

UUTEEN TOIMINTATAPAAN SIIRTYMINEN JA
HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ

Piia Bräysy

Pro Gradu -tutkielma
Syksy 1998
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPPIVAN ORGANISAATION JA TIIMITYÖN KÄSITTEET	8
2.1 Oppivan organisaation taustateorioita	8
2.2 Oppivan organisaation yleisiä piirteitä	10
2.3 Sengen malli oppivasta organisaatiosta	12
2.4 Oppivaan organisaatioon kohdistuvaa kritiikkiä	19
3 ORGANISAATIOMUUTOS TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA	24
3.1 Organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöihin	24
3.2 Organisaatiomuutoksen kokemiseen yhteydessä olevia tekijöitä	27
4 TYÖNTEKIJÖIDEN HENKINEN HYVINVOINTI	31
4.1 Henkinen hyvinvointi työelämässä	31
4.2 Stressin, kuormittuneisuuden ja työuupumuksen kokeminen työssä	33
4.3 Työntekijän voimavarojen vaikutus hyvinvointiin	36
5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS	37
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	39
6.2 Tutkimuksen otanta ja kyselyn toteuttaminen	42
6.3 Mittareiden laadinta ja kyselyn sisältöalueet	43
6.4 Aineiston analyysi	48
6.4.1 Siirtymävaiheen toteutusta ja koulutusta kuvaavat muuttujat	48
6.4.2 Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet	49
6.4.3 Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset yksilötasolla	49
6.4.4 Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset työyhteisön tasolla	51
6.4.5 Aineistojen tilastollinen käsittely	51

7 TULOKSET	53
7.1 Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus	53
7.1.1 Tiimiorganisaatioon siirtymisen käynnistyminen	53
7.1.2 Tiimiorganisaatioon liittyvä koulutus	55
7.2 Henkilöstön suhtautuminen tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin	58
7.3 Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutukset yksilö- ja työyhteisötasolla	60
7.3.1 Siirtymisen vaikutukset omaan työhön	60
7.3.2 Siirtymisen vaikutukset työyhteisötasolla	63
7.4 Siirtymävaiheen seurauksiin omassa työssä ja työyhteisössä yhteydessä olevat tekijät	65
8 POHDINTA	73
8.1 Tutkimuksen päätulokset	73
8.2 Tutkimusmenetelmän rajoituksia	79
8.3 Jatkotutkimusaiheita	81
LÄHTEET	82
LIITTEET	86

1 JOHDANTO

Talous ja työmarkkinat ovat epävakaistuneet parin viime vuosikymmenen aikana, minkä seurauksena sekä yritysmaailmassa että julkisella sektorilla ovat lisääntyneet suuret, radikaalit ja ennustamattomat organisaatiomuutokset (Callan 1993). Samanaikaisesti tutkimustulokset kertovat karua kieltään: yhä useampi työntekijä voi huonosti työelämässä. Suomessa työssä koettu epävarmuus näkyy kielteisinä vaikutuksina sekä työntekijöiden työhyvinvointiin että yleiseen hyvinvointiin (Nätti ym. 1995). Lisäksi työuupumuksen on todettu olevan luultua yleisempää, sillä Kalimon (1997) tutkimuksessa jopa noin 7 % tutkituista oli vakavasti työuupunut. Työvoiman määrään suhteutettuna tämä vastaa arviolta noin 165 000 työssä käyvää suomalaista. Työuupumus ilmenee muun muassa vakavana väsymyksenä, kyynistyneisyytenä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä (Kalimo 1997). Kalimon mukaan (1997, 39-43) työuupumus näyttäisikin lisääntyvän epävarmuutta, turvattomuutta ja työmäärää lisäävien työpaikan muutosten myötä. Tällaisten muutosten sijaan hänen mielestään työelämässä tarvittaisiin asenteiden muutosta nykyistä terveellisempään ja tasapainoisempaan suuntaan.

Yhteiskunnan epävakaistuminen on pakottanut sekä yrityksiä että julkisen sektorin organisaatioita muuttamaan toimintaansa entistä joustavammaksi ja tehokkaammaksi (Stähle 1995). Yhtenä suosituimmista mielenkiinnon kohteista on ollut oppivan organisaation käsite, jota voidaan pitää eräänlaisena kokoelmana erilaisia strategioita, joilla pyritään vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin jatkuvan kehittymisen ja oppimisen avulla. Oppivan organisaation käsitteelle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, mutta sen voidaan katsoa sisältävän seuraavia piirteitä: organisaatiossa tapahtuva jatkuva systeemitason oppiminen, tiedon jakaminen, kriittinen systeemiajattelu, oppimiskulttuurin luominen, joustavuus ja kokeiluhalukkuus sekä ihmiskeskeisyys (Gephart, Marsick, Buren & Spiro 1996, 38). Oppivan organisaation käsitteeseen kuuluu myös oleellisena osana vastuun siirtäminen työnjohtajilta työntekijöille ja tiimeille.

Yhtenä henkistä hyvinvointia edistävänä tekijänä on pidetty juuri yksilön mahdollisuuksia säädellä omaa työtään ja kehittää omaa ammattitaitoaan sekä saada sosiaalista tukea työtään koskevissa asioissa (Feld & Ruoppila 1993). Näin ollen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää kysymystä siitä, voidaanko oppivan organisaation käsitteen tai siihen liittyvän tiimityön katsoa olevan jonkinlainen ratkaisu työelämän epävarmuuden ongelmaan tai edes jonkinlainen työntekijöiden epävarmuutta ehkäisevä tekijä?

Kohdeorganisaationa tässä pro gradu -tutkimuksessa on Vantaan kaupungin sivistystoimi, jossa oltiin siirtymässä uudenlaiseen toimintatapaan. Toimintatavan tausta-ajatuksina voidaan pitää etenkin oppivan organisaation ja tiimiorganisaation käsitteitä. Uuden toimintatavan tarkoituksena on ollut tehostaa työyksiköiden toimintaa ja lisätä niiden välistä tiedon kulkua sekä tätä kautta parantaa sivistystoimen palveluiden laatua. Tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin kuvailla survey-tutkimuksen avulla, kuinka Vantaan kaupungin sivistystoimen henkilöstö kokee ja on kokenut meneillään olevan siirtymisen uudenlaiseen toimintatapaan ja kuinka se on vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa. Toisaalta tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella myös siirtymävaiheen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä, joista erityisen mielenkiinnon kohteena on henkilöstön suhtautuminen tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin. Muina siirtymävaiheen kokemista ennustavina tekijöinä tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuteen toimintatapaan siirtymisen toteuttamista, uuteen toimintatapaan siirtymistä varten järjestettyä koulutusta, työssä koettua epävarmuuden tunnetta sekä vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä.

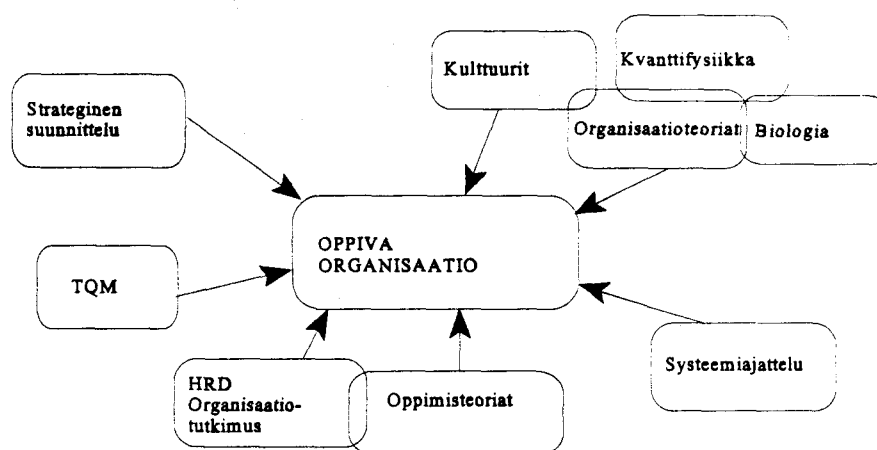
2 OPPIVAN ORGANISAATION JA TIIMITYÖN KÄSITTEET

2.1 Oppivan organisaation taustateorioita

Työelämän epävakaistuminen ja nopeat muutokset ovat pakottaneet organisaatiota muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan joustavampaan suuntaan. Tämän seurauksena oppimiskyvystä on tullut organisaatioiden tärkein muutoksessa selviytymisen ja onnistumisen kriteeri. (muiden muassa Ojala 1996.) Smedsin mukaan tärkeää yritysten pinnalla pysymisen kannalta on oppia asennoitumaan muutoksiin oikein, sillä jatkuva muutos ja sopeutuminen vaativat yrityksissä yhteistyötä sekä jatkuvan kehityksen johtamisperiaatteiden soveltamista (Karismo 1996). Stähle (1995) viittaa Euroopan komission julkaisuun *The Learning Organisation* (1993), jonka mukaan organisaatioiden toimintaan vaikuttavat etenkin kolme ydinmuutosta. Näitä ydinmuutoksia ovat markkinoiden, työntekijöiden ja informaatioteknologian muutokset. *Paikalliset ja kansainväliset markkinat* ovat muuttumassa yhä asiakaskeskeisempään suuntaan, johon liittyvät muiden muassa markkinoiden nopea muutos, tuotevalikoimien laajeneminen sekä asiakkaiden jälkihoito. *Työntekijät* ovat puolestaan entistä tietoisempia omista tavoitteistaan, jonka seurauksena omassa työssä halutaan saada myös enemmän vastuuta sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Kolmantena ydinmuutoksena pidetään *tietotekniikan ja informaatiotekniikan* nopeaa kehittymistä. (Stähle 1995.)

Oppivaa organisaatiota voidaan pitää monitieteellisenä käsitteenä, joka perustuu aiempiin organisaatioiden toimintaa koskeviin teorioihin ja näkökulmiin. Käsitteen kehittymisen taustalla voidaan nähdä vaikuttavan muiden muassa organisaation kehittämisen periaatteet (OD eli Organizational Development), kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM eli Total Quality Management) sekä viime vuosikymmenten

taloudellinen kehittyminen (Fenwick 1996). Ojala (1996) on tarkastellut oppivan organisaation käsitteen kehittymistä eri tieteen aloista ja teorioista (kuvio 1). Hänen mukaansa oppivan organisaation perusta muodostuu ensinnäkin organisaatiotutkimuksista ja henkilöstön kehittämisestä (HRD eli Human Resource Development), jotka ovat pyrkineet vaikuttamaan organisaation oppimisprosessiin yksilöiden oppimisen kautta. Toisaalta organisaation oppimiseen liittyvät liikkeenjohtamiseen liittyvät teoriat, kuten strateginen suunnittelu, kokonaisvaltainen laatujohtaminen sekä systeemiajattelu. Viime vuosina systeemiajatteluun on liitetty etenkin pyrkimys joustavampaan ja kevyempään toimintatapaan eli Lean-toimintatapaan sekä toimintojen uudelleen suunnitteluun eli Reengineeringiin. Reengineeringillä tarkoitetaan “yritysprosessien perusteellista uudelleen ajattelua ja radikaalia uudelleen suunnittelua, jolla pyritään saamaan aikaan ratkaisevia parannuksia merkittävässä, nykyaikaisissa suoritusmittareissa, kuten kustannuksissa, laadussa, palveluissa ja nopeudessa” (Hammer ja Champy 1994, 32). Lisäksi oppiva organisaatio sisältää piirteitä organisaatioteorioista, joiden avulla on muiden muassa pyritty selvittämään oppivan organisaation toiminnalle sopivia organisaatiomalleja. Organisaatioteorioiden taustalla vaikuttavat puolestaan muiden muassa luonnontieteet, kvanttifysiikka sekä kulttuuritutkimus (Ojala 1996, 134-137.)



KUVIO 1. Oppivan organisaation käsitteeseen vaikuttavia teorioita ja “tieteitä” (Ojala 1996, 135)

Oppivan organisaation käsitteen voidaan katsoa liittyvän myös “korkeatasoisesti toimivien organisaatioiden” käsitteeseen (high performance work organizations). Korkeatasoisen toiminnan organisaatiota kuvaavat muassa matalat organisaatorakenteet, itseohjautuvat tiimit, hajautettu tai osallistuva johtaminen, asiakkaisiin keskittyminen, laatu ja sen jatkuva parantaminen sekä joustava teknologian käyttö. (Kerka 1995a.)

2.2 Oppivan organisaation yleisiä piirteitä

Oppivan organisaation määritelmä vaihtelee siis etenkin tutkijan lähestymistavasta riippuen. Eroista huolimatta joitakin yleisiä periaatteita on nähtävissä eri teoreetikoiden ja tutkijoiden suhteen. Esimerkiksi Kerkan (1995b) mukaan “oppivaa organisaatiota voidaan pitää matkana, ei määränpäänä - aatesuuntana, ei ohjelmana”. Myös Gephart ym. (1996, 45) kuvaavat oppivaksi organisaatioksi tulemistä “päättymättömänä matkana, sillä muutos ja kilpaileminen eivät koskaan lopu”. Fenwickin (1996, 3) mielestä oppiva organisaatio on puolestaan ideologia, joka koostuu organisaation arvoista, rakenteesta ja toimintaa kuvailevista strategioista.

Otalan (1996, 137) mukaan Rosengarten (1995) on tehnyt tutkimuksen eri oppivan organisaation malleista ja lähestymistavoista. Hän päätyi kuvaamaan oppivaa organisaatiota 11 keskeisen yhdistävän tekijän avulla, joita olivat:

- 1) tiimityö ja tiimissä oppiminen
- 2) systeminen ajattelu
- 3) organisaatiossa vallitsevat sisäiset mallit, jotka ohjaavat ajatuksia ja toimintaa
- 4) vapaa tiedon kulku ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä sivuittain
- 5) koko henkilöstön jatkuva kouluttautuminen
- 6) henkilöstön oppimisen palkitseminen
- 7) jatkuva työn kehittäminen
- 8) yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan
- 9) päätöksenteon hajauttaminen ja osallistuva johtaminen
- 10) oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu
- 11) oppimista tukeva yrityskulttuuri

Otalan mukaan (1996, 137) oppivan organisaation keskeisimmiksi tekijöiksi on todettu etenkin tiimityö ja systeeminen ajattelu, joita ilman yritys ei voi toimia oppivana organisaationa. Toisaalta oppivan organisaation toimivuuden keskeisenä edellytyksenä olisi luoda oppimista tukeva toimintakulttuuri organisaatioon (Stähle 1995). Tämän vuoksi organisaation rakenteen tulisi olla mahdollisimman joustava, jotta se mahdollistaisi sekä vapaan tiedon kulun että jatkuvan organisaation toiminnan uudelleenorganisoinnin (Ojala 1996).

Marsick ja Watkins (1993, 8) määrittelevät oppivan organisaation jatkuvasti oppivaksi ja itseään muuntavaksi organisaatioksi. Tämän seurauksena oppimisesta tulee jatkuva, strategisesti suunniteltu ja työhön integroitu prosessi organisaatiossa. Marsick ja Watkins (1993, 11) määrittelevät myös kuusi imperatiivia tai toimintamallia, jotka tarvitaan oppivan organisaation luomiseen. Näitä toimintamalleja ovat:

- 1) jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen organisaatioon
- 2) dialogin ja tutkimuksen edistäminen
- 3) yhteistyöhön ja tiimityöhön kannustaminen
- 4) oppimista edistävien systeemien luominen
- 5) yhteisen vision luominen
- 6) organisaation liittäminen ulkoiseen ympäristöön.

Näiden perustekijöiden lisäksi he ovat kehittäneet myös seitsemännen tekijän, joka varmistaa muiden kuuden imperatiivin toiminnan. Seitsemäntenä tekijänä ovat organisaation toiminnan johtajat tai vetäjät, jotka suunnittelevat ja tukevat oppimista yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tasolla. (Marsick & Watkins 1996, 18-19). Marsick ja Watkins (1996) pitävät keskeisenä tekijänä yksilöiden oppimisessa etenkin aikuiskouluttajien ja yritysten strategisten johtajien rooleja. Suunnitelmallinen oppimisen johtaminen edellyttää johtajilta puolestaan kykyä ymmärtää ja rakentaa organisaatioon pitkän aikavälin oppimiskapasiteettia, jonka tarkoituksena on muuttaa sekä yksilöitä että organisaatioita. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös sen tietäminen, miten koko organisaation kulttuuri ja rakenteet vaikuttavat oppimiseen. (Marsick & Watkins 1996.) Oppivan organisaation tulisi muiden muassa edistää dialogia ja kyselemistä henkilöstön keskuudessa, kannustaa yhteistyöhön ja tiimioppimiseen; luoda systeemejä, jotka edistävät

ja levittävät oppimista, valtuuttaa ihmiset toimimaan itsenäisesti yhteisen vision avulla sekä yhdistää organisaatio sen ulkoiseen ympäristöönsä (Watkins & Marsick 1993, 11).

2.3 Sengen malli oppivasta organisaatiosta

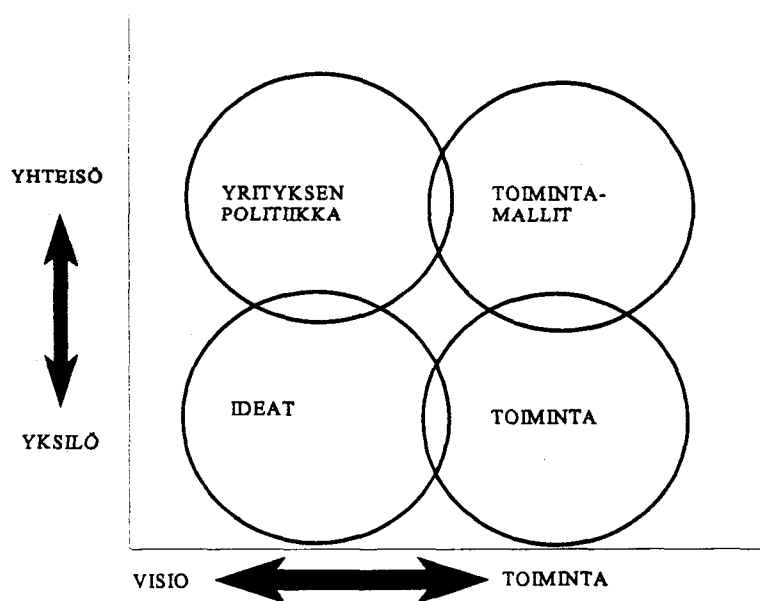
Sengen (1990) oppivan organisaation malli on varmastikin yksi tunnetuimmista ja lainatuimmista oppivaa organisaatiota käsittelevistä teoksista. Hänen mukaansa oppivien organisaatioiden voidaan katsoa koostuvan viidestä osatekijästä, joita ovat: 1) systeemiajattelu, 2) persoonallinen hallinta eli elinikäinen oppiminen, tehtävien hallinta ja itsensä kehittäminen, 3) henkiset mallit eli ajattelumallit, 4) jaettu visio eli yhteiset päämäärät sekä 5) tiimioppiminen, dialogi ja vastavuoroisuus. Seuraavassa kutakin viittä osatekijää tarkastellaan lähemmin paitsi Sengen, myös joidenkin muiden tutkijoiden näkökulmista.

Systeemiajattelu

Systeemiajattelua voidaan pitää Sengen (1990) periaatteista kattavimpana ja selvimmän muista periaatteista yhteen sitovana (Moilanen 1996). Systeemiajattelussa organisaation toimintaa ja sen osatekijöitä tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja huomioidaan sekä lyhyen että pitkänaikavälin tavoitteet ja toiminnan seuraukset. Systeemiajattelussa on keskeistä myös oppia näkemään tapahtumien ja päätösten taustalla vaikuttavat toistuvat rakenteet sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin (Senge 1990, 73). Tämä puolestaan vaatii yksilöiltä kykyä ajatella riittävän laajasti ja hahmottaa erilaisia kokonaisuuksia. Tuolloin keskeistä on lineaarisen syy - seuraus - tyyppisen ajattelun sijasta kyky ymmärtää asioiden välisiä suhteita ja monimutkaisia riippuvuuksia. (Moilanen 1996, 97.) Stählen (1995) mukaan sekä organisaatioiden että työntekijöiden tulisi ymmärtää itsensä osana suurempaa systeemiä, jossa he toimivat. Tämä puolestaan edellyttää jatkuvaa oman toiminnan ja ympäristön muutosten tarkkailua sekä tiedon hankintaa mahdollisimman monipuolisesti. Bivins-Smithin (1996, 21) mukaan organisaation ymmärtäminen systeeminä, joka muodostuu monista toisiinsa yhteydessä olevista osasysteemeistä on edellytys sille, että tiedetään mihin osatekijöihin tulee

vaikuttaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Senge (1996, 37) mukaan sosiaalisissa tai organisationaalisissa muutosvaatimuksissa ei ole yksinkertaisia syitä eikä täten myöskään yksinkertaisia ratkaisutapoja. Tämän vuoksi “merkittävä muutos vaatii mielikuvitusta, sinnikkyyttä, dialogia, syvää huolenpitoa ja tahtoa muuttua yhdessä lukemattomien muiden ihmisten kanssa”. Toisin sanoen systemisen muutoksen haasteet vaativat myös johtajuudelta uudenlaisia näkökulmia eli systeemiajattelua. (Senge 1996, 36-37.)

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991, 18-23) ovat määritelleet oppivaa organisaatiota muiden muassa ns. energiavirta-mallin avulla (kuvio 2). Mallin muodostavat kaksi kaksoissilmukkaa, josta toisen silmukan muodostavat yrityksen politiikka, strategia ja toimintaperiaatteet ja toisen silmukan yksilötason ideat ja toiminta (Pedler ym. 1991, 32; Moilanen 1996, 62). Kirjoittajat ryhmittelevät organisaation politiikan ja yksilöiden ideat visioon liittyviksi ja organisaatiotason toimintaperiaatteet ja yksilötason toiminnan toimintaan liittyviksi. Heidän mallissaan oppivan yrityksen olemassaolo vaatii jatkuvia energiavirtoja ja yhteyksiä näiden eri osien välillä, joten pelkkä asioiden olemassaolo ei vielä riitä. (Pedler ym. 1991, 29-33.)



KUVIO 2. Oppivan organisaation avainprosessit (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 32)

Gephartin ym. (1996, 38) mukaan oppivan organisaation oppiminen keskittyy pääasiassa organisaation systeemistason oppimiseen, joka on enemmän kuin työntekijöiden älyllisestä pääomasta ja oppimisesta laskettu summa. Oppimista ilmenee silloin, kun ihmisten älyllinen pääoma ja oppiminen yhdistetään ja tämän jälkeen institutionalisoidaan organisaatiossa. Älyllinen pääoma ja oppiminen ovat puolestaan peräisin organisaatioiden kulttuurista, tietojärjestelmistä ja rutiineista eli organisationaalisesta muistista ja ydinosaamisesta. Gephartin ym. (1996) mukaan *organisaation muisti* suojelee ajan kuluessa organisaatiossa tapahtuvaa käyttäytymistä, normeja, arvoja ja henkisiä kartoja. Tätä kautta organisaation kohtaamat ongelmat ja niistä selviytyminen johtavat organisaation *ydinosaamiseen*, joka koostuu sekä menneiden että nykyisen työntekijöiden kollektiivisesta oppimisesta. Toisin sanoen tieto ja osaaminen siirtyvät sukupolvelta toiselle oppimisen kautta. Gephartin ym. (1996) mukaan organisaatiot eroavat toisistaan systeemijattelun tyylien ja tapojen suhteen. Toisin sanoen organisaatioilla on erilaisia oppimistapoja riippuen muiden muassa liiketoiminnan ympäristöstä, käytettävissä olevista resursseista, kilpailutilanteesta, alan ja organisaation kilpailustrategioista sekä vallitsevasta kulttuurista.

Pätevyys, oppiminen ja itsensä kehittäminen

Sengen (1990) mukaan yksilön pätevyyteen kuuluu muiden muassa oman henkilökohtaisen vision muodostaminen ja sen jatkuva kehittäminen, objektiivisuuden kehittäminen ja totuuteen sitoutuminen sekä oppimisen kannalta tärkeän luovan *jännitteen* ylläpitäminen. Gephartin ym. (1996) mukaan jotkut oppivat organisaatiot arvostavat myös työntekijöidensä hyvinvointia, joka ilmenee yksilöiden erilaisten elämäntyylien ja arvojen yleisenä hyväksymisenä. Tuolloin organisaation toiminnan tasapaino vallitsee yksilöiden kokemien ja organisaatiossa vaadittavien oppimis- ja kehittymistarpeiden välimaastossa. Oppivassa organisaatiossa kaikkien työntekijöiden tulisikin saada tarvittavat tiedot oman yrityksensä liiketoiminnasta ja strategiasta, jonka lisäksi työntekijöille tulisi antaa myös taidot ja resurssit tuon tiedon arviointiin ja käyttöön ottamiseen. Vasta tuolloin oppimista voidaan edistää esimerkiksi tiedonkulkua nopeuttavien tiedonsiirtojärjestelmien avulla. (Gephart ym. 1996.)

Sisäiset ajattelumallit

Ajattelumallit ovat yksilöiden mielikuvia ja käsityksiä maailman toiminnasta. Mallit vaikuttavat Sengen (1990) mukaan etenkin siihen, kuinka yksilöt ja organisaatiot oppivat. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää näiden ajattelumallien havaitseminen, testaaminen ja muuttaminen. Ajattelumallien kehittämisessä yksilötasolla tarvitaan muiden muassa omien ajatusten reflektointia sekä vuorovaikutusta ja dialogia muiden kanssa. Usein ajattelumallien muuttaminen on vaikeaa, sillä niiden olemassaoloa ei saateta edes tiedostaa. Lisäksi yksilöillä voi olla oppimista estäviä puolustusmekanismeja, joiden avulla yksilö pyrkii suojaamaan itseään oppimistilanteisiin mahdollisesti liittyviltä tuskalta ja epävarmuudelta. (Senge 1990.)

Yksilöllisten ajattelumallien muuttaminen edellyttää uusien taitojen oppimisen lisäksi myös organisaatiossa tapahtuvia innovaatioita, jotka helpottavat uusien taitojen toteuttamista käytännössä (Moilanen 1996, 98; Senge 1990, 186). Oppiminen puolestaan vaatii aina uutta ymmärrystä ja käyttäytymistä (Senge 1990, 374). Sengen ym. (1994, 18) mukaan muutoksessa on oleellista etenkin syvällisen oppimisen kehä, jolla tarkoitetaan ajattelun muutosta sekä yksilön että organisaation tasolla. Syvällinen oppiminen tarvitsee onnistuakseen tietynlaisen organisaatorakenteen tai tuen (shell). Tähän kuuluvat erilaiset organisaation toimintaa ohjaavat ajatukset, teorit, menetelmät ja työkalut sekä organisaation rakenne, joiden kaikkien tulisi tukea syvällistä oppimista (Senge ym. 1994, Moilasan 1996 mukaan). Toisin sanoen Sengen mukaan syvällinen oppiminen ja organisaation arkkitehtuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Syvällistä oppimista ei tapahdu ilman organisaation rakenteiden parantamista, oppimista edistävien menetelmien soveltamista sekä organisaation toimintaa ohjaavien ajatusten kehittämistä (Senge ym. 1994, 44; Moilasan 1996, 94-95 mukaan). Muutoksen on siis tapahduttava ensin sekä yksilöiden että organisaatioiden ajattelun tasolla ja vasta tämän jälkeen toiminnan tasolla (Senge 1990).

Jaettu visio

Sengen (1990) mukaan jaettu visio rakentuu henkilökohtaisista visioista, joiden tarkoituksena on levitä koko organisaatioon yhteisen vision prosessoinnin ja vuorovaikutuksen kautta. Jaetun vision muodostumisessa on merkitystä myös yksilöiden ajattelumalleilla ja pätevyydellä, sillä vision leviämiseen koko organisaation tasolla vaikuttavat etenkin yksilöiden kyvyt havainnoida ja kyseenalaistaa asioita. Sengen (1990, 228) mukaan vision muodostumisen tulisi perustua uusien tosiasioiden riittävään arvioimiseen ja analysointiin, jolloin etenkin todellisuuden ja vision välinen kuilu pitää vision merkityksellisenä yksilöille organisaatiossa. Jaetussa visiossa ovat keskeisellä sijalla paitsi yksilöiden välinen vuorovaikutus, myös yksilöiden usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa muuttaa maailmaa sekä visioon sitoutuminen.

Bivins-Smithin (1996, 21) mukaan arvojen ja vision toteutumiseen vaikuttavat etenkin ihmissuhteet, ympäristö sekä ns. eletyt kokemukset (lived experience). Nämä osasysteemit voivat joko edistää tai estää oppivan organisaation kehittymistä. *Yhteiset ihmissuhteet* (connected relationships) eli sekä ulkoiset että sisäiset ihmissuhteet vaikuttavat organisaation kaikilla tasoilla. Bivins-Smithin mukaan johtajat määrittelevät organisaation ihmissuhteissa heijastuvat arvot ja visiot, jotka puolestaan vaikuttavat etenkin luottamuksen syntymiseen. Mikäli johto onnistuu luomaan organisaatioon luottamuksellisen ilmapiirin, ihmiset ovat uskaltavat jakaa tietoa avoimesti sekä olla luovia, sillä virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä (Bivins-Smith 1996, 22). Lisääntyneen luottamuksen myötä johtajat ovat myös valmiimpia alentamaan omaa valtaansa, samalla kun työntekijät ovat halukkaita lisäämään omaa vastuutaan. Bivins-Smithin (1996) mukaan luottamus korostuu etenkin tiimien rakentamisessa, sillä toimivat tiimisuhteet edellyttävät yksilöiden välistä vuorovaikutusta tehokkaan toiminnan aikaansaamiseksi.

Yhteinen ympäristö (the connected environment) tarkoittaa sekä fyysistä ympäristöä että henkistä ilmapiiriä organisaatiossa. Molemmat ympäristöt vaikuttavat merkittävästi muiden muassa työntekijöiden asenteisiin ja työmotivaatioon. Fyysinen ympäristö viestii työntekijöille heidän saamastaan arvostuksesta organisaatiossa sekä on myös helpommin korjattavissa kuin johtajien luoma epäterveellinen ilmapiiri. *Yhteisillä eletyillä kokemuksilla* (connected "lived experience") Bivins-Smith (1996, 22) tarkoittaa

kokonaisvaltaista käsitystä aikuisista ihmisistä, jossa yksilöiden nykyisiin todellisuuskäsityksiin huomioidaan vaikuttavan sekä yksilöiden aineelliset että sosiaaliset taustatekijät. Tämä tarkoittaa muiden muassa yksilön sukupuolen, rodun ja sosiaaliluokan huomioon ottamista sekä niiden vaikutusten tunnistamista yksilöiden arvoihin ja käsityksiin. Toisaalta Smedsin mukaan suomalaiset yritykset ovat rakenteeltaan selvästi tasa-arvoisempia kuin esimerkiksi Etelä-Euroopassa (Karismo 1996). Oppivassa organisaatiossa myös yhteisten elettyjen kokemusten ja yksilöiden elämäkokemuksen tulisi olla uudistusten ja uusien näkökulmien lähteenä, jolloin jokaisen yksilön tietoa arvostettaisiin tasa-arvoisina organisaatiossa (Bivins-Smith 1996).

Tiimioppiminen

Tiimit ovat oleellinen osa oppivaa organisaatiota, sillä oppiminen tapahtuu pääasiassa tiimeissä. Katzenbach ja Smith (1995) määrittelevät tiimin "pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja; jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan". Guzzon ja Dicksonin (1996, 308) mukaan tiimin käsite on lähes kokonaan korvannut työryhmän käsitteen, vaikka monet tutkijat pitävätkin tiimiä laajempaan kuin työryhmää. Työryhmän tai tiimin he määrittelevät koostuvan yksilöistä, jotka näkevät itsensä, ja jotka myös muut näkevät, osana sosiaalista kokonaisuutta. Lisäksi yksilöt ovat riippuvaisia toisistaan työryhmän ryhmän jäsenyyden ja sen tehtävien perusteella, sillä he tekevät tehtäviä ryhmän jäseninä. Samalla osa yhtä tai useampaa suurempaa sosiaalista systeemiä (eli yhteisöä tai organisaatiota) ja suorittavat tehtäviä, jotka vaikuttavat muihin ihmisiin, esimerkiksi asiakkaisiin tai työtovereihin. (Guzzo & Dickson 1996, 309.)

Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa myös suurin osa päätöksenteosta tapahtuu ryhmissä, jolloin ryhmän tulisi tarjota mahdollisimman monipuolinen tietoperusta päätöksenteolle. Ryhmän oppiminen perustuu jaettuun visioon ja yksilöiden pätevyyteen. Tämän lisäksi tarvitaan ryhmätyötaitoja, joita ovat muiden muassa ryhmässä keskustelu ja dialogi sekä havainnointi, kysely ja yhteisen kielen luominen. Lisäksi ryhmän oppiminen edellyttää erilaisten ajattelua rajoittavien mallien

tai mekanismien tunnistamista ja niihin vaikuttamista. (Senge 1990.) Katzenbach ja Smith (1995) korostavat tiimien tärkeimpinä ominaisuuksina yhteisiä tavoitteita, yhteisvastuullisuutta ja sitoutumista sekä pyrkimistä synergian tavoitteluun (Katzenbach ja Smith 1993, Guzzon & Dicksonin 1996, 309 mukaan). Bivins-Smithin (1996) mukaan tiimisuhteet vaativat etenkin luottamusta ja yksilöiden välistä vastavuoroisuutta tehokkaan toiminnan aikaansaamiseksi. Luottamuksen kautta organisaation johto uskaltaa paremmin siirtää valtaansa työntekijöille. Vallansiirto eli työntekijöiden valtuuttaminen (empowerment) tuottaa hyötyä sekä johtajille että työntekijöille ja avaa samalla tietä molemminpuoliselle kunnioittamiselle. (Bivins-Smith 1996.)

Katzenbach ja Smith (1995) määrittelevät erilaisia tiimejä niiden suorituskyvyn mukaan. *Työryhmä* on tiimin ensimmäinen ilmenemismuoto, jossa jäsenet auttavat toisiaan suoriutumaan oman vastuualueensa työtehtävistä ja vaihtavat tietoja työmenetelmistä ja tulevaisuuden näkymistä. Työryhmässä yksilöiden kasvu ja kehittyminen ei ole kuitenkaan päämäärinä vaan tärkeimpinä pidetään yksilövastuuta ja yksilön suoritusta. *Näennäistiimit* eli valettiimit pitävät itseään tiimeinä, mutta ovat tosiasiaassa huonompia suorituksiltaan kuin työryhmä, sillä niillä ei ole yhteisiä tavoitteita eikä päämääriä. *Potentiaalisen tiimin* tavoitteena on saavuttaa hyvä lopputulos, mutta sen päämäärät ja tavoitteet ovat epäselviä, eikä yhteisvastuullisuutta ole. *Todellisessa tiimissä* yksilöt ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja tuntevat yhteisvastuuta. Lisäksi tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita myös käytetään hyödyksi. Todelliset tiimit ottavat myös riskejä ristiriitojen käsittelyssä ja päätöksenteossa, jolloin ne ovat tärkein suoritusyksikkö. *Huipputiimit* eli korkeatasoiset tiimit ovat esikuvia potentiaalisille ja todellisille tiimeille. Huipputiimien jäsenet tuntevat vastuuta paitsi työsuorituksistaan, myös toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Valinta työryhmän ja tiimin välillä riippuu siitä, riittävätkö työntekijöiden yksilölliset työpanokset vai tarvitaanko kollektiivisia työsuorituksia ja yhteisvastuuta haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Tiimityön avulla pyritään parempiin tuloksiin kuin mitä työntekijät voivat yksin tai työryhmässä saavuttaa, mutta samalla otetaan riski valettiimin muodostumisesta tai tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumisesta. (Katzenbach & Smith 1995, Bivins-Smith 1996.)

Guzzon ja Dicksonin (1996) mukaan tiimit tai työryhmät ovat aina sidottuja suurempaan sosiaaliseen systeemiin, joka määrittelee suurelta osin sen kontekstin, jossa tiimien toiminta tapahtuu. Lisäksi yksilöt ovat monesti jäseninä useammassa kuin yhdessä ryhmässä ja ryhmät voivat puolestaan olla osa useampaa sosiaalista systeemiä. Näin ollen yhteydet tiimien ja systeemien välillä tai niiden sisällä ovat harvoin selkeitä mekanismeja, vaan pikemminkin päällekkäisiä ja samanaikaisia toimintoja. Täten tiimien toiminnan tehokkuuden yhteys organisaation toiminnan tehokkuuteen on vaikeasti tutkittavissa, sillä eri osatekijöiden, kuten yksilöiden, tiimien ja eri yrityksen osastojen toiminnan väliset yhteydet eivät ole itsestään selviä.

Tästä huolimatta Applebaum ja Blatt (1994) ovat tehneet ei-quantitatiivisen, monipuolisen kirjallisuuskatsauksen tiimeistä, organisaatiosysteemeistä ja niiden tehokkuudesta (Guzzon & Dicksonin 1996 mukaan). Heidän tulostensa mukaan tiimityöhön perustuvat työjärjestelyt ovat parantaneet organisaation toimintaa, etenkin toiminnan tehokkuutta ja laatua tutkittaessa. Myös Boydellin (1994) tapaustutkimusten mukaan oppivaan organisaatioon siirtymisen myötä työntekijöiden tuottavuus nousi, poissaolot vähenivät, virhetuotteiden osuus tuotannosta väheni, aikataulussa pysyminen lisääntyi ja yrityksen markkinaosuus kasvoi (Guzzo & Dickinson 1996). Toisaalta oppivista organisaatioista on saatu myös päinvastaisia tuloksia. Ristiriitaisiin tutkimustuloksiin on saattanut vaikuttaa se, että monissa tutkimuksissa on otettu huomioon useampia muutostekijöitä organisaatioissa, jolloin tehokkuuteen ovat saattaneet vaikuttaa muutkin tekijät kuin pelkästään tiimien luominen. (Applebaum & Blatt 1994, Guzzon & Dicksonin 1996 mukaan.) Tiimien toiminnan tehokkuuteen on kuitenkin todettu vaikuttavan ainakin tiimin koostumuksen eli tiimin koon, jäsenten määrän ja ominaisuuksien; ryhmäprosessien ja teknologian sekä kontekstin. (Guzzo & Dickson 1996.)

2.4 Oppivaan organisaatioon kohdistuvaa kritiikkiä

Oppivan organisaation periaatteet luovat helposti kuvan ihmissläheisestä, tasa-arvoisesta ja kehittymismahdollisuuksia lupaavasta työpaikasta (Fenwick 1996). Monien tutkijoiden mukaan oppivan organisaation käsite ei kuitenkaan ole valmis käytännön toteutusta varten.

Muiden muassa Kerka (1995b) ja Fenwick (1996) ovat koonneet eri lähteistä oppivaan organisaatioon kohdistunutta kritiikkiä. Suurimpana epäkohtana oppivan organisaation käsitteessä on pidetty puutteellista analyysiä sen *teoreettisista perusteista*. (Kerka 1995b.) Fenwickin (1996) mukaan monia tärkeitä kysymyksiä on jäänyt selvittämättä, kuten mitä oppiva organisaatio on, millaisia arvoja se kannattaa, millaisia ovat oletukset oppimisesta ja tiedon luonteesta sekä kuinka sen periaatteet yhdistetään työpaikalla vallitseviin ihmissuhteisiin ja käytäntöihin. Oppivasta organisaatiosta on toistaiseksi olemassa ainoastaan vähän tutkimuksia esimerkiksi siitä, minkälaisissa olosuhteissa oppiva organisaatio toimii ja missä ei, kuinka yksilöiden ja organisaatioiden oppiminen ovat yhteydessä toisiinsa sekä mitä hyötyä työntekijöille on oppivasta organisaatiosta (Kerka 1995b). Näin ollen oppivan organisaation käsite vaatisi tarkennuksia ja kriittistä keskustelua etenkin sen *perusoletuksista, etiikasta sekä oppimisen luonteesta* (Fenwick 1996). Fenwickin (1996, 11) mukaan oppivan organisaation kuusi kriittistä kysymystä ovat seuraavat: 1) oppiva organisaatio oppimisen kontekstina, 2) johtajien ja kouluttajien hallitseva rooli, 3) työntekijöitä alistava, oppimisvajeeseen perustuva rooli, 4) ongelman ratkaisun ja instrumentaalisen tiedon hankkimisen painottuminen, 5) kriittisen reflektion suosiminen sekä 6) "avoimen" dialogin vaatimus työpaikalla.

Fenwickin (1996) mielestä oppivan organisaation teoriat eivät ensinnäkään huomioi riittävästi *organisaatioita oppimiseen vaikuttavina tekijöinä*. Etenkään oppivaan organisaatioon liittyvä systeemiajattelu ei hänen mielestään vastaa todellisuutta, jossa vaikuttavat erilaiset yrityskulttuurit ja yksilöiden ominaisuudet. Hänen mukaansa systeemiajattelu on "ei-rakenteellista, ei-kontekstuaalista, ei-historiallista ja ei-poliittista". Työntekijöiden kohtaama monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva todellisuus ei ole myöskään tarpeeksi arvostettua tai kyseenalaistettua oppivassa organisaatiossa. Yksi oppivan organisaation paradokseista piilee ympäristössä, jolloin teoriassa puhutaan yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja mahdollisuuksista, kun taas todellisuutta leimaavat kuitenkin jatkuva epävarmuus ja jopa huoli työpaikan menettämisestä. Fenwickin mielestä työntekijät joutuvat itse löytämään tai luomaan itselleen identiteetin, tarkoituksen ja päämäärän omassa työssään. Lopputulos voi kuitenkin olla oppivan organisaation idean vastainen, jolloin organisaation yhteistyön, sitoutumisen ja yhteisöllisyyden tunteen sijaan päädytäänkin työntekijöiden kyynisyyteen, hämmennykseen ja vieraantuneisuuteen

organisaatiosta. (Fenwick 1996.)

Oppivan organisaation käsitteessä on keskeistä kysyä, *kenen intressejä* sen toteutuminen palvelee ja *millaisia valtasuhteita* se suojelee. Fenwickin (1996) mukaan innovaatioiden korostaminen saattaa johtaa siihen, että lopulta jatkuvaan oppimiseen osallistuvat ainoastaan ne yksilöt, joiden oppimiskyky ja -kapasiteetti riittävät lisäämään organisaatioiden tuottavuutta, kilpailukykyä ja voittojen saavuttamista. Tuolloin arvokkaaksi tiedoksi saattaa muodostua ainoastaan organisaatiota hyödyttävä tieto, jonka tulee olla myös organisaatiossa yleisesti hyväksyttyä sekä uudelleenmuokattavissa ja yleisesti jaettavissa dialogin kautta. Täten vaarana voi olla myös oppivan organisaation muodostuminen korkeasti koulutetun eliitin etuoikeudeksi, jolloin heikommin oppivat yksilöt ovat vaarassa jäädä syrjään oppivan organisaation tavoitteista, kuten itseohjautuvasta oppimisesta, kriittisestä ajattelusta tai dialogi-keskusteluista. (Fenwick 1996.)

Oppivan organisaation käsitteen voidaan nähdä myös jättävän huomioita viime aikaisen teoreettisen tiedon *aikuisten yksilöllisestä oppimisesta* ja ainutlaatuisesta kehitymisestä. Sosiaalisen tiedon luonteeseen kuuluu jatkuva muuttuminen paitsi työpaikan henkilöstöpolitiikan ja ihmissuhteiden kautta, myös yksilöllisten ominaisuuksien, kuten emootioiden, mielialojen ja intuition välityksellä. Täten itseohjautuvaa oppimista tai tasa-arvoiseen dialogiin perustuvaa kehittymistä ei voida välttämättä pitää itsestään selvyytenä työpaikoilla. Lisäksi useissa oppivan organisaation teorioissa on unohdettu myös yksilön sukupuoli, rotu ja sosiaaliluokka kokonaan. Yksilöiden oppimiseen työpaikalla on todettu vaikuttavan myös työssä saadun arvostuksen, koetun aseman työpaikalla sekä työssä ja työyhteisössä viihtymisen. (Fenwick 1996.)

Westin (1994) mukaan oppivan organisaation näennäisestä oppijakeskeisyydestä huolimatta se painottaa *tuottavuutta, tehokkuutta ja kilpailuedun* saavuttamista työntekijöidensä avulla. Shaw ja Perkins (1991) väittävät, että tällaiset tavoitteet yrityksen arvoissa ja toiminnoissa ainoastaan estävät oppimista. Oppivan organisaation käsitteen on myös kritisoitu näkevän työntekijät ja organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ainoastaan resursseina, joita käytetään hyväksi organisaation voiton tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Mikäli oppimisen päämääränä ymmärretään

ainoastaan ongelman ratkaisun ja tuoteinnovaatioiden tuottaminen, voidaan oppimisprosessin katsoa rajoittuvan Habermasin (1984) teknisen tiedon käsitteeseen, jossa oppimiselle asetetaan *instrumentaalisia tavoitteita*. Tämä voi johtaa viime kädessä siihen, että tuottavuudesta tulee lopulta kriteeri, jonka perusteella sekä yksilöiden kehittymistä että tiimien, yhteisöjen ja kulttuurien kehittymistä ja rakentamista arvioidaan. (Fenwick 1996, 16.)

Fenwickin (1996) mukaan oppivassa organisaatiossa tulisi käydä keskustelua myös kriittisen reflektion päämääristä, jottei yksilöiden kaikkein intiimimpiä *arvoja ja uskomuksia* käytettäisi organisaation menestymisen takaamiseksi. Oppivan organisaation kirjallisuudessa oletetaan, että kriittisen reflektion avulla eli kyseenalaistamalla epäloogiset ja annettuina omaksutut oletukset voidaan löytää uusia ja entistä luovempia tapoja ratkaista ongelmia ja parantaa työpaikan toimintaa. Samalla kriittinen reflektio kuitenkin altistaa yksilöiden kaikkein henkilökohtaisimman osan elämästä eli heidän omat uskomuksensa ja arvonsa kriittisen tutkiskelun kohteeksi ja parhaimmassa tapauksessa valjastaa ne organisaation käyttöön. Myös avoimen dialogin vaarana saattaa olla yksilön omien arvojen ja uskomusjärjestelmien saattaminen organisaation vallan arvioitavaksi, jolloin pahimmassa tapauksessa avoimen dialogin vaatimukset saattavat jopa loukata ihmisoikeuksia. Fenwick (1996) lainaa tutkijoita, joiden mukaan työntekijöiden oletetaan olevan vapaasti innovatiivista ja kriittisesti reflektioivia niin kauan, kunnes tuloksena on organisaation selviytyminen ja menestyminen. Toisin sanoen työntekijöiden oletetaan olevan lojaaleja organisaatiotaan kohtaan, sillä itsenäisesti ajattelevista oppijoista saattaa muodostua myös uhkatekijä organisaation olemassaoloa kohtaan. Tästä seuraa, että työntekijöitä voidaan esimerkiksi kannustaa kriittisyyteen organisaation toimintoja kohtaan, mutta käytännössä kuitenkin hyvin pinnallisella tasolla. Fenwickin (1996) mielestä organisaatio kohtaakin oppijoiden tarpeet helposti ainoastaan silloin, kun ne ovat samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa.

Watkinsin ja Marsickin (1993) mukaan oppivan organisaation suurimpia *esteitä* ovat kyvyttömyys tunnistaa ja muuttaa olemassa olevia sisäisiä malleja. Lisäksi esteinä voivat olla organisaatiossa vallitseva opittu avuttomuus, kaavamainen "tunnelivisio", individualistisuus tai epäkunnioitukseen ja pelkoon perustuva

organisaatiokulttuuri. Watkinsin ja Marsickin (1993) mukaan oppivaa organisaatiota ei voida rakentaa organisaatioissa, joiden ilmapiiriä leimaavat jatkuvat irtisanomiset ja toiminnan supistukset tai työvoiman osa-aikaisuus ja ylikuormittuneisuus. Monissa yrityksissä ei olla myöskään totuttu yhteisiin keskusteluihin tai asioiden kyseenalaistamiseen, joka saattaa osaltaan aiheuttaa pelkoja ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa (Senge 1990). Gephartin ym. (1996) mukaan organisaation oppimisen ja käytännön toiminnan välillä ei ole välttämättä helppo tehdä yhteyksiä. Tämä voi johtua muiden muassa resurssien puutteista, poliittisista tai laillisista esteistä sekä voimattomuudesta ongelmien edessä. Organisaation oppimisen ja ihmisten toiminnan välille voidaan saada yhteys ainoastaan riittävien resurssien, tukea antavan palkitsemisjärjestelmän ja organisationaalisen joustavuuden avulla (Gephart ym. 1996). Monissa organisaatioissa toiminnan päätarkoituksena ei ole myöskään tiedon tai oppiminen lisääminen vaan tavaroiden ja palvelujen tuottaminen (Kerka 1995b). Lisäksi yhtenä suurimmista oppivan organisaation esteistä on pidetty tehokkaiden johtajien puuttumista (muiden muassa Senge 1996).

Oppivan organisaation käsitettä on tarjottu yleispäteväksi ratkaisuksi lähes kaikkiin organisaatioiden ongelmiin (muiden muassa Kerka 1995b). Fenwick (1996) on kärjistänyt kritiikkiään jopa vertaamalla oppivan organisaation ideaalia uskontoon, joka tosin perustuu hyperaktiivisen markkinatalouden voittoihin eikä hengelliseen oppiin. Huolimatta kaikesta kritiikistä ja problemaattisuudesta, Fenwick (1996) pitää oppivaa organisaatiota lupaavana käsitteenä, jonka avulla voi olla mahdollista muuttaa organisaatioiden hierarkkisia rakenteita, viestimiskäytäntöjä, heikkoja toimintoja sekä autoritaarista johtamistapaa parempaan suuntaan myös henkilöstön kannalta.

3 ORGANISAATIOMUUTOS TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

3.1 Organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöihin

Suurten organisaatiomuutosten nopeasta yleistymisestä huolimatta työntekijöitä ja heidän hyvinvointiaan organisaatiomuutoksessa on tutkimuksissa alettu tarkastella vasta viime vuosina. Aikaisemmin suuria organisaatiomuutoksia koskeva tutkimus on keskittynyt lähinnä organisaatiomuutoksessa tarvittavien strategioiden sekä johtamis- ja menettelytapojen tarkasteluun. (Mauno & Virolainen 1996, 2.) Callanin (1993, 63) mielestä työntekijät ovat joutuneet keskelle organisaatioiden muutoksia, joilla tavoitellaan taloudellisia voittoja ja tehokkuutta. Lisäksi työntekijöiden oletetaan vielä suhtautuvan näihin muutoksiin pääasiassa myönteisesti. Callanin (1993) mukaan hyvin harvat organisaatiot ovat kuitenkin tietoisia myös henkilöstönsä tarpeista muutoksen aikana. Organisaatioiden johdon vastuulla olisikin huolehtia muiden muassa henkilöstönsä taidoista sekä tarvittavista strategioista ja resursseista, joita henkilöstö tarvitsee muutoksessa selviytymiseen.

Suuret organisaatiomuutokset yrityksissä ovat erittäin stressaavia työntekijöille, sillä niihin liittyy työntekijän huoli omasta selviytymisestä ja työpaikan säilymisestä. (Callan 1993, 64.) Aikaisempien tutkimustulosten mukaan organisaatiomuutoksella on ollut sitä enemmän kielteisiä seurauksia työntekijöille ja työyhteisöille, mitä ennustamattomampi, nopeampi tai laaja-alaisempi muutos on ollut. Organisaatiomuutoksilla on todettu olevan monia kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin, kuten esimerkiksi stressin, epävarmuuden ja ahdistuneisuuden tuntemusten lisääntymistä sekä ihmissuhteiden muutoksia organisaatiossa (Callan 1993; Mauno & Virolainen 1996,2). Maunon ja Virolaisen (1996, 2) mukaan organisaationmuutoksilla on havaittu

olevan myönteisiä seurauksia etenkin silloin, kun työntekijät kokevat uudistusten parantavan sekä työn laatua että työntekijöiden työelämän laatua. Toisaalta esimerkiksi Raskun ja Feldin (1996) tutkimustulosten mukaan kolmannes (32 %) esimiehistä oli kokenut viime vuosina tapahtuneet muutokset pääasiassa myönteisiksi (n = 1035). Heidän mukaansa tähän oli saattanut vaikuttaa se, että tutkimukseen osallistuneet kuuluivat lamakauden jälkeen yhä työpaikkansa säilyttäneisiin työntekijöihin, joka puolestaan saattoi ilmetä voimakkaampana organisaatioon sitoutumisena ja tyytyväisyytenä (Rasku & Feld 1996, 30).

Organisaatiomuutos ei koskaan tapahdu hetkessä, jonka lisäksi se etenee harvoin lineaarisesti tai tehtyjen suunnitelmien mukaan (Callan 1993). Organisaatiomuutos vaatii myös jonkinlaisen "siirtymäajan" (transition sage), jolloin vanha organisaatio on hävinnyt, mutta uutta organisaatiota ei ole vielä muotoutunut tilalle (Shaw, Fields, Thacker & Fisher 1993, 230). Organisaation muutos tuo paitsi tarkoituksenmukaisia myös täysin ennustamattomia muutoksia muiden muassa työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin, työyhteisöjen luonteeseen ja henkilöstön työmoraaliin. Työntekijöiden vastustus ja stressaantuminen kuuluvat myös muutokseen (Sykes 1989; Callanin 1993, 64 mukaan). Ihmiset vastustavat muutosta, sillä muutos lisää entisestään epävarmuutta tulevaisuudesta. Tuolloin yksilön tunne siitä, ettei hän enää hallitse omaa työtään ja työelämäänsä, saattaa voimistua. Stressin kokemiseen muutoksessa vaikuttavat paitsi organisaatiomuutoksen koko ja laajuus, myös koetun epävarmuuden taso eli se, millaisena yksilö kokee muutoksen, sekä vaikeudet, jotka saattavat johtua siitä, ettei vanha organisaatiokulttuuri ole kannustanut työntekijöitään uudistuksiin ja riskinottoon. (Callan 1993, 64-65.) Erityisen stressaavana työntekijät kokevat muutoksen silloin, kun muutokseen koetaan liittyvän todellista oman vallan, statuksen tai arvovallan menettämisen uhkaa. Tällainen uhka voi koskea omaa asemaa, uralla etenemistä tai statusta työpaikalla sekä vallitsevia työrooleja tai valtasuhteita organisaation sisällä. Toisaalta yksilön epävarmuuden ja ahdistuksen tunteita lisäävät helposti edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös työn menettämisen mahdollisuudet sekä työssä tapahtuvat merkittävät muutokset, kuten kilpailutilanteen muuttuminen. (Shaw ym. 1993, 230.)

Shawin ym. (1993, 230-231) mukaan suuret organisaatiomuutokset yhdessä niihin liittyvän epävarmuuden kanssa voivat johtaa roolikonflikteihin, roolien epäselvyyksiin tai roolien kasautumiseen. *Roolikonflikteja* voi ilmetä etenkin uuden organisaation sääntöjä laadittaessa, jolloin työntekijöiltä vaadittavat uudet roolit ja työtehtävät saattavat olla ristiriidassa aikaisempien roolien kanssa. Siirtymäaika vanhan ja uuden organisaation sääntöjen välimaastossa saattaa johtaa myös *roolien epäselvyyteen*, jolloin työntekijät ovat epävarmoja heiltä vaaditusta uusista rooleista sekä siitä, millä kriteereillä heidän työtään arvioidaan uudessa organisaatiossa. *Roolien kasaantumista* tapahtuu silloin, kun työntekijät eivät vielä hallitse uusien roolien suorittamiseen tarvittavia taitoja, jolloin he kokevat vaikeuksia suoriutua heille annetuista tehtävistä. Toisaalta roolien kasaantumista saattavat aiheuttaa myös roolien epäselvyys, resurssien puute sekä työn määrällinen lisääntyminen (ks. myös Mauno & Virolainen 1996, 3).

Näti ym. (1995) tutkimuksen mukaan työn epävarmuuden kokeminen on yleistynyt Suomessa 1990-luvulla. Työn epävarmuuteen vaikuttaa muiden muassa se, millaisia organisaatiomuutoksia organisaatioissa on toteutettu tai millaisia muutoksia on suunnitteilla. Työn epävarmuutta on todettu ennustavan etenkin työntekijöiden asemaa työpaikalla kuvaavat tekijät, kuten yksilön vaikutus- ja etenemismahdollisuuksien kaventuminen viimeisten kolmen vuoden aikana, yksilön pessimistinen arvio uuden työpaikan saantimahdollisuuksista sekä heikko tietämys organisaation nykytilanteesta. Työn epävarmuuden kokemisella on havaittu olevan kielteisiä seurauksia työntekijän työ- ja yleiselle hyvinvoinnille, jolloin eniten epävarmuutta kokeneet työntekijät olivat muita ahdistuneempia, masentuneempia ja tyytymättömämpiä työssään sekä vähemmän sitoutuneita organisaatioonsa. Edellisten seikkojen lisäksi heillä havaittiin myös enemmän työuupumusta sekä psyykkisiä ja somaattisia oireita kuin muilla työntekijöillä. Taustatekijöistä iällä ja sukupuolella todettiin olevan yhteys epävarmuuden kokemiseen, sillä epävarmuutta kokivat muita enemmän naiset ja nuoret (Nätti ym. 1995.) Jatkotutkimuksessa (Happonen, Mauno, Kinnunen, Nätti & Koivunen 1996, 62-63) erittäin paljon epävarmuutta työssä kokeneiden hyvinvoinnin todettiin huonontuneen, vaikka epävarmuutta kokevien kokonaismäärä olikin muuten vähentynyt.

3.2 Organisaatiomuutoksen kokemiseen yhteydessä olevia tekijöitä

Nykykäsitysten mukaan organisaatiomuutoksen kokemiseen ja organisaatiomuutoksesta selviytymiseen vaikuttavat paitsi työntekijään itseensä liittyvät ominaisuudet myös organisaatioon ja sen muutoksen toteuttamiseen liittyvät tekijät (Callan 1993; Mauno & Virolainen 1996). Organisaatiomuutoksen seurauksena työntekijät saattavat kokea erilaisten stressitekijöiden kasaantuvan, mikä saattaa heikentää työntekijöiden tehokkuutta ja tuottavuutta. Tämä puolestaan voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan haitallisesti. Callanin (1993, 66) mielestä erilaiset stressin hallintaan pyrkivät ohjelmat ovatkin turhia, mikäli organisaatioiden rakenteet ovat samanaikaisesti epätoimivia. Tuolloin organisaatioiden menettelytavat ja käytännöt ainoastaan lisäävät työntekijöiden stressiä.

Yksilön näkökulmasta organisaation muutosta voidaan tarkastella elämänmuutoksena, joka vaatii tehokkaita selviytymistaitoja, kuten tärkeät elämänmuutokset yleensäkin. Kirjallisuudessa yksilöiden selviytymiskeinoja organisaatiomuutoksessa on kuitenkin käsitelty vähän. (Callan 1993.) *Yksilölliset coping-eli selviytymiskeinot* voidaan määritellä monimutkaiseksi yksilön persoonallisuuden, asenteiden ja kognitiivisten tekijöiden kokonaisuudeksi, joka määrittelee yksilön selviytymisen psykologisen perustan (Shaw ym. 1993, 231). Näitä selviytymiskeinoja on pidetty melko pysyvinä persoonallisuuteen liittyvinä tekijöinä, jotka vaikuttavat yksilön selviytymisprosessiin. Myös kyseisen selviytymisprosessin lopputuloksen on todettu vaikuttavan kertautuvasti yksilön selviytymiskeinoihin (Moos & Billings 1982, 215; Shawin ym. 1993, 231 mukaan). Lisäksi työntekijän itsearvostus ja itsehallinnan tunteet sekä persoonallinen lujuus vaikuttavat organisaatiomuutoksen kokemiseen (mm. Callan 1993). Callanin (1993) mukaan työntekijän persoonallisuus ja ongelmatilanteiden käsittelykeinot ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin korkean itsearvostuksen ja itsehallinnan tunteen omaavilla työntekijöillä on käytössään myös muita tehokkaampia ongelmatilanteiden käsittelykeinoja, joten he selviytyvät myös organisaatiomuutoksesta todennäköisesti muita työntekijöitä paremmin.

Työntekijän *usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa (locus of control)* on myös merkityksellinen muutoksen kokemisessa. Omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskominen (internal locus of control) auttaa suhtautumaan myös muutokseen

myönteisemmin. Se auttaa suuriinkin muutoksiin sopeutumisessa, mutta omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen puute (external locus of control) saattaa vaikeuttaa muutostilanteeseen sopeutumista ja siitä selviämistä. (Mauno & Virolainen 1996.) Armstrong-Stassenin (1994) tutkimustulosten mukaan omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskominen, optimistinen asenne sekä hallinnan tunne olivat erityisen tärkeitä työntekijän selviytymiselle organisaatiomuutoksessa (Maunon & Virolaisen 1996, 5 mukaan). Lisäksi työntekijän sitoutumisen organisaatioon on todettu ehkäisevän muutoksiin liittyvän stressin kokemista, sillä sitoutuminen luo työntekijälle turvallisuuden ja yhteen kuuluvuuden tunteita (Begley & Czajka 1993, Maunon & Virolaisen 1996 mukaan).

Läheinen käsite omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomiselle on *koherenssin tunne*, sillä nämä molemmat käsitteet kuvaavat yksilön persoonallisuuteen liittyviä kontrolliodotuksia (Vahtera & Pentti 1995,15). Koherenssin tunteesta on käytetty myös nimitystä elämänhallinnan tai elämänhallintakyvyn tunne. Antonovskyn (1979) määritelmän mukaan koherenssin tunteella tarkoitetaan yksilön kokonaissuhtautumista erilaisiin kuormitustekijöihin sekä pysyvää luottamusta erilaisten elämäntekijöiden ymmärrettävyyteen ja ennustettavuuteen. Antonovskyn (1987b) mukaan koherenssilla on kolme ulottuvuutta: 1) ymmärrettävyys, joka kuvaa yksilön suhtautumista kuormitusärsykkeiden johdonmukaisuuteen ja järkevyyteen, 2) hallittavuus, joka kuvaa yksilön saatavilla olevia voimavaroja vastata ärsykkeeseen, 3) merkityksellisyys eli se, kuinka merkityksellisenä yksilö pitää ärsykettä itsensä kannalta. Vahteran ja Pentin (1994, 112) tutkimuksen mukaan hyvä työn hallinta, sosiaalinen tuki sekä voimakas koherenssin tunne vaikuttivat siihen, kuinka hyvin kunnan työntekijät selvisivät työelämän muutoksista. Vahvan koherenssin tunteen on todettu olevan yhteydessä paitsi hyvään työn hallintaan, myös terveyteen, elämäntyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen sekä koettujen stressitekijöiden vähäisyyteen ja sosiaalisen tuen saantimahdollisuuksiin. (Vahtera & Pentti 1995, 15).

Karasekin ja Theorellin (1990) työn hallinnan ja työn vaatimusten välistä suhdetta kuvaavan teorian mukaan hyvät työn hallinnan mahdollisuudet edistävät työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Työntekijän työn hallinnan mahdollisuudet voivat toteutua ainoastaan silloin, mikäli hänellä on riittäviä kykyjä ja taitoja näiden mahdollisuuksien toteuttamiseen. Vahteran ja Pentin (1994, 114) tutkimustulosten mukaan

suuret vaatimukset työssä ja heikko töiden hallinta ennustivat kolmen vuoden seurannassa sekä psyykkisen rasittuneisuuden että tuki- ja liikuntaelinoireiden kasautumista molemmilla sukupuolilla. Toisaalta he kritisoivat sitä, ettei alkuperäinen työn vaatimukset-työn hallinta-malli huomioi yksilöiden välisiä eroja pätevydessä, sosiaalisessa tuessa tai ammattiasemassa. Toisin sanoen erilaiset tekijät vaikuttavat työntekijän kokemaan hallinnan tunteeseen ja tätä kautta työntekijän kokemaan työn kuormittavuuteen. (Vahtera & Pentti 1995, 8, 114.) Täten työn hallintaa saattaa lisätä myös sosiaalisten taitojen oppiminen sekä sosiaalisen kyvykkyyden vahvistuminen, joita tarvitaan monipuolisten sosiaalisten verkostojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä sosiaalisen tuen hyväksikäytössä (Eckenrode & Wethington 1990, Vahteran ja Pentin 1995, 12 mukaan).

Organisaation näkökulmasta yksilöiden auttamiskeinot organisaatiomuutoksessa voivat perustua joko kommunikaatioon tai johtajuuteen. Tällaisia keinoja voivat olla muiden muassa työntekijöiden *valtuuttaminen* (empowerment), riittävän ja oikea-aikaisen *tiedon jakaminen*, *yleisten kommunikaatiotaitojen kehittäminen* sekä *muutosjohtajien käyttäminen*. (Callan 1993.) Muita organisaation muutoskeinoja voivat olla vanhan organisaatiokulttuurin poisoppiminen erilaisten arviointiohjelmien avulla; roolien ja ihmissuhteiden tiedostaminen esimerkiksi erilaisten tukitiimien tai työn rikastamisen avulla sekä stressin vähentäminen erilaisten terveys- ja hyvinvointi-ohjelmien avulla. Callanin (1993, 66) mukaan työntekijöiden valtuuttaminen on yksi keino parantaa organisaation tehokkuutta myös muutoksen aikana. Valtuuttaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden olla mukana ratkaisemassa ongelmia, jotka vaikuttavat heidän omaan suorituskyykyynsä ja hyvinvointiinsa. Samalla valtuuttaminen antaa sekä johdolle että tiimeille mahdollisuuden toimia omina muutosagentteinaan omassa työssään.

Myös organisaatiossa tapahtuvan tiedottamisen sekä sen, kuinka oikeudenmukaisina ja riittävinä työntekijät pitävät organisaatiomuutoksen perusteluja, on todettu vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat muutoksiin. Erityisen tärkeänä on pidetty sitä, millaisena työntekijät pitävät *johdon neuvotteluaktiivisuutta* muutostilanteessa ja kuinka hyvin johto huomioi työntekijöidensä tarpeet ja toiveet. (Mauno & Virolainen 1996; Nätti ym. 1995.) Esimerkiksi Nätti ym. (1995) tutkimuksessa työntekijöiden organisaation tilanteen tuntemus todettiin yhdeksi

parhaimmista työn epävarmuuden kokemisesta vähentävistä ennustajista. Tiedotuksen on puolestaan todettu lisäävän työntekijän toimintamahdollisuuksia muutostilanteessa, sillä tieto antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoida tulevia muutoksia, jota kautta se lisää yksilöiden hallinnan tunnetta muutostilanteessa ja auttaa jäsentämään tulevaa. Toisaalta muutosprosessin kokemiseen vaikuttavat tiedottamisen lisäksi myös muunlaiset sekä organisaatioon että yksilöön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi johdon kyky huomioida työntekijöitään muutoksessa sekä yksilön persoonallisuus, voimavarat ja muutostilanteen käsittely- ja hahmottamistavat. (Nätti ym. 1995.)

Sosiaalisen tuen saantimahdollisuudet voivat myös vaikuttaa työntekijän arvioon tilanteen kuormittavuuden merkitsevyydestä. Erityisen tärkeinä työhön liittyvissä ongelmissa on koettu tuen saantia esimieheltä ja työtovereilta. Sosiaalista tukea voidaan tarkastella myös työyhteisössä vallitsevien ihmissuhteiden laadun kannalta. Ihmissuhteita voidaan kuvata työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden tunteen (keskinäinen apu ja tuki), sitoutuneisuuden (huolenpito ja vastuu toisesta), avoimuuden (molemminpuolinen toiveiden, tarpeiden ja tunteiden ilmaiseminen) sekä työyhteisössä ilmenevien ristiriitojen avulla. (Vahtera & Pentti 1995, 9.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN HENKINEN HYVINVOINTI

4.1 Henkinen hyvinvointi työelämässä

Työn epävarmuuden kokeminen on yleistynyt Suomessa 1990-luvulla (Nätti ym. 1995; Elinolotutkimus 1994). Toisaalta parina viime vuotena talouden nousukauden myötä epävarmuutta kokevien osuus on kääntynyt laskuun (Happonen ym. 1996, 1). Työn epävarmuus on alkanut kuitenkin kohdentua myös sellaisiin työntekijäryhmiin, jotka ovat aikaisemmin säästyneet epävarmuuden kokemiselta. Tällaisia työntekijäryhmiä ovat esimerkiksi hyvin koulutetut ja esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt (Happonen ym. 1996, 1). Erityisesti työelämän murros on kuitenkin koetellut kuntien henkilöstöä. Erilaiset säästötoimenpiteet ja henkilöstön vähennykset ovat lisänneet työmäärää, kiirettä ja työn kuormittavuutta sekä työtehtävien ja vaihtumisia. (Vahtera & Pentti 1995, 112.) Kuntien työntekijät ovat myös joutuneet aivan uuteen tilanteeseen, sillä aiempi työpaikan varmuus työpaikan säilymisestä on vaihtunut jatkuvaan epävarmuuteen (Nakari 1994, 169). Nakarin (1994, 113) tutkimustulosten mukaan säästöjen vuoksi tehdyt henkilöstömenojen leikkaukset ennustivat kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen.

Muissa tutkimuksissa etenkin työn epävarmuudella on todettu olevan kielteisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. Tämä ilmenee muiden muassa heikentyneenä työtyytyväisyytenä ja työssä suoriutumisenä, lisääntyneenä ahdistuneisuutena, stressin ja uupumuksen kokemisena sekä muina erilaisina psyykkisinä ja somaattisina oireina. (Nätti ym. 1995.) Työn ja hyvinvoinnin välistä suhdetta on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä, ja etenkin henkisen hyvinvoinnin on oletettu korostuvan tulevaisuudessa entistä enemmän työelämässä (Ryynänen 1991).

Monissa tutkimuksissa työntekijöiden hyvinvointia on lähestytty *työtyytyväisyyden* käsitteen kautta. Työtyytyväisyydestä on myös käytetty rinnakkaistermiä *työviihtyvyys*. Työtyytyväisyys voidaan määritellä sen mukaan, miten työntekijä kokee saavuttavansa omassa työssään sille asettamansa tavoitteet ja missä määrin työlle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet. Työtyytyväisyydessä saattavat myös korostua tunnepitoiset tekijät, jolloin työtyytyväisyyttä voidaan kuvata työhön kohdistuvana myönteisenä asenteena. Täten mitä paremmin työntekijä pystyy toteuttamaan työlleen asettamia odotuksia ja toiveita, sitä korkeampi on työtyytyväisyys. Useiden tutkimustulosten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus ja ammattiasema. (Feld & Ruoppila 1993, 3.) Perkan ja Pohjanoksan (1988) mukaan työhyvinvointia (tai työsuojelua) voidaan kuvata seuraavien yksilöön liittyvien piirteiden avulla: 1) myönteinen suhtautuminen yritykseen, työyhteisöön ja työhön, 2) korkea työmotivaatio, 3) vähäinen poissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus sekä 4) myönteinen suhtautuminen yhteistoimintaan ja organisaation johtoon. Lisäksi työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös organisaatiossa vallitseva ilmapiiri, selkeät toimintatavat sekä esimiehen johtamistyyli ja henkilökohtaiset ominaisuudet (Perkka & Pohjanoksa 1988, 12).

Ryynäsen mielestä (1991) henkisen työhyvinvoinnin parantaminen on paljosta puheesta huolimatta vaikeaa. Monilla työpaikoilla henkisen hyvinvoinnin käsittely jää monesti ainoastaan erilaisten suositusten ja normien laatimisen tasolle tai ilmapiiritutkimuksiin, jolloin varsinaisiin työn tekemisen käytäntöihin ei juurikaan puututa (Ryynänen 1991). Syynä on pidetty sitä, että hyvinvoinnilla voidaan paitsi käsittää erilaisia asioita, se on myös aina koettua, subjektiivista. Ryynäsen mukaan henkisen hyvinvoinnin käsitettä olisi tarkasteltava kokonaisuutena, jossa ovat mukana hyvinvoinnin fyysiset, henkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Tuolloin keskeisiksi hyvinvoinnin osatekijöiksi muodostuisivat työntekijän omat käsitykset omasta hyvinvoinnistaan eli hyvinvoinnin itsetiedostaminen ja kehittäminen sekä pyrkiminen oman toiminnan hallintaan. (Ryynänen 1991, 21.)

4.2 Stressin, kuormittuneisuuden ja työuupumuksen kokeminen työssä

Työelämän stressitutkimuksissa stressin ja kuormittuneisuuden käsitteitä on käytetty lähes synonyymeinä. Kuormitustutkimuksissa kuitenkin painottuvat erityisesti työntekijään kohdistuvat vaatimukset tietyn työsuorituksen kannalta. Stressitutkimuksissa näitä vaatimuksia puolestaan tarkastellaan lähinnä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Feld & Ruoppila 1993.) *Psyykkisillä kuormitustekijöillä* tarkoitetaan sellaisia työn tai työolosuhteiden ominaisuuksia, jotka asettavat joko liian paljon tai liian vähän vaatimuksia työntekijän toiminnalle sekä tiedoille ja taidoille työssä. Ylisuoriutumisesta puhutaan silloin, kun työntekijältä vaaditaan enemmän kuin hänen voimavaransa tai kykynsä kestävät. Ylisuoriutumiseen liittyvät myös työntekijän tuntemat paniikin, epäjärjestyksen tai epävarmuuden tunteet omasta suoriutumisestaan. Pitkäaikainen työskenteleminen suoriutumisen ääri rajoilla saattaa lopulta johtaa uupumiseen. Alisuoriutumisessa puolestaan työntekijä ei pääse käyttämään omia kykyjään, jolloin hän saattaa ennen pitkää turhautua, passivoitua ja lopulta lamaantua kokonaan. (Sihvonen 1996.) Psyykkiset kuormitustekijät voivat liittyä joko fyysiseen työympäristöön, töiden sisältöihin ja järjestämiseen tai työyhteisöön ja siinä vallitseviin työrooleihin, mutta myös työpaikan rakenteeseen ja toimintatapoihin. (Kalimo & Lindström, 1989; Feldin ja Ruoppilan 1993 mukaan.) *Työn järjestämiseen ja sisältöön liittyviä stressitekijöitä* voivat olla liian yksipuolinen työ tai työn itsesäätelyn puuttuminen; päätöksenteon ja tiedon käsittelyn vaativuus, vastuu ja kiire; työssä tapahtuvat nopeat muutokset sekä määrällinen tai laadullinen ihmissuhteiden kuormittuneisuus. *Fyysiseen työympäristöön liittyvät häiritteijät* voivat olla fyysisiä (melu, lämpötila tms.), kemiallisia (kemiaaliset aineet) tai biologisia (bakteerit ja virukset). *Työrooleihin liittyviä stressitekijöitä* ovat puolestaan rooliepäselvyydet, -konfliktit ja roolien kasaantuminen. (Feld & Ruoppila 1993.)

Keskeisenä piirteenä kuormitustutkimuksissa on pidetty työntekijän kokemaa vapautta omassa työssään, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon ja kontrolliin omassa työssään. Vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen ja epäsovivan johtamistavan onkin todettu olevan selkeitä työyhteisöön liittyviä stressitekijöitä. Lisäksi keskeisinä stressitekijöihin ja työtyytyväisyyteen

vaikuttavina tekijöinä on pidetty myös heikkoa tiedottamista, palautteen puuttumista, yksilöiden urakehityksen liiallista nopeutta tai hitautta sekä työpaikan ihmissuhteita. (Kalimo 1987b, Feldin & Ruoppilan 1993 mukaan.) Nykypäivälle ominaisia stressitekijöitä voivat olla lisääntyneen työmäärän, kiireen ja kilpailun lisäksi myös pelko työpaikan menettämisestä, kansainvälistymishaasteet sekä erilaiset kehittämis- ja oppimisvaatimukset (Sihvonen 1996,19).

Nykyään puhutaan yhä enemmän myös *työuupumuksesta* (burnout), joka kehittyy pitkäaikaisen stressin seurauksena. Aiemmin työuupumusta pidettiin erityisesti ihmissuhdeammateissa ja asiakastyössä olevien työntekijöiden oireyhtymänä (Sihvonen 1996, 28). Tutkimusten mukaan työuupumusta esiintyy kuitenkin erityisesti niissä työpaikoissa, joissa on muita enemmän määrällistä tai laadullista ylikuormitusta (Kalimo 1997). Kalimon (1997, 8) mukaan työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, johon liittyvät erityisesti kokonaisvaltainen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumuksen keskeinen osatekijä on voimakas pitkäaikainen väsymys, joka vaikuttaa kaikissa tilanteissa, myös vapaa-aikana. Kyynistyneisyydellä tarkoitetaan yksilön negatiiviseksi muuttunutta asennetta työhön, joka ilmenee muiden muassa työn ilon katoamisena sekä työn merkityksen epäilynä tai kyseenalaistamisena. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen seurauksena työntekijä kokee huonommuuden tunteita suhteessa aikaisempaan pätevyteensä ja menestymiseensä sekä pelkää, ettei enää suoriudu työstään eikä enää muutenkaan hallitse asioitaan. (Kalimo 1997, 9.) Työuupumukseen liittyy myös stressitilanteissa syntyviä psyykkisiä ja fyysisiä oireita, joita voivat olla esimerkiksi ärtyisyys, tyytymättömyys, ahdistuneisuus, huolestuneisuus, unihäiriöt, fyysiset kivut ja elimistön toimintahäiriöiden tuntemukset sekä sosiaalinen vetäytyminen (Kalimo 1997, 9). Työuupumusta poteva työntekijä ei myöskään näe ulospääsyä omasta tilanteestaan, koska hän ei itse löydä keinoja tai tukea helpottamaan pahaa oloaan (Sihvonen 1996, 25-26).

Työuupumusta on kuvattu vaiheittaisena prosessina, joka kulkee hälytysvaiheesta rasisuvaiheeseen ja lopulta uupumisvaiheeseen. Kalimon (1997) mukaan työuupumuksen yksittäisiä syitä on vaikea erottaa monien eri tekijöiden aiheuttamasta kehittämisprosessista. Työuupumuksen syyt voivat kuitenkin olla paitsi ammatillisia tai työyhteisöstä johtuvia, myös yleensäkin nykyisestä työelämästä johtuvia

tekijöitä. Työhön liittyviä tekijöitä voivat olla työn laadulliset ja määrälliset vaatimukset sekä työyhteisöjen kuormittavat toimintatavat. Työelämään liittyviä syitä voivat puolestaan olla työelämän rakenteellisiin muutoksiin liittyvät tekijät, kuten yleinen epävarmuus työelämässä. Toisaalta myös työntekijän suhde omaan työhönsä, yksilölliset stressitaipumukset ja elämäntilanne vaikuttavat työuupumuksen syntyyn ja kehittymiseen (Kalimo 1997, 10), aivan kuten stressin kokemiseenkin (muiden muassa Feld & Ruoppila 1993). Pitkälle edennyt työuupumusoireyhtymä heikentää työntekijän kokonaishyvintointia, jonka seurauksia voivat olla masennus, lisääntynyt alkoholin käyttö ja perhe-elämän ongelmat. Kalimon (1997) mukaan vakavaksi kehittyneestä työuupumuksesta on mahdollista toipua vasta pitkällä aikavälillä, sillä sen on todettu pysyvän lähes ennallaan vähintään vuoden tai jopa viiden vuoden ajan. Työuupumus vaikuttaa haitallisesti myös työyhteisöjen toimintaan esimerkiksi vähentämällä innovatiivisuutta ja organisaatioon sitoutumista sekä johtamalla lisääntyneisiin poissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen (Kalimo 1997, 15).

Työpaikkakiusaaminen (mobbaus) eli henkinen väkivalta voi myös olla vakavaa työuupumusta aiheuttava tekijä (Sihvonen 1996). Henkisen väkivallan muotoja voivat olla "mustamaalaaminen", työyhteisöstä eristäminen, työtehtävien vähentäminen, fyysisen väkivallan uhka, yksilön mielenterveyden kyseenalaistaminen sekä sukupuolinen häirintä (Sihvonen 1996, 15). Työpaikkakiusaaminen voi ajaa yksilön voimakkaaseen stressitilanteeseen, jonka seurauksena voivat olla masennus, sairauspoissaolot, eläkehakuisuutta tai äärimmillään jopa itsemurha. Pitkään kiusaamisen kohteena ollut saattaa lopulta alkaa itsekin epäillä omia kykyjään, ammattitaitoaan, älykkyyttään ja jopa mielenterveyttään. Henkistä väkivaltaa on todettu esiintyvän erityisesti autoritaarisissa yhteisöissä, joissa päätöksenteko perustuu määräyksiin ja arvojärjestykseen ja jossa itsenäinen työskentelytapa tukahdutetaan ja ristiriitoja peitellään (Vartia & Pekka-Jortikka 1994). Nakarin (1994, 175) mukaan ristiriitojen määrällä on todettu olevan yhteys myös tiedonkulkuun, sosiaaliseen tukeen ja johtamistapaan, jonka lisäksi ristiriitoja on esiintynyt enemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Toisin sanoen ristiriidat ja henkinen väkivalta on yleisiä etenkin työpaikoilla, joissa vallitsevat huono ilmapiiri ja epätoimivat työolot (Sihvonen 1996).

4.3 Työntekijän voimavarojen vaikutus hyvinvointiin

Voimavara -käsitteellä on ollut erilaisia määrittelyjä tutkijasta riippuen. Esimerkiksi Feldin ja Ruoppilan (1993, 8) mukaan yksilön voimavaroihin liittyy kyky tunnistaa ongelmia, eritellä niiden syitä sekä kyky löytää erilaisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka joko lievittävät tai poistavat stressiä aiheuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksessaan voimavarat on jaettu yksilöllisiin, työn tarjoamiin ja sosiaalisiin voimavaroihin. *Yksilölliset voimavarat* ovat yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka parantavat tai ylläpitävät hyvinvointia. Tähän voidaan katsoa kuuluvan myös koherenssin tunteen (Antonovsky 1979,1987) sekä stressinkäsittelyyn liittyvät coping-keinot. Feld ja Ruoppila (1993) katsovat myös kompetenssin ja koulutuksen kuuluviksi yksilöllisiin voimavaroihin. Kompetenssilla tarkoitetaan sitä, kuinka päteväksi yksilö kokee itsensä tietyillä elämänaloilla. Koulutuksen merkitys yksilön voimavarana korostuu erityisesti organisaation muutosprosessin aikana, jolloin työntekijältä saatetaan vaatia uudenlaista kompetenssia ja uusia valmiuksia työtehtävistä selviytymiseen. Edellisten tekijöiden lisäksi myös vapaa-ajan harrastusten voidaan katsoa kuuluviksi yksilöllisiin voimavaroihin.

Työn tarjoamilla eli organisatorisilla voimavaroilla tarkoitetaan työn ominaisuuksiin ja järjestelyihin liittyviä tekijöitä. Näitä voivat olla muiden muassa työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä työstä saatu arvostus. *Sosiaalisiin voimavaroihin* kuuluvat palautteen saaminen työstä sekä sosiaalinen tuki, johon liittyy myös arvostuksen ja tuen saaminen työtovereilta tai esimieheltä. Feldin ja Ruoppilan (1993) tutkimuksessa yksilön pätevyyden ja koulutuksen todettiin vaikuttavan koettuun työtyytyväisyyteen myönteisesti ja vähentävän stressioireita. Myös työpaikalla koetut koulutusmahdollisuudet vähensivät stressioireita. Tämän perusteella henkilöstökoulutusta voidaan Feldin ja Ruoppilan (1993) mukaan pitää työn tarjoamana voimavarana, joka voi vaikuttaa kompetenssin eli pätevyyden tunteen lisääntymisen kautta myös muiden voimavarojen lisääntymiseen. Koulutusta voidaan siis pitää yhtenä elämänhallintaan vaikuttavana tekijänä, muiden tekijöiden, kuten yksilön iän, organisaation ja ammattialan lisäksi. (Feld & Ruoppila 1993.)

5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Vantaan kaupungin sivistystoimi, jossa oltiin siirtymässä uudelleenlaiseen toimintatapaan syksystä 1997 lähtien. Projekti uuteen toimintatapaan siirtymisestä käynnistyi sivistystoimen johtoryhmän päätöksestä pyrkiä entistä joustavampaan ja perinteiset hallintokuntien rajat ylittävään toimintaan. Hankkeen tavoitteena oli virallistaa jo aiemmin sivistystoimessa vallinnut suuntaus tavoitella alueellista toimintamallia, joka palvelisi paremmin Vantaan asukkaiden ja sivistystoimen asiakkaiden tarpeita. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli lisätä yhteistoimintaa eri sivistystoimen palveluyksikköjen välillä sekä tehostaa resurssien käyttöönottoa.

Projektin alkuvaiheessa sivistystoimeen muodostettiin kahdeksan tiimiä palvelujen ja toimintojen selkeyttämistä varten, joista viisi oli ns. aluetiimejä ja kolme virastotiimejä. Aluetiimit perustuivat maantieteellisiin alueisiin, joita olivat Tikkurilan, Hakunilan, Myyrmäen, Martinlaakson ja Korso-Koivukylän alueet. Kukin aluetiimi muodosti oman ns. palvelulinjan, joka koostui kirjasto-, kulttuuri-, nuoriso- ja liikuntapalveluista ja joka pyrki vastaamaan oman alueensa asukkaiden tarpeisiin. Virastotiimien vastuulle kuului sivistystoimen keskitettyjen palvelujen hoitaminen. Vantaan koulutoimi ei osallistunut projektin alkuvaiheessa uuteen toimintatapaan siirtymiseen, mutta sen oli tarkoituksena liittyä projektiin mukaan myöhemmin, muutaman vuoden viiveellä.

Uuteen toimintamalliin siirtymisen tueksi kaupungin henkilöstölle järjestettiin ulkopuolisten konsulttien järjestämää koulutusta kevästä 1997 lähtien. Koulutus aloitettiin ns. avainhenkilöiden eli yhteistyöryhmän koulutuksella, johon osallistui eri aluetiimien edustajia. Kaksipäiväisen koulutuksen tavoitteena oli pohtia, mitä uuteen toimintatapaan siirtyminen käytännössä voisi tarkoittaa ja mitä sen avulla tavoiteltaisiin. Avainhenkilöiden koulutuksen aikana uuden toimintatavan viitekehysteiksi ja pääkäsitteiksi valittiin muiden muassa oppivan organisaation ja tiimityön käsitteet,

jotka otettiin teemaksi myös kaikille tiimien jäsenille järjestetyssä koulutuksessa. Oppivan organisaation ja tiimityön avulla oli tarkoitus lisätä tiedon kulkua ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä ja tätä kautta parantaa myös sivistystoimen asiakaspalvelua. Varsinaiset tiimikohtaiset eli kaikille tiimien jäsenille tarkoitetut koulutustilaisuudet järjestettiin touko-syyskuun välisenä aikana 1997. Koulutus kesti kunkin tiimin kohdalla kaksi päivää. Tiimikoulutuksen tavoitteena oli ryhmätöiden avulla kartoittaa oman alueen asiakkaiden tarpeita sekä suunnitella oman tiimin toimintaa näihin tarpeisiin vastaavaksi. Samalla pyrittiin pohtimaan keinoja, joilla eri tiimien välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa. Ryhmätöiden tuloksina saadut kommentit tarvittavista toimenpiteistä ja toiminnan tavoitteista raportoitiin myös sivistystoimen ylimmälle johdolle.

Koulutuksen jälkeen kunkin aluetiimin oletettiin sopivan keskenään jatkotoimenpiteistä, kuten tiimityön käytännön toteutuksesta sekä havaittujen yhteistyön esteiden raivaamisesta omassa toiminnassaan. Tiimien toiminnan turvaamiseksi kullekin aluetiimille annettiin omat määrärahasa asiakaslähtöisen toimintatavan toteuttamista varten vuoden 1998 alussa. Tiimityöskentelyyn siirtyminen oli tuolloin vasta käynnistymisvaiheessa, joten Vantaan sivistystoimi soveltui tutkimuksen kohteeksi edustamaan ns. siirtymä- tai muutosvaiheessa olevaa organisaatiota ja sen henkilöstöä, jossa pyrittiin lisäksi toteuttamaan oppivan organisaation ja tiimityön periaatteita. Mielenkiinnon kohteena oli myös kartoittaa henkilöstön suhtautumista meneillään olleeseen kehittämisprojektiin ja sitä varten järjestettyyn koulutukseen sekä selvittää toimintatavan muutoksen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena oli ensinnäkin kuvailla, kuinka Vantaan kaupungin sivistystoimen henkilöstö kokee ja oli kokenut meneillään olevan siirtymisen uudenlaiseen toimintatapaan, ja kuinka se oli vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella siirtymävaiheen seurauksia ennustavia tekijöitä, joista erityisenä tarkastelun kohteena oli henkilöstön suhtautuminen oppivan organisaation ja tiimityön käsitteisiin.

Tutkimuksen kohteena olleet ilmiöt ja niiden välillä oletetut vaikutussuhteet on esitetty kuviossa 3. Tutkimusasetelma perustui muiden muassa Maunon ja Virolaisen (1996) sekä Haposen ym. (1996) tutkimuksiin. Aiemmistä tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi myös koulutuksen sekä tiimityön ja oppivan organisaation käsitteiden yhteyttä siirtymävaiheen kokemiseen. Ilmiöiden luonteesta johtuen muuttujien jakoa siirtymävaiheen kokemisen ennustajiin ja seurauksiin voidaan kuitenkin pitää ainoastaan suuntaa antavana. Lisäksi tutkimusaineiston perusteella ei voida myöskään osoittaa muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita, joten tutkimuksessa ei ole ollut kyse varsinaisesta kausaalianalyysistä. Tutkimusotetta voidaan pitää survey-tutkimuksena, jonka avulla pyrittiin kuvailemaan ja selittämään tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. Tutkimusongelmat olivat seuraavat:

1. Kuinka uuteen toimintatapaan siirtyminen oli toteutettu henkilöstön mielestä?

Aikaisempien tutkimusten (Happonen ym. 1996) mukaan etenkin organisaatiomuutoksesta tiedottaminen ja henkilöstön huomioon ottaminen vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen. Organisaatiossa tapahtuva tiedottaminen vaikuttaa puolestaan siihen, kuinka hyvin henkilöstö kokee olevansa tietoinen uuteen toimintatapaan siirtymisen syistä ja perusteluista. Tässä tutkimuksessa tiimiorganisaatioon siirtymisen käynnistymistä tarkasteltiin ensinnäkin siten, kuinka organisaation johto oli toteuttanut siirtymävaiheen sekä toisaalta kuinka siirtymävaihetta varten järjestetty koulutus oli koettu henkilöstön keskuudessa. Koulutuksen osalta oletettiin, että mitä myönteisemmin henkilöstö oli suhtautunut koulutukseen, sitä paremmin he olivat kokeneet myös siirtymävaiheen.

2. Miten henkilöstö suhtautui tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin?

Tarkoituksena oli selvittää, millaisia mielipiteitä henkilöstölle oli muodostunut oppivan organisaation ja tiimityön käsitteistä sekä koulutuksen että oman työnsä kautta. Lisäksi tarkasteltiin sitä, voitiinko tiimityön ja oppivan organisaation käsitteillä sanoa olevan yhteyttä siirtymävaiheen kokemiseen. Toisin sanoen oletettiin, että mitä myönteisemmin henkilöstö koki tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet, sitä myönteisemmin he olivat kokeneet myös siirtymävaiheen. Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteillä oletettiin siis olevan myönteinen vaikutus siirtymävaiheen kokemiseen.

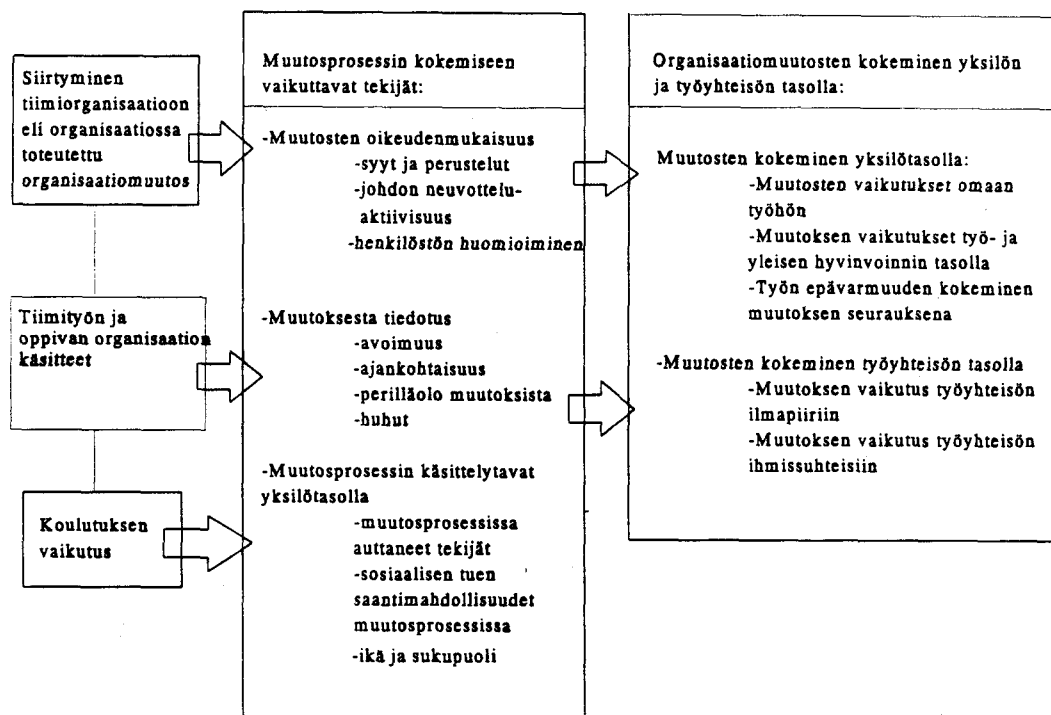
3. Miten työntekijät olivat kokeneet siirtymisen uuteen toimintatapaan yksilö- ja työyhteisötasolla ?

Siirtymävaiheen kokemisen seurauksia tarkasteltiin vaikutuksina sekä yksilön omaan työhön että koko työyhteisön ja organisaation toimintaan. Aikaisempien tutkimusten (muiden muassa Nätti ym. 1995) mukaan organisaatiomuutoksella on todettu olevan pääasiassa negatiivisia seurauksia. Siirtymävaiheen seuraukset ovat ilmenneet yksilötasolla muiden muassa hyvinvoinnin laskuna ja epävarmuutena työn muutoksista

sekä työyhteisötasolla ristiriitojen lisääntymisenä ja toiminnan tehokkuuden vähenemisenä. Tässä tutkimuksessa oletettiin seuraavaa: mikäli henkilöstö oli kokenut uuteen toimintatapaan siirtymisen toteutuksen, koulutuksen sekä tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet myönteisesti, ovat myös siirtymävaiheen seuraukset olleet pääasiassa myönteisiä.

4. Mitkä tekijät selittivät siirtymävaiheen kokemista?

Aikaisempien tutkimusten perusteella voitiin olettaa, että siirtymävaiheen seurauksia ennustavat sekä yksilö- että työyhteisötasolla useat erilaiset tekijät. Tässä tutkimuksessa oman työn ja työyhteisön seurauksiin vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin neljän eri kokonaisuuden avulla, joita ovat seuraavat: tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus, koulutus, tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet sekä ikä ja sukupuoli. Tutkimuksen viitekehys ja muuttujien välillä oletetut vaikutussuhteet ovat kuvattuina kuviossa 3.



KUVIO 3. Tutkimusta jäsentävä viitekehys sekä muuttujien välillä oletetut vaikutussuhteet (mukaeltu Maunon ja Virolaisen tutkimusta 1996, 8)

6.2 Tutkimuksen otanta ja kyselyn toteuttaminen

Otanta

Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat sivistystoimeen perustetut kahdeksan tiimiä eli viisi aluetiimiä ja kolme virastotiimiä. Tutkimuksen otanta koostui kaikista niistä henkilöistä, jotka olivat osallistuneet uuteen toimintatapaan siirtymistä varten järjestettyyn koulutukseen eli ns. tiimikoulutukseen, tai joiden työskentelyä uuteen toimintatapaan siirtyminen oli muulla tavalla merkittävästi koskettanut. Käytännön syistä varsinaisen kohdejoukon määrittely annettiin sivistystoimessa valitun vastuuhenkilön tehtäväksi. Määriteltyjen kriteerien pohjalta kyselylomake lähetettiin yhteensä noin 250 sivistystoimen henkilöstöön kuuluvalle henkilölle, joista 207 (82 %) oli naisia ja 45 (18 %) miehiä. Kyselylomakkeista palautui yhteensä 129 kappaletta, joten vastausprosentti oli 52 %. Enemmistö eli 83 % (107) vastaajista oli naisia, miesten osuuden jäädessä 14 %:iin (18) vastanneista. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma vastasi siis koko otannan jakaumaa. Tulosten tarkastelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon suhteellisen suuren vastaajien kadon osuus (48 %). Näin ollen kysymykseksi jää se, ketkä tai millaisia mielipiteitä kannattavat henkilöt ovat jättäneet kyselyyn vastaamatta, joka täytyy huomioida tuloksia tarkasteltaessa.

Kyselyn toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin postikyselyn avulla. Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista kyselylomakkeet esiteltiin joulukuussa 1997. Tämä tapahtui lähettämällä alustava kyselylomake kunkin viiden tiimin tiimijohtajille. Esitelluksen tarkoituksena oli tarkastella kyselylomakkeen toimivuutta käytännössä sekä kysymysten ymmärrettävyyttä vastaajien kannalta. Esikyselyyn vastattiin nimettöminä ja taustamuuttujista kysyttiin ainoastaan sukupuoli ja ikä. Kyselylomakkeen liitekirjeessä vastaajia pyydettiin myös kirjoittamaan mahdollisia parannusehdotuksiaan ja kommenttejaan liittyen joko kyselylomakkeeseen, kyselyn toteuttamiseen tai tutkimusongelmiin yleensäkin. Esitelluksen jälkeen kyselylomaketta lyhennettiin muokkaamalla kysymyksiä ja

poistamalla joitakin osioita kokonaan.

Varsinainen tutkimus suoritettiin tammikuussa 1998. Tutkimus toteutettiin toimittamalla kyselylomakkeet sivistystoimen sisäisen postin kautta tutkimuksen kohdehenkilöille. Vastausaikaa kyselyn palauttamiseen annettiin noin kaksi viikkoa. Aikataulun laatimisessa otettiin huomioon, että tutkimuksen lopullisen kohdejoukon määrittelyyn sekä kyselylomakkeiden monistamiseen ja jakeluun kuluisi arviolta viisi työpäivää, jolloin varsinaisen kyselylomakkeen täyttämiseen ja lähettämiseen annettiin myös vähintään viisi työpäivää aikaa. Kyselylomakkeen liitteenä olleessa kirjeessä korostettiin kyselyn tarpeellisuutta henkilöstön kannalta tulevaisuuden koulutusta ja kehittämistoimia suunniteltaessa. Luottamuksen takaamiseksi kyselyyn vastattiin nimettöminä ja taustatiedoista kysyttiin ainoastaan vastaajan sukupuolta ja ikää. Kyselylomakkeiden palautus tapahtui myös kätevimmin sisäisen postin kautta, jonka vuoksi lomakkeet kerättiin ensin yhteen paikkaan sivistystoimen sisällä, josta ne lähetettiin edelleen tutkijalle. Lomakkeen liitekirjeessä mainittiin myös tutkijan yhteystiedot, joten periaatteessa vastaajille annettiin mahdollisuus palauttaa kyselylomake myös suoraan postin välityksellä. Kaikki palautetut kyselylomakkeet palautuivat kuitenkin yhteislähetysten kautta.

6.3 Mittareiden laadinta ja kyselyn sisältöalueet

Kyselylomake (liite 1) laadittiin aikaisempien tutkimusten kyselylomakkeita soveltaen. Tutkimuksessa organisaation siirtymävaihetta kuvattiin tutkimusongelmista johdettujen viiden muuttujakokonaisuuden avulla. Nämä muuttujakokonaisuudet olivat seuraavat: 1) tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus, 2) koulutus, 3) oppivan organisaation käsitteet, 4) uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutukset omaan työhön sekä 5) vaikutukset koko työyhteisöön. Alkuperäisiä mittareita on useimmiten lyhennetty tai muokattu tätä tutkimusta varten paremmin soveltuviksi.

Siirtymävaiheen toteutusta ja koulutusta kuvaavat muuttujat

Kyselyssä siirtymävaiheen toteutusta pyrittiin kuvaamaan seitsemän väittämän avulla, joissa kysyttiin tiimityöhön siirtymisestä tiedottamista, organisaatiossa tapahtuvaa tiedottamista yleensäkin sekä vastaajien perillä olemista organisaation tilanteesta. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat Likert-tyyppisesti 5-portaisella asteikolla “täysin samaa mieltä”... “täysin eri mieltä”. Kysymykset (1a-f) olivat yhteneväisiä Nätin ym. (1995) ja Happonen (1996) tutkimuksessa käytettyjen kysymysten kanssa.

Koulutusta koskevat kysymykset käsittelivät koulutukseen osallistumista, koulutuksen tarpeellisuutta ja riittävyttä tiimityöhön siirtymisen kannalta sekä koulutuksen toteutustapaa ja vaikuttavuutta omaan työhön. Koulutukseen osallistumista koskevan kysymyksen (kysymys 2) tarkoituksena oli varmistaa, että kyselylomakkeet olivat ohjautuneet oikealle kohdejoukolle. Koulutuksen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä oman työn kannalta (kysymys 3) kysyttiin neliportaisen asteikon avulla (“koulutus oli erittäin tarpeellista ja hyödyllistä”, “...erittäin tarpeetonta ja hyödytöntä”). Koulutuksen riittävyttä tiimityöhön siirtymistä ajatellen tarkasteltiin kahden vaihtoehdon avulla: “Kyllä, koulutus oli mielestäni riittävää” ja “Ei, koulutusta oli mielestäni liian vähän”. Koulutuksen toteutusta (kysymys 5) pyydettiin arvioimaan kahdeksan erilaisen väittämän avulla, jotka käsittelivät muiden muassa koulutuksen ajankohtaa, sisältöä ja kouluttajia. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat kolmiportaisella asteikolla (1 = hyvä, 2 = keskinkertainen, 3 = huono). Koulutuksen vaikuttavuutta (kysymys 6) tutkittiin myös kahdeksalla väittämällä, jotka käsittelivät muiden muassa koulutuksen vaikutusta omaan työmotivaatioon, tietoihin ja taitoihin sekä ajattelutapaan työtä koskeviin asioihin yleisesti ottaen. Vaikuttavuutta mitattiin viiden vastausvaihtoehdon avulla (1 = ei lainkaan vaikuttanut, 3 = melko vähän, 5 = hyvin paljon). Kysymyksessä 6 on sovellettu Kasvion ym. (1994) tutkimuksessa käytettyä kysymysosiota. Kyselyn koulutusosioon kuului lisäksi kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa lisäkoulutuksen tai -tuen tarpeestaan (kysymys 7) sekä kommentoida koulutusta yleisesti ottaen (kysymys 8). Kysymysten taustalla vaikutti muiden muassa Kirkpatrickin neljän tason arviointimalli, jossa koulutusta arvioidaan paitsi koulutuksesta syntyneiden mielipiteiden ja varsinaisen oppimisen kautta, myös varsinaisessa työtehtävien suorittamisessa näkyvien vaikutusten

ja koko työyhteisön tasolla näkyvien vaikutusten avulla.

Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet

Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteitä käsiteltiin kahden kysymyksen avulla. Ensinnäkin haluttiin testata sitä, kuinka hyvin vastaajat tunnistivat oppivan organisaation piirteitä koulutuksen jälkeen. Tätä varten muodostettiin taulukko, joka sisälsi yksitoista organisaatioita ja niiden toimintaa koskevaa väittämää (kysymys 9). Kuusi väittämistä kuvasi oppivaa organisaatiota (9 a, c, d, f, i ja k) ja viisi perinteistä organisaatorakennetta (9 b, e, g, h ja j). Väittämät muodostettiin oppivan organisaation teorioita soveltaen (mm. Senge 1990). Vastaaminen tapahtui rastittamalla väitetaulukon *vasemmalta* puolelta ne väittämät, jotka vastaajien mielestä kuvasivat oppivaa organisaatiota. Toisaalta haluttiin tutkia sitä, kuinka paljon vastaajat näkivät yhtäläisyyksiä oppivan organisaation käsitteellä ja omalla organisaatiollaan. Tämän selvittämiseksi vastaajia pyydettiin rastittamaan väitetaulukon *oikealla* puolella oleviin ruutuihin ne väittämät, jotka heidän mielestään kuvasivat heidän omaa organisaatiotaan ja sen nykytilaa. Lisäksi vastaajien käsityksiä ja mielipiteitä oppivasta organisaatiosta ja tiimityöstä tarkasteltiin kahdeksan väittämän avulla (kysymys 10). Väitteissä kysyttiin muiden muassa oppivan organisaation käsitteen tuttuutta, sen soveltuvuutta omaan työhön ja työelämään sekä vaikuttavuutta omaan ajatteluun. Kysymyksen vastausvaihtoehdot vaihtelivat viisiportaisesti (“täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä”).

Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset yksilötasolla

Tiimityöhön siirtymisen seurauksia tarkasteltiin kahdella tasolla: vaikutuksina omaan työhön sekä koko työyhteisöön. Yksilötason seurauksien tarkastelussa keskityttiin työ- ja yleiseen hyvinvointiin sekä työssä koettuun epävarmuuteen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Hyvinvointia tarkasteltiin työtyytyväisyyden, työuupumuksen, oman terveydentilan ja työssä koettujen muutosten avulla. Hyvinvoinnin mittaus perustui Nätin (1995) ja Haposen ym. (1996) kyselylomakkeisiin, jotka puolestaan perustuivat aikaisempiin tutkimuksiin (Työtyytyväisyyden mittaus perustui JDS-mittariin (Vartiainen

1989) ja työuupumus Kalimon ym. (1994) käyttämiin osioihin. Työssä koettuja muutoksia kuvaava kysymys perustui sekä Työelämän laatu 1990-tutkimukseen sekä Työolobarometreihin (1992, 1993).)

Työtyytyväisyyttä (kysymys 16) kysyttiin kahdeksan väittämän avulla, jotka käsittelivät muiden muassa tyytyväisyyttä työsuhteeseen, työssä saatuun arvostukseen sekä kehittymismahdollisuuksiin työssä. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat viisiportaisesti (1= erittäin tyytyväinen, 3 = en osaa sanoa, 5 = erittäin tyytymätön). Työuupumusta (kysymys 17) tarkasteltiin kuuden uupumusoireita käsittelevän väittämän avulla, joiden vastausvaihtoehdot vaihtelivat myös viisiportaisesti (1 = en koskaan/harvoin, 2 = silloin tällöin, 3 = melko usein, 4 = usein, 5 = hyvin usein/ jatkuvasti). Omaa terveydentilaa (kysymys 18) pyydettiin vertaamaan muihin samanikäisiin (1 = huomattavasti parempi, 3 = suunnilleen samanlainen, 5 = huomattavasti heikompi). Työssä koettuja muutoksia tarkasteltiin kymmenen väittämän avulla, joissa käsiteltiin omassa työssä tapahtuneita muutoksia joko uuteen toimintatapaan siirtymisen myötä tai yleisesti ottaen viimeisen vuoden aikana (kysymys 14) . Työn piirteinä olivat muiden muassa muutokset työtehtävien ja kiireen määrässä sekä työmotivaatiossa, joita arvioitiin viisiportaisesti (1 = lisääntynyt selvästi, 5 = vähentynyt selvästi).

Omia vaikutusmahdollisuuksia työssä tarkasteltiin kahden kysymyksen avulla. Kysymykset perustuivat Nätin ym. (1995) sekä Haposen ym. (1996) tutkimuksissa käytettyihin mittareihin. Vaikutusmahdollisuuksia erilaisiin oman työn piirteisiin (kysymys 15) tarkasteltiin neliportaisen asteikon avulla (1 = en lainkaan, 2 = jonkin verran, 3 = melko paljon, 4 = paljon). Työn piirteinä olivat muiden muassa vaikutusmahdollisuudet työtehtävien sisältöön, työmenetelmiin ja työtahtiin. Lisäksi tarkasteltiin vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskeviin muutoksiin sekä huolestuneisuutta työn jatkumisesta kuuden väittämän avulla (kysymys 21). Vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisesti “täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä”.

Työssä koettua epävarmuutta tarkasteltiin kolmen kysymyksen avulla. Ensinnäkin kysyttiin oletuksia muiden muassa palkkatasossa, etenemismahdollisuuksissa ja työn varmuudessa tapahtuvista muutoksista seuraavan vuoden aikana (kysymys 19). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat viisiportaisesti “paranee selvästi”, “pysyy ennallaan” ja “heikkenee selvästi” välillä. Toisaalta kysyttiin, kuinka todennäköisenä seuraavan kolmen

vuoden aikana vastaaja piti erilaisten muutosten tapahtumista, kuten lomautusta, irtisanomista tai siirtoa muuhun työhön (kysymys 20). Kolmanneksi kysyttiin työpaikan varmuutta ja turvattavuutta (kysymys 23) viiden vastausvaihtoehdon avulla (1 = hyvin varmaksi ja turvatuksi, 5 = hyvin epävarmaksi ja turvattomaksi).

Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset työyhteisötasolla

Siirtymisen vaikutuksia työyhteisötasolla kuvaavissa kysymyksissä käsiteltiin siirtymisen vaikutuksia omaan työyhteisöön sekä työyhteisön ilmapiiriä ja organisaatioon sitoutuneisuutta. Uuteen toimintatapaan siirtymistä (kysymys 11) tutkittiin muiden muassa vaikutuksina työyhteisön tehokkuuteen, ilmapiiriin ja henkilöstön työmotivaatioon, vastausvaihtoehtojen ollessa viisiportaisella asteikolla (1 = parantunut huomattavasti, 5 = huonontunut/ kiristynyt huomattavasti). Oman työyhteisön tilaa kysyttiin seitsemän väittämän avulla, joissa käsiteltiin muiden muassa työyhteisön toiminnan tehokkuutta sekä työkavereiden keskinäisiä ja esimiehen ja alaisten välisiä suhteita (kysymys 12). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat myös viisiportaisella asteikolla. Työyhteisön ilmapiiriä (kysymys 13) pyydettiin arvioimaan neljän vastausvaihtoehdon avulla (1 = ”kilpaileva ja jännittynyt..”, 2 = ”kannustava ja uusia ideoita tukeva..”, 3 = ”ennakkoluuloinen ja kaavamainen...” ja 4 = ”leppoisa ja mukava...”). Lisäksi tutkittiin henkilöstön sitoutumista ja suhtautumista organisaatioonsa seitsemän väittämän avulla, joihin pyydettiin vastaamaan viisiportaisen asteikon avulla (kysymys 22). Työyhteisöä koskevat osiot olivat hyvin pitkälti yhteneväisiä Nätin ym. (1995) tutkimuksessa käytettyjen kysymysten kanssa, jotka puolestaan perustuivat aiempiin tutkimuksiin. (Työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyvä osio perustui muiden muassa Kinnusen ym. (1991) sekä Työelämän laatu 1990-tutkimuksessa olleisiin mittareihin. Muutosmittarin osiot ovat puolestaan perustuneet Työelämän laatu 1990- tutkimukseen ja Työolobarometreihin (1992, 1993). Organisaatioon sitoutumista tarkasteleva kysymys perustui Cookin ja Wallin (1980) kehittämään mittariin.) Joissakin työyhteisön muutoksia kuvaavissa kysymyksissä on sovellettu myös Kasvion ym. (1994) tutkimuksen kyselylomaketta.

6.4 Aineiston analyysi

Kyselylomakkeen tiivistämiseksi kysymysosioista tarkasteltiin aluksi faktorianalyysin avulla tai niistä muodostettiin summamuuttujia. Kutakin kokonaisuutta kuvaava summamuuttuja muodostettiin summaamalla kuhunkin osioon liittyvät faktorit ja/tai summamuuttujat. Summamuuttujien keskiarvot saatiin jakamalla osioiden yhteen laskettu summa osioiden lukumäärällä. Summamuuttujien asteikot nimettiin pisteytyksen suunnan mukaisesti eli mitä suurempi asteikon pistemäärä, sitä vähemmän ilmiötä esiintyy. Ainoastaan vaikutusmahdollisuuksia työssä kuvaavan summamuuttujan pisteytys on päinvastainen kuin muissa eli mitä suurempi asteikon pistemäärä, sitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssä koetaan. Lopulta kysymysosioista muodostettiin seitsemän summamuuttujaa jatkoanalyysiä varten. Nämä kokonaisuudet olivat seuraavat: 1) tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus, 2) koulutus, 3) tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet, 4) vaikutusmahdollisuudet työssä, 5) työssä koettu epävarmuus, 6) seuraukset omaan työhön sekä 7) seuraukset työyhteisöön ja organisaatioon.

6.4.1 Siirtymävaiheen toteutusta ja koulutusta kuvaavat muuttujat

Siirtymävaiheen toteutusta kuvaavien vastausosioiden keskinäisiä suhteita tutkittiin aluksi faktorianalyysin avulla. Seitsemästä väittämästä muodostui kolme faktoria: 1) *perillä oleminen* siirtymävaiheesta ja organisaation tilanteesta (1a, c ja d) 2) tiimiorganisaatioon siirtymisen *perusteltavuus* (1b ja g) sekä 3) organisaatiossa tapahtuva *tiedottaminen ja huhujen liikkuminen* (1e ja f). Yhdessä nämä kolme faktoria muodostivat *siirtymävaiheen toteuttamista kuvaavan summamuuttujan*, jonka reliabiliteetti oli Cronbachin α -kertoimen mukaan melko hyvä (.73).

Koulutuksen toteutusta (kysymys 5) ja vaikuttavuutta (kysymys 6) koskevista kysymyksistä muodostettiin omat summamuuttujansa. Koulutuksen toteutuksen reliabiliteettikerroin oli Cronbachin α -kertoimen mukaan (.82) ja koulutuksen vaikuttavuuden (.92), joten molempien summamuuttujien reliabiliteetit olivat hyvät. Koulutuksen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä käsitellyt kysymys (kysymys 3) koodattiin uudelleen kahteen luokkaan: "koulutus oli tarpeellista ja hyödyllistä", "... ei

tarpeellista ja hyödyllistä”. Yhdessä nämä osiot (5, 6 ja 3) muodostivat *koulutusta kuvaavan summamuuttujan*, jonka reliabiliteetti oli kohtalainen (.71), kun koulutuksen riittävyttä kuvaava kysymys 4 jätettiin ulkopuolelle.

Koulutusosioon kuului myös kaksi avointa kysymystä (kysymykset 7 ja 8). Molempien kysymysten vastaukset luokiteltiin sisällöllisesti eri vastaajien mielipiteissä toistuvien teemojen ja asiasisältöjen mukaan. Toisin sanoen yhden vastaajan mielipiteet saattoivat kuulua joko yhteen tai useampaan sisältöluokkaan, mielipiteiden sisällöstä ja määrästä riippuen. *Lisäkoulutuksen tai -tuen tarve* luokiteltiin neljään pääluokkaan: 1) käytännönläheistä jatkokoulutusta, 2) yhteisiä keskustelutilaisuuksia, 3) kannustavaa asennekoulutusta ja 4) oman tiimin kesken järjestettyä koulutusta. *Lisähuomautuksia koulutuksesta* kysymyksestä saatiin myös neljä pääluokkaa, joita olivat: 1) esteet organisaation rakenteissa ja johtotasolla, 2) koulutuksen teoreettisuus ja yleisyys, 3) tiimityön tuttuus ennalta sekä 4) myönteinen palaute koulutuksesta.

6.4.2 Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet

Oppivan organisaation ja oman organisaation piirteitä kuvaavasta taulukosta (kysymys 9) laskettiin prosenttijakaumat. Oppivan organisaation ja tiimityön käsitteitä koskevia osioita (kysymys 10) tarkasteltiin faktorianalyysin avulla. Kysymyksestä muodostettiin kolme faktoria, jotka kuvasivat *myönteistä suhtautumista* tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin (10c, d, e ja h), tiimityön ja oppivan organisaation periaatteiden *toteutumista omassa työssä ja organisaatiossa* (10 f ja g) sekä käsitteiden *tuttuutta* (10a ja b). Faktoreista muodostettiin tiimityön ja oppivan organisaation käsitteitä kuvaava summamuuttuja, jonka reliabiliteettikerroin oli tosin melko alhainen (.45).

6.4.3 Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset yksilötasolla

Oman työn piirteiden muutoksia käsittelevästä kysymyksestä muodostettiin kolme faktoria, jotka kuvasivat oman *työmotivaation ja työn tuloksellisuuden muutoksia* (14 f ja g), *kiireen ja työn rasittavuuden muutosta* (14a, b, d ja e) sekä omiin *etenemismahdollisuuksiin, itsensä kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä*

muutoksia (14h, i ja j). Työtyytyväisyyttä (kysymys 16) ja työuupumusta (kysymys 17) kuvaavista osioista muodostettiin omat summamuuttujansa. Työtyytyväisyyden reliabiliteettikerroin oli (.89) ja työuupumuksen (.91) eli molempien summamuuttujien reliabiliteettikertoimet olivat hyvät. Omaa terveydentilaa vertaileva kysymys (kysymys 18) luokiteltiin uudelleen kolmeen muuttujaluokkaan ("1=oma terveydentila on parempi", 2 = suunnilleen samanlainen ja 3 = heikompi kuin muilla samanikäisillä"). Yhdessä näistä neljästä kysymyksestä muodostettiin *siirtymisen vaikutuksia omaan työhön kuvaava summamuuttuja*, jonka reliabiliteettikertoimeksi saatiin kohtalainen (.72), kun kiireen ja työn rasittavuuden muutosta kuvaava faktori jätettiin pois.

Kysymyksistä 15 ja 21 muodostettiin *vaikutusmahdollisuuksia työssä* kuvaava summamuuttuja, jonka reliabiliteettikerroin oli hyvä (.80). Myös työssä tapahtuvista oletetuista muutoksista seuraavan vuoden aikana (kysymys 19) sekä muutosten todennäköisyyttä (kysymys 20) käsitelleistä kysymyksistä muodostettiin summamuuttujat. Työssä tapahtuvien oletettujen muutosten summamuuttujan reliabiliteettikerroin oli kohtalainen (.74), kuten myös muutosten todennäköisyyden summamuuttujan reliabiliteettikertoimen (.70), sen jälkeen kun työaikaan ja palkkaan kohdistuvien muutosten todennäköisyyttä kuvaavat kohdat (20e ja f) oli poistettu. Kysymys oman työpaikan ja aseman varmuudesta ja turvallisuudesta (kysymys 23) luokiteltiin uudelleen kolmeen muuttujaluokkaan ("1 = koen työpaikkani ja asemani varmaksi ja turvatuksi, 3 = epävarmaksi ja turvattomaksi, 2 = siltä väliltä"). Lopulta kaikista kolmesta kysymyksestä (kysymykset 19, 20 ja 23) muodostettiin *työssä koettua epävarmuutta* kuvaava summamuuttuja, jonka reliabiliteettikerroin oli kohtalainen (.61). Vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä työssä koettua epävarmuutta kuvaavia summamuuttujia päätettiin myös käsitellä regressiomallissa ennustavina tekijöinä. Tähän päädyttiin aiempien tutkimustulosten perusteella, sillä Haposen ym. (1996, 62-63) mukaan muiden muassa vaikutusmahdollisuuksien väheneminen lisää työssä koettua epävarmuutta, joka puolestaan aiheuttaa kielteisiä seurauksia sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointiin.

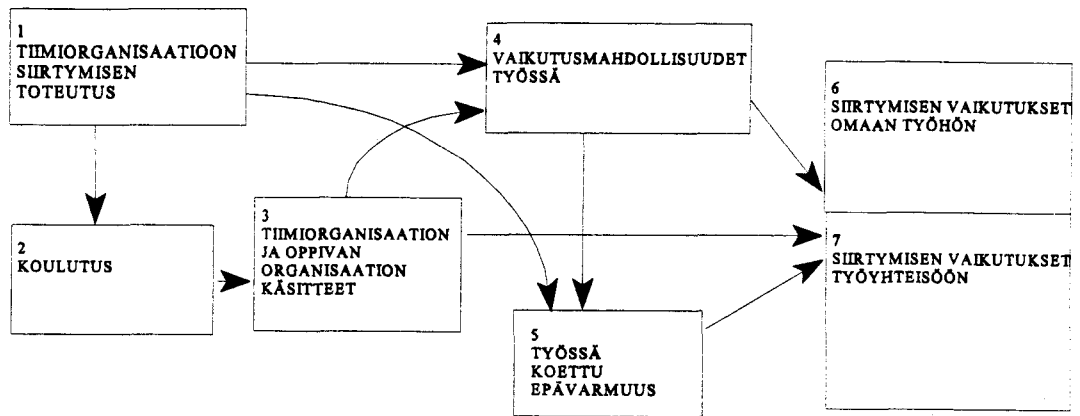
6.4.4 Tiimiorganisaatioon siirtymisen seuraukset työyhteisön tasolla

Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutuksia oman työyhteisön piirteisiin saatiin kuvaamaan kaksi faktoria. Ensimmäinen faktori (11a, b, c, d ja f) kuvasi siirtymävaiheen vaikutuksia *työyhteisön sisäisiin tekijöihin*, kuten työyhteisön toiminnan tehokkuuteen, ilmapiiriin, henkilöstön työmotivaatioon, yhteistyön määrään oman työyhteisön sisällä sekä esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin. Toinen faktori (11e, g ja h) kuvasi siirtymävaiheen seurauksia *työyhteisöjen keskinäisiin suhteisiin*, johon kuuluivat vaikutukset yhteistyön määrään osastojen välillä, tiedonkulkuun organisaatiossa sekä asiakaspalveluun. Omaa työpaikkaa kuvaavista väittämistä (kysymys 12) muodostettiin puolestaan kolme faktoria. Faktorit kuvasivat *työyksikön tehokkuutta ja esimies-alaissuhteita* (12a, e ja f), *työkavereiden keskinäisiä suhteita* (12b ja g) sekä *ristiriitojen määrää työpaikalla* (12c ja d). Organisaatioon sitoutumista kuvaavasta osiosta (kysymys 22) muodostettiin summamuuttuja, jonka reliabiliteettikerroin oli hyvä (.80), sen jälkeen kun eläkehakuisuutta kuvaava kysymys (22g) poistettiin. Yhdessä nämä neljä kysymystä muodostivat *siirtymisen vaikutuksia työyhteisötasolla* kuvaavan summamuuttujan, jonka reliabiliteetti oli kohtalainen (.69).

6.4.5 Aineistojen tilastollinen käsittely

Aluksi tarkasteltiin taustamuuttujien eli iän ja sukupuolen yhteyttä siirtymävaiheen seurauksiin. Tämän jälkeen muodostettiin regressiomalli, jonka avulla oli tarkoitus etsiä siirtymävaiheen seurausten ennustajia sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Tutkimusasetelma summamuuttujineen on esitetty kuviossa 4.

Regressioanalyysi eteni siten, että aluksi muuttujakokonaisuuksien keskinäisiä suhteita tarkasteltiin korrelaatiokertoimien avulla. Tämän jälkeen siirtymävaiheen vaikutusten ennustajia etsittiin askeltavalla regressioanalyysillä (stepwise). Ensin riippuvana muuttujana oli siirtymävaiheen vaikutuksia omaan työhön kuvaava summamuuttuja ja seuraavana siirtymävaiheen vaikutuksia työyhteisöön kuvaava summamuuttuja.



KUVIO 4. Tutkimusasetelma ja oletetut vaikutussuhteet lopullisten summamuuttujien välillä

7 TULOKSET

7.1 Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus

7.1.1 Tiimiorganisaatioon siirtymisen käynnistyminen

Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutusta käsittelevistä kysymysosioista muodostettiin kolme faktorikokonaisuutta: 1) perillä oleminen siirtymävaiheesta ja organisaation tilanteesta 2) tiimiorganisaatioon siirtymisen perusteltavuus sekä 3) organisaatiossa tapahtuva tiedottaminen ja huhujen liikkuminen. Faktoreiden lataukset, kommunaliteetit (extraction) ja selitysasteet on esitetty taulukossa 1.

Perillä oleminen siirtymävaiheesta ja organisaation tilanteesta oli vahvimmin yhteydessä johdon neuvotteluaktiivisuuteen ja siirtymästä tiedottamiseen. Tähän liittyen ainoastaan kolmanneksen (29 %) mielestä johto oli neuvotellut siirtymisestä myös henkilöstön kanssa, vaikka kuitenkin yli puolet vastaajista (54 %) oli sitä mieltä, että tiimityöhön siirtymisestä tiedotettiin hyvissä ajoin. Tietämys organisaation tilanteesta omasi melko alhaisen faktorilatauksen sekä kommunaliteetin. Tämä saattaisi viitata siihen, että johdon neuvotteluaktiivisuus tai pikemmin sen puuttuminen selittäisi paremmin sitä, ettei siirtymävaiheesta oltu riittävän hyvin perillä kuin pelkkä siirtymävaiheesta tiedottaminen tai muuta kautta hankittu tietämys organisaation tilanteesta.

Tiimiorganisaatioon siirtymisen perusteltavuutta näyttäisi selittävän hieman enemmän tarpeen vaatimukset kuin siirtymiseen liittyvät perustelut. Siirtymistä piti tarpeen vaatimana lähes puolet vastaajista (45 %), mutta tiimityöhön siirtymisen perusteluja riittävinä piti ainoastaan kolmanneksen vastaajista (32 %). Siirtymisen perustelujen riittämättömyyttä saattoi selittää myös johdon huono neuvotteluaktiivisuus, jonka seurauksena henkilöstö saattoi kokea olevansa ulkopuolisena siirtymävaiheen

toteuttamisessa. Näin ollen se, että tiimityöhön siirtymisestä tiedotetaan tarpeeksi ajoissa ja että siirtyminen uudelleenlaiseen toimintatapaan on tarpeen vaatimaa, ei vielä näyttäisi takaavan sitä, että henkilöstö kokisi siirtymän olevan myös perusteltua ja ymmärrettävää.

TAULUKKO 1. Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamista kuvaavien faktoreiden lataukset, kommunaliteetit ja faktoreiden selitysaste yhteensä sekä täysin tai melko samaa mieltä olevien vastausprosentit.

Muuttuja	f_1	f_2	f_3	h^2	Täysin tai Kommu- naliteetti samaa mieltä
1c) Johto on neuvotellut tiimiorganisaatioon siirtymisestä myös henkilöstön kanssa	.857			.653	29%
1a) Tiimityöhön siirtymisestä tiedotettiin hyvissä ajoin etukäteen	.640			.463	54%
1d) Olen riittävän hyvin perillä organisaationi tämän hetkisestä tilanteesta ja sen kehittämissuunnitelmista	.385			.270	48%
1g) Mielestäni siirtyminen uudelleenlaiseen toimintatapaan on tarpeen vaatimaa		.937		.852	46%
1b) Tiimityöhön siirtymisen perustelut ovat olleet mielestäni riittäviä		.618		.692	32%
1f) Tiedotus on organisaatiossani yleisesti ottaen avointa ja rehellistä			-.593	.531	47%
1e) Organisaatiossani liikkuu henkilöstön keskuudessa huhuja ja vahvistamattomia tietoja työpaikkani toimintaan liittyen			.319	0.099	46%
Faktoreiden selitysaste yhteensä				71.0%	

Organisaatiossa tapahtuva tiedottaminen oli negatiivisesti yhteydessä huhujen liikkumiseen organisaatiossa. Toisin sanoen, mitä salailevampana tiedottamista pidettiin,

sitä enemmän organisaatiossa liikkui myös huhuja ja vahvistamattomia tietoja. Organisaation tiedottamisen ja huhujen liikkumisen suhteen vastaajien mielipiteet jakaantuivat lähes tasan: 47 % mielestä organisaation tiedottaminen oli yleisesti ottaen avointa ja rehellistä, mutta 46 % mielestä organisaatiossa liikkui paljon huhuja ja vahvistamattomia tietoja. Huhujen kysymysosion kommunaliteetti oli kuitenkin huomattavan alhainen, joka saattaa viitata siihen, ettei huhujen liikkuminen ole välttämättä yhteydessä organisaatiossa tapahtuvaan tiedottamiseen, vaan huhuja voi esiintyä avoimesta tiedottamisesta huolimatta. Toisin sanoen huhujen osio ei kommunaliteetin perusteella näyttäisi omaavan sellaista yhteisvaihtelua, joka ilmenisi laskettujen siirtymävaihetta kuvaavien faktoreiden kautta. (Alkula ym. 1994, 276.) Tästä huolimatta huhujen osio päätettiin jättää tiedottamista kuvaavan faktorin muuttujaksi sisällöllisten kriteerien perusteella.

7.1.2 Tiimiorganisaatioon liittyvä koulutus

Kyselytutkimuksen otoksen yhtenä kriteerinä oli tiimiorganisaatioon siirtymistä varten järjestettyyn koulutukseen osallistuminen, jonka täytti 91 % (118) kyselyyn vastanneista. Koulutuksesta poissaolon syiksi kyselyssä ilmoitettiin: lomalla (3) tai sairauslomalla (2) sekä kiireet ja työajan puute (4). Kaikenkaikkiaan koulutus arvioitiin kokonaisuudessaan melko heikoksi: enemmistön (58 %) mielestä koulutusta oli ollut liian vähän, koulutuksen toteutus oli ollut lähinnä keskitasoa, eikä koulutuksella koettu olevan juurikaan vaikutusta omaan työhön. Koulutuksen toteutuksen keskiarvo oli 1,8, joten se oli vastaajien mielestä ollut lähinnä keskitasoa. Samoin enemmistön mielestä koulutuksella oli ollut melko vähän vaikutusta omaan työhön, sillä vaikuttavuuden summamuuttujan keskiarvo oli 2.4. Nämä tulokset olivat yhteneväisiä sen kanssa, että yli puolet (51 %) vastaajista piti koulutusta melko tarpeettomana ja hyödyttömänä oman työn kannalta. Toisaalta kuitenkin lähes puolet (49 %) vastaajista oli kokenut koulutuksen melko tai hyvin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi.

Lisäkoulutuksen tai -tuen tarvetta käsitelleeseen avoimeen kysymykseen oli vastannut kaikkiaan 35 vastaajaa (27 %). Enemmistön (11 vastaajaa) mielestä aiemmalle koulutukselle tulisi järjestää jatkoa, mutta sen tulisi olla

käytännönläheisempää ja tiimityöskentelyyn aktivoivaa. Lähes yhtä monen mielestä (10) tulisi järjestää enemmän koko organisaation yhteisiä keskustelu- ja kyselytilaisuuksia, joissa koko organisaation henkilöstö olisi mukana. Tätä ajatusta kuvasi hyvin erään vastaajan mielipide:

“(Tarvittaisiin) enemmän aikaa keskusteluihin, kuuntelemiseen, vuorovaikutukseen, jatkuvaan arviointiin - myös itsearviointiin - jatkuvaan tiedon vaihtoon, luottamuksen rakentamiseen, perusidean, arvojen, periaatteiden ja päämäärien määrittelyyn.”

Monien vastaajien mielestä yhteiset keskustelutilaisuudet lisäisivät yhteishenkeä ja helpottaisivat ymmärtämään organisaation toimintaa eri osista koostuvana kokonaisuutena. Useat vastaajista kaipasivat etenkin työntekijöitä rohkaisevaa ja kannustavaa *asenne- ja suvaitsevaisuuskoulutusta* (8) sekä ainoastaan *oman tiimin kesken järjestettyä, käytännönläheistä tiimikoulutusta* (8).

Lisähuomautuksia koulutuksesta oli kirjoittanut yhteensä 42 (33 %) vastaajaa. Selvä enemmistö vastanneista (37) piti ongelmana sitä, ettei koulutuksessa käsiteltyjä asioita voida toteuttaa käytännössä, elleivät *organisaatiossa vallitsevat esteet* muutu joustavampaan suuntaan. Organisaation esteisiin liittyen useiden vastanneiden (10) mielestä myöskään organisaation johtotaso ei sitoudu tiimityöskentelyn periaatteisiin riittävästi. Monien vastanneiden mielipiteet kiteytyivät hyvin näissä kahden eri vastaajan lainauksissa:

“Toiveajattelua kouluttaa sellaiseen tiimityöskentelyyn, johon ei ole resursseja!”

“Koulutus on sinänsä ollut hyvää, mutta se ei näytä muuttavan työtapoja tai (se) ei ainakaan ole vielä näkyvässä minun tai muidenkaan mielestä.”

Seuraavaksi eniten (27 mainintaa) huomautettiin *koulutuksen liiasta teoreettisuudesta* ja liiallisesta yleisyydestä oman työn kannalta. Toisin sanoen useat vastanneista olisivat toivoneet käytännönläheisempää ja omaa työtilannetta enemmän huomioivaa koulutusta, joka tosin ilmeni jo koulutustarvetta kartoittaneen kysymyksen kohdalla. Tähän

sisältöluokkaan liittyvät myös maininnat koulutusryhmien liian suuresta koosta tai niiden epätoimivuudesta. Monien (11) mielestä tiimikoulutus oli ollut turhaa sen vuoksi, että he olivat *tehneet tiimityötä* jo useita vuosia. Useissa vastauksissa painottui tiimi- ja yhteistyön luonnollisuus, jonka kerrottiin olevan seurausta paitsi työtehtävien luonteesta myös työntekijöiden omasta tahdosta tehdä yhteistyötä erilaisten ryhmien kanssa. Tästä voitiin päätellä, että tiimityön kannalta kyselyyn vastanneiden henkilöiden lähtökohdat olivat melko erilaisia: toisissa työyksiköissä tiimityötä oltiin tehty jo pitkän aikaa, kun taas toisissa alettiin vasta opetelemaan tiimityön alkeita. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä tiimityöskentely tuntui jo ajatuksena keinotekoiselta ja epäsovelialta omaan työhön tai työyhteisöön. Täysin edellisistä vastauksista poiketen koulutus sai myös muutamia (4) täysin *myönteisiäkin kommentteja*, kuten seuraavan:

“Koulutus oli hyvää, tämän aikana saatiin ensimmäinen vaihe loppuun ja nyt kokeillaan.”

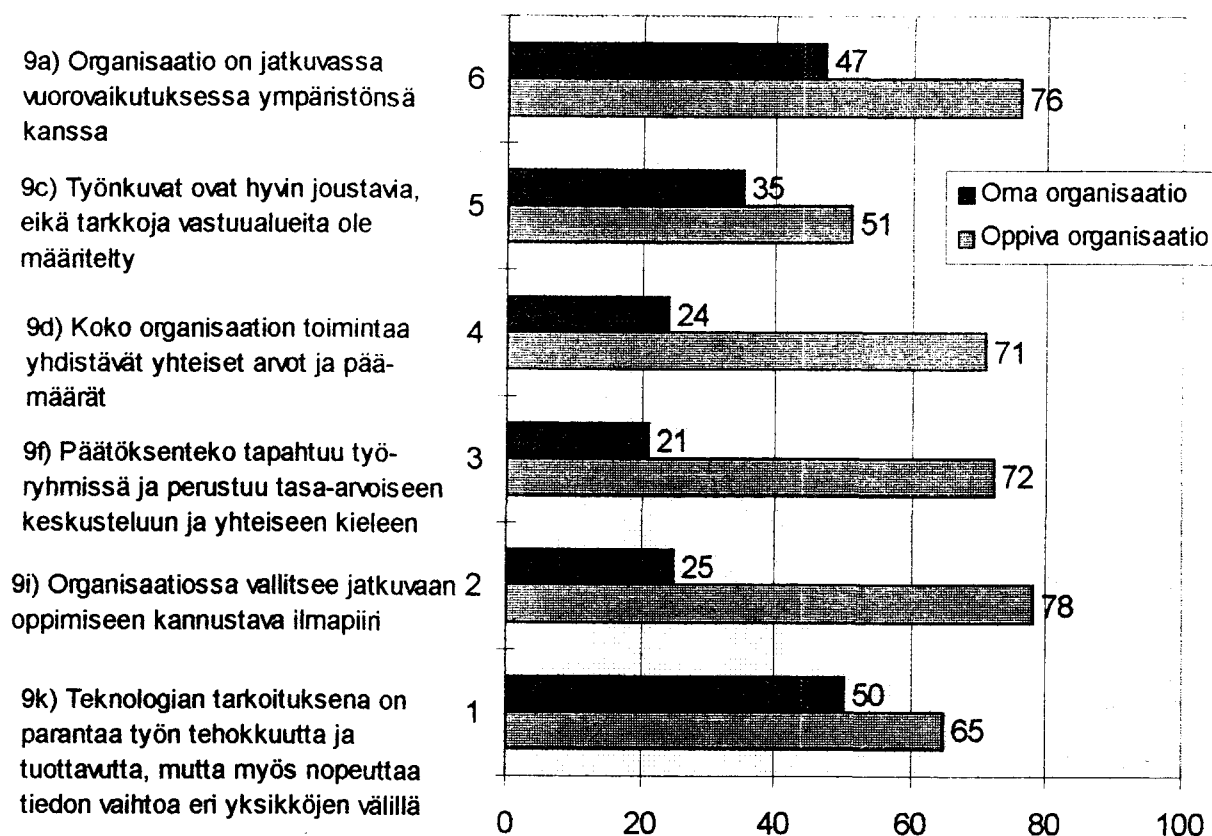
Syynä vastaajien melko laimeaan suhtautumiseen tiimikoulutukseen saattoi olla se, ettei koulutus ollut pystynyt tarpeeksi hyvin vastaamaan vastaajien tarpeisiin tai odotuksiin. Pesonen (1996, 57) viittaa Laatu- projektin tuloksiin, joiden mukaan yhtenä yhteistoiminnallisen kehittämistavan esteenä julkishallinnossa on se, ettei mahdollinen kehittämishankkeisiin liittyvä koulutus kiinnity työyhteisön työn todellisuuteen. Avovastausten perusteella vastaajat olisivat kaivanneet käytännönläheisempää ja enemmän omaa työtilannetta ja -yhteisöä huomioivaa, sillä työyhteisöt erosivat toisistaan melkoisesti jo lähtötilanteiltaan. Näin ollen henkilöstön asenne koulutusta kohtaan saattoi kuvastaa sitä, että siihen oli suhtauduttu jo etukäteen hieman epäillen, jolloin koulutukseen ei myöskään haluttu kenties sitoutua. Toisaalta enemmistön mielestä koulutusta oli ollut liian vähän, joka osaltaan vaikuttanut vastaajien asenteisiin. Toisaalta, mikäli organisaatiossa valitsevat rakenteet estävät tiimityöskentelyn toteuttamista käytännössä, kyselyyn vastanneiden mielipiteet heijastelevat ennemminkin kielteistä asennetta tiimityön käytännön toteuttamista kohtaan kuin varsinaisesti koulutuksen toteutusta kohtaan. Toisin sanoen voidaan olettaa, että on melko turhauttavaa ja ei-motivoivaa osallistua tiimikoulutukseen, mikäli epäilee, ettei oppeja

tulla koskaan toteuttamaan omassa työssä ja työyhteisössä. Tämä tulos olisi saman suuntainen Rouillerin ja Goldsteinin (1993) tutkimustulosten kanssa, jossa koulutuksen oppien siirrännässä työhön vaikuttivat paitsi yksilön oppiminen myös se, kuinka hyvin organisaatiossa vallitseva ilmapiiri tukee koulutuksessa opittujen asioiden käyttöönottamista. Myös Pesosen (1996, 58) mukaan yhtenä yhteistoiminnallisen kehittämistavan edellytyksenä on, organisaation ylin johto osallistuu kehittämiseen tosissaan ja on valmis muuttamaan myös omaa toimintaansa.

7.2 Henkilöstön suhtautuminen tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin

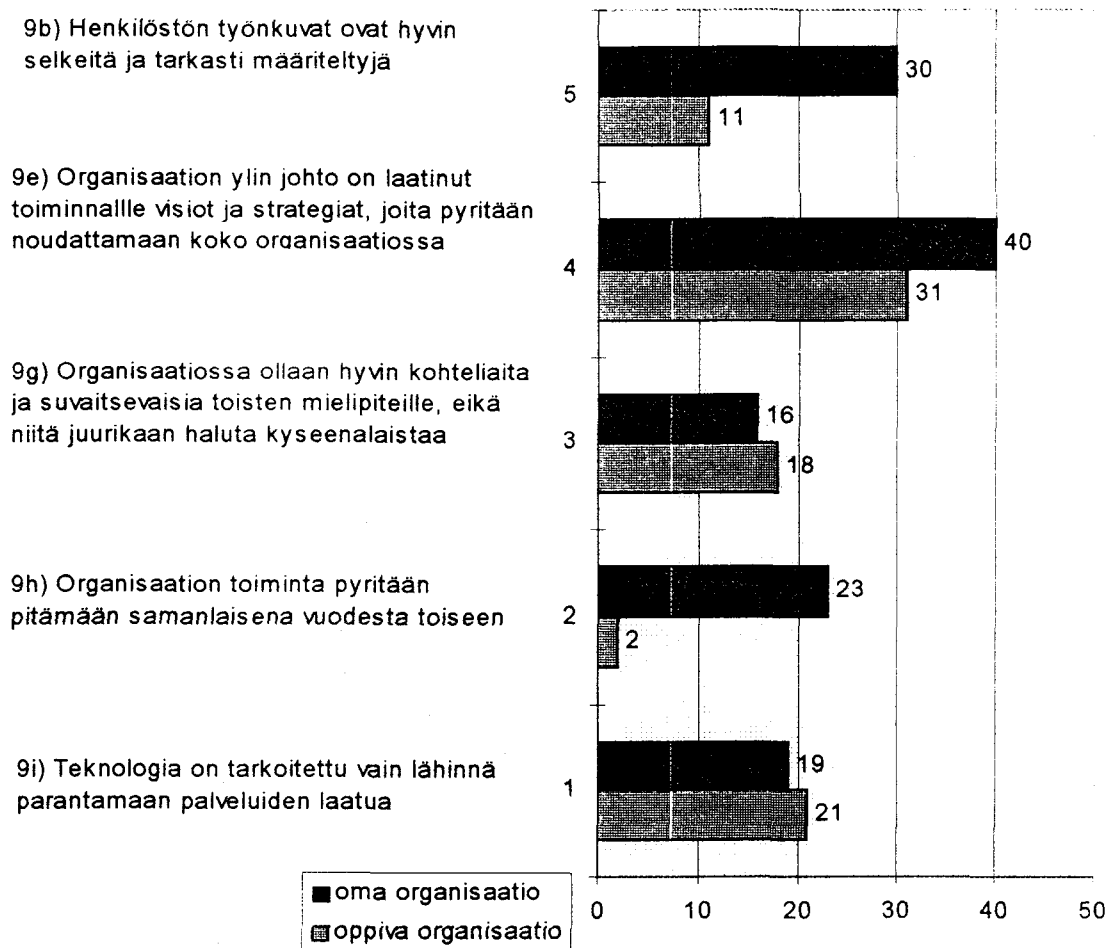
Vastaajien voidaan sanoa tuntevan oppivan organisaation käsitteeseen liittyvät pääpiirteet hyvin, sillä enemmistö (50-80 %) vastaajista oli tunnistanut oikeat oppivaa organisaatiota kuvaavat väittämät (kysymys 9). Puolet vastanneista piti omalle organisaatiolle kuvaavina seuraavia oppivan organisaation väitteitä: "Teknologian avulla pyritään paitsi parantamaan työn tehokkuutta, myös nopeuttamaan tiedon kulkua eri työyksikköjen välillä" sekä "Organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa". Yli kolmannes vastaajista piti työnkuvia organisaatiossa joustavina. Lisäksi neljännes vastaajista kuvasi organisaation toimintaa yhdistäväksi tekijäksi yhteiset arvot ja päämäärät sekä oppimiseen kannustavan ilmapiirin. Oppivan organisaation piirteitä ja omaa organisaatiota kuvaavien väitteiden vastausjakaumat on esitetty kuviossa 5. Perinteisen organisaation piirteistä 40 % vastaajista piti kuitenkin kuvaavina piirteinä omalle organisaatiolleen ylimmän johdon laatimia visioita ja strategiota sekä kolmannes vastanneista selkeitä ja tarkasti määriteltyjä työnkuvia. Perinteisen organisaation ja oman organisaation piirteiden vertailu on esitetty kuviossa 6.

Tiimityön (90 %) että oppivan organisaation (66 %) käsitteitä pidettiin tuttuina (kysymys 10). Enemmistön mielestä oppivan organisaation käsitteillä ei ollut juurikaan vaikutusta omaan ajatteluun, sillä ainoastaan 34 %:n mielestä oppivan organisaation käsite oli auttanut ymmärtämään paremmin työympäristössä tapahtuvia muutoksia ja 27 %:n mielestä se oli auttanut suhtautumaan tulevaisuuden muutoksiin myönteisemmin. Oppivan organisaation ja tiimityön käsitteitä pidettiin melko tai erittäin sopivina nykypäivän työelämään (81 %) sekä omaan työhön ja työyhteisöön (77 %).



KUVIO 5. Oppivan organisaation ja oman organisaation piirteiden vertailu. Vastaus%

Enemmistö (65 %) oli sitä mieltä, että omassa työyhteisössä toimittiin tiimityön periaatteiden mukaan, mutta ainoastaan 27 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että oman organisaation toiminnassa ollaan selvästikin siirtymässä oppivan organisaation mukaiseen toimintatapaan. Toisaalta tiimityön ja oppivan organisaation käsitteistä muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti oli heikko ($r = .45$), jonka vuoksi tiimityön ja oppivan organisaation käsitteiden vaikutukseen tulee suhtautua varauksella eli niiden vaikutusta voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavana.



KUVIO 6. Perinteisen organisaation ja oman organisaation piirteiden vertailu. Vastaus%

7.3 Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutukset yksilö- ja työyhteisötasolla

7.3.1 Siirtymisen vaikutukset omaan työhön

Tiimiorganisaatioon siirtymisen vaikutuksia voidaan pitää melko hyvinä ainakin työtyytyväisyyden ja oman terveyden tilan perusteella. *Työtyytyväisyyttä* kuvaavan summamuuttujan keskiarvo oli 2,7, joten työtyytyväisyyttä voitiin pitää melko hyvänä tai ainakin keskinkertaisena. Selvä enemmistö oli kuitenkin melko tai erittäin tyytyväinen

mahdollisuuksiinsa ajatella ja toimia itsenäisesti työssään (79 %), työnsä haasteellisuuteen (74 %) sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa omassa työssään (71 %). Tämä oli yhteneväinen aiempien tutkimustulosten kanssa, joissa kuntien henkilöstön ja erityisesti palvelutyötä tekevien naisten oman työn arvostus on korkealla (Nakari 1994, 166). *Työuupumuksen* osalta tilanne oli heikompi, sillä enemmistö vastaajista koki uupumusta silloin tällöin, summamuuttujan keskiarvon ollessa 2,4. Huomattava osa vastaajista yli neljännes (26 %) koki usein tai jatkuvasti itsensä täysin uupuneeksi työpäivän lopussa sekä koki työhuolien pyörivän mielessään myös vapaa-aikana. *Omaa terveydentilaansa* enemmistö (56 %) piti samanlaisena kuin muilla samanikäisillä, kolmannes (32 %) parempana, ja heikompana 12 %.

Oman työn piirteiden muutoksia käsittelevästä osiosta (kysymys 14) muodostettiin kolme faktoria. *Työtahti ja kiire, työtehtävien määrä sekä työn henkinen rasittavuus* olivat lisääntyneet enemmistön mielestä. *Oma työmotivaatio* (46 %) ja *työn tuloksellisuus* (50 %) olivat enemmistön mielestä pysyneet ennallaan, kuten myös *etenemis-, itsensä kehittämisen ja vaikutusmahdollisuudet sekä työturvallisuus* (50-91 %). *Työn ruumiillinen rasittavuus* oli pysynyt ennallaan enemmistön (74 %) mielestä, ja sen yhteys muihin kysymysosioihin oli vähäistä myös faktorilatauksen ja kommunaliteetin perusteella. Faktoreiden lataukset, kommunaliteetit sekä selitysprosenttijakauma on esitetty taulukossa 2.

Työssä koettua epävarmuutta esiintyi aineistossa melko vähän. Työpaikkansa ja asemansa tunsivat varmaksi ja turvatuksi yli kolmannes (37 %) vastaajista, enemmistö vastaajista (44 %) siltä väliltä ja epävarmaksi ja turvattomaksi viidesosa (19 %). *Oletettuja muutoksia työssä* koskevasta osiosta (kysymys 19) muodostetun summamuuttujan keskiarvo oli 3,0 eli enemmistö ei olettautunut työnsä piirteiden, kuten palkkatason, etenemismahdollisuuksien tai työn mielenkiintoisuuden muuttuvan seuraavan vuoden aikana. Muutosten *todennäköisyyttä* mittaavasta osiosta (kysymys 20) muodostetun summamuuttujan keskiarvo oli 3,0, joten työssä tapahtuvia kielteisiä muutoksia pidettiin pääasiassa melko epätodennäköisinä. Huomattavaa oli kuitenkin se, että enemmistö piti erittäin tai melko todennäköisenä lomautusta (87 %) ja palkkansa tai lomarahojensa alentamista (70 %).

TAULUKKO 2. Oman työn piirteiden muutoksia kuvaavien faktoreiden lataukset, kommunaliteetit ja selitysaste sekä täysin tai melko samaa mieltä olevien vastausprosentit (lisääntynyt selvästi tai jonkin verran).

Muuttuja	f_1	f_2	f_3	h^2 Kommu- naliteetti	Lisääntynyt selvästi tai jonkin verran
14g) työmotivaatio	.779			.667	27%
14f) työsi tuloksellisuus	.687			.563	42%
14b) työtahti, kiire		.854		.775	65%
14a) työtehtävien määrä		.806		.660	75%
14e) työsi henkinen rasittavuus		.799		.647	66%
14d) työsi ruumiillinen rasittavuus		.454		.279	24%
14h) etenemismahdollisuutesi			.733	.550	7%
14 i) mahdollisuutesi itsesi kehittämiseen			.551	.547	24%
14j) vaikutusmahdollisuutesi omassa työssä			.547	.584	33%
14c) työturvallisuutesi			.454	.204	2%
Selitysaste yhteensä				55%	

Vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä voitiin pitää melko hyvänä (taulukko 3). Enemmistö vastaajista koki voivansa vaikuttaa ainakin jonkin verran omaa työtään koskeviin asioihin, sillä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön (kysymys 15) kuvaavaan summamuuttujan keskiarvo oli 2,4. Myös oman työn jatkumista koskevia vaikutusmahdollisuuksia voidaan pitää melko hyvinä, koska monet kokivat voivansa vaikuttaa moniin omaa työtään koskeviin asioihin (taulukko 3). Enemmistö kuitenkin koki, ettei voi estää työhön vaikuttavia kielteisiä muutoksia (55 %) ja että on huolissaan työnsä tulevaisuudesta (47 %). Vaikutusmahdollisuuksista oman työn jatkumisen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3,0, jonka mukaan enemmistö ei ollut osannut

sanoa, kuinka paljon pystyi itse vaikuttamaan työnsä jatkumiseen.

TAULUKKO 3. Vaikutusmahdollisuudet oman työn jatkumiseen. Täysin tai melko samaa mieltä olevien vastausprosentit.

Väittäjä	Täysin tai melko samaa mieltä (%)
21a) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin.	63%
21b) Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset	18%
21c) Olen varma, että työni jatkuu pitkän aikaa	45%
21d) Olen perillä työpaikan tilanteesta ja voin hallita työhöni vaikuttavia asioita	46%
21e) En ole huolissani työni tulevaisuudesta	43%
21f) Olen varma, että menetän työni muutaman vuoden kuluessa	11%

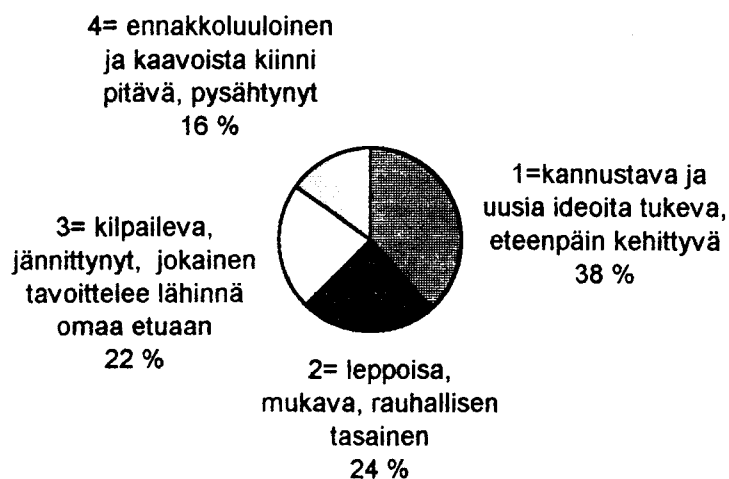
7.3.2 Siirtymisen vaikutukset työyhteisötasolla

Tiimiorganisaatioon siirtymisen vaikutukset olivat olleet melko vähäisiä myös työyhteisötasolla. Enemmistön (48-70 %) mielestä uuteen toimintatapaan tai tiimityöskentelyyn siirtyminen ei ollut vaikuttanut oman työyhteisön piirteisiin. Siirtymisen vaikutuksia kuvattiin kahden faktorin avulla: *vaikutuksina työyhteisön sisäisiin tekijöihin* (työyhteisön toiminnan tehokkuuteen, ilmapiiriin, henkilöstön työmotivaatioon, yhteistyön määrään oman työyhteisön sisällä ja esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin) sekä *vaikutuksina koko organisaation tasolla* (vaikutuksina yhteistyöhön, tiedonkulkuun ja asiakaspalveluun). Erilaisista työpaikkaa koskevista väittämistä (kysymys 12) muodostettiin kolme faktoria, joiden faktorilataukset, kommunaliteetit sekä vastausprosentit (erittäin tai melko samaa mieltä) on kuvattu taulukossa 4. *Esimies-alaissuhteita* ja *työkaverisuhteita* kuvattiin pääasiassa hyväksi ja toimiviksi, mutta toisaalta työyhteisössä esiintyi myös *ristiriitoja*.

TAULUKKO 4. Työyhteisön piirteitä kuvaavien faktoreiden lataukset, kommunaliteetit sekä täysin tai melko samaa mieltä olevien vastausprosentit.

Väittämä	f ₁	f ₂	f ₃	Kommunaliteetti	Täysin tai melko samaa mieltä
12e) Esimieheltä saa apua ja tukea, kun työ tuntuu hankalalta	.892			.803	63%
12a) Työyksikkö, jossa työskentelen, toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti	.562			.384	77%
12f) Työpaikkani johto on passiivista, eikä puutu asioihin	-.540			.313	31%
12b) Hankalissa tilanteissa saan apua työkavereiltani		.643		.439	91%
12g) Minulla on hyvät suhteet työkavereihin tällä hetkellä		.548		.330	90%
12c) Työpaikallani esiintyy työntekijöiden välisiä ristiriitoja			.798	.664	59%
12d) Työpaikallani esiintyy esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja			.717	.880	47%
Faktoreiden selitysaste yhteensä				72 %	

Organisaation sitoutumista kuvaavan summamuuttujan keskiarvo oli 2.5, joten sitoutumista voitiin pitää melko keskinkertaisena. Enemmistö vastaajista piti *työyhteisön ilmapiiriä* kannustavana ja uusia ideoita tukevana sekä lähes neljännes leppoisana, mukavana ja rauhallisen tasaisena (kuvio 7). Kuitenkin viidennes vastaajista kuvasi ilmapiiriä myös kilpailevaksi, jännittyneeksi ja omaa etuaan tavoittelevaksi sekä ennakkoluuloiseksi ja pysähtyneeksi.



KUVIO 7. Työyhteisön ilmapiiri. Vastausprosentit.

7.4 Siirtymävaiheen seurauksiin omassa työssä ja työyhteisössä yhteydessä olevat tekijät

Uuteen toimintatapaan siirtymisen seurausten ennustajia etsittiin regressiomallin avulla. Siirtymävaiheen seurauksien ennustajina olivat edellä muodostetut summamuuttujat: 1) tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus, 2) koulutus, 3) tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet, 4) omat vaikutusmahdollisuudet työssä sekä 5) työssä koettu epävarmuus. Aluksi kuitenkin omaan työhön ja työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä tarkasteltiin vastaajien ikää ja sukupuolta.

Iän ja sukupuolen vaikutus siirtymävaiheen seurauksiin

Vastaajien enemmistön ikä vaihteli 31-55 -vuoden välillä: lähes puolet (46 %) vastaajista oli 46-55-vuotiaita ja yli kolmannes (36 %) 31-45-vuotiaita. Vähemmistönä olivat alle 30- vuotiaat (5 %) sekä yli 56-vuotiaat (7 %). Luokittelemattoman iän yhteyttä siirtymävaiheen seurauksiin tutkittiin korrelaatioanalyysin avulla. Iällä ei kuitenkaan todettu olevan merkitsevää yhteyttä siirtymisen seurauksiin omassa työssä ($r = -.121$,

$p = .111$). Sen sijaan ikä oli melkein merkitsevästi yhteydessä työyhteisön piirteisiin ($r = -.189$, $p = .045$). Sukupuolen vaikutusta tutkittiin t-testillä, jonka mukaan myöskään sukupuolella ei näyttänyt olevan yhteyttä omaan työhön tai työyhteisöön ($t = -.266$, $df = 104$, $p = .791$). Molemmat taustatietoja kuvaavat muuttujat eli sekä ikä että sukupuoli jätettiin lopulta regressiomallin ulkopuolelle. Tulos oli yhteneväinen aikaisempien tutkimustulosten kanssa, sillä muiden muassa Happonen ym. (1996, 36) mukaan sukupuoli ja ikä olivat ainoastaan heikosti yhteydessä hyvinvoinnin ennustajiin, lukuun ottamatta kuitenkin sitä, että ikääntyneemmät työntekijät olivat muita sitoutuneempia organisaatioonsa. Toisaalta Happonen ym. (1996, 27) tutkimuksessa alle 45-vuotiaat ja naiset kokivat muita enemmän epävarmuutta työssä, jota kautta iällä ja sukupuolella olisi voinut olettaa olevan vaikutusta myös siirtymävaiheen seurauksiin. Tässä tutkimuksessa enemmistö (83 %) kyselyyn vastanneista oli naisia, joka saattoi häiritä sukupuolten välisten eroavaisuuksien esiin tulemistä.

Siirtymävaiheen seurausten ennustajien keskinäiset korrelaatiot

Regressiomalliin mukaan otettujen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot olivat yleisesti ottaen melko korkeita (taulukko 5). Työssä koettu epävarmuus korreloi erittäin merkitsevästi vaikutusmahdollisuuksiin työssä ($r = -.50$) ja merkitsevästi ($p < .01$) myös kaikkiin muihin summamuuttujiin. Toisin sanoen ne, jotka kokivat vähiten epävarmuutta työssä, kokivat myös voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin ja he suhtautuivat myös muita myönteisemmin tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin, koulutukseen ja tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutukseen. Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus ja koulutus korreloivat kaikkiin muihin summamuuttujiin paitsi vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Toisin sanoen, mitä paremmin vastaajien mielestä johto oli onnistunut tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamisessa, sitä myönteisimmin he suhtautuivat koulutukseen sekä tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin ja sitä vähemmän he kokivat myös omassa työssään epävarmuutta. Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet korreloivat lisäksi jonkin verran negatiivisesti vaikutusmahdollisuuksiin työssä ja positiivisesti työssä koettuun epävarmuuteen eli mitä enemmän omassa työssä koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia, sitä vähemmän

epävarmuutta koettiin ja sitä myönteisemmin myös tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin suhtauduttiin.

TAULUKKO 5. Uuteen toimintatapaan siirtymisen seurauksia selittävien summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot

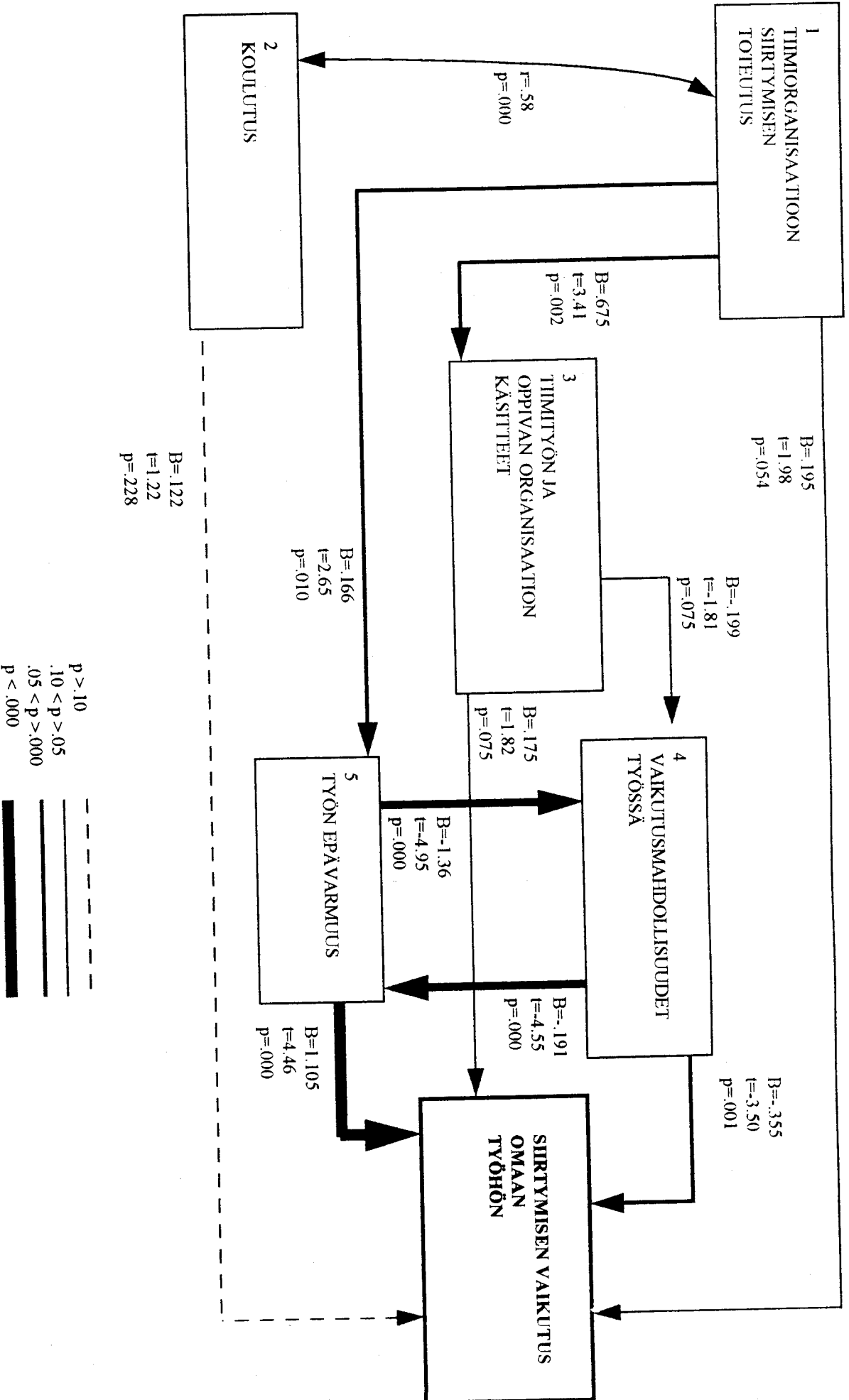
Muuttuja	1	2	3	4
1 Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus				
2 Koulutus	.58***			
3 Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet	.51***	.39**		
4 Vaikutusmahdollisuudet työssä	-.21	-.22	-.29*	
5 Työssä koettu epävarmuus	.39**	.36**	.25*	-.50***

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Regressiomallia päätettiin testata summamuuttujien korkean keskinäisen korreloitavuuden vuoksi. Toisaalta korrelaatiot saattoivat olla osittain jopa liian korkeita, josta saattoi seurata ns. multikollineaarisuutta. Tällöin yksi tai useampi selittävä summamuuttuja on saattanut olla esitettävissä muiden mallissa olevien summamuuttujien kautta, joten regressiomallissa on saattanut turhia summamuuttujia (Nummenmaa ym. 1996, 307.) Toisaalta aineiston suhteellisen pieni koko ($n = 129$) on saattanut jo sinällään vääristää tuloksia, joka myös täytyy huomioida regressioanalyysin tulkinnessa ja etenkin johtopäätösten yleistämisessä.

Oman työn piirteitä ennustavat tekijät

Selittäjien keskinäisen riippuvuuden kontrolloimiseksi tehtiin hierarkkinen, askeltava regressiomalli. Ensin regressioanalyysin riippuvana (selittävänä) muuttujana oli siirtymävaiheen vaikutuksia omaan työhön kuvaava summamuuttuja, jonka tulokset on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutus omaan työhön

Oman työn piirteet olivat tilastollisesti merkitsevästi ($p < .10$) yhteydessä lähes kaikkiin selittäjäryhmiin, lukuun ottamatta koulutusta ($p = .228$). Korkein selitysosuus oli *vaikutusmahdollisuuksilla työssä* ($B = -.354, p = .001$) ja *työssä koetulla epävarmuudella* ($B = 1.105, p = .000$). Toisin sanoen mitä enemmän omaa työtä koskeviin asioihin koettiin voivan vaikuttaa, sitä varmemmaksi oma työpaikka ja siihen liittyvät etuudet koettiin, joka puolestaan selitti myönteisempää suhtautumista omaan työhön. Tämä oli yhteneväinen Haposen ym. (1996, 35) tutkimustulosten kanssa, jossa työn epävarmuudella todettiin olevan osuutta eri työhyvinvoinnin piirteiden vaihteluihin. Siirtymisen vaikutuksia omaan työhön selittivät myös tiimiorganisaation siirtymisen toteutus ($B = .195, p = .054$) sekä tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet ($B = .175, p = .075$), mutta niiden selitysosuus ei ollut tilastollisesti merkitsevää.

Ennustajien keskinäisiä vaikutussuhteita ja korrelaatioita on kuvattu liitekuviossa 2. Työssä koettua epävarmuutta selittivät sekä vaikutusmahdollisuudet työssä että tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus (selitysprosentti 37 %). Tämä oli myös yhteneväinen Haposen ym. (1996, 27) tutkimustulosten kanssa, jossa epävarmuutta lisäävinä tekijöinä todettiin olevan muiden muassa vaikutusmahdollisuuksien supistuminen, tietämättömyys työpaikan tilanteesta sekä myöhäinen muutoksista tiedottaminen. Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus selitti odotetusti myös tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin suhtautumisen vaihtelua. Toisin sanoen tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamisen voidaan katsoa vaikuttavan oman työn piirteisiin myös välillisesti näiden kahden tekijän kautta. Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet selittivät myös vaikutusmahdollisuuksia työssä. Tähän liittyy erityisesti se, kuinka hyvin tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet ovat toteutuneet käytännön tasolla sekä omassa työssä että työyhteisössä. Kokonaisuudessaan regressiomalli selitti 55% omaan työn piirteisiin liittyvistä vaikututtavista tekijöistä.

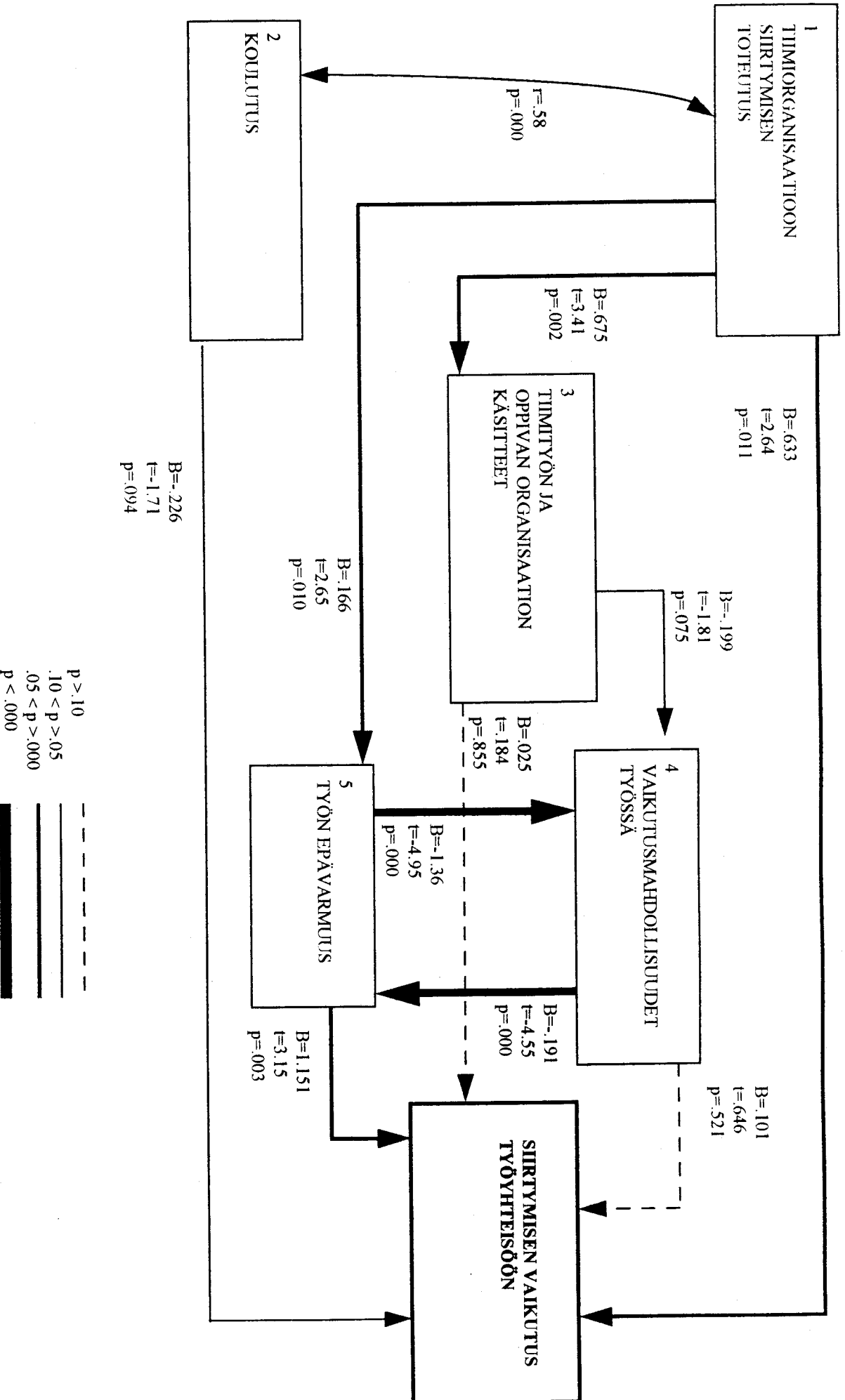
Koulutuksen heikko yhteys oman työn seurauksiin saattoi johtua siitä, että vahvemmin omaan työhön vaikuttavat tekijät syrjäyttivät sen regressioanalyysissä. Toisin sanoen koulutuksen korkea korreloitavuus tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamiseen, suhtautumiseen tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin sekä työssä koettuun epävarmuuteen viittaisi siihen, että koulutus vaikuttaa epäsuorasti omaan työhön näiden tekijöiden kautta. Näin ollen konkreettisesti työssä koetut tai toteutetut asiat näyttäisivät vaikuttavan enemmän oman työn piirteiden kokemiseen kuin abstraktimmat tekijät, kuten

siirtymisen toteuttamiseen, kouluttamiseen tai tiimityön käsitteeseen liittyvät tekijät. Toisaalta vastaajat kritisoivat koulutusta sen liiasta teoreettisuudesta ja lyhytkestoisuudesta, jonka vuoksi sillä ei myöskään koettu olevan vaikutusta käytännön kannalta.

Työyhteisön piirteitä ennustavat tekijät

Siirtymisen vaikutuksia omaan työyhteisöön selitti eniten työssä koettu epävarmuus. Myös tämä tulos oli yhteneväinen Happosen ym. (1996, 37) tutkimuksen kanssa, jossa vähiten epävarmuutta kokevat pitivät työtoveri- ja esimiehdusteita sekä organisaation toiminnan tehokkuutta parhaimpina. Jonkin verran työyhteisön piirteiden vaihtelua selitti tiimiorganisaatioon siirtymien toteutus ja vähäisessä määrin myös koulutus. Toisin sanoen, mitä parempana tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutusta (ja koulutusta) pidettiin, sitä myönteisemmin työyhteisö koettiin. Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteillä ja vaikutusmahdollisuuksilla työssä ei ollut vaikutusta työyhteisön piirteisiin. Toisaalta vaikutusmahdollisuudet työssä selittyivät merkitsevästi työssä koetun epävarmuuden kautta, joka puolestaan selitti merkitsevästi suhtautumista työyhteisöön. Tämä regressiomalli selitti 33% työyhteisöön liittyvistä vaikutuksista ja sen tulos on esitetty kuviossa 9.

Regressioanalyysin tulokset on esitetty yhteenvetona taulukossa 6. Työn epävarmuus selitti erittäin merkitsevästi siirtymävaiheen seurauksia omaan työhön ja merkitsevästi seurauksia työyhteisöön. Tulosten perusteella työssä koettua epävarmuutta voidaan siis pitää yhtenä tärkeimmistä organisaatiomuutoksen kokemiseen vaikuttavista tekijöistä. Vaikutusmahdollisuuksilla omaa työtä koskeviin asioihin oli merkitsevä osuus oman työhön seurauksia selittävänä tekijänä, jonka lisäksi se vaikutti epäsuorasti työn epävarmuuden kautta myös suhtautumiseen omaan työyhteisön piirteisiin. Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamisen, kuten tiedottamisen ja perillä olemisen organisaation tilanteesta voitiin sanoa olevan melkein merkitsevä tekijä työyhteisöön suhtautumisessa. Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteuttamisen todettiin kuitenkin vaikuttavan etenkin tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin, jotka puolestaan selittivät koettuja vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä. Tähän liittyen, mikäli omassa työssä koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia, sitä saattoi selittää etenkin kyllin hyvä



KUVIO 9. Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutus työyhteisöön

perillä oleminen organisaation tilanteesta sekä tiimityön käytännön toteutuminen omassa työyhteisössä. Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteillä tai koulutuksella ei kuitenkaan todettu olevan suoraa vaikutusta oman työn tai työyhteisön piirteiden vaihteluun.

TAULUKKO 6. Regressioanalyysi siirtymävaiheen seurauksia ennustavista tekijöistä

Siirtymävaiheen selittäjät	Vaikutus omaan työhön	Vaikutus työyhteisöön
Tiimiorganisaatioon siirtymisen toteutus	.195 (*)	.633*
Koulutus	.122	-.226 (*)
Tiimityön ja opp.org. käsitteet	.175 (*)	.025
Vaikutusmahdollisuudet työssä	-.355**	.101
Työssä koettu epävarmuus	1.105***	1.15**
Selitysaste R ²	.55	.33
F	31.61***	11.51***
N	54	49

Selittäjien arvot ovat standardoituja beta-kertoimia.

***p < .001, ** < .01, * < .05, (*) < .10

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen päätulokset

Uuteen toimintatapaan siirtymisen toteutus

Tutkimuksen mukaan työyhteisön uuteen toimintatapaan siirtyminen oli enemmistön mielestä toteutettu melko hyvin. Tiimityöhön siirtymisestä oli tiedotettu yleisesti ottaen hyvissä ajoin ja enemmistö koki olevansa riittävän hyvin perillä organisaationsa nykytilanteesta ja sen kehittämissuunnitelmista. Lähes puolet piti uuteen toimintatapaan siirtymistä myös tarpeen vaatimana ja organisaatiossa tapahtuvaa tiedottamista yleisesti ottaen avoimena ja rehellisenä. Toisaalta huhuja koettiin liikkuvan avoimesta tiedottamisesta huolimatta. Huhujen liikkumiseen saattoivat tosin vaikuttaa myös muut tekijät kuin pelkästään organisaation tiedottaminen. Huhujen lisäksi huonoina puolina siirtymävaiheen toteuttamisessa pidettiin johdon neuvotteluaktiivisuuden puuttumista ja uuteen toimintatapaan siirtymisen perustelujen riittämättömyyttä.

Koettuun perustelujen riittämättömyyteen saattoi vaikuttaa juuri se, että useiden mielestä johto ei ollut neuvotellut uuteen toimintatapaan siirtymisestä henkilöstönsä kanssa. Kokonaistulosten mukaan organisaation ylimmän johdon rooli vaikuttikin melko etäiseltä ja perinteisen autoritaariselta. Sitä vastoin omassa työyhteisössä esimies-alaisuudet koettiin melko hyväksi. Myös aiemmissa tutkimuksissa erityisesti johdon tukea on pidetty erityisen tärkeänä organisaatiouudistusten läpiviemisessä (Nätti ym. 1995). Etenkin oppivassa organisaatiossa johdon roolin tulisi olla ennemminkin henkilöstön tukija tai muutosten vetäjä ja organisaattori, eikä niinkään perinteinen sääntöjen laatija ja toiminnan arvioija (mm. Marsick & Watkins 1996).

Uuteen toimintatapaan siirtymistä varten järjestetty koulutus

Koulutukseen suhtauduttiin melko neutraalisti, vaikka sen olisi voinut oletettua vaikuttavan voimavarana omaan työhön. Enemmistö vastaajista piti koulutuksen kestoa liian lyhyenä ja sen sisältöä liian teoreettisena. Nämä seikat saattoivat vaikuttaa siihen, ettei koulutuksella koettu juurikaan olleen vaikutusta omaan työhön. Koulutuksen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden suhteen mielipiteet jakaantuivat kuitenkin tasan: puolen mielestä koulutus oli ollut oman työn kannalta vähintäänkin melko tarpeetonta ja hyödytöntä, mutta puolet vastaajista piti koulutusta melko tai erittäin tarpeellisena ja hyödyllisenä.

Jatkokoulutuksen toivottiin olevan käytännönläheisempää tai oman tiimin toimintaan liittyvää. Lisäksi kaivattiin tilaisuuksia, jotka auttaisivat ymmärtämään koko organisaation toimintaa eri työyksiköistä ja ihmisistä muodostuvana kokonaisuutena. Tämä saattoi olla viite siitä, että monet työntekijöistä olivat jo omaksuneet oppivaan organisaatioon kuuluvan systeemiajattelun periaatteen, jossa otetaan huomioon kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat osatekijät. Avovastausten perusteella vastaajien taustat vaikuttivat melko erilaisilta, sillä osa oli tehnyt tiimityötä jo vuosia omassa työyhteisössään, mutta osan mielestä tiimityön periaatteet eivät edes sovellu omaan työyhteisöön. Etenkin viimeksi mainituissa työyhteisöissä saattaa esteeksi muodostua ns. näennäistiimien muodostuminen, jolloin tiimeissä ei ole yhteisiä tavoitteita tai niihin ei sitouduta. Tämän seurauksena näennäistiimien toiminnan laatu saattaa jopa heikentyä verrattuna tavallisiin työryhmiin. (Katzenbach & Smith 1995.) Suurimpina esteinä koulutuksen toteutumiselle omassa työssä ja työyhteisössä pidettiin organisaation jäykkiä toimintatapoja sekä resurssien puutetta. Oppivan organisaation kannalta uudenlainen toimintamalli edellyttäisi siis vielä monien osatekijöiden kehittämistä sivistystoimessa, kuten joustavien toimintamallien suunnittelemista, oppimista tukevien järjestelmien luomista sekä yhteisen vision rakentamista ja siihen sitoutumista kaikilla organisaatiotasolla.

Henkilöstön suhtautuminen tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin

Tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet olivat vastaajille tuttuja sekä omasta mielestään että käsitteiden tunnistamista mittaavien väittämien perusteella. Tämä saattoi selittyä sillä, että yli puolen työyhteisössä toimittiin jo tiimityön periaatteiden mukaan. Enemmistö vastaajista piti käsitteitä melko tai erittäin sopivina sekä nykypäivän työelämään että omaan työhön ja työyhteisöön. Kuitenkin ainoastaan vajaan kolmanneksen mielestä koko organisaation toiminnassa oltiin selvästi siirtymässä oppivan organisaation mukaiseen toimintatapaan. Toisin sanoen, vaikka monissa työyhteisöissä toimittiin tiimeissä, koko sivistystoimen siirtymistä oppivan organisaation mukaiseen toimintaan ei pidetty yhtä varmana tai ainakaan yhtä selvästi näkyvissä olevana asiana. Lisäksi oppivan organisaation käsitteellä ei koettu juurikaan olleen vaikutusta omaan ajatteluun, sillä ainoastaan kolmannes vastaajista oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että oppivan organisaation käsite oli auttanut ymmärtämään paremmin työympäristössä tapahtuvia muutoksia tai että se oli auttanut suhtautumaan tulevaisuuden muutoksiin myönteisemmin.

Omaa organisaatiota pidettiin yhteneväisenä oppivaan organisaatioon seuraavien piirteiden osalta: “teknologiaa käytetään paitsi parantamaan työn tehokkuutta ja palveluiden laatua, myös nopeuttamaan tiedon kulkua eri työyksiköiden välillä” (50 %); “oma organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa” (47 %); “organisaation työnkuvat ovat joustavia” (35%); “organisaation toimintaa leimaavat yhteiset arvot ja päämäärät” (24 %) ja “organisaatiossa vallitseva ilmapiiri kannustaa oppimiseen” (25 %). Perinteisen organisaation piirteistä omaa organisaatiota kuvasivat etenkin ylimmän johdon laatimat visiot ja strategiat, joita noudatetaan koko organisaatiossa sekä selkeät ja tarkasti määritellyt työnkuvat. Toisin sanoen oman organisaation toiminnalla nähtiin olevan oppivan organisaation mukaisia piirteitä etenkin teknologian, ympäristön ja joustavien työnkuvien suhteen, mutta myös päivastoin tarkasti rajattuja työnkuvia ja perinteisen organisaatiomallin mukaista ylimmän johdon määräysvaltaa.

Vastaajien työnkuvien eroavaisuudet saattoivat selittyä vastaajien erilaisilla taustoilla. Näin ollen niissä työyhteisöissä, joissa jo toimittiin tiimityön periaatteiden mukaisesti, oli myös työtehtävien jakaminen todennäköisesti joustavampaa ja vapaammin sovittavissa tiimin jäsenten kesken. Ylimmän johdon toiminnassa voitiin pitää myönteisenä piirteenä sitä, että määrärahat jaettiin kunkin aluetiimin omaan käyttöön vuoden 1998 alussa. Tätä voitaneen pitää osoituksena siitä, että organisaation ylimmällä johdolla on ollut ainakin pyrkimyksiä lisätä tiimien omaa valtaa. Tästä huolimatta uuteen toimintatapaan siirtymisen perustelujen riittämättömyys ja johdon neuvotteluaktiivisuuden puute saattoivat vaikuttaa ulkoisia resursseja enemmän henkilöstön suhtautumiseen omaan organisaatioonsa.

Mahdollisia jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa olisi keskeistä huomioida etenkin kunkin tiimin tai työyhteisön erilaiset lähtökohdat ja kehittämistarpeet. Alueellisesti eriytetyn toimintamallin vaaraksi saattaa muodostua tiimien eriarvoistuminen, mikäli tiimien toiminnan kehittäminen jää heille itselleen. Pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa siihen, että toimivien ja aktiivisten tiimien alueella asuvat kaupunkilaiset saavat parempia palveluja kuin syrjään jääneiden ja epätoimivien tiimien alueilla asuvat. Tulevaisuuden kehitysnäkymiä ja visioita suunniteltaessa tulisi siis ottaa huomioon myös se, missä määrin ja millä aikavälillä tiimejä valtuutetaan ja miten puolestaan turvataan eri alueiden ja toimintojen tasavertainen kehittäminen.

Uuteen toimintatapaan siirtymisen kokeminen yksilötasolla

Omaan työhön suhtauduttiin melko positiivisesti. Enemmistö vastaajista oli melko tai erittäin tyytyväinen oman työnsä itsenäisyyteen, haasteellisuuteen sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Muilta osin tyytyväisyyttä voidaan pitää keskinkertaisena. Tätä tulosta voidaan pitää yhteneväisenä aiempien tutkimustulosten kanssa, joissa kuntien henkilöstön, ja etenkin palvelutyötä tekevien naisten, oli todettu arvostavan omaa työtään (Nakari 1994, 169). Ristiriidassa koettujen vaikutusmahdollisuuksien kanssa oli se, että noin puolet vastanneista koki, ettei voi estää omaan työhönsä vaikuttavia kielteisiä muutoksia ja että oli huolissaan työnsä tulevaisuudesta. Tähän liittyen työpaikkansa tunsivat varmaksi ja turvatuksi yli kolmannes, "ei varmaksi, muttei turvattomaksikaan" 44 % ja

epävarmaksi viidesosa vastaajista. Lisäksi lomautusta ja palkan tai lomarahojen alentamista pidettiin erittäin tai melko todennäköisinä seuraavan kolmen vuoden aikana, vaikka omassa työssä tapahtuvia muutoksia pidettiin muuten melko epätodennäköisinä. Toisin sanoen monet vastaajista kokivat epävarmuutta työpaikan tulevaisuudesta, vaikka varsinaista välitöntä työpaikan *menettämisen* uhkaa ei koettukaan.

Negatiivisina oman työn muutoksina pidettiin työtahdin ja kiireen, työtehtävien määrän sekä työn henkisen rasittavuuden lisääntymistä. Työuupumusta koettiin keskimäärin silloin tällöin, mutta kuitenkin yli neljännes tunsi uupumusta usein tai jatkuvasti työpäivän päättyessä sekä ajatteli työasioita usein myös vapaa-aikanaan. Näyttäisikin siltä, että huolimatta työn kiireen lisääntymisestä ja tulevaisuuden epävarmuudesta, työntekijät olivat melko tyytyväisiä omaan tilanteeseensa. Lisäksi negatiivisista muutoksista huolimatta lähes puolet koki työmotivaationsa ja työnsä tuloksellisuuden säilyneen ennallaan. Tähän saattaisi olla selityksenä se, ettei työn henkinen rasittavuus tai pelko rahallisista menetyksistä ole - ainakaan vielä - vaikuttanut vastaajien kokemukseen työn sisäisestä palkitsevuudesta. Toisaalta tähän saattaa vaikuttaa myös se, että vastaajat kuuluvat todennäköisesti siihen työntekijäryhmään, joka on tyytyväinen jo pelkästään siitä, että on säilyttänyt työpaikkansa jatkuvista säästötoimenpiteistä huolimatta (vrt. Nakari 1994, 169; Rasku & Feld 1996, 30). Täten myös epävarmuuden kokemiseen työssä saattoivat vaikuttaa paitsi mahdollisten lomautusten ja palkan alennusten aiheuttamat pelot ja huhujen liikkuminen työpaikalla, myös työelämän jatkuvat muutokset ja yleinen epävakaisuus.

Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutukset työyhteisöön

Uuteen toimintatapaan siirtyminen ei ollut enemmistön mielestä vaikuttanut oman työyhteisön piirteisiin. Tämä saattoi johtua siitä, että tiimityöhön siirtyminen oli käytännössä vasta siirtymävaiheessa kyselyä tehtäessä, jolloin kaikissa työyhteisöissä uutta toimintatapaa ei oltu vielä ehditty toteuttamaan käytännössä. Enemmistö vastaajista piti kuitenkin oman työyksikön sen hetkistä toimintaa tehokkaana ja tarkoituksen mukaisena. Myös esimies-alaissuhteita pidettiin pääasiassa hyvinä, sillä tarvittaessa esimieheltä sai apua ja tukea enemmistön mielestä. Erityisen hyvinä (noin 90 %:n

vastaajan mielestä) pidettiin työkavereiden keskinäisiä suhteita, joten hankalissa tilanteissa työkavereilta sai apua. Toisaalta organisaatiossa esiintyi myös ristiriitoja sekä työntekijöiden kesken että esimiehen ja alaisten välillä. Työpaikan johtoa pidettiin aktiivisena ja asioihin puuttavana lähes puolen vastanneen mielestä. Tätä voidaan pitää myönteisenä arviona organisaation johdon toiminnasta. Toisaalta tämä voidaan tulkita myös päinvastoin osoitukseksi perinteisen organisaation mukaisesta johtamistavasta, jossa johto pyrkii ohjailemaan henkilöstönsä toimintaa jopa liiaksi asti.

Tutkimuksessa korostuivat siis myönteisesti etenkin suhteet työkavereihin ja esimiehiin sekä vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin. Näiden tekijöiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan hyvinvointia edistävästi (muiden muassa Vahtera & Pentti 1995), joka saattoi myös tässä tutkimuksessa selittää työntekijöiden hyvinvointia. Työelämässä vallitseva epävarmuus näkyi esimerkiksi lomautusten ja palkan tai lomarahojen alennusten uhkana sekä huolestuneisuutena tulevaisuudesta. Nämä uhkatekijät saattavat estää myös luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä organisaatioon, jota on pidetty erityisen tärkeänä uuteen toimintatapaan siirtymisessä ja etenkin tiimien perustamisessa (Bivins-Smith 1996).

Siirtymävaiheen kokemista selittäviä tekijöitä

Yksilöiden iällä tai sukupuolella ei todettu olevan yhteyttä yksilön työhön tai työyhteisöön uuteen toimintatapaan siirtymisessä. *Oman työn piirteitä* ennustivat eniten työssä koettu epävarmuus ja vaikutusmahdollisuudet omassa työssä. Toisin sanoen yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin näyttäisi vähentävän työn epävarmuutta, joka puolestaan vähentää siirtymävaiheen kielteisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. Uuteen toimintatapaan siirtymisen toteuttaminen sekä tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet ennustivat oman työn piirteitä jonkin verran. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että myös yksilön perillä oleminen organisaation tilanteesta, uuteen toimintatapaan siirtymisen perustelut sekä organisaatiossa tapahtuva tiedottaminen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Tätä voidaan pitää yhteneväisenä muiden muassa Nätin ym. 1995 tutkimustulosten kanssa. Yksilön vaikutusmahdollisuuksia työssä puolestaan ennustivat tiimityön ja oppivan organisaation käsitteet. Tähän liittyen etenkin tiimityön

toimivuuden käytännössä voidaan olettaa vaikuttavan siihen, millaisina yksilö kokee vaikutusmahdollisuutensa. Koulutuksen heikko selitysosuus uuteen toimintatapaan siirtymisen seurauksiin saattoi selittyä sillä, ettei koulutuksella muutenkaan koettu olevan vaikutusta omaan työhön. Näin ollen konkreettisesti omassa työssä koetut tekijät ovat todennäköisesti olleet merkityksellisempiä siirtymävaiheen kokemisen ennustajia kuin muutaman päivän pituinen koulutusjakso voi ehkä ymmärrettävästi koskaan vielä ollakaan.

Työyhteisön piirteitä ennusti myös eniten työssä koettu epävarmuus. Tämä oli yhteneväinen muiden muassa Haposen ym. (1996) tutkimustulosten kanssa, jossa vähäinen epävarmuuden kokeminen heijastui myönteisempinä arvioina omasta työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Työyhteisön piirteisiin vaikuttivat myös uuteen toimintatapaan siirtymisen toteutus ja koulutus. Tämän perusteella voidaan todeta, että perillä oleminen organisaation tilanteesta, uuteen toimintatapaan siirtymisen perusteltavuus sekä organisaatiossa tapahtuva tiedottaminen vaikuttivat jonkin verran siihen, millaisena yksilö kokee oman työyhteisönsä. Koulutuksen osalta voidaan olettaa, että myönteinen suhtautuminen koulutukseen ja etenkin sen kokeminen tarpeellisena ja hyödyllisenä oman työn kannalta on vaikuttanut myönteisesti myös vastaajien arvioon omasta työyhteisöstään.

8.2 Tutkimusmenetelmän rajoituksia

Kyselyn avulla pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva organisaation henkilöstön mielipiteistä, jossa onnistuttiin melko hyvin. Tutkimusmenetelmän heikkoutena voidaan pitää kyselyn melko suurta katoprosenttia (48 %), jolloin aineisto jäi suhteellisen pieneksi ($n = 129$). Pohdittaessa kyselyn vastaajien ominaispiirteitä voidaan olettaa, että yleisesti ottaen kyselyyn vastaavat kaikkein myönteisimmin asioihin suhtautuvat. Kyselyyn on siis saattanut vastata juuri se osa henkilöstöstä, joka on kokenut uuteen toimintatapaan siirtymisen ja koulutuksen kaikkein myönteisimmin tai joka on ollut muita tyytyväisempi sekä työhönsä että työyhteisöönsä. Toisaalta kyselyyn vastanneet ovat saattaneet edustaa myös ns. kultaisen keskitien vastaajatyyppejä, jolloin enemmistö kaikkein kielteisimmin tai myönteisimmin uuteen

toimintatapaan siirtymiseen suhtautuneista on jättänyt vastaamatta. Saaduista tuloksista on kuitenkin löydettävissä erilaisia mielipiteitä ja jopa ristiriitaisuuksiakin, jonka perusteella aineiston voidaan olettaa kuvaavan melko hyvin kaikkien tiimeihin kuuluvien suhtautumista muutosvaiheeseen. Toisaalta aineiston pienuuden vuoksi on suhtauduttava varauksella myös regressioanalyysin tuloksiin eli siirtymävaiheen kokemisen ennustajia koskeviin tuloksiin.

Tutkimuksen suorittaminen postikyselynä osoitti sen, että kohdejoukkoa oli vaikeaa motivoida osallistumaan tutkimukseen pelkän kyselylomakkeen liitekirjeen avulla. Ennen kyselyn toteuttamista kohdejoukon aktiivisuuteen olisi voinut pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi tiedottamalla työyhteisöjä kyselystä tai vieraillemalla henkilökohtaisesti tiimien luona. Ennakkohaastattelujen avulla olisi ollut mahdollista saada monipuolisempaa tietoa organisaation taustasta ja sen hetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi kyselyn avulla saatuja tutkimustuloksia olisi voinut täydentää ja syventää haastattelujen avulla. Haastattelujen tekemiseen ei kuitenkaan ryhdytty muiden muassa riittämättömien aikaresurssien vuoksi. Tämän seurauksena kyselylomakkeen kysymykset saattoivat kuitenkin olla joiltain osin epäsoivia vastaajien sen hetkisen työtilanteen kannalta. Lisäksi etenkin tiimityön ja oppivan organisaation käsitteitä koskevien mielipiteiden tarkastelu jouduttiin jättämään ainoastaan muutaman kysymyksen varaan eli melko pinnalliselle tasolle. Täten myös tiimityön ja oppivan organisaation käsitteisiin liittyvien tulosten yleistämisessä koko kohdejoukkoon tulee olla varovaisia.

Otoksen naisvaltaisuus (83 %, 107) vastasi koko kohdejoukon sukupuolijakaumaa, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina kuvaamaan kohdejoukkoa ainakin sukupuolen osalta. Toisaalta tämä on saattanut estää sukupuolten välisten erojen ilmenemisen etenkin siirtymävaiheen ennustajia tarkasteltaessa. Otoksen sukupuolijakauma kannattaa huomioida varsinkin silloin, mikäli tuloksia halutaan vertailla muissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Toisaalta jo aineiston pienuus asettaa rajoituksensa tutkimustulosten laajemmalle yleistämiselle. Tutkimustulosten luotettavuudesta kertonee kuitenkin se, että saadut tulokset olivat ainakin osittain yhteneväisiä useiden aiempien tutkimusten kanssa.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Kyselyn toteuttamishetkellä kohdeorganisaatio oli vasta siirtymisvaiheessa uudenlaiseen toimintatapaan. Näin ollen jatkossa olisi olla mielekästä tutkia, mihin suuntaan organisaation tilanne etenee ja kuinka omassa työssä ja työyhteisössä koetut hyvinvoinnin osatekijät mahdollisesti muuttuvat. Etenkin henkilöstön asenteiden tiimityötä ja oppivaa organisaatiota kohtaan voidaan ennustaa muuttuvan käytännön kokemusten myötä. Saatuja tuloksia olisi myös mahdollista syventää esimerkiksi jo aiemmin mainittujen haastattelujen avulla. Lisäksi tuloksia voisi verrata erilaisissa organisaatioissa saatuihin tuloksiin, suorittamalla ensin samantyyppinen tutkimus joko muutamissa muissa kaupunkiorganisaatioissa tai yksityisissä yrityksissä. Jatkotutkimuksissa olisi myös mielenkiintoista perehtyä lähemmin oppivan organisaation ja tiimityön sekä henkilöstön hyvinvoinnin välisiin vaikutussuhteisiin, esimerkiksi tutkimalla kuinka hyvin oppivan organisaation periaatteet ovat toteutettavissa käytännössä ja miten niiden toteutuminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Bivins-Smith, D. M. 1996. Connectedness. A Path to the Learning Organization. *Adult Learning* 7 (4), 23-25.
- Callan, V. J. 1993. Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7, 63-75.
- Elinolotutkimus 1994. Tilastokeskuksen keräämän haastatteluaineisto.
- Feld, T. & Ruoppila, I. 1993. Suunnittelijoiden työn uudet haasteet, henkinen hyvinvointi ja voimavarat. Jyväskylän yo:n työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 10. Jyväskylä.
- Fenwick, T. J. 1996. Limits of the Learning Organization: A Critical Look. Canada. ED 401395.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E. & Spiro, M. S. 1996. Learning Organizations Come Alive. *Training & Developmen*, December, 35-45.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. 1996. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hammer, M. & Champy, J. 1994. Reengineering. Toiminnan uudelleen rakentaminen. Rastor. Helsinki.
- Happonen, M., Mauno, S., Kinnunen, U., Nätti, J. & Koivunen, T. 1996. Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995-96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 98. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kalimo, R. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books. A Division of HarperCollins Publishers. USA.
- Karismo, A. 1996. Oppiva yritys pysyy elossa. Suomalainen yritys ei toimi mahtikäskyllä, vaan yhteistyöllä. Helsingin Sanomat 19.11.1996.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A, Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvärinen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos. Tampere.
- Katzenbach, J. & Smith, R. 1995. Tiimit ja tuloksekas yritys. Wsoy:n graafiset laitokset. Porvoo.
- Kerka, S. 1995a. High Performance Work Organizations. Myths and Realities. USA. Ohio. ED378422.
- Kerka, S. 1995b. The Learning Organization. Myths and Realities. USA. Ohio. ED388802.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. 1996. Adult educators and the challenge of the learning organization. Adult Learning. March/April. 18-20.
- Mauno, S. & Virolainen M. 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 95. Jyväskylä.
- Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio-tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja N:o 100. Jyväskylä.
- Nakari, R. 1994. IV Muutokset työelämän laadussa tutkimuskunnissa. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A, Pesonen, I., Rajakaltio, H. ja Syvärinen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos. Tampere. (164-188).
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY. Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

- Nätti, J., Kinnunen U., Mäkinen, P., Loikkanen, E., Mauno, S. & Virolainen, M. 1995. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita No. 92. Jyväskylä.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A strategy for sustainable development. McGraw-Hill. London.
- Perkka, K. & Pohjanoksa, I. 1988. Henkinen hyvinvointi ja yrityksen kehittäminen. Työturvallisuuskeskus.
- Pesonen, I. 1996. Työelämän laatu huononee. Löytyykö tie parempaan? Kunta-alan ammattiliiton tutkimusosaston julkaisuja 3. Jaarli. Turenki.
- Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. 1995. Työministeriömisteriön julkaisuja. Tampere.
- Rasku, A. & Feld, T. 1996. Esimiesten työn ja työympäristön muutokset vuosina 1987-1996. Työelämän tutkimus, 7 (3), 28-30.
- Rouiller, J. Z. & Goldstein, I. L. 1993. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. Teoksessa Russ- Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (toim.) 1997. Human Resource Development Review. Research and Implications. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Ryynänen, A. 1991. Kiristääkö pipo? Henkisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma työpaikoille. Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto ry. Painoprofiili.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Century Business. Great Britain 1993. London.
- Senge, P. M. 1996. Leading learning organizations. Training & Development. December. 36-37.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W. & Fisher, C. D. 1993. The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. Work & Stress, 7, 229-246.
- Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. Suomen mielenterveysseura. SMS-julkaisut. Gummerus. Jyväskylä.

- Stähle, P. 1995. Oppiva organisaatio-menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 1,11-13.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Työterveyslaitos. Hki.
- Watkins, K. E. & Marsick, V.J. 1993. Sculpting the learning organization. Lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

Tutkimus tiimityöhön siirtymisestä ja sen vaikutuksista henkilöstön henkiseen hyvinvointiin.

Hyvä vastaanottaja!

Teen pro gradu-tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka Vantaan kaupungin sivistystoimen henkilöstö on kokenut ja kokee meneillään olevan siirtymisen uudenlaiseen toimintatapaan, jonka taustajatuksina voidaan pitää tiimityöskentelyn ja oppivan organisaation käsitteitä. Tutkimuksessa kysytään mm. kuinka uuteen toimintatapaan siirtyminen on lähtenyt henkilöstön mielestä käyntiin ja erityisesti kuinka se on vaikuttanut heidän työhönsä ja henkiseen hyvinvointiinsa. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä yleensäkin tiimityöskentelystä ja oppivan organisaation mukaisesta toimintatavasta.

Mitä hyötyä Sinulle voisi olla kyselylomakkeen täyttämistä? Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa siihen, kuinka kattavan kuvan tutkimus antaa oman organisaatiosi tilanteesta, ja samalla voit kertoa omista kokemuksistasi ja tuntemuksistasi tiimityöskentelyyn siirtymisestä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva oman organisaatiosi tämän hetkisestä tilasta sekä tiimityöskentelyyn siirtymisen vaikutuksista ja sen mahdollisesti tuomista muutoksista Sinunkin työhösi. Näin saatuja tietoja voidaan hyödyntää lisätukea, -koulutusta ja muita kehittämiskeinoja suunniteltaessa.

Vastaaminen oheiseen kyselylomakkeeseen tapahtuu *ympyröimällä oikea vaihtoehto* tai joidenkin kysymysten kohdalla *rastittamalla* oikea vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus annettuun tilaan.

Tutkimuksen vastaukset käsitellään ehdottaman **luottamuksellisesti ja nimettöminä**, jonka takaamiseksi pyydän Sinua palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen suljetussa kirjekuoressa sisäisen postin kautta sopimaanne paikkaan, josta ne lähetetään eteenpäin.

Pyydän Sinua ystävällisesti palauttamaan kyselylomakkeen 23. tammikuuta 1998 mennessä.

Kiitos vastauksestasi etukäteen!

Terveisin

Piia Bräysy (kasv.tiet. yo, Jyväskylän yliopisto)

Osoite: xxx

E-mail: xxx

Puh. xxx

TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

1. Organisaatiossasi siirryttiin jokin aika sitten uudelleenlaiseen toimintatapaan, jonka tausta-ajatuksina voidaan pitää tiimityöskentelyn ja oppivan organisaation käsitteitä. Kuinka hyvin seuraavat väitteet kuvaavat mielestäsi siirtymävaihetta? (Ympyröi mielestäsi oikea vaihtoehto.)

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en osaa sanoa	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
a) Tiimityöhön siirtymisestä tiedotettiin hyvissä ajoin etukäteen	1	2	3	4	5
b) Tiimityöhön siirtymisen perustelut ovat olleet mielestäni riittäviä	1	2	3	4	5
c) Johto on neuvotellut tiimiorganisaatioon siirtymisestä myös henkilöstön kanssa	1	2	3	4	5
d) Olen riittävän hyvin perillä organisaationi tämän hetkisestä tilanteesta ja sen kehittämissuunnitelmista	1	2	3	4	5
e) Organisaatiossani liikkuu henkilöstön keskuudessa paljon huhuja ja vahvistamattomia tietoja työpaikkani toimintaan liittyen	1	2	3	4	5
f) Tiedotus on organisaatiossani yleisesti ottaen avointa ja rehellistä	1	2	3	4	5
g) Mielestäni siirtyminen uudelleenlaiseen toimintatapaan on tarpeen vaatimaa	1	2	3	4	5

2. Oletko osallistunut työnantajasi tarjoamaan koulutukseen viimeisen vuoden aikana liittyen tiimiorganisaatioon siirtymiseen ?

1 Kyllä, mihin? _____

2 En ole osallistunut. Miksi et? _____

Mikäli et ole osallistunut koulutukseen, siirry vastaamaan suoraan kysymykseen 9 ja jatka sen jälkeen siitä eteenpäin.

SIIRTYMÄVAIHEEN KOULUTUS

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan kyllä, arvioi saamaasi koulutusta vastaamalla seuraaviin kysymyksiin (kysymykset 3-8).

3. Kuinka tarpeellisenä ja hyödyllisenä pidät saamaasi koulutusta oman työsi kannalta?

- 1 erittäin tarpeellisenä ja hyödyllisenä
- 2 melko tarpeellisenä ja hyödyllisenä
- 3 melko tarpeettomana ja hyödyttömänä
- 4 erittäin turhana ja hyödyttömänä

4. Oliko saamaasi koulutus mielestäsi riittävää tiimityöhön siirtymistä ajatellen?

- 1 Kyllä, koulutus oli mielestäni riittävää
- 2 Ei, koulutusta oli mielestäni liian vähän

5. Miten arvioisit saamaasi koulutusta seuraavien tekijöiden suhteen? (Rastita vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.)

	hyvä	keskin- kertainen	huono
a) Koulutuksen ajankohta			
b) Koulutuksen sisältö			
c) Koulutuksen sisällön johdonmukaisuus			
d) Koulutuksen mielenkiintoisuus			
e) Koulutuksessa käytetyt materiaalit			
f) Kouluttajat			
g) Koulutuksen toteutustapa			
h) Koulutustilat			

6. Onko em. koulutus mielestäsi vaikuttanut seuraaviin asioihin työssäsi?

	ei lain- kaan	hyvin vähän	melko vähän	melko paljon	hyvin paljon
a) omaan työmotivaatioosi	1	2	3	4	5
b) työssäsi tarvittaviin tietoihin ja taitoihin	1	2	3	4	5
c) omaan toimintaasi työssäsi	1	2	3	4	5
d) ajattelutapaasi työtäsi koskevissa asioissa yleisesti ottaen	1	2	3	4	5
e) vaikutusmahdollisuuksiisi työssäsi	1	2	3	4	5
f) suhtautumiseesi työtovereitasi kohtaan	1	2	3	4	5
g) suhtautumiseen organisaatioosi	1	2	3	4	5
h) suhtautumiseen koulutukseen yleensäkin	1	2	3	4	5

7. Millaista lisäkoulutusta tai muuta tukea tunnet tarvitsevasi uuteen toimintatapaan siirtymisen helpottamiseksi? _____

8. Mahdollisia lisähuomautuksia koulutuksesta:

TIIMITYÖN JA OPPIVAN ORGANISAATION KÄSITTEET

9. Seuraavassa luetellaan joitakin organisaatioihin ja niiden toimintaan liittyviä väittämiä. Mitkä niistä mielestäsi kuvaavat oppivaa organisaatiota ja mitkä puolestaan oman organisaatiosi eli Vantaan sivistystoimen nykytilaa tällä hetkellä? Rastita vain ne kohdat, jotka pitävät mielestäsi paikkaansa (eli voit halutessasi jättää kohdan myös tyhjäksi tai rastittaa molemmat puolet).

Seuraavat tekijät kuvaavat mielestäni oppivaa organisaatiota (rasti ruutuun)		Seuraavat tekijät kuvaavat mielestäni organisaationi nykytilaa (rasti ruutuun)
	a) Organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa	
	b) Henkilöstön työnkuvat ovat hyvin selkeitä ja tarkasti määriteltyjä	
	c) Työnkuvat ovat hyvin joustavia, eikä tarkkoja vastualueita ole määritelty	
	d) Koko organisaation toimintaa yhdistävät yhteiset arvot ja päämäärät	
	e) Organisaation ylin johto on laatinut toiminnalle visiot ja strategiat, joita pyritään noudattamaan koko organisaatiossa	
	f) Päätöksenteko tapahtuu työryhmissä ja perustuu tasa-arvoiseen keskusteluun ja yhteiseen kieleen	
	g) Organisaatiossa ollaan hyvin kohteliaita ja suvaitsevaisia toisten mielipiteille, eikä niitä juurikaan haluta kyseenalaistaa	
	h) Organisaation toiminta pyritään pitämään samanlaisena vuodesta toiseen	
	i) Organisaatiossa vallitsee jatkuvaan oppimiseen kannustava ilmapiiri	
	j) Teknologia on tarkoitettu vain lähinnä parantamaan palveluiden laatua	
	k) Teknologian tarkoituksena on parantaa työn tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta myös nopeuttaa tiedon vaihtoa eri työyksiköiden välillä	

10. Millaisia mielipiteitä Sinulle on muodostunut oppivasta organisaatiosta sekä koulutuksen että uuteen toimintatapaan siirtymisen myötä omassa organisaatiossasi. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väitteiden kanssa?

	täysin samaa mieltä	melko paljon samaa mieltä	en osaa sanoa	melko paljon eri mieltä	täysin eri mieltä
a) Oppiva organisaatio on käsitteenä tuttu minulle	1	2	3	4	5
b) Tiedän, mitä tiimityön periaatteisiin kuuluu	1	2	3	4	5
c) Oppivan organisaation käsite on auttanut minua ymmärtämään paremmin työssäni ja ympäristössäni tapahtuvia muutoksia	1	2	3	4	5
d) Oppivan organisaation ja tiimityön periaatteet sopivat minusta hyvin tämän päivän työelämään	1	2	3	4	5
e) Tiimityö soveltuu mielestäni hyvin omaan työhöni ja työyhteisööni	1	2	3	4	5
f) Työryhmässäni toimitaan jo tiimityön periaatteiden mukaisesti	1	2	3	4	5
g) Organisaatiomme toiminnassa ollaan selvästikin siirtymässä oppivan organisaation mukaiseen toimintatapaan	1	2	3	4	5
h) Oppivan organisaation käsitteen ymmärtäminen on auttanut minua suhtautumaan muutoksiin ja tulevaisuuteen myönteisemmin kuin aiemmin	1	2	3	4	5

TYÖYHTEISÖTASON TILANNE

11. Onko uuteen toimintatapaan tai tiimityöskentelyyn siirtyminen mielestäsi vaikuttanut alla lueteltuihin **oman työyhteisösi** piirteisiin?

	parantu- nut huomat- tavasti	parantu- nut jonkin verran	ei ole vaikutta- nut	huonontu- nut/ kiris- tynyt jonkin verran	huonontu- nut/ kirstynyt huomatta- vasti
a) työyhteisösi toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen	1	2	3	4	5
b) työyhteisösi ilmapiiriin	1	2	3	4	5
c) henkilöstön työmotivaatioon	1	2	3	4	5
d) yhteistyön määrään oman työyhteisösi sisällä	1	2	3	4	5
e) yhteistyön määrään eri työyhteisöjen ja osastojen välillä	1	2	3	4	5
f) esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin	1	2	3	4	5
g) tiedonkulkuun koko organisaatiosi tasolla	1	2	3	4	5
h) asiakkaiden saamaan palvelun tasoon	1	2	3	4	5

12. Entä miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat työpaikkaasi tällä hetkellä?

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en osaa sanoa	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
a) työyksikkö, jossa työskentelen, toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti	1	2	3	4	5
b) hankalissa tilanteissa saan apua työkavereiltani	1	2	3	4	5
c) työpaikallani esiintyy työntekijöiden välisiä ristiriitoja	1	2	3	4	5

d) työpaikallani esiintyy esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	1	2	3	4	5
e) esimieheltä saa apua ja tukea, kun työ tuntuu hankalalta	1	2	3	4	5
f) työpaikkani johto on passiivista, eikä puutu asioihin	1	2	3	4	5
g) Minulla on hyvät suhteet työkavereihini tällä hetkellä	1	2	3	4	5

13. Miten kuvailisit oman työyhteisösi ilmapiiriä tällä hetkellä?

1. Kilpaileva ja jännittynyt, jokainen tavoittelee lähinnä omaa etuaan
2. Kannustava ja uusia ideoita tukeva, eteenpäin kehittyvä
3. Ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä, pysähtynyt
4. Leppoisa ja mukava, rauhallisen tasainen

HYVINVOINTI TYÖSSÄ

14. Ovatko seuraavat asiat mielestäsi lisääntyneet tai vähentyneet **omassa työssäsi** uuteen toimintatapaan siirtymisen myötä tai yleisesti ottaen viimeisen vuoden aikana?

	Lisääntynyt selvästi	Lisääntynyt jonkin verran	Pysynyt ennallaan	Vähentynyt jonkin verran	Vähentynyt selvästi
a) Työtehtävien määrä	1	2	3	4	5
b) Työtahti, kiire	1	2	3	4	5
c) Työturvallisuus	1	2	3	4	5
d) Työsi ruumiillinen rasittavuus	1	2	3	4	5
e) Työsi henkinen rasittavuus	1	2	3	4	5
f) Työsi tuloksellisuus	1	2	3	4	5

g) Työmotivaatiosi	1	2	3	4	5
h) Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
i) Mahdollisuutesi itsesi kehittämiseen	1	2	3	4	5
j) Vaikutusmahdollisuutesi omaa työtäsi koskeviin asioihin	1	2	3	4	5

15. Entä kuinka paljon voit itse vaikuttaa työssäsi seuraaviin asioihin?

	En lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
a) Siihen mitä työtehtäviisi kuuluu	1	2	3	4
b) Siihen, missä järjestyksessä teet työsi	1	2	3	4
c) Työtahtiisi	1	2	3	4
d) Työmenetelmiisi	1	2	3	4
e) Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken	1	2	3	4
f) Siihen, keiden kanssa työskentelet	1	2	3	4
g) Laitehankintoihin	1	2	3	4
h) Henkilöstökoulutuksen sisältöön	1	2	3	4
I) Henkilöstökoulutukseen osallistumiseesi	1	2	3	4

15. Seuraavaksi kysytään, miten tyytyväinen olet alla lueteltuihin työsi piirteisiin?

	erittäin tyytyväi- nen	melko tyytyväi- nen	en osaa sanoa	melko tyytymä- tön	erittäin tyytymä- tön
a) Työsuhteesi jatkuvuuteen, palkkaasi ja muihin työsuhte-etuihisi	1	2	3	4	5
b) Henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäsi	1	2	3	4	5

c) Esimieheltäsi saamaasi arvostukseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun	1	2	3	4	5
d) Mahdollisuuksiisi ajatella ja toimia itsenäisesti työssäsi	1	2	3	4	5
e) Työsi haasteellisuuteen	1	2	3	4	5
f) Vaikutusmahdollisuuksiisi omassa työssäsi	1	2	3	4	5
g) Mahdollisuuksiisi saada palautetta työstäsi	1	2	3	4	5
h) Mahdollisuuksiisi saada tukea ja kannustusta työssäsi	1	2	3	4	5

17. Entä kuinka usein koet seuraavanlaisia tuntemuksia?

	en koskaan/ harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein	hyvin usein/ jatkuvasti
a) koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä	1	2	3	4	5
b) tunnen itseni väsyneeksi töihin lähtiessä	1	2	3	4	5
c) joudun työskentelemään liian lujasti	1	2	3	4	5
d) tuntuu kuin olisin aivan lopussa	1	2	3	4	5
e) työni stressaa minua aivan liikaa	1	2	3	4	5
f) työhuolet pyörivät mielessäni myös vapaa-aikana	1	2	3	4	5

18. Jos vertaat terveydentilaasi toisten samanikäisten terveydentilaan, niin onko terveytesi mielestäsi

- 1 huomattavasti parempi
- 2 hieman parempi
- 3 suunnilleen samanlainen
- 4 jonkin verran heikompi
- 5 huomattavasti heikompi

19. Seuraavat kysymykset käsittelevät vielä suhtautumistasi omaan työhösi ja organisaatioosi. Minkä suuntaisia muutoksia oletat työssäsi tapahtuvan seuraavan vuoden aikana?

	Paranee selvästi	Paranee jonkin verran	Pysyy ennallaan	Heikkenee jonkin verran	Heikkenee selvästi
a) palkkatasosi	1	2	3	4	5
b) etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
c) työsi varmuus	1	2	3	4	5
d) työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
e) työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
f) työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
g) vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

20. Kuvittele hetkeksi, että seuraavat muutokset voisivat tapahtua Sinulle nykyisessä työssäsi. Kuinka *todennäköisenä* pidät sitä, että nämä asiat voisivat tapahtua Sinulle nykyisessä työssäsi seuraavan kolmen vuoden aikana ?

	Erittäin todennäköisenä	Melko todennäköisenä	Melko epätodennäköisenä	Erittäin epätodennäköisenä
a) Sinut lomautetaan	1	2	3	4
b) Sinut irtisanotaan	1	2	3	4
c) Sinut siirretään muuhun työhön	1	2	3	4
d) Sinut painostetaan eläkkeelle	1	2	3	4
e) Työaikasi muuttuu epämukavaksi	1	2	3	4
f) Palkkaasi tai lomarahojasi alennetaan	1	2	3	4
g) Joudut työkyvyttömäksi	1	2	3	4

21. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin	1	2	3	4	5
b) Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset	1	2	3	4	5
c) Olen varma, että työni jatkuu pitkän aikaa	1	2	3	4	5
d) Olen perillä työpaikan tilanteesta ja voin hallita työhöni vaikuttavia asioita	1	2	3	4	5
e) En ole huolissani työni tulevaisuudesta	1	2	3	4	5
f) Olen varma, että menetän työni muutaman vuoden kuluessa	1	2	3	4	5

22. Kuinka seuraavat väitteet kuvaavat suhtautumistasi työhösi ja työorganisaatioosi?

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en osaa sanoa	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
a) En ole halukas panemaan itseäni likoon tämän organisaation hyväksi	1	2	3	4	5
b) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa	1	2	3	4	5
c) Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaationi hyväksi	1	2	3	4	5
d) Vaikka minulle tarjottaisiin jonkin verran enemmän palkkaa muualla, en vakavasti harkitsisi työpaikan vaihtoa	1	2	3	4	5
e) Olen hakenut vakavissani toista työtä viimeisen vuoden aikana	1	2	3	4	5

f) Olen harkinnut toisen työpaikan etsimistä	1	2	3	4	5
g) Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkettä	1	2	3	4	5

23. Kuinka varmaksi ja turvatuksi koet työpaikkasi ja asemasi tällä hetkellä?

1 hyvin varmaksi ja turvatuksi

2 melko varmaksi ja turvatuksi

3 en varmaksi, mutten epävarmaksikaan

4 melko epävarmaksi ja turvattomaksi

5 hyvin epävarmaksi ja turvattomaksi

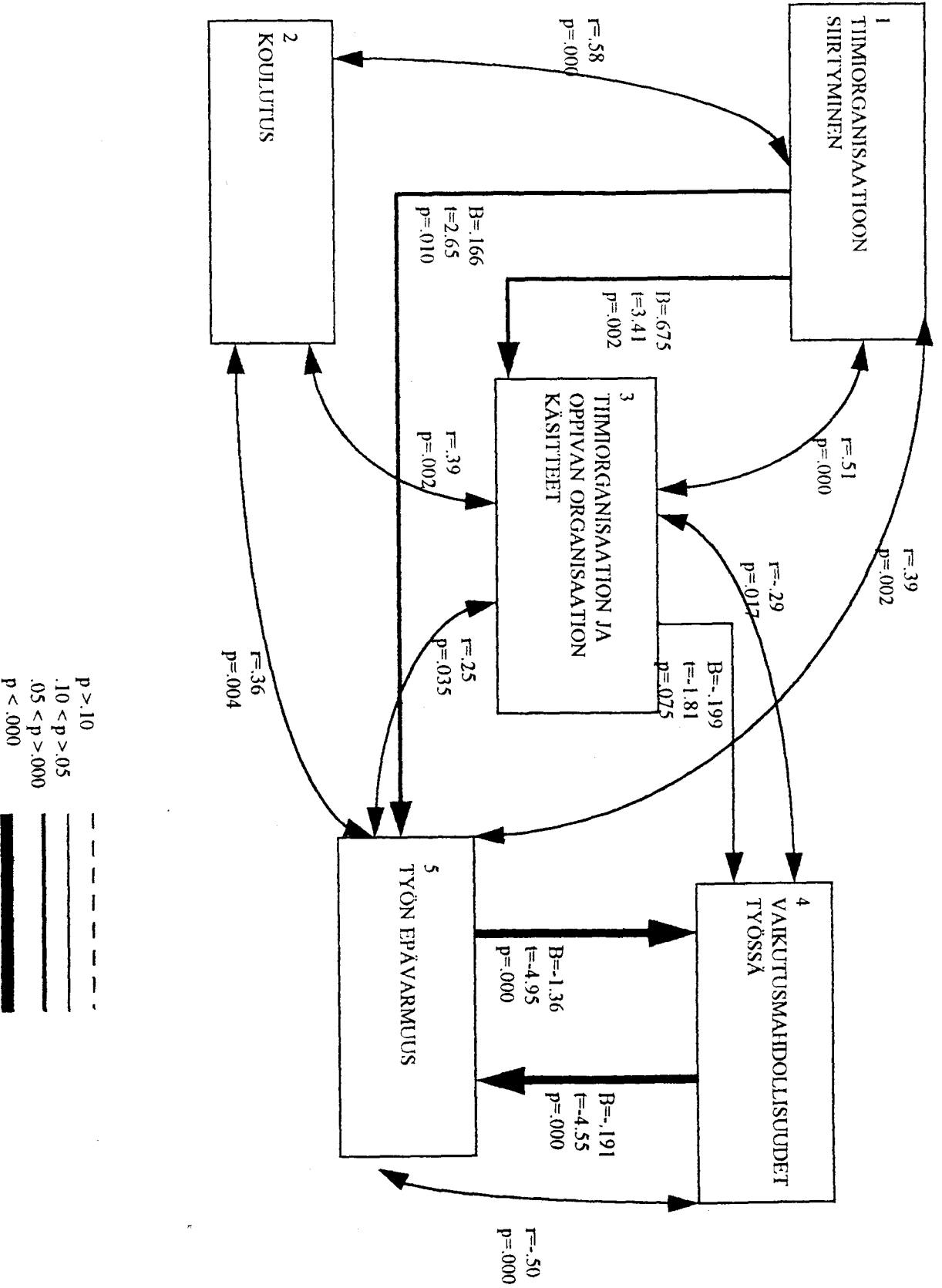
TAUSTATIEDOT

Sukupuolesi 1. Nainen 2. Mies

Ikäsi _____v.

KIITOS VASTAAMISESTA & ONNEA ALKANEELLE VUODELLE 1998!

Voit halutessasi myös kirjoittaa mahdollisia kommentteja liittyen tähän tutkimukseen, omaan työhösi tai organisaatioosi tms. lomakkeen kääntöpuolelle.



LIIITE 2. Uuteen toimintatapaan siirtymisen vaikutuksia ennustavien summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot sekä regressioanalyysin B-arvot.