

VAASAN YLIOPISTO
HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Anna Vaaranmaa

KOHTI MEGATYÖYHTEISÖÄ

Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen Vaasan poliisitalossa

Hallintotieteen pro
gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimusongelma	7
1.2. Tutkimusmetodi ja työn rakenne	8
2. ORGANISAATIOKULTTUURI JA MUUTOS	11
2.1. Organisaatio	11
2.1.1. Julkisten organisaatioiden päätyypit	13
2.1.2. Organisaatiot ja muutos	14
2.2. Organisaatiokulttuuri	15
2.2.1. Kulttuurin tasot	20
2.3. Kulttuurimuutos ja johtajuus	23
2.3.1. Erilaisten kulttuurien yhdistäminen	29
2.4. Kulttuurin merkitys julkisella sektorilla	30
3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN	34
3.1. Valtionhallinnon yhteinen arvopohja	34
3.2. Johtajan rooli muutoksessa	35
3.3. Muutosvastarinta	40
3.4. Muutoksen hallinta	44
3.4.1. Johtopäätökset muutosmalleista	52
4. TUTKIMUKSEN KOHDE JA EMPIIRINEN OSIO	54
4.1. Vaasan poliisitalo	54
4.2. Työyhteisön kehittämisohjelma	57
4.2.1. Projektin tavoitteet	58
4.2.2. Projektin tulokset	63

4.3. Erilliskulttuurit saman katon alle	65
4.3.1. Haastateltavien valinta	65
4.3.2. Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen	66
4.3.3. TYKES muutoksen tukena	74
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	79
LÄHDELUETTELO	84
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	92
LIITE 2. Haastattelukysymykset	93
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus	21
Kuvio 2. Kulttuurisen dynamiikan malli	23
Kuvio 3. Vaasan poliisitalon yksiköt	56

VAASAN YLIOPISTO**Hallintotieteiden tiedekunta**

Tekijä:	Anna Vaaranmaa	
Pro Gradu -tutkielma:	Kohti megatyöyhteisöä: Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen Vaasan poliisitalossa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Hallintotiede	
Valmistumisvuosi:	2008	Sivumäärä: 93

TIIVISTELMÄ:

Johtajalta vaaditaan nykyään yhä kasvavassa määrin kykyä hallita muutoksia. Muuttuva ympäristö edellyttää myös julkiselta organisaatiolta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Suurten muutosten tueksi otetaan usein jonkinlainen muutosohjelma, jossa muutos jaetaan vaiheisiin ja sille asetetaan välitavoitteet.

Vaasaan valmistui uusi poliisitalo vuonna 2003. Sinne muutti kaksi poliisilaitosta ja monta muuta erillistä yksikköä, joissa jokaisessa on erilainen työkuulttuuri, virkarakenne ja kehitysvaihe. Suurin yksiköistä on Vaasan poliisilaitos, jossa työskentelee yli 200 henkilöä. Vaasan poliisitalo on ainutlaatuinen työyhteisö Suomessa ja tarjoaa hyvät mahdollisuudet yhteistyön tehostamiseen. Muutoksen tueksi otettiin TYKES-projekti, jossa määriteltiin kymmenen tavoitetta, joiden päämääränä oli helpottaa muutoksen läpiviemistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten muutos on koettu ja onko talon myötä syntynyt yhteistä kulttuuria. Lisäksi tarkoitus on tutkia, millaisia ristiriitoja muutto saman katon alle on kenties aiheuttanut. Tärkeän osan tutkimusongelmaa muodostaa TYKES-projektin rooli muutoksen tukena. Tässä tutkimuksessa erityisesti organisaatiokulttuurin luomista ja muutoksen läpiviemistä koskevat projektin tavoitteet ovat tarkastelun kohteena.

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi organisaatiokulttuuria, sen luomista ja muuttamista. Toisen osan teoriasta muodostaa muutoksen johtaminen. Tässä kappaleessa pohditaan myös julkisen sektorin erityispiirteitä. Muutoksen johtamisen käsittelyn lopuksi tehdään yhteenvetoa onnistuneen muutoksen prosessin vaiheista. Voidaan huomata, että Lewinin muutosmalli on yksinkertaisuudessaan hyvin käyttökelpoinen ja siihen sisältyvät useiden muiden teorioiden vaiheet. Tutkimuksen metodina on käytetty teemahaastattelua ja haastateltaviksi on valittu henkilöitä, jotka ovat työskennelleet tiiviisti TYKES-projektin parissa. Moni heistä toimii yksikön päällikkönä. Jokaisesta taloon muuttaneesta yksiköstä on valittu edustus, siten että suurimmista yksiköistä on useampi haastateltava. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin TYKES-projektin raportteja.

Muutos noudatteli melko hyvin teorioissa määriteltyjä vaiheita ja voitaisiin sanoa, että se oli hyvin hoidettu. Haastateltavat toivat esille lähinnä muuton teknisiä puolia ja parannuksia eivätkä niinkään organisaatiokulttuurissa tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että muutto yhteisiin tiloihin uuteen taloon koettiin kokonaisuudessaan hyvin myönteisenä asiana. Muutoshalukkuutta löytyi ja tiedotus hoidettiin hyvin. Henkilökunta otettiin mukaan muutokseen ja jokaisella oli mahdollisuus esittää mielipiteitä. Varsinaista muutosvastarintaa uutta poliisitaloa kohtaan ei esiintynyt ja haastateltavat kokivat muutoksesta koituneet edut huomattaviksi. TYKES-projekti sen sijaan herätti enemmän vastustusta. Kuitenkin koettiin, että sen avulla muutosta tehostettiin huomattavasti ja sen takia sitä pidettiin tarpeellisena. TYKES-projektin merkittävimpana saavutuksena pidettiin uusia palaverikäytäntöjä. Muutoksen edetessä huomattiin, että projektille olisi tarvittu alusta alkaen täyspäiväinen työntekijä. Tapahtuneet muutokset ja TYKES-projekti koettiin hyödyllisinä myös tulevaisuuden muutoksia ajatellen. Niiden uskottiin luoneen yhteistyökäytäntöjä ja hyvää pohjaa käsitellä jatkossa suurempiakin muutoksia.

AVAINSANAT: Muutos, organisaatiokulttuuri, muutoksen johtaminen, julkinen sektori

1. JOHDANTO

Usein ajatellaan, että muuttumattomuus on turvallista. Todellisuudessa tämänkaltainen ajattelu on harhaa, koska muuttumattomuutta ei ole, vaan muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Ajatus muutoksien hallinnasta antaa miellelyhtymän mahdista hallita myös organisaation toimintaympäristöä. Muutoksien täydellinen ennakointi on kuitenkin mahdotonta. Muutoksilla on silti merkkinsä, joita ovat heikot signaalit, jotka ennakoivat muutosta. Johtaja, joka kykenee erottamaan ne ja antamaan niille merkityksen, on vahvoilla. Tällä menetelmällä johto muuttaa visioita, suunnitelmia ja toimintaa. (Huttunen 2000: 94–95.)

Monet seikat aiheuttavat ulkoisia muutospaineita. Jotkut kansantaloustutkijat puhuvat muutosten taustalla olevista niin sanotuista pitkistä aalloista, jotka liittyvät teknologian murroskausiin (ns. Kondratjeffin sykli). Näiden aaltojen aikavälit ovat muutamien kymmenien vuosien luokkaa. Teknologian kehityksen lisäksi toinen nykyisistä merkittävistä trendeistä on ihmisten arvojen muuttuminen. Materialistisvoittoisista arvoista ollaan siirrytty sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin arvoihin. Yksilöä arvostetaan enemmän kuin instituutioita, individualismi on tärkeämpää kuin yhtenäisyys ja laatu on tärkeämpää kuin määrä. (Lehto 1990:14–17.)

Muutoksen aiheuttajat voivat lähteä myös organisaatiosta itsestään. Organisaation luonnollinen kehitys on saattanut pysähtyä tai jopa taantua eikä se enää selviä kilpailusta. Ulkoiset muutospaineet ovat sisäisiä laaja-alaisempia ja saattavat vaatia koko järjestelmän muuttamista. Ongelmana on se, miten ylläpitää organisaation riittävä stabiilisuus ja samanaikaisesti nopeuttaa sopeutumista ympärillä oleviin voimiin, luoda virikkeitä innovaatioille, muuttaa toiminta-ajatusta teknologiaa, työtapoja, rooleja, keskinäisiä suhteita ja jopa kulttuuria. (Lehto 1990: 19.)

Organisaatioiden voidaan katsoa olevan jatkuvassa muutoksen tilassa. Niiden on pönnettävä voidakseen selviytyä niistä tehtävistä, joita varten ne ovat olemassa. Muutos voi olla joko ulkoa lähtevä tai sisältäpäin alkunsa saava, pieni tai suuri, hidas tai nopea ja se voi olla asteittainen tai kertakaikkinen. Se voi olla radikaali, suuren luokan, organisaationlaajuinen muutosohjelma, joka tarkoittaa nopeaa ja kokonaisvaltaista muutosta vanhoihin käytäntöihin ja ideoihin. Muutos voi olla myös osittainen, eli muutosprojekti

on pienimuotoinen ja tarkoitettu esimerkiksi ratkaisemaan joku tietty ongelma tai parantamaan suoritusta jollakin osastolla. On selvää ettei suuria muutoksia pystytä toteuttamaan kerralla ja nopeasti, vaan ne vaativat tuekseen pienimuotoisempia ja paikannettuja ohjelmia. (Burnes 1992: 150; Haveri & Majoinen 2000: 26.)

Reaktiivisessa muutoksessa organisaatio pakon sanelemana sopeutuu tiettyihin ulkoisiin olosuhteisiin kun taas proaktiivisessa muutoksessa organisaatio ei pyri pelkästään sopeutumaan vaan myös vaikuttamaan ympäristöönsä. Muutos voi olla myös itse suunniteltu ja ohjelmoitu tai ulkoapäin ohjattu. Koska nykyajan organisaatiot ovat enimmäkseen avoimia, ottavat ne koko ajan vastaan ärsykeitä organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä, johon ne ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa. (Haveri & Majoinen 2000: 26.)

Kehitys edellyttää aina muutosta, vaikka kaikki muutokset eivät merkitsekään kehitystä. Muutokset ovat usein oikullisia eivätkä ne taivu etukäteismalleihin. Siitä huolimatta tietoyhteiskunta luottaa edelleen laskureihinsa ja lukuihinsa. Tämän päivän maailmassa pysyvä muutoksen kierre on lisääntynyt ja siinä joillain alueilla ennakoitavuus muuttuu ilman tarkkaa suuntaa vailla olevien enteiden avulla tapahtuvaksi reagoinniksi. Johdon ja henkilöstön muutosvalmius, epävarmuuden sietokyky ja heikkojen, muutoksia ennakoivien signaalien tunnistaminen, niille merkityksen antaminen sekä ennen kaikkea kriisien ratkaisukyky ovat korostuneet entisestään. (Huttunen 2000: 94.)

Muutoksen läpivientiin vaikuttaa hyvin moni asia ja yksi merkittävimmistä on kulttuuri. Seuraavat tekijät vaikuttavat muutoksen vaatimaan aikaan: kulttuurin yhtenäisyys, kulttuurin voimakkuus, kulttuurin aikuisuus, organisaation koko, muutoksen vaikeus tai kiipeys, muutoksen välttämättömyys, kuinka nopeasti on odotettavissa positiivisia tuloksia ja se kuinka paljon erilaisia maakulttuureja kuuluu muutokseen ja organisaatioon. Yleisesti voisi sanoa kulttuurimuutoksen vievän 2–10 vuotta. Suuren strategisen muutoksen toteuttaminen vie arviolta 1–5 vuotta. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi suuryritysten fuusiota ja sen tuottamien hyötyjen saavuttamista. Taktinen muutos, kuten toiminnan tiimiyttäminen vie yleensä 1–18 kuukautta. (Erämetsä 2003: 218–219.) Kulttuuriin perehdytään jatkossa syvällisemmin.

Julkinen sektori on kohdannut runsaasti muutoshasteita erityisesti 1990-luvulta lähtien. Muuttuvaan toimintaympäristöön on vastattu esimerkiksi budjetti- ja tulosohjaus uudistuksella sekä hallinnon hajauttamisella. Tapahtuneet muutokset ovat synnyttäneet toimintaympäristön muutosten vaatimaa uutta joustavuutta ja muutoskykyisyyttä julkisen hallinnon organisaatioissa. Näkyviä trendejä ovat olleet erityisesti markkinaohjautuvuuden lisääntyminen ja asiakasnäkökulman vahvistuminen julkisella sektorilla. Myös laatuajattelu on kehittynyt sekä kansainvälinen toiminta ja vuorovaikutus kasvanut ja monipuolistunut. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 22.)

1.1. Tutkimusongelma

Vuonna 2003 Vaasaan valmistui poliisitalo, joka on ainutlaatuinen työyhteisö Suomessa. Sinne muutti kaksi poliisilaitosta ja useita muita organisaatioita, joiden työkuulttuuri, virkarakenne ja kehitysvaihe ovat hyvin erilaisia. Suurin muuttaneista organisaatioista on Vaasan poliisilaitos, jonka yli satavuotisessa historiassa muutto yhteisiin tiloihin on suurin yksittäinen muutos. **Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten muutos on koettu ja onko sen seurauksena muodostunut yhtenäistä kulttuuria.** Erityisesti mielenkiinnon kohteena ovat yksiköiden päälliköiden näkemykset muutosprosessista. Teoriaosuudessa painottuvat organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen. (Melleri: 2003: 1.)

Tavoitteena on lisäksi selvittää mahdollisia muutoksen aiheuttamia ristiriitoja ja ongelmia sekä toteutetun kehitysprojektin (15.06.2003–30.09.2005) onnistumista muutoksen läpiviennin tukena. Kehitysprojektissa on määriteltynä kymmenen eri kehittämisaluetta, joista keskityn erityisesti niihin tavoitteisiin, jotka liittyvät suoraan organisaatiokulttuuriin ja muutokseen. Projektin tavoitteen kaksi tarkoituksena on uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin luominen suunnitelmallisella tavalla. Uudelle megatyöyhteisölle on kehitettävä oma yhteistyöhakuinen organisaatiokulttuuri, joten tavoitteet yksi (megatyöyhteisön luominen) ja kaksi (uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin luominen suunnitelmallisella tavalla) kuuluvat yhteen. Tutkimukseni kannalta merkityksellisiä ovat myös kehitysprojektin kohdat kuusi ja seitsemän, jotka liittyvät muu-

toksen läpiviemiseen (muutosvalmiuden parantaminen ja muutoksen aiheuttamien stressitekijöiden hallinta). (Työministeriö 2006b.) Projektista kerrotaan tarkemmin tuonempana. Keskeisenä osana tutkimustani on organisaatiokulttuuri ja sen merkitys muutoksen johtamisessa, koska organisaatiokulttuuri liittyy olennaisesti suurten muutosten juurruttamiseen ja olen siitä lisäksi itse hyvin kiinnostunut. Omassa tutkimuksessani sen merkitystä korostaa se tosiseikka, että poliisitaloon muuttaneilla yksiköillä on itsenäiset ja keskenään erilaiset kulttuurit.

1.2. Tutkimusmetodi ja työn rakenne

Tutkimusmetodikseni valitsin haastattelun, jota pidetään yhtenä tiedonhankinnan perusmuotona. Koen haastattelun sopivan metodina parhaiten tämänkaltaiseen tutkimukseen, joka perustuu pitkälle kvalitatiiviseen tietoon ja jossa kohteena on melko ainutlaatuinen ilmiö. Tutkimushaastattelu eri muodoissaan on erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä käytetyimpiä menetelmiä. Haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla saatava tieto on syvällistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 11.)

Haastattelulla tutkimusmetodinä on paljon etuja. Tyypillisimmin haastattelumenetelmä valitaan, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina, jolle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla ihmisestä tehdään tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu on keinona hyvä kun kyseessä on vähän kartoitettu alue ja vastausten suuntia on vaikea tietää etukäteen. Haastattelua käytetään kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin tai kun tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelu mahdollistaa vastausten selventämisen ja syventämisen. Voidaan pyytää perusteluja ja käyttää lisäky symyksiä. Voidaan myös ajatella haastattelun sopivan vaikeisiin ja arkoihin aiheeseen, josta tosin on eriäviäkin näkemyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35.) Myös Jyrinki (1977: 11–13) mainitsee haastattelun eduksi joustavuuden ja sen, että haastattelijä pys-

tyy toimimaan samalla havainnoijana sekä antamaan lisäselvitystä kysymyksiin. Jyrinki kuvailee haastattelua vuorovaikutukseksi.

Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää sitä, että haastattelijalla voi olla vaikutusta vastaamiseen. Haastattelija voi tulkita haastateltavan puutteelliset ilmaukset omien odotustensa ja arvostustensa suuntaan. Vastaamisen luotettavuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota silloin kun haastateltava toivoo haastattelijalta sosiaalista hyväksyntää tai kun hänellä on jotakin syytä pelätä haastattelijaa. Haastattelu on menetelmänä suhteellisen kallis ja työläs suhteessa kyselyyn. (Jyrinki 1977: 13, 16.)

Jokaisen tutkimuksen kohdalla nousee esiin kysymys aineiston laadusta ja luotettavuudesta. Laadukkuuden maksimoimisessa ehdottomasti tärkeää on varmistaa hyvä haastattelurunko ja pohtia ennalta teemojen syventämistä ja lisäkysymyksiä. On tärkeää huolehtia, että tekninen välineistö on kunnossa. Laatua lisää myös aineiston litterointi mahdollisimman nopeasti. Luotettavuus taas on pitkälti kiinni aineiston laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 184–185.)

Siinä missä kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa, kvalitatiivisten menetelmien avulla saatu tieto on syvällistä, mutta huonosti yleistettävää. Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valoittavan kokonaisuuden rakennetta. Siinä kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettyään kuvioon kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2001: 38, 231.)

Seuraavia ohjeita voidaan pitää soveltuvina suomalaisiin haastattelutilanteisiin. On huomioitava, että haastattelu on vapaaehtoinen eikä ketään saa pakottaa osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavalle on myös tehtävä selväksi, mikä laitos tai organisaatio ja mikä osasto tutkimusta suorittaa sekä kuka on tutkimuksesta henkilökohtaisesti vastuussa. On hyvä kertoa, millä perusteella haastateltavat on valittu ja tehtävä selkoa tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavan henkilöllisyys on suojattava kaikissa oloissa ja korostettava haastattelun luottamuksellista luonnetta sekä tuotava esiin yhteistyön va-

paahtoisuus. Haastateltavalle on hyvä kertoa, paljonko haastattelu tulee viemään aikaa ja esitettävä tutkimusorganisaation mahdollinen haastattelulupa. (Jyrinki 1977: 17–18)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustavat pääosin esimiestasoa, mutta tärkein kriteeri oli, että heistä jokainen on ollut mukana muutoksessa keskeisessä roolissa. Jokaisesta organisaatiosta on valittu edustus siten, että poliisitalon suurimmista organisaatioista on useampi haastateltava. Haastattelu koostuu haastateltavien taustatiedoista, organisaatiokulttuurista ja muutoksen johtamisesta sekä TYKES-hankkeen tavoitteista. Neljännessä pääluvussa kerrotaan tarkemmin haastatteluiden toteuttamisesta.

Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esittelin tutkimusongelman ja -metodin. Seuraava pääluke keskittyy organisaatiokulttuuriin ja sen muutokseen ilmiönä. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan muutoksen johtamisen teoriaan. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen kohde ja kerrotaan haastateltavien valinnasta, jonka jälkeen esitellään TYKES-projektin alustavia tuloksia jo tehtyjen raporttien valossa sekä haastateltavien näkemyksiä organisaatiokulttuurista, muutoksesta ja TYKES-projektista. Viides pääluke keskittyy johtopäätöksiin.

2. ORGANISAATIOKULTTUURI JA MUUTOS

2.1. Organisaatio

Etzioni (1968: 7) määrittelee yhteiskuntamme organisaatioyhteiskunnaksi. Me synnymme organisaatioissa, hankimme niissä koulutuksen, vietämme suuren osan elämästämme työskennellen eri organisaatioissa, kulutamme vapaa-aikaamme ja jopa kuolemme organisaatioissa. Vaikka tuosta toteamuksesta on jo yli 40 vuotta aikaa, ei se tunnu lainkaan vanhanaikaiselta. Päinvastoin, nykyajan ihmisen elämästä vieläkin suurempi osa vietetään eri organisaatioissa.

Organisaatioiden syntyhistoria juontaa 1800-luvulle industrialismin aikakauteen. Tuolloin työtä alettiin tehdä teollisesti massatuotantona ja jakeluna samalla kun tarve inhimillisen työpanoksen käyttöön väheni. Tarve ryhtyä tuottamaan työtä suurissa yhteisöissä kasvoi, mikä johti pääasiassa tarpeeseen organisoida työtä kollektiivisesti. Syntyi organisaation käsite, joka kehittyi pitkälle Taylorin ja Fayolin teorisoinnin pohjalta. Organisaatiot ovat syntyneet osana muuta kulttuurikehitystä ja lisäksi ne tuottavat kulttuuria. Myös organisaatioiden toimintalogiikka ja tavoitteellisuus ovat kulttuurillisia tuotteita. (Aaltio-Marjosola 1992: 57–58.)

Organisaatiot voidaan määritellä sosiaalisiksi yksiköiksi, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi. Seuraavat seikat määrittelevät organisaatioita: 1. työn, vallan ja kommunikaatiovastuun jako, 2) yhden tai useamman valtokeskuksen olemassaolo sekä 3) henkilökunnan vaihdettavuus. Organisaatiossa on ihmisten välisellä yhteistoiminnalla ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa, jotka ilmenevät organisaation toiminnassa. Organisaatio voidaan määritellä myös välineeksi, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan koostaa yhteen tavalla, jonka seuraukset ovat parempia kuin yksilöiden oma toiminta, koska kukaan ei yksinään voisi saada aikaan samoja tuloksia. (Etzioni 1968: 9; Juuti 1992: 207, 209.)

Myös Schein (1969: 18–19) on sitä mieltä, että organisaation perusajatus lähtee siitä, että ihminen ei pysty yksin tyydyttämään kaikkia tarpeitaan ja toiveitaan. Kun ihmiset

yhdistävät (koordinoivat) työpanoksensa, he huomaavat saavansa yhdessä aikaan paljon enemmän kuin mihin yksikään heistä olisi yksin pystynyt. Hän määrittelee organisaatiolle neljä perusajatusta, jotka ovat pyrkimysten koordinoiminen, yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttaminen, työnjako ja arvovaltahierarkian tarve.

Kaikki organisaatiot työskentelevät jonkinlaisen perusmateriaalin pohjalta. Organisaatiossa perusmateriaalia jalostetaan muokkaamalla. Organisaatioihin tulevasta materiaalista käytetään nimitystä ”input” ja lähtevästä ”output”. Niiden välissä oleva vaihe on käsittely. (Gorpe 1984: 11.)

Organisaatiot siis palvelevat ihmisten tarpeita mahdollistamalla monien sellaisten tavareiden ja palvelusten olemassaolon, joita ei olisi ilman ihmisten vapaaehtoista ja koordinoitua yhteistoimintaa. Ajan myötä ihmisten välille syntyy yhteistoimintasuhteita edesauttamaan viestintäsuhteita, jotka puolestaan luovat edellytyksiä keskinäisen pitämisen synnylle. Ihmiset tuovat organisaatioon oman osaamisensa ja toiveensa sekä suorittavat tiettyjä tehtäviä, joiden ominaisuudet määrittävät, miten hyvin ihmisten kyvyt tulevat käyttöön ja kuinka ne kehittyvät organisaatiossa. Jokaisella organisaatiolla on myös oma ilmapiirinsä ja kulttuurinsa. (Juuti 1992: 209.)

Organisaatiolla on oma rakenteensa. Siinä on määritelty eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Myös ihmisten väliset roolit käyvät ilmi organisaation rakenteesta. Se heijastaa pyrkimystä erilaistaa työnjakoa ja toimintoja. Se heijastaa lisäksi pyrkimystä säilyttää riittävä yhteistyö organisaatioiden eri osien välillä. Niinpä organisaation rakenne onkin muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. Rakenne riippuu paljon myös ympäristön toiminnalle asettamista vaatimuksista. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä sen on oltava joustava. Rakenne luo puitteet myös auktoriteettisuhteille. (Juuti 1992: 209–210.)

Scheinin (1969: 28–29) mukaan työnjako on organisaation tärkeä ominaisuus ja koko organisaatiota voidaankin pitää eräänlaisena tavoitteiden ja välineiden ketjuna, jossa ylemmän organisaatiotason välineistä tulee alemman organisaatiotason tavoitteita. Työnjako muodostuu erilaisten jonkin päämäärän toteuttamiseen tarvittavien toiminto-

jen erikoistumisesta. Jokainen toiminto on päämäärä ryhmälle, jolle se on uskottu. Koska usein määritellään tarkoin vain tarvittava ensimmäinen välinetaso ja annetaan seuraavalle tasolle tietty vapaus kehittää oma alaorganisaationsa, sille uskotun työosuuden mahdollisimman tehokkaan suorituksen takaamiseksi, tekee tilanne mahdolliseksi ja jopa todennäköiseksi, että organisaation eri osat alkavat toimia keskenään ristiriitaisesti, suorittavat osittain samoja toimintoja tai kilpailevat keskenään riittämättömistä resursseista. Todennäköisyys tähän on sitä suurempi, mitä laajempi organisaatio ja lopullinen päämäärä ovat. Yksi organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä on siten eri osien yhdentäminen tehokkaan kokonaissuorituksen varmistamiseksi.

2.1.1. Julkisten organisaatioiden päätyypit

Julkisille organisaatioille on usein tyypillistä, että ne voivat toiminnassaan toteuttaa ja ilmentää valtiovaltaa tai julkista valtaa, esimerkiksi antaa ohjeita tai määräyksiä, tukea taloudellisesti tai valvoa ja tarkistaa yhteiskunnan eri toimintoja. Kaikilla julkisilla organisaatioilla ei ole julkista valtaa. Julkisen vallan organisaatiot, jotka muodostavat julkisen sektorin, voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: varsinainen valtio-organisaatio, itsehallinnolliset julkiset organisaatiot ja muut julkiset organisaatiot. (Kiviniemi, Vehkamäki, Pöllä, Hyvönen & Wuolijoki 1995: 12–13.)

Valtio-organisaatioon kuuluvat ne valtion virastot ja laitokset, jotka sisältyvät valtion budjettitalouteen. Kunnat, kuntayhtymät ja uskontokunnat, Ahvenanmaan maakunta sekä Helsingin yliopisto ovat itsehallinnollisia julkisia organisaatioita. Näiden lisäksi on olemassa muita julkisen vallan organisaatioita, jotka on perustettu valtio- tai kuntaorganisaation päätöksillä tai joiden toimintaa ne määrittävät. Tällaiset organisaatiot eivät kuitenkaan kuulu niiden budjettitalouteen eikä niillä ole itsehallinnollista asemaa. Ryhmä on hyvin hajanainen. (Kiviniemi ym. 1995: 13.)

Useasti organisaatioiden historiallisen kehityksen lähtökohta ja keskeinen piirre on ollut valta. Vallankäytön perustavoite on tehokkuus. Karuimmillaan se voi tarkoittaa alistamista, mikä ei yleensä ole tehokkain tapa hyödyn tavoittelussa. Organisaatiot ovat kehittäneet peruspyrkimyksensä toteuttamiseksi erilaisia toimintatapoja ja rakenteita. Histo-

riallisesti tarkasteltuna julkisten organisaatioiden kehitys on karkeasti jaettavissa neljään tyyppiin, joita ovat: 1) valtakeskeiset organisaatiot, 2) tavoitejohdetut organisaatiot, 3) tulosityksikköorganisaatiot ja 4) verkosto-organisaatiot. (Huttunen 1994: 38.)

Valtakeskeiset organisaatiot ovat hierarkkisia ja niiden keskeinen arvo on yhdenmukaisuus. Myös *tavoitejohdatut organisaatiot* ovat hierarkkisia. Yksityiskohtaisten suunnitelmien ja tavoitteiden tarkoituksena on varmistaa valtakeskuksen tahdon toteutuminen ja eri toimintojen yhteensopivuus. Keskeinen arvo on suunnitelmien noudattaminen. *Tulosityksikköorganisaatio* sopii valtakeskuksen kanssa toiminnan reunaehdoista. Hierarkian, toimintasääntöjen ja suunnitelmien merkitys jää taka-alalle. Keskeisiä arvoja ovat saavutetut tulokset ja reagointi toimintaympäristön muutoksiin. *Verkosto-organisaatiot* ovat itsellisiä organisaatioita, jotka usein toimivat työryhminä, tukeutuvat toisiinsa ja muodostavat yhteistyösuhteita hyväksymiensä arvojen ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Valtakeskusten ja hierarkioiden merkitys häviää. Yhteiset arvot kasvavat jäsenten arvostuksista. (Huttunen 1994: 38–39.)

2.1.2. Organisaatiot ja muutos

Organisaatiot voidaan määritellä aktiviteeteiksi, joilla on sellaisia ominaisuuksia, jotka sallivat yksittäisten toimintojen ja ihmisten kokoontuvan joukoksi, jota voidaan kohdella kokonaisuutena. Kun toiminnot vaihtuvat uusien ja erilaisten yksiköiden ja ihmisten tullessa mukaan, myös se mitä kutsutaan organisaatioksi, muuttuu. Käytännössä organisaatiot ovat tästä syystä jatkuvassa muutoksen tilassa. (Kanter, Stein & Jick: 1992: 12.)

Organisaatioiden muutos ei ole yksiselitteinen kysymys ja Salminen (1998: 33–34) esittääkin kolme muutoksen perusulottuvuutta. Ensinnäkin muutos voidaan käsittää tilasta toiseen tapahtuvana, ajallisena muutoksena, joka koskee hallinnon rakenteita, prosesseja ja henkilöitä. Tämä tarkoittaa yleensä pitkän aikavälin muuttumista ja sopeutumista uusiin tilanteisiin. Silloin muutos voi olla organisaatiossa kulttuurin muutosta, mikä ilmenee arvojen ja tapojen instituutioitumisena. Muutos voi olla myös muuttumattomuutta. Toiseksi muutos voi olla reformi, eli hallinnon rakenteiden, prosessien ja henkilöstön tietoista uudistustyötä. Silloin se on säännönmukaisesti haluttua, tietoista ja tiettyyn

suuntaan ohjattua. Kolmanneksi muutos voidaan nähdä kasvuna. Silloin hallinnon rakenteet, prosessit ja henkilöstö kasvavat, eli lisääntyvät määrällisesti.

Huttunen (2000: 95–96) jakaa organisaation merkittävät muutokset viiteen ryhmään. Näitä ovat: 1) nollasummamuutokset, 2) piilomuutokset, 3) ennakoitavat muutokset, 4) käännepestemuutokset ja 5) ennakoimattomat äkkimuutokset. Organisaation kannalta tilanne säilyy nollasummamuutoksissa samana, muuttumattomana, koska eri muutokset kumoavat toistensa vaikutukset eikä johto ole niistä välttämättä edes tietoinen, sillä kokonaistilanne näyttää muuttumattomalta. Piilomuutoksia ei tunnisteta, mutta niiden esiintulon vaikutukset voivat olla organisaatiolle dramaattiset. Ennakoitavissa muutoksissa muutoksen tekijät ovat ennakoitavissa ja niiden vaikutus muutokseen tunnetaan. On silti muistettava, että etukäteen ei voida tuntea muuta kuin muutoksen arvioidut vaikutukset. Käännepestemuutokset tapahtuvat hitaasti. Ne huipentuvat kun ensimmäiset heikot signaalit merkitsevät suurta, pysyvää muutosta. Niiden havaitseminen voi olla hankalaa. Ennakoimattomilla äkkimuutoksilla tarkoitetaan lähinnä katastrofeja, mutta ne voivat olla myös hyödynnettäviä mahdollisuuksia.

2.2. Organisaatiokulttuuri

Organisaatioissa on välttämätöntä ymmärtää kulttuuriin liittyviä asioita, koska se auttaa sekä tulkitsemaan organisaatioissa tapahtuvia ilmiöitä että määrittelemään asioiden tärkeysjärjestyksen johtajien ja johtajuuden kannalta. Schein määrittelee kulttuurin luomisen, sen johtamisen ja myös tuhoamisen yhdeksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista. Hän pitää kulttuuria ja johtamista saman kolikon kääntöpuolina. Schein menee päätelmissään jopa niin pitkälle, että on valmis pitämään johtajien ainoana todella tärkeänä tehtävänä kulttuurin luomista ja johtamista. (Schein 1987: 19–20.)

Organisaatiokulttuurin käsite ilmaantui ensimmäisen kerran englanninkieliseen kirjallisuuteen 1960-luvulla ja sitä käytettiin yritysilmaston synonyymina. Hofstede (1993: 258) määrittelee organisaatiokulttuurin:

“mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä.”

Organisaatiokulttuureihin kohdistuva tutkimus oli voimakkaimmillaan 1980-luvulla, vaikka ilmiötä on tutkittu aikaisemminkin, tosin on puhuttu lähinnä organisaatioilmapiiristä. Organisaatiokulttuuria käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita ilmestyi julkisuuteen runsaasti 1980-luvun alussa ja monissa niistä väitettiin organisaation tehokkuuden riippuvan keskeisesti sen kulttuurista. Organisaatiokulttuurin tutkimus ei ole yhtenäinen koulukunta, vaan sen sisältä löytyy suuri määrä vakiintumattomia lähestymistapoja. Tunnetuimpia organisaatiokulttuurin tutkijoita ovat olleet muun muassa Edgar Schein ja Geert Hofstede. (Hofstede 1993: 257; Silén 1995: 1–2; Kauppi 2001: 13.)

Kotterin (1996: 129) määritelmän mukaan kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormeilla tarkoitetaan tavallisia toimintatapoja, jotka vallitsevat ryhmässä. Ne pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Ne jotka omaksuvat nämä tavat, palkitaan ja niitä, jotka eivät omaksu tapoja, rangaistaan. Yhteiset arvot ovat päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Ne ovat ryhmän useimmille jäsenille seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon.

Termiä kulttuuri voidaan soveltaa minkä tahansa kokoiseen sosiaaliseen yksikköön, kunhan sillä vain on ollut tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. Laajimmassa merkityksessä kulttuuri tarkoittaa sivilisaatioita, lännen ja idän kulttuureita. Seuraavalla tasolla ovat etnisesti riittävän yhtenäiset maat. Maan sisällä erottuvat eri etniset ryhmät. Lisäksi on olemassa tehtävä- tai ammattikohtainen kulttuuritaso tai tehtäväkohtaisten yhteisöjen kulttuuritaso. Nämä ryhmät ovat kehittäneet omat kulttuurinsa, mikäli ne voidaan määritellä vakiintuneiksi yksiköiksi yhteisine historiallisine kokemuksineen. (Schein 1987: 26.)

Seuraava on organisaatiotasoa, joka on tutkimukseni kannalta keskeisin taso. Organisaatiokulttuurit eroavat esimerkiksi kansallisista kulttuureista jo siinä, että organisaatio on eri luonteinen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta. Organisaation jäsenillä on yleensä ollut jokin mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseensä, kuulua siihen vain työaikana

ja mahdollisuus lähteä siitä jonakin päivänä. Organisaatiokulttuurille on tyypillistä myös se, että organisaatioiden käytännöt opitaan työpaikalla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta. Organisaatioiden sisällä on osayksiköitä, joista voidaan käyttää nimitystä ryhmä ja jotka voivat kehittää omia ryhmäkulttuurejaan. Schein tarkoittaa mille tahansa tasolle sijoittuneella kulttuurilla:

*“perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt op-
piessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liit-
tyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää pe-
rusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevan tapana ha-
vaita, ajatella ja tuntea.”*

Schein myös korostaa etteivät tietoiset käyttäytymismallit sisälly tähän määritelmään. Scheinin määritelmä kulttuurista sopii myös tähän tutkimukseen, jossa tarkkailun koh-
teena on organisaatiotaso. (Schein 1987: 26; Hofstede 1993: 38, 261.)

Organisaatiokulttuuri koostuu suuresta joukosta itsestäänselvyyksiksi muodostuneita olettamuksia. Nämä olettamukset osoittavat kuinka ryhmän jäsenet näkevät sekä ulkoi-
set suhteensa eri ympäristöihin että sisäiset suhteensa toisiinsa nähden. Olettamukset
jäsentyvät suhteessa toisiinsa ja muodostavat mallin, joka heijastaa korkeammanasteisia
olettamuksia todellisuudesta, ajasta, tilasta, ihmisistä ja suhteista. Tämä edellyttää ryh-
mältä pidempään jatkunutta yhteistä historiaa. Tästä niin sanotusta perusolettamusten
mallista muodostuu kulttuurin syvin taso. Se on myös voimakkaimmin ylläpidetty taso,
koska ihmisillä on tarve pysyvyyteen ja järjestykseen. (Schein 1987: 253.)

Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella muodostuneen organisaatioiden historian, toi-
mintatapojen sekä ympäristövaikutusten myötä ja se voi olla virallinen, epävirallinen,
vallitseva tai piilokulttuuri. Organisaatiokulttuuri julkisessa hallinnossa on tavallaan
hallintokulttuuri siihen kuuluvine ominaisuuksineen. Hallintokulttuuri voidaan nähdä
yleisenä tasona, jolla on alakulttuurina kulttuurisia arvoja tai ominaisuuksia, joista vi-
rastomaisissa oloissa on kehittynyt byrokratiakulttuuria. Byrokratiakulttuuriin sisältyy
pykälien kunnioitusta, oikeusvarmuutta, virkateitä, muodollisuutta, pysyvyyttä ja staat-
tisuutta, säilyvyyttä ja jatkuvuutta. (Salminen 1998: 216–217.)

Salminen (2004: 11–12) määrittelee organisaatiokulttuurin (tai rajatun hallinto- ja johtamiskulttuurin) uskomusten, oletusten ja arvojen kokonaisuudeksi. Määritelmän mukaan tämä kokonaisuus liitetään esimerkiksi politiikkaan, byrokraatiaan sekä virkamies- ja esimiestyöhön. Hallintokulttuuri on monikerroksista ja siihen sisältyy näkyvät ja piilossa olevat rakenteet, virkamiesprofetioidet ja julkisen sektorin johtamisroolit. Se liittyy sosiaalisiin suhteisiin osallistumiseen, vuorovaikutukseen, kommunikointiin, yksilöiden arvostukseen ja erilaisiin arvoulottuvuuksiin.

Myös Tiihonen ja Ylikangas (1992: 233) ovat tutkineet hallintokulttuuria. He määrittelevät sen koostuvan organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavista käsityksistä, normeista ja säännöistä. Hallintokulttuuri ulottuu virkamiehen fyysiseen toimintaympäristöön sekä hänen tiedostamattomiin hallintoa koskeviin perusolettamuksiinsa. Yksittäiselle virkamiehelle hallintokulttuuri muotoutuu pääosin tietoisesti annettujen käyttäytymisohjeiden ja -normien, sääntöjen ja määräysten perusteella. Lisäksi hallintokulttuuri ilmenee organisaatioissa yleisesti seurattavissa hallintomenettelyissä siitä huolimatta, onko niihin tarjolla säädöspohjaa tai ei.

Pääosa hallintokulttuurista jää hallinnon ja virastojen sisälle tai jopa vain yksittäisen virkamiehen tajuntaan. Se näkyy hallinnon sisällä virkamiesten käyttäytymisessä, puheutumisessa, puhettavassa sekä asiakirjoissa ja hallintomenettelyissä, kuten myös virkamiesten asenteissa ja siinä fyysisessä ympäristössä, jossa hallinto toimii. Se, mitä näkyy ulos, on usein seurausta virastojen tietoisesta julkisuuspolitiikasta, mutta hallinnosta saattaa näkyä ulos sellaistaikin, mitä ei mistään hinnasta haluttaisi paljastaa. Tällaisia asioita voivat olla virkamiehen epäitsenäisyys ja alistaminen. (Tiihonen & Ylikangas 1992: 233–234.)

Kun tutkitaan organisaatiokulttuuria, kiinnitetään huomio organisaation symbolisiin piirteisiin ja merkityksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan uskomuksia ja myyttejä, asenteita ja arvoja sekä normeja ja traditioita. Kulttuuria kuvaavia keskeisiä ulottuvuuksia ovat tieto, uskomukset, ideologia, arvot ja arvojärjestelmät, lait, päivittäisrituaalit, historia ja kehitysvaiheet, symbolit sekä imagot. Oppimisprosessit ilmentävät pysyvyyttä, yhteisiä uskomuksia sekä arviointia kulttuurin perusteella. (Salminen 1998: 217.)

Kulttuurin syntyminen

Kulttuurin syntymistä organisaatiossa on selitetty kolmella eri tavalla. Ensinnäkin selitykset voivat olla psykologispainotteisia, jolloin on tarkasteltu jäsenten arvojen ja uskomusten muodostumisprosessia. Selitykset voivat olla sosiologispainotteisia, jolloin on tarkasteltu kulttuurin syntymistä erityisesti sosiaalistumisprosessin kautta. Ne voivat olla myös organisatorispainotteisia, eli on tarkasteltu johtajan ja yrittäjän erityistä asemaa vaikuttamassa kulttuurin syntymiseen. Nämä eri selitysnäkökulmat valottavat sitä, miten organisaatio tuottaa arvoja, normeja ja uskomuksia, eli miten organisaatiokulttuuri syntyy. (Aaltio-Marjosola 1992: 46–47.)

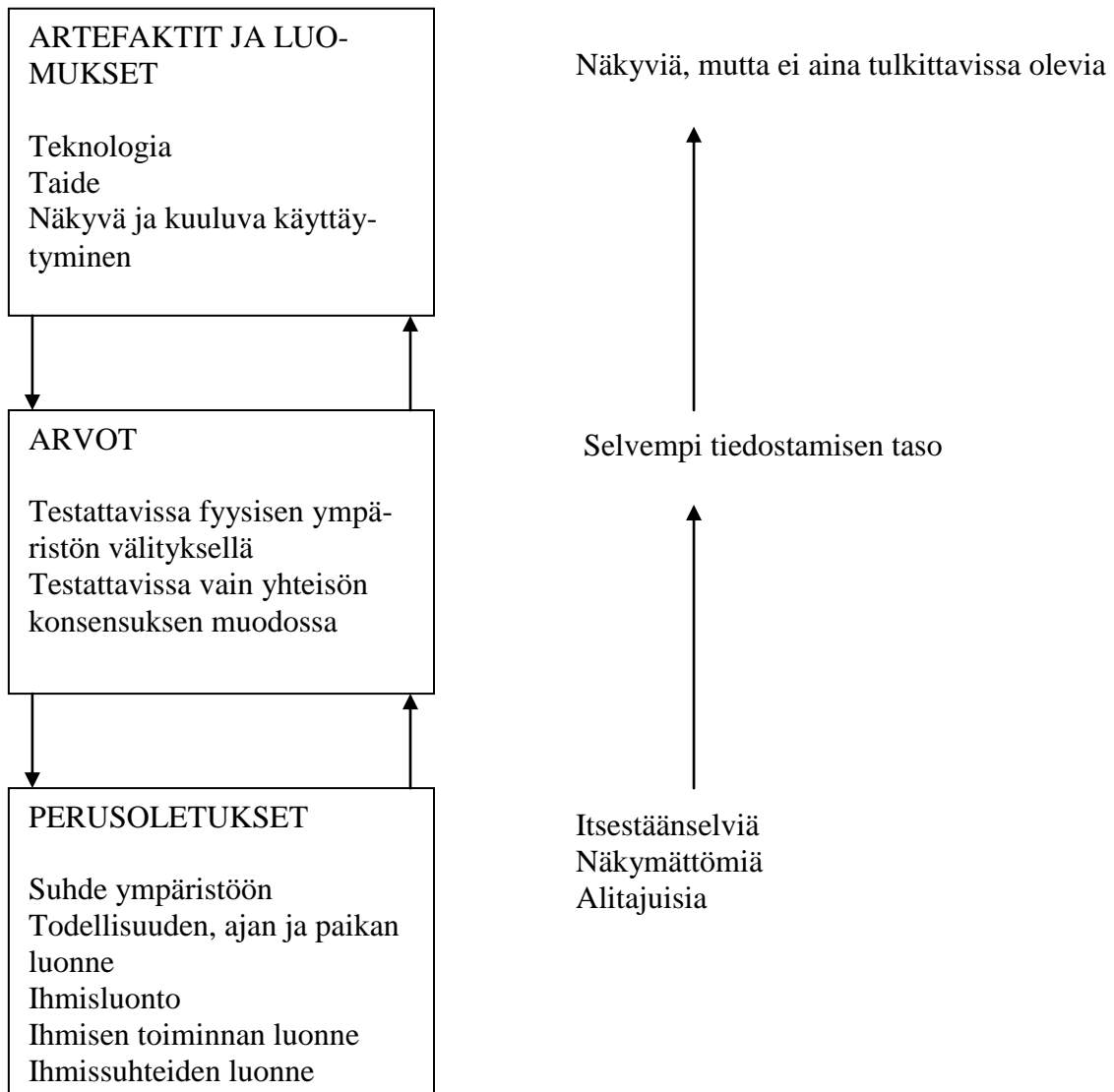
Stewart (1993: 210–211) pitää sosialisatioprosesseja ehkä tärkeimpinä organisaation tekijöinä, jotka vaikuttavat kulttuurin muotoutumiseen. Hänen mukaansa uskomukset heräävät, oletukset syntyvät ja asenteet saavat alkunsa siinä vaiheessa kun yksilö hyväksytään organisaatioon jäseneksi ja alkaa samaistua. Professionismi vaikuttaa voimakkaasti kunkin hallinnon alan arvojen, oletusten ja uskomusten muodostumisessa. Se tarjoaa kielen, vahvistaa käyttäytymisnormeja ja asettaa arvot tietyille toiminnolle.

Markus (2000: 300, 302, 304–306) pohtii kolmea erilaista dynaamista kulttuurillista prosessia mahdollisena kulttuurin tuottajana ja ylläpitäjänä. Näitä ovat tiedostetut prosessit, tiedostamattomat prosessit sekä diskursiiviset prosessit. Tiedostetut prosessit tapahtuvat yksilön tietoisessa mielessä jolloin ajatellaan kulttuurin koostuvan symboleista, joilla on merkitys ja jotka yksilöt ovat projisoineet ympäristöön. Tämän näkökulman mukaan ne prosessit, jotka ylläpitävät organisaation kulttuuria, ovat tietoisia, harkittuja tekoja, jotka ovat suunnattuja ylläpitämään yhteisiä, jaettuja merkityksiä. Kuitenkaan pelkät tietoiset prosessit eivät riitä tarjoamaan täydellistä selitystä kulttuurin tuottamiselle. Tiedostamattomat puolet kulttuurissa ilmenevät tietoisuuden ulkopuolella, mutta ovat siitä huolimatta jaettuja. Siihen, miten ne ovat muodostuneet, on vaikeampi löytää ratkaisua eikä Markus tarjoakaan vastausta. Kuitenkaan nekään eivät riitä antamaan täydellistä selitystä. Diskursiiviset prosessit tapahtuvat yksilöiden välillä tietyin symbolein ja kommunikatiivisin käytännöin. Ne eroavat kahdesta edellisestä, joissa yksilö on

merkityksen lähde. Diskursiivisissa prosesseissa ihmiset ovat diskursiivisten käytäntöjen tuottamia agenteja. Näin ollen diskursiiviset prosessit ilmenevät tietyissä käytännöissä, osapuolista riippumatta. Markus asettaa diskursiiviset prosessit tärkeimmiksi kulttuuria tuottaviksi prosesseiksi, mutta myöntää jokaisen näkökulman olevan arvokas organisaatiokulttuurin tuottamisessa. Todennäköisesti ainoastaan näiden kolmen muodostama yhdistelmä antaa perusteellisimman selityksen kulttuurin ylläpitäjänä.

2.2.1. Kulttuurin tasot

On syytä esitellä vielä Scheinin kehittäämä malli kulttuurin tasoista, johon on runsaasti viitattu eri tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Kauppi 2000: 30). Schein jakaa kulttuurin kolmeen tasoon, jotka on pidettävä erillään toisistaan. *Ensimmäinen taso* muodostuu artefakteista, eli ihmistyön aikaansaannoksista. Tällä tarkoitetaan ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. *Toisen tason* muodostavat arvot, jotka ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten ne ovat. Voidaan ajatella kulttuurisen oppimisen heijastelevan alunperin joltakulta peräisin olevia arvoja. Mikäli arvot toimivat ja sen myötä muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, siirtyvät ne pois tietoiselta tasolta. Viimeisen, *kolmannen tason* muodostavat perusoletukset. Tietystä ongelman ratkaisusta voi tulla itsestäänselvyys, mikäli se osoittautuu jatkuvasti toimivaksi. Hypoteesia, joka alunperin on vain tunteen tai arvon tukema, aletaan pitämään todellisuutena jopa siinä määrin, että kulttuurin jonkin yksikön sisällä on hyvin vähän vaihtelua. (Schein 1987: 31–36.)



Kuvio 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987: 32).

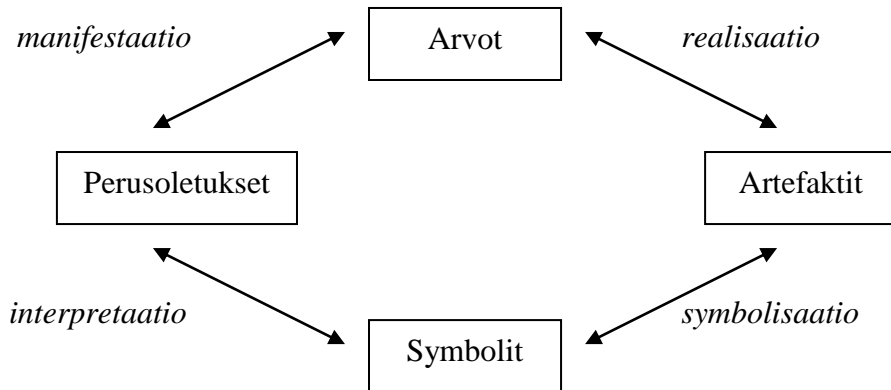
Aaltio-Marjosola (1992: 63–64) esittää jonkin verran kritiikkiä Scheinin kulttuuritasomallia kohtaan. Hänen mukaansa Scheinin kulttuuritasomalli on selitysmallina staattinen ja tasoajattelun on väitetty peittävän kulttuurin tärkeitä ominaisuuksia. Sen viitekehysten mukaisesti organisaatiota ei voida ymmärtää historiaansa, maantieteelliseen paikkaansa ja jäsentensä kokemuksiin sitoutuneena, yksilöllisenä kokonaisuutena. Tästä huolimatta Scheinin mallia voidaan kuitenkin pitää lähtökohtana organisaatiokulttuurin määrittämiselle, mutta se tarvitsee tukea, mikäli halutaan ymmärtää jonkin erityisen or-

ganisaation kulttuuria dynaamisessa merkityksessä. Hänen mukaan pitäisi tehdä ainakin toimintahistoriallinen analyysi organisaatiosta sekä tutkimus siitä, kuinka, millaisissa prosesseissa ja millaisten kokemusten kautta arvot, symbolit, oletukset ja artefaktit ovat syntyneet.

Myös Hatch (1993: 657) peräänkuuluttaa dynaamisuutta Scheinin malliin. Omassa teoriassaan hän yrittää täyttää Scheinin teorian aukkokohdat tuomalla mukaan manifestaa-tion (manifestation), realisaation (realization), symbolisaation (symbolization) ja inter-pretation (interpretation) prosessit. Hatchin mielestä käsitteelliset mallit ovat tärkeässä roolissa ohjaten empiiristä tutkimusta ja tarjoten siihen teorian, vaikka niitä on syytetty todellisuuden yksinkertaistamisesta. Hänen mielestään Scheinin malli on edelleen rele-vantti, mutta toimisi paremmin pidemmälle vietyinä. Vastauksena tähän hän tarjoaa kult-tuurisen dynamiikan mallia (cultural dynamics model). Siinä, missä Scheinin malli kes-kittyy siihen, mitä artefaktit ja arvot paljastavat perusoletuksista, Hatchin malli kysyy, miten kulttuuri koostuu oletuksista, arvoista, artefakteista, symboleista ja niitä yhdistä-vistä prosesseista (Hatch 1993: 660).

Hatchin mallissa *manifestaatio* (manifestation) viittaa sellaiseen prosessiin, jonka kautta perusoletukset paljastuvat yleensä kulttuurin jäsenten havainnoissa, kognitioissa ja tun-teissa. Se muuttaa perusoletukset tunnistettaviksi arvoiksi. Prosessi toimii myös toisin-päin, arvot ylläpitävät tai voivat muuttaa perusoletuksia. *Realisaatio* (realization) muut-taa arvot artefakteiksi (esim. rituaaleiksi, tarinoiksi, huumoriksi tai fyysisiksi esineiksi, eli sosiaalisiksi tai materiaalisiksi todellisuudeksi). Myös artefaktit vaikuttavat arvoihin ylläpitämällä tai muuttamalla niitä. *Symbolisaatio* (symbolization) kautta artefakteihin liitetään symbolinen merkitys, eli niistä tulee kulttuurisesti merkittäviä organisaation jäsenille. Tämä tarkoittaa, että asioille tulee niiden kirjaimellisen merkityksen lisäksi niin sanottu ylimääräinen merkitys. Kaikille artefakteille ei anneta tasavertaista kohtelua symbolisessa kentässä, vaan jotkin ovat tärkeämpiä ja niiden symbolisesta merkitykses-tä ollaan tietoisempia. Esimerkiksi puinen pöytä voidaan nähdä huonekaluna, työtasona tai asiana, johon voi kolhaista jalkansa. Symbolisaation myötä se nähdään jonain muuna esimerkiksi suhteessa työkavereiden pöytiin tai esimiesten pöytiin. Pöytä ei ole enää vain huonekalu vaan siihen yhdistyy myös muistot ja tietoisuus artefaktin lisämerkityk-

sestä, joiden perusteella se erottuu muista artefakteista. *Interpretaatio* (interpretation) kontekstualisoi sen hetkisiä symbolisaatiokokemuksia laajemmassa kulttuurisessa raamissa ja luo niille hyväksyttävän merkityksen. Samalla perusoletukset ovat alttiina uusille symboleille ja voivat muuttua niiden myötä. (Hatch 1993: 662, 664–667, 670–672, 675.)



Kuvio 2. Kulttuurisen dynamiikan malli (Hatch 1993: 660).

2.3. Kulttuurimuutos ja johtajuus

Schein (1987: 319) korostaa organisaation kulttuurin merkitystä sekä syynä että tapana selittää organisaation ilmiöitä. Niinpä väärinymmärrykset, epäonnistumiset yhteisymmärryksen saavuttamisessa sekä ristiriidat yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä johtuvat osittain juuri Scheinin määrittelemästä kulttuurista. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmien katsotaan johtuvan jaetusta oppimisesta, jonka kyseiset yksilöt ovat kokeneet organisaatioissaan ja ryhmissään sen sijaan, että ne johtuisivat tilanteessa vaikuttavista henkilöistä ja motiiveista.

Kulttuuri kehittyy ryhmän kohtaamien sisäisten ja ulkoisten ongelmien ympärille, jotka käsitteellistyvät vähitellen yleisiksi perusolettamuksiksi todellisuuden luonteesta, ulkomaailmasta ja ryhmän paikasta siinä sekä käsityksiksi ajan, paikan, ihmisluonnon, inhimillisten toimintojen ja ihmisten välisten suhteiden luonteesta. Schein pitää kulttuuria

näiden ongelmien pysyvänä ratkaisuna. Uuden ymmärtäminen rakentuu aiemmin koetun varaan. Sen takia organisaation historia ja kehittämiskulttuuri ovat tärkeitä. Mikäli aikaisemmat kokemukset ovat olleet epämiellyttäviä, organisaatio voi kehittyä vain pienillä askeleilla. Mikäli organisaatio yrittää hypätä yhden tai useamman muutosvaiheen yli, seuraa yleensä rimakauhu, jolloin saavutettu kehitys romuttuu. (Schein 1987: 319; Huttunen 2000: 96–97.)

Joskus käy niin, että uudet menettelytavat eivät ole sopusoinnussa vanhan kulttuurin perustoimintaperiaatteiden kanssa. Silloin joudutaan muuttamaan ja kehittämään vanhaa kulttuuria. Tehtävä on vaikea, koska yhteiset arvot ja ryhmänormit ovat sitkeitä. (Kotter 1996: 135.)

Lewin (1943: 42–43) esittää joitain yleisiä huomioita kulttuurin muutoksesta. Kulttuuri on eräänlainen tasapainotila. Se on elävä prosessi, jonka ovat tuottaneet lukemattomat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. Kun kulttuuria ylläpitävät voimat ovat vakiintuneet jollekin tasolle, siitä tulee tietynlainen itseään säätelevä prosessi. Puhutaan ”työtavoista”, ”vakiintuneista käytännöistä” ja ”hyväksytyistä tavoista tehdä asiat”. Kysymys kuuluu, miten tämä tasapainotila voidaan pysyvästi muuttaa toiselle tasolle? Käytässä läpi minkä tahansa asteista muutosta, on järkytettävä näitä sosiaalista itseänsäätelyä ylläpitäviä voimia. Samalla on vakiinnutettava uusi kulttuurinen kaava. Uudesta tilanteesta on pyrittävä tekemään pysyvä siirtämällä itseänsäätely uudelle tasolle.

Kun puhutaan organisaatiokulttuurin muutoksesta, on syytä myöskin pohtia, mitä muutoksella tarkoitetaan. Voidaan kysyä, minkä tasoisesta ja kokoisesta muutoksesta on kyse, onko muutosta se, että pitkään stabiilina pysytellyt asia on lähtenyt muuttumaan johonkin suuntaan vai se, että vilkkaassa muutoksen tilassa oleva asia on muuttanut muutoksen suuntaa tai muuttunut täysin stabiiliksi. Muutosta voi olla myös se, että verrataan jotakin vanhana pidettyä asiaa johonkin uuteen ja huomataan näiden välillä joitakin eroavaisuuksia. Joka tapauksessa organisaatioiden katsotaan monesti olevan jatkuvasti enemmän tai vähemmän turbulentissa muutoksen tilassa, jossa myös johtajat itse ovat mukana. Muuttumista voi olla monella tasolla. Keskeistä muutoksessa on kuitenkin ho-

listisuus. Kun yksi osa kulttuurissa muuttuu, muuttuu koko järjestelmä. Kulttuuri on enemmän kuin osiensa summa. (Aaltio-Marjosola 1992: 64; Silén 1995: 60.)

Kotter (1996: 136) on sitä mieltä, että kulttuuri muuttuu vasta sitten kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja ihmiset näkevät yhteyden uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välillä. Sen takia hänen mielestään kulttuurin muutos tapahtuu suurimmalta osin vasta muutosprosessin loppuvaiheessa, jolloin pääosin muutetaan vahvasti vaikuttavia normeja ja arvoja. Kuitenkaan kulttuurikysymyksiä ei voida sivuuttaa uudistamishankkeen alkuvaiheessakaan, koska mitä paremmin ymmärretään olemassa olevaa kulttuuria, sitä helpompi on keksiä, millä keinoin muutoksen välttämättömyyttä voidaan tähdentää.

Yleisesti ollaan sitä mieltä, että ainakin joitakin uskomuksia ja arvoja voidaan muuttaa. Erimielisyyksiä esiintyy kuitenkin sen suhteen, minkä asteisesti. Voidaanko myös kaikkein syvimpiä uskomuksia ja arvoja muuttaa vai ainoastaan lähimpänä pintatasoa olevia? On kuitenkin jonkin verran todisteita, että niitä on mahdollista muuttaa tarpeeksi syvällä tasolla, jotta voitaisiin perustellusti puhua kulttuurin muutoksesta. (Sathe & Davidson 2000: 283.)

Kulttuurin muutosta voidaan pitää identtisenä organisaation muutoksen kanssa silloin kun symbolinen kenttä uusiutuu olennaisesti. Edellisen kulttuurin symbolinen kenttä saattaa jäädä kietoutuneeksi uuden kulttuurin symboliseen kenttään siten, että uudesta kulttuurista saattaa tulla vain hiuksenhieno pintakerros vanhan kulttuurin päälle. Tämä liittyy kulttuurin monikerroksisuuteen. Voi olla hyvin vaikea hahmottaa, millaisesta muutoksesta todellisuudessa on kyse, koska on äärimmäisen vaikea määrittää, milloin kulttuuri on oikeasti muuttunut. (Juuti & Lindström 1995: 60.)

Kulttuurimääritelmän mukaisesti organisaatiokulttuurin spesifit arvot, asenteet, toimintatavat, normit ja uskomukset, sekä artefaktit muuttuvat organisaatiokulttuurin muutoksessa. Silloin organisaatiossa asetetaan vanhat itsestäänselvyydet kyseenalaisiksi ja ne korvautuvat uusilla. Se viitekehys, jonka kulttuuri muodostaa yksilöille, muotoutuu erilaiseksi. Kulttuurin syvällinen muutos voidaan hahmottaa, jos kulttuuriin liittyvien

myyttien ja tarinoiden hahmoissa tai kulttuuriin liittyvissä arvoissa ja ihanteissa tapahtuu muutoksia. Kun keskusteluun liittyvä viitekehys muuttuu, muuttuu myös keskustelun luonne täysin, vaikka itse keskustelu pysyisi samana. Voidaan sanoa, että syvällinen kulttuurin muutos on muutosta, jossa ihmisyyteen taustalla oleva perustarina saa uuden käsikirjoituksen, uusia hahmoja, uudet kulissit ja uuden suunnan. (Aaltio-Marjosola 1992: 64; Juuti & Lindström 1995: 60.)

Kotter (1996: 137) esittää viisi edellytystä, joita vaaditaan kulttuurin muuttumiseen. Ensimmäinen, kulttuurin muutos on muutosprosessin viimeinen eikä ensimmäinen vaihe juuri siitä syystä, että useimpien normien ja arvojen muutokset juurtuvat vasta uudistamisprosessin lopussa. Toiseksi, kulttuurin muuttuminen riippuu tuloksista, eli uudet lähestymistavat juurtuvat kulttuuriin vasta kun on aivan selvää, että ne toimivat vanhoja menetelmiä paremmin. Kolmanneksi, kulttuurin muuttaminen vaatii paljon puhetta, koska jos ihmiset eivät saa sanallisia ohjeita ja tukea, he ovat haluttomia myöntämään uusien toimintatapojen oikeellisuuden. Neljänneksi, joskus ainoa keino muuttaa kulttuuria, on vaihtaa keskeisessä asemassa olevia henkilöitä ja viidenneksi, vanha kulttuuri ei häviä, jos ylentämiskäytäntöä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi.

Lehdon (1990: 85) mukaan organisaatiossa erityisesti pitkät työsuhteet merkitsevät hidasta vaihtuvuutta. Se johtaa usein sisäänpäinkääntyneeseen kulttuuriin. Hidas kehitys saattaa merkitä tehokkuuden heikkoutta verrattuna nopeamman vaihdunnan alaisiin yksiköihin. Merkitsevä tekijä on myös organisaatiomuoto. Erityisesti byrokraattinen organisaatio saattaa hänen mielestään olla helposti kehitystä vieroksuva. Kulttuurin kehitykseen vaikuttaa paljon sekin, kuinka paljon organisaation jäsenet ovat tekemisissä keskenään ja ulkomaailman kanssa. Lehdon mukaan asiantuntijoiden organisaatiolla voi olla rajoittuneet näköalat kun taas generalistisessa organisaatiossa on todennäköisemmin kehitysmuotoinen kulttuuri.

Kriisissä olevassa organisaatiossa ihmiset ovat usein tavallista valmiimpia muutoksiin, koska heille on selvinnyt konkreettisesti, että sen hetkinen kulttuuri ei ole paras mahdollinen. Tällaisessa tilanteessa uuden kulttuurin kehittämisestä voidaan selvittää vuodessa tai puolessatoista. Miellyttäviä asioita mukanaan tuova muutos on helpompi toteuttaa

kuin menetyksiä vaativa. Mikäli kulttuuri on vahva ja vanha, on sen muuttaminen yleensä huomattavasti aikaavievempää eikä isoimmista yksiköissä kymmenenkään vuotta ole tavattoman pitkä aika. Iso muutos on tarpeen tullen jaettava moniin välitaivoitteisiin. Järkevää on myös aloittaa muutos ensin pienessä osassa organisaatiota, josta se lähtee tavallaan itsestään leviämään. (Lehto 1990: 86.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii kovia toimia. Hofstede mainitsee erikseen rakenteelliset muutokset, prosessin muutokset, ja henkilöstömuutokset. Kulttuurin *rakenteelliset muutokset* saattavatkin merkitä osastojen sulkemista, uusien avaamista, toimintojen sulauttamista tai eriyttämistä, ihmisten tai ryhmien siirtämistä maantieteellisesti. Kun ihmisiä siirretään yksilöinä, he sopeutuvat uuden ympäristönsä kulttuuriin, mutta kun siirretään ryhmiä, ne tuovat mukanaan oman ryhmäkulttuurinsa. Uudet tehtävät ja uusi ympäristö pakottavat uudelleenmuotoiluun ja samalla mahdollistavat vanhan kulttuurin siivoamisen piirteistä, joita ei haluta. Hofsteden mainitsema *prosessin muutokset* edellyttävät uusia menettelyjä, valvontavaiheiden poistamista tai uusien kehittämistä. *Henkilöstömuutoksilla* tarkoitetaan uudelaista palkkaus- ja ylennysmenettelyjä, joissa henkilöstöosaston rooli kanavanvartijana tulisi tunnustaa. Henkilöstömuutoksien yhteydessä johtajien mieleen tulevat yleensä ensimmäisenä koulutusohjelmat, mutta ne ovat käyttökelpoisia vasta, kun rakenteellisten, prosessi- ja henkilöstömuutosten jälkeinen koulutustarve on todettu. Koulutusohjelmia on tuettava kovilla muutoksilla, koska muuten ne jäävät helposti puheen tasolle. Koulutettavan on itse haluttava koulutetuksi tulemista. (Hofstede 1992: 287–288.)

On usein esitetty myös käsitys, jonka mukaan on täysin luonnollista, että organisaation muutosprosessissa mukana olevat johtajat voivat jossain määrin yrittää johtaa kulttuurin kehitystä ja vaikuttaa siihen. Tähän liittyykin kysymys siitä, annetaanko kulttuurin muuttua hitaasti luonnollisen evoluution kautta vai pitäisikö sen muutokseen pyrkiä erilaisin keinoin ja interventioin. On myös mietittävä, mikä olisi kulloinkin paras muutosstrategia muutoksen tukemiseksi. (Silén 1995: 60– 61.)

Johtajan tehtävänä on istuttaa ja muuttaa kulttuuria. Hyvä johtaja pystyy saamaan tärkeimmät oletukset ja arvot perille elävällä ja selkeällä tavalla. Tämä tapahtuu osittain

tiedostamattomasti ja osittain tarkoituksellisesti, mistä saattaa seurata ristiriita. Syntyvä kulttuuri heijastaa alaisten luomaa monimutkaista sisäistä mukautumista johtajan oleksien lisäksi. Mikäli johtajan käyttäytymisessä on toimintaa haittaavia puolia, ryhmä saattaa kehittää korvaavia mekanismeja suojaamaan organisaatiota. (Schein 1987: 233–234.)

Millaisia keinoja sitten johtajalla on istuttaa ja vahvistaa kulttuuria? Scheinin mukaan voimakkaimpia primaarisia mekanismeja ovat 1) asiat, joihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, 2) tapa, jolla johtajat käsittelevät kriittisiä tapauksia ja kriisejä, 3) johtajan suorittama tietoinen roolimallin rakentaminen, opettaminen ja ohjaus, 4) organisaation jäsenten palkitseminen ja statuksen kohdentamisen kriteerit ja 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennyksien, eläkkeellejäämisen ja ryhmästä poissulkemisen kriteerit. Näiden mekanismien kautta välittyvät sanomat ovat suurelta osin epäsuoria ja ne voivat olla myös ristiriitaisia keskenään. (Schein 1987: 234–246.)

Mainittujen mekanismien lisäksi on olemassa sekundaarisia mekanismeja, jotka toimivat ollessaan yhdenmukaisia primaaristen mekanismien kanssa. Ollessaan epäyhtenäisiä, ne saattavat olla myös sisäisen ristiriidan lähde tai sitten niitä ei huomioida ollenkaan. Sekundaarisista mekanismeista tärkeimpiä ovat 1) organisaation rakenne, 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat, 3) fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu, 4) tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä sekä 5) viralliset organisaation filosofiaa, uskonkappaleita ja perustamiskirjoja koskevat lausumat. (Schein 1987: 246–251.)

Lehto (1990: 86) on sitä mieltä, että kulttuurin ja organisaation osaaminen ovat asioita, joihin johto ei pysty suoraan vaikuttamaan. Työvälineet ovat hänen mielestään siten epäsuoria ja niitä on neljänlaisia, eli organisaation rakenne, henkilökunta, johtamisen ohjausmenetelmät ja ohjaustyyli. Henkisten voimavarojen muuttaminen tarkoittaa osaamisen lisäämistä ja motivaation parantamista. Henkilöstöä siis edelleen kehitetään ja sitoutetaan aktiivisella ja kehitysmuotoisella henkilöstöpolitiikalla, mittaamalla tuloksia ja vertaamalla niitä tavoitteisiin kytkettynä mahdollisuuksien rajoissa kannusta-

vaan palkitsemispolitiikkaan sekä tehokkaalla, alas- ja ylöspäin tapahtuvalla viestinnällä.

Muutos voidaan saada aikaan monenlaisella johtajapersoonalla ja eri johtamistavat so-
pivat eri rooleihin, kuten myös erilaiset johtajat erilaisiin kulttuureihin. Johtajan kautta
kanavoituva ulkoinen muutospaine on välttämätön muutosedellytys, mutta se ei takaa
onnistunutta muutosta. Yksikköön luodut menestystä tuovat johtavat periaatteet tai joh-
tamismenetelmät, joita sovelletaan johdonmukaisesti, takaavat suuremmalla todennä-
köisyydellä onnistumisen. (Huttunen 1994: 78.)

Hatch (2000: 256, 259) esittää mielenkiintoisen teorian liittyen kulttuurin muutokseen ja
johtajan rooliin siinä. Hän näkee johtajat artefakteina, eli he ovat kulttuurista materiaa-
lia, jolla on potentiaalia, jota muut voivat käyttää merkitysten luomiseen. Näin ollen
johtajilla on vaikutusta, joka voi johtaa kulttuurin muutokseen. Johtajia käytetään sa-
malla tavalla muiden artefaktien kanssa tarkoituksenmukaisen organisaatiotodellisuuden
luomiseen. Hatchin malli ei esitä johtajuutta muutoksen käynnistäjänä. Se esittää orga-
nisaatiot symbolisina kenttinä, joissa kulttuurin jäsenet artefakteja käyttäen muodostavat
merkityksiä ja keskustelevat niistä. Johtajat uusine ideoineen ovat osana kulttuurin muu-
tosta artefakteina. Muutosta tapahtuu kokoajan. Se, mitä pidämme muutoksena, on
symbolista rakentamista, kollektiivinen tapa nähdä itsemme eri tavalla. Uusia artefakte-
ja luodaan ja löydetään jatkuvasti.

Kulttuuria on vaikea muuttaa ja onkin helpompaa sopeuttaa kulttuurin ilmauksia, esi-
merkiksi organisaation rakennetta kuin muuttaa syvällä olevia uskomuksia ja oletuksia
organisaatiossa. Asioita, jotka ovat osa ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä ja joita ei
voida helposti alistaa tarkastelun kohteeksi, on vaikea muuttaa. Myös vallan poliittinen
jakautuminen liittyy kulttuurin muuttamiseen. (Aaltio-Marjosola 1992: 76.)

2.3.1. Erilaisten kulttuurien yhdistäminen

Organisaatiokulttuuri korostuu erilaisten organisaatioiden yhdistymisissä. Yhdistyvät
organisaatiot tuovat mukanaan oman kulttuurinsa ja toimintatapansa (Valpola 2004:

21). Mikäli kulttuurierot ovat hyvin suuret, yhdistämisestä voidaan joutua jopa luopumaan tai ainakin yhtenäiskulttuurin uudistamiseen tulee panostaa aivan erityisesti. Yhdistyminen kannattaa toteuttaa asteittain, mikäli yhdistyneeltä organisaatiolta vaaditaan yhtenäiskulttuurin lisäksi uusia sisäisiä, yhtenäisiä ja yhteisiin arvoihin sekä työskentelytapoihin perustuvia toimintatapoja. (Huttunen 2000: 97.)

Yhteistä toimintakulttuuria tarvitaan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä. Yksilöillä voi olla hyvin erilaiset toimintatavat. Ne ovat syntyneet ja vahvistuneet aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana. Kulttuuria pidetään helposti itsestäänselvänä siinä eläville, mutta kun kohdataan toisenlainen kulttuuri, myös oma kulttuuri muuttuu ”näkyväksi”. Kun tullaan uuteen tilanteeseen, toisen yksikön tavat voivat näyttää oudoilta ja mahdottomilta ottaa käyttöön muualla. Kulttuuri toimii voimakkaasti niin sanotussa epävirallisessa organisaatiossa. Sen perusteella tiedetään, miten tulee toimia. Uudessa yksikössä tämä kulttuurin osa täytyy opetella. (Valpola 2004: 21.)

Kun kypsät kulttuurit kohtaavat, molempien jäsenet ovat usein siinä harhaluulossa, että ymmärtävät toisiaan todellista paremmin. Organisaatioiden jäsenillä pitäisi olla omasta kulttuuristaan mahdollisimman hyvä ymmärrys kun he valmistautuvat uuteen yhteiseen organisaatioon. On tärkeää luoda pohdiskeluvia vuoropuheluita väistämättömän puolustusasenteen ja harhaluulon samanlaisuudesta voittamiseksi. Jo varhaisessa vaiheessa pitäisi luoda yhteistehtäviä, jotta kulttuurinen oppiminen nopeutuisi. (Schein 2001: 200–201.)

2.4. Kulttuurin merkitys julkisella sektorilla

Toimintaa julkisella sektorilla varjostaa paradoksi. Joustavuutta ja innovatiivisuutta olisi parannettava, jotta selvittäisiin ympäristön muuttuvien vaatimusten ristitulella, mikä tarkoittaa käytännössä kulttuurista vallankumousta vanhojen byrokratioiden poistamiseksi. Tämä luo toiminnalle jännitteen, koska on ylläpidettävä tiettyjä standardeja ja toimenpiteitä, jotka ovat välttämättömiä julkisen palvelun laadun, voittoa tavoittelemat-

toman välttämättömän palvelun ja luotettavuuden takaamiseksi laajan asiakaskunnan näkökulmasta. (Parry & Proctor-Thomson 2003: 377.)

Organisaatiokulttuuri on sitä muutoskykyisempi, mitä enemmän se tukee innovatiivisuutta ja yrittäjämäisyyttä (Parry & Proctor-Thomson 2003: 397). Uudessa-Seelannissa kummallakin sektorilla työskennelleiden johtajien havaintojen mukaan julkinen sektori ei ole lainkaan tehottomampi kuin yksityinen sektori. Organisaatiokulttuuri sen sijaan vaikuttaisi olevan yksityisellä sektorilla muutoskykyisempi, vaikka ei välttämättä tehokkaampi. On ehdotettu, että mikäli julkisella sektorilla olisi muutoskykyisempi kulttuuri, se saattaisi olla suhteessa jopa yksityistä sektoria tehokkaampi. Tämän estää kuitenkin julkisen sektorin luonne. Tutkimusten mukaan kulttuurillisia parannuksia voidaan kuitenkin saavuttaa yksilöllisellä johtamisella. Tulokset osoittavat jopa, että johtamisella on suurempi ja suurempi vaikutus organisaation tehokkuuteen kuin kulttuurilla. (Parry & Proctor-Thomson 2003: 391–393.)

Organisaation ilmapiiri liittyy hyvin läheisesti organisaation kulttuuriin. Myös ilmapiirillä vaikuttaa olevan vähemmän vaikutusta työyksikköön tai organisaation tuloksiin kuin johtajuudella. Kuitenkin johtajuudella ja organisaation kulttuurilla on positiivinen vaikutus toisiinsa. On osoitettu, että johtajuudella ja organisaation kulttuurilla (ja ilmapiirillä) on suuri vaikutus uskomuksiin julkisen sektorin suorituksista eikä johtajuudella yksin ole optimia vaikutusta organisaation tai yksikön suoriutumiseen. Johtajuus on pitkälle organisaation kulttuurin ja ilmapiirin armoilla ja ne voivat jopa nollata sen vaikutukset. (Parry & Proctor-Thomson 2003: 393.)

Voidaan todeta julkisenkin sektorin tarvitsevan muutoskykyistä organisaatiokulttuuria. Kuitenkin sitä tärkeämpi on optimaalinen yhdistelmä muutoskykyistä ja perinteistä reagoivaa organisaatiokulttuuria. Kumpakaan tarvitaan julkisella sektorilla. Organisaation tulosten kannalta on tärkeää kehittää johtajuutta ja vapauttaa organisaation kulttuuri siten, että johtajuutta voidaan harjoittaa. Tällöin organisaatio on muutoskykyisempi ja avoimempi innovaatioille. (Parry & Proctor-Thomson 2003: 394–395.)

Myös Parker ja Bradley (2000: 125, 134, 136) toteavat tutkimuksessaan julkisen ja yksityisen sektorin perustavaa laatua olevat eroavaisuudet. On vaikeaa soveltaa yksityissektorin tapoja ja arvoja suoraan julkiselle sektorille ja hyvin usein esteenä on juuri organisaatiokulttuuri. Tutkimus osoittaa, että vastoin kuvitelmia, vielä tänäkin päivänä monessa julkisessa organisaatiossa vallitsee traditionaalinen (perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen) organisaatiokulttuuri. Tällaiset organisaatiot eivät ole kovinkaan joustavia tai muutosmyönteisiä. Parannettavaa löytyy usein myös tulostavoitteiden, tehokkuuden ja tuottavuuden sekä henkilökunnan osallistumisen ja koheesion suhteen.

Parker ja Bradley (2000: 137) arvelevat, ettei johdon tuki organisaatiokulttuurin muutostilanteessa yksin ole riittävä edellytys takaamaan muutoksen onnistumista. Heidän mielestään tämä olisi yksi selitys sille, miksi organisaatiokulttuuri julkisella sektorilla vieläkään vastaa niitä kuvailuja, joita tämän päivän johtamisesta käytetään, vaan säilyy byrokraattisena, traditionaalisenä mallina. Voi kuitenkin olla niinkin, että julkiset organisaatiot ovat pohjimmiltaan niin erilaisia verrattuna yksityisiin organisaatioihin, että siitä syystä säilyttävät traditionaalisen mallin, johon kuuluu hierarkkinen kulttuuri, riippumatta mistään menettelykuvailuista, joilla organisaation muutosta tavoitellaan. Tutkimuksessaan Parker ja Bradley ehdottavatkin, että olisi syytä tutkia niitä julkisen ja yksityisen sektorin eroja ja ominaisuuksia, jotka voisivat selittää julkisen sektorin organisaatioiden vastustuksen niitä kulttuurin ominaisuuksia kohtaan, jotka yleensä yhdistetään yksityisen sektorin organisaatioihin.

Huttunen (1994: 76–77) toteaa Suomesta saatujen käytännön kokemusten vahvistavan Scheinin alunperin yksityissektoria koskevien kulttuuria määrittelevien kriteerien pätevyyttä myös julkisella puolella. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että julkisen sektorin kulttuurin juuret lähtevät syvemmältä ja ovat vahvempia kuin yksityisen sektorin. Huttunen on sitä mieltä, että suomalaista julkista hallintokulttuuria pitäisi muuttaa seuraavilla keinoilla: 1. laajalla, pitkäjänteisellä ja useilla rintamalla etenevällä uudistusprosessilla, 2. tehokkaalla henkilöstökoulutuksella, joka on irrottautunut vanhasta hallintokulttuurista, 3. johtamisen kehittämisohjelmilla, jotka ovat pitkäjänteisiä ja syvällisiin muutoksiin pyrkiviä, 4. luomalla uusia toimintatapoja ja arvoja ennakkoluulottomilla läpimurtohankkeilla, 5. järjestelmällisellä työhönopastamisen tukemisella, 6. massiivisella henki-

löstön mukaanottamisella uudistustyöhön, 7. hyviä johtamis- ja toimintatuloksia demoralisoivista toimintatavoista luopumalla ja siirtymällä palkitseviin kannustimiin ja 8. laajentamalla henkilöstökiertoa ja määräraikaistamalla ylimmän johdon työsuhhteita.

Suomen julkisen sektorin kehittäjät ovat tajunneet uudistustyössä kulttuurimuutoksen tarpeellisuuden ja jopa välttämättömyyden. Muutos ei ole mahdollinen ilman yksikön johtajan pitkäjänteistä ja aktiivista otetta. Saman organisaation eri osastoilla voi olla erilaiset kulttuurit, mikä usein ilmenee erilaisissa työtavoissa, arvoissa ja rooleissa. Erilaisuuden huomaaminen on tärkeää, koska kulttuuria ei voida kehittää pelkästään leveänä rintamana koko julkisella sektorilla. Seuraavien vuosikymmenien kuluessa valtionhallinnon hallintokulttuurinen kehitys tulee olemaan jatkuvaa jännitettä perinteisen hallinto-legalistisen ja uuden manageristisemmän hallinto- ja johtamiskulttuurin välillä. Johtamisen kehittämistoimilla ja johdon koulutuksella on huomattava painoarvo ja sitä tulisi käyttää tehokkaasti hyväksi muutoksen nopeuttamiseksi. Kehittämispaineet kasvavat, koska valtionhallinto joutuu kilpailemaan työmarkkinoilla yhä kovemmin johtajapotentiaalista. Valtioneuvosto onkin laatinut valtion työmarkkinalaitoksen valmistelusta johdon valintaperusteita ja kelpoisuusehtoja koskevat uudet ohjeet ja johdon urakiertoa edistävää kansainvälistä yhteistoimintaa on käynnistetty luomalla eri maiden kanssa yhteistoimintasopimuksia sekä helpottamalla ja tukemalla ulkomaille siirtyvien käytännön järjestelyjä. (Huttunen 1994: 78; Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 96.)

3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1. Valtionhallinnon yhteinen arvopohja

Nykyään keskustellaan yhä enemmän arvoista ja johtamisen etiikasta. Niinpä mielestäni on syytä aloittaa myös muutoksen johtamiseen liittyvä pääkappale mainitsemalla valtionhallinnon keskeiset arvot tänä päivänä. Ne vaikuttavat kuitenkin johtajan toiminnan taustalla merkittävästi ja lisäksi arvot ovat keskeinen osa kulttuuria, kuten on jo aiemmin todettu. Arvoja tarvitaan erityisesti epävakaaassa ympäristössä kiinnelkohdiksi ja määrittelemään mikä on oikein ja mikä väärin. Ilman niitä käy nopeasti niin, että ihmiset päättelevät itse, mikä on sopivaa. (Cameron 2006: 19.)

Valtion toimintayksiköt ovat hyvin erilaisia keskenään. Ne eroavat toisistaan tehtäväalueiltaan ja toimintojen luonteiltaan, ohjausperiaatteiltaan ja voimavaroiltaan. Usein myös johtamiskulttuuri ja kehitysaste vaihtelevat. Ydinvaltiolle tai perustehtävien hoidolle tyypillisiä piirteitä ovat yhteiskunnan suuri intressi, toiminnan säädösperusteisuus, budjettirahoitus, päätöksenteon muodollisuus, jatkuvuus, vähäiset toiminnan vapausasteet ja julkisuusperiaate siinä missä liiketoiminnalle on ominaista asiakaslähtöisyys, kilpailukykyisyys, muutosjohtaminen, suuret toiminnan vapausasteet ja yksittäisten johtajien konkreettisempi vastuu. Käytännössä kuitenkin johtamistehtävissä on piirteitä sekä perustehtävistä että liiketoimintatehtävistä, erityisesti kun kyseessä on palvelutehtävät. Asiakaslähtöisyys on toimintaa ohjaava periaate monissa perinteisen ydinvaltion organisaatioissa. (Valtiovarainministeriö 2003: 24.)

Valtionhallinnon organisaatio rakentaa arvonsa yhteiselle arvopohjalle, joka on määritelty valtion henkilöstöpolitiikan linjassa. Tärkeää on toisaalta toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuusvaatimuksen ja toisaalta hyvän hallinnon koko oikeusvaltion perusteisiin liittyvien periaatteiden yhteensovittaminen. Johtajan on sitouduttava yhteiseen arvopohjaan ja saatettava arvot käytäntöön sekä estettävä niiden vastainen toiminta. Keskeisiä arvoja valtionhallinnossa ovat toiminnan tuloksellisuus ja laatu, asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. (Valtiovarainministeriö 2003: 20.)

Arvot toimivat johtamistyössä päämäärinä ja muodostavat johtamiskulttuurin ytimen. Johtaja huolehtii toiminnan tuloksellisuudesta, kaikkien voimavarojen tehokkaasta käytöstä, ylläpidosta ja kehittämisestä. Toiminnan ja palveluiden on oltava kilpailukykyisiä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuuluu tuloksellisuuteen. Johdon ammattitaito ja esimerkillisyys ovat keskeisessä roolissa uudistettaessa valtion kuvaa työnantajana. Nykyään valtionhallinnossa on tärkeää kehittää toimintoja asiakaslähtöisesti ja luoda palveluosaamista ja palvelukulttuuria. Johtaminen on ymmärrettävä palvelutehtävänä organisaation sisällä. Toiminta on jatkuvasti selkeämmin avoimempaa. Johtajan on yritettävä luoda työyhteisöön avoin ja luottamukseen perustuva vuorovaikutteinen ilmapiiri. Erityisesti tämä korostuu verkottuneessa ja yhteistyöhön perustuvassa hallinnossa, kuten myös koko yhteiskunnassa. Virkamiesten on oltava puolueettomia ja kohdeltava kansalaisia yhdenvertaisesti. Johtajan on toimittava oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti eri henkilöstö- ja ikäryhmien kohtelussa. Taloudelliset eivätkä muut etuudet saa vaarantaa riippumattomuutta. Tärkein yksittäinen johtamistehtävien perusta on vastuullisuus, joka voi konkretisoitua sekä tulostavasti että virkamies- ja rikollisoikeudellisena vastuuna. (Valtiovarainministeriö 2003: 14, 16.)

3.2. Johtajan rooli muutoksessa

Johtaja valvoo, että työt tulevat tehdyksi, mikä tarkoittaa, että hänen on vaikutettava kanssatyöntekijöihinsä monin eri tavoin. Perinteisesti katsottuna johtajalla on viisi tehtävää. Ensimmäinen tehtävistä on normatiivinen. Johtaja asettaa päämäärät ja ambitiot. Toinen tehtävä on instrumentaalinen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja valvoo, että asetetut päämäärät saavutetaan niillä välineillä, jotka organisaatiossa on käytettävissä. Johtajan kolmas tehtävä on sosiaalinen tai henkilöstönhoitotehtävä. Hänen on osattava kannustaa tarvittaessa ja ratkaistava konflikteja. Johtajalla on myös edustuksellinen tehtävä, eli hän edustaa ryhmää ulospäin. Lisäksi johtaja toimii neuvotteluosapuolena. (Gorpe 1984: 79.)

Julkisen ja yksityisen toiminnan johtaminen eroavat jonkin verran toisistaan. Erot ilmenevät monissa käytännöissä ja päämäärissä. Nämä erot näkyvät erityisesti kun tarkastel-

laan johtamistyön toimintaympäristöjä (suhde politiikkaan ja liikemaailmaan), johtamisen arvoja ja intressejä, johtamisen suhdetta komplisoituun päätöksentekoprosessiin, johtamisen vaikutuksia yhteiskuntaan, johtamisen funktioita (integroiva, koordinoiva, adaptiivinen, toimintaa ylläpitävä, tavoitekeskeinen), johtamistyön joustoja (alaisten kohtelu, henkilöstöpolitiikka, motivointikeinot), johtamisen onnistuneisuuden ja tehokkuuden mittaamista ja evaluointia, johtamisen suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta (strateginen johtaminen) sekä johtamisen ja johtajien vastuullisuutta. (Salminen 1998: 112.)

Julkinen johtaminen on erityisesti hallinnon käytäntöön kuuluva kysymys. Se on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Se on myös yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle. Julkinen johtaminen on jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja koordinoi, kontrolloi ja motivoi. Johdon tehtävänä on päättää toimintastrategioista ja pyrkiä sitouttamaan henkilöstö niihin. (Salminen 2004: 14.)

Julkisen johtamisen erityispiirre on johtaminen poliittis-hallinnollisessa ympäristössä. Virkamiesjohtajien ja poliittisten johtajien roolit ovat perinteisesti selkeästi erilaiset; poliitikot asettavat yhteiskunnalliset tavoitteet ja ohjaavat hallintoa, virkamiesten toimissa päätösten toimeenpanijoina, minkä lisäksi he ovat puolueettomia ja riippumattomia poliittisista valta-asetelmista. Virkamiehet valitaan nimenomaan pätevyyden ja asiantuntemuksen perusteella ja heitä koskevat yleiset nimitysperusteet ovat taito, kyky ja yleinen kansalaiskunto. (Valtiovarainministeriö 2003: 19.)

Johtamistehtävät julkishallinnossa ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuva julkisesta johtajasta ja koko julkisesta viitekehyksestä on muuttumassa. Johtamistehtävät ovat monipuolistuneet ja muuttuneet vaativammiksi. Asioiden johtaminen (management) tarkoittaa kasvavassa määrin moninaisuuden hallintaa. Ihmisten johtaminen (leadership) on nykypäivänä yhä useammin muutoksen johtamista. Kokonaisuudessaan johtaminen on vähitellen ammatillistunut valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriössä on ollut koko 90-luvun ajan käynnissä johtamisen kehittämishankkeita. Ne ovat monipuolistuneet ja osin erikoistuneet tehtäviltään jatkuvasti. Johtamisen kehittämisen tavoitteet ovat edenneet konkreettisempaan ja eriytyneempään suuntaan.

Taustalla korostuu valtiovarainministeriön hallintopoliittiset linjaukset, joiden toteuttamista valtiovarainministeriön kehittämishankkeet ovat olleet osana kansallista uudistus-työtä. (Valtiovarainministeriö 2001: 32–33; Valtiovarainministeriö 2003: 21.)

Johtaja ottaa vastuun koko organisaation toiminnasta. Valtionhallinnossa johtajan tehtäviin sisältyvät vastuu toimintayksikön tuottavuudesta, muutoksesta, henkilöstön ja koko organisaation hyvinvoinnista sekä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Johtamista voi kehittää ja siinä voi kehittyä. Ammatissa onnistuminen edellyttää tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sitoutumista organisaation ja koko valtioyhteisön tavoitteisiin. Tärkein yksittäinen vaatimus on tahto kantaa vastuuta. (Valtiovarainministeriö 2003: 23.)

Johtajalta edellytetään monipuolista johtamisosaamista ja kykyä toimia monimutkaisissa tilanteissa. Johtajalla on monenlaisia rooleja johtamisen eri kentillä. Osa rooleista on keskenään ristiriitaisia. Hyvä johtaja pystyy hallitsemaan eri johtamisroolit ja johtamisen osaamisalueet sekä siirtymään joustavasti roolista toiseen tilanteen mukaan. Siihen, missä roolissa johtaja kulloinkin toimii, vaikuttavat toiminnan luonne, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistilanne. Hyvältä johtajalta on löydyttävä tahtoa johtaa, eli kantaa vastuuta organisaation tuloksellisuudesta, muutoksesta ja hyvinvoinnista. Johtajalta edellytetään kykyä kokonaisuuksien hallintaan, tulohajaukseen sekä organisaation ja tehtävän voimavarojen käytön hallintaan. Hyvän johtajan merkkejä ovat myös hyvä yhteistyö- ja verkostoitumiskyky, taito ohjata ja motivoida henkilöstöä, vahva ja laaja-alainen strateginen johtamisote sekä organisointikyky. (Järvinen 2003: 47; Valtiovarainministeriö 2003: 24.)

Kriittisiä menestystekijöitä nykypäivän johtajalla ovat muutoksen johtamistaito ja kyky johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Muutoksessa olevan organisaation ja asiantuntijaorganisaation johtamista pidetään haasteellisena ja vaikeana. Niiden johtamiseen tarvitaan erityisesti hyviä asijaohjauksen ja henkilöjohtamisen taitoja. Organisaatiota kehitettäessä tai kun organisaatiossa on sisäisiä ongelmia, korostuu henkilöjohtamisen merkitys. (Järvinen 2003: 47.)

Muutoksen johtamisesta

Johtamisen tavoitteena on lisätä organisaation menestystä hallitsemalla muutoksia. Johtamisen keskeinen kysymys on ollut viime vuosina yhä suuremmissa määrin muutoksen johtaminen, jota on kutsuttu myös transformatiiviseksi johtamiseksi. Johtajien ja esimiesten kyvyt ovat koetuksella organisaatioiden muutospaineissa. Muutoksen johtaminen on organisaation strategisiin menestystekijöihin kohdistuvien uudistusten suunnittelua ja toteuttamista. Strategisia menestystekijöitä ovat organisaation tarkoitus, toimintatapa, osaaminen ja uudistumiskyky. Kaikkiin muutoksiin ei kuitenkaan pystytä varautumaan, vaikka niitä yritettäisiin kuinka hyvin ennakoita. Tästä johtuen muutoksen johtaminen on hyvin tärkeää, mutta myös haastavaa. (Strömmer 1999: 89; Huttunen 2000: 94.)

Muutoksen johtaminen liittyy tiettyyn muutostilanteeseen organisaatiossa eikä sitä siten voida verrata esimerkiksi laatujohtamiseen tai tulosjohtamiseen, koska se ei ole pysyvä johtamistapa. Julkisella sektorilla muutoksen johtamisessa korostuvat monipuoliset menetelmät ja tavat, joiden käyttöön on tullut enemmän mahdollisuuksia normiohjauksen vähentymisen myötä. Julkisella sektorilla on myös huomioitava, että muutos täytyy toteuttaa julkisesti, muodollisesti oikein, yleisen edun nimissä ja yhdenvertaisesti. Johtamisen arvoista erityisesti tuloksellisuus ja tehokkuus ohjaavat muutosten toteuttamista. (Juppo 2005: 136–137.)

Muutoksen johtaminen on systemaattista, prosessimaista, valmisteluun ja toteutukseen painottuvaa toimintaa. Se on suunnitelmallinen ja etenevä prosessi, jossa otetaan huomioon sekä organisaation rakenteeseen, henkilöstöön ja ympäristöön liittyvät seikat. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja tavoiteltavaan lopputulokseen. (Juppo 2005: 137.)

Ruohotien ja Hongan (1999: 142–143) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää seitsemää taitoa. Ensimmäinen taito on kyky hallita konflikteja. Johtajat ja esimiehet saavat muutoksen yhteydessä varautua tiukkoihin ja jatkuviin kysymyksiin, mikä saattaa aiheuttaa erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Toinen taito on ihmissuhdetaidot. Esimiehistä on tulossa yhä enemmän valmentajia ja taito käsitellä ihmisiä määrää myös heidän omaa me-

nestymistään. Johtajan on hankittava resursseja, vastattava kysymyksiin ja luotava edellytyksiä työyhteisön jäsenten yksilölliselle urakehitykselle. Kolmas on taito johtaa projekteja, koska monia muutokseen liittyviä asioita edistetään erillisissä projekteissa. Neljänneksi edellytetään joustavaa johtamistyyliä. Välillä johtajan on annettava tiukkoja ohjeita ja välillä hän voi seurata enemmän sivusta. Viidenneksi edellytetään taitoa johtaa prosessia. On hallittava välineitä, jotka helpottavat prosessia ja sen suunnittelua. Tällaisia välineitä ovat muun muassa benchmarking- ja prosessikartoitusvälineet. Kuidenneksi edellytetään kykyä hallita strategiaa, eli johtajien ja esimiesten on ymmärrettävä, miten heidän prosessinsa ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa sekä miten ne suhteutuvat suoritusmittauksiin. Viimeinen, eli seitsemäs vaadittava taito on kyky hallita omaa kehittymistään.

Ihmiset on saatava sitoutumaan muutokseen ja ponnistelemaan sen eteen perustelemalla muutoksen mielekkyyttä. Yksilötasolla se merkitsee omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä, mutta se merkitsee myös muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. Hyvältä muutoksen johtajalta vaaditaan paljon. Hän kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Strömmer 1999: 89.)

Juppo (2005: 141) toteaa tutkimuksessaan, että organisaatio- ja hallintokulttuurin muutos nähdään usein välttämättömänä ja sen eteen ollaankin yleensä valmiita panostamaan. Muutoksen apuna käytettävät strategioiden suunnitteleminen sekä visioiden muotoileminen vaativat huolellisesti ja hyvin toteutettuja toimenpiteitä. Muutosprosessia on valvottava ja lisäksi se on vakiinnutettava. Kokonaisuudessaan muutosta tulisi johtaa tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Muutoksen johtamisen on oltava avointa ja se on toteutettava yhteistyöllä.

Jatkuva muutoskyky riippuu hyvin pitkälle ihmisistä ja vanhoista kulttuureista. Muutoshalukkuudessa onkin suuria eroja, jotka ovat kiinni yksilöistä. Moni kuitenkin vastustaa muutoksen kohteeksi joutumista erityisesti silloin kun he eivät koe siitä koituvan itselleen hyötyä. Tyypillinen virhe organisaatiouudistuksissa ja kehittämishankkeissa onkin se, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Harva ihminen haluaa tulla

painostetuksi yhtään mihinkään ja rajussa muutoksessa yksilö saattaa jopa lamaantua tilanteen kaoottisuuteen kykenemättä selviytymään siitä. (Strömmer 1999: 89.)

3.3. Muutosvastarinta

Ihmiset välttävät muutoksia monesta syystä. Muutos koetaan uhkaavaksi, koska se merkitsee sitä, että asiat on tehtävä toisin, tavalla jota henkilö ei välttämättä hallitse. Muutos koetaan vaikeaksi, koska asioita on turvallisempaa tehdä tutulla tavalla. Muutokseen nähdään liittyvän riski, koska jos uudet menetelmät eivät toimi, tai jos ihmiset kadottavat näkyvistään välittömät tarpeet yrittäessään hallita niitä, lähiajan suoritus voi kärsiä jopa katastrofaalisesti. Muutos voi olla myös illusorinen. Kyynisyys saattaa olla kasvanut, kun johto ilmoittaa taas jostakin uudesta muutosaloitteesta, joka tulee jäämään kesken muutamaa kuukautta myöhemmin joidenkin uusien ongelmien kääntäessä huomion muualle. (Ruohotie & Honka 1999: 141.)

Greylingin (2006: 23) mukaan ei ole väliä, nähdäänkö muutos alunperin positiivisena vai negatiivisena asiana. Ihmisten tyypillinen reaktio on vastustus kun heidän odotuksia ”häiritään” merkittävästi. Se, miten ihmiset ilmaisevat vastustustaan, riippuu pitkälle siitä, miten he kokevat muutoksen.

Muutoksen pelko on luonnollista. Muutos luo sekavuuden tunteen, koska ihmiset ovat epätietoisia rooleistaan ja epätietoisia siitä, mitä heidän tulisi tehdä ja kenen kanssa. Työn määrittelyyn, vastuisiin ja odotuksiin liittyy epävarmuus. Pelkoa aiheuttavat myös muutokset tehtävien sisällössä ja luonteessa. Monille tämä merkitsee myös luopumista itseä miellyttävistä tehtävistä. Ihmiset eivät tiedä, mistä he ovat vastuussa ja kenelle tai mitä heiltä odotetaan. (Ruohotie & Honka 1999: 142.) Proctor ja Doukakis (2003: 268) ovat sitä mieltä, että tyypillisiä syitä muutosvastarintaan ovat tuntemattoman pelko, tiedon puute, uhkat omalle asemalle ja se ettei muutoksen etuja nähdä. Ihmiset haluavat kokea hallitsevansa tilannettaan. Siitä syystä he kokevat olonsa uhatuiksi, mikäli mää- räykset tulevat ulkopuolelta ja vastustavat entistä voimakkaammin muutosta.

Erämetsä (2003: 98) toteaa terveen muutosvastarinnan hyväksi ja hyödylliseksi sekä täysin luonnolliseksi asiaksi. Uusi edusti alkuihmiselle uhkaa, joten syvimpään olemuksemme on jäänyt tarve säilyttää jotain meille tuttua siitakin huolimatta etteivät nykypäivän muutokset merkitse hengenvaaraa. Voidaan kuitenkin ajatella terveen muutosvastarinnan jalostavan kehitystämme.

Kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat oikein hyödynnettyinä organisaatiota suuresti kun muutos ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Kun muutos nähdään prosessina, on muutosvastarinnan tehtävä rikastaa ja jalostaa sitä paremmaksi ja oikeaan osuvammaksi. Terve muutosvastarinta tavallaan varmistaa ettei väärää päätöksiä viedä käytäntöön asti. (Erämetsä 2003: 99.)

Tervettä muutosvastarintaa voidaan kuvata luonteeltaan positiiviseksi, vapauttavaksi ja ei-saastuttavaksi. Positiivista se on siinä mielessä, että se ei suhtaudu muutokseen sinällään kategorisen kieltävästi. Vapauttavaa se on silloin kun asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen se vapauttaa energian itse muutokseen. Kun se on ei-saastuttavaa, ei se tartuta periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon. (Erämetsä 2003: 100.)

Terveen muutosvastarinnan taso on kuitenkin löydettävä ja jokaiselle organisaatiolle ja muutokselle voidaankin kuvitella optimaalinen kyseenalaistamisen intensiteetti. Näin muutos tulee testatuksi läpikotaisin, mutta ei asetuta periaatteessa sitä vastaan. Pahimmillaan muutosvastarinta voi aiheuttaa jähmettymisen ja suoranaisen muutoskauhun, mikä voi lamauttaa koko toiminnan. (Erämetsä 2003: 99.)

Organisaatiot ovat pohjimmiltaan aika konservatiivisia. Yleensä ne pikemminkin vastustavat muutosta kuin ovat alttiita muuttumaan. Tämä johtuu siitä, että ne ovat monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä, joissa on yleensä sisäänrakennettuna tarkkaan määritellyt toimintatavat, prosessit ja henkilöiden väliset suhteet. Organisaatioissa on vakiintuneiden virallisten rakenteiden lisäksi epävirallisia rakenteita ja suhteita. Ne ovat organisaation toiminnan kannalta yhtä tärkeitä kuin viralliset järjestelmät ja tyytyväisyys

organisaatiossa rakentuu pitkälle näiden molempien varaan. (Haveri & Majoinen 2000: 29.)

Organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat ovat yleensä jonkin aikaa jatkuneen kehitysprosessin tulosta, joten niiden muuttaminen saattaa olla vaikeaa. Suurten ja syvälle käyvien muutosten toteuttaminen on aina vaikea ja aikaa vievä prosessi. Sekä henkilöstö että asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat vastustaa muutosta. Organisaatiokulttuuri heijastuu perusoletuksissa, arvoissa, normeissa ja säännöissä, jotka toimivat pohjana sille, ”miten asiat on ollut tapana tehdä meillä”. Usein ne ovat niin vahvoja ja syväleiskostuneita, että ihmiset ovat tietämättömiä muista toimintavaihtoehdoista tai kykenemättömiä huomaamaan niitä. Sen takia kaikki yritykset muuttaa käyttäytymistä, epäonnistuvat, mikäli uusi käyttäytymismalli ei sovi yhteen vanhan kulttuurin kanssa (Haveri & Majoinen 2000: 29; O’Connor & Fiol 2006: 77.)

Greylingin (2006: 23) mukaan organisaatioiden muutoksia suunnitellessa pohditaan usein liian vähän, millaisia vaikutuksia muutoksella on ihmisiin ja mitä ihmisten on tehtävä, jotta muutos saataisiin onnistumaan. Voidaan olettaa, että ihmiset sopeutuvat itsensä välttämättömiin muutoksiin. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että muutoksen aiheuttamat psykologiset prosessit aiheuttavat todennäköisemmin ahdistusta ja häiriöitä kuin sopeutumista. Tästä johtuu se, että useat muutokset, joiden tavoitteena on vahvistaa organisaatiota, todellisuudessa heikentävät sitä jättäessään ihmiset motivoimatta ja hämmennyksen valtaan aikana, jolloin tarvittaisiin sitoutumista ja luovuutta.

Muutosvastarinta yllättää hyvin usein johdon ja muutoksen läpiviejät, koska on ajateltu vain rationaalisen tason muutosta ja keskitytty vain älylliseen pohdintaan. On hyvin tyypillistä ja inhimillistä kuvitella, että into ja halu muuttua tarttuvat automaattisesti ja sen seurauksena muutos onnistuu vasta jatkokierroksilla, koska asia joudutaan miettimään uudelleen ja rakentamaan prosessi muutoksen läpiviemiselle. (Erämetsä 2003: 101.)

Kotter (1996: 116–117) on sitä mieltä, että muutoshankkeita koskee perussääntö, jonka mukaan vauhdin hellittäminen ennen kuin työ on saatettu loppuun, saattaa aiheuttaa

elintärkeän liikevoiman menettämistä, mistä taas saattaa seurata taantuminen. Tämä johdetaan siitä, että muutetut menettelytavat ovat hyvin hauraita ennen kuin ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Muutoksen vastustajat saattavat käyttää tätä mahdollisuutta hyväkseen uskottelemalla, että pienen edistymisen jälkeen on aika vetää henkeä. Lipiäinen (2000: 142) mukaan muutosten suurimmaksi esteeksi nousee usein yksittäisten henkilöiden pyrkimys oman asemansa säilyttämiseksi tai henkilökohtaisen vallan laajentamiseksi.

Joka kerta kun ollaan toteuttamasta suurta muutosta, on varmistettava, että siihen on sitoutunut aktiivisesti riittävästi yksilöitä, jotka tuottavat läpivientiin vaadittavan energian. Johdon on osattava konkreettisesti määritellä, mikä on missäkin tapauksessa tarvittava määrä ihmisiä. Erityisen tärkeää on saada mukaan kehittämiseen nyt ja lähitulevaisuudessa välttämättömät yksilöt ja mielipiteenmuodostajat, eli niin sanotut avainhenkilöt. (Lehto 1990: 104.)

Muutoksen toteuttamisessa muutosvastarinta on paikallistettava ja sen poistamiseksi on työskenneltävä. Sitä on kuitenkin myös kunnioitettava, eli vastustus täytyy pyrkiä sulattamaan luomalla neutraali tilanne ilman hyväksymispakkoa. Muutosvastarintaa on käsiteltävä samanaikaisesti rationaalisesti perustellen ja äärimmäisen tarkasti vastaperusteita kuunnellen. Muutostunteet on hyväksyttävä ja niitä on kuunneltava ja ymmärrettävä eikä niitä voida kieltää. Niihin voidaan kuitenkin vähitellen vaikuttaa, mikä vaatii usein huomattavan paljon keskustelua. (Lehto 1990: 104; Erämetsä 2003: 100.)

Jotkin muutokset, jotka alkuun herättävät paljon vastustusta, voivat saavuttaa kannatusta, jos niitä sopeutetaan ylläpitämään paremmin organisaation arvoja. Jotkin muutokset sen sijaan ovat niin suuria, että on muutettava perusoletuksia, eli ne vaativat kulttuurin muuttamista. Kun organisaation kulttuuri, systeemit ja rakenteet tukevat uutta visiota, tavoitteita ja käyttäytymismalleja, on muutoksen läpivieminen helpompaa. Kannustinten muuttaminen ja esteiden poistaminen halutun suoriutumisen tieltä helpottavat muutostyövälisen ympäristön luomisessa. (O'Connor & Fiol 2006: 77–78.)

3.4. Muutoksen hallinta

Muutosprosessista on kirjoitettu runsaasti erilaisia vaihekuvailuja eri tutkijoiden toimesta. On kuitenkin syytä huomioida, että muutosta kuvaavat mallit eivät ole täydellisiä. Tosielämässä ajatus toisiaan selkeästi tietyssä järjestyksessä seuraavista vaiheista ja näiden selvistä rajapinnoista ei useinkaan toteudu. Useimmat teoriat painottavat muutoksen mahdollistavia tekijöitä, kuten johdon sitoutumista, henkilöstön osallistumista tai muutosjohtajan toimintaa, jättäen täysin huomiotta muutoksen käytännön toteutuksen ja onnistuneeseen muutokseen väistämättä liittyvän projektinhallinnan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 19.) Organisaation on aina itse päätettävä ja valittava organisaatio- ja muutoskohtaiset ratkaisut kulloisenkin tarpeen mukaan (Juppo 2005: 139–140). Seuraavaksi käydään läpi eri teorioita ja lopuksi pohditaan, löytyykö niistä mitään yhteistä. Sitä ennen hieman asiaa siitä, miksi muutos usein epäonnistuu.

Muutokset ovat yleistyneet organisaatioissa kahden viime vuosikymmenen aikana tuntuvasti. Usein on kuitenkin käynyt niin, että muutoshankkeet ovat tuottaneet pettymyksiä, aiheuttaen vain vähäisiä parannuksia, resurssien tuhlausta ja henkilöstön loppuunpalamista. Kun yhteisöjen on pakko sopeutua olojen muuttumiseen, seuraa aina jonkin verran tuskaa. (Kotter 1996: 3–4.)

Miksi sitten muutos usein epäonnistuu? Argyris (1990: 6–9) on mainitsee seitsemän tavallista, maailmanlaajuista virhettä, joita johto pitää keskeisinä ja myös tutkimukset tukevat tätä oletusta. Johtajat kokevat, että seuraavat virheet vahingoittavat terveen johtamisen periaatteita. Ensimmäinen virhe on se, että toimenpiteet, joiden tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja luottamusta, usein tuottavat väärinkäsityksiä ja epäluottamusta, koska asioista ei keskustella tarpeeksi. Toinen tyypillinen virhe on muiden tai systeemin syyttäminen huonoista päätöksistä. Syy pyritään siis löytämään toisista, koska ei kehdeta myöntää omia virheitä. Kolmas yleinen virhe on se, että jo kokeillut tavat usein dominoivat ja jyräävät uudet ja uhkaavilta tuntuvat ideat. Neljänneksi, ylöspäin suuntautuva kommunikaatio puuttuu usein vaikeissa asioissa. Viides uhka on budjettipelit, eli väaristellään todellisuutta kun halutaan joku ohjelma hyväksytyksi. Kuudes virhe on se, että ihmiset eivät useinkaan käyttäydy johdonmukaisesti vaikeissa tilanteissa, vaikka se

olisi heidän etunsa mukaista. Viimeiseksi, usein korostetaan tiimien ja ohjaavan tiimin tärkeyttä, mutta todellisuudessa ne ovatkin vain myytti, eli niitä ei yksinkertaisesti ole olemassakaan kaikista puheista huolimatta.

Myös Kotter (1996: 4–12) on listannut tyypillisimmät virheet muutostilanteessa, joita ovat:

- 1) *Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen*, eli syöksytään eteenpäin ennen kuin on saatu kaikki johtajat ja henkilöstö tajuamaan muutoksen välttämättömyys.
- 2) *Riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen*, jolloin edistyminen saattaa olla näennäistä. Ohjaavan tiimin tulee olla vahva, mitä tulee jäsenten titteleihin, tietoihin, asiantuntemukseen, maineeseen, suhteisiin ja johtamiskykyyn.
- 3) *Visiota aliarvioidaan*, jolloin uudistamishanke latistuu helposti joukoksi hämmentäviä, ristiriitaisia ja aikaa vieviä projekteja. Toisin sanoen, ilman visiota muutosprojekti ei muodosta mielekästä kokonaisuutta.
- 4) *Visiosta viestitään liian vähän* eikä tavoiteta henkilöstön sisintä, koska viestintä ei ole uskottavaa.
- 5) *Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta*. Aina nämä esteet eivät ole todellisia, vaan ne saattavat olla pelkästään ihmisten luuloissa. Myös organisaatorakenne voi olla muutoksen esteenä.
- 6) *Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny*. Moni luopuu leikistä ja siirtyy jopa vastustajien puolelle, mikäli onnistumisia ei tule suhteellisen lyhyessä ajassa.
- 7) *Voitto julistetaan liian varhain*, jolloin muutoksen eteneminen voi pysähtyä kertaheitolla. Muutosten on juurruttava syvälle kulttuuriin, mihin saattaa mennä jopa kymmenen vuotta. Sitä ennen uudet lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle.
- 8) *Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin*. Uusien toimintamallien on juurruttava sosiiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin.

Kotterin mukaan kaikkia menestyksellisissä uudistamishankkeissa käytettäviä menetelmiä yhdistää yksi perusoivallus; mittavia muutoksia ei tapahdu helposti. Muutokset jäävät usein toteutumatta johtuen monista syistä. Niitä voivat olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspuola,

tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Nämä esteet on otettava huomioon, jotta muutoksessa onnistuttaisiin. (Kotter 1996: 17, 19.)

Muutos herättää ihmisissä tiettyjä kysymyksiä, joista tyypillisimpiä ovat: mistä on kysymys, kuinka tämä tapahtui, mitkä ovat syyt tähän ja ketä syyttää sekä kuinka tämä vaikuttaa minuun. Mikäli ilmapiiri on oikeanlainen, lopullinen kysymys on myös kuinka johto suunnittelee selviävänsä muutoksesta ja kuinka ihmiset voivat auttaa siinä onnistumisessa. Tässä vaiheessa on syytä löytyä konkreettisia vastauksia. (D'Aprix & Gay 2006: 37–38.)

Tyypillisesti osa ihmisistä sopeutuu luontaisesti muutokseen. Heitä kutsutaan varhaisiksi sopeutujiksi. He ovat tärkeitä mielipidevaikuttajia ja voivat käännättää myös muita hyväksymään muutoksen. Lähellä tätä ryhmää on ihmisryhmä, joka jäljittelee varhaisten sopeutujien käytöstä ja myös heistä tulee osa sitä varhaista enemmistöä, joka tunnistaa muutoksen välttämättömyyden. Heillä on taipumusta suhtautua optimistisesti muutokseen. Heidän jälkeensä oleva ryhmä koostuu ihmisistä, jotka eivät ole vielä päättäneet, miten suhtautua. Seuraavassa ryhmässä ovat ihmiset, joita on kannustettava eteenpäin ja heistä tulee osa myöhäisempää enemmistöä kunhan heille ensin vakuutetaan, että muutos on myönteinen. Heitä huolettaa erityisesti uusi tilanne ja sen merkitys henkilökohtaisesti. Viimeisessä ryhmässä ovat myöhäiset sopeutujat, joista osa ei missään vaiheessa hyväksy muutosta. Heitä voidaan pitää ”myrkyllisenä” osana, joka pysyy oppositiossa. Jotta olisi helpompi suunnitella tarpeisiin vastaavaa kommunikaatio-strategiaa, on hyvä ymmärtää näitä erilaisia ihmisryhmiä, joihin työntekijät jakautuvat. Käytännössä tämä edellyttää tiedonkeruuta esimerkiksi kyselyin ja haastatteluin. (D'Aprix & Gay 2006: 38.)

On tärkeää saada ihmiset haluamaan muutosta. Erityisesti tämä koskee heitä, joihin muutos merkittävimmin tulee vaikuttamaan. Johdolla on tässä tärkeä rooli, koska ihmisille on tehtävä selväksi muutoksen luonne ja todelliset vaikutukset ennen uusien tapojen esittelyä, sillä jotta he ylipäättään voisivat tukea muutosta, heidän on oltava tarpeeksi informoituja. Tähän tarkoitukseen pelkkä ylhäältä tuleva informaatio ei ole riittävää.

Myös ihmisten sitouttaminen muutosprosessiin on aloitettava ajoissa. Lisäksi heille on vakuutettava, että heistä huolehditaan, kävi miten kävi. (Levasseur 2001: 72.)

D'Aprix ja Gay pitävät onnistuneen muutoksen edellytyksinä seuraavaa viittä periaatetta. Ensinnäkin muutosstrategian onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin ihmiset sitoutuvat muuttamaan käyttäytymistään. Toiseksi, muutokseen liittyvän kommunikaation on oltava ennakoivaa eikä reagoivaa. Kolmannen periaatteen mukaan kommunikaation on keskityttävä markkinoille. Ei riitä, että pohditaan, mitä on tehtävä vaan on pohdittava myös sitä, että miksi niin on tehtävä. Neljännen periaatteen mukaan kommunikaatio on johdon vastuulla. Sitä ei voida delegoida. Viimeiseksi, muutosstrategia edellyttää yksimielisyyttä rooleista ja vastuista sekä jatkuvia viestejä ja mittauksia liittyen etenemiseen ja menestykseen. (D'Aprix & Gay 2006: 39.)

Valpolan (2004: 30–34) mukaan muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin aloittamiselle. Tässä vaiheessa kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat. Ihmisten on myös tunnistettava muuttuva tilanne, jotta he voisivat innostua uusista suunnitelmista. Yhteinen näkemys kertoo ne perusratkaisut, joilla haluttuun tulokseen pyritään ja ohjeet muutoksen läpivientiin. Muutos vaatii toteutuakseen muutosvoimaa, joka on pitkälle riippuvainen organisaation historiasta ja kulttuurista. Toiset organisaatiot ovat eläneet kauan stabiilissa tilanteessa ilman muutoksia ja toiset organisaatiot ovat olleet taitavia viemään läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla tai menemään eteenpäin kriisien pakottamana. Ensimmäiset toimenpiteet ratkaisevat pitkälle muutoksen suunnan ja vauhdin. Ne ovat viestinnällisesti tärkeitä ja osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Muutos on myös ankkuroitava käytäntöön, mihin voi mennä kauan aikaa. Vaihe voi kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia tai useita vuosia.

Muutos voidaan juurruttaa hyödyntämällä viestintää, eli käyttämällä sekä sisäisiä viestintäkanavia että tukemalla esimiehiä erilaisen aineiston ja valmennuksen avulla. Tarvitaan myös valmennusta, joka tarkoittaa lähinnä seminaareja ja ohjelmia, jotka tukevat muutosta. Networkingin, eli asiantuntijaryhmien yhteistyön avulla voidaan nopeuttaa muutosta. Siinä henkilöstöihmiset, viestintäihmiset ja projektivastaavat käyvät keskenään läpi muutoshanketta. He saavat tukea toisiltaan ja muutos etenee samansuuntaisesti

eri osissa organisaatiota. Usein onnistuneet esimerkit kiihdyttävät voimallisesti muutosta. Kun muutos toteutetaan vaiheittain ja vapaaehtoisesti, voidaan toteutettujen muutostojen avulla havainnollistaa muille, mistä uudessa toimintamallissa on kyse. Onnistuneista esimerkeistä kannattaa kertoa sisäisessä viestinnässä. Erityisesti suurissa muutoksissa apuna kannattaa käyttää uutta teknologiaa (esimerkiksi intranet ja sähköposti), jonka avulla tieto saavuttaa suoraan kaikki työntekijät (Proctor & Doukakis 2003: 268; Valpola 2004: 44–45.) Myös Levasseur (2001: 73) mainitsee, että muutoksen juurruttaminen vaatii toimenpiteitä eikä se tapahdu hetkessä. On varmistettava, että vanhat käyttäytymismallit on korvattu uusilla, mikä edellyttää organisaatiolta sitoutumista.

Onnistunutta muutosprosessia on kuvattu monen tutkijan toimesta. Yksi käytetyimmistä malleista on Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosmalli. Lewinin mukaan onnistunut muutos sisältää kolme vaihetta. Muutosprosessi koostuu yksinkertaisuudessaan sen hetkisen tilanteen *sulattamisesta* (unfreezing), eteenpäin *liikkumisesta* (moving) uudelle tasolle ja uuden tilanteen *jäädymisestä* (freezing). Lewinin mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä. Sitä on muun muassa syytetty vanhanaikaiseksi ja sopimattomaksi nykyajan organisaatioiden tarpeisiin. Sen on sanottu olevan liian mekaaninen ja yksinkertaistavan todellisuudessa hyvin monimutkaista ilmiötä. Sitä voidaan kuitenkin pitää huomattavasti vahvempana teoriana kuin sen kritisoijat myöntävät ja sillä on yhteinen perusta niiden teorioiden kanssa, jotka tutkivat monimutkaisia systeemejä. (Lewin 200: 330; Burnes 2004: 309, 321.) Levasseur (2001: 71–72) toteaa Lewinin kolmen askeleen muutosmallin olevan hänelle voimakkain työkalu onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa. Hän kuvailee sitä elegantiksi ja käytännölliseksi oppaaksi muutoksen hallinnassa. Vaikka Lewinin muutosmalli ei kuvaile muutosta yksityiskohtaisesti, se esittää huomattavan selkeästi merkittävimmät askeleet, jotka sisältyvät menestyksekkääseen muutokseen. Voidaan huomata, että Lewinin malli esittää muutoksen hyvin yksinkertaistettuna ja moni muu tutkija jakaakin sen huomattavasti useampaan vaiheeseen, jotka on kuvailtu yksityiskohtaisesti. Seuraavaksi käyn läpi muita muutosteorioita.

Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996: 19–20, 31–32, 45–46, 73, 77, 88, 103, 116, 132) pyrkii ehkäisemään tyypillisimmät perusvirheet. Hänen mukaansa yh-

denkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes aina ongelmia. Prosessin vaiheita ovat:

- 1) *Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.* Tämä on tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Muutokset eivät yleensä etene, mikäli olemassa olevaan tilanteeseen ollaan tyytyväisiä eikä muutoksia koeta välttämättömiksi.
- 2) *Ohjaavan tiimin perustaminen.* Vahva ohjaava tiimi on välttämätön muutoshankkeessa. Tällä tiimillä on oltava oikea kokoonpano, jäsenten on luotettava toisiinsa ja silmä on oltava yhteinen tavoite.
- 3) *Vision ja strategian laatiminen.* Hyvä visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä, vaikka ne tuntuisivatkin aluksi vaikeilta sekä auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti.
- 4) *Muutosvisiosta viestiminen.* Vision todellinen mahti tulee esiin vasta sitten kuin useimmat työntekijät ovat ymmärtäneet sen tavoitteet ja suuntaviivat. Mitä suurempaa ja yksinkertaisempaa viestintä on, sen paremmin se näyttää toimivan.
- 5) *Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.* Tämän vaiheen tarkoitus on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle poistamalla muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä.
- 6) *Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.* Suurin osa henkilöstöstä odottaa konkreettista näyttöä siitä, että hanke on todella vaivan arvoinen. On äärimmäisen riskialtista ylläpitää muutoshanketta ilman, että kiinnitetään huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin.
- 7) *Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.* Mittaviin muutoksiin menee usein pitkä aika ja prosessi voi pysähtyä paljon ennen päätepistettä monesta syystä. Sen takia lyhyen aikavälin onnistumiset ovat ratkaisevan tärkeää ihmisten motivoimiseksi. Mikäli kuitenkin niiden juhlistamisen yhteydessä kadotetaan tunne muutosten välttämättömyydestä tyytyväisyyden tunteen vallatessa alaa, voivat vanhat tavat ja perinteet palata ennalleen hämmästyttävän voimakkaasti ja nopeasti.
- 8) *Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin.* Yleensä vanha kulttuuri ei ole pohjimmiltaan ristiriidassa uuden vision kanssa, vaikka jotkut tietyt

normit saattavat olla. Silloin haasteena on nivoa uudet menettelytavat vanhaan muottiin ja karsia samalla ristiriitaiset osuudet pois.

Scheinin (1995: 3) mielestä kaikki oppimisen ja muutoksen muodot lähtevät alunperin liikkeelle tyytymättömyydestä tai turhautumisesta. Jotta ihmiset olisivat tarpeeksi motivoituneita muuttumaan, on heidän hyväksyttävä ja liitettävä johonkin tärkeään se tieto, jonka mukaan muuttumattomuus merkitsee tavoitteiden saavuttamatta jäämistä. Schein (1969: 160–161) kutsuu organisaation sopeuttavaksi toiminnaksi toimintajaksoa tai prosesseja, jotka alkavat jostakin sisäisen tai ulkoisen ympäristön muutoksesta ja päättyvät dynaamiseen tasapainoon, jonka vallitessa organisaatio voi paremmin toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Sopeuttavan toiminnan jakson muodostavat seuraavat vaiheet: muutoksen havaitseminen sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä, olennaisen tiedon hankkiminen muutoksesta niille organisaation osille, jotka voivat toimia muutoksen edellyttämällä tavalla, tuotannon tai valmistusprosessien muuttaminen organisaation sisällä saadun tiedon edellyttämällä tavalla, sisäisten muutosten vakauttaminen ja epätoivottujen sivutuotteiden karsiminen tai kytkeminen järjestelmään, uusien, havaittujen ympäristön muutoksia paremmin vastaavien tuotteiden ja palvelusten tuottaminen sekä tietojen saaminen muutoksen onnistumisesta takaisinkytkennän avulla sekä tietojen hankkiminen ulkoisessa ympäristössä vallitsevista olosuhteista ja sisäisen ympäristön integraation tasosta.

Burnesin (1992: 246–247) mukaan muutoksen johtamiseen on olemassa kuusi yleisesti hyväksyttyä toimintaohjetta. Ensinnäkin jokainen muutosprojekti pitäisi harkita sen mukaan, a) miten se liittyy koko organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin ja prioriteetteihin ja b) kuinka se vaikuttaa muun organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Toiseksi, muutos pitäisi jakaa askeliin tai vaiheisiin. Vaiheiden lukumäärästä riippumatta muutoksen tarve pitäisi tunnistaa ja vakauttaa se, mitä on saavutettu. Kolmanneksi, jotta saavutettaisiin sitoutumista ja yhteistoimintaa, ne joihin muutos eniten vaikuttaa, pitäisi saada mukaan sen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Sitoutumisen taso eroaa muutoksen mukaan. Neljänneksi, muutosohjelmien täytyy tuottaa pätevää tietoa valinnan tueksi niille, jotka ovat sitoutuneet muutokseen. Viidenneksi, menestyäkseen muutosprojektit vaativat yksilöiltä ja ryhmiltä isompia tai pienempiä muutoksia käyttäytymiseen. Kuu-

des, hieman ristiitaisempi ohje on, että jokaiseen muutosohjelmaan täytyy liittyä myös kulttuurin muuttumista. Tämä pätee kuitenkin vain tilanteissa, joissa muutos on radikaali eikä olemassaoleva kulttuuri ole sopiva uusille järjestelyille.

Teoksessa ”The Handbook for Managing Change in Health Care” (1998) esitellään yleinen muutoksen malli, joka sisältää seitsemän kohtaa. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan strategiseksi suunnitelmaksi tai aikomukseksi. Organisaatiolla on oltava halu toteuttaa selkeästi määritelty strateginen suunnitelma, joka tukee organisaation tehtävää. Tämä suunnitelma ilmaistaan vision muodossa. Toinen vaihe on nimeltään strateginen mittaaminen. Jotta pystyttäisiin selvittämään, onko strateginen suunnitelma ymmärretty, organisaatiolla on oltava olemassa joku keino selvittää se. Käytännössä tämä tarkoittaa usein laaduntarkkailua ja mittaamista. Kolmanneksi, kun strateginen suunnitelma on päätetty, muotoiltu visioksi ja mittausmalli vakiinnutettu, on kehitettävä avainstrategioita. Niihin vaikuttaa strateginen suunnitelma. Avainstrategioita voivat olla muun muassa kulujen vähentäminen karsimalla prosessin rajoituksia ja pullonkauloja, moniosaajien paikkojen lisääminen ja päällekkäisten töiden vähentäminen. Neljäs vaihe on nimeltään muutuskäsitteet. Muutosmallin on paljastettava ja tuotettava ne muutuskäsitteet, jotka tähtäävät avainstrategioiden saavuttamiseen prosessitasolla. Muutuskäsitteet ovat konkreettisia ja toteutettavissa olevia prosessin parannuksia. Viides vaihe on nimeltään pilotti-muutokset. Muutuskäsitteet osoittautuvat usein käytännössä aivan erilaisiksi kuin on alunperin odotettu. Sen takia niiden taidokas käyttöönotto säilyy keskeisenä peruspilarina muutoksen onnistumisessa. Kuudentena vaiheena on toimeenpano. Organisaatiolla on oltava tehokkaat toimeenpanoprosessit, jotka selviävät luonnollisesta muutosvastarinnasta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että organisaatiolla on pätevä laadunseurantasysteemi, jotta parantuneita prosesseja voidaan ylläpitää eikä lipsuta takaisin entiseen. Viimeinen eli seitsemäs muutokseen vaikuttava tekijä on kiireellisyys. Nykymaailmassa selvitäkseen on oltava perillä viimeisimmistä tuloksista. Internet on tyypillinen apuväline tiedonhaussa. (Caldwell 1998: xviii –xxiii.)

Lippitt, Langseth ja Mossop (1985: 46–50) kuvailevat teoksessaan erään muutosprojektin (”ADM Strengthening Project”) toteutumisen ja nostavat sen perusteella esille muutosprosessin tärkeimmät vaiheet. Projekti aloitetaan tavoitteiden määrittämisellä, teke-

mällä ohjelehtinen sekä määräämällä keskeiset toimihenkilöt ja työryhmät. Alussa selvitetään kaikille työntekijöille muutoksen syyt ja toteutus. On tärkeää selittää kaikille muutoksen tuomat mahdollisuudet ja työntekijöiden osallistumisen välttämättömyys. Osastoittain muodostetaan omat työryhmät, joille annetaan koulutusta ja joiden on sen jälkeen toimittava suhteellisen itsenäisesti muutoksen toteuttamiseksi. Jotta saataisiin selvitettyä tilanne laajalti, on kerättävä tietoa muun muassa tilanteen etenemisestä, ihmisten käsityksistä omasta roolistaan ja kyvyistään. Tämä voidaan suorittaa anonyymi- en kyselyjen avulla. Tiedon analyysissä kiinnitetään huomiota mahdollisuuksiin, vahvuuksiin sekä parannusta vaativiin osa-alueisiin. Sen jälkeen suunnitellaan jatkotoimenpiteitä kerätyn tiedon perusteella ja toimeenpannaan suunnitelmat. Noin vuoden päästä suoritetaan arviointi. Muutosprojekti osoitti, että on tärkeää jatkuvasti tarkistaa ja korjata suunnitelmaa sekä pitää mielessä, mitä ollaan tavoittelemassa ja kuinka se pitäisi tehdä. Päähuolena on välttää skeptisismiä ja muita negatiivisia tuntemuksia. Motivaatioon voidaan vaikuttaa johtajuudella sekä uskottavalla organisaationlaajuisella viestinnällä. Avainhenkilöiden sitoutuminen on tärkeää.

3.4.1. Johtopäätökset muutosmalleista

Edellä on esitetty erilaisia teorioita onnistuneen muutoksen toteuttamisesta vaihe vaiheelta. Kuten ennen niiden esittelyä todettiin, on pidettävä mielessä, että muutos harvoin etenee suunnitellusti ja kaavamaisesti vaihe vaiheelta, koska teoriat antavat todellisuutta yksinkertaisemman kuvan muutosprosessista. Ne voivat kuitenkin olla hyvä apuväline muutoksen toteuttamisessa.

Teorioiden esittelyjen jälkeen on syytä tehdä jotain johtopäätöksiä ja yhteenveto niiden perusteella. Ensin esitelty Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli sisältää yksinkertaisuudessaan ja selkeydessään kaikki ne vaiheet, jotka muissa teorioissa on käyty läpi yksityiskohtaisemmin. Muutos alkaa aina muutostarpeen hyväksymisestä ja sen tähdentämisestä henkilökunnalle. Ihmiset on saatava ymmärtämään muutostarve ja haluamaan muutosta. Erityisen tärkeää on sitouttaa keskeiset avainhenkilöt. Lewinin mallin valossa tämä kuuluu muutoksen ensimmäiseen vaiheeseen (unfreezing), jossa todetaan ettei sen hetkinen tila ole enää toimiva. Jotta henkilökunta saataisiin haluamaan muutosta, se on

sitoutettava siihen riittävän informaation ja vaikuttamismahdollisuuksien avulla, josta alkaa siirtyminen kohti uutta tasoa (moving) . Monen teorian mukaan selkeän vision laatiminen ja jonkinlaisten tiimien muodostaminen ovat keskeisiä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Ohjaus ei saa olla liian tiukkaa, vaan tiimit toimivat suhteellisen itsenäisesti. On tärkeää asettaa välitavoitteita ja jatkuvasti kerättävä palautetta muutoksen suunnasta, jotta sitä voidaan tarvittaessa korjata riittävän ajoissa. Ihmisille on viestittävä onnistumisista, mutta samalla on oltava varovaisia ettei menetetä muutosvoimaa ja jätetä prosessia tässä vaiheessa kesken liiallisen tyytyväisyyden vallatessa alaa. Hyvin moni teoria korostaa myös viimeisen vaiheen merkitystä; muutos on juurrutettava, koska muuten tilanne palaa hyvin helposti ennalleen. Lewinin mallissa tämä on viimeinen vaihe (freezing). Kokonaisuudessaan on varauduttava siihen, että suuret muutokset vievät kauan aikaa.

4. TUTKIMUKSEN KOHDE JA EMPIIRINEN OSIO

Tutkimuksen kohteena on poliisitalo, jonne muutti useita poliisihallinnon erillisorganisaatioita, joilla voidaan kuitenkin nähdä olevan yhteinen tehtävä. Poliisilaki määrittelee poliisin tehtäväksi toimimisen asiallisesti ja puolueettomasti, sovinnollisuutta edistäen. Toimenpiteistä ei saa aiheutua suurempaa haittaa ja vahinkoa kuin on välttämätöntä tehtävän suorittamiseksi. Poliisi pyrkii ensisijaisesti neuvoin, kehotuksin ja käskyin pitämään yllä yleistä järjestystä ja turvallisuutta. Toiminta perustuu hyvin pitkälti lakiin. Myös noudatettavat arvot ja hyvät toimintatavat sisältyvät poliisin eettiseen valaan. (Poliisi 2006b.)

Sisäasiainministeriö johtaa poliisitoimintaa. Organisaatio on kolmiportainen; poliisin ylläjohtajana toimii sisäasiainministeriön poliisiosasto, jonka alaisuudessa toimivat poliisin lääninjohdot, poliisin valtakunnalliset yksiköt, poliisioppilaitokset, Poliisin tekniikka-keskus, poliisin tietohallintokeskus ja toiminnallisesti Helsingin kihlakunnan poliisilaitos. Paikallistasolla toiminta on jaettu hallinnollisesti kihlakuntiin ja kihlakuntien poliisilaitokset toimivat poliisin lääninjohdon alaisuudessa. (Poliisi 2006a.)

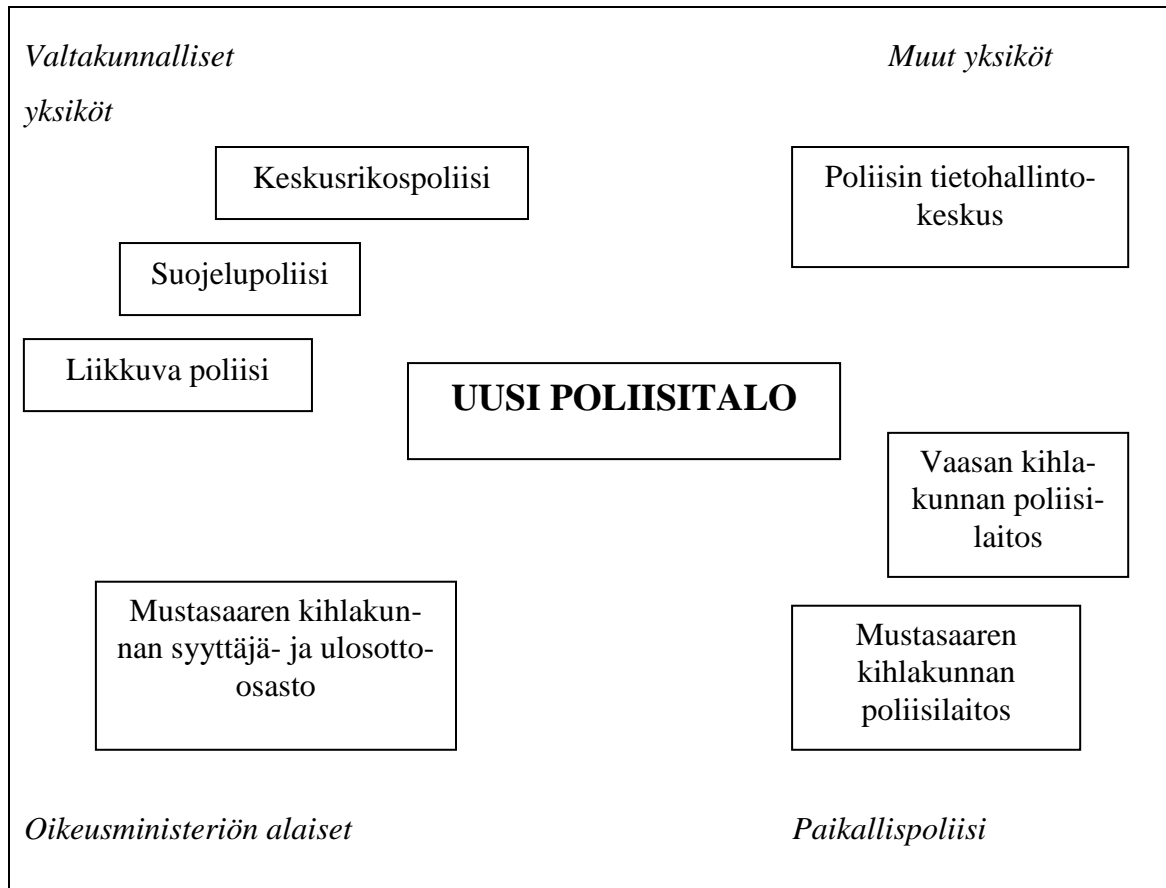
Valtioneuvoston asettama poliisiasiainneuvottelukunta toimii sisäasiainministeriön poliisiosaston yhteydessä. Kunnanvaltuustojen asettamat poliisin neuvottelukunnat toimivat poliisilaitosten yhteydessä. Ahvenanmaan maakunnan poliisipiiri on itsenäinen yksikkö, joka vastaa toiminnastaan Ahvenanmaan hallintoviranomaisille. Keskusrikospoliisin Ahvenanmaan yksikkö hoitaa valtakunnallista poliisitoimintaa. (Poliisi 2006a.)

4.1. Vaasan poliisitalo

Vuonna 2003 helmikuussa Vaasaan valmistui uusi poliisitalo, joka on Suomen mittakaavassa ainutlaatuinen kokonaisuus. Sinne muuttivat aikaisemmin seitsemässä eri toimipisteessä työskennelleet virkamiehet, jotka aiemmin työskentelivät eri puolilla Vaasaa, yhteensä yli 200 viran- ja toimenhaltijaa. Tänä päivänä poliisitalossa työskentelevät Mustasaaren kihlakunnanvirasto, Vaasan poliisilaitos, poliisin valtakunnallisten eril-

lisyksiköiden, liikkuvan poliisin, suojelupoliisin ja keskusrikospoliisin paikalliset yksiköt. Näiden lisäksi sinne muutti myös poliisin tietohallintokeskuksen paikallisyksikkö. (Melleri 2003: 1.)

Muuttaneista yksiköistä suurin on yli sadan virkamiehen yksikkönä Vaasan poliisilaitos. Vaasan poliisilaitoksen yli satavuotisen historian suurin yksittäinen muutos on ollut muutto uusiin yhteisiin toimitiloihin. Toiseksi suurin yksikkö on Mustasaaren kihlakunnanvirasto, jonka eri osastoilla työskentelee yhteensä noin 50 virkamiestä. Mustasaaren kihlakunnanvirasto valmistautui muutokseen toteuttamalla valtiokonttorin rahoittaman TYKY-hankkeen 2001–2002. Projekti koettiin hyödylliseksi ja se auttoi tukemaan poliisilaitoksen omaa kehitystyötä ja ilmapiiriä. Poliisin valtakunnallisten erillisyksikköjen koot vaihtelevat liikkuvan poliisin parista kymmenestä, keskusrikospoliisin kymmeneen, suojelupoliisin neljään virkamieheen ja poliisin tietohallintokeskuksen Vaasan yksikön kolmeen IT-asiantuntijaan. (Melleri 2003: 1.)



Kuvio 3. Vaasan poliisitalon yksiköt (Melleri, Perttu, Nyysti & Uusimäki 2005: 2.)

Vaasan poliisitalon yksiköt kuuluvat hallinnollisesti kahteen eri ministeriöön, sisäasiainministeriöön ja oikeusministeriöön. Kaikki yksiköt toimivat lainvalvontaviranomaisina tai niiden tukipalveluissa. Yksiköillä on omia sisäisiä kehittämissuunnitelmia. Uusi toimitalo on antanut poikkeuksellisen haasteen ja mahdollisuuden kehittää yhteistyötä. Laadun ja tehokkuuden takaa vain lainvalvonnan yhteistyöketjujen toimiminen. (Työministeriö 2006b.)

Vaasan poliisitalo on siis megatason työyhteisö ja se antaa mahdollisuuksia ainutlaatuisen eri lainvalvontaviranomaisten väliseen yhteistyöhön. Haasteena on kuitenkin eri yksiköiden hyvin erilainen työkuulttuuri, virkarakenne ja kehitysvaihe. Ennen muuttoa pyrittiin talon suunnitteluprosessin aikana ottamaan huomioon uuden toimitalon anta-

mat mahdollisuudet ja jokainen yksikkö joutui tekemään esimiesvirastolleen suunnitelmansa. (Työministeriö 2006.)

4.2. Työyhteisön kehittämisohjelma

Hallitusohjelmaan kuuluvan työyhteisön kehittämisohjelman (TYKE) tavoitteena on työn tuloksellisuuden ja työelämän laadun parantaminen kehittämällä toimintatapoja työpaikalla. Keskeisiä toimintamuotoja ovat työpaikkalähtöisten kehittämisprojektien tukeminen asiantuntijatuella, työelämän kehittämistä koskevan osaamisen levittäminen ja yhteistyön lisääminen työelämän kehittämiseen liittyvien osapuolien kesken. Kehittämisohjelma on suunnattu yrityksille, julkisyhteisöille ja muille organisaatioille eikä työpaikkojen toimialalle tai koolle ole rajoituksia. Se on budjettirahoitteinen (7,57 miljoonaa euroa vuonna 2003). Organisointiin kuuluu kolmikantainen johtoryhmä ja asiantuntijaryhmä sekä työministeriössä toimiva projektitiimi. (Työministeriö 2006a.)

Vaasan poliisitalolla kehittämisprojekti toteutettiin 15.06.2003–30.09.2005. Siihen osallistuivat Vaasan poliisilaitos, Mustasaaren kihlakunnanvirasto, liikkuvan poliisin ja keskusrikospoliisin Vaasan yksiköt, suojelupoliisin Vaasan toimisto sekä Poliisin tietohallintokeskuksen Vaasan yksikkö. Alkuvaiheessa projektille luotiin organisaatio. Projektin ohjausryhmään ja projektitiimiin valittavien henkilöiden valinnoissa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki talossa toimivat eri yksiköt ja henkilöstöryhmät sekä niiden tasapuolinen edustus. Niiden lisäksi ohjausryhmään valittiin asiantuntijajäsenet. (Melleri, Perttu, Nyysti & Uusimäki 2005: 2; Työministeriö 2006b.)

Yksiköiden esimiehet olivat projektin aloitteentekijöitä ja käynnistäjiä. Projektin aloitteentekijöillä oli aktiivinen rooli projektia käynnistettäessä ja he kuuluivat myös ohjausryhmän ja projektitiimin jäseniin. Johdon sitoutuminen projektiin viestitti talon muille viran- ja toimenhaltijoille projektin merkityksestä ja tärkeydestä. Projektin tarkoituksena oli parantaa yhteistyötä talon sisällä, minkä vuoksi sen nimeksi annettiin ”Ytyä yhteistyöhön”. Parempi yhteistyö tehostaisi lainvalvontaa ja synnyttäisi synergiaetuja yksiköiden välille. Ajatuksena oli saada kaikki talossa työskentelevät mahdollisimman

aktiivisesti mukaan ja sen vuoksi loppuvuodesta 2003 järjestettiin henkilöstökysely, joka kartoitti projektin alkutilannetta. Kyselyn aihealueita olivat: 1. laadun, tuottavuuden ja työprosessin kehittäminen, 2. työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen, 3. oppimisen edistäminen ja 4. yhteistyö- ja palaverikäytännöt. Näin haluttiin selvittää talon viran- ja toimenhaltijoiden näkökulmat, ideat ja toivomukset. Henkilöstökysely uusittiin syksyllä 2005 ja sen avulla pyrittiin selvittämään projektin tuloksia. (Melleri ym. 2005: 4–5.)

4.2.1. Projektin tavoitteet

Projektille asetettiin kymmenen tavoitetta, joiden toteutustavat päätettiin alkuvaiheessa, mutta kaikkien tavoitteiden aikataulutusta ei pidetty realistisena (Melleri ym. 2005: 4). Tavoitteiksi määriteltiin:

1. megatyöyhteisön muodostaminen,
2. uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin luominen suunnitelmallisella tavalla,
3. lainvalvontaketjun yhteistyön parantaminen,
4. yksiköiden ja osastojen välisen yhteistoiminnan kehittäminen ja niiden välisten rajojen madaltaminen,
5. palaverikäytäntöjen kehittäminen,
6. muutosvalmiuden parantaminen,
7. muutoksen aiheuttamien stressitekijöiden hallinta,
8. eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen monipuolinen hyödyntäminen,
9. suunnitelmallisen tehtäväkiertojärjestelmän aikaansaaminen ja
10. kaksikielisyyden vahvistaminen (Mustasaaren kihlakunta 2003).

Yhteistyön merkitystä ja tärkeyttä haluttiin korostaa, joten yhteisten foorumien luomista ja käyttöönottoa pidettiin tärkeänä. Tavoitteet pyrittiin saavuttamaan luento- ja ryhmätehtävien, kartoitusten ja analyysien avulla. (Melleri ym. 2005: 4.)

Ensimmäinen tavoite oli **megatyöyhteisön muodostaminen**. Tarkoituksena oli alunperin prosesseihin ja verkostoihin perustuva yhteistyö organisaatorajat ylittäen. Toiminta suunnitellaan ongelmasuuntautuneesti. Tavoitteen toteuttamiseksi järjestettiin luento-

kertoja, joiden tarkoituksena oli avartaa ymmärrystä, mitä tarkoitetaan megatyöyhteisöllä ja mitä se käytännössä merkitsee poliisitalossa työskenteleville. Lisäksi järjestettiin erilaisia yhteisiä tapahtumia koko poliisitalon henkilökunnalle (esimerkiksi yhteinen pikkujoulu). (Mustasaaren kihlakunta 2003; Melleri ym. 2005: 5.)

Toinen tavoite oli **uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin luominen suunnitelmallisella tavalla**. Uudelle megatyöyhteisölle on kehitettävä oma yhteistyöhakuinen organisaatiokulttuuri, joten tavoitteet yksi ja kaksi kuuluvat yhteen. Mikäli tässä onnistutaan, paranevat tulokset organisatorisista hallinnon kehittämispäätöksistä huolimatta. Eri hallintoyksiköihin kuulumisen ja erilaiset olemassa olevat organisaatiokulttuurit vaikeuttavat uuden organisaatiokulttuurin luomista. Sitä haittaavat myös valtionhallinnolliset esteet sekä toisen yksikön ja sen toimintatapojen vierastaminen. Tästä johtuen uuden organisaatiokulttuurin luominen vie paljon aikaa. Kuitenkin yhteistyötä yli rajojen yritettiin edistää löytämällä toimintoja, joissa yhteistyön avulla voitaisiin hyödyntää synergiaetuja. Yhteisten toimintojen löytämistä varten järjestettiin sisäisiä koulutustilaisuuksia. Niissä pohdittiin, mitä toimintoja voitaisiin yhtenäistää. Tällaisia toimintoja on löytynyt ja uusia yhteistyömuotoja on syntynyt. Resurssien käyttö onkin tehostunut parissa vuodessa. (Melleri 2003: 5; Melleri ym. 2005: 6.)

Yhdistyneet kulttuurit ovat pääasiassa samanlaiset; kaikissa yksiköissä on vallinnut poliisikulttuuri, joten pelisäännöt ja arvot olivat kohdallaan yhtenäisen kulttuurin ja megatyöyhteisön muodostamiseksi. Poliisin ammatissa ja poliisitalossa vallitsee voimakas yhteishenki, jonka luojana toimii pitkälle poliisin ainutlaatuinen ammatti, joka sisältää vastuunottamista toisten ihmisten turvallisuudesta. Poliisina oleminen ei ole vain ammatti vaan myös identiteetti. (Melleri ym. 2005: 6.)

Kolmas tavoite oli **lainvalvontaketjun yhteistyön parantaminen**. Rikosprosessi on konkreettinen esimerkki lainvalvontaketjusta. Siinä poliisi tekee esitutkinnan, syyttäjää ratkaisee viedäänkö juttu oikeuteen, tuomioistuimien päättää syyllisyyskysymyksen ja ulosottomiehen toimenpiteitä tarvitaan tuomion täytäntöön panemisessa. Jotta rikostorjunta olisi tehokasta, on tämän ketjun toimittava sujuvasti. (Melleri 2003: 6.)

Yhteistyötä ryhdyttiin parantamaan muun muassa aloittamalla palaverikäytäntöjen luominen. Myös tutkinnanjohtaja–syyttäjä-yhteistyö on saanut selkeämmän muodon ja valtakunnansyyttäjävirsto on järjestänyt koulutusta, jonka jälkeen koulutetuilla on valmiudet toimia aluekouluttajina kollegoilleen. Poliisitaloon muuton jälkeen poliisien ja syyttäjien välinen yhteistyö on parantunut ja lisääntynyt, mikä johtuu ensisijaisesti virstojen fyysisestä läheisyydestä. (Melleri ym. 2005: 6–7.)

Neljäntenä tavoitteena oli **yksiköiden ja osastojen välisen yhteistoiminnan kehittäminen ja niiden välisten rajojen madaltaminen**. Eri yksiköillä on erilaiset taustat ja kehitysvaihe. Isot yksiköt voivat kehittää organisaation sisäistä osastojen välistä yhteistyötä ja toiminnan koordinointi poistaa yksiköiden toiminnoista päällekkäisyyksiä. Jotta yksiköiden ja osastojen rajat madaltuisivat, on niiden analysoitava toimintaansa. Sen jälkeen yhteistyökuvioita on helpompi suunnitella alipäällystötasolla ohjattujen työpajojen yhteydessä. (Melleri 2003: 6; Melleri ym. 2005: 7.)

Loppuraportissa todetaan, että yhteistoiminta eri yksiköiden välillä ja niiden välisten rajojen madaltaminen on onnistunut ja saatu käyntiin. Kulttuurit eivät voi kuitenkaan yhdistyä kovin nopeasti, koska sitä estävät valtionhallinnollisten linjausten lisäksi kulttuurin mikrotason esteet, joita ovat toiminnallinen/funktionaalinen jakautuminen, sukupolveen liittyvä jakautuminen ja ammatillinen jakauma. Poliisitalossa toiminnallinen jakauma tarkoittaa sitä, että eri yksiköt keskittyvät omiin työ- ja sosiaalitiloihin, mikä kylläkin edistää yksiköiden sisäistä yhteishenkeä, mutta samalla yksiköiden välinen yhteishenki jää vähemmälle huomiolle. Tähän ollaan vaikuttettu projektin ja yhteisten foorumeiden avulla ja siinä ollaankin onnistuttu. Yhteistyöhön vaikuttaa myös sukupolveen liittyvä jakautuminen, eli ikä ja organisaatiossa työskennelty aika. Sukupolveen liittyvä jakauma ollaan huomioitu projektissa ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamista ollaan hyödynnetty ja uudet työntekijät perehdytetään organisaatioon kenttäharjoittelijoiden harjoitusjakson aikana. Ammatillinen jakauma koostuu poliiseista, kansliahenkilökunnasta sekä syyttäjien ja ulosoton henkilökunnasta. (Melleri ym. 2005: 7.)

Viidenneksi tavoitteeksi määriteltiin **palaverikäytäntöjen kehittäminen**. Tarkoituksena oli oikein ajoitetut ja tehokkaasti valmistellut palaverit eri tasoilla (miehistö, alipääl-

lystö, päällystö ja päällikkötaso) ja siten varmistettu kaikkien resurssien järkevä käyttö, joka edistää tiedon kulkemista ja työn laadun parantamista sekä innovatiivisuuden lisääntymistä. (Melleri 2003: 5.)

Sen hetkiset palaverikäytännöt kartoitettiin ja analysoitiin, jonka jälkeen ryhdyttiin järjestämään yhtenäisiä palaverikäytäntöjä koko poliisitalolle. Kun palaverikäytännöt ovat yhtenäiset, tiedonkulku, vuorovaikutus ja tehokkuus lisääntyvät ja yhteistyötarpeet ilmenevät paremmin. Syksyyn 2005 mennessä poliisitalossa oli järjestetty kaikilla tasoilla säännönmukaisia dokumentoituja palavereja. Tieto kulkee ylhäältä alas ja alhaalta ylös. (Melleri ym. 2005: 7–8.)

Kuudes tavoite oli **muutosvalmiuden parantaminen**. Johtuen uuden työyhteisön ainutlaatuisuudesta, kyseessä oli hyvin suuri haaste. Tuloksena odotettiin hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää myös muualla. Toteutukseen kuului kaksi Mediviren järjestämää luentosarjaa. (Melleri 2003: 6.)

Tavoite koettiin keskeiseksi kohteeksi projektin puitteissa. Muutto merkitsi suurta muutosta, tutustumista uuteen taloon ja osittain uusiin ihmisiin. Muutokset tuovat usein mukanaan epävarmuutta eikä vanhasta turvallisesta käytännöstä haluta päästää irti. Liiallista takertumista haluttiin välttää, jotta yhteistyökuvioita syntyisi helpommin. (Melleri ym. 2005: 8.)

Seitsemänneksi tavoitteeksi määriteltiin **muutoksen aiheuttamien stressitekijöiden hallinta**. Muutos on aina erittäin vaativa prosessi ja kihlakunnan uudistuksen yhteydessä (1996) koettiin muutosprosessi huonosti hoidetuksi. Mustasaaren TYKY-projektin yhteydessä tuli esiin asioita, joita olisi pitänyt alkaa valmistella jo vuosia aikaisemmin. (Melleri 2003: 7.) Tämä tavoite liittyy läheisesti muutosvalmiuden parantamiseen.

Kahdeksas tavoite oli **eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen monipuolinen hyödyntäminen**, jonka tavoitteena oli parantaa työilmapiiriä ja tehdä uudesta megatyöyhteisöstä myös työhyvinvoinnin kannalta ammattimaisesti johdettu yksikkö. Tavoitteeksi nostettiin työssä jaksaminen siten, että eläkkeellesiirtymisten määrä vähenee. (Melleri

2003: 7.) Projektissa hyödynnettiin tämän tavoitteen osalta Mediviren Työterveyspalvelut Oy:n ammattitaitoa (Melleri ym. 2005: 8).

Yhdeksänneksi tavoitteeksi oli määritelty **suunnitelmallisen tehtäväkiertojärjestelmän aikaansaaminen**. Uuden megayhteisön uskottiin antavan mahdollisuuksia hyödyntää talossa olevaa osaamista. Tehtäväkiertojärjestelmän tarkoituksena oli parempi yhteistyö ja tutustuminen toisten yksiköiden tehtäviin ja työskentelytapoihin. Johdon tuki nähtiin tärkeänä. (Melleri 2003: 7; Melleri ym. 2005: 9.)

Lähtökohtana oli sisäisesti kartoittaa ja analysoida sopivat työnkiertopisteet ja halukkaat henkilöt. Ongelmaksi muodostui ajanpuute ja alhainen kiinnostus. Uuden työn sisäistäminen merkitsee oman työn kasaantumista ja uuden työn opettaminen toiselle hidastaa omaa työntekoa. Ongelmana oli myös resurssien niukkuus. (Melleri ym. 2005: 9.)

Kymmenes ja samalla viimeinen tavoite oli **megatyöyhteisön kaksikielisyyden vahvistaminen**. Vaasa on kaksikielinen kaupunki ja yksiköiden on pystyttävä palvelemaan asiakkaita molemmilla kotimaisilla kielillä. Myös mahdollisimman monissa palavereissa pitäisi käyttää molempia kieliä ja antaa jokaiselle mahdollisuus parantaa omaa heikompaa toista kotimaista kieltä. (Melleri 2003: 8.)

Yhteistyö poliisitalon sisällä edellyttää molempien kotimaisten kielten hallintaa. Kaksikielisyyden vahvistaminen projektin avulla ei täysin onnistunut lähinnä rahoituksen puuttumisen vuoksi. Kuitenkin ruotsinkielen keskustelusta kiinnostuneet henkilöt ovat kokoontuneet säännöllisesti keskustelemaan ajankohtaisista asioista ruotsiksi. Loppuraportissa todetaan ulkopuolisen kouluttajan olevan tarpeen. (Melleri ym. 2005: 9.)

Edellä käytiin läpi TYKES-projektin kaikki kymmenen tavoitetta. Tutkimuksen kannalta ne eivät kuitenkaan kaikki ole yhtä merkityksellisessä roolissa. Tutkimusongelmaa käsittelevässä luvussa nostettiin esille erityisesti tavoitteet, jotka liittyvät organisaatiokulttuuriin ja muutokseen. Näistä mainittiin tärkeimpinä tavoite yksi, eli megatyöyhteisön luominen ja tavoite kaksi, eli uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin luominen suunnitelmallisella tavalla. Myös tavoite kuusi, eli muutosvalmiuden parantaminen ja

tavoite seitsemän, eli muutoksen aiheuttamien stressitekijöiden hallinta liittyvät tutkimukseeni keskeisesti.

Asiantuntijoiden rooli

Projektin tavoitteiden saavuttamisessa asiantuntijoilla oli tärkeä rooli. Poliisihallinnon ulkopuoliset asiantuntijat luennoivat muun muassa megayhteisön muodostamisesta, muutosvalmiuden parantamisesta, muutoksen aiheuttamien stressitekijöiden hallinnasta sekä eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen monipuolisesta hyödyntämisestä. Poliisihallinnon sisäiset asiantuntijat luennoivat muista osatavoitteista. Loppuraportin mukaan johdon, henkilöstön ja asiantuntijoiden keskinäinen yhteistoiminta toteutui hyvin. Henkilöstö osallistui järjestettyihin koulutustilaisuuksiin. (Melleri 2005: 10.)

4.2.2. Projektin tulokset

Projektia edistivät projektitiimin ja ohjausryhmän aito kiinnostus ja halu viedä projektia eteenpäin. Projektia pidettiin esillä ja käynnissä ja poliisitalon eri yksiköiden ja osastojen johto sitoutui siihen. Kuitenkaan projektin organisaatio ei ollut ongelmaton. Ongelmat ilmenivät siinä, että kukaan projektitiimin ja ohjausryhmän jäsenistä ei täyspäiväisesti paneutunut projektiin, vaan sitä vietiin eteenpäin työn ohessa. Tämän takia projektin suunnittelussa ja projektirahojen kohdistamisessa syntyi epäselvyyksiä ja puutteita. Epäselvyyksiä oli sen suhteen, mitkä asiantuntijat ja koulutushankkeet projektiin hyväksyttäisiin, esimerkiksi työministeriö ei hyväksynyt tarpeellista ruotsinkielisen koulutuksen piiriin. Lisäksi suunnitteluvaiheeseen olisi pitänyt panostaa enemmän ja alkuvaiheeseen olisi tarvittu kokopäiväinen projektivastaava. Loppuvaiheessa projektille kuitenkin määrättiin yhdyshenkilö. (Melleri ym. 2005: 10–11.)

Projektin edetessä henkilöstön kiinnostus vähentyi, koska projektin konkreettisia tuloksia ei osattu havaita. Monet projektista peräisin olevat ideat ja käytännöt tulivat niin tutuiksi ettei niitä osattu enää yhdistää siihen. Myös tiedonkulussa havaittiin alkuvaiheessa ongelmia, joita aiheutti muun muassa kuuluminen kahden eri ministeriön alaisuuteen

ja erilaisten viestintäjärjestelmien olemassaolo. Ne korjattiin kuitenkin hyvissä ajoin järjestämällä projektille oma tiedotusjärjestelmä. (Melleri ym. 2005: 11.)

Projekti synnytti uusia toimintatapoja ja -malleja. Se mahdollisti poliisitalossa yksiköiden ja osastojen lähestymisen toisiinsa ja tutustumisen toisten työkuultuuriin. Projektiin liittyneet koulutustapahtumat mahdollistivat eri yksiköissä työskentelevien kokoontumisen. Sen kautta samaa työtä tekevät virkamiehet ja -naiset saivat mahdollisuuden parantaa yhteistyötä, mikä tehosti resurssien käyttöä. Yhteistyökuviot paranivat erityisesti rikosilmoitusten vastaanotossa, ulkomaalaistutkinnassa ja liikennevalvonnassa. (Melleri ym. 2005: 11.)

Projektin myötä kehitettiin maanantaipalaveri, joka oli palaverikäytännössä suurin muutos. Koko poliisitalon virkamiehet kokoontuvat joka maanantai puoleksi tunniksi. Lisäksi palaveriin osallistuu poliisitalon ulkopuolelta säännöllisesti Vaasan kihlakunnan syyttäjävirston ja Mustasaaren kihlakunnan syyttäjäsaston syyttäjät ja Vaasan tullin sekä merivartioalueen edustaja. Palaverissa käydään läpi mennyt viikko ja viikonloppu. Siellä tarkastellaan myös mahdollisia yhteistyötarpeita eri osastojen ja yksiköiden välillä. Maanantaipalaverin myötä tieto meneillä olevista tapahtumista ja koulutuksista välittyy eteenpäin. Samalla eri yksiköissä työskentelevät ihmiset tutustuvat toisiinsa. Vetovastuu kiertää yksiköiden välillä ja palaverin puheenjohtajalla on mahdollisuus ottaa esille joku teema omasta organisaatiostaan. Projekti toi mukanaan myös ryhmänjohtajien yhteispalaverit sekä kansliahenkilökunnan palaverit. (Melleri ym. 2005: 11–13.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että kuten teoriassa ajatellaan, eri kulttuureiden yhdistäminen on aina aikaa vievää ja vaikeaa, myös tämä projekti vahvisti oletusta käytännössä. Loppuraportin mukaan yksiköiden eri kulttuurit ja eri ministeriöiden ja kihlakuntien alaisina olevat yksiköt takertuivat helposti byrokraattisuuden taakse ja suojasivat omaansa tätä kautta hoitaen vain omat työnsä ja vastuualueensa. Projekti antoi kannusteen muuttaa tätä käytäntöä. (Melleri ym. 2005: 13.)

Projektin tärkeimpänä saavutuksena pidetään palaverikäytäntöjen kehittämistä. Kokonaisuudessaan projektin toteutus eli koko ajan eikä se kaikilta osin noudattanut ennalta

laadittua suunnitelmaa. Toteutus kehittyi esiin nousseiden tarpeiden perusteella ja siihen myös voitiin ottaa mukaan sellaisia asioita, joita ei ollut mukana suunnittelu- tai alkuvaiheessa. Koko ajan tiedostettuna ongelmana oli muutoksen toteutumisen hitaus. Osalla henkilöstön jäsenistöä oli ongelmia motivaation kanssa ja he olisivat halunneet konkreettisempia tuloksia. Tavoitteisiin kohdistui myös jonkin verran epärealistisia odotuksia. Kuitenkin projektin avulla saavutettuja Vaasan poliisitalon eri osastojen ja yksiköiden välisiä yhteistyömuotojen muutoksia ja toimintatapojen muuttumista pidetään huomattavalta osalta pysyvinä. Hyödyt ovat kohdistuneet toimintatapoihin, toiminnan tuotoellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Projekti toimi kehitystyön alkuna ja kehitystyö jatkuu edelleen. Tämän varmistamiseksi muodostettiin työvaliokunta, joka odottaa poliisitalon henkilöstöltä esityksiä ja tulee kutsumaan projektin ohjausryhmän ja projektitiimin muodostaman yhteistyövaltuuskunnan koolle säännöllisin väliajoin. (Melleri ym. 2005: 14.)

4.3. Erilliskulttuurit saman katon alle

4.3.1. Haastateltavien valinta

Tämä luku koostuu haastateltavien mielipiteistä. Tarkastelu etenee haastattelurungon teemoja noudatellen. Haastateltavat ovat pääasiassa eri yksiköiden päälliköitä ja henkilöitä, jotka ovat toimineet aktiivisesti ohjausryhmässä ja projektitiimissä. Yksikön koko on vaikuttanut osittain haastateltavien lukumäärään. Näiden lisäksi haastattelin projektin talon ulkopuolista asiantuntijajäsentä. Yhteensä haastateltavia oli 15 kappaletta. Vaasan kihlakunnan poliisilaitokselta haastateltiin poliisipäällikköä, rikoskomisariota ja osastosihteeriä (lupa-asioiden esimies), Mustasaaren kihlakunnan poliisilaitokselta haastateltiin poliisipäällikköä ja komisariota, keskusrikospoliisista haastateltiin rikoskomisariota, rikosylikonstaapelia ja rikostarkastajaa, liikkuvasta poliisista haastateltiin ylikomisariota ja vanhempaa konstaapelia, suojelupoliisista haastateltiin ylietsivää, Mustasaaren kihlakunnan syyttäjäsastolta haastateltiin kihlakunnansyyttäjää, Mustasaaren kihlakunnan ulosotto-osastolta haastateltiin kihlakunnanvoutia, poliisin tietohallintokeskuksesta

haastateltiin tietoliikennetarkastajaa ja lisäksi asiantuntijajäsenenä haastateltiin Jyväskylän kihlakunnan poliisilaitoksen päällikköä, joka on myös filosofian tohtori.

Valitsin henkilöitä, joilla on mahdollisimman selkeä käsitys sekä itse muutoksesta että TYKES-projektista ja jotka ovat olleet tiiviisti siinä mukana. Koska haastattelu metodina on suhteellisen rajallinen mahdollistaen melko pienen otoskoon, on muu henkilöstö rajattu ulkopuolelle. Tämä on syytä huomioida tuloksia analysoitaessa; kentällä työskentelevällä projektin ulkopuolisella, pääasiassa kentällä työskentelevällä poliisimiehellä saattaa olla varsin erilainen näkemys ja erilaiset tiedot itse projektista kuin niillä, jotka ovat työskennelleet tiiviisti sen parissa. Tässä tutkimuksessa käydään läpi pääasiassa esimiestason henkilöiden näkemyksiä.

Haastattelu koostui erilaisista teemoista, joiden mukaisesti käydään myös tulokset läpi. Teemoja olivat organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen sekä TYKES-projektin tavoitteet. Tuloksista ei käy ilmi yksittäisten haastateltavien sanomiset siten, että haastateltavat olisivat tunnistettavissa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä.

4.3.2. Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen

Poliisitaloa on sanottu monessa yhteydessä ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi Suomessa. Ainutlaatuisen siitä tekevät kahden itsenäisen poliisilaitoksen sijainti samoissa tiloissa sekä kielikysymys. Vastausten perusteella poliisitalon rakentamiseen ovat vaikuttaneet enimmäkseen ympäröivät olosuhteet, jolloin yhteinen poliisitalo on ollut ratkaisuna käytännöllisin ja tavallaan itsestäänselvä. Näkemykset poliisitalon ideasta olivat varsin yhtenäisiä. Jokaisen mielestä perimmäisenä syynä poliisitalon perustamiselle oli yksinkertaisesti selkeä ja jokaisen hyvin nähtävissä ja koettavissa oleva käytännön tarve. Vanhoja tiloja pidettiin pääsääntöisesti hyvin epäkäytännöllisinä, koska niitä ei oltu alunperin suunniteltu poliisiin käyttöön. Haave uusista tiloista oli elänyt jo kauan ja puheet poliisitalosta olivat jatkuneet jo vuosikymmeniä. Lisäksi se koski kaikkia yksiköitä:

”Ei tätä mitenkään ole erikseen ideoitu, vaan sen on nämä olemassa olevat olosuhteet määränneet, että näin on kehitys sitten mennyt, että tehtiin yhteinen poliisitalo, mihinkä tuli sitten nämä muutkin yksiköt.”

”Vaasan poliisitalohanke, sehän oli ollut vireillä kymmeniä vuosia. Sitä tonttia oli etsitty ja montaa mieltä oltiin siitä paikasta, ja sitten tietysti se lopullinen idea, että koska se liikkeelle lähtee, niin se on ollut tietenkin monesta tekijästä kiinni.”

Yksiköiden sijainti hajallaan hankaloitti asiointia ja yhteistyötä yksiköiden välillä. Kun poliisitalohanke vihdoinkin saatiin käyntiin, oli loogista, että kaikki uusia tiloja toivovat erillisyyksiköt muuttaisivat samoihin tiloihin. Tällä uskottiin olevan myös huomattavia synergiaetuja.

Ennako-odotukset olivat suhteellisen korkealla ja suhtautuminen muutokseen oli pääsääntöisesti erittäin myönteistä. Muutoksen odotettiin lisäävän tehokkuutta ja vähentävän päällekkäisyyksiä työtehtävissä. Myös asiakasnäkökulmasta asioimisen uskottiin selkiytyvän ja helpottuvan kun kaikki yksiköt sijaitisivat samassa paikassa ja kieliapua löytyisi läheltä. Yhteistyön suhteen odotuksia oli paljon ja toivottiinkin, että yhteisen talon myötä kynnyksellä yhteyttä muihin yksiköihin madaltuisi. Tietämyksen muista yksiköistä ja niiden henkilökunnasta odotettiin kasvavan.

”Kyllä se varmasti kaikilla oli niinkuin se suuri odotus, että nyt opitaan tuntemaan paremmin ja varmasti se ennuste on siinä suhteessa ja odotukset on toteutunutkin, että nyt on paljon helpompaa ja luonnollisempaa tämä asiointi.”

Myös parannukset fyysisiin tiloihin mainittiin useaan otteeseen. Tiloista odotettiin modernimpia ja tarkoituksenmukaisempia. Esimerkkeinä parannuksista mainittiin muun muassa kunnan liikuntatilat, toimivammat sosiaalitilat, paremmat parkkipaikat ja ajanmukaiset kuulustelutilat.

Tiedotuksessa ei koettu olleen suurempia puutteita ja monen mielestä se oli erinomaista. Tietoa oli haastateltavien mielestä riittävästi jokaisen saatavilla erilaisten tiedotteiden, koulutuspäivien, kokousten, sähköisen foorumin ja piirustusten muodossa. Kaikki mahdolliset käytettävissä olevat tiedotuskanavat olivat monen mielestä varsin tehokkaasti hyödynnettyinä. Sähköposti mainittiin tehokkaana yhteydenpitovälineenä. Osittain asioista perillä oleminen riippui luonnollisesti henkilön omastakin kiinnostuksesta ja aktiivisuudesta, mutta tarvittava tieto oli helposti kaikkien kiinnostuneiden saatavilla. Jokai-

nen yksikkö sai osallistua omien tilojensa suunnitteluun ja henkilökunta sai esittää ehdotuksia ja muutosehdotuksia niitä koskien. Huonekaluja käytiin valitsemassa yhdessä. Tilaratkaisujen suhteen haettiin ideoita käymällä tutustumassa muihin poliisitaloihin eri puolilla Suomea. Talon valmistumista käytiin seuraamassa paikan päällä rakennusvaiheessa ja rakennushankkeessa toimi päätoimisesti pari yhdyshenkilöä, jotka informoivat sen etenemisestä.

Esimiehen keskeisinä tehtävinä talohankkeeseen liittyen nousivat esiin asioista informointi ja oman yksikön puolen pitäminen niissä päätöksissä, jotka koskivat muun muassa yksikön tiloja. Esimiehen tärkeänä tehtävänä pidettiin myös alaisten mielipiteiden selvittämistä liittyen taloa koskeviin päätöksiin. Haastatteluissa korostui se, että poliisitalohanke oli pääasiassa paikallinen hanke, jonka käytännön toteutus riippui ainoastaan sinne muuttavista yksiköistä. Monen yksikön päälliköllä olikin aktiivinen rooli joko ohjausryhmässä, projektitiimissä tai molemmissa. Joidenkin haastateltavien esimiehet toimivat muualla, joten heidän roolinsa oli hyvin minimaalinen, eli rajoittui lähinnä ”sopimusten allekirjoittamisiin”. Toiminta ja suurimmat päätökset toteutettiin kuitenkin paikan päällä. TYKES-projektin keskeisenä ideoijana ja vetäjänä toimi Mustasaaren kihlakunnan poliisilaitoksen poliisipäällikkö Pekka Melleri, jonka panosta pidettiin merkittävänä.

Talon valmistumista pystyivät kaikki halukkaat seuraamaan konkreettisesti käymällä paikan päällä tutustumassa rakennusprosessiin. Lisäksi keskeisessä roolissa olivat säännöllisesti järjestettävät talokokoukset, joihin osallistuivat rakennuttaja, rakentaja, valvojat ja eri yksiköiden edustajat. Talokokouksissa käytiin läpi, mitä oli siihen mennessä saatu valmiiksi ja mitä tehtäisiin seuraavaksi. Niissä jokainen pystyi tuomaan ilmi havaittuja vikoja ja puutteita. Haastatteluista paljastui selkeästi, että suurin osa haastateltavista koki muutoksen ensisijaisesti konkreettisena muuttona parempiin tiloihin, eli muutoksen fyysinen puoli korostui. Myös seurannan todettiin kohdistuneen lähinnä varsinaiseen rakennushankkeeseen eikä niinkään esimerkiksi yksiköiden yhteistyöhön tai kulttuurien yhteensopeuttamiseen. Seuranta oli normaalia tiedottamista ja asioista keskustelua rakennusprojektin etenemisen näkökulmasta. Moni mainitsi lisäksi talossa toteutetut kyselyt ja tutkimukset muutoksen seurannan välineinä. Nämä liittyivät muutok-

sen tukena olevaan TYKES-projektiin. Projektille (TYKES) asetettiin myös välitavoitteita, joiden kautta pyrittiin päätavoitteisiin, joita oli kaikkiaan kymmenen.

Talohanke ja muutosvastarinta

Kysymys muutosvastarinnasta jakoi hieman mielipiteitä. On luonnollista, että eri yksiköissä muutos on saatettu kokea eri tavalla. Melko yksimielisiä kuitenkin oltiin siitä, että varsinainen muutos, uusi poliisitalo, oli myönteinen ja toivottu asia, jota odotettiin innolla. Aikaisemman tilanteen ongelmat, eli epäkäytännölliset tilat ja yksiköiden sijaitseminen hajallaan olivat niin selvästi nähtävissä ja koettavissa olevia epäkohtia, että tarve uudelle talolle ja yhteenmuuttamiselle oli kaikille ihan selvä.

Kuitenkin laajat muutokset, pelkästään positiivisetkin, aiheuttavat yleensä aina luonnollista muutosvastarintaa, joka ilmenee epävarmuutena ja ristiriitaisina tuntemuksina. Haastateltavat arvelivatkin, että mahdollisesti talon sijainti, kielikysymykset ja tulevat toimintatavat ovat saattaneet näitä herättää. Mitään erityistoimenpiteitä muutosvastarinnan torjumiseksi ei ole kuitenkaan tarvittu ja suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä ettei varsinaisesta muutosvastarinnasta edes voida puhua tässä yhteydessä.

“No ei nyt ainakaan kovin äänekkästä. En tiedä sitten myöhemmin kun talo oli tehty ja tähän muutettu niin ainahan sitä joku haikailee niitä menneitä ja vanhan laitoksen aikoja, mutta ei nyt suoranaista muutosvastarintaa en voi sanoa, että oli. Mutta tietysti oli jonkinlaisia jännityksen aiheita kun kaksi itsenäistä poliisilaitosta menee samaan taloon niin voiko siitä sitten välttämättä tulla aina paras mahdollinen idea, että kyllä tällaisia ajatuksia saattoi olla. Että mitenkä se yhteistyö siinä talossa lähtee pelaamaan.”

“Mä en nyt sano sitä muutosvastarinnaksi, mutta sanotaan nyt, että pelko, muutoksen pelko. Että ei ne vastustanut, mutta ne vähän niinkuin suhtautui skeptisesti, että mitenhän tässä käy, että mä olen kaksi vuotta enää niin mä en haluaisi enää mitään muutoksia.”

Kokonaisuudessaan muutos koettiin kuitenkin voittopuolisesti positiivisena asiana eikä se aiheuttanut ongelmia. Muutosvastarinnan sijasta voitaisiinkin puhua luontaisesta varovaisuudesta tai uuden pelosta. Mahdollisia pelkoja pyrittiin lievittämään tiedottamisen

avulla, jonka avulla henkilökunta pidettiin ajan tasalla tapahtumista. TYKES-projekti muutoksen tukena herättikin sitten enemmän vastustusta kuin yhteinen poliisitalo.

“On sitä esiintynyt. Tottakai siis ihan aina esiintyy. Ja monella eri tasolla. Eli sekä niin ylimmässä johdossa kuin ruohonjuuritasolla.”

Suurimmat ongelmat koettiin siinä ettei alkuinnostuksen jälkeen saavutettu konkreettisia tuloksia siinä määrin, mitä odotukset olivat. Arveltiin, että esimiestaholla jotkut ovat kokeneet, että TYKES kyseenalaistaa heidän asemansa ja että se on saatettu kokea ohijohtamisena, joka ei ole enää esimiesten kontrolloitavissa. Jotkut olivat odottaneet, että TYKES olisi keskittänyt enemmän voimavaroja miehistötasolle. Tämä kaikki johti jonkinlaiseen taantumiseen jopa siinä määrin, että projektin nimestä tuli ”haukkumasana” ja sen ympärillä pyöri osittain virheellisiä oletuksia muun muassa rahojen käytöstä. Lisäksi vastustus ilmeni joidenkin passivoitumisena. Vääriä luuloja pyrittiin korjaamaan faktoilla ja avoimuudella.

Onnistumisia ja epäonnistumisia

Haastateltavat pitivät muutoksen käytännön toteutusta ja erityisesti TYKES-projektin käynnistämistä sen yhteydessä onnistuneina. Fyysisiin tiloihin ja talon sijaintiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Pelkästään tämän takia yhteistyömahdollisuudet ovat kasvaneet roimasti. TYKES käynnistyi heti kun muutto oli kunnolla tehty ja oltiin asetettu uuteen taloon. Sen ansioksi mainittiin asioiden nopeuttaminen. TYKES-projektin uskottiin nopeuttaneen erityisesti yhteenhitautumista, joka olisi todennäköisesti ollut paljon hitaampaa ilman sitä. Lisäksi mainittiin positiivisena asiana säännölliset palaverit, joiden myötä talon johto tuli nopeasti tutuksi ja kaikkien oli helppo seurata, mitä seuraavaksi tulisi tapahtumaan. Erityisen myönteisenä asiana mainittiin myös kaikkien työntekijöiden ottaminen mukaan muutokseen. Jokaisella oli koko prosessin ajan mahdollisuus esittää mielipiteitä ja ne myös otettiin haastateltavien mielestä kiitettävällä tavalla huomioon.

Parannusehdotuksia kysyttäessä ilmeni, että joidenkin mielestä olisi ehdottomasti ollut paikallaan palkata täyspäiväisesti joku henkilö hoitamaan TYKES-projektin toteutta-

mista sen sijaan, että sitä oltaisiin hoidettu oman työn ohella. Projekti vaati paljon sitoutumista, mutta samalla omatkin työt piti hoitaa kunnolla. Lisäksi mainittiin, että toisiin yksiköihin ja toisten ihmisten työhön oltaisiin voitu tutustua paremmin, koska on tärkeää ymmärtää myös muiden työ ja rooli organisaatiossa ja systeemissä, jotta heitä voitaisiin arvostaa kunnolla. Tässä nähtiin edelleen puutteita, vaikka tilanne on parantunut siitä, mitä se on aikaisemmin ollut. Pohdintaa herättivät myös vuokratilustannusten laskeutaperusteet, joiden vuoksi joidenkin yksiköiden vuokratulot kasvavat melko korkeiksi, eli toisin sanoen poliisitalo oli joidenkin haastateltavien mielestä aika kallis ratkaisu.

Epäonnistumisesta ei voida puhua tässä yhteydessä, mutta ajatuksia herätti myös muutoksen mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Mahdollisuudet olisi ollut pidemmällekin meneviin muutoksiin, kuten toimintojen yhdistämisiin ja toimintatapojen muutoksiin. Tätä kautta oltaisiin kenties voitu saavuttaa nykyistä suurempikin tehokkuus. Niin perustavaa laatua oleviin muutoksiin ei kuitenkaan ryhdytty eikä niitä edes harkittu missään vaiheessa.

“Ja se mikä myöskään ei ole tapahtunut niin kaikilla yksiköillä on omat johtamisjärjestelmänsä, omat johtamisrakenteensa ja organisaationsa. Semmoista yhteenitomisesta ei ole siinä tapahtunut eikä oikeastaan minkään yksikön toimijat ole semmoista sitten edes halunneetkaan. Ja ehkä ennenkaikkea siitä onkin kysymys, että sitä ei ole haluttu.”

Uusi yhteinen kulttuuri?

Yhtenäiskulttuurin suhteen suurin osa oli sitä mieltä, että jonkinlaista yhteistä kulttuuria on ilman muuta muodostunut uuden poliisitalon myötä väistämättä kun ollaan läheisemmin tekemisissä toisten kanssa ja kaikilla on kuitenkin loppujen lopuksi yhteinen päämäärä. Tämän katsottiin liittyvän kuitenkin enemmänkin poliisin työn luonteeseen kuin yhteiseen taloon, mutta luonnollisesti talon myötä lisääntyneellä yhteistyöllä on ollut paljon vaikutusta.

“No kyllä mä näkisin, että kyllä sitä kuitenkin on semmoista poliisitalokulttuuria on rakentunut varmaan aika paljonkin ja se on semmoista niinkuin ehkä eitietoisellakin tasolla tapahtuvaa ajattelutapojen lähentymistä, kulttuurin muuttamista, osittain.”

Lisäksi uusien palaverikäytäntöjen myötä nähtiin syntyneen parempaa keskustelukulttuuria aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. Nykyaikaiset sosiaalitalat ja kuntosali sekä ruokala toimivat paikkoina, joissa ihmiset tapaavat ja keskustelevat paljon muustakin kuin työasioista. Niissä on helppo tavata luonnollisella tavalla päivittäin ihmisiä, joille on asiaa. Ihmiset tutustuvat toisiinsa erilaisten vapaa-ajan toimintojen yhteydessä, kuten pikkujouluissa ja urheilutapahtumissa. Jotkin yksiköt ovat eristyneempiä kuin toiset eikä niillä ole esimerkiksi varsinaista asiakaspalvelutoimintaa. Uuden talon myötä yhteydenpito on kuitenkin lisääntynyt ja ennakkoluulot hälventyneet. Monen kohdalla tilanne on se ettei työasioista voi puhua ulkopuoliselle, joten työkaverit ovat siinäkin mielessä tärkeitä.

Lähentymisen asteesta oltiin kuitenkin eri mieltä. Osan mielestä yhtenäiskulttuuria oli muodostunut selvästi ja osa oli sitä mieltä ettei voida edes puhua mistään yhtenäiskulttuurista, vaan jokaisella yksiköllä on selvästi oma, erillinen kulttuuri. Pääasiallisina toimijoina nähtiin poliisitalon suurimmat yksiköt, Vaasan ja Mustasaaren poliisilaitokset. Kulttuuriltaan ne ovat hyvin erilaisia. Vaasaa kuvailtiin kohtuullisen formaaliksi, esimiesvaltaiseksi, selkeästi johdetuksi ja tietyllä tavalla byrokraattiseksi kun taas Mustasaarta pienempänä yksikkönä pidettiin epämuodollisena, spontaanina, välittömästi reagoivana, keskustelevana ja innovatiivisena. Nämä erilaiset toimintatavat nähtiin esteenä yhtenäiskulttuurin täydelliselle muodostamiselle ja ne myös säilyttävät kulttuurit erillisinä todennäköisesti jatkossakin, mikäli tulevaisuus ei tuo mukanaan radikaaleja organisatorisia muutoksia.

Kaikki olivat sitä mieltä, että yhteistyö on ehdottomasti parantunut muutoksen jälkeen. Samalla kun ihmiset ovat tulleet tutummiksi ja välimatka on kadonnut, kynnys ottaa yhteyttä toisen yksikön henkilökuntaan on madaltunut. Mitään kulttuurillista estettä yhteistyön onnistumiselle ei nähty ja yhteistyötahtoakin koettiin löytyvän. Parantuneen yhteistyön uskottiin lisäksi poistaneen päällekkäisyyksiä, koska tehtäviä suunnitellaan ja suoritetaan aikaisempaa enemmän yhdessä. Koska ihmiset tuntevat paremmin toisensa, he osaavat heti ottaa yhteyttä oikeaan ihmiseen yhteistyöasioissa. Näin ollaan saatu synergiaetuja ja parannettu toiminnan tehokkuutta huomattavasti.

Kulttuurin muutos vie aikaa. Niinpä on ihan odotettavaa ettei tässä vaiheessa mitään radikaaleja muutoksia ole vielä havaittavissa. Kuitenkin vastausten perusteella on syytä olettaa, että uutta kulttuuria on muodostunut jonkin verran ja jatkoon vaikuttavat hyvin paljon tulevat muutokset. Todennäköisesti erilliset kulttuurit tulevat säilymään, mikäli yksiköitä ei yhdistetä, mutta niiden päällä voidaan kenties havaita yhteistä niin sanottua poliisitalokulttuuria.

Hyötyjä ja haittoja

Poliisitalon koettiin siis tuoneen mukanaan kiistattomia etuja, joista fyysinen läheisyys ja sen tuomat yhteistyömahdollisuudet nähtiin merkittävimpinä. Liikkuminen organisaation rajojen yli on helpottunut ja kaikki tarvittava tieto löytyy saman katon alta. Tutkinta-, rikosvastuuntoteuttamis- ja toimeenpanoviranomaiset löytyvät samasta paikasta ja ihmiset ovat tulleet tutuiksi, mikä on lisännyt "kotoisuutta" ja parantanut tiedonkulkua. Tyytyväisyyden koettiin parantuneen. Asiakkaiden on helpompi löytää tarvitsemansa yhdestä paikasta. Etuna mainittiin lisäksi, että kieliapua on helppo saada. Talon fyysisiin ominaisuuksiin liittyvinä etuina mainittiin myös muun muassa sosiaalityöt, kuntosalit, koulutustilat, ampumarata, ruokala ja autojen tilat. Pääosin kaikki olivat hyvin tyytyväisiä yksikkönsä ja talon yleisten tilojen toimivuuteen.

Haittoja aikaisempaan tilanteeseen verrattuna oli hyvin vaikea kenenkään löytää eikä mitään merkittävää ilmennytkään. Yksittäisiä mainintoja tuli muun muassa yhteislaskujen jakamisen hankaluudesta ja siitä, että osa on tavallaan kokenut saman katon alla olemisen uhkana eikä ole lähtenyt samalla tavalla mukaan avoimuuteen ja yhteistoimintaan vaan pysytellyt omissa oloissaan. Aluksi talon sijainti oli herättänyt epäilyksiä, koska se ei ole ihan keskustassa. Lisäksi Mustasaaren poliisilaitos on joutunut pois "omalta alueeltaan", Vaasaan. Kuitenkin sijainnista löydettiin paljon etujakin. Joidenkin yksiköiden aikaisempi keskustasijainti aiheutti myös turhia käyntejä kun humalaisia ja muita kulkijoita eksyi paikalle. Parkkipaikan löytäminen on paljon helpompaa kuin esimerkiksi keskustasta ja työautoille on suojaiset, lähellä sijaitsevat tilat. Nykyinen sijainti koettiin hyväksi solmukohdaksi, josta on nopeat yhteydet joka paikkaan.

4.3.3. TYKES muutoksen tukena

Megatyöyhteisön määritelmiä

TYKES-projektin ensimmäinen tavoite oli megatyöyhteisön muodostaminen. Käsite on luotu nimenomaan hanketta varten, joten valmiita määritelmiä sille oli turha etsiä. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen mielikuva, mitä se merkitsee. Yhdessä nämä mielikuvat muodostavat melko selkeän määritelmän käsitteelle “megatyöyhteisö”. Tiivistettynä se käsitettiin joustavaksi yhteistyöksi ja tehtävien yhdistelyksi yksiköiden välillä sekä koko talon yhteiseksi me-hengeksi.

“Joo, no se on tätä hanketta varten luotu käsite, jolla viitataan siihen, että tää on tälle poliisitalolle ominaislaatuinen, erikoislaatuinen yhteinen suuri työyhteisö. Mega tietysti viittaa siihen, että se on suuri kokoluokaltaan ja sitten, että siinä on hyvin erilaisia yksiköitä, poliisiyksiköitä, ja että se on tämmöinen paitsi mega, myös tavallaan metatason työyhteisö, että se on useista pienistä työyhteisöistä koostuva tämmöinen ylemmän tason yhteinen kokonaisuus.”

“Joustavaa viranomaisasiointia yli organisaatiorajojen, toinen toistaan mahdollisuuksien mukaan auttaen.”

“Ja tietenkkin se, jos puhutaan megatyöyhteisöstä niin kylläkai siinä puhutaan myös siitä hengestä, että ollaan saman talon väkeä ja on niitä yhteisiä toimintoja ja ymmärretään...”

“No tämä megatyöyhteisö mun käsittääkseni on nimenomaan tämmöistä yhteishenkeä tai niin sanottua me-henkeä. Ja jotta nämä kulttuurit, jota nyt jos niitä nyt ylipäättään sitten oli yhteistä, niin oli jokaisella yksiköllä varmaan vähän erilaisia, että niistä nyt sitten muodostuisi sitten tämmöinen talon yhteinen kulttuuri ja yhteishenki, megatyöyhteisö.”

Megatyöyhteisö muodostuu huippuosaamisen keskittymisestä saman katon alle kun kaikki eri viranomaistahot on edustettuina muodostaen toimivan yhteistyöketjun. Ideana megatyöyhteisössä on etsiä suuren yksikön hyöty. Erillisyksiköt muodostavat yhdessä suuren voimakkaan toiminnallisen yksikön. Tässä määritelmässä onkin yhtymäkohta perinteiseen organisaation ideaan, eli tarkoituksena on, että yksilöt (tässä yksiköt) kootaan yhteen siten, että niiden tulos on parempi kuin, mihin ne voisivat yksin toimiessaan päästä. Tehokkuutta lisää huomattavasti jo se, että karsitaan tehtävistä päällekkäisyydet.

Vaikka megatyöyhteisö ei ole perinteinen organisaatio, vaan se koostuu erillisistä organisaatioista, sillä on selkeitä yhtäläisyyksiä organisaation määritelmiin. Siinä mielessä on perusteltua pohtia, onko megatyöyhteisölle muodostunut oma uusi organisaatiokulttuuri, joka on osittain erillään yksiköiden omista kulttuureista.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että megatyöyhteisö on jo toteutunut ja joidenkin mielestä oltiin vasta matkalla kohti sitä. Jotkut olivat sitä mieltä, että megatyöyhteisön täydellisen toteutumisen esteenä tulevat olemaan itsenäiset yksiköt, jotka haluavat säilyttää erillisyytensä. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että suunta on oikea. Megatyöyhteisön koettiin ilmenevän yhteistyömenettelyissä ja TYKES-projektin myötä kehitetyissä palaverikäytännöissä, joita pidettiin erittäin tärkeinä. Megatyöyhteisöä kuvailtiin jonkinlaisena epävirallisena virtuaaliorganisaationa, joka toimii virallisten organisaatioiden päällä. Megatyöyhteisö ilmenee myös yhteisinä vapaa-ajan tapahtumina. TYKES-projektin nimissä ollaan tehty runsaasti ryhmätöitä organisaatorajojen yli, mikä on syventänyt keskinäistä ymmärrystä.

TYKES-projektin rooli

Projektin merkitystä muutoksen läpiviennin tukena pidettiin keskeisenä. Sen todettiin toimineen muutoksen katalysaattorina. Lisäksi projektia kuvailtiin ohjattuna runkona, eräänlaisena luurankona, jonka ympärille on kerätty lihaa ja joka on tarjonnut erinomaiset mahdollisuudet määrätietoiseen kehittämiseen. Sen suhteen ei ollut juurikaan epäilyksiä, etteivätkö samat asiat olisi voineet toteutua ilman projektiakin, mutta hyvin yksimielisiä oltiin sen suhteen, että TYKES on ehdottomasti nopeuttanut asioiden etenemistä monessakin mielessä, koska sen myötä yhteistoiminnasta on tullut hyvin luontevaa. Projektin koettiin inspiroineen työntekijöitä. Sen sanottiin myös luoneen uusia käytäntöjä, parantaneen yhteistyötä päivittäistoiminnassa, luoneen uusia asenteita, auttaneen ymmärtämään paremmin toisen sektoria ja parantaneen tiedonvälitystä. Lisäksi uskottiin ettei nykyinen toiminta olisi yhtä avointa ilman projektia.

“No kyllä tämä varmaan tämä toiminta olisi lähtenyt käyntiin ilmankin tätä hanketta, mutta kyllä tämä varmaan on edesauttanut sen nopeutumista tietyllä lailla. Tässä on niinkuin väkisin ollut erilaisia yhteisiä tilaisuuksia ja palavereita, joissa

sitten on tietenkin ensivaiheessa pelkästään se, että oppi tuntemaan eri yksiköiden henkilöitä ja sitten myöhemmässä vaiheessa on yhteisiä työasioita tai jotakin muuta koulutukseen tai muihin asioihin liittyviä...”

“Kyllä se olisi varmaan onnistunut, mutta ei sillä aikavälillä kuin se on nyt onnistunut ja mä tiedän sen, että tästä projektista ollaan montaa eri mieltä, mutta kyllä mä väitän, tietysti nyt läheltä seuranneena, että kyllä sillä oli monen asian käynnistämässä keskeinen merkitys tällä projektilla. Ja niinkuin mä sanoin, että se elää edelleen ja nämä projektin tavoitteet on siellä niinkuin taustalla kokoajan ja ne on nämä tavoitteet on vastuutettu ja niitä pidetään esillä ja elossa.”

“No tietysti merkitys on aika paljon siinä, että tän projektin ansiosta on ihan toisella tavalla tiedostettu tämän työyhteisölliseen yhdentymiseen ja yhdessä tekemiseen liittyvät muutosvaikutukset.”

Projektin etuja pidettiin kiistattomina, mutta täysin ongelmaton se ei ole ollut. Sen koettiin herättäneen muutosvastarintaa, joka ilmeni sitoutumattomuutena projektin ajatukseen ja osallistumisen vähyytenä jopa joidenkin avainhenkilöiden osalta. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että osa avainhenkilöistä piti vanhaa toimintatapaa parempana eikä nähnyt tarvetta hankkeelle. Ihmisillä oli erilaisia näkemyksiä sen suhteen, mihin hankkeella pyrittiin. Lisäksi siltä odotettiin nopeampia ja konkreettisempia tuloksia.

“Ja odotukset tälle koko projektille oli ehkä ristiriitaisia ja erilaisia ja osittain vähän niinkuin liian korkeita, että tämä nyt niinkuin sitten hyvin nopeasti toisi jotain muutoksia. Sitten siihen nähden, että mitä tämän prosessin aikana tapahtui niin taas henkilöstön puolella ehkä oli ollut odotuksia, että tämä nyt sitten niinkuin tuo nopeita muutoksia, ratkaisuja ja toimenpiteitä, jotka nopeasti näkyy toiminnan tasolla. Ja kun sellaisia ei heti syntynyt niin tietty semmoinen niinkuin pettymys tai kynnistyminen tälle hankkeelle sitten siinä tapahtui ja se sitoutuneisuus ei sitten loppua kohti ainakaan parantunut.”

Projektille oli määritelty kymmenen tavoitetta. Kysyttäessä niiden toteutumisesta, vastaukset olivat melko samankaltaisia. Osa tavoitteista on saavutettu paremmin kuin osa. Haastateltavat pitivät lopputulosta ihan odotettuna ja uskoivat, että kaikkien tavoitteiden eteen tullaan jatkossakin tekemään työtä. Kokonaisuudessaan he olivat sitä mieltä, että tavoitteet on saavutettu hyvin siinä määrin kun on ollut realistista odottaa tässä ajassa. Osa tavoitteista on sellaisia, jotka vaativat jatkuvaa parantamista eikä niiden osalta voida koskaan sanoa olevan “valmista”.

“Mehän olemme tehneet sitten tämän projektin nimissä niin kartoitusta näistä kymmenestä tavoitteesta ja ryhmissä mietitty sitä, mikä näistä on toteutunut ja suuri määrä näistä tavoitteista on toteutunut suurelta osin.”

“Suurin osa tavoitteista, mitkä oli nämä kymmenen, on lähtenyt oikeaan suuntaan, että vaikkakaan ei olisi tavoitettu yhtäkään niin ollaan menossa oikeaan suuntaan kaikkien tavoitteitten osalta.”

“Osa tavoitteista on varmaan saavutettu ja osa on vielä saavuttamatta, mutta kesken että sitä viedään eteenpäin ja osahan on sellaisia, että ne ei tavallaan ole valmiita milloinkaan, että niinkuin lainvalvontaketjun parantaminen, niin siinä on aina parantamista. Ja niinkuin niitä asioita kannattaa mun mielestä pitää esillä nyt kun meillä on sellainen foorumi, jossa niitä voi pitää esillä. Ja sitten siitä kannetaan huolta.”

Projektin tuomana selkeimpänä ja konkreettisimpana saavutuksena koettiin jo aiemmin mainitut palaverikäytännöt, erityisesti maanantaipalaveri, joka toimii edelleen yhteisenä foorumina tiedonvälitykselle ja johon haastateltavat suhtautuivat kaikki erittäin myönteisesti. Muina hankkeen saavutuksina pidettiin lisääntyntä virkistystoimintaa ja yhteisiä koulutustilaisuuksia. Osa tavoitteista sen sijaan oli jäänyt vähän taka-alalle eri syistä. Esimerkkeinä mainittiin kaksikielisyyden vahvistaminen, jota varten perustettiin keskusteluryhmä, mutta joka ei houkuttanut kauheasti osanottajia. Toinen tavoite, joka on jäänyt toistaiseksi saavuttamatta, on ollut tehtävänkiertojärjestelmä. Joidenkin tavoitteiden toteutumattomuuden arveltiin johtuvan rahan ja ajan puutteesta sekä siitä, että päälliköillä on omat reviirinsä. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteita pidetään edelleen hengissä ja työskentely TYKES-hengessä jatkuu tulevaisuudessakin, vaikka varsinainen projekti on jo ohi.

Yhteistyövaltuuskunta on jatkanut siitä, mihin TYKES jäi. Sen myötä nostetaan jatkuvasti esiin koko taloa koskevia yhteistyökuvioita, pyritään rakentamaan työtehtäviä ja työkuvioita siten, että saavutettaisiin synergiaetuja ja työviihtyvyyttä. Yhteistyövaltuuskunta kokoontuu muutaman kuukauden välein.

Haastateltavat uskoivat projektin luoneen tärkeän pohjan myös tulevaisuutta ajatellen. Muutokset kuuluvat kiinteänä osana nykypäivään ja TYKES on haastateltavien mielestä tarjonnut tärkeitä välineitä niiden käsittelemiseksi.

“Se on rakentanut pohjaa sille, että miten muutoksia lähdetään toteuttamaan ja miten niiden tulevien muutosten muutosedellytykset on rakentunut. Niin tämä projekti on varmasti tuottanut lisäarvoa sille.”

Erityisesti keskustelua herätti tuleva kihlakuntauudistus, jonka myötä tulossa on suuria organisaatiomuutoksia, jotka koskevat jokaista. Tulevassa uudistuksessa poliisipiirejä tullaan vähentämään reilusti ja se tarkoittaa käytännössä poliisilaitosten lakkauttamisia. Asia on vielä pitkälle päättämättä, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoakin tulevaisuuden suhteen. Monelle on epäselvää, minkälaisissa tehtävissä he saavat jatkaa uudistuksen jälkeen. Tämän pohjalta voitaneen päätellä, että tuleva muutos saattaa herättää huomattavasti näkyvämpää ja vaikeammin hallittavissa olevaa muutosvastarintaa.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastaava projekti tullaan käynnistämään todennäköisesti myös kihlakuntauudistusta tukemaan, koska kokemukset TYKES-projektista olivat niin myönteisiä. Projektin ansiosta yhteistyön uskottiin tulevaisuudessa olemaan sujuvaa, koska tietynlaisia yhteistyökuvioita on jo muodostunut ja ihmiset ovat tuttuja ennestään. Tarkempaa tietoa tulevaisuuden kuvioista ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa ollut.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutokset ovat iso osa jokapäiväistä elämää. Organisaation on kyettävä sopeutumaan ympäristöönsä ja nykyään ympäristössä tapahtuu muutoksia kiihtyvällä vauhdilla. Muutosten hallinta onkin johtajan yksi tärkeimmistä taidoista. Suuri muutos edellyttää myös organisaatiokulttuurin jonkinasteista muuttumista.

Tässä tutkimuksessa teoriaosuus koostuu organisaatiokulttuurista ja muutoksen johtamisesta. Kohteeksi valitsin Vaasan poliisitalon, joka on ainutlaatuinen työyhteisö Suomessa. Ainutkertaisen siitä tekee kahden eri poliisilaitoksen sijainti saman katon alla sekä voimakkaasti kaksikielinen ympäristö. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yleisiä tuntemuksia siitä, miten muutos on koettu ja onko uuden talon myötä rakentunut uutta yhteistä organisaatiokulttuuria. Lisäksi merkittävän osan tutkimusongelmaa muodostaa TYKES-projekti muutoksen tukena. Kyseessä on kuvaileva tapaustutkimus eikä se ole yleistettävissä laajemmin.

Teoriaosuudessa käytiin läpi yleisiä organisaatiokulttuuria käsitteleviä teorioita tarkoituksena selvittää, mistä se koostuu ja miten sitä muutetaan. Muutoksen johtamista käsittelevässä osuudessa esiteltiin myös yleisiä teorioita ja lisäksi niistä muodostettiin yhteenvedo, joka sovitettiin Lewinin kolmivaiheisen muutosmallin alle. Tässä osiossa huomattiin, että eri mallit ovat loppujen lopuksi hyvin samankaltaisia, osa on vain jaettu yksityiskohtaisemmin eri vaiheisiin. Lisäksi painotettiin, että todellisuudessa muutos harvoin etenee valmiiden mallien mukaan ja niissä määritellyssä järjestyksessä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa kohteena ollut muutos sisälsi useita teorioissa mainittuja vaiheita.

Tutkimuksen empiirinen osio koostuu sekä TYKES-projektin asiakirjoista (siitä laaditut raportit) että haastatteluista. Empiirisen osion alussa kerron kohdeorganisaatiosta ja projektista sekä alustavista tuloksista, joita on käyty läpi projektista laaditussa loppuraportissa. Haastattelujen tarkoituksena oli hieman päivittää näitä tuloksia ja selvittää nykytilannetta sekä antaa vastauksia tutkimusongelmaan. Asiakirjoista koostuva materiaali ja haastattelujen tulokset ovat käsitelty erikseen, jotta selkeys säilyisi. Haastateltavat valit-

tiin sen perusteella, että he olivat keskeisesti mukana TYKES-projektissa ja näin ollen heillä oli oletettavasti siitä kattavin näkemys. On syytä huomioida, että mikäli haastateltavat olisi valittu erilaisin kriteerein, mielipiteet ja siten tämän tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia. Valinta oli kuitenkin tietoinen eikä suppeaan haastattelututkimukseen voida saada joka tasolta kattavaa edustusta. Tutkimuksessa haastateltavat edustavat pitkälle esimiestasoa. Haastateltavilla oli erittäin positiivinen suhtautuminen sekä poliisitaloon että TYKES-projektin tuloksiin. Ajankohta tälle tutkimukselle on mielestäni sopiva, koska talon valmistumisesta on sen verran aikaa, että voidaan olettaa tulosten tarkastelulle olevan jo perusteita; ajan puolesta voidaan jo puhua jonkin asteisesta muutoksen juurtumisesta.

Voisi sanoa, että muutoksena Vaasan poliisitalohanke on ollut varsin kivuton ja hallittu. Kun sitä tarkastellaan eri muutoksen johtamisen teorioiden valossa, voidaan huomata, että keskeisimmät onnistuneen muutoksen edellytykset ovat toteutuneet sen yhteydessä ja kaikkien haastateltavien mielestä muutos onkin sujunut hyvin. Tutkimuksen yhteydessä kävi kuitenkin ilmi, että muutoksen tueksi käynnistetyn TYKES-projektin suhteen heräsi enemmän muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa, koska sen pelättiin kyseenalaistavan joidenkin asemaa. Lisäksi joillekin projektin tavoitteet olivat aluksi epäselviä ja sen ympärillä kiersi virheellisiä huhuja. Ennakkoluuloja kuitenkin korjattiin tiedotuksen avulla ja kokonaisuudessa projektin koettiin toimineen muutosta edistävänä ja nopeuttavana tekijänä.

Ennen muutosta erillisyyksiköt sijaitsivat hajallaan eivätkä niissä työskentelevät ihmiset tunteneet hyvin toisten yksiköiden henkilökuntaa. Yhteistyö oli hankalaa, koska tapaamiset ja tapaamispaikat jouduttiin sopimaan erikseen. Luonnollisesti kanssakäyminen oli vähäisempää ja yhteiset työtehtävät olivat nykyistä huomattavasti satunnaisempia. Vanhat tilat olivat epäkäytännölliset, koska niitä ei oltu suunniteltu alunperin poliisikäyttöön. Esimerkiksi virka-autot sijaitsivat kaukana työpaikasta ja olivat alttiina ilkivallalle. Kaikki tämä vei paljon ylimääräistä aikaa ja aiheutti päällekkäisyyksiä työtehtävissä. Ongelmia aiheutti pääasiassa aikaisemman tilanteen epäkäytännöllisyys monessa asiassa.

Poliisitalo ei myöskään ollut ideana uusi ja yllättävä, vaan siitä oltiin puhuttu jo vuosikymmeniä. Kun vihdoinkin sen toteuttaminen tuli ajankohtaiseksi, oli suhtautuminen valmiiksi myönteistä ja odotukset korkealla. Kaikille oli selvää, että tuleva muutos tuli tarpeeseen ja tulisi helpottamaan käytännön työtä monilla tavoilla. Muutoksen johtamista käsittelevät teoriat korostavat, miten tärkeää on perustella muutostarve ja saada ihmiset haluamaan muutosta. Lähtökohdat muutoksen läpiviennille olivat siis kunnossa, koska henkilökunta toivoi muutosta ja suhtautui siihen positiivisesti alusta lähtien. Kuten usein suurten muutosten kohdalla, tämänkin tueksi haluttiin projekti, jossa muutokselle määriteltiin tavoitteita ja runko.

Käsiteltyjen muutoksen johtamisteorioiden valossa tutkimuksessa ei paljastunut mitään yllättävää, vaan muutoksen eteneminen noudatti aika hyvin valmiita malleja. Muutoksen tarve oli henkilökunnalle selvä ja tiedotus pelasi. Muutoshalukkuutta löytyi kiitettävästi. Muutokselle määriteltiin tavoitteet (TYKES-projektin kymmenen tavoitetta) ja perustettiin tarvittavat työryhmät. Tilannetta kartoitettiin muutoksen aikana ja myös varsinaisen projektin jälkeen. Henkilökunta otettiin hyvin mukaan kyselemällä mielipiteitä ja pitämällä kaikki ajantasalla. Luonnollista muutoksen pelkoa ilmeni, mutta ei haitallisella tavalla ja siihen vastattiin tiedotuksella. Varsinaisen projektin jälkeen yhteistyökuvioita on jatkettu ja tavoitteita pidetty edelleen voimassa. Missään vaiheessa ei tuudittauduttu oletukseen, että tavoitteet on lopullisesti saavutettu, jolloin teorioiden mukaan olisi ollut vaarana, että uudistuksista palataan vanhoihin toimintamalleihin.

Muuton jälkeen selkein parannus koitui yhteistyön tehostumisesta, mikä vaikutti positiivisesti myös työilmapiiriin. Keskinäisestä asioinnista tuli muuton jälkeen luonnollista eikä tapaamisia tarvinnut samalla tavalla sopia erikseen, kuten aikaisemmin. Tämä oli odotettavissa ja tapahtui oikeastaan itsestäänkin fyysisen välimatkan lyhentymisen myötä. Kuitenkin yhteistyökuvioita nopeutti huomattavasti TYKES-projekti, jossa määriteltiin kymmenen tavoitetta ja jolle muodostettiin ohjausryhmä ja projektitiimi. Projektin jälkeen niiden toimintaa on jatkanut yhteistyövaltuuskunta, joka kokoontuu säännöllisesti päättämään yhteisistä asioista. Projektin merkittävimpänä tuloksena pidetään palaverikäytäntöjä. Lisäksi ihmiset tulivat keskenään tutuiksi projektin myötä järjestettyjen tapahtumien yhteydessä. Yhteisiä tapahtumia järjestetään edelleen (esimerkiksi pikku-

joulut ja urheilupäivät). Haastateltavat suhtautuivat poliisitaloon työympäristönä erittäin positiivisesti ja pitivät sitä ”kotoisana”.

Organisaatiokulttuurin rakentaminen vie paljon aikaa. Poliisitaloon muutti yhteensä seitsemän erillistä yksikköä, joilla kaikilla oli oma kulttuurinsa. Tavoitteena oli muodostaa uutta yhteistyökulttuuria syntyneelle megatyöyhteisölle. Tutkimuksen perusteella voisi sanoa, että sellaista ollaan myös onnistuttu luomaan, mutta on täysin selvää, että erillisyyksiköillä on edelleen omat kulttuurinsa ja ne haluavat myös jatkossa säilyttää erillisyytensä. Mistään fuusiosta ei siis ole ollut kyse missään vaiheessa, vaan yksiköt ovat säilyttäneet itsenäisyytensä. Ne ovat keskenään hyvin eri kokoisia ja niillä on erilaiset toiminta- ja johtamistavat. Tulevaisuus on kuitenkin auki, koska edessä on suuria muutoksia, jotka voivat vaikuttaa radikaalisti organisaatorajoihin. Tutkimuksen perusteella megatyöyhteisölle on tähän mennessä luotu jonkin verran uutta yhteistyökulttuuria ja me-henkeä. Kynnys ottaa yhteyttä toisen yksikön henkilökuntaan yhteistyöasioissa on madaltunut merkittävästi ja työtehtäviä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, mikä on vähentänyt päällekkäisyyksiä työtehtävissä ja parantanut tehokkuutta. Ihmiset tuntevat paremmin toisensa ja yhteisiä tapahtumia järjestetään säännöllisesti.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastateltavat kokivat muutoksen ensisijaisesti teknisluonteisena asiana eikä kulttuuria juurikaan tuotu esiin. Tämä voidaan tulkita niinkin, että sellaisia ei kauheasti ilmennyt ja siksi muutos koettiin lähinnä fyysisenä muuttona parempiin tiloihin. Uusi poliisitalo on helpottanut monessakin suhteessa käytännön toimintaa ja lisännyt tehokkuutta. Vaikka voisi olettaa, että muutto samankaton alle toisi myös kulttuurillisia yhteentörmäyksiä, eivät haastattelut tällaisia juurikaan paljastaneet. Tilanne voisi olla toinen, mikäli kyseessä olisi ollut aito fuusio. Nyt kaikille oli selvää, että yksiköt säilyttävät itsenäisyytensä, vaikka poliisitalolle oli TYKES-projektin tavoitteena luoda myös omaa yhteistyökulttuuria. Haastateltavat kokivat, että jokaisella on yhteinen tavoite ja riittävän yhtenäinen poliisikulttuuri ja talossa valitsee siitä syystä kotoisa me-henki.

Tulevaisuus tuo mukanaan uusia tämän tutkimuksen kohteena ollutta muutosta huomattavasti suurempia mullistuksia. Ne herättävät luonnollisesti pelkoa, koska suuret organi-

satoriset muutokset saattavat vaikuttaa merkittävästi henkilökunnan tehtäviin ja asemiin. Niiden hallinnassa toimiva yhteistyöpohja on varmasti suureksi avuksi. Tutkimuksen perusteella TYKES-projektin kaltainen hanke on ilman muuta hyvänä runkona muutoksissa. Projektit vaativat kuitenkin paljon sitoutumista ja tässäkin tapauksessa ilmeni, että projektia varten olisi ollut syytä palkata vain siihen keskittyvä täysipäiväinen työntekijä alusta asti. Koska nyt projektin ohella piti hoitaa myös omat työtehtävät, ei sen eteen ollut mahdollista nähdä niin paljon vaivaa kuin se olisi kenties vaatinut.

Tulevat muutokset tarjoavat loistavat jatkotutkimusmahdollisuudet. Mielenkiintoinen aihe olisi myös, miten henkilökunta laajemmin on kokenut muuton uuteen poliisitaloon ja TYKES-projektin. Tämä tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi kyselynä mahdollisimman laajan otoskoon saavuttamiseksi.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola, Iris (1992). Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina: Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168.
- Alasuutari, Pertti (2001). Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Argyris, Chris (1990). Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Burnes, Bernard (1992). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal. Glasgow: Pitman Publishing.
- Burnes, Bernard (2004). Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future? *Journal of Change Management* 4: 4, 309–325.
- Caldwell, Chip (1998). Introduction. In: *The Handbook for Managing Change in Health Care*, xviii–xxiii. Ed. Chip Caldwell. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Cameron, Kim (2006). Leading Change: Try using virtuousness. *Leadership Excellence* 23: 5, 19.
- D'Aprix, Roger & Chris Gay (2006). Change for the better. *Communication World* 23: 5, 37–39.
- Erämetsä, Timo (2003). Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Etzioni, Amitai (1968). Nykyajan organisaatiot. Helsinki: Tammi.
- Greyling, Jenny (2006). Managing people through transition and change. *Accountancy SA; Accounting & Tax Periodicals* 7, 22–23.

- Gorpe, Peter (1984). Organisaatio ja johtaminen. *Ekonomia*-sarja 89.
- Hatch, Mary Jo (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 18:4, 657–693.
- Hatch, Mary Jo (2000). The Cultural Dynamics of Organizing and Change. In: *Handbook of organizational culture and climate*, 245–260. Eds. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom & Mark F. Peterson. London etc.: Sage Publications, Inc.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus: Kuinka kunnat yhdistyvät*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Huttunen, Pekka (1994). *Johtaminen muuttuvassa valtionhallinnossa: Yhtymäjohtaminen*. *Ekonomia* -sarjaa. Juva: WSOY.
- Huttunen, Pekka (2000). *Neljäs aalto*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Juppo, Virpi (2005). *Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Tutkimuksia* 264. *Hallintotiede* 33.
- Juuti, Pauli (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. *Aavaranta*-sarja n:o 18. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, Tiina (2003). *Selvitys ylimpien virkamiesten nimittämisestä 1998–2002*. Teoksessa: *Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012: Selvitysosa*.

- Valtiovarainministeriö, työryhmämuistioita 6/2003. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavissa 18.04.2006: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_tyoryhmamuistiot/34960/34964_fi.pdf.
- Jyrinki, Erkki (1977). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa: Oy Gaudeamus Ab.
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein & Todd D. Jick (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. New York etc.: The Free Press.
- Kauppi, Ulla (2001). Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatiossa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 238. Hallintotiede 27.
- Kiviniemi, Markku, Pirjo Vehkamäki, Kaisa Pöllä, Tarja Hyvönen ja Sinikka Vuolijoki (1995). Valtionhallinnon perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Kotter, John P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Raster Ab.
- Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lehto, Sakari T. (1990). Muutoksen johtaminen: Strategioita ja pohdintoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Levasseur, Robert E. (2001). People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model. *Interfaces* 31: 4, 71–73.
- Lewin, Kurt (2000). Resolving Social Conflicts: Field Theory in Social Science. Washington: American Psychological Association.
- Lipiäinen, Toivo (2000). Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituonnilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lippitt, Gordon L., Petter Langseth & Jack Mossop (1985). *Implementing Organizational Change*. San Francisco etc.: Jossey-Bass Publishers.
- Markus, Keith A. (2000). Twelve Testable Assertions About Cultural Dynamics and the Reproduction of Organizational Culture. In: *Handbook of organizational culture and climate*, 297–308. Eds. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom & Mark F. Peterson. London etc.: Sage Publications, Inc.
- Melleri, Pekka (2003). *Hankesuunnitelma. Julkaisematon. Vaasan poliisitalo.*
- Melleri, Pekka, Jussi Perttu, Tapio Nyysti & Mikko Uusimäki (2005). *Ytyä yhteistyöhön: Vaasan poliisitalon TYKES–projekti. Julkaisematon loppuraportti. Vaasan poliisitalo.*
- O'Connor, Edward J. & Marlina Fiol (2006). Creating Organizational Support for Change. *Physician Executive* 32: 3, 76–78.
- Parker, Rachel & Lisa Bradley (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management* 13: 2, 125–141.
- Parry, Ken W. & Sarah B. Proctor-Thomson (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management* 3: 4, 376–399.
- Poliisi (2006a). *Organisaatio. Saatavissa 18.04.2006: <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/pages/E9D8E3C4F56C4927C2256B8700455C96?OpenDocument>.*
- Poliisi (2006b). *Toiminnan yleiset periaatteet. Saatavissa 15.04.2006: <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/pages/B6DC36174143322FC2256B8700461094?OpenDocument>.*

- Proctor, Tony & Ionna Doukakis (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications* 8: 4, 268–277.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, Ari (1998). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, Ari (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Schein, Edgar H. (1969). *Organisaatiopsykologia*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, Edgar H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems Practice*. Working Paper 3821. Saatavissa 01.09. 2006:<https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2576/1/SWP-382132871445.pdf#search=%22Kurt%20Lewin's%20Change%20Theory%20in%20the%20Field%20and%20in%20the%20Classroom%3A%20Notes%20Toward%20a%20Model%20of%20Managed%20Learning%2022>.
- Schein, Edgar H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Silén, Timo (1995). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Stewart, John (1993). Kuntien uusi johtamistapa: Muutos ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset. Research Reports 4/2001.

Tiihonen, Seppo & Heikki Ylikangas (1992). Virka – valta – kulttuuri: Suomalaisen hallintokulttuurin kehitys. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Työministeriö (2006a). Työelämän kehittämisohjelma: Saatavissa 28.02.2006: <http://www.mol.fi/tyke/>.

Työministeriö (2006b). Työelämän kehittämisohjelma: Vaasan uusi poliisitalo “ytyä yhteistyöhön”. Saatavissa 13.02.2006: <http://www.mol.fi/tyke/00-03/hankkeet/valtiosektori/vaasanpo.html>.

Valpola, Anneli (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valtiovarainministeriö (2003). Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa: Johdon kehittämisen strategia 2002-2012, työryhmämuistioita 1/2003. Helsinki: Edita Oyj. Saatavissa 15.03.2006: <http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/32662.pdf>.

Haastattelut

Boucht, Björn, kihlakunnansyyttäjä. Mustasaaren kihlakunnan syyttäjäsasto. Haastattelu, Vaasa 8.5.2007.

Böling, Ulf, kihlakunnanvouti. Mustasaaren kihlakunnan ulosotto-osasto. Haastattelu, Vaasa 19.3. 2007.

Jylhä, Mika, komisario. Mustasaaren kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Vaasa 30.1.2007.

Kujala, Jari, vanhempi konstaapeli. Liikkuva poliisi. Haastattelu, Vaasa 1.4.2007.

Kukkonen, Ossi, tietoliikennetarkastaja. Poliisin tietohallintokeskus. Haastattelu, Vaasa 23.1.2007.

Luoma, Markku, poliisipäällikkö, filosofian tohtori. Jyväskylän kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Jyväskylä 30.4.2007.

Melleri, Pekka, poliisipäällikkö. Mustasaaren kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Vaasa 18.1.2007.

Neulaniemi, Jari, rikostarkastaja. Keskusrikospoliisi. Haastattelu, Vaasa 22.1.2007.

Nyysti, Tapio, rikoskomisario. Vaasan kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Vaasa 20.2.2007.

Perttu, Jussi, poliisipäällikkö. Vaasan kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Vaasa 25.1.2007.

Salo, Ari, osastosihteeri (lupa-asioiden esimies). Vaasan kihlakunnan poliisilaitos. Haastattelu, Vaasa 06.03. 2007.

Strömsholm, Tom, ylietsivä. Suojelupoliisi. Haastattelu, Vaasa 31.1.2007.

Tikkala, Tapani, rikosylikonstaapeli. Keskusrikospoliisi. Haastattelu, Vaasa 22.2.2007.

Uusimäki, Mikko, rikoskomisario. Keskusrikospoliisi. Haastattelu, Vaasa 11.1.2007.

Välimäki, Eero, ylikomisario. Liikkuva poliisi. Haastattelu, Vaasa 1.2.2007.

LIITE 1. Saatekirje

Anna Vaaranmaa
Asemakatu 43 A 7
65100 VAASA
anna.vaaranmaa@uwasa.fi

Saate

Olen opiskelija Vaasan yliopistosta ja tällä hetkellä Pro gradu -tutkielman parissa. Lopputyöni aihe käsittelee uutta poliisitaloa. Toivoisin Teidän osallistuvan haastateltavaksi, koska tutkimukseni onnistumisen kannalta se olisi erittäin tärkeää.

Teoriaosuudessa käsittelen organisaatiokulttuuria ja muutoksen johtamista. Gradussani keskeisiä kysymyksiä ovat, miten muutos on onnistunut (tässä tapauksessa siis eri yksiköiden siirtyminen saman katon alle), mikä on ollut esimiehen rooli, millaisia ongelmia on aiheutunut ja mikä on ollut tykes-projektin merkitys. Lisäksi olen kiinnostunut yhtenäiskulttuurin muodostamiseen liittyvistä asioista.

Tutkimusmateriaalin kerään pääasiassa yksilohaastatteluiden avulla. Materiaalin käsittelyn helpottamiseksi toivon saavani käyttää apuna nauhuria, mutta tämä ei ole pakollista. Haastattelut raportoidaan siten ettei yksittäisten vastaajien tiedot paljastu haastatteluiden tuloksista. Haastattelut on tarkoitus suorittaa mahdollisimman pian alkuvuoden puolella. Aikaa toivoisin varattavan vähintään puoli tuntia.

Jään odottelemaan vahvistusta suostumisesta haastatteluun ja toivon, että voisimme sopia tarkemmasta ajankohdasta. Haastattelukysymykset on tarkoitus lähettää etukäteen sähköpostilla vähintään pari päivää ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin

Anna Vaaranmaa

LIITE 2. Haastattelukysymykset

A. Haastateltavan taustatiedot

1. Mikä on työtehtäväsi?
2. Kauanko olet toiminut siinä?

B. Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen

3. Uusi poliisitalo on ainutlaatuinen Suomessa. Mistä idea siihen lähti?
4. Millaiset ennako-odotukset muutokseen (uusi poliisitalo) kohdistui?
5. Miten muutoksesta tiedotettiin/informoitiin? Oliko tiedotus riittävää?
6. Mikä on ollut esimiehesi rooli muutosprosessissa? Mikä on ollut oma roolisi?
7. Miten muutoksen etenemistä seurattiin?
8. Esiintyikö muutosvastarintaa? Miten se ilmeni? Miten siihen reagoitiin?
9. Mikä on ollut onnistunutta muutoksen toteutuksessa? Missä epäonnistuttiin?
10. Miten yhtenäiskulttuurin muodostamisessa ollaan mielestäsi onnistuttu? Onko yhteistyö yksiköiden välillä tehostunut?
11. Mitkä ovat poliisitalon tuomat merkittävimmät edut verrattuna aikaisempaan tilanteeseen? Entä haitat?

C. TYKES-hankkeen tavoitteet

12. TYKES-hankkeen ensimmäinen tavoite oli megatyöyhteisön muodostaminen. Miten määrittelit megatyöyhteisön? Onko megatyöyhteisö toteutunut? Miten se ilmenee käytännössä?
13. Mikä on ollut mielestäsi "Ytyä yhteistyöhön"-hankkeen merkitys muutoksen läpiviennissä?
14. Miten siinä asetetut tavoitteet on saavutettu?
15. Nykytilanne?