

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN EDUCATION, PSYCHOLOGY AND SOCIAL RESEARCH 172

Lars Sundholm

Itseohjautuvuus  
organisaatiomuutoksessa

Esitetään Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212  
joulukuun 8. päivänä 2000 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2000

# Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN EDUCATION, PSYCHOLOGY AND SOCIAL RESEARCH 172

Lars Sundholm

Itseohjautuvuus  
organisaatiomuutoksessa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2000

Editors  
Tapani Korhonen  
Department of Psychology, University of Jyväskylä  
Pekka Olsbo and Marja-Leena Tynkkynen  
Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover: Tuula Liski, Viherjuuri Saatchi & Saatchi Oy

ISBN 951-39-0845-3 (nid.), 978-951-39-5372-0 (PDF)  
ISSN 0075-4625

Copyright © 2000, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä  
and ER-Paino Ky, Lievestuore 2000



## ABSTRACT

Sundholm, Lars Håkan

Self-determination in organisational change

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2000, 180 p.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research,  
ISSN 0075-4625; 172)

ISBN 951-39-0845-3 (nid.), 978-951-39-5372-0 (PDF)

Summary

Diss.

The objective of this study was the examination of the relationship between an employee's personality structure (motivation-orientation) and his or her experiences of work and the work environment in the context of organisational change. The research was guided by Deci's and Ryan's (1991) motivation theory, which examines the development of the individual's autonomy and the factors affecting it. Three distinct motivation orientations can be distinguished in individuals (autonomous, control and impersonal), which describe the characteristics of an individual's behaviour guidance and individual's way of interpreting environmental factors. The research was conducted in one public sector organisation that was forced to change its operational principles in the context of organisational change. The research followed a longitudinal research model, where information was collected before the change, immediately after it had taken place, and one year after the change. Methods were questionnaires (N of subjects = 65-104 at different times) and interviews (N of subjects = 15-20 at different times).

The research task's were focused around three research problems: first, the research aimed at examining the relationship between different motivation orientations of individuals and their experiences of work and the working environment; the second was to establish how organisational change affects the aforementioned relationship; and the third was to examine the strategies for change management of employees with different motivation orientations.

The main conclusions were: autonomous orientation was connected with internal work motivation and job satisfaction throughout the process of change. As a result of their greater flexibility in terms of their own behaviour guidance, autonomously orientated employees were better able to manage the re-orientation caused by the process of change. Control orientation was connected with an external work motivational factor throughout the process of change. Control orientated employees managed change by mainly sticking to old operational models, which led to dissatisfaction with the new situation as well as a weakened ability to adopt new operational requirements. Impersonal orientation was negatively connected with several work characteristics, and positively connected with the experience of psychosomatic symptoms throughout the process of change. Employees with impersonal orientations experienced change in conflicting ways and needed strong external support in their orientation with the new situation.

The results supported the assumptions of the theory and offered new information on factors affecting an individual's behaviour guidance in organisational change.

Keywords: organisation, change, personality, work motivation, self-direction, leadership, individual differences.

**Author's address** Lars Sundholm  
Department of Psychology  
University of Jyväskylä  
P.O. Box 35 FIN-40351 Jyväskylä  
FINLAND

**Supervisor group** Professor Isto Ruoppila (main supervisor)  
Department of Psychology  
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Professor Juhani Kirjonen  
Vocational Education Unit  
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

**Reviewers** Professor Yrjö-Paavo Häyrynen  
Department of Psychology  
University of Joensuu, Joensuu, Finland

Docent Tuula Heiskanen  
Work Research Centre  
University of Tampere, Tampere, Finland

**Opponent** Professor Esko Keskinen  
Department of Psychology  
University of Turku, Turku, Finland

## ESIPUHE

Tutkimukseni 'itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa' on vaatinut seitsemän vuotta valmistuakseen. Tänä aikana on mm. Suomi noussut lamasta, tutkittava organisaatio on vakiinnuttanut uuden roolinsa organisaationa, tutkija on muodostanut ammatti-identiteetin henkilövalintakonsulttina (jonka saavuttamiseksi kolme ammatillista tutkintoa antoi vain rakennuspalikat) ja tullut kaksosten isäksi. Tutkimuksen vaikutus edellä mainittuihin asioihin on vähintäänkin välillinen. Mielenkiintoisempaa onkin ollut havaita se, että tutkimuksen teemat yksilön itseohjautuvuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, erityisesti organisaatiomuutoksen kontekstissa, antavat välineet havainnoida/tulkita varsin laaja-alaisesti yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavia prosesseja/kehityssuuntia. Tutkimukseen sitoutuminen on ollut vaativa ja kokonaisvaltainen prosessi, jonka tekeminen on kuitenkin antanut yhdessä elämän- ja ammatillisen kokemuksen kanssa viitekehysten yksilön kehityksen sekä työelämän ja laajemmankin yhteiskunnan ilmiöiden ymmärtämiselle. Tutkimuksen tekeminen on erityisesti muistuttanut yhteisöllisyyden merkityksestä terveessä elämänhallinnassa, joten on aika kiittää tutkimuksen tekemiseen joko suoraan tai välillisesti vaikuttaneita henkilöitä/tahoja.

Aloitin tutkijan 'urani' professori, emeritus Juhani Kirjosen tutkimusapulaisena, ja tuona aikana muotoutui kyseessä olevan tutkimuksen teoreettiset perusvalinnat ja tutkimuksen perussuunnat sekä yhteydet tutkittavaan organisaatioon. Yhteistyö jatkui väitöskirjatyöni ohjauksen muodossa, ja haluan tässä esittää kiitokseni johdonmukaisesta ja linjakkaasta ohjauksesta sekä erityisesti kärsivällisyydestä tutkijaa ja tutkimusta kohtaan. Professori Isto Ruoppila toimi toisena tutkimukseni ohjaajana, ja häntä haluan kiittää kannustuksesta tutkimuksen tekemistä kohtaan sekä asiantuntevasta otteesta monissa tutkimuksen rajauksissa ja linjauksissa.

Minulla oli kunnia kuulua jonkin aikaa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen työyhteisöön, mikä selvästi motivoi tutkimuksen tekemiseen ja mahdollisti kiinteämmän yhteistyön joidenkin tutkijakollegoiden kanssa. Erityisesti haluan kiittää psykologian tohtori Kirsti-Liisa Kuusista yhteistyöstä, Asko Tolvasta ohjauksesta tilastomatematisissa kysymyksissä, psykologi Esa Alaraudanjokea haastatteluavusta sekä amanuenssi Raija Mehtoa oikeudenmukaisesta ja reilusta tuesta monissa työn ja tutkimuksen tekemiseen liittyvissä asioissa. Myös Professori Edward Deci'n kanssa käyty kirjeenvaihto, jossa hän antoi luvan mittarin käyttöön ja kommentoi tutkimushypoteeseja, antoi motivaatiota tutkimuksen tekemiselle. Lisäksi kuuluminen osaksi aivokuolleiden psykologien seura on tarjonnut jaksamisessa välttämättömät tilaisuudet regressioon minän palveluksessa.

Tutkimus ei olisi mahdollistunut ilman tutkittavaa organisaatiota ja tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Esitän kiitokseni tutkimukseen osallistuneille Vesi- ja ympäristöhallituksen ja Suomen ympäristökeskuksen työntekijöille sekä tutkimukseeni myötämielisesti suhtautuneelle johdolle. Kiinnostus organisaation ja yksilöiden kehittämistä kohtaan säilyi lujana henkisesti ja fyysisesti raskaasta muutosprosessista huolimatta. Erityisesti haluan kiittää yksikön päällikkö Pauli Kleemolaa, va. osastopäällikkö Reijo Porttikiveä ja va. osastopäällikkö Matti Raiviota tutkimusluvista sekä diplomi-insinööri Antti Lehtistä, sihteeri Anna-Leena Mannerta ja tarkastaja Riitta Härköstä tutkimuksen käytännön toteutukseen liittyvästä avusta. Diplomi-insinööri Marjut Partanen-Hertellin rooli organisaation yhteyshenkilönä oli monissa tutkimukseen liittyvissä asioissa tärkeä, ja ilman hänen apuaan tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut sangen vaikeaa.

Tutkimuksen esitarkastajina toimivat professori, emeritus Yrjö-Paavo Häyrynen ja dosentti Tuula Heiskanen. Professori, emeritus Yrjö-Paavo Häyrysen kommentit tutkimusasetelmasta ja itseohjaukseen vaikuttavista välittäjätekijöistä laajensivat tutkijan fokusta tutkittavaan ilmiökenttään liittyen ja asettivat tulokset osaksi suurempaa kokonaisuutta. Kiitän myös dosentti Tuula Heiskasta tutkimukseen liittyvistä kommentteista.

Siirryin vuonna 1995 Psyko-Henkilövalinnat Oy:n palvelukseen henkilövalintakonsultiksi. Näin ollen olen vienyt tutkimusta eteenpäin työni ohessa, mikä on ollut vaativa prosessi. Se ei olisi onnistunut ilman työnantajan tukea ja kannustusta. Kiitän yrityksen johtoa kärsivällisyydestä ja mahdollisuudesta toteuttaa henkilökohtaisesti tärkeä tavoite. Kaikkien kollegoiden tuki on ollut tärkeää ammatti-identiteetin muodostamisessa ja uuden tiedon integroimisessa jo olemassa olevaan. Erityisesti haluan kiittää johtava konsultti Matti Reinkaista, jonka kanssa käyty keskustelut ovat olleet hedelmällisiä, elleivät jopa viisautta lisääviä. Haluan myös kiittää toimistos sihteeri Mira Halosta ja tekstinkäsittelijä Eila Hellasta tutkimusraportin julkiasuun liittyvästä avusta, joka on säästänyt aikaa ja 'henkistä kärsimystä'.

Lopuksi haluan kiittää vaimoani Kirsiä ja tutkimuksen loppuvaiheessa kirittäjiksi ilmaantuneita kaksosia Sebastiania ja Carolinaa, jotka ovat antaneet sen lisäenergian, jota tutkimuksen loppuun saattaminen on edellyttänyt. Tutkimuksen tekeminen on vienyt ajoittain liikaa aikaa perheen yhteisestä ajasta, ja arjen sujuminen on jäänyt enemmän toisen harteille. Kompromisseja tehden ja molempien tavoitteita kunnioittaen on kuitenkin päästy lopputulokseen, josta toivottavasti koko perhe voi olla ylpeä.

Raisiossa 14.11.2000

Lars Sundholm

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

LISTA KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

1	JOHDANTO.....	11
2	ITSEOHJAUTUVUUDEN TEORIA.....	13
2.1	Teorian viitekehys.....	13
2.2	Käyttätymisen säätely.....	14
2.3	Sisäinen motivaatio.....	16
2.3.1	Ulkoisen motivaation itsesäätely.....	19
2.4	Sosiaalinen konteksti.....	21
2.4.1	Sosiaalinen konteksti: kompetenssin tukeminen ja autonomia.....	21
2.4.2	Autonomia ja liittyminen sosiaalisissa konteksteissa.....	23
2.5	Yksilölliset erot: motivaatio-orientaatiot.....	24
2.6	Yhteenveto.....	25
3	ITSEOHJAUTUVUUS TYÖORGANISAATIOISSA.....	26
3.1	Itseohjautuvuuden yhteydet muihin organisaatiokäyttätymisen käsitteisiin.....	26
3.1.1	Itseohjautuvuuden tutkimus työorganisaatioissa.....	28
3.1.2	Tutkimus esimiestoiminnan heijastumisesta työntekijöiden työn kokemiseen.....	29
3.1.3	Tutkimus motivaatio-orientaatioiden ja työn kokemisen välisestä suhteesta.....	30
4	ORGANISAATIOMUUTOS.....	33
4.1	Muutos vs. transformaatio.....	33
4.2	Julkishallinnon organisaatioiden muutoksen logiikka.....	36
4.2.1	Organisaatioiden ja ympäristön vuorovaikutus.....	36
4.2.2	Institutionalisoituminen organisatorisena muutosprosessina.....	37
4.2.3	Julkisen organisaation kehityspolut.....	37
4.3	Yksilön ja organisaatiomuutoksen välinen suhde.....	39
4.3.1	Organisaatiokoon pienentämisen vaikutukset työn kokemiseen.....	39
4.3.2	Taloudellisten resurssien vähenemisen vaikutukset työn kokemiseen.....	40
4.3.3	Työntekijöiden vähentämisen vaikutukset työn kokemiseen.....	42

5	TYÖILMAPIIRIN KOKEMINEN.....	46
5.1	Työilmapiirin käsitteen määrittelyä.....	46
5.2	Työilmapiirin muodostuminen.....	48
5.3	Tutkimusmalli persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen suhteista...	49
5.4	Toiminnan ohjaus ja työn kokeminen: yhteenveto.....	50
6	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, ONGELMAT JA HYPOTEESIT.....	53
7	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	56
7.1	Tutkittava organisaatio ja tutkittavat.....	56
7.2	Tutkimuksen toteutus.....	58
7.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	60
7.4	Analyysimenetelmät.....	63
8	TULOKSET.....	66
8.1	Kyselytulokset ennen organisaatiomuutoksen toteuttamista.....	66
8.2	Haastattelutulokset ennen organisaatiomuutoksen toteuttamista....	68
8.3	Kyselytulokset organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa.....	75
8.4	Haastattelutulokset organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa.....	77
8.5	Kyselytulokset organisaatiomuutoksen jälkeen.....	83
8.6	Haastattelutulokset organisaatiomuutoksen jälkeen.....	87
8.7	Yhteenveto tuloksista.....	92
9	POHDINTA.....	97
	SUMMARY.....	107
	LÄHTEET.....	122
	LIITTEET.....	132

## LISTA KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

KUVIO 1	
Itseohjautuvuuden jatkumo. Kuvattuna eri motivaatiotyypit, niiden säätely- prosessit ja niihin liittyvät prosessit .....	19
KUVIO 2	
Erilaatuisten muutosten käytännön seuraukset organisaatiossa .....	34
KUVIO 3	
Tutkimusmalli persoonallisuuden ja työmuuttujien välisen suhteen tutkimiseksi .....	49
KUVIO 4	
Tutkimuksen teoreettinen perusta .....	52
KUVIO 5	
Kuviossa on esitetty aikajanalla tutkimuksen vaiheet, menetelmät sekä organisaatiomuutoksen ajankohta .....	59
TAULUKKO 1	
Kyselyihin eri mittauskerroilla osallistuneiden määrät, sukupuoli, ikä ja koulutus .....	57
TAULUKKO 2	
Vuoden 1993 haastatteluihin osallistuneiden sukupuoli, ikä ja koulutus .....	58
TAULUKKO 3	
JDS-L-mittarin sisäinen yhdenmukaisuus (Cronbachin alfa) eri mittaus- kerroilla ja suomalaisessa normiaineistossa .....	61
TAULUKKO 4	
BLC:n ilmapiirimittarin reliabiliteetti eri mittauskerroilla .....	62
TAULUKKO 5	
Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1993 .....	67
TAULUKKO 6	
Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1995 .....	75
TAULUKKO 7	
Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1996 .....	83
TAULUKKO 8	
Motivaatio-orientaatioiden yhteydet ilmapiirikokemuksiin vuonna 1996 .....	85
TAULUKKO 9	
JDS:n summamuuttujien keskiarvot ja niiden erot eri mittauskerroilla .....	86

# 1 JOHDANTO

Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet vauhdilla, joka oikeuttaa 90-luvun kutsumista transformaation vuosikymmeneksi. Voimakas lama ja sitä seurannut nousukausi muuttuvine tarpeineen ja toimintavaatimuksineen ovat edellyttäneet organisaatioilta ja niiden työntekijöiltä kykyä sopeutua, hallita ja ennakoida muutosta. Muutoksen vaikutuksia makrotasolla ja organisaatioiden tasolla on tutkittu paljon. Ilahduttavaa on myös, että viime vuosina on julkaistu suomalaista tutkimusta muutoksen vaikutuksesta yksilötason tekijöihin (Feldt, 2000; Heikkilä, 1998; Kekäle, 1997; Kirjonen, 1999; Kirjonen, Heiskanen, Filander ja Hämäläinen, 1996; Saarinen, Huuhtanen ja Lindström, 1995; Visti, 1996). Tähän tutkimustrendiin käsillä oleva tutkimus tuo oman näkökulmansa.

Käsillä olevan tutkimuksen taustana on julkishallinnon muutostilanne, jossa resurssien väheneminen ja toisaalta ympäristön muutospaineeet itse toimintatapoja kohtaan ovat johtaneet useiden julkishallinnollisten organisaatioiden rakenteellisiin muutoksiin. Ratkaisuina uuteen tilanteeseen on nähty mm. organisaatiokoon supistaminen, organisaatioiden madaltaminen ja hajauttaminen, tulosityksiköittäminen ja verkostoituminen. Nämä rakenteelliset muutokset ovat tuoneet mukanaan vaatimuksen uusia taitoja, johtamistapoja, laatuvaatimuksia ja asenteita kohtaan, jotka kaikki ovat haastaneet traditionaaliset julkishallinnon toimintatavat. Tällainen muutostilanne, jossa pitkään vakiintunut toimintamalli kohtaa vahvat muutospaineeet, asettaa yksilön itseohjaukselle ja organisaation taholta tulevalle toiminnan ohjaukselle suuret haasteet.

Jotta yksilön toiminnan ohjausta ja erityisesti muutoksen hallintaa voidaan tutkia, tarvitaan käsitys siitä, mikä ihmisen toimintaa ohjaa ja motivoi. Decin ja Ryanin (1985b) fenomenologisesta paradigmasta kumpuava teoria yksilön toiminnan ohjauksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä tarjoaa hyvän mallin tutkimuksen perustaksi. Mallissa kiehtoo ennen kaikkea sen tarjoama käsitys yksilön toiminnan ohjauksesta yksilön ja ympäristön vastavuoroisena prosessina. Sen avulla voidaan lisäksi tarkastella yksilöiden toiminnan ohjausta heidän itseohjauksen tasonsa mukaisesti sekä tehdä johtopäätöksiä niistä



konteksteista, jotka tukevat itseohjautuvuutta ja muutoksen erityisesti edellyttämää joustavaa toiminnan ohjausta. Teoriaa on lisäksi jonkin verran 'koeteltu' työorganisaatioissa, myös muutostilanteissa, mikä lisää sen käytettävyyttä. Suomessa vastaavanlaista tutkimusta ei ole kuitenkaan tehty, vaikka tarve tälle tiedolle on suuri työelämän eri sovellusalueilla. Tähän tiedon tarpeeseen kyseessä oleva tutkimus pyrkii vastaamaan.

Tutkimukselle asetettiin aikaisempaan tutkimukseen ja Decin ja Ryanin (1985b) teoriaan perustuen seuraavat tutkimustehtävät. Keskeisesti oltiin kiinnostuneita siitä, miten erilaisen toiminnan ohjaustyylin omaavat työntekijät kokevat työnsä suhteessa työn eri ominaisuuksiin, miten muutos vaikuttaa erilaisen toiminnan ohjaustyylin omaavien työntekijöiden työn kokemiseen ja miten erilaisen toiminnan ohjaustyylin omaavat työntekijät pyrkivät hallitsemaan näiden muutosten vaikutukset omassa työssään. Näillä painotuksilla pyrittiin kattamaan muutoksen prosessiluonne, jossa aikaisemmat kokemukset ohjaavat osaltaan toimintaa muutoksen myöhemmässä vaiheessa.

Vesi- ja ympäristöhallituksen muuttuminen valtaa käyttävästä organisaatiosta pääosin asiantuntijaohjausta käyttäväksi Suomen ympäristökeskukseksi tarjosi hyvän kontekstin työntekijöiden muutoshallinnan tutkimiselle. Muutosprosessi toi mukanaan uusia toimintavaatimuksia, jotka haastoivat selvästi aikaisemmat toimintamallit ja toivat mukanaan vaatimuksia työntekijän kehitymiselle ja uusien toimintamallien omaksumiselle. Tutkimus toteutettiin kolmivaiheisena, jolloin informaatiota kerättiin kyselyin ja haastatteluin ennen muutosta, muutoksen murrosvaiheessa sekä noin vuosi muutoksen jälkeen, jolloin uusien toimintamallien ajateltiin jo hieman vakiintuneen. Decin ja Ryanin (1985b) teorian mukaan voitiin koko aineiston tasolla (kyselyt) tarkastella, miten erilaiset toiminnan ohjauksen piirteet (motivaatio-orientaatiot) olivat yhteydessä työn eri ominaisuuksiin, muutos- ja ilmapiirikokemuksiin sekä psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Tutkimuksen perustan muodostivat kuitenkin haastattelut, joiden avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä erilaisen toiminnan ohjauksen omaavien työntekijöiden työn kokemisesta ja muutoksen hallinnasta.

Kahden eri menetelmän triangulaatiolla pyrittiin saamaan tarkempi kuva persoonallisuuden ja työn sekä muutoksen kokemisen välisestä suhteesta, joka jää usein saavuttamatta käytettäessä pelkästään kyselyä informaationkeräysvälineenä. Pitkittäistutkimusasetelmalla pyrittiin saamaan tietoa mm. yksilön persoonallisuuden ja työn kokemisen pysyvyydestä, johon ei poikkileikkausaineistolla pääse käsiksi. Tavoitteena oli saada tietoa, jolla olisi relevanssia niin persoonallisuusteorian kuin käytännön johtamisen ja muutoksen hallinnan alueilla.

## 2 ITSEOHJAUTUVUUDEN TEORIA

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään yksilön toiminnan ohjaukseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, jotta pystytään muodostamaan riittävän selkeä ja kattava kuva yksilön toiminnan ohjauksen perusteista sekä siihen vaikuttavista ympäristötekijöistä. Kuvaus aloitetaan tutkimusta ohjaavan perusteorian kuvaamisella, josta edetään työorganisaatioiden ja muutoksen käsitteiden ja tutkimuksen kuvaamiseen.

### 2.1 Teorian viitekehys

Kaksi erityispiirrettä luonnehtii modernille empiiriselle psykologialle tyypillistä näkemystä "minästä". Ensinnäkin minä on käsitteellistetty joukkona kognitiivisia arviointimekanismeja tai skeemoja. Toisaalta minä on ymmärretty sosiaalisten arviointien heijastumana (Bandura, 1978; Scheier & Carver, 1988). Deci ja Ryanin (1985b) motivaatioteoriassa minä menee kognitiota syvemmälle. Minä ei ole joukko kognitiivisia mekanismeja tai rakenteita, vaan pikemminkin joukko motivationaalisia prosesseja, joilla on erilaisia assimiloivia ja sääteleviä funktioita. Minä ei vain yksinkertaisesti heijasta sosiaalisia voimia. Pikemminkin se edustaa sisäisiä kasvuprosesseja, joiden pyrkimyksenä on yksilön oman kokemusmaailman integraatio sekä kyky tuntee liittymisen tunnetta suhteessa toisiin yksilöihin. Siten minä ei ole vain sosiaalisten arviointien ja paineiden tulos/seuraus, vaan sen sijaan se on prosessi, jonka kautta/avulla henkilö kontakti ja integroi sosiaalista ympäristöä.

Edellä mainittu tapa käsitteellistää minä antaa mahdollisuuden erottaa sekä empiirisesti että teoreettisesti ne sisäisesti motivoituneet, aikomukselliset toiminnat, jotka edustavat agenttisuutta ja itseohjautuvuutta niistä, jotka eivät sitä edusta (Deci & Ryan, 1987). Käyttäytyminen, joka on sisäisesti motivoitunutta tai joka kumpuaa hyvin integroituneista henkilökohtaisista arvoista tai säätelevistä prosesseista, voidaan kuvata itseohjautuneeksi sanan varsinaisessa merkityksessä. Sen sijaan käyttäytymistä, joka kumpuaa integroitumattomista

prosesseista, kuten sisäisistä paineista tai sosiaalisesti hankituista introjekteista, ei voida kuvata itseohjautuneeksi. Tarkemmin sanottuna, edellisessä tapauksessa minän sitoutuneisuuden taso toiminnan alkuunpanossa ja säätelyssä on suurempi kuin jälkimmäisessä tapauksessa.

Decin ja Ryanin (1985b) teorian mukaan ihmisluonnon keskeinen ominaisuus on minän aktiivinen agenttisuus ja pyrkimys integraatioon. Ihmiset suuntautuvat syntymisestään lähtien kohti kykyjensä ja intressiensä aktiivista toteuttamista. Ihmiset etsivät optimaalisia haasteita, ja he yrittävät hallita ja integroida uusia kokemuksia. He ovat toisin sanoen mukana kehityksellisessä prosessissa, joka on sisäinen heidän luonnolleen ja jota luonnehtii taipumus kohti tarkempaa ja laajempaa organisoitumista. Aktiivisuus ja integroituminen ei tapahdu kuitenkaan jatkumossa, eivätkä aktiiviset, synteettiset minän tendenssit aina hallitse. Minän laajentaminen sisältää yksilön maailman assimiloimisen (erityisesti sosiaalisen maailman), ja vaikka maailma voi olla integratiivista kehitystä tukeva, se voi olla myös sitä ehkäisevä, jopa vastakkainen sille.

Minän kehitys alkaa sisäisellä aktiivisuudella ja pyrkimyksellä eritellä kokemusmaailmaa. Tämän yksi seuraus on, että on olemassa syntyvä minä (joukko sisäsyntyisiä intressejä, potentiaaleja ja prosesseja, joista huomioitavin on organisminen integraatioprosessi), joka kehittyy, kun henkilö on dialektisessa vuorovaikutuksessa itseensä integroitumattomien tekijöiden ja ympäristön välillä. Toisin sanottuna minän kehittymiselle on välttämätöntä uusien kokemusten ja säätelevien prosessien integroiminen yksilön sisäiseen minään. Siinä määrin, kuin integraatio täysin tapahtuu, voidaan tällä tavalla säädelyä käyttäytymistä kutsua itseohjautuneeksi. Jos integraatio ei täysin toteudu, sosiaalisen ympäristön skriptit ja skeemat voidaan ottaa osaksi itseä, mutta ne eivät integroidu. Tällaisissa tapauksissa nämä skriptit toimivat perustana ei-itseohjautuneelle käyttäytymiselle. Koska kyseessä olevan teorian keskeiset elementit ovat käyttäytymisen säätely, sisäinen motivaatio ja sosiaalinen konteksti, käydään ne seuraavassa lyhyesti läpi.

## 2.2 Käyttäytymisen säätely

Decin ja Ryanin motivaatioteoriassa edellytetään, että jonkin tyyppisellä sisäisellä kokemuksellisella muuttujalla tulee olla määräävä asema käyttäytymisen säätelyssä. Aikomus (intentio) on käsite, jota on useimmiten käytetty tässä yhteydessä. Aikomus on tietoinen tai esitietoinen formulaatio jostakin tulevasta käyttäytymisestä tai seurauksesta, jonka yksilö pyrkii toteuttamaan tai saavuttamaan. Empiirisessä psykologiassa edellä mainittu lähestymistapa voidaan jäljittää suoraan Tolmanin (1932) ja Lewinin (1936) vaikutukseen sekä myös tekoälyä että kognitiivista simulaatiota tutkivaan kenttään (Newell, Shaw & Simon, 1958). Aikomuksen käsitettä voidaan kohdella mekanistisella tavalla (esim. tietokoneilla voidaan sanoa olevan aikomuksia), tai sitä voidaan käyttää todellisena organismisena käsitteenä.

Decin ja Ryanin motivaatioteorian mukaan ihmisen käyttäytymisen on tarkoitettu johtavan haluttuun seuraukseen/tulokseen; olkoonkin se sitten

konkreetti, ulkoinen objekti, kuten rahallinen palkkio tai spontaani, sisäinen tunne, kuten jostakin toiminnasta nauttiminen. Jos ihmiset uskovat joko persoonallisuuden pysyvän tekijän takia (Rotter, 1954) tai sen mukaan, miten nykyinen tilanne on rakentunut (Seligman, 1975), että he eivät pysty saavuttamaan haluttua seurausta/tulosta, heidän ei odoteta aloittavan aikomuksellista toimintaa.

Aikomuksellisesta perspektiivistä rakentuvilla teorioilla on kaksi keskeistä käsitettä. Toinen viittaa haluttuun seuraukseen ja sen psykologiseen merkitykseen henkilölle. Toinen viittaa yksilön uskomuksiin tai odotuksiin suhteessa henkilön kykyyn saavuttaa tuo seuraus (esim. Tolman, 1959; Vroom, 1964). Termejä, kuten valenssi, tavoitteet ja kannustimet, käytetään kuvaamaan toiminnan seurauksia. Termejä, kuten todennäköisyys, instrumentaalisuus ja odotusarvot, on käytetty viitatessa henkilön saavutususkomuksiin.

Kahdentyyppisiä odotus- tai saavutususkomuksia on pidetty kriittisinä aikomukselliselle käyttäytymiselle ja ne ovat tuottaneet valtavasti empiiristä tutkimusta (esim. Skinner, Chapman & Baltes, 1988). Ensimmäinen tyyppi eli riippuvuusodotukset liittyvät siihen, uskooko henkilö erilaisten seurausten olevan luotettavasti yhteydessä johonkin käyttäytymiseen (Rotter, 1966). Vaikutavuusodotukset taas viittaavat siihen, uskooko yksilö, että hän voi kompetentisti suorittaa tarvittavat välineelliset toiminnot (Bandura, 1977).

Heider (1958) kuvaili jatkumon kohteettomasta kausaatiosta persoonalliseen kausaatioon puhuessaan aikomuksellisuuden käsitteestä. Hän pyrki osoittamaan, että ainoastaan aikomuksellisesti välittyneiden toimintojen voidaan sanoa olevan persoonallisesti kausaalisia (motivoituneita), kun taas käyttäytyminen, joka ei ole aikomuksellisesti välittyntä, on kohteettomasti kausaalista (eikä ole silloin kunnolla määritellysti motivoitunutta). DeCharms (1968), tarkentaen Heiderin persoonallisen kausaation käsitettä, toi esille termit sisäisesti ja ulkoisesti havaittu kausaaliuden lokus edustamaan erilaisia persoonallisen kausaation tyyppejä. Sisäinen havaittu kausaalisuus viittaa yksilön kokemiseen oman käyttäytymisensä aloitteellisuuden lokuksena (tunne "alkuperänä" olemisesta), kun taas ulkoinen havaittu kausaalisuus kuvaa aikomuksellista toimintaa, jossa yksilö havaitsee aloitteellisuuden lähteen olevan itsensä ulkopuolella.

Käsite sisäinen versus ulkoinen havaittu kausaalisuuden lokus on usein sekoitettu sisäiseen ja ulkoiseen kontrollilokukseen (esim. Weiner, 1986). Sisäinen versus ulkoinen kontrollilokus (Rotter, 1954) viittaa kuitenkin siihen, uskooko henkilö seurausten voivan olla luotettavasti saavutettavissa. Se viittaa toisin sanoen riippuvuusodotuksiin, joissa vaikuttavuusodotukset on sisällytettyinä. Siten kontrolliodotus auttaa ennustamaan, kuinka todennäköisesti henkilö alkuun panee/sitoutuu motivoituneeseen (aikomukselliseen) toimintaan. Sen sijaan se, onko kausaalisuuden lokus sisäinen tai ulkoinen viittaa siihen, onko koettu aloitteellisuuden lokus motivoituneelle (aikomukselliselle) toiminnalle sisäinen tai ulkoinen suhteessa yksilön minään (Ryan & Connell, 1989). Sinällään sisäinen versus ulkoinen kontrolli on jollakin tavalla yhdenmukainen Heiderin erotteluun persoonallisen ja rakentumattoman kausaalisuuden välillä. Sisäisen versus ulkoisen kausaalisuuden voidaan taas parhaiten ymmärtää viittaavan aste-eroihin tai välikategorioihin persoonallisessa kausaa-

tiossa ja siten variaatioihin siinä määrässä, minkä verran aikomuksellinen toiminta on itseohjautunutta. Vaikka sisäisellä ja ulkoisella kontrollilla ja persoonallisella ja rakentumattomalla kausaatiolla on samanlaisia rakenteita, nämä kaksi terminologiajoukkoa viittaavat kunnolla käytettynä erilaisiin teoreettisiin lähestymistapoihin. Kontrolliodotus on ankkuroitunut vahvistamisviitekehykseen, kun taas kausaalisuuden lokus -käsite pohjautuu fenomenologiseen teoriaan (Spiegelberg, 1972).

### 2.3 Sisäinen motivaatio

Keskeistä Decin ja Ryanin motivaatioteorialle ovat sisäisen motivaation ja organismin integraation käsitteet. Sisäisen motivaation keskeinen sisältö liittyy siihen, että sisäinen motivaatio on olennainen osa ihmisluontoa, ja sen ainut tarvittava palkitseva seuraus on toimintaan liittyvät spontaanit tunteet ja ajatukset. Sisäisesti motivoituneen toiminnan palkkio on "toiminnassa itsessään" tai kuten Berlyne (1971) on tuonut esille, "ihmisessä, ei toiminnassa". Nämä seuraukset ovat ne tunteet ja ajatukset, jotka ilmaantuvat spontaanisti, kun ihmiset sitoutuvat toimintaan. Idea sisäisestä motivaatiosta on määritelty monissa teorioissa, joista esitetään seuraavassa neljä.

Ensimmäisen teorian mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen voi tapahtua ilman mitään näkyvää ulkoista palkkiota, kuten Decin (1971) vapaa valinta -mittari on useissa tutkimuksissa osoittanut.

Toisen määritelmän mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on sellaista, jonka henkilö tekee mielenkiinnosta. Mielenkiinto liittyy minän ulkoiisiin ja sisäisiin kokemuksiin. Se on keskeinen integraation tunne ja välttämätön organismin kontaktin ja assimilaation prosessille. Tämän mukaisesti mielenkiinto on erityisen tärkeä itsekehityksen ymmärtämiselle ja sisäiseen motivaatioon sisältyvien psykologisten prosessien eksplikoimiselle. Mielenkiinnon itse-raportoinnit ovat toimineet tärkeänä sisäisen motivaation operationaalisenä mittarina. (Grolnick & Ryan, 1989).

Kolmas määritelmä keskittyy ideaan, jossa sisäisesti mielenkiintoiset toiminnot nähdään optimaalisesti haasteellisina. Csikszentmihalyi (1989) ehdotti esimerkiksi, että kun toiminnot ovat optimaalisesti haasteellisia henkilön kapasiteetille, ihmiset todennäköisesti nauttivat niistä ja heillä on autotelinen tai "flow"-kokemus. Deci (1975) ehdotti lisäksi, että kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, he etsivät ja yrittävät hallita optimaalisia haasteita. Hän esitti myös, että tämä idea on samanlainen kuin Piagetin (1952) ehdotus, jonka mukaan ihmiset lähestyvät luonnollisesti optimaalisesti assimiloitavissa olevia tilanteita. Huntin (1965) mukaan ihmisellä on taipumus sisäistää ärsykejä, jotka ovat optimaalisesti poikkeavia yksilön omasta kognitiivisesta rakenteesta. Tämä on välttämätöntä informaation prosessoinnille ja kehitykselle.

Neljäs käsitys sisäisen motivaation luonnehdinnassa on se, että sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen perustuu sisäisiin psykologisiin tarpeisiin. White (1959) puhui vaikuttavuuden tarpeesta, deCharms (1968) persoonallisen kausaation tarpeesta, ja Deci ja Ryan (1980) kompetenssin sekä itseohjautuvuuden

tarpeesta. Idea psykologisista tarpeista voidaan jäljittää Murrayhin (1938), joka tunnisti saavuttamisen ja autonomian psykologisiksi tarpeiksi sekä myös Maslowiin (1943), joka ehdotti, että ihmisillä on sisäinen tarve siihen, minkä Goldstein (1939) nimesi ”itsensä toteuttamiseksi”.

Kompetenssin ja itseohjautuvuuden (autonomia) tarpeet tarjoavat ymmärrettävän selityksen laajalle joukolle eksploratorisia ja hallintatoimintoja sekä ajatukselle, että yksilöt pyrkivät kehittämään intressejään ja kapasiteettiaan. Kuitenkin täydellinen keskittyminen hallintamotivaatioon jättää huomioimatta sisäiset sosiaaliset tarpeet, jotka ohjaavat yksilön mielenkiintoa kohti rationaalisten suhteiden kehittymistä. Harlowin (1958) mielenkiintoinen työ liittymisestä (affiliation), jossa hän erotti psykologisen rakkauden tarpeen fysiologisesta seksin tarpeesta, tarjosi todistusaineistoa ihmisten mielenkiinnosta kohti sosiaalista liittymistä/suhteessaoloa (relatedness) sekä terveen liittymisen tarpeen kehityksellisestä merkityksestä.

Decin ja Ryanin (1991) mukaan ihmisellä on olemassa kolme primaaria psykologista tarvetta. **Kompetenssin tarve** käsittää/sisältää yksilön pyrkimykset kontrolloida toiminnan seurauksia ja kokea vaikuttavuutta; toisin sanoen, yksilöllä on pyrkimys ymmärtää välineellisyyttä (syy-seuraussuhteet), joka johtaa toiminnan seurauksiin ja halua olla kykenevä luotettavasti vaikuttamaan noihin välineellisyyksiin. **Autonomian (tai itseohjautuvuuden) tarve** käsittää yksilön pyrkimykset olla oman toimintansa alkuunpanija sekä yksilön halun tuntea olevansa oman toimintansa ”alkuperä” (deCharms, 1968). Se liittyy yksilön hallinnan tunteeseen suhteessa oman käyttäytymisen ohjaukseen. Se koskee yksilön halua kokea sisäistä havaittua kausaalisuuden lokusta suhteessa toimintaan eli halua kokea, että toiminta on itselähtöistä. **Liittymisen tarve** käsittää yksilön pyrkimykset olla liittyneenä toisiin yksilöihin ja välittää muista, halun tuntea muiden olevan autenttisesti suhteessa omaan itseensä, ja halun tuntea tyydyttävää sitoutuneisuutta sosiaaliseen maailmaan yleisestikin. Näiden kolmen tarpeen uskotaan olevan riittävän kattavia, jotta niiden avulla kyetään selittämään huomattava määrä käyttäytymisen ja kokemisen vaihtelusta (Connell, 1990; Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Lynch, 1989). Yksi heuristisesti käyttökelpoinen seuraus määritellä humaanit sisäisiin motivaatioprosesseihin suhteessa olevat tarpeet on, että se sallii meidän ennustaa ympäristöolosuhteita, jotka pikemmin edistävät kuin heikentävät noita prosesseja.

Antonovskyn (1979) käsite koherenssin tunne on tietyllä tavalla analoginen Decin ja Ryanin teorian kanssa. Siinä tuodaan esille, että terveyteen on yhteydessä se, miten ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi maailma nähdään. Ymmärrettävyys viittaa siihen määrään, jolla havaittu ympäristö on rakenteellistettu, jotta asioita voidaan antisipoida. Hallittavuus viittaa kontrollin määrään ja sitä kautta vaikuttavuuteen suhteessa ympäristöön. Merkityksellisyys viittaa siihen määrään, kuinka tärkeäksi ja arvokkaaksi elämä ja sen haasteet nähdään.

Organisminen integraatio viittaa kaikkein perustavanlaatuisimpiin minän kehityksellisiin pyrkimyksiin, jotka voidaan ottaa huomioon kahdella analyysin tasolla. Ensinnäkin on olemassa tendenssi kohti yksilön minän ykseyttä eli kohti integraatiota suhteessa yksilön sääteleviin toimintoihin ja kokemukseen. Se käsittää organismisen integraation toimiessa tällä tasolla yksilön mielenkiin-

non alueiden ja kapasiteettien aspektien erittelyä ja sen jälkeen niiden työstämistä kohti korkeamman asteen organisoitumista muiden minän aspektien kanssa. Toiseksi on olemassa taipumus olla vuorovaikutuksessa merkityksellisellä tavalla muiden yksilöiden kanssa, jotta yksilö voi kokea tyydyttäviä henkilökohtaisia suhteita muiden yksilöiden kanssa. Tämä kaksitasoinen prosessi etsii integraatiota sekä itsestä että suhteessa muihin yksilöihin on kehityksessä olevan aktiivisen agenttisen minän ydin.

Decin & Ryanin (1991) motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio (organisoituneena kompetenssin, autonomian ja liittymisen tarpeiden mukaisesti) on yksilön toiminnan energisoiva perusta. Se johtaa ihmisiä kohtaamaan uusia haasteita, jotka ovat optimaalisia heidän minä-kehitykselleen ja jotka voidaan integroida, kun kehitys etenee luonnollisesti. Kuten kaikkia luonnollisia prosesseja, myös kehitystä integraatioon tulee tukea. Panokset, jotka teorian mukaan tukevat tätä kehitystä ovat sellaisia, jotka sallivat henkilön tyydyttää keskeisiä psykologisia tarpeita eli autonomian, kompetenssin ja liittymisen tarpeita. Siten sisäisten psykologisten tarpeiden määrittely ei vain auta kuvaamaan ihmislunnon sisältöä, vaan se myös selittää, mikä organisoii ja tavallaan kapeuttaa yksilön kehityksen suuntaa.

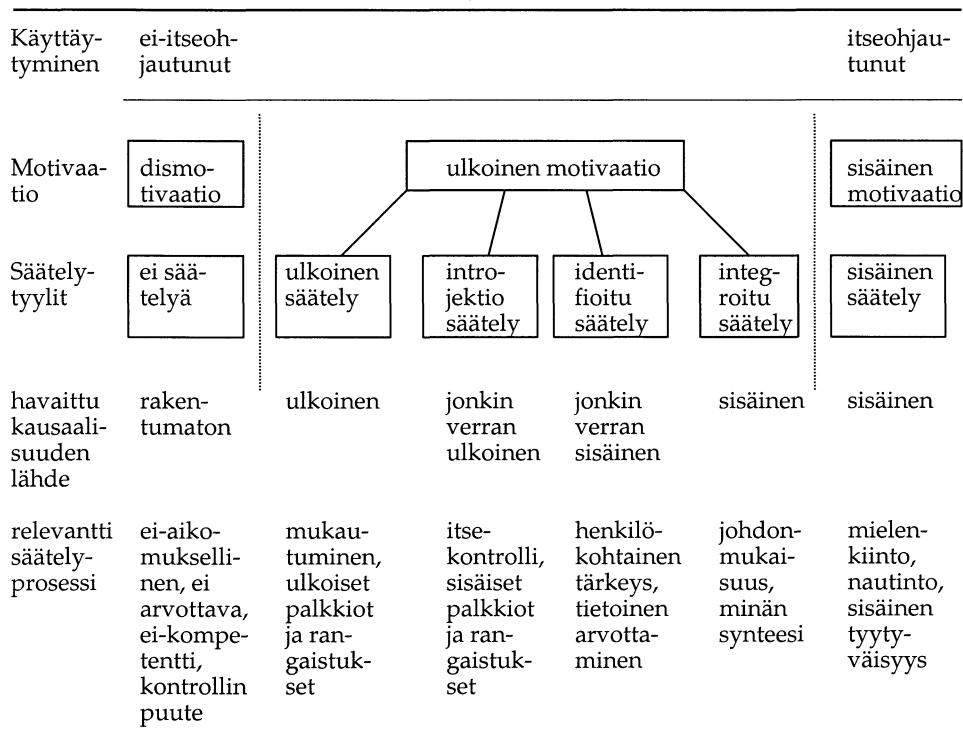
Kehityksen dialektiikka käsittää minän integratiivisen tendenssin, kun se kohtaa yksilön sisäisen kokemusmaailman ja ulkoisen kontekstin voimat ja tapahtumat – johon Greenspan (1979) viittasi sisäisellä ja ulkoisella minän rajapinnalla. Integraatio ja siten kehitys on seurausta siitä prosessista, kun yksilö kontaktoi ja assimiloii tapahtumia ja siten saavuttaa agenttina olemisen tunteen suhteessa niihin. Jos haasteet, joihin yksilö törmää, ovat liian kaukana optimaalisesta tasosta, kehitys häiriintyy tai ehkäistyy.

Deci ja Ryan (1991) eivät pyri kuvaamaan yksilön kehitystä autoplastiseksi. Kehitys ei sisällä vain itsensä muokkaamista/muuttamista, vaan se käsittää myös ympäristön työstämisen oman itsen kannalta yhdenmukaisemmaksi. Kaikkia voimia ei voida yksilön persoonallisuudesta (spesifioituna kompetenssin, autonomian ja liittymisen tarpeina) johtuen kuitenkaan integroida. Esimerkiksi sosialisointiprosessit ja sisällöt, jotka ovat epäjohdonmukaisia perustarpeiden kanssa, eivät voi tulla täysin assimiloituneiksi tai integroituneiksi. Sinällään ne voivat johtaa konflikteihin, sisäiseen hajaannukseen tai epäjohdonmukaisuuteen, ja anomiaan.

Vaikka sisäinen motivaatio on tärkeä motivaation tyyppi, se ei ole ainoa motivaation tyyppi, eikä ainoa aikomuksellisen motivaation tyyppi (Deci ja Ryan, 2000). Monet ihmisten tekemistä asioista eivät ole sisäisesti motivoituneita. Varhaisen lapsuuden jälkeen monet sosiaaliset paineet ja erilaiset velvollisuudet ohjaavat toimintaa, jolloin mahdollisuus sisäiseen motivaatioon heikenee. Tällöin kysymykseksi nousee, miten yksilö muodostaa tarvittavan motivaation toteuttaen nuo asiat, ja miten tämä motivaatio vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen, käyttäytymisen laatuun ja yksilön hyvinvointiin. Aina kun jokin henkilö (esim. esimies) yrittää tukea tiettyä käyttäytymistä muissa henkilöissä, toisen henkilön motivaatio voi vaihdella dismotivaatiosta tai haluttomuudesta passiiviseen mukautumiseen, ja siitä aina aktiiviseen henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Nämä erilaiset motivaatiot kuvaavat sitä määrää, jolla toivotun käyttäytymisen arvo ja säätely on tullut sisäistetyksi ja integroiduksi.

Sisäistäminen ja integraatio ovat keskeisiä lapsuuden socialisaatioon vaikuttavia tekijöitä, mutta niiden merkitys jatkuu toiminnan säätelyn kannalta läpi elämän. Ihminen kohtaa lähes jokaisessa tilanteessa käyttäytymistä ja arvoja, jotka ovat 'määrättyjä'; käyttäytymistä, joka ei tunnu mielenkiintoiselta ja arvoja, joita ei voi spontaanisti omaksua. Tällöin kiinnostuksen kohteeksi tulevat a) prosessit, joiden kautta ei-sisäisesti motivoitu käyttäytyminen tulee itseohjautuneeksi ja b) tavat, joilla sosiaalinen ympäristö vaikuttaa noihin prosesseihin.

### 2.3.1 Ulkoisen motivaation itsesäätely



KUVIO 1 Itseohjautuvuuden jatkumo. Kuvattuna eri motivaatiotyypit, niiden säätelyprosessit ja niihin liittyvät prosessit (Ryan ja Deci, 2000, 72).

Kuviossa 1 on kuvattu eri motivaatiotyyppien taksonomia. Tyypit on kuvattu vasemmalta oikealle sen määrän mukaan, minkä verran motivaatio kumpuaa yksilön minästä (ja on siten itseohjautunutta).

Kauimpana vasemmalla itseohjautuvuuden jatkumossa on dismotivaatio (amotivation), mikä kuvaa tilaa, jossa puuttuu aikomus toimia. Dismotivoituneena yksilö ei joko toimi ollenkaan tai toimii ilman aikomusta. Dismotivaatio on seurauksena, jos yksilö ei arvosta toimintaa (Ryan, 1995), ei tunne olevansa kyvykäs suorittamaan sitä (Bandura, 1986) tai ei koe sen johtavan haluttuun lopputulokseen (Seligman, 1975). Dismotivaation oikealla puolella on viisi motivoituneen käyttäytymisen luokkaa. Jokainen luokka tai kategoria kuvaa teoreettisesti, kokemuksellisesti ja toiminnallisesti erilaista motivaation tyyppiä.



Uloimpana oikealla on klassinen sisäisen motivaation tila, jossa toimitaan sisäisen tyydytyksen takia. Se on vahvasti autonomista ja edustaa siten itseohjautuvuuden prototyyppiä. Näiden kahden ääripään väliin jäävät ulkoisesti motivoituneet toiminnot, jotka eroavat sen mukaan, miten niiden säätely on autonomista.

Vähiten autonomista ulkoisesti motivoitunutta toimintaa/käyttäytymistä kuvataan ulkoisesti säädellyksi toiminnaksi. Tällöin toiminta suoritetaan, jotta kyetään tyydyttämään ulkoinen vaatimus tai saavuttamaan jokin ulkoinen palkkio. Yksilöt kokevat tyypillisesti ulkoisesti säädellyn käyttäytymisen kontrolloiduksi ja tuolloin heidän toiminnallaan on ulkoinen havaittu kausaalisuuden lähde.

Toista ulkoisen motivaation tyyppiä kutsutaan introjektoiduksi säätelyksi. Introjektion ollessa kyseessä toiminnan säätely otetaan 'sisään', mutta sitä ei täysin hyväksytä yksilön omaksi. Se on vielä suhteellisen kontrolloitu säätelyn muoto, jossa yksilö suorittaa toiminnot välttääkseen syyllisyyden tai ahdistuksen tai tunteakseen egoa 'pönkittävää' ylpeyttä. Toisin sanoen, introjektio kuvaa säätelyä, jossa itsetunto on tehty riippuvaksi erilaisista ulkoisista suoritteista tai asioista (Deci & Ryan, 1995). Klassinen introjektion muoto on egon sitouttaminen (ego involvement) (deCharms, 1968; Nicholls, 1984; Ryan, 1982), jossa yksilö on motivoitunut osoittamaan taitojaan (tai välttämään epäonnistumisen) säilyttääkseen omanarvon tunteen. Vaikka toiminta on sisäisesti ohjautuvaa, niin käyttäytymisellä on vieläkin ulkoinen havaittu kausaalisuuden lähde ja sitä ei todella koeta yksilön minään kuuluvaksi.

Enemmän autonominen tai itseohjautunut muoto ulkoisesta motivaatiosta on säätely identifikaation kautta. Identifikaatio kuvaa tietoista toiminnan tavoitteen tai säätelyn arvottamista, jolloin toiminta on tullut hyväksytyksi henkilökohtaisesti tärkeänä. Nämä toiminnot saattavat olla kuitenkin keskenään ristiriitaisia, esimerkiksi menestyminen työelämässä ja perheen hoitaminen, jolloin niiden integrointi osaksi minää ei ole saumatonta.

Autonomisin ulkoisen motivaation muoto on integroitunut säätely. Integraatio tapahtuu silloin, kun identifioituneet säätelyt tulevat täysin assimiloituneiksi minään eli jolloin ne on arvioitu ja työstetty johdonmukaisiksi yksilön muiden arvojen ja tarpeiden kanssa. Integroidusti motivoituneet toiminnot jakavat monia sisäisen motivaation piirteitä, mutta ne nähdään silti ulkoisesti motivoituneiksi, koska ne tehdään erillisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä niiden sisäisen nautinnon (enjoyment) vuoksi.

Ihmiset kokevat suurempaa autonomiaa toiminnassaan, jos he pystyvät sisäistämään toiminnan säätelyn ja assimiloimaan sen osaksi minää. Tämä prosessi voi tapahtua vaiheittain ja ajan kuluessa, mutta Deci ja Ryan (2000) eivät pidä sitä kehityksellisenä jatkumona, niin että yksilön täytyy edetä jokaisen internalisaation vaiheen kautta. Pikemminkin yksilöt kykenevät varsin valmiisti sisäistämään uuden käyttäytymisen säätelyn missä tahansa kohtaa tätä jatkumoa, riippuen sekä aikaisemmista kokemuksista sekä senhetkisistä tilannetekijöistä (Ryan, 1995).

## 2.4 Sosiaalinen konteksti

Ihmisen toiminta tapahtuu todellisessa tai kuvitellussa sosiaalisessa kontekstissa. Muut ihmiset usein tarkkailevat, asettavat vaatimuksia ja toimivat yhteistyössä meidän kanssamme työskennellessämme, leikkiessämme, opiskellessamme tai suorittaessamme jotakin toimintoa. Vaikka muut eivät ole todellisuudessa läsnä, me saatamme olla tietoisia heidän odotuksistaan. Toisten läsnäolon laadulla (joko todellinen tai kuviteltu) sekä myös laajemman sosiaalisen kontekstin laadulla voi olla tärkeä vaikutus, ei vain käyttäytymiseemme, vaan myös tunteisiimme itseämme kohtaan sekä yleiseen kehitykseemme.

Deci ja Ryan ovat kiinnittäneet motivaatioteoriassaan usein huomiota kolmeen dimensioon sosiaalisen kontekstin arvioinnissa. Nämä ovat autonomian tuki, rakenne ja sitoutuminen. **Autonomian tuki** (vastakohtana kontrollille) kuvaa kontekstia, joka tarjoaa valinnan mahdollisuuden, minimoi paineen suorittaa/toimia spesifeillä tavoilla, ja rohkaisee aloitteellisuuteen. Autonomiaa tukevat suhteet ovat sellaisia, jotka ovat responsiivisia suhteessa toimijan sisäiseen viitekehukseen. Opettajat tarjoavat sosiaalisen kontekstin oppilailleen, vanhemmat lapsilleen, esimiehet alaisilleen. He ovat kohdehenkilöiden autonomiaa tukevia, kun he kykenevät tukemaan toimintaa suhteessa kohdehenkilön havaintoihin ja tarpeisiin. **Rakenne** kuvaa sitä laajuutta/määrää, jolla käyttäytyminen-seuraus-riippuvuudet ovat ymmärrettäviä, odotukset ovat selkeitä, ja palautetta annetaan. Sosiaalisen kontekstin tarjoama rakenteen määrä vaikuttaa suoraan yksilön vaikuttavuuden/tehokkuuden tunteeseen sekä havaittuun kontrolliin suhteessa tuloksiin (Skinner, Wellborn & Connell, 1990). **Sitoutuminen** kuvaa määrää, jolla merkitykselliset muut (esim. esimies alaiselle) ovat kiinnostuneita ja omistavat aikaa ja energiaa suhteelle. Se koskee psykologisten resurssien omistautumista, jota kohdehenkilö voi käyttää hyväksi perustana tuelle sekä apuna vaikuttavuudelle.

Sosiaalinen konteksti, joka on autonomiaa tukeva, joka tarjoaa kohtuullisen rakenteen, ja joka sisältää sitoutuneita muita, on optimaalinen rohkaisemaan itseohjautunutta toimintaa ja tukemaan kehittymistä, koska se helpottaa kohdehenkilön psykologisten perustarpeiden ilmaisua ja tyydyttymistä. Ne ovat ympäristöjä, jotka eivät vain tue tehokasta käyttäytymistä, vaan jotka auttavat henkilöä kehittämään myös sisäisiä resursseja, joita tarvitaan joustavaan itsesäätelyyn. Toisaalta sosiaaliset kontekstit, jotka ovat kontrolloivia, ali- tai ylistrukturoituneita, ja joissa ei ole sitoutuneita muita, sisältävät usein riskin heikentää itseohjautuvuutta ja kehitystä sekä ehkäistä perustarpeiden tyydyttymistä ja agenttisen minän muotoutumista.

### 2.4.1 Sosiaalinen konteksti: kompetenssin tukeminen ja autonomia

Ihmiset antavat merkityksiä todellisesta tai kuvitellusta sosiaalisesta ympäristöstä tuleville ärsykkeille. Nämä psykologiset merkitykset (joita Deci ja Ryan kutsuvat kontekstien funktionaaliseksi merkityksiksi) edustavat toiminnan edellytyksiä. Funktionaalinen merkitys perustuu siihen suhteeseen, millä lailla

kontekstit mahdollistavat henkilön tyydyttää kolmea perustarvetta (automian, kompetenssin ja liittymisen tarpeet). Merkityksen muodostamisen roolia yksilön ja ryhmän toiminnan ohjauksessa ovat tutkineet myös Weick ja Roberts (1994) sekä van Langenhove ja Harré (1994).

Itsensä tunteminen kompetentiksi suhteessa toimintaan, toisin sanoen kyky luotettavasti saavuttaa haluttuja toiminnan seurauksia ja kokea vaikuttavuutta toiminnassa, on välttämätöntä aikomukselliselle tai motivoituneelle toiminnalle. Ympäristöt tukevat motivoitunutta, aikomuksellista toimintaa siinä määrin, kun ne tarjoavat "pääsyn" kompetenssin kannalta relevanttiin informaatioon ja syy-seurausriippuvuuksien selkeyteen (Vallerand, 1997). Ympäristö voidaan kokea päinvastoin amotivoivana, jos se viestittää, että yksilö ei voi saavuttaa haluttuja toiminnan seurauksia/tuloksia. Riittämättömästi strukturoitu ympäristö eli ympäristö, jossa on käyttäytyminen-seuraus-riippumattomuutta (esim. Seligman, 1975) tai esteitä kyvykkyydelle (Deci, Cascio & Krusell, 1973) on amotivoiva.

Motivoituneena oleminen ei takaa itseohjautuvuutta tai sen prototyyppiä sisäistä motivaatiota. Vaikka positiivisen palautteen on usein havaittu lisäävän sisäistä motivaatiota, muut tutkimukset ovat osoittaneet selkeästi, että kompetenssin tukeminen tai vakuutteleminen lisää sisäistä motivaatiota vain, jos siihen liittyy ei-kontrolloiva tai autonomiaa tukeva ympäristö (Deci, Eghari, Patrick & Leone, 1994; Grolnick & Ryan, 1989; Ryan, 1982). Deci ja Ryan (1991) käyttävät termiä informatiivinen, kuvaamaan konteksteja, jotka sekä edistävät kompetenssia että tukevat autonomiaa tarjoamalla vaikuttavuusrelevanttia informaatiota ilman kontrollia. Kompetenssin edistäminen tai vakuuttaminen ei lisää sisäistä motivaatiota kontrolloivissa tilanteissa (eli tilanteissa, joissa autonomiaa ei tueta). Tällöin edistetään pikemminkin kontrolloitua aikomuksellista käyttäytymistä (ei-itseohjautunutta ulkoista motivaatiota).

Sisäisen motivaation on havaittu lisääntyvän, kun ihmisille tarjotaan eksplisiittisiä valinnan mahdollisuuksia (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci, 1978). Samoin, jos yleinen interpersonallinen konteksti, kuten luokkahuone tai työilmapiiiri, koetaan autonomiaa tukevaksi, se johtaa suurempaan sisäiseen motivaatioon, luottamukseen, itsearvostukseen ja tyytyväisyyteen.

Myös muiden henkilöiden sitoutuminen on koettu tärkeäksi, joskin sisäisesti motivoituneelle käyttäytymiselle muiden sitoutuminen ei usein ole välttämätöntä. Ihmiset tekevät usein itsekseen sitä, mikä heitä kiinnostaa. Sisäistämisprosessille (internalisaatio) sitoutuneisuus on kuitenkin tärkeätä, koska sisäistäminen vaatii merkittäviä muita (esim. vanhempi lapselleen) antamaan sääteleviä rakenteita kohdehenkilölle. Merkittävien muiden tulee lisäksi hyväksyä ja esittää ne arvot, jotka kohdehenkilö sisäistää. Säätelymekanismien sisäistäminen edellyttää ymmärtämystä tai järjellisten perusteiden antamista sille, miksi toiminta on tärkeää yksilön henkilökohtaisille tavoitteille. Ihmisten tulisi olla lisäksi halukkaampia identifioitumaan ja hyväksymään vastuu tuosta tärkeästä säätelystä, jos he eivät tunne olevansa pakotettuja siihen, ja jos heidän omat tunteensa ja näkemyksensä otetaan huomioon. Decin ja Ryanin (1991) mukaan näiden kolmen spesifin tekijän kombinaatio, järjellisten perusteiden olemassaolo, matala kontrolli ja henkilön näkemysten huomiointi, johtaa kor-

keamman tasoiseen käyttäytymisen itsesäätelyyn sekä vapauden tunteeseen ja toiminnasta nauttimiseen.

#### 2.4.2 Autonomia ja liittyminen sosiaalisissa konteksteissa

Merkittävien muiden henkilöiden sitoutuminen viittaa siihen ajan määrään, huomioon ja muihin resursseihin, joita he henkilölle antavat. Osallistuminen voi kuitenkin vaihdella luonteeltaan tai laadultaan. Toiset voivat olla yhteydessä henkilön kanssa tavalla, joka ottaa huomioon henkilön yksilöllisyyden ja viitekehyyksen. Toisaalta he voivat myös pitää henkilöä sosiaalisena objektina tai oman tarpeentyydytyksen välineenä.

Liittymisen tarve on olennainen yksilön kehityksessä. Sosiaalinen konteksti, jossa hyväksyntä tehdään riippuvaksi tietystä käyttäytymisestä, voi saattaa autonomian ja liittymisen tarpeet toisilleen vastakkaisiksi. Se on valitettavaa, koska näiden molempien tarpeiden tyydytyksen synergia edistää optimaalista kehitystä. Jotkin tutkijat pitävät autonomian ja liittymisen tarpeita toisilleen vastakkaisina (Hare-Mustin & Marecek, 1986; Steinberg & Silverberg, 1986). Deci ja Ryan (1991) uskovat kuitenkin, että ei ole olemassa luontaista konfliktia autonomian ja liittymisen tarpeen välillä. Heidän mukaansa autonomia viittaa oman käyttäytymisen hyväksynnän ja alkuunpanon tunteeseen. Autonomian vastakohta on heteronomia, joka koetaan pakottavuuden tunteena tai itseohjautuvuuden ja valinnan tunteen puuttumisena. Riippumattomuuden käsite viittaa heidän mielestään siihen, että henkilö ei hyödynnä interpersoonallisia resursseja, koska hän ei luota toisiin ihmisiin. Yksilö voi olla autonomisesti riippuvainen eli hän voi olla halukkaasti riippuvainen toisista ihmisistä ja tarjota autenttisesti huolenpitoa toisille ihmisille. Henkilö voi olla toisaalta myös ei-autonominen omassa riippumattomuudessaan, kun hän rikkoo suhteitaan muihin ihmisiin todistaessaan itsearvostustaan tai tyydyttäessään jotakin muuta kontrolloivaa tekijää. Näyttääkin siltä, että autonomian ja liittymisen tarpeiden sijasta toisilleen vastakkaisia ovat riippumattomuuden ja liittymisen tarpeet.

Autonomian ja liittymisen perustarpeet ovat toisiaan täydentävässä mielessä tärkeitä intrapsyykkisen ja interpersoonallisen integraation kehityksen kannalta. Muiden tärkeiden ihmisten muodostama sosiaalinen ympäristö on tärkeä siinä, toteutuvatko henkilön pyrkimykset tulla autonomiseksi ja liittyneeksi. Kontekstit, joissa muut ovat sekä autonomiaa tukevia että sitoutuneita, mahdollistavat yksilön perustarpeiden tyydyttymisen ja ovat siten optimaalisia kehitykselle. Sen sijaan ympäristöt, jotka ovat kontrolloivia 'ehdollistetun' rakauden ja hyväksynnän nojalla, asettavat perustarpeet toisiaan vastaan ja näin ollen heikentävät kehitystä. Kuten tutkimukset ovat osoittaneet, autonomian tuen kokeminen on tärkeä elementti sekä oman autonomisen itsesäätelyn kehityksessä että myös liittymisen tunteen säilyttämisessä ja syventämisessä niin vauvana (Frodi, Bridges & Grolnik, 1985) kuin myöhemmällä iällä (Ryan & Lynch, 1989). Optimaaliset kontekstit mahdollistavat siten autonomian ja liittymisen tarpeiden toimivan katalyyttisesti intra- ja interpersoonallisen kehityksen ja integraation muodostumisessa.

## 2.5 Yksilölliset erot: motivaatio-orientaatiot

Decin ja Ryanin motivaatioteoriassa (1991) erotetaan kolme yleistä kausaalisuus-/motivaatio-orientaatiota. Näitä motivaatio-orientaatioita ovat autonominen, kontrolli- ja impersoonallinen eli rakentumaton orientaatio. Yksilön käyttäytymisen ohjautumisperusteet saattavat vaihdella eri tilanteissa, mutta yksilöiden oletetaan kuitenkin eroavan siinä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä yleensä. Sen perusteella yksilöillä voidaan sanoa olevan tietynlainen autonomian kehitykseen yhteydessä oleva motivaatio-orientaatio.

Autonominen orientaatio sisältää vahvan kokemuksen, että yksilöllä on valinnan vapaus suhteessa oman käyttäytymisen alkuunpanoon ja säätelyyn. Kun henkilö on autonomisesti orientoitunut, hän etsii mahdollisuuksia valinnan teolle ja itseohjaukselle, jolloin hänellä voidaan sanoa olevan sisäinen havaittu kausaalisuuden lokus. Vahva autonominen orientaatio johtaa yksilöitä valitsemaan työtehtäviä, jotka antavat mahdollisuuden tulkita tilanteet enemmän autonomiaa tukeviksi (eli informaationaaliksi) sekä joissa toiminnot on mahdollista organisoida enemmän omien tavoitteiden pohjalta kuin ulkoisen pakon tai rajoitusten johdosta. Vahvan autonomisen orientaation omaavat yksilöt ovat usein sisäisesti motivoituneita ja he kykenevät säilyttämään useammin itseohjautuvuuden tunteen suhteessa ulkoiisiin palkkioihin. He ovat siten vähemmän kontrolloituja ulkoisen palkkion johdosta, vaan he kokevat pikemminkin ulkoiset palkkiot oman kompetenssin tai tehokkuuden/vaikutavuuden osoittajina.

Kontrolliorientaation ollessa kyseessä yksilöiden käyttäytyminen/toiminta organisoituu ulkoisten kontrollitekijöiden johdosta, jotka voivat olla joko yksilön sisäisiä tai ympäristöön kuuluvia tekijöitä. Toiminnan ohjauksen keskeinen tekijä on tällöin käyttäytymiseen, ajatuksiin ja tunteisiin liittyvä paineen/pakon tunne. Vahvan kontrolliorientaation omaavat henkilöt tekevät yleensä asioita, koska he ajattelevat, että heidän 'pitää' tehdä niitä, ja he ovat taipuvaisia siten tukeutumaan ulkoiisiin tekijöihin. Tällöin myös ulkoisilla palkkioilla on heidän toiminnassaan paljon määräävämpi merkitys/rooli. Tekijöillä, kuten palkka ja status, on hyvin tärkeä merkitys työpaikan valinnassa, ja samoin monet muut päätökset organisoituvat ulkoisten tekijöiden johdosta. Kontrolliorientaatio johtaa usein mukautuvuuteen suhteessa kuviteluihin tai todellisiin kontrollitekijöihin (joita voivat olla uhkat, houkutukset tai odotukset). Joissakin tapauksissa/tilanteissa voi esiintyä kuitenkin kapinaa ulkoisia kontrollitekijöitä kohtaan, mikä johtaa tekemään asiat juuri päinvastoin kuin on vaadittu. Käyttäytyminen on kontrolloitua sekä mukautumisessa että uhmassa, koska niihin molempiin liittyy ristiriitaisuuden tai pakon tunne.

Rakentumaton orientaatio on kyseessä silloin, kun yksilöt tuntevat olevansa kykenemättömiä säätelämään toimintaansa niin, että se johtaa luotettavasti haluttuihin seurauksiin tai tuloksiin. Vahvan rakentumattoman orientaation omaavat yksilöt kokevat usein olevansa kykenemättömiä ja taitamattomia hallitsemaan tilanteita. He kokevat tehtävien olevan liian vaikeita ja/tai toiminnan seurausten olevan omasta toiminnasta riippumattomia. He saattavat kokea ulkoisen kontrollin lähteen/alkuperän olevan tuntematon tai mahdollistuvan

vain jonkin ulkoisen tekijän ennakoimattoman toiminnan seurauksena. Raken-  
tumaton orientaatio on usein yhteydessä siihen, että yksilö kokee elämäntilan-  
teeseensa liittyvän depressiivisiä tunteita sekä yksilö saattaa kokea voimakasta  
ahdistusta kohdata uusia tilanteita. Se saattaa myös manifestoitua tarkkana  
sääntöjen noudattamisena, mutta ei siksi, että henkilö olisi sääntöjen kontrol-  
loima, vaan siksi, että häneltä puuttuu toisin tekemiseen vaadittava aloitekyky  
tai aikomuksellisuus.

## 2.6 Yhteenvedo

Minän prosessit ovat perustaltaan motivationaalisia. Minä on täynnä tietoa,  
mutta se ei ole vain joukko tietorakenteita, koska sillä on ytimenään energisoiva  
komponentti, joka on nimetty sisäiseksi tai kasvumotivaatioksi. Yksilön minään  
liittyvät prosessit ovat synteettisiä toimiessaan perustarpeiden tyydyttämiseksi.  
Ne toimivat assimiloidakseen vastavuoroisesti aspekteja yksilön sisäisestä ja  
ulkoisesta maailmasta, ilmaisten yksilön intressejä, valloittaen haasteita sekä  
sisäistäen täysin arvoja, käytäntöjä ja olemassaolon muotoja. Minästä kumpua-  
vat toiminnot koetaan spontaaneina ja tahdonalaisina, koska ne lähtevät pro-  
sesseista, jotka heijastavat vitaaalisimpia ja keskeisimpiä aspekteja yksilön per-  
soonallisuudesta.

Minän kautta toimiessaan ihmiset etsivät harmoniaa, eivät toimettomuutta  
(quiescence). Ihmiset pyrkivät toisin sanoen kaikkien puoliensa ja tietoisuutensa  
integraatioon. He pyrkivät paljastamaan uusia aspekteja itsestään ja ympäris-  
töstään, jotta ne voidaan eritellä ja yhdistää. Luontainen taipumus kohti synteet-  
siä ei tarkoita, että ihmiset torjuisivat tai rationalisoisivat ristiriitaiset/  
poikkeavat aspektit itsestään saavuttaakseen johdonmukaisuuden ja rauhan  
tunteen. Se merkitsee pikemminkin sitä, että he sitoutuvat tai jopa etsivät  
epäjohdonmukaisuuksia ja käyttävät niitä kasvun rakennusaineina, kunhan  
epäjohdonmukaisuudet eivät muodosta haasteita, jotka ovat liian kaukana hei-  
dän kapasiteeteistaan. Itseohjautumiselle vastakkaiset prosessit ovat niin kauan  
voimassa, kun kieltäminen, rationalisaatio ja defensiivinen johdonmukaisuus  
ovat voimassa.

Minään liittyvät prosessit ovat luonteeltaan agenttisia tai itseohjautuneita.  
Näiden prosessien perustana oleva tunne on mielenkiinto (interest). Mielen-  
kiinnon kautta yksilö on kontaktissa tunteisiinsa ja tarpeisiinsa, samoin kuin  
ulkoisiin toiminnan tekijöihin. Mielenkiinnon kautta yksilö kykenee ohjaamaan  
ja säätämään aikomuksellista toimintaa joustavalla ja 'valinnanvaraisella'  
tavalla. Tämä tukee kehitystä kohti integraatiota sekä siitä tuloksena seuraavaa  
autonomiaa ja itseohjautuvuutta. Siinä määrin kuin yksilön minät ovat erillisiä  
kokemuksellisesti ja toiminnallisesti, kyseessä on persoonallisuuden integraa-  
tion puute. Todellinen agenttisuus merkitsee enemmän kuin vain se, että tietää,  
miten saavuttaa tulokset ja että on kykenevä saavuttamaan tulokset. Se vaatii  
lisäksi sen, että yksilö tuntee olevansa vapaa tekemään todellisia ja merkityk-  
sellisiä valintoja suhteessa toiminnan tavoitteisiin/tuloksiin.

### 3 ITSEOHJAUTUVUUS TYÖORGANISAATIOISSA

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu itseohjautuvuuden käsitteen yhteyttä muihin työelämän ja organisaatiokäyttäytymisen käsitteisiin, jossa voidaan nähdä, että itseohjautuvuudella on kyseessä olevan teorian kautta jäsennettynä selkeät yhteyden keskeisiin organisaatiokäyttäytymistä kuvaaviin käsitteisiin ja organisaatioiden kehityksellisiin tavoitteisiin. Tämän jälkeen esitetään itseohjautuvuuden tutkimusta organisaatioissa tai niihin rinnastettavissa konteksteissa sekä tarkemmin kaksi tutkimusta, joissa on selvitetty itseohjautuvuuden merkitystä/roolia työn kokemisessa.

#### 3.1 Itseohjautuvuuden yhteydet muihin organisaatiokäyttäytymisen käsitteisiin

Ihminen on itseohjautunut silloin, kun hän kokee valinnan tunteen suhteessa oman käyttäytymisensä alkuunpanoon ja säätelyyn. Tutkimukset, joissa itseohjautuvuus on liitetty mm. lisääntyneeseen luovuuteen (Amabile, 1983), käsitteelliseen oppimiseen (Benware & Deci, 1984), itsetuntoon (Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan, 1981) ja yleiseen hyvinvointiin (well-being) (Langer & Rodin, 1976), rohkaisevat tutkijoita selvittämään niitä edeltäviä olosuhteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta sekä selvittämään itseohjautuvuuden merkitystä eri sovellutusalueilla.

Organisaatiotutkimuksessa on usean vuosikymmenen ajan tutkittu itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä. Esimerkiksi Argyris (1957) ja McGregor (1960) korostivat kontekstin, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden tyydyttää korkeamman asteen tarpeet (Maslow, 1943), lisäävän tehokasta suoritusta. Lisäksi johtamistyylien (esim. Likert, 1967; Marrow, Bowers, & Seashore, 1967) ja organisaatiotoimintamallien (esim. Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966), jotka tarjoavat enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja suurempaa joustavuutta oman työn tekemisessä, on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja organi-

sationaaliseen tehokkuuteen (esim. Lawler, 1973). On kuitenkin muistettava, että nämä positiiviset vaikutukset ovat olleet selvemmin havaittavissa vain osalla työntekijöistä (Hackman & Lawler, 1971). Autonomia on ollut lisäksi keskeinen käsite organisaation ilmapiiritutkimuksissa (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970), asiantuntijuustutkimuksessa (Bartol, 1979) sekä rooli-muutos-/siirtymätutkimuksissa (Nicholson, 1984).

Itseohjautuvuuden teoriaa voidaan tutkia selvittämällä mm. esimiesten alaisilleen luomaa interpersoonallista työilmapiiriä. Tällöin tarkastellaan sitä, minkä verran esimiesten interpersoonallinen orientaatio tukee alaisten itseohjautuvuutta. Idea siitä, että esimiehet tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta, on käsitteellisesti ja filosofisesti yhdenmukainen osallistavan johtamisen ja vertikaalisen työn rikastamisen kanssa. Se eroaa kuitenkin siinä suhteessa, että siinä keskitytään päätöksentekoprosessien ja työn kehittämisen sijasta esimiesten interpersoonalliseen orientaatioon. Osallistava johtaminen korostaa autonomian tukemista ja osallistumisen mahdollistamista, mutta se ei tarkoita sitä, että rakenteet, tavoitteet ja suoritusten arviointijärjestelmät tulisi hylätä. Se ei tarkoita myöskään sitä, että työntekijöiden tulisi saada osallistua kaikkeen päätöksentekoon. Oleellista olisi, että esimiehet rohkaisivat työntekijöitä asettamaan optimaalisesti haastavia tavoitteita, jonka jälkeen työntekijöille pitäisi antaa riittävästi vapautta löytää reitit tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän jälkeen esimiesten tulisi rohkaista työntekijöitä aktiivisesti arvioimaan omaa suoritustaan, jota tukien esimiesten tulisi antaa rakentavaa ja työntekijöiden kompetenssia tukevaa palautetta. Kaikki rakenteet (sisältäen rajojen asettamisen), tulisi suunnitella pikemmin informatiivisiksi kuin kontrolloiviksi. Esimiesten tulisi pyrkiä luomaan pikemminkin informatiivinen kuin kontrolloiva interpersoonallinen konteksti edellä mainittujen rakenteiden implementoimiseksi.

Vroom ja Yetton (1973) ovat osoittaneet, että vaikka osallistumisen henki on tärkeää, on olemassa joukko tekijöitä, jotka määrittelevät, milloin osallistumista voidaan tarkoituksenmukaisesti käyttää hyväksi päätöksenteossa. Heidän mukaansa osallistava päätöksenteko on tarkoituksenmukaista silloin, kun ongelma on kokonaan esimiehen päätäntävällässä, kun aika mahdollistaa ryhmäkeskustelun, kun keskustelu ei todennäköisesti johda selvästi ristiriitaan, ja kun työntekijöillä on tietoa, joka on relevanttia tehtävän päätöksen kannalta. Päätöksenteossa, kuten missä tahansa rakenteellisessa tapahtumassa, on interpersoonallinen ilmapiiri yhtä tärkeä kuin tapahtuma itsessään. Informationaalinen, supportiivinen ilmapiiri on välttämätön, jotta päätöksen tehokas täytäntöönpano on mahdollista. Näin ollen työntekijöiden ei tarvitse osallistua kaikkeen päätöksentekoon, vaan he tarvitsevat pikemminkin supportiivisen työilmapiirin, joka antaa riittävästi itsenäisyyttä päätösten tekemistä ja toimeenpanoa varten. Esimiehen tulee kyetä tarjoamaan työntekijöille kunnollisia perusteluja ja muuta asianmukaista informaatiota tilanteissa, jolloin esimiehet tekevät päätökset heidän puolestaan.



### 3.1.1 Itseohjautuvuuden tutkimus työorganisaatioissa

Decin ja Ryanin (1985b) mukaan jokaisen aikomuksellisen käyttäytymisen alkuunpanoon ja säätelyyn vaikuttavan ärsykkeen toiminnallinen merkitys (psykologinen merkitys) voidaan luokitella joko informatiiviseksi (eli autonomiaa tukevaksi ja kompetenssia lisääväksi) tai kontrolloivaksi (eli pakotetaan joku ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla). Ärsykkeen kokeminen informatiiviseksi lisää itseohjautuvuutta, kun taas ärsykkeen kokeminen kontrolloivaksi vähentää itseohjautuvuutta.

Aikaisemmat tutkimukset itseohjautuvuuteen vaikuttavista kontekstitekijöistä olivat laboratoriotutkimuksia. Niissä käytettiin ulkoista manipulointia, josta voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, koetaanko spesifit tapahtumat (palkkiojärjestelmät, määräajat tai positiivinen palaute) informaationaaliseksi (eli itseohjautuvuutta tukeviksi) vai kontrolloiviksi (eli itseohjautuvuutta ehkäiseviksi). Nämä tutkimukset osoittivat esimerkiksi, että valinnan mahdollisuus (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci, 1978) ja positiivinen palaute (Blanck, Reis & Jackson, 1984) koetaan informaationaaliseksi, kun taas tehtävään sidotut palkkiot (esim. Ryan, Mims & Koestner, 1983), määräajat (Amabile, DeJong & Lepper, 1976), rankaisun uhka (Deci & Cascio, 1972), valvonta (Lepper & Greene, 1975) ja arviointi (Smith, 1974) koetaan kontrolloiviksi.

Myöhemmät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vaikka jollakin spesifillä tapahtumalla (esim. positiivinen palaute) koetaan yleensä olevan tietty toiminnallinen merkitys, myös sillä interpersoonallisella ilmapiirillä, jossa tapahtuma esiintyy, on tärkeä vaikutus tapahtuman toiminnalliselle merkitykselle. Esimerkiksi Ryan (1982) raportoi, että positiivinen palaute voidaan kokea joko informaationaaliseksi tai kontrolloivaksi riippuen kokeenjohtajan kommunikaatiotyylstä. Samalla tavalla Ryan, Mims ja Koestner (1983) totesivat tutkimuksessaan, että suoritukseen sidotut palkkiot voidaan kokea joko informaationaaliseksi tai kontrolloiviksi. Lisäksi Koestner, Ryan, Bernieri ja Holt (1984) havaitsivat tutkimuksessaan, että rajojen asettaminen voidaan kokea joko informaationaaliseksi tai kontrolloivaksi riippuen siitä, minkälainen interpersoonallinen konteksti tapahtumaa ympäröi.

Ensimmäiset kenttätutkimukset selvittivät peruskoulun luokkahuoneen interpersoonallisen kontekstin vaikutusta oppilaiden asenteisiin ja motivaatioon (esim. Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan, 1981; Ryan & Connell, 1989). Nämä tutkimukset osoittivat esimerkiksi sen, että oppilaiden itseohjautuvuutta tukevien opettajien toiminta vaikutti positiivisesti oppilaiden sisäiseen motivaatioon, itsetuntoon, ja havaittuun kompetenssin tunteeseen, verrattuna kontrolloivien opettajien toiminnan vaikutuksiin.

Yhteenveto edellä mainituista ja muista tutkimuksista on johtanut päätelmään, minkä mukaan itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää, että yksilön kontekstissa olevat muut henkilöt (esimies, vanhempi, opettaja) kykenevät ottamaan huomioon kyseisen henkilön viitekehyksen. Heidän täytyy ymmärtää ja ottaa huomioon yksilön tarpeet, tunteet ja asenteet kussakin tilanteessa tai asiassa. Kun näin tapahtuu, kohdeyksilö luottaa enemmän kontekstiin ja uskoo, että se on vastaanottavaisempi hänen aloitteilleen ja ehdotuksilleen. Tutkimuksen avulla on tunnistettu seuraavat kolme yleistä tekijää: a) autonomian tuki

(esim. Deci, Nezlek & Sheinman, 1981; Grolnick & Ryan, 1989); b) ei-kontrolloiva positiivinen palaute (esim. Ryan, 1982) ja c) toisen henkilön näkökannan huomioon ottaminen (esim. Koestner ym., 1984). Nämä tekijät ovat kriittisiä tuettaessa itseohjautuvuutta, eli lisättäessä todennäköisyyttä, että interpersoonallinen konteksti koetaan informaationaaliseksi.

Vaikka mitään edellä mainituista itseohjautuvuuden tutkimuksista ei ole tehty työorganisaatioissa, voidaan niistä tehtyjä yleisiä päätelmiä pitää yhdenmukaisina organisaatiotutkimusten tulosten kanssa. Coch ja French (1948), Marrow ym. (1967) ja Schefflen, Lawler ja Hackman (1971), ovat osoittaneet osallistumisen, yksilöllisen aloitekyvyn tukemisen ja avoimen kommunikaation positiiviset ja motivaation kannalta oleelliset vaikutukset.

Tutkimukset, jotka ovat selvittäneet itseohjautuvuuden lisäämisen vaikutuksia, ovat käyttäneet useita eri riippuvia muuttujia, kuten sisäinen motivaatio (esim. Zuckerman ym., 1978), positiivinen äänenpaino (Garbarino, 1975), luovuus (esim. Koestner ym., 1984) mielenkiinto jotakin toimintaa kohtaan (Harackiewicz, 1979), käsitteellinen oppiminen (Grolnick & Ryan, 1987), havaittu kompetenssi ja itsetunto (Deci ym., 1981) ja säätelytoimintojen sisäistäminen (Ryan, Deci & Grolnick, 1995). Seuraavassa esitellään käsillä olevan tutkimuksen kannalta kaksi tärkeää tutkimusta. Ensimmäisessä tarkastellaan työntekijöiden havaintoja, tunteita ja tyytyväisyyttä välitöntä työtiimiä ja yritystä (laajempi perspektiivi) kohtaan. Tällöin oletetaan, että kun esimiehet tarjoavat itseohjautuvuutta tukevan kontekstin, työntekijät luottavat kontekstiin ja ovat siten aktiivisempia tyydyttämään omia tarpeitaan. Toisessa tutkimuksessa tarkastellaan, miten erilaisen motivaatio-orientaation omaavat työntekijät kokevat työnsä eri piirteet.

### **3.1.2 Tutkimus esimiestoiminnan heijastumisesta työntekijöiden työn kokemiseen**

Tutkimuksessa (Deci, Connell & Ryan, 1989) tarkasteltiin, miten esimiesten tuki työntekijöiden itseohjautuvuudelle vaikuttaa työntekijöiden havaintoihin, tunteisiin ja tyytyväisyyteen tiettyjä työmuuttujia kohtaan. Tutkimus toteutettiin suuressa amerikkalaisessa toimistokoneita myyvässä yrityksessä, jonka huoltoorganisaatioon tutkittavat henkilöt kuuluivat. Henkilöstö oli jakautunut noin viiden henkilön löyhiin tiimeihin, joita tiimin esimies ohjasi. Ohjaus tapahtui pääasiassa puhelimitse, tapaamiset ajoittuivat noin kerran kuukaudessa pidettäviin tiimipalavereihin. Tutkimuksen aloittamisvaiheessa yrityksellä meni huonosti siten, että päällä oli irtisanomisuhka ja ehdoton palkkatason jäädyttäminen. Johto päätti kuitenkin panostaa yrityksen ilmapiirin parantamiseen, johon osittain kuului myös tiiminvetäjien kouluttaminen. Koulutuksen tarkoituksena oli kehittää esimiesten kykyä tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tämä tilanne tarjosi kontekstin tutkimukselle, jossa pyrittiin yhdellä mittarilla arvioimaan kunkin esimiehen yksilöllistä tapaa tukea tai olla tukematta työntekijän itseohjautuvuutta. Tiimin jäsenten tuntemuksia ja havaintoja mitattiin ilmapiirimittarilla. Tutkimus oli pitkittäistutkimus, jolloin päästiin seuraamaan myös koulutuksen vaikuttavuutta siten, että voitiin tehdä päätelmiä työnteki-

jöiden havaintojen muuttumisesta suhteessa muuttuneeseen esimiestoimintaan. Laajemman kontekstin tarjosi yrityksen kokonaistilanne, joka selvästi parani (palkkojen jäädyttämisestä luovuttiin) tutkimuksen loppuun mennessä. Mittauskertoja oli kolme ja ne ajoittuivat noin puolentoista vuoden ajalle.

Tutkimuksen mukaan esimiesten interpersoonallinen orientaatio oli yhteydessä tutkittuihin muuttujiin, erityisesti luottamusta mittaaviin muuttujiin, vaikkakin epäjohdonmukaisesti. Kun laajempi yrityksen tilanne oli huono, erityisesti koskien palkkaa ja työsuhteen pysyvyyttä, ei suhdetta ollut lainkaan. Kun yrityksen yleinen tilanne rupesi paranemaan ja esimiehet saivat itseohjautuvuuskoulutusta, yhteys tuli vahvemmaksi. On kuitenkin vaikea erotella parantuneiden olosuhteiden ja koulutuksen vaikutuksia, vaikkakin koulutus todennäköisesti koettiin työntekijöiden taholta siten, että yrityksen ylin johto on sitoutunut yrityksen olosuhteiden ja toimintaedellytysten parantamiseen. Näyttää kuitenkin siltä, että kun työntekijät olivat hyvin huolestuneita ulkoisista tekijöistä, kuten palkka, edut ja turvallisuus, välittömän työnjohtotason vaikutus ei ollut niin tärkeä kuin oli ajateltu. Esimiesten tuki itseohjautuvuudelle ei ole todennäköisesti riittävä puskuri työntekijöiden pääongelmille, jotka ikään kuin aiheutuvat organisaation ylemmiltä tasoilta; erityisesti silloin, kun nämä ratkaisut vaarantavat työntekijöiden palkan ja turvallisuuden. Vasta, kun yritys osoitti konkreettista näyttöä olevansa huolissaan työntekijöistä vapauttamalla palkat ja panostamalla yleisen ilmapiirin muuttamiseen, välitön esimiestoiminta tuli voimakkaaksi tyytyväisyyden korrelaatiksi.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että tiimin esimiehet edustavat yritystä työntekijöilleen. Esimiesten orientaatio vaikutti nimittäin työntekijöiden havaintoihin yrityksestä ja yrityksen ylimmästä johdosta. On kuitenkin mielenkiintoista, että tämä suhde ilmeni vain, kun ylin johto ei uhannut työntekijöitä palkan tai työpaikan menettämällä. Tämä tulos voi selittyä tarpeiden hierarkisuudella (Alderfer, 1972; Maslow, 1943), jonka mukaan korkeamman asteen tarpeet ovat näkyviä vain, kun alemman asteen tarpeet, kuten palkka ja työsuhteen turvallisuus, ovat tyydytetyt. Tulos voi selittyä myös sillä, että kun ylimmän johdon toiminnot olivat erityisen näkyviä, työntekijät eivät kiinnittäneet riittävästi huomiota lähimmän esimiehen toimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tarve itseohjautuvuuteen on voinut silti olla näkyvä ja voimakas, mutta esimiesten orientaatioiden suhteellisen pieni variaatio ei ollut riittävä tarjoamaan erilaista tarpeen tyydyttymistä ja siten vaikuttamaan työntekijöiden työasenteisiin.

### **3.1.3 Tutkimus motivaatio-orientaatioiden ja työn kokemisen välisestä suhteesta**

Kuvattava tutkimus (Deci, Connell & Ryan, 1989) tehtiin samassa yrityksessä kuin edellinen. Kohdejoukon muodostivat sen kahden osaston 201 työntekijää. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, olivatko työntekijöiden yksilölliset erot yhteydessä tiettyihin motivationaalisiiin muuttujiin. Yksilölliset erot -muuttujalla tarkoitetaan tässä motivaatio-orientaatiomuuttujia eli tutkimuksessa selvitettiin, kokevatko motivaatio-orientaatioltaan erilaiset työntekijät työn eri

tavalla ja pitävätkö he eri työmuuttujia eri tavalla tärkeinä sekä ilmaisevatko he eri määrin tyytyväisyyttä suhteessa noihin työn ominaisuuksiin. Motivaatio-orientaatioita mitattiin Decin ja Ryanin (1985a) kehittämällä motivaatio-orientaatiomittarilla. Työmuuttujia mitattiin työilmapiirimittarilla, joka oli osittain muodostettu Hackmanin ja Oldhamin (1980) Job Diagnostic Surveyn mukaisesti.

Tulosten mukaan autonominen orientaatio korreloi merkitsevästi ja positiivisesti työntekijöiden havaintoihin työn tarjoamasta itsenäisyyden määrästä sekä esimiestoiminnan laatuun. Se oli myös marginaalisesti positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luottamuksen tasoon yrityksen ylintä johtoa kohtaan. Lisäksi autonominen orientaatio oli merkitsevästi positiivisesti yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä, heidän luottamukseensa lähintä esimiestä kohtaan, työsuhteen turvallisuuteen sekä luottamukseen koko yritystä kohtaan. Se oli myös marginaalisesti yhteydessä tyytyväisyyteen työn henkilökohtaisen itsenäisyyden tasoon.

Kontrolliorientaatio oli merkitsevästi positiivisesti yhteydessä siihen, kuinka tärkeinä työntekijät pitivät palkkaa ja työstä saatavia etuja, työsuhteen turvallisuutta sekä työn tarjoamia kehittymisen mahdollisuuksia. Kontrolliorientaatio oli kuitenkin merkitsevästi negatiivisessa yhteydessä ilmaistuun tyytyväisyyteen työsuhteen turvallisuutta kohtaan. Rakentumaton orientaatio oli positiivisessa yhteydessä siihen, kuinka paineisiksi ja jännittyneiksi he kokivat itsensä työssään. Se oli lisäksi negatiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen työsuhteen turvallisuutta kohtaan sekä luottamukseen yritystä kohtaan.

Tulokset osoittavat, että työntekijöiden motivaatioorientaatiot ovat merkittävässä yhteydessä työmotivaation kannalta tärkeisiin muuttujiin. Vaikka korrelaatiot olivat suhteellisen matalia, niiden suunta oli yhdenmukainen ja teoreettisesti järkevä. Teorian vastaisia korrelaatioita ei esiintynyt. Kolmesta orientaatiovaihtoehdosta autonominen orientaatio oli yhteydessä useimpiin motivaatiomuuttujiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa autonomisen orientaation on havaittu olevan yhteydessä useisiin minä-rakenteisiin: itsensä toteuttamiseen, itsetuntoon ja minän kehitykseen. Ihmisten voi todeta suhtautuvan työhön eri tavalla riippuen siitä, kuinka voimakas minä-tunne heillä on. On myös mielenkiintoista spekuloida, ettei autonominen orientaatio vaikuta vain työntekijöiden havaintoihin esimiehistä ja työympäristöstään, mutta että se vaikuttaa myös esimiehiin ja työympäristöön vuorovaikutuksellisella tavalla. Eli jos työntekijät ovat enemmän autonomisesti orientoituneita, esimiehet voivat aistia tämän ja antaa sitä myöden työntekijöille enemmän itsenäisyyttä, joka taas antaa työntekijöille suuremman itsenäisyyden ja esimiestoiminnan korkeamman laadun kokemuksen.

Kontrolliorientaation havaittiin olevan yhteydessä siihen, miten tärkeinä työntekijät pitivät ulkoisia, kontrolliin yhteydessä olevia työmuuttujia. Mitä vahvempi työntekijän kontrolliorientaatio on, sitä enemmän työntekijän huomio oli kiinnittynyt kontekstitekijöihin, kuten palkkaan, ja sitä vähemmän itse toimintaan työkontekstissa. Rakentumaton orientaatio oli yhteydessä työntekijöiden stressin ja jännittyneisyyden tunteisiin. Tämä tukee aikaisempia tutkimustuloksia, joissa rakentumattoman orientaation on havaittu olevan yhtey-

dessä nk. negatiivisiin emootioihin. Se oli myös yhteydessä tyytymättömyyteen suhteessa työssä koettuun luottamuksen ja turvallisuuden tuntemuksiin.

## 4 ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutos ja mikä tahansa muutos on usein monitasoinen prosessi, jonka tutkimisessa olisi oltava ainakin jonkinasteinen käsitys muutoksen eri tasoista. Arvioitaessa organisaatiomuutoksen vaikutuksia yksilötasolla tarvitaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutussuhteen lisäksi tietoa ainakin muutoksen suuruudesta/vahvuudesta sekä siitä kontekstista, jossa muutos tapahtuu. Seuraavassa on kuvattu erilaisia tapoja jäsentää muutoksen 'voimakkuutta', jonka jälkeen on pohdittu julkishallinnon muutoksen erityispiirteitä. Lopuksi on tarkasteltu erilaisten tutkimustulosten valossa muutoksen vaikutuksia tai kokemuksia yksilötasolla.

### 4.1 Muutos vs. transformaatio

Nopeat ympäristömuutokset vaativat nopeita muutoksia organisaatioissa, jotka tahtovat pysyä hengissä. Muutoksen käsite on saanut kirjallisuudessa yhä uusia nimiä, kun on haluttu erottaa suuret ja pienet muutokset toisistaan. Sheldon (1980) määrittelee normaaliksi sen muutoksen, jota jatkuvasti tapahtuu organisaatioiden sopeutuessa ympäristön eri tekijöihin, koska ympäristön ja organisaation yhteensopivuus on vain harvoin täydellistä. Transformaatio sisältää useiden tai kaikkien dimensioiden radikaalin muutoksen organisaation maailmassa ja maailmankuvassa.

Watzlawick, Weakland ja Fisch (1974) jaottelevat erityyppiset muutokset ensimmäisen ja toisen tason muutoksiksi. Ensimmäisen tason muutos tapahtuu tietyssä järjestelmässä, joka sinänsä pysyy muuttumattomana. Toisen tason muutos sisältää muutoksia itse järjestelmässä. Se on muutoksen muutos ja aina luonteeltaan epäjatkuva.

Golembiewski, Billingsley ja Yater (1976) kuvaavat muutoksen eri laatuja ja syvällisyyttä tyypittelemällä ne kahteen tasoon. Alfa-muutos merkitsee muutosta jonkin olemassa olevan tasossa, Gamma-muutos sisältää uudelleenmäärittelyn tai uudelleen käsitteistämisen eli suuremman muutoksen perspek-

tiivissä tai viitekehyksessä, jossa ilmiö on havaittu. Davisin (1982) määritelmän mukaan muutos (change) on muutos (shift) missä tahansa organisaation sisällössä (content), kun taas transformaatio on muutos organisaation kontekstissa (context).

Pettigrew (1985) ja Lepistö (1992) jäsentävät muutoksen laajuutta strategian, rakenteen, henkilöstön ja ideologian suhteen. Muutoksen intensiteetti voidaan kuvata myös sen organisaatiossa aiheuttaman shokin (vrt. Sutton ja D'aunno, 1989) määrällä. Jotta muutos olisi vallankumouksellinen, täytyy sen merkitä muutosta kaikilla alueilla. Sen sijaan ylläpitävä tai vakiinnuttava muutos vaatii muutoksia vain kapealla alueella.

KUVIO 2 Erilaatuisten muutosten käytännön seuraukset organisaatiossa (Lepistö, 1992, 16)

MUUTOKSEN LAAJUUS	TEKNIikka	TYÖTILAT	ORGANISAATIO	HENKILÖSTÖ	AJATTELUN VAATIMUKSET
SUURI MUUTOS – esim. täysin uusi tuote tai palvelu	Täysin uudet työvälineet, esim. uusi paperikone, uusi tehdas	Uudet toimitilat, esim. 'älykäs' konttori-rakennus	Organisaatiopyramidin turhien tasojen poisto	Uudelleen-koulutus, työnjako	Luovaa, avoimia ongelmia, ongelmien analysointia, ongelmien ratkaisua uusia ratkaisuja etsien, ei aikaisempia kokemuksia
KESKISUURI MUUTOS – esim. tuotevaihtelua (variaatio) kasvatetaan, palveluja monipuolistetaan	Osa työvälineistä uudistuu, esim. joustava valmistusjärjestelmä, mikroverkko	Layout muuttuu, työnkulku muuttuu, työtiloissa tehdään uudelleenjärjestelyjä	Yksintyöstä ryhmätyöhön, työnkuvien laajentaminen ja rikastaminen	Perehdyttäminen, työnopastus, käyttökoulutus	Rajatut ongelmat, tavoite on suhteellisen selvä, ongelmien ratkaisu mahdollista aikaisempien kokemusten pohjalta
PIENI MUUTOS – esim. tuoteparannukset, ergonomisesti huono työpiste muutetaan	Uusi työväline, esim. siirto-robotti, mikrotietokone kirjoitukseen	Työpisteen layout muuttuu, uudet pöydät ja tuolit	Uusia työtehtäviä liitetään entiseen työhön, uusi tekniikka tuottaa uusia tehtäviä	Työopastus, käyttökoulutus	Rajatut ongelmat, tavoite on selvä, aiemmin toteutettujen vastaavien hankkeiden kokemuksia voidaan hyödyntää suoraan

Organisaatioiden fenomenologinen näkökulma ja tieteellisen vallankumouksen teoria (Kuhn, 1970) pyrkivät määrittelemään sitä, miten konteksti muotoilee sisällön ja miten meidän uskomuksemme määrittelevät sen, mitä näemme. Esi-

merkiksi oppimisessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten henkilö kykenee kyseenalaistamaan todellisuutta ja tutkimaan omaa tilannettaan uudessa valossa. Transformaatio pitää sisällään oppimisen luomaan ja keksimään todellisuus jo olemassa olevan takana, ja valitsemaan sen, mikä sopii parhaiten omiin tarpeisiin.

Ramirez (1983) ja Argyris ja Schön (1978) väittävät, että organisaatio voi oppia oppimaan transformaatiota, jolloin se voidaan saada toimimaan tehokkaammin syklistä toiseen. Tällöin pyritään rakentamaan uutta aikaisempaa historiaa ja kokemuksia hyödyntäen. Transformaatiosta opitaan se, mikä toimii ja mikä ei, jolloin voidaan välttää menneisyyden virheitä. Transformaatio voi näyttää tapahtuvan yht'äkkisesti, jolloin huolellinen post hoc -analyysi voi tuoda esiin yhteyden historiaan tavalla, joka auttaa jäsentämään uutta tai tulevaa. Argyris (1982) erottaa 'toimintatieteessään' organisatorisessa oppimisessa yksinkertaisen ja kahdenkertaisen takaisinkytkennän toiminnan seurausten yhteen sopimisessa ja epäonnistumisessa. Yksinkertainen kytkentä vastaa jokseenkin oppimista, jota tapahtuu tyypillisesti edellä kuvatuissa alfa-muutoksissa. Se muuttaa toimintoja, mutta ei niiden taustalla olevia ns. hallitsevia muuttujia. Kahdenkertainen takaisinkytkentä merkitsisi gamma-muutosta, transformaatiota, jolloin toiminnan hallitsevat muuttujat muuttuvat.

Kulttuurinen lähestymistapa pyrkii selittämään organisaation muutosta subjektiivisesta näkökulmasta, jossa organisaation jäsenten kollektiiviset havainnot muotoutuvat organisaation tarkoituksen, sen jäsenten, symbolien, ympäristön ym. tekijöiden vuorovaikutuksessa (Moran & Volkwein, 1992). Voidaan puhua myös organisaation kollektiivisesta tietoisuudesta ja tiedostamattomasta, kun halutaan korostaa mahdollisuutta vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen nähdään yleisesti pitkäaikaiseksi ja joskus mahdottomaksikin tehtäväksi. Organisaation toimintaa koskevan kollektiivisen tietoisuuden muuttaminen on nähty helpommaksi tieksi (Gustavsson & Harung, 1994). Tämä näkökulma organisaation kehityksen edistämiseksi sisältää idean, jonka mukaan organisaation kehityksessä on erotettavissa vastaavalla tavalla kuin yksilön henkisessä kasvussa erilaisia vaiheita, joita saavuttaakseen niin organisaation kuin yksilönkin on käytävä läpi kehitysvaiheiden edellyttämät siirtymät tai muutokset. Organisaation transformaatio toteutuu tämän mukaisesti sekä sen jäsenten kehittyessä yksilöinä että kollektiivisen tietoisuuden kehittyessä ns. kenttävaikutusten (field effects) avulla (Gustavsson & Harung, 1994).

Argyris, Putnam ja Smith (1985) huomauttavat, ettei organisaation toimintoja voi muuttaa siten, että otetaan käyttöön uusi toimintapolitiikka, suositukset, palkitsemisjärjestelmä tai säännöstö, jollei henkilöstö käytännössä toimi tai osaa toimia uusien periaatteiden mukaan. Uudistukset ovat usein julkiteorioita, jotka eivät toteudu, jollei organisaation kulttuuria muuteta, ja jollei uuteen toimintamalliin tarvittavia taitoja harjoitella tai entistä toimintamallia 'paljasteta' reflektion avulla. Uudet säännöt ja kykenemättömyys niiden noudattamiseen luovat jatkossa ainoastaan lisää tyytymättömyyttä (Argyris ym., 1985; Sutton ja D'ahunno, 1989).



## 4.2 Julkishallinnon organisaatioiden muutoksen logiikka

### 4.2.1 Organisaatioiden ja ympäristön vuorovaikutus

Parhaiten organisaatioiden ja ympäristön vuorovaikutus on kyetty ottamaan huomioon organisaatioita avoimina järjestelminä tarkastelevassa tutkimuksessa. Se jakautuu sisäisesti kahteen eri tapaan tulkita ympäristön vaikutusta organisaation muutosprosessiin (vrt. Olsen, 1990). Sopeutumisstrategiassa organisatorinen muutos tulkitaan eräänlaisena optimointina, jossa organisaatio sovittautuu osaksi ympäristöönsä (esim. Lawrence & Lorsch, 1975). Valintastrategiassa puolestaan tarkastellaan organisaatiotyyppien korvautumista uudella organisaatiotyyppillä ympäristön valinnan seurauksena (esim. Hannan & Freeman, 1989). Sopeutumisstrategia on julkisen sektorin tutkimuksessa selkeästi tavanomaisempi lähtökohta. Suomessakin on löydettävissä esimerkkejä ainakin sopeutumisstrategiaan sijoittuvan kontingenssi- eli soviteteorian soveltamisessa julkisen sektorin tutkimukseen (esim. Ståhlberg, 1990).

Organisaatioekologista tutkimusta leimaa kauttaaltaan epäusko organisaation hallitun muuttamisen mahdollisuuksiin. Monien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden (lailiset ja taloudelliset esteet, poliittiset rajoitteet, informaatiovaje, legitimaatio ym.) nähdään käytännössä vähentävän organisaation muutoksen mahdollisuutta ja tekevän organisaatioista jähmeitä. Hannan ja Freeman (1989) käyttävät tästä käsitettä rakenteellinen inertia (alisyys). He korostavat organisaation elinkaarensa alkupäässä saaman muodon merkitystä. Organisaation elinkaaren aikana kehittyvät erilaiset sitoumukset toisaalta ympäristön ja toisaalta oman henkilöstön suuntaan eivät heidän mukaansa juuri jätä tilaa ympäristöjen jatkuvan muutoksen edellyttämiin uudistuksiin.

Organisaatioekologiassa organisaatiotyyppien välillä oletetaan käyvän samoin kuin biologiassa eri lajien välillä. Sopeutumattomat syrjäytyvät sopeutuvampien tieltä. Ympäristö rinnastetaan tällöin toimijaan, jolla on kyky valita tietty organisaatiotyyppi monien eri mahdollisuuksien joukosta. Organisaation menestymisen tai menehtymisen ratkaisevana mekanismina pidetään joko organisaatiopopulaation sisäistä tai organisaatiopopulaatioiden välistä kilpailua. Juuri kysymys kilpailusta on keskeinen ongelma julkisella sektorilla. Periaatteessa julkisella sektorilla ei voida puhua kilpailusta markkinoilla toimimisen tapaan. Siellä ei ole mitään "näkyvätöntä kättä", joka määrittäisi julkisten organisaatioiden menestymistä ja menehtymistä.

Hyyryläinen ja Kuoppala (1993) rinnastavat julkishallinnolliset organisaatiot ns. K-ympäristöissä toimijoiksi, joissa valintaprosessit suosivat vallitsevia organisaatiotyyppisiä, jotka toimivat hitaammin muuttuvissa ympäristöissä, tosin muutos nyt nopeaa. Julkisia organisaatioita ei voida pitää riskinottajina, joten niitä analysoitaessa vain K-strategia tarjoaa realistisen lähtökohdan. Sitä käyttäen on mahdollista kiinnittää huomio pitkän ajanjakson valintaprosesseihin, joissa vallitsevilla tyypeillä on parempi kilpailuasema. K-strategiassa ei myöskään korosteta kilpailun aina välttämättä johtavan toisen markkinoilta poistumiseen. Siten huomio voidaan kohdistaa tietyn organisaatiotyypin sisäiseen dynamiikkaan.

#### 4.2.2 Institutionalisoituminen organisatorisena muutosprosessina

Pitkän aikavälin aikana tapahtuvana organisatorinen muutos voidaan organisaatioekologista ajattelua hyödyntäen tulkita kolmen eri vaiheen, vaihtelu-, valinta-, ja vakauttamisvaiheen, vuorotteluna (esim. Weick, 1969). Ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan uusia ideoita ja ongelmanratkaisuja (vaihtelu). Toisessa vaiheessa tietyt ideat valikoituvat (valinta) ja kolmannessa vaiheessa varmistetaan tehtyjen valintojen jatkuvuus (vakauttaminen). Berger ja Luckmann (1967) määrittelevät institutionalisoitumisen prosessina, jossa toimintoja toistetaan aikojen kuluessa sillä seurauksella, että niiden merkityksestä muodostuu useimmille toimijoille samanlainen käsitys. Institutionalisoitumisprosessi kytkeytyy yhteiskunnan modernisoitumiseen, joka määrittellään talouden teknologisoitumisen seurauksena syntyneiden instituutioiden kasvuksi ja leviämiseksi. Myös byrokratia kuuluu näiden instituutioiden joukkoon.

Institutionalisoituminen on julkisella sektorilla varsin ristiriitainen ilmiö. Se johtaa väistämättä ennustettavuuden lisääntymiseen, mutta muodostuu samalla tulevia mahdollisuuksia rajaavaksi tekijäksi. Byrokratia kykenee organisaatiomuotona (ja ajattelutapana) tarjoamaan ennustettavuutta. Samalla kuitenkin juuri ennustettavuuden korostaminen on luonut byrokratiasta tulevia päätöksiä ja tulevaa toimintaa kahlitsevan 'rautahäkin', joka pyrkii kontrolloimaan myös luojiensa toimintaa.

Byrokratiainstituution rationaalistumisprosessi heijastuu sekä organisaatiorakenteisiin että käytäntöihin julkisella sektorilla. Siitä muodostuu tapa sopeutua ympäristön vaateisiin sekä vakauttamalla tiettyjä rakenteita että pyrkimällä rutinoimaan muutoksia (Kurke, 1988; Zucker, 1988b). Byrokratiainstituution tehokkuutta ja tuloksellisuutta ei ole perusteita kiistää tilanteissa, joissa ongelmat ja ongelmanratkaisut toistavat itseään. Rutiiniin pitäytyminen muodostuu vakauttavaksi institutionalisoivaksi voimaksi niin organisaation sisällä kuin suhteessa ympäristön odotuksiin. Rutiinin merkityksen korostuessa jokainen valinta näyttää kuitenkin sisältävän suljettuja elementtejä, jotka saattavat pois sulkea mahdollisuuden suurempiin muutoksiin (vrt. March & Olsen, 1976). Suurin osa energiasta käytetään rutiinien vaalimiseen ja tämä käy päinsä vain olemassa olevia rakenteita säilyttämällä. Ongelma on tyypillinen julkisissa organisaatioissa, koska niiltä odotetaan juuri varmuutta ja ennakoitavuutta, ei riskinottoa. Siksi niiden toiminnassa vakauttaminen saattaa saada ylikorostuneen aseman.

#### 4.2.3 Julkisen organisaation kehityspolut

Julkisilta organisaatioilta odotetaan Hyyryläinen ja Kuoppalan (1993) mukaan, että ne pystyvät säilymään riittävän tehokkaina ja ennustettavina myös jatkossa. Ne ovat siis kilpailutilanteessa suhteessa institutionaaliseen ympäristöönsä. Jatkuvuus on niiden primääri kilpailutekijä. Samalla se on myös niiden suurin riski. Ylikorostunut jatkuvuuden tavoittelu saattaa johtaa irtautumiseen ympäristön vaateista tavalla, joka loppujen lopuksi ehkä tekee koko julkisten organisaatioiden olemassaolon kyseenalaiseksi. Seuraavassa on hahmoteltu

neljä mahdollista kehityspolkua (Hyyryläinen ja Kuoppala, 1993), joiden mukaisesti organisatorinen muutos voi tapahtua julkisissa organisaatioissa. Kehityspolkuja erottaa toisistaan se, millä tavoin organisaation sisäinen kehitys ja ulkoinen (ympäristön) kehitys kohtaavat toisensa edellä kuvatun kaltaisessa vaihtelun, valinnan ja vakauttamisen kautta tapahtuvassa prosessissa.

Ensimmäinen kehityspolku on nimetty uskottavaksi muutokseksi. Uskotava muutos vallitsee, jos institutionaalisen ympäristön muutokset edellyttävät organisatorista muutosta ja organisaatiot omaavat riittävät mahdollisuudet sen läpiviemiseen. Tässä muutostyypissä evolutionaarisen muutoksen vaiheet ovat keskinäisessä tasapainotilassa. Omien innovaatioiden sekä ulkomailta ja yksityiseltä sektorilta lainaamisen tuloksena löydetään riittävästi lähtökohtia organisaatioiden kehittämistyöhön. Julkiselle sektorille ja yksittäisiin organisaatioihin muodostuneet perinteet eivät rajoita kohtuuttomasti kehittämistyötä, ja erilaisten vaihtoehtojen joukosta kyetään valitsemaan julkiselle sektorille soveltuvimmat ratkaisut. Tehdyillä valinnoilla on mahdollisuus vakautua vieläpä niin, etteivät ne estä uusien ratkaisujen omaksumista jatkossakaan. Käytännössä tällainen tilanne on äärimmäisen harvinainen. Sitä voi silti pitää jonkinlaisena tavoitetilana. Jos tässä tilanteessa julkinen sektori kasvaa, silloin kasvun voi olettaa tulleen valituksi tietoisesti.

Jos organisaatioissa on jatkuvaa pyrkimystä muutokseen, vaikka institutionaalinen ympäristön muutos ei sitä edellytä, on mahdollista ajautua itseriit-toisen muutoksen tilaan. Tällöin mikään muutos ei ole pysyvä, vaan kehitys johtaa muutoksien oravanpyörään. Kyse on tällöin organisatorisen evoluution vaiheiden epätasapainotilanteesta. Uusia kehittämissideoita omaksutaan jatkuvasti, mutta millään niistä ei ole jatkuvuutta. Organisaatiot eivät löydä omaa tietään ristikkäisten kehittämissideoiden viidakossa. Myös kasvuprosessi on tempoileva. Kyseessä on paradoksaalisesti muutoksen institutionalisoituminen organisaatioiden jatkuvaksi toimintarutiiniksi. Välillä kaikkia kehittämistoimenpiteitä saattaa leimata yritys pienentää julkisen toiminnan volyyymiä, välillä kyse on päinvastaisesta kehityksestä.

Jos ympäristön muutos edellyttää muutoksia, mutta organisaatiot eivät pysty niitä kunnolla ajamaan läpi, on mahdollista ajautua sidottuun muutosprosessiin. Sidotussa muutoksessa korostuu organisaatioiden sisäinen institutionalisoituminen, tuttujen ja koeteltujen ratkaisujen rooli. Erityisesti julkisissa organisaatioissa byrokraatiainstituutio on tällainen tuttu ja turvallinen ratkaisu, joka tarjoaa keinoja ympäristölähtöisten muutosprosessien vakauttamiseen. Äärimmäisessä tilanteessa saattaa pyrkimyksenä olla jopa ympäristön muuttaminen, jotta omien rutiinien ja rakenteiden muuttamiselta vältyttäisiin. Sidotun muutoksen tilanteessa valintaprosessien suljetut piirteet nousevat helposti esille. Valita voi vain valittavissa olevista ratkaisuista. Usein vain organisatorinen kasvu on tällöin valittavissa, sillä se kytkeytyy valittuun byrokraattiseen toimintatapaan väistämättömänä seurannaisvaikutuksena.

Neljäs mahdollinen kehityspolku, marginaalinen muutos, on kaikin tavoin varsin epätoivottava tila, jossa vakaus asetetaan kaiken muun edelle. Institutionaalisen ympäristön muutokset eivät ulotu organisaatioiden toimintaan näkyvästi. Organisaatiot toimivat itseriitteisesti ja sulkeutuvat ympäristöltään tavalla, joka johtaa organisaatioiden ja ympäristön teiden erkanemiseen. Toi-

minta jatkuu samaan tapaan vuodesta toiseen. Kustannukset lisääntyvät ainakin indeksin verran, käytännössä usein tätäkin enemmän. Huolimatta muutoksen marginaalisuudesta toiminta on jaksottaisesti lisäysvaltaista, inkrementaalista. Pitkän ajan kuluessa ajaututaan inertiaan edellä esille tulleiden mekanismien mukaisesti. Organisaatioiden sisällä institutionalisoituminen johtaa jähmeyteen, joka loppujen lopuksi vie mahdollisuudet reaaliseseen muutokseen.

Julkisten organisaatioiden muutoksien leimallisinta piirrettä voidaan paradoksaalisesti luonnehtia muuttumattomuudeksi. Esitellyistä kehityspoluita vain uskottava muutos edustaa käännteentekevää muutosprosessia, eikä sekään ole kovin todennäköinen. Muissa mahdollisissa kehityspoluihin organisaatioiden kehitystä hallitsevat institutionaaliset tekijät ja institutionalisointiprosessit sekä niiden ympäristössä että niiden sisällä. Organisaatioiden omat institutionalisoituneet rakenteet ja prosessit eliminoivat toisista yhteyksistä tuotuja uudistushankkeita. Toisaalta organisaatiot saattavat olla kyvyttömiä luomaan itse mahdollisuuksia muutokseen. Kaikkiaan kehitys näyttää siten enemmän ajautumiselta kuin ohjatulta muutokselta.

### 4.3 Yksilön ja organisaatiomuutoksen välinen suhde

#### 4.3.1 Organisaatiokoon pienentämisen vaikutukset työn kokemiseen

Parhaiten organisaatiomuutoksen vaikutuksia yksilötasolla on kuvattu ns. pienenevien organisaatioiden tutkimuksissa. Niissä on pyritty kuvaamaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia psykologisiin muuttujiin. Tämän tutkimuksen tuottamista havainnoista esitetään keskeisimmät.

Sutton ja D'ahunno (1989) ovat esittäneet teorian organisaatiomuutoksesta, joka tarkastelee nimenomaan pienenevän organisaation muutoksia. Syyt organisaation pienenevään ovat moninaisia: kutistuvat markkinat, lisääntyvä kilpailu, budjettileikkaukset, pienentyneet voitot, työvoiman vähentäminen, legitimitetin häviäminen jne. (Cameron, Kim, & Whetten, 1987a; Cameron, Sutton, & Whetten, 1988).

Pienenevien organisaatioiden tutkimus on keskittynyt niihin seurauksiin, jotka aiheutuvat a) taloudellisten resurssien vähenemisestä (esim. Behn, 1983; Cameron ym., 1988; Cameron, Whetten, & Kim, 1987b) ja b) henkilöstömäärän vähenemisestä (esim. Brockner, 1988; Cullen, Anderson, & Baker, 1986; Greenhalg, 1982; McKinley, 1987; Sutton, Eisenhardt, & Jucker, 1986). Molemmat edellä mainitut tekijät ovat koon indikaattoreita (Kimberly, 1976). Organisaatiokokoa käsittelevä kirjallisuus on omaksunut ensisijaisesti sosiologisen perspektiivin, kun taas pienenevien organisaatioiden tutkimus on omaksunut sekä sosiologisen että psykologisen lähestymistavan.

Edellä mainitut kaksi tutkimuslinjaa antavat hieman ristiriitaisen kuvan organisaatiokoon vähenemisen vaikutuksista. Sosiologisesti tarkastelevan klassisen hallintoteorian mukaan organisaation kasvu lisää differentiaation tarvetta, mikä taas luo lisääntyntä koordinaation ja kontrollin tarvetta. Tällöin organisaatiokoon pienentämisen pitäisi aiheuttaa päinvastaisia vaikutuksia, koska

koordinaation ja kontrollin ongelmat ovat pienemmät, ja ne pystytään hoitamaan vähemmän mekanistisilla keinoilla (Cullen ym., 1986). Psykologinen perspektiivi, erityisesti Stawn, Sandelandsin ja Duttonin (1981) uhka-jäykkyys-teoria, ehdottaa hieman erilaisia hypoteeseja. Näiden tutkimusten mukaan taloudellisten resurssien (Cameron ym., 1987a, 1987b) ja henkilömäärän väheneminen (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sutton ym., 1986) ovat uhkaavia työntekijöille. Näiden uhkien tuottama ahdistus johtaa jäykkiin organisaatio-rakenteisiin, joista monia voidaan kuvata mekanistisina muutoksina.

#### 4.3.2 Taloudellisten resurssien vähenemisen vaikutukset työn kokemiseen

Sutton ja D'ahunno (1989) pyrkivät yhdistämään sosiologisen ja psykologisen tutkimuslinjan muodostaessaan teoriaa siitä vaikutuksesta, mikä organisaatio-koon pienenemisellä on organisaation rakenteeseen ja työtapoihin. He esittävät kaksi mallia. Ensimmäinen tarkastelee vähenevien taloudellisten resurssien vaikutusta organisaatorakenteeseen ja työtapoihin. Sen mukaan taloudellisten resurssien puute koetaan ensinnä uhkaavana, minkä jälkeen se johtaa rakenteiden ja työtapojen jäykkyyksiin. Esimiehet ja alaiset kokevat uhan hieman eri tavalla. Esimiehet saattavat kokea taloudellisten resurssien vähenemisen johtuvan joko heidän epäpätevyydestään tai organisaation tehottomuudesta, johon he ovat kykenemättömiä vaikuttamaan. Työntekijät taas voivat kokea asemansa enemmän uhatuksi, koska kokevat heidän työpanoksensa olevan helpommin korvattavissa kuin hierarkiassa ylemmällä tasolla olevien henkilöiden. Staw ym. (1981) ovat käyneet läpi tutkimuksia, jotka osoittavat selvän yhteyden taloudellisten resurssien vähenemisen ja työstä aiheutuvan stressin sekä ahdistuksen välillä. Lisäksi monet laadulliset tutkimukset, kuten Hirschhornin (1983) tutkimus supistuksista julkisessa hallinnossa, osoittavat organisaation taloudellisen ahdingon aiheuttavan ahdistusta.

Taloudellisten resurssien vähenemisen aiheuttama ahdistus johtaa kolmenlaisiin jäykkyyden muotoihin: informaatioprosessoinnin rajoittumiseen, kontrollin lisäämiseen ja resurssien suojelemiseen. Nämä jäykkyydet implementoituvat sekä organisaation että yksittäisen työtehtävän tasolla. Ne voidaan implementoida joko ylhäältä alas (esimiehet käyttävät valtaa muuttaessaan rakenteita ja työtehtäviä) tai alhaalta ylös (kun työntekijät uudelleen muotoilevat työtehtäviään vastatakseen uhkaan).

*Informaation prosessoinnin rajoittaminen* voi olla seurausta siitä, että taloudellisten resurssien vähenemisestä aiheutuva ahdistus johtaa esimiesten kaventuneeseen huomiokykyyn sekä herkkyyteen aistia ympäristönsä vihjeitä tarkasti (Gladstein & Reilly, 1985; Staw ym., 1981). Tällöin heidän voi olla vaikea prosessoida uutta ja monimutkaista informaatiota. Esimiehet voivat myös pyrkiä lisäämään hallinnan tunnettaan lisäämällä työn standardisointia tarkkojen ja yksityiskohtaisten toimintaohjeiden muodossa (van de Ven & Ferry, 1980). Uhkaa kokeneet työntekijät voivat luottaa liikaa aiemmin opittuun tietoon, riippumatta siitä, onko se adekvaattia uuden tilanteen kannalta (Zajonc, 1965). Näin ollen työntekijät luottavat paljolti olemassa oleviin toimintamalleihin toimintaansa ohjattaessaan ja he voivat olla erityisen vastustavia muutoksille, jotka

edellyttävät oppimista tai uusien toimintamallien kehittämistä. Uusien vaatimusten herätessä ne joko jätetään huomioimatta tai ne luokitellaan tutuiksi, jolloin niihin voidaan vastata tuttujen rutiinien avulla (Hirschhorn, 1983). Laajasti levinneellä yksilötason muutosvastarinnalla voi olla innovaatiota, valintaa ja implementaatiota tukahduttava vaikutus. Lisäksi Cameronin ym. (1987a, 1987b) tutkimus 334 lukiosta ja yliopistosta toi esille taloudellisten resurssien vähenemisen yhteydet muutosvastarintaan, vähäisempään innovaatioon sekä pitkän aikavälin suunnittelun puuttumiseen. Edellä mainitut mekanistiset muutokset johtuvat siitä, että pitäydytään aiemmin opituissa toimintamalleissa, pikemminkin kuin että pyritäisiin keksimään tai implementoimaan omia työ/toimintatapoja.

Ahdistus voi johtaa myös *kontrollin lisääntymiseen*. Uhan alla toimivat päätöksentekijät voivat pyrkiä lisäämään kontrollia, jotta alaiset toimisivat heidän toivomustensa mukaisesti. Ahdistuneilla työntekijöillä voi olla vaikeuksia prosessoida epävarmaa informaatiota. Tällöin esimiehet saattavat keskittää päätösvaltaa, koska se vähentää epävarmuutta siitä, mitä päätöksiä tehdään ja toimeenpannaan. Ahdistuksen on todettu lisäksi estävän ihmisen kykyä muistaa ja käyttää informaatiota, joka on epäyhdenmukaista heidän sisäisten hypoteesien kanssa. Siten kontrollin lisääminen voi tapahtua myös siksi, että se varmistaa esimiesten vuorovaikutuksen vain niiden ihmisten kanssa, jotka ovat samaa mieltä heidän kanssaan (Janis, 1982). Ylin johto voi lisätä kontrollia lisäämällä omaa toimivaltaa tehdä tärkeitä päätöksiä ja myös vähentämällä toimivallan delegointia. He saattavat myös vähentää päätöksentekoon osallistuvien määrää. Esimerkiksi Rubinin (1977) tutkimus talousvaikeuksissa olevista yliopistoista osoitti hallinnollisten päätöksentekijöiden reagoivan taloudellisten resurssien vähenemiseen keskittämällä päätöksentekovaltaa. Kontrollin lisääminen voi johtaa myös yksittäisten työtehtävien uudelleen muotoiluun. Ne voidaan uudelleen muotoilla niin, että työntekijöillä on vähemmän kontrollia suhteessa työmenetelmiin, työrytmiin ja valinnan mahdollisuuksiin. Näin resurssien väheneminen voi johtaa työntekijän autonomian vähentämiseen.

Taloudellisten resurssien aiheuttama ahdistus voi johtaa lisäksi *resurssien suojelemiseen (conservation)*. Kustannuksia voidaan vähentää pienentämällä organisaatiota, laskemalla palkkoja ja irtisanomalla työntekijöitä. Kustannusten kontrolloinnin takia toiminnassa voidaan luottaa paljolti laskennallisiin muutuksiin (Rubin, 1977). Kustannussäästöjen aiheuttamien tehokkuusvaatimusten korostaminen voi johtaa myös työtehtävien uudelleen muotoiluun niin, että työntekijöiden taitovariaatio ja itsenäisyys laskee (Hackman & Oldham, 1980).

Taloudellisten resurssien vähenemisen ja sen uhan tuottaman ahdistuksen välistä riippuvuutta säätelee se, kuinka sosiaalisesti laajasti taloudellinen uhka koetaan. Ford ja Bacus (1987) huomasivat, että päätöksentekijöiden tulkinta toiminnan heikkenemisestä ohjaa paljolti heidän symbolisia ja toiminnallisia reagoinejaan. Joissakin organisaatioissa johtajat kykenevät ensin vakuuttamaan itsensä ja sitten muut työntekijät siitä, että taloudellisten resurssien väheneminen on joko väliaikainen tilanne, joka ei vaadi reagointia, tai että se on pysyvä tilanne, johon tulee vastata uusilla toiminnan muodoilla. Joskus taloudellisten resurssien väheneminen, varsinkin jos se on uusi tilanne organisaation historiassa, aiheuttaa johtajissa voimakkaan uhan tunteen, mikä puolestaan saattaa

tahattomastikin heijastua uhan kommunikointiin muille. Tämä taas johtaa rakenteiden ja työtapojen jäykkyyteen.

Jäykkyys-käsitteen negatiivisesta konnotaatiosta huolimatta Staw ym. (1981) toteavat, että informaation prosessoinnin rajoittaminen, kontrollin lisääminen ja resurssien suojeleminen eivät välttämättä ole epäsuopivia ratkaisuja. Adaptaatioyritysten jäykkyys riippuu hyvin paljon muutoksen laajuudesta. Jos muutokset ovat pieniä, edellä mainituilla ratkaisuilla voidaan päästä hyviin tuloksiin. Jos kyseessä on taas perusteellinen muutos (fundamental shift), jäykkyys estää organisaation kykyä kehittää uusia ratkaisuja ja toimintamalleja. Cameron ja Zammuto (1983) tekevät tutkimustensa pohjalta samat johtopäätökset. He toteavat, että kun organisaation tietty niche (esim. ulkopuolinen rahoitus) häviää (joko nopeasti tai vähitellen), johtaa luottamus aikaisempaan tietoon sekä kustannusten leikkaaminen suuriin vaikeuksiin. Organisaation eloonjäänti riippuu tällöin siitä, kyetäänkö löytämään tai luomaan uusi niche, mikä taas puolestaan edellyttää uuden tiedon omaksumista tai luomista. Jos sen sijaan organisaation taloudelliset resurssit pienenevät esimerkiksi 20%, mutta eivät toisaalta laske tai nousekaan siitä, luottamus aikaisempaan tietoon ja tehokkuusmittauksiin voi olla tehokas tapa myrskyn laannuttamisessa. Tällaista reagoimista voidaan nimittää alueelliseksi puolustusstrategiaksi, jos sitä luonnehtii aikomuksellinen muutos, jolla pyritään suojelemaan ja stabiloimaan pienenevä organisaatio. Suttonin ja D'aunnon mukaan (1989) vähentyneiden taloudellisten resurssien ja rakenteiden sekä työtehtävien välinen mekanistinen/jäykkä yhteys on vallalla niin kauan, kun lisääntynyt ahdistus on vallalla. Kun emotionaaliset reaktiot laantuvat, siitä seurauksena olevien jäykkyyksien tulisi myös hävitä.

### 4.3.3 Työntekijöiden vähentämisen vaikutukset työn kokemiseen

Sutton ja D'aunno (1989) esittävää pitkittäisen mallin työvoiman vähentämisen yhteyksistä organisaation rakenteisiin ja työtehtäviin. Mallin mukaan objektiivinen työvoiman vähennys herättää lisääntynyttä ahdistusta jäljelle jääneille organisaation työntekijöille, mutta samalla vähentää myös koordinaation ja kontrollin tarvetta. Edellä mainitut tekijät ovat keskenään potentiaalisesti kilpailevia voimia. Ahdistus saattaa tuoda mukanaan mekanistisia muutoksia rakenteisiin ja työtehtäviin. Päinvastoin taas pienempi työntekijämäärä aiheuttaa vähemmän koordinaation ja kontrollin tarvetta, minkä puolestaan ajatellaan johtavan vähemmän mekanistisiin rakenteisiin ja työtehtäviin.

Suttonin ja D'aunnon (1989) mukaan herännyt ahdistus on, ainakin lyhyellä tähtäyksellä, kyllin hämmentävää esimiehille ja muille organisaation jäsenille, jotta he kykenisivät huomaamaan vähentyneen koordinaation ja kontrollin tarpeen. Siten työntekijöiden vähentäminen muuttaa rakenteita ja tehtäviä mekanistisemmiksi. Lopulta ahdistus häviää, mutta vähentynyt koordinaation ja kontrollin tarve pysyy. Näin ollen organisaatorakenteet muuttuvat pidemmällä aikajänteellä siten, että (paitsi pysyvä keskittymistäipumus) vähemmän mekanistiset rakenteet ja työtehtävät ovat vallalla.

Työvoiman vähentäminen aiheuttaa ahdistusta sekä esimiehille että muille työntekijöille, jotka jäävät organisaatioon irtisanomisten/vähennysten jälkeen. Esimiehet saattavat kokea olonsa uhkaavaksi, koska työvoiman vähentäminen voi ilmentää tehottomuutta ja huonoa johtajuutta. Sen seurauksena työvoiman vähentämisen toimeenpanevat esimiehet voivat kokea työpaikkansa turvallisuuden uhatuksi. Lisäksi, koska alaisten määrä tuo mukanaan myös valtaa, voi työntekijöiden vähentäminen aiheuttaa esimiehille uhatuksi kokemisen tunteita, koska he menettävät näin statusta. On myös muistettava, että työvoiman vähentämisen toteuttaminen (lomautuksista päättäminen, alentaminen, pakolliset siirrot sekä jäljelle jääville työntekijöille selittäminen, että heidän työnsä tulevat tai eivät tule jatkumaan) on esimiehille ahdistusta herättävä tehtävä.

Organisaatioon jäävät alemman tason työntekijät voivat kokea huomattavaa ahdistusta, mikä on seurausta syyllisyyden ja työsuhteen pysyvyyden turvattomuuden kombinaatiosta. Brockner (1988) havaitsi useissa kenttä- ja laboratoriotutkimuksissaan irtisanomisista selviytyneiden työntekijöiden tuntevan huomattavaa syyllisyyttä. Eniten syyllisyyden tunteita havaittiin työntekijöillä, joilla oli heikko itsetunto. Lisäksi ahdistusta voi lisätä se, että kun työntekijät näkevät työkavereidensa tulevan irtisanotuiksi, se aiheuttaa heissä lisääntyntä pelkoa työpaikan menettämisestä, palkan pienentämisestä ja pakollisesta työpaikan siirrosta. Edellä mainittu yhteys työpaikan menettämisen pelon ja ahdistuneisuuden välillä havaittiin jo klassisissa Hawthorne -tutkimuksissa (Roethlisberger & Dickson, 1946).

Irtisanomisten uhka johtaa joidenkin tutkimusten mukaan (esim. Greenhalgh, 1982; Sutton, ym., 1986) rakenteiden ja työtehtävien suurempaan jäykkyyteen sekä kontrollin lisäämiseen. Sosiologinen tutkimus osoittaa kuitenkin, että pienemmällä organisaatioilla (työntekijöiden määrän mukaan laskettuna) on vähemmän mekanistiset muutokset. Nämä sinänsä ristiriitaiset tulokset johtuvat todennäköisesti siitä, että sosiologinen tutkimus on keskittynyt enemmän pidemmän aikavälin vaikutusten arviointiin sekä vertailuihin suurempien ja pienempien organisaatioiden välillä.

Suttonin ja D'aunnon (1989) malli osoittaa, että kun työntekijöiden vähentämisen aiheuttama ahdistus vähenee, pienemmän organisaation vaikutukset alkavat näkyä esimiehissä ja muissa työntekijöissä. Poikittais- ja pitkittäistutkimusten mukaan organisaatiot hylkäävät tällöin mekanistiset koordinaation ja kontrolloinnin keinosensa. Pienemmät organisaatiot ovat yleensä rakenteellisesti vähemmän monimutkaisia. Niillä on vähemmän ammatillisia luokkia ja hierarkisia tasoja, ja ne ovat vähemmän fyysisesti levittäytyneitä (Scott, 1987a). Tämä johtaa pienempään koordinaation ja kontrollin tarpeeseen. Childin mukaan (1973) tällöin on vähemmän tarvetta persoonattomiin (ja mekanistisiin) koordinaation ja kontrollin keinoihin, kuten jäykkiin toimintarooleihin ja toimintamalleihin sekä tarkasti dokumentoituihin toimintatapoihin. Saman tyyppinen malli löytyi Meyerin (1979) pitkittäistutkimuksesta, jossa hän tutki 240 julkishallinnollista organisaatiota.

Edellä mainitut tulokset ovat yhdenmukaisia nk. alimiehitysteorian kanssa (Barker & Gump, 1964), joka tarkastelee työmäärän ja työntekijöiden välistä suhdetta. Organisaatio on alimiehitetty, jos sillä on vähän työntekijöitä ja paljon töitä. Beckerin (1981) mukaan alimiehitetyn organisaation työntekijöiden tulee hallita



laajempi taitovalikoima, koska jokaisen työntekijän tulee suoriutua useammasta eri toiminnosta (skill variety). Työntekijät tekevät todennäköisemmin työt alusta loppuun saakka, koska on olemassa vähemmän ihmisiä jakamaan tehtäviä (task identity). Lisäksi, koska jokaisella työntekijällä on laajempi joukko tehtäviä, josta valita, hallinnan tunne työstä lisääntyy (autonomy). Hackmanin ja Oldhamin (1980) kielellä ilmaistuna työntekijöiden vähentäminen voi lisätä töiden motivaatiopotentiaalia.

Suttonin ja D'aunnon (1989) kehittämän mallin mukaan työntekijöiden vähentämisen aiheuttama uhka johtaa lukuisiin mekanistisiin siirtymiin organisaation rakenteissa ja työtehtävissä. Useammat mekanistiset rakenteet ja työtehtävät kuitenkin häviävät havaitun uhkan heikentyessä, koska niitä ei tarvita pienemmän työntekijämäärän töiden koordinoimiseen ja kontrolloimiseen. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että keskittämistäipumus säilyy, koska persoonalliset koordinaation ja kontrollin keinot ovat tehokkaampia pienemmässä organisaatiossa.

On olemassa kolme väliin tulevaa tekijää, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää lyhyen ajan vaikutusten voimaa sekä nopeuttaa tai hidastaa siirtymää lyhyen ajan vaikutuksista pitkän ajan vaikutuksiin. Nämä tekijät ovat työntekijöiden vähentämisprosessin vakavuus (severity), toimeenpanomenetelmät sekä se määrä, jolla työvoiman vähentäminen on sosiaalisesti koettu uhkaavaksi.

Se, kuinka uhkaavaksi työntekijöiden vähentäminen koetaan, johtuu keinoista, joilla se toteutetaan. Greenhalgh, Lawrence ja Sutton (1988) ovat esittäneet viisiluokkaisen mallin työvoiman vähentämisstrategioista: 1) luonnollinen poistuma (esim. palkkaamiskielto), 2) tuettu uudelleensijoittaminen (esim. vapaaehtoinen siirto), 3) pakollinen uudelleen sijoittaminen (esim. pakollinen siirto), 4) irtisanominen ja uudelleensijoituspalvelut, ja 5) irtisanominen ilman uudelleensijoituspalveluja. Viimeinen keino on yksittäisen työntekijän kannalta huonoin vaihtoehto, koska se antaa vähiten kontrollia suhteessa työllisyyteen.

Irtisanominen on uhkaavin työvoiman vähentämisen muoto kaikille jäljelle jääville työntekijöille. Jäljelle jäävät työntekijät voivat kokea syyllisyyttä, koska he ovat niukin naukin välttäneet tämän kovan kohtalon. Lisäksi he saattavat olla huolissaan asemastaan tulevissa irtisanomisissa. Suttonin ja D'aunnon (1989) mukaan ankarat työvoiman vähentämisstrategiat koetaan uhkaavimpina ja ne aiheuttavat jyrkkiä ja pitkään kestäviä mekanistisia siirtymiä rakenteissa ja työtehtävissä. Sen sijaan vähemmän ankarat työvoiman vähentämisstrategiat aiheuttavat vähemmän jyrkkiä ja lyhyempikestoisia mekanistisia siirtymiä.

Riippumatta työvoiman vähentämisstrategian ankaruudesta, se tapa, jolla työvoiman supistukset toteutetaan, vaikuttaa siihen määrään, kuinka uhkaavaksi ne koetaan. Mm. Brocknerin (1988) tutkimuksen mukaan uhkaavuuden kokeminen riippuu siitä, kuinka epäreiluksi, ennakoimattomaksi ja kontrolloimattomaksi työvoiman vähentämisstrategia koetaan.

Jäljelle jääneet työntekijät voivat tulkita, että ne päätöksenteon periaatteet ovat vääriä, joita käytetään irtisanottujen valitsemiseen. Esimerkiksi, vaikka esimiehet usein pyrkivät tekemään irtisanomiset mieluummin meriittien kuin senioriteetin perusteella, työntekijät voivat kokea arviointisysteemin olevan satunnainen ja epäoikeudenmukainen (Greenhalgh ym., 1988). Brockner, Glover, Reed, Dewitt & o'Malley (1987) havaitsivat tutkimuksissaan, että jäljelle jääneet työntekijät

kijät reagoivat negatiivisesti työvoiman vähennyksiin (esim. suoritustason ja sitoutuneisuuden lasku), jos he kokivat vertaistensa irtisanottujen tulleen epä-reilusti kompensoiduiksi. Suttonin ja Kahnin (1987) mukaan mikään stressitekijä ei aiheuta enempää harmia työntekijän hyvinvoinnille kuin se, että työntekijät eivät voi ennakoida tai kontrolloida tulevaa. Siten uhkaa aiheuttaa työvoiman vähentäminen, jonka toteuttamisen aikataulua, laajuutta ja kestoja ei voi ennustaa. Greenhalgh (1983) esittää, että työturvattomuuskriisi voi olla seurausta siitä, kun jäljelle jääneet työntekijät, jotka ovat todistaneet useita irtisanomiskierroksia, tulevat ikään kuin lamaantuneiksi epävarmuuden aiheuttamasta stressistä.

Työvoiman vähentämisstrategia voi aiheuttaa uhan tunteen siinä määrin kuin sen koetaan olevan vaikeasti kontrolloitavissa. Tämä stressitekijä voi ilmetä alemman tason työntekijöillä, jotka välttävät irtisanomiset, mutta jotka tuntevat olevansa voimattomia pyrkiessään vaikuttamaan työkaverin työpaikan säilymiseen. Kontrollin puute suhteessa työvoiman vähentämisstrategiaan voi olla stressaavaa myös esimiehille. Esimerkiksi juoru, joka paljastaa aiotun työvoiman vähentämissuunnitelman, voi ratkaisevasti heikentää sen asianmukaisen toteuttamisen. Samoin vaikeudet pysyä tietyissä kustannusraameissa valitun vähentämisstrategian avulla aiheuttaa esimiehissä stressiä.

Kaiken kaikkiaan strategiat, jotka toteutetaan tavalla, joka aiheuttaa niiden kokemisen epäreiluiksi, ennakoimattomiksi ja kontrolloimattomiksi, voi johtaa suureen ja pitkäkestoiseen ahdistukseen. Tämä puolestaan voi korostaa mekanistisia siirtymiä rakenteissa ja työtehtävissä sekä estää siirtymää lyhyempikestoisten työvoiman vähentämisstrategioiden vaikutuksista pitempikestoisiksi.

Fordin ja Bacuksen (1987) mukaan kollektiivinen tulkinta taloudellisten resurssien vähenemisestä näyttelee tärkeätä roolia sen vaikutuksen joko lisäämisessä tai vähentämisessä, mikä objektiivisella taloudellisten resurssien vähenemisellä on organisationaalisiin rakenteisiin ja toimintoihin. Työvoiman vähentämisen ja organisationaalisen tehokkuuden välinen suhde on paljon epäselvempi, verrattuna taloudellisten resurssien menettämiseen. Johto voi painottaa, että työvoiman vähentäminen on merkki siitä, että organisaatio on sen jälkeen "iskukunnossa". Tällainen tulkinta voi vakuuttaa sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät siitä, että vähennykset ovat merkki johdon rohkeasta toiminnasta, ja että johto hallitsee organisaation tulevaisuutta. Johdon tehtävänä on välittää oma sitoutuneisuutensa muille työntekijöille, jolloin symboliset yritykset asettaa työvoiman vähentäminen parhaaseen mahdolliseen valoon johtaa sen tulkitsemiseen rutiininomaisesti. Se, kuinka paljon johto uskoo itseensä ja se, kuinka paljon alaiset uskovat johdon toimintaan, johtaa vähäisempiin rakenteiden ja työtehtävien jäykkyyksiin; ja siihen, että siirtymä lyhyen aikavälin vaikutuksista pitkän tähtäyksen vaikutuksiin tapahtuu nopeammin.

## 5 TYÖILMAPIIRIN KOKEMINEN

Organisaatiokäyttämisen tutkimuksessa on tärkeää saada tietoa 'yli yksilöiden', jolloin esimerkiksi kehittämistoimenpiteitä voidaan laajemmin suunnitella ja soveltaa. Työilmapiiri on tällainen kokoava, mutta samalla tietyllä tavalla abstrakti käsite, jonka voidaan nähdä olevan yksilöiden yhteinen tulkinta työstä tai työn tai työkontekstin objektiivinen ominaisuus. Tätä tematiikkaa sekä käsitteitä työilmapiirin muodostumisesta pohditaan seuraavissa kappaleissa. Tämän jälkeen esitetään eräs mallinnus persoonallisuuden ja työkäyttämisen välisestä suhteesta ja lopuksi esitetään kyseessä olevan tutkimuksen teoreettinen perusta, jossa yksilön ja ympäristön vastavuoroisella suhteella on tärkeä merkitys yksilön organisaatiokäyttämisen kuvaamisessa ja ymmärtämisessä.

### 5.1 Työilmapiirin käsitteen määrittelyä

Vaikka organisaation ilmapiirikäsite on suhteellisen vakiintunut, sen määrittelyehdotuksia on kuitenkin varsin runsaasti. Seuraavassa esitellään niistä muutamia. Ilmapiiri on luonteeltaan funktionaalinen. Schneider ja Rentsch (1988) näkevät ilmapiirin "imperatiivisena mielenä" (a sense of imperative). Ilmapiiri syntyy niistä organisaation toimintatapoja, käytäntöjä ja menettelytapoja koskevista havainnoista, jotka osoittavat palkitsemalla, tukemalla ja esittämällä ehdotuksia siitä, millaiset päämäärät ovat tärkeitä organisaatiolle ja millaisilla keinoilla ne on määrä saavuttaa. Kopelman, Brief ja Guzzo (1990) määrittelevät ilmapiirin havaitsemisvälineeksi, jolla ympäristön vaikutukset todentuvat asenteissa ja käyttäytymisessä. Ilmapiiri on siten yksilötason muuttuja, jonka odotetaan heijastavan sekä yksilön havaitsemisprosessien ja käsitteenmuodostuksen että ympäristön ominaisuuksia (Jones & James, 1979). Samassa ympäristössä työskentelevien havainnot ovat jokseenkin yhdenmukaisia sekä ympäristön että yksilöiden samanlaisuuden takia.

Kopelman ym. (1990) näkevät ilmapiirin monidimensioisena keskeisten

ydinpiirteiden rakenteena, joka soveltuu erilaisiin työympäristöihin. Ilmapiirin ydinpiirteitä ovat heidän mukaansa (vrt. Decin ja Ryanin (1991) itseohjautuvuuden teorian mukaiseen sosiaalisen ympäristön keskeisiin tekijöihin):

1. Päämääräkorostus: missä määrin johto tekee työntekijöille selväksi, millaisia tuloksia ja standardeja se heidän työltään odottaa (rakenne).
2. Menetelmäkorostus: missä määrin johto tekee työntekijöiden tiettäväksi heidän työsuorituksissaan käyttämät menetelmät ja menettelytavat (rakenne, autonomian tuki).
3. Palkitseminen: missä määrin organisaatioissa nähdään palkitsemisen perustuvan työsuoritukseen (rakenne).
4. Työn tukeminen: missä määrin työntekijät havaitsevat, että heille annetaan heidän työssään tarvitsemia materiaaleja, välineitä, palveluja ja resursseja (autonomian tuki).
5. Sosiaalis-emotionaalinen tuki: missä määrin työntekijät havaitsevat, että johto vaalii heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan johtamalla ystävällisesti, huomaavaisesti ja ylipäänsä inhimillisesti (sitoutuminen).

Organisaatioissa voi vallita hyvin erilainen ilmapiiri riippuen näiden elementtien painotuksesta ja fokuksista. Fokus voi olla esimerkiksi 'palveluilmapiirissä' (Schneider, 1980) tai 'turvallisuusilmapiirissä' (Zohar, 1980). Kopelman ym. (1990) tiivistävät ilmapiirikäsitteen seuraavalla tavalla. Ilmapiiri on: 1) psykologisesti merkityksellinen työympäristön kuvaus, joka toimii työntekijöiden tekemien tulkintojen perustana ja siten käyttäytymisen ohjaajana, 2) se on yksilötason rakennelma, joka todennäköisesti voidaan yhdistää organisaatioyksikön tasolla ja 3) ydindimensiot, jotka sopivat erilaisiin työympäristöihin (mutta joiden sisältö voi fokusoitua organisaation yksiköissä eri tavoin).

Kinnunen, Ruoppila ja Nousiainen (1991) ovat esitelleet ilmapiirikäsitteen yleisesti tunnetut määritelmät (Fiedl & Abelson, 1982; Joyce, Slocum & von Glinow, 1982; Litwin & Stringer, 1968). Se pidetäänkö ilmapiiriä yksilön vai organisaation ominaisuutena (Glick, 1985; James, Joyce & Slocum, 1988) johtaa suoraan kysymykseen, oletetaanko ilmapiirin olevan ärsyke vai reaktio. Glick (1985) pitää ilmapiiriä ärsykkeenä, toisin sanoen ilmapiiri on itsessään ulkoinen ärsyke. James ym. (1988) väittävät ilmapiirin olevan ulkoisen ärsyksen sisäinen tulkinta. Joyce ja Slocum (1990) eivät pidä puolestaan ilmapiiritutkijoiden jakoa 'psykologiseen' ja 'organisatoriseen' ilmastoon relevanttina. Organisaatioilmapiirit ovat heidän mielestään vain harvoin osoittautuneet organisaation ilmapiiriksi, pikemminkin ne ovat yhdistäneet havaintoja organisaation ominaisuuksista. Heidän mukaansa vain havainnot organisaation strategisesta kontekstista edustavat todellista organisaation ilmapiiriä.

Juuti (1991) on tavoittanut Kopelmanin ym. (1990) määritelmää lähenevän määritelmän ilmapiiristä. Hänen mukaansa ilmapiirillä tarkoitetaan ihmisten muodostamia mielikuvia yhteisön toiminnasta ja sosiaalisesta, psyykkisestä sekä fyysisestä ympäristöstä. Ilmapiiri kuvaa pääosin yhteisön jäsenten omaksumia yhteisiä ajattelutapoja, mutta siinä heijastuvat myös heidän omat odoituksensa yhteisön toiminnalle ja siellä tapahtuvalle vuorovaikutukselle sekä heidän omat pyrkimyksensä sopeutua yhteisöön ja sopeutumisprosessin tulokset. Ilmapiiri kuvaa siis yhteisöä yksilön silmin, mutta yksilön havaintoihin välittyvät omat pyrkimykset ja kokemukset samalla tavalla kuin yhteisönkin

ominaisuudet. Näin ilmapiiriä ei voida pitää yhteisön kulttuuria objektiivisesti kuvaavana ilmiönä. Se on pikemminkin yhteisön kulttuurin ja yksilön sopeutumisprosessien välimaastoon sijoittuva käsite, jossa kuvataan pääosin yhteisön ominaisuuksia, mutta myös yksilön sopeutumisprosessien lopputuloksia.

Työilmapiiri on siis olemassa vain yksilöiden tajunnassa heidän sille antamiensa merkitysten perusteella (vrt. itseohjautuvuuden teorian ehdottama kontekstin funktionaalinen merkitys). Onko eri yksilöiden antamien ilmapiirikuvausten yhdistäminen keskiarvotiedoksi sitten sopiva menetelmä todeta jollain ryhmällä olevan jokin tietynlainen ilmapiiri? Kuitenkin on syntynyt tällainen käytäntö, vaikka suuri yksimielisyys varmaankin vallitsee siitä, että yksilöiden näkökulmasta keskiarvotiedoilla on vain marginaalinen merkitys.

## 5.2 Työilmapiirin muodostuminen

Organisaation ilmapiirin syntyselityksillä ja liitynnällä organisaatiokulttuuriin on tärkeä merkitys organisaatioiden johtamiselle sekä kehitys- ja muutostoitteinnalle. Koska ilmapiiri toimii vaihtuvammilla/näkyvämmillä tasoilla kuin kulttuuri, se on silloin myös paremmin muotoiltavissa ja sopivampi taso positiivisten organisaatiomuutosten lyhyen tähtäyksen interventioille. Organisaatioilmapiirin alkuperästä on esitetty erilaisia selityksiä. Traditionaalisessa organisaatioilmaston mallissa (esim. Field & Abelson, 1982) organisaatioilmaston nähdään syntyvän pääasiassa kolmen eri tekijäjoukon vaikutuksista: ulkoisten (fyysinen ja sosiaaliskulttuurinen ympäristö), organisatoristen (organisaation koko, rakenne, teknologia, keskittäminen ym.) ja psykologisten tekijöiden (johtamiskäyttäytyminen, palkinnot, kontrolli).

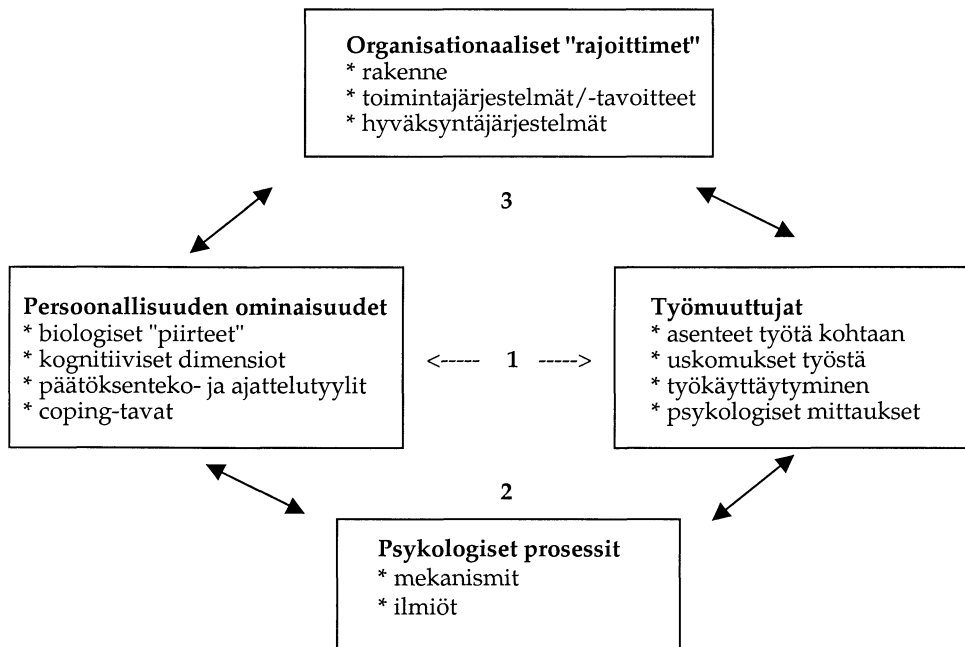
Schneider ja Reichers (1983) esittävät organisaatioilmaston synnystä kolme erilaista näkemystä. Ensinnäkin painopiste voi olla organisaation rakenteellisissa tekijöissä, toiseksi yksilöissä ja heidän samanlaisuudessaan sekä kolmanneksi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Rakenteellisessa lähtökohdassa on kaksi heikkoutta. Empiiriset tutkimukset eivät ole pystyneet ensinnäkään osoittamaan riittävän voimakkaita yhteyksiä rakenteellisten tekijöiden ja ilmastoituttujien välillä sekä toiseksi, rakennetekijöiden avulla ei pystytä selittämään ilmastoeroja saman työorganisaation sisällä. Tämä heikkous on ominainen myös yksilöiden samanlaisuudesta lähtevälle näkemykselle. Lisäksi se laiminlyö organisaation 'objektiivisen' todellisuuden korostaessaan yksilöiden psykologisia piirteitä. Näin ollen Schneider ja Reichers katsovat yksilöiden vuorovaikutusta korostavan selitysmallin parhaimmaksi, jonka mukaan yksilöiden keskinäinen kanssakäyminen sosiaalistaa organisaatioon. Näkemyksen mukaan samat prosessit, jotka toimivat sosiaalistajina, synnyttävät ilmastoja. Keskeinen ilmapiirin määrääjä on jäsenyys ryhmässä, mikä selittää sen, miksi saman organisaation sisällä voi ilmetä erilaisia ilmastoja.

### 5.3 Tutkimusmalli persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen suhteista

Furnham (1992) kritisoi useita persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen suhdetta tarkastelevia tutkimuksia pitäen niitä teoreettisesti kömpelöinä ja metodologisesti heikkoina. Hänen mielestään suurin ongelma johtuu siitä, että tutkijat pyrkivät löytämään persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen välisiä yhteyksiä ymmärtämättä 'miksi' ja 'miten'.

Furnhamin mukaan tulisi muodostaa malli, jonka avulla voitaisiin johtaa teoriaan perustuvia hypoteeseja, joita edelleen voitaisiin testata empiirisesti. Hän on esittänyt tutkimusmallin, jonka avulla voidaan yrittää kuvata joitakin perustekijöitä, jotka vaikuttavat persoonallisuuden ja työmuuttujien välisiin yhteyksiin. Malli on esitetty kuviossa 3 ja siinä voidaan erottaa kolme 'kausaa-lisuhdetta'.

#### ORGANISATIONAALINEN KÄYTTÄYTYMINEN



KUVIO 3 Tutkimusmalli persoonallisuuden ja työmuuttujien välisen suhteen tutkimiseksi (Furnham, 1992, 11)

1. Käytännön harjoittajien, kuten henkilöstöammattilaiset, päämielenkiinto kohdistuu yksinkertaiseen suhteeseen persoonallisuuden ja työhön liittyvän käyttäytymisen välillä. Kaksi piirrettä tulee kuitenkin huomioida. Ensinnäkin yhteys persoonallisuuden ominaisuuksien ja työkäyttäytymisen välillä on epäyhtenäinen korostaen tärkeää tekijää eli että tätä suhdetta säätelee joukko

muita, tärkeydeltään merkittäviä muuttujia. Toiseksi, tämä suhde on kaksisuuntainen. Eli persoonallisuustekijät määräävät (osaltaan) työhön liittyvää käyttäytymistä (predispositionaalinen malli), kun taas työmuuttajat muovaavat ja valikoivasti palkitsevat persoonallisuuden toimintaa (sosialisaatiomalli). Siten suhde persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen välillä ei ole suora tai yksisuuntainen.

2. Toinen "polku" tässä mallissa on traditionaalinen työ-/teollisuuspsykologian malli, joka tuntee hyvin persoonallisuuden teorian. Lähes kaikki "kunnon" teorit kuvaavat jonkin ilmiön tai prosessin, joka "aiheuttaa" piirteiden. Jos näin ei olisi, teorit olisivat vain tautologisia ja deskriptiivisiä: ekstrovertti kuvattaisiin sosiaaliseksi, ulospäinsuuntautuneeksi, impulsiiviseksi ja optimistiseksi, kun taas joku edellisillä piirteillä kuvattu henkilö tulisi määritellyksi ekstrovertiksi. Eri teorit tarjoavat hyvin vähän tietoa piirteiden "toiminnasta". Eysenckin (1967a) teoria ekstroversiasta perustuu viriämisen (arousal) käsitteeseen, mikä johtaa moniin ennusteisiin erilaisista valinnoista, välttämistä ja suorituksista spesifeissä tilanteissa. Rotterin (1966) locus of control -käsite perustuu toisaalta henkilökohtaisiin odotuksiin. Jotkut piirteeseen tai persoonallisuuden järjestelmään liittyvät ilmiöt tai prosessit ovat monimutkaisia, kun muut ovat taas yksinkertaisia. Selvästikin työmuuttujiin liittyvä ja persoonallisuusteoriasta johdettu hypoteesien määrä, tyyppi ja tarkkuus riippuu laajasta olemassa olevien persoonallisuusmekanismien ja -prosessien ymmärryksestä.

3. Kolmas "polku" löytyy organisationaalisista tai rakenteellisista/ (proseduraalisista) tekijöistä, jotka ovat yksilön ja sen organisaation, jossa yksilö työskentelee, välillä. Useimmilla organisaatioilla on virallinen (tai epävirallinen) rakenne, joka voidaan kuvata organisaatiokaaviolla. Kaavio ilmentää sen kuka raportoi kenelle, kuinka monikerroksinen tai matala organisaatio on sekä kommunikaatioväylät. Organisaatiot kehittävät hyvin nopeasti toiminnan normit, samoin kuin spesifit proseduurit, jotka saattavat kestää hyvinkin kauan. Virallisilla menettelytavoilla ja epävirallisilla työnormeilla voi olla hyvin voimakas vaikutus yksilön työhön liittyvään käyttäytymiseen, mikä siten edelleen muuttaa persoonallisuuden luontaista vaikutusta. Organisationaaliset tekijät voivat sekä tukea henkilön työkäyttäytymistä (esim. itseohjaus) tai rajoittaa sitä.

#### 5.4 Toiminnan ohjaus ja työn kokeminen: yhteenveto

Decin ja Ryanin teoria (2000) yksilön toiminnan ohjauksesta sekä eri sovellusalueiden tutkimustulokset muodostavat osaltaan käsitystä yksilön toiminnan ohjauksen ja ympäristön välisestä suhteesta. Teoriassa oletetaan yksilön kehitykseen vaikuttavien motivationaalisten tekijöiden olevan kehityksen 'käyntiin paneva' voima, mutta että ympäristöllä on tärkeä merkitys kehityksen suuntaamisessa ja tukemisessa. Autonomia ja itseohjautuvuus on kehityksen ja toiminnan primaari tavoite, joka mahdollistuu eri tavalla erilaisten kontekstitekijöiden ollessa vallitsevana.

Aikuisikään mennessä voidaan ajatella, että yksilöllä on tietty persoonallisuuden rakenne, joka on syntynyt tietyn kehityshistorian 'tuloksena'. Deci ja Ryan erottavat yksilöillä kolme motivaatio-orientaatiota (autonominen, kontrolli ja rakentumaton), joista jokin on yksilöllä vallitseva. Motivaatio-orientaatio kuvaa yksilön toiminnan ohjauksen rakennetta ja tarkemmin itseohjautuneisuuden astetta. Ympäristöllä on erilainen toiminnallinen merkitys yksilölle, jota voidaan pyrkiä selittämään motivaatio-orientaatioiden kautta.

Yksilö tuo oman persoonallisuutensa työhön, jossa toimiessaan yksilö ja työympäristö vastavuoroisesti vaikuttavat toisiinsa. Edellä mainittuun teoriaan viitaten voidaan olettaa, että mitä vahvempi itseohjautuvuuden taso, sitä aktiivisemmin yksilö voi myös itse vaikuttaa työympäristöön, ilman että olisi omassa toiminnan ohjauksessaan yksinomaan työympäristön rakenteiden kautta ohjautuva. Työympäristöllä on eri piirteinen (rakenne, autonomian tuki ja sitoutuneisuus) kuitenkin tärkeä merkitys yksilön toiminnan ohjauksen, työmotivaation ja työtyytyväisyyden kannalta. Teorian mukaan voidaan olettaa, että tietyn tyyppinen työympäristö voi joko tukea yksilön itseohjautuneisuutta, työmotivaatiota sekä työtyytyväisyyttä tai heikentää niitä.

Työn ja työympäristön muutos on aina haaste yksilön toiminnan ohjaukselle. Jos yksilön toiminnan ohjaus perustuu vahvasti työympäristön 'jäykille' rakenteille, niiden voimakas muutos tuo mukanaan suuria paineita yksilön toiminnan ohjaukselle, mikä voi näkyä vaikeutena ohjata omaa toimintaa joustavasti sekä työmotivaation ja työtyytyväisyyden laskuna. Jos taas yksilön toiminnan ohjaus perustuu vahvemmin itseohjautuvuudelle, yksilön voidaan olettaa pystyvän hallitsemaan työn ja työympäristön muutos paremmin, jopa niin, että muutoksen mahdollistama suurempi itsenäisyyden taso lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Lopputulos on kuitenkin pitkälti riippuvainen siitä, miten muutosprosessi toteutetaan ja minkälaiseksi työ ja työympäristö muutoksen kautta/jälkeen muotoutuu. Edellä mainittujen tekijöiden merkitystä yksilön toiminnan ohjauksessa on edellä kuvattu.

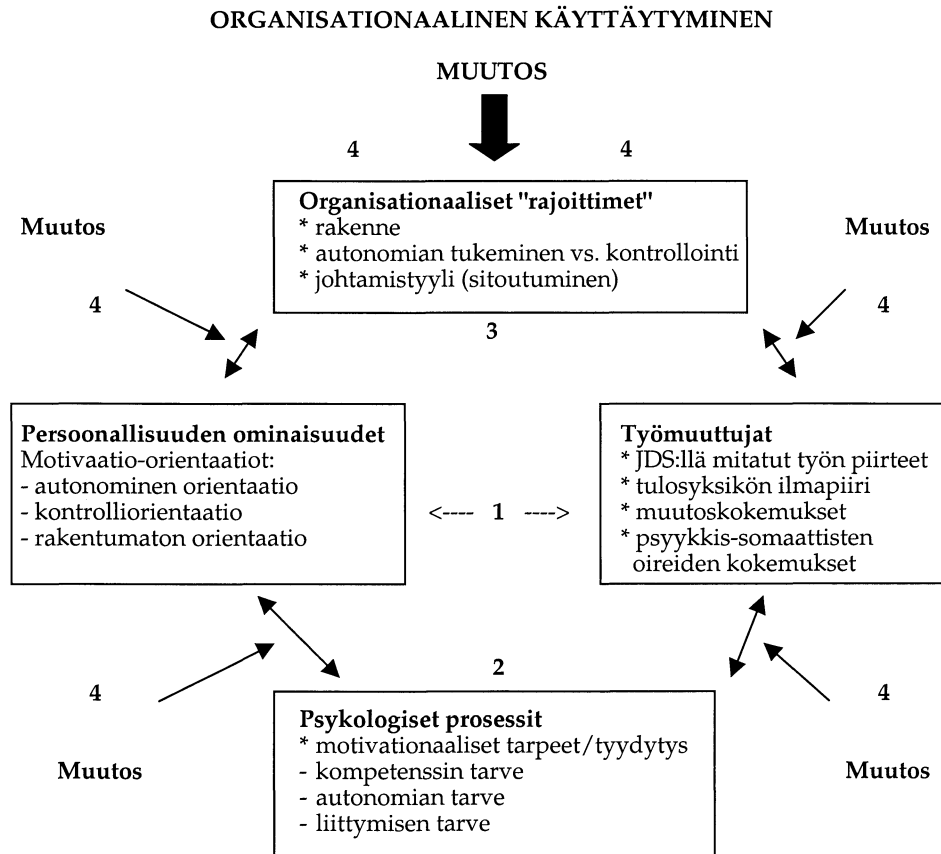
Käsiteltävän tutkimuksen perustana on mukaeltu Furnhamin (1992) kehittämä tutkimusmalli persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen välisten suhteiden tutkimiseksi, johon on sovitettu Decin ja Ryanin motivaatioteorian elementit (kuvio 4). Valintaan vaikutti kahden mallin toisiaan täydentävyys, jonka avulla käyttäytymisen ohjautumisen ja organisaationaalisten ympäristötekijöiden suhdetta sekä muutoksen vaikutusta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Seuraavassa on esitetty myös mallin neljä polkua, jotka kuvaavat mallin elementtien suhteita.

1. Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian kannalta tulee erityisesti ottaa huomioon mallin kaksi piirrettä. Ensinnäkin persoonallisuuden ominaisuuksien ja työkäyttäytymisen väliset yhteydet nähdään epäyhtenäisinä. Toiseksi, tämä suhde on kaksisuuntainen. Eli persoonallisuustekijät määräävät (osaltaan) työhön liittyvää käyttäytymistä, kun taas työmuuttajat muovaavat ja valikoivasti palkitsevat persoonallisuuden toimintaa (organisminen malli). Siten suhde persoonallisuuden ja työkäyttäytymisen välillä ei ole suora tai yksisuuntainen. Teorian mukaisesti oletetaan kuitenkin, että edellä mainittu kausaalisuhde on ensisijainen.

2. Toinen polku tässä mallissa on psykologisten tarpeiden merkityksen



kuvaaminen toiminnan ohjauksen kannalta. Yksilön käyttäytymisen ohjauksen motivationaalinen prosessi (jota eri motivaatio-orientaatiot kuvaavat) "aiheutuu" kolmen psykologisen tarpeen tyydyttymisen kautta. Nämä tarpeet ovat kompetenssin, autonomian ja liittymisen tarpeet, jotka siis tyydyttyvät eri tavalla eri motivaatio-orientaatioiden ollessa kyseessä.



KUVIO 4 Tutkimuksen teoreettinen perusta.

3. Kolmas polku löytyy organisationaalisista tai rakenteellisista (proseduraalisista) tekijöistä, jotka ovat yksilön ja sen organisaation, jossa yksilö toimii, välillä. Työympäristössä on kolme tärkeää ominaisuutta, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymisen ohjaukseen. Nämä ovat autonomian tuki, rakenne ja sitoutuminen. Organisationaaliset tekijät voivat joko tukea yksilön itseohjautuvuutta tai heikentää sitä.

4. Neljäntenä polkuna on muutos, joka vaikuttaa jokaiseen edellä mainittuun suhteeseen, mutta suurin vaikutus sillä on organisationaaliin 'rajoitimiin'. Nämä muutokset koetaan todennäköisesti eri tavalla riippuen henkilön persoonallisuudesta (motivaatio-orientaatiot), koska organisationaaliset ympäristötekijät ja niiden muutos tulkitaan eri tavalla ja ne tyydyttävät eri tavalla yksilöiden tarpeita.

## 6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, ONGELMAT JA HYPOTEESIT

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä selvittämään yksilöiden käyttäytymisen ohjaukseen vaikuttavien persoonallisuuden ominaisuuksien (motivaatio-orientaatiot) ja työn sekä työympäristön tekijöiden välistä suhdetta. Organisaatiomuutos tarjosi mahdollisuuden tarkastella työn ja työympäristön muutoksen vaikutusta edellä mainittuun suhteeseen. Pitkittäistutkimusasetelma oli välttämätön tämän noin nelivuotisen muutosprosessin kuvaamiseksi. Tutkimus oli kaksitasoinen siten, että motivaatio-orientaatioiden ja työn sekä työympäristön kokemisen välistä suhdetta tarkasteltiin koko aineiston tasolla muutoksen kolmessa eri vaiheessa kvantitatiivisilla menetelmillä. Tutkimuksen ydintason muodostivat haastattelut, joihin osallistuivat samat henkilöt muutoksen kolmessa eri vaiheessa. Haastatteluun osallistuneet henkilöt edustivat toiminnan ohjaukseltaan erilaisia motivaatio-orientaatiotyyppisiä. Haastatteluinformaation avulla pyrittiin syventämään tietoa yksilön toiminnan ohjauksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yksilön muutoksenhallintastrategioista. Kahden eri tutkimusmetodin triangulaatiolla pyrittiin aikaansaamaan kokonaisvaltainen käsitys yksilön toiminnan ohjauksen ja työn sekä työympäristön kokemisen välisestä suhteesta, sekä organisaatiomuutoksen vaikutuksesta tuohon suhteeseen. Kvantitatiivinen informaatio tuo uutta tietoa persoonallisuuden ominaisuuksien ja työn kokemisen välisestä suhteesta. Kvalitatiivinen ote pyrkii paikkaamaan kyselyinformaation liian yleiselle tasolle jättämää kuvaa persoonallisuuden ja työn välisestä suhteesta. Pitkittäistutkimusasetelma muutoskontekstissa tuo tärkeää tietoa edellä mainitun suhteen mahdollisesta pysyvyydestä ja muutoksista.

Edellä esitettyyn teoriaan (kuvio 4) ja aikaisempaan tutkimukseen perustuen asetettiin käsillä olevalle tutkimukselle seuraavat tutkimustehtävät:

## I Tutkimustehtävä

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli tutkia yksilön autonomian luonteesta johtuvien yleisten käyttäytymisen ohjautumisperusteiden ja työn sekä työympäristön kokemisen välistä suhdetta. Yksilöillä voidaan erottaa kolme motivaatio-orientaatiota (jotka kuvaavat käyttäytymisen ohjautumisperusteita), joista jokin on vallitsevana. Nämä ovat autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja rakentumaton orientaatio. Tarkoituksena oli selvittää kyselyn avulla koko aineiston tasolla eri motivaatio-orientaatioiden ja työn ja työympäristön eri piirteiden kokemisen välistä yhteyttä. Eli, miten autonominen orientaatio on esimerkiksi yhteydessä mm. työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kuvaaviin muutujiin jne. Erilaisen motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden haastattelujen avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä työn eri piirteiden ja yksilön toiminnan ohjauksen välisistä suhteista.

### Motivaatio-orientaatioista oletettiin seuraavaa:

Autonominen orientaatio on todennäköisesti positiivisesti yhteydessä työn sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuten työn itsenäisyyteen ja kehittymishalukkuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Autonomisesti orientoituneiden työntekijöiden toiminnan ohjaus on itselähtöistä ja joustavaa, ja siihen kuuluu kyky tuntee vaikuttavuutta sekä halu toimia merkityksellisissä suhteissa muiden työntekijöiden kanssa. Kontrolliorientaatio on positiivisessa yhteydessä työn ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten palkkaan ja työsuhteen pysyvyyteen. Kontrolliorientoituneiden työntekijöiden toiminnan ohjaus on luonteeltaan 'jäykkää' eli selkeiden ulkoisten rakenteiden mukaisesti ohjautuvaa. Rakentumaton orientaatio on todennäköisesti negatiivisessa yhteydessä moniin työn piirteisiin. Rakentumattoman orientaation omaaville työntekijöille on leimallista toiminnan ohjauksen ristiriitaisuus, jossa vahva autonomian tunne ja voimakas tukentumisen tarve vuorottelevat.

## II Tutkimustehtävä

Toisena tutkimustehtävänä pyrittiin selvittämään kyselyjen avulla koko aineiston tasolla, miten organisaatiomuutos vaikuttaa eri motivaatio-orientaatioiden ja työn sekä työympäristön eri piirteiden kokemisen väliseen suhteeseen. Haastattelujen avulla pyrittiin syventämään tietoa siitä, miten toimintatapoihin ja työympäristöön kohdistuvat muutokset vaikuttavat erilaisen motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden toiminnan ohjaukseen.

### Motivaatio-orientaatioista oletettiin seuraavaa:

Organisaatiomuutos ei heikennä autonomisen orientaation ja työn sekä työympäristön eri piirteiden (mm. työmotivaatio, työtyytyväisyys) kokemisen välisiä yhteyksiä. Autonomisesti orientoituneet työntekijät kykenevät säilyttämään muutoksessa itsenäisen ja joustavan toiminnan ohjauksen. Tämä heijastuu todennäköisesti positiivisesti hallinnan tunteeseen sekä työmotivaatioon ja työ-

tyytyväisyyteen. Kontrolliorientaation ja rakentumattoman orientaation yhteydet työn ja työympäristön eri piirteiden kokemiseen (mm. työmotivaatio ja -tyytyväisyys) säilyvät samanmuotoisina muutoksen yli, ja ne saattavat jopa voimistua negatiivisessa suunnassa muutoksen murrosvaiheessa. Kontrollio-orientoituneet työntekijät säilyttävät muutoksessa toiminnan ohjauksen jäykkyyden ja ulkoisen ohjauksen tarpeen, mikä heijastuu todennäköisesti negatiivisesti työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Rakentumattoman orientaation omaavat työntekijät säilyttävät toiminnan ohjauksen ristiriitaisuuden, jossa muutoksen murrosvaiheessa tukeutumisen tarpeet todennäköisesti vain vahvistuvat. Tämä on todennäköisesti negatiivisessa yhteydessä työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen.

### **III Tutkimustehtävä**

Kolmantena tutkimustehtävänä pyrittiin haastattelujen avulla selvittämään, miten erilaisen motivaatio-orientaation omaavat työntekijät pyrkivät hallitsemaan toimintatapoihinsa ja työympäristöönsä kohdistuvat muutokset? Muutoksen hallinnan kannalta oli tärkeää selvittää, koetaanko organisaatiomuutos uhkana vai mahdollisuutena ja pyritäänkö uuteen tilanteeseen sopeutumaan siten, että se otetaan haltuun aktiivisesti tilannetta jäsentämällä ja tarvittaessa joko työympäristöä muuttamalla tai/ja omia työskentelyedellytyksiä kehittämällä. Vai pyritäänkö uuteen tilanteeseen sopeutumaan passiivisesti tai defensiivisesti, ilman että pyritään itse aktiivisesti vaikuttamaan työympäristöön tai omiin työskentelyedellytyksiin.

#### **Motivaatio-orientaatioista oletettiin seuraavaa:**

Autonomisesti orientoituvat työntekijät kokevat muutoksen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. He yrittävät vaikuttaa työhönsä kohdistuviin muutoksiin aktiivisesti hankkimalla informaatiota tulevasta muutoksesta, jotta pystyisivät määrittelemään tulevan muutoksen vaikutukset omaan työhön mahdollisimman realistisesti. Yleinen tunnelma on enemmän odottavan myönteinen kuin pahinta pelkäävä. Autonomisesti orientoituneet työntekijät pyrkivät aktiivisemmin sopeutumaan uuteen tilanteeseen. He pystyvät jäsentämään uuden tilanteen nopeammin ja mukauttamaan toimintansa uuteen tilanteeseen tarvittaessa joko työympäristöä tai omia toimintaedellytyksiä muuttamalla. Kontrollio-orientoituneet ja rakentumattoman orientaation omaavat henkilöt suhtautuvat muutokseen passiivisemmin, siten että muutos koetaan jonakin, johon ei voi vaikuttaa. Pyritään pitäytymään pakonomaisesti kiinni tutuissa rakenteissa ja työmalleissa, jolloin muutosvaatimukset koetaan enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Muutoksenhallintastrategiat keskittyvät enemmän defensiiviseen mukautumiseen kuin aktiiviseen uusien toimintatapojen omaksumiseen.

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 7.1 Tutkittava organisaatio ja tutkittavat

Vesihallitus oli perustettu vuonna 1970. Vesi- ja ympäristöhallitus perustettiin 80-luvun alussa. Organisaation palveluksessa toimi vuonna 1993 noin 520 henkilöä. Toimintojen jakautuminen organisaatiossa käy selville liitteestä 7. Vesi- ja ympäristöhallituksen tehtävänä oli tällöin edistää a) vesivarojen käyttöä, hoitoa ja suojelua, b) vesien aiheuttamien haittojen ja vahinkojen torjuntaa, c) vesien ja muun ympäristön tutkimusta sekä d) ympäristön hoitoa. Vesi- ja ympäristöhallituksen tehtävien luonne on ollut siten poikkeuksellisen monipuolinen. Se suunnitteli ja ohjasi, seurasi ja tutki, rakensi, rahoitti, valvoi yleistä etua ja laillisuutta sekä torjui ympäristövahinkoja. Vesi- ja ympäristöhallitus ohjasi vesi- ja ympäristöpiirejä. Sen toiminnassa painottuivat ympäristön tutkimus ja seuranta, ympäristönsuojelun ja vesivarojen käytön kehittäminen ja suunnittelu, ympäristötietopalvelu, eräät valtakunnalliset viranomaistehtävät sekä vesi- ja ympäristöhallinnon sisäiset tukipalvelut. Organisaatiolla oli siten lukuisia sidosryhmiä.

Ympäristöhallinnon uudistuksen myötä vesi- ja ympäristöhallituksen tilalle perustettiin 1. 3. 1995 tutkimus- ja kehittämiskeskus, Suomen ympäristökeskus (SYKE). Muutos ei aiheuttanut välittömiä henkilöstön supistamistarpeita. Toimintojen sijoittuminen organisaatiossa käy ilmi liitteestä 8. Suomen ympäristökeskus pyrkii tukemaan työllään tavoitteiden saavuttamista seuraavilla hallinnonalan painopistealueilla: ilmastostrategian laadinta ja toimeenpano, luonnon monimuotoisuuden suojelu, maatalouden ympäristönsuojelu, jätehuollon tehostaminen, ympäristötietoisuuden lisääminen, ympäristövaikutusten arviointi, ympäristöperusteisten taloudellisten ohjauskeinojen kehittäminen ja EU-strategioiden laadinta ja toimeenpano. Lisäksi laitoksella on myös valtakunnallisia viranomaistehtäviä mm. kemikaalinvalvonnassa, jätehuollossa ja ympäristövahinkojen torjunnassa.

Hallinnolliset ohjaustehtävät siirrettiin pääosin aluehallinnolle (alueelliset ympäristökeskukset, jotka muodostuivat lääninhallitusten ympäristötoimisto-

jen ja vesi- ja ympäristöpiirien yhdistyessä) ja ministeriöille (ympäristöministeriö ja maa- ja metsätalousministeriö). Tämä merkitsi Suomen ympäristökeskuksen siirtymistä hallinnollisesta ohjauksesta ns. asiantuntijaohjaukseen, jossa työvälineinä käytetään mm. asiantuntijaverkostoja, kehittämissyömiä, tietojärjestelmiä, koulutus- ja konsultointipalveluja sekä erilaisia julkaisuja. Toimintatavan muutos oli entiseen taloudelliseen ja hallinnolliseen ohjausvaltaan nähden suuri ja se edellyttää asiantuntevaa ja tehokasta organisaatiota ja henkilöstöä, jotka kykenevät reagoimaan toimintaympäristön tarpeisiin entistä herkemmin. Muutosprosessi on kuvattu tarkemmin liitteessä 2. Muutoksen keskeiset elementit ovat tiivistettynä seuraavat: a) perustehtävän muutos keskusvirastosta tutkimus- ja kehittämiskeskukseksi, b) organisaation hallinnollisten rakenteiden muutos, c) työkavereiden, esimiesten ja työryhmien muutokset, d) muutokset ulkoisissa sidosryhmissä, e) toimipaikan, tietohallinnon ja sisäisen hallinnon muutokset, f) tehtävien, asiantuntemuksen painopisteen, vastuiden ja työtapojen muutokset ja g) työyhteisön ja sen yksiköiden nimien, missioiden, ilmaistun imagon ja arvojen, työyhteisön kielen ja logon muutokset.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kyselyt osoitettiin Vesi- ja ympäristöhallituksen vesien- ja ympäristönsuojeluosaston ja vesistöosaston työntekijöille. Tästä joukosta valittiin myös haastateltavat henkilöt Decin ja Ryanin (1985a) motivaatio-orientaatiomittarin vastausten perusteella. Motivaatio-orientaatiomittarin avulla voitiin jokaiselle henkilölle laskea keskiarvo kolmelle eri motivaatio-orientaatiolle. Koko tutkittavien joukosta voitiin löytää z-arvoja käyttäen ns. ääriyypit, joilla yksi motivaatio-orientaatio oli toista kahta selvästi vahvempi. Näin tutkittavien joukosta voitiin valita haastatteluun autonomisesti orientoituneita, kontrolliorientoituneita sekä rakentumattoman orientaation omaavia henkilöitä. Haastatteluihin suostui 20 henkilöä, joista yhdeksän oli autonomisen, viisi kontrolli- ja kuusi rakentumattoman orientaation omaavia.

TAULUKKO 1 Kyselyihin eri mittauskerroilla osallistuneiden määrät, sukupuoli, ikä ja koulutus

Ominaisuus	1993 (n=104)	1995 (n=83)	1996 (n=65)
Sukupuoli			
nainen	52	47	36
mies	51	36	29
Ikä (v.)			
25 - 35	20	17	9
36 - 45	28	25	16
46 - 55	41	35	34
56 - 65	9	6	5
Koulutus			
ei ammattikoulutusta	12	10	6
ammattikoulutus	7	3	2
tekninen koulu	20	5	5
tekninen opisto	14	9	7
korkeakoulu tai yliopisto	44	55	44

TAULUKKO 2 Vuoden 1993 haastatteluihin osallistuneiden sukupuoli, ikä ja koulutus

Ominaisuus	Autonominen (n=9)	Kontrolli (n=5)	Rakentumaton (n=6)
Sukupuoli			
nainen	5		5
mies	4	5	1
Ikä (v.)			
25 - 35	1		2
36 - 45	5	2	
46 - 55	3	3	2
56 - 65			2
Koulutus			
ei ammattikoulutusta			2
ammattikoulutus	1		
tekninen koulu		1	
tekninen opisto	1	2	1
korkeakoulu tai yliopisto	7	2	3

Tutkimuksen toisen ja kolmannen vaiheen kyselyt osoitettiin samoille henkilöille, jotka olivat osallistuneet tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen. Tutkimuksen toisen ja kolmannen vaiheen haastattelut tehtiin joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta samoille henkilöille. Taulukoissa 1 ja 2 on kuvattu kyselyihin ja vuoden 1993 haastatteluihin vastanneiden/osallistuneiden määrät ja joitakin demografisia tunnuslukuja.

## 7.2 Tutkimuksen toteutus

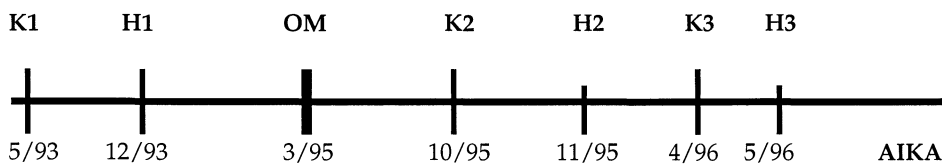
Tutkimuksen fokuksena oli selvittää yksilön toiminnan ohjaukseen ja muutoksenhallintaan liittyviä tekijöitä, mikä edellytti syvällisen ja kokonaisvaltaisen tutkimusotteen käyttämistä. Tutkimusta ohjasi valittu teoria ja sen pohjalta tehdyt oletukset, jotka pyrittiin todentamaan. Tämä ohjasi myös tutkimusmenetelmien valintaa, jossa päätyminen usean eri menetelmän triangulaatioon johtaa tutkittavien ilmiöiden kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen. Tutkimus oli siten luonteeltaan hypoteettis-deduktiivinen.

Tutkimus toteutettiin kolmivaiheisena asetettujen tutkimustehtävien ja valitun kokonaisvaltaisen tutkimustavan seurauksena. Tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu kuviossa 5. Tutkimus toteutettiin Vesi- ja ympäristöhallituksessa, jonka kahden osaston työntekijät muodostivat tutkimuksen kohderyhmän. Tutkimuksessa seurattiin muutosprosessin vaikutusta työntekijöiden työn kokemiseen, kun Vesi- ja ympäristöhallitus muuttui Suomen ympäristökeskukseksi. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen muodostivat toukokuussa 1993 toteutettu kysely ja joulukuussa 1993 suoritettut haastattelut. Kyselyillä tutkittiin koko aineistossa motivaatio-orientaatioiden (jotka jokainen edustavat erilaista toiminnan ohjauksen tyyliä) yhteyttä työn, muutoksen ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Haastatteluissa pyrittiin syventämään kyselyillä saatua tietoa ja selvittämään tarkemmin yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tämän vaiheen haastatteluista

puolet teki psykologian yo. Esa Alaraudanjoki, joka keräsi aineistoa omaan gradu -työhönsä.

Toisen tutkimusvaiheen muodostivat vuoden 1995 lokakuussa toteutettu kysely sekä saman vuoden marraskuussa tehdyt haastattelut. Uusi organisaatio oli tullut käytännössä voimaan kesälomien jälkeen, jolloin aineiston keruu toteutettiin muutoksen ns. murrosvaiheessa. Kysely osoitettiin samoille henkilöille, jotka olivat vastanneet ensimmäiseen kyselyyn vuonna 1993. Koko aineistossa tarkasteltiin motivaatio-orientaatioiden yhteyttä työn, organisaatiomuutoksen, työilmapiirin ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Haastattelupyynnöt osoitettiin samoille henkilöille kuin ensimmäisellä tutkimuskerralla. Muutos oli tuonut kuitenkin mukanaan siirtymisiä eläkkeelle, pitkälle sairauslomalle ja muihin organisaatioihin, joten toisella haastattelukierroksella haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Haastateltavista seitsemän henkilöä edusti autonomisesti orientoituneita, neljä kontrolliorientoituneita sekä neljä rakentumattomasti orientoituneita. Haastatteluissa syvennettiin ymmärrystä erilaisen toiminnan ohjaustyylin omaavien henkilöiden työn kokemisesta muutostilanteessa.

Tutkimuksen kolmannen ja samalla viimeisen vaiheen muodostivat vuoden 1996 huhtikuussa toteutettu kysely sekä saman vuoden toukokuussa tehdyt haastattelut. Kysely osoitettiin jälleen samoille henkilöille. Koko aineistossa tarkasteltiin motivaatio-orientaatioiden yhteyttä työn, työilmapiirin, organisaatiomuutoksen ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa käytettiin samoja kyselyitä kuin tutkimuksen toisessa vaiheessa. Haastattelupyynnöt osoitettiin samoille henkilöille, mutta tässä vaiheessa mukaan saatiin lisäksi kolme henkilöä, jotka olivat osallistuneet tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen, mutta jotka työskentelivät nyt eri organisaatiossa. Lisäksi mukana oli yksi henkilö, joka ei voinut osallistua tutkimuksen toisen vaiheen haastatteluun. Näin ollen haastateltavien määrä oli 19, joista autonomisesti orientoituneita oli yhdeksän, kontrolliorientoituneita viisi ja rakentumattoman orientaation omaavia viisi. Haastatteluissa syvennyttiin edelleen erilaisen motivaatio-orientaation omaavien henkilöiden toiminnan ohjauksen perusteisiin sekä työn ja muutoksen kokemiseen. Tutkimus toteutettiin tilanteessa, jolloin uudessa organisaatiossa oli toimittu noin vuosi. Näin ollen uudet toimintamallit olivat jo jonkin verran vakiintuneet. Tosin ennen tutkimusvaiheen toteutusta esille tullut noin 40 henkilön vähentämistarve vaikutti varmasti joidenkin henkilöiden vastauksiin paljonkin, mutta toi tutkimukselle uuden lisäulottuvuuden.



KUVIO 5 Kuviossa on esitetty aikajanalla tutkimuksen vaiheet, menetelmät sekä organisaatiomuutoksen ajankohta (K=kysely, H=haastattelu, OM= organisaatiomuutos)



## 7.3 Tiedonkeruumenetelmät

### Haastattelu

Jokaista haastateltavaa haastateltiin kolme kertaa lukuun ottamatta kolmea muuhun organisaatioon siirtynyttä ja yhtä pitkään sairauslomalla ollutta henkilöä, joita haastateltiin kaksi kertaa sekä yhtä eläkkeelle siirtynyttä henkilöä, jota haastateltiin kerran. Haastattelut toteutettiin organisaatiossa sitä varten osoitetussa tilassa. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 1993, marraskuussa 1995 sekä toukokuussa 1996. Haastattelut kestivät noin 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastatteluissa pyrittiin muodostamaan luottamuksellinen, kiireetön ja turvallinen ilmapiiri, minkä takia haastatteluja ei toteutettu esimerkiksi haastateltavien omissa työhuoneissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Haastattelujen alussa tutkija toi esille haastattelujen tarkoituksen sekä varmisti haastateltavan vapaaehtoisuuden. Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin tekstiksi sana sanalta.

Haastatteluissa noudatettiin tiettyä struktuuria, millä pyrittiin varmistamaan, että jokaisella kerralla kartoitettiin keskeiset työn kokemiseen vaikuttavat osa-alueet. Ensimmäisellä kerralla kartoitettiin työn kokemiseen, työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä selvitettiin henkilöiden näkemyksiä ja tuntemuksia tulevasta organisaatiomuutoksesta. Toisella kerralla kartoitettiin työn kokemiseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä selvitettiin henkilön kokemuksia muutoksesta ja omista muutoksenhallinnan strategioista. Kolmannella kerralla kartoitettiin työn kokemista, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä sitä, miten haastateltava oli sopeutunut uuteen tilanteeseen ja miten hän näki oman ja organisaation tulevaisuuden. Haastattelurunko on kuvattu liitteessä kolme.

### Motivaatio-orientaatio-mittari

Motivaatio-orientaatioita mitattiin suomeksi käännetyllä Individual Style Questionnaire- (ISQ) eli Motivaatio-orientaatio-mittarilla, joka on Decin ja Ryanin (1985a) kehittämä motivaatio-orientaatioita mittaamaan tarkoitettu kyselylomake (Liite 1). Mittari sisältää 12 eri tilanteen kuvausta, jotka koskevat mm. työelämää, kuten ylennyksen saamista tai ikävien tehtävien suorittamista, ihmissuhteita, kuten keskustelussa syntyvän ristiriitatilanteen hallintaa, sekä lastenkasvatusta. Tutkittavan tehtävänä oli arvioida asteikolla yhdestä seitsemään kolmen vaihtoehdon kohdalla sen vastaavuutta hänen omaan reagointiinsa kyseisessä tilanteessa. Kukin testattava sai pistemäärät kolmella asteikolla: autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja rakentumaton orientaatio. Osioiden jakautuminen eri asteikoille on esitetty liitteessä kuusi.

Testin reliabiliteetti on ollut tyydyttävä aikaisemmissa Decin ja Ryanin (1985a) tutkimuksissa. Testin yhteyksiä muihin persoonallisuusmittareihin on selvitetty (Deci & Ryan, 1985a) ja testin on todettu vastaavan sitä koskevia teoreettisia oletuksia. Suomessa testiä on käytetty tämän tutkimuksen lisäksi vain vähän (Kuusinen, 1994), mutta sillä näyttää olevan sekä kohtuullinen reliabili-

teetti että validiteetti. Tässä tutkimuksessa asteikkojen reliabiliteetit olivat seuraavat: autonominen orientaatio, Cronbachin alfa =0.75, kontrolliorientaatio, a=0.61 ja rakentumaton orientaatio, a=0.73. Iällä, sukupuolella ja ammattikoulutuksella ei ollut vaikutusta motivaatio-orientaatioihin.

### Job Diagnostic Survey (JDS) -mittari

JDS -menetelmän ovat kehittäneet Hackman ja Oldham (1975, 1980). Tässä tutkimuksessa käytettiin Job Diagnostic Survey (JDS) lyhyttä muotoa (JDS-L). Menetelmän valintaan vaikutti menetelmän tunnettuus Suomessa ja sen sopivuus erityisesti työn kokemisen ja organisaatiomuutosten vaikutusten seurantaan. Lyhyt versio on riittävän kattava, mutta ei liian työläs testattaville. Näin ollen se mahdollistaa uusintamittausten teon kuormittamatta henkilöstöä liikaa.

JDS -menetelmä on suunniteltu mittaamaan kolmea muuttujaluokkaa: työn ydinpiirteitä, työntekijöiden yksilöllisiä tuntemuksia työstään ja laajemmin työympäristöstään sekä työntekijöiden suhtautumista ns. "rikastettuihin" töihin eli töihin, joilla on arvioitu olevan suuret mahdollisuudet aikaansaada sisäistä työmotivaatiota. Kyseessä olevassa tutkimuksessa JDS:n osioita käytettiin karotteittaessa työntekijöiden kokemuksia suhteessa työn ydinpiirteisiin, työn aiheuttamiin yleisiin tuntemuksiin sekä työtyytyväisyyteen suhteessa työoloihin sekä kasvutarpeen voimakkuutta. Summamuuttujat on kuvattu liitteessä 9 ja niiden reliabiliteetit taulukossa 3.

TAULUKKO 3 JDS-L-mittarin sisäinen yhdenmukaisuus (Cronbachin alfa) eri mittauskerroilla ja suomalaisessa normiaineistossa (Vartiainen, 1989, 34)

JDS:n summamuuttujat	1993 (n=102)	1995 (n=81)	1996 (n=65)	Suomalainen normiaineisto (n=1009)
<b>Työn ydinpiirteet</b>				
työn vaatimat taidot	.83	.83	.85	.80
työkokonaisuus	.60	.74	.77	.67
työn merkittävyys	.77	.76	.80	.73
itsenäisyys	.78	.74	.77	.71
palaute työstä	.50	.77	.68	.59
palaute ihmisiltä	.81	.86	.88	.78
kanssakäymisen määrä	.71	.75	.78	.69
<b>Työn aiheuttamat yleiset tuntemukset</b>				
yleinen työtyytyväisyys	.86	.86	.83	.81
kasvutyytyväisyys	.78	.73	.76	.79
sisäinen työmotivaatio	.67	.75	.50	.72
<b>Tyytyväisyys työympäristöön</b>				
työsuhteen pysyvyys	.80	.80	.80	.89
palkka	.85	.93	.87	.76
työkaverit	.66	.66	.59	.66
esimiehet	.90	.89	.82	.77
<b>Kasvutarpeen voimakkuus</b>	.87	.90	.93	.90

## Psyykkis-somaattiset oireet -kysely

Tässä tutkimuksessa yhtenevästi Perrewen ja Gansterin (1989) kanssa rasittuneisuudella viitataan yksilön psykologisiin ja fysiologisiin vasteisiin, jotka ovat seurausta ympäristön vaatimuksista. Stressitekijät viittaavat objektiivisiin ja koettuihin ympäristön vaatimuksiin. Psyykkis-somaattisia oireita kartoitettiin Työterveyslaitoksen tunnetulla työstressikyselyn Koetut oireet ja voimavarat -osiolla, joka sisälsi kuusi psyykkistä oiretta ja kahdeksan somaattista oiretta kartoitettavaa kysymystä. Työterveyslaitos oli aikaisemmin kartoittanut henkilöstön rasittuneisuutta ko. osioilla. Se valittiin kuvaamaan psyykkis-somaattisten oireiden kokemista siitä syystä, että se mahdollisti tulosten vertailun aiempiin organisaatioissa tehtyihin mittauksiin.

## Tulosyksikön ilmapiiri -mittari

Organisaatiomuutos johti siihen, että entinen osastopohjainen organisaatio muuttui tulosyksikköorganisaatioksi. Tällöin haluttiin laajentaa mittaristoa, jolla voitaisiin kartoittaa työntekijöiden havaintoja tulosyksiköidensä ilmapiiristä. Tähän tarjosi sopivan menetelmän Psyko BLC:n kehittämä ilmapiirimittari, jonka osioita ei tässä tutkimuksessa liikesalaisuuteen vedoten tarkemmin kuvata. Mittari sisältää 23 kysymystä, joiden tarjoama informaatio on tiivistettävissä kuuteen summamuuttujaan. Mittarin avulla saadaan tietoa tavoitteiden ja työnjaon selkeydestä, ryhmähengestä ja ilmapiirin avoimuudesta, sitoutumisesta ja itseohjautuvuudesta, ryhmän sisäisestä tehokkuudesta, yhteistyöhakuisuudesta ja muutosvalmiudesta sekä innovatiivisuudesta ja kehittämishakuisuudesta. Summamuuttujien Cronbachin alfat tämän tutkimuksen mittauskerroilla on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4 BLC:n ilmapiirimittarin summamuuttujien reliabiliteetti eri mittauskerroilla

Summamuuttujat	1995 (n=82)	1996 (n=65)
Tavoitteiden ja työnjaon selkeys	.83	.91
Ryhmähenki ja ilmapiirin avoimuus	.90	.92
Sitoutuminen ja itseohjautuvuus	.76	.79
Ryhmän sisäinen tehokkuus	.90	.89
Yhteistyöhakuisuus ja muutosvalmius	.66	.62
Innovatiivisuus ja kehittämishakuisuus	.77	.74

## Muutoksen kokeminen -kysely

Organisaatiomuutosta pyrittiin havainnoimaan kahdella tasolla myös kvantitatiivisesti. Toisen menetelmän tarjosi se, että seurattiin työntekijöiden kokemuksia JDS:n kautta eri muutostilanteissa. Tämän lisäksi haluttiin ottaa mukaan myös yksittäisiä kysymyksiä, joissa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan suoraan muutoksen vaikutuksia työn eri ominaisuuksiin.

## 7.4 Analyysimenetelmät

### Kvalitatiivinen analyysi

Haastatteluaineistoa oli paljon, yhteensä 54 haastattelua. Niiden analyysi eteni vaiheittain. Aluksi haastatteluja luettiin useita kertoja vertaillen eri haastatteluvien kuvauksia työn kokemisesta kiinnittäen huomiota teorian ja hypoteesien määrittelemiin keskeisiin tekijöihin. Erityisesti pyrittiin tavoittamaan haastatellun sisäistä maailmaa ja käyttäytymisen ohjautumisen perusteita, koska samansuuntainenkin syvätason sisäinen organisoituminen näyttäytyy aina idiosynkraattisella tavalla yksilön verbalisoinneissa ja käyttäytymisessä. Konkreettiset työkokemukset vaikuttavat siihen, miten yksilön sisäinen kokemusmaailma näkyy käyttäytymisessä. Ne määrittelevät, miten adaptiivista tai onnistunutta yksilön käyttäytyminen kulloisessakin tilanteessa on. Tälle analyysivaiheelle oli ominaista myös induktiivinen aineiston työstäminen, siten että kaikki aineistosta itsestään nouseva, vaikkakin hypoteeseista poikkeavakin tieto otettiin huomioon.

Toisessa vaiheessa haastatteluaineisto siirrettiin kvalitatiivisen aineiston käsittelyyn kehitettyyn QSR NUD\*IST -ohjelmaan (kuvataan tarkemmin kappaleen lopussa), joka tarjosi mahdollisuuden jaotella ja ryhmitellä haastatteluaineisto tarkoituksenmukaisesti luokkiin. Tässä vaiheessa luokittelua ohjasi Decin ja Ryanin motivaatioteorian mukainen ajattelu yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavista perustarpeista sekä ympäristötekijöistä. Muutokseen liittyvä aineisto luokiteltiin haastattelu-teemoittain. Luokista tehtyjä yhteenvedoja ja alkuperäisiä haastatteluja luettiin jatkuvasti rinnakkain. Tutkimuksen metodia voidaan kutsua tässä vaiheessa psykologisen tapaustutkimuksen metodiksi. Tapaustutkimus pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä loogisella ja koherentilla tavalla. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin 'miten' ja 'miksi' (Yin, 1988).

Analyysin kolmannessa vaiheessa pyrittiin tapausanalyysiin perustuen esitettyjen motivaatio-orientaatioryhmien todentamiseen etsimällä tapausten välisiä yhdenmukaisuuksia ja eroja. QSR NUD\*IST -ohjelman avulla analysoitiin esimerkiksi autonomisesti orientoituneiden haastateltujen työtyytyväisyyskokemuksia ja verrattiin niitä esimerkiksi kontrolliorientoituneiden haastateltujen työtyytyväisyyskokemuksiin. Analyysi eteni siten yksilön kokemisen tasolta ryhmän yhteisten piirteiden arviointiin ja edelleen eri motivaatio-orientaation omaavien ryhmien erojen ja samankaltaisuuksien arviointiin. Lopputuloksena syntyivät tuloksissa esitetyt teemakohtaiset tulokset siitä, miten eri motivaatio-orientaation omaavat työntekijät kokevat tutkitut työhön liittyvät tekijät. Liitteessä viisi on esitetty suoria otteita haastatteluista sekä esitelty tutkijan päättelyprosessia aineiston perusteella.

Vaikka tapaustutkimus on idiosynkraattinen menetelmä ja sen tavoitteena on yksilöä koskevan dynamiikan etsiminen, voidaan tätä dynamiikkaa tai yksilöä koskevaa säännönmukaisuutta soveltaa kuvaamaan jotakin muutakin yksilöä vastaavassa tilanteessa. Vaikka se ei ole yleistettävissä kaikkiin yksilöihin (Runyan, 1984), juuri yksittäistä tapausta kuvaavista säännönmukaisuuk-

sista syntyy yleisempää, organisoitunutta ja systemaattista tietoa, joka koskee ryhmiä.

Kvalitatiivisen analyysin luotettavuuden arvioinnissa ei voida käyttää perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, joiden perustana on tilastomatemaaattinen ajattelu. Lincoln ja Guba (1985) ovat katsoneet kvalitatiivisen tutkimuksen ja analyysin luotettavuuden (trustworthiness) koostuvan seuraavista tekijöistä: 1) Uskottavuus (credibility), jonka edellytyksenä on, että analyysiin sisältyvä rekonstruktio tutkimukseen osallistujien konstruoimasta todellisuudesta on ajateltavissa oleva. 2) Siirrettävyys (transferability), joka edellyttää että analyysin tuloksena muodostunut kuva sen kohteena olevasta ilmiöstä on sovellettavissa myös toisissa olosuhteissa vastaavaan ilmiöön. 3) Käyttövarmuus (dependability), joka tarkoittaa käytetyn analyysitavan soveltuvuutta useimpiin tapauksiin, niiden keskinäisestä poikkeavuudesta ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamasta vaihtelusta huolimatta. 4) Vahvistettavuus (confirmability), joka pitää sisällään mahdollisuuden samasta aineistosta eri analyysikeinoin päästä toisiaan vastaaviin tuloksiin.

Bromley (1986) korostaa todistusaineiston ja tulkinnan erottamisen tärkeyttä. Niiden erottaminen tekee mahdolliseksi myös muiden tulkintojen kokeilemisen ja luomisen. Luotettavuutta voidaan parantaa mm. esittämällä alkuperäistä aineistoa ja päättelyprosessia siinä määrin, että tutkijan tekemien johtopäätösten oikeutusta on mahdollista arvioida (Mays ja Pope 2000; Mäkelä, 1990; Yin, 1988). Alkuperäisen aineiston esittämisessä oli kuitenkin otettava huomioon luottamuksellisuuden ja tutkittavien tunnistamattomuuden säilyminen. Lisäksi Maysin ja Popen (2000) mukaan luotettavuutta lisää kahden tai useamman tutkimusmetodin triangulaatio, jolloin tutkija voi saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaisemman tulkinnan. Triangulaatio tarkoittaa sitä, että siinä verrataan kahden tai useamman tiedonkeruumenetelmän tuloksia. Tutkija etsii tällöin yhdenmukaisuuksia kehittääkseen kokonaisvaltaisemman käsityksen/tulkinnan tutkittavasta aihealueesta. Triangulaatio tulisi kuitenkin nähdä paremminkin tapana varmistaa aineiston ymmärrettävyys ja kannustimena aineiston refleksiivisempään analyysiin kuin esimerkiksi tarkkana validiteetin testinä.

QSR NUD\*IST on Australialaisen Qualitative Solution and Research Ltd:n kehittämä ohjelma, joka auttaa käsittelemään ei-numeraalista ja ei-strukturoitua tietoa kvalitatiivisessa analyysissä. Se pohjautuu siihen ajatukseen, että tutkija tarvitsee ei-strukturoidun aineiston käsittelemiseksi välineen dokumenttien hallintaan, ideoiden kehittelyyn sekä mahdollisuuden tehdä kyselyjä aineistosta, jonka pohjalta tutkija voi rakentaa ja testata aineistosta nousevia hypoteeseja ja teorioita. Aineisto talletetaan projektiin, jossa on kaksi toisiinsa kietoutuvaa osajärjestelmää, jotka ovat yhteydessä toisiinsa hakujärjestelmillä. Dokumenttijärjestelmä sisältää kaikki talletetut dokumentit ja niihin liittyvät muistioiden (memot). Dokumentteja tutkimalla ja koodaamalla voidaan rakentaa indeksijärjestelmä (liite 4), joka koostuu ns. nodeista (node), jotka sisältävät tutkijan ajattelua aineistosta. Nodet tallettavat tutkijan tekemät indeksiluokittelut. Kategoriaan on talletettuna informaatiota, kuten otsikko ja kategorian määrittely, muistio siihen liittyvistä ajatuksista/ideoista sekä viitteet kyseessä olevaan nodeen talletetusta dokumentista. Etsintäjärjestelmä mahdollistaa lisäksi haut

joko dokumenttitekstistä tai noden koodatusta informaatiosta, mikä mahdollistaa uusien mallien ja teemojen löytämisen ja tutkimisen sekä teorian rakentamisen ja testaamisen. Ohjelman käyttäminen on lisäksi helppoa sen johdonmukaisuuden ja loogisuuden takia.

### **Tilastolliset analyysit**

Tilastollisessa analyysissä päähuomio keskittyi eri motivaatio-orientaatioiden yhteyksistä työn, organisaatiomuutoksen, työilmapiirin ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Motivaatio-orientaatiot ovat jatkuvia muuttujia eli mitä suurempi arvo jollakin motivaatio-orientaationskaalalla, sitä vahvempi kyseinen motivaatio-orientaatio on. Myös muiden mittarien suunta oli samanlainen eli korkea pistemäärä kuvaa tutkittavan asian vahvaa kokemista. Edellä mainittuja yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatioiden avulla ja yhteyksien merkitsevyyttä arvioitiin kaksisuuntaisella testillä. Merkitsevyydestä valittiin .05:den merkitsevyydestä, vaikka sitä lähellä olevat yhteydet eivät olekaan selitysvoimaltaan vahvoja. On kuitenkin oletettavaa, että persoonallisuuden ja työn kokemisen väliset todelliset yhteydet ovat nyt mitattuja vahvempia, joita monet väliin tulevat tekijät (mm. mittarin epätarkkuudet) heikentävät. Haastateltavien luokittelussa käytettiin hyväksi koko ryhmän keskiarvon suhteen standardoituja z-arvoja ( $x=0$ ,  $s.=1.0$ ). Siten voitiin eri motivaatio-orientaatioiden skaalarvot sijoittaa samaan kuvioon ja yksilön keskiarvo suhteutui samalla havainnollisella tavalla koko tutkimusjoukon keskiarvoon. Lisäksi muutosta tutkittiin tarkastelemalla motivaatio-orientaationskaalojen ja JDS:n summamuuttujien mahdollisia muutoksia eri mittauskertojen välillä toistettujen mittausten varianssianalyysillä (Manova/Anova).

## 8 TULOKSET

Seuraavassa on esitetty keskeiset tulokset motivaatio-orientaatioiden yhteyksistä kyselylomakkeilla tutkimuksen eri vaiheissa tutkittuihin muuttujiin sekä haastattelutulokset. Haastattelutulosten esittely noudattaa Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian jäsenystä yksilön perustarpeista sekä ympäristön toiminnan ohjaukseen vaikuttavista tekijöistä että keskeisiä muutokseen liittyviä aihealueita. Tulokset esitetään kolmessa osassa, jossa kussakin kuvataan kunkin tutkimusvaiheen tulokset. Vaiheittainen tulosten kuvaustapa palvelee organisaatiomuutoksen tematiikkaa, jossa oli erotettavissa selkeät muutoksen vaiheet. Esitystapaa puoltaa myös se, että jokaisen tutkimusvaiheen jälkeen tutkija raportoi päätulokset organisaatiolle. Tulokset voitaisiin esittää myös vähemmän mekanistisesti ja tähän on pyritty tulosten yhteenveto-osassa, jossa tulokset on esitetty tutkimustehtävien mukaisesti jäseneltyinä.

Tuloksien kuvaus aloitetaan ensimmäisen mittauskerran tuloksista (toukokuu 1993), jolloin kyselyillä tarkasteltiin motivaatio-orientaatioiden yhteyttä tutkittujen työn kokemiseen (JDS:n summamuuttujat ja yksittäiset työtä kuvaavat muuttujat), organisaatiomuutokseen liittyviin tekijöihin, sisäistä motivaatiota kuvaaviin muuttujiin sekä psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen.

### 8.1 Kyselytulokset ennen organisaatiomuutoksen toteuttamista

#### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet JDS:n summamuuttujiin

Autonomisen orientaation havaittiin olevan merkitsevästi yhteydessä (autonominen orientaatio jatkuvana muuttujana eli mitä enemmän autonomista orientatiota, sitä enemmän jotakin työn piirrettä) työn kokemiseen itsenäiseksi siten, että työssä oli mahdollisuus itse ajoittaa työ ja päättää käytettävistä työvälineistä sekä menetelmistä. Työ koettiin yleistä työtyytyväisyyttä tuottavaksi sekä sisäisesti motivoivaksi. Sisäinen motivaatio viittaa siihen, kuinka tehokkaasti työntekijä

haluaa työskennellä ja siitä aiheutuvaan positiivisen tunteen voimakkuuteen/määrään. Autonominen orientaatio oli lisäksi yhteydessä voimakkaaseen haluun kehittyä omassa työssä.

TAULUKKO 5 Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1993 (n=104; \*:p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001)

JDS:n summamuuttujat	Autonominen orientaatio	Kontrolliorientaatio	Rakentumaton orientaatio
Työn vaatimat taidot			-. 32 ***
Työkokonaisuus			
Työn merkittävyys			-. 26 **
Itsenäisyys	. 21 *		-. 31 **
Palaute työstä			
Palaute ihmisiltä			-. 21 *
Kanssakäymisen määrä			
'Kasvu' tyytyväisyys			-. 26 **
Sisäinen työmotivaatio	. 36 ***		
Yleinen työtyytyväisyys	. 24 *		-. 20 *
Tyytyväisyys työsuhteen pysyvyyteen			
Tyytyväisyys palkkaan		-. 23 *	
Tyytyväisyys työ-kavereihin			
Tyytyväisyys esimiehiin			
Kasvutarpeen voimakkuus	. 33 ***		-. 35***

Kontrolliorientaation havaittiin olevan yhteydessä palkkaan liittyvään tyytymättömyyteen, kuvastaen työn ulkoisen motivaatiotekijän tärkeyttä henkilön motivaatorakenteessa.

Rakentumaton orientaatio oli yhteydessä siihen, että omassa työssä ei koettu voitavan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä riittävästi ja riittävän monipuolisesti hyväksi. Omaan työpanosta ei pidetty muiden kannalta merkityksellisenä, työ ei tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia tehdä valintoja (itsenäisyys) ja esimieheltä sekä työkavereilta ei saada riittävästi palautetta työssä onnistumisesta. Rakentumaton orientaatio oli lisäksi yhteydessä vähäisempään yleiseen työtyytyväisyyteen, tyytymättömyyteen työn tarjoamia henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan sekä vähäisempään haluun kehittyä omassa työssä. Tulokset saattavat viitata siihen toiminnan ohjauksen ristiriitaan, joka johtuu siitä, että henkilö ei kykene ohjaamaan toimintaansa luotettavasti itsestä (sisäinen kausalisaatio) tai ulkoisista (ulkoinen kausalisaatio) tekijöistä käsin.

#### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet yksittäisiin työtä kuvaaviin muuttujiin

Autonominen orientaatio oli yhteydessä työn vastualueen kokemiseen selkeäksi. Autonominen orientaatio oli myös yhteydessä omien taitojen kokemiseen 'vahvoiksi' verrattuna työn tarjoamiin haasteisiin. (vrt. Csikszentmihalyi, 1989).

Kontrolliorientaatio oli yhteydessä siihen, että työssä ei koettu voitavan käyttää omia tietoja ja taitoja riittävästi, työn kokemiseen yksitoikkoiseksi, työn kokemiseen epätasaisesti jakaantuneeksi sekä kokemukseen vähäisestä mahdolli-



suudesta saada tarvittaessa apua ja tukea esimieheltä. Mielenkiintoista oli kontrolliorientaation yhteys siihen, että oman työn ei koettu sisältävän tehtäviä, jotka ovat itsessään tekemisen arvoisia, merkityksellisiä sinänsä (sisäinen motivaatio) (vrt. Csikszentmihalyi, 1989). Kontrolliorientaatio oli kuitenkin yhteydessä omien taitojen kokemiseen vahvoiksi verrattuna työn tarjoamiin haasteisiin.

Rakentumaton orientaatio oli yhteydessä vähäiseen osallistumiseen oman työn suunnitteluun, työn kokemiseen yksitoikkoiseksi sekä kokemukseen vähäisestä mahdollisuudesta saada tarvittaessa apua ja tukea esimieheltä. Rakentumaton orientaatio oli lisäksi yhteydessä toisaalta sekä työn haasteellisuuden kokemiseen vähäiseksi että myös omien taitojen kokemiseen vähäisiksi suhteessa työn haasteellisuuteen.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet organisaatiomuutosta kartoittaviin kysymyksiin**

Autonominen orientaatio oli yhteydessä haluun olla aktiivisesti mukana omaan työhön liittyvien muutosten suunnittelussa sekä kokemukseen siitä, että organisaatiomuutos tulee aiheuttamaan omaan työhön suuria muutoksia.

Kontrolliorientaatiolla ei ollut yhteyttä organisaatiomuutosta kuvaaviin muuttujiin, mikä saattaa kertoa defensiivisyydestä suhteessa tulevaan muutokseen.

Rakentumaton orientaatio oli yhteydessä toisaalta siihen, että omat mahdollisuudet vaikuttaa työhön liittyviin muutoksiin koettiin vähäisiksi, mutta toisaalta myös siihen, että halu osallistua omaan työhön liittyvien muutosten aktiiviseen suunnitteluun oli vähäinen.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen**

Autonominen orientaatio ja kontrolliorientaatio eivät olleet merkittävästi yhteydessä psyykkis-somaattisten oireiden kokemuksiin. Rakentumaton orientaatio oli merkittävästi yhteydessä työkaverien kokemiseen ärsyttävänä, masentuneisuuteen, hermostuneisuuteen, yksinäisyyden kokemuksiin, ajatusten koossa pitämisen vaikeuksiin, päänsärkyyn sekä nukahtamisvaikeuksiin. Tulokset tukivat Decin ja Ryanin (1991) tutkimustuloksia siitä, että rakentumaton orientaatio on yhteydessä ns. negatiivisiin emootioihin.

## **8.2 Haastattelutulokset ennen organisaatiomuutoksen toteuttamista**

Haastatteluaineiston tulokset esitetään siten, että kuvataan tutkijan yhteenvedot aineistosta. Yhteenvedot on luokiteltu Decin ja Ryanin motivaatioteorian (yksilön perustarpeet ja ympäristötekijät) sekä organisaatiomuutokseen liittyvien aihealueiden mukaisesti. Liitteessä 5 on kuvattu yksityiskohtaisesti tutki-

jan päättelyä suorien haastatteluotteiden avulla, jolloin lukija pääsee arvioimaan tutkijan päättelyn adekvaattisuutta.

## Kompetenssi

Autonomisesti orientoituneille henkilöille on leimallista kyky jäsentää ja pohtia työhön vaikuttavia tekijöitä laaja-alaisesti, monipuolisesti ja mielestäni realistisesti. Oma työ koetaan yleensä haasteelliseksi, jopa omat taidot ylittäväksi, mikä nähdään kuitenkin vain motivoivana asiana. Työ pystytään hahmottamaan yleensä kokonaisuutena ja jakamaan se hallittaviin osa-alueisiin. Toiminnan seurausten konkreettinen näkyvyys vaihtelee, mutta toiminnan seurauksia osataan analysoida hallitusti. Oman toiminnan tuloksellisuutta pyritään arvioimaan itse, monesti automatisoituneestikin, mutta usein myös esimiestä hyödyntäen. Tosin näin toimivaa esimiehdettä ei aina ole. Tulohjaus koetaan hyväksi menetelmäksi silloin, kun se auttaa selvästi työn syy-seuraussuhteiden jäsentämisessä. Vastauksissa tulee myös ilmi dialektinen piirre eli kyky arvioida oman työn merkitys ja vaikutus suhteessa ympäristöön sekä kyky ymmärtää vuorovaikutteisuus oman työn ja ympäristön välillä.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden kyky nähdä työn syy-seuraussuhteet on jo epäselvempi. Vastauksissa tulee esille itsenäisyyden korostamista, joka on kuitenkin sisällöltään negatiivista autonomiaa, josta puuttuu dialektisuus eli vastavuoroisuus ympäristön kanssa. Taustalta heijastuu kuitenkin selkeiden rakenteiden tarve ja ajoittainen vaikeus nähdä oman työn seuraukset. Esille tulee myös, että työn haasteiden koetaan joko ylittävän omat taidot tai sitten omia taitoja pyritään hieman defensiivisestikin korostamaan. Tulohjaus koetaan ilmeisesti hyvänä ideana, mutta se nähdään enemmänkin mekanistisena järjestelmänä kuin esimiehen ja alaisen keskustelufoorumina. Tulohjaukseen kohdistuu myös paljon kritiikkiä, jossa korostuu pelko oikeudenmukaisuuden puutteesta. Itse asiassa kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa ilmenee sangen usein riippumattomuuden ja autonomian välistä ristiriitaa. Lisäksi oman työn ja ympäristön sekä tavoitteiden jäsentämisen kerroksellisuus puuttuu täysin eli asiat nähdään aika kapea-alaisesti ja konkreettisesti. Vaikuttavuus on luonteeltaan defensiivistä (tuodaan esille vaikuttavuutta, mutta ei osata perustella, mihin se pohjautuu tai miten se ilmenee). Samoin liioitellaan sitä, että työ muodostaisi selkeän kokonaisuuden tai sitten rinnastetaan kokonaisuus johonkin yksittäiseen työsuoritukseen.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille oman toiminnan ohjauksen hajanaisuus. Oma työ on vaikea nähdä kokonaisuutena, muuten kuin hyvin konkreettisina osasuorituksina. Lisäksi oman työn tuloksellisuutta on vaikea jäsentää. Palautetta ei tule paljon muilta henkilöiltä ja myös itse työstä on vaikea saada tukea omalle toiminnan ohjaukselle. Oman toiminnan ohjaus onkin usein esimiehen varassa. Useat tuntevat myös omien taitojen riittämättömyyttä suhteessa työn haasteisiin/vaatimuksiin. Tulohjauksen rooli nähdään vahvasti oman työn syy-seuraussuhteiden selkeyttäjänä. Jos näin ei ole, aiheuttaa se välittömästi tyytymättömyyttä. Oman toiminnan ohjauksessa on nähtävissä vaihtelu defensiivisen autonomian ja täydellisen ulkoisen tuen tarpeen välillä.

## Autonomia

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat työssään vahvaa itsenäisyyttä ja agenttisuutta (halu tuntea olevansa toiminnan 'alkuperä'). He kykenevät huomioimaan realistisesti työn 'raja-arvot', joiden puitteissa kokevat voivansa toimia itsenäisesti. Vastauksissa korostuu lisäksi vahva dialektisuus eli ympäristön vaikutuksen huomiointi omassa työssä, kuitenkin omaa agenttisuutta menettämättä. Lisäksi joissakin vastauksissa tulee esille myös vahva vaikuttavuuden (effectance, kyky vaikuttaa työhönsä ja työssään) tunne.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille hieman yllättäväkin autonomian vähäisyys eli tunne, ettei voi tehdä työssään valintoja tai vaikuttaa itsenäisesti tuloksiin. Työssä onnistumiseen vaikuttavatkin hyvin monet väliin tulevat tekijät (lainsäädäntö, esimies). Myös kyky käsitellä koko autonomian kysymystä on puutteellinen ja hämmentävä; mahdollisesti siksi, että kysymys koetaan omaa autonomian tunnetta uhkaavana.

Rakentumattomasti orientoituneille henkilöille koko kysymys eli autonomian jäsentäminen on myös vaikeaa. Koetaan, että valintoja on vaikea tehdä itse ja vastauksissa ilmenevät hyvin oman toiminnan ohjauksen ristiriidat. Myös luottamus omaan kykyihin vaikuttaa omaan työhön sisältää runsaasti epäilyjä. Lisäksi oman toiminnan ohjaus projisoidaan itsen ulkopuolelle ja annetaan usein oman esimiehen tehtäväksi.

## Liittyminen

Autonomisesti orientoituneille henkilöille yhdessä toimiminen, ei muihin tukeutuminen, on selvästi tärkeitä. Halutaan olla vuorovaikutussuhteissa muiden työntekijöiden kanssa, jossa otetaan vastaan, mutta myös annetaan (dialektisuus). Henkilöt pitävät työtään merkityksellisenä, usein juuri muiden ihmisten kannalta. Yleensä he kokevat saavansa palautetta työstään, missä tulee esille myös henkilöiden oma kyky hakea kontaktia ja tietoa ympäristöstä. Yleensäkin he kokevat ryhmätyön ja yhdessä toimimisen luontevaksi osaksi toimintaa.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden suhde palautteeseen on jotenkin ristiriitainen. Positiivista palautetta ei tule, mutta negatiivista kylläkin, jos tekee virheen. Vastauksissa ei kuitenkaan korostu oma aktiivinen halu hakeutua yhteistyösuhteisiin, vaan yhdessä toimiminen vaatii ulkoa asetettuja foorumeja, joihin kohdistuu myös paljon kritiikkiä. Voi olla, että yhdessä toimiminen 'rasittaa' eniten itsenäisyyden ja riippuvuuden tarpeen välistä ristiriitaa.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksista puuttuu aktiivinen ja oma halu olla vastavuoroisissa yhteistyösuhteissa muiden työntekijöiden kanssa, vaan yhteistyön motiivina on lähes pelkästään tuen ja avun saamisen tarve. Dialektiikka puuttuu ja monen kohtalona on ilmeisesti myös jonkinasteinen vetäytyminen. Lisäksi monet eivät koe omaa työtään merkitykselliseksi muiden kannalta.

## Rakenne

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden haastatteluissa ilmenee, että työ ei ole välttämättä lähtökohtaisesti selkeää, mutta he haluavat ja kykenevät itse hakemaan ja muodostamaan rakenteita ja toiminnan syy-seuraussuhteita työssään. Tulosohjaus koetaan hyväksi apukeinoksi syy-seuraussuhteiden jäsentämisessä, mutta se ei ole vielä täysin 'valmis' proseduurina. Esimiehen kanssa käydyt keskustelut koetaan hyväksi, jos ne selkeästi tukevat toiminnan jäsentämistä. Kaikilla ei ole kuitenkaan toimivaa esimiessuhdetta, jolloin he ovat pyrkineet jäsentämään työn itse. Mielenkiintoinen havainto on lisäksi se, että he eivät halua pelkästään, että joku vain lyö struktuurin heidän päällensä, vaan he haluavat itse aktiivisesti ymmärtää ja muokata oman työn syy-seuraussuhteita sekä nähdä 'järkevät' syy-seuraussuhteet omassa toiminnassaan.

Kontrolliorientoituneilla henkilöillä selkeiden syy-seuraussuhteiden tarve on voimakas. Jos työ on rakenteellinen, se tuottaa tyydytystä, mutta johtaa samalla varsin mekaaniseen työn hallintaan. Jos näin ei ole, työn selkeiden syy-seuraussuhteiden puute joko johtaa negatiiviseen autonomian tunteeseen (defensiiviseen oman autonomian korostamiseen) tai sitten tyytymättömyyteen työtä kohtaan ja oman toiminnan ohjauksen hallinnan puutteeseen. Tulosohjauskin on hyvä proseduurina vain, jos sen avulla voidaan muodostaa 100-prosenttisen tarkat tavoitteet tai odotukset omalle toiminnalle. Jos näin ei ole, siitä seuraa nopeasti tyytymättömyys. Vastauksista jää kaipaamaan omaa aktiivista halua keskustella tavoitteista ja halua itse jäsentää/työstää omia tavoitteita.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt kokevat ympäristön tarjoamat rakenteet ja syy-seuraussuhteet hajanaisiksi ja heihin kohdistuvat odotukset epätarkasti paalutetuiksi. Samoin palaute omasta toiminnasta koetaan riittämättömäksi. Tulosohjaus koetaan järjestelmänä hyväksi, jos se jäsentää toiminnan syy-seuraussuhteita, mutta jos näin ei ole, se tuottaa nopeasti tyytymättömyyttä. Mielenkiintoinen on eräässä vastauksessa ilmi tuleva seikka, jossa tulosohjaus on tuonut aikaisempaan tehtävään nähden vaatimuksen uudesta työn syy-seuraussuhteiden jäsentämisestä, mikä on vaikea omaksua ja se aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tämä saattaa ilmentää joustamattomuutta suhteessa muutokseen, mikä johtuu vanhojen syy-seuraussuhteiden murtumisesta. Lisäksi oman työn seuraukset nähdään vain muiden henkilöiden palautteen kautta, mikä ilmentää puutteellista kykyä itsenäiseen oman työn analyysiin.

## Autonomian tuki

Yli puolet autonomisesti orientoituneista haastatelluista pitää työtään monipuolisena ja haasteellisena. Kaikki pystyvät näkemään työssään kehittämismahdollisuuksia ja he ovat halukkaita itsensä kehittämiseen eli he kokevat omaavansa potentiaalia, jota haluaisivat kehittää. Suurin osa näkee myös organisaatiossa tai työssä olevan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastaukset kysymykseen minkä verran ja kuinka monipuolisesti työssä voi käyttää tietoja ja taitoja hyväksi, olivat hieman ristiriitaisia. Osa ei koe voivansa käyttää työssään taitojaan ja kykyjään monipuolisesti ja osa rinnastaa kysymyksen työn monipuolisiin vaa-

timuksiin, joihin suhtaudutaan hieman defensiivisesti eli omia kykyjä puolustellen. Omassa työssä kehittymisen mahdollisuudet nähdään joko heikoiksi tai sitten halutaan tehdä samoja tehtäviä eläkeikään asti. Vastauksista ei kuitenkaan irtoa kovinkaan paljon tietoa siitä, tukeeko ympäristö autonomiaa ja toiminnan oma-aloitteisuutta.

Rakentumattoman orientaation omaavat henkilöt rinnastavat jälleen kysymyksen mahdollisuudesta käyttää työssä omia tietoja ja taitoja monipuolisesti hyväksi työn vaatimuksiin ja vastauksissa tulee ilmi omien kykyjen riittämättömyyttä suhteessa työn haasteisiin sekä vaikeus panostaa oman työn kehittämiseen. Onkin pääteltävissä työn olevan jo tietyllä tavalla haastavaa ja vaativaa, jolloin kaikki resurssit ovat ikään kuin käytössä ja enempää ei jakseta.

### **Sitoutuminen**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat oman esimiehen olevan vaihtelevasti kiinnostunut alaisten työstä. Haastatellut toivovat kuitenkin esimieheltä palautetta, jossa on kaksi tärkeätä komponenttia: palaute on arvostuksen/kiinnostuksen osoitus sekä apu toiminnan syy-seuraussuhteiden jäsentämisessä. Vastauksia ei leimaa tuen tarve, vaan taustalla on vahva autonomian tunne.

Kontrolliorientoituneet henkilöt eivät koe saavansa esimiehiltä riittävästi palautetta, mutta osa ei sitä toisaalta pintatasolla haluakaan, vaan he nauttivat negatiivisesta autonomian tunteesta (eli halu tehdä työtä muiden siihen 'puutumatta'). On tietenkin mielenkiintoista pohtia, ovatko he itse omalla toiminnallaan viestittäneet esimiehelle 'antakaa minun olla rauhassa ja tehdä omat hommani' -asennetta, joka on puolestaan vahvistanut esimiehen etäisyyttä. Monet muut vastaukset tuovat kuitenkin ilmi selkeiden rakenteiden ja paalutusten tarpeen.

Suurin osa rakentumattomasti orientoituneista henkilöistä ei koe saavansa esimiehiltä palautetta riittävästi ja ne jotka saavat, ovat antaneet tai antaisivat (ja niin kai muutkin) toiminnan ohjauksen täysin esimiehelle.

### **Työtyytyväisyyden kokeminen**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt ovat tyytyväisiä oman työn merkittävyyteen, itsenäisyyteen, mahdollisuuksiin toimia yhteistyössä muiden kanssa ja kehittymisen mahdollisuuksiin. He haluaisivat lisää koulutusta, esimiestoiminnan laatua, arvostusta ja yhteistyömahdollisuuksia. Työ koetaan lisäksi välillä pakkotahtiseksi.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa ilmenee työtyytyväisyyden potentiaalisina 'lähteinä' työn merkittävyys, haasteet, työyhteisö, työn itsenäisyys, vapaa työskentely, asioiden eteneminen, työn tulosten näkeminen, palaute, työn vaihtelevuus, valta, työn monipuolisuus ja työn kokeminen ympäristön kannalta tärkeäksi. Eli paljon samoja sisältöjä kuin autonomisesti orientoituneilla, mutta viitteitä myös negatiivisesta autonomiasta (vapaa työskentely) ja kontrolliorientaatiosta (valta). Lisäksi muistettava muiden vastausten kautta saatu tieto edellisten asioiden heikosta toteutumasta, mikä tuo vastauksille defensiivisen luonteen. Tämä varmistuu sitä kautta, että tyytymättö-

myyttä aiheuttavat esimiesten ja muiden työntekijöiden konservatiivinen henki ja ajattelutavat, epäselvät käskysuhteet, vähäinen palaute, vähäinen yhteistyö, esimies henkilönä, töiden epätasainen jakautuminen, liika työ ja tiukat määräajat. Eli mielenkiintoista on, että samat vastaukset sisältävät ristiriitaisuuksia eli ollaan tyytyväisiä ja tyytymättömiä samoihin asioihin.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastaukset sisältävät kontrolliorientoituneiden henkilöiden tavoin ristiriitaisuuksia eli ensin tulee työtyytyväisyyttä aikaansaavia asioita ja sitten ollaan tyytymättömiä samoihin asioihin, joka vie tietyllä tavalla pohjan ensin mainituilta.

## **Muutoksen kokeminen**

### **Tiedotus**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt ovat kokeneet saavansa tietoa sinänsä riittävästi, mutta vastauksissa ilmenee tietty kriittisyys tiedotusta kohtaan siten, että halutaan tietää enemmänkin informaation laajemmat taustat ja motiivit, eikä pitäytyä vain 'pintatasolla'. Tiedotukseen liittyy myös realismia siten, että osataan jäsentää ajankohdan vaikutus tiedottamiseen (muutos vielä muotoutumaton).

Mielenkiintoista kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa on, että suhde tiedotukseen on selvästi 'varautunut' eli joko siihen suhtaudutaan defensiivisesti, usein koska sitä on tullut häiritsevän paljon, tai sitten sitä ei ole koettu saatavan riittävästi (ja lisäksi näin arvellaan olevan myös muiden kohdalla).

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt kokevat saaneensa tietoa paljon, mutta mielenkiintoista on, että tiedon ristiriitaisuus tuntuu ahdistavalta, joka on ohjannut tekemään hommia 'laput silmillä' tai 'turhia miettimättä'.

### **Organisaatiomuutokseen vaikuttaneet tekijät**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt osaavat jäsentää muutoksen syitä laaja-alaisesti, joskin perusasenne on tässä vaiheessa kohtuullisen kriittinen. Halutaan selvästi perusteita muutokselle ja halutaan nähdä muutoksen 'järkevyys' organisaation toiminnan kannalta. Lähes kaikissa vastauksissa tulee kuitenkin esille muutoksen syinä valtion hallinnon kehittämistrendit ja halu tehostaa organisaatiota. Oma asema uudessa tilanteessa mietityttää joissakin vastauksissa, mutta usko itseen ja omiin mahdollisuuksiin säilyy kuitenkin vahvana.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden asenne muutokseen on varauksellinen ja kriittinen. Joitakin järkisyitä nähdään, mutta muuten suhde on defensiivinen tai muutoksen tavoitteita kritisoi.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt osaavat kertoa ulkoa perussyitä muutokselle (valtion hallinnon muutokset, organisaation tehostaminen), mutta pohdinta jää hyvin defensiiviseksi ja kapea-alaiseksi.

## Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden jokaisessa vastauksessa tulee ilmi, että muutos tulee todella aiheuttamaan muutoksia joko toimintaympäristöön, omiin työtehtäviin tai sitten lisäävän vaatimuksia omien taitojen kehittämiseksi. Negatiivisissa vaikutuksissa ilmenee huoli autonomian mahdollisesta supistumisesta ja positiivisina näkemyksinä taas toimintamahdollisuuksien, omien kehittämismahdollisuuksien ja autonomian lisääntyminen.

Kontrolliorientoituneet henkilöt heijastavat oman työn muutokset muun organisaation tai toimintaympäristön muutosten (jotka negatiivisia) pohtimiseen, mutta omassa työssä ei haluta nähdä tapahtuvan muutoksia. Suoraan asiaa kysyttäessä kahdessa vastauksessa kolmesta ilmenee kuitenkin pelkoja oman työn mahdollisesta muutoksesta.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa näkemys muutoksen vaikutuksista hajaantuu voimakkaasti eli osa ei koe muutoksen aiheuttavan muutoksia työhön, osa kokee muutoksen voivan parantaa omaa työtä ja osa pelkää omien töiden loppuvan muutoksen takia.

## Muutoksen hallintayritykset

Autonomisesti orientoituneet henkilöt eivät koe voivansa vaikuttaa muutoksen suuriin raameihin, mutta ovat tyytyväisiä voidessaan halutessaan ilmaista mielipiteensä.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille se, että ei uskota omiin vaikuttamiseen mahdollisuuksiin. Vastauksista ilmenee siten haluttomuutta vaikuttaa muutokseen ja siitä seuraava passiivisuus vaikuttaa oman työn edellytyksiin.

Rakentumattomasti orientoituneista henkilöistä yksi oli yrittänyt vaikuttaa tilanteessa, jossa muutos merkitsi juuri/vain hänen työnsä kannalta hänen mielestään negatiivisen muutoksen (subjektiivinen motiivi). Muut eivät koe voivansa vaikuttaa muutokseen eikä esille tule edes halua ilmaista omia mielipiteitä muutokseen liittyen.

## Muutosodotukset

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden odotukset sisältävät toiveita ja pelkoja. Toiveet liittyvät työsuhteen jatkumiseen, toiminnan tehostamiseen ja itsenäisyyden sekä haastavampien työtehtävien mahdollisuuteen. Pelot koskevat lähinnä työsuhteen turvallisuuden heikkenemistä ja sitä, että organisaatiomuutosta ei voida viedä onnistuneesti läpi.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden odotukset keskittyvät lähes täysin oman tilanteen ja siihen liittyvien pelkojen pohdintaan. Vastauksista jää kaipaamaan pohdintaa (positiivinen) omista ja organisaation uusista mahdollisuuksista sekä positiivisia odotuksia tulevasta.

Rakentumattomasti orientoituneista henkilöistä osalla ei ole mitään odotuksia muutosta kohtaan, mutta puolet toivoo organisaation toiminnan tehos-

tumista ja oman työn edellytysten paranemista. Muutokseen liittyy kontrolli-orientoituneita henkilöitä enemmän positiivisia toiveita ja odotuksia.

### 8.3 Kyselytulokset organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa

Tutkimusvaihe kaksi toteutettiin vuonna 1995, kun organisaatiomuutos oli juuri tapahtunut. Tällöin tarkasteltiin motivaatio-orientaatioiden yhteyksiä työn kokemiseen (JDS:n summamuuttujat), ilmapiirikokemuksiin, suoraan organisaatiomuutosta mittaaviin kysymyksiin sekä psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen.

#### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet JDS:n summamuuttujiin

TAULUKKO 6 Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1995 (n = 82; \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)

JDS:n summamuuttujat	Autonominen orientaatio	Kontrolliorientaatio	Rakentumaton orientaatio
Työn vaatimat taidot	.39 ***		-.40 ***
Työkokonaisuus			
Työn merkittävyys	.37 ***		-.43 ***
Itsenäisyys	.33 ***		-.46 ***
Palaute työstä			-.40 ***
Palaute ihmisiltä			
Kanssakäymisen määrä	.36 ***	-.31 **	-.36 ***
'Kasvu'tyytyväisyys	.38 ***		-.48 ***
Sisäinen työmotivaatio	.26 *		
Yleinen tyytyväisyys			-.27 *
Tyytyväisyys työsuhteen pysyvyyteen			
Tyytyväisyys palkkaan		-.31 *	
Tyytyväisyys työ-kavereihin	.22 *		-.45 ***
Tyytyväisyys esimiehiin			
Kasvutarpeen voimakkuus	.40 ***		-.36 ***

Autonominen orientaatio oli merkittävästi yhteydessä siihen, että omassa työssä koettiin voitavan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä riittävästi ja riittävän monipuolisesti. Työn tekemisen koettiin vaikuttavan tärkeällä tavalla muiden ihmisten elämään, joko omalla työpaikalla tai muualla (esim. asiakkaat). Autonominen orientaatio oli myös yhteydessä siihen, että työssä koettiin voitavan itsenäisesti ajoittaa työ ja päättää käytettävistä työvälineistä ja työmenetelmistä. Lisäksi koettiin tyytyväisyyttä työkavereita kohtaan ja että työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työtoverit, asiakkaat) kanssa (huomaa siirtyminen tulosryhmiin sekä uusi tilanne, joka vaati asiakaslähtöisen ajattelun omaksumista). Lopuksi autonominen orientaatio oli yhteydessä tehokkaasta työskentelystä aiheutuvaan tyytyväisyyden tunteeseen, tyytyväisyyteen työn tarjoamaan hen-



kilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan sekä voimakkaaseen haluun kehittyä työssä.

Kontrolliorientaatio oli merkittävästi yhteydessä kokemukseen siitä, että työ ei vaadi läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työtoverit, asiakkaat) kanssa ja että palkkaan oltiin edelleen tyytymättömiä. Tulokset voivat viitata siihen, että kontrolliorientoituneet henkilöt eivät omaksuneet uusia toimintavaatimuksia (tiimityö, asiakaslähtöinen toiminta) sekä siihen, että ulkoiset motivaatio-tekijät säilyttivät tärkeytensä myös murrosvaiheessa.

Rakentumaton orientaatio oli merkittävästi yhteydessä siihen, että omassa työssä ei koettu voitavan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä riittävästi ja riittävän monipuolisesti. Omaan työpanosta ei pidetty muiden kannalta merkityksellisenä, työ ei tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia tehdä valintoja (itsenäisyys) ja työtä tehdessä ei saatu suoraa ja selvää palautetta omasta työstä ja sen onnistumisesta. Lisäksi koettiin toisaalta, että työ ei vaadi läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työkaverit, asiakkaat) kanssa. Rakentumaton orientaatio oli lisäksi yhteydessä vähäisempään yleiseen työtyytyväisyyteen, tyytymättömyyteen työn tarjoamia henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan, vähäisempään tyytyväisyyteen työkavereita kohtaan sekä vähäisempään haluun kehittyä omassa työssä. Rakentumattoman orientaation yhteydet JDS:n summamuuttujiin säilyivät murroksessa samanmuotoisina, mutta mielenkiintoista on, että kuten kontrolliorientoituneilla, niin myös rakentumattomasti orientoituneilla kyky omaksua uudet toimintamallit vaikutti heikolta. Lisäksi esimerkiksi itse työstä saatavan palautteen määrän väheneminen kertoo murroksen aikaansaamasta toiminnan ohjauksen ongelmasta eli kun vanhat syy-seuraussuhteet hajoavat, on vaikea itse muodostaa uusia tilanteita, jossa ympäristökään ei heti pysty tarjoamaan selkeitä rakenteita.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet organisaatiomuutosta kuvaaviin muuttujiin**

Autonominen orientaatio oli merkittävästi yhteydessä siihen määrään, kuinka paljon vastaaja tunsi voineensa vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteutukseen, organisaatiomuutokseen liittyvän tiedon saatuun määrään, muutoksen vaikutukseen omaan työtyytyväisyyteen sitä lisäävästi sekä arvioon henkisen rasittavuuden lisääntymisestä organisaatiomuutoksen takia. Organisaatiomuutos vaikutti lisäksi työssä koetun vastuun lisääntymiseen (eli organisaatiomuutoksen arvioitiin mielestäni realistisesti tuoneen mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita ja vaatimuksia).

Suoraan muutosta kuvaavien muuttujien tarkastelussa kontrolliorientaation havaittiin olevan yhteydessä siihen, että organisaatiomuutoksen koettiin vähentäneen työn henkistä rasittavuutta (eli muutoksen epävarmuus oli mahdollisesti koettu henkisesti raskaaksi, mikä muutoksen tapahduttua laukesi) sekä lisänneen työvälineiden ja työmenetelmien valintamahdollisuutta eli itsenäisyyttä siltä osin.

Rakentumaton orientaatio oli merkittävästi yhteydessä kokemukseen vähäisestä kyvystä vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteutukseen, kokemukseen organisaatiomuutoksen aiheuttamista ammattitaitovaatimusten vähenemisestä, vähäisempiin omien kykyjen käyttömahdollisuuksiin, työtehtävien vaikeusasteen

väheneeseen, työn miellyttävyyden väheneeseen, vastuun väheneeseen sekä työn mielekkyyden väheneeseen. Toimintatapojen muutospainet vaikuttivat mitä ilmeisimmin hyvin negatiivisesti rakentumattomasti orientoituneiden työntekijöiden työkokemuksiin.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen**

Autonominen orientaatio ja kontrolliorientaatio eivät olleet merkitsevästi yhteydessä psyykkis-somaattisten oireiden kokemuksiin.

Rakentumaton orientaatio oli merkitsevästi yhteydessä poikkeuksellisen väsymyksen tuntemuksiin, muiden työntekijöiden kokemiseen ärsyttävänä, masentuneisuuteen, hermostuneisuuteen, yksinäisyyden tuntemuksiin, ajatusten koossapitämisen ja keskittymisvaikeuksiin, rintakipuihin ja nukahtamisvaikeuksiin sekä yöunen katkonaisuuteen. Tulokset osoittavat selkeästi, että organisaatiomuutoksen aiheuttamat sopeutumispaineet olivat lisänneet ja voimistaneet psyykkis-somaattista oirehdintaa rakentumattomasti orientoituneilla työntekijöillä.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet tulosityksiköiden ilmapiirikokemuksiin**

Koska organisaatiomuutoksessa muodostetuissa tulosityksiköissä oli vasta toimitu vähän aikaa, merkitseviä yhteyksiä ei löytynyt motivaatio-orientaatioiden ja ilmapiirikokemusten välillä.

## **8.4 Haastattelutulokset organisaatiomuutoksen murrosvaiheessa**

Haastatteluilla pyrittiin syventämään ymmärrystä erilaisen (autonominen, kontrolli, rakentumaton) motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden toiminnan ohjauksen perusteista sekä työn ja organisaatiomuutoksen kokemisesta tilanteesta, jota voi kutsua muutoksen murrosvaiheeksi.

### **Kompetenssi**

Autonomisesti orientoituneiden haastateltujen työprosessin kuvausta leimaa jälleen realismi ja kyky jäsentää työtä analyyttisesti. Muutos on tapahtunut, mikä on aiheuttanut suuremman 'kuvion' muuttumisen. Iso kuva on vielä vähän hajanainen, mutta vastauksia leimaa oma kyky jäsentää työn syy-seuraussuhteita sekä voimakas autonomia ja vaikuttavuuden tunne suhteessa omaan työhön. Joistakin vastauksista ilmenee, että esimiehiltä toivottaisiin enemmän linjauksia muuttuneessa tilanteessa, mutta että tämä tarve ei ole esitetty vaativassa sävyssä, vaan se sisältää järkevää tilanteen analysointia (esimiehillä kiire, toimintamallit muotoutumassa jne.).

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa on leimallista henkilöiden autonomiaa puolustava sävy. Yhdessä vastauksessa korostuu työn sel-

keyden kokeminen, joka on luonteeltaan defensiivistä ja johtuu pitkälti itse työtehtävän selkeästä rakenteesta. Toisessa vastauksessa korostuu selvästi, kuinka uusi tilanne on ahdistava ja esimiehen paalutusta kaivataan vahvasti. Kolmannessa vastauksessa tulee ilmi negatiivinen autonomia, jossa suhde oman autonomian ja ulkoisen ohjauksen tarpeen välillä on ristiriitainen. Kahdessa vastauksessa käy lisäksi ilmi muutosvaiheen epäselvyys siten, että syy-seuraussuhteet ovat uudessa tilanteessa vaikea jäsentää. Tätä pyritään hallitsemaan joko oman autonomian korostamisella tai pitäytymällä pakonomaisesti vanhoissa toimintamalleissa.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden suhde omaan työhön on edelleen ristiriitainen. Työ koetaan haasteellisena (vaativana), mutta omat kyvyt puutteellisina suhteessa työn vaatimuksiin. Muutostilanne on aiheuttanut epävarmuutta siten, että vanhat syy-seuraussuhteet ovat muuttuneet, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Tämä ilmenee enemmän itseen liittyvänä epävarmuutena ja toiminnan ohjauksen ristiriitaisuutena kuin esimerkiksi autonomian pakonomaisena korostamisena (vrt. kontrolliorientoituneet). Oma vaikuttavuus on myös helposti altis häiriöille. Lisäksi vastauksissa ilmenee suoraan ja voimakkaasti toive esimiehen tuesta omalle toiminnan ohjaukselle. Vastauksissa ilmenee lisäksi henkilöiden vaikeus jäsentää itsenäisesti uudessa tilanteessa toiminnan syy-seuraussuhteita sekä tästä aiheutuva oman vaikuttavuuden tunteen vähäisyys. Myös kyky hahmottaa oma työ kokonaisuutena on puutteellinen.

### **Autonomia**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat itsenäisyyttä suhteessa työhön ja vastauksia leimaa realismi suhteessa autonomian määrään (vaikka se onkin vahvaa). Eli se ei ole luonteeltaan defensiivistä, kuten kontrolliorientoituneilla työntekijöillä, vaan sitä luonnehtii joustavuus suhteessa ympäristöön.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden joka vastauksessa korostuu vahvasti negatiivinen autonomia eli kun muut eivät voi puuttua tai osaa puuttua omaan työhön, sen koetaan olevan autonomista.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden itsenäisyys on selvästi haavoittuvaa luonteeltaan eli joudutaan toimimaan yksin, mikä rinnastetaan autonomiaksi sekä kuvitellaan toimittavan itsenäisesti, vaikka toiminta ohjautuu täysin tilannetekijöiden tai esimiehen kautta/avustuksella.

### **Liittyminen**

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa korostuu, että ryhmässä toimiminen on luonteva osa työn tekemistä ja siten siihen uudessa tilanteessa pyritään voimakkaasti. Yhdessä toimimista leimaa vastavuoroisuus, ei tukeutumisen tarve. Palautetta saadaan työkavereilta, mutta esimiehiltä vaihtelevasti. Palautteen vähyyskin kyetään kuitenkin selittämään esimiehiä ymmärtävästi, ei suoraan kritisoiden. Vastauksista käy ilmi, että autonomiset henkilöt ovat valmiita yhteistyöhön ja kokevat muutoksen mukanaan tuoman tiimityöluonteen positiivisesti.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee ilmi, että henkilöillä itsellään ei ole aktiivista halua yhteistyöhön, koska se ilmeisesti heikentäisi heidän jäykkää autonomian tunnettaan, minkä takia halutaan pitäytyä vanhoissa toimintamalleissa. Monet kokevat uudessa tilanteessa kontaktien jopa vähentyneen. Logiikka on siten aivan erilainen kuin rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä, joilla yhteistyön 'halu' perustuu voimakkaaseen tuen tarpeeseen. Molemmilla uupuu dialektiikka eli vastavuoroisuus vuorovai-  
kutussuhteista.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa ei korostu aktiivinen hakeutuminen dialektiseen tai vastavuoroiseen yhteistyöhön, vaan tiimityöhön tai ylipäänsä kontakteihin hakeudutaan vain, jos tarvitaan apua tai tukea. Lisäksi joissakin vastauksissa korostuvat hieman lapsenomaiset toiveet muiden automaattisesta hyväksynnästä ja kannustuksesta.

## **Rakenne**

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa käy selkeästi ilmi, että uudessa tilanteessa rakenteet ja selkeät syy-seuraussuhteet eivät lähtökoh-  
taisesti ole vielä muotoutuneet. Tästä huolimatta, tai sen takia, vastaajat pyrkivät itse jäsentämään työtään ja pystyvät säilyttämään vaikuttavuuden tunteen. Esimiehet yrittävät paaluttaa tilannetta ja odotuksia, mutta heidän toimintansa on vielä hapuilevaa. Tässä tilanteessa vastaajat eivät ole kuitenkaan tukeutuvia, vaan pyrkivät myös itse määrittämään aktiivisesti työtään. Työ koetaan esimerkiksi kiireiseksi ja pirstaleiseksi, mutta silti ylätasen kokonaisuus voidaan hah-  
mottaa. Tästä voisi päätellä sen autonomisuuden piirteen, että he eivät ota ympäristöä vain annettuna, vaan pyrkivät itse sitä aktiivisesti muokkaamaan tarpeidensa mukaisiksi tai ainakin ymmärtämään sitä jäsentyneesti.

Yksi kontrolliorientoitunut vastaaja kokee työn rakenteelliseksi, mutta jat-  
kumolla siihen suuntaan, joka enemmänkin kaventaa positiivista autonomiaa kuin lisää sitä (työ täysin normeihin ohjattua). Kahdella muulla haastatellulla työn rakenteet ovat muuttuneet, johon toinen reagoi ahdistumalla ja toinen korostamalla omaa autonomiaa, joka keinona on kuitenkin kohtuullisen heikko eli sisältää ristiriitaisuutta.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt kokevat entisen työn rakenteet selvemmin hahmotettaviksi ja uudessa tilanteessa syy-seuraussuhteet on itse vaikea jäsentää (tästä aiheutuu muutosvastarinta?). Vastauksista käy ilmi tarve ulkopuoliselle rakenteiden ja odotusten asettajalle (esimies) ja vaikka itsenäiseen toiminnan ohjaukseen pyritäänkin, on se luonteeltaan epävarmaa. Näin ollen uusi, vähemmän rakenteellinen tilanne koetaan uhkaavaksi ja sen paalut-  
tamiseen tarvitaan tukea.

## **Autonomian tuki**

Useimmissa autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa käy ilmi, että työssä voi käyttää monipuolisesti taitoja ja kykyjä hyödyksi. Tämä saattaa ilmentää myös sitä, että työssä ei pidä toimia vain spesifeillä tavoilla. Tosin jois-  
sakin vastauksissa kysymys ilmentää enemmänkin, että uudessa tilanteessa

omaa potentiaalia ei voida vielä toteuttaa siinä määrin kuin haluttaisiin. Mielenkiintoista on myös, että kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuuksia työssä koetaan olevan, mutta muutostilanteessa resurssit (omat ja organisaation) esim. koulutuksen järjestämiseen ja siihen osallistumiseen ovat vähäiset. Aika menee työn jäsentämiseen ja muutoksen hallintaan. Ainoastaan yhdessä vastauksessa tulee ilmi, että muutos väsyttää niin, ettei jaksa kehittää itseään ja työtään.

Kaksi kontrolliorientoituneen henkilön vastausta, joista toinen ei koe pystyvänsä kehittämään itseään ja rinnastaa kehittymisen ulkoa ohjautuvasti yle-  
nemiseen. Samalla tulee kritisoinneeksi esimiestään. Toinen kehuu itseään ja kuvaa työajatteluaan täysin subjektiivisesti eli omista tarpeista käsin. Työssä on ilmeisesti valinnan mahdollisuuksia, mahdollisuus toimia eri tavoilla ja ehkä kannustetaan aloitteellisuuteenkin, mutta voi olla, että kontrolliorientoituneiden on niihin vaikea tarttua, koska se vaatisi itsenäistä uusien toimintamallien omaksumista ja opettelua.

Uusi tilanne tarjoaa enemmän autonomiaa (valinnan mahdollisuus, ei spesifit toimintatavat, aloitteellisuuden korostaminen), johon rakentumattomasti orientoituneet henkilöt pystyvät varsin huonosti tarttumaan. Kehittämistarpeet tunnistetaan, mutta omiin kehittymisedellytyksiin suhtaudutaan varauksellisesti. Työssä käytettävät kyvyt ja taidot (monipuolisuus) -kysymys koetaan uhkaavaksi ja vastauksissa tulee esille kysymyksen rinnastaminen omiin kykyihin ylipäätään tehdä työtä ja siihen liittyviin epävarmuuden tunteisiin.

### **Sitoutuminen**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat saavansa palautetta ja esimiehen tukea vaihtelevasti. Palaute ilmentää heille enemmän esimiehen kiinnostusta ja sitä kautta arvostusta kuin varsinaista tukeutumisen halua. Esimieheltä toivotaan tämän lisäksi kykyä paaluttaa odotuksia ja jos hän ei siihen pysty, se aiheuttaa tyytymättömyyttä. Mielenkiintoista on kuitenkin, että syyt edelliseen pystytään näkemään ja selittämään tilannetekijöillä kuin, että ne nähtäisiin esimiehen henkilökohtaisina heikkouksina.

Kontrolliorientoituneiden haastateltujen suhde esimieheen on pikemminkin etäinen tai ristiriitainen. Tuloskeskustelut koetaan järjestelmänä hyvänä, mutta suhde esimiehen ohjaukseen on varauksellinen. Esimiehen tukea tarvitaan, mutta se saattaa samalla ilmentää autonomian heikkoutta, mikä on kiu-sallista tai uhkaavaa. Voi myös olla, että tämä defensiivinen suhtautuminen vahvistaa esimiehissä 'väärää' autonomian antamista näille työntekijöille eli luotetaan, että he ilman kummempaa palautetta hoitavat työnsä. Tämä saattaa johtaa noidankehään eli alitajuiseen tyytymättömyyteen, koska tuen ja palautteen saamisen halu on taustalla tai lähtökohtaisesti olemassa.

Rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä on suuri tarve sitoutuneeseen esimieheen, mutta sellaisia esimiehiä on ilmeisesti vähän eli kokemukset esimiehen tuesta ovat hieman puutteellisia. Rakentumattomasti orientoituneet voivat tosin olla myös sangen vaikeita ohjattavia esimiehelle, koska tukeutumisen tarve ja oman ohjauksen ulkoistamisen halu on niin vahva. Tämä vaatii valmentavaa esimiestä, joka osaa annostella itsenäisyyden oikeansuuruisina palasina.

## Tyytyväisyyden kokeminen

Vain kolme autonomisesti orientoituneen henkilön vastausta, joissa mielenkiintoisinta antia on se, mihin he eivät ole tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä aiheuttaa, ettei vielä pystytä toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastaukset ovat luonteeltaan defensiivisiä.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille enemmän tyytymättömyyden osoituksia, jotka ilmentävät huolta omasta jaksamisesta ja kyvystä sopeutua uuteen tilanteeseen (ero autonomisen orientaation omaaviin henkilöihin on se, että rakentumattomasti orientoituneet ovat huolissaan täysin omasta, ei organisaation, kyvystä vastata muutokseen).

## Työmotivaation kokeminen

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat, että työssä motivoi työn itsenäisyys, tulokset ja mahdollisuus toimia dialektisissa suhteissa muiden kanssa.

Kontrolliorientoituneita henkilöitä motivoivat työn tulokset, palkka ja työn tekemistä ohjaava aate.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden suhde työmotivaatioon on ristiriitainen eli vastauksissa tulee ilmi positiivisia asioita, joita sitten perään kritisoidaan. Vastauksissa tulee esille viittauksia tukeutumisen tarpeeseen, omiin epävarmuuden tunteisiin sekä subjektiiviseen ajatteluun, ilman dialektiikkaa, eli kykyä pohtia asioita myös ympäristön kannalta.

## Muutoksen kokeminen

Autonomisesti orientoituneet osaavat kuvata muutosta ja uutta organisaatiota laaja-alaisesti ja analyttisesti, mutta myös kriittisesti. Vastauksissa tulee esille transformaation hajanaisuus eli organisaation muotoutumattomuus. Mielenkiintoista on, että lähes kaikissa vastauksissa uskotaan tilanteen paranevan kovan työn kautta ajassa. Tulee esille myös, että muutoksen aikana on voitu tuoda mielipiteitä esille, mutta mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen linjoihin pidettiin vähäisenä. Pääpaino vastauksissa on tulevassa ja siinä, miten asioita voisi tai pitäisi kehittää sekä mitkä syyt esimerkiksi hankaluuksien takana ovat. Tämä ilmentää realistisuutta suhteessa muutokseen sekä kykyä jäsentää tilannetta kriittisesti ja analyttisesti.

Kontrolliorientoituneet henkilöt ovat reagoineet negatiivisesti vallan menettämiseen, mikä ilmentää ulkoista kontrolliorientaatiota. Yhdessä vastauksessa ilmenee muutoksen jäsentämisen konkreettisuus ja subjektiivisuus. Muissa vastauksissa tulee esille kritiikkiä uutta organisaatiota kohtaan.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden muutoskokemukset ovat hajanaisia ja sisältävät esimerkiksi väärän tulkinnan oman organisaation muutosta kohdanneista vaihtoehdoista (kyvyttömyys seurata ympäristöä) sekä yhden vaikutusyrityksen, joka perustui huoleen oman tehtävän sijoittumisesta 'huonoon' paikkaan (subjektiivisuus).

## Organisaatiomuutoksen vaikutus työhön

Yhtä vastausta lukuun ottamatta muutos on tuonut autonomisesti orientoituneille henkilöille todellisia muutoksia omaan työhön ja omiin ammattivaatimuksiin. Vastajaat osaavat jäsentää muutoksen aiheuttamia kehittämishaasteita ja ilmaisevat positiivista haluaan vastata kehittämishaasteisiin.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden suhde muutokseen on defensiivinen eli ei koeta muutoksen vaikuttaneen työhön, vaikka näin käytännön tasolla onkin. Lisäksi reagoidaan vallan menettämiseen ja kritisoidaan sen vaikutuksia omaan työhön. Yksikään haastatelluista ei kuvaa positiivisesti muutoksen vaikutusta työhönsä, paitsi kaksi tavalla, joka ilmentää negatiivisen autonomian korostamista, eli saa tehdä töitä muista piittaamatta. Yksi haastatelluista kokee muutoksen hyvänä, koska organisaatio muuttui siten, että oma työ edustaa uudempaa 'vahvaa alaa' (subjektiivisuus).

Lähes kaikilla rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä muutos on tuonut mukanaan uusia haasteita omalle ammattitaidolle, joihin kuitenkin kyetään vastaamaan heikohkosti. Epäillään omia kykyjä, uudet tehtävät nähdään huonosti omiin tehtäviin sopiviksi ja pelätään tarttua uusiin toimintamalleihin. Kokemukset edelleen hyvin subjektiivisia eli oman työn helppouden/vaikeuden kautta peilattuja.

### Hallintayritykset

Autonomisesti orientoituneet henkilöt ovat ymmärtäneet kohtuullisen nopeasti mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksen suuriin linjoihin eli että vaikuttamismahdollisuuksia ei paljon ole. Tämän jälkeen he ovat pyrkineet seuraamaan muutoksen kehittymistä ja asemoimaan itsensä suhteessa muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin, hakeutumalla esim. eri tehtäviin mitä ovat tehneet aikaisemmin.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksista ei saa selkeää kuvaa hallintastrategioista, mutta vaikuttamisyritys ei ainakaan korostu, jolloin pikemminkin on menty muutoksen mukana.

Kaksi rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastausta, joista toisessa tulee ilmi subjektiivinen vaikutusyritys ja siirtyminen uuteen tehtävään, joka sisältää kuitenkin epäilyjä omien kykyjen riittävydestä siinä. Toisessa vastauksessa tulee ilmi halu jatkaa samoissa tehtävissä sekä vastarinta uusia tehtäviä kohtaan sekä primitiivinen reaktio lisätöihin; jättää tekemättä ja lähtee kotiin.

### Odotukset muutokselle

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden odotukset muutosta kohtaan vaihtelevat pettymyksestä neutraalien odotusten kautta positiivisiin. Oli odotettu oman työn itsenäisyyden, kehittämismahdollisuuksien ja yhteistyön sekä erilaisten toimintamahdollisuuksien toteutumista, jotka ovat kuitenkin toteutuneet eri tavalla. Tosin vain yksi pettynyt suhteessa odotuksiin eli pääosin odotukset täyttyneet positiivisesti.

Kontrolliorientoituneet henkilöt eivät osaa jäsentää erityisiä odotuksia muutokselle.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt eivät osaa jäsentää odotuksiaan muutosta kohtaan, muuta kuin ehkä toiveena oman työn jatkuvuudesta.

## 8.5 Kyselytulokset organisaatiomuutoksen jälkeen

Kolmas tutkimusvaihe toteutettiin tilanteessa, jossa uudessa organisaatiossa oli toimittu noin vuoden ajan. Tällöin oletettiin uusien toimintamallien jo hieman vakiintuneen. Korrelaatiotarkasteluissa tutkittiin motivaatio-orientaatioiden yhteyksiä työn kokemiseen (JDS:n summamuuttujat), ilmapiiirikokemuksiin, suoraan organisaatiomuutosta kuvaaviin kysymyksiin sekä psyykkis-somaattisia oireita mittaaviin kysymyksiin.

### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet JDS:n summamuuttujiin

TAULUKKO 7 Motivaatio-orientaatioiden yhteys JDS:n summamuuttujiin vuonna 1996 (n = 65; \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001).

JDS:n summamuuttujat	Autonominen orientaatio	Kontrolliorientaatio	Rakentumaton orientaatio
Työn vaatimat taidot	.39 ***		-.39 ***
Työkokonaisuus			-.27 *
Työn merkittävyys	.27 *		-.35 **
Itsenäisyys	.32 **		-.47 ***
Palaute työstä	.25 *		-.52 ***
Palaute ihmisiltä			
Kanssakäymisen määrä	.29 *	-.30 *	
'Kasvu'tyytyväisyys	.33 **		-.45 ***
Sisäinen työmotivaatio	.29 *		
Yleinen tyytyväisyys			
Tyytyväisyys työsuhteen pysyvyyteen			-.32 *
Tyytyväisyys palkkaan	.30 *	-.37 **	
Tyytyväisyys työ-kavereihin			-.26 *
Tyytyväisyys esimiehiin			
Kasvutarpeen voimakkuus	.30 *		

Autonominen orientaatio oli merkitsevästi yhteydessä siihen, että omassa työssä koettiin voitavan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä riittävästi ja riittävän monipuolisesti. Työn tekemisen koettiin vaikuttavan tärkeällä tavalla muiden ihmisten elämään, joko omalla työpaikalla tai muualla (esim. asiakkaat) sekä koettiin saatavan suoraa ja selvää palautetta omasta työstä ja sen onnistumisesta. Autonominen orientaatio oli myös yhteydessä siihen, että työssä koettiin voitavan itsenäisesti ajoittaa työ ja päättää käytettävistä työvälineistä ja työmenetelmistä. Lisäksi koettiin, että työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työkaverit, asiakkaat) kanssa (huomaa siirtyminen tulosryhmiin sekä uusi tilanne, joka vaati



asiakaslähtöisen ajattelun omaksumista). Lopuksi autonominen orientaatio oli yhteydessä palkkatyytyväisyyteen, tehokkaasta työskentelystä aiheutuvaan tyytyväisyyden tunteeseen, tyytyväisyyteen työn tarjoaman henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan sekä voimakkaaseen haluun kehittyä työssä.

Kontrolliorientaatio oli merkittävästi yhteydessä siihen, että työ ei vaadi läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työkaverit, asiakkaat) kanssa ja että palkkaan oltiin edelleen tyytymättömiä. Tulokset voivat viitata siihen, että kontrolliorientoituneet henkilöt eivät olleet vielääkään omaksuneet uusia toimintavaatimuksia (tiimityö, asiakaslähtöinen toiminta) sekä siihen, että ulkoiset motivaatiotekijät säilyttivät tärkeytensä myös organisaatiomuutoksen jälkeen, mikä kertoo toiminnan ohjauksen 'lähteen' vahvasta pysyvyydestä.

Rakentumaton orientaatio oli merkittävästi yhteydessä siihen, että omassa työssä ei koettu voitavan käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä riittävästi ja riittävän monipuolisesti. Työtehtävien ei koettu muodostavan selvästi käsitettävää kokonaisuutta siten, että työn voi tehdä alusta loppuun. Omaan työpanosta ei pidetty muiden kannalta merkityksellisenä (työkaverit, asiakkaat), työ ei tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia tehdä valintoja (itsenäisyys) ja työtä tehdessä ei saatu suoraan ja selvää palautetta omasta työstä ja sen onnistumisesta. Rakentumaton orientaatio oli lisäksi yhteydessä tyytymättömyyteen työsuhteen pysyvyyttä kohtaan (huomaa ennen kyselyä ilmoitettu työntekijöiden irtisanomisuhka), tyytymättömyyteen työn tarjoamia henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia kohtaan sekä vähäisempään tyytyväisyyteen työkavereita kohtaan. Tuloksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että vaikka organisaatiomuutoksesta oli kulunut aikaa yli vuosi, rakentumattoman orientaation omaavat työntekijät kokivat uuden tilanteen ja uudet toimintatavat edelleen 'ristiriitaisesti', mikä heijastui tyytymättömyytenä ja mitä ilmeisimmin motivaation ja sitä kautta toiminnan ohjauksen hajanaisuutena.

### **Motivaatio-orientaatioiden yhteydet tulosityksiköiden ilmapiirikokemuksiin**

Tutkimushetkellä uusissa tulosityksiköissä ja tulosryhmissä oli toimittu noin vuosi, joten oli odotettavissa, että havainnot/kokemukset tulosityksiköissä toimimisesta heijastuisivat voimakkaampiin yhteyksiin motivaatio-orientaatioiden ja ilmapiirikokemusten välillä. Näin olikin autonomisen orientaation kohdalla. Autonominen orientaatio oli merkittävästi yhteydessä tulosityksikössä vallitsevaan hyvään ryhmähenkeen ja ilmapiiriin avoimuuden kokemuksiin (ryhmässä on helppo tuoda esiin omia ajatuksia, on helppo olla ryhmän jäsen, ristiriitoja ei peitellä vaan ne pyritään ratkaisemaan, kaikkien ideoita kuunnellaan ja toisilta on helppo saada apua tarvittaessa), voimakkaaseen sitoutumiseen ja itseohjautuvuuteen (jokainen ottaa vastuuta kokonaistavoitteista, toimii itsenäisesti ja tekee parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi) sekä yhteistyövalmiuksiin ja muutoksenvalmiuteen (muut yksiköt ja ryhmät koetaan sisäisinä asiakkaina, ryhmän jäsenet ovat itse valmiit muutoksiin ja uudistuksiin).

Kontrolliorientaatiolla ja rakentumattomalla orientaatiolla ei ollut merkittäviä yhteyksiä ilmapiirikokemuksiin, vaikka tulosityksiköissä oli toimittu jo yli vuoden ajan. Tulokset saattavat kertoa siitä, että kontrolliorientoituneet ja raken-

tumattomasti orientoituneet työntekijät samaistuiivat vielä vanhaan osasto-/toimisto-organisaatioon. Se kertoo mitä ilmeisimmin myös, että uudessa tilanteessa ei vielä osata asemoitua uusiin toimintamuotoihin ja nähdä omaa roolia selkeästi toimintakokonaisuudessa.

TAULUKKO 8 Motivaatio-orientaatioiden yhteydet ilmapiirikokemuksiin vuonna 1996 (n = 65; \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001).

Summamuuttujat	Autonominen orientaatio	Kontrolliorientaatio	Rakentumaton orientaatio
Tavoitteiden ja työnjaon selkeys			
Ryhmähenki ja ilmapiirin avoimuus	. 30 *		
Sitoutuminen ja itseohjautuvuus	. 26 *		
Ryhmän sisäinen tehokkuus			
Yhteistyöhakuisuus ja muutosvalmius	. 24 *		
Innovatiivisuus ja kehittämishakuisuus			

### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet organisaatiomuutosta kuvaaviin muuttujiin

Tässä tutkimusvaiheessa oli yhä mukana myös suoraan organisaatiomuutosta kuvaavia muuttujia. Autonominen orientaatio oli merkitsevästi yhteydessä siihen, että organisaatiomuutoksesta oli saatu riittävästi tietoa ennen sen toteutusta, organisaatiomuutoksen koettiin lisänneen ammattitaitovaatimuksia, työtyytyväisyyttä, yhteyksiä työkavereihin, vastuuta ja vähentäneen rutiininomaisia tehtäviä. Tulokset ilmentävät selvästi, että autonomisesti orientoituneet olivat omaksuneet uuden toimintamallin ja -ympäristön oikein.

Kontrolliorientaatio oli merkitsevästi yhteydessä kokemukseen vähäisestä tiedon saannista ennen organisaatiomuutosta, vastuun vähenemisen kokemukseen (huom. siirtyminen määräysvallasta ns. asiantuntijaohjaukseen suhteessa piireihin eli alueellisiin ympäristökeskuksiin), rutiininomaisten tehtävien lisääntymiseen, mutta toisaalta myös työn hallinnan tunteen lisääntymiseen ja tunteeseen, että itse voi vaikuttaa aikaisempaa enemmän työn määrään. Muutos oli tuonut sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä, mikä ilmentää vaikeutta jäsentää johdonmukaisesti työhön liittyviä kokemuksia.

Rakentumaton orientaatio oli merkitsevästi yhteydessä kokemuksiin vähenyneistä yhteyksistä työtovereiden kanssa. Tulos saattaa kertoa myös siitä, että rakentumattomasti orientoituneet työntekijät osasivat tässä vaiheessa enää heikosti jäsentää organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhönsä.

### Motivaatio-orientaatioiden yhteydet psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen

Autonominen orientaatio ei ollut merkitsevästi yhteydessä psyykkis-somaattisten oireiden kokemuksiin.

Kontrolliorientaatio oli merkitsevästi yhteydessä yksinäisyyden kokemuksiin.

Rakentumaton orientaatio oli merkitsevästi yhteydessä muiden työntekijöiden kokemiseen ärsyttävänä, masentuneisuuteen, hermostuneisuuteen, yksinäisyyden tuntemuksiin sekä ajatusten koossapitämisen ja keskittymisvaikeuksiin. Vaikka rakentumattoman orientaation ja psyykkis-somaattisten oireiden väliset yhteydet olivat edelleen merkittäviä, ne olivat kuitenkin vähäisempiä kuin murrosvaiheessa. Tämä saattaa kertoa siitä, että tilanne oli jollakin tavalla tältä osin hieman 'rauhoitunut'.

### Muutosanalyysit

TAULUKKO 9 JDS:n summamuuttujien keskiarvot ja niiden erot eri mittauskerroilla (\*:p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001)

JDS:n summamuuttuja	N	Sd	Mittauskerran keskiarvo	F-arvo ja merkitsevyystaso	Muutoksen paikannus ja merkitsevyystaso
Työn vaatimat taidot 1	48	1.03	5.36		
Työn vaatimat taidot 2	48	.99	5.51		
Työn vaatimat taidot 3	47	.94	5.69	F(2,45)=5.41, .008**	Mk 2 vs. 3; .032 *
Yleinen työtyytyväisyys 1	48	1.30	5.08		
Yleinen työtyytyväisyys 2	48	.82	5.52		Mk 1 vs. 2; .010 **
Yleinen työtyytyväisyys 3	47	1.04	5.37	F(2,45)=4.58, .016*	
Työsuhteen pysyvyys 1	47	1.40	4.47		
Työsuhteen pysyvyys 2	48	1.18	5.65		Mk 1 vs. 2; .000 ***
Työsuhteen pysyvyys 3	47	1.68	4.66	F(2,44)=27.2, .000***	Mk 2 vs. 3; .000 ***
Tyytyväisyys työkavereihin 1	47	.77	5.19		
Tyytyväisyys työkavereihin 2	48	.74	5.39		
Tyytyväisyys työkavereihin 3	47	.88	5.00	F(2,44)=4.95, .011*	Mk 2 vs. 3; .003 **
Kasvutarpeen voimakkuus 1	48	.76	5.70		
Kasvutarpeen voimakkuus 2	47	.68	5.82		
Kasvutarpeen voimakkuus 3	47	1.05	5.49	F(2,44)=4.37, .019*	Mk 2 vs. 3; .005 **

Seuraavassa tarkastellaan, tapahtuiko eri mittauskertojen välillä merkitseviä muutoksia motivaatio-orientaatiotuloskaaloissa sekä JDS:n summamuuttujissa. Aineiston pienuuden takia (n=47) johtopäätösten tekeminen on vain suuntaa antavaa. Motivaatio-orientaatiotuloskaalojen keskiarvoissa ei tapahdu merkitseviä muutoksia eri mittauskertojen välillä. Tämä antaisi viitteitä siitä, että motivaatio-orientaatiot ovat varsin pysyviä rakenteita henkilön persoonallisuudessa.

JDS:n summamuuttujien keskiarvoissa on merkitseviä muutoksia (taulukko 9). Työn vaatimat taidot –summamuuttujan keskiarvoissa tapahtui muutosta siten, että kolmannen mittauskerran keskiarvo oli toisen mittauskerran keskiarvoa suurempi. Sama trendi on havaittavissa kaikkien mittauskertojen välillä, mikä kertoo, että työntekijät kokivat työssä vaadittavan lisääntyvässä määrin monipuolisia tietoja ja taitoja. Yleinen tyytyväisyys vahvistui ensimmäisen ja toisen mittauskerran välillä, jonka jälkeen tapahtui hienoista laskua. Samantyyppinen, mutta paljon voimakkaampi trendi on havaittavissa työsuhteen pysyvyys –summamuuttujan kohdalla. Toisen mittauskerran keskiarvo on huomattavasti ensimmäisen mittauskerran keskiarvoa korkeampi, josta se putoaa selvästi kolmannella mittauskerralla. Tämä saattaa selittyä sillä, että ennen kolmatta mittauskertaa organisaatiossa oli irtisanomisuhka. Tyytyväisyys työkaverihin –summamuuttujan keskiarvoissa tapahtui nousua ensimmäisen ja toisen mittauskerran välillä, jonka jälkeen se selvästi laski, pysyen kuitenkin kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Tämä saattaa puolestaan selittyä siirtymisellä tulosryhmiin ja tiimityöhön totuttautumisella. Lisäksi merkitsevä keskiarvomuutos oli havaittavissa kasvutarpeen voimakkuus –summamuuttujassa, jossa kolmannen mittauskerran keskiarvo oli alhaisempi kuin toisella ( ja ensimmäisellä) mittauskerralla. Keskiarvo säilyi vielä korkealla tasolla ja muutosta voidaan tulkita positiivisesti siten, että uusi organisaatio tyydytti paremmin työntekijöiden kasvutarvetta kuin vanha organisaatio.

## 8.6 Haastattelutulokset organisaatiomuutoksen jälkeen

Haastatteluilla pyrittiin syventämään ymmärrystä erilaisen (autonominen, kontrolli, rakentumaton) motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden toiminnan ohjauksen perusteista sekä työn ja organisaatiomuutoksen kokemisesta tilanteessa, jossa uudessa organisaatiossa oli toimittu noin vuosi. Tällöin pystyttiin arvioimaan paremmin mm. sitä, miten erilaisen motivaatio-orientaation omaavat työntekijät olivat 'selviytyneet' muutoksesta.

### Kompetenssi

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksia leimaa henkilöiden kyky jäsentää realistisesti ja laaja-alaisesti oman työn syy-seuraussuhteita. Tästä kumpuaa melko vahva hallinnan tunne sekä kyky tuntea vaikuttavuutta työssä. Työt koetaan jatkossakin haastavina ja osataan määritellä omat kehittymistarpeet. Lähes kaikki tunnistavat ammattitaitovaatimusten lisääntyneen muutoksen myötä. Organisaatio ei ole kaikissa tasoissaan vielä jäsentynyt, mutta se ei tunnu liikaa vaivaavan heitä, vaan ymmärrystä ja halua aktiiviseen tilanteen jäsentämiseen löytyy. Esimiehet osaavat vaihtelevasti paaluttaa tulevaisuutta ja odotuksia, ja jos eivät osaa, sillekin he pystyvät löytämään tilanteisiin liittyviä tekijöitä. Esimiehen kyky asettaa odotuksia koetaan kuitenkin tärkeänä myös uudessa tilanteessa.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastaukset ovat jälleen hieman ristiriitaisia, mutta osassa vastauksia tulee esille vaikeus hahmottaa työ kokonaisuutena ja vaikeus nähdä oman työn tulokset. Osassa vastauksia tulee ilmi viheenomaisesti, että omat kyvyt vastata muuttuneeseen tilanteeseen eivät välttämättä ole riittävät. Lisäksi vastauksissa tulee esille myös tyyppillisiä defensiivisiä sävyjä.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee ilmi oman toiminnan ohjauksen ja syy-seuraussuhteiden jäsentämisen vaikeus sekä ristiriitaisuus. Lisäksi oma vaikuttavuus sisältää itse-epäilyjä ja omat kyvyt vastata tuleviin kehittymishaasteisiin koetaan heikoiksi. Ulkoisen tuen tarve on edelleen suuri, mutta sitä on vaihtelevasti tarjolla. Mielenkiintoista on myös, että tulosohjaus ei mekaanisessa mielessä (paperilla) riitä (vrt. kontrolliorientoituneet), vaan heillä on selvästi tarve henkilökohtaisempaan ohjaussuhteeseen esimiehen kanssa (epäitsenäisyys, tukeutumisen halu).

### **Autonomia**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt näkevät oman itsenäisyyden realistisesti suhteessa muihin ja toimintarakenteisiin, mutta silti vastauksissa korostuu vahva itsenäisyys ja vaikuttavuuden tunne.

Kahdessa kontrolliorientoituneen henkilön vastauksessa tulee esille voimakas negatiivisen autonomian kuvaus. Yhdessä vastauksessa tuodaan esille itsenäisyyden tunne, mutta sitä seuraa kuvaus jäykästä oman työn hallinnasta. Yhdessä vastauksessa tulee esille kuvaus tilanteesta, jossa henkilö ei saa työstään palautetta, vaan joutuu 'tulemaan' toimeen itsenäisesti. Lisäksi viittaus, että työssä onnistuminen on kiinni omasta kokemuksesta työkokemusvuosina ajateltuna (kontrolliorientaatio) ja muiden tuesta (tukeutumisen tarve).

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa on mielenkiintoista samoissa vastauksissa esille tuleva voimakas subjektiivisen itsenäisyyden korostus, kun muu vastaus tuo esille kuitenkin voimakkaan ulkoisen tuen tarpeen ja itse-epäilyt. Tämä kuvaa hyvin toiminnan ohjauksen ristiriitaisuutta.

### **Liittyminen**

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee ilmi jälleen, että yhteistyö ja kontaktit muiden työntekijöiden kanssa koetaan tärkeäksi osaksi työtä ja vastauksissa tulee ilmi myös vastavuoroisuus ja dialektisuus, ei tukeutuvuus, muihin.

Yhdessä kontrolliorientoituneen henkilön vastauksessa tulee esille yllättävä esimiehen tuen kaipuu, minkä henkilö on aikaisemmissa haastatteluissa jyrkästi väistänyt. Muuten vastauksissa korostuu taas haluttomuus vastavuoroiseen yhteistyöhön sekä viittaus siihen, että yhteistyö saattaa kaventaa omaa autonomian tunnetta. Lisäksi kommentteja leimaa tietty mekanistisuus eli yhteistyötä tehdään, jos hommat niin vaativat, mutta esille ei tule henkilöiden omaa aktiivista halua olla merkityksellisissä ja dialektisissa suhteissa muiden työntekijöiden kanssa.

Monilla rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä suhde palautteeseen on jotenkin ristiriitainen eli sen merkitystä ei osata jäsentää. Aktiivinen halu toimia dialektisissa suhteissa muiden kanssa ei korostu. Kontaktia haetaan vain silloin, kun tarvitaan muiden apua. Taustalla on kuitenkin mielestäni orastavaa halua olla yhteistyösuhteissa, mutta kyky itse rakentaa tällaisia suhteita on puutteellinen.

## **Rakenne**

Vastauksissa vahvistuu edelleen autonomisesti orientoituneiden henkilöiden kyky jäsentää työn syy-seuraussuhteita hyvin. Lisäksi tulee selvästi ilmi, että autonomisilla henkilöillä on vahva, aktiivinen ja motivoitunut halu paaluttaa ympäristöä ja sen odotuksia. Esimiehet ovat kyenneet vaihtelevasti asettamaan odotuksia ja paaluttamaan tehtäviä, joita heiltä odotetaan. Tämä ei kuitenkaan ahdistaa, vaan he ovat myös itse valmiita aktiivisesti jäsentämään ympäristöä. Esimiesten kyky antaa palautetta ei korostu. Tulosohejauskin koetaan positiivisesti, mutta niin, että sen avulla voidaan myös itse aktiivisesti jäsentää työtä ja vaikuttaa tavoitteisiin eli ei vain odoteta, että tulosohejaus antaa selvät rakenteet, miten tulee toimia (vrt. kontrolliorientoituneet).

Kontrolliorientoituneen henkilön vastauksissa tulee ilmi, että syy-seuraussuhteita ei voida jäsentää tarkasti ja että kokonaisuuksia on vaikea hahmottaa. Ulkoisen tuen tarve paaluttamiselle on, mikä ilmenee joko mekanistisena tulosohejaukseen tukeutumisenä tai negatiivisen autonomian korostamisena. Työympäristö tuntuu vielä muotoutumattomalta, vaikka uudessa organisaatiossa on toimittu jo vuosi.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa korostuu selkeiden rakenteiden tarve. Henkilöt, jotka ovat joutuneet toimimaan haasteellisemmissä ja itsenäisyyttä vaativissa tehtävissä pystyvät huonosti vastaamaan näihin vaatimuksiin. He kokevat työnsä sirpaleisiksi ja kiireen estävän laajalaisemman työn jäsentämisen ja hallinnan.

## **Autonomian tuki**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt kokevat, että palautetta tulee kohtuullisesti esimiehiltä ja varsinkin kollegoilta, joka ilmentää aktiivisuutta suhteessa ympäristöön (kyky muodostaa verkostoja). Useimmat kokevat voivansa käyttää työssään tietojaan ja taitojaan monipuolisesti, joten työ sisältänee valinnan mahdollisuuksia ja vähän painetta toimia spesifeillä tavoilla. Palaute koetaan tärkeäksi osaksi työn tekemistä. Aloitteellisuuden tukemisesta on vaikea tehdä johtopäätöksiä. Jonkin verran tulee ilmi kehittämismahdollisuudet omassa organisaatiossa, jotka koetaan hyväksi eli ilmeisesti aloitteellisuutta ja itsensä kehittämistä organisaationkin taholta tuetaan ja resursseja itsensä kehittämiseen rupeaa jo löytymään.

Lähes kaikki kontrolliorientoituneet henkilöt tuovat esille mahdollisuudet kehittää itseään organisaatiossa, mutta kellekään ei ole siihen aikaa tai resursseja. On mielenkiintoista miettiä, miten he ovat toimintaympäristön muutoksen kokeneet. Voi olla, että uudessa tilanteessa on enemmän valinnan mahdolli-

suuksia, mahdollisuus toimia ei-spesifeillä tavoilla ja kannustetaan aloitteellisuuteen, mutta kontrolliorientoituneiden henkilöiden on vaikea tarttua näihin piirteisiin, koska he pitävät kiinni aikaisemmista toimintatavoista ja -säännöistä. Uudet normit, joiden mukaan voisi ohjata toimintaa, ovat vasta muotoutumassa, mikä hidastaa uusien työskentelytapojen hallinnan omaksumista.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa korostuu autonomisen ohjauksen puute ja oman toiminnan ohjauksen ristiriitaisuus sekä kyky vastata huonosti autonomiaa tarjoavaan ympäristöön.

### **Sitoutuminen**

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden kommentteista käy ilmi, että esimiestyön taso vaihtelee jonkin verran. Vastauksista on kuitenkin pääteltävissä, mitä autonomiset henkilöt esimieheltään odottavat. He odottavat odotusten ja tavoitteiden linjausta (vastavuoroisessa hengessä, ei käskytämällä), kommunikaatioyhteyttä ja palautetta, joka osoittaa esimiehen olevan kiinnostunut alaisen toiminnasta. Jos näin on, seuraa tyytyväisyys; jos ei, seuraa tyytymättömyys.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee selvästi esille ristiriita itsenäisyyden ja esimiehen (ulkaisen) tuen välillä. Tukea kaivataan selkeästi oman työn jäsentämiseen ja ohjaukseen, mutta koska sen vastaanottaminen muistuttaa ilmeisesti oman toiminnan ohjauksen puutteesta tai uhkaa itsenäisyyttä, siihen reagoidaan varautuneesti, kritisoivasti ja negatiivista autonomiaa korostaen tai sitten täysin siihen tukeutuen (yksi vastaus).

Lähes kaikissa rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille voimakas tukeutumisen tarve esimieheen ja esimiehet osaavat tähän tarpeeseen eri tavalla vastata. Jos näin ei ole, se aiheuttaa tyytymättömyyttä.

### **Tyytyväisyyden kokeminen**

Autonomisesti orientoituneet henkilöt vaikuttavat lähes kaikki tyytyväisiltä työhönsä ja mielenkiintoista on, että kaikki tuovat esille yhteistyömahdollisuuden tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksia leimaa defensiivisyys, ulkoisten seikkojen korostaminen (työpaikan sijainti, työtilat), palkka, tyytymättömyys uuteen tehtävään, aseman ja vallan korostus ja tyytyväisyyden sitominen asemaan ja sen staattisuus. Tyytyväisyyden lähteitä on itse asiassa vähän, tyytymättömyyden lähteet dominoivat.

Tyytymättömyys painottuu rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä. Sitä aiheuttavat negatiivinen palaute, kyvyttömyys omaksua uusia toimintamuotoja sekä vaikeus ottaa vastuu omasta toiminnan ohjauksesta.

### **Työmotivaation kokeminen**

Seuraavassa on kuvattu teemat, jotka tulivat esille autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa työmotivaatioon. Vastauksissa ilmenivät seuraavat sisällöt: vaikuttavuus, yhteistyö, työn sisältö ja päätösvalta, lopputulos ja

työkaverit, työn mielenkiintoisuus ja onnistuminen, työn merkittävyys, työympäristö (työnantaja ja työkaverit), palkka, oppiminen ja kehittäminen.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden kuvaukset ovat ristiriitaisia tai henkilöillä on vaikeuksia jäsentää aihetta. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä nähdään työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus, mutta työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä tulee esille myös perheen korostus (itse työ ei niin tärkeä), toimeentulon korostus (työ tuo leivän, muuta ei voi vaatia) sekä negatiivisen autonomian (saa toimia muiden omaan työhön puuttumatta) ja vallan korostus.

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille teemoina työn laatu, positiivinen palaute, onnistuminen, vaikuttavuus, itse työn aihe, merkittävyys, hyödyllisyys, taito, työ itse arvona ja palkka. Motivaatiotekijöinä nähdään siis monia hyviä tekijöitä, kun ne vain saisi jotenkin toimivaan käyttöön toiminnan ohjauksen kannalta.

### **Organisaatiomuutoksen kokeminen**

Vaikka autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa vieläkin tulee esille jonkun verran kritiikkiä muutosprosessia ja toteutunutta organisaatiota kohtaan (nekin asiasyillä perusteltuja), pääsääntöisesti kokemukset ovat molemmista edellä mainituista positiivisia. Jälleen arviointeja leimaa realismi, analyttisyys, laaja-alaisuus sekä dialektisuus eli vastauksissa tulee esille vastuu toiminnasta ja halu toimia enemmän yhteistyössä muiden kanssa. Muutamissa vastauksissa tulee ilmi vielä oma aktiivisuus löytää muutoksessa itselle sellainen paikka, jossa voi hoitaa työnsä paremmin ja toimia haasteellisissa tehtävissä. Muutamassa vastauksessa korostuu lisäksi muutoksen mukanaan tuoma itsensä kehittämisen ja uusien tehtävien hallinnan vaatimus.

Kontrolliorientoituneet henkilöt ovat kokeneet muutoksen subjektiivisesti ja defensiivisesti (laput silmillä). He ovat varovaisia kritisoimaan toteutunutta organisaatiota, paitsi yksi, joka haukkuu sen täysin. Muutamassa vastauksessa tulee esille toive, että muutosta olisi ohjannut ja sen jälkeen toimintaa johtanut jokin voimakas auktoriteetti. Useassa vastauksessa viitataan myös vallan menettämiseen ja vallan tärkeyteen. Yhdelle muutos tarkoitti tehtävien loppumista, vaikka hän tämän mahdollisuuden olikin kieltänyt koko ajan. Selvästi muutuskokemukset ovat defensiivisempiä ja huonommin jäsenneiltyjä kuin autonomisilla henkilöillä.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt ovat kokeneet muutoksen subjektiivisesti ja lähes kaikki osaavat jäsentää muutuskokemuksia huonosti. Heiltä puuttuu kyky kuvata laajemmin organisaation toimintaa eli kokemukset subjektiivisia, omaan toimintaan keskittyneitä. Myös ulkoiset hyötynäkökohdat muutoksen seurauksena (hyvät työtilat, työmatka) kiinnittäneet huomiota, mikä kertoo konkreettisuudesta. Monessa vastauksessa tulee ilmi kriittisyyttä muutosta ja toteutunutta organisaatiota kohtaan. Muutos on aiheuttanut uusia vaatimuksia, joihin he pystyvät heikosti vastaamaan.



## Hallintayritykset

Muista vastauksista voi päätellä, että ne autonomisesti orientoituneet henkilöt, jotka halusivat muutosta, kykenivät sen toteuttamaan ja entiseen tyytyväiset saivat jatkaa töissään.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden hallintayritykset perustuvat kaikki huoleen oman työn loppumisesta tai työn 'heikkenemisestä'. Motiivi toiminnalle siis hyvin subjektiivinen ja yhdessä vastauksessa tulee esille varsin epä-rakentava tapa vaikuttaa tai käsitellä muutosta.

Rakentumattomasti orientoituneilla henkilöillä ei paljoa vaikutusyritystä, enemmänkin menty muutoksen mukana.

## Organisaation tulevaisuus

Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee ilmi, että he osaavat jäsentää organisaation tulevaisuutta intohimottomasti eli toiminnallisia syitä analysoiden. Uhkia on olemassa ja henkilökunnan supistamiset koetaan ikäväksi asiaksi, mutta pääsääntöisesti organisaatiolla nähdään olevan paikka jatkossa, jos muutosvaatimukseen kyetään vastaamaan.

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden näkemykset organisaation tulevaisuudesta ovat kriittisiä tai jos toiminnalla on tulevaisuutta, siihenkin liitetään voimakkaita varauksia. Vastaukset sisältävät myös huolta omasta tehtävästä ja niistä puuttuu vastuullinen organisaation tulevaisuuden laajempi analyysi eli ne ovat usein enemmänkin omien pelkojen kuvausta tai kritiikkiä. Lisäksi vastauksia leimaa jälleen voimakas defensiivisyys eli haluttomuus pohtia aihealuetta, koska se koetaan vaikeaksi.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt osaavat jäsentää organisaation tulevaisuutta huonosti tai jos osataan, tulevaisuuden näkymät ovat kriittisiä ja niihin liittyy enemmän pelkoja (työsuhteen loppuminen, organisaation lakauttaminen) kuin mahdollisuuksia.

## 8.7 Yhteenveto tuloksista

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli selvittää motivaatio-orientaatioiden yhteyttä työn ja työympäristön kokemiseen koko aineistossa. Erilaisen motivaatio-orientaation (autonominen, kontrolli- tai rakentumaton) omaavien työntekijöiden haastatteluilla pyrittiin syventämään tietoa yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavista tekijöistä ja mekanismeista.

Tulokset osoittivat, että autonominen orientaatio on yhteydessä työn itsenäisyyteen, sisäisiin motivaatiotekijöihin sekä yleiseen työtyytyväisyyteen. Autonomisesti orientoituneiden työntekijöiden haastattelut toivat esiin, että he kokivat työssään agenttisuutta (itsenäisyys) sekä vaikuttavuutta. He kykenivät jäsentämään työn syy-seuraussuhteita tarkasti ja realistisesti eli myös ympäristön vaikutuksen huomioiden. Tämä lisäsi hallinnan tunnetta. Lisäksi yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa koettiin tärkeäksi osaksi toimintaa. Työn strukturaation

taso vaihteli eri henkilöillä, mutta yhteinen piirre oli pyrkimys itse määritellä oman työn syy-seuraussuhteet. Esimiehen rooli nähtiin odotusten ja työn tavoitteiden selkeyttäjä, mutta niin, että itse haluttiin olla aktiivisesti mukana tässä keskustelussa.

Kontrolliorientaatio oli yhteydessä ulkoiseen motivaatiotekijään (palkkatyytymättömyys), kokemukseen sisäisesti motivoivien työtehtävien puuttumisesta sekä työn yksitoikkoisuuden kokemiseen. Lisäksi esille tuli yhteys kokemukseen esimiehen vähäisestä tuesta. Kontrolliorientoituneiden työntekijöiden haastattelut toivat esiin toiminnan ohjauksen 'jäykkyyden', jossa oma autonomia ja ulkoisen tuen tarve olivat usein ristiriitaisia. Epävarmuutta pyrittiin hallitsemaan negatiivisella autonomialla eli oman riippumattomuuden korostamisella, joka heijastui toiminnan vastavuoroisuuden puutteena sekä pitäytymisenä kaavamaisissa toimintamalleissa. Tämä toi esille tarpeen ohjata toimintaa selkeiden struktuurien varassa. Edellä mainittu ristiriita oman ja ulkoisen toiminnan ohjauksen välillä tuli esille suhtautumisessa esimieheen. Esimiehen rooli nähtiin joko 100%:sten odotusten antajana tai sitten esimiehen merkitystä devalvoitiin voimakkaasti.

Rakentumaton orientaatio oli negatiivisessa yhteydessä moniin työn eri ominaisuuksiin sekä työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden haastattelut toivat esiin toiminnan ohjauksen ristiriitaisuuden. Heidän oli vaikea jäsentää itse luotettavasti työn syy-seuraussuhteita, mistä seurasi heikko autonomian ja hallinnan tunne. Ristiriitaisuus näkyi oman autonomian tunteen ja ulkoisen tuen tarpeen voimakkaina heilahteluina. Suhde esimieheen oli tukeutuva. Esimiehen roolina oli määrittää tarkasti toiminnan syy-seuraussuhteet, joiden mukaan oma toiminta olisi helpompi ohjata. Aina näin 'toimivaa' esimiessuhdetta ei ollut. Autonomisen toiminnan ohjauksen puute heijastui heikkona työmotivaationa ja -tyytyväisyytenä sekä psyykkis-somaattisena oirehtimisena.

Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, miten toimintatapoihin ja työympäristöön vaikuttavat muutokset vaikuttavat motivaatio-orientaatioiden ja työn kokemisen väliseen suhteeseen. Erilaisen motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten muutos vaikuttaa yksilöiden toiminnan ohjaukseen.

Autonomisen orientaation havaittiin olevan murrosvaiheessa sekä muutoksen jälkeen yhteydessä työn itsenäisyyteen, sisäisiin työn motivaatiotekijöihin sekä työtyytyväisyyteen. Lisäksi esille tuli kyky nähdä yhteistyön tarve uudessa organisaatiossa, mitä kuvaa vahvistivat yhteydet ilmapiirikokemuksiin. Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden haastattelut toivat esiin, että yksilöt kykenivät hyvin jäsentämään muutoksen eri vaiheissa oman työn syy-seuraussuhteita, mikä heijastui hallinnan ja itsenäisyyden tunteeseen. Oma toiminta pystyttiin näkemään osana muuta kokonaisuutta, mikä toi oman toiminnan seurausten jäsentämiseen realistisuutta sekä vastuuntuntoisuutta. Muut työntekijät pystyttiin näkemään yhteistyökumppaneina ja toimivien yhteistyösuhteiden luomiseen pyrittiin aktiivisesti. Työn ja työympäristön struktuuri ja selkeys vaihtelivat muutoksen eri vaiheissa, mutta yhteistä oli halu itse aktiivisesti ymmärtää omaa työtä ja työympäristöä. Esimiehen kyky toimia toiminnan tavoitteiden selkeyttäjä oli varsinkin murrosvaiheessa puutteellinen, mutta

siinä tilanteessa oma aktiivisuus auttoi tilanteen hallinnassa. Mielenkiintoista oli myös, että esimiehen vaikeus paaluttaa tulevaa nähtiin johtuvan enemmän tilanteen epäselvyydestä kuin esimiehen osaamisesta.

Muutoksen vaikutukset kontrolliorientaation ja työn suhteeseen olivat mielenkiintoisia. Yhteys työn ulkoiseen motivaatiotekijään säilyi läpi muutoksen vahvana. Muutoksen murrosvaiheessa tuli esille yhteys lisääntyneeseen autonomiaan ja työn henkisen rasittavuuden vähenemiseen. Lisäksi koettiin, että työ ei vaadi läheistä kanssakäymistä muiden työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa (noin vuosi muutoksesta) tuli esille edelleen yhteys työn itsenäisyyden tunteeseen, mutta myös yhteydet työn vastuun vähenemisen ja rutiinin lisääntymisen kokemiseen. Lisäksi edelleen koettiin, ettei työ vaadi läheistä yhteistyötä muiden kanssa. Kontrolliorientoituneiden henkilöiden haastattelut toivat esille, että oman toiminnan ohjaus säilyi läpi muutoksen hyvin 'jäykkänä'. Struktuuria omalle toiminnan ohjaukselle haettiin sitä kautta, että pyrittiin pitäytymään muutostilanteessa mahdollisimman pitkälle vanhoissa toimintamalleissa. Tämä lisäsi myös osaltaan itsenäisyyden tunnetta, joka oli kuitenkin luonteeltaan negatiivista eli omaa riippumattomuutta ja erillisyyttäkin korostava. Tämä näkyi lisäksi haastatteluissa defensiivisyytenä sekä vaikeutena jäsentää omaa toimintaa osana kokonaisuutta. Muutoksesta 'selviytyminen' näkyi todennäköisesti kokemuksena henkisen rasittavuuden vähenemisestä. Kolmannen mittauskerran haastattelut toivat kuitenkin esiin, että uuteen tilanteeseen oltiin koko lailla tyytymättömiä. Oma toiminnan ohjaus oli edelleen 'jäykkää' ja tukea haettiin vanhoista rakenteista ja toimintamalleista. Tarve suojata omaa autonomiaa oli edelleen vahva. Tämä heijastui suoraan kriittisyytenä toteutunutta organisaatiota ja sen tulevaisuutta sekä esimiehiä kohtaan. Samoin halu/kyky omaksua uudet toimintamallit (yhteistyö, asiantuntijaohjaus) vaikutti puutteelliselta, mikä ilmeni esimerkiksi haikailuna vanhaa linjaorganisaatiota kohtaan.

Rakentumattoman orientaation yhteydet työn kokemiseen, työn motivaatiotekijöihin sekä työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin säilyivät negatiivisina muutoksen eri vaiheissa. Yhteydet psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen vähenivät viimeisellä mittauskerralla, kun ne olivat saavuttaneet huippunsa muutoksen murrosvaiheessa. Rakentumattomasti orientoituneiden työntekijöiden haastattelut toivat esille, että kyky ohjata omaa toimintaa luotettavasti ja itsenäisesti säilyi läpi muutoksen heikkona. Tarve ulkoiselle toiminnan ohjauksen tuelle säilyi vahvana. Yhteistyöhalukkuus perustui enemmän omalle tuen tarpeelle ja toiminnan ohjauksen 'avaimet' olisi mielellään annettu omalle esimiehelle. Toiminnan syy-seuraussuhteiden muutos oli henkisesti rankkaa, mikä näkyi oirehtimisena sekä tyytymättömyytenä työtä kohtaan, mutta ei esimiestä kohtaan. Muutoksesta selviytyminen vei voimavarat itsensä kehittämiseltä sekä 'kapeutti' toiminnan fokusta niin, että tulevaisuutta pystyttiin jäsentämään hyvin kapea-alaisesti ja subjektiivisesti. Toisaalta taustalta oli nähtävissä voimakas halu tehdä työ hyvin ja toimia ympäristön odotusten mukaisesti.

Kolmantena tutkimustehtävänä pyrittiin selvittämään, miten erilaisen motivaatio-orientaation omaavat henkilöt pyrkivät hallitsemaan toimintatapoihinsa ja työympäristöön kohdistuvat muutokset. Kyselyt ja haastattelut toivat

esille, että autonomisesti orientoituneet henkilöt pystyivät näkemään jo ajoissa, että muutos tulee vaikuttamaan selvästi heidän työhönsä. Poliittinen päätöksenteko toi muutosprosessille tempoilevan luonteen, mitä myös autonomisesti orientoituneet henkilöt kritisoivat. Koettiin, että muutoksen suuriin rakenteisiin yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta omaan työhön kohdistuviin muutoksiin ja kehittämishaasteisiin haluttiin vastata. Tämä näkyi oppimis- ja kehittymishalukkuutena, haluna toimia tiimeissä, haluna etsiä uusia tehtäviä sekä lisääntyneenä työmotivaationa ja -tyytyväisyytenä muutoksen jälkeen. Autonomisesti orientoituneet henkilöt osasivat siten jäsentää ja hahmottaa paikkansa/asemansa muutoksessa itsenäisesti ja pyrkivät toimimaan aktiivisesti työhönsä vaikuttamalla, jos siihen oli tarve/mahdollisuus. Tämä johti vahvaan ja realistiseen hallinnan tunteeseen, mikä näkyi kriittisyydestä huolimatta uskona organisaation tulevaisuuteen ja toimintaedellytyksiin myös tulevaisuudessa.

Kontrolliorientoituneiden työntekijöiden perusasenne oli muutosta kohtaan ennen muutosta defensiivisen välttelevä ja muutoksen edetessä lisääntyvissä määrin kriittinen. Ennen muutosta ei osattu tai haluttu arvioida muutoksen vaikutuksia omaan työhön, vaikka tietyt suuntaviivat oli jo nähtävillä. Muutos pyrittiin viemään läpi tukeutumalla vanhoihin toimintamalleihin, mikä suojasi muutoksen ahdistavuudelta, mutta heikensi herkkyyttä uusille toimintavaatimuksille. Yksi mielenkiintoinen piirre oli, että kontrolliorientoituneet henkilöt eivät kokeneet saaneensa riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta. Uuteen organisaatioon siirryttäessä 'selviytyminen' koettiin henkistä painetta vähentävänä. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tuli kuitenkin esille tyytymättömyyttä uutta organisaatiota sekä omaa työtä kohtaan. Tuli esille toiveita, että jokin voimakas auktoriteetti olisi vienyt läpi muutoksen ja paaluttanut luotettavasti tulevaisuutta. Lisäksi tuli esille kaipuuta vanhaan linjaorganisaatioon, jolloin oli valtaa tehdä päätöksiä ja vaikuttaa. Uuden organisaation tulevaisuuteen suhtauduttiin kriittisesti tai sitä ei osattu hahmottaa itse. On todennäköistä, että uuden organisaation vaatimukset avautuivat tai selkenivät kontrolliorientoituneille henkilöille myöhemmin. Se tosiasia, että vanhat toimintamallit eivät sittenkään toimineet uudessa organisaatiossa saattoi olla monelle hämmäntävä asia. Joka tapauksessa tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tuli kuva siitä, että kontrolliorientoituneiden henkilöiden kyky omaksua uudet toimintamallit (asiantuntijaohjaus, tiimityö) olivat vielä vaatimattomat.

Rakentumattomasti orientoituneet henkilöt osasivat hahmottaa tulevaa muutosta vain heikosti ennen muutosta. Mielenkiintoista oli, että he eivät halunneetkaan olla aktiivisesti mukana muutoksen suunnittelussa ja että muutokseen liittynyt tiedotus koettiin sen ristiriitaisuuden takia ahdistavana. Muutoksesta pyrittiin selviytymään vanhoihin toimintamalleihin tukeutumalla, mutta myös vahvasti esimiehen tukeen nojaten. Mitä parempi tämä 'tukifunktio' oli, sitä paremmin henkilö muutoksesta todennäköisesti selviytyi. Jos tätä tukea ei ollut, kyky hallita itsenäisesti työhön kohdistuvat muutospaineet oli heikko ja se heijastui työmotivaation ja työtyytyväisyyden laskuun sekä psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Muutoksen vaatimukset oli vaikea tunnistaa itse ja jos niin pystyttiinkin tekemään, resursseja itsensä kehittämiseksi oli vähän. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa itse muutosprosessia osattiin enää

jäsentää heikosti. Henkilöstön supistamispäätös koettiin uhkaavana ja tulevaisuuden pohdinnat peilautuivat enemmän oman työsuhteen turvallisuuden pohtimiseen kuin että oltaisiin osattu laaja-alaisesti jäsentää organisaation tulevaisuutta. Jonkinlainen hallinnan taso oltiin ilmeisesti saavutettu, mitä saattoi ilmentää vähentyneet yhteydet rakentumattoman orientaation ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemisen välillä. Joka tapauksessa vaikutti siltä, että rakentumattomasti orientoituneet henkilöt eivät olleet pystyneet vielä omaksumaan uusia toimintavaatimuksia joustavaksi osaksi omaa toiminnan ohjaustaan, vaan tukeutumisen tarve oli edelleen vahva.

## 9 POHDINTA

### Tutkimuksen tulosten ja teorian arviointia

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tutkittavien persoonallisuuden rakenteen (jota eri motivaatio-orientaatiot kuvaavat) ja työn sekä työympäristön välistä suhdetta organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimuksen perustana oli Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteoria, johon perustui käsitys yksilön toiminnan ohjauksen luonteesta ja joka ohjasi mittareiden valintaa. Tutkimus toteutettiin pitkittäistutkimuksena eräässä julkishallinnon organisaatiossa, jossa tapahtui mittavia muutoksia organisaatiomuutoksen takia.

Muutoksen kuvaaminen on lähes aina vaikea ja haastava prosessi. Toisaalta tulisi pystyä säilyttämään avoimuus muutosprosessille, mutta toisaalta pitäisi pystyä ankkuroimaan ja hallitsemaan riittävän tarkasti määritellyt tekijät/muuttujat, joita muutoksessa tarkastellaan. Käsillä olevan tutkimuksen alussa oli tarkoituksena muodostaa ns. kvasi-kokeellinen tutkimusasetelma, jossa tuloksia olisi verrattu johonkin ns. kontrolliorganisaatiosta saatuihin tuloksiin. Asetelmasta kuitenkin luovuttiin, koska muutos oli niin leimaava myös muissa saman toimialan organisaatioissa. Mielestäni yhden organisaation ns. case-tutkimus osoittautui hyväksi ratkaisuksi, koska se mahdollisti muutosilmiön syvemmän tarkastelun hallittavammassa tutkimuskentässä.

Tutkimuksen tulokset olivat hyvin linjassa Decin ja Ryanin (1991) teorian oletusten kanssa eli mitään teorian kanssa ristiriitaista informaatiota ei tullut esille, vaan tulokset vastasivat varsin johdonmukaisesti tutkimustehtävinä asetettuihin kysymyksiin. Ensimmäisellä mittauskerralla piirtynyt kuva erilaisen motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden työn kokemisesta säilyi sangen johdonmukaisena myöhemmissäkin mittausvaiheissa, jolloin jo löydetyt linjat työn kokemistavoissa vain vahvistuivat muutoksen takia. Lisäksi eri motivaatio-orientaatiotyypit erottuivat tulosten valossa tarkasteltuina kohtuullisen selväpiirteisesti, mikä yhdistettynä työn kokemisen johdonmukaisuuteen, antoi viitteitä motivaatio-orientaatioiden pysyvyydestä yksilön persoonallisuuden rakenteena. Kritiikkinä tuloksia kohtaan voidaan esittää, että joitakin tut-

kimustehtäviin sisällytettyjä tutkimusalueita olisi voitu tutkia laajemmilla tai sitten suuremmin kyseisiä aihealueita mittaavilla menetelmillä. Esimerkiksi yksilöiden muutoksenhallintastrategioita olisi voinut selvittää mm. niihin suuremmin kohdistetuilla kyselyillä tai muutospäiväkirjoilla. Vaikka haastattelu olikin tärkein tiedonkeruumenetelmä, niin joku voi pitää sen painoarvoa liian suurena suhteessa joihin tutkittaviin aihealueisiin.

Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian vahvuuksina voidaan pitää sitä, että sen avulla on mahdollista tarkastella yksilön toiminnan ohjaukseen liittyviä tekijöitä varsin ymmärrettävästi sekä tehdä niistä päätelmiä johdonmukaisesti. Teorian käsitteet ovat ymmärrettäviä ja käyttökelpoisia (pragmaattisia), joka mahdollistaa toiminnan ohjaukseen liittyvien prosessien tai mekanismien ymmärryksen soveltamisen toiminnalliselle tasolla eli organisaatiokäyttäytymisen kuvaamiseen. Teorian istuttaminen Furnhamin (1992) malliin persoonallisuuden ja organisaatiokäyttäytymisen välisestä suhteesta, antaa mielestäni mahdollisuuden kuvata organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä varsin laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tutkimus ei tosin anna mahdollisuutta todeta eri tekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden suuntaa esimerkiksi polkuanalyysiä käyttäen. Siinä suhteessa joudutaan pitäytymään annetun teorian ja aikaisempien tutkimusten tiedon varassa. Malli tarjoaa joka tapauksessa välineen jäsentää eri tekijöiden välisiä suhteita ja yleensäkin ymmärtää/huomioida yksilön toiminnan ohjauksen ja ympäristön väliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa, myös muutoksen kontekstissa.

Decin ja Ryanin (1991) teoria on mielestäni siinäkin mielessä hyvä valinta kyseessä olevan aihealueen kuvaamiseen, koska se a) antaa myös välineet ymmärtää muita käsityksiä yksilön toiminnan ohjaukseen liittyen ja b) teoriaa voidaan käyttää yksilön toiminnan ohjauksen kuvauksessa ja kehittämisessä erilaisilla sovellusalueilla, johon keskitytään tulevissa kappaleissa tarkemmin. Kyseessä olevan teorian käsitykset yksilön toiminnan ohjauksesta voidaan nähdä olevan lähellä mm. psykodynaamista teoriaa, kognitiivista teoriaa, fenomenologista teoriaa sekä postmodernia sosiologista yhteiskuntateoriaa/tutkimusta. Psykodynaamisen teorian ja käytäntöjen tavoitteena jopa, voidaan pitää yhdenmukaisesti Decin ja Ryanin (1991) teorian kanssa yksilöä, jonka persoonallisuus on täysin integroitunut, jonka ego on samalla vahva ja joustava sekä jonka minä-identiteetti on samalla pysyvä, mutta riittävän joustava. Kognitiivinen teoria ja tutkimus pohtii mm. yksilön merkityksenantoprosesseja suhteessa yksilön ulkoiseen ja sisäiseen maailmaan, mikä nähdään Decin ja Ryanin teoriassa oleellisena osana yksilön toiminnan ohjausta (ympäristön funktionaalinen merkitys). Fenomenologisessa teoriassa yksilönä olemisen tavoitteena/tehtävänä nähdään ihmisenä olemisen potentiaalien ja itsensä toteuttamisen aktualisoimista. Lisäksi postmoderni sosiologinen teoria miettii mm. yhteisöllisyyden menettämisen merkitystä yksilön kehityksessä itseohjautuvaksi. Keinona selviytyä itseohjautuvana yhä turbulentimmassa ympäristössä nähdään se, että yksilön minä-identiteetin tulee olla riittävän sisäisesti integroitunut ja robusti, jotta se kestää ympäristön ohjaavien rakenteiden muuttumisen yhä tulkinnallisemmiksi ja siten epäselvemmiksi suhteessa ympäristön ja yksilön kokemusmaailman 'historiaan'. Tämä seikka tulee selkeästi ilmi mikrotasolla, kun miettii eri motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden kykyä sopeu-

tua organisaatiomuutokseen, jossa vanhat toimintamallit ja toiminnan lainalaisuudet eivät välttämättä ole riittävät uuden tilanteen/ympäristön ja sitä kautta oman toiminnan ohjauksen hallinnassa.

Decin ja Ryanin (1991) teorian heikkoutena voidaan pitää, että teorian omaksuminen 'vaatii' sitoutumisen tiettyyn yksilön kehitysprosessia kuvaavaan käsitykseen. Teorian eri osia voidaan pitää lisäksi löyhästi toisiinsa liittyneinä ja teoria voidaan kokea liian yksinkertaistavana, jos toiminnan ohjauksen kuvauksessa pitäydytään vain ns. ääriyoppien toiminnan kuvauksessa. Itse koen, että teoria antaa välineet varsin laajan kokemuspäiirin asioiden selittämiseen, mutta se tulee nähdä ensisijaisesti dynaamisena kuvauksena yksilön autonomiaan ja itseohjaukseen vaikuttavista tekijöistä, jossa otetaan mielestäni realistisesti huomioon niin yksilön sisäiset prosessit kuin ympäristötekijätkin.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta on mahdollista tehdä lisäjohtopäätöksiä ja huomioita siitä, miten motivaatio-orientaatiot voitaisiin ymmärtää osana persoonallisuutta. Lisäksi tutkimustulokset antoivat viitteitä, minkälaisia odotuksia erilaisen motivaatio-orientaation omaavilla henkilöillä on työympäristölle ja esimiesfunktiolle, ja mitä asioita tulisi ehkä ottaa huomioon muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Näin tuloksilla on lisäarvoa sekä teoreettisesti että käytännön soveltamisen kannalta. Periaatteena johtopäätösten tekemisessä on ollut kuitenkin se, että johtopäätösten on noudettava selkeästi teoriasta ja empiriasta. Seuraavassa arvioidaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä, jonka jälkeen kuvataan tarkemmin kyseessä olevan teorian ja tulosten sovellettavuutta yksilön persoonallisuuden kuvaustapana sekä käytännön johtamisen sekä muutoshallinnan 'välineenä'.

### **Tutkimusmenetelmän arviointia**

Muutosprosessin onnistuneessa tarkastelussa nousee tärkeään asemaan sopivien mittarien löytäminen ja valitseminen. Kyselyt eivät anna ainoana menetelmänä riittävän tarkkaa kuvaa persoonallisuuden mekanismeista ja pelkät haastattelutulokset eivät välttämättä ole riittävästi yleistettävissä. Näiden kahden menetelmän yhdistäminen tai pikemminkin rinnakkainen käyttö antaa usein kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta aihealueesta. On kuitenkin tärkeätä, että käytettävien menetelmien käsitteet ja taustateoriat ovat tarpeeksi yhdenmukaisia, jotta ne palvelevat aidosti toisiaan. Mielestäni tässä eri menetelmien triangulaatiossa onnistuttiin tässä tutkimuksessa sangen hyvin, koska eri menetelmillä saadut tulokset olivat johdonmukaisia ja ne pystyttiin 'selittämään' kaksisuuntaisesti.

Käsillä olevan tutkimuksen tärkein tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu. Sen valintaan vaikutti halu kerätä syvällistä informaatiota yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavista tekijöistä ja muutoksen kokemisesta. Haastatteluun pyrittiin saamaan syvyyttä ja luotettavuutta haastatteleamalla kaikkia haastateltavia kolme kertaa (muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta).

Haastateltavat valittiin heidän saamiensa motivaatio-orientaatiopistemäärien perusteella. Tällöin haastattelussa otettiin jo pitkälti annettuna heidän sijoittumisensa johonkin kolmesta motivaatio-orientaatiotyypistä. Haastattelua ohjasivat lisäksi etukäteen asetetut teemat, jolloin kaikkien henkilöiden kohdalla käy-



tiin läpi suurin piirtein samat asiat. Tämä mahdollisti vastausten vertailun ryhmien sisällä ja välillä. Haastateltavien luokittelu ennen haastatteluja ohjasi todennäköisesti jonkin verran vastauksista tehtyjä tulkintoja, vaikka tutkija pyrkiikin lähestymään aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Se tarkoitti myös sitä, että ennakkokäsityksistä poikkeava tieto otettiin analyysiin mukaan. Tämä johti huomaamaan, että ryhmien sisällä on varianssia esimerkiksi autonomian määrän suhteen. Tutkimusraportin lukijalle on pyritty antamaan mahdollisuus yksilöä koskevien päätelmien 'oikeellisuuden' arvioimiseen esittelemällä liitteessä alkuperäistä haastattelumateriaalia ja sen pohjalta tehtyä tutkijan päättelyä.

Haastatteluaineiston analyysin ongelmien lisäksi myös itse haastattelu sisältää virhelähteitä. Se, että tutkija itse haastatteli lähes kaikki tutkittavat, takasi perehtyneisyyden tulkinnassa käytettyyn teoriaan. Toisen haastattelijan käyttö tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, noin puolet ensimmäisen vaiheen haastateltavista, johti siihen, että käsiteltävien teemojen rajauksissa ja painotuksissa on joitakin eroja. Voi olla myös, että uuden haastattelijan kohtaaminen tutkimuksen toisessa vaiheessa on ainakin alussa aiheuttanut haastateltaville vaatimuksen uudelleen orientaatiosta.

Tutkijan perehtyneisyys teoriaan ja työkokemuksen kautta kehittynyt haastattelutaito auttoi selvästi myös vaikeiden aihealueiden käsittelyssä. Tutkimuksen vaihe ja haastateltavan motivaatio-orientaatio saattoi vaikuttaa paljonkin esimerkiksi defensiivisyyden määrään haastattelutilanteessa. On kuitenkin myönnettävä, että haastattelut toivat kirjoitetussa muodossaan esiin puutteita haastattelijan kysymyksissä ja etenemisessä. Tyypillisin virhe on se, että jotkut kysymykset vaikuttavat jälkepäin varsin ohjailevilta. Toisaalta puolustuksena on joissakin tapauksissa se, että niiden avulla pyrittiin tarkentamaan tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä.

Tutkittavista asioista pyrittiin tekemään päätelmiä myös kyselylomakkeilla kerätyn aineiston perusteella. Kyselylomakkeilla tutkittiin motivaatio-orientaatioiden yhteyksiä työn, organisaatiomuutoksen, ilmapiirin ja psyykkis-somaattisten oireiden kokemiseen. Tulokset tukivat teorian oletuksia ja toimivat suunnan näyttäjinä niille alueille, joita pyrittiin haastatteluilla syventämään. Näin ollen eri menetelmien triangulaatio toimi tässä tutkimuksessa hyvin, vaikka onkin otettava huomioon, että eri menetelmien taustoilla saattoi olla erilaiset teoreettiset oletukset. Lisäksi lähes kaikki mittarit sisälsivät myös vain tyydyttäviä osioita tai summamuuttujia Cronbachin alfalla arvioituna. Pääosin mittareiden sisäistä johdonmukaisuutta sekä validiutta voidaan kuitenkin pitää hyvinä.

On ilmeistä, ettei pelkkien kyselylomakkeiden antaman tiedon varassa olisi ollut mahdollista tehdä päätelmiä yksilön sisäisistä toiminnan ohjaukseen vaikuttavista rakenteista ja prosesseista. Ylipäätään voidaan todeta, ettei kyselylomakkeisiin perustuva persoonallisuustutkimus välttämättä kykene antamaan riittävää tietoa yksilön persoonallisuuden rakenteista ja mekanismeista. Näin ollen aikaa vievän haastattelun käyttö oli sen vaatiman vaivan arvoista.

Vaikka esimerkiksi soveltuvuusarvioinnissa toimiva itseohjautuvuus-mittari olisi erittäin käyttökelpoinen, on vaara, että tuollaiset mittarit saattavat jäädä liian yksinkertaisiksi ja mitata vain yksilön pintatason minäkäsityksiä sekä ilmiä käyttäytymistä, johon lisäksi sosiaalisen suotavuuden vaikutus tuo monessakin arviointitilanteessa omat vaikutuksensa. Näin ollen itseohjautuvuuden mää-

rän mittaaminen vaatii usean eri menetelmän käyttämistä ja kokonaisvaltaista ymmärrystä yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavista tekijöistä.

Havaintojen yleistettävyyden parantamiseksi suurempi haastateltavien joukko olisi tuonut parannusta. Voi olla myös, että lisäaineisto saattaisi tuoda selkeämmin esiin joitakin alaryhmiä motivaatio-orientaatiotyyppien sisällä (vrt. esimerkiksi Kuusisen (1994) tutkimuksen autonomiaa puolustava orientaatio). Eri motivaatio-orientaatiotyyppien kuvaamiseen ja tutkimiseen haastateltavien määrä oli kuitenkin riittävä. Tämän aineiston pohjalta voidaan tehdä lisäksi mielenkiintoisia päätelmiä siitä, että motivaatio-orientaatiotyypit on mahdollista selittää persoonallisuuden strukturaation asteella, johon pureudutaan seuraavaksi.

### **Motivaatio-orientaatiot persoonallisuuden kuvaajina**

Pohdinnan aluksi on syytä palauttaa mieleen Decin ja Ryanin teoria (1991) ja sen kuvaus minästä. Teorian mukaan minän prosessit ovat perustaltaan motivationaalisia. Minä on täynnä tietoa, mutta se ei ole vain joukko tietorakenteita, koska sillä on ytimenään energisoiva komponentti, joka on nimetty sisäiseksi tai kasvumotivaatioksi. Yksilön minään liittyvät prosessit ovat synteettisiä toimiesseen perustarpeiden (autonomia, kompetenssi, liittyminen) tyydyttämiseksi.

Minän kautta toimiessaan ihmiset etsivät harmoniaa, eivät toimettomuutta (quiescence). Ihmiset pyrkivät toisin sanoen kaikkien puoliensa ja tietoisuutensa koherenssiin. He pyrkivät paljastamaan uusia aspekteja itsestään ja ympäristöstään, jotta niitä voidaan eritellä ja yhdistää. Luontainen taipumus kohti synteesiä ei tarkoita, että ihmiset torjuisivat tai rationalisoisivat ristiriitaiset/ poikkeavat aspektit itsestään saavuttaakseen johdonmukaisuuden ja rauhan tunteen. Se merkitsee pikemminkin, että he sitoutuvat tai jopa etsivät epäjohdonmukaisuuksia ja käyttävät niitä kasvun rakennusaineina. Kunhan epäjohdonmukaisuudet eivät muodosta haasteita, jotka ovat liian kaukana heidän kapasiteeteistaan. Itseohjautumiselle vastakkaiset prosessit ovat niin kauan voimassa, kun kieltäminen, rationalisaatio ja defensiivinen johdonmukaisuus ovat voimassa.

Minään liittyvät prosessit ovat luonteeltaan agenttisia tai itseohjautuneita. Näiden prosessien perustana oleva affekti on mielenkiinto (interest). Mielenkiinnon kautta yksilö on kontaktissa tunteisiinsa ja tarpeisiinsa, samoin kuin ulkoisiin toiminnan tekijöihin. Mielenkiinnon kautta yksilö kykenee ohjaamaan ja säätelemään aikomuksellista toimintaa joustavalla ja 'valinnanvaraisella' tavalla. Tämä tukee kehitystä kohti integraatiota sekä siitä tuloksena seuraavaa autonomiaa ja itseohjautuvuutta. Siinä määrin kuin yksilön minät ovat erillisiä kokemuksellisesti ja toiminnallisesti, kyseessä on persoonallisuuden integraation puute. Todellinen agenttisuus merkitsee enemmän kuin vain se, että tietää, miten saavuttaa tulokset ja että on kykenevä saavuttamaan tulokset. Se vaatii lisäksi, että yksilö tuntee olevansa vapaa tekemään todellisia ja merkityksellisiä valintoja suhteessa toiminnan tavoitteisiin/tuloksiin.

Decin ja Ryanin teoriassa (1991) erotetaan kolme yleistä motivaatio-orientaatiota. Näitä motivaatio-orientaatioita ovat autonominen, kontrolli- ja impersoonallinen – eli rakentumaton orientaatio. Yksilön käyttäytymisen ohjautumisperusteet saattavat vaihdella eri tilanteissa, mutta yksilöiden oletetaan kuitenkin eroavan siinä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä

yleensä. Sen perusteella yksilöillä voidaan sanoa olevan tietynlainen autonomian kehitykseen yhteydessä oleva motivaatio-orientaatio.

Haastattelut osoittivat, että myös erilaisen motivaatio-orientaation omaavien ryhmien sisällä oli eroja tai hajontaa toiminnan ohjaukseen liittyvissä tekijöissä (mm. autonomian määrä). Tällöin näitä eroja ei voida pitää karakterologisina eroina, vaan motivaatio-orientaatiot toimivat persoonallisuuden struktuuri- tai integraatiotason kuvaajina, kuten Deci ja Ryan (1991) tuovat teoriassaan esille. Tällöin voidaan kiinnittää persoonallisuuden kehityksessä huomio siihen, miten sisäinen ja ulkoinen aines/panokset/kokemukset jäsenytyvät, ja mikä on sen strukturoimisen tarve. Motivaatio-orientaatiot kuvaavat siten sitä tapaa/tasoa, miten tämä jäsentäminen ja integraatio on tapahtunut tai onnistunut.

Autonomisessa orientaatioissa tai autonomisesti orientoituneiden yksilöiden ollessa kyseessä voidaan puhua tavallaan edellisen jäsentämisen integroituneesta ratkaisusta. Heidän kohdallaan voidaan ajatella, että jäsenettävät asiat/tekijät ovat depersonoituneet eli irrottautuneet lapsuuden riippuvuutta edustavista esikuvista. Tämä mahdollistaa esimerkiksi arvojen muokkauksen aidosti omiksi, mikä puolestaan tekee mahdolliseksi minälähtöisen/itsenäisen arvottamisen ja valinnan tekemisen eri asioiden välillä (itseohjautuvuus). Autonomiata voidaan tällöin pitää olemassa olevana kehityksellisenä ja toimintaa ohjaavana tavoitteena.

Kontrolliorientaatio kuvaa ehkä pikemminkin tilannetta, jossa edellinen kehitys on ikään kuin jäänyt keskeneräiseksi eli 'jämähtänyt' tiettyyn kehitysvaiheeseen. Tämä näkyy toiminnan ohjauksen tasolla vahvana ulkoisen ohjauksen tai struktuurin tarpeena. Ulkoista kontrollia/ainesta/kokemuksia ei ole tällöin pystytty täysin sisäistämään eli voidaan sanoa tällaisten yksilöiden olevan keskeneräisesti autonomisia. Tätä ratkaisua voidaan pitää vähemmän integroituneena, jossa toiminnan ohjaus on vielä osittain sidottu infantiileihin objektisuhteisiin (esimerkiksi toive vahvasta johtajasta, joka johtaa muutoksen läpi turvallisesti).

Rakentumattoman orientaation kohdalla voidaan puhua toiminnan ohjauksen labiilisuudesta. Tässä tapauksessa edellä mainittua asiaa (itseohjaus/ulkoinen kontrolli) ei ole ratkaistu kumpaankaan suuntaan, vaan on jouduttu tekemään kompromisseja, jotka ovat soviteltuja, eivät todella ratkaistuja. Tämä heijastuu toiminnan ohjauksen heilahteluina, jossa voimakas autonomian tunne ja vahva tukeutumisen tarve vaihtelevat.

Jos autonomiata tai itseohjausta voidaan pitää kehityksellisenä ja toiminnallisena tavoitteena, jota myös tämän tutkimuksen tulokset mielestäni osoittavat, on paikallaan ja erittäin tärkeää pyrkiä hahmottamaan tekijöitä, joilla itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa. Eli minkälaiset ympäristöt tukevat autonomian kehitystä (jota itseohjautuvuus ilmentää) ja toisaalta, minkälaiset ympäristöt estävät tai kaventavat sitä. Seuraavassa tarkastelussa pitäydytään työkäyttäytymisen ja työorganisaatioiden 'maailmassa', jossa tavoitteena tulisi olla itseohjautuvuuden tukeminen. Esimerkiksi johtamisen tavoitteena voisi olla, miten saada autonomiset työntekijät pysymään sellaisina ja miten tukea kontrolliorientoituneiden ja rakentumattoman orientaation omaavien työntekijöiden kehitystä enemmän itseohjautuviksi.

## Johtaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen työorganisaatiossa

Decin ja Ryanin teoria (1991) antaa vihjeitä, mitä asioita tulee ottaa huomioon tai minkälaisia tekijöitä sellaiset ympäristöt sisältävät, joiden voidaan ajatella tukevan itseohjautuvuuden kehitystä. Keskeisinä tekijöinä voidaan pitää autonomian tukea, rakennetta ja sitoutumista. Autonomian tuki viittaa kontekstiin, joka tarjoaa valinnan teon mahdollisuuksia, minimoi paineen toimia tarkoin spesifioiduilla tavoilla ja joka/jossa kannustetaan aloitteellisuuteen. Rakenne viittaa siis siihen tasoon, jolla toiminnan syy-seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä, odotukset ovat selkeitä sekä palautetta annetaan. Struktuurin taso heijastuu suoraan yksilön vaikuttavuuden ja hallinnan tunteen määrään. Sitoutuminen kuvaa määrää, jolla merkittävät muut (esimerkiksi esimies alaiselleen) ovat kiinnostuneita ja antavat aikaa alaisilleen. Työympäristö, joka on autonomiaa tukeva, joka tarjoaa kohtuullisen rakenteen ja jossa on sitoutuneita esimiehiä, on optimaalinen tukemaan itseohjautunutta toimintaa ja kehitystä, koska se tukee työntekijöiden perustarpeiden (kompetenssi, autonomia, liittyminen) tyydyttymistä. Sen sijaan työympäristö, jossa on vahva kontrolli, joka on yli- tai alistrukturoitunut ja jossa ei ole sitoutuneita esimiehiä, sisältää merkittävän riskin itseohjautuvuuden kapeuttamiselle tai kehittymiselle, koska silloin estetään työntekijän perustarpeiden tyydyttyminen ja agenttisen minän toteutuminen.

Lähes kaikkien johtamisen teorioiden voidaan nähdä sisältävän tekijöitä ja ajatuksia, jotka vastaavat joitakin edellä mainittuja asioita. Viime vuosina on tullut voimakkaasti esille teoria valmentavasta johtajuudesta, jossa on nähtävissä monia yhteneviä ajatuksia Decin ja Ryanin motivaatioteorian kanssa. Valmentavan johtajuuden teoria tai tutkimussuunta on myös merkittävä sen takia, että siinä pyritään yhdistämään ja 'modernisoimaan' monia klassisia ajatuksia johtajuudesta. Esimerkiksi Kansanen ja Cannon (1997, 9) pitävät valmentavan johtajuuden tarkoituksena, parantaa suorituskkyä ja aikaansaannoksia luomalla yksilöille ja ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita; antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä palkitsemisen perustaksi. Kinlaw (1999, 10) tuo taas esille sitoutumisen merkityksen toiminnassa. Hänen mukaansa työntekijät voivat saavuttaa täydellisen sitoutumisen tekemään parhaansa siinä määrin, kun he a) ovat täysin selvillä ydinarvoista ja suoritustavoitteista, b) omaavat vaikuttavuutta (influence) suhteessa toimintaansa, c) ovat kyvykkäitä (competence) suorittamaan heiltä odotetut tehtävät ja d) tuntevat saavansa arvostusta tekemistään tehtävistä tai työstä.

Zemke, Raines ja Filipczak (1999) ovat nähneet tulevaisuuden johtamisen haasteena sen, miten yrityksen johto pystyy ottamaan huomioon ja hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarat ja tarpeet. Heidän mukaansa työpaikkojen ongelmat johtuvat eri sukupolvien kokemusten ja siitä syntyvien arvostusten ja tavoitteiden eroista. He erottavat neljä työntekijöiden 'sukupolvea', jotka eroavat edellä mainituissa arvostuksissa ja tavoitteissa. Näitä sukupolvia ovat a) veteraanit (syntyneet 1922–1943), jotka suhtautuvat asioihin käytännöllisesti ja omistautuvat työlleen; b) suuret ikäluokat (1943–1960), jotka ovat poliittisesti korrekteja optimisteja, joiden työntekoa kuvaa pakkotahtisuus;

c) sukupolvi X (1961–1980), joka on edeltäjänsä skeptisempi ja joka yrittää tasapainottaa työn ja muut elämän osa-alueet sekä d) tuleva sukupolvi (1980–), joka on toiveikas ja määrätietoinen. Zemke ym. (1999) ehdottavat yritysjohdolle viittä periaatetta, joiden noudattaminen tai torjuminen erottaa sukupolvien eron hyödyntäjät kuilun kasvattajista (vrt. Decin ja Ryanin teoria): 1) huolehdi, että yrityksesi mukautuu työntekijöiden yksilöllisiin eroihin, 2) luo työpaikalle vaihtoehtoisia toimintatapoja, 3) kehitä johtamistaitojesi joustavuutta, 4) kunnioita kykyjä, erityisesti aloitekykyä ja 5) ole kiinnostunut työntekijöiden pysyvyydestä. Erot salliva ja niitä jopa ruokkiva yritys on tulevaisuuden menestyjä niin rekrytointi- kuin asiakasmarkkinoillakin. Edellä mainitut teoriat summaavat mielestäni hyvin yhteen Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian ja tutkimuksen tulosten johtopäätökset niistä 'periaatteista' tai kontekstitekijöistä, joilla itseohjautunutta toimintaa voidaan tukea.

### **Muutoksen johtaminen**

Muutoksen johtamisesta on olemassa runsaasti tutkimusta ja kirjallisuutta, jota ei lähdetä tässä referoimaan. Tarkoituksena on pikemminkin tuoda esille joitakin periaatteita muutoksen johtamisesta, jotka ovat nousseet esille tutkimustuloksista ja havaintoina tutkimuksen teon aikana.

Organisaatiomuutoksessa edellä mainitut valmentavan esimiestoiminnan elementit joutuvat todelliseen testiin. Vaikka esimies kaikkine toivottuine ominaisuuksineen edustaisikin täydellisimmillään yli-ihmistä, tosiasia on, että esimiesten ja erityisesti ylimmän johdon merkitys korostuu vahvasti organisaatiomuutoksessa. Muutoksen ennustaminen ja sen näkeminen on usein vaikeaa, mutta on ensiarvoisen tärkeää, että ylimmällä johdolla on yhtenäinen käsitys siitä, mihin muutoksella pyritään. Tämä pitää pystyä viestittämään organisaatiolle selkeästi, mikä helpottaa työntekijöiden toiminnan syy-seuraussuhteiden hahmottamista. Kriisin hetkellä työntekijöiden huomio kohdistuu ylimpään johtoon ja sen toimenpiteisiin. Keskijohdon rooli on kuitenkin tärkeä, koska keskijohdon tehtävänä on tukea omalla toiminnallaan ylimmän johdon tavoitteita sekä pystyä paaluttamaan tavoitteet konkreettisiksi odotuksiksi. Työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun on tärkeää ja siihen osallistumista pitää rohkaista, ei pakottaa. Työntekijät haluavat osallistua muutoksen suunnitteluun, jos näkevät, että sillä on merkitystä. Motiivit osallistumiseen ovat erilaiset, mutta esimiesten on löydettävä osallistumisesta ne elementit, jotka vievät muutosta eteenpäin. Kommunikointiyhteys vahvistaa työntekijöiden tunnetta esimiesten sitoutuneisuudesta ja lisää työntekijöiden vaikuttavuuden tunnetta. Muutoksen toteuttamisaikataulun tulisi olla kohtuullisen lyhyt (realiteetit huomioiden), koska pitkä muutosprosessi tappaa muutosmyönteisyyden ja vahvistaa muutosvastaisuutta. Lisäksi on tärkeätä tunnistaa muutoksen mahdollisesti mukanaan tuomat uudet osaamisvaateet, joiden 'hankkimiseksi' työntekijöiden koulutukseen on panostettava. Tämä auttaa ammatillisen perustan vahvistamisessa uudessa tilanteessa, mikä lisää työntekijöiden hallinnan tunnetta. Muutoksia on toki monenlaisia eikä niitä aina voida viedä läpi suunnitellusti (tuskin koskaan 100%:sti), mutta onnistumisen mahdollisuuksia tukee, että muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa

kiinnitetään myös riittävästi huomiota johtamiskäytännöissä ja työkontekstissa autonomian tuen, rakenteellisuuden ja sitoutumisen elementteihin. Nämä tekijät tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta, joka lisää työntekijöiden kykyä ennakoida, vaikuttaa aktiivisesti ja omaksua uudet toimintavaatimukset. Mikä tärkeintä, työmotivaation ja työtyytyväisyyden säilyttäen.

### Tutkimuksen tekemisestä

Ennen tutkimuksen aloittamista tehtiin päätös, että tutkija tulee olemaan muutoksen ulkopuolinen tarkkailija, joka ei pyri ottamaan aktiivista roolia muutoksessa. Tämä toimintatyylin tai tutkimusotteen valinta osoittautui mielestäni oikeaksi, mutta on toki väärin ajatella, että tässä ulkopuolisen tarkkailijan roolissa täysin onnistuttiin. Kyselyjen tulokset raportoitiin jokaisen tutkimuskerran jälkeen ja viimeisen haastattelukierroksen tuloksista tehtiin yhteenveto yrityksen johdon käyttöön. On selvää, että näillä tiedoilla oli jonkinasteinen vaikutus. Puhtaimmin tutkimuksen vaikutus näkyi siinä, että jotkut haastatelluista olivat ryhtyneet jäsentämään ja hahmottamaan työtään tietoisemmin haastattelujen innoittamina. Organisaatiossa pyrittiin aktiivisesti kehittämään koulutuksella ja työnohjauksella työntekijöiden muutosvalmiutta. Tässä työssä tutkimustulokset olivat käyttökelpoisia ja siis linjassa organisaation omien pyrkimysten kanssa.

Kun ottaa huomioon muutoksen rajuuden, kyseessä olevan tutkittavan organisaation työntekijöiden muutoshallintaa voi pitää hyvänä. Organisaation johto ja työntekijät pyrkivät parhaan taitonsa mukaan aktiivisesti ja vastuuntuntoisesti hahmottamaan tulevaa organisaatiota sekä löytämään oman paikkansa toteutuvassa organisaatiossa, vaikka poliittinen päätöksenteko toi muutosprosessiin ennakoimattomuutta. Organisaation johdon myöntyminen tutkimuksen jatkamiseen muutoksen murrosvaiheessa, jolloin väsymys ja tutkimusvastaisuus oli luonnollisesti vahvaa, osoitti kaukonäköisyyttä sekä todellista asiantuntijuutta.

Monivuotisen pitkittäistutkimuksen tekeminen inhimillisen organisaation muutosprosessista on savotta, jonka hallitseminen vaatii nöyryyttä ja pitkäjänteisyyttä. Prosessi sisältää tutkimuksen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta monia yllätyksiä sekä vaikeuttaa kykyä määritellä tarkasti eri vaiheiden toteuttamista. Organisaatio elää omaa, tutkijasta riippumatonta elämää, johon tutkijalla on usein hyvin vähän mahdollisuuksia puuttua. Silti rohkaisen tutkijoita tarttumaan vastaavanlaiseen haasteeseen, koska prosessi on opettava ja tuottaa tärkeää informaatiota työorganisaation ilmiöistä.

Kyseessä olevan tutkimuksen kaltainen tutkimus sisältää myös eettisiä pulmia. Tutkija joutuu tarkasti tasapainoilemaan tutkijan autonomian sekä hyvän tavan sekä yksilön tietosuojan välillä. Haastatteluihin liittyi paljon muuta ei-sanallista ja sanallista informaatiota, joka olisi merkittävästi vahvistanut esimerkiksi motivaatioteorian johtopäätöksiä yksilön toimintaan liittyen, mutta mikä olisi samalla voinut heikentää tutkittavien yksilösuojaa. On myös nähtävissä, että ns. ääriyyoppien kuvauksessa on vaarana yksilöiden turhan voimakas ja mustavalkoinen jakaminen hyviin ja huonoihin. Onkin muistettava, että ääriyyoppi kuvaavat jotakin ilmiötä puhtaimmillaan, mutta että useimmat henkilöt asettuvat näiden ääripäiden välimaastoon. Kehittämisisinter-

ventiot tuleekin suunnata kontekstitekijöihin, joilla voidaan tukea itseohjautuvuuden vahvistumista organisaatiossa jokaisen työntekijän yksilöllisiä resursseja kunnioittaen.

Tutkimusprosessi on vahvistanut tutkijan omaa ammatillista identiteettiä ja opettanut kiinnittämään vahvemmin huomiota tiettyihin ammattikäytäntöihin sekä jo ylläkin esitettyihin periaatteisiin, joista yksilön kunnioitus ja luottamuksellisuus ovat tärkeimmät. Tutkijan työ henkilövalintakonsulttina on monin kohdin analoginen tutkimukselliselle otteelle. Henkilön soveltuvuuden arviointi johonkin tehtävään muodostaa casen, jossa tutustaan ensin rekrytoivaan organisaatioon, kyseessä olevan työtehtävän vaatimuksiin ja sisältöihin sekä pyritään kääntämään nämä niiksi ominaisuuksiksi, joita menestyminen tekijältään edellyttää (koulutus, kokemus, osaaminen, työtyyli, yhteistyötaidot jne.). Nämä yhdessä määritellyt kriteerit ohjaavat arviointiprosessia, arviointimenetelmien valintaa sekä arvioinnin fokusointia. Erilaisten psykologisten menetelmien ja haastattelun avulla konsultti pyrkii muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstä ja hänen soveltuvuudestaan kulloiseenkin tehtävään, jossa yksilön toiminnan ohjaukseen vaikuttavat tekijät ovat arvioinnin fokuksessa. Näyttää siltä, että oppimiskykyinen, joustavan ja itsenäisen toiminnan ohjauksen omaava sekä yhteistyökykyinen 'ihmistyyppi' on tänä päivänä kovassa huudossa.

Pitäisin tutkimusta epäonnistuneena, jos en kokisi oppineeni sen aikana myös jotakin itsestäni. Itsereflektion tuloksena voin todeta, että prosessin aikana kompensatorinen ulkoa ohjautuva motiivi (tohtorin arvo) tutkimuksen tekemiselle muuttui tutkittavan aiheen mielenkiintoisuuden kautta vahvaksi sisäiseksi haluksi saattaa tutkimus loppuun ja saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Toki on myönnettävä, että tutkimusprosessi sisälsi vaihteita, jolloin voimakas varmuus ja itseluottamus sekä suoranainen epätoivo ja tukeutumisen halu vaihtelivat. Sehän on vain inhimillistä.

## 10 SUMMARY

In the course of the last ten years, the operational environments of companies and organisations have changed at such a rapid pace that calling the 90s the “decade of transformation” is certainly justified. The deep economic recession and the period of economic revival that followed it, with its changing needs and operational requirements, have created a need for organisations and their employees to be able to adjust to change as well as to manage it and predict its occurrence. The effects of change at the macro level and the organizational level have been extensively studied. It has also been gratifying to notice that, during the past few years, a good deal of Finnish research has been published on the study of the effects of change on various factors at the level of the individual (Feldt, 2000; Heikkilä, 1998; Kekäle, 1997; Kirjonen, 1999; Kirjonen, Heiskanen, Filander and Hämäläinen, 1996; Saarinen, Huuhtanen and Lindström, 1995; Visti, 1996 ). This study aims to bring its own viewpoint to this research trend.

The background for this study is the changing situation that the public sector has been confronted with, a situation in which the decrease in resources on one hand, and the pressures for change in its operational methods rising from the environment on the other, have led to structural changes in several public organisations. Solutions to this new situation have ranged, for example, from reducing the size of organisations, the structural lowering (leaning) and dispersal of organisations and their division into financially accountable units, to networking, and so on. These structural changes have brought with them a demand for new skills, new ways of management, new standards of quality and new attitudes, which all have challenged the traditional operational methods of public sector administration. This type of environment of change, in which a well-established operational method meets strong pressures for change, places great challenges on the individual’s own behaviour guidance as well as on the behaviour guidance originating from the organisation.

In order to be able to study the individual’s own behaviour guidance and especially the individual’s management of change, one needs to have an idea of what guides and motivates an individual’s behaviour. Deci’s and Ryan’s (1985b) theory on the individual’s behaviour guidance and on the factors



affecting it, a theory based on a phenomenological paradigm, offers a good model on which to base one's research. The model is fascinating, above all else, for the concept it offers of the individual's behaviour guidance being the result of a reciprocal process between the individual and his/her environment. Furthermore, the model enables a study of the individual's behaviour guidance according to the individual's level of self-determination, and the drawing of conclusions regarding those contexts that support the types of flexible behaviour guidance that are especially required for self-determination and change management. In addition, the theory had to an extent already been 'tested' in work organisations and in situations of change, which increased its applicability. In Finland, however, similar studies have not been carried out.

The changing of the National Board of Waters and Environment from an organisation wielding considerable power to the Finnish Environment Institute, an organisation using mainly expert-guidance, offered a good context for studying employees' management of change. The process of change brought with it new operational requirements that clearly challenged earlier operational models, and that were accompanied with demands of development directed at employees as well as demands for the adoption of new operational models. The research was carried out in three phases, so that information was collected through questionnaires and interviews before the occurrence of change, in the critical phase of the process of change, and approximately one year after the change, when the new operational models were already beginning to be somewhat established. According to Deci's and Ryan's (1985b) theory, it was possible to study, at the level of the entire research material (questionnaires), how the different characteristics of behaviour guidance (motivation orientations) were connected to the different characteristics of work, the experiences of change and environment, and the experiences of psychosomatic symptoms. The basis of the study was, however, formed by the interviews, which were used to increase the understanding of the different work experiences and change management of employees with differing styles of behaviour guidance.

The triangulation of the two different methods was done in order to obtain a clearer picture of the relationship between personality and work as well as the experience of change, a picture which frequently fails to be obtained using only questionnaires as an information collection tool. A longitudinal research model was used in order to attempt to gain information, for example, on the constancy of the individual's personality and his/her work experiences, something which cannot be achieved through the use of cross-sectional material. The objective was the obtaining of information that would be relevant both in terms of personality theory as well as in the realm of leadership and change management.

### **Theoretical framework and set of concepts**

The concept of "self" typically encountered in modern empirical psychology is characterised by two special qualities. First of all, the self has been conceptualised as a group of cognitive evaluation mechanisms or schemes. On the other hand,

the self is understood as a reflection of social evaluations (Bandura, 1978; Scheier & Carver, 1984). In the motivation theory put forth by Deci and Ryan (1991), the self goes beyond the cognitive. The self is not a group of cognitive mechanisms or structures, but rather a group of motivational processes that have different assimilative and regulatory functions. The self does not simply reflect social forces. Instead, it rather represents internal processes of growth whose objective is the integration of the individual's own world of experiences as well as the ability to feel a sense of relatedness to other individuals. Thus the self is not just the sum/consequence of social evaluations and pressures, but instead a process through/with the individual contacts and integrates with his/her social environment.

According to Deci and Ryan (1991), human beings have three primary psychological needs. **The need for competence** comprises/contains the individual's attempts to control the consequences of occurring actions and to experience a sense of effectance; in other words, individuals have the tendency to understand instrumentality (cause and effect relationships), that lead to the consequences of actions, and the need to be competent enough to reliably affect those instrumentalities. **The need for autonomy (or self-determination)** comprehends the individual's attempts to be the initiator of his or her own actions, as well as the individual's need to feel that he or she is the "origin" of his or her own actions (deCharms, 1968). This has to do with the individual's feeling of control in relation to the direction of his or her own behaviour. It concerns the individual's desire to experience internal, observed loci of causality in relation to action, in other words, the desire to experience that his or her actions are self-originating.

**The need for relatedness** comprises the individual's efforts to feel related to other individuals and to care for others, the desire to feel that others are in an authentic relationship with one's own self, and the desire to experience a satisfactory commitment to the social world in general. These three needs are believed to be comprehensive enough to explain a considerable amount of the **variation** between behaviour and experience (Connell, 1990; Deci & Ryan, 1991; Ryan & Lynch, 1989). One heuristically serviceable consequence of defining human needs in relation to internal motivational processes is that this definition permits us to predict the environmental conditions that promote, rather than hinder, those processes.

Human actions occur in a real or imagined social context. Other people often observe, make demands or act in co-operation with us as we work, play, study or execute some sort of action. Although other people may not be present in reality, we may be aware of their expectations. The quality of the presence of others (either real or imagined), as well as the quality of the broader social context, can have an important effect not just on our behaviour, but also on the way we feel about ourselves and on our development in general.

In their motivation theory, Deci and Ryan (1991) have often focused their attention on three dimensions in the evaluation of social contexts. These are autonomy support, structure and commitment. **Autonomy support** (as opposed to control) describes the type of context that offers the individual the possibility of choosing, that minimises the pressure to perform/act in specific ways, and

that encourages the individual's initiative. Relationships that support autonomy are responsive in relation to the actor's internal frame of reference. Teachers provide a social context for their students, parents provide it for their children, and superiors provide it for their subordinates. They are supportive of the autonomy of their target actors when they are able to support actions that are in relation to the observations and needs of the target actors. **Structure** describes the quantity and extent to which behaviour-consequence dependencies can be understood, to which expectations are clear, and to which feedback is given. The amount of structure provided by the social context directly affects the individual's perception of his or her effectiveness/efficiency, as well as the observed control in relation to results (Skinner, Wellborn & Connell, 1990). **Commitment** describes the extent to which significant other actors (for example a superior to a subordinate) are interested and dedicate their time and energy to a relationship. It concerns the commitment of psychological resources for the individual's use, so that he or she can use these resources as a basis for support and as an aid towards the achievement of effectiveness.

A social context that is supportive of autonomy, that offers a reasonable structure and that contains committed significant other actors, is optimal in that it encourages self-determined action and supports development, because this kind of context eases the expression and satisfaction of the target actor's basic psychological needs. These environments not only support efficient behaviour, they also help the individual develop his or her internal resources, resources that are needed in flexible self-regulation. On the other hand, social contexts that are controlling, over or under-structured and that do not contain committed significant other actors, often contain a risk to the individual's strength of self-determination and development, as well as prevent the fulfillment of the individual's basic needs and the formation of an agentic self.

In theory, the motivational factors affecting an individual's development are assumed to be the 'propelling' force of development, but it is also assumed that the environment plays an important part in the direction and supporting of development. Autonomy and self-determination are the primary objectives of development and action, which are made possible, to different degrees, in the presence of varying dominant contextual factors.

When an individual reaches adulthood, it can be thought that he or she has a certain personality structure that has formed as a 'result' of a certain development history. Deci and Ryan distinguish three motivation orientations in individuals (autonomous, control and impersonal), one of which is dominant in each individual. Motivation orientation describes the structure of the individual's behaviour guidance and, more specifically, the degree of the individual's self-determination. The environment has a different functional meaning for each individual, whose explanation can be attempted through motivation orientations.

The individual brings his or her own personality to the work environment, a context in which the individual and the working environment reciprocally affect one another. In reference to the aforementioned theory, it can be assumed that the stronger the level of self-determination of the individual,

the more actively he or she can also personally affect the working environment without his or her personal behaviour guidance being solely determined by the structures of the working environment. The work environment, with its different characteristics (structure, autonomy support and commitment) is still of significant importance in terms of the individual's behaviour guidance, work motivation and job satisfaction. According to the theory, it can be assumed that a certain kind of working environment supports the individual's self-determination, work motivation and job satisfaction.

Changes in the nature of work and in the working environment are always a challenge to the individual's behaviour guidance. If the individual's behaviour guidance is strongly based on the 'rigid' structures of the working environment, a strong change in these will bring with it great pressures on the individual's behaviour guidance, which can manifest itself in a difficulty to direct one's own actions flexibly, as well as in a decrease in work motivation and job satisfaction. On the other hand, if the individual's behaviour guidance is more strongly based on self-determination, the individual can be assumed to be more able to handle changes in the nature of work and in the work environment. This can even be true to an extent where the greater degree of autonomy occasioned by the change can increase the individual's work motivation and job satisfaction. The final result is nonetheless largely dependent on how the process of change is carried out and what form the nature of work and the working environment takes through/after the change.

The foundation of the study in question has been an adaptation of a research model created by Furnham (1992) for the study of the relationships between personality and behaviour at work, in which elements of Deci and Ryan's motivation theory have been included (Figure 1). The choice was influenced by the complementary relationship between the two models, which enabled an extensive study of the relationship between behaviour guidance and organisational environmental factors.

1. As regards Deci and Ryan's (1991) motivation theory, two of the features of the model described need special consideration. First of all, the connections between personality characteristics and behaviour at work are seen as disconnected. Secondly, this relationship is two-directional. In other words, personality factors define work-related behaviour (in part), while work-related variables in turn shape and selectively reward personality behaviour. Thus the relationship between personality and behaviour at work is neither direct nor unidirectional. Let us, however, assume, in keeping with the theory, that the former causal relationship described above is of primary significance.

2. The second path in this model is the description of the significance of psychological needs from the perspective of behaviour guidance. The motivational process of an individual's behaviour guidance (which the different motivation orientations describe) is "caused" through the satisfaction of three psychological needs. These needs are the need for competence, the need for autonomy and the need for relatedness, which are met in different ways in different motivation orientation styles.

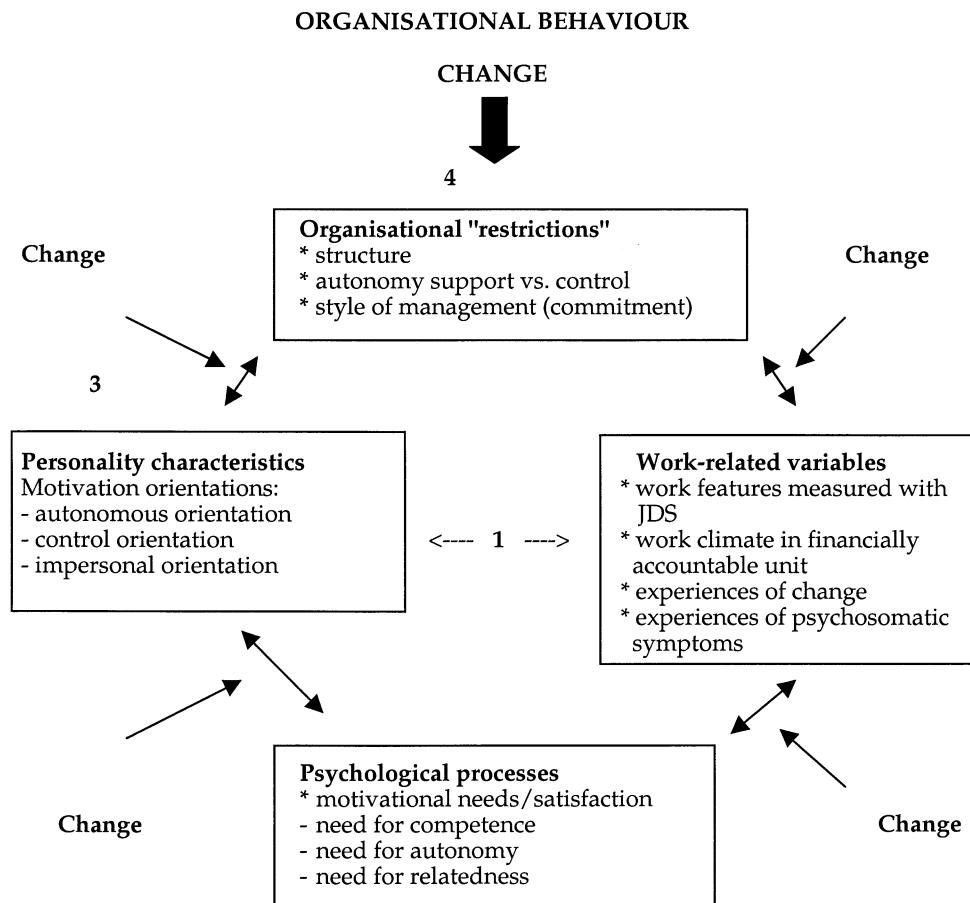


FIGURE 1 Theoretical basis of the study

3. The third "path" can be found by studying the different organisational or structural (procedural) factors, which exist between the individual and the organisation where the individual works. Work environment contains three important characteristics that affect the individual's behaviour guidance. These are autonomy support, structure and commitment. Organisational factors can either support or undermine the individual's self-determination.

4. The fourth path consists of change, which is seen as a sort of intervention. Change affects each of the aforementioned relationships, but it has the most direct effect on organisational 'restrictions'. These changes are probably perceived differently depending on the individual's personality (motivation orientations), because organisational environmental factors and changes in them are interpreted in different ways and they satisfy individuals' needs in different ways.

### **Aim of the study**

The aim of the study was to examine the relationship between individuals' personality characteristics (motivation orientations) and different work characteristics. Organisational change supplied the opportunity to study the effect of changes in the nature of work and in the working environment on the aforementioned relationship. A longitudinal research model was necessary for the description of this process of change, a process which lasted for approximately four years. The study consisted of two levels, so that the relationship between motivation orientations and experiences of work and the working environment was examined at the level of the entire research material and in all three phases of the change using quantitative methods. The core level of the study consisted of interviews, whose participants remained the same throughout the three different phases of change. The individuals who took part in the interviews represented different motivation orientation types in terms of their behaviour guidance. The information obtained from the interviews was used to gain an understanding of the individual's behaviour guidance and the factors affecting it, as well as of the individual's strategies for change management. The triangulation of two different research methods was done in an effort to obtain a more holistic picture of the relationship between the individual's behaviour guidance and his or her work experiences, as well as of the effect of organisational change on that relationship. The quantitative information brings new understanding to the relationship between an individual's personality characteristics and his or her experiences of work. The qualitative information aim to fill in the gaps left by the unnecessarily general picture of the relationship between personality and work measured by the quantitative information. The use of a longitudinal research model in the context of change yields important information on the possible durability and changes of the aforementioned relationship.

Based on the aforementioned theory (see figure 1) and on earlier research, the following research objectives were set for this study:

The first research objective was to study the relationship between individual's behaviour direction and the individual's perception of his or her work and the work environment. Three types of motivation orientation can be distinguished at the level of the individual (which describe the principles of an individual's behaviour guidance), one of which is dominant. These motivation orientation types are autonomous orientation, control orientation and impersonal orientation. The objective was to determine, with the help of the questionnaire and at the level of the entire research material, the relationship between the different motivation orientations and the experiences of the different aspects of work and the work environment. In other words, how autonomous orientation, for example, is related to variables describing work motivation and job satisfaction, etc. The interviews of individuals with different motivation orientations were used to establish a more profound understanding of the relationship between the different characteristics of work and the individual's behaviour guidance.

The second research objective was to determine, with the help of the questionnaires and at the level of the entire research material, how organisational change affects the relationship between different motivation orientations and the experiences of work and the work environment. The interviews were used to obtain a more profound understanding of how changes in operative methods and the work environment affect the behaviour guidance of individuals with different types of motivation orientations.

The third research objective was to determine, with the interviews, how employees with different types of motivation orientation attempt to manage changes in their operative methods and their work environment. From the perspective of change management it was important to determine whether organisational change is perceived as a threat or as an opportunity, and whether employees attempt to adapt to the new situation by actively taking charge of the change and, if necessary, by changing the work environment and/or developing one's own professional qualifications. Or, are employees trying to adapt to the new situation passively or defensively, without personally and actively attempting to affect one's work environment or one's own professional qualifications.

## **Method**

### **Design and subjects**

The focus of the study was to determine the factors affecting an individual's behaviour guidance and management of change, which entailed the use of a holistic research method. The research was guided by the selected theory and the assumptions made based on that theory, which the study then attempted to verify. This also directed the choice of research methods. The triangulation of two different research methods led to a holistic perception of the phenomena under study. Thus the study was hypothetical-deductive in nature.

The study was executed in three phases as a result of the research objectives that had been set and the research method that had been chosen. The research phases and the methods employed are described in figure 2. The study was carried out in the National Board of Waters and Environment, whose employees in two departments formed the target group of the research. The study followed the effects of the process of change on the employees' perception of work, when the National Board of Waters and Environment became the Finnish Environment Research Institute. The first phase of the study consisted of a questionnaire carried out in May 1993 and interviews conducted in December 1993. The questionnaires were used to study the connections between motivation orientations (which each represents different styles of behaviour guidance) and experiences of an individual's work, change and psychosomatic symptoms. The interviews (n=20) were employed in an attempt to deepen the information obtained through the questionnaires and to more specifically establish the factors affecting an individual's behaviour guidance. Persons for interviews were selected by using the z-score method. Of those interviewed, nine employees represented autonomous orientation, five control orientation and six impersonal

orientation. Half of the interviews in this phase of the study were conducted by undergraduate in psychology Esa Alaraudanjoki, who collected material for his own thesis.

The second research phase was formed by the questionnaire conducted in October 1995 and the interviews carried out in November of the same year. In practice, the new organisation had become effective following the summer vacation period, so that the collection of research material was conducted in the so-called breaking point of the process of organisational change. The questionnaire was directed at the same employees who had answered the first questionnaire in 1993. The focus was on the connection between motivation orientations and the experience of work, organisational change, the work environment and psychosomatic symptoms. Also the interview requests were directed at the same employees who had participated in the first research interview. However, the organisational change had brought with it a number of retirements and transitions to other organisations, so that 15 employees participated in the second round of interviews. Of those interviewed, seven employees represented autonomous orientation, four control orientation and four impersonal orientation. The interviews were used to deepen the understanding of the work experiences of individuals with different styles of behaviour guidance in a situation of change.

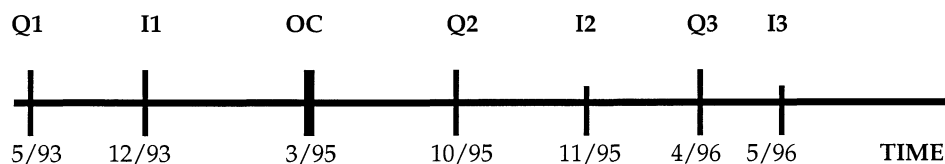


FIGURE 2 This figure portrays the different research phases and research methods as well as the occurrence of organisational change with the aid of a timeline (Q=questionnaire, I=interview, OC=organisational change)

The third and also final phase of the research process consisted of a questionnaire conducted in April 1996 and interviews carried out in May of the same year. Once again, the questionnaire was directed at the same people as before. The research material was examined to study the connection between motivation orientations, the experience of work, organisational change, the work environment and psychosomatic symptoms. The same questionnaires were employed in the third phase of research as had been employed in its second phase. The interview requests were directed at the same people as before, but in this phase, four more individuals were included. They had participated in the first phase of research, but were now employed in different organisations. Therefore, the number of interviewees was 19, of which nine represented autonomous orientation, five control orientation and five impersonal orientation. The interviews continued to deepen the understanding of the principles of behaviour guidance of individuals with different types of motivation orientations as well as their experiences of work and the process of change. The research was carried out in a situation where the new organisation



had been operational for approximately a year, and therefore the new operative methods had already been somewhat established. On the other hand, a need to reduce the number of employees by some 40 arose before the execution of this research phase, which undoubtedly affected the answers of some of the interviewees to a great extent, but which also gave the study an entirely new dimension.

## Results

The first research objective was to study the connections between motivation orientations and individuals' experiences of work and the work environment. Interviews with employees possessing different styles of motivation orientations (autonomous, control or impersonal) were carried out in order to gain a more profound understanding of the factors and mechanisms affecting an individual's behaviour guidance.

The results indicated that an autonomous orientation was connected to work autonomy, internal motivational factors as well as a general work satisfaction. The interviews conducted with employees with an autonomous orientation brought to light the fact that they experienced feelings of being an agent (autonomy) and effectiveness in their work. They were able to specifically and realistically analyse relationships of cause-and-effect in their work; i.e. they were able to take the effects of their environment into consideration. This increased the individuals' sense of management. Furthermore, they deemed co-operation with other employees to be an important part of work. The level of work structuration varied from individual to individual, but they had in common the tendency to define the cause-and-effect relationships of their own work on their own terms. The role of the supervisor was seen as a clarifier of work expectations and goals, but in a way that expressed the interviewees' desire to be personally and actively involved in this discussion.

Control orientation was related to an external motivational factor (salary dissatisfaction), a sense of the lack of internally motivating work requirements, as well as a perception of work as being monotonous. In addition, a connection between control orientation and a perception of lack of support from one's superiors emerged. The interviews conducted with control orientated employees brought to attention a 'rigidity' of behaviour guidance, where one's own autonomy and the need for external support were often contradictory. Subjects tried to manage their insecurity through negative autonomy, in other words emphasising their own independence, which was reflected in an absence of operational reciprocity as well as an adherence to rigid operational models. This brought to surface the need to guide one's own actions with the help of clearly defined structures. The aforementioned discrepancy between one's own behaviour guidance and external behaviour guidance emerged in the employees' attitude towards their superior. The role of the superior was either seen as a 100% fulfiller of expectations or conversely, the significance of the superior was greatly devalued.

Impersonal orientation was negatively connected with various different characteristics of work as well as with factors affecting work motivation and job

satisfaction. The interviews conducted with impersonally oriented employees brought to attention a contradiction in their behaviour guidance. These people found it difficult to personally and reliably analyse cause-and-effect relationships in work, which were translated to a weakened sense of autonomy and control. The discrepancy manifested itself in fluctuations in perceptions of one's own autonomy and a need for external support. These employees' relationships with their superior were ones of seeking support. The role of the superior was to clearly define the cause-and-effect relationship in work, that would have aided the employees' own behaviour guidance. Such a 'functional' relationship between the employee and his or her superior did not always exist. The lack of autonomous behaviour guidance was reflected in weakened work motivation and job satisfaction as well as in the manifestation of psychosomatic symptoms.

The second research objective was to establish how the changes affecting operative models and the work environment affect the relationships between motivation orientations and perceptions of work. Interviews with employees of different motivation orientations were conducted in order to better clarify how change affects individuals' behaviour guidance.

Autonomous orientation was observed to be connected, both in the so-called breaking point phase as well as following the organisational change, to work autonomy, internal work motivation and job satisfaction. In addition, a need to see the need for co-operation in a new organisation emerged, a perception that was strengthened with connections to perceptions of the working climate. Interviews with employees with autonomous orientations brought to the surface the fact that these individuals were quite capable of analysing the cause-and-effect relationships of their own performance during different phases of the change, which was reflected in a sense of control and autonomy. One's own actions were seen as a part of environment, which brought realism and a sense of responsibility to these individuals' analysis of their own actions. Other employees were seen as partners in co-operative relationships, and active attempts were made at establishing well-functioning co-operative relationships with them. The structure and clarity of the employees' work and their work environment varied according to the phase of the change, but all phases had in common the need of the employees to personally and actively understand their own work and their working environment. The ability of the supervisor to act as a clarifier of the operative objectives was perceived as insufficient, especially in the so-called breaking point phase of the process of change, but the employees' own activity helped in controlling the situation. It was also interesting to note that the inability of the supervisor to clarify the future was seen to be more the result of the lack of clarity of the situation in general than a lack in the supervisor's abilities.

The effects of change on the relationship between control orientation and work were interesting. The connection with the external motivational factor of work was strongly maintained throughout the process of change. In the breaking point phase of the process of change, a connection emerged between increased autonomy and a reduction in the psychological stress of work. In addition, these employees experienced that work did not necessitate close

interaction with other employees. In the third phase of the research (approximately a year after the change) a connection with work autonomy still emerged, but so did connections with experiences of a reduction in professional responsibilities and an increase in the amount of routine. It was also still perceived that work duties did not necessitate close interaction with other employees. The interviews conducted with control-oriented employees brought to attention the fact that the behaviour guidance of one's own actions remained very 'rigid' throughout the process of change. Structure for one's own behavioural guidance was sought through attempts to adhere, for as long as possible, to old operative models. This in part increased the employees' sense of autonomy, which was, however, negative in nature, i.e., it was a perception which emphasised the employees' personal independence and even their sense of separateness. This was also evident in the defensiveness of the interview responses and in the inability of the interviewees to analyse their own actions as a part of a greater whole. Change 'survival' was probably evident in experiences of a lessening of psychological stress. However, the third round interviews showed that there was a general sense of dissatisfaction with the new situation. The behaviour guidance of one's own actions remained very 'rigid' and employees sought support from old structures and operational models. The need to protect one's own autonomy remained strong. This was directly reflected in criticism towards the new organisation and its future, as well as towards the superiors of the new organisation. Likewise, the desire/ability to adopt new operative models (co-operation, expert guidance) seemed insufficient, which was evidenced, for example, in a longing for the old line organisation.

The connections between impersonal orientation and experiences of work, the motivational factors of work and to the factors affecting job satisfaction, remained negative throughout the different phases of the organisational change. Connections with the experiencing of psychosomatic symptoms decreased with the final round of measurements, having reached their highest point during the breaking point phase of the process of change. Interviews with employees with impersonal orientation brought to the surface the fact that these employees' ability to reliably and autonomously control their own behaviour guidance remained weak throughout the process of change. The need for external behaviour guidance remained strong. Willingness towards co-operation was based more on a need for personal support, and these employees would gladly have handed over the 'keys' to their behaviour guidance to their own supervisors. The change in cause-and-effect relationships of work was psychologically stressful, which was evidenced by the emergence of associated symptoms and by work dissatisfaction, but it is worth noting that it was not evidenced by dissatisfaction with one's superior. The employees' survival through the process of change drained them of their resources for self-development and 'narrowed down' the focus of activities so that these employees were only limitedly and subjectively able to analyse the future. On the other hand, it was possible to see a strong desire on the part of these employees to perform well and to act in accordance with external expectations.

The third research objective was to study how individuals with different motivation orientations were able to manage changes directed at their work and their work environment. The questionnaires and interviews indicated that autonomously orientated individuals were able to foresee well in advance the fact that change would clearly affect their work. The process of political decision-making gave the process of change a quality of volatility, something which even individuals with autonomous orientation criticised. Individuals perceived that individual employees had no opportunity to affect the larger structures of the process of change, but that nonetheless employees wanted to answer the challenges created by the organizational change. This was evidenced by a desire to learn and develop, to work in teams, to seek new responsibilities as well as by an increased work motivation and job satisfaction following the change. Autonomously oriented individuals were thus able to quite independently analyse and perceive their place/position in the changed circumstances, and they attempted to operate actively by affecting their work if the need/opportunity for it arose. Quite often this led to a considerably strong and realistic sense of control, which was evidenced, despite the criticism, by a belief in the future of the organisation.

Before the change, the basic attitude of control oriented employees towards the process of change was first and foremost defensive and evasive, and as the change process advanced, increasingly critical. Before the occurrence of change, these individuals were not able or willing to evaluate the effects the change would have on their own work, even though certain guidelines were already visible. Change was attempted to carry out through by leaning on old operational models, which protected individuals from the oppressiveness of the change, but which decreased sensitivity towards new operational demands. One interesting characteristic was the fact that control-oriented individuals did not feel they had obtained sufficient information on the organisational change. While making the transition to the new organisation, 'survival' was perceived as a factor reducing psychological pressure. In the third phase of the research, dissatisfaction towards the new organisation and one's own work emerged. Hopes also emerged for some strong authority to carry out the process of change and reliably analyse the future. In addition, a longing for the old line organisation emerged, an organisation that had the power to make decisions and to influence matters administratively. Employees' attitudes towards the future of the new organisation were critical, or employees were unable to perceive it for themselves. It is probable that at a later time, the demands of the new organisation will unfold or become clearer for the control-oriented individuals. The undeniable fact that old operational models did not work in the new organisation after all could have been a confusing factor for many employees. In any case, in the third phase of the research process, it became apparent that the ability of control-orientated individuals to adopt new operational models (expert guidance, teamwork) was still modest.

Individuals with impersonal orientations were unable to effectively perceive the imminent change before it actually took place. It was interesting to notice that they did not want to be actively involved in the designing of the process of change and that the information regarding the change was perceived

as stressful due to its contradictory nature. Employees attempted to survive change by clinging to old operational models, but also by strongly looking to the superior for support. The better this 'support function' was, the better the chances were for the individual in question to survive the process of change. If this support was not present, the ability of the individual to autonomously manage the pressures for change directed at his or her work was weak. This was reflected in a decrease in work motivation and job satisfaction, as well as in the emergence of psychosomatic symptoms. The demands of the process of change were not easy to independently recognise, and even if the individual was able to recognise them, there were few resources available for his or her self-development. In the third phase of the research, individuals were only limitedly able to analyse the process of change itself. The decision to reduce the number of employees was perceived to be threatening and considerations regarding the future were mirrored mainly in considerations of the safety of one's own work, as opposed to broader analyses of the future of the organisation. Some level of management was apparently obtained, which might have been evidenced by a decreased occurrence of connections between impersonal orientation and the experience of psychosomatic symptoms. In any case, it seemed that individuals with an impersonal orientation still had not been able to adopt the new operational demands as a flexible part of their own behaviour guidance, but instead still manifested a strong need for support.

### **Conclusions**

Both the qualitative and quantitative analyses supported the hypotheses established for the research. Different kinds of motivation orientation, from autonomic orientation and control orientation to impersonal orientation, were able to clearly explain the differences in which individual employees experienced work and organisational change. Deci's and Ryan's (1985b) theory on the essential significance of the integration between autonomy and personality in an individual's behaviour guidance proved to be a considerably sound explanation as well as a sufficiently consistent one.

The triangulation of the interview and the questionnaire methods proved to be a good choice in terms of the objectives of the study. The quantitative material would not have been able to offer an accurate enough picture of the factors affecting an individual's behaviour guidance. The quantitative material acted as a kind of provider of guidelines, which were used to deepen the analysis with the interviews. In this way a broad and accurate picture of the subject area was obtained.

The purpose of the study was to determine the personality characteristics affecting the relationship between an individual's behaviour guidance (motivation orientations) and work experiences in conditions of organisational change. The research results strongly supported the ideas put forth by Deci's and Ryan's motivation theory concerning an individual's behaviour guidance and the factors affecting it. The questionnaire results supported earlier studies, and with the interviews, it was possible to obtain more information on the mechanisms behind an individual's behaviour guidance. Motivation orientations remained

quite unchanged throughout the process of change, and results obtained from the different phases of the process of change yielded interesting and consistent information on the way in which individuals experience change and the strategies they have for the management of change.

Based on the research results and the theory used, it was possible to draw conclusions how motivation orientations could be understood as being part of one's personality. In addition, the research results gave references to the kinds of expectations people with different kinds of motivation orientations have regarding the work environment and the functions of their superiors, and what aspects might merit consideration in designing and executing the process of change. In this way, the results have additional value both from a theoretical perspective and from the perspective of their practical applications.

The process of change is a demanding one, both for the members of the organisation undergoing change and for the researcher. The unpredictability associated with change and the insecurity it engenders cause great demands on both the superiors and the employees, in order for the change to be executed successfully. Also, the execution of a study strictly in accordance with a research design is often difficult. Research on organizational change produces interesting information, however, which can be exploited in different applicative fields.

Finally, I would like to thank the management of the organisation and the employees who participated in the research for the interest they showed towards the study. Their interest in the development of the organisation as well as the development of the individual gave the study a positive objective.

## LÄHTEET

- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. R. 1976. Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.
- Antonovsky, A. 1979. *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. 1957. *Personality and organization*. New York: Harper.
- Argyris, C. 1982. How learning and reasoning processes affect organizational change. In P. E. Goodman et al. (Eds.) *Change in organizations. New perspectives on theory, research and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 47-86.
- Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. 1985. *Action science. Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1978. The self-system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33, 344-358.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barker, R. G. & Gump, P. V. 1964. *Big school, small school: High school size and student behavior*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bartol, K. M. 1979. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22, 815-821.
- Becker, F. D. 1981. *Workspace: Creating environments in organizations*. New York: Praeger.
- Benware, C. & Deci, E. L. 1984. Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755-765.
- Behn, R. 1983. The fundamentals of cutback management. In Zeckhauser, R. & Leebaert, D. (Eds.) *What role for government? Lessons from policy research*. Durham, NC: Duke University Press, 310-322.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.
- Berlyne, D. E. 1971. *Aesthetics and psychobiology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Blanck, P. D., Reis, H. T. & Jackson, L. 1984. The effects of verbal reinforcement on intrinsic motivation for sex-linked tasks. *Sex Roles*, 10, 369-387.
- Brockner, J. 1988. The effects of work layoff on survivors: Research, theory, and practice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 213-256.

- Brockner, J., Glover, S., Reed, T., Dewitt, R. & o'Malley, M. 1987. Survivor's reactions to layoffs: We get by with a little help from our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.
- Bromley, D. B. 1986. *The case-study method in psychology and related disciplines*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. & Whetten, D. A. 1987a. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I. & Whetten, D. A. 1988. *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*. Boston: Ballinger.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. & Kim, M. U. 1987b. Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30, 126-138.
- Cameron, K. S. & Zammuto, R. 1983. Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22, 359-376.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. 1970. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Child, J. 1973. Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, 168-185.
- Coch, L. & French, J. R. P. 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 11, 512-532.
- Connell, J. P. 1990. Context, self and action: A motivational analysis of self-system processes across the life-span. In D. Cicchetti & M. Beeghly (Eds.) *The self in transition*. Chicago: University of Chicago Press, 61-97.
- Csikzentmihalyi, M. 1989. Introduction to part IV. In M. Csikzentmihalyi & I. S. Csikzentmihalyi (Eds.) *Optimal experience. Psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press, 251-286.
- Cullen, J. B., Anderson, K. S. & Baker D. D. 1986. Blau's theory of structural differentiation revisited: Theory of structural change or scale? *Academy of Management Journal*, 29, 203-229.
- Davis, S. 1982. Transforming organizations: The key to strategy is context. *Organizational Dynamics*, Winter, 64-86.
- deCharms, R. 1968. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Cascio, W. F. 1972. Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston.
- Deci, E. L., Cascio, W. F. & Krusell, J. 1973. Sex differences, positive feedback, and intrinsic motivation. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., Eghari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. 1994. Facilitating internationalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.



- Deci, E. L., Nezlek, J. & Sheinman, L. 1981. Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1-10.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1980. The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 39-80.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985a. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985b. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1991. A motivational approach to self: integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.) *Nebraska symposium on motivation 1990. Perspectives on motivation. Current theory and research in motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 237-288.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1995. Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.) *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum, 31-49.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L. & Ryan, R. M. 1981. An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, 642-650.
- Eysenck, H. 1967a. *The Biological Basis of Personality*. Springfield: Thomas.
- Feldt, T. 2000. *Sense of Coherence: Structure, stability and health promoting role in working life*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 158.
- Fiedl, R. & Abelson, M. 1982. Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 181-201.
- Ford, J. D. & Bacus, D. A. 1987. Organizational adaptation to performance downturns: An interpretation-based perspective. *Academy of Management Review*, 12, 366-380.
- Frodi, A., Bridges, L. & Grolnick, W. S. 1985. Correlates of mastery-related behavior: A short-term longitudinal study of infants in their second year. *Child Development*, 56, 1291-1298.
- Furnham, A. 1992. *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Garbarino, J. 1975. The impact of anticipated reward upon cross-aged tutoring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 421-428.
- Gladstein, D. L. & Reilly, N. P. 1985. Group decision making under threat: The tycoon game. *Academy of Management Journal*, 28, 613-627.

- Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goldstein, K. 1939. *The organism*. New York: American Book Co.
- Golembiewski, R. T., Billingsley, K. & Yaeter, S. 1976. Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by O. D. designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 133-154.
- Greenhalgh, L. 1982. Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 155-170.
- Greenhalgh, L. 1983. Organizational decline. In S. Bacharach (Ed.) *Perspectives in organizational sociology: Theory and research*. Greenwich, CT: JAI Press, 231-276.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. T. & Sutton, R. I. 1988. Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13, 241-254.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Greenspan, S. I. 1979. *Intelligence and adaptation*. New York: International Universities Press.
- Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. 1987. Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. 1989. Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81, 143-154.
- Gustavsson, B. & Harung, H. S. 1994. Organizational learning based on transforming collective consciousness. *The Learning Organization*, 1, 33-40.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. 1971. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Harackiewicz, J. 1979. The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.
- Hare-Mustin, R. T. & Maracek, J. 1986. Autonomy and gender: Some questions for therapists. *Psychotherapy*, 23, 205-212.
- Harlow, H. F. 1958. The nature of love. *American Psychologist*, 13, 673-685.
- Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heikkilä, T. 1998. Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Reports from HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology 7.

- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Hevonoja, I., Kleemola, P. & Soinisalo, O. (toim.) 1997. *Suomen ympäristökeskuksen toimintakertomus vuodelta 1996*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.
- Hirschhorn, L. & Associates. 1983. *Cutting back: Retrenchment and redevelopment in human and community services*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunt, J. McV. 1965. Intrinsic motivation and its role in psychological development. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 189-282.
- Hyryläinen, E. & Kuoppala, K. 1993. Organisatorisen muutoksen logiikka julkisella sektorilla. *Sosiologia* 30 (1), 16-25.
- James, L. R., Joyce, W. F. & Slocum, J. W. 1988. Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, S. R. & James, L. R. 1979. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. 1990. Strategic context and organizational climate. In B. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco-Oxford: Jossey-Bass, 130-150.
- Joyce, W. F., Slocum, J. W. & von Glinow, M. A. 1982. Person-situation interaction: competing models of fit. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 265-280.
- Juuti, P. 1991. *Työ ja elämän laatu*. Tampere. JTO-tutkimuksia, sarja 5.
- Kansanen, O. & Cannon F. 1997. *Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin*. Porvoo: WSOY.
- Kekäle, J. 1997. *Leadership cultures in academic departments*. University of Joensuu: Publications in Social Sciences 26.
- Kimberly, J. R. 1976. Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-597.
- Kinlaw, D. C. 1999. *Coaching for commitment. Interpersonal strategies for obtaining superior performance from individuals and teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Nousiainen, H. 1991. *Työ sairaalassa: organisaatioilmasto ja työn kokeminen*. Jyväskylän yliopisto. Työelämän tutkimusyksikön julkaisuja.
- Kirjonen, J. 1999. *Asiantuntijan itseohjautuvuuden rajat – kokemuksia lääninhallinnon organisaatiomuutoksesta*. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo: WSOY, 48-63.
- Kirjonen, J., Heiskanen, T., Filander, K. & Härmäläinen, A. 1996. *Tila ajattelulle. Asiantuntijatyön kehykset julkisella sektorilla*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F. & Holt, K. 1984. Setting limits in children's behavior: The differential effects of controlling versus informational style on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233-248.
- Kopelman, E. R., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco-Oxford: Jossey-Bass, 282-318.
- Kuhn, T. 1970. *The structure of scientific revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kurke, L. B. 1988. Does adaptation preclude adaptability? Strategy and performance. In Zucker, L. G. (Ed.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 199-222.
- Kuusinen, K. L. 1994. Psyykinen itsesätely itsehoidon perustana. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 106.
- Kytö, J. (toim.) 1992. Vesi- ja ympäristöhallinnon toiminta vuonna 1991. Helsinki: Vesi- ja ympäristöhallituksen monistesarja 396.
- Kytö, J. (toim.) 1993. Vesi- ja ympäristöhallinnon toiminta vuonna 1992. Helsinki: Vesi- ja ympäristöhallituksen monistesarja 485.
- Kytö, J. (toim.) 1994. Vesi- ja ympäristöhallinnon toiminta vuonna 1993. Helsinki: Vesi- ja ympäristöhallituksen monistesarja 549.
- Kytö, J. (toim.) 1995. Vesi- ja ympäristöhallinnon toiminta vuonna 1994. Helsinki: Vesi- ja ympäristöhallituksen monistesarja 635.
- Langer, E. J. & Rodin, J. 1976. The effects of choice and personal responsibility for the aged: A field experiment in an institutional setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 191-198.
- Lawler, E. E. 1973. *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. W. 1975. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood: R. D. Irwin, Inc.
- Lepistö, I. (toim.) 1992. *Hallittu muutos -yhteinen haaste*. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Lepper, M. R. & Greene, D. 1975. Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Lewin, K. 1936. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. 1967. *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Lontoo: Sage.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- March, J. G. & Olsen, J. P. 1976. Organizational choice under ambiguity. In March, J. G. & Olsen, J. P. (Eds.) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 10-21.
- Marrow, A. J., Bowers, D. G. & Seashore, S. E. 1967. *Management by participation*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50.

- Mays, N. & Pope, C. 2000. Assessing quality in qualitative research. *British Medical Journal*, 1, 50-52.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKinley, W. 1987. Complexity and administrative intensity: The case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 87-105.
- Melanen, M. & Soinisalo, O. (toim.) 1996. *Suomen ympäristökeskuksen toimintakertomus vuodelta 1995*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.
- Meyer, M. W. 1979. *Change in public bureaucracies*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Moran, T. E. & Volkwein, F. J. 1992. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Mumby, D. K. 1988. *Communication and power in organizations: Discourse ideology and domination*. New Jersey: Norwood.
- Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42-59.
- Newell, A., Shaw, J. C. & Simon, H. A. 1958. Elements of a theory of human problem solving. *Psychological Review*, 65, 151-166.
- Nicholls, J. G. 1984. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Nicholson, N. A. 1984. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Olsen, J. P. 1990. Moderniseringsprogrammen i institutionellt perspektiv. Teoksessa Brunsson, N. & Olsen, J. P. (red.) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson Bokförlag, 44-70.
- Perrewe, P. L. & Ganster, D. C. 1989. The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 213-229.
- Pettigrew, A. 1985. Examining change in the long-term context of culture and politics. In J. M. Pennings and associates (Eds.) *Organizational strategy and change. New views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco-Oxford: Jossey-Bass, 269-318.
- Piaget, J. 1952. *The origins of intelligence in children*. New York: International Universities Press.
- QSR NUD.IST. 1997. *Software for qualitative data analysis. User guide*. Qualitative Solutions and Research Ltd. London: Sage Publications.
- Ramirez, R. (1983). Action learning: A strategic approach to measuring organizations facing turbulent conditions. *Human Relations*, 36, 725-742.
- Roethlisberger, F. G. & Dickson, W. J. 1946. *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rotter, J. B. 1954. *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.

- Rubin, I. S. 1977. Universities in stress: Decision making under conditions of reduced resources. *Social Science Quarterly*, 58, 242-254.
- Runyan, W. M. 1984. *Life histories and psychobiography. Explorations in theory and methods.* New York: Oxford University Press.
- Ryan, R. M. 1982. Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 450-461.
- Ryan, R. M. 1995. Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. 1989. Perceived locus of causality and internalization: Reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. & Grolnick, W. S. 1995. Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.) *Developmental psychopathology: Theory and Methods.* New York: Wiley, 618-655.
- Ryan, R. M. & Lynch, J. 1989. Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood. *Child Development*, 60, 340-356.
- Ryan, R. M., Mims, V. & Koestner, R. 1983. Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- Saarinen, M., Huuhtanen, P. & Lindström, K. 1995. Tulosta on tultava. Valtionhallinnon tulosjohtaminen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Työterveyslaitos, Helsinki. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 5.
- Schefflen, K. C., Lawler, E. E. & Hackman, J. B. 1971. Long-term impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 55, 182-186.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. 1988. A model of behavioral self-regulation: Translating intention into action. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology.* New York: Academic Press, 21, 303-346.
- Schneider, B. 1980. The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9, 52-65.
- Schneider, B. & Reichers, A. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. & Rentsch, J. 1988. Managing climates and cultures: A future's perspective. In J. Hage (Ed.) *Futures of organizations.* Lexington, MA: Lexington Books, 181-203.
- Scott, W. R. 1987a. *Organizations: Rational, natural, and open systems.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seligman, M. E. P. 1975. *Helplessness: On depression, development, and death.* San Francisco: Freeman.
- Sheldon, A. 1980. Organizational paradigms: A theory of organizational change. *Organizational Dynamics*, Winter, 61-80.

- Skinner, E., Chapman, M. & Baltes, P. 1988. Control, means-ends, and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 117-133.
- Skinner, E., Wellborn, J. G. & Connell, J. P. 1990. What it takes to do well in school and whether I've got it: A process model of perceived control and children's engagement and achievement in school. *Journal of Educational Psychology*, 82, 22-32.
- Smith, W. E. 1974. The effects of social and monetary rewards on intrinsic motivation. Unpublished doctoral dissertation, Cornell University.
- Spiegelberg, H. 1972. Phenomenology in psychology and psychiatry. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Steinberg, L. & Silverberg, S. 1986. The vicissitudes of autonomy in adolescence. *Child Development*, 57, 841-851.
- Ståhlberg, K. 1990. Frikommuner i ett kontingens-teoretisk perspektiv. Teoksessa Ståhlberg, K. (red.) Frikommuner ur teoretiska perspektiv. Åbo Akademi, 30-61.
- Sutton, R. I. & D'anno, T. 1989. Decreasing organizational size: untangling the effects of money and people. *Academy of Management Review*, 14, 194-212.
- Sutton, R. I., Eisenhardt, K. M. & Jucker, J. V. 1986. Managing organizational decline: Lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, 14, 17-29.
- Sutton, R. I. & Kahn, R. L. 1987. Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In J. Lorsch (Ed.) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 272-285.
- Toimiva työyhteisö -projektin loppuraportti. Vesi- ja ympäristöhallitus. Moniste.
- Tolman, E. C. 1932. Purposive behavior in animals and man. New York: Century.
- Tolman, E. C. 1959. Principles on purposive behavior. In S. Koch (Ed.) *Psychology: A study of a science*. New York: McGraw-Hill, 92-157.
- Vallerand, R. J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 29, 271-360.
- van de Ven, A. H. & Ferry, D. J. 1980. Measuring and assessing organizations. New York: Wiley.
- van Langenhove, L. & Harré, Rom. 1994. Cultural stereotypes and positioning theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 24, 359-372.
- Vartiainen, M. 1989. Job diagnostic survey – katsaus menetelmään, raportti 112. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Visti, A. 1996. Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiossa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 123.
- Vroom, V. H. 1964. Work and motivation. New York: Wiley.

- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1973. Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. 1974. Change. Principles of problem formation and problem resolution. New York: W. W. Norton.
- Weick, K. E. (1969). The social psychology of organizing. New York: Random House.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. 1994. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decs. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weiner, B. 1986. An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag.
- White, R. W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Yin, R. K. 1988. Case study research. Design and methods. Applied Social Research Methods Series 5. London: Sage.
- Zajonc, R. B. 1965. Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 1999. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Amacom.
- Zohar, D. 1980. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- Zucker, L. G. 1988b. Where do institutional patterns come from? In Zucker, L. G. (Ed.) Institutional patterns and organizations: Culture and environment. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 23-49.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. & Deci, E. L. 1978. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.



## LIITE 1

## TUTKIMUSLOMAKE (MOTIVAATIO-ORIENTAATIO-MITTARI)

Seuraavilla sivuilla on kuvauksia tapahtumista. Tapahtuman lisäksi on kuvattu kolme erilaista tapaa suhtautua siihen. Ole hyvä ja lue jokainen tapahtumakuvaus ja käy läpi annetut suhtautumistapavaihtoehdot. Harkitse jokaista vaihtoehtoa sen suhteen, miten paljon se muistuttaa omaa tapaasi suhtautua kuviteltuun tilanteeseen, jos se tapahtuisi Sinulle. Meillä on erilaisia tapoja suhtautua ja reagoida tilanteisiin ja on mahdollista, että jokainen annetuista vaihtoehdoista kuvaa ainakin vähän omaa tapaasi. Arvioi, miten todennäköistä kyseinen suhtautuminen olisi Sinulle: jos se on melko epätodennäköistä ympyröi 1 tai 2. Jos on melko todennäköistä, että suhtautuisit kuvatulla tavalla ympyröi jokin numeroista 3-5. Jos on hyvin todennäköistä, että reagoisit kuvatulla tavalla ympyröi joko 6 tai 7. Arvioi **jokaisen** tapahtuman kohdalla **jokaista kolmea** vaihtoehtoa ja ympyröi **jokaisen kolmen** vaihtoehdon kohdalla **joku** numeroista. Alla on esimerkkitapahtuma. Varsinaiset tapahtumakuvaukset alkavat seuraavalla sivulla.

Esimerkki

Keskustelet ystäväsi kanssa politiikasta. Olette täysin eri mieltä.  
On todennäköistä, että sinä:

Toisit voimakkaammin esiin omaa näkemystäsi ja yrittäisit saada hänet ymmärtämään sen.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

Vaihtaisit puheenaihetta, koska et uskoisi, että oma kantasi tulisi ymmärretyksi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

Yrittäisit ymmärtää ystäväsi kantaa ja selvittää, miksi olette eri mieltä.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti



## LIITE 1 (jatkuu)

3. Olit työpaikkahaastattelussa useita viikkoja sitten. Saat postissa muodollisen kirjeen, jossa kerrotaan, että paikka on täytetty.

On todennäköistä, että ajattelet:

Ei ole lopultakaan kysymys siitä, mitä osaat vaan kenet satut tuntemaan.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

En ole luultavasti tarpeeksi hyvä tähän hommaan.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Jostain syystä he eivät pitäneet ansioitani sopivina omiin tarpeisiinsa.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

4. Olet esimies ja tehtävänäsi on organisoida kolmen työntekijän kahvitauot siten, että kukin on vuorollaan kahvitauolla, koska he eivät voi olla yhtäaikaan poissa työn äärestä.

Yrittäisit hoitaa homman todennäköisesti:

Kertomalla työntekijöille tilanteesta ja tekemällä yhdessä heidän kanssaan aika-  
taulun.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Yksinkertaisesti määräämällä ajat, jolloin kukin voi kahvituntinsa pitää, ettei synny ongelmia.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Yrität selvittää jonkun johtajan kanssa, mitä pitäisi tehdä tai miten homma on ennen hoidettu.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

## LIITE 1 (jatkuu)

5. Läheinen ystäväsi on ollut aika allapäin viime aikoina. Muutamana kerran hän on suuttunut sinullekin ilman mitään syytä.

Sinä todennäköisesti:

Kerrot hänelle havainnoistasi ja yrität selvittää, mikä hänellä oikein on.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

Yrität olla välittämättä, koska et voi asialle kuitenkaan mitään.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

Kerrot hänelle, että haluat viettää aikaasi hänen kanssaan vain ja vain jos hän yrittää paremmin kontrolloida itseään.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

6. Olet saanut juuri tulokset testistä, jossa olet juuri ollut. Tulokset osoittavat, että pärjäsit tosi huonosti.

Ensimmäinen ajatuksesi olisi todennäköisesti:

"En osaa koskaan tehdä mitään oikein", ja tuntisit olosi surkeaksi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

"Mistä oikein mahtoi johtua, että pärjäsin niin kehnosti", ja olisit pettynyt.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

"Se typerä testi ei kyllä tiedä mitään", ja olisit vihainen.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
 en varmasti ..... ehkä ..... melko varmasti

## LIITE 1 (jatkuu)

7. Sinut on kutsuttu suuriin juhliin, joissa et luultavasti tunne moniakaan henkilöitä.

Kun mietit tulevia juhlia, ajattelet mielessäsi todennäköisesti:

Päätät yrittää sopeutua porukkaan oli se sitten millaista hyvänsä pitääksesi hauskaa ja näyttääksesi ettei sinussa ole mitään vikaa.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Päätät, että yrität löytää joitakin henkilöitä, joiden kanssa seurustella.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Epäilet, että tunnet itsesi melko eristäytyneeksi ja huomaamattomaksi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

8. Sinua on pyydetty suunnittelemaan retki itsellesi ja työtovereillesi.

Todennäköisesti suhtautuisit tehtävään:

Ottaisit sen haasteena: mikä tarkoittaa, että tekisit kaikki tärkeät päätökset itse.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Seuraisit edeltäjäsi: et oikeastaan ole oikein tehtävän tasalla, joten tekisit sen niinkuin se on ennenkin tehty.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Etsisit yhteistyötä: yrittäisit saada ideoita muilta, jotka haluaisivat osallistua, ennen kuin tekisit lopulliset päätökset.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

## LIITE 1 (jatkuu)

9. Äskettäin työssäsi oli auki paikka, joka olisi saattanut merkitä sinulle eteenpäinmenoa. Kuitenkin työtä tarjottiin työtoverillesi, ei sinulle.

Arvioidessasi tilannetta ajattelisit:

Et oikeastaan odottanutkaan paikkaa, tulet usein ohitetuksi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Toinen henkilö oli ilmeisesti "sopivampi" poliittisesti ja sai siksi paikan.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Pohtisit omaa käyttäytymistäsi ja mikä siinä johti ohittamiseesi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

10. Olet ryhtymässä uuteen ammattiin.

Tärkeimpiä tekijöitä päätöksessäsi ovat:

Pystytkö selviytymään työstä niin, ettei se mene yli voimiesi.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Miten kiinnostunut olet sen tyyppisestä työstä.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Onkohan työssä hyvät mahdollisuudet edetä.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

## LIITE 1 (jatkuu)

11. Sinulle töitä tekevä henkilö on yleensä tehnyt työnsä hyvin. Parin viime viikon aikana hän ei ole kuitenkaan täyttänyt vaatimuksia, eikä hän myöskään näytä olevan kiinnostunut työstään.

Oma suhtautumisesi tilanteessa on todennäköisesti:

Sanot hänelle, että hänen työnsä ei täytä vaatimuksia ja että hänen olisi ruvettava tekemään työtä paremmin.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Kysyisit häneltä, mikä on vialla ja tarjoutuisit auttamaan häntä ongelman selvittämisessä.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

On melko vaikea tietää, mitä pitäisi tehdä saadakseen hänet ryhdistäytymään.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

12. Sinut on ylennetty ja siirretty työtehtäviin toiseen kaupunkiin, joka on kaukana nykyisestä asuinpaikastasi.

Pohtiessasi muuttoa ajattelet todennäköisesti:

Olet samanaikaisesti sekä kiinnostunut uusista haasteista että vähän hermostunut.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Olet innostunut uudesta paremmasta statuksesta ja korkeammasta palkasta.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

Olet ahdistunut ja stressaantunut tulevista muutoksista.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
en varmasti ehkä melko varmasti

## LIITE 2

**Muutospäiväkirja**

Seuraavassa on tuotu esille organisaatiomuutokseen ja tutkimuksen toteuttamiseen keskeisesti vaikuttavat tapahtumat. Muutos oli luonteeltaan ajallisesti kohdittu pitkä ja prosessina monipolvinen, johon taloudellisen ja yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutokset sekä poliittinen päätöksenteko toivat omat elementtinsä. Kuvauksessa on pitäydytty kuitenkin mahdollisimman pitkälle ns. virallisten raporttien (esim. vuosikertomus, organisaation omien projektiryhmien raportit) tiedoissa, jotta muutosprosessin 'rakenteiden' kuvaus olisi mahdollisimman objektiivinen. Tutkijan omat pohdinnat ja johtopäätökset muutoksen vaikutuksista ja toteuttamistavoista on esitetty tuloksissa ja diskussiossa. Muutoksen kuvaus esitetään vuodesta 1991 vuoteen 1996.

**Vuosi 1991**

Suomen ympäristökeskuksen muodostumiseen johtaneet muutokset käynnistyivät jo vuonna 1991. Ympäristöministeriö asetti työryhmän selvittämään vesi- ja ympäristöhallinnon kehittämistä ottaen huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tämän jälkeen valtioneuvosto asetti keskushallinnon rationalisointihankkeen, jonka eräänä tehtävänä oli selvittää keskushallinnon muuttamista yksiportaiseksi. Myös aluehallinnon uudelleenjärjestelyä selvitettiin ympäristöministeriön hallinnon alalla tavoitteena yhdistää vesi- ja ympäristöpiirit ja lääninhallinnon ympäristönsuojelusta ja kaavoituksesta vastaavat yksiköt.

Vesi- ja ympäristöhallinto siirtyi vuoden 1991 kuluessa tulosjohtamiseen ja vuoden 1992 tulo- ja menoarvio valmisteltiin tulosbudjettina. Tulosneuvottelut toteutettiin kaikilla hallinnon tasoilla. Johdon tulosjohtamiskoulutusta jatkettiin. Myös koko henkilöstön kattavaa tulosjohtamis- ja muutosvalmennuskoulutusta käynnistettiin eräissä yksiköissä (mm. vesien- ja ympäristönsuojeluosastolla).

Ympäristön suojeleminen, ympäristön tutkimus ja ympäristöpalvelu olivat vuonna 1991 voimakkaassa kehitysvaiheessa. ETA-sopimukseen liittyvä laaja valmistelutyö käynnistettiin Ympäristöministeriössä ja vesi- ja ympäristöhallituksessa. Kansainvälinen ympäristötietoyhteistyö laajeni ja ympäristön tilan raportointi käynnistyi myös alueellisella tasolla.

**Vuosi 1992**

Valtion keskushallinnon rationalisointia ja aluehallinnon kehittämistä koskevat selvitysmiesten raportit valmistuivat, ja ne sisälsivät ehdotukset myös ympäristöhallinnon uudelleenjärjestämiseksi. Valmistelu jatkui hallinnon kehittämisen ministeriövaliokunnassa, ja päätöksenteko siirtyi vuodelle 1993. Tehtävien ja toimivallan hajauttamista vesi- ja ympäristöhallituksesta piirihallintoon jatkettiin siirtämällä piireihin joukko vesioikeudellisia säännöstelylupia ja niistä johtuvia tehtäviä. Pääosa tapauskohtaisista asioista oli siirretty jo aiemmilla päätöksillä vesi- ja ympäristöhallituksesta piireihin.



## LIITE 2 (jatkuu)

Vesi- ja ympäristöhallinto siirtyi vuoden 1992 alussa tulosbudjetointiin. Tulosjohtamiskoulutusta jatkettiin sekä keskus- että piirihallinnossa. Koulutuksen painopiste siirtyi esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Tulosohjausprosessia kehitettiin muutenkin yhdessä ministeriöiden kanssa tavoitteena keskushallinnon tulostavoitteiden ja piirihallinnon tarpeiden ja tavoitteiden entistä parempi yhteensovittaminen. Tulosjohtamista tukemaan käynnistettiin tuloksellisuuden arviointi- ja mittausten menetelmien kehittämistyö sekä kustannuslaskennan ohjeiden valmistelu.

Koulutustoimintaan panostettiin aiempaa enemmän. Koulutuspäivinä mitaten oli kasvu viidenneksen. Painopisteealueita olivat atk, TUJO-prosessi sekä työyhteisön kehittämisen käynnistämiseen liittyvät koulutustilaisuudet. Työntekijät osallistuivat myös vapaaehtoiseen työterveyskyselyyn, jonka psyykkis-somaattisia oireita kuvaava osio otettiin vertailun ja sisällöllisen osuvuuden takia mukaan kyseessä olevaan tutkimukseen. Vesi- ja ympäristöhallitus päätti käynnistää 2-vuotisen työyhteisön kehittämissuunnitelman, jonka pohjana voidaan pitää aiemmin organisaatiossa tehtyä kuormittavuustutkimusta. Samoihin aikoihin valtiovarainministeriö tiedotti 'toimiva työyhteisö' -hankkeesta, johon vesi- ja ympäristöhallitus päätti osallistua. Hankkeeseen osallistumisen valmistelu aloitettiin syksyllä 1992.

Keväällä 1992 käytiin alustavia keskusteluja, voisiko vesi- ja ympäristöhallitus tarjota mahdollisuuden tehdä tutkimus, jossa oltaisiin kiinnostuneita organisaatiomuutoksen ja yksittäisen työntekijän työn kokemisen välisestä suhteesta. VYH:n neljästä osastosta kaksi (vesien- ja ympäristönsuojeluosasto ja vesistöosasto) kiinnostuivat hankkeesta; osin sen takia, että niiden sisällä oli aloitettu kehittämishankkeita, jotka keskittyivät työntekijöiden muutosvalmiuksien lisäämiseen. Sovittiin, että tutkimus on pitkäaikainen tutkimus ja että tutkimuksen tarkoituksena on seurata mahdollisimman objektiivisesti tapahtuvaa organisaatiomuutosta. Siten ei menty organisaation sisäisiin prosesseihin mukaan, mutta ymmärrettiin toki, että tutkimusinterventiolla sinänsä on palautteinen jonkinlainen vaikutus. Lisäksi sovittiin, että tutkimus voitaisiin aloittaa ennen organisaatiomuutosta, joka tuolloin oli suunnitteilla tapahtuvaksi vuonna 1993. Organisaatiomuutoksen toteutuminen kuitenkin siirtyi, samoin tutkimuksen ensimmäisen vaiheen toteuttaminen.

Vuosi 1992 oli kansainvälisen ympäristöyhteistyön kannalta erityisen merkittävä kesäkuussa Riiossa pidetyn YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssin takia. UNCED:in tärkein tulos oli korkeimmalla kansainvälisellä poliittisella tasolla toteutunut sitoutuminen kestäväan kehitykseen. Toinen UNCED-prosessissa merkittävän poliittisen vahvistuksen saanut askel oli ympäristönäkökulman ja kehityksen integroiminen toisiinsa. Vuoden 1992 aikana jatkettiin valmistautumista ETA-sopimuksen voimaantumiseen ja sen aiheuttamiin lainsäädännön ja hallinnon muutostarpeisiin. Samoin aloitettiin Suomen mahdollisen EU-jäsenyyden aiheuttamien yhteiskunnallisten vaikutusten selvittäminen.

## LIITE 2 (jatkuu)

**Vuosi 1993**

Julkisen hallinnon uudistaminen jatkui. Kansantalouden ja valtiontalouden heikko tila heijastui hallinnon käytössä oleviin määrärahoihin. Valtioneuvosto teki 17.6. 1993 periaatepäätöksen keskus- ja aluehallinnon kehittämistä. Sen mukaan vesi- ja ympäristöhallituksesta muodostettaisiin tutkimus- ja kehittämisskeskus, jolla ei olisi hallinnollisia ohjaustehtäviä lukuun ottamatta asiantuntija-ohjausta. Tarkoituksena oli yhdistää vesi- ja ympäristöpiirit sekä lääninhallitusten ympäristötehtävät ympäristöhallinnon aluekeskuksiksi. Valmistelu käynnistyi ympäristöministeriön asettamassa ympäristöhallinnon uudistamisprojektissa.

Ympäristöministeriö asetti 28.7.1993 ympäristöhallinnon uudistamisprojektin keskus- ja aluehallinnon uudistamista koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen (17.6.1993) mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi. Koko projektin valmistelutyö jatkui vuoden 1994 puolelle. Aluetyöryhmien alustavat raportit valmistuivat lokakuun loppuun mennessä. Aluehallinnon aluejaosta valmistui ehdotus, joka käsiteltiin myös hallinnon kehittämisen ministerivaliokunnassa ja aluejakoneuvottelukunnassa. Vesi- ja ympäristöhallituksen työryhmä valmisteli projektin käyttöön selvityksen Suomen ympäristökeskuksen tulevasta roolista ja tehtäväkokonaisuuksista. Rakentamisorganisaation kehittämiseksi rakennuttavaksi laadittiin suunnitelma. Rakentamisorganisaatio muutettiin rakennuttavaksi vuoden 1996 loppuun mennessä. Korjaamotoiminnasta luovuttiin asteittain vuosien 1994–1996 aikana vuonna 1994 perustetun Valtion korjaamoliikelaitoksen aloitettua toimintansa.

VVM:n rahoittama ja käynnistämä 'toimiva työyhteisö' -hanke antoi hahmoa vesi- ja ympäristöhallituksessa tehtävälle sisäiselle kehittämistyölle, joka käynnistyi vuonna 1993. Eri osastot määrittelivät omia tarkennuksiaan projektin tavoitteisiin, mutta yhteisesti projektilla pyrittiin työilmapiirin parantamiseen, esimiestaitojen kehittämiseen, yhteistoiminnan parantamiseen, henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja tasa-arvon lisäämiseen. Pääfokuksena oli tuleva organisaatiomuutos ja siihen valmistautuminen erilaisia taitoja kehittämällä. Keskeisenä periaatteena oli myös, että työntekijöitä pyrittiin aktivoimaan mahdollisemman paljon oman työnsä kehittämiseen ja tilanteen analysoimiseen. Organisaatioissa käynnistyi moninaisia kehittämishankkeita vuonna 1993, joita koko organisaation ja osastojen kehittämissryhmät koordinoivat. Kehittämismetodeina käytettiin tavanomaisia koulutuspäiviä, erilaisia teemapäiviä, tiimiseminaareja, kehittävää työntutkimusta, esimiehille ja esittelijöille suunnattua työnohjausta, tiedotustilaisuuksia (liittyen muutoksen etenemiseen ja kehittämishankkeiden toteuttamiseen), strategian valmisteluseminaaria ja työstressikyselyä. Kehittämistyö jatkui vuodelle 1994. VVM:n 'toimiva työyhteisö' -projekti käsitti useita valtionhallinnon organisaatioita ja siihen sisältyi kysely. Tämä kysely toteutettiin toukokuussa 1993.

Neuvottelut olivat edenneet käsillä olevan tutkimuksen osalta siihen, että kysely voitaisiin suorittaa keväällä 1993. Tällöin pidettiin todennäköisenä, että organisaatiomuutos toteutuisi vuoden 1994 alussa. Pahaksi onneksi tutkimuksen

## LIITE 2 (jatkuu)

toteutus ajautui päällekkäin 'toimiva työyhteisö' -projektin kyselyn kanssa. Vaikka 'toimiva työyhteisö' -kyselyn otos oli niin pieni, että siihen vastasi vain joka neljäs tutkimieni osastojen työntekijöistä, on selvää, että kaikki eivät viitsineet vastata molempiin. Tästä huolimatta vastausprosentti kohosi tyydyttäväksi. Kyselyn tuloksista raportoitiin jakaumatiedot, jotka esitettiin organisaatiossa järjestetyissä palaverissa. Kyselyn vastausten avulla (persoonallisuusmittari) valittiin haastatteluun osallistuvat henkilöt. Näitä henkilöitä lähestyttiin organisaation taholta, jolloin tiedusteltiin heidän vapaaehtoisuuttaan ja haluaan osallistua haastatteluihin. Vain muutama suoranaisesti kieltäytyi ja niin haastattelut toteutettiin joulukuun alussa 1993. Haastatteluihin valituista 23:sta henkilöstä haastattelu-päivänä jäi tulematta kolme, joten ryhmän kooksi muodostui 20. Seuraava aineiston keruukierros suunniteltiin tuolloin toteutettavaksi vuonna 1994 eli organisaation transformaatiovaiheessa. Asiat eivät kuitenkaan edenneet suunnitelmien mukaisesti.

Valmistautuminen ETA-sopimuksen voimaantuloon ja sen aiheuttamiin lainsäädännön ja hallinnon muutoksiin jatkui. Ympäristölainsäädäntöä sopeutettiin EU:n direktiiveihin ja muihin säädöksiin. Vesiasioiden liittämistä yhtenäiseen ympäristölupamenettelyyn selvitettiin. Vuonna 1992 Riossa pidetyn YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssin, UNCED:n päätösten kansallinen toimeenpano jatkui. Itämeren uusi suojelusopimus ja lähialueyhteistyö vaikuttivat myös vesi- ja ympäristöhallinnon toimintaan.

**Vuosi 1994**

Ympäristöministeriön asettaman ympäristöhallinnon uudistamisprojektin loppuraportti valmistui 16.6.1994. Sen pohjalta ympäristöministeriö valmisteli hallituksen esityksen Eduskunnalle ympäristöhallintoa koskevaksi lainsäädännöksi (HE 241/1994 vp). Eduskunta hyväksyi esityksen eräin muutoksin 17.12.1994. Esitykseen liittyvät lait tulivat voimaan 1.3. 1995. Vesi- ja ympäristöhallituksesta muodostettiin Suomen ympäristökeskus. Ympäristöasioiden aluehallinto koottiin ympäristöministeriön alaisiin alueellisiin ympäristökeskuksiin. Ympäristöministeriö ja maa- ja metsätalousministeriö ohjaavat Suomen ympäristökeskusta ja alueellisia ympäristökeskuksia oman toimialansa asioissa. Rakentamisorganisaation kehittämistä koskeva suunnitelma vahvistettiin vuoden 1994 talousarviossa. Tämän mukaisesti omasta raskaskonetoiminnasta luovuttiin kokonaisuudessaan vuoden 1996 loppuun mennessä. Valtioneuvoston tekemään valtion korjaamotoiminnan kehittämistä koskevaan päätökseen perustuen vesi- ja ympäristöhallitus päätti lopettaa oman korjaamotoimintansa.

Vesi- ja ympäristöhallitus asetti 23.3.1994 projektiryhmän ohjaamaan Suomen ympäristökeskuksen perustamisen valmistelua. Siihen kuului edustajia ympäristöministeriöstä, maa- ja metsätalousministeriöstä, vesi- ja ympäristöhallituksesta, aluehallinnosta ja henkilöstöjärjestöistä. Projektin yhteydessä toimi lukuisia alatyöryhmiä ja sitä tukemaan järjestettiin koko henkilöstölle monia seminaareja sekä informaatio- ja keskustelutilaisuuksia. Projektia päätettiin jatkaa

## LIITE 2 (jatkuu)

kunnes vastuu toiminnasta siirtyy Suomen ympäristökeskuksen johdolle. Alueellisten ympäristökeskusten perustamisen valmistelua jatkettiin ympäristöministeriön nimeämien projektipäälliköiden johdolla.

Työyhteisön kehittämisprojekti kytkettiin osaksi Suomen ympäristökeskuksen käynnistämistä valmistelevaa projektia (ns. SYKE-projekti). Syke-projektin puitteissa voitiin asettaa aiempaa konkreettisempia, uuden organisaation strategiaan pohjautuvia tavoitteita. Tehtävissä ja tavoitteissa painottuivat tiedottamisen avoimuus, henkilöstön osallistumisen tukeminen, henkilöstön sijoittumisen hoitaminen yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kanssa, henkilöstön taitojen ja kykyjen kehittäminen sekä uudelleensuuntautumisen tukeminen, ja muutoksesta aiheutuvien henkisten ja ruumiillisten terveydentilaan kohdistuvien paineiden ehkäiseminen tehostetuilla terveyspalveluilla. Kyseessä olevan tutkimuksen toinen vaihe siirtyi vuodelle 1995 eli sitä ohjasi muutoksen aikataulu.

Vuoden alussa astui voimaan Euroopan talousaluetta koskeva sopimus ja vuoden lopulla varmistui Suomen liittyminen Euroopan talousyhteisöön. Valmistautuminen EU-sopimuksen voimaantuloon ja sen aiheuttamiin lainsäädännön ja hallinnon muutoksiin jatkui. ETA-sopimuksen ns. toisen vaiheen direktiivipaketti pantiin täytäntöön. Ympäristölainsäädäntöä sopeutettiin EU:n direktiiveihin ja muihin säädöksiin.

### **Vuosi 1995**

Ympäristöhallinnon uudistus toteutettiin 1.3.1995. Vesi- ja ympäristöhallituksesta muodostettiin tällöin ympäristöalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Suomen ympäristökeskus (SYKE). Aluehallintoon perustettiin 13 alueellista ympäristökeskusta, joihin yhdistettiin vesi- ja ympäristöpiirit ja lääninhallitusten ympäristöyksiköt. Suomen ympäristökeskus ja alueelliset ympäristökeskukset ovat yleishallinnollisesti ympäristöministeriön alaisia. Ne hoitavat kuitenkin myös maa- ja metsätalousministeriön toimialaan kuuluvia vesivarojen käytön ja hoidon tehtäviä. Molemmat ministeriöt tulosohjaavat niitä omaan toimialaansa kuuluvissa tehtävissä. Valtioneuvosto asetti Suomen ympäristökeskukselle johtokunnan.

Suomen ympäristökeskuksen toiminnan aloittaminen suunniteltiin perustamisprojektissa, joka käynnistyi maaliskuussa 1994. Projektissa valmisteltiin muun muassa laitoksen strategia ja toiminta-ajatus, luotiin tulosalueet ja organisaatio sekä valmisteltiin työjärjestys (joka tuli voimaan 1.7. 1995). Henkilöstö osallistui valmisteluun useissa eri vaiheissa. Suomen ympäristökeskukseen perustettiin entisten osastojen ja toimistojen tilalle 11 tulosyksikköä. Toiminta käynnistyi täysipainoisesti sen jälkeen, kun laitos oli kesäkuussa muuttanut uusiin toimitiloihin Kesäkadulle. Organisaatiomuutos aiheutti tarpeen henkilöstön uudelleen sijoittamiseen organisaation sisällä. Prosessiin liittyi myös se, että organisaation esimiestehtävät täytettiin ensin (niihin haettiin normaalin hakuprosessin kautta). Työntekijät saivat esittää kirjallisesti toiveensa siitä, missä tulosyksikössä haluaisivat toimia ja lisäksi muutaman 'varavaihtoehdon'.

## LIITE 2 (jatkuu)

Tulevien tulosityksiköiden päälliköt osallistuivat sijoituspäätöksien valmisteluun; lopulliset sijoituspäätökset teki pääjohtaja.

Suomen ympäristökeskus perustettiin ympäristöalan tutkimus- ja kehittämiskeskukseksi, joka tuottaa tietoa ympäristöstä, sen tilan kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä arvioi vaihtoehtoisia kehityssuuntia ja keinoja, joilla kehitykseen pystytään vaikuttamaan. Laitoksella on myös valtakunnallisia viranomaistehtäviä mm. kemikaalivalvontaan, jätehuoltoon ja ympäristövahinkojen torjuntaan liittyen. SYKE avustaa ympäristöministeriötä ja maa- ja metsätalousministeriötä niille kuuluvien tehtävien hoidossa ja tekee ministeriöille tarpeellisia tutkimuksia ja selvityksiä. Laitos toimii kiinteässä yhteistyössä alueellisten ympäristökeskusten kanssa ja tuottaa niille asiantuntijapalveluja.

Ympäristöministeriö on määritellyt hallinnonalan lähivuosien toiminnan painopistealueet. Suomen ympäristökeskus tukee työllään tavoitteiden saavuttamista erityisesti seuraavilla hallinnonalan painopistealueilla:

- ilmastostrategian laadinta ja toimeenpano
- luonnon monimuotoisuuden suojelu
- maatalouden ympäristönsuojelu
- jätehuollon tehostaminen
- ympäristötietoisuuden lisääminen
- ympäristövaikutusten arviointi
- ympäristöperusteisten taloudellisten ohjauskeinojen kehittäminen
- EU-strategioiden laadinta ja toimeenpano

Suomen ympäristökeskuksen asiantuntemusta käytetään hyväksi myös muilla ympäristöministeriön painopistealueilla, joita ovat maankäytön suunnittelu ja yhdyskuntien kehittäminen, ympäristöpolitiikan yhdentäminen, työllisyyden edistäminen ympäristötöillä sekä ympäristöalan lähialueyhteistyö. Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla SYKE tukee asiantuntemuksellaan erityisesti vesivarojen kestävästä käytöstä ja hoidosta. Laitoksen asiantuntemusta tarvitaan myös muiden uusiutuvien luonnonvarojen hoidossa.

Suomen ympäristökeskus huolehtii osaltaan siitä, että ympäristöhallinnon ja muun yhteiskunnan toiminta perustuu riittävään tietopohjaan ja että käytettävä tieto on luotettavaa ja puolueetonta. Yhteistyö muiden ympäristöalan tutkimus- ja asiantuntijalaitosten kanssa on välttämätöntä tavoitteen saavuttamiseksi, joten SYKE solmi vuonna 1995 uudet yhteistyösopimukset usean yhteistyökumppanin kanssa. Suomen ympäristökeskus osallistui kertomusvuonna entistä laajemmin ympäristöalan EU-säädösten valmisteluun ja EU-velvoitteiden toteuttamiseen. Laitoksen toiminnan kannalta keskeiset säädökset koskevat vesiensuojelun, vedenhankinnan, kemikaalivalvonnan, jätehuollon ja luonnon-suojelun suunnittelua, valvontaa, seurantaa ja raportointia. Euroopan ympäristökeskuksen (EEA) toiminnan käynnistyminen on heijastunut myös SYKEN toimintaan. Suomen ympäristökeskus toimii EEA:n kansallisena tietokeskuksena.

## LIITE 2 (jatkuu)

Suomen ympäristökeskuksen sisäisessä kehittämistyössä painotettiin seuraavia alueita:

- yksiköiden perustehtävän ja tavoitteiden kirkastaminen;
- tulosityksiköiden päälliköiden ja muiden esimiesten kouluttaminen, hyvän johtoryhmätyön aikaansaaminen;
- tulosryhmien käynnistäminen: työn kohteen jäsentäminen, uusien asiantuntijatyön muotojen kehittäminen, yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden luominen jne.;
- henkilöstön asiantuntemuksen ja ammatillisuuden kehittäminen.

Kehittämistyössä käytettiin hyväksi mm. kehittävää työntutkimusta, työnohjausta sekä erilaisia luovan työskentelyn menetelmiä. Lisäksi nähtiin, että kehittämistä tarvittiin seuraavilla alueilla:

- asiantuntija-ajattelun kehittäminen. Perinteisen esimiesuran rinnalle voidaan kehittää mahdollisuus edetä asiantuntijauralla.
- yhteisten keskustelufoorumien edelleen kehittäminen ja lisääminen. Erilaisten keskustelufoorumien merkitys yhteistyömuotoina korostuu uudessa organisaatiossa entisestään.
- henkisten voimavarojen käyttöasteen ja työyhteisön toimivuuden jatkuva arviointi osaksi normaalia toiminnan seuranta. Seurantaan tulisi kehittää erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, kuten 'ilmastobarometri', henkilöstö-taloudellinen kirjanpito (esim. poissaolot jne.), työn tuloksellisuuden arviointi jne.
- osallistumis- ja yhteistyöjärjestelmien kehittäminen. Nykyisten järjestelmien päällekkäisyyksiä puretaan. Järjestelmiä kehitetään entistä toimivammiksi foorumeiksi, joiden kautta voidaan aikaansaada 'todellista' osallistumista ja keskeisten linjakysymysten ja uudistusten käsittelyä.

Käsillä olevan tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin siten, että kysely toteutettiin lokakuussa ja haastattelut toteutettiin marraskuussa 1995. Tutkimuksen toteuttamista siirsi se, että SYKE muutti uusiin toimitiloihin kesällä 1995, jolloin todellinen työntekijöiden 'aloitus' uudessa organisaatiossa tapahtui syyskuussa 1995.

Tutkimuksen teon aikana oli havaittavissa, että organisaatiossa oli tietynlaista 'tutkimusväsymystä'. Oltiin muutettu uuteen toimitilaan ja asetettu omiin tulosryhmiin, joten nyt haluttiin keskittyä työn tekoon. Tutkimus saattoi aiheuttaa ainakin joillekin työntekijöille sen, että se muistutti liikaa ajasta ennen organisaatiomuutosta, jolloin voimakas kehittäminen ja epävarmuus muutoksesta tuntui epämiellyttävältä tai raskaalta. Tuntemukset olivat ymmärrettäviä, mutta sinällään pidempään jatkuessa huolestuttavia, ottaen huomioon organisaation omat tulevaisuuden kehittämistarpeet. Vastausprosentti kohosi karhukierroksen jälkeen kuitenkin tyydyttäväksi ja haastateltavat halusivat jatkaa osallistumistaan

## LIITE 2 (jatkuu)

kiitettävästi. Oli otettava myös huomioon, että kysely osoitettiin samoille henkilöille, jotka olivat osallistuneet tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen. Tällöin he olivat jomman kumman osaston työntekijöitä, nyt samat henkilöt olivat jakautuneet enemmän ympäri organisaatiota. Tämä saattoi jonkin verran heikentää heidän ymmärrystään siitä, mitä tutkimuksella oikein ajetaan takaa, vaikka sitä tutkimuskirjeessä pyrittiinkin selventämään. Joka tapauksessa tutkimuksen toinen vaihe voitiin toteuttaa transformaatiovaiheessa sekä tutkimuksen että organisaation intressit huomioon ottaen tyydyttävästi.

**Vuosi 1996**

Vuosi 1996 oli Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) ensimmäinen täysi toimintavuosi. Toimintaa suuntasivat erityisesti ympäristöministeriön ja maa- ja metsätalousministeriön kanssa tehdyt tulossopimukset sekä vuosille 1996 - 1997 laadittu valtakunnallinen tutkimus- ja kehittämisohjelma. Vuoden aikana laadittiin Suomen ympäristökeskuksen strategia vuosille 1996-1999. Kun edellisenä vuonna panostettiin laitoksen sisäisen toiminnan käynnistämiseen, oli vuodelle 1996 tunnusomaista yhteyksien kehittäminen ja vahvistaminen asiakkaisiin, sidosryhmiin ja rahoittajiin. Sisäisinä kehittämishaasteina oli edelleen toimintastrategian syventäminen, yksiköiden työtehtävien priorisointi ja tuotteistaminen sekä työntekijöiden ammatillisten edellytysten edelleen kehittäminen (asiakaspalvelu, atk-taidot, kansainvälisyys jne.).

EU-jäsenyys toi Suomen ympäristökeskukselle edelleen lisää mm. säädösten valmisteluun sekä seurantaan ja raportointiin liittyviä tehtäviä. Yhteistyön Itämeren tilaan liittyvissä ongelmissa arveltiin myös lisääntyvän EU-jäsenyyden takia. EU:n tutkimusohjelmat ja muut tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitusjärjestelmät ovat hyödyttäneet myös SYKEN toimintaa.

Tilanne oli kuitenkin se, että Suomen ympäristökeskuksen talousarvion kautta tuleva perusrahoitus vuodelle 1997 ei riittänyt kiinteiden menojen rahoitukseen. Tästä syystä pysyvän henkilöstön määrää jouduttiin vähentämään. Irtisanottujen henkilöiden määrä oli 26 ja pysyvän henkilöstön kokonaisvähennämä vuoden 1997 loppuun mennessä noin 30 htv. Irtisanomiset tulivat voimaan pääosin 1.4. 1997. Henkilöstövähennykset toteutettiin tehtäviä karsimalla, toimintaa tehostamalla ja siirtymällä ostopalvelujen käyttöön. Henkilöstön irtisanominen tehtiin mahdollisimman avoimesti ja tukipalveluista huolehtien. Siitä huolimatta vähennysprosessin hoitaminen vaikutti häiritsevästi laitoksen toimintaan ja työilmapiiriin.

Tutkimuksen kolmas vaihe toteutettiin siten, että kysely osoitettiin työntekijöille huhtikuun alussa 1996. Haastattelut tehtiin toukokuun lopussa 1996. Lisävastausten saamiseksi lähetettiin yksi lisäpyyntö (ns. karhukierros) niille, jotka eivät olleet määräaikaan mennessä vastanneet. Mielenkiintoista tutkimustulosten analysoinnin kannalta oli se, että ennen tutkimuksen toteuttamista julkistettiin tieto tulevasta työvoiman vähentämisestä. Tällä oli todennäköisesti jonkin verran merkitystä sekä vastausinnostukseen että vastausten sisältöön. Kyse-

## LIITE 2 (jatkuu)

lyn jakaumatulokset ja tiivistelmä joistakin haastatteluissa esille tulleista asioista toimitettiin organisaatiolle hyödynnettäväksi työyhteisön kehittämisessä. Tutkimus ei saanut ns. tavallista loppua eli että tutkimuksen viimeisessä vaiheessa voitaisiin tutkia asioita tilanteessa, joissa muutoksesta on 'selvitty' ja toimitaan uudella tavalla. Se kuvastaa sitä, että muutos on tänä päivänä jatkuvaa ja osin vaikeasti ennustettavaakin.

'Toimiva työyhteisö' -projektin projektiryhmä kokosi yhteen ajatuksia ja kokemuksia raportissaan muutoksesta, jotka ovat varsin yhdensuuntaisia tutkijan havaintojen kanssa. Kehittämistä ja oman työn jäsentämistä häiritsi tulevan organisaation tehtävien ja roolin selkiintymättömyys. Tämän takia kehittämiseen liittyvää oppimista ja kokeiluja ei voitu kaikilta osin soveltaa uusiin tehtäviin ja uuteen organisaatioon. Koska henkilökunta tunsu epävarmuutta uudistuksen sisällöstä ja vaikutuksista sekä kantoi huolta tulevaisuudesta, on ymmärrettävää, että kaikilla ei riittänyt kiinnostusta ja motivaatiota osallistumiseen. Toisaalta uuden organisaation käynnistämävaiheessa on myös erittäin tärkeää, että henkilöstöllä on asenteellista valmiutta ja osaamista lähteä kehittämään työtään uuden organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johdon ja esimiesten aktiivinen osallistuminen on ratkaisevan tärkeää muutoksen onnistumisessa. Johdolla ja esimiehillä täytyy olla keskusteluyhteys alaisiin ja on tärkeää, että johto tiedottaa muutoksen eri vaiheista ja kehittämisestä osoittaen näin sitoutuvansa siihen. Johdon kyky kirkastaa tai tehdä näkyviksi tavoitteet sekä kyky selventää asioiden syy-seuraussuhteita korostuu erityisesti muutoksessa.



## HAASTATTELURUNKO

### Tutkimusvaihe 1

Haastattelu aloitetaan tutkimuksen esittelyllä ja henkilön tutkimukseen liittyvien kysymysten käsittelyllä. Tämän jälkeen käydään läpi henkilön toimenkuva, jossa selvitetään työn keskeiset sisällöt ja vastuualueet. Toimenkuvan selvittämisen jälkeen kartoitetaan tarkemmin työn eri piirteitä JDS:n tarjoaman rakenteen mukaisesti ja selvitetään työtyytyväisyyteen liittyviä tuntemuksia. Lopuksi käydään läpi tulevaan organisaatiomuutokseen liittyviä odotuksia, käsityksiä sekä kokemuksia.

### Tutkimusvaihe 2

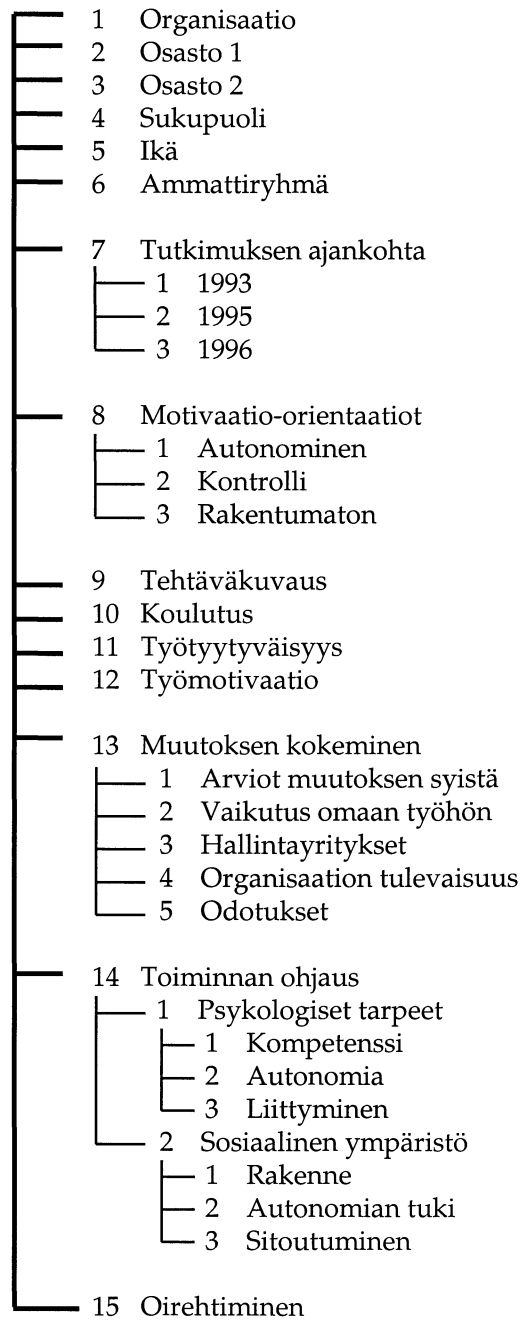
Haastattelu aloitetaan käymällä läpi henkilön toimenkuva ja siinä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Tämän jälkeen haastattelussa edetään työn eri piirteiden, työmotivaation ja työtyytyväisyyden tarkempaan jäsentämiseen ja kartoittamiseen. Lopussa haastateltavat arvioivat muutosprosessia ja siihen liittyviä tuntemuksia sekä odotuksia ja niiden toteutumista.

### Tutkimusvaihe 3

Haastattelun alussa käydään läpi henkilön toimenkuva ja siinä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Seuraavaksi selvitetään työn kokemista tarkemman työn eri piirteitä jäsentävän kartoituksen avulla, joka sisältää työmotivaation, työtyytyväisyyteen sekä työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä. Sen jälkeen käydään läpi muutosta kokonaisuutena ja siihen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia sekä pyydetään henkilöitä arvioimaan organisaation tulevaisuuteen liittyviä tekijöitä. Lopussa keskustellaan henkilöiden ajatuksista tutkimuksesta sekä vastataan mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

## LIITE 4

## Haastatteluaineiston indeksipuu



### Haastattelujen näytteet ja tutkijan päättelyprosessin kuvaukset

Seuraavassa tuodaan esille suorat otteet haastatteluista sekä tutkijan johtopäätökset haastatteluaineiston pohjalta. Materiaalia oli paljon, joten tuli tarkkaan miettiä, millä tavalla lukijalla olisi mahdollisuus saada riittävän hyvä kuva haastattelujen rakenteesta ja sisällöstä sekä tutkijan johtopäätöksistä. Esitystavaksi valittiin näytteet jokaiselta eri tutkimuskerralta, jolloin on mahdollista tarkastella erilaisen motivaatio-orientaation omaavien työntekijöiden työn kokemista ja sen mahdollista pysyvyyttä vs. vaihtelua muutoksen eri kohdissa. Kuvattaviksi teemoiksi otettiin yksilön toiminnan ohjaukseen keskeisesti vaikuttavat kompetenssin ja liittymisen tarpeiden teemat sekä työympäristön rakenteellisuutta kuvaavat teemat. Näytteisiin pyrittiin valitsemaan otteita, jotka sekä kuvaavat riittävän hyvin kunkin motivaatio-orientaatiotyypin kokemistapaa sekä tyypin sisäistä vaihtelua. Haastatteluvastaukset on indeksoitu (liite 4) ja ne noudattavat seuraavaa logiikkaa: (7 1) = tutkimusvaihe yksi, (8 1) = autonominen orientaatio, (14 1 1) = kompetenssi ja (11) koehenkilönumero.

### HAASTATTELUTULOKSET ENNEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMISTA

#### Autonominen orientaatio/kompetenssi

Autonomisesti orientoituneille henkilöille on ominaista heidän kykynsä jäsentää ja pohtia työhön kuuluvia tekijöitä varsin laaja-alaisesti ja realistisesti. Työ pystytään hahmottamaan riittävän kokonaisvaltaisesti ja näkemään sen muodostuvan osaluista. Toiminnan seurausten konkreettinen näkyvyys vaihtelee, mutta toiminnan seurauksia osataan analysoida hallitusti.

H: Joo, hiukan tähän samaan tai näin, että missä määrin työtehtäväsi muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden eli voitko tehdä työsi alusta loppuun asti?

V: Se ei, ei voi sanoa, ett muodostaa kovin selvästi tai ainakaan helposti käsitettävää kokonaisuutta eli tää ....kenttä on aika laaja. Se on uusi ja kehittyvä ja siinä tapahtuu eri puolilla yhtä sun toista ja, ja aika paljon töissä on semmoista, ett mä joudun seuraamaan montaa asiaa ja osallistumaan moneen asiaan... Se on oikeestaan kaikkee muuta, kun selkeä ja rajattu se mun työtehtävä. Mutta että osittain tietysti asiat on varaa pilkkoa semmoisiks projekteiks, jotka voi, voi joko suorittaa alusta loppuun silloin kun ne on omalla vastuulla tai niihin voi osallistua, osallistua sitten antamalla oman panoksensa siihen. Että tässäkin on vähän semmoinen sekä että -tilanne. On sekä sellaisia, joita voi hoitaa alusta loppuun ett sitt semmoisia, joihin voi vaan yrittää itse vaikuttaa. Mutta ei oo valtaa sen paremmin... . (7 1) (8 1) (14 1 1) (11)

H: Voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa?

V: Se riippuu siitä, millä tasolla - mitä seurauksia haluaa tarkastella. Aika paljonhan ilmeisesti se työ, mitä me tehään on itse asiassa, jos aattelee sitä vaikuttavuustavoitetta eli halutaan, että ympäristön tila ei huonone tai parane, niin sitä on usein lähes mahdoton nähdä. Mutt että - että sitt jos aattelee tommoisia toiminnallisia tavoitteita, niin siellä sitten on jo semmoisia selkeämpiä tavoitteita, joiden toteutumista pystyy myös seuraamaan. Mutt että jos sanotaan, että nyt on kuitenkin vielä liian paljon semmoista

## LIITE 5 (jatkuu)

mitä tavoitteet on vähän liian epämääräisiä. Ja niiden seuraaminen on sitten vähän hankalaa. (7 1) (8 1) (14 1 1) (11).

K: Minkä verran sun työtehtävät yleensä muodostaa semmoisen kokonaisuuden; pystyys sää tekemään asioita alusta loppuun asti?

V: Joo - joskus pystyn, joskus tietysti en. Ett on semmoisia kiireempiä kausia, ett ehtii vaan nopeasti tehdä jotakin ja jonkun jättää, jättää sitten vähän hautumaan, mutta kyll pystyy, joo. (7 1) (8 1) (14 1 1) (6).

K: Minkä tyyppisiä asioita ne on tavallaan, jossa pystyy sen kokonaisuuden hallitseen ja minkä tyyppisiä ne on, jossa sitä ei tavallaan pysty tekeen alusta loppuun?

V: Niin tai siis kokonaisuutta - sen tekee alusta loppuun - niin... No ne on vaan ihan eri luonteisia töitä tai erilaisia. Ett tosiaan jos on joku lausunto ja joku päivämäärä, niin silloin sä teet sen ihan varmasti siihen päivämäärän mennessä. Ja sitten taas on joku semmoinen vähän epämääräisempi, joka ei oo niin tiukka. Kyll niitä pystyy rytmittään ihan sen mukaan, miten ne on... (7 1) (8 1) (14 1 1) (6).

K: Mää en tuota sun työtä hirveen hyvin tunne, niin mää aattelin vaan sitä, että onks siinä sun työssä, että sulla on joku esimerkiksi ongelma, niin pystyt sitten itse ratkaisemaan sen kokonaan vai käytetäänkö sua niinkun jonkun tämmöisen kokonaisuuden ehkä osana, johon sää sitten asetut; vai onks se niinkun molempia?

V: Se on oikeestaan molempia. Ett osittain tosiaan sitä, ett on mukana antamassa sitä omaa asiantuntemustansa johonkin isompaan vielä juttuun tai sitten ihan tekee jotain omaakin. (7 1) (8 1) (14 1 1) (6).

H: Voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa - vähän sama asia?

V: En - en välttämättä. Se on ainoastaan vaan joiltakin osin. (7 1) (8 1) (14 1 1) (6).

H: Minkälaisia tehtäviä et näe?

V: Niinkun mä sanoin, ett ne monta kertaa liittyy semmoiseen heillä - taikka siihen, jotka sitä teettää - heillä johonkin kokonaisuuteen, josta kokonaisuudesta mää en tiedä. Se on vaan yksi pieni osa siellä. Niin sen takia mää en välttämättä tiedä, ett mihin se... Ja useesti mää kysynkin, ett mihin tämä tulee, että mää tiedän - siis minkä laatuinen siis minkälainen sen pitäisi olla. Ett kyllä se pitää melkein niinkun sieltä urkkia sitten, että mihin se työ tulee. (7 1) (8 1) (14 1 1) (6).

### Kontrolliorientaatio/kompetenssi

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden suhde työn syy-seuraussuhteisiin on kapea-alaisempi ja epäselvempi. Oma työ jäsennetään konkreettisesti ja yhteys kokonaisuuteen on häilyvämpi. Oman työn ja toiminnan seurausten näkeminen on kohtuullisen vaikeaa, koska ollaan kiinni konkretiassa.

H: Missä määrin työtehtäväsi muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden eli voitko tehdä työsi alusta loppuun asti?

## LIITE 5 (jatkuu)

V: Siis tiettyjä tällaisia osia tästä monipuolisesta kentästä, niin hoidan alusta loppuun. Mutta sitten on; mulla on niin monipuolisia tehtäviä, että monet niistä ovat sellaisia, että mä ainoastaan osallistun pieneen osaan.

H: Voitko kertoa esimerkin?

V: Joo, no esimerkiksi tällaiset päätökset ....., niin niitä minä teen alusta loppuun kyllä. Mutta sitten hyvin monet asiat ovat sellaisia, että minä annan ainoastaan sisäisiä, sisäisen lausunnon jostain asiasta. Enkä sitten vaikuta siihen, että mitä tapahtuu sen jälkeen. Pyydetään minun näkemykseni asiasta. (7 1) (8 2) (14 1 1) (10).

H: Voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa?

V: Se on kyllä vaikeaa, vaikeampi tällä tasolla kun aikaisemmissa töissäni. Eli aikaisemmin olen ollut lähempänä ruohonjuuria - olin .... töissä. Siellä nähtiin paljon selvemmin nää seuraukset. Täällä seuraukset ovat vaikeammin havaittavissa. (7 1) (8 2) (14 1 1) (10).

H: Missä määrin työtehtäväsi muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden eli voitko tehdä työsi alusta loppuun asti?

V: No pääsääntöisesti kyllä, mutta sitten on tietysti jotakin tommoisia, kun meilläkin on nämä hierarkia - näitä johtoportaita monta sitten ennen kun paperi lähtee talosta, niin se saattaa se ajatus muuttua sitten, tai korjataan sen takia jotakin esitystä, paperia kun se jonkun päällikön mieleen ei oikeen olekaan. (7 1) (8 2) (14 1 1) (17).

H: Joo, voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa?

V: No kyllä nyt niinkun tietysti tossa ainakin tuolla ....puolella, niin kyllähän sen tietää, kun hanke tehdään sillä ....., minkä saa sinne hoidettua. Mutta kyllä se huonompaa täällä keskusvirastossa on se, että saako sitä näköpiiriin - kun esimerkiks ....., niin siellä tein noita .... ja sen näki aina sen työn, kun se tuli valmiiksi, niin siellä se oli siinä mielessä kyllä mielekkäämpää. (7 1) (8 2) (14 1 1) (17).

### Rakentumaton orientaatio/kompetenssi

Rakentumattoman orientaation omaavien työntekijöiden vastaukset ilmentävät jo varsin suurta syy-seuraussuhteiden oivaltamisen hajanaisuutta. Työ on vaikea nähdä kokonaisuutena, enemmänkin kiinnitytään työn konkreettisiin osavaiheisiin. Lisäksi oman työn tuloksellisuutta on vaikea hahmottaa.

H: Missä määrin työtehtäväsi muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden eli voitko tehdä työsi alusta loppuun asti?

V: Kyllä se on oikeestaan ollu semmosta, oikeestaan koko ajankin, että muita työntekijöitä ei oo paljoo ollu, niin sit on tehty alusta loppuun asti nää työt, et ihan vois sanoa että tämmöset toimistotyöt ja kaikki muutkin ollaan hoidettu siinä päivän mittaan samalla, että paljon ei niinkun apua juurikaan täältä niinku talon sisältä oo saanu. (7 1) (8 3) (14 1 1) (19).

H: Voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa?

V: Kyllä aika lailla konkreettisesti, kuunnella puhelimesta, että mitä on saanu aikaan. Kyl se niinku joskus havahtuu siihen, et niinku tekee tämmösiä ..... ja tämmösiä ..... ja sitte yhtäkkiä huomaakin, että niitä niinku käsitellään sillä lailla, niinkun ne ois faktaa

## LIITE 5 (jatkuu)

ja että ne on todelliset asiat siihen paperille pistetty ja pitkään harkittu, niin huomaa, että siinä on aikamoinen valta vaikuttaa sitte tässä, justiin niinkun tässä ..... alueella, kun ihmisillä ei oo yleistietoa itsellään eikä semmosta pohjatietoa, niin kyllä siinä ihan näkee mihin ne omat kirjoitukset on välillä johtanu sekä negatiivisessa että positiivisessa mielessä, että joskus saattaa olla kirjoitusvirhe jossakin luvussa ja sen sitten huomaa vasta jälkikäteen ja saa sitte kuulla, että kyl ne aika konkreettisia on ollu ne palautteet. (7 1) (8 3) (14 1 1) (19).

H: Joo - missä määrin työtehtäväsi muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden eli voitko tehdä työsi alusta loppuun asti?

V: No kyllä ne aika sellaisia kokonaisia on.

H: Voit tehdä...

V: Joo - kyllä mää aika monenlaisia tehtäviä siihen liittyen pystyn tekemään. Tietysti ei välttämättä kaikkia semmoisia, jotka ovat hyvin rutiininomaista - tarttis - tai semmoiseen menee ehkä liikaa aikaa, että ei ehdi keskittyä siihen olennaiseen sen jälkeen... (7 1) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Onko tää työ niin, että on esimerkiksi yks projekti, jonka viet alusta loppuun asti vai onko useampia?

V: Mun tehtävä on tämmöinen just tää ..... tehtävä, niin se on semmoista tapauskohtaista ja tapausten käsittelyä, jotka - jotka tulee vireille ja sitten ne saatetaan päätökseen ja siihen liittyy seurantaa ja kaikkee tämmöistä. Ja sitten näihin .... liittyvät tehtävät on semmoisia, että siinä on monenlaista erilaista asiata. Ei voi sanoa, että on - on joku selkee yks projekti tai on - on projektinomaisia tehtäviä, joita on monta rinnakkain ja - ja sitten semmoista, että ei niin selkeesti projektiluonteista... (7 1) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Voitko yleensä nähdä työsi seuraukset eli mihin toimintasi johtaa?

V: No - kyllä tietysti. Kyllä tietysti jonkunlaisia seurauksia näkyy viraston ulkopuolella jotakin tapahtuu tai jos ei anneta, niin sitten tapahtuu näin ja... Kyllä, kyllä näkyy - mutta tietysti se on, on jonkun verran etäällä sitten, jos ajattelee jotain julkisen hallinnon asioita ja muita, että kyllä siinä tietysti - tietysti pystytään kai, ei se ihan rempallaan ole sekään. (7 1) (8 3) (14 1 1) (13).

### Autonominen orientaatio/rakenne

Autonomisesti orientoituneiden työntekijöiden suhtautuminen tulosjohtamiseen on kriittinen, jos se koetaan vain mekanistisena välineenä, ilman, että on itse mahdollisuus ymmärtää sen toimintaa tehostava vaikutus tai vaikuttaa toiminnan tavoitteisiin. Toimintaa ohjaavia suuntia kaivataan, mutta ne eivät saa olla mekanistisen kahlitsevia, vaan itseohjautuvuutta mahdollistavia.

H: Miten tuosta - mitä mieltä oot tulosjohtamisesta tai tulosohjaamisesta ja sen sopivuudesta niinkun omaan tai sinun organisaatioon ja työhön?

V: Musta se tavallaan sopis ihan hyvin, mutta niinkun just mainitsin tossa aikaisemmin, niin mejän toimistossa on toteutettu hyvin tällaista insinöörimäisesti elikä tavoitteet pohjataan edellisestä vuodesta eikä niistä ollenkaan niinkun keskustella, että onko tämä järkevää ja mihinkä - mitä pitäis muuttaa. Ja sitt toinen on, ett ei millään

## LIITE 5 (jatkuu)

tavalla niinkun seurata, että onko näihin tavoitteisiin päästy. Tietysti tuntuu naurettavalta sitten jotkut ne - jotkut tavoitteet, että montako ..... vähemmän tai montako, montako no esimerkiksi meidän hallinnon alla, että montako .... - paljonko ..... prosentti kasvaa tai ..... osuus koko ..... - ett se keino, ett ainakin millä minä voin niitä vaikuttaa, niin en mä niin paljon itse niihin voi vaikuttaa. Mutt siinä mielessä, ett mietittäs mitä tehdään vuoden aikana. Niin se ois ollu ihan hyvä. (7 1) (8 1) (14 2 1) (12).

H: Joo - siten voitais vähän tosta tulosjohtamisesta jutella elikä yleensäkin pyytäisin sun mielipidettä tulosohjauksesta ja sen niinkun sopivuudesta omaan työhön tai omaan osastoon tai siis omaan toimistoon - miten se tänne sopii?

V: Kyllä se minusta erittäin hyvin sopii. (7 1) (8 1) (14 2 1) (9).

H: Mitä siinä on semmoista hyvää; mikä sen tekee hyvin sopivaks?

V: Sen hyvin sopivaks - se, ett siinä niinkun pilkotaan sitä - sitä työmassaa, jaotellaan se niinkun aikajanalla ja koetetaan etsiä sieltä semmoisia, semmoisia niinkun virstanpylväitä, joittenka saavuttaminen olis tärkeitä. Ettei, ettei vaan niinkun silmät ummessa joka päivä tulla hommia painamaan. Vaan jotta on niinkun selviä tavoitteita. Ja että ne tavoitteet on niinkun katottu esimiesten kanssa. Että tehtäis tärkeitä tehtäviä ja priorisoitas ja nyt sitten vielä kun henkilöstöö - rahamääriä vähennetään, niin se on entistä tärkeämpää, että tehtäis semmoisia tehtäviä, jotka on tärkeitä ja vaikutetaan niihin. (7 1) (8 1) (14 2 1) (9).

H: Hmm - mites tuota niin, liittyykö sun näkemyksen mukaan tohon tulosjohtamiseen mitään semmoisia huonoja puolia, mitä vois ehkä parantaa?

V: Siinähan koko ajan on tää, tää byrokratian riski olemassa, että - että se pitäis niinkun osata tehdä mahdollisimman pienellä byrokratialla, koska se on koko ajan semmoinen peikko, joka uhkaa ja ärsyttää ja vie voimia. (7 1) (8 1) (14 2 1) (9).

### Kontrolliorientaatio/rakenne

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esille voimakas tarve selkeille ulkoisille toimintaa ohjaaville rakenteille. Tulosohjaus koetaan enemmänkin norminomaisena välineenä, jonka avulla voi ohjata omaa toimintaa. Esille ei tule omaa aktiivista halua vaikuttaa tavoitteisiin, vaan ristiriitaisuus ulkoisessa tavoitteen asetannassa koetaan ahdistavana. Tyytymättömyyttä aiheuttaa, jos tulostavoitteet eivät ole riittävän tarkkoja ja oikeudenmukaisia.

H: Joo, minkä verran teet itse oman tuloksen arviointia vai tekeekö sen joku muu?

V: No en mä sen paremmin ite arvioi muuta kun tietysti pyrkiny sitten aina selvittää ne, mitä on tehny - onko ne sitten, onko ne menny niinkun on tarkoittanu. Mutta kyllä kai ne esimiehet sitten arvioi sen tuloksellisuuden paremmin kun ite. (7 1) (8 2) (14 2 1) (17).

H: Mitä mieltä olet tulosjohtamisesta, soveltuuko se mielestäsi organisaatioosi?

H: Kyllä se vähän huonosti soveltuu täällä keskusvirastossa, kun nää on kumminkin enemmän tämmöisiä hallinnollisia tehtäviä, niin se on se mittaaminen niin vaikeaa. Sitten kun pannaan näitä tulostavoitteita, niin siinä hyvin herkästi pannaan semmoisia

## LIITE 5 (jatkuu)

mitättömiä asioita nimillä, jotka - jotka niinkun on jotakin - ne on helppo hoitaa pois. Mutta sitten jotakin semmoista jatkuvaa hommaa mitä niinkun joutuu rutiininomaisesti tekeen, semmoiset ei tuu sinne ollenkaan. Ja sitten siitä saattaa tulla jo väärä kuvakin jopa, että tämmöiset pikkuhommat niin joillekin henkilöille tulee hirveesti sitä ja näyttää niinkun niillä olis kovastikin töitä, mutta asia on melkein päin vastoin. Tämmöisiä pieniä kun kirjataan paljon, niin loppujen lopuks isoja töitä ei oo... (7 1) (8 2) (14 2 1) (17).

H: Hmm - no onko tässä tulosjohtamisessa joitakin hyviä puolia?

V: No on siinä se tavoitteellisuus, että pitää valmistua, kun on tavoitteet asetettu. (7 1) (8 2) (14 2 1) (17).

H: Ok - voitais seuraavaks vähän käydä tuota tulosohtajasta läpi. Olisin kysynyt sinulta, että mitä mieltä sää oot tulosjohtamisesta tai ohjauksesta ja sen soveltuvuudesta täntyyppiseen organisaatioon?

V: No meillä on niin lyhyet kokemukset siitä vielä, että - pari vuotta harjoiteltu. Ja harjoittelua se on vieläkin, mutta ollaanhan me nyt jotakin opittu. Kyllä se on musta osoittautunu monessa mielessä hyvin - hyvin mielekkääks. Erityisesti se on minusta parantanu kuitenkin tämmöistä; siis kohentanut sitä semmoista, semmoista tuota ihmisten, työntekijöiden - miksei myös päälliköitten asennoitumista tehtäviinsä. Ja - ja tää toiminnan suunnittelu ihan tämmöisellä henkilötasolla on paljon paremmassa mallissa, kun mitä se tässä välivuosina oli. Eihän tää mitään uutta ole, kun siihen nähden, että meillä jo 70-luvulla oli tavoitejohtamisen nimellä lähestulkoon samanlaista, samanlaista toimintaa. Ja mehän ollaan niinkun toimintaa suunniteltu tietysti, kun meillä on ollut suunnitteluohjelmia ja tutkimusohjelmia sun muita vuosiohjelmia aina. Niin - niin tuota onhan tämmöistä, tämmöistä tuota tämääntapaista toimintaa ollut kautta aikain, mutta tää nyt on tämmöiset tuloskeskustelut ja, ja niinkun nyt on meillä ollu nämä tulossuunnitelmat ja ensi vuoden toimintaohjelmat mitä papereita kun on laadittu, niin kyllä ne - ne on niinkun pakottanu jokaisen yksikön ja miksei jokaisen työntekijänkin tosissaan pohtimaan, että mitä - mitä kannattaa tehdä. Tää on vähän semmoinen toistaiseks ollu niinkun jakomielitautista vähän tämä, tämä tuota työskentely, että täällä ollaan kun ministeriöt eivät tätä hommaa vielä osaa senkään vertaa kun me. Niin me ollaan ollu mukana valmistelemassa ensin niinkun ministeriön meille asettamia tulostavoitteita. Siis me ollaan itse niitä valmisteltu - että ei ne oo mitään ministeriön meille asettamia tulostavoitteita. Me ollaan itse ne asetettu itsellemme. Sama jatkuu sitten, että siltä ruvetaan täältä niinkun pohtimaan, pohtimaan näin niinkun osastotasolla näitä samoja asioita. Ja - ja meidän tulostavoitteita piirrellään ja noin, niin se on vähän tuntunut siltä, että me jauhetaan samoja lauseita ja samoja asioita pikkusen eri muodossa varsin monessa yhteydessä. Mutta tuota - kyllä tää varmaan tästä vuosi vuodelta paranee tämä kulttuuri ja käytäntö. Sitä mukaa kun tämä tulee ihmisille tutummaksi. Tarkoitetaan, että tulee ministeriöllekin muun muassa tutummaksi, että he osaavat asettaa näitä tulostavoitteita meille aivan itsenäisestikin. (7 1) (8 2) (14 2 1) (5).

H: Mites tuota - jos aatellaan ympäristöä ja siitä sitten hallituksen toimintaa, niin onko tässä tujossa jotakin semmoisia huonoja puolia siinä käytännössä ja niissä tulostavoitteissa?



## LIITE 5 (jatkuu)

V: No nää on nyt vielä ollu kovin yleisellä tasolla. Ei me olla osattu niitä riittävästi konkretisoida ja ehkä, ehkä on niinkun tulostavoitteet ylimitoitettuja yleensä mieluuminkin ollu. Helpolla kirjoitetaan - siis ylimitoitettuja tavoitteita. Joita ei sitten kuitenkaan pystytä toteuttamaan. (7 1) (8 2) (14 2 1) (5).

**Rakentumaton orientaatio/rakenne**

Rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden vastauksissa tulee esiin piirteitä oman toiminnan ohjauksen ristiriitaisuudesta. Tarve selkeille ulkoisille rakenteilla on olemassa ja niiden puuttuminen koetaan nopeasti omaa työtä 'sekoittavana'.

H: Joo - no tulosjohtaminen - mitä mieltä olet tulosohjauksesta; soveltuuko se mielestäsi työtehtäviisi, organisaatioosi?

V: Kyllä tietysti kaikki semmoiset, semmoiset järjestelmät on hyviä, jossa - jossa sitten siihen työhön - työhön ja työn sisältöön ja sen organisointiin ja järjestämiseen kiinnitetäis enemmän huomiota mitä on tähän asti kiinnitetty. Se on hyvä asia. Mutta tota tästä käytännön toteutuksesta mä en oikein osaa sitten sanoa, että onko se sitten tois- taiseksi johtanu mihinkään muuhun kun siihen, että pyöritetään papereita ehkä vielä enemmän kun tavallisesti. Ja sitten tehään suunnitelmaa, suunnitelman perästä. (7 1) (8 3) (14 2 1) (13).

H: Seuraavaks voitais kattoo tätä tulosohjausta, joka nyt tänäpäivänä on ja tässäkin organisaatiossa otettu käyttöön, niin mitä mieltä olet yleensä siitä ja että soveltuuko se tähän omaan työhösi ja organisaatioon.

V: No kyllä se tietysti ihan hyvä, hyviä puolia, en mä nyt tiedä osaaks mä ihan tarkkaan sanoo, mutta hyviäkin puolia siinä on ja tiettyjä määräpäiviä ja tietyllä tavalla ajatellaan näin, mutta mä oon vaan huomannu, että ei se niinku niin vaan pelaa, ainakin itse oon todennu, ja tavoitteet sitte toisaalta asettaa pikkusen niitä paineita, et tiettyjä päivämääriä kun on ja tietyllä tavalla pitäis olla, ja sit tulee näitä ennalta arvaamattomia tilanteita, että meneekin täysin, tulee yks työ niinku mulle tuli nyt tää ....homma, sitä on keväällä otettu mukaan, joka sit vei sitte kolme kuukautta työajasta ja sit ne kaikki muut työt niinku siirty, jotka sit on tälle vuodelle sovittu ja niin sit tulee semmonen, tottakai se otetaan huomioon ja esimies tietää niinku, hehän nimenomaan siihen tehtävään pyysi mukaan ja totesivat, että niitä muita voidaan siirtää, mutta se kuitenkin että jos itsellä on, et kaikkia kun ei voi ennalta ainakaan tässä meidän työssä ei voi ennakoida, voidaan jo merkitä että näin ja näin menee, näin on ihan hyvä, mutta joskus mennään vähän ehkä turhankin semmoseen pikkutarkkaan tai semmoseen, ei pikkutarkka ei oo hyvä sana, mutta semmoseen et pannaan ehkä liian tiukka se aika- taulu, koska sit näitä ennaltaarvaamattomia asioita tulee. (7 1) (8 3) (14 2 1) (2).

H: Alussa tuli muutamia tekijöitä, mutta vielä jos miettis, niin oisko siinä tulosjohtamisessa joitakin hyviä puolia, mitä ne ois?

V: No siis tavallaan onhan se, että tietyt päämäärät pannaan vuoden ajalle, niin kyllähän ne on ihan hyvät siis tiettyjä asioita, ihminen on vähän semmonen, että jos ei oo jotain päivämääriä, niin silloin se lykkää töitä, mutta kun on se joku deadline, niin ne tekee sit ainakin viimeisinä viikkoina, että nyt on tehtävä, nyt on ruvettava. Toisaalta se on piiskajuttu, mutta ihminen on valitettavasti semmonen, että se tarttee näitä päivämääriä. (7 1) (8 3) (14 2 1) (2).

## LIITE 5 (jatkuu)

**Autonominen orientaatio/liittyminen**

Tässä vaiheessa tutkimusta elettiin tilanteessa, jossa organisaation toiminta ei samalla tavalla edellyttänyt tiimityötä kuin uusi organisaatio, mutta vastauksista on pääteltävissä autonomisesti orientoituneiden henkilöiden kyky omaksua ajattelu yhdessä toimimisesta sekä kyky toimia yhteistyössä toiminnan tavoitteet saavuttaakseen.

H: Joo, missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa eli kuinka paljon teet ryhmätyötä?

V: Kyllä mä teen aika paljon. Ja se on nyt tietysti ehkä jos aattelee, että mikä nyt todella on ryhmätyötä, että ryhmässä tehdään työtä - niin sitä on ehkä vähemmän. Mutt on aika paljon semmoista, että on pakko olla kontaktissa ja on paljon työryhmiä. Mutta se ei välttämättä aina oo ryhmätyötä. Mutta kyllä niinkun; jos aattelee niin päin, että ei oikeastaan oo juuri mitään työtä, mitä vois tehdä kokonaan yksin. (7 1) (8 1) (14 1 3) (11).

H: Missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa eli kuinka paljon teet ryhmätyötä.

V: Tää tarkoittaa nyt ymmärtääkseni siinä samassa työryhmässä nimenomaan.

H: Mikäli työhösi liittyy tämmöistä ryhmätyötä myös ulkopuolella, sekä että.

V: Joo. Niinkuin jo alussa sanoin niin meidän yksikössä on tehty aina paljon pienryhmätyötä ja se on hyvin luontevaa. Mä mielelläni kerään ihmisiä auttamaan asiassa jos katson että en tunne kaikkia siihen liittyviä erityiskysymyksiä, vaikka .....louden erityiskysymyksiä, ne on mulle heikko kohta niin mä kerään siihen sitten asiantuntijoita ympärille mukaan sekä täällä omassa työyhteisössä että sitten myös ulkopuolisten intressanttihajojen kanssa juuri mainitsin ....yhtiöt äsken, myös ministeriöt niiden toiminnassa mukana olo Ympäristöministeriön, Maa- ja Metsätalousministeriön ja jossain määrin myös Oikeusministeriön kanssa on tiivistä yhteydenpitoa. (7 1) (8 1) (14 1 3) (9).

**Kontrolliorientaatio/liittyminen**

Kontrolliorientoituneiden henkilöiden vastauksissa ei korostu aktiivinen halu tehdä yhteistyötä, vaan yhdessä tekeminen 'aiheutuu' toiminnallisten rakenteiden 'pakottamana'. Lisäksi esille tulee piirteitä negatiivisesta autonomiasta.

H: Minkä verran saat palautetta työstä muilta ihmisiltä; asiakkailta, muilta työntekijöiltä tai esimiehiltä?

V: No - aivan sen verran kun kaipaan eli aika vähän. Mää olen ehkä ärsyttävän itse-riittoinen tai - ei siis mulle on tärkeempi se, että mä itse pidän siitä, kun mitä joku muu ajattelee siitä. Ett kyllä mä saan ihan riittävästi. Silloin tällöin joku sanoo, että toi oli hyvin tehty. (7 1) (8 2) (14 1 3) (10).

H: Missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa eli kuinka paljon teet ryhmätyötä?

V: Tota - riippuu taas tehtävistä. Joissakin tehtävissä teen hyvin tiivistäkin yhteistyötä eli juuri näissä .....asioita palvelevissa asioissa. Siellä teen hyvinkin tiivistä yhteistyötä.

## LIITE 5 (jatkuu)

Ja joissakin muissakin tehtäväkokonaisuuksissa. Se riippuu hyvin paljon tehtävästä. Eli mää oikeastaan tai lasketaanko tähän myös tällaisia neuvottelutilanteita eli minä...

H: Kyllä, jos työhön kuuluu.

V: Joo - eli siinä sellaisia, sellaisesta työmuodosta oikeastaan pidän eniten, missä on tällainen tietynlainen vastakkainasettelu ja sitten yritetään päästä sopimukseen, kompromissiin... (7 1) (8 2) (14 1 3) (10).

H: Missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa eli kuinka paljon teet ryhmätyötä?

V: Loppujen lopuksi aika vähän. Meillä on tuota mun mielestä liiaksikin niin tota - kaikilla on niin omantyyppiset tehtävänsä... Niistä ei ole välttämättä edes tarvettakaan keskustella. (7 1) (8 2) (14 1 3) (17).

H: Joo - onko mitään ryhmiä niinkun - tai onko ollu mitään ryhmätyöskentelyä?

V: No ei oikeastaan - en oo kuullukaan mitään... Mitä nyt jotain neuvotteluja...

H: Joo.

V: ...semmoisissa mutta niinkun työtehtävissä meillä on niin hirveen monenlaisia töitä, niin ei niillä ole toistensa kanssa paljonkaan tekemistä. Piirissä sekin oli paljon monipuolisempaa. (7 1) (8 2) (14 1 3) (17).

### Rakentumaton orientaatio/liittyminen

Rakentumattoman orientaation omaavien henkilöiden vastauksissa tulee esille se, että he toimivat kyllä yhteistyösuhteissa, mutta toiminta perustuu enemmän omille tuen ja avun saamisen tarpeille kuin aktiiviselle vaikuttamisen halulle tai vastavuoroisuudelle.

H: Missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa eli kuinka paljon teet ryhmätyötä?

V: No tällaisia - tällaisissa ..... valmisteluissa, niissähän on yleensä tällaisia oikein virallisia työryhmiä, jotka - en mä tiedä, voiko niitä sanoa sitten ryhmätyöksi - kyllä sekin on aika yksilötyötä sitten, että sitten puurtaa ja muut sitten kommentoi. Mutta että sitten kyllä ihan niinkun muuten semmoista - ehkä sitä ryhmätyöksi sitten kai vois sanoa tai joksikin aputyöskentelyksi tai jotain muuta tällaista, että - että kyllä jollain tavalla yhteistä, ihmisten kanssa mä hoidan asioita, mutta että se ei oo mitään semmoista, ei oo millään tavalla säännöllistä tai mitenkään semmoista - vaan tapauskohtaisesti sitten aina hakeutuu, hakeutuu yhteistyöhön, jos tarvii apua. (7 1) (8 3) (14 1 3) (13).

H: Tuota - nimenomaan niinkun hakeutumista ei niinkun virallista tai niinkun epävirallista ryhmätyöhön hakeutumista?

V: No ehkä semmoista puolivirallista. Että on tietysti niinkun näissä .....asioissa yleensä, niin on sitten tässä tää mejän .....yksikön semmoinen epävirallinen vetäjä, jonka kanssa sitten - sitten aina kaikista asioista tavallaan tulee jälkikeskusteltua tai ainakin esiteltyä asiat, mitä on tehny ja kyselyä mitä mieltä hän on asiasta. Ja sillai sitten... Sitten taas näissä .....asioissa silloin mun täytyy sitten - siinä on ongelmana just se, että siinä pitäis olla semmoinen parin, kolmen hengen ryhmä, joka sitä asiaa hoitaa. Mää oon ..... vuotta hoitanu sitä yksin. Ja siihen ei oo voitu järjestää...

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Onko tää niinkun kuormittanu sua?

V: Kyllä. (7 1) (8 3) (14 1 3) (13).

H: Jos nyt vielä mieltis tota ryhmätyöskentelyä, niin minkälaisia semmosia hyviä puolia koet, että siihen sisältyy?

V: Nimenomaan sitä, että se auttaa sillä lailla päätöksenteossa ja siinä erilaisissa asioissa, että itsellä kuitenkin se tietämys ei niin hirveen laaja oo, että sitte saa niitä asioita ja eritoten eri kantilta, kun kuitenkin joitakin on ollu jonkunverran pitempään sitte jo tehtävissä ja opiskellu, tää mejän muu porukka melkein on tämmöstä nuorempaa ja tää ympäristösuojelukuvio on tullu opiskelussa jo eri tavalla ympäristöpuolesta puhuttu, et ne on ihan positiivisia sillä tavalla, että sieltä saa lähinnä niitä kannanottoja, ajatuksia sieltä ja sitte niistä pystyy sit itekki, et ai jaa totahan se just tarkottaa. (7 1) (8 3) (14 1 3) (2).

## HAASTATTELUTULOKSET ORGANISAATIOMUUTOKSEN MURROSVAIHEESSA

### Autonominen orientaatio/kompetenssi

Haastattelut on tehty tilanteessa, jossa uudessa organisaatiossa on toimittu vasta vähän aikaa. Iso kuva on toki vielä selkiytymätön, mutta vastauksissa tulee esille kyky jäsentää oman työn syy-seuraussuhteita tarkasti ja realistisesti. Lisäksi esille tulee vahva vaikuttavuuden tunne eli työssä onnistuminen on kiinni omista resursseista sekä aktiivinen halu päästä 'tilanteen herraksi'.

H: Miten koet, jos ajatellaan tota sun omaa työtäsi, niin tunnetko, että se on sellainen hallittava kokonaisuus niin että se muodostaa sellaisen tietyn kokonaisuuden vai onko se hirveän pirstaleista se ajankäyttö ja täytyy revetä joka suuntaan, ei pysty oikein keskittämään mihinkään kunnolla?

V: No se on niin kuin mun oma henkilökohtainen yksi puute on se, että mä hypin hommasta toiseen ja enkä osaa keskittää voimiani yhdellä kertaa määrättyyn tehtävään, vaan sitten räivitään vähän sitä ja tätä, ja sitten kun on jotain hankalan tuntuista tehtäviä, niin ne tietysti sitten stressaa sillä, että ne pitäisi saada eteenpäin että mutta en mä tiedä muuttuuko se tilanne sitten että jos ne hankalat asiat saa pois niin mä voisin tehdä sitten niin seuraavaksi taas hankalin on se, joka stressaa tai tällä tavalla, että se on niin kuin omaa tällaista kykenemättömyyttä hoitaa niitä asioita sillä tavalla järjestyksessä; mutta kyllä sitten myöskin nyt aikamoisen kovaa kiirettä on sitten tänä syksynä ollut, että aika stressaavaa aikaa on ollut, kun toisaalta on ollut niitä vanhoja tehtäviä, jotka jäi sieltä edelliseltä organisaatiolta ja sitten uudet työntyy päälle ja kaikkea muuta järjestelyihin liittyviä asioita, niin kyllä myöskin on sellaista ylikuormaa mun mielestäni. (7 2) (8 1) (14 1 1) (4).

H: Miten näet jatkossa, että onko siihen mitään parannusta tiedossa vai onko se vaan selkänahasta revittävä enemmän kierroksia, että saa homman pyörimään?

V: No nyt se yksi tämä .....eteenpäin vieminen, niin se on sellainen iso tehtävä, asia joka hengittää niskaan sillä tavalla, että sitä pitäisi eteenpäin saada ja se on kuitenkin sellainen tehtävä, joka loppuu joskus, mutta siihen menee vielä ehkä pari vuotta tai ylikin ja jatkuu niin kuin tällaisena samanlaisena, että sitten kun se loppuu niin sitä

## LIITE 5 (jatkuu)

kautta tulee lisää kapasiteettia; mutta en mä sitten oikein muuten tiedä, että sitten on taas toisaalta sellainen, että tulee tällaisia tehtäviä, työtarpeita odottamatta, että niitä aina tulee, että silloin se vaan täytyy sovittaa monien tehtävien joukkoon ja sitten se on enemmän kiinni siitä omasta taidosta ja kyvystä asettaa niitä tärkeysjärjestykseen ja olla hermostumatta ja tällä tavalla, mutta kyllä siinä niin kuin sellaista edelleenkin työpainetta on näkyvissä. (7 2) (8 1) (14 1 1) (4).

H: Miten jos ajatellaan sun työtehtäviä niin koetko sen oman työn sisällön sellaisena, että se on niin kuin liian pirstaleista vai pystytkö hahmottamaan sitä, että siitä syntyy selkeitä kokonaisuuksia tai tavoitteita, jotka ohjaa sitä sun työtä?

V: Kyllä mä pystyn aika lailla kokonaisuutta hahmottamaan osittain sen takia, että mun työhöni on myös kuulunut tällainen niin kuin pidemmän tähtäimen suunnittelu ja miettiminen, että sikäli, mutta että kieltämättä arkipäivänä kun ylimääräisiä pape-reita pyörii työpöydällä niin siin on sitten vaara, että sitten kuitenkin käytännön työ vähän pirstaloituu ja ei sillä lailla pysty käyttämään aikaansa siihen niihin kaikkein tärkeimpään mihin pitäisi käyttää, mutta kyllä mä pääasiassa pystyn näkemään sen kokonaisuuden ja mieltää sen että mikä on se mitä kannattaa tehdä. (7 2) (8 1) (14 1 1) (6).

H: Koetko siinä omassa työssäsi sellaista tiettyä vaikuttavuutta l. tuleeko tunne siitä, että tällä omalla työllä on merkitystä ja pystyy vaikuttamaan asioihin?

V: Kyllä pystyy että sitä vaikuttavuutta ehkä lähinnä heikentää resurssien puute, toisaalta oma aika ei riitä ja eikä ryhmän aika sinänsä että jos on paljon tapahtumassa niin ei pysty valvomaan mutta kyllä niin kuin vaikutusmahdollisuuksia on. Kyllä niin kuin asiantuntijuudella pystyy hyvin paljon vaikuttamaan myös että se on siitä kiinni, kuinka paljon pystyy panostamaan siihen. (7 2) (8 1) (14 1 1) (6).

### Kontrolliorientaatio/kompetenssi

Vastauksissa tulee esille edelleen se, että omaa toimintaa pyritään ohjaamaan ulkoisten rakenteiden kautta ja että toiminnan syy-seuraussuhteiden ja tavoitteiden jäsentäminen tapahtuu pitkälle konkreettisten työtehtävien kautta. Lisäksi tulee esille, että oman toiminnan seuraukset on vaikea jäsentää, muuta kuin konkreettisten asioiden kautta eli puuttuu kyky jäsentää tavoitteita laaja-alaisesti.

H: Miten ne sun työtehtävät, juoksee eri paikoissa ja se saattaa niin kuin pirstaloittaa sitä työn kuvaa, mutta onko siellä tunnistettavissa ihan tiettyjä kokonaisuuksia?

V: Kyllä tämä ..... kehittäminen varsinkin nyt kun se on pelkistynyt tällaiseen ....järjestelmän luomiseen niin kuin nyt monissa virastoissa ja laitoksissa on aivan koko talon .....järjestelmän saattaa olla, meillähän sitä nyt ei ole kovin pitkälle viety että me ollaan alotettu niin kuin ....puolelta ja siinä on kyllä aivan haastetta jo tällä hetkellä kaikenlaista uutta .....hallinnossa muutenkin että siitä vaan ei olla kovin paljon perillä ja nyt me ainakin pyrimme olemaan täällä asiantuntijoita ja avustamaan aluehallintoa sillä alueella varsinkin suunnittelussa tuntuu olevan kovasti kysyntää että suunnittelu... saamiseksi. (7 2) (8 2) (14 1 1) (13).

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Minkä verran sitten teet ihan oman työn arviointia?

V: No kyllä aina välillä pitää ottaa tulossuunnitelma esiin ja katsoa että meillä on ihan päivämäärät laitettu mihin mennessä ne pitää olla tehtynä ja ainahan se ei kaikkien osalta onnistukaan että sitten täytyy keskustella että jos se vaatii enemmän aikaa. Mutta kyllä se on syytä, ei se muuten pysy, se on paljon selkeempi niin kuin välillä aina kattelee ja tarkistelee ettei pääse unohtumaan mikään. (7 2) (8 2) (14 1 1) (13).

H: Pystytkö yleensä näkemään omassa työssä selkeitä kokonaisuuksia vai onko se mainitsit tossa sen toisen puolen että onko työt liian sirpaleisia tai noin pois päin?

V: Kyllä täytyy sanoa että verrattuna esim. työhön kuntatasolla niin on hyvin paljon vaikeempaa nähdä työnsä tuloksia tässä tällä tasolla, koska tässä ne eivät ole niin konkreettisia. (7 2) (8 2) (14 1 1) (7).

H: Tavallaan on vaikea nähdä mihin toiminta johtaa ja mitkä ne seuraukset on?

V: Kyllä, se on huomattavasti vaikeempaa kyllä nyt kun silloin kun on kunta tai aluehallintotasolla, silloin näkee .....kohtaisesti että ton ..... se ja se .... on nyt korjattu tai poistettu. (7 2) (8 2) (14 1 1) (7).

### Rakentumaton orientaatio/kompetenssi

Vastauksissa tulee ilmi vaikeudet hallita omaa työtä uudessa tilanteessa, jossa vanhat syy-seuraussuhteet ovat osittain särkyneet ja on tullut vaatimus uusien tehtävien omaksumisesta. Ulkoisten selkeiden rakenteiden tarve on edelleen vahva. Työ koetaan varsin rikkonaiseksi ja oman työn seuraukset kyetään näkemään vain hyvin kapealaisina ja konkreetteina osasuorituksina.

H: Onko se työ sitten, jos ajatellaan tätäkin organisaatiota, niin onko se hirveen sirpaleista sun työsi vai pystytkö hahmottamaan sellaisia tiettyjä kokonaisuuksia?

V: Kyllähän tässä tietysti kun ..... kanssa on tekemisissä, niin sehän oli koko ajan sitä, että olihan siinä se kokonaisuus, mutta että sehän on hyvin sellasta päivittäisiä asioita mitä siinä pitää hoitaa. Kaikki liittyy siihen ..... ja näin mutta että hyvin paljon erilaisia lappusia piti siinä sitten käsitellä saman päivän aikana ja sitten semmosen pidempijänniteiseen työhön ja tällaiseen kehittämistehtävään ei tahtonut jäädä aikaa. (7 2) (8 3) (14 1 1) (10).

H: Tossa vähän sivuttiinkin sitä, että kuka sulle yleensä asettaa ne tavoitteet sun työlle?

V: Oikeastaan mulle tulee aika paljon just nämä niinkuin talon ulkopuolelta tehtäviä niin tavoitteet tulee sieltä kautta että sieltä pyydetään tietty asia selvittämään tai antamaan lausunto jostain asiasta ja sitten toisaalta tietenkin esimies asettaa tietyille asioille tavoitteita että joku asia menee eteenpäin ja että tsekkaa että se on tehty huolella ja hyvin tietyt asiat ja että on niin kuin sama mielipide useammassa hommissa, mutta että en mä sano että itte saa aika paljon tavoitteita kyllä miettiä että ja näyttää siltä että tulevaisuudessakin vähän on silleen että oman kunnianhimon mukaan niin saa tarpeeksi sitä niin paljon käydä kuin sielu sietää. (7 2) (8 3) (14 1 1) (10).

H: Mites sitten, onko sun mielestä sun oma työsi, siinä tulikin vähän sitä aikapainetta ja noin, mutta onko se pirstaleista tavallaan?

## LIITE 5 (jatkuu)

V: Kyllä se nyt on ollut, mulla oli aikaisemmin silleen että mulla oli selvemmin että mä tein tiettyä .....tehtävää ja sitten mulla oli tietyt sellaiset muut hallinnolliset tehtävät joita mä tein ja silloin pystyi painottamaan sen oman aikataulun ja työnteon aika hyvin, mutta nyt näyttää siltä, että se sellainen tasanen työtahti niin se on mennyttä, että se on sellaista justinsa, että tehdään pieni osa silloin toinen tällöin ja se vaikuttaa kyllä työn tulokseen aika paljon silläi että ja sitten juuri se että se on semmosia pikku tehtäviä, jotka ei varsinaisesti siihen työn kuvaan aikaisemmin ole kuulunut. (7 2) (8 3) (14 1 1) (1).

H: Pystyitkö sä ennen ehkä paremmin näkemään sen, että mihin tavallaan se sun työ johtaa?

V: Juu, kyllä se siinä mielessä oli, että mä tällaiset pikku tehtävät niin ne ovat vähän sellaisia, että tietenkin ne niin kuin ymmärtää että niissä on joku tarkoitus ja tavoite mutta niin kuin itselle siinä että kehittyisi siinä omassa ammatissa niin siinä ei ole niin kuin silleen merkitystä, että se aikaisemmin kun teki tiettyjä semmosia mielenkiintoisia asioita mitä halus painottaa niin sen niin kuin näki ja oli selkeä käsitys siitä mihin niitä haluaa johtaa, mutta nämä pienet tehtävät niin ne on sellaisia, että niitä vaan tekee kun niitä tulee ja sitten antaa mennä ohi sitten, jos ei kerkii. (7 2) (8 3) (14 1 1) (1).

**Kontrolliorientaatio/autonomia**

Vastauksissa ilmenee selkeästi ns. negatiivinen autonomia, joka ei ilmennä todellista itsenäisyyttä, johon kuuluu vastavuoroisuus ympäristön kanssa. Kyseessä on pikemminkin oman riippumattomuuden defensiivinen korostaminen.

H: Koetko sinä, että tämä sinun työsi on itsenäistä? Että onko se sun työ itsenäistä, sillä tavalla että voit tehdä valintoja.....

V: Aivan itsenäistä! 100 prosenttisen itsenäistä! heh heh. Se on tämä ....., että ei sitä hallitse esimiehetkään. Mä oon .... vuotta kuiteskin ollu siinä. (7 2) (8 2) (14 1 2) (12).

H: Kuinka itsenäistä se sun työsi on, minkä verran pystyt tekemään omia valintoja työmenetelmien, työajan ja ehkä tavoitteiden suhteen?

V: Se on äärimmäisen itsenäistä eli tässä ei kyllä kovin moni puutu siihen mitä minä teen. Tietysti ihmiset kysyvät, näitä muita ryhmien vetäjiä, nehan osallistuu näitten muitten ryhmien työhön sillä tavalla, että mä osallistun niitten kokouksiin, mutta siis ne esittävät toivomuksen, mitä ne haluavat että mä tekisin niin mä teen, jos mulla on resursseja. (7 2) (8 2) (14 1 2) (7).

**Autonominen orientaatio/rakenne**

Vastauksissa tulee ilmi se, että henkilöt kokevat heihin kohdistuneet odotukset varsinkin selkeiksi. Tulosohejaus on järjestelmä, jossa kaksi tasapuolista osallistujaa keskustelee toiminnan tavoitteista. Siitä puuttuu vahva tukeutumisen tarve sekä toisaalta jäykkä mekanistisuus.

H: Kuka sulle asettaa tavoitteet sitten että mitä pitää vuoden aikana tehdä? Onko teillä tuloskeskusteluja esimiehen kanssa?

V: Kyllä meillä on joo, se on esimiehen kanssa yhdessä sovitaan. (7 2) (8 1) (14 2 1) (2).

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Miten sä olet kokenut kokonaan tän tuloksenasetantahomman, että onko se byrokratiaa vai onko siitä ollut jotakin hyötyä?

V: No täytyy sanoa, että meillä on kyllä niin demokraattista ollut, että se on ollut melkein sitä, mitä minä itse olen halunnut, että en mä sitä ainakaan ole kokenut millään tavalla, että se olisi ollut rasitus. (7 2) (8 1) (14 2 1) (2).

H: Miten onko ne esimiehen odotukset sun työtä kohtaan niin onko ne ihan selkeät, että sä tiedät mitä sulta odotetaan?

V: No kyllä ne oikeastaan on. Se on kyllä sillä lailla melko selkeesananen ja realistinen esimies, että ei siinä kyllä ole paljoa mitään epäselvyyttä.

H: Ei tarvii arvailla, ett mitä pitäisi tehdä?

V: Niin, juu. (7 2) (8 1) (14 2 1) (2).

H: Minkä verran sitten jos lähdetään ihan sun omaan työn tuloksellisuuden ja ylipäänsä sun työn arviointiprosessiin, niin arvioitko työtäsi koko ajan itse, vai arvioidaanko sitä myös muualta?

V: Joo, siis meillä on käydään tuloskeskusteluja esimiehen kanssa sillä lailla, että me olemme olleet vuorostaan, että kun varsinainen tuloskeskustelu, jossa on jotain ....tulosten saavuttamista ja sitten puhutaan seuraavan vuoden tavoitteista ja sen lisäksi on ollut sellainen niin kuin välikeskustelu kesän jälkeen jossa katsotaan tilannetta missä ollaan menossa suhteessa siihen mitä on sovittu. Se on ihan niin kuin rutiinipohjalla meillä nykyään ja se on erittäin hyvä järjestely, siellä puhutaan konkreettisesti ja pystytään näistä sopimaan. (7 2) (8 1) (14 2 1) (4).

H: Onko ne odotukset olleet sun työtä kohtaan selviä?

V: No kyllä ne nyt pääasiassa on ollut, sen verran siellä toki on ollut että joitain tällaisia osa-alueita, jotka on tällaisia kehittämisalueita, niissä ei ole kovin paljon perinteitä siitä, että mitä tehdään ja miten tehdään niin siinä ehkä odotukset on vähän epärealistisia, mutta muilta osin ne on kyllä aika selkeitä. (7 2) (8 1) (14 2 1) (4).

### Kontrolliorientaatio/rakenne

Toisessa vastauksessa tulee esille voimakas ulkoisten toiminnan ohjausta helpottavien rakenteiden vaade, mikä näkyy tulostavoitteiden rinnastamisessa työkirjaan sekä edelleen epäily tulostavoitteiden oikeudenmukaisuudesta. Toisessa vastauksessa tulee selvästi esille ristiriita oman jäykän toiminnan ohjauksen ja negatiivisen autonomian sekä ulkoisten rakenteiden tarpeen välillä.

H: Kuka sulle asettaa tavoitteet sitten siihen työhön?

V: Esimiehen kanssa käydään, pistetään paperille aina ne hankkeet, tänäänkin tehtiin jo ensi vuodelle taas tulostavoitteet. (7 2) (8 2) (14 2 1) (13).

H: Tulostavoitteet voi toimia ihan semmosena tsekkauslistana?

V: Kyllä joo ilman muuta, mutta nyt on kyllä huomannut että sinne ei kannattaisi kovin pikkunippeliä laittaa, koska käytännössä sitten on kumminkin näkynyt, että kun on niin paljon sellaista juoksevaa toimintaa jolle ei varsinaisesti mitään projekteja laiteta niin pääasiassa menee tässä muussa toiminnassa, että jos sinne pannaan joku nippelihomma projektiksi, niin se voi olla aika pienitöinen sitten hoitaa, että kyllä



## LIITE 5 (jatkuu)

pitäisi sellaisia isompia kokonaisuuksia laittaa. Se johtaa niin kuin harhaan, olen huomannut kun jollakin on aivan tavoitteenakin laittaa sinne paljon projektia mitä vetää ja hoitaa ja kuitenkin ne saattaa olla hyvin pienimuotoisia tehtäviä ja joku toinen vaikka ei ole kuin yksi tai kaksi tehtävää niin voi tehdä paljon enemmän hommia, että ei niitä sillä lailla saisi ihan sokeasti tuijottaa niitä papereita. (7 2) (8 2) (14 2 1) (13).

H: Miten yleensä tuo tulosohjaus on toteutunut teidän yksikössä tai miten se näkyy esimerkiksi sun omissa töissä?

V: No siis mehän teemme aina tällaisia luetteloita missä sanomme kuinka monta työviikkoa kuhunkin hommaan satsataan ja kyllä se on tietysti jollain lailla teoretisointia, mutta kyllä se ohjaa vähän kuitenkin, se ainakin kuvaa sitä mielikuvaa siitä mitä aikoo tehdä mutta ei se, siisä mä en ota sitä niin hirvittävän sitovana asiana vaan enemmänkin sellasena kuvauksena että mä yritän kertoa mitä minä kuvittelen tekeväni. (7 2) (8 2) (14 2 1) (7).

H: Minkälaisia tilaisuuksia nämä on sitten, jossa käydään toteutumaa läpi, käydäänkö siellä todellisia keskusteluja?

V: Siis kyllä käydään todellisia keskusteluja sillä tavalla että ainahan on tehtäviä jotka on, siis on esitetty toiveita siitä että pystyisi tekemään jotain sellasta mitä on jäänyt tekemättä, tässä yritetään analysoida että miksi jokin jäi muitten tehtävien jalkoihin ja kyllä ne ovat ihan rakentavia ja hyödyllisiä tilaisuuksia kaikin puolin, on todella hyvä että pysähdytään pari kertaa vuodessa ja käydään läpi mitä tarvitaan ja mitä meni pieleen. (7 2) (8 2) (14 2 1) (7).

H: Onko ne odotukset mitä tulee sun työtäsi kohtaan niin onko ne sillä tavalla selviä mitä sinulta odotetaan?

V: Se on tietysti että kun on näin monta ihmistä sillä puolella niin ne ovat vähän eri vaihtoehtoja, riippuu aina henkilöstä, yhdeltä ryhmänjohtajalta tulee hyvin selkeitä toivomuksia ja käsityksiä ja muut ehkä enemmän kuuntelevat mitä olen suunnitellut ottavani tehtäväksi heidän kentältään. (7 2) (8 2) (14 2 1) (7).

### Rakentumaton orientaatio/rakenne

Vastauksissa tulee esille rakentumattomasti orientoituneiden henkilöiden tarve hyvin selkeille ja tarkoilte toiminnan ohjausta tukeville rakenteille ja tavoitteille. Jos näin ei ole, niin siitä seuraa välitön tyytymättömyys. Sen sijaan toisesta vastauksesta tulee esille esimiehen rooli, jossa on tärkeää, että esimies kykenee lähes isällisesti tai äidillisesti mitoittamaan tavoitteet henkilön resurssien kanssa yhteensopiviksi.

H: Miten, liittyykö sun työhön tulosarviointia?

V: Niin, onhan se se tulosten toteutumisen seuranta jollain tavalla tehtävänä, se ei ole nyt oikein tässä uudessa organisaatiossa ainakaan, sitä ei ainakaan vielä ehditty tehdä, että mä luulen, että se olisi tulossa loppuvuonna, mutta nyt mä en enää siinä ole mukana. Siinä aikaisemmassa organisaatiossa taisi olla joku tuloskeskustelu, jossa käytiin tulosten toteutuminen ja tulosten suunnittelu samassa istunnossa läpi, mutta siitä nyt ei ehkä hirveesti kostunu. (7 2) (8 3) (14 2 1) (10).

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Ei ollu hyötyä?

V: No ei, siinä oli esimerkkinä mulle jäi vaan mieleen, se oli kylläkin suunnittelusta, mutta mä olin kirjannu ylös, että kuinka paljon mulla on töitä tiedossa seuraavalle vuodelle niin siitä tuli yhteensä jotain kaksikyt henkilötyökuukautta vuodessa ja niin sitten ei sillä päälliköllä ollut muuta sanottavaa kuin että ei hän päällikkönä voi tällaista hyväksyä, mutta ei sitten mitään sellaista ehdotusta, että miten sitä voisi sitä ongelmaa ratkaista eikä edes sen enempää kiinnostustakaan olisi. (7 2) (8 3) (14 2 1) (10).

H: Kuka sitten niitä tavoitteita asettaa?

V: No lähinnä tietysti ryhmänvetäjä eli yksikön toimintasuunnitelmat ja muut, että tietysti siellä aina itekin ja tietysti tavoitteissa ei aina pysy, että se on kyllä, että pitäisi saada tai sanotaan että se meidän työ on semmosta niin kuin monen muunkin meidän kohdalla, että tulee niin monta muuta asiaa siihen, että se juuri nämä .....palvelut kun niitä ei pysty ennakkoon tietämään että jollakin viikolla saattaa että ei tule yhtään .... ja toisella viikolla tulee neljä viisi ...., että se riippuu siis niin ne tulee siis, vie sitä aikaa, mitä ei ennakkoon ole voinut laskea, että lähinnä se on tietysti sen ryhmänvetäjän ja sitten yksikön esimiehien näiden kanssa tehdään näitä papereita mitä on niissä käydään läpi ja meillä on nämä tulospalaverit pari kertaa vuodessa, että niissä katsotaan mitä on tehty. (7 2) (8 3) (14 2 1) (11).

H: Minkälaisia tilanteita ne on ollut?

V: Ihan hyviä ja avoimia siis silleen, että siellä puhutaan töistä ja siellä puhutaan vähän muustakin, että mun mielestä ne on ollu hyviä silleen että ne on pieniäkin asioita, että mites näin ja näin teet ja mitä tekisit. (7 2) (8 3) (14 2 1) (11).

### Autonominen orientaatio/liittyminen

Vastauksissa tulee selkeästi ilmi autonomisesti orientoituneiden henkilöiden aktiivinen ja itsenäinen halu toimia merkityksellisissä suhteissa toisten henkilöiden kanssa sekä pyrkimys rakentaa toimivia yhteistyömuotoja uudessa tilanteessa.

H: Miten jos ajatellaan yleensä tuollaista ryhmätyötä tai ryhmässä toimimista, niin minkälainen käsitys sulle on muodostunut vuosien varrella?

V: No musta on vaikea kuvitella, että mä itse en työskentelisi ollenkaan ryhmässä, että se on ollu niin kuin yksi sellainen toive, kun mä olen työtä hakenut, että pääsisin sellaiseen työhön, missä olisi tiimityöskentelyä ja kyllä se on meilläkin tällainen välttämätön asia tehdä työtä ja on ehkä meidän yksikön osalta toiminut ihan hyvin. (7 2) (8 1) (14 1 3) (4).

H: Sulla oli tietty haave tai toive päästä tekemään tiimityötä, niin mitkä ne syyt taustalla olivat, oletko koskaan miettinyt, minkä takia sä haluaisit sitä?

V: Olen mä miettinyt ja kuinka tarkkaan mä osaan niitä yksilöidä, mutta että musta se on niin kuin paljon hedelmällisempi lähtökohta tulosten kannalta ja jos ajattelee niin kuin meidän substanssia mitä työtä me tehdään, niin se on selvä, että sitä ei voi tehdä yksinään, siinä on niin kuin niin paljon sellaisia asioita, jotka liittyy toinen toisiinsa ja mä kuitenkin sitten kaipaen sitä, että on vuorovaikutusta ihmisten kanssa, että vaihdetaan ajatuksia ja että saa palautetta omasta työstä. (7 2) (8 1) (14 1 3) (4).

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Mites tämä ryhmä toimii sitten, että onko se kuusi itsenäistä ihmistä, joilla on vain oma hommansa vai onko siinä jotain sellaista yhteistyötä?

V: On meillä yhteistyötä, vaikka tosiaan me ollaan aika erilaisia, me ollaan kaikki aika itsenäisiä ja kaikki pystyy tekemään ihan itsekin, että meidän on ollut ehkä vähän tässä alkuvaiheessa vaikea löytää sellaista että mikä meidän yhtenäisyys siinä on; mutta me ollaan pidetty kyllä koko ajan palavereja ja pohdiskeltu sitä, mutta selvästikin jokainen meistä roikkuu vähän niin kuin niissä vanhoissa töissä, että kaikilla on jotain sellaista keskeneräistä, että me ei olla ihan niin kuin päästy vielä aloittamaan sitä, mutta kyllä me ollaan sitä ajateltu. Kyllä meillä ihan säännöllisesti kokoonnutaan ja tiedotetaan ja yritetään toimia nyt tällaisena uudenlaisena ryhmänä. (7 2) (8 1) (14 1 3) (6).

H: Mitä mieltä sä olet yleensä ihan tuosta ryhmätyöskentelystä?

V: Joo, mun työt on aika paljon vaikka mä teen itsenäisesti ja omaa, niin siinä aina pitää kuitenkin olla se tietty ryhmä tai tiimi, ja niitäkin on vähän erilaisia ryhmiä sitten missä toimii, se on ihan hyvää työskentelyä. Mun mielestä sillä lailla saadaan parasta aikaiseksi kuitenkin. Monta vähän erilaista päätä yhdessä, niin se on aina rikkaus. (7 2) (8 1) (14 1 3) (6).

### Kontrolliorientaatio/liittyminen

Vastauksissa tulee ilmi, että yhteistyö kuuluu tiukasti osaksi työn toiminnallista luonnetta, mutta että henkilöiden oma aktiivinen halu toimia vastavuoroisissa suhteissa ei korostu.

H: Kenen kanssa te olette yhteistyössä?

V: No me kerätään yleensä siihen joku ryhmä otetaan eri alueilta, siis tuolta aluekeskuksesta muutama henkilö ja sitten on välillä käytetty konsulttia ..... Tämä on vielä auki tämä ....., että otetaanko siihen että kyllä me joku otetaan, mutta mistä, sitä ei tiedä, että silloin saadaan, jos itsellä ei riitä alkuun tiedot niin kyllä tällaisia konsulttejakin löytyy sitten. (7 2) (8 2) (14 1 3) (13).

H: Miten sitten sun tulosryhmien muut henkilöt, onko heillä tapana antaa palautetta tekemisistä?

V: No me ollaan niin pieniä porukoita ja jokaisella on niin kuin tavallaan oma sektori, että ei siinä anneta toisten töistä palautetta. (7 2) (8 2) (14 1 3) (13).

H: Minkä verran joudut ylipäätään tekemään ryhmätyötä? Jos sitä ajatellaan suppeimmillaan kahden henkilön välisenä yhteistyönä ja laajemmillaan nyt miten onkaan niin?

V: Kyllä mä olen mukana aika monenlaisissa työryhmissä ja aika usein tällaisissa projektiryhmissä eli kyllä osallistun aika moniin sellaisiin, itse asiassa, mulla on sen verran vähän, siis mun täytyy jollain lailla jarruttaa itseäni, koska minä aika helposti ryhdyn dominoimaan tällaisia ryhmiä ja se ei ole omastakaan mielestäni kovin hyvä asia.

H: Mistä luulet että se johtuu?

V: No se on sellainen persoonallisuus, siis esitän mielipiteitäni aika, mä kärjistän niitä ehkä vähän liian paljonkin, jos mä ajan jotain hommaa esiin, niin mä ajan sitä esille kuin sarvikuono. (7 2) (8 2) (14 1 3) (7).

## LIITE 5 (jatkuu)

### Rakentumaton orientaatio/liittyminen

Vastauksissa tulee esille edelleen rakentumattoman orientaation omaavien henkilöiden tapa tehdä yhteistyössä, jossa kontaktinotossa voidaan olla jopa aktiivisia, mutta jossa oma avun tarve on primaari toimintaa ohjaava motiivi. Samoin esille tulee hie- man lapsenomainen toive ryhmään osallistuvien henkilöiden 'samuudesta', jotta yhteistyö pelaa.

H: Minkä verran sä olet yleensä tehnyt ryhmätyötä?

V: Aika vähän töissä kyllä, että täällä ei ole ollu sellasia ryhmiä että mä kyllä mielelläni, siis mulla on joitakin sellasia ystäviä, joiden kanssa mä olen tehnyt ja hakeutunu sillä lailla niin kuin tavallaan hakemaan tukea ja semmosta tiimiä sitten varsinaisen työyhteisön ulkopuolelta, se semmosesta mä kyllä pidän hirveesti ja se voi olla että tuolla .... nyt pystyy näitten muutamien ihmisten kanssa ehkä enemmän tekemään semmosta tai sitä mä ainakin toivon. (7 2) (8 3) (14 1 3) (10).

H: Mitä sellaisia hyviä puolia sä näet ryhmätyössä tai ryhmässä toimimisessa?

V: Kyllähän se on hirveen hedelmällistä silloin, kun on sillä tavalla jollakin tavalla sel- laisia ihmisiä, jotka tietysti täydentää toisiaan, mutta että jollain lailla ajatuksen täytyy kulkea sitten tiettyyn rajaan asti samalla tavalla, pitää arvostaa samoja asioita, taikka nähdä se, ehkä se on niin kuin suurin ongelma monesti ainakin mulla, että kuinka hyvään tulokseen pyritään. (7 2) (8 3) (14 1 3) (10).

H: Toivotaan, että siellä sitä voisit sitten tehdä.

V: Joo, mutta se ryhmätyö ei jollain tavalla kyllä onnistu sitten kyllä kaikkien ihmisten kanssa. (7 2) (8 3) (14 1 3) (10).

H: Minkä verran teillä yleensä tehdään ryhmätyötä?

V: No mä sanon että kyllä varmaan jossakin määrin joka päivä, siis sanotaan ihan, että voi mennä justiin, että voi kaikissa asioissa mennä kysymään ainakin sitten lähimmiltä työkavereilta silleen, että ehkä ei sitten ryhmän esimiehelle ihan kaikista asioita voi jutella niin kuin toisten kanssa, että mitä mieltä sä olet tästä, että ihan koko päivän tekis yksin vaan töitä niin en tiedä oisko semmosta. (7 2) (8 3) (14 1 3) (11).

H: Mitä mieltä olet yleensä ryhmätyöskentelystä?

V: Kyllä ihan hyvä, että just siinä tulee erilaisia kannanottoja ja erilaisia asioita tulee mieleen kuin jos itse vaan pyörittää asioita, niin ei huomaakaan omia asioita ja toinen tietää jotakin toiselta kantilta. (7 2) (8 3) (14 1 3) (11).

### HAASTATTELUTULOKSET ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLKEEN

#### Autonominen orientaatio/kompetenssi

Vastauksissa tulee esiin kaksi mielenkiintoista piirrettä, jossa ensimmäisessä korostuu henkilön kyky säilyttää hyvinkin repivässä ja vaativassa roolissa mielenkiinto ja moti- vaatio työhönsä. Toisessa vastauksessa tulee esille henkilön kyky itse määrittellä oman työn syy-seuraussuhteet ja tavoitteet tilanteessa, jossa selkeiden ulkoisten odotusten saaminen on erittäin vaikeaa.

## LIITE 5 (jatkuu)

H: Oletko sä kokenut sen mitenkään tavallaan repiväksi oman roolin ja tehtävien sirpaleisuuden?

V: No toisaalta se on tietysti pikkusen ehkä repivää, mutta on se ehkä enemmän haastavaa, hauskaa vaihteluakin, että kyllä mä olen sen kokenut enemmän myönteisesti kuin kielteisesti. Tietysti joskus sattuu olemaan sellaisia päiviä, että on kymmenen asiaa päällekkäin, eikä ehdi hoitaa niin hyvin kuin haluaisi niin silloin kokee sen negatiivisemmaksikin mutta en mä hommaa vaihtais mihinkään muuhun, että kyllä tämä on mieluisaa ja mielestäni mulle sopivaa. (7 3) (8 1) (14 1 1) (2).

H: Onko ne odotukset olleet tarpeeksi selkeitä?

V: Tota, mä luulen, että yksikkö hakee sitä omaa rooliaan, niin siinä on ollut työtä siinä oman roolin hakemisessa. Niin mä luulen, että yksiköllä ei sinänsä ole siinä mitään, mutta sitten jos ajatellaan, jos mä ajattelen ihan itteäni, niin tota kyllä mä olen hakenut sen oman roolin, ei mulle ole kukaan sanonut mitään. (7 3) (8 1) (14 1 1) (7).

### Kontrolliorientaatio/kompetenssi

Vaikka uudessa organisaatiossa on toimittu jo vuosi, niin vastauksista tulee esille se, että oman työn hallinta ja toiminnan tavoitteiden jäsentäminen on edelleen vaikeaa. Vastauksista on myös pääteltävissä kaipuuta aikaisempaa selkeämmin määräysvaltaan perustuvaan organisaatioon sekä viitteitä siitä, että uusien tehtävien hallinta kuormittaa henkilöitä paljon.

H: Miten se sun työ on muotoutunut? Pystytkö näkemään siinä sellaiset selvät osakokonaisuudet tai osavaiheet vai onko se mielestäsi liian rikkonaista? Nythän teillä on ollut tällainen rumba päällä, mutta yleensä?

V: Siis nyt kun on ollut tämä rumba, niin silloinhan se on ollut selkeä kokonaisuus, mutta muuten se on kyllä vähän rikkiäistä. (7 3) (8 2) (14 1 1) (10).

H: Häiritseekö se?

V: Joo, kyllä se vähän häiritsee ja kyllä se on tiedostettu ja korostettu näissä viimeisissä tuloskeskusteluissa. (7 3) (8 2) (14 1 1) (10).

H: Miten, voitko riittävässä määrin nähdä oman työsi seuraukset, tavallaan mihin se sun työ oikein johtaa ja vaikuttaa?

V: No ei niin hyvin näe kuin aikaisemmin, koska me ollaan linjasta pois, niin se palaute, sitä ei sillä lailla saa tänne, että se on vähän huono puoli kyllä. (7 3) (8 2) (14 1 1) (14).

H: Itsenäisetkään työtehtävät eivät määrällisesti ole mitenkään helpot?

V: Ei ole, siis niitä on ihan liiankin paljon ja mä en ehdi niitä kaikkea kunnolla hoitaa mutta olen mä nyt kuitenkin jotenkin mielestäni vielä tilanteen herra, että en mä ole vielä missään paniikissa, kyllä tämä tästä. (7 3) (8 2) (14 1 1) (14).

H: Minkä verran sulla on mahdollisuuksia vaikuttaa siihen oman työn organisointiin?

V: Kyllä mä nykyään pystyn, kun olen todennut, että mä olen jo nyt mun kapasiteettiin nähden ihan riittävästi kuormitettu, niin en mä mielelläni ota mitään vastaan, jos ei

## LIITE 5 (jatkuu)

aivan pakko ole, kyllä mä kieltäytyäkin yritän. Ja kyllä ne nyt uskookin sen esimiehet. (7 3) (8 2) (14 1 1) (15).

**Rakentumaton orientaatio/kompetenssi**

Vastauksissa tulee esille selkeästi rakentumattoman orientaation omaavien henkilöiden toiminnan ohjauksen ristiriita, jossa voimakaskin oma autonomian tunne ja vahva tukeutumisen tarve ovat usein ristiriidassa toistensa kanssa, mikä ilmenee todennäköisesti toiminnan epäjohtonmukaisuutena sekä työstressinä painetilanteissa.

H: Kun sä siirryit sinne, niin oliko tavallaan kovia vaatimuksia osaamisen suhteen?

V: No kyllä mä luulen, että kyllä mä tiesin suurin piirtein, että minkälaista työtä on odotettavissa ja mä luulen, että myöskin ne, jotka mun sinne ottivat, niin nekin tiesi suurin piirtein, että mitä mä osaan, että en mä ole kokenut mitenkään sillä tavalla, että mä en pärjäis tässä, että ne olis sillä tavalla mulle vaikeita, että kyllä mä siihen ihan pätevä olen siinä, missä joku muukin, että ei ne mitään hirveen vaikeita tehtäviä kyllä ole. (7 3) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Mitkä ne oli ne sellaiset uudet alueet, joista sä jouduit hankkimaan lisää tietoa tai ei ollut ehkä niin tuttuja?

V: No kyllä mä jouduin tällaisten kauheiden .....asioiden kanssa hirveästi tekemisiin, että ne on niin kuin eri ....alalta ja mikä on aika teknistä tietoa, että sinänsä se ei ole kauhean tyyppistä ..... työtä, mitä mä tällä hetkellä teen. Jollain tavalla aika samantyyppisiä tehtäviä siinä mielessä, että minkälaisia valmiuksia se edellyttää, vähän laajemmin ymmärtää ....asioita ja että siinä pitäis kuitenkin hahmottaa koko kenttä ja tietää, että miten asiat pitäisi hoitaa ja siinä on monenlaisia sellaisia asioita .... joiden kanssa mä en ole joutunut vielä toistaiseksi tekemisiin ollenkaan, kuitenkin ..... pitäisi tällaisista kaikista osata sanoa jotain ja hirveästi tulee sitten sellaisia tilanteita, että odotetaan, että ..... edustajan pitää sanoa jotain ja se pitäisi olla sitten aina kauhean painavaa, että se välillä hirvittää. (7 3) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Miltä susta tuntuu, pystytkö sä vaikuttamaan omaan työhön, näkemään oman työn seuraukset riittävässä määrin?

V: Kyllä siinä tietysti aika paljon pystyy vaikuttamaan ainakin jollain tasolla ja ainakin siihen tietysti, että kuinka hyvin työnsä tekee ja tällaista, se on aika lailla omassa valinnassa kyllä. Ja sitten tällainen kuin aloitteellinen toiminta, niin siinä pystyy kyllä aika paljon tekemään ja noissa kansainvälisissä kuvioissa esim. niin siellä pystyy toimimaan niin aktiivisesti vain kuin jaksaa ja voimavarat antaa myöten, siellä pystyisi aika paljon tekemään kaikenlaista ja mä luulen, että sillä olisi ihan annettavaakin kyllä, varsinkin mulle on varmaankin nämä ....asiat sellaisia, joista mulla on sen verran kokemusta, että siinä mä pystyisin varmaan jollakin tavalla toimimaan sillä tavalla, että siitä olisi hyötyä muillekin. Toisaalta nyt mun voimavarat ei oikein tahdo riittää siihen, että tässä on purettava näitä kotimaan juttuja. (7 3) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Tunnetko, että sun työ on liian sirpaleenomaista vai pystytkö näkemään kokonaisuuksia?

V: Kyllä mulla on kokonaisuuksia ihan ja jotka on aika paljon jätetty mun vastuulle ja sillä lailla, että sillä lailla on mielekkäästi kokonaisuuksia, mutta sitten myöskin on

## LIITE 5 (jatkuu)

vähän sellaista sirpalemaista hommaa, että tietysti siinä helposti käy sitten niin, että ne isot kokonaisuudet, jotka vaatis sellaista pitkäjänteisempää työtä, tahtovat koko ajan lykkääntyä niiden sirpaleiden tieltä, kun pitää koko ajan niitä pikkuasioita hoitaa ja isommat asiat jää. (7 3) (8 3) (14 1 1) (13).

H: Pääsetkö näkemään oman työsi seuraukset, mihin oma työ johtaa?

V: Kyllä se oikeastaan, sellaista suoraa palautetta mitä on tullut niin kyllä niillä selviä vaikutuksia on, että siinä mielessä usein pelottaa se vähin tiedoin toimeen tuleminen ja niin kuin asiantuntijana oleminen, että ne on hyvinkin sellaisia suoria vaikutuksia mitä on näistä töistä ollut, ja tämäkin ala, missä mä teen töitä, niin ne on aika lailla sellaisia, joissa on .... satsauksista kyse, niin se jollakin tavalla niin kuin sitä tehtävää sellaista niin kuin vaikutuksia korostaa vielä, että siellä on niin kuin vastassa yleensä neuvotte-luja käydään, niin sitten osapuoli, joka ..... niin nämä vaikutukset tulee kyllä hyvin konkreettisesti ilmi siinä, että kun saa omaa asiantuntijanäkemyistä asioista. (7 3) (8 3) (14 1 3) (1).

H: Paineitakin tulee?

V: Kyllä, mutta toisaalta niin mä koen sen sellaiseksi, että se aika paljon kehittää ajat-telua itselläkin että sitä niin kun joutuu miettimään asioita ja niin kuin näkemään asioita vähän laajemminkin, ja siinä mielessä mulla on ollut hyvä, että mulla on ollut toi ryhmänvetäjänä sellainen, jolla on sitä tukea ja näkemystä ollut takana, että on sellaisista asioista kuitenkin ollut kyse, että ei ole ollut ihan yksin siinä sitten. (7 3) (8 3) (14 1 3) (1).

H: Koetko oman työsi rikkonaiseksi, voitko hahmottaa siinä kokonaisuuksia?

V: Kyllä mulla on siinä selvästi kokonaisuuksia mitä joutuu hoitamaan, mutta sitten tietenkin, että tässä tilanteessa kun meillä on vähän väkeä, niin sitten tulee sellaista kaikennäköistä ylimääräistä pientä sälää, joka toisaalta vie sellaisesta työpanoksesta mitä kokis tärkeäksi niin sitä aikaa pois, mutta sitä kokee toisaalta, että sitä on paljon sellaisia tehtäviä, jotka on liittynyt tähän organisaatiomuutokseen, ja sitä ajattelee, että ne on nyt sitten tämän ajan murheita, toivottavasti ne jää sitten vähitellen pois. (7 3) (8 3) (14 1 3) (1).

### Autonominen orientaatio/rakenne

Vastauksista käy ilmi, että uusi organisaatio ja sen toiminta ei ole vielä kaikilta osin selkiytynyt yhteisiksi tavoitteiksi ja odotuksiksi. Mielenkiintoista on kuitenkin auto-nomisesti orientoituneiden työntekijöiden pyrkimys itse jäsentää uutta tilannetta hal-littavammaksi sekä kyky tehdä tätä jäsennystyötä realistisesti ja laaja-alaisesti.

H: Mites siinä tavallaan on onnistuttu sun mielestä aina talon työntekijöihin päin niin kuinka hyvin on pystytty selkiyttämään tän talon perustehtävät ja talon asema ja tavoitteet, kuinka selkeitä on ne odotukset?

V: No kyllä ne tietysti aika selkeitä on odotukset yksityisiin henkilöihin päin. Ehkä sen takia, että meidän talossa kuitenkin tehdään niin valtavasti erilaisia yksittäisiä pienem-piä ja suurempia hommia, että se on pilkottu niin pieniin osiin. Mun mielestä aika hyvin jokainen tietää sen, että minkä takia hän nyt tässä tätä asiaa tutkii ja kirjoittaa, että se yhteys on sitten niin selvästi olemassa ja lähellä, että miten se palvelee, että

## LIITE 5 (jatkuu)

siinä mielessä on aika hyvin kyllä meidän talossa, että se työ palkitsee tekijäänsä ja se tavoite on aika lähellä, että kyllä ihmiset sen tietää. (7 3) (8 1) (14 2 1) (10).

H: Mites sitten sillä tavalla, että onko sinulla selkeä näkemys siitä, että mikä rooli sulla on omassa ryhmässä, mikä sun ryhmän rooli on teidän tulosityksikössä ja taas teidän tulosityksikön rooli tässä Suomen ympäristökeskuksessa?

V: No kyllä mun ryhmän rooli tietysti on selkeä, koska se on hyvin konkreettista, mitä siinä tehdään ja mutta kyllä se tietysti hämärtyy, kun mennään yksikön tasolle, että siellä sitten jo kuusi tai seitsemän eri ryhmää, joku nelkytviis ihmistä tai mitä niitä nyt on, niin en minä ainakaan tiedä tarkkaan, että mitä nyt sitten kukin tekee ja mitkä nyt tällä hetkellä on ne tärkeät hommat, mitkä on menossa, että sillä tavalla en tietystikään, kyllä ilman muuta sellainen kokonaiskuva on olemassa ja käsitys, mitä yksikkö tekee, mutta kyllä tämä sama tietysti sitten taas edelleen toteutuu, kun mennään koko ympäristökeskukseen päin, että sitten on jo niin valtavan laaja se tehtäväalue, mitä talossa tehdään, että kyllä se aika yleiselle tasolle jää se tunteminen, että mitä kaikkea talossa tehdään. Kyllä tietysti, kun lukee toimintakertomuksia ja koko ajan postia kulkee ja kaikkea tällaista niin jotain tietää, mutta ei tietystikään läheskään kaikkea voi tietää. (7 3) (8 1) (14 2 1) (10).

H: Miten sä luulet, että onnistut tavallaan siinä työssä, että muutoksessa on tärkeää myös se, että ydinjohto pystyy tavallaan välittämään sellaista kuvaa tavallaan siitä suunnasta mihin ollaan menossa ja että pystyttäisiin tuloksettaaseen työskentelyyn, niin yksittäisen työntekijän tavallaan tulis pystyä ymmärtää roolinsa tulosryhmässä, tulosryhmän taas pitäisi ymmärtää roolinsa tulosityksikön toiminnassa ja taas tulosityksikön pitäisi ymmärtää roolinsa koko Suomen Ympäristökeskuksen toiminnassa. Miten tällainen ympäristön ja tavoitteitten selkeyttämistyö on sun mielestä onnistunut?

V: No se ei mun mielestä ole missään nimessä valmis, että kyllä se asia tiedostetaan, mutta se ei oikein ole ehkä kauheasti edennyt ja siinä on siis ihan tunnustetustikin se johtoryhmän tasolla ollut selvä kanta, että sillä tavalla kautta, niin siitä on hyvin vaikeaa muodostaa sellaista yhtä missiota, johon kaikki pystyis samaistumaan sitten. Mun käsitys on se, että sitä johtoryhmä edelleen pyrkii työstämään ja en mä tiedä pitäiskö niitten tehdä sitä jotenkin ponnekkaammin kuin ne on nyt tehny, en mä usko oikeastaan, koska ei se ole pelkästään tietenkään johtoryhmästä kiinni, vaan koko johdosta yksittäisiin työntekijöihin päin, ja siinä, jos mä ajattelen ihan omaa ryhmää, niin tämä on sellainen asia, jota mä olen viime aikoina, viimeisen haastattelun jälkeen ajatellut, että meidän pitäis pyrkiä edistämään sitä, että ryhmässä olis tällainen tietty johtoajatus siitä, että mitä me tehdään ja miksi me tehdään. Mm. sen takia, että meidän ryhmäkin on aika heterogeeninen, siinä on ihmisillä vähän jokaisella erilaisia tehtäviä, että se voisi lisätä sitä yhteenkuuluvuutta ja työn tuloksellisuutta. Kyllä musta niin kuin se tavallaan ongelma on tiedostettu ja sen eteen tehdään työtä. (7 3) (8 1) (14 2 1) (21).

### Kontrolliorientaatio/rakenne

Vastauksissa tulee esille edelleen vahva tarve selkeille toiminnan ohjausta tukeville rakenteille sekä se, että tavoitteet koetaan helposti negatiivisesti, jos ne ovat liian epä-tarkkoja tai epäoikeudenmukaisia. Uuden organisaation normit ja tavoitteet ovat vielä



## LIITE 5 (jatkuu)

osittain selkiytymättömät, mutta he eivät pyri itse aktiivisesti jäsentämään uutta tilannetta, vaan ikään kuin antavat ajan kulua.

H: Onko noista tulostavoitteista ollut hyötyä omaan työhösi niin kuin sanoit jäsentäjinä, että niillä ei ole vaan pelkästään itseisarvo?

V: Kyllä niistä on hyötyä, siis pitäisi silloin tällöin miettiä tarkkaan ennen kaikkea sitä, että mitkä tehtävät pitäisi jättää vähemmälle eli pitäisi selkeästi sanoa itselleen ja esimiehelle, että nyt tunnit eivät riitä tohon tehtävään eli nyt se jää hoitamatta. (7 3) (8 2) (14 2 1) (10).

H: Tunnetko tavallaan ne odotukset, joita sulla on työtä kohtaan olemassa, ovatko ne riittävän selkeitä?

V: Joo, ne ovat pienemmät kuin mun omat odotukset, joten ne eivät ole sillä tavalla ratkaisevia, tuntuu siltä, että minulla itselläni on suuremmat tavoitteet aina tai luulen niin. (7 3) (8 2) (14 2 1) (10).

H: Mites, onko siinä tavallaan onnistuttu viestittämään yksittäiselle työntekijälle se, että mikä sun rooli esim. on näissä tulosryhmissä, mikä näiden tulosryhmien rooli on tulosyksiköissä ja tulosyksiköitten tehtäväjako ja rooli sitten Suomen ympäristökeskuksessa? Onko ihmisillä sellainen selkeä kuva, että mitä tässä nyt touhutaan ja minne ollaan menossa?

V: No ei se riittävän selkeä varmasti ole vielä, että se vie vielä aikaa, että en mä usko, että se on kellään oikein vielä selkiintynyt, vuosihan on loppujen lopuksi aika lyhyt aika, että saattaa olla jotain yksiköitä siis on turhankin pieniin yksiköihin jaettu, ois syytä joitakin yhdistää ja sitten panostaa enemmän sellaisiin yksiköihin, millä on kysyntää. Kyllä tässä on vielä selkiintymisen varaa. Jotkut henkilöt kyllä kokevat olevansa väärässä ryhmässä, on ollut odotuksia enemmän, vapaastihan me silloin saatiin valita oikeastaan, kun tänne tultiin, mutta sitten kaikilla ei ole toteutunut niin kuin on luullut, joku on päässyt vaihtamaan yksikköä, mä luulen, että se elää vielä jonkin aikaa tämä systeemi, kunnes kaikki löytää oikean paikkansa. (7 3) (8 2) (14 2 1) (14).

H: Ne tavoitteet tulee tavallaan noiden tulostavoitteitten kautta sitten?

V: Kyllä. (7 3) (8 2) (14 2 1) (14).

H: Miten sä olet kokenut sen koko tulosajattelun ja nämä tuloskeskustelut kaikinensa?

V: Kyllä se periaatteessa on hyvä, mutta sittenhän on sellaiset pikkuasiat ja nippelityöt tilataan projekteiksi ja jatkuvasti pikkuhommia sitten, kun niitä katellaan niitä projekttilistoja, mitä kellekin laitetaan, niin ei se välttämättä aina anna oikeaa kuvaa sitten, jollakin on isoja projekteja vain muutama ja jollakin voi olla sitten kymmenen projektia aivan nippelihommia, että siinä tietysti pitäisi olla tarkka että tai sitten jotkut ovat hyvin etsineet projektia ja saadaan ainakin paljon paperille että se, että se ei välttämättä anna todellista kuvaa sekään että. (7 3) (8 2) (14 2 1) (14).

H: Onko löytynyt sun työtä selkeästi kuvaavia mittareita vai onko ne jotenkin keino-tekoisia?

## LIITE 5 (jatkuu)

V: No kyllä mittareita tietysti kun on määräalat laitettu miten ne pitää, lohkottua ne johonkin osiin mitä pitää valmistella, kyllä ne toimii aika hyvin, mutta sitten ei aina pääse siihen että vaan pelkästään niitä tehtäviä mitkä projekteissa on, niitä on niin paljon muita mitä ei näy siellä ollenkaan, että voi olla lähes saman verran sitten kaikkea muutakin mikä ei näy .....listoissa. (7 3) (8 2) (14 2 1) (14).

**Rakentumaton orientaatio/rakenne**

Vastauksissa tulee ilmi se konkreettisuus, millä tasolla tulostavoitteiden pitäisi toimia oman toiminnan ohjauksen tukena. Oma työ on vaikea itsenäisesti hallita ja nähdä sen laaja-alaiset seuraukset, vaan jotenkin muodostuu vahva kuva, että heidän kohdallaan voidaan puhua pikemminkin työssä selviytymisestä, ei sen hallinnasta.

H: Miten sä koet tulosseurannan ja sen koko kuvion?

V: Mä sanon, että se tulosseuranta ei kyllä mun osalta oikein ole ollut hyvä tai sillä lailla, että mä en oikein ole kokenut, että oikeastaan sitä tulosseurantaa mulla oli siinä, että se on tärkeänä, että me esimiehen kanssa käydään läpi näitä tehtäviä, mitä sulla on että pystyy niin kuin kertomaan niistä ongelmista mitä on ja yritetään yhdessä päätellä, että millä tavalla niitä voidaan ratkaista ja sitten toisaalta pystytään suuntaamaan sitä työkenttää mitä tekee, mutta sinänsä mä sanon, että vähän huonosti on mitattavissa niitä tulostavoitteita, mitä mullekin työtehtävistä vois asettaa. (7 3) (8 3) (14 2 1) (1).

H: Miten, voitko tässä nähdä oman työsi seuraukset, kuinka hyvin sen, mihin toiminta johtaa?

V: Kyllä se tavallaan on niin kuin näkyvää. On se sitten yksittäinen .... tai sitten jokin .... niin kyllä se on konkreettista tavallaan .... enemmän sellainen, että sen pitää näkyä se työtulos kuin että jonkin tutkimuksen, joka pyörii ja pyörii eikä mistään tule tavallaan niin kuin tämäkin nyt on vähän sellaista että. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

H: Turhan pitkä väli, ennen kuin näkyy tulos?

V: Niin, tietenkin tällaista tarvitaan koska ei ne, samoin niin kuin ihmiset, ei ne sille puolelle niin kuin jokaisesta ole. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

H: Jotkut hullut tekee sitä vielä työnsä ohessa.

V: Niin. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

H: Mites, kuinka tarkat tulostavoitteet sulle asetetaan vuosittain?

V: Kokonaisuudessa niin, ei ole sellaista niin kuin, tietenkin, jos tulisi sillä tavalla, että valmistaja ja ihmiset odottaa, että tapahtuisi sitä ja tapahtuisi tätä eikä tule mitään niin, ei mulla ole mitään sellaista kuvitelmaa, että kyllähän yleensä ne tehtävät olen tehnyt, mitä on tullut, että joskus tietenkin on hetkiä, päiviä tai viikkoja, että ei voi sitä tehdä, että on pakko tehdä tätä. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

H: Toisten odotukset tavallaan. Tiedätkö oman paikkasi tulosyksikössä?

V: Kyllä sillä lailla, että mutta tietenkin just se, että varmaan odotettais, että mä tarttuisin ..... enemmän, mutta se on sellainen, mikä oli ihan sama juttu silloin viime syksynä-

## LIITE 5 (jatkuu)

kin haastattelussa, että ei se ole siitä mikskään muuttunut, kurssi on välissä, mutta ei siitä ole mitään hyötyä ollut muuta kuin se, että se on käyty. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

**Autonominen orientaatio/liittyminen**

Vastauksissa tulee esille henkilöiden kyky ymmärtää se, että toiminnan luonne edellyttää yhteistyötä muiden kanssa sekä kyky ajatella yhteistyömahdollisuuksia toiminnan tehokkuuden kannalta.

H: Tekeekö ne kaikki ihmiset ihan erityyppisiä töitä vai?

V: Tekee, kyllä meidän pitäisi siitä ....., sit meillä on yksi .....ihminen, meillä on muutama ....., meillä jokaisella on sillä lailla oma sektori, toisaalta se on hyvä, ehkä itsen kannalta hyvä, mutta tuntuu, että muutkin on tyytyväisiä siihen itsenäisyyteensä, mutta ei se sen ryhmän kannalta kyllä ole hyvä, että siihen pitäisi saada sellaista siihen työhön sellaista yhteissälttöä. (7 3) (8 1) (14 1 3) (6).

H: Mites tota niin, näetkö, että teillä on ryhmänä mahdollisuus kehittää jotakin sellaista yhteistä tai että siitä olis hyötyä jollakin tavalla siitä yhteistyöstä?

V: Joo, kyllä minun mielestä olis kun tota tämä on mennyt vähän niin, että jokainen vähän pakertaa siellä omassa huoneessaan niitä omia hommiensa, että musta tuntuu, että niissä varmaan jotenkin olis parempi se, että jotenkin oltais tekemisissä, että olisi joitain kokouksia tai muita, eihän kokoukset välttämättä mitään itseisarvoja ole, mutta että siellä vois keskustella, vois olla apuakin, mutta kun ei oikein kukaan niin tarkasti tiedä, että mitä se toinen siellä oikein tekeekään. (7 3) (8 1) (14 1 3) (4).

H: Eli te ette tosiaan tiedä mitä toinen tekee?

V: Joo. (7 3) (8 1) (14 1 3) (4).

H: Pyritkö vaan tekemään sen oman?

V: Niin, nimenomaan, että se vois mennä niin kuin joustavammaksikin jos ehkä toinen vois auttaa toistansa enempi kuin jos toisella olis jo jotakin sitä tietoa, mitä se toinen tarvii, mutta kun ei se osaa sitä kysyä eikä toinen osaa tarjota, jokainen tekee vähän päällekkäistäkin, hakee uudestaan niitä samoja asioita. (7 3) (8 1) (14 1 3) (4).

**Kontrolliorientaatio/liittyminen**

Kummassakaan vastauksessa ei tule esille omaa aktiivista halua hakeutua yhteistyösuhteisiin muiden työntekijöiden kanssa, vaan negatiivinen autonomia korostuu. Mielenkiintoista on kuitenkin toisen henkilön yllättäen esille tuoma läheisemmän esi-miessuhteen toive, joka tuo esille negatiivisen autonomian taustalla olevan tukeutumisen tarpeen.

H: Miten tota, oot sä kokenut joskus tavallaan, että sinä ja toinenkin kaveri, ootte olleet vähän jotenkin ulkopuolisia tässä talossa. Muut ei ole ehkä tienny mitä te teette ja toisaalta te ootte olleet aika paljon omissa hommissa.

V: Mitähän tohon vastais. Ehkä koko tämä .....puoli, niin se on vähän niinkun sisäpuoli, joka ei .... Se tiedetään, että me .... Mut kyllä se tämmönen sanotaan niin kuin aikaisemmin oli osastoittain, naapuriosastossa tiedettiin. Mutta sitten kun meidän

## LIITE 5 (jatkuu)

talossa ei ole vuosikausiin ole ..... näitä. Että olis tuntenutkaan niitä. Mutta ei me millään tavalla kumpikaan ole koettu, että me oltais ulkopuolella, millään tavalla mistään ulkopuolella. On oltu kauheen tyytyväisiä, kukaan ei ole puuttunut hommiin, se on hyvin itsenäistä hommaa. Mutta edellisen organisaation aikana, sitähan haittas tämä helvetinmoinen, oli yksi päällikkö ja 50 alaista. Nythän nämä on jaettu näihin yksiköihin, tähän on erittäin hyvä. Siellä on aina enempi aikaa kuin mitä yhdellä isolla päälliköllä paneutua toimintaan ja rakenteisiin. Siitä saa myöskin turvaa, kun esimies on paneutunut. Mitä aikaisemmin ei ollut. (7 3) (8 2) (14 2 1) (11).

H: Minkälainen suhde sulla on tavallaan näihin tulosryhmien esimiehiin?

V: No aika hyvät, sanoisin. Pystytään keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Mutta sitten tähän ite yksikköön nähden, niin kyllä minä kahvini juon eri paikassa. Sitten vasta, kun on pakko.

H: Vapaaehtoisesti et?

V: En vapaaehtoisesti, minä en jaksa kuunnella samoja asioita ja pikkuhuolia ja toisen selän takana nakertamista. Mulla on omia murheita ihan riittämiin. (7 3) (8 2) (14 2 1) (8).

### Rakentumaton orientaatio/liittyminen

Ensimmäisessä vastauksessa korostuu jälleen tuen tarpeen motiivi kontakteille ja toisessa vastauksessa tulee esille kyvyttömyys jäsentää yleensä palautteen merkitystä omassa toiminnassa, mikä ilmentää oman toiminnan ohjauksen ristiriitaisuutta.

H: Minkä verran teet ryhmätyötä?

V: Mä teen ehkä 2/3 yksin ja kolmasosa on ryhmätyötä, että meidän työ on nyt painottunut aika tavalla sellaiseen ryhmätyöskentelyyn eli pidetään paljon kokouksia asioiden tiimoilta, vois sanoa, että 2 päivää viikossa menee siihen, että sä istut jossain kokouksessa ja asioita puidaan sillä tavalla ryhmässä. Mutta toisaalta sekin, että kun mä teen yksin töitä, niin mä tukeudun kyllä aika usein sellaisiin tiettyihin ryhmiin eli mulla on sellaisia yhteistyökumppaneita, joilta mä pyydän neuvoa aika lailla helposti. Just sen takia, että kokee, että ei voi hallita koko alaa, mistä joutuu tekemään työtä, niin sitä tukeutuu sitten tiettyihin henkilöihin, joita käyttää sitten aika lailla surutta, että sillä tavalla ehkä se ryhmätyön määrä, niin jos sitä mitataan sillä, että käyttäkö hyväksi kontakteja muihin henkilöihin, niin se voi hyvinkin olla, että yli puolet menee siihen. (7 3) (8 3) (14 1 3) (1).

H: Minkä verran sä yleensä saat palautetta omasta työstä ja keneltä sitä tulee, jos tulee?

V: No, kyllä sitä niin kuin sillä tavalla, jos olen tehnyt jonkun pienemmän tai isomman työn niin kyllä siitä sellainen kiitos ja kyllä tämä ihan hyvä on.

H: Kyllä tilaajalta tulee.

V: Niin, ei osaa sanoa mistä sitä tulee tavallaan. (7 3) (8 3) (14 2 1) (3).

## LIITE 6

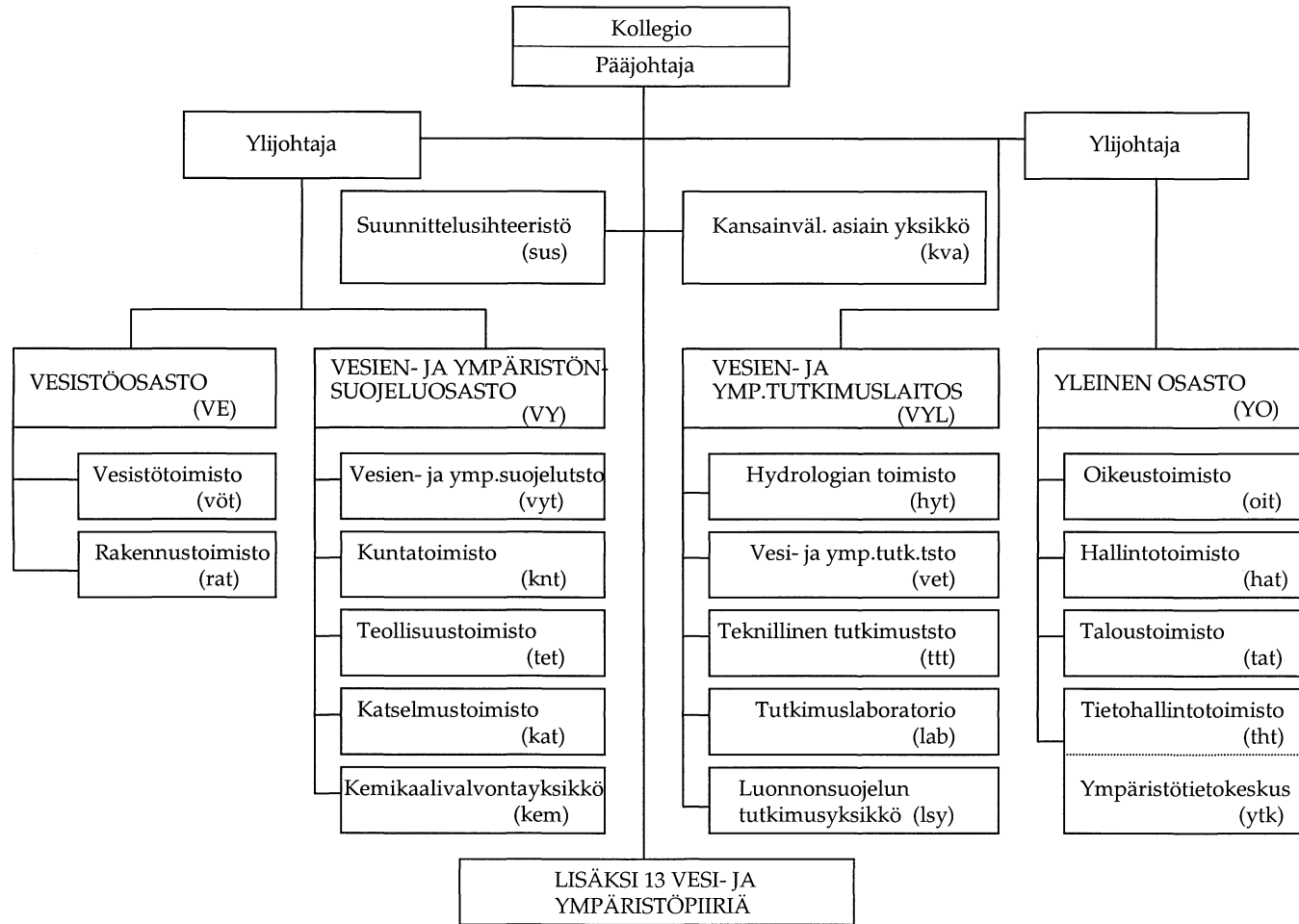
Motivaatio-orientaatiomittarin osioiden jakautuminen eri skaaloille. Kustakin kysymyksestä on esitetty skaalaan kuuluvan vaihtoehdon numero (kysymys nro / vaihtoehto nro).

Autonominen orientaatio: 1/3, 2/1, 3/3, 4/1, 5/1, 6/2, 7/2, 8/3, 9/3, 10/2, 11/2, 12/1.

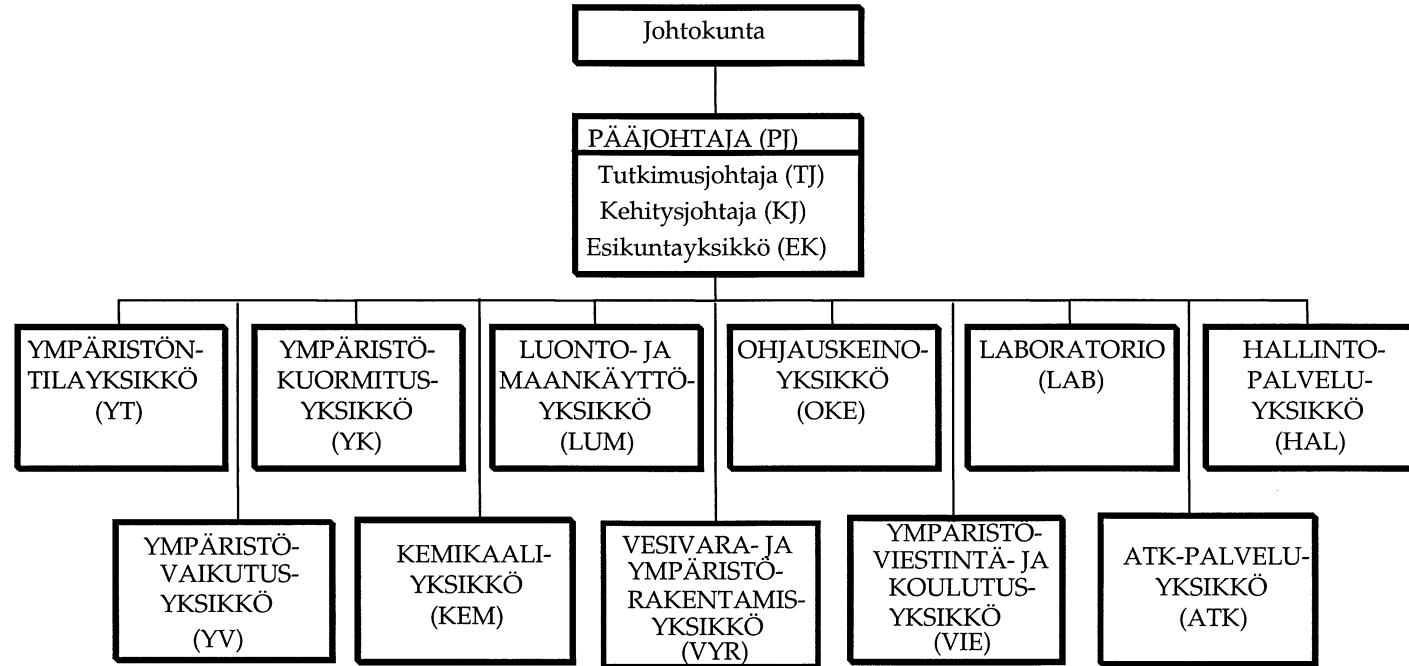
Kontrolliorientaatio: 1/2, 2/3, 3/1, 4/2, 5/3, 6/3, 7/1, 8/1, 9/2, 10/3, 11/1, 12/2.

Rakentumaton orientaatio: 1/1, 2/2, 3/2, 4/3, 5/2, 6/1, 7/3, 8/2, 9/1, 10/1, 11/3, 12/3.

VESI- JA YMPÄRISTÖHALLITUS



SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN ORGANISAATIO (SYKE)



## LIITE 9

## JDS:N SUMMAMUUTTUJAT JA NIIDEN KUVAUKSET

**Työn vaatimat taidot.** Summamuuttujalla mitataan, missä määrin ja kuinka monipuolisesti työssä voi käyttää erilaisia taitoja ja kykyjä.

**Työkokonaisuus.** Summamuuttujalla mitataan, missä määrin työtehtävät muodostavat selvästi käsitettävän kokonaisuuden, siis missä määrin työn voi tehdä alusta loppuun.

**Työn merkittävyys.** Summamuuttujalla mitataan, missä määrin työn tekeminen vaikuttaa tärkeällä tavalla muiden ihmisten elämään, joko omalla työpaikalla tai muualla (esim. asiakkaat).

**Itsenäisyys.** Summamuuttujalla mitataan, kuinka autonomista (itsenäistä) työ on. Missä määrin on mahdollista itse ajoittaa työ ja päättää käytettävistä työvälineistä ja työmenetelmistä.

**Palaute työstä.** Summamuuttujalla mitataan, missä määrin työntekijä työtä tehdessään saa suoraa ja selvää palautetta omasta työstä ja sen onnistumisesta.

**Palaute ihmisiltä.** Summamuuttuja mittaa, missä määrin työntekijä saa palautetta työssä onnistumisestaan esimiehiltä tai muilta työntekijöiltä.

**Kanssakäymisen määrä.** Summamuuttuja mittaa, missä määrin työ vaatii läheistä kanssakäymistä muiden ihmisten (työtoverit, asiakkaat) kanssa.

**"Kasvu"tyytyväisyys.** Summamuuttuja mittaa, missä määrin työntekijä on tyytyväinen työn tarjoaman henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuteen.

**Sisäinen työmotivaatio.** Summamuuttuja mittaa, missä määrin työntekijä haluaa työskennellä tehokkaasti. Toisin sanoen työntekijä kokee olonsa hyväksi työskennellessään tehokkaasti.

**Yleinen työtyytyväisyys.** Mittaa yleistä työtyytyväisyyttä.

**Tyytyväisyys työympäristöön.** Asiakokonaisuutta mitataan neljällä summamuuttujalla, jotka mittaavat tyytyväisyyttä suhteessa **työsuhteen pysyvyyteen, palkkaan, työkavereihin ja esimiehiin.**



**Kasvutarpeen voimakkuus.** Summamuuttuja mittaa työntekijän yksilöllisiä eroja siinä, missä määrin yksittäinen työntekijä todella haluaa kehittyä eli "kasvaa" työssään. Ne, jotka saavat korkeita arvoja tällä ulottuvuudella, suhtautuvat myönteisesti (so. ovat tyytyväisiä ja sisäisesti motivoituneita) monimutkaiseen, haastavaan ja "rikastettuun" työhön. Ne, jotka saavat matalia pistemääriä tässä, eivät pidä tällaisia töitä tyydyttävänä ja motivoivina.