

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA – TARKASTELUSSA MAASO-
TAKOULUN JA RESERVIUPSEERIKOULUN YHDISTYMINEN**

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Jani Rantakallio

Kadettikurssi 99
Maasotalinja

Maaliskuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 99	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadetti Jani Rantakallio	
Tutkielman nimi Muutosjohtaminen julkishallinnossa – tarkastelussa Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 25 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Puolustusvoimat toteutti vuosien 2012 – 2015 aikana suurimman rauhanajan rakenteellisen muutoksensa, Puolustusvoimauudistuksen. Puolustusvoimauudistuksessa sodanajan joukkojen määrä laski, joukko-osastoja yhdistettiin ja lakkautettiin, taistelutapaa muokattiin sekä koko Puolustusvoimien johtamisrakenne madallettiin kolmiportaiseksi. Uudistuksen tavoitteena oli sopeuttaa Puolustusvoimien toiminta, rakenne ja joukko-osastojen määrä vastamaan sodan-ajan joukkojen koulutustarvetta sekä vuosittain palvelukseen astuvien palvelukelpoisten ikäluokkien vähentyneitä määriä. Suurimpana yksittäisenä tekijänä Puolustusvoimauudistuksen taustalla oli Puolustusvoimien saamaan rahoitukseen tehdyt leikkaukset.</p> <p>Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä toimii tapaustutkimus. Tutkimuksessa käytetyille aineistolle on tehty teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen: Miten muutosjohtaminen tulisi toteuttaa julkishallinnossa Hellströmin mallin mukaan? Tutkimuksessa selvitetään lisäksi miten Puolustusvoimauudistus on vaikuttanut Puolustusvoimien, sekä Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun rakenteeseen. Tutkimuksessa erityistarkastelussa on Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen ja se miten sitä on johdettu organisaatioiden oman viestinnän perusteella. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat Puolustusvoimauudistus, muutosjohtaminen, uutisointi joukko-osastolehdissä ja näiden perusteella tehtävät johtopäätökset. Näkökulmana tutkimuksessa toimii muutosjohtaminen. Tutkimuksen teoreettisena perustana toimii Antti Hellströmin luoma muutosjohtamisen seitsemänportainen malli, joka on mukaelma John Kotterin vastaavasta.</p> <p>Muutosjohtamisen kannalta olennaisiksi asioiksi Hellströmin mallin perusteella nousivat muutoksen tarpeen tiedostaminen ja tarpeen perusteella muutoksen käynnistäminen. Muutosta varten on olennaista luoda muutosta johtava työryhmä. Muutoksen aikana muutosvastarintaan on osattava suhtautua rakentavasti ja sen kautta saatavaa palautetta on kyettävä hyödyntämään. Muutosta ja sen tuomia vaikutuksia toimintatapoihin on testattava jo ennen kuin muutos tapahtuu kokonaisuudessaan. Muutoksen tapahduttua on pidettävä huolta siitä, että vanhoihin, muutokseen johtaneisiin toimintatapoihin ei palata.</p> <p>Puolustusvoimauudistus sekä tutkimuksessa käsitelty Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen tapahtuivat aikamääreiden puitteissa. Puolustusvoimauudistuksella kyettiin saavuttamaan sille asetetut säästötavoitteet. Muutoksessa ja sen johtamisessa korostuu kuitenkin myös toiminnan ja toimintatapojen muutos. Lyhyellä aikavälillä toiminnan ja toiminta-</p>	

tapojen muutosta ja niiden vaikutusta on tutkielman puitteissa vaikea arvioida.

AVAINSANAT

johtaminen, puolustusvoimauudistus, muutosjohtaminen, organisaation rakenne

MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA - TARKASTELUSSA MAASOTAKOULUN JA RESERVIUPSEERIKOULUN YHDISTYMINEN

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSONGELMA JA –MENETELMÄ	3
2.1	TUTKIMUSONGELMA, TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS SEKÄ RAJAUS	3
2.2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	4
2.3	TUTKIMUKSEN TARVE SEKÄ AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	5
2.4	TÄRKEIMPIÄ KÄSITTEITÄ.....	6
3	PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUS	7
3.1	TAUSTAT JA VAIKUTUS KOKO PUOLUSTUSVOIMIEN RAKENTEESEEN	7
3.2	UUDISTUKSEN VAIKUTUKSET MAASOTAKOULUN RAKENTEESEEN	8
3.3	UUDISTUKSEN VAIKUTUKSET RESERVIUPSEERIKOULUN RAKENTEESEEN	9
4	MUUTOSJOHTAMINEN	11
4.1	TIEDOSTAMINEN	12
4.2	VISIOINTI	13
4.3	ENERGISOINTI	14
4.4	TESTAUS	15
4.5	MAASTOUTTAMINEN.....	15
4.6	JUURUTTAMINEN	16
4.7	UUDISTAMINEN.....	17
5	UUTISOINTI MAASOTURI- JA RUKKILAINEN LEHDISSÄ.....	18
5.1	MITEN YHDISTYMINEN ON TOTEUTETTU HELLSTRÖMIN MALLIIN VERRATTAESSA?.....	18
6	YHTEENVETO	22
6.1	TOIMINNAN EDELLYTYKSET VUODESTA 2015 ETEENPÄIN	22
6.2	MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA	23
6.3	MAASOTAKOULUN JA RESERVIUPSEERIKOULUN YHDISTYMINEN	24
6.4	POHDINTA.....	25
6.5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	26

LÄHTEET

LITTEET

MUUTOSJOHTAMINEN JULKISHALLINNOSSA - TARKASTELUSSA MAASOTAKOULUN JA RESERVIUPSEERIKOULUN YHDISTYMINEN

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään Puolustusvoimauudistusta muutosjohtamisen sekä erityisesti organisaation rakenteellisen muutoksen johtamisen näkökulmasta. Työhön on valittu erityistarkasteluun Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymisen. 1.1.2015 Reserviupseerikoulu lakkasi toimimasta omana joukko-osastonaan ja liittyi joukko-yksiköksi Maasotakoulun organisaatioon. Rajaus tehtiin Reserviupseerikouluun koska Maasotakoulun rakenteellinen muutos kokonaisuudessaan olisi todella laaja käsiteltäväksi kandidaatintutkielmassa. Työssä käydään läpi myös Puolustusvoimauudistuksen taustoja, tavoitteita sekä sen mukanaan tuomia rakenteellisia uudistuksia koko Puolustusvoimissa.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä toimii tapaustutkimus. Tutkimuksessa käytetylle aineistolle on tehty teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen: Miten muutosjohtaminen tulisi toteuttaa julkishallinnossa Hellströmin mallin mukaan? Tutkimuksessa selvitetään lisäksi miten Puolustusvoimauudistus on vaikuttanut Puolustusvoimien, sekä Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun rakenteeseen. Tutkimuksessa erityistarkastelussa on Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen ja se miten sitä on johdettu organisaatioiden oman viestinnän perusteella. Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat Puolustusvoimauudistus, muutosjohtaminen, uutisointi joukko-osastolehdistä ja näiden perusteella tehtävät johtopäätökset. Näkökulmana tutkimuksessa toimii muutosjohtaminen.

Tutkimuksen teoreettisena perustana toimii Antti Hellströmin luoma muutosjohtamisen seitsemänportainen malli, joka on mukaelma John Kotterin vastaavasta. Hellströmin malli vastaa nimenomaan julkishallinnon tarpeisiin, toisinkuin Kotterin vastaava joka on kehitetty enemmän yritysmaailman tarpeisiin. Hellströmin mallia on pyritty havainnollistamaan hyödyntäen

aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksen aineistona on käytetty Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun joukko-osastolehtiä, Maasoturia ja Rukkilaista.

Yksi suurimpia syitä omalle mielenkiinnolleni Puolustusvoimauudistuksen ja muutosjohtamisen tutkimukseen on ollut halu selvittää se, millaisiin Puolustusvoimiin tulen itse valmistumaan syksyllä 2015. Muutosjohtaminen voidaan nähdä johtamisen tämänhetkisenä trendinä tilanteessa jossa voimme päivittäin lukea lehdistä erilaisista fuusioitumisista ja yritysten sekä yksityisen sektorin uudelleenjärjestelyistä. Näin ollen muutos ja sen johtaminen on nykyään arkipäivää. Reserviupseerikoulun ja Maasotakoulun yhdistymisen tarkastelu johtuu osittain omasta palvelushistoriastani Reserviupseerikoulussa sekä koulun aikaisista opinnoista Maasotakoululla.

Tutkielma koostuu johdannosta, tutkimuksen ongelma ja – menetelmä luvusta, kahdesta pääluvusta, tutkimuksen aineistoa käsittelevästä luvusta sekä tutkimuksen johtopäätöksistä.

2 TUTKIMUSONGELMA JA –MENETELMÄ

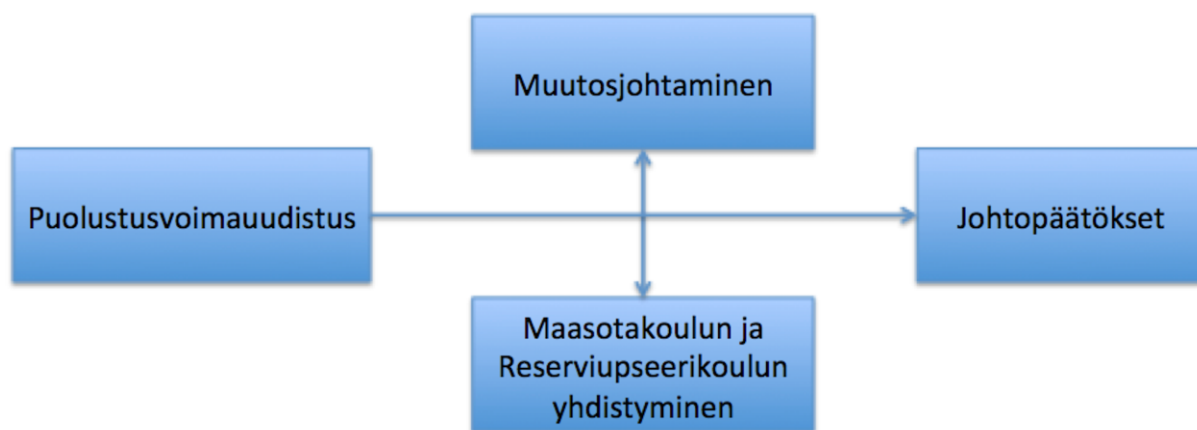
2.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen viitekehys sekä rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella muutosjohtamista Antti Hellströmin luoman mallin mukaisesti. Tutkimuksessani käsittelen myös sitä, miten Reserviupseerikoulun yhdistymistä Maasotakouluun on johdettu. Yhdistymistä tarkastelen joukko-osastojen joukko-osastolehdissä Rukkilaisessa ja Maasoturissa käydyn uutisoinnin perusteella. Tutkimusongelmaan pyrin vastaamaan seuraavalla kysymyksellä:

Miten muutosjohtaminen tulisi toteuttaa julkishallinnossa Hellströmin mallin mukaan?

Alakysymykset:

1. Mitkä ovat Puolustusvoimauudistuksen vaikutukset Puolustusvoimien, Maasotakoulun sekä Reserviupseerikoulun rakenteeseen?
2. Miten Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymistä on johdettu?



Kuva 1, Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys rakentuu neljästä osasta. Kaiken taustalla vaikuttaa Puolustusvoimauudistus, se miksi siihen on päädytty ja mitä sen avulla pyritään saavuttamaan. Toinen osuus on tutkimuksen teoreettinen perusta, jossa on tehty kirjallisuuskatsaus aiemmista tutkimuksista sekä aihealueen kirjallisuudesta. Näiden perusteella on muodostettu analyysirunko, johon verrataan tutkimuksen aineistoa. Kolmannessa osuudessa käydään läpi miten Maasotakoulu ja Reserviupseerikoulu ovat tiedottaneet muutoksesta työntekijöilleen joukko-osastolehdissään. Viimeinen osuus on tutkimuksen johtopäätökset.

Aihe on rajattu käsittelemään muutosjohtamista organisaation rakenteellisen muutoksen johtamisen kautta, eikä yritysmaailmassa tapahtuvan muutosjohtamisen kautta. Puhuttaessa julkishallinnosta ja tässä tapauksessa Puolustusvoimista on hyvä huomioida muutamia erityispiirteitä verrattaessa yritysmaailmassa tapahtuvaan muutosjohtamiseen. Verrattuna yritysmaailmaan on Puolustusvoimien toiminta esimerkiksi rahoitettu verorahoin eikä sen toiminta perustu voiton tavoitteluun (Ojala 2011, 77). Työssäni olen käyttänyt Antti Hellströmin vuonna 2007 luomaa seitsemänportaista muutoksen prosessimallia johon olen verrannut Maasotakoulun sekä Reserviupseerikoulun yhdistymistä, toimintatapoja sekä uutisointia niistä.

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Sen avulla pyritään tuomaan esille valitusta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa, mutta tapaustutkimuksen avulla ei pyritä yleistettävyyteen samoin kuten esimerkiksi survey-tutkimuksissa. Tapaustutkimuksen tuloksilla pyritään yleistettävyyteen johonkin ilmiöön liittyen hakemalla tietoa sen dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä ”lainalaisuuksista” (Koppa/Jyväskylän yliopisto, 2015).

Tutkimuksessa on selvitetty Puolustusvoimauudistusta ja sen vaikutusta Puolustusvoimiin kokonaisuudessaan hyödyntäen Puolustusvoimien omaa uutisointia, Puolustusvoimain komentajan tiedotustilaisuuksia sekä Pääesikunnan ja Puolustusministeriön tiedotteita ja asiakirjoja. Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu Antti Hellströmin muutosjohtamisen mallin ympärille. Mallin havaintoja on pyritty perustelemaan hyödyntäen muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tutkimuksen tarkasteltavana tapauksena toimivaan Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymisen taustoihin on perehdytty hyödyntämällä Puolustusvoimien uutisointia sekä Pääesikunnan asiakirjoja.

Tutkimuksen aineistona on käytetty Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun joukko-osastolehtiä, Maasoturia ja Rukkilaista. Maasoturi on Maasotakoulun kuukausittain ilmestyvä joukko-osastolehti ja sitä kautta tiedotuskanava Maasotakoulun työntekijöille. Lehdestä ilmestyy joka vuosi painettu juhlanumero, jota jaetaan myös Maasotakoulun yhteistyötahoille. Muut lehdet ilmestyvät ainoastaan sähköisessä muodossa Puolustusvoimien sisäisessä Torniportalissa. Rukkilainen on vastaavasti Reserviupseerikoulun kahdesti vuodessa ilmestyvä joukko-osastolehti. Lehti ilmestyy painettuna, sekä sähköisenä jakeluna Puolustusvoimien in-

ternetsivujen kautta. Rukkilaisen ensimmäinen osa ilmestyy kesäkuussa ja toinen joulukuussa. Molempien lehtien päätoimittajana toimivat joukko-osastojen esikuntapäälliköt.

Tutkimuksessa käytetyille artikkeleille olen tehnyt teorialähtöisen sisällönanalyysin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aiempaan viitekehyyseen joka voi olla käsitejärjestelmä tai teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113) Sisällönanalyysissä on verrattu uutisointia Hellströmin malliin ja etsitty uutisoinnista yhteneväisyyksiä sekä selkeitä poikkeamia. Puolustusvoimauudistuksesta kirjoittaminen on ollut läsnä lähes jokaisessa koulujen johdon kirjoituksessa vuodesta 2012 lähtien.

Tutkimuksessa on käytetty myös kirjallisuuskatsausta tutustumalla samasta aihepiiristä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksessa tutkija lukee ja arvioi aiempia lähteitä kriittisesti ja sen avulla pyrkii löytämään omaan tavoitteeseensa sopivaa aineistoa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 259–260).

2.3 Tutkimuksen tarve sekä aikaisempia tutkimuksia

Aihe on ajankohtainen, koska Puolustusvoimauudistuksen rakenteelliset muutokset joukko-osastojen lakkauttamisten ja yhdistymisten osalta tulivat päätökseen vuoden 2015 alkuun mennessä. Myös tutkimuksessani käsiteltävä tapaus eli Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen ajoittuu tälle ajankohdalle, 1. tammikuuta 2015 lähtien Reserviupseerikoulu lakkasi toimimasta itsenäisenä joukko-osastona ja liittyi joukkoyksiköksi Maasotakoulun alaisuuteen. Painotan tutkielmassani sitä, miten tutkimani tapaus on edennyt joukko-osastojen henkilöstöille antaman tiedotuksen perusteella. Joukko-osastolehdet ovat yksi suurimmista informaatiokanavista joukko-osastojen henkilöstölle. Puolustusvoimauudistuksen lähtökohtana on se, että Puolustusvoimat pyrkii vastaamaan yhteiskunnan antamien resurssien puitteissa sille asetettuihin suorituskykyvaatimukseen muovaamalla organisaationsa rakennetta. Harisalon mukaan organisaation rakenteen muovaamisella pyritään kehittämään sen kilpailukykyä (Harisalo 2008, 70–71).

Jani Heiska on kandidaatintutkielmassaan Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin vaikutustekijöitä muutosjohtamiseen (2012), käsitellyt muutosjohtamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä joita Puolustusvoimien organisaatiokulttuurilla on rauhanaikana. Heiskan mukaan muutosjohtamista edistäviä tekijöitä Puolustusvoimissa ovat mm. henkilöstön halu kehittyä ja hyvä suhtautuminen työtehtäviin, haittaavia tekijöitä taas mm. organisaation päätöksenteko sekä

virheiden tekemisen pelko. Puolustusvoimien sisällä toteutunutta muutosta ole tutkittu laajemmin koska aihe on itsessään todella tuore. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon lähtien Knut Pippingin jatkosodan aikaisesta Komppania pienisyhteiskuntana teoksesta.

2.4 Tärkeimpiä käsitteitä

Puolustusvoimauudistus: Puolustusvoimien rakenteellinen muutos, jonka tavoitteena on sovittaa toiminta, rakenne ja joukko-osastojen määrä vastaamaan sodanajan joukkojen koulutustarpeeseen sekä pienentyneisiin määrärahoihin. (Puolustusministeriö 2015)

Joukko-osasto: Suomen puolustusvoimissa toimiva sotilasosasto, joka on suoraan sotatoimiyhtymän alainen aselajiltaan yhtenäinen hallinnollinen kokonaisuus. (Kielitoimiston sanakirja 2015)

Joukkoyksikkö: Suomen puolustusvoimissa joukko-osaston alaisuudessa toimiva sotilasosasto, joka on aselajiltaan yhtenäinen, koostuu perusyksiköistä. (Kielitoimiston sanakirja 2015)

Organisaatio: ”Huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tehokkuuden vaatimus ohjaa organisaatiota suunnittelemaan ja kehittämään jatkuvasti toimintaansa.” (Harisalo 2008, 17.)

Organisaatorakenne: Organisaation rakenteen perustana on organisaation perustehtävä. Organisaatio on rakennettu siten, että se kykenee toteuttamaan perustehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Rakenteen avulla organisaation työntekijät tietävät vastualueensa ja sen kenelle he työstänsä vastaavat, se siis luo komentoketjun organisaation sisälle. Rakenne on kiinteä osa organisaatiota, sillä organisaatiota ei ole olemassa ilman rakennetta. (Harisalo 2008, 69.)

Muutosjohtaminen: Organisaation toiminnan ja toimintaympäristön ennakoimista ja suunnittelua jatkuvuuden takaamiseksi. Muutosjohtaminen on muutoksen sisällön ja toimintatapojen hallitsemista, sekä aiemmista toimintatavoista tavoista luopumista ja uusien toimintatapojen opettelua. (Työterveyslaitos 2015.)

3 PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUS

”Henkilöstön kykyä uudistua tarvitaan, ja se on kehittyvän organisaation merkki. Uudistus koskee suoraan tai välillisesti puolustusvoimien koko henkilöstöä.” (Puheloinen 2014). Puolustusvoimauudistus on yksi rauhanajan Puolustusvoimien suurimmista muutoksista toisen maailmansodan jälkeen. Tutkimuksessa käsitellään Puolustusvoimauudistusta kahdessa osassa. Ensin aihetta käsitellään koko Puolustusvoimien näkökulmasta, jonka jälkeen käydään läpi Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymistä tapauskohtaisesti.

3.1 Taustat ja vaikutus koko Puolustusvoimien rakenteeseen

Valtioneuvosto ja tasavallan presidentti tekivät linjaukset Puolustusvoimauudistuksesta 8. helmikuuta 2012. Uudistuksen myötä tehdyt uudelleenjärjestelyt joukko-osastojen lakkautukseen tulivat voimaan kahdessa vaiheessa, ensimmäinen vuoden 2014 ja toinen vuoden 2015 alusta. (Puolustusministeriö 2015.)

Uudistuksen tavoitteena oli sopeuttaa Puolustusvoimien toiminta, rakenne ja joukko-osastojen määrä vastaamaan sodan-ajan joukkojen koulutustarvetta sekä vuosittain palvelukseen astuvien palveluskelpoisten ikäluokkien vähentyntä määrää (Puolustusministeriö 2015). Vuonna 2010 palvelukseen astui vielä 27 000 varusmiestä, vuonna 2015 palvelukseen astuu noin 25 000 varusmiestä ja vuonna 2018 palvelukseen arvioidaan astuvan noin 22 000 varusmiestä (Pääesikunta 2012).

Suurimpana yksittäisenä taustatekijänä muutokselle olivat käytössä olevat resurssit. Puolustusvoimien saama rahoitus laski merkittävästi vuosina 2012 – 2015. Tämä johti tilanteeseen, jossa aiempaa organisaatiorakennetta ei kyetty ylläpitämään. Verrattaessa vuoden 2011 määräraha-kehukseen Puolustusvoimien määrärahoista leikattiin vuosina 2012 – 2015 yhteensä 575,3 miljoonaa euroa. Pelkästään vuoden 2015 leikkaukset ovat huomattavan suuret, vuonna 2015 Puolustusvoimien saama määräraha on 234,4 miljoonaa euroa pienempi kuin vuonna 2011. (Puheloinen 2012.)

Osana muutosta myös Puolustusvoimien sodanajan vahvuus laski huomattavasti. Ennen muutosta vuonna 2011 sodanajan vahvuus oli noin 350 000 miestä, kun taas muutoksen jälkeen vuonna 2015 vahvuus on laskenut noin 230 000 mieheen. Samalla rauhan ajan henkilöstön määrä laskee noin 15 000:sta noin 12 300 henkilöön. (Puheloinen 2014.)

Näkyvimpänä osana muutosta tulivat joukko-osastojen lakkauttamiset sekä yhdistämiset. Kouluttavien joukko-osastojen määrä putosi 25 joukko-osastosta 16:een. Maavoimissa lakkautettiin kolme joukko-osastoa, merivoimissa yksi ja ilmavoimissa kaksi. Tämän lisäksi maa- ja merivoimissa toteutettiin joukko-osastojen yhdistymisiä, joilla pyritään säästötoimenpiteisiin etenkin hallinnollisissa kuluissa Lakkauttamalla sekä yhdistämällä joukko-osastoja pyritään vuosittaiseen 60 – 65 miljoonana euron säästöön verrattuna aiempaan organisaatiokenteeseen. (Pääesikunta 2012.)

Muutoksessa henkilöstöön kohdistuneet toimenpiteet pyrittiin hoitamaan uudelleen sijoittamalla, luonnollista poistumaa hyödyntämällä sekä työllistymistä tukevien toimien avulla. Uudistuksessa henkilöstölle tarjottiin myös irtisanoutumiskorvausta, jonka otti vastaan 172 henkilöä. Puolustusvoimat joutui irtisanomaan vuoden 2015 alusta 126 henkilöä, joka on vain kuusi prosenttia siitä mitä muutoksen alkaessa ennakoitiin. (Puolustusvoimat 2014.)

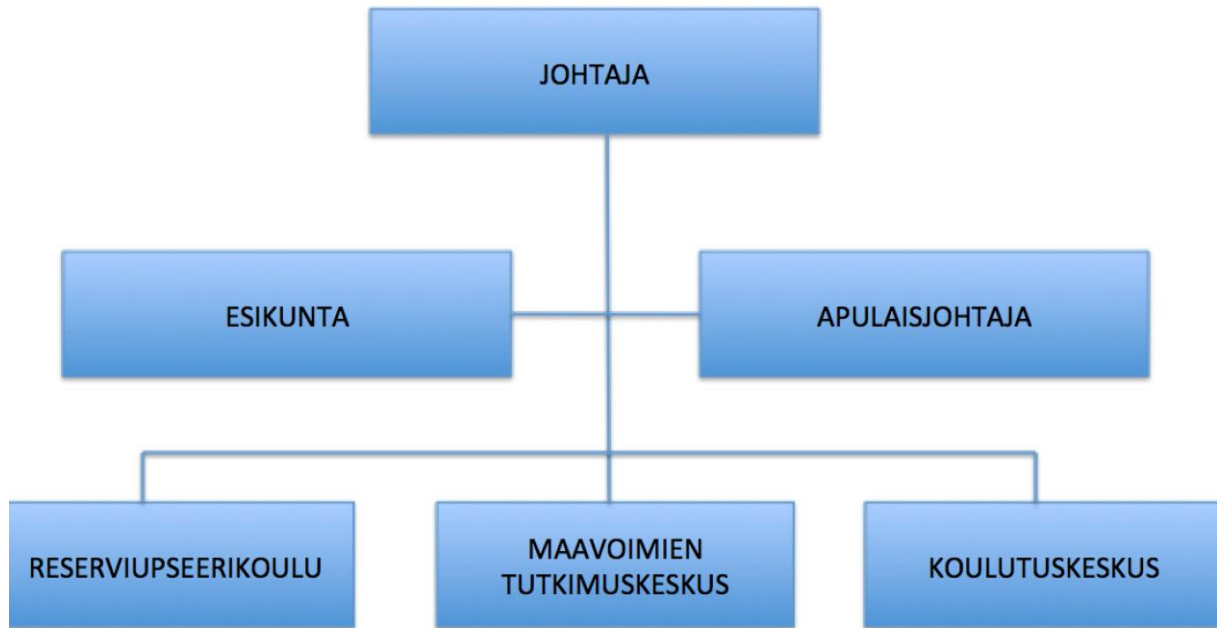
Osana muutosta myös Puolustusvoimien johtamisrakennetta madallettiin poistamalla yksi johtamistaso eli aiemmin toimineet sotilasläänien esikunnat. Tällöin johtamisrakenteesta tuli kolmiportainen: joukko-osastot, puolustushaarojen esikunnat sekä ylimpänä tasona Pääesikunta ja Puolustusvoimain komentaja. Maanpuolustuskorkeakoulu jatkoi toimintaansa omana yksikkönään, johon yhdistettiin Puolustusvoimien kansainvälinen keskus. Vanhat aluetoimistot lakkautettiin ja uudet suuremmalla alueella toimivat aluetoimistot siirrettiin toimimaan joukko-osastojen alaisuuteen. Johtamisrakenteen madaltamisella saavutetaan vuosittain noin 20 – 25 miljoonan euron säästöt. (Puheloinen 2012.)

3.2 Uudistuksen vaikutukset Maasotakoulun rakenteeseen

1.1.2015 lähtien Reserviupseerikoulu lakkasi toimimasta erillisenä joukko-osastona ja liittyi joukkoyksikkönä Maasotakoulun organisaatioon. Uudistuksen tarkoituksena on vahvistaa Maasotakoulun toimintaa monipuolisena koulutusjoukko-osastona sekä puolustushaarakouluna. Uudistusta varten tehdyn selvityksen perusteella Maasotakoulun lakkauttaminen ja toiminnan uudelleenorganisointi toisella paikkakunnalla ei ole mahdollista. (Pääesikunta 2012.)

Maasotakoulu oli jo ennen muutosta maavoimien puolustushaarakoulu sekä jalkaväen aselajikoulu, mutta puolustusvoimauudistuksen myötä kouluun liittyivät kaikki maavoimien aselajikoulut hallinnollisesti. Vuodesta 2015 lähtien Maasotakoulun toimintoja on viidellä eri paikkakunnalla: Lappeenrannassa, Riihimäellä, Hattulassa, Haminassa ja Niinisalossa. Vuonna

2014 pioneeri- ja suojelukoulu siirtyi myös fyysisesti Keuruulta Lappeenrantaan Pioneerirykmentin lakkauttamisen vuoksi. Lappeenrantaan perustettiin jalkaväkikoulu sekä Haminaan Maavoimien tutkimuskeskus. Osana muutosta sekä Etelä-Karjalan aluetoimisto Lappeenrannassa että Kymenlaakson aluetoimisto Haminassa lakkautettiin. Näiden tilalle perustettiin Karjalan Prikaatin alaisuudessa toimiva Kaakkois-Suomen aluetoimisto Kouvolaan. Maavoimien soittokunnan, Rakuunasoittokunnan, toiminta Lappeenrannassa jatkuu myös vuodesta 2015 eteenpäin. (Pöysti 2014.)



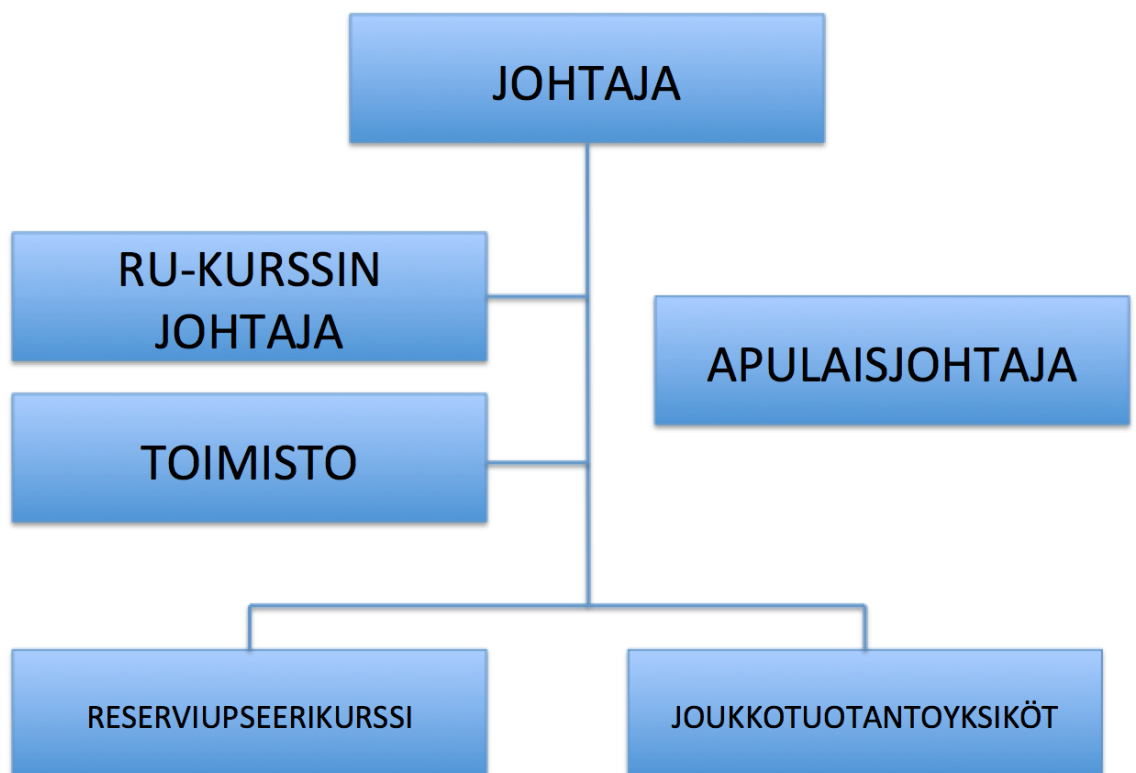
Kuva 2, Maasotakoulun organisaatio 2015 (Puolustusvoimat, Maasotakoulu)

3.3 Uudistuksen vaikutukset Reserviupseerikoulun rakenteeseen

”Reserviupseerikoulun yhdistämisellä Maasotakouluun muodostetaan tehokas ja monialainen toiminnallinen kokonaisuus sekä saavutetaan säästöjä erityisesti hallinnon ja tukipalvelujen järjestelyissä.” (Pääesikunta 2012.) Ennen uudistusta Reserviupseerikoulu oli varusmieskoulutuksen osalta selkeästi kaksijakoinen: Reserviupseerikurssi muodosti oman joukkoyksikkönsä, johon kuului kuusi perusyksikköä (1.Komppania, Sissikomppania, Tuliasemapatteri, Ilmatorjuntapatteri, Viestikomppania ja Pioneerikomppania). Kurssilla oli oma esikuntansa ja kurssia johti Reserviupseerikurssin johtaja, joka vastasi toiminnastaan suoraan koulun johtajalle. Tämän lisäksi koulun organisaatioon kuului kaksi perusyksikköä (Jääkärikomppania ja Kuljetuskomppania), jotka kouluttivat varusmiehiä sekä reserviupseerikurssin tukitehtäviin että joukkokoulutustehtävänä jääkärikomppaniaa. Perusyksiköiden päälliköt vastasivat toiminnastaan joukkoyksikkönsä komentajalle, Reserviupseerikoulun esikuntapäällikölle. Esikuntapäällikön johtama esikunta koostui kolmesta osasta, jotka olivat henkilöstöosasto,

huolto-osasto sekä operatiivinen osasto. Huolto-osaston alaisuuteen kuului huoltokeskus. Sitä johti huoltokeskuksen päällikkö ja siihen kuului kolme osastoa: kuljetusosasto, Haminan korjaamo sekä varasto-osasto. Tämän lisäksi varuskunnan alueella toimi Kymenlaakson aluetoimisto. (Puolustusvoimat, Reserviupseerikoulu.)

Vuoden 2015 alusta Reserviupseerikoulu aloitti toimintansa Suomen suurimpana joukkoyksikkönä Maasotakoulun alaisuudessa toimien. Reserviupseerikurssit suoritetaan entisen kuuden perusyksikön sijaan viidessä perusyksikössä (Kärkikomppania, Tiedustelukomppania, Tulipatteri, Pioneerikomppania, Esikunta- ja Viestikomppania). Joukkotuotanto toteutetaan entisen kahden perusyksikön sijaan kolmessa perusyksikössä (Jääkärikomppania, Kuljetuskomppania, Rakuunaeskadroona). Rakuunaeskadroona sijaitsee vielä alussa fyysisesti Lappeenrannassa, mutta se muuttaa Haminan varuskuntaan vuosien 2017 ja 2018 vaihteessa. Vuodesta 2015 lähtien koulutustarjonta laajentui ja tiedustelu tuli osaksi koulutusta perusyksiköissä. Aliupseerikouluun perustettiin tiedustelulinja ja Kuljetuskomppaniassa aloitettiin tiedustelukoulutus. Vuodesta 2015 lähtien Reserviupseerikoulun toiminnassa keskitytään entistä enemmän sen pääprosessiin eli koulutukseen. (Puolustusvoimat, Reserviupseerikoulu)



Kuva 3, Reserviupseerikoulun organisaatio 2015 (Puolustusvoimat, Reserviupseerikoulu)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Organisaation kulttuurin tunteminen on olennainen osa muutosjohtamisen ymmärtämistä. Jos suurta muutosta, kuten Puolustusvoimauudistusta, suunniteltaessa organisaation kulttuuri ja sen ymmärtäminen jätetään huomioimatta saattaa muutosvastarinta muodostua suureksi ongelmaksi. Tämä taas saattaa ajaa tilanteeseen, jossa muutoksen pysyvyys kyseenalaistetaan organisaation sisäisten toimijoiden osalta. Muutoksen pysyvyyden kyseenalaistaminen voi hidastaa muutosta tai jopa estää sen toteutumisen. (Ahoniemi 2009, 110–111.) Muutokselle saattaa olla useita syitä, kuten asiakastyytyväisyyden parantaminen, toiminnan tehostaminen tai ihmisten motivaation ja osaamisen kehittäminen (Hellström 2007).

Puolustusvoimauudistuksen perimmäinen syy on toiminnan tehostaminen siten, että pienenevät määrärahat saadaan sopeutettua Puolustusvoimien tärkeimmän tehtävän eli uskottavan maanpuolustuksen ja alueellisen koskemattomuuden turvaamiseen. Tästä syystä käsittelen muutoksen johtamista tutkielmassani julkishallinnollisen organisaation muutoksen johtamisen kannalta enkä niinkään liikemaailmassa tapahtuvan muutosjohtamisen kannalta. Liikemaailmassa tulosta mitataan usein suoraan rahassa, jolloin muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen on helposti todettavissa. Puolustusvoimien tekemän työn onnistumista ei pystytä mitaamaan yhtä helposti, sillä kykyä puolustaa maata ei voida mitata kuin tositilanteessa. John Kotterin (1996) mukaillen Puolustusvoimien vahvuus muutoksen toteuttamisessa onkin, että muutosta ei voida henkilöidä keneenkään tiettyyn henkilöön. Kotterin mukaan on vaarallista ajatella, että muutokselle kriittistä on, että sillä on vahvasti henkilöitä johtaja. Yksikään johtaja ei yksinään pysty luomaan oikeaa visiota, eliminoimaan muutoksen tärkeimpiä esteitä, johtamaan useita muutoksen prosesseja eikä juurruttamaan uusia toimintatapoja syväälle yrityksen toimintakulttuuriin (Kotter 1996, 51–52).

Muutoksen toteuttaminen on vaikeaa, monestakin eri syystä. Ensinnäkin muutos itsessään heikentää organisaation tuottavuutta väliaikaisesti. Esimerkiksi Puolustusvoimauudistuksen mukanaan tuoma joukko-rakenteiden muutos saattaa osaltaan tiputtaa joukkojen suorituskykyä hetkellisesti. Toisena tekijänä muutos lisää epävarmuustekijöitä verrattaessa ”tuttuun ja turvalliseen” toimintatapamalliin, jossa kaikille on selvää miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Uuden toimintatavan oppiminen ja käynnistäminen vie oman aikansa. Luonnollisesti on otettava huomioon, että jokainen ihminen reagoi muutokseen erilailla, toiset omaksuvat uuden nopeammin kuin toiset ja toisia uusi toimintatapa saattaa alussa jopa pelottaa. Kolmantena tekijänä taustalla saattaa vaikuttaa aiempien muutosten huono johtaminen. Johtajilla ei

välttämättä ole ollut tarvittavia taitoja ja valmiuksia joilla muutosta tulisi johtaa. Usein johtajat ovat myös tottuneet johtamaan asioita eivätkä ihmisiä, joka on tärkeää muutostilanteessa. (Hellström 2011.)

Muutos voidaan jakaa Antti Hellströmin mallin mukaan seitsemään portaaseen, jotka esitellään seuraavaksi.

4.1 Tiedostaminen

Muutoksen ensimmäisenä vaiheena pidetään muutoksen tarpeen tiedostamista. Tällöin ymmärretään organisaation uudistamisen tarve, esimerkiksi muuttuneen toimintaympäristön vuoksi tai siksi, että organisaatiolle on tunnistettu uusia mahdollisuuksia. Tiedostamisvaiheessa on tärkeää saada organisaation vaikutusvaltaiset henkilöt ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus tai joissakin tilanteissa voitaneen sanoa välttämättömyys. (Hellström 2007.)

Yksi suurimmista ongelmista muutostarpeen tiedostamisessa on turtuminen ja siitä johtuva tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen. Tällöin tiedostetaan, että organisaatiossa on ongelmia, mutta ne havaitaan vain oman osaston ulkopuolella. Organisaation johto saattaa myös tiedostaa ongelman, mutta silti vaikuttaa täysin tyytyväiseltä tilanteeseen. Toisaalta vaikka johto tiedostaisi ongelman ja toisi ilmi muutoksen tarpeellisuuden, saattavat työntekijät myötäillä johdon linjaa vain julkisesti, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärrä ongelman olemassaoloa. Tärkeimpien ongelmien kohtaamista vältellään eikä tärkeitä päätöksiä kyetä tekemään, koska oikeista ongelmista ei kyetä puhumaan. (Kotter 1996, 38–39.) Suurten muutosten sanotaan olevan mahdottomia ennen kuin ongelmat alkavat olla niin suuria, että ne aiheuttavat merkittäviä tappioita organisaatiolle (Kotter 1996, 45). Puhuttaessa strategisesta johtamisesta painotuu kyky havainnoida ongelmia sekä puuttua niihin välittömästi (Egelid, Mattila, Mustonen, Salonen, Virolainen, Vähäliitto., 2003, 52).

Pitkäaikaiset toimintatapamallit voivat vaikeuttaa muutoksen tarpeen tiedostamista Puolustusvoimissa. Huttusen (1994) mukaan, suuri osa virkamiehistä julkishallinnossa pätevytyy työssään vanhemman virkamiehen ohjauksessa, jolloin kulttuuri ja toimintatavat periytyvät tehokkaasti nuoremmalle työntekijäpolvelle (Huttunen 1994, 75). Tätä voidaan verrata myös Puolustusvoimiin, jossa korkeammat tehtävät vaativat niitä vastaavan koulutuksen, mutta perehdytys tehtävään tapahtuu pääsääntöisesti tehtävän edellisen haltijan toimesta. Uusi johtaja huomaa helpommin organisaatiossa vallitsevat epäkohdat, mutta tehokkaalla markkinoinnilla tehtävässä ennen toiminut henkilö kykenee tarvittaessa iskostamaan uudellekin johtajalle van-

hat toimintamallit ja ”näin on aina tehty” -ajattelumallin. Pahimmallaan myös organisaatiossa piilevät ongelmat voidaan piilottaa uudelta johtajalta perehdytyksen yhteydessä.

4.2 Visiointi

Muutoksen toinen vaihe on visiointi. Toisessa vaiheessa on tavoitteena luoda kuva siitä, miltä organisaation tulisi näyttää muutoksen toteuduttua. Tässä vaiheessa on tiedostettava muutokseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä luotava toimintasuunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Toimintasuunnitelma on muutoksen kannalta keskeinen. Suunnitelman on oltava uskottava ja toteuttamiskelpoinen, jotta muutos voidaan toteuttaa sen pohjalta. (Hellström 2007.)

Puhuttaessa organisaatiosta ja sen tulevasta rakenteesta on hyvä huomioida rakenteen merkitys organisaatiolle. ”Rakenteen muotoilu on organisaation kilpailukyvyn kehittämistä” (Harisalo 2008, 70–71). Harisalon (2008) mukaan organisaation rakenteen tulee olla legitimi eli yleisesti hyväksytty. Organisaation saavuttaessa tavoitteensa eli legitimiuden, tarpeettomat kustannukset loppuvat ja päällekkäiset työt organisaation sisällä vähenevät. (Harisalo 2008, 71.) Rakenteesta puhuttaessa on muistettava, että sen tulee palvella organisaation perustarkoitusta, esimerkiksi Puolustusvoimien tapauksessa Suomen sotilaallista maanpuolustusta. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation johto on vastuussa omasta tehokkuudestaan (Harisalo 2008, 88).

Strategisessa johtamisessa muutosjohtamiskyky mielletään toiminnan jatkuvana arviointina ja sen perusteella muutosten toteuttamisena. Strategisessa johtamisessa ajatellaan myös siten, että on kykyä muuttaa organisaatiota jotta kyetään saavuttamaan sen tavoitteleva lopputulos. (Honkanen, Kangaste, Karppinen 2003, 55–56.)

Mattilan (2007) mukaan on huomattu, että pahimpana tulppana muutokselle toimivat lähimpänä johtoa toimiva johtotaso, koska he kokevat että heidän omat saavutetut etunsa kärsivät sekä etenemismahdollisuudet heikkenevät (Mattila 2007, 20). Tämä onkin visioinnin kannalta kriittisen tärkeä kohta, koska ylemmän johdon on kyettävä ymmärtämään koko organisaation etu oman etunsa edelle. On kuitenkin luonnollista, että omista eduista ja asemasta on vaikea karsia. Tähän asiaan muutostyöryhmän tai muutosta johtavan organisaation onkin kyettävä paneutumaan objektiivisesti.

Puhuttaessa työntekijöiden sitouttamisesta Puolustusvoimissa Krogars (2000) tuo esille, että puolustusvoimat pääsääntöisesti kouluttaa oman henkilöstönsä ja tästä syystä sen sitoutumista on vaikea vertailla muihin julkishallinnollisiin elimiin. Kouluttamalla oman henkilöstönsä Puolustusvoimat on siis jo lähtötilanteessa saanut sitoutettua oman henkilöstönsä tehtäviin verrattain hyvin. (Krogars 2000, 97.) Osana henkilöstön sitouttamista puolustusvoimilla on myös käytössään keskitetty henkilöstö- ja urasuunnittelujärjestelmä (Honkanen ym. 2003, 61). Toisaalta Honkasen ym. (2003) mukaan puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa on tyypillistä se, että eri vaihtoehtoja ei tutkita ja vertailla syvällisesti ennen päätöksentekoa (Honkanen ym. 2003, 60). Tämä voi vaikeuttaa alemman johtoportaan sitoutumista projektiin jonka päämäärää ei täysin ymmärretä eikä kyetä perustelemaan ylemmän johdon toimesta.

4.3 Energisointi

Kolmas vaihe on muutoksen energisointi. Energisoinnissa henkilöstö otetaan osaksi itse muutosta. Henkilöstölle painotetaan muutoksen välttämättömyyttä ja tuodaan esille sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Kolmannen vaiheen aikana tulee esille, miten uudelleenjärjestelyt tulevat vaikuttamaan jokaiseen muutokseen osallistujaan itseensä. Tässä vaiheessa myös hanketta aletaan organisoida tarkemmin sekä kohdentaa muutokseen liittyvää osaamista. (Hellström 2007.)

”Jos muutos vaati vähän ponnisteluja tai uhrauksia, mutta tuottaa suuret hyödyt, saa se nopeasti kannatusta. Jos taas menetykset tuntuvat suurilta hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen luontaisen torjuvasti.” (Mattila 2007, 19). Muutoksen markkinointi työntekijöille on äärimmäisen tärkeää suhteessa siihen miten muutos koetaan. Muutos on kyettävä markkinoimaan siten, että henkilöstö ymmärtää sen vaativan enemmän työtä. Työnteon kautta päästään haluttuun lopputulokseen, joka on kokonaisuuden kannalta merkittävä. Työntekijät on saatava ymmärtämään organisaation johdon motiivit lähteä toteuttamaan muutosta, tällöin se ei tunnu turhalta tai siltä, että muutos tapahtuu vain sen itsensä vuoksi.

Krogarsin (2000) mukaan, johdon on löydettävä muutoksen kannalta olennainen ydinjoukko ja luotava sille sellaiset työskentelyolosuhteet, jotka mahdollistavat muutoksen menestyksellisen läpiviennin (Krogars 2000, 98). Olosuhteiden avulla ydinjoukko pyritään sitouttamaan entistä vahvemmin organisaation tavoitteisiin, jotta sen suurin mahdollinen potentiaali saadaan käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Muutosta eteenpäin vievänä voimana ydinjoukko on ratkaisevassa asemassa, sitä ei tule väheksyä, vaan päinvastoin tämän ymmärtäminen helpottaa myös ylemmän johdon toimintaa. Ojala (2011) puolestaan puhuu organisaation sisällä

toimivista ”kuumista ryhmistä” joiden avulla kyetään saavuttamaan tuloksellinen ja jatkuvasti uusiutuva organisaatio. Ojalan mukaan johdon hyödyntäessä kuumia ryhmiä organisaatio kykenee toimivaan luovasti tilanteissa joissa vaaditaan nopeita toimenpiteitä. Kuumissa ryhmissä työskentelevät ovat tehtäväorientoituneita ja pyrkivät yhdessä saavuttamaan asettamansa tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Ryhmälle on tunnusomaista nimenomaan tahto tehtävän toteuttamiseksi. (Ojala 2011, 56–59.) Muutoksen kannalta organisaation johdon tulisi siis tunnistaa jo sen sisällä toimiva kuuma ryhmä, josta se muodostaisi muutoksen kannalta olennainen ydinjoukon.

4.4 Testaus

Neljännessä vaiheessa muutosta testataan. Muutosta johtaneet ja muutoksen kannalta keskeiset henkilöt suunnittelevat ja testaavat muutoksen kannalta olennaiset osat. Testaamisella haetaan kokemuksia muutoksen toimivuudesta, esimerkiksi pilotoimalla muutosta. Pilotoinnin avulla muutoksen osia voidaan tarkistaa ja tarvittaessa korjata. Ihanteellisimmassa tapauksessa pilotointi sekä lisää uskoa muutokseen että antaa lisää energiaa sen toteutukseen. (Hellström 2007.)

Testaus on ensimmäinen vaihe, jossa muutoksen tekijät voivat kohdata konkreettisesti muutokseen luonnollisena osana kuuluvan muutosvastarinnan. Tapa, jolla tällaiseen vastarintaan suhtaudutaan, on tärkeä sen toteutumisen kannalta. Mattilan (2007) mukaan paras tapa suhtautua muutosvastarintaan on sen ymmärtäminen ja sitä myötä muovaaminen rakentavaan suuntaan. Pelkkä vastarinnan torjuminen ei edesauta muutoksen toteuttamista. Mattila muistuttaa, että muutoksen johtaminen on samalla muutosvastarinnan johtamista. (Mattila 2007, 26.) Testauksen aikana muutosvastarintaa kyetään hyödyntämään vertailemalla uutta toimintamallia ja lähtötilannetta keskenään. Yhdistämällä toimintatapojen parhaat puolet tai valitsemalla paremmin toimiva malli päästään parhaaseen lopputulokseen. Muutosvastarintaa käsiteltäessä on myös tärkeää huomioida, minkälaisen kuvan organisaation johto antaa itsestään. Johto kykenee osoittamaan arvostavansa henkilöstöään osana muutosta, kuuntelemalla näiden mielipiteitä ja hyödyntämällä niitä muutoksen toteutuksessa.

4.5 Maastouttaminen

Viidennessä vaiheessa muutos ja sen sisältö maastoutetaan suorittavalle portaalle asti. Muutoksen osallistuvat henkilöt päivittävät osaamisensa ja organisaation sisällä toimivat järjestelmät päivitetään uuden toimintamallin mukaisiksi. Hellströmin mukaan tämä vaihe on muutok-

sen osalta kriittinen, sillä tässä vaiheessa on suurin riski siihen, että muutoshanke kuihtuu ja paluu vanhaan toimintamalliin tapahtuu. (Hellström 2007.)

Huttusen (1994) mukaan uudet toimintatapamallit ja vaatimukset voivat olla suuressa ristiriidassa vanhan organisaatiokulttuurin kanssa. Tämä voi pahimmillaan aiheuttaa vakavan toimintahäiriökierteen hallinnon sisällä. (Huttunen 1994, 75.) Välttääkseen tällaisen tilanteen syntymisen johdon on kyettävä tunnistamaan uuden ja vanhan toimintatapamallin erot ja tarvittaessa tasaamaan niitä. Tilanne, jossa organisaatio ei toimi kulttuurinsa ja toimintatapamallensa eroavaisuuden vuoksi, on lähtökohtaisesti johdon virhe joka tulee välttää.

Maastouttamisen aikana työntekijöiden reaktiot voidaan jakaa Mattilan (2007) mukaan kärjistetyksi kahteen. Ensimmäinen malli on defenssi, eli puolustautumismekanismi. Defenssissä työntekijä sananmukaisesti puolustautuu ja puolustaa vanhoja toimintatapamalleja ja pyrkii sen kautta selviämään muutoksesta. Defenssin vastaparina toimii selviytymis- eli copingmekanismi. Selviytymismekanismissa työntekijä pyrkii muovautumaan uuteen toimintaympäristöönsä ja sananmukaisesti vain selviytymään muutoksesta. Vaikka defenssit saattavat tuntua kiusallisilta ja jopa vaikeilta ovat kuitenkin muutoksen kannalta oleellisia. Ne auttavat yksilöä ja organisaatiota selviämään yllättävistä tilanteista sekä säilyttämään toimintakykynsä. Toisaalta pahimmillaan ne voivat estää yksilön ja koko organisaation kehittymisen ja kyvyn oppia uutta. (Mattila 2007, 23.)

”Yksilön yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on avoimuus uudistumiselle.” (Ojala 2011, 67). Jokainen yksittäinen toimija organisaatiossa osallistuu muutoksen onnistumiseen. Sillä miten muutoksen kohteeksi joutuneet suhtautuvat itse muutokseen on merkitystä lopputuloksen kannalta. Jos työntekijä on avoin ja valmis uudistumaan, onnistuu muutos hänen kohdallaan. Jos työntekijä ei ole avoin muutokselle muutos itsessään ei kaadu, mutta hänen oma työskentelynsä organisaatiossa vaikeutuu huomattavasti. Jos organisaatio kykenee jo aikaisessa vaiheessa perustelemaan muutoksen tarpeellisuuden ja on itse avoin muutoksesta tiedottamisen kanssa, myös työntekijöiden on helppoa suhtautua avoimesti muutoksen toteutukseen.

4.6 Juurruttaminen

Kuudennessa vaiheessa, eli juurruttamisessa muutoksen kannalta olennaisimmat henkilöt seuraavat tulosten ja suorituskyvyn kehitystä ja tarvittaessa palkitsevat hyvistä suorituksista, sekä estävät paluun entiseen. Vaiheen tarkoituksena on ”ylläpitää ja kehittää edelleen positiivista muutoskierrettä.”. (Hellström 2007.)

Juuruttamisen aikana on huomioitava, että alkuvaiheessa uusien tai uudelleen järjestettyjen yksiköiden työnteho tulee todennäköisesti väliaikaisesti putoamaan. Jos muutoksen aikana uuden yksikön johtaja on vaihtunut ja hän tulee mahdollisesti jopa vanhan yksikön ulkopuolelta Hersey ja Blanchard (1980) puhuvat alaisten ja johtajan välisestä ”luottamuspulasta”. Tämä saattaa johtua alaisten odotusten vääristymisestä uutta johtoa kohtaan. Tämänkaltaiseen tilanteeseen ainoana hoitokeinona käytetään ja kärsivällisyyttä. (Hersey & Blanchard 1980, 112.) Tällaisessa tilanteessa johdon ja alaisten on pystyttävä yhdensuuntaistamaan sekä organisaation että ryhmän tavoitteet, jotta työteho saadaan palautettua oikealla tasolle.

”Uusi rakenne ja uudet roolit luovat kuitenkin myös uutta kulttuuria.” (Huttunen 1994, 75). Kuten aiemmin on mainittu, rakenteen muutoksella on vaikutusta myös organisaation kulttuuriin. Jotta kulttuurin avulla pystytään nostamaan työtehokkuutta, on johtajan tunnettava myös organisaation vanhat toimintamallit. Kulttuurin sekä alaisten tuntemus on yksi johtajan tärkeimmistä työkaluista. Tämä pätee myös hallinnollisesta johtamisesta puhuttaessa.

4.7 Uudistaminen

Muutoksen viimeisessä vaiheessa, uudistamisessa, muutoshanketta ja sen läpivientä arvioidaan. Muutoksen ja sen arvioinnin perusteella opitaan hyödyntämään muutoshankkeita organisaatiossa paremmin ja tehokkaammin. Muutoksesta saatuja oppeja sekä toimintamalleja kyetään hyödyntämään jatkossa uusissa tilanteissa. (Hellström 2007.)

Nykyaikana urakehitys ei enää ole pääsääntöisesti samankaltainen kuin ennen. Osana työuraansa ihmisen on oltava valmis jatkuvasti kehittämään omaa ammattitaitoaan ja on kyettävä oppimaan uusia tietoja ja taitoja. On myös oltava tarvittaessa valmis suuntautumaan jopa aivan toisenlaisiin tehtäviin. (Räsänen ym. 2003.) On jopa todennäköistä että kaikille työntekijöille ei ole enää mahdollisuutta tarjota jatkumahdollisuutta saman yrityksen palveluksessa. Jotta uudistuksesta opitaan, on tärkeää huolehtia työnantajan velvollisuuksista työntekijäänsä kohtaan myös irtisanomisen jälkeen. Se, miten irtisanomiset organisoidaan, on nykypäivänä tärkeä osa yrityksen tai julkisen sektorin julkisuuskuvaa.

5 UUTISOINTI MAASOTURI- JA RUKKILAINEN LEHDISSÄ

Viidennessä luvussa käsitellään sitä, miten sekä Maasotakoulun että Reserviupseerikoulun johto ovat uutisoineet työntekijöilleen muutoksesta ja sen vaikutuksista näiden henkilöstöön ja rakenteisiin. Yhdistymistä verrataan Hellströmin malliin etsien uutisoinnista muutoksen eri vaiheita, sekä sitä millaisia toimenpiteitä vaiheet ovat koulujen organisaatioissa vaatineet.

Tutkielmaa varten on luettu yhteensä 42 Maasoturia sekä kahdeksan Rukkilaista. Maasotureista lopullisena aineistona on käytetty yhteensä kahdeksaa lehteä ja Maasotureiden aineistoon on viitattu 15-kertaa. Rukkilaisista lopullisena aineistona on käytetty yhteensä neljää lehteä ja Rukkilaisten aineistoon on viitattu yhteensä seitsemän kertaa. Lehtien sisällöstä aineistona on käytetty pääosin lehtien päätoimittajien eli esikuntapäälliköiden sekä lehdissä julkaistujen koulujen johtajien kirjoittamia artikkeleita. Näiden lisäksi on hyödynnetty lehdissä julkaistuja muita suoraan Puolustusvoimauudistukseen liittyviä artikkeleita sekä tiedotteita joissa Puolustusvoimauudistuksen vaiheiden toteutumisesta on ilmoitettu.

5.1 Miten yhdistyminen on toteutettu Hellströmin malliin verrattaessa?

Jo ennen puolustusvoimauudistuksen julkistamista Reserviupseerikoulun johtaja Vesa Kangasmäki pohjusti tulevia säästötoimenpiteitä sekä koko puolustusvoimauudistuksen merkitystä Puolustusvoimien pitkän tähtäimen toiminnan kannalta: ”Puolustusvoimauudistus on välttämätön. Emme voi jatkaa nykyrakenteella kovinkaan pitkään. Toiminta, palkkaus ja hankinnat on sopeutettava meille annettuun kokonaisrahoitukseen.” (Kangasmäki, Rukkilainen 2/11). Samassa yhteydessä hän korosti uskottavan maanpuolustuksen merkitystä sekä Puolustusvoimien yhteiskunnallista asemaa: ”Lähtökohtana ovat sodanajan puolustusvoimat. Koska lakisääteiset tehtävämme eivät tule muuttumaan, on niistä selvittävä uskottavasti.” (Kangasmäki, Rukkilainen 2/11). Nämä lausunnot voidaan nähdä muutoksen ensimmäisenä vaiheena, tiedostamisena. Maasotakoulu teki ”benchmarkingiskun” Reserviupseerikouluun 28. lokakuuta 2014, eli ennen uutisointia muutoksesta ja sen toteutuksesta. Benchmarkingissa Maasotakoululaisten tavoitteena oli tutustua Reserviupseerikoulun organisaatioon sekä siihen miten kunkin työntekijän tehtävää hoidettiin Reserviupseerikoulussa. (Maasoturi 11/11.) Benchmarkingilla eli vertailukehittämisellä tarkoitetaan kahden samantasoisien organisaation yhteiskehittämistä, jota toteutettiin tässä tapauksessa aiemmin mainitulla tavalla (Suomen sosiaali ja terveys ry 2015). Tapahtuma voidaan nähdä joko enteilyä tulevasta organisaatioiden yhdistymisestä tai vain puhtaasti sattumana.

Hellströmin mallin mukaan muutoksen toisessa vaiheessa eli visionnissa luodaan kuva siitä miltä organisaation tulisi näyttää tavoitetilassa. Maasotakoulu aloitti muutoksen valmistelun tarkastelemalla omaa organisaatiotaan ja sen rakennetta. Esikuntapäällikön mukaan tavoitteena oli tehtävien toteuttaminen mahdollisimman laadukkaasti, mutta samanaikaisesti kustannustehokkaasti. (Veijalainen Maasoturi 3/12.) Perusteellisemmasta valmistautumisesta kirjoitti Maasotakoulun johtaja: ”Uudistustyö pitää aloittaa tukevien tehtävien analysoinnista. Tämän jälkeen mietitään toiminnot eli kuvataan prosessit. Näitäkin pitää miettiä kokonaisuuksina, jotka tukevat toisiaan.” (Lehto Maasoturi 2/12.) Koska Maasotakoulun organisaatio kasvoi huomattavasti ja sen toimintakenttä laajeni, oli tärkeää luoda sille vuosisuunnitelma jossa kaikki sen johdossa olevat osa-alueet tukevat toisiaan: ”Uuden Maasotakoulun tärkeä vuosi on 2013. On saatettava loppuun prosessityö ja sen perusteella tarkistettava työjärjestys. Tärkeä kokonaisuus on luoda ”vuosikello”, jossa henkilökunnan ja asevelvollisten harjoitukset ja koulutus- ja muut tapahtumat sovitetaan järkevästi toisiaan tukeviksi.” (Veijalainen Maasoturi 12/12). Maasotakoulun pääprosessiksi päätyivät tutkimus, koulutus ja valmius (Lehto Maasoturi 2/12), Reserviupseerikoulun koulutus (Hokkanen Rukkilainen 2/13).

Reserviupseerikoulun esikuntapäällikkö toi tekstissään esille viitteitä muutoksen energisoinnista puhumalla asetettavista tavoitteista sekä keinoista, joilla ne pystyttäisiin saavuttamaan vuoden 2011 joulukuussa julkaistussa lehdessä. Hän myös antoi malliesimerkin siitä miten energisointi tapahtuu: ”RUK:ssa on käynnissä prosessityö, jossa määritetään pää- ja tukiprosessit omistajineen sekä tuotteet. Työ edesauttaa ja selkeyttää entisestään tehtävienne laadusta toteuttamista eri tasoilla ja työpisteissä aina yksittäiseen työntekijään saakka.” (Tynkkynen, Rukkilainen 2/11.) Energisoinnin aikana muutoksen suunnitteluun tulisi ottaa osaksi myös henkilöstö joka joutuu muutoksen kohteeksi, kuten yhdistymisen aikana on tehty: ”Uudistuksen suunnittelu toteutetaan Maasotakoulun johdolla muutostyöryhmissä, joissa ovat Reserviupseerikoulun ohella edustettuina kaikki nykyiseen Maasotakouluun liitettävät joukot.” (Hokkanen Rukkilainen 1/13). Muutosta varten luotiin jo aiemmassa lainauksessa mainittu muutostyöryhmä, joka on esimerkiksi Krogarsin (2000) mukaan tärkeä muutoksen toteuttamisen kannalta (Krogars 2000, 98) Muutostyöryhmä toimi Maasotakoulun alaisuudessa noin kahden vuoden ajan, jonka jälkeen vastuu muutoksesta siirtyi Maasotakoulun tulevalle johtoryhmälle. Johtoryhmän toiminta alkoi elokuussa 2014 vuoden 2015 organisaation mukaisella kokoonpanolla. (Hokkanen Maasoturi 2/14.)

Puolustusvoimauudistus ei kohdannut lehtien uutisoinnissa huomattavaa muutosvastarintaa organisaation sisältä. Sitä vastoin Haminan kaupunginjohtaja organisaation ulkopuolisena

toimijana otti kantaa Puolustusvoimauudistuksen toteutukseen: ”Sotilas- ja varuskuntakaupunkina Hamina ja haminalaiset eivät ratkaisua ymmärrä ja hyväksy.” (Muhonen Rukkilainen 1/12). Samassa lehdessä Muhonen toteaa syyn kaupungin vastustukselle: ”Suurena työnantajana puolustusvoimat on tuonut kaupunkiin vaurautta ja hyvinvointia.” (Muhonen Rukkilainen 1/12). Maasotakoulun johtaja otti kantaa muutokseen ja muutosvastarintaan jo helmikuussa 2012: ”Älkäämme siis käyttäkö energiaamme muutosten vastustamiseen vaan uuden rakentamiseen. Tietenkään kaikkea ei muuteta vain muutoksen itsensä vuoksi.” (Lehto Maasoturi 2/12). ”Muutostilanteessa jokaiseen joukko-osastoon on määrätty HR- koordinaattori ja tukikoordinaattori.” (Räätäri Maasoturi 3/12). Jotta työntekijät jotka työskentelevät muutoksen kohteeksi joutuneessa joukko-osastossa kykenivät puhumaan tilanteestaan, joukko-osastoihin määritettiin ihmiset joiden kanssa muutoksesta kykeni keskustelemaan. Koordinaattorit voidaan nähdä työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin vievinä henkilöinä sekä tapana koordinoita muutosvastarintaa.

Koska Puolustusvoimat kouluttaa itse suuren osan henkilökunnastaan, on henkilökunta myös pääsääntöisesti sitoutunut palvelemaan puolustusvoimien palveluksessa. Tämä korostuu etenkin upseerien kohdella, jotka tietävät etteivät pääsääntöisesti kykene palvelemaan koko työuraansa samalla paikkakunnalla. Osana puolustusvoimauudistusta kuitenkin myös muut ammattiryhmät joutuivat siirtouhan alle: ”Puolustusvoimissa henkilöstön ja erityisesti upseerien liikkuvuuteen on totuttu mutta nyt muutos koskee kaikkia henkilöstöryhmiä – sekä sotilaita että siviilejä.” (Räätäri Maasoturi 2/ 14). Tähän vastattiin järjestämällä tutustumispäiviä sekä Haminassa että Lappeenrannassa. Tutustumispäivissä kerrottiin varuskuntien toiminnasta, tukipalveluista sekä itse kaupungeista. Tutustumispäiviin osallistuivat varuskunnallisten toimijoiden lisäksi kaupunkien omat organisaatiot. (Maasoturi 5/13, Maasoturi 2/14.)

”Marraskuun alussa pidettiin ”hallintopeli” Reserviupseerikoulun ja Maasotakoulun esikuntien henkilöstön, jossa valmisteltiin ja testattiin hallinnon prosesseja vuoden 2015 organisaatiossa.” (Hokkanen Rukkilainen 2/13). Organisaatiomuutoksen neljännessä vaiheessa tulisi Hellströmin mallin mukaan testata sen toimivuutta käytännössä. Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymistä testattiin ”hallintopelillä”, joka voidaan nähdä yhtenä pilotoinnin muodoista. Hallintopelien tarkoitus on testata tulevan organisaation toimintaa etukäteen. Maasotakoulussa hallintopelillä testattiin tulevan organisaation hallinnon prosesseja sekä niiden toimintaa joukko-osaston (Maasotakoulu) ja joukko-yksikön (Reserviupseerikoulu) välillä. ”Hallintopelien” tai kuten Maasoturissa kuvattiin ”pöytäpelien” tulosten avulla kyettiin toteuttamaan mahdolliset muutokset laadittaviin ohjeisiin ja suunnitelmiin ennen niiden lopullista

hyväksymistä. Maasotakoulun johtamia ”pöytäpelejä” järjestettiin kaksi, joista jälkimmäisessä testattiin ensimmäisen jälkeen tehtyjä muutoksia käytännössä. (Hokkanen Maasoturi 2/13.) Maasotakoulu kykeni pilotoimaan muutosta myös konkreettisemmin: ”Uudistuksen pilottina toimivat 1.1.2014 toimintansa aloittanut Rakuunasoittokunta sekä 1.8.2014 Keuruulta Lappeenrantaan siirtyvä Pioneeri- ja suojelukoulu.” (Hokkanen Maasoturi 2/14). Koska kyseiset yksiköt aloittivat toimintansa Lappeenrannassa jo ennen vuoden 2015 alkua, voitiin niiden avulla kerätä palautetta ja harjoitella toimintaa ennen muiden osien liittymistä Maasotakoulun alaisuuteen.

Vuoden 2015 helmikuussa muutoksen jo toteuduttua Maasotakoulun esikuntapäällikkö kirjoitti jatkuvuudesta ja työhyvinvoinnista: ”Työhyvinvointi onkin ollut Maasotakoulussa ja siihen liittyneissä organisaatioissa hyvällä tasolla, mutta sen ylläpitämiseen tulee meistä jokaisen tehdä työtä joka päivä.” (Viitala Maasoturi 2/15). Viitalan kirjoituksessa työhyvinvointi rinnastettiin organisaation tärkeimpään tehtävään, eli tuloksen tekemiseen: ”Henkilöt, jotka hoitavat tehtävänsä ja luovat positiivista ilmapiiriä, ovat meidän todellisia tuloksen tekijöitä.” (Viitala Maasoturi 2/15). Maasotakoulun johtaja pitää muutoksen merkittävämpänä tekijänä itse Maasotakoululle Maavoimien tutkimuskeskuksen perustamista Haminaan. Jatkossa Maasotakoulu kykenee Lehdon mukaan jalkauttamaan tutkimustulokset nopeammin kouluttajien käyttöön, jolloin uusin testattu ja tutkittu tieto leviää myös kentälle ja joukkokoulutukseen nopeammin. (Lehto Maasoturi 2/15.) Tämä toimintatapamalli voidaan nähdä Hellströmin mallin viimeisenä askeleena, uudistamisena. Kun Maasotakoulu kykenee hyödyntämään tutkimuskeskuksen tarjoamaa tietoa tehokkaasti, on kyseessä jatkuva uudistaminen, sillä tutkitun tiedon jalkauttamien on jatkuvaa toimintatapojen muutosta koko maavoimien mittakaavassa.

6 YHTEENVETO

Puolustusvoimauudistus on kokonaisuudessaan todella suuri. Kun tarkastellaan Puolustusvoimien rakennetta vuonna 2015 ja verrataan sitä lähtötilanteeseen vuonna 2012, tulee selkeästi esille kaksi asiaa. Ensimmäisenä on kouluttavien joukko-osastojen määrä joka on pudonnut 16:een. Joukko-osastojen koko on kasvanut huomattavasti ja moni joukko-osasto toimii useammalla kuin yhdellä paikkakunnalla. Toinen merkittävä asia on johtamisrakenteen muuttuminen kolmiportaisiksi sotilaslääniä esikuntien lakkauttamisen myötä. Osana muutosta on puhuttu byrokratian vähenemisestä joka konkretisoituu parhaiten juuri johtamisrakennetta tarkastellessa. Toisaalta joukko-osastojen esikunnat ovat kasvaneet ja joukko-osaston sisällä joukko-yksikkö voi toimia kokonaan eri paikkakunnalla. Tämä asettaa haasteen joukko-osaston ja joukko-yksikön välillä tapahtuvalle johtamiselle.

6.1 Toiminnan edellytykset vuodesta 2015 eteenpäin

Jotta muutos olisi kokonaisvaltainen, on toimintatapoja muutettava organisaation sisällä. Tämä konkretisoituu Puolustusvoimauudistuksessa taistelutavan muutoksessa. Maavoimien taistelu 2015:ssa pyritään vastaamaan samaan uhkaan entistä pienemmällä henkilöstömäärällä. Uudistetussa taistelutavassa on muokattu organisaatioita alimmalta tasolta lähtien, kun taistelija-parista on siirrytty partiokokoonpanoon. Jalkaväen joukkueista ja komppanioista on tehty joustavampia ja niiden osaamistasoa on laajennettu. Joukot pystyvät vastaamaan entistä haastavampiin tilanteisiin, eivätkä ole yhtä riippuvaisia ulkopuolisesta tuesta kuin ennen. Puolustusvoimien kokoisessa organisaatiossa tapahtuva taistelutavan muutos on merkittävä uudistus toimintatavoissa.

Uusi taistelutapa on entistä liikkuvampi ja vaatii teknisempää varustusta. Varustehankinnat kyetään turvaamaan uudistuksen tuomien säästöjen myötä. Yksi Puolustusvoimauudistuksen tavoitteista oli turvata Suomen puolustus 2020-luvulle ja mahdollistaa varustehankinnat. Varustehankinnat näkyivät Reserviupseerikoulussa konkreettisesti, kun Maavoimien taistelu 2015:sta testaamista suoritettiin kokeilukokoonpanolla, uusin varustein. Vuodesta 2015 lähtien Maavoimien taistelu 2015:ista mukaisesti toimivaa hajautettua komppaniaa alettiin kouluttaa joukkotuotantona Reserviupseerikoulussa.

Uudistuksessa on panostettu myös koulutukseen ja sen toteutukseen. Vuonna 2010 yhtä joukkuetta kohti oli 1,7 kouluttajaa ja vuonna 2015 tavoitteena on 2,5 kouluttajaa joukkuetta kohti. Varusmiesten sotaharjoitusvuorokaudet olivat vuonna 2010 27 vuorokautta varusmiestä kohti,

vuonna 2015 tavoitteena on 35 vuorokautta varusmiestä kohti. (Puolustusvoimat 2014) Nämä muutokset ovat huomattavia kouluttamisen kannalta. Reserviupseerikurssin toimeenpanossa yhdistyminen ja toiminnan tehostaminen näkyi ainoastaan siinä, että kouluttavien perusyksiköiden määrä putosi kuudesta viiteen. Maastovuorokausien lisääntyminen tulee toivon mukaan jatkossa näkymään upseerioppilaiden parempana sotilaan perustaitojen hallintana jo ennen kurssia, jolloin kursilla voidaan keskittyä entistä enemmän sen ydinsisältöön. Joukkotuotannossa ja reserviupseerikurssilla lisääntynyt kouluttajamäärä luo omalta osaltaan paremmat edellytykset laadukkaamman koulutuksen toteuttamiseen.

6.2 Muutosjohtaminen julkishallinnossa

Muutosjohtamista voidaan kuvailla nykypäivän trendinä johtamisen saralla. Siviilimaailmassa isojen yritysten fuusiot ja uudistumiset ovat nykyään arkipäivää. Suomalaisille tuttuun esimerkkinä yritysmaailmasta voidaan käyttää Nokian matkapuhelintoimintojen myymistä Microsoftille. Myös julkisella sektorilla muutokset ovat säästöpainesta johtuen tulleet osaksi jokapäiväistä keskustelua. Esimerkkeinä tästä voivat toimia kuntaliitokset, SOTE-uudistus tai tutkimuksessa käsitelty puolustusvoimauudistus.

Hellströmin malliin peilaten muutosjohtaminen voidaan jakaa seitsemään tutkimuksessa esitettyyn vaiheeseen. Muutoksen kannalta olennaisimpana osana voidaan pitää sen tarpeellisuuden tiedostamista. Tiedostamisen kannalta tärkeää onkin toiminnan jatkuva arviointi ja kriittinen tarkastelu. Kun epäkohtia huomataan, on johtajan oikeus ja velvollisuus puuttua niihin. Tiedostamisen jälkeen on kyettävä visioimaan, ajattelemaan sitä miten haluttu tavoite pystytään saavuttamaan. Jos tavoitteen saavuttaminen vaatii organisaation rakenteen muovaamista, on organisaatiolla oltava halu ja kyky siihen. Tässä vaiheessa on muistettava organisaation perustarkoitus ja ymmärrettävä että rakenteen tulee palvella perustarkoituksen suorittamista mahdollisimman tehokkaasti.

Jotta muutos saadaan toteutettua, tulee sen suunnitteluun ottaa mukaan organisaation henkilöstöä. Energisöinnin aikana on hyvä luoda esimerkiksi muutostyöryhmä, joka vastaa toiminnastaan suoraan organisaation johdolle. Muutostyöryhmään tulee valita henkilöstöä organisaation kaikilta eri toimialoilta. On ymmärrettävä, että organisaation muodostavat siinä liittyvät toimijat, ilman ihmisiä ei myöskään ole organisaatiota. Muutosta testattaessa tulee verrata uutta ja vanhaa toimintatapaa. On kyettävä löytämään toimintatapa, joka palvelee organisaatiota mahdollisimman tehokkaasti. Testauksen aikana luonnollisena osana tulevaan muutosvastarintaan on pystyttävä suhtautumaan rakentavasti. Ymmärtämällä muutosvastarintaa ja sen

kautta tulevaa palautetta organisaatiota kyetään kehittämään edelleen. Myös mahdolliset virheet ja toimintamallit jotka eivät toimi on kyettävä poistamaan testauksen aikana.

Muutoksen maastouttamisen aikana on pidettävä huolta siitä, että vanhoihin toimintamalleihin ei palata. Nimenomaan vanhat toimintamallithan ovat ajaneet tilanteeseen jossa muutosta on tarvittu. Tarvittaessa johto voi palkita muutokseen aktiivisesti osallistunutta ja siinä onnistunutta henkilöstöä. Maastouttamisen aikana henkilöstöön on kuitenkin luotava usko siitä, että muutos on tarpeellinen. Jotta muutos saadaan juurrutettua, on henkilöstön haluttava uusiutua. Kun henkilöstö haluaa uudistua, muutos kyetään toteuttamaan. Sisäisen motivaation kautta saadaan pitkällä aikavälillä paremmat tulokset kuin tarjoamalla palkintoja ja ruokkimalla ulkoista motivaatiota. Jotta organisaatio kykenee todella uudistumaan, on muutosta ja sen vaikutuksia myös kyettävä arvioimaan. Muutos on jatkuvaa, joten siitä on kyettävä oppimaan.

6.3 Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistyminen

Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymisen johtamisessa näkyy selkeitä yhtenäisyyksiä Hellströmin mallin mukaisiin vaiheisiin. Mallin viimeisiä vaiheita juurruttamista ja uudistamista ei käsitellä tässä tutkielmassa. Syynä tähän on muutoksen ”tuoreus” ja tästä johtuva tiedon vähäinen määrä.

Muutoksen tarve tiedostettiin jo ennen virallisia päätöksiä itse Puolustusvoimauudistuksesta. Etenkin Reserviupseerikoulun johdon kirjoituksissa nousi esille se, että Puolustusvoimat ei kykene jatkamaan vanhankaltaisella organisaatiolla säilyttääkseen kykynsä puolustaa maata myös jatkossa. Kun tieto Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymisestä tuli, Reserviupseerikoulun johtajan tekstistä ymmärsi, että yhdistyminen on välttämätöntä. Kuitenkin toivo ”RUK:n hengen” ja rukkilaisuuden sekä Reserviupseerikoulun perinteiden säilymisestä huoletti koulun johtajaa.

Energisointi ja toiminnan tehostaminen näkyy uutisoinnissa jo ennen uudistuksen julkaisemista. Tästä konkreettisena esimerkkinä Reserviupseerikoulun rakennuttama ampuma-alue Valkjärvellä, jossa kyetään suorittamaan peruskoulutuskauden ammunnat sekä käsikranaatinheittoharjoitukset. Tämä vähentää Taipalsaaren ampuma-alueen ruuhkaisuutta ja tuo säästöjä Reserviupseerikoululle etäisyyden lähimmälle ampuma-alueelle lyhentyessä. Krogarsin ja Ojalan mainitsema kuuma ryhmä/muutosta johtava työryhmä perustettiin jo varhaisessa vaiheessa. (katso Krogars 2000, 98 / Ojala 2011, 56–59.) Ryhmän toiminta vaikutti aktiiviselta ja se toimi muutoksen loppuun asti, kunnes se muutoksen lopussa muuttui Maasotakoulun tulevaksi

johtoryhmäksi. Näin ollen, Maasotakoulu ja Reserviupseerikoulu kykenivät hyödyntämään joukon sisällä olleen osaamisen tehokkaasti, kaikkia henkilöstöryhmiä kuunnellen. Sisäisestä muutosvastarinnasta ja sen johtamisesta ei lehdissä uutisoitu, johtuen lehtien kirjoitusten positiivisesta sävystä, joten muutosvastarintaa ja sen johtamista en kykene analysoimaan. Liittyen muutosvastarintaan molemmissa kouluissa oli kuitenkin nimettynä henkilöt, joiden kautta henkilökunta kykeni viemään mielipiteitään muutoksesta johdon tietoon.

Maastouttamista ja uusia toimintatapoja testattiin erilaisten hallinnollisten pelien kautta useasti, siten että edellisessä pelissä havaittuja virheitä pyrittiin korjaamaan seuraavassa. Testauksen ansiosta vuoden 2015 alussa esikuntien toiminnan olisi tullut olla mahdollisimman saumatonta.

6.4 Pohdinta

Hellströmin malli voidaan nähdä työkaluna organisaation muutoksen johtamiseen. Sitä ei kuitenkaan tule pitää itseisarvona siten, että jokaisesta muutoksesta tulisi löytää kaikki niin sanotut muutoksen kulmakivet. Oikein hyödynnettynä johtaja kuitenkin kykenee hyödyntämään mallia osana muutoksen suunnittelua ja toteutusta. Malli itsessään ei kuitenkaan anna johtajalle edellytyksiä mitata muutoksen onnistumista. Sitä milloin muutos julkishallinnossa on onnistunut, on vaikea mitata. Toki, jos muutoksessa tavoitellaan säästöjä ja tavoiteltuihin säästöihin päästään on se selkeä mittari muutoksen onnistumisen kannalta. Sitä ovatko organisaatio ja sen toimintatavat kehittyneet on vaikeaa mitata lyhyellä aikavälillä. Muutoksen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin kehittää organisaatiota ja puuttua siinä havaittuihin ongelmiin.

Molempien lehtien uutisointi ja kirjoitukset aiheesta ovat hyvin samankaltaisia. Reserviupseerikoulun uutisointi oli ajoittain tarkempaa ja pienetkin asiat yhdistymiseen liittyen nostettiin esille. Toisaalta sen ymmärtää, sillä Maasotakouluun liittyi huomattavasti enemmän osia kuin ainoastaan Reserviupseerikoulu, joten moniin pikkuseikkoihin ei ollut syytäkään puuttua. Toisaalta lehdet eivät olleet henkilökunnan ainoa tietokanava muutoksen liittyen, joukko-osastoissa henkilökunnalle pidetyt tiedotustilaisuudet kykenivät antamaan vastauksen myös näihin pienempiin kokonaisuuksiin, koska niissä pystyi myös esittämään kysymyksiä liittyen uudistukseen. Molemmat lehdet esittelivät tulevaa rakennetta jo etukäteen ja kertoivat henkilökuntaan liittyvistä vaikutuksista sekä mahdollisista tukikeinoista kuten irtisanomiskorvauksista. Koska Maasoturi ilmestyi kuukausittain, se kykeni ilmoittamaan muutoksen kokonaisvaiheista myös tiedotteilla, joita taas Rukkilaisessa ei esiintynyt.

Uutisoinnin perusteella muutosta on johdettu selkeästi ja osittain tutkielmassa esitetyn mallin mukaisesti. Haluttuun tavoitteeseen eli Maasotakoulu 2015 organisaatioon siirtyminen ei aiheuttanut uutisoinnin valossa erityisiä kipupisteitä. Yhdistyminen onnistui aikamääreiden ja resurssien puitteissa. Tämä ei yllätä, sillä Puolustusvoimat kokonaisuudessaan on ainoa valtioturvallisuuden toimija, joka on kyennyt täysin täyttämään sille annetut säästövelvoitteet. (Stubb, 2014) Kun ajatellaan Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria, ei tule yllätyksenä, että muutos kokonaisuudessaan sekä tutkielmassa tapahtunut kahden joukko-osaston yhdistyminen on onnistunut. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisesti käskyjen sekä ylempää annettujen tehtävien toteuttaminen. Vaikka tehtävä on tässä tapauksessa toteutettu, on tämän tutkielman puitteissa mahdotonta arvioida ovatko toiminta ja toimintatavat kehittyneet.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen aineistona käytetyt Maasoturi- ja Rukkilainen lehdet antoivat hyvän ja paikoitellen jopa erittäin tarkan kuvan siitä, miten Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymistä on johdettu. Aineisto oli kaikin puolin kattavaa, mutta sen sisällöstä nousi jo varhain esille koko tutkimuksen sisältöön vaikuttava seikka. Molempien lehtien uutisointi on pääsääntöisesti positiivista ja vain ja ainoastaan yhdistymisen hyviä puolia esille tuovaa. Lehdissä ei ole uutisoitu muutoksen ongelmista, muutosvastarinnasta eikä muista yhdistymiseen liittyvistä haasteista. Tämän myötä sekä tutkielman tulokset että kokonaiskuva on positiivinen, eikä ongelmia, joita yhdistymisessä on mahdollisesti havaittu, kyetä käsittelemään osana tutkielmaa. Lehdet on suunnattu varuskuntien työntekijöiden lisäksi myös yhteistyökumppaneille sekä muille ulkopuolisille toimijoille, joten on luonnollista että organisaation ongelmista ei uutisoida organisaation itsensä ulkopuolella. Lehtien uutisointi on samalla sekä joukko-osastojen että koko Puolustusvoimien julkisuuskuvan luomista. Tutkimuksen näkökulmasta ja julkisen aineiston positiivisesta ja pintapuolisesta uutisoinnista johtuen tutkimuksessa ei päästy käsiksi muutosta kohdanneisiin haasteisiin ja kipupisteisiin syvällisemmin käsiksi. Näistä aiheista muodostuivat keskeisimmät jatkotutkimuskysymykset, joihin kykenisi paneutumaan tarkemmin esimerkiksi haastatteluita hyödyntämällä:

- Mitkä tekijät muodostivat haasteita kahden joukko-osaston yhdistymisessä?
- Miten muutosvastarintaa on johdettu Maasotakoulun ja Reserviupseerikoulun yhdistymisen aikana?

Kuten jo aiemmin tuli esille, tutkimuksen aineistossa uutisointi oli pääsääntöisesti positiivista josta johtuen myös tutkimuksen tulokset ovat positiivisia. Tutkimuksessa käytettävä aineisto

itsessään kuitenkin luo tutkimuksen perustan ja sen myötä tutkimustulokset. Tutkimuksen reliabiteettia, eli toistettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon tutkijan oma tausta ja se että tutkija itse luo tutkimusasetelman ja tutkimusongelman (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Laadullisessa tutkimuksessa myönnetäänkin se, että tutkijan omalla kuvalla todellisuudesta on vaikutusta tutkimuksen sisältöön (sama, 136). Tutkimus on nämä asiat huomioiden toistettavissa, toinen tutkija pääsee samoihin tutkimustuloksiin tutkimuksessa käytettyä aineistoa hyödyntäen.

LÄHTEET:

Ahoniemi L. Näkökulmia muutosjohtamiseen, 2009. Teoksessa J. Kiuru Johdatus johtamiseen Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan Helsinki: Edita Prima Oy

Blanchard, K, H., Hersey, P. 1980. Organisaatiokäyttämisen perusteet Suom. A. Miettinen 6. painos Espoo: Weilin+Göös

Egelid, A, Mattila, J, Mustonen, A, Salonen, T, Virolainen, J, Vähätiitto, J., Kulttuuri, arvot ja osaaminen – avaimet menestykseen tulevaisuudessa 2003 Teoksessa H. Räsänen Strateginen osaaminen puolustushallinnossa Helsinki: Edita Prima Oy

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

Hellström, A. 2007. Mitkä ovat muutosprosessin menestystekijät? Innotiimin muutostutkimuksen raportti 2007 Vantaa: Innotiimi

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997 Tutki ja kirjoita Helsinki: Tammi

Honkanen, J, Kangaste, M, Karppinen, M., Puolustushallinnon nykytila –strategisen osaamisen taso 2003 Teoksessa H. Räsänen Strateginen osaaminen puolustushallinnossa Helsinki: Edita Prima Oy

Huttunen, P 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa Juva: Weilin+Göös

Mattila, P 2007. Johdettu Muutos Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen Helsinki: Talentum

Ojala, J, 2011. Toiminnan laadun parantamisesta suorituskyvyn tuottamiseen –palvelus Maa-sotakoulussa vuosina 2001-2011 Helsinki: Edita Prima Oy

Kotter, J, P, 1996. Leading Change Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Krogars, M, Muutoksen suunta Näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin, 2000. Helsinki: Edita Oy

Puheloinen, A., Häglund C. 2014 Tulossopimus (Puolustusvoimat) 30.1.2014 Helsinki

Puheloinen, A 2014 Puolustusvoimain komentajan päiväkäsky 31.7.2014 Helsinki

Pääesikunta 2012, Puolustusvoimauudistuksen joukko-osastoratkaisu (muistio) 21.3.2012 Helsinki

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

ESITELMÄT JA TIEDOTUSTILAISUUDET

Hellström, A. 2011. Mitkä ovat onnistuneen muutoshankkeen menestystekijöitä? (Esitelmä). Ateria 11 Julkisen sektorin ruokapalvelun asiantuntijapäivä 8.11.2011 Helsinki

Puheloinen, A 2012 Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli (tiedotustilaisuus) 8.2.2012 Helsinki

Puheloinen, A 2014 Puolustusvoimauudistuksen II vaihe, toimeenpano ja henkilöstövaikutukset (tiedotustilaisuus) 6.6.2014 Helsinki

Pöysti, T 2014 Maasotakoulu 2015 (esittelytilaisuus kadeteille) 19.5.2014 Helsinki

INTERNETLÄHTEET:

Benchmarking – vertailukehittäminen 2015

<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointitoiminta/arviointitietoa/kasitteisto.html>
Viitattu 23.3.2015

Muutosjohtaminen 2015

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx Viitattu 15.3.2015

Puolustusvoimauudistus, Puolustusministeriö 2015

<http://www.defmin.fi/hallinnonala/puolustusvoimauudistus>, Viitattu 10.1.2015

Puolustusvoimauudistus etenee – irtisanottavien määrä puristettiin minimiin 2014

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/?urile=wcm:path:/SU+Puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat/Ajankohtaista/Tiedotteet/Puolustusvoimauudistus+etenee+-+irtisanottavien+maara+puristettiin+minimiin>, Viitattu 6.6.2014

Puolustusta ei voi ajaa alas 2014

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/?urile=wcm:path:/SU+Puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Ruotuvaki-lehti/Pikauutiset/Puolustusta+ei+voi+ajaa+alas>, Viitattu 14.3.2015

Reserviupseerikoulu, Organisaatio 2014

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/?urile=wcm:path:/SU+Puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Maavoimat/Joukko-osastot/Reserviupseerikoulu/Esittely/Organisaatio/Organisaatio>, Viitattu 14.8.2014

Reserviupseerikoulu, Organisaatio 2015

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/?urile=wcm:path:/SU+Puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Maavoimat/Joukko-osastot/maask/Reserviupseerikoulu/Esittely/Organisaatio/Organisaatio> Viitattu 20.3.2015

Joukko-osasto, joukkoyksikkö

www.kielitoimistonsanakirja.fi, viitattu 23.2.2015

Tapaustudkimus, Jyväskylän yliopisto 2014

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustudkimus>