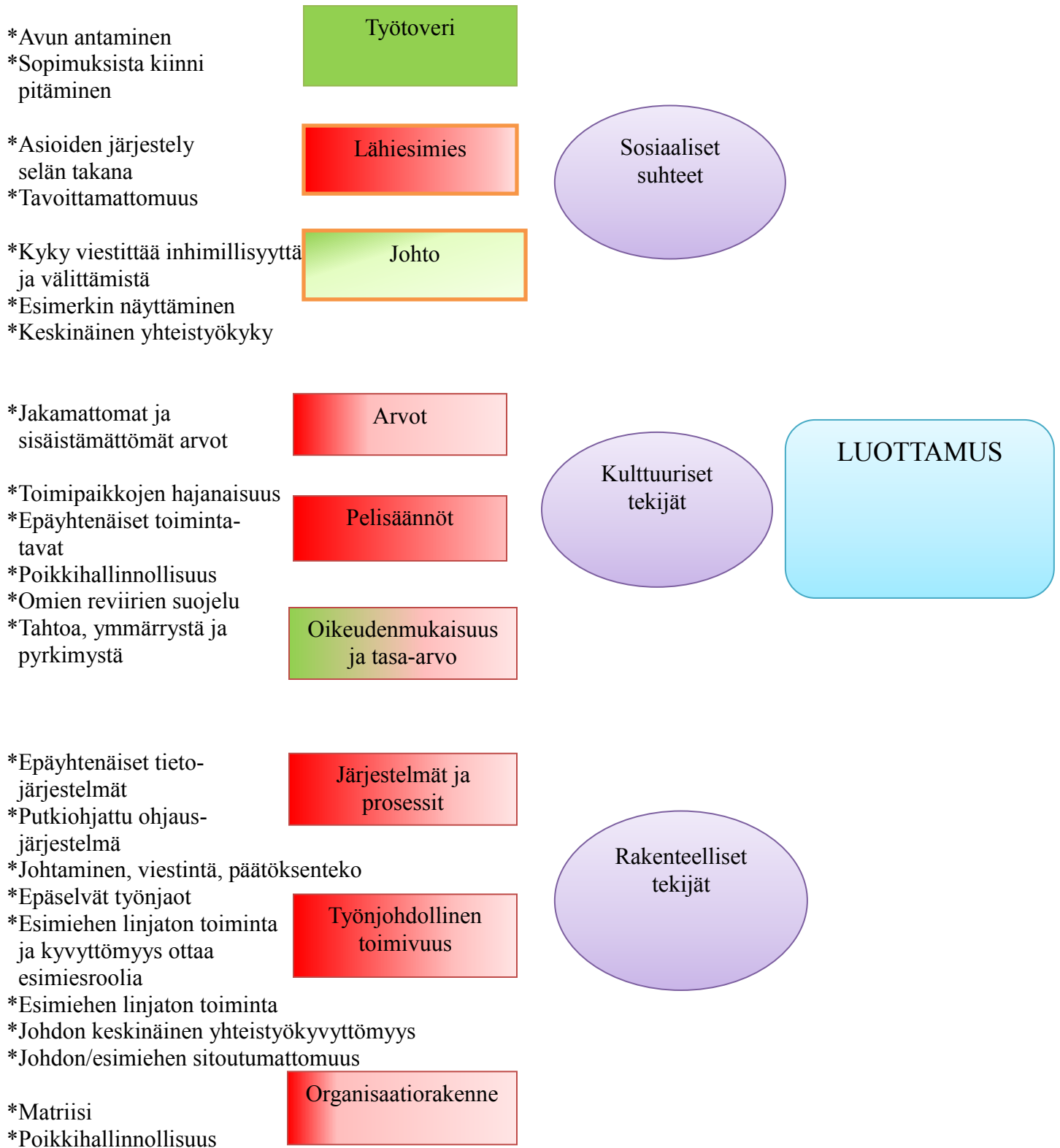
Kolmantena tarkastelukulmana ovat kulttuuriset tekijät, joita tarkastelin arvojen, pelisääntöjen sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kautta. Yhtenäistä ja omaa kulttuuria ei kohdeorganisaatiossa koeta vielä muodostuneen. Yksi vastaaja näki, että omaa kulttuuria alkaa vähitellen muodostua ja se näkyy lähinnä tavassa ajatella asioita koko organisaatiota koskevana eikä vain ”oman” vastuualueen asioina: ”...*niin mä huomasin, et mä en enää ajattele, että mä oon L vaan mä... mä uskoisin, että yhdellä sun toisella se tiedostamatta tulee.*” Arvoja ei yleisesti ottaen koeta yhteisiksi ja koko organisaatiota läpäiseviksi. Arvoista asiakaslähtöisyys koetaan huonoiten toteutuneen ja osaaminen puolestaan näkyy parhaiten arkityössä. Yhteisten pelisääntöjen toteutumista hankaloittaa eniten vastuualueiden epäyhtenäiset toimintatavat sekä toimipaikkojen hajanaisuus. Toisaalta monesta haastatteluvastauksesta voi nähdä, että tahtoa ja pyrkimystä oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen toimintaan koetaan organisaatiossa olevan. Moni kokee ymmärtävänsä, että muutos on ollut nopea ja iso ja että johdollakaan ei välttämättä ole ollut keinoja tai välineitä toimia toisin.

Yhteenvetona edellisestä voi esittää, että sosiaalisia suhteita enemmän luottamuksen ilmenemiseen negatiivisesti muutoksen jälkeen näyttäisi vaikuttavan rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät. Selvimmin rakenteellisista tekijöistä nousivat esille työnjohdolliseen toimivuuteen sekä järjestelmiin liittyvät epäkohdat. Yhtenäisen kulttuurin suurimpina esteinä nähtiin olevan epäyhtenäiset toimintatavat ja toimipaikkojen fyysinen hajanaisuus. Epäkohdista huolimatta työtovereihin ja johtoon luotetaan sekä koetaan, että tahtoa ja pyrkimystä oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen toimintaan on olemassa. Vastaajat ovat myös sitoutuneita tekemään työtä ja odottavat, että se heille mahdollistetaan. Suurin osa myös suhtautuu omaan tulevaisuuteensa rauhallisesti ja myönteisesti, vaikka ELY-keskuksen tulevaisuus nähdäänkin epävarmana.

Edellä olevaan tarkasteluun viitaten tutkimuksen ensimmäiseen kysymykseen *miten organisaatiomuutos on vaikuttanut luottamukseen ja miten se ilmenee* vastaan kokoavasti, että vaikka suurin osa tuntee olevansa yleisesti ottaen vähemmän luottavainen muutoksen jälkeen, luottamusta silti tunnetaan ja sitä tukevia tekijöitä on havaittavissa, vaikkakin kehitettävää on paljon. Keskeisimpinä havaintoina voisi nostaa vastaajien sitoutumisen

työn tekemiseen, kiinnostuksen organisaation toimintaa kohtaan sekä ymmärryksen siitä, että muutos on vaatinut kaikilta tahoilta paljon voimavaroja. Vastaajat kuitenkin uskovat, että organisaatiossa on tahtoa saada toiminta sujumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Pohdittaessa vastausta tutkimuksen toiseen kysymykseen *millaista pääomaa luottamus edustaa muutoksen jälkeen ja millaiset mahdollisuudet on muodostaa luottamuksellinen organisaatiokulttuuri* viitataan sekä edellä oleviin havaintoihin että haastatteluaineistoon kokonaisuudessaan ja päädyn kuvailemaan muutoksen jälkeistä luottamusta kohdeorganisaatiossa *mahdollisuuksien pääomana*. Vaikka organisaation arvoja ei ole sisäistetty eikä niiden nähdä toteutuneen, ainakaan kaikilta osin ja vaikka järjestelmissä ja prosesseissa sekä työnjohdollisessa toimivuudessa koetaan olevan paljon epäkohtia, monessa vastauksessa oli kuitenkin nähtävissä uskoa asioiden kehittymiseen. Ihmisillä on kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja he ovat sitoutuneita tekemään työtä. Tahtotilaa ja oikeanlaista asennetta näyttäisi organisaatiossa olevan. Suuntaamalla tämä tahtotila epäkohtien tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen on mahdollista vahvistaa luottamusta tukevia tekijöitä ja sitä kautta edistää luottamuksellisen ilmapiirin ja kulttuurin muodostumista koko organisaatiossa.

Luottamustekijät työntekijöiden kokemana muutoksen jälkeen



9 EMPIIRINEN AINEISTO TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN VALOSSA

Tutkimuksessani selvitin organisaatiomuutoksen vaikutuksia luottamukseen työntekijöiden kokemana ja arvioin mahdollisuuksia luottamuksellisen organisaatiokulttuurin edistämiseen yhdistymisprosessin jälkeen. Mielenkiinto kohdistui luottamusta tukeviin ja sitä estäviin tekijöihin kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen pääkäsitteiksi muodostuivat organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri. Luottamusta ja epäluottamusta teoreettisina käsitteinä käsittelin luottamuksellisen organisaatiokulttuurin yhteydessä. Luottamuksellisen organisaatiokulttuurin edistämistä tarkastelin sosiaalisten suhteiden, rakenteellisten tekijöiden sekä kulttuuristen tekijöiden kautta. Yhdistymisen seurauksena organisaatio joutuu luomaan uudet toimintatavat ja sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen ja sen tukeminen muutosprosessin yhteydessä vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa muutokseen sopeutumista. Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen empiiristä aineistoa keskeisten käsitteiden, luottamuksellisen organisaatiokulttuurin ja muutoksen näkökulmista.

Muutosteorioiden mukaan muutoksen toteuttaminen onnistuneesti edellyttää johdon asettamaa selkeää päämäärää, oikeaa ja oikea-aikaista viestintää, henkilöstön osallistumista sekä sitoutumista muutokseen. Osallistumisella vähennetään muutosvastarintaa ja sitoutetaan henkilöstöä muutokseen. Onnistunut muutos edellyttää, että organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen perustelut ja sen tarpeellisuuden. Kun muutos toteutetaan onnistuneesti, muutoksen kohteena olevilla on tunne hallitusta muutoksesta. (Juuti ym. 2009, 22–23; Stenvall ym. 2007, 72–75.) Tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet ELY-keskuksen perustamisen syitä. Monista vastauksista näkyi myös, että muutoksen valmistelu koettiin huonoksi ja riittämättömäksi, muutos toteutettiin hätäisesti eikä omiin asioihin voinut vaikuttaa. Tutkimusaineistosta välittyy vahvasti tunne Aulan (1999, 201–202) ajatus kaoottisesta ja hallitsemattomasta organisaatiomuutoksesta. Tältä osin voidaan todeta, että ELY-keskuksen organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei ole onnistunut. Myös Vuorela (2012, 2) toteaa Uudenmaan ELY-keskuksen muutoksesta, että muutosprosessi epäonnistui, koska muutos toteutettiin nopeasti, valmistelu oli huonoa eikä

muutoksen syitä ymmärretty, minkä vuoksi hän kyseenalaistaa koko muutoksen tarkoituksen ja tarpeellisuuden. Toisaalta viestinnän osalta oli vastauksissa havaittavissa vastakkaisia näkemyksiä kuten myös Vuorelakin (2012, 2) havaitsi omassa tutkimuksessaan. Osa vastaajista koki muutoksen aikaisen viestinnän olevan riittävää ja hyvää kun taas osa koki sen riittämättömäksi ja jopa salailevaksi. Oma arvioni on, että erot selittyvät osin aikaisempien organisaatioiden erilaisilla toimintakulttuureilla.

Juutin ja Virtasen (2009, 26) esittämän kompleksisuusajatteluun perustuvan mallin mukaan organisaation kehittämiseen vaikuttavat sen uudistushakuisuus sekä strategisen suunnan selkeys. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että ELY-keskusta ei voi luonnehtia uudistushakuiseksi eikä sen strateginen suunta näytä olevan selkeä vaan muutoksen jälkeinen aika koetaan pysähtyneeksi eikä kehittymistä nähdä tapahtuvan. Vastauksissa jopa suoraan Vuorelan (2012, 2) tavoin kyseenalaistetaan ELY-keskuksen olemassaolon oikeutus ja tarkoitus. Juutin ja Virtasen (2009, 26) nelikenttämallissa ELY-keskus näyttäisi sijoittuvan kentän vasempaan alakulmaan kohtaan ”Pysähtyneisyys”, jota leimaa epäluulot, ristiriidat sekä jossa haasteena on luottamuksen rakentaminen. Valpola (2004, 179–189) korostaa organisaatioiden muutostilanteissa uuden identiteetin muodostumisen tärkeyttä. Tutkimusaineiston perusteella voi päätellä, että ELY-keskukselle ei ole muutoksen jälkeen muodostunut omaa identiteettiä eivätkä vastaajat hahmota täysin ELY-keskuksen asemaa ja roolia uudessa ympäristössä eivätkä siten kykene paikantamaan itseään osana ELY-keskusta ja laajempaa kokonaisuutta. Vastauksia voi jopa tulkita siten, että ELY-keskus elää muutoksen jälkeistä kriisivaihetta oman identiteetin etsimisessä.

”Me oltiin hyvin totaalisesti menossa koko ajan eteenpäin ja kehityttiin ja meitä koulutettiin ja nyt ELY-aikana tähän verrattuna niin täydellinen pysähtyneisyyden tila...”

”...ylenmääräinen epätietoisuus siitä, että mikä nyt on organisaation pääasiallinen olemassaolon oikeutus ...että miks nää ELYt nyt on oikeastaan olemassa...”

”...ja mitä sitten täytyy tehdä, että organisaatiota saadaan ohjattua siihen muotoon, että vastataan siihen huutoon, että miksi ollaan olemassa...”

Hyvä muutoksen toteuttaminen ja johtaminen Stenvallin ja Virtasen (2007, 104–106) mallin mukaan edellyttää muutosjohtajalta kykyä avoimeen kommunikaatioon, kykyä kantaa

vastuuta ja reagoida nopeasti ongelmiin, olla läsnä sekä johtaa omalla esimerkillä. Keskeistä muutoksen hallinnassa on muutoksen ymmärtäminen oppimisprosessina, jonka organisaation jäsenet parhaimmillaan kokevat mahdollisuutena oppia uusia asioita. Oppiminen edellyttää toimivaa viestintää, jossa oleellista on oikean ja oikea-aikaisen tiedon saaminen. (Emt. 2007, 12–15, 70–73.) ELY-keskuksen muutoksen johtamisessa voidaan havaita Stenvallin ja Virtasen (2007) mallin mukaisia piirteitä. Viestinnän osalta voi todeta, että pääsääntöisesti muutoksen aikainen viestintä koettiin hyväksi ja riittäväksi. Toisaalta täysin vastakkaisiakin näkemyksiä esitettiin, joten viestinnän ei voida todeta olleen täysin onnistunutta. Muutoksen näkeminen mahdollisuutena oppia uusia oli myös nähtävissä: ”...mä oon tänä päivänäkin oppinu niin paljon kaikennäkösiä uusia asioita ja jatkuvasta uuden oppimisesta yksikään päivä ei oo turhaan mennyt ja oppii tutustumaan uusiin ihmisiin...”. Stenvallin ja Virtasen (2007, 104–106) esittämistä hyvän muutosjohtajan kompetensseista esimerkillä johtaminen oli selvästi havaittavissa eräässä vastauksessa: ”... se uskaltaa antaa sitä tietoa ja uskaltaa antaa ymmärtää, että hän on samassa veneessä meidän muiden kanssa, et me joko upotaan yhdessä tai sitte pysytään yhdessä pinnalla jotenkuten... se on rohkeesti aina esiintyny joukkojensa edessä...”. Kokoavasti voi todeta, että muutoksen aikainen johtaminen oli pääsääntöisesti hyvää. Kritiikki kohdistui lähinnä viestintään, jota osa vastaajista piti riittämättömänä ja epätarkkana.

Kohderyhmän näkemykset luottamuksesta ja epäluottamuksesta olivat keskenään hyvin samantyyppisiä. Vastaajat liittivät luottamuksen henkilökohtaisia ominaisuuksia useammin kahden henkilön välisiin suhteisiin, joihin vaikutti tapa toimia tai hoitaa asioita tietyissä tilanteissa. Useita kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä luottamusta vahvistavia tekijöitä nousi haastatteluissa esiin, esimerkiksi rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus sekä ammatillinen kyvykkyys (Harisalo ym. 2010, 32–33 lain. Kouzes & Posner 1993, 14). Toisaalta myös epäluottamusta lisääviä tekijöitä kuten sitoutumattomuus, vastuun pakoilu sekä sopimusten rikkominen löytyi aineistosta (Mäkipeska ym. 2005, 47; Harisalo ym. 2010, 49, lain. Bies & Tripp 1996, 249). Luottamuksen mieltäminen kahden henkilön välisiin suhteisiin vahvistaa käsitystä luottamuksesta vuorovaikutteisena ja sosiaalisena ilmiönä, joka muodostuu ihmisten keskinäisessä kanssakäymisessä (Emt. 2005, 32–34, 2010, 49, lain. Bies & Tripp 1996, 249). Tämän tutkimuksen tutkimustulosten valossa

työtoveriin ja lähiesimieheen kohdistuvaan luottamukseen vaikuttivat enemmän toimintatavat kuin henkilökohtaiset ominaisuudet kun taas ylijohtajaa kohtaan kohdistuvaan luottamukseen vaikuttivat puolestaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Oma käsitykseni on, että tähän saattaa osin olla syynä se, että ylijohtajan mielletään olevan etäällä tavallisesta arkityöstä eikä hänen kanssaan ole sellaista päivittäistä kanssakäymistä kuin esimiesten ja työtovereiden kanssa on, jolloin luottamuksen vuorovaikutteisuus ja sosiaalisuus eivät painotu yhtä voimakkaasti.

Tutkimuksen keskeisenä ajatuksena on ollut tarkastella luottamuksen ilmenemistä kolmen asiakokonaisuuden – sosiaalisten suhteiden, rakenteellisten tekijöiden ja kulttuuristen tekijöiden kautta. Monien organisaatiotutkijoiden (Ilmonen 2000, 34–35; Mäkipeska ym. 2005, 27–29; Stenvall ym. 2007, 89) mukaan organisaatiossa ilmenevä luottamus ei ole vain sen jäsenten välisten suhteiden varassa vaan siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä organisaation rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä sekä kulttuuria. Tämän tutkimuksen tulokset näyttäisivät saavan vahvistusta edellä mainituista havainnoista. Analyysin perusteella rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät näyttäisivät vaikuttavan sosiaalisia suhteita enemmän luottamuksen ilmenemiseen negatiivisesti muutoksen jälkeen. Suurimmat epäkohdat liittyivät työnjohdollisiin seikkoihin sekä erilaisiin järjestelmiin ja prosesseihin. Sen sijaan organisaatorakenteen merkitys ei noussut niin keskeiseksi tekijäksi kuin tutkimuksen alussa arvelin. Vastaajat eivät yhtä lukuun ottamatta kokeneet matriisirakennetta hankalana tai keskeisenä ongelmien aiheuttajana vaan päinvastoin muutaman mielestä matriisirakenne on välttämätön organisaation hallinnolliselle toimivuudelle. Tutkijana arvelen, että tähän voi osin olla syynä se, että kohderyhmä koostui organisaation hallinto- ja strategiayksikön työntekijöistä, jolloin näkemyksiin saattaa vaikuttaa se, että omaan asemaan suhtaudutaan puoltavasti. Poikkihallinnollisuus rakenteellisena tekijänä ei siis näyttäisi vaikuttavan negatiivisesti luottamuskokemuksiin yhtä paljon kuin järjestelmät, prosessit ja työnjohdolliset seikat. Stenvallin ja Virtasen (2007, 89) esittämät eriytyneet rakenteet, poikkihallinnollisuus ja organisaatorajat ylittävän yhteistyön vähäisyys luottamusongelmien aiheuttajina eivät tässä tutkimuksessa nousseet kovin vahvasti esiin nimenomaan rakenteellisten tekijöiden yhteydessä. Sen sijaan jos poikkihallinnollisuutta tarkastellaan kulttuuristen tekijöiden yhteydessä ja vastuualueiden

välisen yhteistyön merkityksessä, voidaan havaita, että rakenteiden eriytyneisyys nousee selvemmin esiin. Oma arvioni on, että havaintoa saattaa osin selittää tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne, jossa tutkimusongelmaa tarkastellaan erikseen rakenteellisten ja kulttuuristen tekijöiden kautta ja vastaajat eivät ole mieltäneet matriisirakennetta ja poikkihallinnollisuutta rakenteelliseksi ongelmiksi nimenomaan luottamusnäkökulmasta käsin. Kysyttäessä suoraan mielipidettä matriisista suurin osa vastaajista vastasi sen toimivan hyvin tai ei nähnyt siinä ongelmia, mutta esimerkiksi vastuualueiden välisessä yhteistyössä vastaajat näkivät olevan parantamisen varaa. Vastauksia voitaneen tulkita siten, että vaikka poikkihallinnollisuus ei noussut selvästi rakenteelliseksi ongelmaksi, kulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna se ei ole edistänyt vastuualueiden välistä yhteistä vaan on näkynyt omien reviirien suojeluna. Sen pohtiminen, missä määrin poikkihallinnollisuus on rakenteellinen ongelma ja missä määrin kulttuurinen ongelma, ei ole mahdollista tämän tutkimuksen resurssien puitteissa.

”...tätä reviirien suojelua on käsittämättömän paljon vielä...”

”...kaikki vastuualueet menee enemmän takaisin niinku omiin koppiinsa...”

”...sitä on ihan oikeasti yritetty lisätä eri vastuualueiden ja yksiköiden välistä yhteistyötä...”

”...olen jotain esimerkkejä kuullut, että on aidosti tehty yhteistyötä... nyt on alkanut vähän tulla sitä... aluksi oli vähän sitä, että ei oikein osattu eikä välttämättä heti haluttukaan...”

Kulttuuri- ja arvoteorioiden mukaan yhdessä omaksutuilla ja sisäistetyillä arvoilla on keskeinen merkitys luottamuksen vahvistajina. Luottamuksen kasvualusta on yhteinen käsitys ympäröivästä todellisuudesta, joka yhteisten arvojen kanssa muodostaa organisaation yhteistä, sosiaalista pääomaa. Jos organisaation jäsenillä on kovin erilainen arvomaailma ja käsitys organisaation todellisuudesta, sosiaalista pääomaa ei muodostu. (Schein 1987, 33–35; Mäkipeska ym. 2005, 72–73.) Tutkimuksen kohderyhmän vastauksista on nähtävissä, että yleisesti ottaen arvoja ei koeta yhteisiksi eikä niiden koeta juurikaan näkyvän organisaation toiminnassa. Yhteisiä pelisääntöjä on laadittu, mutta niiden toteutumista hankaloittaa vastuualueiden epäyhtenäiset toimintatavat sekä toimipaikkojen sijainti eri paikkakunnilla. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että ELY-keskuksessa ei voida sanoa olevan yhtenäistä, sisäistettyä arvomaailmaa, joka näkyisi

yhtenäisenä toimintakulttuurina. Toisaalta kulttuurien yhtenäistämisyhteydessä on syytä pohtia, miten pitkälle kulttuurien yhdenmukaistaminen on järkevää, koska liian yhtenäinen kulttuuri lisää suvaitsemattomuutta, mikä puolestaan vaikeuttaa uusien muutosten kohtaamista (Harisalo ym. (2010, 128).

Kokonaisuutena tämän aineiston perusteella voi todeta, että monista epäkohdista huolimatta monia luottamusta vahvistavia tekijöitä on havaittavissa, minkä vuoksi ELY-keskuksessa ilmenevää luottamusta organisaatiomuutoksen jälkeen voi parhaimmillaan kuvailla sanoin *mahdollisuuksien pääoma*. Tahtoa, halua, ymmärrystä ja sitoutumista organisaatiossa näyttäisi löytyvän ja niihin nojautuen organisaatiolla on mahdollisuuksia edelleen vahvistaa luottamusta tukevia tekijöitä ja näin rakentaa tulevaisuuttaan niiden tekijöiden varaan, jotka ovat sen omissa käsissä.

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksella on välineitä ja työkaluja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin edistämiseen. Vastaajilla on oikeanlaista asennetta työyhteisön kehittämiseen ja he ymmärtävät taloudellisen tilanteen aiheuttamat haasteet. Työyhteisössä on voimakasta sitoutumista työn tekemiseen ja halua ”saada asiat kuntoon”. ELY-keskuksen perustamisella ei näyttänyt olevan suuria negatiivisia vaikutuksia luottamuksen kokemiseen, vaikka yleisesti ottaen luottamus koettiin vähäisemmäksi muutoksen jälkeen kuin ennen sitä. Kuitenkin tarkempi analyysi osoitti, että vahvaa luottamusta tunnetaan työtoveria kohtaan. Samoin ylintä johtoa kohtaan tunnetaan luottamusta vaikkakin päinvastaisiakin näkemyksiä esitettiin. Suurin osa vastaajista uskoo, että organisaatiossa on halua, tahtoa ja pyrkimystä oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen toimintaan.

Organisaatiossa on havaittavissa monia luottamusta tukevia tekijöitä, joita tulee jatkossa vahvistaa edelleen. Toimivat rakenteet, järjestelmät ja prosessit edistävät muutoksen onnistumista ja yhtenäisen kulttuurin muodostumista. Kohderyhmän vastaajat kokivat erilaisten tietojärjestelmien yhteensopimattomuuden, työnjohdollisen toimimattomuuden sekä valtakunnallisen putkiohjatun ohjausjärjestelmän arkityötä haittaaviksi tekijöiksi. Tietojärjestelmien ja valtakunnallisen ohjausjärjestelmän kehittäminen tapahtuu keskusvirastolähtöisesti, jossa työssä alueorganisaation vaikuttamismahdollisuudet ovat rajoitetut. Sen sijaan työnjohdollisen toimivuuden kehittäminen on organisaation omissa käsissä. Tutkimuksen mukaan esimiehen asiaosaamista arvostetaan organisaatiossa enemmän kuin ammattijohtajuutta. Hallinnolliset tehtävät kuitenkin lisääntyvät koko ajan, jolloin asiaosaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen jää yhä vähemmän aikaa. Muutamissa vastauksissa esiin tulleet esimiehen kiire ja tavoittamattomuus viittaavat esimiesten suureen työmäärään. Tämän vuoksi organisaatiossa on syytä pohtia, millaista esimiestoimintaa se haluaa tulevaisuudessa noudattaa ja olisiko syytä kehittää esimiestoimintaa enemmän ammattijohtamisen suuntaan. Tärkeää on, että esimiehillä on riittävästi osaamista ja resursseja paneutua myös hallinnollisten asioiden hoitamiseen.

Tutkimus osoitti, että vastaajat eivät täysin ymmärrä muutoksen syitä eikä heillä ole selkeää näkemystä ELY-keskuksen tehtävistä, asemasta ja roolista uudessa ympäristössä. ELY-keskuksella ei nähdä olevan selkeää strategista suuntaa ellei ajatella suunnan olevan se, että ELY-keskus ei ole olemassa –ainakaan nykyisessä muodossaan viiden tai kymmenen vuoden päästä kuten vastaajat olettavat. Tekeillä olevan ydintoimintoanalyysin valmistuttua organisaation on syytä tarkastella nykyistä toimintaa analyysin pohjalta ja tartuttava niihin kehittämistoimenpiteisiin, jotka sillä on oman toimivaltansa puitteissa mahdollista toteuttaa. Pitkänen (2006, 178) toteaa tutkimuksessaan, että muutostilanteissa oleellista vahvan kulttuurin luomisessa on toimintojen organisointi, yhteisten pelisääntöjen luominen ja verkostomaisen toiminnan aikaansaaminen. Organisaation oman aseman ja roolin jäsentäminen auttaa organisaation jäseniä paikantamaan oman asemansa organisaatiossa ja hahmottamaan laajemmin itsensä osana organisaation toimintaa. Omat sisäiset rakenteet ja prosessit on saatava toimimaan, jotta organisaation toimintakyky turvataan muutoksen jälkeen sekä mahdollisissa uusissa muutostilanteissa. Tätä kautta mahdollistetaan ihmisten välinen kanssakäyminen, jossa yhteisiä toimintatapoja, yhteistä kulttuuria ja hyvää ilmapiiriä luodaan. Monista epäkohdista ja kritiikistä huolimatta ELY-keskuksella on mahdollisuuksia kehittää toimintaansa tehokkaasti mutta samalla ihmisläheisesti. Erään vastaajan sanoin: ”...siis kaikkein parasta tässä koko ELY-hommassa on ollu mun mielestä se, että on saatu semmonen uusi työyhteisö ja työporukka.”

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

Alasuutari, P. 1996. Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. 4. painos. Tammer-Paino. Tampere

Armstrong, M. 1994. Muutos. Yritystalous 6/94. ss. 13–18.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Loki-Kirjat ja Pekka Aula. Nord Print Oy. Helsinki.

Bate, P. 1984. The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. Organization Studies EGOS, 5/1:43-66.

Bies, R.J. & Tripp, T. 1996. Beyond Distrust: “Getting Even” and the Need for Reverence in Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research ed. by Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. Sage Publications. Thousand Oaks 1996.

Fukuyama, F. 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. The Free Press. A Division of Simon and Schuster Inc, New York.

Gorden, R. L. (1969). Interviewing. Strategy, techniques and tactics. Homewood, Ill, Dorsey.

Habermas, J. 1975. Erkenntnis und Interesse: mit einem neuen Nachwort. Frankfurt am Main: Suhrkamp. suom. Paavo Löppönen. 1976. Tieto ja Intressi. Helsinki:Gaudeamus.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Harisalo, R. ja Miettinen, E. 2010. Luottamus – pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere

Haveri, A. ja Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Acta nro 123. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Ilmonen, K. (toim.) 2001. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjanpaino Oy, Keuruu.
- Kinnunen, J. 1990. Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion aisantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.
- Kotter J & Cohen D 2002. The heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1993. Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Uniprint AS. Tallinna.
- Lane, C. & Bachmann, R. 1998. (edit.) Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications. Oxford University Press Inc., New York.
- Lanning, H. 2002. Organisaation muutoksen toteuttaminen –kehittämiprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Monikko Oy, Espoo.
- Metsämuuronen, J, 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Morgan, G. 2006. Images of organizations. Sage Publications, Thousands Oaks, California.
- Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Peters, T. J & Waterman, R. H. Jr. 2004, 1982 ”In Search of Excellence” suom. Talentum Media Oy 2007. Menestyjän muotokuva. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere
- Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: “Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?”. Väitöskirja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sanford, N. 1966. The interview in personality appraisal. Teoksessa A. Anastasi (toim.), Testing problems in perspective. Washington: The American Council of Education.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Amer-yhtymä Oy Weilin+ Göösin kirjapaino, Espoo.

Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer-Paino, Tampere.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. & Cook, S. W. 1962. Research in social relations. N.Y.: Holt, Rinehart & Winston.

Solomon, R. V. & Flores, F. 2001. Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life. Oxford University Press, Oxford.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja. Kuopio.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy, Juva.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Vuorela, A. 2012. ”Minä poljen ja sinä ohjaat, niin kuin tanssi matka käy...?” Valtion alueorganisaation muutosprosessi henkilöstön ja muutosjohtajuuden näkökulmasta. Case Uudenmaan ELY-keskus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Williams, M. 2007. Building genuine trust through interpersonal emotion management: a threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. Academy of Management Review 2007, Vol.32, No. 2, 595-621.

Muut lähteet:

<http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>

Tulostettu 3.2.2011

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp

Tulostettu 20.2.2011

<http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/EtelaPohjanmaanELY/-Tehtavatjatoiminta/Sivut/Toiminta-alue.aspx>

Tulostettu 9.3.2011

<http://elyintra.alh.fi/etela-pohjanmaa/Toiminta/Laatu/Sivut/default.aspx>

Tulostettu 30.3.2011

<http://www.elyintra.alh.fi/etelapohjanmaa/Viestinta/Esittelymateriaalit/Sivut/default.aspx>

Tulostettu 23.5.2011

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20081124Valtio/5_Anu_Nousiainen.pdf

Tulostettu 7.1.2013

<http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=ydintoimintoanalyysi&perushaku=1&hae=Hae>

Tulostettu 13.2.2013

<http://elyintra.alh.fi/etela-pohjanmaa/Sivut/default.aspx>

Tulostettu 14.2.2013

<http://elyintra.alh.fi/etela-pohjanmaa/Organisaatio/Toimielimet/ELYkeskuksenjory/Sivut/default.aspx>

Tulostettu 14.2.2013

Huttunen, Raimo 2010. Habermas Jurgen. filosofia.fi.<http://filosofia.fi/node/5305>

Tulostettu 15.3.2011

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen sijoittamispäätös 1.2.2011

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen henkilörekisteri 11.11.2011, päivitetty 16.8.2012

Arvoisa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen työntekijä

Olen tekemässä Tampereen yliopistolle hallintotieteen pro gradu –tutkimusta aiheesta ”Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostuminen muutoksen jälkeen”. Työni ohjaajana toimii Tampereen yliopiston hallintotieteen professori Juha Vartola (juha.vartola@uta.fi).

Tutkimukseni kohteena on Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus), joka on käynyt läpi ison muutoksen viimeisen kolmen vuoden aikana, kun ELY-keskukset perustettiin. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten muutos on vaikuttanut luottamuksen kokemiseen ja onko mahdollista luoda organisaatioomme luottamuksellinen organisaatiokulttuuri näin ison muutoksen jälkeen. Tutkin luottamusta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä työntekijöiden kokemana ja johtamisen merkitystä luottamuksellisen kulttuurin muodostumisessa.

Tiedustelen halukkuuttasi osallistua haastatteluun, joka on osa tutkimusta. Olen sopinut, että haastatteluun saa käyttää työaikaa. Tarkoitukseni on haastatella 12 työntekijää ELY-keskuksen hallinto- ja strategiayksiköstä. Haastattelussa pyritään vapaamuotoiseen keskustelutilanteeseen, jonka tueksi annan aihepiirejä etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluun varataan aikaa 1-2 tuntia ja se nauhoitetaan myöhempää analysointia varten. Tutkimusraportissani ei tule esiintymään kenenkään yksittäisen haastateltavan henkilötietoja, virka-asemaa eikä muitakaan tunnistettavia tekijöitä. Äänitallenne hävitetään analysoinnin jälkeen.

Pyydän vastaustasi pikapuoliin, mielellään 22.10.2012 mennessä. Vastaathan, vaikka et haluaisi osallistua, jotta voin pyytää tilallesi muita. Osallistumalla haastatteluun olet mukana työyhteisömme kehittämisessä sekä autat minua saamaan monivuotiset opintoni loppuun.

Mikäli mieleesi heräsi kysymyksiä tutkimuksesta tai haastattelusta, vastaan mielelläni niihin. Voit ottaa yhteyttä sähköpostitse merja.enlund-nousiainen@uta.fi tai puhelimella 050 300 7864.

Ystävällisin terveisin

Merja Enlund-Nousiainen

Suunnittelija

Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Strategiayksikkö

HAASTATTELUN ALUSTAVIA TEEMOJA JA AIHEITA

AIHE: Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin muodostuminen

TAUSTAKYSYMYKSET

- △ Sukupuoli, ikä, koulutus, työura, työuran pituus, työtehtävä

LUOTTAMUKSEN MERKITYKSESTÄ JA KOKEMISESTA

- △ Mitä luottamus on ja mitä se merkitsee Sinulle työyhteisössä?
- △ Mitkä tekijät saavat Sinut luottamaan työkaveriisi/esimieheesi/johtoon? Entä tuntemaan epäluottamusta? Pystytkö sanomaan, mikä vaikuttaa eniten tuntemaasi luottamukseen tai epäluottamukseen?
- △ Oletko kokenut luottamuksen tai epäluottamuksen tunteita työyhteisössä? Millaisissa tilanteissa? Miten kuvailisit kokemiasi tunteita?
- △ Onko menetetyt luottamuksen uudelleen rakentaminen mielestäsi mahdollista ja mitä se vaatii?

TYÖN HALLINTA

- △ Miten kuvailisit aikaa ennen ja jälkeen ELY-keskuksen? Mikä oli ennen tärkeää, missä oli kehittämisen painopiste ja mikä nyt on tärkeää?
- △ Onko muutos vaikuttanut Sinun työhösi? Millä tavalla?
- △ Onko muutos vaikuttanut työssä jaksamiseesi? Millä tavalla?
- △ Tunnetko, että pystyt selviytymään nykyisestä työstäsi?
- △ Millaisissa tilanteissa koet työniloa ja onko muutoksella ollut vaikutusta siihen?
- △ Tunnetko, että Sinua kuunnellaan ja että pystyt vaikuttamaan Sinua koskeviin asioihin? Onko tässä asiassa tapahtunut muutosta ELY-keskuksen jälkeen?
- △ Mitä mieltä olet seuraavista aiheista: viestintä, päätöksenteko, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo? Onko näissä tapahtunut muutosta ELY-keskuksen jälkeen?
- △ Onko muutoksella ollut vaikutusta kokemiisi luottamuksen tai epäluottamuksen tunteisiin työtoveria, lähiesimiestä tai johtoa kohtaan? Millaisia vaikutuksia?
- △ Oliko ELY-keskusten perustaminen mielestäsi tarpeellista ja hyödyllistä? Oletko hyötynyt muutoksesta enemmän kuin menettänyt (tai päinvastoin)?
- △ Ovatko ALKU-hankkeen tavoitteet mielestäsi toteutuneet? (taloudellinen tehokkuus, asiakaspalvelun parantaminen, päällekkäisten töiden karsiminen, verkostoituminen)

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

- △ Millaista johtamista oli muutoksen aikana? Saitko riittävästi tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä? Olisiko jotain voinut tehdä toisin?
- △ Millaisia odotuksia kohdistit esimieheen muutoksen aikana? Toteutuivatko odotukset?

- ⤴ Miten johtamisella voisi luoda ja vahvistaa hyvää ilmapiiriä? Onko Sinulla antaa esimerkkejä aidoista tilanteista tai ehdotuksia luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseksi?
- ⤴ Millainen on luotettava esimies?
- ⤴ Onko esimiehen mielestäsi oltava selkeästi esimies vai mieluummin kaveri? Miksi?
- ⤴ Onko Sinulla antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut hyvää tai huonoa esimiestoimintaa?

KULTTUURIN MUODOSTUMINEN

- ⤴ Onko ELY-keskukseen jo mielestäsi muodostunut yhtenäinen, oma kulttuuri? Onko olemassa ELY:n tapaa ajatella ja toimia? Miten se näkyy? Jos ei, mitkä ovat suurimmat esteet? Miten niihin voisi vaikuttaa?
- ⤴ Onko olemassa yhteisiä pelisääntöjä ja noudatetaanko niitä? Miten ne ovat syntyneet?
- ⤴ Onko ns. kirjoittamattomia sääntöjä tai sopimuksia? Miten ne ovat syntyneet ja miten ne ilmenevät?
- ⤴ Onko mielestäsi havaittavissa jonkun vastualueen kulttuurin ylivaltaa ja mahdollisia yhteentörmäyksiä? Miten ristiriitoja ratkaistaan? Miten niitä mielestäsi pitäisi ratkaista?
- ⤴ Mitä mieltä olet nykyisestä organisaatorakenteesta (kolme paikkakuntaa, matriisi, oman yksikön sisäinen rakenne, ELY-keskuksen sisäinen rakenne)? Onko ELY-keskuksessa mielestäsi matala vai korkea hierarkia? Vaikuttaako se luottamuksen tunteeseesi?
- ⤴ Miten ELY-keskuksen arvot (asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö, avoimuus) sopivat yhteen nykyisiin toimintatapoihin? Onko mielestäsi havaittavissa ristiriitoja ja jos on, miten niitä ratkaistaan?
- ⤴ Voiko esimies vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen? Miten?

TULEVAISUUS

- ⤴ Millaisena näet oman tulevaisuutesi ELY-keskuksessa?
- ⤴ Millaisena näet ELY-keskuksen tulevaisuuden?

Olitko yleisesti ottaen tyytyväinen/tyytymätön uudistukseen?