

KESKI-SUOMEN ELY-KESKUKSEN
SISÄINEN VIESTINTÄ JA TOIMINTAKYKY
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tuomas Muhonen
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Helmikuu 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen	Laitos - Department Viestintätieteiden
Tekijä - Author Tuomas Muhonen	
Työn nimi - Title Keski-Suomen ELY-keskuksen sisäinen viestintä ja toimintakyky organisaatiomuutoksessa	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Levels Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Helmikuu 2013	Sivumäärä - Number of pages 98 + 22
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää viestinnän merkitys ja rooli organisaation muutostilanteessa. Tässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin vuoden 2010 alusta toimintansa aloittanutta Keski-Suomen ELY-keskusta. Työssä selvitettiin, miten muutoksen koettiin vaikuttaneen ELY-keskuksen toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään. Samalla tutkittiin, miten byrokraattinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä sisäiseen viestintään.</p> <p>Aineiston keruun menetelmänä oli kokonaisvaltainen sisäisen viestinnän auditointi, joka toteutettiin keväällä 2011 sähköisellä kyselylomakkeella. Monivalintakysymysten analyysimenetelminä olivat tilastollisesti kuvaava analyysi ja yhteisvaihdelun analyysi. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sisällön erittelyä käyttäen.</p> <p>Muutoksen vaikutus koettiin pääasiassa tehottomuutena, johon liittyi byrokraattisten ilmiöiden lisääntyminen. Sisäisen viestinnän ongelmina olivat esimerkiksi yhteisen tietoverkon puute, tietohallinnon ongelmat sekä vastualueiden välinen viestintä. Hallinnonalojen yhteistyön koettiin lisääntyneen, mutta rikkoneen hallinnonalan sisäistä yhtenäisyyttä. Yhteisiä päämääriä oli vaikea löytää ja ne koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi. Työilmapiiri koettiin silti hyväksi.</p> <p>Byrokraattisen organisaatiokulttuurin elementit, kuten hierarkia, erikoistunut tehtävänkuva ja vallan keskittynyt rakenne olivat yhteydessä sisäiseen viestintään. Yhtenä kulttuurin piirteenä oli myös epätietoisuus tulevaisuudesta. Keskeisenä johtopäätöksenä on, että viestintä on yksi keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Muutosviestintä edistää erityisesti sitoutumista ja motivaatiota.</p>	
<p>Asiasanat - Keywords</p> <p>Organisaatioviestintä, organisaatiomuutokset, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri, byrokratia, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, valtionhallinto</p>	
<p>Säilytyspaikka - Depository</p> <p>Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos</p>	
<p>Muita tietoja - Additional information</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 AVOIMEN JÄRJESTELMÄN TOIMINTAKYKY	4
2.2 Yleisen systeemiteorian sovellukset	5
2.3 Organisaation ympäristöt	8
3 TOIMINTAKYKY BYROKRAATTISESSA ORGANISAATIOKULTTUURISSA	10
3.1 Byrokraattinen järjestelmä	11
3.2 Organisaatiokulttuurinen näkökulma	14
4 KULTTUURINEN TRAUMA JA MUUTOSVASTARINTA	18
4.1 Kulttuurisen trauman oireet ja selviytymisen keinot	19
4.2 Aluehallinnon muutos ja kulttuurinen trauma	20
4.3 Muutosvastarinta	21
5 VIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	23
5.1 Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja päämäärät	24
5.2 Sisäisen muutosviestinnän periaatteet	27
5.3 Tiimipohjainen organisaatio mukautuvana järjestelmänä	28
5.4 Mekaaninen ja orgaaninen viestintä	31
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	34
6.2 Kohdeorganisaatio	34
6.3 Tutkimusmenetelmät	36
6.3.1 Aineiston keruu	36
6.3.2 Aineiston analyysi	38
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
7.1 Taustamuuttajat	42
7.2 Strateginen hallinta	43
7.2.1 Päämäärät ja suunnitelmat	46
7.2.2 Roolit	48
7.2.3 Päätöksenteko	49
7.3 Sisäinen ympäristö	52
7.3.1 Yhteistyö	55
7.3.2 Motivaatio	57
7.3.3 Yhteisökuva	61
7.4 Sisäinen viestintä	63
7.5 Organisaatorakenne	69
7.6 Organisaatiomuutos	71

7.7 Keskeiset tulokset	76
8 POHDINTA	79
8.1 Tutkimustulokset	79
8.2 Päätelmät	86
8.3 Tutkimuksen arviointi	90
8.4 Jatkotutkimuksen aiheet	92
KIRJALLISUUS	93
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti samalla, kun toimintaympäristö ja yhteiskunta muuttuvat. Muutos tuo yleensä aina mukanaan haasteita, joihin organisaatio mukautuu ja sopeutuu. Menestyksen kannalta on useimmiten ratkaisevaa, kuinka hyvin ja toimintakykyisesti organisaatio kykenee mukautumaan muutokseen.

Viestintä kytkeytyy kiinteästi kaikkeen sosiaaliseen toimintaan, joten viestinnällä on suuri merkitys myös organisaatiomuutoksessa. Sosiaalisen järjestelmän toimintaan vaikuttavat lisäksi muun muassa kulttuuri ja rakenne, jotka ovat myös yhteydessä viestintään. Viestintää tutkimalla päästäänkin laaja-alaisesti tarkastelemaan koko organisaation toimintakykyä.

Yhteiskunnallinen muutos näkyy yhtä lailla valtionhallinnossa, joka pyrkii organisoitumaan tilanteen vaatimalla tavalla. Valtionhallinto toimii perinteisesti byrokraattisten periaatteiden mukaan, jotta kaikkia kohdeltaisiin tasavertaisesti. Byrokraattisella organisaatiokulttuurilla ja toimintatavoilla on kuitenkin yhteys organisaation toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään muutostilanteessa. Byrokraattinen organisaatiokulttuuri vallitsee valtionhallinnon lisäksi myös usein yrityselämässä.

Valtionhallinnossa muutokset kohdistuvat usein aluehallintoon, kuten vuoden 2010 organisaatiomuutoksessa, jolloin toimintansa aloittivat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (myöhemmin ELY-keskus) ja aluehallintovirastot. Tutkimuksen kohdeorganisaationa onkin Keski-Suomen ELY-keskus, joka on yksi 15 ELY-keskuksesta Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaan Keski-Suomen ELY-keskuksen sisäistä viestintää ja toimintakykyä muutostilanteessa. Tarkoituksena on ymmärtää viestinnän merkitys ja rooli organisaation muutostilanteessa sekä kuinka organisaation sisäistä muutosprosessia voidaan hallita viestinnällä. Tarkoituksena on, että tästä tapaustutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista soveltaa erilaisten organisaatioiden sisäisessä muutosviestinnässä.

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on yleinen systeemiteoria, jonka kehittäjänä on Ludwig von Bertalanffy (1901–1972). Yleisen systeemiteorian perusajatuksena on, että organisaatio on kuin elävä organismi, joka ylläpitää itseään osiensa jatkuvalla muutoksella. Tällainen avoin järjestelmä on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutuu muuttuvaan tilanteeseen. (Bertalanffy 1950, 134–165.) Muut teoriavalinnat ovat yhteydessä yleisen systeemiteorian ajatuksiin. Näitä teorioita ja näkökulmia ovat sosiotekninen järjestelmäteoria, kontingenssiteoria, stakeholder-näkökulma, byrokratiateoria ja klassinen organisaatioteoria. Tämän lisäksi teoreettisena pohjana on organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, organisaatorakenne, kulttuurinen trauma, muutosvastarinta, muutosviestintä ja tiimipohjainen organisaatio.

Tässä tutkimuksessa organisaation toimintakyvyllä viitataan organisaation tehokkuuteen, joka ymmärretään tässä työssä pääasiassa modernien organisaatioteorioiden, kuten yleisen systeemiteorian, sosioteknisen järjestelmäteorian ja kontingenssiteorian mukaan. Modernista näkökulmasta toimintakykyinen eli tehokas organisaatio on kykenevä tasapainoilemaan

sisäisten ja ulkoisten paineiden alla, kehittämään osaamistaan, lisäämään suorituskykyä ja mukautumaan muutokseen (Hatch & Cunliffe 2006, 37). Organisaation toimintakykyä tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Tutkimuksen rakenne jakaantuu johdannon jälkeen teoriaan, menetelmäosaan, empiirisiin tuloksiin ja pohdintaan. Teoriaosuus koostuu edellä mainituista teorioista. Teoriajatkumon lopuksi käsitellään perusteellisesti sisäistä viestintää organisaatiomuutoksessa. Tällöin keskitytään sisäisen muutosviestinnän periaatteisiin ja tiimipohjaiseen työskentelyyn. Lopuksi esitellään teoriaosuuden yhteenvetona mekaanisen ja orgaanisen viestinnän käsitteet.

Menetelmäosassa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset, kohdeorganisaatio sekä aineiston keruun ja analyysin menetelmät. Tulososassa esitellään sisäisen viestinnän auditoinnin tulokset, jotka on ryhmitelty ja yhdistelty teemaluokkiin. Tulokset, jotka kuuluvat aiheeltaan samankaltaiseen luokkaan, esitetään yhdessä. Tulosten rakenne on 1) strateginen hallinta, 2) sisäinen ympäristö, 3) sisäinen viestintä, 4) organisaatorakenne ja 5) organisaatiomuutos. Keskeiset tulokset tiivistetään ennen pohdintaosaa, jossa annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin empirian pohjalta. Samalla tehdään päätelmiä tuloksista, verrataan niitä teoriaan sekä arvioidaan tutkimusta kokonaisuudessaan.

2 AVOIMEN JÄRJESTELMÄN TOIMINTAKYKY

Ihmisten elämässä tapahtuu erilaisia muutoksia jatkuvasti, joten muutokset organisaatioiden elämässä ovat myös tavallisia. Organisaatiomuutos voidaan määritellä monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos määritellään Greenbergin & Baronin (2008, 624) tavoin suunniteltuna tai suunnittelemattomana muutoksena organisaation rakenteessa, teknologiassa ja ihmisissä.

Tässä luvussa organisaatiomuutosta käsitellään Bertalanffyn (1950) yleisen systeemiteorian näkökulmasta. Tämän jälkeen edetään sosiotekniseen järjestelmäteoriaan ja kontingenssiteoriaan sekä Burnsien ja Stalkerin (1961) orgaanisen ja mekaanisen organisaation käsitteisiin. Lopuksi keskitytään organisaation ympäristöihin ja stakeholder-näkökulmaan.

Organisaatiomuutos järjestelmässä ja organisaatiossa voidaan selittää ymmärrettävästi elävän organismin ja avoimen järjestelmän käsitteillä. Avoimen järjestelmän käsite juontaa juurensa 1950-luvun alussa kehitettyyn yleiseen systeemiteoriaan, jonka mukaan organisaatio on kuin elävä organismi, joka ylläpitää itseään osiensa jatkuvalla muutoksella (Bertalanffy 1950, 134–165). Toisin sanoen avoin järjestelmä on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutuu muuttuvaan tilanteeseen (Bertalanffy 1950, 155).

Suljettu järjestelmä on sitä vastoin eristetty ympäristöstään ja näin ollen suljettu ja paikallaan pysyvä (Bertalanffy 1950, 156). Järjestelmän sisäinen toimivuus on riippuvainen suhteesta ulkoisen järjestelmän kanssa, jolloin vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus ovat avoimen järjestelmän piirteitä. Avoin järjestelmä pyrkii tasapainoon ympäristönsä kanssa ja näin ylläpitämään toimintaansa. Elävät järjestelmät ovat joustavia sekä kykeneviä muutokseen eri tavoin. (Morgan 1986, 46–47.)

Systeemiteorian hahmottamiseksi voidaan järjestelmä jakaa toisistaan riippuviin alajärjestelmiin. Jokainen alajärjestelmä muodostaa siis vuorovaikutuksellisen kokonaisuuden. Osat ovat erilaisia ja erikoistuneita suhteessa toisiinsa, mutta ainoastaan yhdessä muodostavat toimintakykyisen kokonaisuuden. (Hatch & Cunliffe 2006, 38–39.)

Yleistä systeemiteoriaa on moitittu pohjautumisesta liikaa positivistiseen maailmankuvaan, jossa ilmiöille pyritään antamaan kaiken kattavia selityksiä (Juuti & Lindström 1995, 17). Yleinen systeemiteoria on kuitenkin pohjana ainakin sosiotekniselle järjestelmäteorialle sekä kontingenssi-teorialle, joka on yksi käytetyimmistä organisaatioteorioista. Näihin teorioihin pureudutaan seuraavassa.

2.2 Yleisen systeemiteorian sovellukset

Yleisen järjestelmäteorian ja ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta syntyi 1960-luvun alussa sosiotekninen järjestelmäteoria, jonka esittelivät Tavistock-instituutin tutkijat. Tässä teoriassa ideana on sosiaalisen ja teknisen näkökulman yhdistäminen, jossa sosiopsykologisilla tekijöillä on suuri vaikutus työryhmän ja organisaation tehokkuuteen. (Burrell & Morgan 1979, 146.) Toisin sanoen yhdellä osajärjestelmällä on riippuvuussuhde ja vaikutus

toiseen osajärjestelmään. Teknisellä järjestelmällä, kuten rakenteella tai teknologialla on vaikutus inhimillisen ja sosiaalisen järjestelmän toimintakykyyn. (Morgan 1986, 44.)

Näiden teorioiden vaikutuksesta syntyi 1960-luvulla kontingenssiteoria, joka korostaa sopeutumista ja riippuvuutta ympäristön ja tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Ei ole yhtä oikeata tapaa organisoida, vaan sopiva tapa riippuu tehtävän laadusta ja ympäristöstä. Täytyy ikään kuin sovittaa kuhunkin tilanteeseen sopivat palat. Avoin ja joustava organisaatio ja johtaminen ovat tarpeen muuttuvassa tilanteessa. Epävarmassa ja vaihtuvassa ympäristössä mekanistinen näkökulma ei toimi, vaan tarvitaan joustavaa näkökulmaa. Muodollisuuden ja joustavuuden vaihtelulla on suuri merkitys viestintään organisaatiossa eli toisin sanoen, onko viestintä avointa ja joustavaa vai sitä vastoin jäykkää, muodollista ja sääntöjen kangistamaa. Organisaation tehokkuus ja toimintakyky riippuu tasapainon ja sopivuuden löytämisestä strategian, rakenteen, teknologian, ihmisten tarpeiden ja sitoutumisen sekä ulkoisen ympäristön välillä. (Morgan 1986, 48-50.)

Burnsin ja Stalkerin (1961, 119-125) mukaan organisaatiot voidaan jakaa mekaanisiin ja orgaanisiin organisaatioihin. Mekaaninen organisaatio työskentelee kuin kone, joka on jaettu erikoistuneisiin osiin. Mekaaniset organisaatiot ovat eri tasoiltaan eriytyneet hierarkkisiin rakentein. Tällöin viestintä kulkee pääasiassa vertikaalisesti eli pystysuorasti. (Bratton, Callinan, Forshaw & Sawchuk 2007, 398.) Organisaatio on muodollinen, päätöksenteko keskitetty ja työtavat standardisoituja. Organisaatiossa on nähtävillä tiukka kontrolli. Orgaaniset organisaatiot ovat sitä vastoin hallinnaltaan jaettuja ja sopeutettuja, jolloin eri tasot ovat epämuodollisia. Hallinta on hajautettu ja ongelmanratkaisu on vuorovaikutuksellista. Henkilöstön työ perustuu asiantuntijuuteen ja osastojen välillä on kiinteä

vuoropuhelu. (Hatch & Cunliffe 2006, 110–111.) Viestintä tapahtuu tällöin sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti (Bratton ym. 2007, 398).

Innovaatioiden syntyminen on rajoittunutta mekaanisissa organisaatio-muodoissa, koska muutos vaatii joustavuutta ja toimintatapojen uudelleen-arviointia. Muutoksessa vaaditaan paljon epämuodollista vuorovaikutusta ja osastojen välistä yhteistyötä. Samalla päätöksenteko on hajautettu alemmille organisaatiotasolle, mikä samalla mahdollistaa koko henkilöstön tietotaidon hyväksikäytön. (Hatch & Cunliffe 2006, 110–111.)

Hajautetun päätöksenteon organisaatioissa viestintä, sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat suurempia kuin keskitetyissä organisaatioissa. Suuressa organisaatiossa keskitetty päätöksenteko voi hidastaa organisaatiota huomaamasta ulkoisia muospaineita. Mekaanisen ja byrokraattisen organisaation välillä on helppo löytää yhteneväisyyksiä, koska byrokratia tuntuu toimivan mekaanisen koneen tavoin. Byrokratia on kuitenkin alemmilta tasoiltaan hajautettu, kun taas mekaaninen organisaatio täysin keskitetty. (Hatch & Cunliffe 2006, 114–115.) Samalla byrokratia on muodollinen, koska toimintaa säätelee tiukat säännöt ja toimintatavat. Mitä muodollisempi organisaatio on, sen enemmän on sääntöjä siitä, mitä, milloin ja miten työ pitää tehdä. (Bratton ym. 2006, 78, 397.)

Modernit organisaatioteoriat viittaavat näkemykseen objektiivisen tiedon ja totuuden olemassaolosta. Keskeisimmät modernit organisaatioteoriat ovat edellä mainitut yleinen systeemiteoria, sosiotekninen järjestelmäteoria ja kontingenssiteoria. (Hatch & Cunliffe 2006, 14, 37.) Näitä teorioita edeltää klassiseksi organisaatioteoriaksi kutsuttu varhainen näkökulma, johon kuuluu esimerkiksi Max Weberin byrokratiateoria (Greenberg & Baron 2008, 14). Modernien organisaatioteorioiden jälkeen kehittyi symbolis-tulkinnallinen näkökulma, joka korostaa subjektiivisia tulkintoja ja

kulttuurisia merkityksiä, jotka ovat sosiaalisesti rakentuneita (Hatch & Cunliffe 2006, 41–43).

Moderneissa organisaatioteorioissa pyritään selvittämään, kuinka ja miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla sekä kuinka ympäristö vaikuttaa tähän kokonaisuuteen. Samalla kehitetään menetelmiä analysoida organisaation ongelmakysymyksiä niin, että saavutetaan tehokkaampia tapoja luoda kilpailuetua ja kannattavuutta. Tämän näkökulman mukaan tehokkaat organisaatiot ovat kykeneviä tasapainoilemaan sisäisten ja ulkoisten paineiden alla sekä kehittämään ydinosaamista, tehokkuutta sekä mukautumaan muutokseen. (Hatch & Cunliffe 2006, 37.) Moderneilla organisaatioteorioilla on yhteys stakeholder-ajatteluun ja käsitykseen organisaatioiden ympäristöistä, joita käsitellään seuraavaksi.

2.3 Organisaation ympäristöt

Näkemyks organisaatiosta avoimena järjestelmänä ei ole kaukana organisaation ja sen ympäristöjen suhteesta ja analyysistä. Organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, joten jokainen organisaatio on tällä tavoin avoin järjestelmä. Organisaatio on elävä organismi, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa aivan, kuten edellä on kuvailtu. Tästä johtuen stakeholder-näkökulman voidaan katsoa olevan suhteessa edellä esitettyyn teoriajatkumoon.

Stakeholderin voi määritellä yksilöksi tai ryhmäksi, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan, tai johon organisaation toiminta vaikuttaa. Stakeholdereita voi kutsua myös vaikuttajiksi tai yleisöiksi. (Freeman & Reed 1983, 91.) Organisaatio on siis vuorovaikutuksessa ympäristönsä jäsenien kanssa, joita voivat olla yksilöt, ryhmät ja organisaatiot. Stakeholder-näkökulma sisältää sosiaalisen legitimitetin eli oikeutuksen, johon sisältyvät

esimerkiksi yhteiskuntavastuu, toiminnan eettisyys ja kestävä kehitys. (Hatch & Cunliffe 2006, 66, 94–95.)

Organisaation ympäristöt voidaan jakaa modernien organisaatioteorioiden mukaan kolmeen luokkaan, jotka ovat organisaatioiden väliset verkostot, yleinen ympäristö ja kansainvälinen ympäristö (Hatch & Cunliffe 2006, 66). Yleistä ympäristöä kutsutaan myös ulkoiseksi ympäristöksi, joka voidaan jakaa kulttuuriseen, sosiaaliseen, taloudelliseen, poliittiseen, teknologiseen ja ekologiseen ympäristöön (Bratton ym. 2007, 11). Elävän organismin metaforalle keskeistä on suhde organisaation ja sen ympäristöjen välillä. Tällöin organisaation pitäisi löytää tasapaino ympäristönsä kanssa. Avoin ja joustava organisaatio pyrkii sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin, jolloin vuorovaikutuksellisia prosesseja pidetään erityisen tärkeinä. Muuttuvassa tilanteessa orgaaninen organisaatio kykenee mukautumaan ja innovoimaan paremmin kuin mekanistinen. (Morgan 1986, 71–73.)

Kaiken kaikkiaan yleinen systeemiteoria on osoittautunut perustaksi monelle yhteisöviestinnän keskeiselle ajattelumallille. Samalla voidaan huomata, kuinka uusi tieto pohjautuu aikaisempaan tietoon. Tällä teoriaosuudella voidaan selittää myös valtionhallinnon organisaatiomuutosta ja muutosviestinnän tarpeita erittäin monipuolisesti. Organisaatorakenne on sidoksissa kulttuuriin ja sen muotoutumiseen organisaatiossa.

3 TOIMINTAKYKY BYROKRAATTISESSA ORGANISAATIOKULTTUURISSA

Organisaation sosiaalinen rakenne on ollut organisaatiotutkimuksen keskiössä sen alkua ajoista lähtien. Sosiaalinen rakenne viittaa organisaation osien suhteeseen kokonaisuudesta, ja samalla rakenne viittaa työn tehokkaaseen organisointiin. Tätä alkuaikojen sosiaalisen rakenteen tutkimusta kutsutaan klassiseksi organisaatioteoriaksi. (Hatch & Cunliffe 2006, 101; Greenberg & Baron 2008, 14.)

Tässä luvussa sovitetaan yhteen byrokratiateoria ja kulttuurinen näkökulma. Byrokratia on edelleen hallitseva taustatekijä arvioitaessa valtionhallinnon ja sen organisaatioiden ja virkamiesten toimintaa. Toisaalta näkemys voidaan yhtä lailla yhdistää organisaatiokulttuurin näkökulma ja katsoa tätä kaikkea organisaatioviestinnän näkökulmasta. Seuraavassa keskitytään erityisesti Max Weberin byrokratiateoriaan ja byrokraattisen organisaation piirteisiin.

Klassisen organisaatioteorian perusolettamus on, että organisaation työntekijät jaetaan erikoistuneisiin tehtäviin oman osaamisen perusteella. Tämän perusolettamuksen puolestapuhujia olivat ainakin Karl Marx, Henri Fayol ja Max Weber. (Bratton ym. 2007, 71; Hatch & Cunliffe 2006, 103; Greenberg & Baron 2008, 14.) Fayol kehitti niin sanotut hallinnon periaatteet,

jotka julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1916 (Wren, Bedeian & Breeze 2002, 1). Näiden periaatteiden mukaan johtamisjärjestelmä on jaettu tarkasti pyramidin ja hierarkian muotoon, joka muodostaa käskyketjun ylhäältä alas. Samalla johto keskittyy johtotehtäviin ja alaiset rutiiniasioihin. Tehtävät jaetaan osastoittain ryhmiteltynä ja jokaisella työntekijällä on vain yksi esimies. (Hatch & Cunliffe 2006, 34; Wren ym. 2002.) Byrokraattisen mekaaninen organisaatio toimii kuin tehokkaaksi harjoitettu armeija (Morgan 1986, 22–38). Tällöin organisaatio toimii kuin kone, jonka toiminta on mekaanista ja tarkoin organisoitua.

3.1 Byrokraattinen järjestelmä

Virkamieshallintoa käsittelevän byrokratiateorian kehitti saksalainen Max Weber teoksessaan *Wirtschaft und Gesellschaft*, jossa byrokratia oli osa yhteiskunnallista hallitsemista koskevaa teoriaa (Vartola 2006, 18). Weber (1947, 330–332) luettelee byrokratialle ja lailliselle auktoriteetille ominaisia piirteitä, joista ehkä olennaisimmat ovat virkahierarkia, laillinen auktoriteetti sekä sääntöjen, velvollisuuksien, oikeudellisten normien ja toimivallan kokonaisuus.

Miller (2006, 9–11) jakaa Weberin byrokratian elementit organisaatioviestinnän näkökulmasta seuraavasti:

- 1) Hierarkia on selvästi ja tarkasti määritelty.
- 2) Työnjako perustuu erikoistuneisiin tehtäviin.
- 3) Päätöksenteko ja valta on keskitetty.
- 4) Säännöt ohjaavat toimintaa.
- 5) Toimii auktoriteetin, vallan ja järjestyksen kautta.
- 6) Toimii suljetun järjestelmän tavoin.

Auktoriteetti ja asema ovat järjestetty siis hierarkkiseen järjestykseen, joka on yleensä pyramidin muotoinen eli yksittäinen virkamies on vastuussa hierarkiassa ylemmälle virkamiehelle. Viestintä tapahtuu hierarkiassa ylhäältä alas tai päinvastoin. Organisaation tarkoitus on jaettu tehtäviin, joista yksittäiset viranomaiset ovat vastuussa. Virkatehtävät ovat pitkälti erikoistuneita ja asiantuntijuuteen perustuvia. Virka perustuu asemaan, jolla kullakin on oma virkanimike. Virka-asemaan perustuva auktoriteetti on valtionhallinnossa yleensä laillinen auktoriteetti, joka perustuu olemassaolon oikeutukseen lain mukaan. (Pace & Faules 1994, 30.)

Byrokraatiassa muodollisuus ohjaa työtehtäviä, joiden suorittaminen edellyttää sääntöjen tarkkaa noudattamista. Samalla toimenpiteet ovat persoonattomia, jotta kaikkia kohdeltaisiin tasapuolisesti ja rationaalisesti. (Pace & Faules 1994, 30–31.) Tällöin myös yksityiselämä erotetaan virkatehtävästä. Työntekijät valitaan organisaatioon teknisen pätevyyden perusteella, minkä jälkeen virkauralla edetään virkaiän ja saavutusten pohjalta. (Vartola 2006, 21.) Byrokratialle on ominaista myös työsuorituksen standardisointi, joka tarkoittaa tiettyjen suoritustapojen ja tavoitteiden suosimista. Näitä tapoja opetetaan ja vahvistetaan koko organisaatiossa. Samalla muodostuvat työsuoritusten vähimmäis- ja enimmäisstandardit, joita esimies valvoo. Tämä vahvistaa entisestään hierarkkisia valtasuhteita. (Katz & Kahn 1978, 260, 267.)

Weberin byrokratiakäsitystä voidaan verrata mielenkiintoisella tavalla edellisessä luvussa käsitellyyn avoimen järjestelmän käsitteeseen. Byrokraattinen suljettu järjestelmä on ristiriidassa avoimen järjestelmän periaatteiden kanssa. Avoin järjestelmä on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutuu muuttuvaan tilanteeseen, kun taas suljettu järjestelmä pysyy staattisena. Äärimuodossaan suljettu järjestelmä sulkee ympäristönsä ja pyrkii omaan elämäänsä. Samalla voi käydä niin, että suljettu järjestelmä ei

huomaa ympäristönsä muutosta. Kaikella tällä on merkitystä organisaation sisäiseen viestintään, tehokkuuteen ja muutoskykyyn.

Vertailu mekaanisen ja orgaanisen rakenteen välillä antaa lisävaloa organisaatiomuutoksen ja -viestinnän tarkasteluun. Greenberg ja Baron (2008, 602) ovat vertailleet mekaanista ja orgaanista rakennetta.

Taulukko 1 Mekaanisen ja orgaanisen rakenteen erot (Greenberg ja Baron 2008, 602)

Ulottuvuus	Mekaaninen	Orgaaninen
Vakaus	Muutos epätodennäköinen	Muutos todennäköinen
Erikoistuminen	Asiantuntijoita	Yleisosaamista
Muodolliset säännöt	Tiukat säännöt	Joustavuus
Auktoriteetti	Keskitetty	Hajautettu

Mekaanisen organisaation tiukat säännöt lisäävät organisaation jäykkyyttä. Organisaation kankeus vähentää tehokkuutta ja heikentää erityisesti asiakassuhteiden hoitoa. Tiukat säännöt ja roolit estävät vaihtoehtojen etsimistä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Organisaation sisällä tämä ongelma voi näkyä alajärjestelmien eli esimerkiksi osastojen puutteellisena yhteistyönä ja viestintänä. Jäykkyys vähentää innovatiivista ja oma-aloitteista käytöstä, joka on edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle. (Katz & Kahn 1978, 265–266.)

Mekaanisen organisaation ongelma tulee hyvin esiin, kun joku osan järjestelmä puuttuu. Kun esimerkiksi osa työntekijöistä on lomalla, on hyvin vaikea löytää työlle korvaajaa, ja samalla koko organisaation työ häiriintyy. Mekaanista organisaatiota voidaan verrata autoon ja sen osien toimintaan kokonaisuutena. Jos auton yksi osa ei toimi, niin koko autokaan ei yleensä toimi, sillä osien toiminta on riippuvuussuhteessa toisiinsa.

Organisaatiotutkija Michel Crozierin (1964) mielestä sellaiset organisaatiot ovat byrokraattisia, jotka ovat kykenemättömiä korjaamaan toimintaansa. Byrokratian ongelmat korostuvat hyvinvointi- ja palvelutehtäviä hoitavissa julkisissa organisaatioissa. Paikallis- ja aluehallinnolta puuttuvat usein itse hankitut resurssit, mahdollisuus päättää tehtävistä ja tavoitteista, vaihtaa henkilöstöä ja uudistaa toimintatapoja. Päätoiminnan keskittynyt rakenne ja itseohjautuvuuden puute luovat kulttuuria, jolle on ominaista hierarkiaan alistuminen, uudistumishaluttomuus, persoonattomuus ja eristäytyminen. Keskeisiä byrokratian purkamisen keinoja ovat 1) hajauttaminen 2) itseohjautuvat ja taloudellisesti itsenäiset organisaatiot sekä 3) virkamiesten aseman uudistaminen. (Vartola 2006, 27–29.)

3.2 Organisaatiokulttuurinen näkökulma

Organisaatiokulttuuri nousi organisaatiotutkimuksen keskiöön 1970-luvun lopulla, ja on siitä asti ollut suosittu näkökulma organisaatioihin liittyvässä tutkimuksessa (Hatch & Cunliffe 2006, 179–180). Organisaatiokulttuuri on käsite, joka usein liitetään johtamiseen, muutokseen, tehokkuuteen ja viestintään. Organisaatiokulttuurin tarkka määrittely on hankalaa, koska kulttuuri on itsestään hyvin abstrakti ja laaja käsite. Greenberg ja Baron (2008, 544) muotoilevat organisaatiokulttuurin käsitteen Edgard H. Scheinin (1992) ajatusten mukaan seuraavasti: organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten jakama kognitiivinen (tiedollinen ja tajunnallinen) kehys, joka sisältää asenteet, arvot, käyttäytymisnormit ja odotukset. Toisin sanoen organisaatiokulttuuriksi voidaan määrittellä organisaatiossa jaetut kognitiiviset oletukset. Yleisesti kulttuuri ilmaisee Scheinin (1991, 247) mukaan pysyvyyttä, on jaettua, ilmentää säännönmukaisuutta ja jaetaan kaikilla yhteisön elämän alueilla.

Organisaatiokulttuuri syntyy ryhmän yhteisistä kokemuksista, jotka muovaavat ryhmälle yhteisen näkemyksen sekä suhteen ympäröivään maailmaan. Tämä ryhmän yhteinen näkemys muuttuu ajan kuluessa itsestään selväksi. Kulttuuri voidaan myös jakaa käsitteellisille tasoille, joita ovat 1) artefaktit (näkyvät osat), 2) arvot ja 3) perusoletukset (piilevät oletukset). Kulttuurikäsitteen merkitys tulisi rajata perusoletuksiin, jotka ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, joiden mukaan ryhmän jäsenet havainnoivat, ajattelevat ja tuntevat. (Schein 1985, 24–25, 31–36.)

Geert Hofsteden mukaan organisaatiot ovat suurempien kulttuurien alakulttuureja. Näkemyksessä korostuu kansallisten kulttuurien vaikutus organisaatiokulttuuriin. (Hatch & Cunliffe 2006, 181.) Saman idean mukaan voidaan ajatella, että jos kerran organisaatiot ovat suurempien kulttuurien alakulttuureja, niin byrokraattiset organisaatiokulttuurit ovat erityyppisiä eri maissa. Kansallisella kulttuurilla täytyy siis olla vaikutusta byrokratian ulottuvuuksiin.

Organisaatiokulttuurin neljä keskeisintä ulottuvuutta ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys sekä epävarmuuden sietokyky (Hofstede & Hofstede 2005, 23). Valtaetäisyys on laajuus, jolla organisaation jäsenet ovat halukkaita hyväksymään eriarvoisen vallan jakaantumisen. Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys on laajuus, kuinka yksilöllisesti tai yhteisöllisesti kulttuurin jäsenien odotetaan toimivan. Maskuliinisuus vs. feminiinisyys on ulottuvuus, joka liittyy sukupuolille ominaisiin piirteisiin. Epävarmuuden sietokyky on tapa, jolla kulttuurin jäsenet suhtautuvat epävarmuuteen. Suomi on tässä luokittelussa pienen valtaetäisyyden maa, joka on myös suhteellisen yksilöllinen. Suomi on hyvin feminiininen, muttei niin paljon kuin muut pohjoismaat. Epävarmuuteen suhtaudutaan keskivertaisesti. (Hofstede & Hofstede 2005.)

Kotter ja Heskett (1992) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation suorituskykyyn ja muutokseen. Heidän mukaansa näkymättömissä ja syvällä olevia jaettuja arvoja on vaikeampi muuttaa kuin näkyviä käyttäytymisnormeja (Kotter & Heskett 1992, 4–5). Tällainen syvälinen muutos voisi tapahtua Scheinin (1985, 24) perusoletusten tasolla.

Ensinnäkin vahvalla organisaatiokulttuurilla on voimakas vaikutus suorituskykyyn. Toiseksi kulttuuri on hyvä, jos se on yhteensopiva ympäristönsä kanssa. Kolmanneksi kulttuuri on toimiva, jos se auttaa mukautumaan ympäristön muutokseen. Kun nämä kulttuurin piirteet yhdistetään, syntyy suorituskykyinen organisaatio. (Kotter & Heskett 1992.) Tämä näkemys vastaa täysin yleisen systeemiteorian ja kontingenssiteorian sisältöä. Denison (1984, 11–12) löysi omista tutkimuksissaan mielenkiintoisen yhteyden osallistuvan yrityskulttuurin ja taloudellisen tuloksen välillä, sillä osallistuva kulttuuri parantaa taloudellista tulosta. Osallistuva työntekijä samaistuu ja sitoutuu organisaatioon sekä ajattelee organisaatiota kokonaisuutena. Samalla vuorovaikutukselliset ryhmät ratkaisevat ongelmia paremmin kuin yksilöt yksinään. (Denison 1984, 11.)

Organisaatiorakenteella on suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin, joka on sidoksissa rakenteen lisäksi johtamiseen, viestintään, työn organisoimiseen, motivaatioon ja päätöksentekoon. Hyvänä esimerkkinä joustavasta ja innovatiivisesta organisaatiokulttuurista voidaan pitää Googlea, jossa on hyvin hajautettu organisaatiorakenne, matala johtamisen hierarkia, itsenäiseen tiimityöhön perustuva työtapa sekä vuorovaikutteinen ja avoin viestintäkulttuuri. Osallistuvalla kulttuurilla on ollut hyvin motivoiva vaikutus. Tällä äärimmäisen joustavalla kulttuurilla Googlesta on tullut hyvin innovatiivinen ja menestyvä yritys. (Hitt, Miller & Colella 2009, 458–460.)

Organisaatiokulttuuri voidaan eritellä nelikentän avulla, jonka ulottuvuudet ovat 1) joustavuus ja valinnanvapaus vs. pysyvyys ja hallinta sekä 2) organisaation sisäisen vs. ulkoisen ympäristön painotus. Tämän analysoinnin tuloksena on syntynyt neljä organisaatiokulttuurin luokkaa, jotka ovat hierarkia, markkina, klaani (clan) ja adhokratia (adhocracy). (Cameron ja Quinn 1999, 35.) Tämä nelikenttä yhdistää mielenkiintoisella tavalla sekä avoimen järjestelmän että byrokratian keskeiset piirteet.

Hierarkkinen kulttuuri on pysyvyyteen ja hallintaan pyrkivä, jolloin näkökulmana on sisäinen ympäristö. Markkinakulttuuri pyrkii myös pysyvyyteen ja hallintaan, mutta näkökulmana on ulkoinen ympäristö. Klaanikulttuurin näkökulmana on joustavuus ja valinnanvapaus, jolloin painotus on sisäisessä ympäristössä. (Cameron ja Quinn 1999, 35.) Adhokratiassa yhdistyvät sen sijaan sekä joustavuus ja valinnanvapaus että ulkoisen ympäristön huomioiminen (Greenberg & Baron 2008, 551–552). Adhokratia on Henry Mintzbergin (1983) tunnetuksi tekemä käsite, jolla hän kuvaa juuri tällaista hyvin joustavaa organisaatiota. Adhokratia voidaankin nähdä eräänlaisena vastakohtana byrokratialle. Edellä kuvattu Googlen organisaatiokulttuuri voisi olla hyvin lähellä tällaista adhokratiaa.

Toimintakykyisen organisaatiokulttuurin piirteet näyttävät liittyvän vahvasti vuorovaikutteiseen viestintään. Aktiivinen osallistuminen, toimintatapojen joustavuus, matala hierarkia, ja tiimimäinen organisaatio edellyttävät kaikki laajaa vuorovaikutusta. Tässä luvussa on tarkasteltu byrokraattista organisaatiokulttuuria toimintakyvyn näkökulmasta, jolla on keskeinen asema myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tärkeää on myös muutoksen syvyyden tunnistaminen, jota käsitellään seuraavaksi. Psykologian näkökulmasta voidaan miettiä, kuinka syväallinen muutos on ihmisen mielessä ja kokemuksessa. Samalla voidaan pohtia, kuinka ihmiset suhtautuvat muutokseen.

4 KULTTUURINEN TRAUMA JA MUUTOSVASTARINTA

Toisessa luvussa organisaatiota verrattiin elävään organismiin, joka on avoin järjestelmä. Tässä luvussa verrataan organisaatiota edelleen elävään järjestelmään, mutta tällä kertaa kulttuurisen trauman ja muutosvastarinnan käsitteiden avulla. Näkökulma korostaa muutosta sosiaalisena ja psykologisena ilmiönä.

Sztompka (2004) käsittelee muutosta kulttuurisena eli sosiaalisena traumana, jota voidaan verrata vaurioon elävässä organismissa. Traumaattinen muutos on: 1) yhtäkkinen ja nopea, 2) kokonaisvaltainen ja laaja, 3) radikaali ja syvä sekä 4) odottamaton. Määritelmän mukaan muutos on traumaattinen vain, jos se täyttää edellä kuvatut piirteet. (Sztompka 2004, 158–160.) Muutosvastarinta voidaan taas määritellä yksinkertaisesti työntekijöiden haluttomuutena muutokseen (Greenberg & Baron 2008, 639). Kulttuurisella traumalla voi olla yhteys muutosvastarintaan, mikäli muutosvastarinta on seurausta traumasta.

4.1 Kulttuurisen trauman oireet ja selviytymisen keinot

Sosiaalisen trauman tarkastelussa täytyy tehdä erottelu yksilöllisen ja kollektiivisen trauman välillä. Kollektiivinen trauma on sellainen, joka vaikuttaa sosiaalisiin organisaatioihin, verkostoihin, ryhmän muotoon, rakenteeseen ja hierarkiaan. Toisin sanoen sosiaalinen trauma on yhteisössä jaettua kulttuurisen näkökulman mukaisesti. Muutos vaikuttaa arvoihin ja normeihin, tapoihin ja sääntöihin, odotuksiin ja rooleihin, hyväksyttävyyteen, uskomuksiin ja symbolisiin merkityksiin. Muutos rikkoo kulttuurin jatkuvuuden. (Sztompka 2004, 160-161.)

Toisaalta uutta kulttuuria tulkitaan aina vanhan pohjalta eli vanhat ajattelutavat ja odotukset vaikuttavat uuden kulttuurin tulkintaan. Tätä voidaan kutsua myös uuden kulttuurin syndroomaksi. Muutokset vaativatkin uudelleen oppimista ja sosiaalistumista. Muutoksen jälkeen kulttuurien kohdatessa on vallalla kulttuurinen epäjärjestys. Mitä vahvemmassa muutostilanteesta on kyse, sitä enemmän ihmiset painottavat turvallisuutta, tasapuolisuutta ja oikeutta. (Sztompka 2004, 165-166, 178.)

Sosiaalisen trauman tyypillisiä oireita ovat 1) epäluottamus, 2) pessimistinen tulevaisuuden kuva, 3) välinpitämättömyys ja 4) kollektiivisen muistin uudelleenarviointi. Toisin sanoen epäluottamus kohdistuu uutta järjestelmää kohtaan, ja samalla tulevaisuudesta odotetaan synkkää. Mennyttä sosioekonomista tilaa verrataan nykyiseen henkilökohtaisesta näkökulmasta. Välinpitämättömyys näkyy heikkona osallistumisena ja aktiivisuutena. Lopulta yhteistä menneisyyttä arvioidaan muutoksen jälkeisestä näkökulmasta. (Sztompka 2004, 178-182.)

Ihmiset selviytyvät traumasta erilaisin tavoin, jotka Sztompka (2004, 184-189) luokittelee Robert K. Mertonin (1938) jaottelun mukaan mukautuvien, vetäytyvien ja ritualististen reaktioiden luokkiin. Mukautuvia reaktioita ovat

innovatiiviset strategiat, joiden mukaan muutos otetaan vastaan peruuttamattomana. Tällöin yritetään vahvistaa omaa asemaa uudessa tilanteessa kasvattamalla taloudellista, sosiaalista ja inhimillistä pääomaa. (Sztompka 2004, 184–185.) Taloudellinen pääoma kuuluu aineellisten pääomien luokkaan, kun taas sosiaalinen ja inhimillinen pääoma aineettomiin.

Sosiaalinen pääoma on Bourdieun (1989, 248) mukaan todellisten tai potentiaalisten voimavarojen kokonaisuus vakiintuneissa sosiaalisissa verkostoissa. Putnam (2000, 19) määrittelee sosiaalisen pääoman vuorostaan sosiaalisiksi verkostoiksi, vastavuoroisuuden normeiksi ja luottamukseksi. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilön tietoa, taitoa ja osaamista, jota voidaan esimerkiksi koulutuksella kasvattaa.

Vetäytyvä strategia tarkoittaa passiivisuutta, alistumista, pakoa sekä väheksymistä. Tämä tarkoittaa kohtaloon alistumista, jolloin vain odotetaan, mitä tulee tapahtumaan. Samalla suojaudutaan uhkia vastaan ja syytetään järjestelmää ongelmista. Usein myös turvaudutaan vanhoihin perinteisiin toimintatapoihin. Ritualistinen strategia tarkoittaa ritualistisia ja kaavamaisia toimintatapoja, joilla pyritään turvallisuuden tunteeseen. (Sztompka 2004, 186–189.)

4.2 Aluehallinnon muutos ja kulttuurinen trauma

Tarkasteltaessa valtionhallinnon elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksia, voi olla, ettei muutos ole välttämättä ollut kovin traumaattinen. Muutos on traumaattinen vain, jos se on nopea, kokonaisvaltainen, syvä ja odottamaton. Voidaan tarkastella myös sitä, onko muutos tapahtunut kulttuurin syvärakenteessa vai pintarakenteessa. Voidaan ajatella, että valtionhallinnon organisaatiot jatkavat toimintaansa muutoksen jälkeen samalla tavoin kuin

ennenkin. Byrokraattisen organisaatiokulttuurin juuret voivat olla niin laajalla ja syvällä, että ne itsessään vastustavat muutosta.

Edellä esitetty trauman näkökulma korostaa muutoksen sosiaalisia ja psykologisia seurauksia, joilla on myös viestinnällinen merkitys. Organisaatioviestinnän näkökulmasta voitaisiin tarkastella esimerkiksi, millaisia työntekijöiden selviytymisstrategiat ovat olleet. Ovatko ne mukautuvia vai vetäytyviä? Innovatiivisuus voidaan yhdistää vuorovaikutukselliseen viestintään, joka on taas yhteydessä organisaatioon avoimena järjestelmänä. Seuraavassa käsitellään muutosvastarintaa, joka on yhteydessä trauman käsitteeseen.

4.3 Muutosvastarinta

Organisaatiomuutokset voidaan yksinkertaistaen määritellä muuttuneina tapoina organisoida ja työskennellä (Dawson 2003, 11). Muutos voi kohdistua hyvin eri tavoin organisaatorakenteeseen, teknologiaan ja ihmisiin (Greenberg & Baron 2008, 628). Muutokseen vaikuttavat sekä organisaation ulkoiset voimat että sisäiset tekijät. Ulkoisia voimia voivat olla esimerkiksi lait ja asetukset, kansainvälistyminen, poliittiset ja sosiaaliset tapahtumat, teknologinen kehitys, organisaation kasvu sekä yleinen taloudellinen tilanne. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto, toiminnan suunnan tai tehtävien vaihtuminen sekä työtapojen tai johtamisrakenteiden muutos. (Dawson 2003, 14–15.)

Muutosvastarinta on työntekijöiden haluttomuutta organisaatiomuutokseen henkilökohtaisista syistä tai organisaation pysähtyneisyyden takia. Henkilökohtaisten syiden lisäksi organisaation rakenteelliset syyt voivat ratkaisevasti vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen. Henkilökohtaisia esteitä voivat olla taloudellinen epävarmuus, epävarmuus tulevaisuudesta,

uhka sosiaalisille suhteille, vanhoihin tapoihin tottuminen ja muutoksen tarpeen tunnistamattomuus. (Greenberg & Baron 2008, 639–640.) Muutosvastarinnan syy voi olla myös tiedon ja ymmärryksen puute tai jopa väärinymmärrys. Muutosvastarintaa voidaan vähentää vuorovaikutteisella viestinnällä eri tavoin. (Kotter & Schlesinger 2008.)

Organisaation rakenne voi myös aiheuttaa muutosvastarintaa. Pysähtyneisyys tarkoittaa sitä, että organisaatiot on suunniteltu edistämään vakautta. Toisaalta organisaation ryhmän vahvat sosiaaliset normit aiheuttavat muutosvastarintaa. Kolmanneksi muutokset aiheuttavat uhan vallitsevalle valtasapainolle yksilöiden ja osastojen välillä, jolloin pelätään vallan menettämistä. Neljänneksi aikaisemmat epäonnistuneet muutokset aiheuttavat tilanteen, jossa työntekijöillä on vaikea hyväksyä muutosta. (Greenberg & Baron 2008, 640–641.)

5 VIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta puhtaasti viestinnällisestä näkökulmasta. Samalla tarkoituksena on koota edellä oleva teoreettinen tieto kiinteästi organisaatioviestinnän yhteyteen. Edellä olevia teorioita soveltaen esitellään oma yhteisöviestinnän teoreettinen näkökulma, jonka keskeisiä käsitteitä ovat orgaaninen ja mekaaninen viestintä. Tätä ennen määritellään kuitenkin sisäisen viestinnän käsite, ulottuvuudet ja sisäiset stakeholderit eli intressiryhmät sekä sisäisen viestinnän päämäärät. Kaikkea tätä pohditaan muutosviestinnän näkökulmasta.

Organisaation sisäinen viestintä voidaan määritellä monella tapaa. Kallan (2005, 304) mukaan sisäistä viestintää on kaikki muodollinen ja epämuodollinen viestintä, joka tapahtuu organisaation sisällä sen kaikilla tasoilla. Organisaation sisäinen viestintä tulisi ymmärtää mahdollisimman laajasti. Sisäinen viestintä ei ole vain virallisia tiedonantoja tai tiedotteita henkilöstölle, vaan sen sijaan monitasoinen ilmiö. Toisin sanoen kaikki viestintä työntekijöiden välillä pitäisi nähdä merkityksellisenä tekijänä.

Samalla täytyy pitää mielessä organisaation määritelmä elävänä organismina, joka on jatkuvassa riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Cheney ja Christensenin (2001, 232) mukaan organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on hyvin häilyvä.

Esimerkiksi organisaation ulkoinen tiedotus voi olla yhtä lailla sisäistä tiedotusta, kun työntekijät lukevat tiedotteen pohjalta tehtyä uutista sanomalehdestä. Erityisesti suhdetoiminnassa ja ongelmakysymysten hallinnassa organisaation sisäinen yleisö on osa suurta yleisöä ja julkista keskustelua (Cheney & Christensen 2001, 232).

Sisäistä viestintää lähestytään useimmiten organisaation johdon näkökulmasta, jolloin viestitään yhteisesti koko henkilöstölle. Welchin ja Jacksonin (2007, 181) mukaan termi *corporate communication* viittaa yritysjohdon näkökulmaan, jossa viestintä nähdään nimenomaan yritysjohdon työkaluna, jolloin korostetaan Van Rielin (1995, 13) mukaan strategiaa, imagoa ja identiteettiä. Tästä näkökulmasta sisäinen viestintä voidaan määritellä vuorovaikutuksen ja suhteiden strategisena hallintana organisaation sisällä (Welch & Jackson 2007, 183).

5.1 Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja päämäärät

Organisaation sisäinen viestintä voidaan määritellä eri tavoin riippuen näkökulmasta. Strategisen hallinnan näkökulmasta yksi vartenotettava mahdollisuus on soveltaa aikaisemmin esiteltyä stakeholder-näkemyksiä organisaation sisällä. Organisaation työntekijät voidaan tällöin jakaa erilaisiin intressiryhmiin. Welch ja Jackson (2007, 181) jakavat sisäiset stakeholder-tasot 1) kaikkiin työntekijöihin, 2) strategiseen johtoon, 3) päivittäisten asioiden johtoon, 4) työryhmiin ja 5) projektiryhmiin. Sisäisten stakeholder-ryhmien jaottelu riippuu pitkälti organisaatiosta, jolloin eri tasojen määrittely on tapauskohtaista.

Sisäisen viestinnän ulottuvuuksia määriteltäessä pitää toisin sanoen huomioida organisaatiotaso, intressiryhmä ja osallistujat (Welch & Jackson 2007, 184). Tässä työssä muotoillaan uudelleen Welchin ja Jacksonin (2007,

185) sisäisen viestinnän ryhmittely ja käytetään käsitteitä 1) strateginen yhteisviestintä, 2) johtamisviestintä (päivittäinen) ja 3) ryhmän (tiimi, projekti, osasto) jäsenten välinen työviestintä. Tämä erittely auttaa ymmärtämään sisäisen viestinnän merkityksen organisaation toiminnassa, tavoitteiden saavuttamisessa sekä myös yhtä lailla organisaatiomuutoksessa.

Ensimmäisenä ulottuvuutena on strateginen yhteisviestintä (*internal corporate communication*), joka on pitkälle strategista ja johtamiseen liittyvää. Yhteisviestinnän tavoitteiksi voidaan määritellä ne asiat, jotka ovat hyödyllisiä organisaatiolle. Päämäärinä ovat tällöin 1) sitoutuminen, 2) yhteenkuuluvuus, 3) tietoisuus ympäristön muutoksesta sekä 4) ymmärtämys, kuinka muutos vaikuttaa organisaatioon. (Welch ja Jackson (2007, 186–188.)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä yksilön samastumisen ja osallistumisen määränä organisaatiota kohtaan. Tällöin henkilö 1) uskoo ja hyväksyy organisaation päämäärät ja arvot, 2) haluaa toimia organisaation hyväksi ja 3) haluaa pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday, Steers & Porter 1979, 226.) Meyer ja Allen (1997: 11) jakavat sitoutumisen tunneperäiseen, jatkuvuusperusteiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Tunneperäisyys ilmenee samastumisen ja osallistumisen määränä, jatkuvuus muiden vaihtoehtojen puutteena ja normatiivisuus sosiaalisina normeina. (Meyer & Allen 1997, 11). De Ridderin (2004, 21) mukaan sitoutuminen on yhteydessä luottamukseen organisaatiossa. Colemanin (1988, 102–105) mukaan luottamus perustuu vastavuoroisuuden velvoitteelle ja odotukselle. Luottamus on taas vuorovaikutteisen sosiaalisen verkoston ominaisuus, jossa viestintä on keskeisessä osassa.

Yhteenkuuluvuus on käsitteenä läheisessä suhteessa identifikaatioon, joka tarkoittaa samastumisen tunnetta yhteisöön, jonka jäsenenä on (Miller 2006:, 130–131). Miller (2006, 29–30) on soveltanut Maslowin (1943) kuuluisaa tarvehierarkiaa organisaatiokontekstiin, jolloin sosiaalisella hyväksymisellä nähdään tärkeä merkitys suhteissa työtovereiden ja esimiehen kanssa. Tietoisuus ympäristön muutoksesta sekä ymmärrys, kuinka muutos vaikuttaa organisaatioon, ovat tärkeitä strategisen yhteisviestinnän piirteitä. Muutokset ympäristössä aiheuttavat organisaatiolle painetta muuttua ja sopeutua. Yhteisviestinnän tärkeä tehtävä on siis lisätä tätä tietoisuutta ja ymmärrystä ulkoisen ympäristön muutoksesta organisaation sisällä. Kaiken kaikkiaan on hyvin tärkeää, että organisaation sisäiset intressiryhmät ymmärtävät organisaation strategisen suunnan ja sitoutuvat siihen. Ilman ymmärrystä ei tapahdu myöskään sitoutumista ja samalla luottamus johtoon kärsii. (Welch & Jackson 2007, 190.)

Toisena ulottuvuutena on johtamisviestintä (*line management communication*), joka liittyy päivittäiseen ja henkilökohtaiseen työviestintään, jolloin tarkastellaan esimiehen ja alaisen suhdetta viestinnällisestä näkökulmasta (Welch & Jackson 2007, 185). Päivittäiseen johtamisviestintään liittyvät hyvin monenlaiset ilmiöt, kuten työn johtaminen, motivaatio, työsuoritus, arviointi ja tilannetekijät. Toisaalta johtamisviestintää voidaan tarkastella tiedonvaihto- ja vuorovaikutusprosessina sekä työntekijöiden erilaisina työrooleina. (Cheney & Christensen 2001, 53.)

Kolmas ulottuvuus on ryhmän jäsenten välinen työviestintä. Tämä ulottuvuus kattaa työtiimin, projektiryhmän ja osaston työntekijöiden välisen työviestinnän. Tässä käsitteessä yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi osaston työviestintä ja Welchin & Jacksonin (2007, 185) tiimi- ja projektiviestintä (*team and project level internal communication*), joka on pääasiassa vuorovaikutteista.

5.2 Sisäisen muutosviestinnän periaatteet

Organisaation sisäinen viestintä on kiinteästi yhteydessä organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin. Muutosviestinnälle voidaan määritellä kuitenkin tavoitteita, jotka pätevät organisaatiomuutokseen yleisesti. Smythe (1997, 5) määrittelee muutosviestinnän pääasiallisiksi tehtäviksi 1) lisätä ymmärrystä muutoksesta ja 2) järjestää prosesseja, joissa työntekijät voivat vaikuttaa muutokseen.

Myös Kitchenin ja Dalyn (2002, 49) mukaan muutosviestinnässä keskeistä on muutostarpeen viestintä ja työntekijöiden sitouttaminen muutosprosessiin. Toisin sanoen ilman ymmärrystä muutoksesta ei ole myöskään sitoutumista ja motivaatiota. Työntekijät voivat toimia tehokkaasti ainoastaan, jos ovat hyvin informoituja ja heillä on mahdollisuus osallistua (Kitchen & Daly 2002, 52). Osallistuminen on siis merkki sitoutuneesta ja hyvin informoidusta työntekijästä.

Huono muutosviestintä on yhteydessä epävarmuuteen ja huhupuheisiin. Tiedon lisääminen muutoksesta, avoimuus ja osallistuminen muutosprosessiin, vähentävät epävarmuutta ja huhupuheita sekä lisäävät luottamusta organisaatiossa. (DiFonzo & Bordia 1998.) Systemaattinen muutosviestintäohjelma on keino vähentää epävarmuutta sekä lisätä muutoksen hallintaa ja työtyytyväisyyttä (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, DiFonzo 2004).

Muutosviestinnässä tärkeää on myös kulttuurisen tietoisuuden herättäminen. Työntekijät luovat yhdessä kulttuurin ja siihen kuuluvat arvot, asenteet ja uskomukset. Sisäisen viestinnän tehtävänä on herättää tietoisuutta ja keskustelua kulttuurista sekä näin muokata sitä. (Smythe 1997,

5.) Ihmisten ajattelua ja toimintaa ohjaavat perinteet ja taustaoletukset, jotka rakentavat organisaatiokulttuurin. Tällainen ajattelua ohjaava tulkintakehys on ikään kuin hiljainen sopimus, jossa organisaatio toimii. (Ford, Ford, McNamara 2001, 108.) Tällaiset taustaoletukset voivat estää organisaatiota muuttumasta, joten muutosviestinnässä tulisi tuoda oletukset esiin, keskustella niistä ja näin luoda uutta kulttuuria.

Yksi keskeisimmistä muutosviestinnän tehtävistä on viestiä muutoksen päämäärä, tarkoitus ja visio. Toisin sanoen organisaation strateginen viestintä on tärkeä osa muutosviestintää ja johtamista. (Lewis, Schmisseur, Stephens, Weir 2006.) Päämäärien asettaminen lisää tehokkuutta ja motivoi työntekijää, koska tällöin ihmiset sitoutuvat päämäärien saavuttamiseen (Hitt ym. 2009, 367). Muutosviestinnän tehtävänä voidaan nähdä myös organisaation yhteinen visiointiprosessin herättäminen, mikä lisää samalla työntekijöiden ymmärrystä ympäristöstä, jossa organisaatio toimii (Smythe 1997, 6).

5.3 Tiimipohjainen organisaatio mukautuvana järjestelmänä

Työn uudelleenorganisointi tiimityön periaatteiden mukaan on lisääntynyt valtavasti 1980-luvulta lähtien. Työn uudelleenorganisoinnin merkitystä voidaan kutsua työn vallankumoukseksi, sillä muutos entiseen verrattuna on ollut todella suuri. Jäykän hierarkkisesta rakenteesta on siirrytty hyvin joustaviin tiimeihin, jotka ovat useimmiten vielä itseohjautuvia. Voidaankin todeta, että työtiimien tehokkuudesta on saavutettu sekä teoreettinen että käytäntöön perustuva yhteisymmärrys. (Bratton ym. 2007, 56; Burke 2002, 98; Hitt ym. 2009, 367; Pace & Faules 1994, 210; Viitala 2004, 114; Yukl 2002, 310.)

Tiimityö on muuttanut keskijohdon ja työnjohdon roolia organisaatiossa ja tehnyt ne usein tarpeettomaksi. Työtiimi suunnittelee työn ja hoitaa sen

loppuun saakka, jolloin tiimi on itse vastuussa aikataulusta, päämääristä, palautteesta ja tiimin koostumuksesta. Itseohjautuva tiimi hallitsee itse itseään ja jakaa valtaa jäsentensä kesken. Useimmiten projektiryhmä eroaa työtiimistä siinä, ettei se ole vastuussa itse työn toteutuksesta. Pääasiassa projektiryhmä suunnittelee ja koordinoi prosessin ja ratkaisee yhdessä ongelmia. (Pace & Faules 1994, 211–212.)

Tehokkaalla tiimillä on synergiaa luova vaikutus, jolloin tiimissä toimiminen antaa paremman lopputuloksen verrattuna siihen, että jokainen tekisi työnsä yksin. Kaikkein tärkeimpänä seikkana pidetään kuitenkin tiimin luovuutta, joustavuutta ja nopeaa reagointia ympäristön muutokseen. Tiimin määritelmän keskeisiä elementtejä ovat 1) kaksi tai useampi ihminen, 2) toisistaan riippuvat työroolit, 3) työskentely sosiaalisen järjestelmän eli organisaation hyväksi, 4) organisaation missioon liittyvät tehtävät, 5) työn seuraukset vaikuttavat organisaation sisällä ja ulkopuolella ja 6) tunnistettava jäsenyys tiimissä. (Hitt ym. 2009, 367–369.)

Tiimin tehokkuus riippuu ainakin tiimin koostumuksesta, rakenteesta ja prosesseista. Tiimin koostumukseen vaikuttavat tiimijäsenten monimuotoisuus, persoonallisuus, tiimityöhön orientoituminen ja tiimin koko. (Hitt ym. 2009, 375–377.) Esimerkiksi tiimin monimuotoisuus on positiivinen tekijä, jos vaaditaan innovatiivisuutta ja luovuutta (Jackson, May & Whitney 1995). Kontingenssiteorian mukaan voidaan yleisesti todeta, että paras tiimin koostumus riippuu pitkälti tilanteesta ja osien suhteesta.

Tiimin rakenteeseen vaikuttavat jäsenten roolit, normit, tehtäväjaottelu (Hitt ym. 2009, 378). Roolit voivat muotoutua muodollisesti sopien tai epämuodollisesti kehittyen. Roolit voidaan jakaa tehtävärooleihin, sosioemotionaalisiin ja yksilöllisiin rooleihin. Tehtäväroolit liittyvät päämäärän saavuttamiseen ja sosioemotionaalinen rooli tunnepohjaiseen

käyttäytymiseen. Normit ja säännöt ohjaavat tiimin käyttäytymistä. (Greenberg & Baron 2008, 297–299.) Tehtäväjaottelussa tarkastellaan 1) voidaanko tehtävät jakaa osiin, 2) onko tehtävillä määrällinen vai laadullinen päämäärä ja 3) miten työpanokset yhdistetään (Hitt ym. 2009, 381).

Prosessit tarkoittavat käyttäytymistä ja toimintaa, jotka vaikuttavat tiimin tehokkuuteen. Erilaisia tiimin prosesseja ovat yhteenkuuluvuus, konfliktit, sosiaalinen vaikutus, vapaamatkustus ja viestintä. Tiimin yhteenkuuluvuus voi tarkoittaa sekä tiimin jäsenten henkilökohtaista mieltymystä toisiinsa että tehtävää kohtaan tunnettua mieltymystä ja sitoutumista. Tiimin yhteenkuuluvuus lisää työtyytyväisyyttä, mutta liian suurella henkilökohtaisella yhteenkuuluvuudella saattaa olla negatiivinen vaikutus. (Hitt ym. 2009, 382.) Tehtävää kohtaan tunnettu yhteenkuuluvuus onkin sitoutumisen kannalta hyvin tärkeää (Mullen & Copper 1994, 224).

Tiimin prosesseihin kuuluvat konfliktit voivat olla henkilökohtaisia, asioihin tai toimenpiteisiin kohdistuvia. Sosiaalisella vaikutuksella tarkoitetaan sitä, että tiimin muiden jäsenten läsnäolo parantaa suorituskykyä. Niin sanottu vapaamatkustus voi kuitenkin heikentää tulosta, mikä voi johtua siitä, että omaa työpanosta ei tunnisteta. (Hitt ym. 2009, 382–384.) Toiseksi oletus muiden jäsenten vapaamatkustamisesta voi vähentää omaa työpanosta (Price, Harrison & Gavin 2006, 1379). Kolmanneksi jotkut yksilöt voivat ryhmässä tuntea itsensä tarpeettomaksi ja ettei heidän työpanoksensa vaikuta (Karau & Williams 1993, 700–701).

Tiimityön oleellinen osa on tehokas koordinointi viestinnän avulla. Tiimin muodollista viestintää ovat esimerkiksi raportit, aikataulut, muistiot ja muodolliset tapaamiset. Yhtä lailla tarpeellista on epämuodollinen viestintä ja vapaamuotoiset keskustelut. Tärkeää on, että tiimillä on mahdollisuus säännölliseen vuorovaikutukseen, joka lisää myös työtyytyväisyyttä ja

yhteenkuuluvuutta. (Hitt ym. 2009, 386–387.) Virtuaalisia tiimejä tutkittaessa selvisi, että kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrän kasvu lisäsi tiimityön tehokkuutta (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson 2004, 186). Tiimityössä tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota kasvokkain tapahtuvaan viestintään.

Tiimityö on suuren vuorovaikutuksensa takia erittäin joustava ja mukautuva työn organisoinnin tapa, ja samalla se on hyvin yhteensopiva avoimen järjestelmän periaatteen kanssa. Tiimityöllä on myös merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin ja sen mahdolliseen muutokseen. Tiimityön lisääminen muuttaa jäykän hierarkkisia organisaatioita joustavaan ja innovatiivisen suuntaan. Tiimityö on myös orgaanisen järjestelmän ominaisuus.

5.4 Mekaaninen ja orgaaninen viestintä

Tässä luvussa esitellään aikaisemman tekstin yhteenvetona itse luomani mekaanisen ja orgaanisen viestinnän käsitteet. Tämän dualistisen eli vastakkaisen erittelyn pohjana on edellä esitetyt teorit, joita olivat siis yleinen systeemiteoria, sosiotekninen järjestelmäteoria, kontingenssiteoria, stakeholder-näkökulma, byrokratiateoria ja klassinen organisaatioteoria. Tämän lisäksi teoreettisena pohjana on organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, organisaatorakenne, muutosvastarinta, kulttuurinen trauma, muutosviestintä ja tiimipohjainen organisaatio.

Orgaaninen viestintä on avoimen järjestelmän ominaisuus, jossa organisaation ajatellaan olevan elävä organismi. Orgaaninen viestintä on jatkuvaa vuorovaikutuksellista viestintää organisaation ympäristön ja itsensä kanssa. Vuorovaikutuksella ylläpidetään jatkuvaa muutosta ja sopeutumista. Orgaaninen viestintä on riippuvainen ympäristöstä ja tilanteesta.

Epämuodollista viestintää suositaan ja vuorovaikutus tapahtuu organisaatiossa tasapuolisesti kaikkiin suuntiin. Viestintä on siis aktiivista, osallistuvaa ja yhdessä tekemiseen kannustavaa. Tiimityössä tapahtuva viestintä on pitkälti orgaanista.

Mekaaninen viestintä on sen sijaan suljetun järjestelmän ominaisuus, jossa organisaation ajatellaan olevan ympäristöstään eristetty. Mekaaninen viestintä on järjestelmän sisällä tapahtuvaa viestintää, joka on luonteeltaan muodollista ja normien rajoittamaa. Mekaaninen viestintä on vertikaalista ja pohjautuu hierarkkisiin suhteisiin. Mekaaninen järjestelmä kannustaa yksilölliseen työhön, jossa vuorovaikutus on vähäistä. Mekaaninen järjestelmä ja sen viestintä ikään kuin vastustavat muutosta.

Orgaaninen viestintä on tyypillistä orgaaniselle järjestelmälle ja mekaaninen viestintä mekaaniselle järjestelmälle. Orgaaninen ja mekaaninen ovat siis eräänlaisia jatkumon vastakohtia toisilleen, johon yksittäinen organisaatio sijoittuu. Tässä yhteisöviestinnän teoreettisessa näkökulmassa viestinnän ajatellaan olevan kiinteästi sidoksissa organisaatiokulttuuriin, organisaatiokulttuuriin ja työn organisoimiseen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan valtionhallinnon organisaation sisäistä viestintää ja toimintakykyä muutostilanteessa. Samalla tutkitaan byrokraattisen organisaatiokulttuurin ja sisäisen viestinnän välistä yhteyttä. Kohdeorganisaationa on alueelliseen valtionhallintoon kuuluva Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus), joka aloitti toimintansa vuoden 2010 alusta.

Aineistonkeruun menetelmänä oli sisäisen viestinnän kokonaisvaltainen auditointi. Muutoksen vaikutuksia tutkittiin muutoksen jälkeen työntekijöiden kokemuksen kautta eli toisin sanoen kysyttiin, kuinka muutoksen koettiin vaikuttaneen. Tieto muutoksen vaikutuksista muodostui siis työntekijöiden erilaisten tulkintojen pohjalta. Aineiston analyysimenetelminä olivat tilastollisesti kuvaava analyysi, yhteisvaihtelun analyysi ja sisällön erittely.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, kohdeorganisaatio sekä aineiston keruun ja analyysin menetelmät. Samalla perustellaan tutkimusmenetelmien valinta ja arvioidaan niiden sopivuutta tähän tapaustutkimukseen. Toisin sanoen kuvaillaan, kuinka tutkimus toteutettiin.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää viestinnän merkitys ja rooli organisaation muutostilanteessa sekä kuinka organisaation sisäistä muutosprosessia voidaan hallita viestinnällä. Tarkoituksena on, että tästä tapaustutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista soveltaa erilaisten organisaatioiden sisäisessä muutosviestinnässä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten organisaatiomuutoksen koettiin vaikuttaneen ELY-keskuksen toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään?
- 2) Miten byrokraattinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä ELY-keskuksen sisäiseen viestintään muutostilanteessa?

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan sisäisen viestinnän auditoinnin ja sen antaman tiedon perusteella. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään, kuinka organisaatiomuutos koettiin vaikuttaneen sisäiseen toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään. Toimintakykyä muutostilanteessa tarkastellaan erityisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta. Toisessa kysymyksessä selvitetään, miten byrokraattinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä ELY-keskuksen sisäiseen viestintään organisaatiomuutoksessa. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen antaa tietoa organisaatiokulttuurin, organisaatorakenteen ja sisäisen viestinnän välisistä yhteyksistä.

6.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus), joka aloitti toimintansa vuoden 2010 alusta. Keski-Suomen ELY-keskus on yksi 15 ELY-keskuksesta Suomessa. Valtion

aluehallinnon uudistuksessa tehtävät jaettiin 1) aluehallintovirastolle ja 2) ELY-keskukselle. ELY-keskuksille tuli hoidettavaksi entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, lääninhallitusten, tiepiirien ja Merenkululaitoksen tehtäviä. ELY-keskuksen rakenteellisia vastuualueita ovat 1) elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (E-vastuualue), 2) liikenne ja infrastruktuuri (L-vastuualue) ja 3) ympäristö ja luonnonvarat (Y-vastuualue). Työ- ja elinkeinotoimistot kuuluvat rakenteessa E-vastuualueen ohjaukseen.

Aluehallinnon uudistaminen lähti liikkeelle vuonna 2007 Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmasta. Uudistamisen yleisenä tavoitteena oli uudistaa laajasti aluehallintoa ja saada aikaan kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Aluehallintouudistukselle asetettiin tuottavuustavoite, joka oli vuosien 2010–2015 aikana yhteensä 1136 henkilötyövuotta. Valtiontaloudelliseksi vaikutukseksi arvioitiin vuoden 2015 tasolla noin 25 miljoonan euron vähennys vuodessa. Uudistuksen valmistelemiseksi asetettiin 29.6.2007 aluehallinnon uudistamishanke, jota organisoivat ohjausryhmä ja valmisteluryhmä. Erinäisten valmisteluvaiheiden ja lakimuutosten jälkeen ELY-keskukset aloittivat toimintansa 1.1.2010. (HE 59/2009; Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.)

Keski-Suomen ELY-keskus on rakenteeltaan matriisiorganisaatio, joka tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että vastuualuerakenteen päälle on koottu yhteisiä ja poikkileikkaavia toimintoja, kuten strategia, viestintä ja asiakkuus, jotka kuuluvat kehittämis- ja strategiayksikköön. Keski-Suomen ELY-keskus on hierarkkiselta rakenteeltaan 4–5-portainen, joka muodostuu ylijohdajasta, vastuualueiden johtajista, yksiköiden johtajista, ryhmien johtajista (E-vastuualue) ja työntekijöistä. Ylintä päätösvaltaa käyttää ylijohdajan vetämä johtoryhmä. Yhteisiä yksiköitä ovat kehittämis- ja strategiayksikön lisäksi hallintoyksikkö, kehittämisrahoitusyksikkö ja maksatus- ja tarkastusyksikkö.

Valtion yhteisiä palveluja tuottaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (PALKEET). Tietohallinnon palvelut on järjestetty niin, että ELY-keskusten tietohallintoyksikkö ostaa tietohallinnon palvelut aluehallinnon yhteisestä tietohallintopalveluyksiköstä (AHTI), joka palvelee nimensä mukaisesti koko aluehallintoa. ELY-keskusten yhteisiä palveluja hoitavat myös muun muassa ELY-keskusten viestintäpalvelut (ELVI) -yksikkö. Keski-Suomen ELY-keskuksessa viestinnän tehtäviä hoitaa viestintätiimi, johon kuuluvat viestintäpäällikkö, tiedottaja ja graafinen suunnittelija.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä empiirisessä tapaustutkimuksessa tutkittiin kohdeorganisaatiota eli Keski-Suomen ELY-keskusta kyselyllä, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymysten analyysimenetelminä olivat tilastollisesti kuvaava analyysi ja yhteisvaihtelun analyysi. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sisällön erittelyä käyttäen.

Organisaation sisäisen viestinnän tutkimusta kutsutaan usein auditoinniksi. Keskeisenä lähtökohtana on, että viestintä liittyy organisaation kaikkeen toimintaan kokonaisuutena. Tämän takia kysymysten sisältö koski kohdeorganisaatiota kokonaisuutena, eikä ainoastaan sisäistä viestintää ja muutosta. Seuraavassa esitellään tarkemmin aineiston keruun ja analyysin menetelmät.

6.3.1 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin kokonaisvaltaisella sisäisen viestinnän auditoinnilla, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Monivalintakysymyksiä ja

avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake pohjautui alunperin ICA:n (International Communication Association) kehittämään kyselyyn. Goldhaberin ja Krivonosin (1977) mukaan ICA:n kansainvälinen tutkijaryhmä aloitti vuonna 1971 projektin, jonka tuloksena kehitettiin työkalu organisaatioviestinnän auditointiin. Suomalaisista viestinnän tutkijoista Osmo A. Wiio osallistui lomakkeen suunnitteluun (Wiio 1992, 213). ICA:n kyselylomaketta kehitettiin yli 8 vuotta, ja sitä pidetään yleisesti virstanpylväänä organisaatioviestinnän tutkimuksessa. Kyselyä on myöhemmin laajennettu lukuisissa henkilöstötutkimuksissa eri tarkoituksiin. (Hargie & Tourish 2000, 315.)

ICA:n kyselylomaketta on kehitetty edelleen sisäisen viestinnän tutkimuksissa Tarton yliopistossa Virossa. Tämän lisäksi professori Kaja Tampere on lisännyt lomakkeeseen muun muassa organisaatiomuutokseen liittyvän osan. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake perustuikin edellä mainittuihin muutoksiin, joten se poikkeaa suuresti alkuperäisestä ICA:n lomakkeesta. Tähän tutkimukseen valittiin sopivat kysymykset sekä lisättiin useita kysymyksiä, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin ja teoriavalintoihin. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake on nähtävillä liitteessä 1.

Kyselylomakkeen ulottuvuuksia olivat yleinen tila, roolit, päämäärät ja suunnitelmat, motivaatio, muutokset, informaatio, yhteistyö ja tiimityö, organisaatorakenne, päätöksenteko, viestintä, sisäinen ympäristö, strateginen hallinta ja imago. Tutkimuksen tulososassa nämä 13 ulottuvuutta yhdisteltiin viideksi teemaksi, jotka ovat 1) strateginen hallinta, 2) sisäinen ympäristö, 3) sisäinen viestintä, 4) organisaatorakenne ja 5) organisaatiomuutos. Organisaation strategisen hallinnan teemaan kuuluvat roolit, päämäärät ja suunnitelmat, strateginen hallinta ja päätöksenteko. Sisäisen ympäristön teemaan kuuluvat yhteistyö ja tiimityö, sisäinen ympäristö,

motivaatio ja imago. Viestinnän teemaan kuuluvat informaatio ja viestintä. Organisaatorakenteen teemaan kuuluu organisaatorakenteen ulottuvuus ja organisaatiomuutoksen teemaan muutosten ulottuvuus. Kyselylomakkeen yleistä tilaa koskevia kysymyksiä 1–11 ja näiden jälkeen olevaa avointa kysymystä ei otettu mukaan aineiston analysointiin, koska muut kysymykset antoivat paremman ja luotettavamman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Teemoista saatiin yhtenäisiä kokonaisuuksia, kun kuhunkin teemaan kuuluvat tulokset esitettiin yhdessä.

Kyselylomake laadittiin ja lähetettiin sähköisesti kyselyihin ja datan analysoitiin kehitetyllä Webropol-työkalulla, joka toimii internetin välityksellä. Määrällisiä kysymyksiä oli yhteensä 111, joista 106 toteutettiin Likert-asteikolla 1–5. Likert-asteikkoa käytetään usein ihmisten kokemusten, asenteiden ja tunteiden voimakkuuden tutkimiseen (Frey, Botan & Kreps 2000, 89). Likert-asteikkoa käytetään myös aiemmin mainitussa ICA:n viestinnän auditoinnissa. Taustamuuttujista kysyttiin sukupuolta, ikää, virkaikää, vastuualuetta ja asemaa. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä 14. Määrällisiin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Kysely oli kokonaistutkimus, sillä kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille Keski-Suomen ELY-keskuksen työntekijöille, joita oli yhteensä 253. Kukin vastaaja pystyi vastaamaan kyselyyn vain yhden kerran. Vastausaikaa oli 20.4.–15.5.2011. Kokonaisvastaajamäärä oli 112 ja vastausprosentti oli 44.

6.3.2 Aineiston analyysi

Määrällinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin, jolloin käytettiin keskiarvoa, keskihajontaa, ristiintaulukointia sekä tilastollisen riippuvuuden voimakkuutta ilmaisevaa Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Menetelminä olivat siis tilastollisesti kuvaava analyysi ja yhteisvaihtelun

analyysi. Ristiintaulukoinnin selittävinä muuttujina käytettiin kyselylomakkeen taustamuuttujia, joita olivat sukupuoli, ikä, virkaikä, vastuualue ja asema. Määrällinen aineisto analysoitiin ensisijaisesti tilastotieteelliseen analyysiin suunnitellulla SPSS-ohjelmistolla. Analyysissä hyödynnettiin myös Webropol-työkalua, joka soveltuu sähköisten kyselyjen lisäksi myös aineiston analysointiin.

Aritmeettista keskiarvoa käytetään erittäin paljon jakauman sijaintia kuvailevana tunnuslukuna. Keskiarvo on pätevä tunnusluku, kunhan havaintojen lukumäärä on riittävän suuri. Pienissä havaintomäärissä poikkeavien arvojen merkitys voi olla kuitenkin suuri. (Heikkilä 2001, 83; Nummenmaa 2004, 58–59.) Keskiarvon lisäksi tulkinnan apuna käytetään yleensä hajontalukuja, jotka ilmaisevat kuinka hajallaan mittaukset ovat. Eniten käytetty tilastomenetelmien hajontaluku on keskihajonta, joka kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. (Heikkilä 2001, 85–86.) Tällöin keskiarvo tulee raportoida yhdessä keskihajonnan kanssa (Nummenmaa 2004, 62). Vaikka Likert-asteikko on järjestysasteikko, sitä käsitellään mielipidemittauksissa usein välimatka-asteikollisena, jolle voidaan laskea keskiarvo ja keskihajonta (Heikkilä 2001, 53, 81, 90).

Tässä tutkimuksessa haluttiin löytää muuttujien välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia. Yksinkertaisin tapa tarkastella kahden muuttujan välistä yhteyttä on ristiintaulukointi (Heikkilä 2001, 149). Muuttujat voivat olla tällöin laadullisia, määrällisiä epäjatkuvia tai luokiteltuja (Kärkkäinen & Högmander 2008, 43). Tässä tutkimuksessa selittävinä muuttujina käytettiin sukupuolta, ikää, virkaikää, vastuualuetta ja hierarkkista asemaa.

Lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta mitataan korrelaatiokertoimen avulla (Kärkkäinen & Högmander 2008, 53). Järjestysasteikon tasoisia muuttujia tutkitaan yleisimmin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella,

joka mittaa sitä, kuinka samanlainen havaintojen järjestys on kahdella muuttujalla (Nummenmaa 2004, 271). Koska tässä tutkimuksessa käytetty Likert-asteikko on järjestysasteikko, soveltuu korrelaation voimakkuuden tutkimiseen parhaiten juuri Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin.

Kyselyn laadullisen aineiston analyysimenetelmänä oli sisällön erittely, jolla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 106) mukaan analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällön erittelyssä lasketaan kuinka monta kertaa jostain asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein jotakin termiä on käytetty (Eskola & Suoranta 2008, 185). Sisällön erittely on laajasti käytetty analyysimenetelmä erityisesti mediatutkimuksessa, mutta myös muun viestinnän tutkimuksessa. Sisällön erittely on luonteeltaan määrällistä, vaikka aineisto onkin laadullista. Tällöin päämääränä on kuvailla ja laskea tekstin tyypillisiä piirteitä. (Frey ym. 2000, 237–238.)

Tässä tutkimuksessa sisällön erittely tapahtui niin, että kyselylomakkeen kunkin kysymyksen avoimet vastaukset ryhmiteltiin ja luokiteltiin asiasisällön mukaan. Yksittäisen vastaajan tekstimuotoinen vastaus luokiteltiin ja koodattiin yhteen tai useampaan luokkaan viestin merkityksien eli toisin sanoen ajatuksen sisältöjen mukaan. Näin ollen havaintojen lukumäärä kysymystä kohden oli suurempi kuin itse vastaajien lukumäärä. Tämän jälkeen luokat järjesteltiin suuruusjärjestykseen frekvenssien ja suhteellisten osuuksien mukaan. Tulosten taulukoissa luokista käytetään nimitystä muuttujat, joiden ajatussisältö pelkistettiin taulukkoon lyhyesti. Pelkistetyissä ilmauksissa hyödynnettiin alkuperäis-ilmauksia. Nämä muuttujat järjesteltiin suuruusjärjestykseen frekvenssien mukaan. Kärkkäisen ja Högmanderin (2008, 27) mukaan frekvenssi-taulukossa on tapana esittää myös prosentuaaliset frekvenssit. Täten taulukoissa ilmoitetaan myös prosentuaaliset frekvenssit, joista käytetään tunnusta %. Nämä suhteellisten prosentiosuuksien luvut on samalla

pyöristetty. Avointen vastausten sisällön erittelyssä hyödynnettiin SPSS-ohjelmistoa.

Määrällisen menetelmän etuina viestinnän tutkimuksessa ovat erojen ja yhteyksien arviointi, vertailun tarkkuus ja mahdollisuus suureen osallistujamäärään. Perinteisen kvantitatiivisen tutkimuksen etuna pidetään tarkkuuden lisäksi objektiivisuutta. (Keyton 2006, 36.) Määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toisiaan, koska kvantitatiivinen tutkimus lisää tiedon tarkkuutta ja kvalitatiivinen ilmiön ymmärrystä kontekstissaan (Frey ym. 2000, 84–85). Tässä tutkimuksessa Likert-asteikolliset kysymykset edustivat määrällistä ja avoimet laadullista aineistoa. Aineiston analyysi oli kuitenkin kvantitatiivista, sillä myös sisällön erittely on luonteeltaan määrällistä. Tällaista yhdistelemistä voidaan kutsua aineiston triangulaatioksi, joka tarkoittaa Freyn ym. (2000, 85) mukaan erilaisen aineiston käyttämistä tutkimuksessa.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään sisäisen viestinnän auditoinnin tulokset, jotka on ryhmitelty ja yhdistelty teemaluokkiin. Tulokset, jotka kuuluvat aiheeltaan samankaltaiseen teemaan, esitetään yhdessä peräkkäin. Tulosten rakenne järjesteltiin viideksi teemaksi, jotka ovat 1) strateginen hallinta, 2) sisäinen ympäristö, 3) sisäinen viestintä, 4) organisaatorakenne ja 5) organisaatiomuutos. Koko tulososan aluksi kerrotaan kuitenkin tarkempia tietoja kyselyn vastaajista.

Sisäisen viestinnän auditoinnissa muodostettiin kokonaisnäkemys, jonka pohjalta annetaan vastauksia tutkimuksessa määriteltyihin kysymyksiin. Vastaukset varsinaisiin tutkimuskysymyksiin annetaan johtopäätösosassa, joka muodostuu empirian pohjalta. Tällöin tuloksia myös verrataan teoriaosaan ja sen taustakirjallisuuteen.

7.1 Taustamuuttujat

Vastaajien taustamuuttujista selvitettiin sukupuoli, ikä, virkaikä, vastuualue ja asema. Vastaajista 37 % oli miehiä ja 63 % naisia. Iältään yli 40-vuotiaita oli kolme neljäsosaa eli 75 % ja alle 26-vuotiaita vain 2 %. Prosentuaalinen frekvenssijakauma ikäryhmittäinen oli seuraava: 2 % (18–25), 23 % (26–40),

53 % (41–55) ja 22 % (56–). Virkaiän osalta kysyttiin, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt ELY-keskuksen ja sitä edeltävien organisaatioiden palveluksessa. Enemmän kuin 10 vuotta valtionhallinnossa oli toiminut suurin osa eli 65,2 % vastaajista. Vastaajat jakautuivat ryhmittäin seuraavasti: 7,5 % (alle 1 vuoden), 8,9 % (1-5 vuotta), 18,8 % (5-10 vuotta) ja 65,2 % (enemmän kuin 10 vuotta).

Vastuualueella tarkoitetaan tässä ELY-keskuksen organisaatorakenteen elinkeinot (E), ympäristö (Y), liikenne (L) ja yhteiset (muut) -jaottelua. E-vastuualueelta oli vastaajista 35,7 % (51), L-vastuualueelta 12,5 % (40), Y-vastuualueelta 32,1 % (47) ja muista 19,6 % (34). Edellä suluissa merkitty numero on vastausprosentti. Vastausprosentteissa ei siis ollut suuria eroja, vaikka vastaajien määrät vaihtelivat.

Asema organisaatiossa jaettiin johtoon ja esimiehiin (11,6), asiantuntijoihin (67,9) ja erilaisiin toimeenpanotehtäviin (20,5). Edellisissä suluissa merkitty numero on prosentuaalinen jakauma vastaajista. Tyypillisesti vastaajat olivat siis yli 40-vuotiaita ja suhteellisesti enemmän naisia. Vastaajat olivat useimmiten asiantuntijatehtävissä olevia valtionhallinnon erittäin kokeneita virkamiehiä.

7.2 Strateginen hallinta

Strategista hallintaa arvioitiin muun muassa toimivuuden, vuoro-vaikutuksen ja muutoshallinnan näkökulmista asteikolla 1–5. Määrällisiä kysymyksiä oli yhteensä 17, jotka ovat nähtävillä keskiarvon mukaisessa järjestyksessä taulukossa 1.

Taulukko 1. ELY-keskuksen strateginen hallinta

Arvioi strategista hallintaa ELY-keskuksessa	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedän ELY-keskuksen tehtävät ja päämäärät	3,4	,946
Tiedän syyt/perusteet organisaation uudelleenjärjestäytymiseen	3,2	1,084
ELY-keskuksen tehtävät ja päämäärät on mahdollista saavuttaa käytännössä	3,1	,902
ELY-keskuksen tehtäviin ja päämääriin sisältyvät syyt organisaation uudelleen järjestäytymiseen	3,0	,838
Työvälineet (teknologiset, tekniset, tietotekniset) ovat saatavilla ja vastaavat vaatimuksia	3,0	1,074
Strategiamme ottaa huomioon ulkoisen ympäristön ja sen muutokset	2,9	,742
ELY-keskuksen läpi kulkevat prosessit (esim. strategia, viestintä, asiakkuus, T&K) auttavat saavuttamaan päämäärät ja tavoitteet	2,8	,929
Strategiamme auttaa saavuttamaan päämäärämme	2,8	,846
ELY-keskuksen rakenne tukee strategisia päämääriä(esim. kansalais- ja asiakaslähtöisyys)	2,6	,840
ELY-keskuksen läpi kulkevia prosesseja tuetaan riittävin henkilöstöresurssein	2,6	1,061
Olen tyytyväinen työurani kehittymismahdollisuuksiin ELY-keskuksessa	2,6	1,167
ELY-keskuksen läpi kulkevat prosessit ovat selviä, yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää	2,5	,948
ELY-keskuksen strategia on yksinkertainen ja helppo ymmärtää	2,4	,872
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ELY-keskuksen strategiseen päätöksentekoon	2,4	1,073
Tiedän, millaisena johto näkee ELY-keskuksen tulevaisuuden viiden vuoden päästä	2,4	1,039
Meillä on riittävästi resursseja (inhimillisiä, taloudellisia, ajallisia ja tiedollisia) toteuttaa suunnitelmat ja saavuttaa tavoitteet	2,1	,918
Meillä on tarpeeksi työvoimaa kaikkien velvollisuuksien täyttämiseksi	2,1	1,046
	2,7	

Strategisen hallinnan summamuuttuja oli 2,7 ja vaihteluväli suuri (2,1–3,4). ELY-keskuksen tehtävät ja päämäärät (3,4) sekä syyt organisaation uudelleenjärjestäytymiseen (3,2) tunnettiin melko hyvin, kun taas ongelmiksi koettiin erityisesti työvoiman ja resurssien riittävyys (2,1), vähäinen mahdollisuus vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon (2,4) sekä tiedon puute johdon tulevaisuuden visiosta (2,4). Strategia koettiin myös vaikeasti ymmärrettäväksi (2,4).

ELY-keskuksen läpi kulkevat prosessit koettiin usein melko vaikeasti ymmärrettäviksi ja vähäisin henkilöstöresurssein tuetuiksi. Prosessien koettiin auttavan päämäärien toteutumisessa vain tyydyttävästi. Prosesseilla voidaan tarkoittaa ELY-keskuksessa esimerkiksi strategiaa, viestintää ja kehittämistä. Työuran kehittymismahdollisuuksiin suhtauduttiin useimmiten varauksellisesti. Organisaatorakenteen koettiin tukevan strategisia ja muita päämääriä vain kohtalaisesti. Ulkoista ympäristöä ja sen muutoksia koettiin huomioidun tyydyttävästi ja työvälineet olivat suhteellisen hyviä. Tehtävien ja päämäärien saavuttamisen mahdollisuus arvioitiin suhteellisen hyväksi, samoin kuin muutoksen syiden sisältyminen tehtäviin ja päämääriin.

Vastausten hajonta oli monissa kysymyksissä suurta, kuten organisaatiomuutoksen syiden ja perusteiden tiedossa (1,084). Johto ja esimiehet tiesivät perusteet organisaation uudelleen järjestäytymiseen huomattavasti paremmin kuin muut työntekijät. Johdon keskiarvo oli 4,3, kun taas asiantuntijoiden 3,2 ja toimeenpanotehtävissä olevien 2,8. Samankaltainen ero toistui kysyttäessä ELY-keskuksen tehtävien ja päämäärien tietämystä. Johto oli kokonaisuudessaan huomattavasti optimistisempi strategian toteuttamisen, saavuttamisen ja hallinnan arvioinnissa.

Samalla kysyttiin määrällistä tietämystä siitä, millaisena johto näkee ELY-keskuksen tulevaisuuden viiden vuoden päästä. Vastausten hajonta oli suuri (1,039), koska johdon keskiarvo oli 3,5, asiantuntijoiden 2 ja toimeenpanotehtävissä 2,8. Huomionarvoista oli, ettei edes johto tiedä erityisen hyvin, millainen ELY-keskus on tulevaisuudessa. Resurssien vähäisyydestä niin johto kuin työntekijät olivat samaa mieltä. ELY-keskuksen eri vastuualueilla ei ollut suuria eroja strategisen hallinnan arvioinnissa. Tosin ELY-keskuksen yhteisissä yksiköissä toimivien arviot olivat kokonaisuudessaan paremmat kuin vastuualueilla. Naiset kokivat resurssien ja työvoiman riittämättömyyden voimakkaammin kuin miehet.

Organisaatiomuutoksen syiden ja perusteiden tuntemuksen yhteyttä muutokseen liittyviin ilmiöihin tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Muutoksen syiden ja perusteiden tuntemuksella oli kohtalaisen vahva yhteys muutoksen hyödyllisenä ja tarpeellisena kokemiseen (0,556). Syiden ja perusteiden tuntemus oli yhteydessä myös haluun osallistua ELY-keskuksen kehittämiseen (0,486) sekä tyytyväisyyteen organisaation johtoa kohtaan muutostilanteessa (0,483). Toisaalta syiden ja perusteiden tuntemus vaikutti myös tyytyväisyyteen muutosta kohtaan (0,447).

7.2.1 Päämäärät ja suunnitelmat

ELY-keskuksen päämääriä ja suunnitelmia arvioitiin suhteessa omiin päämääriin osana organisaatiota. Taulukosta 2 selviää, että vastaajien omat päämäärät ja suunnitelmat ELY-keskuksessa olivat selvemmat (3,9) kuin tietoisuus ELY-keskuksen päämääristä ja suunnitelmista (3). Johto ja esimiehet tunsivat organisaation päämäärät paremmin kuin muut työntekijät. Johdon keskiarvo oli 4, kun taas asiantuntijoiden 2,8 ja

toimeenpanotehtävissä olevien 3. Yhtä lailla johdon ja esimiesten omat päämäärät osana organisaatiota olivat selkeämmät kuin muilla.

Taulukko 2. ELY-keskuksen päämäärät vrt. omat päämäärät

Arvioi päämääriä ja suunnitelmia?	Keskiarvo	Keskihajonta
Omat päämääräni ja suunnitelmani ELY-keskuksessa	3,9	,822
ELY-keskuksen päämäärät ja suunnitelmat	3,0	,869
	3,4	

Tämän jälkeen arvioitiin ELY-keskuksen päämääriä ja suunnitelmia sisällön erittelyssä, jolloin vastaukset luokiteltiin ryhmiin frekvenssien ja suhteellisten osuuksien mukaan. Vastauksista muodostui 8 muuttujaa, jotka ovat nähtävillä taulukossa 3.

Taulukko 3. ELY-keskuksen päämäärät ja suunnitelmat

Muuttujat	Frekvenssi	%
Yhteisiä päämääriä vaikea löytää, sillä eri vastualueiden välillä on vähän yhteistä. Laaja-alainen toimintakenttä aiheuttaa sisäisiä intressiristiriitoja.	12	36
Vaikeasti ymmärrettävät päämäärät	6	18
Yhteinen keskustelu päämääristä puuttuu	4	12
Käytännön ja konkretian puute. Ei kohtaa omaa työtä.	3	9
Vision puute. Lyhytnäköisyys	3	9
Maakunnan hyvinvointi ja kehittäminen	2	6
Päämäärät ylhäältäpäin annettu	2	6
Ei tarvetta yhteisille päämäärille	1	3

Taulukosta 3 voidaan huomata, että yhteisten päämäärien löytäminen koettiin vaikeaksi eri vastualueiden toimintakenttien laaja-alaisuuden takia. Toisaalta päämäärät koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi, jonka lisäksi myös yhteinen keskustelu päämääristä koettiin puuttuvan. Samalla ilmeni myös käytännön, konkretian sekä vision puutetta. ELY-keskuksen päämääräksi koettiin maakunnan hyvinvointi ja kehittäminen. Päämäärät koettiin myös ylhäältäpäin annetuiksi.

7.2.2 Roolit

Rooleilla tarkoitetaan tässä kyselylomakkeen kysymyksiä 12–15, joissa selvitettiin 1) omaa roolia organisaatiossa, 2) ELY-keskuksen roolia valtionhallinnossa sekä 3) oman yksikön ja 4) muiden yksiköiden tuntemusta ja tietämystä. Oman roolin tietämys ja tuntemus oli hyvin selvä lähes kaikilla työntekijöillä, sillä keskiarvo oli 4,2. Samalla ELY-keskuksen rooli valtionhallinnossa oli suhteellisen selvää, sillä keskiarvo oli 3,7. Oman yksikön rooli ja tehtävät tunnettiin myös hyvin, koska keskiarvo oli 4,2. Heikoin tulos oli muiden yksiköiden roolien ja tehtävien tuntemuksessa, jonka keskiarvo oli 2,8. Voidaankin sanoa, että oma rooli ja oman yksikön rooli olivat selkeitä, mutta organisaation muiden yksiköiden toimintaa tunnettiin vain vähän tai osittain. (taulukko 4.)

Taulukko 4. ELY-keskuksen roolit ja tehtävät vrt. oma rooli ja tehtävät

Arvioi rooleja?	Keskiarvo	Keskihajonta
Oma roolini ELY-keskuksessa	4,2	,727
Tunnen oman yksikköni roolit ja tehtävät	4,2	,752
ELY-keskuksen rooli valtionhallinnossa tietosi perusteella	3,7	,803
Tunnen muiden yksiköiden roolit ja tehtävät	2,8	,683

	3,7	
--	------------	--

Hierarkkinen asema organisaatiossa määritteli selkeimmin roolien tuntemusta ja tietämystä yleisesti. Heikoiten eri roolit tunsivat erilaisissa toimeenpanotehtävissä työskentelevät, kun taas parhaiten johto ja esimiehet. Roolien tuntemuksen vaihteluväli oli johdolla ja esimiehillä 3,4–4,8, asiantuntijoilla 2,7–4,2 ja toimeenpanotehtävissä 2,5–3,9. Sukupuolella oli myös pieni ero roolien tuntemuksessa, sillä miehet tunsivat roolit naisia keskimäärin hiukan paremmin.

7.2.3 Päätöksenteko

Päätöksentekoprosesseja tarkasteltiin kokonaisuutena muun muassa tehokkuuden, ymmärrettävyyden ja vaikuttamisen näkökulmista. Määrällisiä kysymyksiä oli 9, jotka ovat taulukossa 5 keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 5. Päätöksentekoprosessit ELY-keskuksessa

Arvioi päätöksentekoprosesseja ELY-keskuksessa?	Keskiarvo	Keskihajonta
Ymmärrän päätösten sisällön	3,5	,865
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka liittyvät omaan työhöni	3,4	,980
Päätökset, jotka esimieheni tekevät, auttavat minua työssäni	3,2	,902
Saan päätökset tietooni ajallaan	3,2	,907
Päätökset toteutuvat käytännössä	3,1	,807
Johdon päätökset tukevat jokapäiväisiä työprosesseja	2,9	,775
Päätökset tehdään nopeasti ja tehokkaasti	2,9	,930

Koko henkilöstö ja yksikkö ovat osa päätöksentekoprosessia	2,8	,981
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka liittyvät koko ELY-keskuksen kehittämiseen	2,4	1,062
	3,0	

Päätöksentekoprosessien summamuuttuja oli 3 ja vaihteluväli 2,4–3,5. Päätöksenteossa parasta oli päätösten sisällön ymmärtäminen (3,5) ja omaan työhön liittyvään päätöksentekoon vaikuttaminen (3,4). Esimiesten päätösten koettiin auttavan omassa työssä kohtalaisen hyvin. Yhtä lailla sekä päätösten oikea-aikainen tietoon saaminen että toteutuminen käytännössä koettiin toimivan kohtalaisen hyvin. Johdon päätösten vaikutus jokapäiväisiin työprosesseihin, päätösten nopeus ja tehokkuus sekä koko henkilöstön ja yksikön osallisuus olivat vain tyydyttävällä tasolla. Selkeästi heikoin tulos liittyi mahdollisuuteen vaikuttaa koko ELY-keskuksen kehittämiseen liittyviin päätöksiin (2,4).

Sukupuolella ei ollut vaikuttavaa merkitystä päätöksenteon kokemiseen, mutta sen sijaan vanhemmat työntekijät kokivat päätöksenteon onnistumisen positiivisemmin kuin nuoremmat. Organisaation sisällä eri vastualueiden välillä oli suhteellisen suuria eroja. Heikoiten päätöksenteon kokonaisuus arvioitiin L-vastuualueella, jonka keskiarvo oli 2,7. Tästä vain hiukan parempi oli Y-vastuualue (2,9). E-vastuualueella keskiarvo oli 3,1 ja parhaiten menestyivät yhteiset yksiköt, joiden keskiarvo oli 3,3. Heikoin yksittäisen kysymyksen tulos oli L-vastuualueella, jossa selvästi koettiin, että koko henkilöstö ja yksikkö eivät ole osa päätöksentekoprosessia (1,9). Tässä osiossa, kuten monessa muussakin asiassa, johdolla ja esimiehillä oli huomattavasti positiivisempi näkemys onnistumisesta kuin muilla työntekijöillä. Johto arvioi päätöksenteon onnistumisen keskimäärin arvosanalla 3,9, kun taas muut työntekijät 2,9.

Päätöksentekoprosesseja arvioitiin myös avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset luokiteltiin ryhmiin suhteellisten osuuksien mukaan. Avoimia vastauksia oli 13 kappaletta ja niistä muodostui 9 muuttujaa, jotka ovat nähtävissä alla taulukossa 6.

Taulukko 6. Päätöksentekoprosessit

Muuttujat	Frekvenssi	%
Päätökset tehdään ohjaavissa tahoissa eli ministeriöissä	3	23
Ei tunneta toisen vastuualueen päätöksiä, ei saa tietoa päätöksistä riittävästi	2	15
Lait ja asetukset aiheuttavat päätöksenteossa kaavamaisen toimintamallin	2	15
Johdon päätöksenteon tulisi olla nopeampaa, enemmän vastuuta	1	8
Päätöksentekoprosessit vaihtelevat suuresti vastuualueittain	1	8
Suuret päätökset (strategiset) nopeita	1	8
Johtoryhmä ja E-vastuualueen ohjausryhmä toimivat hyvin	1	8
Jääviysongelmat	1	8
Organisaatiomallista ei ole keskusteltu	1	8

Taulukon 6 vastauksissa korostuivat ensinnäkin ohjaavien tahojen eli ministeriöiden merkitys päätöksenteossa. Toisaalta koettiin, että organisaation sisällä muiden vastuualueiden päätöksiä ei tunnettu riittävästi. Kolmanneksi koettiin, että lait ja asetukset aiheuttivat päätöksenteossa kaavamaisen toimintamallin.

7.3 Sisäinen ympäristö

ELY-keskuksen sisäistä ympäristöä tarkasteltiin sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen näkökulmista. Määrällisiä kysymyksiä oli 13 sekä avoimia 1, jossa sai kommentoida sisäistä työympäristöä vapaasti. Määrällisistä kysymyksistä 12 on nähtävillä keskiarvon mukaisessa järjestyksessä taulukossa 7. Liitteenä 1 olevan kyselylomakkeen kysymys numero 86 tarkastellaan erikseen, koska se ei ole yhteismitallinen alla olevan tarkastelun kanssa. Tässä seuraavan taulukon jälkeen tarkasteltavassa kysymyksessä kysyttiin negatiivisesti vaikuttavaa asiaa, kun muissa kysymyksissä kysyttiin positiivisesti vaikuttavaa asiaa.

Taulukko 7. Työympäristö

Arvioi työympäristöä?	Keskiarvo	Keskihajonta
Voin kysyä apua esimieheltäni	4,3	,950
Suhteeni kollegoihin ovat hyvät	4,3	,705
Luotan kollegoihin	4,2	,722
Luotan esimieheeni	4,2	,931
Kollegani tulevat hyvin toimeen keskenään	3,9	,875
Esimieheni kiittää/kehuu hyvin tehdystä työstä	3,8	,961
Tunnen, että olen organisaation täysivaltainen jäsen	3,6	1,083
Luotan ELY-keskuksen ylimpään johtoon	3,4	1,118
Ongelmat selvitetään vuorovaikutuksen/neuvottelun kautta	3,3	,875
Ylin johto on avoin suhteessa työntekijöihin	3,1	1,010
Konfliktit selvitetään oikeudenmukaisesti	3,1	,690
Konfliktit ratkaistaan nopeasti	2,9	,682
	3,7	

Sisäisen työympäristön ja sosiaalisten suhteiden summamuuttuja oli 3,7 ja vaihteluväli 2,9–4,3. Parhaat tulokset tässä osa-alueessa olivat esimiehen apu (4,3) ja hyvät suhteet kollegoihin (4,3). Samaten luottamus kollegoihin ja esimieheen olivat kiitettävällä tasolla. Työntekijöiden koettiin tulevan hyvin toimeen keskenään ja myös esimies kiitti hyvin tehdystä työstä. Vastaajat tunsivat hyvin olevansa organisaation täysivaltaisia jäseniä. Luottamus oli myös hyvä ELY-keskuksen ylimpään johtoon. Lisäksi ongelmat selvitettiin useimmiten vuorovaikutteisesti neuvottelemalla. Parantamisen varaa oli jonkin verran ylimmän johdon avoimuudessa suhteessa kaikkiin työntekijöihin, konfliktien selvittämisen oikeuden-mukaisuudessa ja nopeudessa. Erillisenä kysymyksenä tarkasteltiin konfliktien henkilöitymistä ja politisoitumista. Tuloksena oli, että konfliktit olivat henkilöityneet tai politisoituneet organisaatiossa vähän (2,4).

Taustamuuttujia tarkastellessa sukupuolella, iällä ja virkaiällä ei ollut pääsääntöisesti suuria eroja sisäisten suhteiden arvioinnissa. Vastuualueita tarkasteltaessa parhaiten menestyivät yhteiset yksiköt (3,9), jonka jälkeen tulivat E-vastuualue (3,7), L-vastuualue (3,6) ja Y-vastuualue (3,5). Laskettaessa yhteen kysymyslomakkeen (liite 1) kysymykset suhteista kollegoihin (kysymys 78 ja 79), luottamuksesta kollegoihin (kysymys 77) sekä organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä (kysymys 89), selviää, että asema organisaatiossa oli suurin selittävä syy sosiaalisten suhteiden kokemiseen. Johdon ja esimiesten keskiarvo edellä mainituissa kysymyksissä oli 4,7, asiantuntijoiden 4 ja toimeenpanotehtävissä olevien 3,6.

Sisäistä ympäristöä arvioitiin avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset luokiteltiin ryhmiin suhteellisten osuuksien mukaan. Avoimista vastauksista muodostui 10 muuttujaa, jotka esitetään taulukossa 8.

Taulukko 8. ELY-keskuksen työympäristö

Muuttujat	Frekvenssi	%
Hyvä henki ja työilmapiiri	9	43
Joillakin työntekijöillä negatiivinen asenne	3	14
Työsuhteen määräaikaisuus ongelma	2	10
Ylijohtajaa on helppo lähestyä	1	5
En tunne muiden yksiköiden työntekijöitä	1	5
Johtamistaidoissa parannettavaa	1	5
Eriarvoisuus työntekijöiden välillä	1	5
Esimies voisi tarttua ongelmiin	1	5
Johto voisi olla avoimempi	1	5
Esimiehen resurssit kohdennettava yksikön ja vastuualueen kehittämiseen	1	5

Hyvä henki ja työilmapiiri olivat merkittävien ominaisuuksien sisäistä työympäristöä arvioitaessa. Toisaalta joillakin työntekijöillä huomattiin negatiivista asennetta. Ongelmana koettiin myös määräaikaiset työsuhteet. Muihin muuttujiin liittyi kuhunkin vain yksi vastaus ja nämä ovat luettavissa taulukosta 8.

Organisaation sisäisen ympäristön suhteita muihin ilmiöihin tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus oli suuri, kun alainen voi kysyä apua esimieheltä (0,770) ja esimies kiittää ja kehuu hyvin tehdystä työstä (0,657). Tunne organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä oli voimakkaasti yhteydessä informaation saantiin (0,685), työuran kehitysmahdollisuuksiin (0,633) ja luottamukseen ylintä johtoa kohtaan (0,636). Tunne organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä oli yhteydessä myös mahdollisuuteen vaikuttaa strategiseen

päätöksentekoon (0,589), organisaation kehittämiseen (0,592) ja muutoksiin (0,592).

7.3.1 Yhteistyö

Yhteistyötä tarkasteltiin tiimityön näkökulmasta. Määrällisiä kysymyksiä oli 6, joista neljä on nähtävillä keskiarvon mukaisessa järjestyksessä taulukossa 9. Loput 2 kysymystä tarkastellaan taulukossa 10 erikseen, koska ne eivät ole yhteismitallisia taulukon 9 kysymysten kanssa. Erikseen tarkasteltavissa kysymyksissä kysyttiin tiimityöhön negatiivisesti vaikuttavia asioita, kun muissa kysymyksissä kysyttiin positiivisesti vaikuttavia asioita.

Taulukko 9. Tiimityö ELY-keskuksessa

Arvioi tiimityötä?	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen tottunut työskentelemään ryhmässä, jossa autan muita ja saan itse apua.	4,0	,944
Yksikössämme keskustelemme työhön liittyvistä asioista yhdessä	3,8	,946
Haluaisin työskennellä ryhmässä/tiimissä.	3,7	,926
Jos tarpeen, saan helposti apua ja informaatiota muista yksiköistä.	3,4	1,124
	3,7	

Tiimityön summamuuttuja oli 3,7 ja vaihteluväli 3,4–4,0, joten kokonaisuudessaan yhteistyö toimi melko hyvin. Näiden kysymysten lisäksi taulukossa 10 arvioitiin 2 väittämää, joista voidaan nähdä, että työtehtävät olivat joissakin tapauksissa esimiehen valmiiksi antamia (2,3). Toisaalta työtä tehtiin jossain määrin yksin, eikä työtovereiden apua tarvittu (2,1).

Taulukko 10. Työtehtävät ja yksin tehty työ

Arvioi tiimityötä?	Keskiarvo	Keskihajonta
Työni tarkoittaa usein sitä, että hoidan ne tehtävät, jotka saan esimieheltäni.	2,3	1,004
Teen työtä yksin, enkä tarvitse apua työtovereiltani.	2,1	,980

Yksin hoidettavia työtehtäviä oli enemmän yhteisissä yksiköissä (2,4) ja Y-vastuualueella (2,3) kuin L-vastuualueella (1,9) ja E-vastuualueella (2,0). Virkaiällä, iällä tai sukupuolella ei ollut merkittävää vaihtelua tiimityön kokemisessa. Vastuualueita verrattaessa L-vastuualueella koettiin, että apua ja informaatiota sai melko heikosti muilta vastuualueilta (2,8), kun muiden vastuualueiden vaihteluväli oli 3,4–3,6. Suurin eroja selittävä tekijä oli asema organisaatiossa. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että mitä korkeammalla työntekijä oli hierarkiassa, sitä paremmin yhteistyö ja tiimityö koettiin toimineen. Tiimityön onnistumista mittaavissa kysymyksissä parhaiten menestyivät johto ja esimiehet (4,4), jonka jälkeen tulivat asiantuntijat (3,7) ja toimeenpanotehtäviä suorittavat (3,5).

Ryhmä- ja tiimityötä arvioitiin myös avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset luokiteltiin ryhmiin suhteellisten osuuksien mukaan. Avoimista vastauksista muodostui 8 muuttujaa, jotka ovat nähtävillä taulukossa 11.

Taulukko 11. Tiimityö

Muuttujat	Frekvenssi	%
Itsenäistä työskentelyä, asiantuntijatyötä yksin	10	25
Tiimityöskentelyä	6	15
Tiimityö on ollut tehotonta ja huonosti organisoitua	6	15
Tiimityötä vahvistettava ja kehitettävä	5	13

Tiimityö onnistunutta	5	13
Lisää poikkileikkaavia tiimejä yli vastualueiden	3	8
Yksikön sisällä on apua tarjolla	3	8
Saan muista yksiköistä apua, yhteistyötä on vastualueiden välillä	2	5

Avoimissa vastauksissa selvisi, että virkamiehen työ oli usein itsenäistä asiantuntijatyötä yksin. Toisaalta onnistunutta tiimityötä tehtiin, mutta osa työntekijöistä koki kuitenkin ryhmätyön olevan tehotonta ja huonosti organisoitua. Osa työntekijöistä koki myös, että tiimityötä oli vahvistettava ja kehitettävä. Muut kommentit ovat nähtävillä taulukossa 11.

Ryhmä- ja tiimityön yhteyttä muihin ilmiöihin tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Tiimityö oli jonkin verran yhteydessä avun ja informaation saantiin muista yksiköistä (0,477), työtovereiden tukemiseen (0,410) ja kiinnostukseen työtä kohtaan (0,400). Tiimityöllä oli siis yhteys tiedonsaantiin, yhteistyöhön ja motivaatioon.

7.3.2 Motivaatio

Motivaation osa-alueita arvioitiin määrällisesti 9 väittämän avulla, jotka ovat nähtävillä keskiarvon mukaisessa järjestyksessä taulukossa 12. Avoimessa kysymyksessä oli mahdollista kommentoida erikseen 1) työtä motivoivia tekijöitä (taulukko 13) ja 2) kuinka esimies ja organisaatio voivat motivoida työskentelemään tehokkaammin (taulukko 14).

Taulukko 12. Motivaatio ELY-keskuksessa

Arvioi motivaatiota	Keskiarvo	Keskihajonta
Tuen työtovereitani	4,1	,672
Olen kiinnostunut työstäni	4,1	,755
Pidän työstäni	4,0	,803
Yksikköni työntekijät arvostavat minua	3,8	,832
Minulla on tarpeeksi valinnanvapautta työhön liittyvään päätöksentekoon	3,8	,852
Haluan osallistua ELY-keskuksen kehittämiseen	3,7	1,033
Olen tyytyväinen työympäristööni ja työvälineisiin	3,6	,935
Olen luottavainen tulevaisuuteni suhteen	3,3	1,125
Työni on arvovaltainen	3,1	1,042
	3,7	

Taulukosta 12 nähdään että motivaation summamuuttuja oli 3,7 ja vaihteluväli 3,1–4,1. Motivaatio oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, mutta tietyissä kysymyksissä vastausten hajonta oli suurta. Hajonta oli suurinta tulevaisuuden luottamukseen, työn arvovaltaisuuden ja ELY-keskuksen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä (taulukko 10). Parhaiten eroja selittävät tekijät olivat hierarkkinen asema organisaatiossa sekä organisaatorakenteen vastuualue ja yksikkö. Johdon ja esimiesten motivaatio-osion keskiarvo oli 4,4, kun taas asiantuntijoiden 3,7 ja toimeenpanotehtävissä 3,4.

Motivaatio oli keskimäärin korkeinta organisaation yhteisissä yksiköissä (4,0), jonka jälkeen tulivat L-vastuualue (3,8) sekä E-, Y-vastuualueet, joiden keskiarvo oli molemmissa 3,6. Yhteisissä yksiköissä työskentelevät (4,2) halusivat osallistua kehittämistyöhön enemmän kuin muut (3,4–3,6). Sama toistui kysyttäessä työhön liittyvän päätöksenteon valinnanvapautta. Hyvällä motivaatiolla oli siis erityinen riippuvuussuhde hierarkkiseen asemaan ja kehittämistyöhön sekä myös työhön liittyvän päätöksenteon

valinnanvapauteen. Iällä tai virkaiällä ei ollut merkittävää vaikutusta motivaatioon. Sukupuoli näkyi hieman joissakin yksittäisissä kysymyksissä, mutta kokonaisuudessa ei ollut merkittäviä eroja.

Motivaatiotekijöihin saatiin lisää selittäviä tekijöitä avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset luokiteltiin ryhmiin suhteellisten osuuksien mukaan. Avoimia vastauksista muodostui 13 muuttujaa, jotka ovat taulukossa 13.

Taulukko 13. Motivaation lähteet

Muuttujat	Frekvenssi	%
Työn tärkeys, merkittävyys, vaikuttavuus, tulokset, hyöty, yhteiskunnan etu	18	24
Miellyttävä ja mielenkiintoinen työ, työtehtävät, työn sisältö, monipuolisuus, haastavuus	13	17
Työkaverit, työyhteisö, työilmapiiri, hyvä henki, hyvä esimissuhde, yhteistyö	10	13
Onnistumiset, hyvä ongelmanratkaisu	7	9
Asiakkaat, sidosryhmät	6	8
Palkka	6	8
Työn vakituisuus (määräaikainen), työ itsessään	4	5
Oppiminen, kehittyminen	4	5
Itsenäisyys	2	3
Päämääränä hyvä ympäristö, luonnon monimuotoisuus	2	3
Vastuu päätöksenteosta	1	1
Organisaation kehittäminen	1	1
Omat arvot ja periaatteet	1	1

Työn merkittävyys ja vaikuttavuus olivat selkeästi tärkein motivaation lähde. Toisaalta työntekijää miellyttävä ja mielenkiintoinen työ lisäsi myös motivaatiota. Työyhteisö ja työkaverit olivat myös merkittävä motivaation

tekijä. Palkka ja työn vakituisuus olivat myös motivaatiotekijöitä, mutta eivät kuitenkaan tärkeimpiä. Motivaatio koostui siis hyvin monista tekijöistä, jotka ovat nähtävillä kokonaisuudessaan taulukossa 13.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka esimies ja organisaatio voivat motivoida työskentelemään tehokkaammin. Näitä vastauksia oli 38 kappaletta ja niistä muodostui 20 muuttujaa. Taulukosta 14 on poistettu ne muuttujat, joiden vastaajina oli vain 1 henkilö. Näitä muuttujia oli yhteensä 11 ja ne olivat sisällöltään hyvin sekalaisia. Näin ollen näkyvillä ovat merkittävimmät 9 muuttujaa suuruusjärjestyksessä.

Taulukko 14. Motivoinnin tavat

Muuttujat	Frekvenssi	%
Vähemmän työtä, työ liian kuormittavaa, työtehtävien priorisointi, ajankäytön hallinta, tuottavuusohjelman lopettaminen, resurssien huomioiminen	11	22
Esimies: aktiivisuus, kiinnostuneisuus, kuuntelu, tuen antaminen, läsnä oleminen, kehittämishalukkuus, luottamus	10	20
Palkka, palkkausjärjestelmä	9	18
Työsuhteen vakinaistaminen, määräaikaisten vähentäminen, työn arvostaminen	5	10
Esimies: tiedottaminen, tiedonvälitys, tulevaisuuden suunnitelmista kertominen	4	8
Esimies: palaute onnistumisesta, rakentava palaute	3	6
Pitkäjänteinen kehittäminen, tavoitteellisuus	3	6
Kouluttaminen, oppimisen mahdollisuudet	2	4
Haastavat ja vaihtelevat työtehtävät	2	4

Työ oli organisaatiossa selvästi kuormittavaa, jolloin priorisointi ja ajankäyttö koettiin ongelmina. Esimiehen aktiivisuus ja läsnä oleminen

koettiin myös tärkeäksi. Näiden jälkeen tuli palkkaukseen ja työsuhteen vakituisuuteen liittyvät motivointitekijät. Myös esimiehen viestinnällä ja palautteen antamisella oli merkitystä. Esimies ja organisaatio voivat auttaa työntekijää monella tapaa, kuten taulukosta 14 voi nähdä.

Motivaation eri tekijöiden riippuvuuksia tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Työstä pidettiin, kun työ oli arvovaltaista (0,548), työuran kehitysmahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä (0,529) ja suhteet kollegoihin olivat hyvät (0,522). Kiinnostus työtä kohtaan oli yhteydessä luottamukseen esimiestä kohtaan (0,549), työn arvovaltaisuuteen (0,525) ja hyviin suhteisiin kollegoiden kanssa (0,516). Työstä pitämistä ja kiinnostumista yhdisti siis työn arvovaltaisuus ja hyvät suhteet kollegoihin. Halu osallistua ELY-keskuksen kehittämiseen oli yhteydessä organisaatiomuutoksen hyödyllisenä ja tarpeellisenä kokemiseen (0,513), sekä haluun osallistua tiimityöhön (0,451). Viestinnällä oli myös merkitystä, sillä tietämys ELY-keskuksen tehtävistä ja päämääristä (0,504), tieto muutoksen syistä ja perusteista (0,486) ja hyvä informointi ELY-keskuksessa tapahtuvasta (0,473) korreloivat haluun osallistua kehittämiseen.

7.3.3 Yhteisökuva

Sisäistä yhteisökuva tutkittiin kahden avoimen kysymyksen avulla. Kysymyksissä pyydettiin kuvailemaan Keski-Suomen ELY-keskusta kolmen adjektiivin avulla A) tällä hetkellä ja B) ideaalitalanteessa. Samankaltaiset adjektiivit luokiteltiin ryhmittäin, joista laskettiin yhdessä muuttujassa olevien havaintojen lukumäärä eli frekvenssi sekä prosentuaalinen frekvenssi. Yleisimmät muuttujat on mainittu suuruusjärjestyksessä taulukoissa 15 ja 16. Muuttujien kohdalla on myös mainittu kuhunkin muuttujaan ryhmitellyt adjektiivit.

Taulukko 15. Yhteisökuva nyt

Muuttujat	Frekvenssi	%
Sekava, epäselvä, vaikeaselkoinen, vaikea, monimutkainen, sekalainen	26	10
Iso, suuri, mammuttimainen, massiivinen	16	6
Aktiivinen, vireä, eteenpäin katsova, eteenpäin pyrkivä, tulevaisuussuuntautunut, energinen, osallistuva, positiivinen, innokas, optimistinen, yhteen hiileen puhaltava	11	4
Jäykkä, kankea, jähmeä	11	4
Epäyhtenäinen, hajanainen, liian laaja, rikkonainen, jakautunut, sektoroitunut, yhtenäisyyttä etsivä	11	4
Laaja-alainen, monimuotoinen, monivahainen, monialainen, moninainen, monipuolinen	10	4
Byrokraattinen	10	4
Yhteistyökykyinen, yhteistyöhaluinen, yhteistyökumppani, yhteistyötä tekevä	10	4
Asiakaslähtöinen, palveleva, kuunteleva, helposti lähestyttävä, neuvova	10	4

Sisäinen yhteisökuva työntekijöiden kesken koettiin hyvin moninaisesti ja eri tavoin, kuten taulukosta 15 voidaan nähdä. Ensinnäkin Keski-Suomen ELY-keskus koettiin yleisimmin sekavana ja suurena valtionhallinnon organisaationa. ELY-keskusta kuvailtiin negatiivisävytteisesti usein myös jäykäksi, epäyhteneväiseksi ja byrokraattiseksi. Toisaalta ELY-keskus koettiin yhtä lailla myös aktiiviseksi, monialaiseksi, yhteistyökykyiseksi ja palvelevaksi.

Ideaalista yhteisökuva kysyttäessä tärkeimmäksi tekijäksi koettiin 1) asiakaslähtöisyys ja -palvelu. Toisaalta haluttiin olla 2) tehokas ja toimiva organisaatio, jossa on 3) asiantunteva ja 4) osaava henkilöstö. (taulukko 16.)

Taulukko 16. Yhteisökuva ideaalitulanteessa

Muuttujat	Frekvenssi	%
Asiakaslähtöinen, palvelukykyinen, palveleva, asiakasta palveleva, asiakasystävällinen	37	14
Tehokas, toimiva, aikaansaava, terve, ahkera, yhteen hiileen puhaltava	25	9
Asiantunteva	22	8
Osaava, älykäs	15	6
Ihmisläheinen, Ihmisiä varten, läheinen, ymmärtävä, kansantajuinen, inhimillinen, helposti lähestyttävä, ulospäin suuntautuva, haluttu, sympaattinen	14	5
Joustava, notkea, ei byrokraattinen, jouheva, ketterä	13	5
Osallistuva, aktiivinen, uutta luova, raikas, luova, energinen, iloinen, intoa pursuva	12	4
Avoin	10	4

Työntekijöiden mielestä ELY-keskuksen tulisi olla ideaalitulanteessa myös 5) ihmisläheinen, 6) joustava, 7) osallistuva ja 8) avoin. ELY-keskuksen sisäinen yhteiskuva nyt ja ideaalitulanteessa poikkesivat suuresti toisistaan. Monet yhteisökuvan piirteet olivat jopa vastakohtia toisilleen.

7.4 Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää ja informaation saantia tutkittiin määrällisten ja avointen kysymyksien avulla. Avoimet vastaukset antoivat tärkeää lisätietoa määrällisten tulosten herättämiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen (liite 1) informaatio ja viestintä -osiot yhdistettiin ja järjestettiin uudelleen sisäisen viestinnän kokonaisuudeksi.

Informaation saannin summamuuttuja oli 3,1 ja vaihteluväli 2,8–3,2. Taulukosta 17 voidaan nähdä, että työntekijät olivat kohtalaisen hyvin informoituja (3,2), mutta heikoin tulos oli informaation määrässä, jonka keskiarvo oli 2,8.

Taulukko 17. Informaation vastaanottaminen

Arvioi informaatiota	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen hyvin informoitu, mitä ELY-keskuksessa tapahtuu	3,2	,856
Saamani informaation oikea-aikaisuus on riittävä.	3,2	,770
Tiedon tarkkuus, jota otan vastaan on oikea.	3,0	,905
Informaation määrä, jonka otan vastaan on sopiva.	2,8	1,008
	3,1	

Johto ja esimiehet (4,5) olivat huomattavasti paremmin informoituja ELY-keskuksessa tapahtuvasta kuin muut työntekijät eli asiantuntijat (3,0) ja toimeenpanotehtävissä olevat (3,2). Organisaation yhteisissä yksiköissä työskentelevät kokivat olevansa kokonaisuudessaan paremmin informoituja kuin vastuualueilla työskentelevät.

Informaation määrän ja tarkkuuden ongelmat selittyvät pitkälti informaatiotulvalla erityisesti sähköpostissa sekä intranetin ongelmilla, kuten taulukosta 18 voidaan nähdä. Informaatiokanavien näkökulmasta suurimmat ongelmat liittyivät intranetin toimivuuteen (43) sekä sähköpostin informaatiotulvaan (36). Lisäksi ongelmiksi koettiin yhteisen tietoverkon puute, huhupuheet, ohjaavien tahojen tiedonvälitys ja henkilöstöinfojen vähyys.

Taulukko 18. Informaationsaannin ja viestintäkanavien ongelmat

Muuttujat	Frekvenssi	%
Intran kehittäminen: tiedon löytäminen hankalaa, intra saatava toimivaksi, lomakkeet ja ohjeet helpommin löydettäväksi, sekava, intra on hyvä kanava, enemmän intraa, keskustelupalsta	19	43
Sähköposti: s-postia tulee liikaa, informaatiotulva	16	36
Yhteinen tietoverkko ja työasemat saatava, tiedon löytäminen eri asemilta hankalaa	3	7
Huhuja liikkeellä	2	5
Ohjaavien tahojen informaatio (esim. TEM) ei saavuta, substanssitiedon saaminen	2	5
Henkilöstöinfoja enemmän	2	5

Huhupuheiden määrää kysyttiin myös erillisen väittämän avulla. Huhupuheita ei ollut erityisen paljon, mutta jakauman vaihtelu oli suurta. (taulukko 19.) Huhupuheita koettiin L-vastuualueella (3,7) enemmän kuin Y-vastuualueella ja yhteisissä yksiköissä 2,6 sekä E-vastuualueella 2,8. Huhupuheiden määrä näyttäisi riippuvan myös hierarkkisesta asemasta organisaatiossa, sillä johdon ja esimiesten keskiarvo oli 2,5, asiantuntijoilla 2,8 ja toimeenpanotehtävissä 3.

Taulukko 19. Huhupuheet ELY-keskuksessa

Arvioi informaatiota	Keskiarvo	Keskihajonta
ELY-keskuksessa liikkuu paljon huhupuheita, jotka lisäävät epävarmuutta.	2,8	1,041

Sisäistä viestintää tarkasteltiin eri osatekijöiden näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sisäistä viestintää häiritseviä tekijöitä 13 näkökulmasta, jotka valittiin sekä teoreettisen näkökulman että

organisaation ominaispiirteiden perusteella. Sisäistä viestintää häiritsevät tekijät on luokiteltu suuruusjärjestyksessä ja jokaisesta tekijästä on laskettu keskihajonta. (taulukko 20.)

Taulukko 20. Sisäistä viestintää häiritsevät tekijät

Arvioi sisäistä viestintää häiritseviä tekijöitä	Keskiarvo	Keskihajonta
Puutteelliset tietojärjestelmät ja verkot	3,4	1,281
Puutteellinen viestintä kaikkien työntekijöiden kesken organisaatiossa (yksiköiden välillä)	3,3	,920
Puutteellinen viestintä muiden keskeisten sidosryhmien, ohjaavien tahojen ja valtionhallinnon organisaatioiden kanssa	3,2	,840
Rakenne ja rooli epäselvät, ei ole tietoa, kenen pitäisi antaa informaatiota ja kenelle	3,2	1,003
Puutteellinen viestintä esimiesten ja työntekijöiden kesken	3,0	1,005
Informaation puute yleisistä päämääristä, suunnitelmista ja kehityslinjauksista	3,0	,933
Hierarkkiset suhteet	3,0	1,045
Työntekijät eivät tavoita tai saa tärkeää informaatiota	2,9	1,006
Epäselvät tehtävät	2,9	,961
Säännöt ja normit	2,8	,934
Puutteellinen viestintä työntekijöiden kesken (yksikön sisällä)	2,8	1,104
Epäselvät rakenteelliset esimiessuhteet	2,7	1,013
Puutteelliset viestintävälineet	2,6	1,102

Tässä tarkastelussa suurimmaksi ongelmaksi paljastui tietojärjestelmät ja -verkot (taulukko 20). ELY-keskuksessa oli tutkimusajankohtana käytössä vanhojen organisaatioiden erilliset tietoverkot, jotka vaikeuttivat yhteistä työntekeä ja sisäistä viestintää. Tietojärjestelmät ja -verkot koettiin

suurempana ongelmana ELY-keskuksen yhteisissä yksiköissä kuin vastuualueilla. Johto ja esimiehet kokivat myös ongelman suurempana kuin vastuualueiden asiantuntija- ja toimeenpanotehtävissä toimivat. Toisin sanoen työntekijät, jotka tekivät organisaation poikkileikkaavaa työtä sekä viestivät sisäisesti koko organisaation tasolla, kokivat erilliset tietoverkot ja -järjestelmät erityisen ongelmallisina.

Sisäistä viestintää häiritseviksi tekijöiksi koettiin myös puutteellinen viestintä koko organisaation tasolla ja yksiköiden välillä. ELY-keskuksen vastuualueiden ja hallinnonalojen erilaisuus ja erillisyys häiritsivät siis sisäistä viestintää yksiköiden välillä. Ongelmia oli myös laajemmin valtionhallinnon sisäisessä viestinnässä ohjaavien tahojen sekä keskeisten sidosryhmien välillä. (taulukko 20.) L-vastuualueella viestintä keskeisten sidosryhmien ja ohjaavien tahojen kanssa koettiin ongelmallisempaa kuin muilla vastuualueilla.

Muita mahdollisia sisäisen viestinnän ongelmia olivat epäselvä rakenne ja roolit, esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä, strateginen viestintä ja hierarkkiset suhteet (taulukko 18). Esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä koettiin ongelmallisemmaksi L-vastuualueella (3,6) kuin muilla vastuualueilla ja yhteisissä yksiköissä. Sen sijaan viestintävälineisiin näytettäisiin olevan tyytyväisiä, samoin kuin rakenteellisiin esimiehuhteisiin ja yksikön sisäiseen viestintään. Erot eri tekijöiden välillä olivat kuitenkin pieniä. (taulukko 20.)

Sisäistä viestintää tarkasteltiin vielä avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset tukevat aiemmin esitettyjä tuloksia. Taulukossa 12 mainitaan vain 5 yleisintä muuttujaa, sillä pois on jätetty ne muuttujat, joihin kuului vain yksi havainto. Pois jätettyjä muuttujia oli yhteensä 9.

Taulukko 21. Sisäisen viestinnän ongelmat

Muuttujat	Frekvenssi	%
Yhteisen verkon puuttuminen, yhteinen verkkolevy saatava, ongelmat tietoverkoissa, selainongelmat	5	21
Tiedon tulva, erityisesti sähköpostitulva	4	17
Intraa tulee kehittää toimivammaksi	3	13
Johdon tulisi kertoa toimintaympäristön muutoksista, johdon viestintä vähäistä, johdon viestinnässä kehittämistä	2	8
Muista yksiköistä ei tule tietoa, vastualueiden välinen tiedonkulku ongelmana	2	8

Uutena asiana tässä tarkastelussa oli johdon sisäinen viestintä erityisesti toimintaympäristön muutoksista (taulukko 21). Sama ongelma kohti tuli esille myös väittämässä, jossa arvioitiin johdon viestintää ulkoisen ympäristön muutoksista. Tämän lisäksi vastaajat arvioivat, että kehitettävää oli myös vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa. (taulukko 22.) Molemmissa kysymyksissä johdolla oli positiivisempi mielikuva asioiden tilasta kuin muilla työntekijöillä.

Taulukko 22. Vuorovaikutus sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä

Arvioi viestintää	Keskiarvo	Keskihajonta
ELY-keskus on vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa	2,9	,949
Johto viestii ulkoisen ympäristön muutoksista	2,9	,876

Informaation saannin yhteyttä muutokseen liittyviin ilmiöihin tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Informaation saannilla oli voimakas yhteys tunteeseen organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä (0,685). Toisin sanoen, mitä paremmin henkilö oli informoitu, sen täysivaltaisemmaksi organisaation jäseneksi hän itsensä tunsu. Toisaalta

hierarkkinen asema selitti parhaiten informaation saantia, sillä johto ja esimiehet kokivat olevansa huomattavasti paremmin informoituja kuin muut työntekijät, kuten aikaisemmin mainittiin. Informaation saannilla todettiin olevan kohtalainen yhteys haluun osallistua ELY-keskuksen kehittämiseen (0,473) sekä tyytyväisyyteen aluehallinnon organisaatiomuutoksesta (0,410).

7.5 Organisaatorakenne

Organisaatorakennetta arvioitiin strategian, muuttuvan toimintaympäristön, tiedonvaihdon ja ymmärrettävyyden näkökulmista. Rakennetta tutkittiin määrällisesti viiden väittämän avulla sekä avoimella kysymyksellä. Väittämät järjesteltiin suuruusjärjestykseen ja samalla laskettiin keskihajonta (taulukko 23). Avoimet vastaukset luokiteltiin ja järjesteltiin lukumäärien ja suhteellisten osuuksien mukaan (taulukko 24).

Taulukko 23. Organisaatorakenteen toimivuus

Arvioi organisaatorakennetta	Keskiarvo	Keskihajonta
Nykyinen rakenne tukee ELY-keskuksen päämääriä ja tavoitteita	2,9	,797
Nykyinen rakenne tukee ELY-keskuksen sopeutumista ulkoisen ympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin	2,9	,821
Nykyinen rakenne tukee tiedonvaihtoa työntekijöiden välillä	2,6	,901
Nykyinen rakenne on looginen ja helppo ymmärtää	2,5	1,081
Nykyinen rakenne tukee tehokasta strategista hallintaa ja päätöksentekoprosesseja	2,4	,839
	2,7	

Organisaatorakenteen summamuuttuja oli 2,7 ja vaihteluväli 2,4-2,9. Organisaation rakenteeseen suhtauduttiin kokonaisuudessaan kriittisesti.

Tässäkin suhteessa johdolla ja esimiehillä (3,3) oli positiivisempi näkemys asioiden tilasta kuin muilla työntekijöillä (2,6). Erityisen kriittisiä rakenteeseen oltiin strategisen hallinnan ja viestinnän, kuten ymmärrettävyyden ja tiedonvaihdon näkökulmista. E-vastuualueella (2,9) ja myös yhteisissä yksiköissä (2,7) suhtauduttiin rakenteeseen hiukan positiivisemmin kuin L- ja Y-vastuualuilla (2,5). Tiedonvaihdon näkökulmasta naiset (2,4) olivat vielä kriittisempiä kuin miehet (2,9).

Avoimet vastaukset antoivat tärkeää lisätietoa rakenteen ongelmista. Suurimmat syyt ongelmiin olivat edeltävien organisaatorakenteiden vahva vaikutus uudessa ELY-keskuksessa. Organisaatiomuutoksessa saatettiin yhteen toisilleen vieraat organisaatiot, joilla oli erilaiset organisaatiokulttuurit. Samalla koettiin tarvetta häivyttää vanhojen organisaatioiden pohjalta muodostetut vastuualueiden rajat. Rakenteeseen koettiin vaikuttavan ohjaavien tahojen eli ministeriöiden rakenne. (taulukko 24.)

Taulukko 24. Organisaatorakenteen ongelmia

Muuttujat	Frekvenssi	%
Elinkeino, liikenne ja ympäristö muodostavat selvät/loogiset rajat ja tehtäväkokonaisuudet, vanhat rakenteet	7	32
Vastuualueiden rajat on häivyttävä	5	23
Liian hierarkkinen, liikaa väliportaan johtajia, liian pienet yksiköt	4	18
Ylijohtaja päätoimiseksi, keskeiseksi tehtäväksi strateginen johto	2	9
Kolme toisilleen vierasta organisaatiota yhdessä, erilaiset organisaatiokulttuurit	2	9
Rakenne johtuu ohjaavien tahojen eli ministeriöiden tulosohjauksen rakenteesta	2	9

Toisaalta rakenteen koettiin olevan liian hierarkkinen, jolloin väliportaan johtajia oli paljon ja yksiköt pieniä. Toisaalta ylijohdajan kaksoisrooli sekä koko ELY-keskuksen johtajana että vastuualueen johtajana koettiin ongelmalliseksi. Ylijohdajalle haluttiin siis tasapuolinen rooli koko ELY-keskuksen johtajana. (taulukko 24.)

7.6 Organisaatiomuutos

Työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaatiomuutokseen tarkasteltiin kuuden väittämän avulla sekä yleisesti että työn organisoinnin, johdon toiminnan, vaikutusmahdollisuuksien, hyödyllisyyden ja tavoitteiden näkökulmista. Tämän lisäksi muutoksen syvyyttä ja laajuutta arvioitiin neljän adjektiivin avulla. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin 1) muutoksen vaikutusta sisäisiin suhteisiin ja tehokkuuteen sekä 2) haluttavia muutoksia työympäristössä ja ELY-keskuksessa.

Organisaatiomuutoksen summamuuttuja oli 2,8 ja vaihteluväli 2,5–3,0. Erityisen tyytymättömästi suhtauduttiin muutoksen hyödyllisyyteen ja tarpeellisuuteen (2,5), kun taas johdon toiminta muutostilanteessa arvioitiin suhteellisen hyväksi (3,0).

Taulukko 25. Tyytyväisyys organisaatiomuutokseen

Arvioi muutoksia?	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen tyytyväinen johtoon organisaation muutostilanteessa	3,0	1,034
Olen tyytyväinen, kuinka työ on järjestetty ELY-keskuksessa (vrt. entiset virastot)	2,9	,962
ELY-keskus toimii kansalais- ja asiakaslähtöisesti	2,8	,966
Olen tyytyväinen, että voin vaikuttaa muutokseen organisaatiossa	2,7	1,120

Olen tyytyväinen alueellisen valtionhallinnon organisaatiomuutokseen (ELY-keskus)	2,6	1,145
Tapahtunut organisaatiomuutos on ollut hyödyllinen ja tarpeellinen	2,5	1,162
	2,8	

Vastausten hajonta oli kuitenkin kauttaaltaan melko suurta, mikä liittyi sekä hierarkkiseen asemaan organisaatiossa että eri vastuualueiden ja yksiköiden eroihin. Johto ja esimiehet näyttivät olevan tyytyväisempiä muutokseen (3,8) kuin asiantuntijat (2,6) ja toimeenpanotehtävissä olevat (2,7). Erityisen suuri ero oli tyytyväisyydessä vaikutusmahdollisuuksiin, jossa johdon keskiarvo oli 4,2, asiantuntijoiden 2,5 ja toimeenpanotehtävissä olevien 2,7.

Muutoksen vastuualuekohtaisessa vertailussa oli myös huomattavia eroja. Kokonaisuudessaan E-vastuualue (3,0) ja yhteiset yksiköt (3,2) olivat suhteellisen tyytyväisiä muutokseen verrattuna L- (2,5) ja Y-vastuualueeseen (2,4). Yleisesti tyytymättömmimpiä organisaatiomuutoksen hyödyllisyyteen ja tarpeellisuuteen oltiin L- ja Y-vastuualueilla.

Muutoksen syvyyden ja laajuuden arvioinnissa käytettiin neljää adjektiivia (taulukko 26). Tarkastelun taustalla oli teoreettinen näkemys muutoksesta kulttuurisena traumana, jota käsiteltiin luvussa 4. Muutos koettiin melko nopeaksi, mutta ei kovin odottamattomaksi. Toisaalta muutos koettiin jonkin verran kokonaisvaltaisena ja radikaalina (taulukko 26).

Taulukko 26. Organisaatiomuutoksen laajuus

Arvioi muutosta?	Keskiarvo	Keskihajonta
Nopea	3,7	1,031
Kokonaisvaltainen	3,2	960

Radikaali	3,0	1,166
Odottamaton	2,5	1,021
	3,1	

Muutos koettiin keskimäärin hiukan voimakkaammin L-vastuualueella kuin muilla vastuualueilla. Samankaltainen suuntaus havaittiin jo aiemmin huhupuheiden määrässä, kun niitä koettiin olevan L-vastuualueella enemmän kuin muilla vastuualueilla (luku 7.4). Tämän lisäksi naiset (3,2) kokivat muutoksen suurempana kuin miehet (3,0). Vastausten hajonta oli kuitenkin suuri erityisesti arvioitaessa muutoksen radikaalisuutta. Työntekijöiden kokemus muutoksen syvyydestä vaihteli paljon organisaation sisällä, mitä ei voida selittää kokonaan taustamuuttujilla, vaan vastaajien henkilökohtaisilla kokemuksilla.

Avoimet vastaukset antoivat tietoa muutoksen vaikutuksista (taulukko 25) ja haluttavista muutoksista (taulukko 26). Keskeisin havainto muutoksen vaikutuksista oli tehottomuus organisaation eri tasoilla, kuten päätöksenteossa, toimintatavoissa, henkilöstö- ja tietohallinnossa sekä tiedonkulussa. Hallintopalveluiden ongelmista mainittiin erikseen valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) sekä Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö (AHTI). Eräänlaisten byrokraattisten ilmiöiden, kuten jäykkyyden, kankeuden ja sääntöjen koettiin lisääntyneen muutoksessa. (taulukko 27.)

Taulukko 27. Muutoksien vaikutus sisäisiin suhteisiin ja tehokkuuteen

Muuttujat	Frekvenssi	%
Tehottomampi kuin ennen, hitaus päätöksenteossa, hyvät toimintatavat unohdettu, muutos huonosti hallittua	16	29
Yhteistyön lisääntyminen eri aloilla	7	13

Sisäisten palvelujen (hallinto, palkeet) heikentyminen ja tehottomuus	6	11
Byrokratia, jäykkyys, kankeus, säännöt	6	11
Kontaktit aikaisempiin työkavereihin katkenneet tai vähentyneet, verkostojen väheneminen	4	7
Tietohallinto ja -palvelut (AHTI) heikentyneet ja vaikeutuneet, jatkuvat tietoliikenneongelmat	4	7
Vanhojen organisaatioiden perusrakenteet ja tehtävät säilyneet	4	7
Uusia organisaatiokulttuureja, erilaiset toimintakulttuurit	3	5
Informoinnin ja tiedonkulun ongelmat	2	4
Osaamisen ja tiedon katoaminen	2	4
Hallinnonalojen hajanaistuminen ja pirstoutuminen, ohjauksen vaikeus	2	4

Toisaalta vastaajien mukaan muutos vaikutti myös sosiaalisiin verkostoihin, jolloin aikaisemmat kontaktit olivat osittain katkenneet. Samalla myös osaamista ja tietoa havaittiin kadonneen. Organisaatioiden yhteen sulautuessa koettiin uusia ja erilaisia organisaatio- ja toimintakulttuureja, mutta samalla vanhojen organisaatioiden perusrakenteet ja tehtävät tuntuivat säilyneen. Usean vastaajan mukaan eri alojen yhteistyö oli kuitenkin lisääntynyt uudessa ELY-keskuksessa. Samalla hallinnonalojen havaittiin pirstoutuneen, jolloin ministeriöiden ohjaus vaikeutui. (taulukko 27.)

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin haluttavia muutoksia työympäristössä ja ELY-keskuksessa. Vastaajat halusivat eniten synergiaa ja yhteistyötä yli vastualueiden, mistä syntyisi samalla uudenlainen organisaatiokulttuuri. Samalla kaivattiin myös ydintehtävien määrittelyä, priorisointia ja koordinoitua. Toisaalta moni vastaaja ei halunnut mitään muutoksia vähään aikaan. Muutosvastarintaa ilmensi myös halu palata vanhojen virastojen ja rakenteiden aikaan. (taulukko 28.)

Taulukko 28. Haluttavat muutokset työympäristössä ja ELY-keskuksessa

Muuttajat	Frekvenssi	%
Synergiaa hyödyntävä organisaatio, lisää yhteistyötä, vastuualueet ylittäviä työryhmiä ja tiimejä, uudenlainen organisaatiokulttuuri	8	21
Ei muutoksia, pysyvyys	4	11
Ydintehtävien määrittely, priorisointi ja koordinointi	4	11
Paluu vanhaan (vanhat virastot ja rakenteet)	3	8
Yhteinen ja toimiva tietoverkko sekä ATK-ympäristö	3	8
Työn iloa ja positiivista asennetta	3	8
Viihtyisyyttä työtiloihin	2	5
Uusia työntekijöitä ja kasvoja	2	5
Toimiva taloushallinto, hallinnon ja sen menettelytapojen yksinkertaistaminen	2	5
Keskustelu arvoista, prosesseista ja muutosten perusteista	2	5
Tasapuolisuus esimiessuhteessa, huomioiminen ja kuuntelu	2	5
L-vastuualue osaksi liikennevirastoa	1	3
Vähemmän hierarkkinen, vähemmän johtajia ja litteämpi organisaatio	1	3
Ohjaavien tahojen eli ministeriöiden yhteistyö keskenään ja ELY-keskusten kanssa	1	3

Vastaajat halusivat myös yhteistä toimivaa tietoverkkoa ja ATK-ympäristöä. sekä toimivaa hallintoa. Samaten haluttiin myös viihtyisiä työtiloja, positiivista asennetta sekä uusia työntekijöitä. Arvoista, prosesseista ja muutoksista haluttiin keskustella ja esimiessuhteeseen kaivattiin huomiointia ja kuuntelua. Yksittäisinä havaintoina olivat halu liittää L-vastuualue osaksi Liikennevirastoa sekä halu vähentää ELY-keskuksen hierarkiaa

litteämmäksi. Näiden lisäksi ministeriöiden keskinäistä yhteistyötä haluttiin lisää suhteessa ELY-keskuksiin.

Muutoksen yhteyksiä tutkittiin myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Tyytyväisyys organisaatiomuutokseen oli yhteydessä tyytyväisyyteen johtoa kohtaan muutostilanteessa (0,563) sekä mahdollisuuteen vaikuttaa muutokseen (0,529). Toisaalta tyytyväisyys muutokseen oli yhteydessä myös oman työuran kehitysmahdollisuuksiin (0,461). Viestintä korreloi laaja-alaisesti tyytyväisyyteen muutoksesta, mihin vaikutti muutoksen syiden ja perusteiden tietämys (0,447), tieto ELY-keskuksen roolista valtionhallinnossa (0,432) sekä tieto ELY-keskuksen tehtävistä ja päämääristä (0,412).

Tyytyväisyys johtoon muutostilanteessa liittyi vahvasti luottamukseen johtoa kohtaan (0,737). Tämän lisäksi tyytyväisyys johtoon muutostilanteessa oli laajasti yhteydessä viestintään, kuten johdon avoimuuteen työntekijöitä kohtaan (0,652), johdon viestintään ulkoisen ympäristön muutoksista (0,531), tietoon ELY-keskuksen tehtävistä ja päämääristä (0,531) sekä informointiin ELY-keskuksessa tapahtuvasta (0,516).

7.7 Keskeiset tulokset

Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ennen kuin siirrytään itse pohdintaan. Keskeisenä muutoksen vaikutuksena koettiin tehottomuus, joka ilmeni esimerkiksi päätöksenteossa, toimintatavoissa, hallintopalveluissa sekä tietohallinnossa ja sen palveluissa. Samalla byrokraattisten ilmiöiden, kuten sääntöjen koettiin lisääntyneen. Muutos koettiin myös työvoiman ja resurssien riittämättömyytenä sekä työn kuormittavuutena.

Muutoksen jälkeen sisäisen viestinnän keskeisiä ongelmia olivat yhteisen tietoverkon puute ja tietojärjestelmien toimivuus. Yhteisen tietoverkon puute oli ongelma erityisesti niille työntekijöille, jotka tekivät yhteistyötä yli vastuualueiden. Sisäisen viestinnän ongelmina olivat yhtä lailla sähköpostin informaatiotulva ja intranetin toimivuus. Muita ongelmia olivat vastuualueiden välinen viestintä, johdon viestintä toimintaympäristön muutoksista ja ohjaavien ministeriöiden viestintä. Informaatiotulvan lisäksi tiedon löytäminen oli hankalaa.

Organisaatorakenne koettiin toisilleen vieraiden organisaatioiden ja kulttuurien yhteenliittymänä, jossa vanhat rakenteet vaikuttivat edelleen. Rakenne koettiin liian hierarkkiseksi, jolloin väliportaan johtajia oli paljon ja yksiköt pieniä. Muutoksen jälkeen koettiin tarvetta häivyttää vastuualueiden rajat. Rakenteeseen suhtauduttiin kriittisesti erityisesti strategisen hallinnan ja sisäisen viestinnän osalta.

ELY-keskuksen yhteisiä päämääriä oli vaikea löytää, sillä vastuualueiden toimintakentät olivat hyvin erilaisia. Päämäärät koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi ja yhteistä keskustelua päämääristä ei pidetty riittävänä. Samalla koettiin, että päämäärät olivat ylhäältä päin annettuja ja päätökset tehdään ohjaavissa tahoissa. Huomionarvoista oli, ettei edes johto tiennyt erityisen hyvin, millainen ELY-keskus on tulevaisuudessa. Työntekijä tunsi hyvin oman alansa tehtävät, mutta muiden vastuualueiden ja yksiköiden tehtävien tuntemus oli heikkoa. Virkamiehen työ koettiin usein itsenäiseksi asiantuntijatyöksi.

Johto tunsi paljon paremmin ELY-keskuksen tehtävät, päämäärät ja muutoksen perusteet kuin muut työntekijät. Hierarkkinen asema vaikutti myös huhupuheisiin ja niihin liittyvään epävarmuuden kokemiseen. Tunne organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä oli riippuvainen informaation

saannista. Yhtä lailla muutosta kohtaan tunnettu tyytyväisyys koettiin suuremmaksi ylempänä hierarkiassa kuin alempana.

Muutoksen koettiin lisänneen hallinnonalojen välistä yhteistyötä, mutta rikkoneen hallinnonalan sisäisen yhtenäisyyden. Työyhteisön sosiaaliset verkostot ja organisaatiokulttuuri koettiin muotoutuneen uudelleen. Muutosvastarinta ilmeni haluttomuutena uusia muutoksia kohtaan sekä halussa vanhojen organisaatioiden aikaan. Muutos koettiin suhteellisen nopeaksi, muttei kovin odottamattomaksi.

Työyhteisön sisäinen ilmapiiri ja luottamus olivat yleisesti korkealla tasolla, mutta tähänkin vaikutti hierarkkinen asema. Yhteistyön koettiin toimineen melko hyvin, vaikka sen määrä vaihteli työyhteisön sisällä. Sisäisen yhteisökuvan näkökulmasta ELY-keskusta pidettiin sekavana, suurena, laaja-alaisena, byrokraattisena ja jäykkänä, mutta myös eteenpäin pyrkivänä, yhteistyökykyisenä ja palvelevana. Toisaalta ELY-keskuksesta haluttiin asiakaslähtöinen, toimiva, asiantunteva, osaava, ihmisläheinen, joustava, osallistuva ja avoin.

8 POHDINTA

Pohdintaosassa tutkimuksen tulokset esitetään vastauksina tutkimuskysymyksiin empirian pohjalta. Päätelemät muodostuvat tuloksien soveltamisesta sekä tuloksien ja teorian välisestä keskustelusta. Tämän jälkeen tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena erityisesti reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Lopussa esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Kuten aikaisemmin kerrottiin, tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää viestinnän merkitys ja rooli organisaation muutostilanteessa sekä kuinka organisaation sisäistä muutosprosessia voidaan hallita viestinnällä. Tarkoituksena oli myös, että tästä tapaustutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista soveltaa erilaisten organisaatioiden sisäisessä muutosviestinnässä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Keski-Suomen ELY-keskus.

8.1 Tutkimustulokset

Tälle tutkimukselle asetettiin kaksi kysymystä, joista ensimmäinen oli: *miten organisaatiomuutoksen koettiin vaikuttaneen ELY-keskuksen toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään?*

Muutoksen vaikutus koettiin tehottomuutena organisaation eri tasoilla, kuten esimerkiksi hitaassa päätöksenteossa, uusissa toimintatavoissa, heikentyneissä hallintopalveluissa ja tietohallinnon ongelmissa. Tehottomuuden ongelmaan liittyi byrokraattisten ilmiöiden lisääntyminen, mikä jäykisti ja kangisti toimintaa. Tehottomuuden ja byrokratian koettiin osaltaan johtuvan organisaation suureksi kasvaneesta koosta ja uudelleenorganisoinnista. Tämän lisäksi tietohallinnon ja sen palvelujen koettiin heikentyneen. Jatkuvat tietoliikenneongelmat ja yhteisen tietoverkon puute koettiin ongelmallisiksi. Katz ja Kahn (1978, 265-266) ovat myös huomanneet byrokraattiaan liittyvien sääntöjen ja jäykkyyden vähentävän tehokkuutta ja asiakassuhteiden hoitoa. Jäykkyys näkyy ulkoisten asiakassuhteiden lisäksi sisäisessä asiakkuudessa ja palvelussa.

Valtion aluehallinnon organisaatiomuutos koettiin ELY-keskuksessa lisänneen eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä, mutta rikkoneen hallinnonalan sisäistä yhtenäisyyttä. Toisin sanoen hallinnon kokonaisvaltainen ymmärrys oli ELY-keskuksessa lisääntynyt samalla, kun ministeriöiden ohjaustoiminta oli vaikeutunut. Vanhojen organisaatioiden perusrakenteet ja -tehtävät koettiin säilyneen uudessa ELY-keskuksessa. Sosiaaliset verkostot koettiin muuttuneen, kun kontaktit aikaisempiin työkavereihin olivat osittain vähentyneet tai katkenneet. Uudelleenorganisointiin liittyi myös osaamisen ja tiedon osittainen katoaminen. Muutokseen liittyi myös organisaatiokulttuuriin uudelleen muotoutuminen ja kehittyminen. Toisin sanoen erilaiset toimintakulttuurit sulautuivat yhteen ja kehittyivät uudenlaiseksi kulttuuriksi. Sztompkan (2004, 165-166) mukaan muutoksessa onkin kyse kulttuurisesta epäjärjestyksestä, mikä vaatii uudelleen oppimista ja sosiaalistumista.

Organisaatiomuutos aiheutti tutkimustulosten mukaan jonkin verran muutosvastarintaa, mikä ilmeni haluttomuudessa uusia muutoksia kohtaan

sekä halussa vanhojen organisaatioiden aikaan ja rakenteisiin. Muutosvastarinta voi johtua Greenbergin & Baronin (2008, 639–641) mukaan sekä henkilökohtaisista syistä että organisaation pysähtyneisyydestä. Muutosvastarinta voi olla luonnollinen reaktio valtionhallinnossa, joka on rakenteellisesti suunniteltu edistämään vakautta. Toisaalta muutoksen hyväksyminen valtion aluehallinnossa voi olla vaikeaa, kun muutospäätökset tulevat organisaation ulkopuolelta. Tulosten mukaan muutos koettiin myös suhteellisen nopeaksi, muttei kovin odottamattomaksi. Muutoksessa on siis osittain Sztompkan (2004, 160–161) määrittelemiä kulttuurisen trauman oireita, joita voidaan selittää sosiaalisena ja psykologisena ilmiönä.

Strategisen hallinnan näkökulmasta muutoksen koettiin vaikuttaneen työvoiman ja resurssien riittävyyteen sekä työn kuormittavuuden lisääntymiseen. Organisaation toimintakentän laajentumisen jälkeen oli vaikea löytää yhteisiä päämääriä, jotka koettiin myös vaikeasti ymmärrettäviksi. Työntekijän oman erityisalan tuntemus koettiin vahvaksi, mutta muiden yksiköiden roolien ja tehtävien tuntemus oli heikkoa. Samalla muiden vastuualueiden päätöksiä ei tunnettu organisaation toimintakentän laajuuden ja vahvasti erikoistuneen työnkuvan takia. Vahvasti erikoistunut työnkuva on Greenbergin ja Baronin (2008, 602) mukaan tyypillinen mekaanisen organisaation piirre. Tällöin resurssien vähentyessä ei ole yleisosaamista, jolla voitaisiin paikata vahvasti erikoistuneita tehtäviä.

Organisaatiomuutoksesta huolimatta sosiaaliset suhteet, luottamus ja työilmapiiri koettiin hyviksi. Hierarkkinen asema organisaatiossa vaikutti kuitenkin sosiaalisten suhteiden kokemiseen. Muutoksen jälkeen yhteistyö koettiin toimineen melko hyvin, vaikka sen määrä vaihteli suuresti ELY-keskuksen sisällä. Toisaalta yhteistyön koettiin lisääntyneen eri hallinnonalojen välillä muutoksen jälkeen. Vakauten ja pysyvyyteen

pyrkivällä organisaatiokulttuurilla voi olla vaikutusta sisäiseen luottamukseen ja hyvään työilmapiiriin.

Sisäisen yhteisökuvan näkökulmasta ELY-keskus koettiin muutoksen jälkeen sekavana ja suurena valtionhallinnon organisaationa. ELY-keskus koettiin myös laaja-alaisena ja epäyhteneväisenä. Hallinnon näkökulmasta ELY-keskusta kuvailtiin byrokraattisena ja jäykkänä. Toisaalta ELY-keskus koettiin yhtä lailla myös eteenpäin pyrkiväksi, yhteistyökykyiseksi ja palvelevaksi. Aktiivinen ja tulevaisuuteen pyrkivä ote näkyi myös kysyttäessä ideaalista yhteisökuvaa. ELY-keskuksen haluttiin muuttuvan muun muassa ihmisläheiseksi, joustavaksi, osallistuvaksi ja avoimeksi. ELY-keskuksen yhteisökuvaa tutkittaessa voidaan havaita pyrkimys päästä eroon organisaatiota kahlitsevista byrokraattisista ilmiöistä.

Muutoksen jälkeen sisäisen viestinnän ongelmiksi koettiin ensisijassa yhteisen tietoverkon puute, sähköpostin informaatiotulva ja intranetin toimivuus. Tämän lisäksi ongelmalliseksi koettiin vastuualueiden välinen viestintä sekä johdon viestintä toimintaympäristön muutoksista. Toisaalta ohjaavien ministeriöiden viestintä ELY-keskuksille koettiin vaikeutuneen. Muutos aiheutti ongelmia tiedonhallinnassa, sillä informaatiotulvan lisäksi tiedon löytäminen oli hankalaa.

Sisäisen viestinnän ongelmat muutoksen jälkeen heijastelivat pitkälti organisaation muita ongelmia kokonaisuutena. Toisin sanoen sisäisen viestinnän ongelmat olivat pitkälle yhteydessä organisaatiomuutokseen. Samalla informaatioteknologialla sekä viestintä- ja tietojärjestelmillä oli suuri merkitys sisäiseen viestintään ja koko organisaation toimintakykyyn. Viestintäjärjestelmillä oli myös yhteys toisiinsa. Esimerkiksi sähköpostin informaatiotulva oli todennäköinen seuraus yhteisen tietoverkon puutteesta ja intranetin ongelmista. Sosioteknisen järjestelmäteorian mukaan yhdellä

osajärjestelmällä on riippuvuussuhde toiseen osajärjestelmään. (Morgan 1986, 44). Tässä tapauksessa informaatioteknologisella osajärjestelmällä oli yhteys sosiaalisen järjestelmän toimintakykyyn. Toisaalta teknologiavälitteisellä viestinnällä oli riippuvuussuhde koko viestintäjärjestelmän toimivuuteen.

Organisaatiorakenteen näkökulmasta muutos koettiin toisilleen vieraiden organisaatioiden ja kulttuurien yhteenliittymänä, jossa vanhat rakenteet vaikuttivat vahvasti. Muutoksen jälkeen rakenteen koettiin olevan liian hierarkkinen, jolloin väliportaan johtajia oli paljon ja yksiköt olivat pieniä. Muutoksen jälkeen koettiin tarvetta häivyttää vastuualueiden rajat. Organisaatiorakenteen muutoksen koettiin vaikuttaneen toimintakykyyn erityisesti strategisen hallinnan ja sisäisen viestinnän osalta.

Aluehallinnon muutos oli osittain näennäinen, kun näkökulmana on Burnsien ja Stalkerin (1961, 119–125) määrittelemä mekaaninen rakenne. Mekaaninen organisaatio pohjautuu asiantuntijuuteen, hierarkkisuuteen, päätöksenteon keskittämiseen ja sääntöjen muodollisuuteen (Hatch & Cunliffe 2006, 110–111). Näyttää siltä, että muutos on osittain jopa lisännyt mekaanisen organisaation ja byrokratian piirteitä ELY-keskuksessa. Toisaalta ELY-keskuksen matriisi-rakenne muutti toimintoja, kuten viestintää, asiakkuutta ja strategiaa, jolloin myös yleisosaaminen lisääntyi. Yleisosaaminen laajeni myös hallinnonalojen yhteistyön myötä.

Toinen tutkimuskysymys oli: *miten byrokraattinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä ELY-keskuksen sisäiseen viestintään muutostilanteessa?*

Byrokraattinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä laajasti sisäiseen viestintään. Oleellisia byrokratian piirteitä olivat hierarkia, vallan keskittäminen, erikoistunut tehtäväkuva, erilliset hallinnonalat, säännöt ja suljetun järjestelmän ominaisuudet. Hierarkkinen asema vaikutti laaja-

alaisesti kokemukseen työyhteisön sisäisestä viestinnästä, informaation saannista ja vuorovaikutuksesta. Samalla hierarkialla oli merkitystä tehtävien ja päämäärien tuntemuksessa, muutokseen liittyvässä tietämyksessä, sosiaalisten suhteiden kokemisessa, motivaatiossa ja muutosta kohtaan tunnetussa tyytyväisyydessä.

Tulosten mukaan johto tunsu selvästi paremmin ELY-keskuksen tehtävät, päämäärät ja muutoksen perusteet kuin muut työntekijät. Johto oli myös kokonaisuudessaan paljon paremmin informoitu kuin muut työntekijät. Tällä oli vaikutusta huhupuheiden määrän kokemiseen. Mitä alempana hierarkiassa oli, sitä enemmän koettiin huhupuheita ja niihin liittyvää epävarmuutta. Organisaatorakenteen näkökulmasta koettiin, että väliportaan johtajia oli paljon ja yksiköiden koko pieni. Hierarkia vaikutti myös voimakkaasti muutosta kohtaan tunnettuun tyytyväisyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Hierarkia ja valta liittyivät ilmiöinä toisiinsa. Valtionhallintoon kuuluva vallan ja päätöksenteon keskittäminen ylemmille tasoille aiheutti ELY-keskuksessa epätietoisuutta tulevaisuudesta. Tulosten mukaan edes johto ei tiennyt erityisen hyvin, millainen ELY-keskus on tulevaisuudessa. Henkilöstö koki useimmiten, että päämäärät olivat ylhäältäpäin annettuja. Samalla koettiin, että päätökset tehdään ohjaavissa tahoissa eli ministeriöissä. Tunne organisaation täysivaltaisesta jäsenyydestä oli myös voimakkaasti yhteydessä informaation saantiin. Vartolan (2006, 28) mukaan tällainen päätöksenteon keskittämisestä johtuva itseohjautuvuuden puute luo byrokraattista organisaatiokulttuuria, jolle on ominaista hierarkia, uudistumishaluttomuus, persoonattomuus ja eristäytyminen.

Työtehtävien vahva erikoistuminen ja erilliset hallinnonalat olivat yhteydessä ELY-keskuksen sisäiseen viestintään. Tulosten mukaan

virkamiehen työ koettiin useimmiten itsenäiseksi asiantuntijatyöksi. Vahvasti erikoistunut tehtävänkuva ja erilliset hallinnonalat vaikuttivat ELY-keskuksen muiden yksiköiden ja vastuualueiden tehtävien tuntemukseen. Tulosten mukaan työntekijöiden oma rooli ja tehtävät olivat usein hyvin selvät, mutta muiden yksiköiden rooli ja tehtävät tunnettiin heikosti. Strategisen hallinnan kannalta yhteisiä päämääriä oli vaikea löytää. Organisaatorakenteen näkökulmasta vastuualueiden rajat koettiin jyrkkinä, jolloin rajoja tulisi monien mielestä häivyttää. Sisäisessä viestinnässä vahva erikoistuminen ja erilliset hallinnonalat näkyivät eri vastuualueiden välisenä puutteellisena viestintänä, mikä on Hatchin ja Cunliffen (2006, 37) mukaan tyypillistä mekaanisille organisaatioille, joiden viestintä on pääasiassa vertikaalista eli hierarkkisiin suhteisiin pohjautuvaa.

Valtionhallinto on järjestetty Suomessa perinteisesti hallinnonaloittain. Tämä on johtanut myös siihen, että tietojärjestelmät ja tietoverkot järjestettiin hallinnonaloittain erikseen. Aluehallinnon uudistuksen jälkeen ELY-keskuksissa työskenneltiin kuitenkin kiinteässä yhteistyössä hallinnonalojen välillä. Tulosten mukaan sisäisen viestinnän keskeiseksi ongelmaksi koettiin juuri yhteisen tietoverkon puute, joka vaikutti vastuualueiden ja niiden yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Ongelma korostui työtehtävissä, joissa tehtiin organisaation yhteistä ja poikkileikkaavaa työtä. Hallinnonaloittaisuus näkyi myös puutteellisena viestintänä ohjaavien tahojen ja keskeisten sidosryhmien välillä. ELY-keskuksen hallinnonalojen välisessä vuoropuhelussa oli siis paljon kehitettävää.

ELY-keskuksen sisäinen yhteisökuva koettiin usein byrokraattisena, jäykkänä ja kankeana. Byrokraattisten ilmiöiden, kuten sääntöjen koettiin lisääntyneen organisaatiomuutoksessa, mikä näkyi esimerkiksi ELY-keskuksen sisäisten palvelujen ongelmina. Suljetun järjestelmän ominaisuuksia näkyi sisäisessä viestinnässä niin, että ongelmina nähtiin

johdon vähäinen viestintä ulkoisen ympäristön ja toimintaympäristön muutoksista. Vastaajat kokivat, että johdon tulisi lisätä ja kehittää omaa viestintäänsä kokonaisuutena. Parannettavaa koettiin olevan myös ELY-keskuksen ja kansalaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Nämä havainnot tukevat Katzin ja Kahnin (1978, 265–266) tutkimustuloksia, joiden mukaan muodolliset säännöt, toimintatapojen jäykkyys ja tiukat roolit heikentävät sisäisten ja ulkoisten asiakassuhteiden hoitoa sekä näkyvät puutteellisena yhteistyönä ja viestintänä.

8.2 Päätelmät

Viestintä on organisaation eli sosiaalisen järjestelmän elinehto. Organisaation jokainen työntekijä viestii ja viestintä on näin erottamattomasti läsnä kaikessa organisaation sosiaalisessa toiminnassa. Tutkimustulosten mukaan sisäiseen viestintään oli kiinteästi yhteydessä organisaatiokulttuuri ja rakenne, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa kykyyn hallita muutosprosessia ja siihen liittyvää viestintää. Tämän tutkimuksen mukaan viestintä on yksi keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Tämän takia organisaatiomuutoksen suunnittelun lähtökohtana tulisi olla viestinnän toimivuus.

Muutostilanteessa viestinnällä on monia tehtäviä, jotka vaikuttavat ennen kaikkea työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Strategisen hallinnan näkökulmasta keskeistä on muutoksen hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden viestiminen. Ymmärrettävien ja hyödyllisten muutostarpeiden ja perusteiden viestintä lisää työntekijöiden motivaatiota. Pelkkä muutosperusteiden viestiminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan laajaa vuorovaikutusta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Muutoksesta tulisi keskustella laajasti organisaation sisällä ja samalla työntekijöillä tulisi olla vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia. Kitchenin ja Dalyn (2002, 49) mukaan

muutosviestinnässä onkin keskeistä muutostarpeen viestintä ja työntekijöiden sitouttaminen muutokseen. Samalla vastuuta muutoksen toteuttamisessa tulee jakaa laajasti organisaation sisällä. Keskustelun, vuorovaikutuksen ja osallistumisen päämääränä on yhteisymmärrys ja sitoutuminen muutokseen. On hyvin vaikea sitouttaa työntekijöitä, jos muutoksen hyödyllisyyttä ei kyetä osoittamaan, muutoksesta ei keskustella ja muutokseen vaikuttaminen ei ole mahdollista.

Organisaation johdon näkökulmasta muutosviestintä kuuluu teoriaosuudessa määriteltyyn strategiseen yhteisviestintään. Tutkimustulosten mukaan edes ELY-keskuksen johto ei tiennyt erityisen hyvin, millainen ELY-keskus on tulevaisuudessa. Samalla ELY-keskuksen yhteisten päämäärien löytäminen koettiin vaikeaksi eri vastuualueiden toimintakenttien laaja-alaisuuden takia. Päämäärät olivat myös vaikeasti ymmärrettäviä ja yhteistä päämääräkeskustelua ei ollut riittävästi. Kokonaisuudessaan byrokraattinen hallintojärjestelmä on ristiriidassa muutosviestinnän periaatteiden kanssa. Muutokseen on vaikea vaikuttaa organisaation sisällä, jos muutos on ylhäältäpäin annettu ja organisaatiolta itseltään puuttuu todellinen päätäntävalta ja valinnanvapaus.

Strateginen yhteisviestintä on muutosviestintää aivan, kuten Lewis ym. (2006) korostavat. Strategisessa viestinnässä on tärkeää, että päämäärät ja visio ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Muutosviestinnässä strategiaprosessin tulee olla vuorovaikutuksellinen ja keskusteleva. Viestintä edistää muutosprosessia, kun tietämys koko organisaation tehtävistä ja toimintaympäristöstä lisääntyy. Muutosprosessia ja ymmärrystä edistetään laaja-alaisella ja poikkileikkaavalla yhteistyöllä organisaation eri osien välillä. Samalla organisaatio on avoin ulkoiselle ympäristölle elävän organismin tavoin, kuten Bertalanffyn (1950, 155) yleisessä systeemiteoriassa.

Empirian mukaan ELY-keskuksen työntekijät tunsivat hyvin oman ydinalansa, mutta eivät muiden vastualueiden tehtäviä. Tulosten mukaan informaationsaannilla oli myös laaja-alainen yhteys organisaatiomuutokseen. Tämän takia viestinnällä onkin tärkeä rooli koko organisaation tehtävien tuntemuksen ja tiedon lisäämisessä. Esimerkiksi aluehallinnossa viestinnän tehtävä on myös lisätä työntekijän ymmärrystä ja tietämystä koko valtionhallinnosta ja sen muutoksesta. Samaan tapaan sekä tietoisuus että ymmärtämys ympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista ovat myös strategisen yhteisviestinnän päämääriä (Welch ja Jackson 2007, 190).

Organisaatorakenteen tulee edesauttaa sisäistä viestintää, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tutkimustulosten mukaan hierarkia vaikutti ELY-keskuksessa vahvasti työntekijöiden tiedonsaantiin, muutoksen kokemiseen, päämäärien tuntemukseen, sosiaalisten suhteiden kokemiseen, yhteistyöhön ja motivaatioon. Johtopäätöksenä on, että muutosta ja sen viestintää edistää vähän hierarkkinen, litteä ja tiimipohjainen organisaatio. Teorian mukaan tiimityötä on laajasti pidetty tehokkaana työn organisoinnin muotona.

Hierarkian vähentäminen tiimityöllä ja litteällä rakenteella edistää sisäistä viestintää ja sitä myötä muutosta. Hierarkian vähentäminen lisää toisaalta yhteisvastuullisuutta viestinnässä, jolloin leviävät myös informaatio ja tieto. Tiimipohjainen organisaatio vähentäisi esimerkiksi myös yksin tehtävää virkamiestyötä ELY-keskuksessa. Virkamiestyön kaavamaisen roolin uudistaminen on kuitenkin vaikeaa byrokraattisen hallinnollisessa järjestelmässä. Avoimen järjestelmän näkökulmasta tiimityö ja siihen liittyvä vuorovaikutteinen viestintä auttaisi kuitenkin hallintoa mukautumaan yhteiskunnan muutokseen.

Organisaatiokulttuurilla on vahva yhteys muutokseen ja sisäiseen viestintään. Muutostilanteessa valtionhallinnon byrokraattinen organisaatio-

kulttuuri jäykisti ja kangisti ELY-keskuksen toimintatapoja. Organisaation muutoskykyyn on yhteydessä sellainen kulttuuri ja arvot, jotka edistävät muutosta. Tällaisia muutosta edistäviä arvoja ovat esimerkiksi avoimuus, joustavuus, osallisuus ja yhteistyö, jotka ovat yhteydessä viestintään. Avoimuus kulttuurin osatekijänä voidaan yhdistää tietoon, kun taas joustavuus liittyy toimintatapoihin. Johtopäätöksenä on, että viestinnän tulee edistää muutosta tukevia arvoja, jotka puolestaan tehostavat koko organisaation toimintaa.

Näkemyks muutosta tukevista arvoista liittyy Smythen (1997, 5) ajatukseen kulttuurisen tietoisuuden herättämisestä muutosviestinnässä. Fordin ym. mukaan (2001, 108) ihmisten ajattelua ja toimintaa ohjaavat perinteet ja taustaoletukset, jotka muodostavat näin organisaatiokulttuurin. Samalla tapaa byrokraattinen organisaatiokulttuuri muodostaa ajattelua ohjaavan tulkintakehyksen ELY-keskuksessa. Muutosta tukevat arvot ja toimintatavat voivat juurtua organisaatioon vasta, kun kulttuurinen tietoisuus herää keskustelussa.

Tutkimustulosten mukaan ELY-keskuksen sisäisen viestinnän keskeinen ongelma oli yhteisen verkon puute, tietojärjestelmät sekä teknologisten viestintäjärjestelmien toimivuus. Tämä havainto korostaa tietojärjestelmän ja informaatioteknologian kiinteää yhteyttä sisäiseen viestintään. Organisaatiomuutoksen ja sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta keskeistä onkin tietohallinnon toimivuus. Keskeinen idea on sama kuin sosioteknisessä järjestelmäteoriassa. Tämän mukaan yhdellä osajärjestelmällä on riippuvuus-suhde toiseen osajärjestelmään eli esimerkiksi teknologialla on vaikutus inhimilliseen ja sosiaaliseen järjestelmään (Morgan 1986, 44). Sisäisen viestinnän kannalta on tärkeää, että ymmärretään näiden osajärjestelmien yhteys ja vaikutus toisiinsa.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää viestinnän merkitys ja rooli organisaation muutostilanteessa sekä kuinka organisaation sisäistä muutosprosessia voidaan hallita viestinnällä. Tarkoituksena oli myös, että tutkimustietoa olisi mahdollista soveltaa erilaisten organisaatioiden sisäisessä muutosviestinnässä. Tutkimus näytti, kuinka laajasti eri tavoin byrokraattinen organisaatiokulttuuri ilmiönä vaikutti sisäiseen viestintään ja toimintakykyyn. Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaatiota hyvin yksityiskohtaisesti, mikä antoi hyödyllistä tietoa tutkittavien ilmiöiden välisistä suhteista. Tutkimuskysymyksiin vastattiin laajasti empirian pohjalta. Tutkimustulokset ja päätelmät tukivat muutosviestinnän aikaisempaa tutkimusta, mutta antoivat myös uutta tietoa ja näkökulmia.

Tutkimusaiheen laaja-alaisuus asetti haasteita tutkimusmenetelmien valintaan, luotettavuuteen ja tarkkuuteen. Tapaustutkimuksen varjopuolena on aina rajallinen yleistettävyyden ja edustavuus. Byrokraattisuus on kuitenkin niin tyypillinen organisaatiokulttuurin piirre, että tiedon soveltaminen erilaisiin organisaatioihin on mahdollista. Muutosviestinnässäkin voidaan määritellä yleisiä periaatteita, jotka soveltuvat monenlaisiin työyhteisöihin. Tietoa voidaan yleistää ja hyödyntää ainakin valtionhallinnossa ja sen organisaatioissa, kuten esimerkiksi muissa ELY-keskuksissa. Yleisluonteisia päätelmiä voidaan soveltaa kaikenlaisiin organisaatioihin, sillä viestinnän perusprosessit ovat samankaltaisia kaikissa työyhteisöissä. Valitut tutkimusmenetelmät osoittautuivat toimiviksi, vaikkakin muitakin vaihtoehtoja olisi ollut. Kvalitatiivinen tutkimus olisi voinut tuoda laajempaa kokemuksellista tietoa muutoksesta kuin määrällinen tutkimus.

Erityisesti määrälliseen tutkimukseen kuuluu tärkeänä osana mittauksen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen

luotettavuutta ja toistettavuutta, kun taas validiteetti mittauksen tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) On tärkeää mitata juuri niitä ominaisuuksia, joita tarvitaan tutkimuskysymyksiin ja hypoteeseihin vastaamiseksi (Keyton 2006, 105).

Kyselylomake oli laaja, jotta olisi mahdollista vastata määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston triangulaatio lisäsi tämän tutkimuksen validiteettia, sillä avoimet vastaukset antoivat mahdollisuuden kommentoida vapaamuotoisesti tutkittavia ilmiöitä. Kyselylomake testattiin ja muokattiin ennen käyttöä, kun kaksi yliopiston tutkijaa antoivat palautetta lomakkeesta.

Kysymykset mittasivat teorioiden esille tuomia ominaisuuksia ja tarkastelivat sisäistä viestintää laaja-alaisena ilmiönä. Liitteenä 1 olevan kyselylomakkeen kysymyksiä 1–11 ja näiden jälkeen olevaa avointa kysymystä ei otettu mukaan aineiston analyysiin, koska muut kysymykset antoivat paremman ja luotettavamman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kyselylomakkeessa oli myös sellaisia kysymyksiä, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin välillisesti, mutta eivät suoraan. Tämä oli kuitenkin tarpeen, jotta kyettäisiin ymmärtämään viestinnän laaja-alainen merkitys. Tällä tavoin kyettiin saavuttamaan tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Keytonin (2006, 109) mukaan kyselylomake voi olla menetelmänä jossain määrin epäluotettava, mihin vaikuttavat esimerkiksi kysymysten muotoilu, vastaajan tulkintakehys, olosuhteet vastaamisen aikana ja vastaajan mieliala. Tässä tutkimuksessa vastaamiseen oli voinut vaikuttaa muun muassa erilaisten kyselyjen suuri määrä organisaatiossa ja vastauslomakkeen laajuus. Kyselyssä oli joitakin samaa aihetta eri sanoin koskevia kysymyksiä, joihin oli vastattu samalla tavoin. Tämä tuki omalta osaltaan tulosten

luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin myös varmistamaan huolellisuudella ja tarkkuudella aineiston keruun ja analyysin eri vaiheissa.

Sähköisen kyselylomakkeen laajuuden takia vastaamiseen kului melko kauan aikaa. Tämä saattoi vaikuttaa erityisesti avointen vastauksien määrään. Sähköinen lomake oli muuten tehokas tapa kerätä aineisto, koska aineisto oli jo valmiiksi sähköisessä muodossa tilastollista käsittelyä ja ohjelmaa varten. Sähköisten kyselyjen ongelma on usein kuitenkin heikko vastausprosentti (Keyton 2006, 165). Kyselylomakkeen ja aineiston laajuuden huomioiden vastausprosenttia voidaan pitää kuitenkin kohtalaisen hyvänä.

8.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksen arviointiin kuuluu myös jatkotutkimusaiheiden erittely. Tutkimustuloksien mukaan muutosviestinnässä keskeistä on muutoksen hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden viestiminen. Yksi tutkimusaihe olisikin hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden tarkastelu muutostilanteessa vertaamalla yksilön ja yhteisön näkökulmia. Tässä tutkimuksessa huomattiin myös tietojärjestelmien ja informaatioteknologian vahva vaikutus organisaation toimintakykyyn ja sisäiseen viestintään. Jatkotutkimuksissa voisikin keskittyä juuri teknologian ja viestinnän välisiin yhteyksiin.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään huomioitu fyysisen työtilan, kuten avokonttorin tai omien työhuoneiden vaikutusta toimintakykyyn, mikä voisi olla kolmas jatkotutkimusaihe. Lisää tietoa kaivataan myös organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen vaikutuksista toimintakykyyn muutostilanteessa. Esimerkiksi laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voitaisiin saada täydentävää ja uudenlaista tietoa. Olisi myös hedelmällistä tutkia useita erityyppisiä organisaatioita, mikä mahdollistaisi tiedon laajemman yleistettävyyden.

KIRJALLISUUS

Bertalanffy, Von, L. 1950. An Outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*. 1(2), 134-165.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. 2004. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(3), 345-365.

Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, J. (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241-258.

Bratton, J., Callinan, M., Forshaw, C. & Sawchuk, P. 2007. *Work and Organizational Behaviour*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.

Burke, W. W. 2002. *Organization Change. Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cheney, G & Christensen, L. T. 2001. Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication. Teoksessa Jablin, F. M., Putnam, L. L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 231-269.

Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.

Crozier, M. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dawson, P. 2003. *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.

Denison, D. R. 1984. Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Suom. Pirkko Vahvelainen. Helsinki: Marketindex.

De Ridder, J. A. 2004. Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management journal*. 14/3, 20–30.

DiFonzo, N. & Bordia, P. 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*. 37(3-4), 295–303.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Ford, J. D., Ford, L. W., McNamara, R. T. 2001. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change*. 15(2), 105–121.

Freeman, R. E. & Reed, D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. 25/3, 88–106.

Frey, L., Botan, C. & Kreps, G. 2000. Investigating Communication. An Introduction to Research Methods. 2. painos. Boston: Allyn and Bacon.

Goldhaber, G. M. & Krivonos, P. D. 1977. The ICA Communication Audit: Process, Status, Critique. *Journal of Business Communication*. 15(1), 41–55.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 2008. Behavior in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hargie, O & Tourish, D. 2000. Handbook of Communication Audits for Organisations. London: Routledge.

Hatch, M. J. & Cunliffe A. L. 2006. Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford, New York: Oxford University Press.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

HE 59/2009. Hallituksen esitys Eduskunnalle aluehallinnon uudistamista koskeväksi lainsäädännöksi. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.fi) <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090059>>
13.11.2012

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hitt, M. A., Miller, C. C. & Colella, A. 2009. *Organizational Behaviour. A Strategic Approach*. Hoboken, NJ: Wiley.

Hofstede, G. & Hofstede G. J. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the mind. Tarkistettu ja laajennettu 2. painos*. New York: McGraw-Hill.

Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. Teoksessa Guzzo, R. A., Salas, E. & Associates. (toim.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 204–261.

Juuti, P & Lindström, K. 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon opisto.

Kalla, H. K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 10(4), 302–314.

Karau, S. J. & Williams, K. D. 1993. Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(4), 681–706.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2. painos. New York: John Wiley & Sons.

Keyton, J. 2006. *Communication Research: Asking Questions, Finding Answers*. 2. painos. Boston: McGraw-Hill Higher Education.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. 2004. The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal* 47(2), 175–192.

Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*. 7(1), 46–53.

Kotter, J. P. & Heskett J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 86 (7/8), 130–139.

Kärkkäinen, S. & Högmander, H. 2008. Tilastomenetelmien peruskurssi. Luentomoniste. 5. painos. Jyväskylän yliopisto: Matematiikan ja tilastotieteen laitos.

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897. Saatavilla www-muodossa:< <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897>> 13.11.2012.

Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., Weir, K. E. 2006. Advice on Communicating during Organizational Change. The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*. 43(2), 113–137.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*. 50(4), 370–396.

Merton, R. K. 1938. Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*. 3/5, 672–682.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.

Miller, K. 2006. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park, California: Sage publications.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224–247.

Mullen, B & Copper, C. 1994. The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin* 115 (2), 210–227.

Nummenmaa, L. 2004. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall.

Price, K. H., Harrison, D. & Gavin, J. H. 2006. Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing. *Journal of Applied Psychology* 91 (6), 1375–1384.

Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Schein, E. H. 1985. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suom. R. Liljamo ja Asko Miettinen. Espoo: Weiling+Göös. (Alkuperäisteos 1985.)

Schein, E. H. 1991. What is culture? Teoksessa Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. ja Martin, J. (toim.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, California: Sage Publications, 243–253.

Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. 2. painos. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate Communications: An International Journal*. 2(1), 4–7.

Sztompka, P. 2004. *The Trauma of Social Change. A Case of Postcommunist Societies*. Teoksessa Alexander, J. C., Eyerman, R., Giesen, B., Smelser, N. J. ja Sztompka, P. (toim.) *Cultural Trauma and Collective Identity*. Berkeley, California: University of California Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Riel, C. B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Harlow: Prentice-Hall.

Vartola, J. 2006. *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Englanniksi kääntänyt A. M. Henderson ja T. Parsons. New York: Free Press. (Alkuperäisteos 1922.)

Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 12(2), 177–198.

Wiio, O. A. *Viestinnän tutkimussuuntia. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja 12*. Helsinki: Yliopistopaino.

Wren, A. W., Bedeian, A. G. & Breeze, J. D. 2002. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40/9, 906–918.

Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. 5. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

LIITE 1

Sisäisen viestinnän auditointi

I Yleinen tila organisaatiossa

A) Arvioi ELY-keskuksen tämänhetkisiä mahdollisia kehittämisen tarpeita/ongelma-alueita asteikolla 1-5. Merkitse erittäin tärkeä ongelma-alue kohtaan 5 ja ei tärkeä kohtaan 1.

	1 Ei tärkeä	2	3	4	5 Tärkeä
* 1. Roolit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2. Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3. Muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4. Informaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5. Yhteistyö/tiimityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6. Työvälineet ja tilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7. Organisaatorakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8. Päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 9. Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

10. Konfliktit

*

11. Strateginen hallinta

*

B) Kuvaile halutessasi yleistä tilaa ELY-keskuksessa; mikä toimii hyvin, mikä ei toimi, mikä auttaa sinua työssäsi, mikä häiritsee sinua, jne.



<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

II Roolit

A) Määrittele, kuinka selkeät eri roolit ovat asteikolla 1-5

12. Oma roolini ELY-keskuksessa *

1 Oma roolini on täysin epäselvä	2 Oma roolini on usein epäselvä	3 Olen tietoinen omasta roolistani, mutta en aina	4 Tiedän melko hyvin roolini organisaatiossa ja yleensä ymmärrän sen	5 Olen erittäin hyvin informoitu ja ymmärrän roolini organisaatiossa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ELY-keskuksen rooli valtionhallinnossa tietosi perusteella *

1 Roolit ovat itselleni täysin epäselvät	2 Roolit ovat itselleni usein epäselvät	3 Olen tietoinen rooleista, mutta en aina	4 Tiedän melko hyvin roolit valtionhallinnossa ja yleensä ymmärrän ne	5 Olen erittäin hyvin informoitu ja ymmärrän roolit valtionhallinnossa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tunnen oman yksikköni roolit ja tehtävät *

1 Ei lainkaan	2 Vähän	3 Osittain	4 Paljon	5 Erittäin paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tunnen muiden yksiköiden roolit ja tehtävät *

1 Ei lainkaan	2 Vähän	3 Osittain	4 Paljon	5 Erittäin paljon
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

III Päämäärät ja suunnitelmat

A) Arvioi päämääriä ja päätöksentekoprosesseja ELY-keskuksessa asteikolla 1-5

16. ELY-keskuksen päämäärät ja suunnitelmat *

- | | | | | |
|--|---|---|--|---|
| 1. Päämäärät ja suunnittelu organisaatiossamme ovat järjestäytymättömät ja epäselvät | 2. Päämäärät ja suunnitelmat ovat usein epäselvät | 3. Olen osittain tietoinen päämääristä ja suunnitelmista, mutta en aina | 4. Olen melko hyvin informoitu ja yleensä ymmärrän päämäärät ja suunnitelmat | 5. Olen erittäin hyvin informoitu ja ymmärrän päämäärät ja suunnitelmat |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Omat päämääräni ja suunnitelmani ELY-keskuksessa *

- | | | | | |
|--|--|--|---|--|
| 1. Omat päämääräni ja suunnitelmani organisaatiossa ovat täysin järjestäytymättömät ja epäselvät | 2. Omat päämääräni ja suunnitelmani organisaatiossa ovat usein epäselvät | 3. Omat päämääräni ja suunnitelmani organisaatiossa ovat selviä, mutta ei aina | 4. Omat päämääräni ja suunnitelmani organisaatiossa ovat melko selvät | 5. Olen erittäin tietoinen päämääristäni ja suunnitelmistani organisaatiossa |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B) Halutessasi kommentoi ELY-keskuksen päämääriä ja suunnitelmia

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

IV Motivaatio

A) Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5

18. Pidän työstäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

19. Olen kiinnostunut työstäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

20. Olen tyytyväinen työympäristöni ja työvälineisiin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

21. Yksikköni työntekijät arvostavat minua *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

22. Tuen työtovereitani *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

23. Olen luottavainen tulevaisuuteni suhteen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

24. Minulla on tarpeeksi valinnanvapautta työhön liittyvään päätöksentekoon *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

* Täysin samaa mieltä

25. Työni on arvovaltainen *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5
* Täysin samaa mieltä

26. Haluan osallistua ELY-keskuksen kehittämiseen *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5
* Täysin samaa mieltä

B) Määrittele halutessasi, mikä motivoi työssäsi kaikkein eniten

C) Kerro halutessasi, kuinka esimies ja organisaatio voivat motivoida sinua työskentelemään tehokkaammin? Mikä auttaisi sinua työssäsi?

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)



Sisäisen viestinnän auditointi

V Muutokset organisaatiossa

A) Arvioi muutoksia ELY-keskuksessa seuraavien väittämien kautta

27. Olen tyytyväinen alueellisen valtionhallinnon organisaatiomuutokseen (ELY-keskus) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

28. Olen tyytyväinen, kuinka työ on järjestetty ELY-keskuksessa (vrt. entiset virastot) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

29. Olen tyytyväinen johtoon organisaation muutostilanteessa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

30. Olen tyytyväinen, että voin vaikuttaa muutoksiin organisaatiossa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

31. Tapahtunut organisaatiomuutos on ollut hyödyllinen ja tarpeellinen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

32. ELY-keskus toimii kansalais- ja asiakaslähtöisesti *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

B) Millainen aluehallinnon organisaatiomuutos on ollut asteikolla 1-5? *

1. Ei lainkaan 2. Hiukan 3. Jossakin määrin 4. Paljon 5. Hyvin paljon

33. Nopea

*

34. Kokonaisvaltainen

*

35. Radikaali

*

36. Odottamaton

*

C) Kerro halutessasi, miten muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja tehokkuuteen (vrt. entiset virastot)

D) Kerro halutessasi, mitä muutoksia haluaisit nähdä työympäristössäsi ja ELY-keskuksessa

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

VI Informaatio

A) Arvioi seuraavia informaatioon liittyviä väittämiä

37. Informaation määrä, jonka otan vastaan on sopiva. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

38. Tiedon tarkkuus, jota otan vastaan on oikea. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

39. Saamani informaation oikea-aikaisuus on riittävä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

40. ELY-keskuksessa liikkuu paljon huhupuheita, jotka lisäävät epävarmuutta. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

B) Halutessasi, anna kommentteja ja ehdotuksia informaatiosta ja viestintäkanavista

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

VII Yhteistyö / tiimityö

A) Arvioi tiimityötä ELY-keskuksessa

41. Olen tottunut työskentelemään ryhmässä, jossa autan muita ja saan itse apua. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

42. Teen työtä yksin, enkä tarvitse apua työtovereiltani. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

43. Yksikössämme keskustelemme työhön liittyvistä asioista yhdessä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

44. Työni tarkoittaa usein sitä, että hoidan ne tehtävät, jotka saan esimieheltäni. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

45. Jos tarpeen, saan helposti apua ja informaatiota muista yksiköistä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

46. Haluaisin työskennellä ryhmässä/tiimissä. *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

B) Halutessasi kommentoi ryhmä- ja tiimityötä ELY-keskuksessa

Sisäisen viestinnän auditointi

IX Organisaatorakenne

A) Arvioi ELY-keskuksen rakennetta asteikolla 1-5

47. Nykyinen rakenne tukee ELY-keskuksen päämääriä ja tavoitteita *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

48. Nykyinen rakenne tukee ELY-keskuksen sopeutumista ulkoisen ympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

49. Nykyinen rakenne on looginen ja helppo ymmärtää *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

50. Nykyinen rakenne tukee tiedonvaihtoa työntekijöiden välillä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

51. Nykyinen rakenne tukee tehokasta strategista hallintaa ja päätöksentekoprosesseja *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
	*					

B) Halutessasi kommentoi ELY-keskuksen organisaatorakennetta

<-- Edellinen

Seuraava -->



60. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka liittyvät koko ELY-keskuksen kehittämiseen *

Täysin eri mieltä * 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

B) Halutessasi kommentoi ELY-keskuksen päätöksentekoprosesseja

<-- Edellinen Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

XI Viestintä

A) Arvioi sisäistä viestintää mahdollisesti häiritseviä tekijöitä asteikolla 1-5. Numero 5 on kaikkein häiritsevin ja numero 1 ei häiritse lainkaan. Arvioi jokainen tekijä. *

	1 Ei lainkaan	2	3	4	5 Erittäin paljon
61. Puutteellinen viestintä työntekijöiden kesken kesken (yksikön sisällä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
62. Puutteellinen viestintä kaikkien työntekijöiden kesken organisaatiossa (yksiköiden välillä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
63. Puutteellinen viestintä esimiesten ja työntekijöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
64. Puutteellinen viestintä muiden keskeisten sidosryhmien, ohjaavien tahojen ja valtionhallinnon organisaatioiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
65. Epäselvät tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
66. Epäselvät rakenteelliset esimiessuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
67. Puutteelliset viestintävälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
68. Puutteelliset tietojärjestelmät ja verkot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*					
69. Työntekijät eivät tavoita tai saa tärkeää					

informaatiota

*

70. Informaation puute yleisistä päämääristä, suunnitelmista ja kehityslinjauksista

*

71. Rakenne ja rooli epäselvät, ei ole tietoa, kenen pitäisi antaa informaatiota ja kenelle

*

72. Hierarkkiset suhteet

*

73. Säännöt ja normit

*

B) Halutessasi kommentoi sisäistä viestintää mahdollisesti häiritseviä tekijöitä

74. Olen hyvin informoitu, mitä ELY-keskuksessa tapahtuu *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

*

75. Johto viestii ulkoisen ympäristön muutoksista *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

*

76. ELY-keskus on vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

*

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

XII Organisaation sisäinen ympäristö (konfliktit, luottamuskysymykset, sosiaaliset suhteet)

A) Arvioi työympäristöä seuraavien väittämien kautta

77. Luotan kollegoihin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

78. Kollegani tulevat hyvin toimeen keskenään *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

79. Suhteeni kollegoihin ovat hyvät *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

80. Luotan esimieheeni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

81. Voin kysyä apua esimieheltäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

82. Esimieheeni kiittää/kehuu hyvin tehdystä työstä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

83. Luotan ELY-keskuksen ylimpään johtoon *

	1	2	3	4	5	

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

84. Ylin johto on avoin suhteessa työntekijöihin *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

85. Ongelmat selvitetään vuorovaikutuksen/neuvottelun kautta *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

86. Konfliktit ovat henkilöityneet ja politisoituneet organisaatiossamme *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

87. Konfliktit selvitetään oikeudenmukaisesti *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

88. Konfliktit ratkaistaan nopeasti *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

89. Tunnen, että olen organisaation täysivaltainen jäsen *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

B) Kommentoi halutessasi ELY-keskuksen työympäristöä

<-- Edellinen

Seuraava -->



Sisäisen viestinnän auditointi

XIII Strateginen hallinta

A) Arvioi strategista hallintaa/päätöksentekoa ELY-keskuksessa asteikolla 1-5

90. Tiedän syyt/perusteet organisaation uudelleenjärjestäytymiseen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

91. Tiedän ELY-keskuksen tehtävät ja päämäärät *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

92. ELY-keskuksen tehtäviin ja päämääriin sisältyvät syyt organisaation uudelleen järjestäytymiseen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

93. ELY-keskuksen tehtävät ja päämäärät on mahdollista saavuttaa käytännössä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

94. Tiedän, millaisena johto näkee ELY-keskuksen tulevaisuuden viiden vuoden päästä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

95. ELY-keskuksen strategia on yksinkertainen ja helppo ymmärtää *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
*						

96. Strategiamme auttaa saavuttamaan päämäärämme *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

* Täysin samaa mieltä

97. Strategiamme ottaa huomioon ulkoisen ympäristön ja sen muutokset *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

98. Meillä on riittävästi resursseja (inhimillisiä, taloudellisia, ajallisia ja tiedollisia) toteuttaa suunnitelmat ja saavuttaa tavoitteet *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

99. ELY-keskuksen läpi kulkevat prosessit (esim. strategia, viestintä, asiakkuus, T&K) auttavat saavuttamaan päämäärät ja tavoitteet *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

100. ELY-keskuksen läpi kulkevat prosessit ovat selviä, yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

101. Työvälineet (teknologiset, tekniset, tietotekniset) ovat saatavilla ja vastaavat vaatimuksia *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

102. ELY-keskuksen läpi kulkevia prosesseja tuetaan riittävien henkilöstöresurssein *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

103. Meillä on tarpeeksi työvoimaa kaikkien velvollisuuksien täyttämiseksi *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

104. ELY-keskuksen rakenne tukee strategisia päämääriä (esim. kansalais- ja asiakaslähtöisyys) *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

105. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ELY-keskuksen strategiseen päätöksentekoon *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

106. Olen tyytyväinen työurani kehittymismahdollisuuksiin ELY-keskuksessa *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä
*

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)



Sisäisen viestinnän auditointi

XIV Imago

A) Kuvaile tämänhetkistä Keski-Suomen ELY-keskusta kolmen adjektiivin avulla *

B) Mitä kolmea adjektiivia tulisi käyttää kuvatessa ELY-keskusta ideaalitulanteessa *

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)



Sisäisen viestinnän auditointi

XV Tietoja vastaajasta

107. Sukupuolesi *

- 1. Mies
- 2. Nainen

108. Ikäsi *

- 1. 18-25
- 2. 26-40
- 3. 41-55
- 4. 56-

109. Kuinka kauan olet toiminut ELY-keskuksen ja sitä edeltävien organisaatioiden palveluksessa yhteensä? *

- 1. Alle 1 vuoden
- 2. 1-5 vuotta
- 3. 5-10 vuotta
- 4. enemmän kuin 10 vuotta

110. Missä työskentelet? *

- 1. E-vastuualue
- 2. L-vastuualue
- 3. Y-vastuualue
- 4. Yhteiset (muut)

111. Asemasi organisaatiossa *

- 1. Johto ja esimiehet
- 2. Asiantuntijat
- 3. Erilaiset toimeenpanotehtävät

<-- Edellinen

Lähetä