

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS HENKILÖSTÖRESURSSIN  
NÄKÖKULMASTA – TAPAUSTUTKIMUS RAJA- JA MERIVARTIOKOULUN  
TOIMINTOJEN KESKITTÄMISESTÄ**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Mika Uitti

Sotatieteen maisterikurssi 4  
Merivartiolinja

Huhtikuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Kurssi   | Linja                            |
| Sotatieteiden maisterikurssi 4   | Merivartiolinja                  |
| Tekijä   |                                  |
| Yliluutnantti Mika Uitti   |                                  |
| Tutkielman nimi  |                                  |
| <b>ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS HENKILÖSTÖRESURSSIN NÄKÖKULMASTA – TAPAUSTUTKIMUS RAJA- JA MERIVARTIOKOULUN TOIMINTOJEN KESKITTÄMISESTÄ</b> |                                  |
| Oppiaine, johon työ liittyy  | Säilytyspaikka                   |
| Johtaminen   | Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Huhtikuu 2015  | Tekstisivuja 71                  |

### TIIVISTELMÄ

Vuosina 2012-2014 Rajavartiolaitoksen toteuttama talouden sopeuttamisohjelma aiheutti huomattavia muutoksia Raja- ja merivartiokoulun toiminnassa. Koululle annettiin tehtäväksi parantaa oman toimintansa kustannustehokkuutta noin 2 miljoonalla eurolla. Ratkaisuna koulu päätti kokonaan sulkea Espoossa sijaitsevan koulutuskeskuksen ja keskittää siellä olleet palvelut pääosin Imatralla sijaitsevan koulutuskeskuksen yhteyteen. Lisäksi Espoossa toiminut merellinen koulutus sijoitettiin Porkkalan merivartioasemalle. Muutoksen myötä myös organisaatiota uudistettiin ja sen toimintoja yhdistettiin. Esimerkiksi korkeakouluosasto ja kurssiosasto yhdistettiin yhdeksi osastoksi. Kokonaisratkaisussa päästiin alustavien laskelmien mukaan asetettuun kustannussäästötavoitteeseen. Tässä työssä keskityttiin tapaustutkimuksen keinoin tarkastelemaan toteutuneen muutosjohtamisen onnistumista syvällisemmin henkilöstön näkökulmasta.

Muutos aiheutti erityisesti Espoossa työskennelleelle henkilöstölle huomattavaa henkistä ahdistusta ja pettymyksen tunteita. Prosessi koettiin liian tiukasti ylhäältä johdetuksi, eikä henkilöstö kokenut oman äänensä päässeen kuuluviin ratkaisua päätettäessä. Osa henkilöistä irtisanoutui muutoksen seurauksena ja osa siirtyi muihin tehtäviin Rajavartiolaitoksen sisällä. Tutkimustulosten perusteella, haasteeksi muodostuivat jäykkä organisaatorakenne ja vahva sotilasjohtamisen kulttuuri, joka ei edesauttanut vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin syntymistä vaikeassa muutostilanteessa. Muutoksen suunnittelusta vastannut johtoryhmä ei onnistunut saavuttamaan yhteistä muutosvisiota, joka puolestaan aiheutti ongelmia muutoksen viestinnässä ja henkilöstön sitouttamisessa. Alussa toteutettu vaihtoehtojen kartoittaminen koettiin henkilöstön mielestä merkityksettömäksi lopputuloksen kannalta, sillä toteutettu muutosprosessi antoi heille sen vaikutelman, että asiat olivat jo etukäteen päätetty ylemmällä tasolla. Viestintää pyrittiin prosessin aikana lisäämään, mutta se koettiin henkilöstön mielestä lähinnä yksisuuntaisena, eikä kunnollista dialogia päässyt syntymään. Yllämainitut epäkohdat toteutetussa muutosprosessissa heikensivät työilmapiiriä sekä henkilöstön luottamusta työnantajaa kohtaan. Tämän tutkimuksen keskiössä on itse muutosprosessi ja se miten vaikeassa tilanteessa olisi voitu muutoksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia hallinnoida suunnitellummin.

Työn viitekehyksenä käytettiin olemassa olevaa, professori John P. Kotterin kehittämää kahdeksanportaista muutosjohtamisen mallia. Sitä hyödynnettiin sekä kyselylomakkeen laadinnassa että tulosten analysoinnissa. Pääaineisto muodostui henkilöstölle lähetetystä

kyselystä, mutta sen lisäksi tutkimukseen on haastateltu neljää johtoryhmässä työskennellyttä henkilöä. Tämän lisäksi on perehdytty kattavasti muutokseen liittyvään asiakirja-aineistoon. Työn teoriaosuudessa tarkastellaan yleisesti organisaatiomuutoksia sekä niiden johtamista.

Lähtökohta työn tekemiselle liittyy siihen oletukseen, että vaikea taloustilanne tulee jatkossakin pakottamaan Rajavartiolaitosta toteuttamaan haastavia muutoksia omien toimintaedellytyksiensä varmistamiseksi. Muutokset ovat organisaatiolle aina hankalia ja aikaisempi organisaatioon sidottu tutkimus aiheesta on ollut vähäistä. Tavoitteena on, että perehtymällä syvällisemmin jo toteutettuun muutokseen, voidaan omaa johtamistoimintaa pyrkiä kehittämään.

#### AVAINSANAT

muutosjohtaminen, muutos, organisaatio, johtaminen, tapaustutkimus, henkilöstö

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | TUTKIMUKSEN RAKENNE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ                            | 3         |
| 1.2      | TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIJAN TUTKIMUSMETODISET VALINNAT             | 4         |
| 1.3      | TARKASTELUN KOHTEENA OLEVA ORGANISAATIO                           | 8         |
| 1.4      | RAJA- JA MERIVARTIOKOULUN MUUTOS                                  | 9         |
| <b>2</b> | <b>TEOREETTINEN TARKASTELU</b>                                    | <b>11</b> |
| 2.1      | ORGANISAATIO  | 12        |
| 2.2      | ORGANISAATORAKENTEEN JA JOHTAMISOPPIEN KEHITYS                    | 14        |
| 2.3      | VERTAILU YKSITYISEN JA JULKISEN ORGANISAATION VÄLILLÄ             | 16        |
| 2.4      | MUUTOS  | 18        |
| 2.5      | ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS?                                    | 21        |
| 2.6      | ORGANISAATIOMUUTOSTA VAIKEUTTAVAT TEKIJÄT                         | 24        |
| 2.7      | MUUTOSVIESTINTÄ – AVAIN MUUTOKSEEN                                | 25        |
| 2.8      | ERILAISIA MUUTOSJOHTAMISEN MALLEJA                                | 27        |
| 2.8.1    | Kurt Lewinin suunnitellun muutoksen malli                         | 27        |
| 2.8.2    | McKinseyn 7S:n malli  | 30        |
| 2.8.3    | Kotterin muutosjohtamisen malli                                   | 34        |
| <b>3</b> | <b>AINEISTON ANALYYSI JA TULOSTEN ESITTELY</b>                    | <b>39</b> |
| 3.1      | KYSELY KOULUN HENKILÖSTÖLLE JA HAASTATTELUT JOHTORYHMÄN JÄSENILLE | 39        |
| 3.2      | RAJA- JA MERIVARTIOKOULUN MUUTOS JA SEN TOTEUTUMINEN              | 40        |
| 3.3      | HENKILÖSTÖN NÄKEMYS MUUTOKSEN ONNISTUMISESTA                      | 45        |
| 3.4      | MUUTOKSEN VÄLTTÄMÄTTÖMYYDEN JA KIIREELLISYYDEN TÄHDENTÄMINEN      | 47        |
| 3.5      | OHJAAVAN MUUTOSTIIMIN PERUSTAMINEN JA MUUTOSVISION LUOMINEN       | 49        |
| 3.6      | MUUTOSVISION VIESTIMINEN  | 55        |
| 3.7      | HENKILÖSTÖN VALTUUTTAMINEN VISION MUKAISEEN TOIMINTAAN            | 61        |
| <b>4</b> | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>   | <b>65</b> |
| 4.1      | LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI  | 68        |
| 4.2      | JATKOTUTKIMUSTARPEET  | 71        |
|          | LÄHTEET   | 72        |
|          | LIITTEET  | 78        |

# **ONNISTUNUT ORGANISAATIOMUUTOS HENKILÖSTÖRESURSSIN NÄKÖKULMASTA – TAPAUSTUTKIMUS RAJA- JA MERIVARTIOKOULUN TOIMINTOJEN KESKITTÄMISESTÄ**

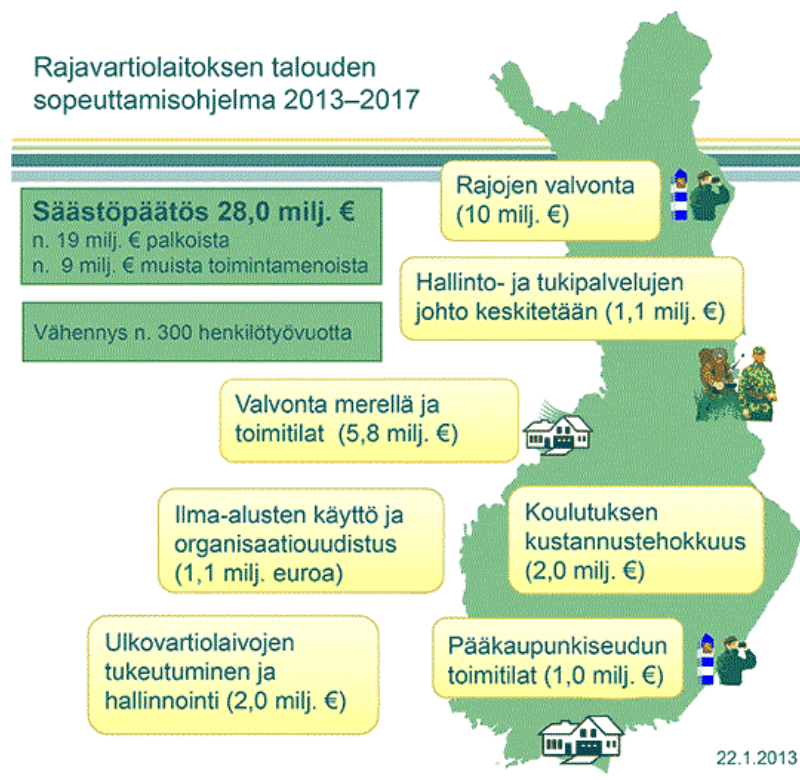
## **1 JOHDANTO**

Rajavartiolaitos on yhdessä muiden julkishallinnon virastojen kanssa ollut isojen säästötavoitteiden aiheuttaman ulkoisen muutospaineen vaikutuksen alla. Julkista keskustelua seuraamalla voidaan todeta, että sama muutospaine tulee oletettavasti jatkumaan myös tulevaisuudessa, sillä resurssit julkishallinnon pyörittämiseen tuskin tulevat heikon taloustilanteen takia ainakaan kasvamaan.

Sisäministeriön sivuilla ilmoitettiin 23.1.2013 Rajavartiolaitoksen toteuttavan talouden sopeuttamisohjelman, jonka tavoitteena on aikaansaada 28 miljoonan euron säästöt aikavälillä 2013 - 2017. Tästä 19 miljoonaa on tarkoitus säästää henkilöstömenoista, vähentämällä henkilötyövuosia kolmella sadalla luontaisen poistuman kautta. Loput 9 miljoonaa tullaan säästämään toimintamenoista.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sisäministeriön tiedote 23.1.2013 (haettu 23.1.2015 osoitteesta: [http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/rv1\\_sopeuttamisohjelma](http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/rv1_sopeuttamisohjelma)).



Kuva 1: Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamistoimen vaikutukset<sup>2</sup>

Sopeutusohjelman toteuttaminen on vaatinut ja tulee todennäköisesti vaatimaan radikaaleja uudistuksia, joilla muutetaan organisaation rakenteita ja pyritään tehostamaan omaa toimintaa. Ulkoisen paineen käynnistämä laajamittainen muutos on haastava tehtävä, joka edellyttää onnistuakseen laadukasta muutoksen johtamista. Muutosjohtaminen on terminä ollut pinnalla tieteellisessä keskustelussa jo pidemmän aikaan. Tutkimustyön keskiössä on ollut organisaatiomuutoksen menestysresepti. Miten saadaan aikaan muutoskykyinen tai niin sanottu ketterä organisaatio, joka kykenee toimimaan joustavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä?

Muutosjohtamisen haasteet liittyvät yleensä organisaatioissa toimiviin ihmisiin. Organisaatiot ovat täynnä eri kokemustaustan omaavia ja tunne-elämänsä kanssa painiskelevia sosiaalisia yksilöitä, joiden kollektiivinen motivoiminen muutokseen koetaan johdon näkökulmasta usein haasteelliseksi.<sup>3</sup> Vanhoista ja tutuista toimintatavoista on vaikea päästää irti ja siirtyä kohti uutta ja tuntematonta. Ympäristön asettamat paineet tekevät jatkuvasta mukautumisesta kuitenkin välttämätöntä myös tulevaisuudessa ja siksi on tärkeää löytää keinoja, joilla muutosvastarintaa kyetään helpottamaan ja organisaatiota jatkuvasti kehittämään. Tämä ajatus antoi kimmokkeen lähteä tutkimaan eri tapoja johtaa organisaatiomuutoksia.

<sup>2</sup> em.

<sup>3</sup> Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos, Otava, Keuruu, s. 140-141.

Tutkimuksen kohteeksi muodostui Raja- ja merivartiokoulun toteuttama muutos, jolla osaltaan vastattiin talouden sopeuttamisohjelman asettamiin vaatimuksiin sulkemalla Espoossa toiminut koulutuskeskus ja keskittämällä sen toiminnot pääosin Imatran koulutuskeskuksen yhteyteen. Osaltaan syynä tutkimusaiheen ja kohteen valikoitumiseen oli muutoksen ajankohtaisuus, sillä muutos saatiin konkreettisilta toimiltaan päätökseen vuoden 2014 aikana. Osaltaan myös muutoksen laajuus ja sen myötä haasteellisuus herättivät oman mielenkiintoni. Rajavartiolaitoksessa ei myöskään ole tutkittu aiemmin johtamista vastaavanlaisissa muutostilanteissa ja niin kuin Aki Järvinen toteaa oman pro gradunsa keskusteluosiossa, on aikaisempi johtamisen tutkimus Rajavartiolaitoksessa lähinnä keskittynyt taktisen ja operatiivisen johtamisen saralle.<sup>4</sup> Toteutunut muutos herätti myös paljon keskustelua organisaation sisällä, jolloin ilmiön tutkiminen oli aiheellista.

Tämän tutkimustyön tarkoitus on osaltaan auttaa tulevaisuuden muutosjohtajia, heidän pyrkiessään paremmin ymmärtämään organisaatiomuutosten aiheuttamia jännitteitä ja haasteita. Erityispiirteenä tässä työssä on tarkasteltava organisaatio, joka edustaa sotilaallisesti järjestäytyntä klassista linjaesikuntaorganisaatiota. Tämä muodostaa oman näkökulman muutosjohtamisen tarkasteluun. Tätä kautta toivon, että ymmärtämällä muutosjohtamisen käsitettä paremmin, voidaan johtamistoimintaa pyrkiä kehittämään. Oma näkemykseni on, että tavoitteena kaikissa muutoksissa tulisi olla kokonaisvaltainen ajatus paremmin toimivasta organisaatiosta jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön asettamissa puitteissa.

## 1.1 Tutkimuksen rakenne ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja tapaustutkimuksen keinoin tehdystä empiirisestä osuudesta. Empiriaosuudessa esitellään ensin aikaan sidottuna itse muutoksen prosessi, jonka jälkeen analysoidaan haastattelu- ja kyselymenetelmällä tuotettua aineistoa. Tämän työn tarkoitus on olla laadullinen, kartoittava tutkimus Rajavartiolaitoksen organisaatiokontekstissa vähän tunnetusta muutosjohtamisen käsitteestä. Tutkijan tavoitteena on havainnoida muutosjohtamisen esiintyminen ja vaikutukset Raja- ja merivartiokoulussa, henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Tällöin voidaan tutkimusongelman sijasta puhua pikemminkin tutkimustehtävästä,<sup>5</sup> jolla haluan selvittää miten Raja- ja merivartiokoulun henkilöstö koki toteutuneen muutoksen ja siinä toteutetun muutosjohtamisen? Tarkastelun

---

<sup>4</sup> Järvinen, Aki 2013: Esimies- ja alaistaidot osana johtamista: Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaistaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa, Pro gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu, s. 65.

<sup>5</sup> Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, Tammi, Jyväskylä, s. 94.

helpottamiseksi olen valinnut esiteltyistä muutosjohtamisen malleista Harvard Business Schoolin johtamisen professorin John P. Kotterin kahdeksanportaisen mallin<sup>6</sup>, joka antaa toimivan viitekehyksen analyysin tueksi. En väitä Kotterin mallin olevan ainut lähestymistapa muutosten johtamiseen, mutta se on laajalti tunnettu ilmiötä käsittelevässä kirjallisuudessa ja antaa hyvän pohjan muutosjohtamisen kehittämiseen.

Tutkimustehtävääni helpottamaan muodostin apukysymyksiä, joihin pyrin aineistoni ja teoriakirjallisuuden kautta vastaamaan. Nämä apukysymykset ovat:

Mitä organisaatiomuutoksista ja sen johtamisesta tiedetään teoriakirjallisuuden valossa?

Minkälaisia malleja on kehitetty helpottamaan muutosten johtamista?

Millainen on Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli?

Miten muutos toteutettiin Raja- ja merivartiokoulun toimintojen keskittämisessä?

Miten muutos koettiin Raja- ja merivartiokoulun henkilöstön keskuudessa Kotterin mallin läpi tarkasteltuna?

## 1.2 Tapaustutkimus ja tekemäni tutkimusmethodiset valinnat

Tapaustutkimusta ei sellaisenaan voida pitää tutkimusmethodina vaan se on pikemminkin lähestymistapa tai tutkimusstrategia, joka kattaa useampia tutkimusmethodiä ja erilaisia aineistoja. Tapaustutkimuksen tulisi olla mahdollisimman perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.<sup>7</sup> Robert K. Yinin määritelmän mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimusote, joka tutkii tämän päivän ilmiöitä sen todellisessa kontekstissa, kun ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä, ja jossa käytetään monia evidenssin lähteitä.<sup>8</sup> Tässä työssä onkin tarkoitus keskittyä tutkittavana ilmiönä olevaan muutosjohtamiseen, perehtymällä syvällisesti yhteen yksittäiseen tapaukseen erilaisten aineistojen pohjalta. Vaikka tapaustutkimus antaa tutkijalle hyvinkin vapaat kädet toteuttaa se haluamallaan tavalla, se asettaa samalla haasteita niille valinnoille, joihin tutkija päätyy pyrkiessään mahdollisimman totuudenmukaisesti kuvaamaan kyseessä olevaa tapausta ja hahmottamaan siinä esiintyvää ilmiötä.

Tapaustutkimusta on kritisoitu tieteellisen kurinalaisuuden puuttumisella ja yleistettävyyden vaikeudella. Yhden yksittäisen tapauksen perusteella on mahdotonta tehdä kattavaa yleistystä.

---

<sup>6</sup> Kotter, John Paul 1996: *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA.

<sup>7</sup> Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) 2007: *Tapaustutkimuksen taito*, Gaudeamus, Helsinki, s. 9.

<sup>8</sup> Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004: *Tutkimustyön metodeista*, Opinpajan kirja, Tampere, s. 79.



Näihin Yin on vastannut, ettei mikään tutkimus ole virheetöntä, ja mitä tulee tieteen kurinalaisuuteen, on sen nähty jopa heikentävän tulosten käytettävyyttä. Rigorin, eli täsmällisyyden ja relevanssin välinen yhteys sisältää Masonin mukaan dilemman, että mitä enemmän tutkimuksessa on kontrollia, sitä vähemmän sillä on relevanssia. Tapaustutkimuksen poikkeavuus tilastollisesta yleistämisestä ei tarkoita, ettei sen tuloksilla olisi merkitystä, vaan sen tehtävä on enemmänkin tehdä teoreettinen analyysi, jolla laajennetaan olemassa olevaa yleistä teoriaa.<sup>9</sup>

Päämääränä tapaustutkimuksessa on pyrkiä ymmärtämään tutkittava tapaus. Tapaustutkimuksen tulosten merkitsevyys voi ilmetä kahdella tavalla. Se voi olla joko teoriaa kyseenalaistava, täydentävä tai uutta teoriaa luova tapaus. Toinen vaihtoehto on, että tutkimuksella tuotetaan naturalistinen yleistys.<sup>10</sup> Alla oleva kuva hahmottaa erot tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen välillä. Omassa työssäni on tarkoituksena osittain myös testata tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa muutosjohtamisen mallia, vertaamalla sitä todelliseen tapaukseen.

---

<sup>9</sup> Järvinen & Järvinen 2004, s. 79.

| Tapaustutkimus   | Tilastollinen tutkimus  |
|--|---|
| Kohteena on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi.   | Kohteena on suuri joukko tapauksia.                                       |
| Kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista.   | Aineisto kerätään suppeasta ominaisuuksien joukosta.                      |
| Tutkimus kohdistuu ”luonnollisesti” ilmeneviin tapauksiin. Päätaavoite ei ole kontrolloida muuttujia niiden vaikutusten arvioimiseksi.   | Aineisto valitaan siten, että se on edustava otos laajasta populaatiosta. |
| Keskeinen aineisto on laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää.   | Aineisto on määrällisessä muodossa.                                       |
| Päämääränä on ymmärtää tapausta. Tapauksen yleinen merkitys voi ilmetä kahdella tavalla 1) teoriaan kyseenalaistava, täydentävä tai uutta teoriaa luova tapaus (analyttinen yleistys) ja 2) naturalistinen yleistys. | Päämääränä on empiirinen yleistäminen.                                    |

Kuva 2: Tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen pääpiirteet (soveltaen Hammersley ym. 2000, 4; Flyvbjerg 2001)<sup>11</sup>

Filosofian tohtori Hannele Seeck määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.<sup>12</sup> Tämä määritelmä sisältää ajatuksen, että johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin päämäärä ja kohderyhmä, johon johtamisella pyritään vaikuttamaan tämän päämäärän saavuttamiseksi. Tästä syystä työni pyrkii hahmottamaan toteutettua muutosjohtamista, johtamisen kohteena olleen henkilöstön näkökulmasta. Seeckin määritelmässä esiin nouseva tehokkuus, edellyttää että onnistuneessa

<sup>10</sup> Laine & Bamberg & Jokinen 2007, s. 12.

<sup>11</sup> Laine & Bamberg & Jokinen 2007, s. 12.

<sup>12</sup> Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa, Gaudeamus Helsinki University Press, Tampere, s. 18.

johtamisessa on löydetty ne keinot jotka parhaiten puhuttelevat toteuttajaporrasta. Lausahdus ”*Henkilöstö on tärkein voimavaramme!*” kuvastaa tätä ajattelutapaa, missä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan ihmisten välistä toimivaa yhteistyötä, joka voidaan saavuttaa oikein valituilla johtamisen keinoilla.

Koska tapaustutkimusta ei sido jaottelu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen evidenssiin, voidaan kumpaakin tapaa käyttää tutkimuksessa vahvistamaan tulosten muodostumista.<sup>13</sup> Omassa työssäni henkilöstölle esitetty kysely sisältääkin sekä kvantitatiivisia, monivalintakysymyksiä sekä kvalitatiivisia, avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä hyödynsin likertin -asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot ovat viisiportaisella asteikolla. Niillä ilmaistaan vastaajan kielteistä, neutraalia tai myönteistä asennetta esittämään väittämään. En pyri kuitenkaan analysoimaan likertin -asteikolla tuottamiani vastauksia syvällisesti tilastollisia menetelmiä käyttäen, vaan niiden funktio on lähinnä antaa tutkijalle ja lukijalle yleiskuva vastaajajoukon ajatuksista. Sen avulla voidaan nostaa esiin niitä seikkoja, joita henkilöstö omissa vastauksissaan pyrkii korostamaan. Toinen seikka, joka tukee tätä ajatusta, on vastaajajoukon koko, joka rajaa itsessään uskottavan tilastollisen analyysin toteuttamista. Itse analyysi keskittyy lähinnä purkamaan avoimista vastauksista saatua tietoa ja vertailemaan niitä olemassa olevaan teoriaan.

Toinen tässä työssä käyttämäni aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu muutoksen toteuttajille. Haastatteluilla pyrin avaamaan omaa tietämystäni toteutuneesta muutosjohtamisen prosessista ja johtoryhmän työskentelystä. Tavoitteeni on selvittää ne johtamisen keinot, joilla muutoksen toteuttamista pyrittiin edesauttamaan. Ilmoitin haastattelemilleni johtoryhmän jäsenille, että tulisin käsittelemään heidän vastauksiaan tutkimuksessa anonymisti. Halusin tällä antaa tilaa vastaajille, jotta heidän ei tarvitsisi suodattaa omia vastauksiaan ja käsiteltävistä asioista pystyttäisiin puhumaan mahdollisimman avoimesti. En tule siksi selostamaan kovin yksityiskohtaisesti haastateltavieni taustoja tai perusteluita heidän valikoitumiseensa haastateltaviksi. Valinta haastatteluiden puolistrukturoidusta toteuttamistavasta liittyi siihen ajatukseen, että annettaisiin haastateltaville tarpeeksi liikkumavaraa heidän vastauksilleen, mutta pitäydettäisiin kuitenkin tarkasteltavassa ilmiössä. Se antoi myös itselleni tutkijana mahdollisuuden syventyä vastauksissa esiin nouseviin seikkoihin strukturoituja haastatteluja paremmin.

---

<sup>13</sup> Järvinen & Järvinen 2004, s. 79.

Näiden aineistokeruu menetelmien lisäksi perehdyin tutkimukseni aikana laajasti keräämääni asiakirjamateriaaliin. Kaikkia muutokseen liittyviä asiakirjoja en onnistunut löytämään, mutta keräämälläni aineistolla pystyn kuvaamaan muutoksen sidottuna aikaan ja yhdistämään tehdyt toimenpiteet siinä kronologisessa järjestyksessä kuin ne tosiasiaassa ovat tapahtuneen.

### 1.3 Tarkastelun kohteena oleva organisaatio

Tutkimuksen kohteeksi valittu organisaatio on Rajavartiolaitoksen koulutuksesta ja tutkimuksesta vastaava hallintoyksikkö, Raja- ja merivartiokoulu. Kuvaus organisaatiosta on esitelty Rajavartiolaitoksen internetsivuilla:

*Raja- ja merivartiokoulu on Rajavartiolaitoksen kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut rajaturvallisuuden ja meripelastusalan opetus- ja tutkimuslaitos. Raja- ja merivartiokoulu on EU:n rajaturvallisuusvirasto Frontexin kumppanuusoppilaitos (Partnership Academy). Raja- ja merivartiokoulu antaa perus, jatko- ja täydennyskoulutusta Rajavartiolaitoksen henkilökunnalle sekä täydennyskoulutusta yhteistoimintaviranomaisille. Koulutusta annetaan sekä suomen että ruotsin kielellä. Raja- ja merivartiokoulu vastaa rajavartijoiden valtakunnallisesta rekrytoinnista ja Rajavartiolaitoksen varusmiehille annettavasta erikoisrajajääkärikoulutuksesta.<sup>14</sup>*

Raja- ja merivartiokoululla työskentelee n. 85 henkilöä, joista n. 20 on siviiliviranhaltijoita ja loput ovat sotilasvirassa olevia upseereita, opistoupseereita ja jatkokoulutettuja meri- ja rajavartijoita.

Rajavartiolaitoksen toimintaa ohjaa osaltaan sen itselleen vuonna 2005 määrittämät arvot. Rajavartiolaitoksen arvopohjaa määritettiin yhteistyössä eri hallintoyksikköjen kanssa kysymällä henkilöstöltä minkälaisia arvoja he liittävät Rajavartiolaitokseen. Tuloksena Rajavartiolaitoksen arvoiksi muodostuivat *ammattitaito*, *luotettavuus* ja *yhteistyökyky*. Tahtotilana on, että nämä arvot näkyvät käytännön tasolla päivittäisessä työssä, niin laitoksen, yksikön kuin yksittäisen virkamiehen toiminnassa.<sup>15</sup>

Rajavartiolaitos on laatinut itselleen myös henkilöstöstrategian yhteistyössä eri henkilöstöjärjestöjen kanssa, joka on allekirjoitettu laitoksen päällikön toimesta 23.5.2013.

<sup>14</sup> Raja- ja merivartiokoulun esittely (haettu 29.11.2014 osoitteesta: [www.raja.fi/rmvk](http://www.raja.fi/rmvk)).

<sup>15</sup> Rajavartiolaitoksen arvot, lähete 16.3.2005 Dno 1353/01/2004.

Henkilöstöstrategiassa määritellään viisi Rajavartiolaitoksen visiosta ja strategiasta johdettua päämäärää, jotka ovat:

- 1. Rajavartiolaitoksessa on kehittämismyönteinen yhdessä tekemisen meininki*
- 2. Henkilöstön osaaminen on korkeatasoista ja kaikilla on mahdollisuus kehittyä työssään*
- 3. Johtaminen on laadukasta ja työyhteisöt hyvinvoivia*
- 4. Rajavartiolaitos on kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva työnantaja*
- 5. Henkilöstörakenne ja -määrä vastaavat Rajavartiolaitoksen tehtäviä*<sup>16</sup>

Voidaan katsoa, että Rajavartiolaitoksen kannalta on tavoiteltavaa saattaa arvot ja henkilöstöstrategian päämäärät näkyväksi myös haastavissa muutoshankkeissa kaikilla organisaatiotasolla.

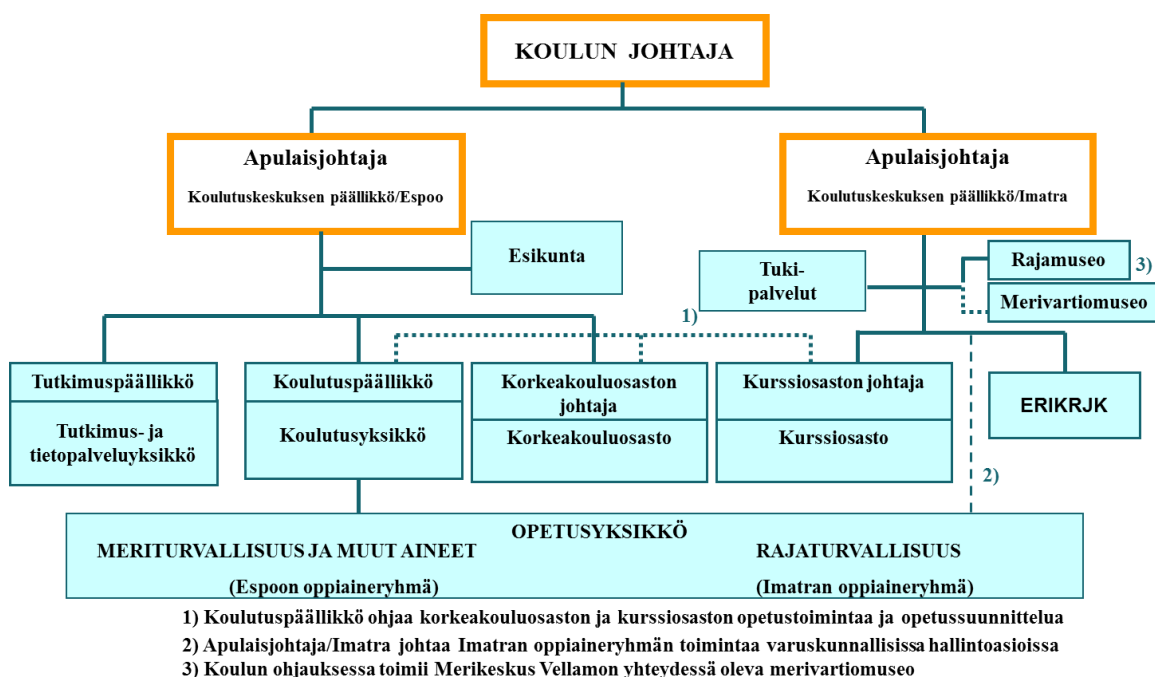
#### 1.4 Raja- ja merivartiokoulun muutos

Tutkittava muutos käsittää toimintojen keskittämisen Imatran koulutusyksikköön sekä siihen liittyvät uudistustoimet. Ennen muutosta RMVK oli jakautunut kahdelle paikkakunnalle, Imatralla ja Espooseen. Tämän lisäksi Suomenlahden Merivartioston, operatiivisessa käytössä toimiva, Porkkalan merivartioasema toimi koulun merellisen koulutuksen tukeutumisaseman. Vuonna 2012 Rajaesikunnan päätöksellä Espoon koulutusyksikön kiinteistöstä haluttiin säästösyistä luopua ja peruskoulutuksen kustannustehokkuutta haluttiin parantaa. Koulun tehtäväksi annettiin sen suunnittelu ja toteutus. Tavoitteena oli aikaansaada 1,4 miljoonan euron kokonaissäästöt kiinteistö ja henkilöstömenoissa. Lisäksi peruskoulutuksen kustannustehokkuutta parantamalla tavoitteena oli 700 000 euron vuosittainen säästö kun laskentaperusteena on 30 oppilaan kurssi.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022 – päätös RajavartiolaitosDno/2012/3273.

<sup>17</sup> Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamisohjelman toimeenpano Raja- ja merivartiokoululla - muistio RVLDno/2013/854.



Kuva 3: Vanha RMVK:n organisaatorakenne<sup>18</sup>

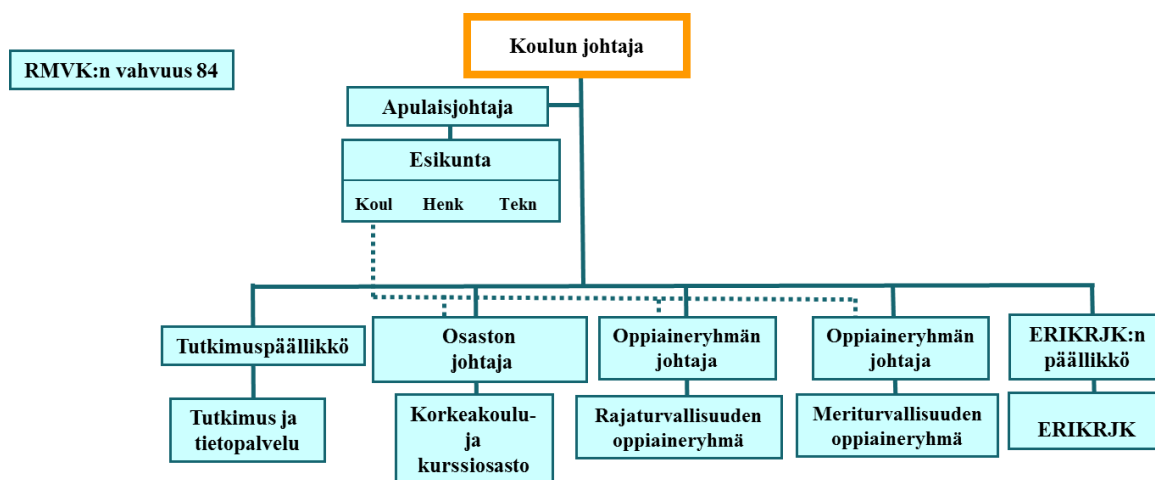
Toimintojen keskittämiseen liittyen Raja- ja merivartiokoulun organisaatorakenne uudistettiin sekä peruskurssin koulutusrakennetta ja opintoetuuksia muutettiin. Kustannusvaikutuksiltaan muutos täytti muistion perusteella lähestulkoon kokonaan sille esitetyt tavoitteet. Espoon kiinteistöstä luopumisella ja henkilötyövuosikehystä pienentämällä 92:sta 85:een saavutettiin loppuraportin mukaan noin 1,3 miljoonan euron vuosittaiset kustannussäästöt. Peruskoulutuksen pituutta muuttamalla 14 kuukaudesta 12 kuukauteen ja opiskelijoiden opintososiaalista asemaa muuttamalla päästin tavoiteltuihin säästöihin. Opintososiaalisen aseman muuttuminen tarkoitti käytännössä sitä, että raja- ja merivartijakoulutukseen hakeutuneet opiskelijat eivät ole enää nimitettyinä määräaikaiseen virkaan eivätkä täten saa palkkaa opiskeluajalta. Sen sijaan heille maksetaan opiskeluajalta päivärahaa, joka 46 prosenttia kulloinkin voimassa olevasta valtion virkamiehen kokopäivärahasta. Opintososiaalinen asema on täten vastaava kuin Maanpuolustuskorkeakoululla opiskelevilla kadeteilla.<sup>19</sup>

Muutoksen toteutuksesta vastasi koulun johtaja yhdessä johtoryhmän kanssa, joka koostui eri yksiköiden päälliköistä. Isoimmiksi kysymyksiksi muutoksen aikana muodostuivat merellisen koulutuksen sijoitusvaihtoehdot, Espoon koulutusyksikössä työskennelleen henkilöstön työssäkäyntialueen muutokset ja siihen liittyvät vaihtoehdot sekä organisaatorakenteen

<sup>18</sup> 6.2.2015 evl J Hamusen (Rajavartiolaitoksen esikunta) sähköpostitse lähettämä organisaatiokaavio RMVK:n vanhasta organisaatiosta.

<sup>19</sup> Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamisohjelman toimeenpano Raja- ja merivartiokoululla - muistio RVLdno/2013/854.

uudistaminen, jossa yhdistettiin korkeakoulu- ja kurssiosasto yhdeksi yksiköksi (Raja- ja merivartiokoulun organisaatiomuutokset, päätös RVLdno/2013/374). Espoon henkilöstöstä 8:lle tehtiin siirtopäätös Porkkalaan ja 17 Imatralle. Päätösten myötä 5 henkilöä siirtyi toiselle työnantajalle, yksi henkilö siirtyi Rajavartiolaitoksen sisällä uusiin tehtäviin ja viisi pitkällä virkavapaalla ollut henkilö eivät olleet vielä aloittaneet uudessa virkapaikassa. Vuosien 2013-2014 aikana Imatralle rekrytoitiin yhdeksän uutta virkamiestä siviilivirkoihin ja kolme henkilöä määräaikaisiin virkasuhteisiin.<sup>20</sup>



Kuva 4: RMVK:n organisaatiorakenne 1.1.2014 alkaen<sup>21</sup>

## 2 TEOREETTINEN TARKASTELU

Lähdin tutkimukseni alussa perehtymään muutosjohtamiseen asiasta kirjoitetun laajan kirjallisuuden valossa. Tarkoitukseni oli selvittää itselleni mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan ja miten sitä tulee teoreettisesti toteuttaa? Muutokset ovat arkipäivää nykypäivän organisaatioissa ja kiinnostus niiden johtamista ja toteuttamista kohtaan on sitä myöten kasvanut. John P. Kotter kirjoitti Harvard Business Reviewiin maaliskuussa 1995 artikkelin, missä esitteli kahdeksankohtraisen mallin muutoksen toteuttamiselle, joka nousi ennätysnopeasti luetuimpien artikkeleiden joukkoon.<sup>22</sup> Muutosjohtamisen kirjallisuutta on tuotettu runsaasti viimeaikoina ja aiheen on kiinnostavuus sekä sen ajankohtaisuus nousee esiin myös siitä tehtyjen opinnäytteiden ja muiden töiden määrässä.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamisohjelman toimeenpano Raja- ja merivartiokoululla - muistio RVLdno/2013/854.

<sup>21</sup> 6.2.2013 Sharepoint työtilaan ladattu versio uudesta organisaatiokentteestä. Yksinkertaisempi versio ko. kaaviosta on esitelty Rajavartiolaitoksen esikunnalle 14.2.2013 RVLdno/2013/854.

<sup>22</sup> Kotter 1996, s. ix.

<sup>23</sup> Kts. esim Kuipers, B.S. & Higgs, M.J. & Kickert, W.J.M & Tummers, L.G. & Grandia, J. & Van der Voet, J. 2014: The management of change in public organisations: A literature review, artikkelijulkaisu: Public Administration, Vol. 92, No. 1, sivut 1-20.

Alla olevissa luvuissa pyrin ensin käsittelemään organisaatiota yleisesti. Mikä on organisaatio ja miten sitä tulisi lähestyä? Minkälainen johtamisparadigma vallitsee nykyaikana ja mikä organisaatorakenne tukee parhaiten muutosten läpiviennissä. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan eri määritelmiä muutokselle ja selvitän lukijalle, mitä voidaan pitää onnistuneena muutoksena. Seuraavaksi esittelen organisaatiomuutoksiin liittyvän inhimillisen puolen, mikä koetaan usein muutoksissa suurimmaksi haasteeksi. Pyrin avaamaan lukijalle kuvan psykologisista sopimuksista ja niiden roolista käyttäytymisen selittäjänä muutostilanteissa ja muutosviestinnän merkityksestä muutoksen mahdollistajana. Lopuksi esittelen kolme erilaista muutosjohtamisen mallia ja hyödynnän niistä viimeisintä, Kotterin kahdeksanportaista mallia, tarkastellessani tapahtunutta muutosta ja sen johtamista.

## 2.1 Organisaatio

Mikä on organisaatio? Henry Honkanen käyttää omassa teoksessaan Buchanan ja Huczynskin määritelmää organisaatiosta: ”*Organisaatio on sellainen sosiaalinen ryhmäjärjestely, joka pyrkii saavuttamaan kontrolloidun toiminnan avulla kollektiivisia tavoitteita*”.<sup>24</sup> Hän on pilkkonut edellä mainitun määritelmään kolmeen osaan. Organisaatio koostuu useammasta henkilöstä, jotka ovat 1) järjestäytyneet tietyllä tavalla. Heidän ympärillään on 2) kontrolloitu ympäristö, jonka tavoitteena on päästä johonkin sellaiseen 3) yhteiseen tavoitteeseen, joka ei onnistuisi yksilön suorituksella.<sup>25</sup>

Bengt Karlöf ja Helin Lövingsson käyttävät omassa teoksessaan organisaation määritelmänä Chester I. Barnardin näkemystä kuudenkymmenen vuoden takaa. ”*Järjestelmä, joka koostuu kahden tai useamman ihmisen toimintojen ja kykyjen tietoisesta koordinoinnista*”.<sup>26</sup> Lisäksi he esittelevät E. Scheinin näkemyksen organisaation neljästä perustekijästä, jotka ovat koordinointi, yhteiset tavoitteet, työnjako ja hierarkkinen rakenne.<sup>27</sup> Ei ole vaikea hyväksyä, ettei tällainen yleinen määritelmä, sosiaalisesti rakennetuista tavoitejärjestelmistä, pitäisi paikkaansa.

Organisaatioiden muodostumisessa on olemassa lähtökohta, että se on organisoitu jonkun tehtävän tavoittamiseksi. Vastuut ja työt pyritään jakamaan mahdollisimman tuottavalla

<sup>24</sup> Honkanen, Henry 2006: Muutoksen agentit, Edita, Helsinki, s. 45.

<sup>25</sup> em.

<sup>26</sup> Karlöf, Bengt & Lövingsson, Frederik Helin (suom. Tillman Maarit) 2009: Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja, Edita, Helsinki, s. 168.

<sup>27</sup> em. 169.



tavalla ja samalla pyritään varmistumaan siitä, että organisaatiossa toimivat yksilöt tekevät oman tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Siitä huolimatta, kun kysytään miksi organisaatio toimii tai ei toimi halutulla tavalla, palataan takaisin peruskysymysten äärelle. Miksi organisaatio käyttäytyy tietyllä tavalla ja mitä lainalaisuuksia sieltä löytyy?

Klassinen organisaatioteoria pyrkii selittämään organisaation toimintaa konformistisuuden eli yhdenmukaistumisen kautta. Tämän ajattelun mukaan ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa sopeutumalla sosiaalisiin odotuksiin. Toisin sanoen organisaatorakenteita muuttamalla voitiin muuttaa myös sen sisällä toimivien ihmisten asenteita. Toinen klassinen lähestymistapa on ratkaisukeskeinen. Siinä pyritään löytämään selkeisiin johtamisongelmiin selkeitä ratkaisuja. Tieteellinen liikkeen johto ns. Taylorismi on malliesimerkki tällaisesta klassisesta lähestymistavasta. Pilkkomalla toiminta mahdollisimman pieniin osiin ja ratkaisemalla näitä osia vaivaavat epäkohdat voitiin saavuttaa huomattavan paljon tehokkuutta. Liukuhihnatteollisuus toimii hyvänä esimerkkinä, missä jokainen tuotannon vaihe on eroteltu toisistaan ja jokainen yksittäinen työn vaihe on pyritty tehostamaan mahdollisimman hyväksi työasentoja tai vaikkapa rytmitystä muuttamalla. Tässä ajattelussa organisaatio on kuin kone, joka toimii kun jokainen koneen osa tekee sen mitä siltä odotetaan.<sup>28</sup>

Moderni näkemys organisaatiokäyttäytymiseen lähtee oletuksesta, että organisaatiot ovat enemmänkin monimutkaisia systeemejä, joita ei voi yksinkertaistetuilla teorioilla selittää. Sen sijaan siinä pyritään löytämään erilaisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä muuttujia ja niiden välisiä syy-seuraus suhteita. Nämä syy-seuraus suhteet eivät voi kuitenkaan olla tyhjentäviä ihmisluonteen monimutkaisuuden takia. Henry Honkanen tuo esiin kompleksisuuden haasteen kun yritetään integroida jatkuva differentioituminen. Toisin sanoen, alakohtainen erikoistuminen pitäisi pystyä koordinoimaan eri organisaation osien kanssa, jotta yhteiseen lopputulokseen päästäisiin. Lämsän ja Hautalan mukaan modernissa ajattelussa lähdetään siitä, että organisaatiot ja ihmiset on eriytetty toisistaan ja että ihmiset ovat eräällä tavalla organisaatiolle alisteisia. Heidän tulee sisäistää organisaation ajattelutapa ja mukautua sen asettamiin tavoitteisiin. Se mikä modernissa ajattelussa on kiinnostuksen kohteena, on ihmisten motivaatio tehtävänsä suorittamiseen ja se miten siihen voidaan vaikuttaa. Palkkiot, sosiaalinen paine, motivointi ja työn merkityksellisyys yksilön näkökulmasta ovat mahdollisesti modernissa organisaatiossa ihmisten liikkeelle paneva voima.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Honkanen 2006, s. 49.

<sup>29</sup> Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2005: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Edita, Helsinki, s. 10 sekä Honkanen 2006, s. 50.

Postmoderni ajattelu haastaa modernin ajattelun lähinnä sen sosiaalisen konstruktivismin kautta. Ajattelussa hyväksytään lähtökohta, että jokainen organisaatio on erilainen ja muodostuu lähinnä siinä toimivista ihmisistä ja heidän ajattelustaan. Täten on täysin mahdollista löytää päteviä yleistyksiä, sillä jokainen organisaatio on ainutlaatuinen ja todellisuus rakentuu ihmisten itsensä rakentamina sosiaalisina tulkintoina ja käsitteellistämisen kautta. Se, miten jälkimodernissa ajattelutavassa voidaan lähestyä organisaatioita, on tarinoiden kautta. Tarinat kuvaavat parhaiten yksilöiden omaksumaa todellisuutta. Niihin on helppo samaistua ja eläytyä ja sitä kautta pystytään parhaiten jakamaan toisen luomaa todellisuutta. Jälkimodernissa ajattelussa on myös usein käytetty asioiden kielikuvasointia selittämään organisaatioiden toimintaa. Erilaiset vertauskuvat auttavat hahmottamaan paremmin näkökulmaa, millaisena jokin asia koetaan. Gareth Morgan esittelee kahdeksan eri organisaatio metaforaa, jotka ovat kone, biologinen organismi, aivot, kulttuuri, poliittinen järjestelmä, psyykinen vankila, muutos ja hallinta sekä kontrolli. Jokainen näistä vertauskuvista muodostaa tulkitsijassaan jonkin kuvan siitä minkälaisesta organisaatiosta kulloinkin on kyse.<sup>30</sup>

Kaikilla ajattelutavoilla voidaan nähdä olevan oma paikkansa organisaatioiden tutkimuksessa ja antaa osaltaan perusteita myös johtamiselle. Klassista ja suoraviivaista ajattelua tarvitaan tietynlaisen funktionaalisuuden määrittämiseen. Miten organisaation tulisi toimia kussakin tilanteessa ja ympäristönsä paineessa? Moderni ajattelutapa pyrkii luomaan hyviä käytänteitä ja malleja organisaation toiminnan selittämiseen niin sisäisessä kuin ulkoisessakin toiminnossa. Postmoderni ajattelu voidaan nähdä ehkä selittämättömän kompleksisuuden hyväksyntänä. Mikään ei ole sellaisenaan toistettavissa, mutta voidaan pyrkiä luomaan ymmärrystä kussakin yksittäisessä tapauksessa. Tämä organisaatiotutkimuksen kehitys yhä kompleksisempaan määrittelyyn ohjaa osaltaan tutkimustani tarkastelemaan toteutunutta muutosta lähinnä sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta. Tieto toteutuneesta muutoksesta rakentuu osaltaan sen kokeneen henkilöstön näkemysten kautta. Toisin sanoen muutosjohtamisen todellisuus organisaatiossa muodostuu sen vaikutuksessa olleen henkilöstön kokemusten kautta.

## 2.2 Organisaatorakenteen ja johtamisoppien kehitys

Hannele Seeck esittelee omassa teoksessaan *Johtamisopit Suomessa*, historiallisen katsauksen viiteen eri johtamisparadigmaan. Tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta,

rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioparadigma ovat viisi eri lähestymistapaa, jolla organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta on historian saatossa pyritty parantamaan. Eri johtamisparadigmoissa toimijat nähdään eri tavoin ja niiden syntyyn on vaikuttanut vahvasti oman aikansa muuttunut toimintaympäristö.<sup>31</sup>

Seeck toteaa myös, että ajatus muista johtamisen opeista, kuten strateginen johtaminen, laatu johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja tietojohdaminen voidaan nähdä tarkasteltujen paradigmojen jatkumona.<sup>32</sup> Tuskin mikään organisaatio noudattaa puhtaasti jotain viidestä mainitusta johtamisen paradigmasta, vaan todellisuudessa johtaminen on jokin yhdistelmä, missä tietyt arvot ja käsitykset saavat suuremman painoarvon kuin toiset.

Yksi organisaation toimintatapaa ja johtamistapaa määrittävä tekijä on sen itsensä muodostama rakenne. Organisaatorakenteista on monenlaisia esimerkkejä, joista klassisimmat ovat linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio ja matriisimalli.<sup>33</sup> Rakenteen tehtävä on osaltaan luoda puitteet organisaation taloudelliselle ja tehokkaalle toiminnalle sekä luoda selkeät raamit vallalle, vastuulle ja päätöksenteolle sen sisällä toimiville henkilöille.<sup>34</sup> Vaikka organisaatio muodostaa itselleen parhaaksi kokemansa ja paperille piirrettävän rakenteen, se ei välttämättä tarkoita, että organisaation toiminta olisi siten kattavasti määritelty. Erilaiset epäviralliset rakenteet ja kommunikaatioväylät saattavat tehdä ulkopuoliselle tarkkailijalle hankalaksi hahmottaa organisaation todellisen luonteen, sillä todellisuudessa sidokset saattavat olla muuta, kuin mitä kaavio antaa ymmärtää.<sup>35</sup>

Henry Mintzbergin mukaan organisaatiotyypit on jaettavissa viiteen riippuen sen kehittyneisyydestä. Nämä ovat: yksinkertainen rakenne (*Simple Structure*), konebyrokratia (*Machine Bureaucracy*), ammattilaisbyrokratia (*Professional Bureaucracy*), tulosyksikköorganisaatio (*Divisionalized Form*) sekä projektiorganisaatio (*adhocracy*).<sup>36</sup> Hänen mukaansa vain projektiorganisaatiolla on mahdollisuus pärjätä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä ne ovat tarpeeksi joustavia ja kykeneviä innovatiivisiin

---

<sup>30</sup> Lämsä & Hautala 2005, s. 12-13.

<sup>31</sup> Seeck 2008, s. 33-39, 44.

<sup>32</sup> kts. Seeck 2008.

<sup>33</sup> Viitala, Riitta 2003: Henkilöstöjohtaminen, Edita, Helsinki, s. 115.

<sup>34</sup> Lämsä & Hautala 2005, s. 153.

<sup>35</sup> Waterman R.H. jr., Peters T.J., Phillips J.R. 1980: Structure is not Organization, Business Horizons, Vol. 23, No. 3, s. 14.

<sup>36</sup> Viitala 2003, s. 112-113 sekä Mintzberg, Henry 1980: Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, artikkelijulkaisu Management Science, Vol. 26, No. 3, s. 331-338.

ratkaisuihin. Tässä mallissa ylimmän johdon tehtävä ei ole enää ohjata ja valvoa, vaan enemmänkin integroida ja koordinoita.<sup>37</sup>

Seeckin mukaan tällä hetkellä vallitseva paradigma johtamisessa on innovaatioparadigma, jolla pyritään vastaamaan jatkuvan uudistumistarpeen ongelmaan. Innovaatioajattelussa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on jatkuva tarve kehittyä ja halu päästä toteuttamaan itseään. Innovaatioparadigmaa noudattavassa organisaatiossa ymmärretään, että henkilöstö on sen tärkein voimavara. Sitä kuvaavia keskeisiä sanoja ovat Seeckin mukaan ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus.<sup>38</sup> Johtajien rooli innovaatioparadigmassa on pyrkiä luomaan innovaatioita tukeva organisaatiokulttuuri, jolloin johtajakäyttäytymistä voidaan nähdä ohjaavan *transformationaalinen* johtajuus. Toisaalta myös *transaktionaalisella* johtamisella voidaan nähdä oma roolinsa kaotoisessa tilanteessa johtajien toimiessa suunnan näyttäjänä.<sup>39</sup>

Vallitseva innovaatioparadigma ja Mintzbergin esittelemä projektiorganisaatio, jota hän pitää malliesimerkkinä tämän ajan organisaatorakenteesta,<sup>40</sup> ovat asettaneet perinteiset sotilaalliset linjaesikuntaorganisaatiot paineen alle. Laura Vallin kuvaus sotilasorganisaatiosta tuo esiin sen sisältämän vahvan byrokratian ja hierarkkisen rakenteen, jonka vuoksi horisontaalinen yhteistyö jää vähäiseksi.<sup>41</sup> Kyseinen organisaatorakenne kuvastaa enemmänkin Mintzbergin konebyrokratiaa, missä tehtävät ovat pitkälle eriytetty ja valta keskitetty. Tämä organisaatorakenne toimii parhaiten yksinkertaisessa ja stabiilissa toimintaympäristössä, mutta sen kyky reagoida ympäristön muutoksiin ei ole kovin vahva.<sup>42</sup>

### 2.3 Vertailu yksityisen ja julkisen organisaation välillä

Mitä eroa on yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioilla? Onko sillä johtamisen kannalta väliä kummalla puolella organisaatio toimii vai voidaanko tehdä olettaa, että samat muutosjohtamisen lainalaisuudet pätevät kummallakin puolella? Tässä osiossa on tarkoitus perustella pääosin yksityiseltä sektorilta tuotujen eri muutosjohtamisen mallien hyödynnettävyyttä julkisella sektorilla toimivaan organisaatioon.

---

<sup>37</sup> Viitala 2003, s. 113.

<sup>38</sup> Seeck 2008, s. 243-244.

<sup>39</sup> em. s. 332.

<sup>40</sup> Mintzberg 1980, s. 338.

<sup>41</sup> Valli, Laura 2011: Johdan syvältä, siis kehityn? – Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista, pro gradu, Johtamistieteen laitos, Hallintotiede, Tampereen yliopisto, s. 17-18.

<sup>42</sup> Mintzberg 1980, s. 332-333.

Nojaan omassa julkisen ja yksityisen sektorin vertailussa ensisijaisesti Jari Vuoren esittämiin ajatuksiin hänen omassa artikkelissaan. Hän toteaa eri sektorilla toimivien organisaatioiden vertailun olevan ongelmallista, sillä kummankin puolen organisaatiotyypin määrittelyyn liittyy paljon myyttejä ja perusteettomia toteamuksia, joita kuitenkin yleisesti pidetään totena. Hänen mukaansa julkisia organisaatioita pidetään yleisesti ottaen yksityisiä organisaatioita heikompina, tehottomampina, byrokraattisimpina sekä jäykempinä. Osasyynä Vuori näkee lehdistön roolin mielikuvien välittäjänä ja sitä seikkaa, että julkishallinnon johtajat ovat alttiimpina kritiikille kuin julkisuudelta varjellut yritykset. Usein julkinen sektori nähdään yksityisen sektorin vastakohtana, jolloin yksityistäminen nähdään aina tehokkaampana vaihtoehtona julkisessa sektorissa pysyttämistä vastaan.<sup>43</sup>

Vuori antaa ehtoja miten yksityisen ja julkisen sektorin vertaamiseen pitäisi lähestyä. Ensinnäkin pitää pystyä luopumaan menneistä mielikuvista ja myyteistä. Toisekseen pitää pyrkiä löytämään yhteismitattomuuden avulla julkisten ja yksityisten organisaatioiden erityispiirteet, vahvuudet ja heikkoudet. Välttää yhteismitattomien parien vertailua yhteismitallisesti. Viimeiseksi pitäisi pyrkiä tiedostamaan kulttuuristen prosessien ja eri tietopiirien yhdistämisen merkitys.<sup>44</sup>

Virpi Juppo on omassa artikkelissaan pohtinut eroavaisuuksia julkisen ja yksityisen sektorin välisistä eroista muutoksen johtamiseen liittyen. Hänen mukaansa julkisille organisaatioille on eroteltavissa niille kuuluvat erityispiirteet verrattaessa esimerkiksi liiketoimintaa harrastaviin organisaatioihin. Julkisella sektorilla organisaation toiminnassa painottuvat Juppon mukaan yhteiskunnalliset intressit, lakisääteisyys, budjettirahoitus, päätöksenteon muodollisuus, jatkuvuus, julkisuusperiaate ja vähäinen vapausaste. Hänen mukaansa johtamisen peruskysymykset ovat kuitenkin samoja kummallakin sektorilla ja johtamisoppeja on otettu yksityiseltä sektorilta käyttöön myös julkisella puolella.<sup>45</sup> Muutosten näkökulmasta katsottuna julkiset organisaatiot saattavat olla hitaampia muuttujia, niiden stabiilimman toimintaympäristöstä sekä suunnittelulähtöisestä ja lakisääteisestä toiminnasta johtuen. Riskinoton karttaminen ja liiallinen keskittyminen taloudellisiin ja tuloksellisuuden mittareihin, heikentävät julkisen organisaation muutosvalmiutta.<sup>46</sup> Kaikesta ulkopuolisesta poliittisesta ohjauksesta huolimatta, julkisten organisaatioiden ei tule määritellä itseään

---

<sup>43</sup> Vuori 1994, s. 17-20 teoksessa: Tutkimaton uudistus? – Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena, Valtionvarainministeriö.

<sup>44</sup> em. s. 27.

<sup>45</sup> Juppo, Virpi 2005: Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla, Kunnallistieteellinen aikakausikirja 2/05, s. 107.

<sup>46</sup> em. s. 109.

passiiviseksi toimijaksi, vaan organisaatioiden tulee itse vaikuttaa omaan tapaansa johtaa muutoksia. Toimintakulttuurin muutos julkisen sektorin johtamisessa on kuitenkin tarpeen, jotta voidaan paremmin vastata muuttuneisiin työelämän vaatimuksiin ja johtaa organisaatiota joustavasti.<sup>47</sup>

Tämän tutkimuksen kannalta koen, että jaottelu yksityisen ja julkisen sektorin eroista ei ole johtamiskäyttäytymisen kannalta tarpeellista. Kummallakin puolella toimivien organisaatioiden tahto on johtaa organisaatiota, niin että sille asetetut tavoitteet tulisivat toteutettua mahdollisimman hyvin. Voidaan myös olettaa, ettei työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna ole väliä kummalla puolella henkilö työskentelee. On toki huomioitava tutkittavan organisaation erityispiirteet luotaessa kontekstia muutosjohtamiselle, mutta ei tule tyytyä ajattelemaan sen rajoittavan johtajan vapautta johtaa muutosta parhaaksi katsomallaan tavalla. Oikeastaan vaatimus onnistuneelle johtamiselle mielestäni korostuu julkishallinnon organisaatioissa, sillä vastuuta organisaation pyörittämisestä ei voida julkisella puolella missään tilanteessa siirittää esimerkiksi yrityskaupoilla, vaan mahdollinen organisaatioissa oleva toimimattomuus pitää pystyä ratkomaan omin voimin.

## 2.4 Muutos

Pauli Juuti ehdottaa muutokselle kahta kuvaavaa sanaa, jotka ovat *absoluuttisuus* ja *suhteellisuus*. Absoluuttisuudella hän tarkoittaa sitä, ettei muutoksia voi estää. Niitä tulee väistämättä vastaan, sillä kehittyminen on jatkuvaa muutosta, eikä kukaan voi jäädä paikalleen makaamaan. Toinen kuvaava sana, suhteellisuus, pyrkii kuvaamaan ihmisten erilaisuutta kohdatessaan muutoksia. Toiselle pienikin muutos voi olla henkilökohtainen kriisi ja toiselle täysin merkityksetön. Parhaimmassa tapauksessa muutos voi kokijalleen olla suorastaan voimaannuttava kokemus.<sup>48</sup>

Muutoksen koko, nopeus ja vaikuttavuus vaihtelevat organisaatioissa. Vaikuttavuutta ja samalla haasteellisuutta voidaan hahmottaa yleisesti käytössä olevalla nelikenttä mallilla.

---

<sup>47</sup> em. s. 110.

<sup>48</sup> Juuti & Virtanen 2009, s. 12-13.

|               | Nopea  | Hidas   |
|---------------|--|---|
| Suppea        | <b>Muutostyyppi 1</b><br><i>Laajuudeltaan</i><br><i>inkrementaalinen</i><br><i>toteutustavaltaan</i><br><i>muutos</i>          | <b>Muutostyyppi 2</b><br><i>Inkrementaalinen muutos</i><br><i>mutta</i><br><i>nopea</i> |
| Laaja-alainen | <b>Muutostyyppi 3</b><br><i>Radikaali korkean riskin ja</i><br><i>erityistä muutosjohtajuutta</i><br><i>edellyttämä muutos</i> | <b>Muutostyyppi 4</b><br><i>Radikaali pitkän aikajänteen</i><br><i>muutos</i>           |

Kuva 5: Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten vaikutusten kautta<sup>49</sup>

Nelikentät saattavat hieman vaihdella,<sup>50</sup> mutta niiden ajattelumalli on sama. Toiset muutokset ovat järjestyttäviä ja erittäin haasteellisia kun toiset saattavat olla hyvinkin pieniä ja hitaasti eteneviä. Tällä tyypittelystä pyritään lähinnä havainnollistamaan kunkin muutoksen erityisvaatimukset muutoksen toteuttajalle. Stenvallin ja Virtasen mukaan nopea muutos kestää viikoista kuukausiin ja hidas kuukausista useisiin vuosiin. Suppea muutos koskettaa yleensä vain organisaation pientä toiminta-alaa kun laaja-alaiset muutokset koskettavat koko organisaatiota.<sup>51</sup>

Muutokset voivat lähteä liikkeelle joko ulkoisesta tai sisäisestä paineesta. Ulkoisella paineella tarkoitetaan jotain muutosta organisaation ympäristössä, mikä pakottaa sen muuttumaan. Sisäinen paine on lähtöisin organisaatiosta itsestään, jolloin se voi olla jonkun innovatiivisen ajatuksen eteenpäin viemistä tai työympäristön kehittämistä.<sup>52</sup> Valtee tuo esiin ulkoisesta paineesta johtuvien muutosten sisältävän jo etukäteen tietyn jännitteen muutoksen tarpeellisuutta kohtaan organisaation sisällä. Sisäisen paineen kautta tapahtuva muutos sen sijaan on helpommin ymmärrettävissä ja sitä kautta hyväksyttävissä.<sup>53</sup>

Se, mitä muutoksilla pyritään saavuttamaan, on yleensä yksi tai useampi neljästä vaihtoehdosta. Muutoksella on joko tuottavuustavoite, hyvinvointitavoite, uudistumistavoite

<sup>49</sup> Stenvall Jari & Virtanen Petri 2007: Muutosta johtamassa, Edita, Helsinki, s. 25.

<sup>50</sup> Vrt. Valtee, Pasi 2002: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena, Työturvallisuuskeskus, Helsinki, s. 14 sekä Lämsä & Hautala 2005, s. 184.

<sup>51</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 24.

<sup>52</sup> em. s. 27.

<sup>53</sup> Valtee 2002, s. 15.

tai ymmärtämis- ja tiedostamistavoite. Tuottavuustavoitteella pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta kun taas hyvinvointitavoite pyrkii edistämään työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota. Uudistumistavoitteella pyritään kehittämään organisaation innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta kun taas ymmärtämis- ja tiedostamistavoitteella pyritään lisäämään työntekijöiden ymmärrystä organisaation toiminnasta laajemmassa skaalassa, jotta he voivat paremmin omaehtoisesti toimia organisaation haluamalla tavalla.<sup>54</sup>

Muutoksen määrittely aikaan sidottuna lineaarisena prosessina, jolla on selkeä alku- ja loppupiste, on hankalaa. Konkreettisen toiminnan voidaan kuvata alkaneen jostain pisteestä ja päättyneen kun aiottu toimenpiteet on saatu suoritettua, mutta muutoksen valmiiksi saattamisen toteaminen on vaikeaa. Hughes tuo esiin omassa artikkelissaan kriittisen näkökulman väitteeseen, jonka mukaan noin 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Hänen kritiikkinsä pohjautuu ajatukselle, että muutosta ei ole pystytty eristämään omaksi kokonaisuudekseen vaan sen häilyvä ja kompleksinen luonne tekee sen yksiselitteisen arvioinnin mahdottomaksi. Vaikka teknisessä mielessä voidaan hahmottaa muutoksen tapahtuneen jossain aikaikkunassa, on muutoksen onnistumisen toteaminen riippuvainen käytettävästä kontekstista. Täytyy ennalta valita muutoksen tarkastelussa käytettävä aika ja sen odotetut tulokset. Pidemmällä aikajaksolla tarkasteltuna, jokin muutos saattaa osoittautua onnistuneemmaksi kuin miltä se lyhyemmällä aikavälillä tarkasteltuna ensin vaikutti tai toisin päin.<sup>55</sup>

Harvardin dekaani Nitin Nohra sekä yrityshallinnon professori Michael Beer jakavat muutokset artikkelissaan *Cracking the code of change* kahteen perustyyppiin O:hon ja E:hen. O tyyppinen muutos on ns. pehmeä muutos, jossa keskitytään organisaation tuottavuuden parantamiseen kehittämällä organisaatiokulttuuria ja vahvistamalla ihmisten lojaliteettia organisaatiota kohtaan. Muutos kestää ajallisesti kauan, mutta pyrkii välttämään suurimpia kriisejä organisaation sisällä. E tyyppisissä muutoksista keskitytään pääsääntöisesti taloudellisiin ratkaisuihin, jossa organisaatiota saatetaan muuttaa hyvinkin radikaalisti irtisanomisten ja toimintojen ulkoistamisen myötä. Varjopuolena tässä on työntekijöiden luottamuksen kärsiminen omaa organisaatiota kohtaan. Nekin, joita ei muutoksen aikana irtisanota, saattavat olla psyykkisesti jopa traumatisoituneita, eivätkä siksi toimi halutun tehokkaasti muutoksen jälkeen. Toisaalta mikäli yritys pystytään parempien talouslukujen

<sup>54</sup> Honkanen 2006, s. 18-21.

<sup>55</sup> Hughes, Mark 2011: Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?, *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 4, s. 460-461.



valossa myymään pois, saadaan rahallinen voitto lunastettua ja organisaation sisäiset ongelmat siirtyvät uuden omistajan ratkottaviksi.<sup>56</sup> Tämän kaltaista muutosjaottelua tulisi julkisella puolella välttää, sillä E tyypin muutoksen aiheuttamat negatiiviset vaikutukset henkilöstöresurssille on pakko pystyä ratkomaan olemassa olevan organisaation sisällä. Siksi julkisen puolen muutoksiin tulisi aina suhtautua kokonaisvaltaisemmin, myös henkilöstön hyvinvointi huomioiden.

## 2.5 Onnistunut organisaatiomuutos?

Milloin organisaatiomuutos voidaan todeta onnistuneeksi? Organisaatioilla on aina jokin tavoite tai tehtävä. Usein tämän tavoitteen toteutumista mitataan erilaisilla tuloksellisuuden mittareilla, jotka jokainen organisaatio on itsellensä määritellyt. Monesti mittarina käytetään helposti laskettavia tilastoja, jotka ovat yksiselitteisiä ja helposti tulkittavissa. Silloin on myös helppo verrata ennen ja jälkeen tilannetta. Haastavampaa on pyrkiä mittaamaan asiantuntija organisaation tuottamien aineettomien suoritus- ja laadullisen työn muutoksia sekä niihin liittyviä syy-seuraus suhteita. Organisaation objektiivisilla työhyvinvointikyselyillä pystytään yleisellä tasolla mittaamaan henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa, mutta niiden suora käytettävyys toiminnan kehittämiseen on hankalaa. Subjektiiiviset alainen – esimies keskustelut antavat enemmän kohdennettua informaatiota työhyvinvoinnin kehittämiseksi, mutta niiden validiteetti / reliabiliteetti voidaan asettaa kyseenalaiseksi, mikäli vastaaja kokee vastaustensa perusteella oman asemansa uhatuksi.<sup>57</sup>

Jokainen organisaatiomuutos on riippuvainen organisaatioissa toimista henkilöistä. Tällöin muutoksen onnistuminen on myös vahvasti linkittynyt hyvään johtajuuteen pikemminkin kuin hyvään asioiden johtamiseen.<sup>58</sup> Kumpikin osa-alue vaikuttaa muutoksen menestykseen, mutta pääpaino on asetettava ihmisten muuttamiseen.<sup>59</sup> Voidaan katsoa, että onnistuneessa muutoksessa organisaatiossa toimivat henkilöt ovat pystyneet luopumaan vanhasta toimintatavasta, päässeet osallistumaan heitä koskevaan päätöksentekoon ja ovat vahvasti

---

<sup>56</sup> Beer, Michael & Nohria, Nitin 2000: Cracking the Code of Change, uudelleen julkaistu teoksessa: HBR's 10 must reads On Change Management 2011, Harvard Business Review Press, Massachusetts, Boston, s. 139.

<sup>57</sup> Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna (2010): Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena – Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa, Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51, Työterveyslaitos, Helsinki, s. 14.

<sup>58</sup> Kotter 1996, s. x sekä Morrison, David E. 1994: Psychological contracts & change, Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, s. 353 sekä Juuti & Virtanen 2007, s. 140.

<sup>59</sup> Juuti & Virtanen 2007, s. 160 sekä Morrison, s. 353.

sitoutuneet uuden toimintatavan täytäntöönpanoon.<sup>60</sup> Vastavuoroisesti epäonnistuneessa muutoksessa, henkilöstö ei ole päässyt osallistumaan heitä koskevaan päätöksentekoon, muutos koetaan huonommaksi kuin mistä alun perin on lähdetty liikkeelle, eikä henkilöstö ole sitoutunut toimimaan sen mukaisesti. Epäonnistuneen muutoksen lasku konkretisoituu ahdistuneissa työntekijöissä, pelon ja loppuun palamisen lisääntymisessä ja hukatuissa henkisissä resursseissa.<sup>61</sup>

Juutin mukaan muutoskykyisyys koostuu rehellisyydestä, luottamuksesta, avoimuudesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja luovuudesta.<sup>62</sup> Rehellisyydellä hän tarkoittaa, että vuorovaikutuksen osapuolet kokevat toiset osapuolet vilpittömiksi. Luottamus rakentuu sanomattomien sopimusten noudattamiselle. Henkilö voi luottaessaan toiseen henkilöön ennakoida tämän käyttäytymistä. Avoimuudella pyritään lisäämään tietoa toisten kokemusmaailmasta ja mahdollistamaan kykyä empaattisuudelle. Erilaisuuden hyväksyntä avaa mahdollisuuksia uusien ajatusten vastaanottamiseen, joka taas synnyttää luovuutta ja laajempaa ongelman ratkaisua.<sup>63</sup>

Onnistuneen muutoksen arvioinnissa tulee myös keskittyä kustannustehokkuuden parantamisen lisäksi vahvemmin henkilöstön hyvinvointiin ja asenteisiin toteutunutta muutosta kohtaan. Aikaisemmin esittelemäni Honkasen jaottelu erilaisiin muutoksen tavoitteisiin tuntuu tässä kohtaa hieman keinotekoiselta.<sup>64</sup> Todellisuudessa muutokselle asetettuna tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisempi ajatus hyvinvoivasta ja paremmin toimivasta organisaatiosta. Tätä ajatusta tukee myös Ismo Lumijärven näkemys kokonaistuloksellisuudesta, jossa perinteisten liiketaloudellisten tuloksellisuus ajatusten lisäksi, on henkilöstön merkitys nostettu vahvemmin esiin. Hän kutsuu tätä tuloksellisuuden osa-aluetta sisäiseksi sosiaaliseksi toimivuudeksi. Sen lisäksi, että se on oma organisaation sisäinen tulostavoite, se on myös keino yleiseen tulokselliseen toimintaan. Se korostuu julkisissa palveluorganisaatioissa, sillä toimintahäiriöt kyseisellä osa-alueella vaikuttavat negatiivisesti tuotetun palvelun laatuun ja määrään.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Juuti, Pauli 1999: Organisaatiokäyttäytyminen, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu, s. 266 sekä Levasseur, Robert E. 2001: People Skills: Change Management Tools – Lewin's Change Model, Julkaistu Interfaces lehdessä 2001, s. 72.

<sup>61</sup> Kotter 1996, s. x.

<sup>62</sup> Juuti, Pauli 1995: Johtaminen ja organisaation alitajunta, Otava, Keuruu, s. 21.

<sup>63</sup> Juuti 1995, s. 19-20.

<sup>64</sup> Honkanen 2006, s. 18-21.

<sup>65</sup> Nurmela, Marja Leena 1993: Työyhteisön sosiaalinen toimivuus tuloksellisuuden osa-alueena, Lapin yliopisto, Rovaniemi, s. 8.

Marja Leena Nurmela on omassa tutkimuksessaan rakentanut mittariston, jolla organisaatioissa kyettäisiin mittaamaan työyhteisön sosiaalista toimivuutta. Mittaristossa nostetaan esiin kaksi isompaa osa-aluetta, jotka ovat tyytyväisyys työhön ja työympäristöön sekä työilmapiiri. Tyytyväisyydellä työhön ja työympäristöön mitataan työn sisällöllisiä tekijöitä, esimiehen kannustavuutta, osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia, työkavereiden ja asiakkaiden suhtautumista sekä työpainetta. Työilmapiirissä keskitytään mittaamaan onko se avointa ja keskustelevaa, puututaanko ongelmatilanteisiin ennakoivasti, vallitseeko työkavereiden keskuudessa me-henki, pidetäänkö työkavereihin yhteyttä myös vapaa-ajalla ja esiintyykö työyhteisössä paljon sisäistä kilpailua.<sup>66</sup>

Rajavartiolaitoksessa toteutetaan vuosittain VMBaro työhyvinvointikysely, jossa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä Nurmelan työssä luodun mittariston kanssa. Siinä pyritään mittaamaan samoja muuttujia, mitä Nurmelan tutkimuksessa tuotiin esiin.<sup>67</sup> Käytännön tasolla, perustuen omiin kokemuksiini Rajavartiolaitoksessa, kyselyn tulosten käsittely henkilöstön osalta jää usein kovin pintapuoliseksi. Selkeät häirintä- ja kiusaamistapaukset nousevat kyllä esiin ja niihin työyksiköissä pyritään puuttumaan, mutta yleinen tyytymättömyys kyselyssä saa harvoin konkreettisia, toiminnan kehittämiseen tähtäviä voimia aikaiseksi. Tästä syystä muutosjohtamisen- ja muutoksen onnistumista on hankala lähteä mittaamaan vuosittaisia yleisiä työhyvinvointikyselyitä vertaamalla. Niiden laajat vastaajaryhmät ja esiin nousevat pienet tilastolliset eroavaisuudet, eivät onnistu kiinnittämään huomiota muutoksen todellisiin vaikutuksiin. Tarkempi, kohdennettu mittaristo tiettyyn muutostapahtumaan sitoen, antaa paremmat mahdollisuudet organisaatiolle havainnoida ja tarvittaessa puuttua esiin nouseviin epäkohtiin.

Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala tekivät tutkimuksen kuntaliitoksiin liittyen, jossa haluttiin selvittää, kumpi on onnistuneen kuntafuusion kannalta olennaisempaa – pehmeä vai kova henkilöstöjohtaminen? Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että muutosjohtamisen keskeinen ydin on henkilöstöjohtamisessa, jossa pehmeä lähestymistapa nousee tärkeämmäksi. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitäisi olla jo muutoksen suunnitteluvaiheessa vahvasti läsnä ja perusedellytyksenä rakenteellisen uudistuksen toteuttamisessa on luottamus. Tutkimuksessa ehdotetaan, että kaikki muutoksessa tehtävät päätökset, prosessit ja menettelytavat tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat luottamukseen. Samoin tutkimuksessa todetaan, että ilman onnistunutta arjen

---

<sup>66</sup> em. s. 90.

<sup>67</sup> Rajavartiolaitoksen työhyvinvointikysely 2014 – liite2 RVLdno/2014/2715.

henkilöstövoimavarajohtamista muutokset saatetaan viedä läpi hallinnollisesti, mutta ei välttämättä toiminnallisesta näkökulmasta katsottuna.<sup>68</sup>

## 2.6 Organisaatiomuutosta vaikeuttavat tekijät

Ihmiset organisaation sisällä ovat muutoksen moottoreita samoin kuin he ovat muutoksen jarruttajia. Mikä aiheuttaa muutoksissa aina esiin nousevan muutosvastarinnan? Juuti on vakuuttunut, että kaikki organisaatiomuutokset liittyvät tavalla tai toisella tunteisiin ja useimmin ne ovat kielteisiä.<sup>69</sup> Tunteiden haasteellisuus liittyy niiden ennakoimattomuuteen ja ohjailemattomuuteen. On vaikea tietää ihmisten tunteiden logiikkaa, sillä niiden taustalla vaikuttavat tekijät ovat kaikilla yksilölliset. Kyky tunteiden suuntaamiseksi vaatii Juutin mukaan yksilöltä ja työyhteisöltä kykyä niiden hyväksymiseen.<sup>70</sup>

Muutosvastarinta koetaan usein negatiiviseksi asiaksi muutoksissa, erityisesti esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna, sillä sen koetaan hidastavan ja haittaavan muutoksen toteutumista. Muutosvastarinta on kuitenkin varsin luonnollinen ilmiö ja kuuluu osaltaan kaikkiin muutoksiin. Muutos tarkoittaa luopumista vanhasta, tutusta ja turvallisesta kohti uutta ja epävarmaa. Yksilöillä on täten taipumus vastustaa muutoksia, sillä he eivät ole varmoja siitä, mitä se heidän kohdallaan tarkoittaa ja suhtautuvat siksi siihen negatiivisesti.<sup>71</sup>

Yksi selitys negatiivisten tunteiden muodostumiselle muutostilanteissa liittyy psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Psykologisella sopimuksella työyhteisössä tarkoitetaan sitä sanatonta sopimusta mikä vallitsee työntekijän ja organisaation välillä. Työntekijä on sitoutunut työskentelemään työnantajan asettamien tavoitteiden eteen ja täyttämään osaltaan itselleen asetetut vaatimukset niillä ehdoilla, jotka ovat olleet voimassa työntekijän aloittaessa työnsä. Työntekijän ja työnantajan välillä vallitsee luottamus, joka perustuu siihen, että kummatkin osapuolet täyttävät oman osansa sopimuksesta.<sup>72</sup> Isoissa muutoksissa on tyypillistä, että tämä psykologinen sopimus rikkoutuu ja työntekijä kokee, ettei organisaatio ole pitänyt omaa osaansa sopimuksesta.<sup>73</sup>

<sup>68</sup> Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008): ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?, Suomen kuntaliitto, Helsinki, s. 99-101.

<sup>69</sup> Juuti & Virtanen 2007, s. 28.

<sup>70</sup> Juuti & Virtanen 2007, s. 124.

<sup>71</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 100-101.

<sup>72</sup> Rousseau, Denise M. 1989: Psychological and Implied Contracts in Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, s. 124-125.

<sup>73</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 103.

Psykologinen sopimus muodostuu David E. Morrisin mukaan viidestä eri piirteestä. Se sisältää 1) sanomattomia odotuksia, joiden muodostumiseen osaltaan vaikuttaa myös osapuolten 2) kokemushistoria. Se rakentuu 3) molemminpuoliselle riippuvuudelle osapuolten välillä. Siinä määritellään 4) psykologinen etäisyys, jolla tarkoitetaan läheisyyden tunteen voimakkuutta ja se on luonteeltaan 5) dynaaminen, jolloin sen sisältämät odotukset saattavat vaihdella ilman erillistä ilmoitusta.<sup>74</sup>

Psykologinen sopimus on läsnä kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jolloin sen ymmärtäminen on käyttäytymisen ennustettavuuden kannalta tärkeää. Psykologisia sopimuksia on myös mahdoton muuttaa pelkästään sanallisesti toteamalla, vaan muutos tapahtuu toiminnan kautta. Se miten sopimuksen osapuoli toimii, vaikuttaa siihen minkälaisen olettaman toinen osapuoli toisesta muodostaa.<sup>75</sup> Organisaatioiden radikaaleissa muutoksissa sopimuksessa saattaa tapahtua yllättäviä muutoksia, jotka järkyttävät sopimuksen osapuolia ja luovat tunteen epävakaudesta ja turvattomuudesta. Kun psykologinen sopimus murtuu, se saattaa aiheuttaa petetyssä osapuolella vahvoja negatiivisia tunteita, kuten suuttumusta ja vihaa.<sup>76</sup>

Organisaatiomuutosten kannalta johtajien on tärkeää ymmärtää psykologisten sopimusten olemassa olo ja niiden rooli muutosvastarinnan muodostumisessa. He voivat omalla toiminnallaan vahvistaa omaa psykologista sopimustaan alaisiinsa olemalla avoimia, rehellisiä, oikeudenmukaisia ja pyrkimällä ymmärtämään omia alaisiaan käymällä aktiivista dialogia heidän kanssaan.<sup>77</sup> Luottamus alaisen ja esimiehen välillä voidaan nähdä olevan isossa roolissa muutosvastarinnan taltuttamisessa ja uuden oppimisen mahdollistamisessa.

## 2.7 Muutosviestintä – avain muutokseen

Viestintä on muutostilanteessa avain asemassa.<sup>78</sup> Leif Åberg myös toteaa, että ilman viestintää ei voi johtaa.<sup>79</sup> Viestintä on helposti määriteltävissä toimintana, missä viestijä viestii jonkin kanavan kautta haluamansa viestin ja viestin vastaanottaja vastaanottaa viestin. Haasteeksi muodostuu viestin lähettäjän ja vastaanottajan subjektiivinen kokemusmaailma, joka saattaa

<sup>74</sup> Morrison 1994, s. 354-355 sekä Alasoini, Tuomo 2009: Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella – Näkökulmia parempaan työelämään, Tykes raportteja 68, Helsinki, s. 39.

<sup>75</sup> Morrison 1994, s. 357.

<sup>76</sup> Rousseau 1989, s. 128.

<sup>77</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 103 sekä Majamäki, Virpi 2011: Psykologisen sopimuksen tila kriisin jälkeen, Pro gradu, Tampereen yliopisto, s. 25-26.

<sup>78</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 60.

<sup>79</sup> Åberg, Leif 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja, Inforviestintä Oy, Jyväskylä, s. 93.

muuttaa viestin sisältöä vastaanottajan tulkinnan kautta. Myös viestintäympäristö on viimeaikoina muuttunut ja vaatimukset hyvälle viestinnälle on kasvanut. Tärkeää muutostilanteissa on, että viestinnässä tapahtuu henkilökohtaista kohtaamista.<sup>80</sup>

Stenvall ja Virtanen käyttävät työyhteisöviestinnän jaotteluun Elisa Juhlin määritelmää, jonka mukaan se voidaan jakaa kolmeen erilaiseen viestintätapaan: rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen viestintään. Rationaalisessa työyhteisöviestinnässä, viestintä voidaan nähdä yhtenä mekaanisen organisaation osana, missä viestinnän tarkoitus on jakaa tietoa yksisuuntaisesti, systemaattisesti ja yksiaanisesti organisaatorakenteiden mukaisesti. Tämä ei koeta muutoksen johtamisen kannalta kovin toimivaksi vaihtoehdoksi.<sup>81</sup>

Dissipatiivinen työyhteisöviestintä tapahtuu kaotissa ympäristössä. Viestintä on suunnittelematonta, se tapahtuu impulsiivisesti yksilöiden välillä eikä sille ole mietitty sen kummempia tavoitteita. Se saattaa toimia pienessä organisaatiossa, missä jäsenet ovat fyysisesti lähellä toisiaan.<sup>82</sup>

Dialoginen viestintä eroaa aikaisemmista ja se perustuu moderniin organisaationäkemykseen, missä siinä toimivat yksilöt ovat keskenään verkostoituneita ja itseohjautuvia. Dialoginen viestintä on kaksisuuntaista ja sen tehtävä on informaatio jakamisen lisäksi pyrkiä tukemaan työyhteisöä heidän tavoitteiden saavuttamisessa ja vahvistaa työyhteisön aineetonta pääomaa. Siinä pyritään keskustelemaan viestintään ja hyväksytään viestinnän moniäänisyys. Lähtökohta on organisaation strategisten valintojen jakaminen dialogin kautta, mikä taas on edellytyksenä kriittiselle reflektiivisyydelle ja uuden oppimiselle. Keskeistä keskusteleavassa viestinnässä on pyrkimys oppimiselle. Ymmärtämällä muiden näkemykset ja ottamalla huomioon heidän ehdotuksensa, saatetaan päästä parempaan lopputulokseen kuin pitämällä tiukasti kiinni oman ajattelun paremmuudesta.<sup>83</sup>

Tärkeintä muutostilanteessa ja siihen liittyvässä viestinnässä on pyrkiä ylläpitämään luottamusta työyhteisön sisällä. Siksi muutosjohtajan on tärkeää omassa viestinnässään kirkastaa jatkuvasti muutoksen tavoitteita ja antaa tilaa henkilöstöä askarruttaville kysymyksille. Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään. Samalla sen tulisi mahdollistaa henkilöstön

---

<sup>80</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 61 sekä Åberg 2006, s. 85.

<sup>81</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 61-62 sekä Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010: Muutosviestinnän voimapaperi, Talentum, Helsinki, s. 19.

<sup>82</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 62.

<sup>83</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 62-63.

ammattitaidon hyödyntäminen muutoksessa, jotta valittu tapa pisteestä A pisteeseen B olisi kaikkien kannalta mahdollisimman hyvä ja tukisi yhteisiä tavoitteita.<sup>84</sup> (Heiskanen & Lehikoinen, 2010 20-21)

## 2.8 Erilaisia muutosjohtamisen malleja

Esittelen seuraavaksi kolme yleisessä suosiossa olevaa muutosjohtamisen mallia. Kaikki kolme mallia edustavat niin sanottuja pehmeitä arvoja johtamisessa ja niissä kaikissa henkilöstöresurssin huomioiminen muutoksen onnistumisen kannalta on avainasemassa. Lewinin ja Kotterin malli voidaan nähdä lineaarisena, jolloin muutoksen toteuttaminen tapahtuu askeleittain. McKinseyn mallissa pyritään korostamaan kokonaisvaltaisempaa käsitystä organisaation eri toiminnan osista ja niiden huomioimisesta onnistuneen muutoksen kannalta. Sen avulla organisaatio voi pyrkiä hahmottamaan niitä tekijöitä, joihin sen tulee halutun muutoksen toteuttamisen kannalta pyrkiä vaikuttamaan.

### 2.8.1 Kurt Lewinin suunnitellun muutoksen malli

Saksalaissyntyistä Kurt Lewiniä (1890-1947) pidetään sosiaali- ja organisaatiopsykologian uranuurtajana.<sup>85</sup> Lewinin pääintressi omassa tutkimuksessaan oli ymmärtää ja löytää keinoja sosiaalisten konfliktien ratkaisuun. Tätä kautta hänen pyrkimyksensä oli parantaa elämisen laatua.<sup>86</sup> Hänen näkemyksensä mukaan yksilöllisen käyttäytymisen takana vaikuttaa aina ensisijaisesti ryhmä, johon yksilö kokee kuuluvansa.<sup>87</sup> Hänen mallinsa muutoksesta lähtee olettamuksesta, että muutos on suunnitelmallinen prosessi (planned change), joka tapahtuu lineaarisesti.<sup>88</sup> Tälle ajatukselle on oma kriittinen koulukuntansa, jonka mukaan muutokset ovat niin kompleksisia ja vaikeasti hallittavassa, että suhtautuminen niihin aikaan sidottuna lineaarisena prosessina on turhaa. Burnes kuitenkin nostaa esiin näkemyksen, jonka mukaan suurin osa Lewiniin osoitetusta kritiikistä on vailla kunnollisia perusteita ja johtuu pikemminkin tutkijoiden vääristä olettamuksista hänen työtään kohtaan.<sup>89</sup>

Lewinin tunnetuimpia aikaansaannoksia ovat kenttäteoria, ryhmädynamiikka, toimintatutkimus ja näistä yhteenvedona juonnettu kolmiportainen muutosjohtamisen malli.

<sup>84</sup> Heiskanen & Lehikoinen 2010, s. 20-21.

<sup>85</sup> Schein, Edgar H. 1996: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managing Learning, Reflections, Vol. 1, No. 1, s. 59.

<sup>86</sup> Burnes, Bernard 2004: Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 6, s. 979, 981.

<sup>87</sup> Burnes 2004, s. 981.

<sup>88</sup> em.

<sup>89</sup> em. s. 997.

Kenttäteorialla ja ryhmädynamiikalla hän pyrki selittämään ihmisen käyttäytymistä eri sosiaalisten ryhmien luomisessa ja niiden sisällä toimimisessa. Hyödyntämällä näiden aikaisempien teorioidensa johtopäätöksiä, hän pyrki toimintatapatutkimuksella ja kolmiportaisella muutosjohtamisen mallilla luomaan keinoja muutoksen aikaansaamiseksi sosiaalisessa ryhmässä.<sup>90</sup>

Kenttäteorialla (*field theory*) Lewin esitti, että yksilöt toimiessaan ryhmässä elävät kentässä, jossa vaikuttavat erilaiset voimat. Hän kutsui tällaista tilaa lähes paikallaan olevaksi tasapainotilaksi (*quasi-stationary equilibrium*). Tällöin muutos yksilön toiminnassa on seurausta jonkin kentässä vaikuttavan voiman muutoksesta. Hänen mukaansa onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksenä on, että vaikuttavat voimat pystytään tunnistamaan, jolloin muutosta edistäviä voimia voidaan pyrkiä vahvistamaan ja vastustavia voimia heikentämään.<sup>91</sup>

Ryhmädynamiikalla (*group dynamics*) Lewin pyrki korostamaan ryhmän vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Hänen mukaansa, mikäli halutaan saada muutosta aikaiseksi, tulisi huomio kiinnittää ryhmätason toimintaan sen sijaan, että jokaista ryhmän jäsentä yritettäisiin muuttaa yksitellen. Keskittymällä ryhmän normeihin, roolijakoon, vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja sosialisoinnin prosesseihin, voidaan vallitseva tasapainotila rikkoa ja tehdä tilaa muutokselle.<sup>92</sup>

Toimintatutkimus lähtee ajatuksesta, että muutos vaatii tapahtuakseen toimintaa. Lewinin mukaan onnistunut toiminta perustuu oikealle analyysille vallitsevasta tilanteesta. Vallitsevan tilan analysointi on kuitenkin mahdotonta toteuttaa pelkästään tarkkailemalla tilaa ulkopuolelta. Schein kiteyttää tämän omassa analyysissään toteamalla, ettei diagnosointia ja interventiota ts. toimintaan puuttumista voida erottaa toisistaan. Oikea diagnosointi tapahtuu toiminnan kautta.<sup>93</sup> Lewin kuvasi tätä prosessia portaittaiseksi spiraaliksi missä ensin suunnitellaan, sitten toimitaan ja lopuksi arvioidaan toiminnan aikaansaamia tuloksia. Tätä kautta oikea, todellisuuteen perustuva ymmärrys järjestelmän toiminnasta on mahdollista.<sup>94</sup> Toimintatutkimuksen yhtenä olennaisena piirteenä on järjestelmään kuuluvien henkilöiden osallistaminen muutoksen prosessiin, sillä voima muutoksen aikaansaamiseksi kumpuaa

---

<sup>90</sup> em. s. 986.

<sup>91</sup> Burnes 2004, s. 981-982.

<sup>92</sup> em. s. 982-983.

<sup>93</sup> Schein 1996, s. 65.

<sup>94</sup> Burnes 2004, s. 984.



prosessissa mukana olevien henkilöiden oppimisesta. Edellytyksenä on, että osallistuville henkilöille on kyetty luomaan tunnetila muutoksen tarpeesta.<sup>95</sup>

Yhteenvedona Lewin loi oman vaiheistetun kolmiportaisen organisaatiomuutoksen mallin. Hänen mukaansa edellytys uuden oppimiselle ja muutokselle on, että vanha ryhmässä tai organisaatiossa vallitseva tasapainotila saadaan järkkymään. Hän kutsuu tätä vaihetta sulattamiseksi (*unfreezing*). Scheinin mukaan onnistunut sulattaminen vaatii kolmen asian toteutumista. Ensinnäkin on todettava seikat, jotka ovat ristiriidassa vallitsevan tilanteen kanssa ja hyväksyttävä ne. Hän kutsuu tätä vaihetta *disconfirmation* -vaiheeksi. Vaarana on, että henkilö onnistuu tunnistamaan kyseessä olevat seikat, mutta päättää jättää ne huomioimatta, jolloin motivaatiota muutokselle ei synny.<sup>96</sup>

Kun tilanteen jatkuvuutta estävät seikat on tunnistettu ja hyväksytty, sen tulisi käynnistää levottomuutta tilanteen muuttamiseksi. On aikaansaattava tunne, että jotain on tehtävä että voidaan selviytyä tässä muuttuneessa ympäristössä. Schein kutsuu tätä olotilaa *survival anxiety*ksi. Tätä vastustavaa voimaa Schein kutsuu *learning anxiety*ksi, jolla hän tarkoittaa haluttomuutta muutosta kohtaan, koska sen uskotaan tuovan mukanaan epäonnistumisen tunteita liittyen omaan toimintaan. Muutoksen pelätään tuottavan häpeää ja tekevän oman suoriutumisen uudessa muuttuvassa tilanteessa kyseenalaiseksi.<sup>97</sup>

Jotta häpeän ja epäonnistumisen pelkoa voidaan pienentää, tulee organisaation kyetä vahvistamaan psykologista turvallisuuden tunnetta (*psychological safety*) henkilöstön sisällä. Itse kutsuisin tätä vaihetta psykologisen luottamuksen rakentamiseksi, jossa tunnustetaan, että kaikki muutokseen osallistuvat ovat samassa tilassa ja epävarmuuden ympäröimänä ja kaikki siihen liittyvät psykologiset tuntemukset ovat sallittuja ja oikeita. Tätä kautta pyritään valamaan rohkeutta ja tilaa uuden oppimiselle.<sup>98</sup>

Kun sulattaminen on saatu aikaan ja motivaatio muutokselle on olemassa, voidaan edetä siirtymä (*moving*) -vaiheeseen. Lewin toteaa sulattamisen käynnistävän muutoksen, mutta se ei itsessään määrää muutoksen suuntaa tai lopputulosta. Muutoksen ennustettavuus on hankalaa, sillä siihen vaikuttaa lukematon määrä kenttäteoria ajattelussa esiin nostettuja voimia. Sen sijaan muutosta tulisi pyrkiä viemään eteenpäin toiminta tutkimuksen kautta.

---

<sup>95</sup> em.

<sup>96</sup> Schein 1996, s. 60.

<sup>97</sup> em.

<sup>98</sup> em. s. 61.

Arviointiin perustuva suunnittelu, toteutus ja uudelleen arviointi auttaa ryhmää ja yksilöä siirtymään kohti yleisesti hyväksyttävämpää käyttäytymistä.<sup>99</sup>

Kognitiivinen uudelleen määrittely (*cognitive redefinition*), jolla pyritään muuttamaan yksilön ajattelutapoja, tunteuksia, arvoja ja asenteita tapahtuu Scheinin mukaan kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on esimerkin kautta. Omalle toiminnalle aletaan etsiä esimerkkiä toisesta henkilöstä. Henkilö, johon samaistutaan saattaa vaikuttaa muutokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti, jolloin hyvän muutosjohtajan tulisi varmistua, että saatavilla oleva roolimalli toimii muutoksen kannalta edullisella tavalla. Toinen Scheinin mainitsema tapa on skannaus (*scanning*). Skannauksella henkilö pyrkii rakentamaan itselleen puitteet omalle käyttäytymisen muutoksessa tarkkailemalla ja arvioimalla omaa ympäristöään. Tällä tavalla hän luo itselleen uuden toimintatavan, jonka kokee parhaaksi muuttuneessa tilanteessa. Jälkimmäinen tapa on onnistuneen muutoksen kannalta toivottavampaa, sillä roolimalliin samaistuminen ei välttämättä vastaa henkilön olemassa olevaa persoonallisuustyyppiä.<sup>100</sup>

Onnistuneen muutoksen kannalta on tärkeää, että uusi toimintatapa ja sitä tukeva kulttuuri onnistutaan uudelleen jäädyttämään (*refreeze*). Tällä pyritään välttämään taantumista takaisin vanhaan ajatteluun. Organisaatioajattelussa tämä tarkoittaa että organisaation kulttuuri, normisto, toimintatavat ja käytänteet onnistutaan vahvistamaan henkilön uudistunutta käyttäytymismallia tukeviksi.<sup>101</sup>

Lewinin suunnitelmallinen muutos lähtee siitä ajatuksesta, että tunnistetaan ja ymmärretään yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Sen sijaan, että lähdetäisiin muuttamaan kutakin yksilöä erikseen, tulisi pääpaino keskittää ryhmäajattelun muuttamiseen. Hänen mukaansa ryhmädynamiikalla on määräävä vaikutus yksilön toimintaan ja sen ”lähes pysyvä tasapainotila” on pystyttävä rikkomaan halutun muutoksen toteuttamiseksi. Muutos tapahtuu ratkomalla sosiaalisia konflikteja ja rakentamalla ryhmätasolla konsensusta uudesta tilanteesta.

## 2.8.2 McKinseyn 7S:n malli

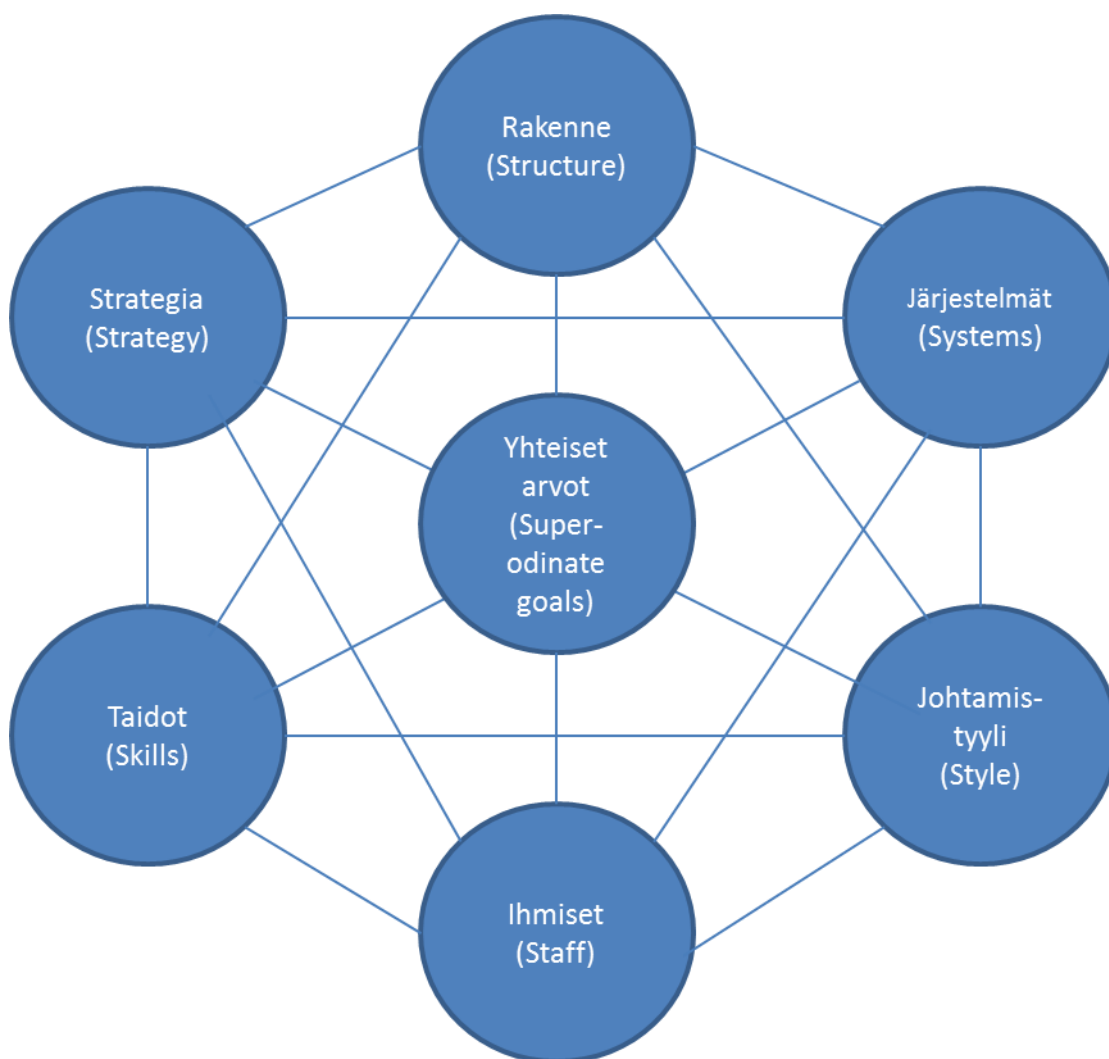
Amerikkalaisen McKinsey konsulttitoimiston kaksi työntekijää, Robert H. Waterman ja Thomas J. Peters, lähtivät vuoden 1977 alussa selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat menestyvien organisaatioiden takana. He haastattelivat lukuisia silloisia menestyviä

---

<sup>99</sup> Burnes 2004, s. 985-986.

<sup>100</sup> Schein 1996, s. 62-63.

yrittäjiä tämän selvittääkseen. Lopputulokseksi he loivat McKinseyn 7S –nimisen mallin, joka koostui seitsemästä eri osa-alueesta, joihin organisaation pitäisi pyrkiä kiinnittämään huomiota, halutessaan johtaa itseään menestyksekkäästi jatkuvasti muuttuvassa ulkoisessa toimintaympäristössä. Se on eräänlainen tutkijoiden kuvaus organisaatiosta. Seitsemän s-kirjainta edustavat kukin yhtä toimivan organisaation osa-aluetta. Nämä ovat: strategia (*strategy*), rakenne (*structure*), järjestelmät (*systems*), johtamistyyli (*style*), ihmiset (*staff*), taidot (*skills*) ja yhteiset arvot (*superordinate goals*).<sup>102</sup>



Kuva 6: McKinsey seitsemän S:n malli<sup>103</sup>

Malli on tarkoituksenmukaisesti kehämäinen. Sillä ei ole yksittäistä alku tai loppupistettä, vaan jokainen osa-alue on vuorovaikutussuhteessa keskenään. Tarkoitus on nostaa esiin muutkin kuin organisaation rakenne ja strategia menestykseen vaikuttavina tekijöinä.<sup>104</sup> Käyn seuraavaksi lyhyesti läpi jokaisen osa-alueen ja mitä Waterman ja Peters niillä tarkoittavat.

<sup>101</sup> Burnes 2004, s. 986.

<sup>102</sup> Waterman Jr., Peters, Phillips 1980, s. 18.

<sup>103</sup> Waterman Jr., Peters, Phillips 1980, s. 18 sekä Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. 2007, (käännös Kirsti Iivonen): Menestyjän muotokuva, Talentum, Helsinki, s. 45.

Esimerkit on nostettu esiin heidän tekemästään artikkelista *Structure Is Not Organization*, joka on julkaistu *Business Horizons* lehdessä vuonna 1980.

Rakenteen tehtävä on jakaa töitä ja tehtäviä organisaation sisällä. Watermanin ja Petersin mukaan kysymys on vaihtokaupasta, jota käydään erikoistumisen ja integraation välillä. Se minkälaiseksi kulloisenkin organisaation rakenne muodostuu, riippuu monesta ulkoisesta tekijästä. Suuremmissa kompleksisissa organisaatioissa vastuuta on pakko pystyä hajauttamaan laajemmalle, sillä keskitetty hallinta on silloin muodostunut mahdottomaksi.<sup>105</sup>

Strategia ohjaa organisaatiota, mutta se ei itsessään määrää sen menestymistä. Strategiaa tarvitaan määrittämään organisaatiolle suunta, jolla se kilpailee muiden organisaatioiden kanssa.<sup>106</sup> Julkisella puolella strategia ei niinkään liity kilpailuun, mutta sillä pyritään vastamaan parhaalla mahdollisimmalla tavalla tehokkuusvaatimukseen.

Järjestelmillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintatapoja ja prosesseja, jotka organisaatio on itselleen luonut. Mikäli organisaatio haluaa toteuttaa uutta strategiaansa, sen on kyettävä muuttamaan myös omia toimintatapojaan ja prosessejaan. Joissain tapauksissa, organisaation tehostamisen kannalta, saattaa riittää pelkkä toimintatapojen muuttaminen, eikä strategiaan ja rakenteisiin tarvitse kajota.<sup>107</sup>

Johtamistyylejä on monenlaisia, mutta tärkeintä on, että ne tukisivat organisaation tavoitteita ja strategiaa. Teot valavat enemmän uskoa henkilöstöön, kuin pelkät sanat. Johtajien tulisi kiinnittää huomionsa niihin asioihin, joihin toivoisivat koko organisaation keskittyvän. Heidän tulisi varata riittävästi aikaa ja kiinnostusta sekä toimia esimerkkinä omille alaisilleen.<sup>108</sup>

Henkilöstön osalta Waterman ja Peters kiinnittivät huomionsa heidän etenemiseensä organisaatiossa. Parhaat organisaatiot panostivat henkilöstönsä työurien suunnitteluun ja siivittivät pätevien henkilöiden etenemistä. Uudet henkilöt otettiin hyvin vastaan ja heidät perehdytettiin perusteellisesti omiin tehtäviinsä. Sitä kautta heistä muovattiin tulevaisuuden hyviä johtajia.<sup>109</sup> Koen, että eteneminen organisaation sisällä ei ole itse tarkoitus, mutta

---

<sup>104</sup> Waterman Jr., Peters, Phillips 1980, s. 18-19.

<sup>105</sup> Waterman Jr., Peters, Phillips 1980, s. 19-20.

<sup>106</sup> em. s. 20-21.

<sup>107</sup> em. s. 21.

<sup>108</sup> em. s. 22.

<sup>109</sup> em. s. 23.

henkilöstön kannalta on tärkeää, että heitä arvostetaan ja heidän tekemä työnsä organisaatiossa koetaan merkitykselliseksi.

Taidot käsittävät sisäänsä puhtaasti organisaation osaamisen. Yritykset määrittävät sen mukaan, minkä ne osaavat parhaiten. Osaamisen haaste liittyy yrityksen uusiin aluevaltauksiin ja strategiamuutoksiin. Uuden osaamisen tai taidon istuttamiseksi, on vanha taito pystyttävä tunnistamaan ja purkamaan, mukaan lukien siihen liittyvät prosessit ja järjestelmät. Se, että yritys menestyy markkinoilla, vaatii oman alansa osaamisen.<sup>110</sup>

Keskimmäinen osa-alue, yhteiset arvot, ovat omalla tavallaan yrityksen tai organisaation sitova voima. Ne ovat enemmän kuin organisaation virallisesti julkilausutut arvot. Oma käänökseni on, että kyseessä on pikemminkin organisaation korkeampi tarkoitus. Jotain, joka määrittää organisaatiota kaikessa sen tekemisessä. Ne saattavat olla vaikeasti nähtävissä tai koettavissa ulospäin, mutta organisaation sisällä työskenteleville, ne antavat merkityksen tekemiselle. Mikäli tätä ajatusta halutaan viestiä organisaation sisällä tai ulospäin, tulee sen olla ytimekkäästi laadittu ja helposti ymmärrettävissä, mutta silti sisältää vahvan sanoman.<sup>111</sup>

Vaikka Watermanin ja Petersin kehittämä malli puhuttelee ensisijaisesti yksityisen sektorin yrityksiä, onnistuu se osaltaan yleisellä tasolla kuvaamaan ja jakamaan organisaation erikseen käsiteltäviin osa-alueisiin. Kirja oli aikansa menestys, sillä se onnistui nostamaan esiin yritysjohtajille hämärässä olleet ns. ”pehmeät vaikuttimet”, jolla vaikuttaa yrityksensä toimintaan. Kun pehmeät osa-alueet olivat määritetty, ne pystyttiin havainnoimaan, mittaamaan, ja mikä tärkeintä, niihin pystyttiin vaikuttamaan. Tärkeintä heidän mielestään on muistaa, että jokainen osa-alue on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Mikäli organisaatio haluaa toteuttaa onnistuneen muutoksen, sen tulee ottaa jokainen niistä erikseen huomioon. Muutos saattaa edetä jokin kärki edellä, mutta yhtä asiaa muuttamalla vaikutetaan myös muihin.<sup>112</sup>

McKinseyn 7S –mallia ei voida pitää lineaarisena, muutosjohtamisen mallina, mutta hyvän muutosjohtajan tulisi sen avulla pystyä erottelemaan muutoksen toteutumisen kannalta olennaiset osa-alueet organisaation toiminnassa, johon tulisi pyrkiä vaikuttamaan. Päätöksenteon tueksi, jokainen osa-alue tulee arvioida erikseen, jotta muutoksen

---

<sup>110</sup> Waterman Jr., Peters, Phillips 1980, s. 24.

<sup>111</sup> em. s. 25.

<sup>112</sup> em. s. 17-19.

kokonaisvaikutuksia voitaisiin paremmin ennustaa ja tehdyillä päätöksillä päästäisiin onnistuneempaan lopputulokseen.

### 2.8.3 Kotterin muutosjohtamisen malli

Muutosjohtamiseen viitataan tutkimuksissa usein hyvin laveasti määrittelemällä se johtamisen menetelmin ja johtajuudella saavutettuun organisaation muuttamiseen. Se on tavoitteellista toimintaa, joka pyrkii kehittämään organisaatiota muuttamalla sen nykyistä toimintaa paremmaksi.<sup>113</sup> Määritelmät eivät kuitenkaan kerro konkreettisesti, miten muutosta tulisi organisaatioissa johtaa. Organisaatiomuutosten johtaminen koetaankin usein erittäin haasteelliseksi ja kompleksiseksi kokonaisuudeksi, jota on vaikea hallita. John Paul Kotter on pyrkinyt vastaamaan tähän ongelmaan, pilkkomalla muutosjohtamisen kahdeksanvaiheiseksi prosessiksi, jota noudattamalla voidaan haasteita ennakoida ja ratkoa tehokkaammin. Esittelen seuraavaksi lyhyesti Kotterin muutosmallin kahdeksan eri kohtaa.

Ensimmäinen muutoksen vaihe on muutoksen välttämättömyyden todentaminen ja kiireellisyyden tunteen luominen. Hänen mukaansa organisaatiot kärsivät usein omahyväisyyden tunteesta (*state of complacency*), missä organisaatioissa toimivat eivät koe muutoksen pakottavuutta. Organisaatioissa vallitsee tällöin harhakuvitelma todellisuudesta, joka tulee muutoksen toteuttamiseksi rikkoa.<sup>114</sup> Juuti ja Virtanen jakavat organisaatiot ennen muutoksen aloittamista, neljään eri tyyppiin. Organisaatio voi olla *pysähtyneisyyden*, *kiehumisen*, *lepokitkan* tai *flown* tilassa, riippuen strategisen suunnan selkeydestä ja uudistumisen halusta.<sup>115</sup> Kotterin määrittelemä omahyväisyyden tila on lähes suoraan verrannollinen Juutin mainitsemaan pysähtyneisyyden tilaan. Siinä strateginen suunta on epäselvä ja uudistumisen halu on heikko. Kotterin mallin ensimmäisen portaan ajatuksena on nimenomaan pohjustaa organisaatio tulevalle muutokselle. On tehtävä selväksi, että toimiminen vanhan mallin mukaan ei ole enää mahdollista ja muutos on siksi välttämätön. Vaikka aiemmin esittelemässäni muutosten tyypeissä mainitaankin erikseen sisäinen ja ulkoinen muutos<sup>116</sup>, on Kotterin mallissa lähinnä pyritty hallitsemaan ulkoisesta paineesta johtuva muutos. Voidaan myös katsoa, että muutosjohtaminen on haastavimmillaan, silloin kun muutoksen käynnistää jokin ulkopuolinen paine. Sisäisen paineen aiheuttama muutos on

---

<sup>113</sup> Laurila, Kalle 2007: Prosessijohtamisen mahdollisuudet – tapaustutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa, Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, s. 26 sekä Todnem, Rune 2005: Organizational Change Management: A Critical Review, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, s. 369.

<sup>114</sup> Kotter 1996, s. 36-40.

<sup>115</sup> Juuti & Virtanen 2009, s. 26.

<sup>116</sup> Valtee 2002, s.14.

lähempänä Juutin mainitsemassa flow -tilassa olevassa organisaatiossa, jolloin sen toteutuminen ei vaadi muutosjohtajalta niin suuria ponnistuksia.

Kotterin seuraava vaihe on ohjaavan muutostiimin perustaminen. Muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan toimiva muutostiimi, jonka tehtävä on suunnitella ja johtaa muutosta. Kotter asettaa ohjaavalle muutostiimille neljä kriteeriä. Siitä täytyy löytyä tarpeeksi *auktoriteettia*, *ammattillista osaamista*, *uskottavuutta* ja *johtajuutta*. Auktoriteetilla tarkoitetaan, että henkilöt ovat tarpeeksi vahvassa asemassa organisaatiossa. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan vaadittavaa kokemusta, kurinalaisuutta ja muita ominaisuuksia, jotta voidaan varmistaa, että tehdyt päätökset ovat järkeviä. Uskottavuudella haetaan henkilöitä, joilla on positiivinen maine organisaatiossa. Näiden henkilöiden tekemät ehdotukset otetaan täten vastaan tarvittavalla vakavuudella. Johtajuutta tarvitaan yleisesti muutoksen läpivientiin. Henkilöiden täytyy olla todistetusti johtamistaidoiltaan tarpeeksi päteviä, jotta he voivat ohjata koko muutosprojektia alusta loppuun saakka. Tiimissä tulee olla johtamistaidoiltaan sekä asia-, että ihmisten johtajia.<sup>117</sup> Honkanen puhuu omassa teoksessaan muutoksen agenteista, jotka ovat yksilöinä muutoksen eteenpäin viejiä. He eivät välttämättä ole muodollisessa valta-asemassa, mutta käyttävät muita muutoksen ohjaamisen ja hallinnan välineitä.<sup>118</sup> Debra E. Mayerson tuo esiin omassa artikkelissaan vastaavanlaiset muutosagentit (*tempered radicals*). He ovat eräänlaisia hiljaisia muutoksen toteuttajia, jotka toimivat poissa parrasvaloista, mutta joiden merkitystä tulee korostaa.<sup>119</sup> Nämä ovat niitä henkilöitä, joita muutoksen johtajan tulisi organisaatiostaan löytää auttamaan muutoksen toteutumisessa. Kun oikeat henkilöt muutostyöryhmään on löydetty, täytyy keskittyä yhdistämään heidät tiiviiksi ryhmäksi, jolla on selkeä yhtenäinen näkemys.

Seuraava vaihe on muutosvision ja strategian luominen. Muutosvisiolla on suuri merkitys onnistuneen muutoksen kannalta. Sen tarkoitus on olla mahdollisimman yksinkertainen, puhutteleva ja houkutteleva kuva tulevaisuudesta. Sen tehtävä on vastata kysymykseen, mihin organisaatio haluaa mennä ja miksi? Kun muutosvisio on hyvin laadittu, se antaa pohjaa muutokseen liittyvien päätösten perusteluille. Hyvän vision kriteereiksi Kotter toteaa seuraavaa:

---

<sup>117</sup> Kotter 1996, s. 57-58.

<sup>118</sup> Honkanen 2006, s. 22.

*Hahmotettavuus – onnistunut näkemys tulevaisuudesta*

*Toivottava – osapuolet kokevat muutoksen tarpeelliseksi*

*Toteuttamiskelpoinen – realistinen tavoitteen asettelu*

*Selkeys – antaa hyvän perustan päätöksen teolle*

*Joustava – tarpeeksi yleinen, jotta voidaan ottaa huomioon muuttuvat olosuhteet ja annetaan tilaa innovaatioille*

*Helposti viestittävä – tarpeeksi yksinkertainen*

120

Pasi Valtee toteaa omassa teoksessaan lääkkeenä yksilöiden muutosvastarintaa vastaan samansuuntaisia asioita. Muutoksen perusteet, sisältö, tavoitteet, henkilöstön osallistumisen korostaminen, uhkakuvien hälventäminen ja mahdollisuuksien esille nostaminen ovat Valteen mukaan avainasemassa asenteiden muokkauksessa. Hän myös pohtii, muokkautuuko asenne ennen toimintaa vai vasta toiminnan jälkeen. Esimerkkinä hän nostaa ajatuksen muutoksia kokeneista, jotka ovat huomattavasti muutosvalmiimpia kuin kokemattomat henkilöt.<sup>121</sup> Kotter uskoo omassa mallissaan ehdottomasti asennemuokkauksen tulevan ennen toimintaa, mutta toteaa toisaalta kulttuurin organisaatiossa muuttuvan vasta toiminnan jälkeen.<sup>122</sup>

Neljäs vaihe Kotterin mallissa on saavutetun muutosvision viestiminen koko organisaatioon. Visio toimii parhaiten vasta kun koko organisaatio on sen sisäistänyt, joten sen viestimiseen on uhrattava paljon resursseja. Hyvässä viestinnässä on Kotterin mukaan keskityttävä seuraaviin seikkoihin. Viestin tulee olla tarpeeksi yksinkertainen sisältäen metaforia, kielikuvia ja esimerkkejä hahmottamisen helpottamiseksi. Viestimistä tulee tapahtua useammalla eri forumilla ja sitä pitää toistaa tarpeeksi usein. Johtamisen tulee olla esimerkillistä ja epäkohdat on pystyttävä perustelemaan. Henkilöstön kanssa on pystyttävä käymään vuorovaikutteista dialogia.<sup>123</sup> Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala nostavat henkilöstön osallistumisen merkitystä suunnitteluvaiheessa. Hekin korostavat johdon viestinnässä perustelevaa ja puhuttelevaa viestintää, jonka pitää olla vuorovaikutteista.<sup>124</sup>

Henkilöstön osallistumista muutokseen painotetaan myös Kotterin viidennessä vaiheessa. Henkilöstö pitää valtuutta (*empowering*) tekemään vision mukaista muutosta. Johdon tulee

<sup>119</sup> Mayerson, Debra E. 2001: *Radical Change, the Quiet Way*, uudelleen julkaistu teoksessa: *HBR's 10 must reads On Change Management 2011*, Harvard Business Review Press, Massachusetts, Boston, s. 61.

<sup>120</sup> Kotter 1996, s. 72.

<sup>121</sup> Valtee 2002, s. 35.

<sup>122</sup> Kotter 1996, s. 156.

<sup>123</sup> em. s. 90.

<sup>124</sup> Lämsä & Hautala 2005, s. 188.



varmistua siitä, että henkilöstöä tuetaan muutoksen toteuttamisessa. Riskinä on, etteivät organisaatiossa jo olemassa olevat rakenteet mahdollista henkilöstölle tarpeeksi tilaa toteuttaa visiota omalta osaltaan. Innovatiiviset, uudet ajatukset tyrmätään jonkin vanhan toimintamallin takia eikä henkilöstölle annetta tarpeeksi positiivista palautetta muutosaktiivisuudestaan. Johdon tehtävä on kannustaa ja tukea organisaation jäseniä muutoksen toteuttamisessa ja poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä organisaation sisällä.<sup>125</sup>

Muutoksen kuudennessa vaiheessa pyritään luomaan lyhyen aikavälin onnistumisia (*short-term wins*). Niiden tehtävä on vahvistaa muutosta palkitsemalla muutosagentteja, vähättelemällä muutoksen vastustajia, tuottaa todistusaineistoa muutoksen toimivuudesta, tukea johtajia ja luoda eteenpäin vievää liikettä.<sup>126</sup> Vaihe perustuu osaltaan myös muutoksen jatkuvaan arviointiin ja positiivisten tulosten tietoiseen esiin nostamiseen. Samaa ajatusta tukee Lämsän ja Hautalan näkemys muutoksen eri vaiheista, jossa yhtenä tärkeänä vaiheena on arvioida muutosta ja tuoda esiin onnistumisia muutoksen aikana.<sup>127</sup>

Seitsemäs vaihe jatkaa luontevasti edellisen vaiheen saavutuksista. Siinä pyritään lujittamaan muutoksen tuomia etuja ja samalla pitämään piilossa oleva muutosvastarinta hiljaisena. Kotterin mukaan muutoksen vastustajat eivät oikeastaan koskaan poistu, vaan pikemminkin odottavat oikeaa hetkeä päästä takaisin ääneen. On erittäin riskialtista jättää muutoksen toteuttaminen tähän vaiheeseen, sillä paluu takaisin vanhaan saattaa tapahtua yllättävänkin nopeasti. Organisaatiot ovat hyvin keskinäisriippuvaisia, jolloin onnistunut muutos yhdellä taholla vaatii usein muutoksia myös muissakin. Tässä vaiheessa johdon tulee jatkaa selkeää suunnan antamista ja valtuutta keskijohto tekemään omat muutoksensa sen mukaisesti yhteistyössä toistensa kanssa. Uusi muodostettu organisaatio on saatava toimimaan oikein.<sup>128</sup>

Viimeinen vaihe on muutoksen juurruttaminen kulttuuriin. Tämä on muutoksen hankalin vaihe, sillä organisaatiokulttuurin muuttaminen on äärimmäisen hidasta ja epävarmaa. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa monet eri tekijät ja niitä voi olla vaikea hahmottaa. Kotter nostaa esiin viisi eri kulttuurin muokkauskeinoa. Ensinnäkin kulttuuri alkaa muovautua vasta muutoksen jälkeen. Toiseksi se on erittäin riippuvainen muutoksen tuomista eduista. Mikäli uudet toimintatavat eivät ole selkeästi edeltäjiään parempia, on kulttuurin muokkaantuminen epätodennäköistä. Kulttuurin muokkaaminen vaatii paljon kommunikaatiota ja saattaa joskus vaatia henkilöstövaihdoksia. Kriittistä muutoksen ankkuroimisessa kulttuuriin on muistaa

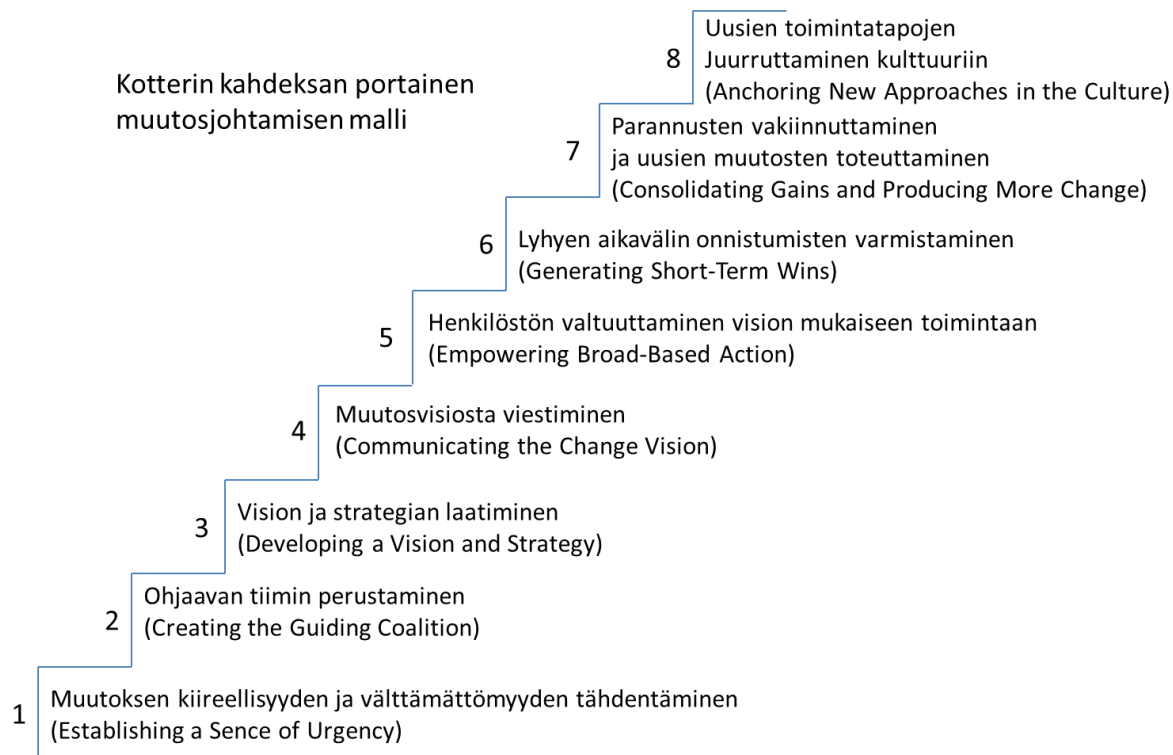
---

<sup>125</sup> Kotter 1996, s. 102, 115 sekä Lämsä & Hautala 2005, s. 188.

<sup>126</sup> Kotter 1996, s. 123.

<sup>127</sup> Lämsä & Hautala 2005, s. 189.

palkita muutoksen sisäistäneiden työntekijöiden toiminta. Muutos hyväksymällä ja omaa toimintaa muokkaamalla sen mukaiseksi pitää olla henkilön kannalta jonkinlaista positiivista vaikutusta.<sup>129</sup>(Kotter 1996, 157)



Kuva 7: Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli<sup>130</sup>

Kotterin mallista on tehty useita eri muunnelmia, joissa pitäydytään porrassajattelussa, mutta sisältö saattaa hieman vaihdella. Virpi Juppon mallissa keskitytään muutosten toteuttamiseen julkisen sektorin organisaatioissa ja siihen on lisätty pari porrasta lisää.<sup>131</sup> Timo Erämetsän teoksessa ”myönteinen muutos” Kotterin mallin askeleet on täytetty hieman eri sanoja käyttämällä ja pääpaino on vision laadinnassa ja viestinnässä.<sup>132</sup> Päädyin kuitenkin käyttämään Kotterin alkuperäistä mallia oman työni viitekehyksenä sen tunnettavuuden takia. Julkaisemisensa jälkeen se on ollut yksi luetuimmista muutosjohtamisen malleista, ja esiintyy lähdemateriaalina useammassa muutosjohtamista käsittelevissä artikkeleissa.<sup>133</sup> Se on selkeästi henkilöstölähtöinen tapa lähestyä muutosta ja se antaa hahmotettavan rakenteen muutosprosessille, jonka avulla toteutuneen muutoksen tarkasteleminen on helpompaa.

<sup>128</sup> Kotter 1996, s. 131-144.

<sup>129</sup> em. s. 157.

<sup>130</sup> Kotter 1996, s. 21 sekä Erämetsä 2003, s. 152-153.

<sup>131</sup> Juppo 2005, s. 112-113.

<sup>132</sup> Erämetsä, Timo 2003: Myönteinen muutos, Tammi, Helsinki, s. 154.

<sup>133</sup> Kotter 1996, s. ix sekä mm. Todnem 2005; Kuipers & Higgs & Kickert & Tummers & Grandia & Van der Voet 2014; Burnes 2004; Hughes 2011.

### 3 AINEISTON ANALYYSI JA TULOSTEN ESITTELY

Työn edetessä vastaan tuli huomattava määrä informaatiota ja näkemyksiä muutoksen etenemisestä ja sen aikana toteutetusta johtamisesta. Erilaisissa epävirallisissa keskusteluissa moni koululla muutoksen aikana työskennellyt koki tutkittavan aiheen olevan erittäin tärkeä ja sain sen kuvan, että tutkijana minuun asetettiin kovia odotuksia siitä, mitä tuloksilla aikaansaataisiin. Samaa viestiä sain myös luettuani keräämäni kyselyaineistoa läpi. Muutos oli aiheuttanut Espoossa työskennelleille henkilöille ahdistusta ja pettymyksen tunteita, joiden purkamiseen ja esiin tuomiseen oli selkeä tarve. Negatiivisten tuntemusten ilmeneminen antoi viittauksen siihen, ettei muutosprosessi henkilöstön näkemyksestä ollut kovin onnistuneesti johdettu.

Keräämälläni aineistolla on tarkoitus kuvata muutos, sen vaikutus henkilöstöön ja pohtia sen eroavaisuuksia Kotterin kahdeksanportaisen muutosmallin välillä. Aineiston analyysissä pyrin tuomaan esiin niitä seikkoja, jotka selkeästi erottuvat Kotterin näkemyksestä ja selittävät osaltaan muutoksen haasteellisuutta tarkastelun kohteena olevassa Raja- ja merivartiokoulun tapauksessa. Keskityn analyysissäni Kotterin viiteen ensimmäiseen portaaseen, sillä niihin koin aineiston antavan vastauksia.

Analyysimetodina on tässä työssä käytetty laadullista sisällönanalyysia. Sisällön analyysia voidaan pitää tieteen tekemisessä perusanalyysimenetelmänä, joka on luonteeltaan joko induktiivista (yksittäisestä yleiseen), deduktiivista (yleisestä yksittäiseen) tai abduktiivista päättelyä, jolloin analyysin taustalla on olemassa jokin johtoajatus ohjaamassa teorian muodostumisesta.<sup>134</sup> Työssäni pyrin *abduktiiviseen*, teoriaohjaavaan analyysiin, jossa tiedonkeruun viitekehyksenä on käytetty jo valmiiksi olevaa mallia, joka siis jo itsessään raajaa aineiston muodostumista. Kerätyn aineiston analyysi ja sen tulkinta perustuu kuitenkin aineistosta nousevien käsitteiden ja merkitysten esiin tuomiseen. Pyrin käymään dialogia tapauksessa esiin nousseiden käsitysten ja teorian kautta tiedostettujen kausaliteettien kanssa.

#### 3.1 Kysely koulun henkilöstölle ja haastattelut johtoryhmän jäsenille

Laadin tutkimuskysymyksiä selvittämiseksi kyselyn koulun henkilöstölle, jotka olivat läpikäyneet muutoksen. Kyselyn laadinnassa käytin hyödyksi Kotterin muutosjohtamisen mallin eri vaiheita soveltuvien osien. Päättävä tavoite kyselyllä oli tuoda esiin henkilöstön arvio

<sup>134</sup> Tuomi & Sarajarvi 2004, s. 95-97.

toteutuneesta muutoksesta ja tavasta, jolla se toteutettiin. Lisäksi pyrin saamaan muutoksen kokeneelta henkilöstöltä kehitysehdotuksia muutosjohtamisen parantamiseksi jatkossa.

Kysely sisälsi sekä avoimia, että viisiportaiseen Likertin asteikkoon perustuvia monivalintakysymyksiä. Kysely lähetettiin niille henkilöille, jotka olivat työskennelleet koulun palveluksessa muutoksen alkaessa, mutta jotka eivät kuuluneet koulun johtoryhmään. Kyselyä ei lähetetty niille, jotka olivat rekrytoituneet koulun palvelukseen kesken muutosprosessin. Kyselyyn eivät vastanneet myöskään ne henkilöt, jotka olivat vain nimellisesti koulun kirjoilla ja tosiasiaassa olivat opiskelemissa tai virkavapaalla ja näin ollen kokivat olevansa jääviä vastaamaan.

Kysely toteutettiin anonymisti Webropol järjestelmän avulla ja se toteutettiin aikavälillä 22.12.2014 - 30.1.2015. Vastauspyyntö lähetettiin yhteensä 58 henkilölle, joista 33 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui täten 56,9 %, joista 20 oli työskennellyt Espoon- ja 13 Imatran koulutusyksikössä. Vastaajista 23 työskenteli sotilasvirassa ja 9 siviilivirassa. Yksi vastaajista oli epähuomiossa jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Vastaajien työtehtävät jakautuivat seuraavasti: 13 kuului oppiaineryhmään, 5 erikoisjääkärikomppaniaan, 2 tutkimus ja tietopalveluyksikköön, 3 korkeakouluosastoon, 3 kurssiosastoon, 3 koulutusyksikköön ja loput 4 toimivat joissain muissa koulun tehtävissä. Vaikka vastausprosentti jäikin hieman pieneksi, voidaan todeta otannan koostuvan kaikista koulun eri henkilöstöryhmistä.

Kyselyn lisäksi haastattelin neljää eri koulun johtoryhmän jäsentä puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Ensimmäinen teema liittyi muutoksen suunnitteluun ja siihen liittyen johtoryhmän työskentelyyn. Toinen teema käsitteli itse muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Ja kolmas teema oli lessons learned osio, missä haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään muutoksen onnistumisesta ja prosessin tuomista opetuksista. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 13.2.-10.3.2015, ne nauhoitettiin ja puhtaaksi kirjoitettiin tekstimuotoon. Analyysissä haastatteluista on nostettu esiin käsiteltävää aihetta avartavia kuvauksia eri johtoryhmäläisten näkökulmasta, joilla voidaan tukea tuloksen muodostumista ja selittää henkilöstön tuntemuksia.

### 3.2 Raja- ja merivartiokoulun muutos ja sen toteutuminen

Asiakirjamateriaaliin perehdyttyäni, laadin aikalineaarin kuvaamaan muutosta ja sen eri vaiheita. Virallinen lähtölaukaus muutokselle tapahtui ylemmästä esikunnasta saadun suunnittelukäskyn perusteella. Käsky annettiin kesäkuun lopussa 2012, mutta asiaa oli

käsitelty ennen käskyn saapumista Espoon työyksikkökokouksessa 14.6.2012. On myös syytä mainita, että Rajaesikunnasta annettuun käskyyn ja sen sisältöön on koulu päässyt itsekin vaikuttamaan, jolloin sen sisältämä ajatus keskittämisestä Immolaan ei ole puhtaasti ylemmästä esikunnasta lähtöisin.

*”Katos sehän menee niin että se käskyhän ei tule Rajaesikunnasta, sehän tuli meidän laatiman aineiston perusteella. Eli me laadittiin itse perusteita sille viralliselle käskylle silloin kesällä 2012.” Haastateltava c*

Kokouspöytäkirjasta on nähtävissä, että henkilöstölle kerrottiin tehdystä periaatepäätöksestä, jonka mukaan Espoon kiinteistöstä luovutaan ja toiminnot tullaan keskittämään Immolaan. Kokouksessa tuotiin esiin kuitenkin ajatus siitä, että kaikkia toimintoja ei voida siirättää ja erityistarkastelun kohteena olivat merellinen koulutus, tutkimus ja korkeakoulutus.<sup>135</sup>

Kokouspöytäkirjassa mainitaan myös suunnittelun aikataulu ja apulaisjohtajan esittämät toiveet henkilöstön aktiivisuudesta suunnitteluun liittyen. Henkilöstö esitti oman kysymyksensä liittyen toimenpiteisiin, mikäli henkilö ei ole halukas siirtymään Imatralle, mutta tämä jäi kokouksessa epäselväksi. Henkilöstölle kerrottiin, että suunnittelusta vastaa Raja- ja merivartiokoulun esikunta ja suunnittelun tulee olla valmis 10.9.2012. Henkilöstölle myös kerrottiin, että 4.9 järjestetään tilaisuus, missä suunnittelutilanteesta kerrotaan ja henkilöstöllä on silloin mahdollisuus ottaa kantaa suunnitteluaineiston sisältöön.<sup>136</sup>

Seuraava työyksikkökokous, jossa asiaa käsiteltiin, järjestettiin 9.8.2012. Silloinen apulaisjohtaja toi esiin, että koulu toteuttaa sille annettua suunnittelutehtävää ja että suunnittelu ja varautuminen ovat eri asioita kuin lopullinen päätös. Apulaisjohtaja myös painotti uudestaan, kuinka tärkeää on, että henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun ja suunnittelu toteutetaan toimialoittain. Kaikki laaditut vaihtoehdot ja niihin liittyvät nelikenttä-analyytit otetaan käsiteltäväksi 4.9.2012 järjestettävässä erillisessä info-tilaisuudessa. Tämän jälkeen aineisto käsiteltiin yt-lautakunnassa, jonka jälkeen se lähetettiin Rajaesikuntaan 10.9.<sup>137</sup>

Koulun laatima suunnitteluaineisto lähetettiin Rajaesikuntaan määräpäivään mennessä 10.9 ja sitä käsiteltiin seuraavan kerran työyksikkökokouksessa 11.10.2012.

<sup>135</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 6/2012, RVLDno/2012/432.

<sup>136</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 6/2012, RVLDno/2012/432.

<sup>137</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 8/2012, RVLDno/2012/432.

Kokouspöytäkirjamuistiosta käy ilmi, että koulun johtaja oli käynyt Rajavartiolaitoksen esikunnassa käsittelemässä lähetettyä aineistoa 9.-10.10.2012 ja totesi Espoosta luopumisen olevan lähes varmaa. Apulaisjohtaja totesi, että 18.-19.10 pidetään johtoryhmän kokous, jossa valmistaudutaan tulevaan tulosneuvotteluun.<sup>138</sup> Kyseessä olevan johtoryhmän kokouksen pöytäkirjoja en onnistunut löytämään, joten kokouksen sisältö jäi näiltä osin selvittämättä.

30.-31.10.2012 järjestettiin tulosneuvottelut Rajavartiolaitoksen esikunnan toimesta. Tulosneuvotteluissa on osallisena Rajavartiolaitoksen päällikkö, apulaispäällikkö, hallintoyksiköiden päälliköt, Rajavartiolaitoksen esikunnan osastopäälliköt ja apulaisosastopäälliköt sekä suunnittelu- ja talousyksikön päällikkö ja suunnittelupäällikkö.<sup>139</sup> Tulosneuvottelujen jälkeen Rajaesikunta asetti Raja- ja merivartiokoululle lisä suunnittelutehtävän merellisen koulutusvaihtoehtojen kartoittamiseksi. Tehtävä annettiin 21.11.2012 ja siinä koulu oli velvoitettu kartoittamaan tarkemmin neljä eri vaihtoehtoa koulutuksen järjestämiseksi. Vaihtoehdot olivat Kotka, jokin muu Suomenlahden alueella oleva paikka, Saaristomeren alueella oleva paikka ja mahdollisuus koulutuksen järjestämiseksi Imatralla.<sup>140</sup> Koulun johtajan allekirjoittama riskianalyysi annettiin Rajaesikuntaan 13.12.2012, jossa tarkasteluvaihtoehtoiksi esiteltiin Kotkaa, Porkkalaa, Nauvoa ja Imatraa. Riskianalyysissa suositeltiin koulutuksen järjestämistä Kotkan merivartioasemaan tukeutuen.<sup>141</sup> Tulosneuvotteluista laadittiin palaute Rajaesikunnan toimesta 17.12.2012, jossa koulun osalta mainittiin, että toiminnot tulee keskittää Immolaan siten, että Espoon koulutuskeskuksesta voidaan luopua vuonna 2014. Merellisestä koulutuksesta mainittiin, että se tulee tukeutumaan nykyiseen infrastruktuuriin erikseen määritellyllä tavalla.<sup>142</sup>

Suunnitteluun liittyen Rajavartiolaitoksen esikunnan oikeudellinen osasto laati kielellisten vaikutusten arviointimuistion 14.1.2013. Muistiossa käsitellään koulun keskittämiseen liittyen ruotsinkielisten asemaa koulutuksen järjestämisestä pääosin Imatralla.<sup>143</sup> Julkisuudessa päätös koulutuksen sijoittamisesta kerrottiin ylen julkaisemassa jutussa 22.1.2013, jossa Sisäministeriön erityisavustaja kertoi toimintojen keskittyvän pääosin Imatralle, mutta merellinen koulutus tultaisiin jatkossa järjestämään Porkkalassa. Kielellisellä arvioinnilla ei

<sup>138</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 10/2012, RVLdno/2012/432.

<sup>139</sup> Rajavartiolaitoksen tulosneuvottelut – käsky RVLdno/2012/1776.

<sup>140</sup> RMVK:n merellisen koulutuksen sijoitusvaihtoehdot – käsky RVLdno/2012/1776.

<sup>141</sup> RMVK:n merellisen koulutuksen sijoitusvaihtoehdot – riskianalyysi RVLdno/2012/1776.

<sup>142</sup> Rajavartiolaitoksen vuoden 2012 tulosneuvottelujen palaute – muistio RVLdno/2012/1776.

<sup>143</sup> Kielellisten vaikutusten arviointi eräissä Rajavartiolaitoksen suunnittelemissa organisaatiomuutoksissa – kielellinen arviointimuistio - löydettävissä jaettuna tiedostona Sharepoint- työttilassa.

sanottu olleen vaikutusta päätöksentekoon vaan todellisena syynä mainittiin Porkkalan merellinen ympäristö, mikä tukee paremmin järjestettävää koulutusta.<sup>144</sup>

7.2.2013 pidettiin Espoon työyksikkökokous, missä uusi apulaisjohtaja kertoi henkilöstölle muutoksen vaiheista ja muutokseen liittyvästä avatusta Sharepoint työskentelytilasta. Tähän työtilaan oli annettu kaikille henkilöstöön kuuluville käsittelyoikeus ja sen käyttötarkoitus oli toimia alustana aikataulun ja uudistettavan organisaation suunnitteluun. Henkilöstölle myös ilmoitettiin, että Espoon koulutuskeskuksesta on luovuttava 30.6.2014 mennessä. Henkilöstö esitti uudelle apulaisjohtajille useita kysymyksiä muutokseen liittyen. He myös painottivat, että onnistuneen suunnittelun ja henkilöstön muutokseen sitouttamisen kannalta jokainen tulisi kohdata yksilönä. Suunnitteluprosessin tulisi olla mahdollisimman avoin ja rehellinen ja aineistossa olisi pystyttävä tuomaan esiin myös muutokseen liittyvät negatiiviset seikat, jotta niihin voidaan oikeasti vaikuttaa. Henkilöstön kommenttien mukaan esimerkiksi tieto etätyömahdollisuudesta tulisi saattaa heidän tietoon mahdollisimman varhain. Kysymyksistä ja kommentteista on tulkittavassa henkilöstön haluttomuus siirtyä työskentelemään Imatralla. Henkilöstö myös suhtautui epäilevästi uuteen organisaatorakenteeseen ja kaipasi apulaisjohtajalta perusteluja siihen liittyviin päätöksiin. Koulun johtaja kävi myös kokouksessa kertomassa oman näkemyksensä muutoksesta ja vetosi siviiliviranhaltijoihin, että he pystyisivät näkemään koulun keskittämisen vahvuutena ja mahdollisuutena sisällyttää henkilökohtaiset intressit tulevaan uudistukseen. Pöytäkirjasta jää epäselväksi, mitä koulun johtaja tarkoitti intressien huomioimisella konkreettisella tasolla.<sup>145</sup>

Virallinen Sisäasiainministeriön päätös asiassa tehtiin 2.4.2013. Päätöksessä todettiin, että Espoon koulutuskeskus lakkautetaan ja toiminnot siirretään pääosin Imatran koulutuskeskukseen ja merellisen koulutuksen yksikkö sijoitetaan Kirkkonummelle Porkkalaan.<sup>146</sup> Päätös annettiin Espoon henkilöstölle tiedoksi 9.4.2013 järjestetyssä työyksikkökokouksessa. Kokoukseen osallistui myös Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöyksikön päällikkö, jonka läsnäoloa toivottiin edellisessä kokouksessa. Koulun johtajalle ja henkilöstöyksikön päällikölle kohdistetut kysymykset liittyivät etätyön mahdollisuuteen ja menettelyyn, mikäli henkilö ei halua siirtyä Imatralla. Vastauksissa toivottiin, ettei irtisanoutumisiin jouduttaisi ja muistutettiin, että henkilöstö on lain mukaan velvollisia siirtymään. Pöytäkirjasta selviää myös, että henkilöstölle tullaan järjestämään

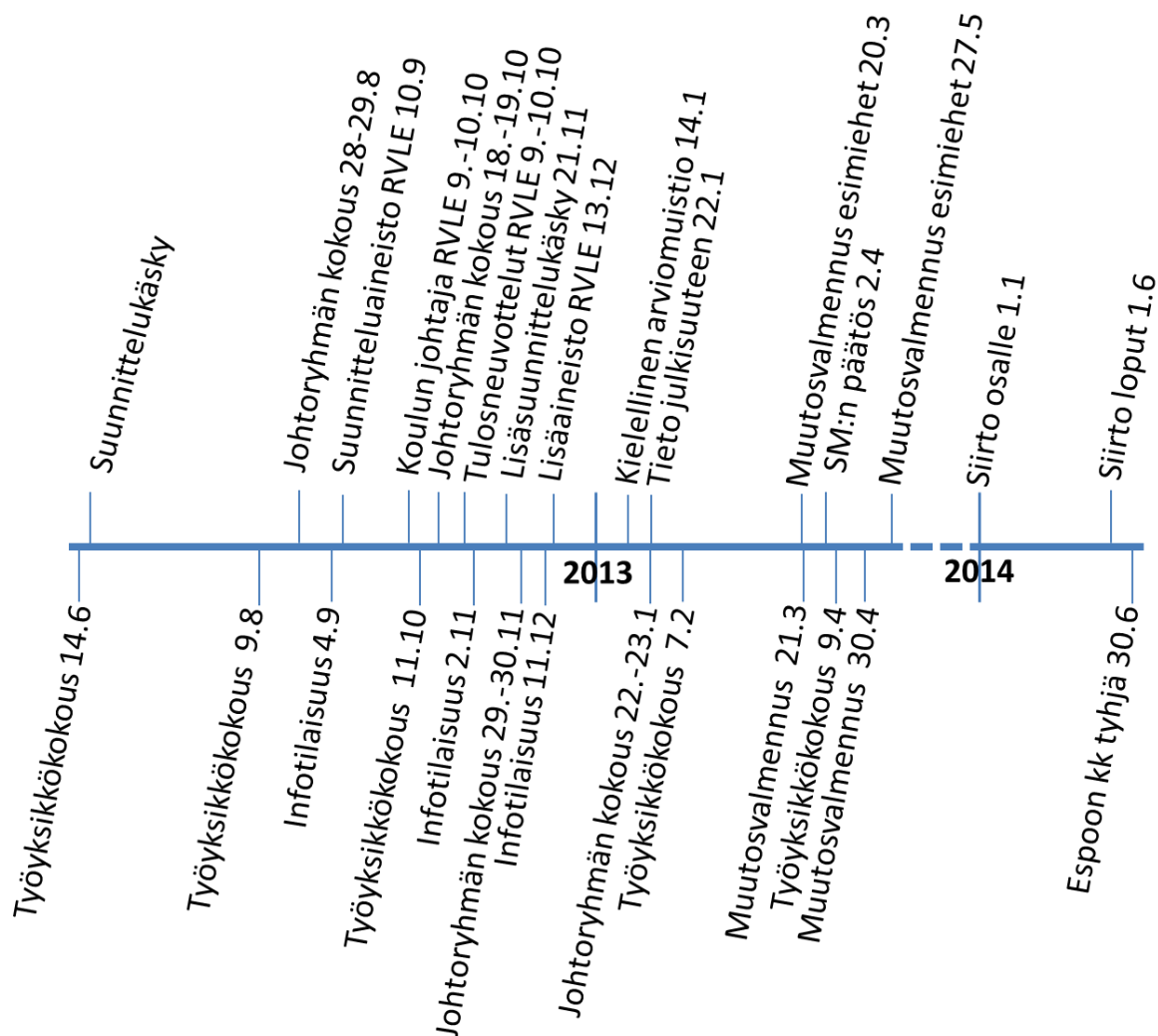
<sup>144</sup> Uutinen (haettu 12.2.2015 [http://yle.fi/uutiset/merivartijakoulutus\\_pysyy\\_porkkalassa/6461515](http://yle.fi/uutiset/merivartijakoulutus_pysyy_porkkalassa/6461515)).

<sup>145</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 6/2012, RVLDno/2013/819.

<sup>146</sup> Päätös RMVK Espoon koulutuskeskus SMDno 374/08/2013.

muutosvalmennusta 30.4.2013. Aikaisempi muutosvalmennus oli järjestetty Rajavartiolaitoksen vuosipäivän yhteydessä Imatralla 21.3.2013.<sup>147</sup>

Loppuvuoden työyksikkökokouksissa käsiteltiin lähinnä käytännön seikkoja Imatralla ja Porkkalaan siirtymisiin liittyen. Suurin osa henkilöstöstä siirtyi Espoosta 1.1.2014 ja viimeiset henkilöt siirtyivät 1.6.2014. Alla on muutos piirrettynä aikajanalle Espoon koulutusyksikön osalta.



Kuva 8: Toimintojen keskittämisen suunnittelun ja toteutuksen aikataulu

<sup>147</sup> Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 4/2013, RVLDno/2013/819.

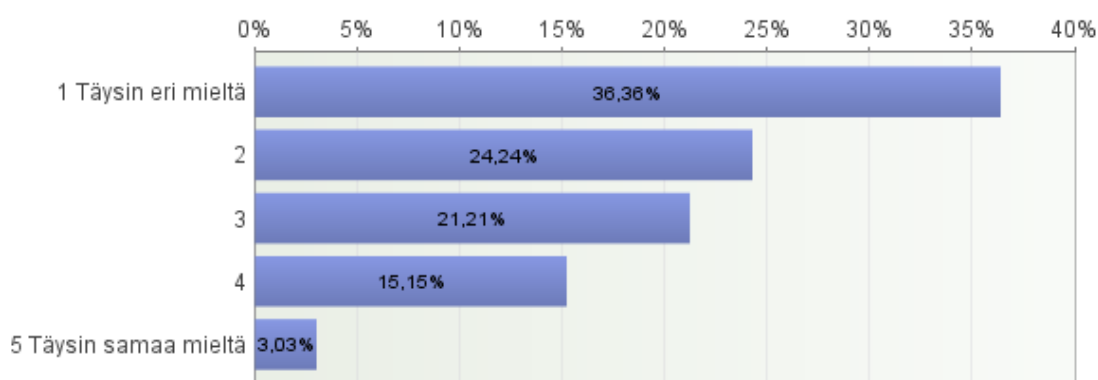


### 3.3 Henkilöstön näkemys muutoksen onnistumisesta

Kyselylomakkeen alussa kysyin henkilöstöltä väittämän muodossa, mikäli he kokivat muutoksen onnistuneen. Vastauksista nähdään, että muutos koettiin henkilöstön keskuudessa pääosin epäonnistuneena.

Mielestäni muutos oli onnistunut.

N= 33



Kuva 9: Henkilöstön kokemus muutoksen onnistumisesta

Keskiarvo käytetyllä asteikolla oli 2,24. Olettaen, että vastausvaihtoehto 3 on neutraali, koki 60 % henkilöstöstä muutoksen epäonnistuneeksi ja vain noin 20 % onnistuneeksi. Negatiivisista vastauksen antajista 19 oli työskennellyt Espoon koulutusyksikössä ja 1 Imatralla. Voidaan olettaa osan negatiivisista vastauksista liittyvän oman työssäkäyntialueen muutoksiin henkilöstön joutuessa siirtymään Espoosta joko Imatralle tai Porkkalaan, mutta taustalla vaikutti oletettavasti muitakin seikkoja. Avoimia vastauksia selatessani, kävi varsin ilmeiseksi, että muutos oli aiheuttanut Espoon henkilöstön keskuudessa katkeruutta ja pettymystä itse muutosprosessiin.

Kysyin henkilöstöltä, mitkä asiat heitä huolestuttivat muutoksen aikana? Vastauksia tuli yhteensä 28, joissa 16 vastauksessa nousi esiin huoli omasta työpaikasta, perhe-elämän ja työn yhdistämisestä ja oman tai työyhteisön jäsenten jaksamisesta. 8 vastauksessa tuotiin esiin myös huoli koulutuksen laadun turvaamisesta henkilöstön hakeutuessa muihin tehtäviin muutoksen aikana ja sen jälkeen. 8 vastaajista esitti huolen itse muutosprosessia kohtaan, jossa sen toteuttajien luotettavuutta ja ammattitaitoa kyseenalaistettiin. Epäiltiin johdon kykyä hyödyntää henkilöstön ammattitaitoa tai ottaa sieltä tulevia mielipiteitä huomioon.

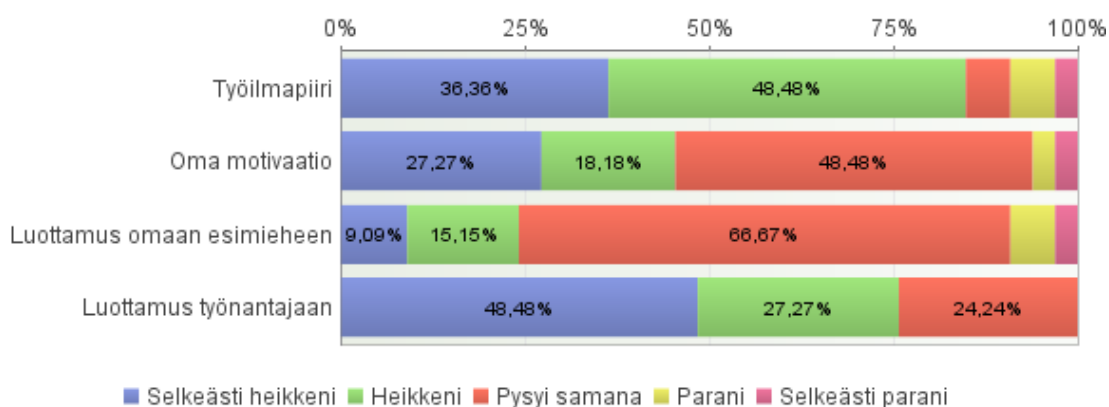
*”Tottakai oma työ ja siihen liittyvät asiat, myös oma jaksaminen huolestuttivat eniten. Lisäksi minua huolestutti aidosti koulun ydintehtävien eli opetuksen ja tutkimuksen tulevaisuus, miten aiempien vuosien aikana saavutetut kehitysaskleet olisi voitu turvata muutoksen aikana, mitä opetuksen tasolle tapahtuu jne? Mikä on laitoksen koulutusjärjestelmän tulevaisuus? Olin huolissani myös työkavereideni jaksamisesta.” Espoo*

*”Johto pelasi täysin omaa peliä. Johto ei avoimesti kertonut tavoitteistaan. Johto ei hyväksynyt eriäviä mielipiteitä.” Espoo*

Kyselyn lopussa kysyin henkilöstöltä muutoksen vaikutuksista työilmapiiriin, omaan motivaatioon sekä luottamukseen omaa esimiestä ja työnantajaa kohtaan. Muutoksen aikana eniten kärsi työilmapiiri ja luottamus työnantajaan. 85 prosenttia koki työilmapiirin heikentyneen ja 76 prosenttia koki luottamuksen työnantajaa kohtaan heikentyneen. Oma motivaatio laski 45 prosentilla vastaajista ja luottamus omaan esimieheen pysyi samana tai parani 76 prosentilla.

Miten seuraavat asiat muuttuivat muutoksen aikana?

N= 33

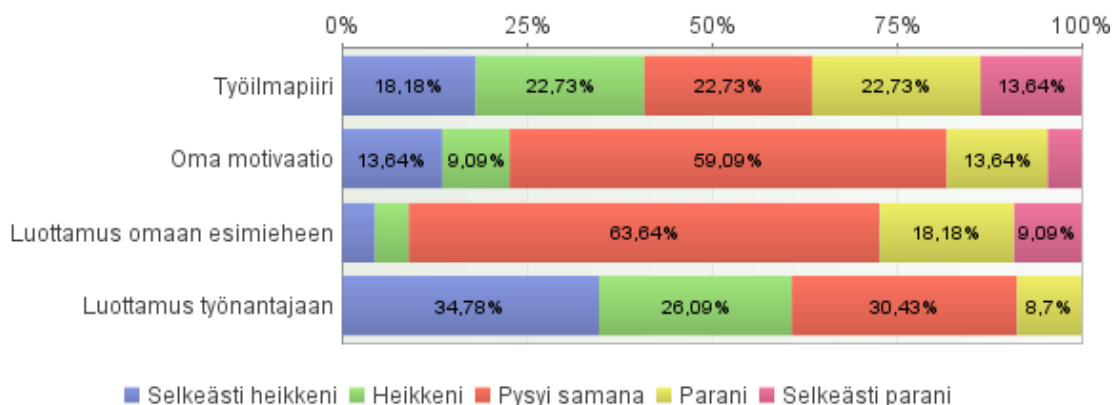


Kuva 10: Muutoksen aikaiset vaikutukset henkilöstössä

Kysyin myös, miten vastaajat olivat kokeneet kyseisten osa-alueiden muuttuneen muutoksen jälkeen. Vastauksissa 11 henkilöä ilmoitti, ettei enää muutoksen jälkeen työskennellyt RMVK:lla, joten vastaajamääräksi muotoutui 22. Poikkeama tästä oli työnantajan luottamusta kysyttäessä, johon yksi koululta poislähteneistä oli päättänyt vastata. Vastauksissa nähdään, että tilanne koettiin hieman parantuneen muutoksen jälkeen. Huolestuttavin piirre liittyi luottamukseen työnantajaa kohtaan, jossa 60 prosenttia koki sen edelleen heikentyneen.

### Miten seuraavat asiat muuttuivat muutoksen jälkeen?

N= 22 (Luottamus työnantajaan +1)



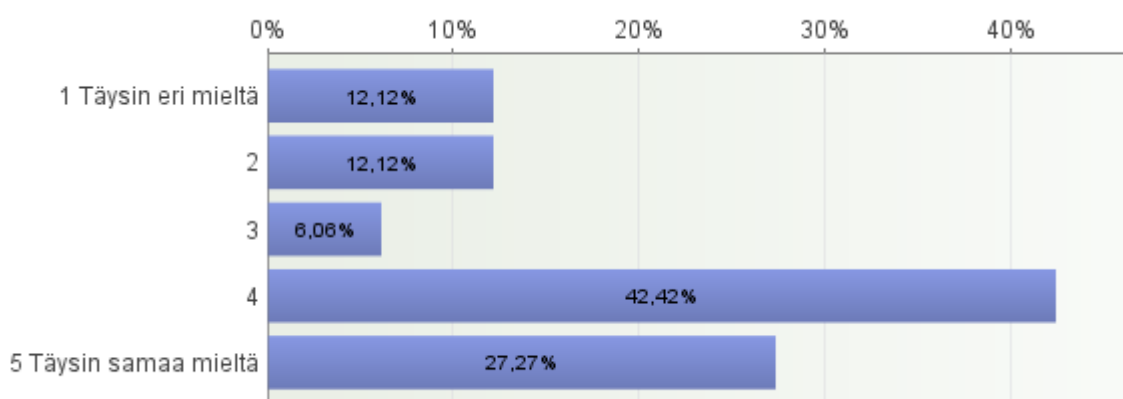
Kuva 11: Muutoksen jälkeiset vaikutukset henkilöstössä

### 3.4 Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisuuden tähdentäminen

Ymmärrys muutoksen syistä tuntui olevan henkilöstölle selvä. Säästöjä täytyi saada aikaiseksi, mutta tapa jolla päätökset tehtiin ja toteutunut uudistus ei saanut espoolaisten vastauksissa kannatusta.

### 5. Minulle oli selvää miksi muutos toteutettiin.

N= 33



Kuva 12: Ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä

Avoimia vastauksia muutoksen välttämättömyyteen saatiin yhteensä 27, joista 11 Imatralla entuudestaan työskennellyttä henkilöä kannatti tehtyä ratkaisua ja piti sitä välttämättömänä. Sillä saatiin aikaan pakotettuja säästöjä ja hallintoa sekä johtamista pystyttiin keskittämällä helpottamaan.

*”Koulun johdon perustelut muutokselle olivat mielestäni hyvin perusteltuja. Lähes kaiken koulutuksen keskittäminen yhteen paikkaan tuntuu järkevältä.”*

*Imatra*

*”Muutos oli välttämätöntä toimintojen yksinkertaistamisen ja tehostamisen vuoksi.” Imatra*

Esossa työskennelleiden vastauksissa ymmärrettiin taloudelliset perusteet muutokselle, mutta 9 vastauksessa tuotiin esiin, että vaihtoehtoisia ratkaisuja olisi pitänyt pystyä kartoittamaan avoimemmin tai että tapa, jolla muutos toteutettiin, ei ollut perusteltavissa.

*”Muutos oli varmasti välttämätön, koska kustannuksia oli RVL-tasolla leikattava, mutta se tapa, miten kustannussäästöt toteutettiin, ei ollut välttämätön tai edes hyvin perusteltavissa, vaan olisi ollut vaihtoehtoisiakin tapoja toteuttaa muutos.” Espoo*

*”Säästöpaineeet varmasti tekivät muutoksen välttämättömäksi, mutta olisin toivonut koulun johdolta uskallusta tarkastella erilaisia vaihtoehtoja avoimemmin sekä kantaa huolta henkilöstön asemasta keskustellessaan laitoksen johdon kanssa.” Espoo*

*”Muutto Espoon toimitiloista oli perusteltua talouden kannalta. Tapa, millä muutosta lähdettiin toteuttamaan, ei ollut perusteltu.” Espoo*

Vastausten eroavaisuuksiin on oletettavasti luonteva selitys, sillä muutoksen vaikutukset Imatralla työskenteleville jäivät vähäisiksi. Moni Imatralla työskentelevä koki oletettavasti toteutetun muutoksen positiiviseksi, sillä sen kautta virkamattojen määrä kahden eri paikkakunnan välillä väheni heidän kohdaltaan huomattavasti. Ajatus yhdelle paikkakunnalle keskitetystä koulutuksesta sai kannatusta. Espoolaisille muutoksen vaikutukset olivat radikaalimpia. Muutoksen myötä heidän työssäkäyntialueensa muuttui ja perhe- ja työelämän yhteensovittaminen muuttui sen myötä hankalammaksi. Esossa myös eri toimialat olivat vuosien saatossa luoneet hyvät suhteet eri pääkaupunkiseudulla toimivien sidosryhmien kanssa, jolloin siirtyminen useamman sadan kilometrin päähän Imatralle ei tuntunut oman toiminnan kannalta järkevältä.

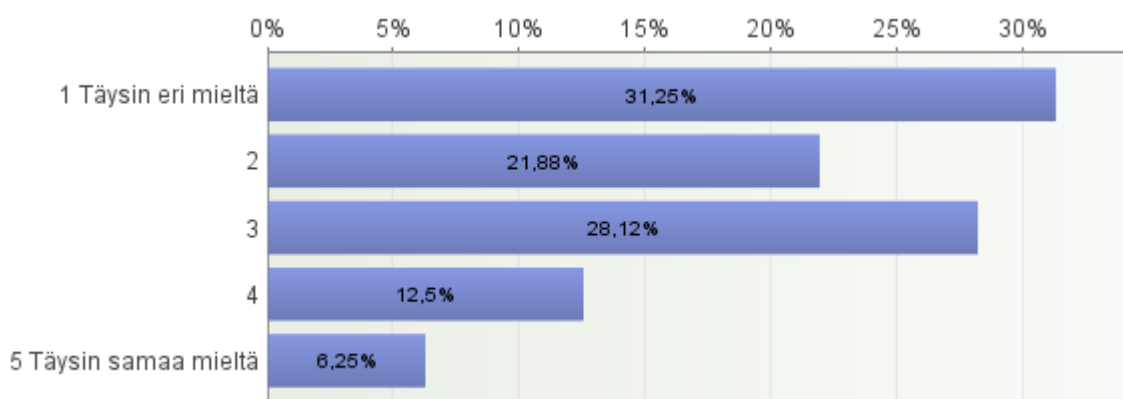
### 3.5 Ohjaavan muutostiimin perustaminen ja muutosvision luominen

Kotterin ajatus ohjaavasta muutostiimistä perustuu ajatukselle, että se on tarpeeksi vahva ja sille muodostuu yksi yhteinen näkemys, mihin suuntaan muutosta lähdetään viemään. Hänen mukaansa ei riitä, että pelkästään ylin johto on muutoksen takana vaan, että myös keskijohto on saatu mukaan muutoksen taakse. Ohjaavassa muutostiimissä, paino on sanalla tiimi. Yhdessä jaettu tavoite auttaa saamaan aikaan muutosta eteenpäin vievää voimaa.<sup>148</sup>

Nyt muutoksen ohjaava tiimi muodostui automaationa johtoryhmän jäsenistä. Ongelma tässä ratkaisussa oli, että koulun johtaja ei suoranaisesti itse kuulunut muodostettuun tiimiin vaan kommunikoi lähinnä apulaisjohtajan välityksellä. Apulaisjohtaja veti johtoryhmän kokouksia ja jakoi tehtäviä yksiköiden päälliköille. Toisin sanoen, linjaesikuntaorganisaation mallista ei poikettu missään vaiheessa. Kysyttäessä henkilöstöltä, olivatko he samaa mieltä väittämän kanssa, että muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen oli valikoituneet oikeat henkilöt, vastaukset jakautuivat seuraavasti.

Mielestäni muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen oli valittu oikeat henkilöt.

N= 32

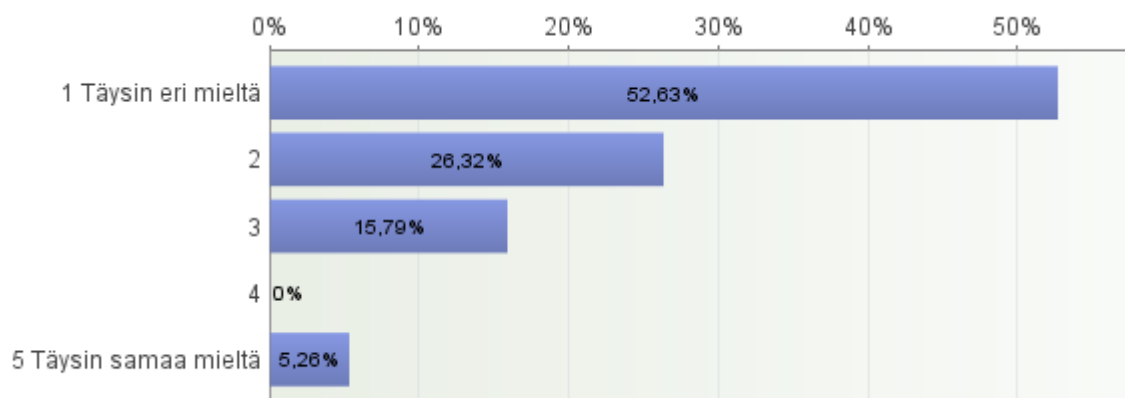


Kuva 13: Vastaajien näkemys muutosta johtamaan valikoituneesta henkilöstöstä

Noin puolet vastaajista olivat eri mieltä väittämästä, että oikeat henkilöt oli valikoitunut johtamaan muutosta. Yksi kyselyyn vastanneista jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Jos katsotaan vastausten jakautumista pelkästään Espoon henkilöstön osalta, huomataan niiden olleen vahvasti väitteen kanssa eri mieltä.

Mielestäni muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen oli valittu oikeat henkilöt. (Espoo)

N= 19



Kuva 14: Espoolaisten näkemys johtamaan valikoituneesta henkilöstöstä

Kysyttäessä avoimen vastauksen muodossa, minkälaisen muutostyöryhmän vastaajat itse olisivat tehtävään valinneet, saatiin yhteensä 28 vastausta. Näistä vastauksista 14 vastauksessa nähtiin, että muutostyöryhmässä tulisi olla laaja edustus koko henkilökunnasta ja 4 vastauksessa ehdotettiin myös ulkopuolisen muutoskonsultin rekrytointia tai henkilöä ylemmästä esikunnasta. Vaikka kysymyksessä haettiin henkilöstön näkemystä ideaalin muutostiimin koostumuksesta, saatiin useammassa vastauksessa myös selvennystä aikaisemmassa kysymyksessä esiin tulleisiin negatiivisiin asenteisiin muutoksesta vastanneita henkilöitä kohtaan. Kahdessa vastauksessa kyseenalaistettiin suoraan koulun johdon asiantuntemus haastavan muutostilanteen toteuttamiseksi.

*”Kokoonpanossa tulisi olla mukana edustus koulun johdosta, laitoksen johdosta/RVLE:sta, laaja edustus sekä Espoon että Imatran koulutuskeskusten henkilöstöstä sekä ulkopuolisia asiantuntijoita (muutoshallinta). Keskeinen tavoite on tietysti toimintojen keskittämisen kautta tavoitettava toimintojen tehostaminen. Tässä oleellista on henkilöstön osaamisen ja jaksamisen turvaaminen.” Espoo*

*”Muutostiimi sisälsi nyt tavanomaiseen tapaan yksiköiden (vast.) esimiehet. Heitäkin pitää tuki olla johtamisen kannalta, mutta muun henkilöstön ja pitkään koululla olleiden asiantuntemuksen käyttö oli ehdottoman liian vähäistä. Suunnitteluun kyllä muodollisesti osallistuttiin esimiesten kautta,*

<sup>148</sup> Kotter 1996, s. 6.

*mutta heidän tulee olla kiinteämmin mukana itse tiimissä eikä vain välillisesti. Nyt ääni hukkui eikä perustellut näkemykset päässeet koskaan esiin.” Espoo*

*”Ottaisin prosessiin mukaan myös henkilöitä laitoksen esikunnan henkilöstöosastolta, koska kyseessä oli RVL:n mittakaavassakin poikkeuksellisen laajakantoinen henkilöstömuutos. Lisäksi ottaisin mukaan jonkun muutosjohtamisen ammattilaisen (en siis upseeria, joiden johtamiskoulutus ei tähän riitä) jonka avulla prosessin eri vaiheet tulisi käytyä läpi. Lisäksi ottaisin henkilöstön ihan eri tasolla mukaan muutosprosessin eri vaiheisiin. Kiinnittäisin huomiota siihen, että mukana olisivat sekä parhaat mahdolliset asiantuntijat että vähintäänkin kaikkien henkilöstöryhmien edustus.” Espoo*

Prosessin objektiivisuus asetettiin kyseenalaiseksi 13 vastauksessa. Niissä epäiltiin koulun johdon aitoa halua toteuttaa muutos henkilöstön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Monilla oli näkemys siitä, että muutosjohtajilla ei ollut todellista tahtoa selvittää vaihtoehtoisia toimintamahdollisuuksia, vaan asiat olivat ikään kuin etukäteen päätetty.

*”Muutostiimin kokoonpanolla ei juurikaan tässä ollut merkitystä. Työntekijöiden tekemät selvitykset ja ehdotukset sivuutettiin suvereenisti, sillä johdolla oli alusta asti selkeä halu muuttaa kaikki Imatralle. Tiimin kokoonpanon merkitys häviää kun joka tapauksessa jyrätään laitoksen ja koulun johdon näkemys läpi, punnitsematta vaihtoehtoja. Tiimi oli ja olisi joka tapauksessa ollut "nukketiimi" joka toteuttaa jo ylemmällä taholla tehtyjä päätöksiä.” Espoo*

Yhteisen tavoitteen tai muutosvision luominen muutostiimissä, on vahvasti Kotterin mukaan sidoksissa luottamukseen.<sup>149</sup> Hän ehdottaa muutostiimin luottamuksen vahvistamiseksi mm. epävirallisia tapahtumia, missä muutostiimin jäsenet oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan paremmin. Tärkeintä olisi tehdä kaikille tiimin jäsenille selväksi, mitä kukin toisistaan ajattelee ja tätä kautta pohjustaa tietä yhteisen tavoitteen löytymiseksi.<sup>150</sup> Luottamus tiimin jäsenten välillä ei haastatteluiden perusteella ollut kovin vahva. Haastatelluista muutamat kokivat, että ihmisiä kohdeltiin johtoryhmän sisällä huonosti ja muutosprosessin aikana heidän ammattitaitoaan väheksyttiin.

---

<sup>149</sup> Kotter 1996, s. 65.

*”Ei missään virkapaikassa, ainakaan oman virkauran aikana niin oo niinku niin aliarvioitu omaa ammattitaitoa niinku koululla arvioitiin ja että varsinkin siinä loppuvaiheessa sitten.” Haastateltava d*

*”Korkeakouluosasto oli sitä mieltä että ei ole toiminnan edellytyksiä Imatralla ja sitten Tuti oli myös sitä mieltä, et ei oo tutkimustoiminnalle edellytyksiä. Ja nää äänethän pyrittiin sitten määrätietoisesti... mä sanosin et ei mitenkään niinku... se ei ollu mitään keskustelua, vaan se oli aina nyrkin takomista pöytään, et niinku jumalauta turpa kiinni ja tähän suuntaan mennään ja Imatra, Imatra, Imatra.” Haastateltava c*

Toisenlaisiakin näkökulmia johtoryhmän työskentelystä tuotiin esiin, jossa todettiin että henki johtoryhmässä oli keskustelevaa. Erimielisyyksiä oli, mutta niistä käytiin suoraa keskustelua.

*”Joo kyllä se... ei siellä... tietysti siinä vaiheessa... kyllä se oli keskustelevaa. Oli siellä sitten tuota osalla... jollakin oli ehkä vähän semmonen... havaittavissa semmosta latautuneisuutta tunnetilan osalta ja tuota... mut ei mitenkään ylitsevuotavasti, että se olis jotenkin ollut esimerkiksi jotenkin epäasiallista se... työyhteisökäyttäytymisen kannalta epäasiallista.” Haastateltava a*

*”...analyysit, niin siinä tuli jo toki esille tällasia jotta tuota jouduttiin tekemään ja niinku jo sitä yhteenvetoa, mutta siinä näissä otettiin se mikä oli se niinku yksikössä se enemmistön kanta, enemmistön mielipide mikä tuli niinku yksikön kannaksi ja sitten lopussa kun ne pistettiin ne vaihtoehdot niin toki siinäkin synty keskustelua, mutta kyllä se keskustelu oli hyvin niinku suoraa ja hyvän henkistä ja niinku...Emmä siinä nähnyt mitään sellasia niinku jännitteitä.” Haastateltava b*

Haastatteluaineistosta voidaan myös päätellä, että yhteinen muutosvisio jäi muodostumatta. Alkuperäinen ajatus erilaisten vaihtoehtojen kartoittamisesta jäi ontuvaksi, sillä tosiasiallista tavoitetilaa ei johtoryhmän jäsenille ollut kunnolla saatettu tietoon. Jokainen yksikkö laati mielestään kattavat analyysit eri toteutusvaihtoehdoista, jotka osoittautuivat kuitenkin johdon näkökulmasta väärin perustein laadituiksi.

---

<sup>150</sup> Kotter 1996, s. 61.



*”Niin no, se visio oli varmaan olemassa siinä vaiheessa kun se tehtävänanto annettiin ja sitä ei niinku meille... meille tuota niin kirkastettu. Visiohan voi olla harhanäkykin jos... tuota niin...että meillä oli varmaan se harhanäkemyks ja sillä tehtävän antajalla oli sitten se niin sanotusti oikea vastaus.” Haastateltava d*

*”...ois niinku tehty rehellisesti sitä hommaa, eli niin että, jos kerran oli jo sitten päätetty et se on Imatra, että rimpuilitinpa mitä vaan niin olis sit sanottu et se on tää, et ruvetkaa valmistelemaan sitä Imatraa. Tai sitten oikeasti, et teil on vaihtoehtoja, että tota niin valmistelkaa ne vaihtoehdot niin ku mäkin ensimmäisessä vaiheessa kuvittelin, et täs on vielä jotain, mut sen ensimmäisenkin..sen lauantaipäivän suunnittelukierroksen jälkeen kun se lytättiin ja sielt ainoo totaniin vaihtoehto mikä jää jäljelle oli Imatra niin mä silloin totesin, et nää selvitykset on ihan nolla kalle hommaa.” Haastateltava c*

Se mitä Kotter ajaa takaa muutosvision muodostamisella on, että vision avulla saadaan koko henkilöstö mukaan kohti samaa tavoitetta. Kun visio on hyvin laadittu, se auttaa vastaamaan esiin nouseviin kysymyksiin muutokseen liittyen. Kaikki suunniteltu toiminta voidaan miettiä kysymällä – onko tämä linjassa vision kanssa? Kotter myös varoittaa vision laadinnassa, ettei sorruttaisi liian autoritääriseen lähestymistapaan tai lähdetäisi mikromanageroimaan. Autoritäärinen tapa saa aikaan vain vahvaa vastustusta henkilöstössä, eikä onnistu läpäisemään muutosvastarintaa. Mikromanageroinnilla laadittu liian yksityiskohtainen visio saattaa toimia osaan, mutta sillä ei ole Kotterin mukaan tarpeeksi voimaa ja viestin ymmärtämiseen menee auttamatta liian kauan aikaa.<sup>151</sup> Yksinkertainen on siis kaunista.

Kun alun suunnitteluvaiheessa ei pystytty luomaan vahvaa yhteistä visiota siitä, mihin muutoksella pyritään, se sai aikaan sekaannusta ja teki kommunikoinnin johdon ja henkilöstön välillä haastavaksi. Tutkimusaineiston perusteella, Espoon henkilöstölle ja osalle Imatran henkilöstölle jäi se kuva, että ennen muutoksen käynnistymistä oli jo päätetty kaikkien toimintojen keskittämisestä Imatralle. Oli saattanut muodostua muutosvisio, mutta se oli syntynyt pelkästään koulun ylimmän johdon ja ylemmän esikunnan välillä ja se annettiin henkilöstön kokemana käskettynä.

*”Koin muutoksen rvl:n johdon ennalta päätettynä toimeksiantona jota koulun johtaja kyselemättä toteutti.” Espoo*

---

<sup>151</sup> Kotter 1996, s. 68-69.

*”En kokenut muutosta sellaisenaan välttämättömäksi. Parempia ja henkilöstön paremmin huomioon ottavia kustannustehokkaita ratkaisuja olisi ollut useita. Kokonaisuutta tarkastellen Espoosta ei olisi edes ollut tarpeen lähteä. Selvästi taustalla tuntui olevan ”hidden agenda” saada toiminnot nimenomaan Imatralle.” Espoo*

*”Alusta alkaen oli selvää, että (koulun johtajan) tehtäväksi oli annettu koulujen yhdistäminen” Imatra*

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutokseen suhtautuminen niin sanotusti normaalina suunnittelutehtävänä ja pitäytyminen tiukassa linjaesikuntarakenteessa, esti Kotterin mallin mukaisen tiimityöskentelyn, jossa kaikkien äänet olisi päässyt kuulumaan ja jonka lopputuloksena oltaisi päästy yhteen yhteiseen näkemykseen.

*”Joo—noh sitten keskustelun jälkeen, niin kun tuota meillä talossa on, niin johtaja tekee ratkaisun – ratkaisi, että millä suunnalla lähdetään viemään valmistelua eteenpäin.” Haastateltava a*

Yhdessä luotu vahva muutosvisio ja selkeästi määritelty tavoitetilä, olisi auttanut myös esimiehinä toimineita yksikköjen päälliköitä omassa johtamistyössään. Henkilöstön kannalta koetut epämiellyttävät päätökset, olisi pystytty paremmin perustelemaan, jolloin niiden hyväksyminen olisi helpottunut. Nyt esimiehet joutuivat epämiellyttävään tilanteeseen omien alaistensa kanssa, kun selvää yhteistä päämäärää ei ollut määritelty. Espoossa toimialoilla ajateltiin, että ainoa reunaehto suunnittelulle oli rahallisen säästön aikaansaaminen toimintoja heikentämättä, jolloin vaihtoehtojen karsiminen muihin syihin vedoten ei tuntunut heistä järjelliseltä.

*”Näin niinku oman johtamisen näkökulmasta niin, sehän oli tosi typerästi tehty, että meille annettiin tehtävä suunnitella tai kartottaa nää vaihtoehtot ja riskit, ja me vilpittömässä uskossa, ainakin ite tein sitä, ja omalle henkilöstölle sanoin että näin tehään. Ja sitten tulee päätös joka on jotain ihan muuta ja sanotaan että tämä on ihan, että näin se ois pitäny tajutakin. Niin siinä syntyy sitten niille keskijohtajille, niille päälliköille että osaston johtajille synty semmonen niinku luottamusvaje alaisiin nähen, että alaiset katto, että joko niinku esimies valehteli*

*ja teetätti turhaa työtä. Tai sitten tää järjestelmä on oikeasti niin huono, että tuota niin, että tuo ei tiennyt tuo esimies, että tässä ei niinku haetakaan tämmöstä. Ja se on niinku se suurin ongelma, että se tarina ja se todellisuus, ne ei kohannu toisiaan. Ja ihmiset, ei sen jälkeen, sitte ku se juttu alko siitä edetä, niin mun mielestä ne... sytty sitte se jatkuva, tietyllä tavalla jopa kumulatiivinen se luottamusvaje esimiesten, siis johtoon, johdon ja sitten suoritusportaan välillä, koska se...ei enää niinku uskottu että se tarina pitää.” Haastateltava d*

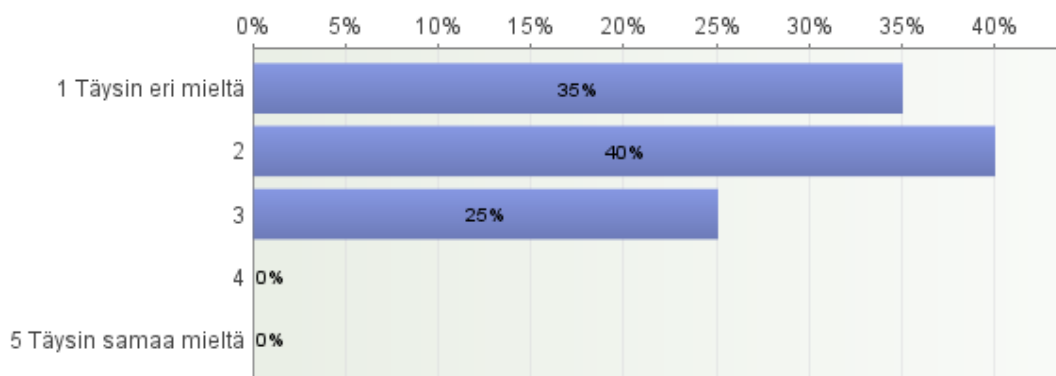
### 3.6 Muutosvision viestiminen

Kotterin mukaan, kun visio on luotu, se tulee pystyä kommunikoimaan henkilöstölle niin, että se voidaan todeta ymmärretyksi ja yhteinen päämäärä on hahmotettu. Henkilöstö, jolla on selvä vision luoma kuva halutusta tulevaisuudesta, toimii tyypillisesti tehokkaammin sen saavuttamiseksi. Kotterin mukaan viestintä on useissa muutostilanteissa se, missä helpoiten epäonnistutaan, kun ei ymmärretä, kuinka mittavasta asiasta on oikeastaan kyse. Vaikka muutostilanteessa organisaatiossa toteutetaan ylimääräisiä tiedotustilaisuuksia, laaditaan tiedotteita ja pidetään kokouksia asiaan liittyen, on sen tuottama informaatiomäärää silti minimaalinen verrattaessa työntekijän saamaan muuhun informaatiotulvaan.<sup>152</sup>

Kysyttäessä henkilöstöltä heidän vastaanottamansa tiedon määrään riittävyttä, vastaukset jakautuivat työyksiköiden välillä, jotakuinkin päinvastaisesti. Tulos on ymmärrettävä, sillä muutos vaikutti espoolaisten elämään radikaalimmin, jolloin myös heidän tiedon janonsa muutosta kohtaan on ollut suurempi.

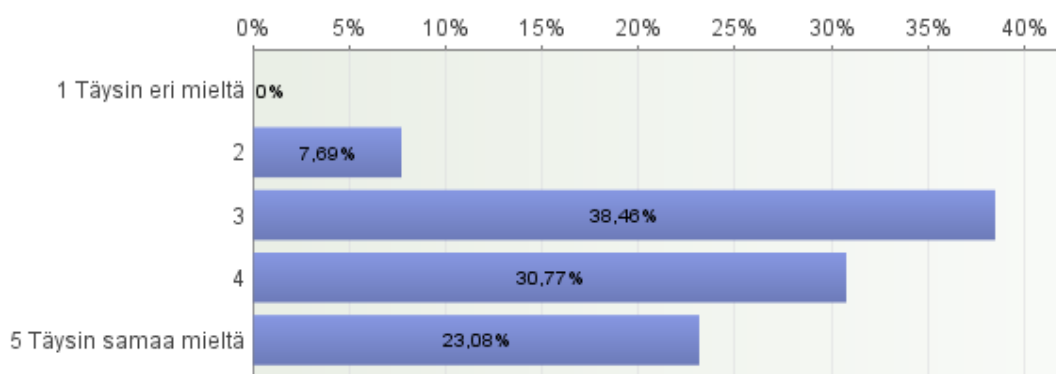
Sain tarvittavan määrän tietoa muutoksen eri vaiheissa. (Espoo)

N=20



Sain tarvittavan määrän tietoa muutoksen eri vaiheissa. (Imatra)

N= 20



Kuva 15: Vastaukset koulutusyksiköittäin väittämään tiedon saannin riittäväydestä

Niin kuin aikaisemmassa kappaleessa totesin, yhteinen muutosvisio jäi saavuttamatta, jolloin myös vision suunnitelmallinen viestiminen ei ollut mahdollista. Lähinnä viestintä painottui tiedotukseen muutoksen suunnittelun tilasta ja siinä tehdyistä päätöksistä. Viestinnän kanavina käytettiin alkuvaiheessa eri työyksikkökokouksia, erikseen järjestettyjä tiedotustilaisuuksia sekä sähköpostia. Yksiköiden esimiehet tiedottivat ja kävivät keskusteluja oman henkilöstönsä kanssa ja koulun johtaja pyrki ylläpitämään niin sanottua avoimen oven politiikkaa. Päätösten valmistumisen vaiheessa pystytettiin myös tiedotuskanava Sharepoint alustalle, josta henkilöstö pystyi seuraamaan muutoksen toteuttamisen eri vaiheita.

*”Kyllä joo tähän prosessiinhan toki kuulu heti alussa ku siitä ku tää tuli että tää tieto, että tällanen päätös on tehty niin sehän kerrottiin sitten niinku henkilöstölle, että tällasta tulee tapahtumaan ja se oli jo toista vuotta ennen sitä en muista tarkkaan mikä se ajankohta oli,.. mutta heti kun tää oli niinku varma,*

<sup>152</sup> Kotter 1996, s. 85, 87-89.

*että näin tulee käymään niin se kerrottiin henkilöstölle. Sitä käsiteltiin työyksikkökokouksissa, mitä niin Espoossa pidettiin kuukausittain.”*  
*Haastateltava b*

Imatran päässä edellä mainitut tiedon jakamisen keinot ja niiden määrä todettiin pääosin riittäväksi. Espoossa koettiin, että viralliset tiedotteet ja järjestetyt tiedotustilaisuudet eivät kyenneet vastaamaan niihin kysymyksiin, joiden kanssa työyksiköissä kamppailtiin. Espoolaisten mielestä myös jaettu informaatio ei ollut heidän mielestään luotettavaa ja tietoa pyrittiin siksi enemmänkin keräämään muista lähteistä kuin koulun johdolta. Esimiehet ja työkaverit koettiin parhaiksi tiedon lähteiksi ja haalittua tietoa pyrittiin jakamaan auliisti henkilöstön sisällä. Vastausten perusteella on nähtävissä, että tilanne erityisesti suunnitteluvaiheessa oli johdon yrityksistä huolimatta epäselvä ja sekava.

*”Työpaikkakokouksissa sai tietoa, mutta se ei aina ollut totuudenmukaista vaan tavoitteisiin pyrkivää.” Espoo*

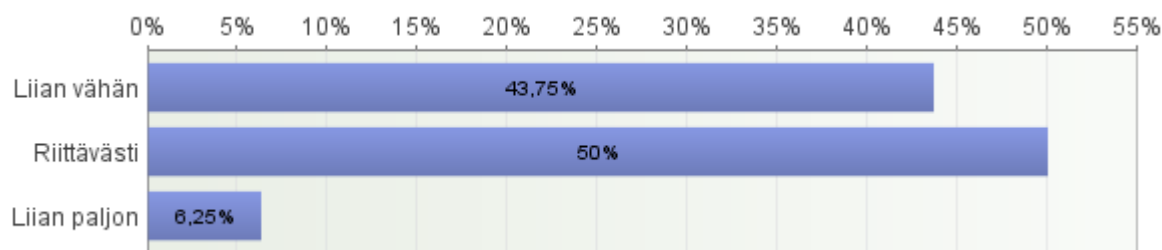
*”Tiedotettiin kyllä, mutta koko ajan näytti selvältä, ettei asioiden oikeaa ja todellista tilaa kerrottu rehellisesti.” Espoo*

*”Oikeat tiedot henkilöstöä koskevista muutoksista tulivat pääasiassa kuulopuheina työkavereilta, jotka olivat keskustelleet esim. RVLE:n väen kanssa.” Espoo*

Erikseen järjestettyjen infotilaisuuksien voidaan katsoa olleen merkittävin ylimääräinen panostus muutosviestinnän näkökulmasta. Vastaukset niiden määrän riittävydestä jakautui kyselyyn vastanneiden mielestä jotakuinkin puoliksi.

## Infotilaisuuksia järjestettiin mielestäni

N= 32

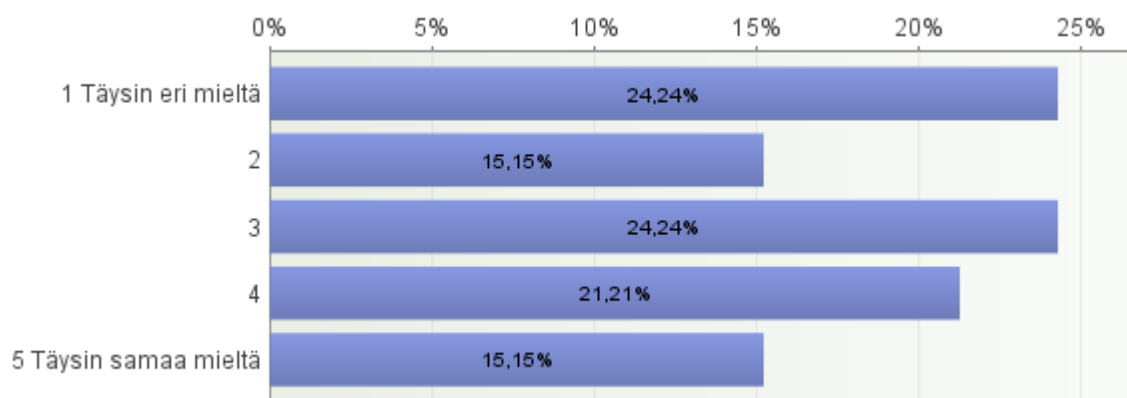


Kuva 16: Henkilöstön kokemus infotilaisuuksien riittävydestä

Kysyin myös väittämän avulla, mikäli henkilöstö oli kokenut koulun johtajan järjestämät infotilaisuudet tärkeiksi. Vastaukset väittämään jakoutuivat kohtuullisen tasaisesti, vaikka tässäkin asiassa vastaaja ryhmät olivat painottuneita. Espoon henkilöstöstä yli puolet, olivat väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä, kun taas Imatran vastaajaryhmästä kolme neljännessä oli väitteen kanssa samaa mieltä.

Koin koulun johdon järjestämät infotilaisuudet tärkeiksi.

N= 33



Kuva 17: Henkilöstön kokemus infotilaisuuksien merkitsevyydestä

Haasteeksi infotilaisuuksien osalta koettiin siellä vallinnut vahva hierarkkisuus. Henkilöstö koottiin auditorioon, jossa koulun johtaja esitteli muutoksen suunnittelutilanteen lähinnä yksinpuheluna, eikä henkilöstön kaipaamaa vuorovaikutteista keskustelua päässyt kunnolla syntymään. Näissä tilaisuuksissa jaettu tieto koettiin epäluotettavaksi ja tunne oli, että asioita jätettiin tietoisesti kertomatta. Henkilöstö olisi kaivannut vastaavanlaisissa tilaisuuksissa avoimempaa ilmapiiriä ja mahdollisuutta päästä vaikuttamaan.

*”Kaikki istuisivat vaikka pöydän ääressä juttelemassa asiasta, eikä niin, että johtaja seisoo auditoriossa edessä ja henkilöstö vain kuuntelijan roolissa penkkien piiloissa. Infotilaisuuksissa olisi pitänyt tulla tunne, että meitä kuunnellaan, meidän osaamisen mahdollisesta katoamisesta ollaan huolissaan ja että kaikki mahdollinen kerrotaan. Infotilaisuuden tulee helpottaa ja luoda luottamusta, ei herättää uusia kysymyksiä ja epäilyksiä siitä, että kaikkea ei kerrota. Siellä pitää voida kysyä niin, ettei tarvitse pelätä. RMVKn infoissa palattiin mm. edellisen kerran kysymyksiin ivallisessa sävyssä.” Espoo*

*”Ennakointi puuttui täysin, ja tieto oli todellakin vain yksipuolista johtajan tiedottamista eikä osallistavaa keskustelua, aitoa vuorovaikutusta tai yhdessä suunnittelua. Eka tiedotustilaisuudessa yritin herättää keskustelua, kriittistä arviointia perustellusti, mutta yksipuolisten toteamusten jälkeen en myöhemmin enää viitsinyt edes yrittää kun ei sillä ollut mitään vaikutusta. Kaikki oli päätetty jo etukäteen ja yritettiin muka vain muodollisesti osallistaa. Ei kuunneltu mitä ihmisillä ja asiantuntijoilla oli sanottavaa eikä myöskään tartuttu huoliin tai ongelmiin. Toistettiin vain samoja perusteluja ja vedottiin päällikön käskyyn, järki ja tunnekin olivat kokonaan poissa.” Espoo*

Kotter toteaa, että keskusteleva tapa kommunikoida on paras tapa saada viesti ymmärretyksi ja samalla sillä voidaan välttää sortumasta virheisiin omassa ajattelussa. Erityisesti korkeasti koulutetut henkilöt hyväksyvät viestin sisällön vasta kun ovat päässeet punnitsemaan ja painiskelemaan sen sisällön kanssa. Kysymykset, kriittinen suhtautuminen ja väittely ovat niitä käyttäytymistapoja, joille onnistuneen muutosjohtajan tulisi antaa tilaa omassa työyhteisöviestinnässään.<sup>153</sup>

Onnistunut infotilaisuus noudattaa henkilöstön mukaan Kotterin mainitsemia periaatteita. Vastausten mukaan tilaisuuden tulisi olla avoin ja kannustaa keskustelemaan. Osallistujille pitää jäädä tilaisuudesta olo, että heitä on kuunneltu ja esitetyillä mielipiteillä sekä perustelluilla näkemyksillä on merkitystä päätöksiä pohdittaessa. Oikea-aikainen ja ennakoiva viestintä nähtiin myös tarpeellisena. Nyt muutamissa vastauksissa todettiin, ettei infotilaisuudessa annettu tarpeeksi hyödyllistä tietoa ja suurin osa asioista oli jo kantautunut henkilöstön korviin muuta kautta.

---

<sup>153</sup> Kotter 1996, s. 99-100.

Työyhteisöviestintä noudatti linjaesikuntaorganisaatiolle tyypillistä rationaalista tapaa, jossa viestiä jaetaan ylhäältä alaspäin, systemaattisesti, yksisuuntaisesti ja yksiaanisesti.<sup>154</sup> Haastatteluaineiston perusteella sitä kuvattiin myös hyvin reaktiiviseksi, jolloin tiedottamisen tarve nousi esiin vasta työyhteisön sitä vaatiessa.

*”..oli näitä infotilaisuuksia ja sit oli varmaan jotain semmosta sähköpostia tai jotain semmosta siis tiedotetta..oli joo. Että tässä nyt mennään ja näin ja näin, mutta kyllä.. se ei ollut mitenkään proaktiivista. Mä sanosin, et se oli enemmänkin reaktiivista, et huomattiin kun alkaa porukka käymään kuumana ja pata kiehuu niin nyt täytyy jotain taas tiedottaa.” Haastateltava c*

Kotter toteaa omassa mallissaan, kuinka tärkeää on, että jokainen mallissa esitelty porras tulee työstettyä valmiiksi ennen siirtymistä seuraavalle portaalle.<sup>155</sup> Viestinnän osalta voidaan vastausten perusteella todeta tämän pitävän paikkaansa. Ilman selvää visiota ja viestiä sekä yhteen hiilen puhaltavaa johtoryhmää, on vaikea saada henkilöstöä mukaan muutokseen. Sekava tilanne ja ristiriitaiset viestit eri tahoilta lisäsivät epäluottamusta ja nostattivat entistä vahvempaa muutosvastarintaa, joka myöhemmässä vaiheessa aiheutti hankaluuksia ja sekoitti myös poliittisen päätöksentekovallan mukaan prosessiin.

*”...oli havaittavissa semmosta lobbaamista että ruvettiin jo kansanedustajien kautta vaikuttamaan ja se niinku nostettiin poliittiseen...tai jotka pyrki...nostettiin muistaakseni tää kielikysymys esiin, jotta...se lähti ihan siitä että kun henkilöstö niinku oli niinku tavallaan...teki tätä muutostyötä...” Haastateltava b*

Viestintä on haasteellista myös jos asiaa miettii tulkitsijoiden lukumäärän ja heidän eri kokemustaustansa kautta. Lähettäjän ajatus yksiselitteisestä ja selkeästä viestistä saattaa vastaanottaja päässä muokkautua tulkinnan jälkeen hyvinkin erilaiseksi, kuin se on alun perin tarkoitettu.<sup>156</sup> Tämäkin ajatus puoltaa dialogista viestintätapaa, jossa keskustelujen kautta voidaan vähentää väärinymmärryksen määrää. Selkeä viesti, jota toistetaan useasti käyttämällä eri viestinnän kanavia, auttaa epäilemättä viestin perille menemiseen koko henkilöstölle. Keskustelemalla voidaan tuoda myös eri näkemyksiä esiin, annetaan tilaa

<sup>154</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 62.

<sup>155</sup> Kotter 1996, s. 83.

<sup>156</sup> Åberg 2006, s. 85.



reflektiiviselle oppimiselle ja tarpeen vaatiessa, myös omaa alkuperäistä näkemystä voi sitä kautta kehittää vastaamaan paremmin todellisuutta.<sup>157</sup>

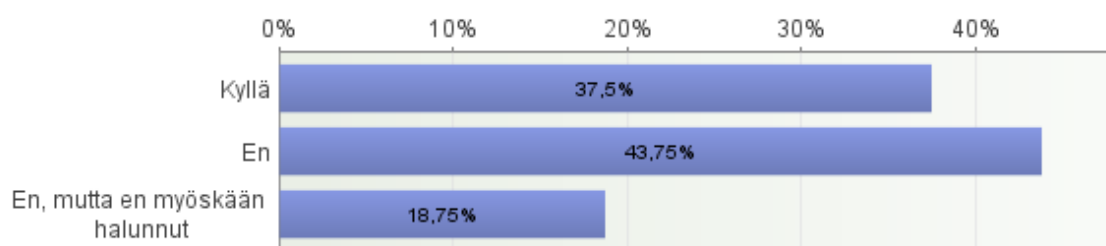
### 3.7 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kotterin mallissa viides vaihe on henkilöstön valtuuttaminen muutosvision mukaiseen toimintaan. Valtuuttamisella (*empowering*) hän tarkoittaa, että sen avulla pyritään antamaan tilaa ja joustoa sekä tuetaan henkilöstöä heidän ponnisteluissaan muutoksen toteuttamiseksi. Haasteita saattaa Kotterin mukaan aiheuttaa tiukat organisaatorakenteet, lannistava esimies, oma osaamattomuus (tarve koulutukselle) tai organisaation soveltumattomat käytänteet.<sup>158</sup>

Kysyttäessä henkilöstön kokemusta heidän osallisuudestaan ja mahdollisuuksista päästä vaikuttamaan muutoksen toteutukseen, saatiin seuraavanlaisia vastauksia. Henkilöstöllä, erityisesti Espoossa, oli aito halu päästä vaikuttamaan muutoksen lopputulokseen, mutta he kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa riittämättömäksi. Henkilöstö oli ymmärtänyt taloudellisen tilanteen aiheuttaman muutospaineen ja halusivat osaltaan päästä vaikuttamaan tulevaisuuden ratkaisuihin, mutta kokivat, ettei heidän mielipiteitään organisaatiossa arvostettu. Vain kuusi vastaajista koki, ettei ollut kiinnostunut osallistumaan muutoksen suunnitteluun laisinkaan.

Pääsitkö osallistumaan muutoksen suunnitteluun?

N= 32



Kuva 18: Henkilöstön kokemus osallistumisesta muutoksen suunnitteluun

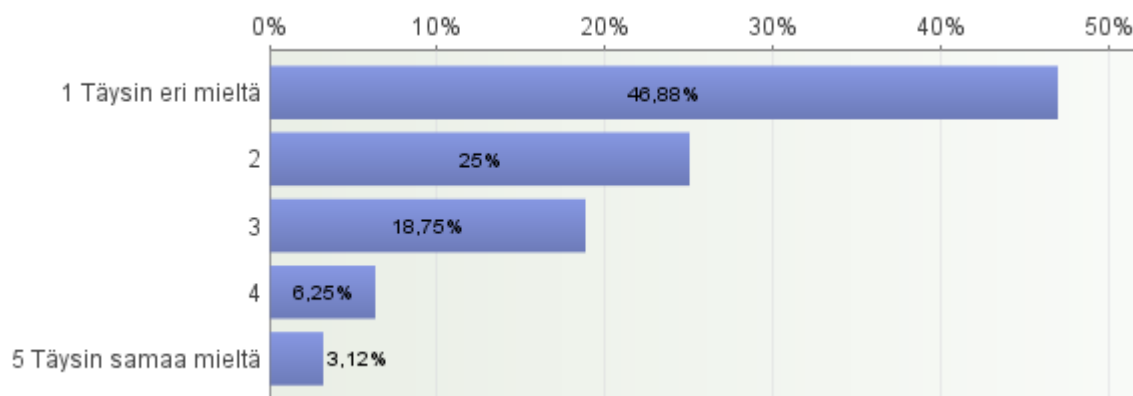
Henkilöstön näkemysten hyödyntäminen muutosprosessissa koettiin heikoksi. Yli puolet vastaajista kummastakin koulutusyksiköstä kokivat, ettei heitä kuunneltu eikä heidän mielipiteillään ollut merkitystä.

<sup>157</sup> Stenvall & Virtanen 2007, s. 62.

<sup>158</sup> Kotter 1996, s. 102.

Koin, että minua kuunneltiin ja mielipidettäni arvostettiin.

N= 32



Kuva 19: Henkilöstön kokemus arvostuksesta ja vaikutusmahdollisuudesta

Avoimissa vastauksissa koettiin, ettei aitoa kiinnostusta henkilökunnan näkemyksiä kohtaan esiintynyt prosessin aikana. 8 vastauksessa tuli esiin vahva tunne siitä, että henkilöstön kovalla työllä laatimat valmistelut sivuutettiin koulun johdon toimesta, eikä heidän äänensä päässyt aidosti kuulumaan päätöksentekovaiheessa.

*”Omatoimisesti osallistuimme laskemalla esimerkiksi tilojen riittävyttä ja matkakustannusten lisääntymistä. Kirjoitimme yksikön näkökulmasta pyydyt analyysit. Niillä ei ollut mitään vaikutusta, eikä niitä edes käsitelty missään! Se oli todella loukkaavaa. Henkilöstön analyysejä olisi voinut pohtia yhdessä, edes muodon vuoksi.” Espoo*

*”Henkilöstön mielipidettä kuultiin mutta se ei vaikuttanut mitenkään. Perusasia; jos mielipidettä ei voi ottaa huomioon muiden ohjeiden takia niin se on ilmoitettava ja perusteltava henkilöstölle sillä muuten katkeruus ja huhut lähtevät liikkeelle...” Imatra*

*”Kenenkään osallistumisella ei oikeastaan ollut vaikutusta lopputulokseen, koska päätökset koulun toimintojen tulevaisuudesta oli todellisuudessa tehty jo ennen valmistelun ja suunnittelun aloittamista. Henkilöstön tehtäväksi annettu eri mahdollisten vaihtoehtojen valmistelu sekä toimintojen siirtämiseen liittynyt SWOT-analyysi, joka laadittiin eri yksiköissä aikaa ja vaivaa säästämättä, toimitettiin roskakoriin eikä esitettyjä vaihtoehtoisia ratkaisuja (siis säästöjen*

*hakemista muilla keinoin kuin siirtämällä toimintoja Immolaan) edes harkittu.”  
Espoo*

*”Virallisten lausuntojen ja suunnitelmien osalta henkilöstöä kuultiin mielestäni riittävästi mutta mielipidettä ei otettu huomioon tai noteerattu lainkaan eikä perusteltu miksi ei otettu --> suurin virhe koko prosessin aikana” Imatra*

Kotterin mallissa työntekijöiden valtuuttaminen liitetään vision laadinnan ja viestinnän jälkeiseen aikaan. Nyt toteutunut prosessi kiirehti valmistelussa eteenpäin ajatuksella, että ensin tehdään päätös minne koulutustoiminnot sijoitetaan ja sitten henkilöstö tuodaan mukaan muutokseen. Vaikka alussa henkilöstölle tuotiin esiin heidän osallisuutensa suunnitteluprosessissa, se jäi käytännössä koettuna näennäiseksi. Vahva kokemus siitä, että päätös oli tehty jo ennen virallisen valmisteluprosessin käynnistymistä, asetti varjon koko muutosprosessin päälle. Kokemukset oman ammattitaidon vähättelystä ja tunne sivuutetuksi tulemisesta ei ymmärrettävästi saanut aikaan voimaannuttavaa tunnetta oman työn merkityksellisyydestä. Seuraukset näkyivät passiivisena osallistumisena itse muutoksen toteuttamiseen. Sharepoint alustalle perustettu työtila ja sen sisältämät keskusteluketjut, olivat pisimmillään 5 kommentin mittaisia.<sup>159</sup> Yhteensä kahdeksaan eri keskusteluun osallistui apulaisjohtajan lisäksi yhdeksän henkilöä. Korostan, että Sharepointin ryhmän käyttöoikeus oli kaikilla koulun henkilökuntaan kuuluvalla.

*”...tosi moni teki sitä työtä tavallaan, käytti varmaan, tää on niinku oma arvio, mutta aika suuren osan jopa työajastaan siihen että surfas työpaikkailmotuksia ja etti muita paikkoja työskennellä. Ja osahan sitten sieltä lähtikin tavallaan niinku varavarjon laskeutumisella, että tuota niin totes, että tää näyttää niin epävarmalta tämä homma ja se Imatra ei sitten ollu niinku vaihtoehto ”  
Haastateltava d*

*”V: Sillon oli mutta sitte ku lähettiin sitä miettimään sitä toimeenpanoa, sitä toimeenpanosuunnitelmaa (...) ja niitä toimenpiteitä että miten, mitä meidän pitää tehdä ensin, henkilöstöasioitten osalta, teknisten asioitten osalta , sitten korkeakoulutuksen osalta ja rajavartijakoulutuksen osalta, täydennyskoulutuksen osalta, tutkimustoiminnan osalta jotta me päästään... kirjaston osalta ... jotta me päästään sinne Imatralle. Mitä meidän tarttee...*

<sup>159</sup> Sharepoint alustalle laadittu työtila ja sen sisältämät keskusteluketjut.

*K: Semmosia ihan konkreettisia asioita?*

*V: Ihan konkreettisia, ihan konkreettisia. Semmosia mitkä pitää ehkä odottaakkin tulla sieltä työntekijöiltä iteltään, mut ei siellä tuota... tyhjä paperi oli kun poislähdin.” Haastateltava a*

Johto yritti saada henkilöstöä paremmin mukaan muutokseen järjestämällä ulkopuolisen konsultin toimesta muutosvalmennusta, mutta sen vaikutukset jäivät vähäisiksi. Ongelma oli, että tunnemyrsky oli muutoksen osalta käynnistynyt jo vuosi ennen ensimmäistä valmennusta ja osaltaan asiat oli jo ehditty yksilötasolla käsittelemään ennen sitä.

*”Että se ei kyllä mun mielestä tuottanut mitään, mutta sekin oli suoraan niinku jostakin johtamisentaidon oppaasta, että kun tulee tällöinen tilanne, niin sitte tuodaan tällöistä ja tällöistä. Ehkä se jollekin saattokin tuoda helpotusta, mutta ite kyllä koin ne täysin ajanhukkana ja kaikki se aika oli pois oikeista töistä.” Haastateltava d*

*”Ulkopuolisen konsultin luento- ja keskustelutilaisuus muutoksesta sinänsä hyvä mutta aivan liian myöhään, muutos oli pitkällä ja todelliset päätökset tehty. Sen varjolla myös koulun johtajan ei tarvinnut laittaa itseänsä likoon, vaan pystyi sanomaan että tähän on jo käsitelty (molempien tahojen aito osallistuminen tärkeää)” Espoo*

Kysyttäessä, mistä henkilöstö sai parhaiten tukea muutoksen aikana, saatiin 27 vastausta. 15 vastauksessa todettiin parhaiten tukea tulleen työyhteisöstä, kuusi vastaajista koki saaneensa tukea omalta esimieheltään ja viisi vastaajista koki, ettei kaivannut tukea. Muutamissa vastauksissa mainittiin tuen antajiksi oma perhe, läheiset ja työterveyshuolto.

*”Espoossa työskentelevien keskuuteen syntyi todella hyvä yhteishenki. Kahvi- ja lounashetket olivat todellista terapiaa. Jokaisella oli oma tulevaisuutensa mietittävänä, mutta meillä oli myös yhteinen suru työyhteisön hajoamisesta ja tuimme toisiamme hyvin.” Espoo*

Jokainen käsitteli muutosta omalla tavallaan ja haki tukea parhaaksi katsomaltaan taholta. On hyvä, että organisaatio antaa työntekijöilleen mahdollisuuden käydä tunnetasolla läpi kokemaansa muutosta ammattipsykologin opastuksella. Se toimii varmasti hyvänä lisänä

muun tukiverkoston ohella. Tärkeää kuitenkin on, että organisaation antama henkinen tuki annetaan jo heti muutoksen alkumetreillä, eikä vasta muutospäätöksen jälkeen, jolloin se on vastausten perusteella osaltaan liian myöhäistä.

#### **4 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Analyysini ei kata Kotterin mallin kolmea viimeistä porrasta, sillä näin hiljattain tapahtunut muutos ei vielä tarjoa niiden käsittelemiseen tarkoituksenmukaista aineistoa. Voidaan olettaa, että kulttuurin muokkaus on parhaillaan käynnissä ja paljon on vielä tehtävä muutoksen juurruttamiseksi. Lisäksi koin, että viiden ensimmäisen portaan analysointi on jo sinällään riittävä, sillä eroavaisuudet Kotterin mallin ja toteutuneen muutoksen välillä kävivät selvästi ilmi jo muutoksen ensimmäisissä vaiheissa. Kotterin mallin mukaan onnistunut muutos vaatii, että jokainen porttas on pystytty toteuttamaan ennen siirtymistä seuraavalle portaalle. Aineiston perusteella voidaan todeta, että suurimmat eroavaisuudet tulivat ilmi jo muutostiimin muodostamisen vaiheessa. Muutoksen suunnittelusta vastannut johtoryhmä ei päässyt yhteisymmärryksen muutoksen visiosta, eikä koko ryhmä myöskään seissyt tehdyn muutospäätöksen takana. Asiaan voidaan nähdä vaikuttaneen vahva olemassa oleva organisaatorakenne, joka piti koulun johtajan erillään muista johtoryhmän jäsenistä muutosta suunniteltaessa.

Klassisen byrokraattis-hierarkkisen organisaation periaatteiden mukaisesti, työyhteisöviestintä on koettu muutoksen aikana lähinnä rationaaliseksi. Kommunikointi on tapahtunut pääosin yksisuuntaisesti, ylhäältä alaspäin. Vastausten perusteella henkilöstö koki vahvasti, ettei dialogista kommunikointia todellisuudessa päässyt syntymään henkilöstön ja ylemmän johdon välillä. Tämä antoi myös kuvan henkilöstön näkemysten huomiotta jättämisestä päätöstä valmisteltaessa. Tässä kohtaa voidaan myös olettaa psykologisen sopimuksen rikkoutuneen kun odotukset ja koettu todellisuus eivät henkilöstön ja työnantajan välillä kohdanneet. Asiaa yritettiin myöhemmässä vaiheessa parantaa perustamalla kaikille avoin työtila Sharepoint alustalle, mutta sen käyttö jäi henkilöstön näkökulmasta vähäiseksi. Sitä ei myöskään hyödynnetty kuin vasta päätösten teon jälkeen, jolloin tarvetta dialogiselle viestinnälle ei oikeastaan enää ollut. Se toimi kuitenkin hyvänä tiedotuskanava, jolla oli mahdollista seurata muutoksen toteutuksen etenemissä.

On oikeastaan täysin ymmärrettävää, että organisaation on ollut vaikea luopua omasta rakenteesta ja toimintamallistaan muutostilanteissa, sillä sen juuret ovat syvällä sotilasjohtamisen kulttuurissa. Niin kuin Mintzberg toteaa, ei konebyrokraattinen organisaatio

ole kovinkaan muutoskykyinen. Ottaen huomioon Laura Vallin tutkimuksessa esiin tuodun seikan sotilasorganisaation erityispiirteestä, missä organisaation johtaminen tapahtuu pääosin sotilaskäskyillä<sup>160</sup>, voidaan todeta sen aiheuttavan erityistä haastetta vaikeissa muutostilanteissa. Ajatus siitä, että esimiehellä on jakamaton vastuu ja valta käskää asioita ilman, että hänen täytyy niitä sen enempää perustella, ei luonnollisesti auta vaikean muutoksen hyväksymisessä ja ymmärtämisessä. Sotilasorganisaation kulttuurissa ja johtamistavassa on toki myös hyviä puolia, sillä se on parhaimmillaan selkeää, suoraviivaista ja tehokasta. Haasteena voidaan kuitenkin nähdä yhä monimutkaisemman toimintaympäristön asettamat vaatimukset päätöksenteolle, jossa joudutaan ottamaan huomioon yhä enemmän toisiinsa sidoksissa olevia seikkoja. Petersin ja Watermanin seitsemän S:n mallin kuvaus organisaatiosta korostaa tätä eri osa-alueiden verkostomaisuutta. Tällöin organisaatiomuutoksen päätöksentekoprosessin pohjaksi on pystyttävä yhdistämään tarpeeksi paljon osaamista eri alan asiantuntijoilta, jotta päätöksen perustana olisi mahdollisimman kattava kuva todellisuudesta.

On toisin sanoen hyväksyttävä se seikka, ettei organisaatio voi muuttaa itsessään vain yhtä osa-aluetta, sen vaikuttamatta muihin. Näkemykseni mukaan McKinseyn malliin tulisi suhtautua muutostilanteessa eräänlaisena johtoryhmän tai muutostiimin asialistana. Kun muutos mietitään kaikkien eri kohtien kautta ja onnistutaan yhdessä luomaan yhteinen visio tai toivottava kuva tulevaisuudesta, on muutoksen suunnittelu ja siihen liittyvät vaikeatkin päätökset helpommin perusteltavissa.

En tutkimukseni puitteissa ota kantaa muutosprosessissa tehtyihin päätöksiin, sillä itselläni ei ole aineistoni valossa kattavaa kuvaa kaikista niiden takana vaikuttavista seikoista. Sen sijaan keskiössä on itse muutosprosessin toimeenpano ja onnistuminen, pääasiassa Kotterin mallia viitekehystenä hyödyntäen. Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna, muutosprosessi koettiin pääosin epäonnistuneeksi ja suurimpana syynä nähtiin, ettei kaikkia näkökantoja otettu tarpeeksi huomioon päätöstä tehdessä. Seuraukset näkyivät luottamuksen ja työilmapiirin heikkenemisessä, jolla voidaan nähdä olevan negatiivisia vaikutuksia laadullista työtä tekevän organisaation kokonaistuloksellisuuden kanssa. On syytä kuitenkin muistaa, että näin radikaaleissa muutoksissa on vaikea määrittää milloin muutos todellisuudessa on valmis. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen vie aikaa, eikä todellista kuvaa muutoksen vaikutuksista pystytä vielä määrittämään. Muutoksen myötä osa henkilöstöstä on vaihtunut ja organisaation sisäiset prosessit muokkautuvat hiljalleen vastaamaan uudenlaista toimintaympäristöä.

Tutkimuksen valossa voidaan kuitenkin nostaa esiin selkeät kehittymiskohteet, jotka organisaation tulee ottaa huomioon kohdatessaan tulevaisuuden muutoshaasteita. Tärkeintä on ymmärtää, että muutostilanteet vaativat arjesta poikkeavaa johtajuutta. Muutosten luomat epävarmuudet ja niiden aiheuttamat tunnetilat organisaation eri toimijoissa asettaa erityisvaatimuksia johtajuudelle. Avoimuus ja henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin on tutkimuskirjallisuuden ja empirian valossa tärkeässä roolissa onnistuneen muutoksen kannalta. Pyrkimys dialogiseen viestintään auttaa yhteisen näkemyksen muodostumisessa ja antaa paremmat edellytykset onnistuneelle päätöksenteolle. Muutoksen hyväksymiseen ja sitoutumiseen henkilöstön osalta vaikuttaa vahvasti tunne heidän huomioonottamisesta päätöksiä tehtäessä. Arvostus heidän asiantuntijuutta kohtaan auttaa luottamuksen rakentamisessa ja antaa merkityksellisyyttä heidän tekemälleen työlle. Vastaavia tuloksia tuotiin esiin Hanna Vakkalan tekemässä väitöskirjassa, joka käsitteli henkilöstöä kuntauudistuksissa. Hänen mukaansa psykologisen sopimuksen eheyttä edistetään parhaiten läsnä olevalla, avoimella ja tasapuolisella johtajuudella. Lisäksi henkilöstölle tulee antaa aito osallistumismahdollisuus, heitä kohtaan tulee osoittaa arvostusta ja kunnioitusta sekä viestinnän tulee olla vuorovaikutteista.<sup>161</sup> Hänen tutkimuksessaan tuodaan esiin myös samoja haasteita organisaatiomuutosten johtamisessa, jotka liittyvät rationaalisen, tai niin sanotun perinteisen johtamistavan liialliseen painottumiseen julkishallinnossa.<sup>162</sup> Muutokset johdetaan yleensä ylhäältä alaspäin<sup>163</sup> ja henkilöstövoimavaroja johdetaan lähinnä kontrolloimalla<sup>164</sup>. Uusi itseohjautuvuuteen perustuva henkilöstövoimavarojen johtamistapa ei ole vielä saanut kunnolla jalansijaa kuntasektorilla.<sup>165</sup>

Tutkimuksessani esiin tulleet haasteet eivät välttämättä tarkoita, että linja-esikuntaorganisaatio olisi soveltumaton rakenne muutosten toteuttamiseen, mutta muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii organisaation johtajilta huomattavaa joustavuutta ja rohkeutta astua ehkä tavanomaista vakiintuneemman ajattelumallin ulkopuolelle. Suunnitelmallisen muutoksen malli antaisi tässä organisaatorakenteessa merkittävää tukea uudelle ajattelulle ja huomattavasti paremmat edellytykset henkilöstön kannalta onnistuneelle muutokselle. Kotterin tai vastaavan suunnitelmallisen mallin hyödyntäminen tekee prosessista myös

---

<sup>160</sup> Valli, Laura 2011: Johdan syvältä, siis kehityn? – Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista, pro gradu, Johtamistieteen laitos, Hallintotiede, Tampereen yliopisto, s. 17-18.

<sup>161</sup> Vakkala, Hanna 2012: Henkilöstö kuntauudistuksissa – Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä, väitöskirja, ACTA 238, Suomen Kuntaliitto, Helsinki, s. 203.

<sup>162</sup> em. s. 201.

<sup>163</sup> em. s. 198.

<sup>164</sup> em. s. 201.

<sup>165</sup> em.

helpommin lähestyttävän. Eri muutosjohtamisen mallit ohjaavat johtotehtävissä toimivat ajattelemaan muutosta laajempaan kokonaisuuteen, jolloin eri näkökulmat on helpompi huomioida. Burnesin mukaan suunnitelmallinen muutos tuottaa eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna todennäköisemmin hyveellisen muutosprosessin (*virtuous change circle*), kuin emergentti ajattelutapa. Hyveellisessä muutoksessa kuvaavia sanoja ovat kollektiivinen hyvä, läpinäkyvyys, osallistuminen ja demokraattinen päätöksenteko. Vastaavasti häilyssä muutosprosessissa (*vicious change circle*) kuvaaviksi sanoiksi muodostuu individualistinen hyvä, vaikeaselkoisuus, pois sulkeminen ja johtajakeskeinen päätöksenteko.<sup>166</sup> Aika on tuki kriittinen tekijä ja joskus muutosjohtajalta vaaditaan kovempaa otetta ja suunnan näyttöä, jotta muutos onnistutaan toteuttamaan vaaditussa määräajassa. Pyrkimys tulisi kuitenkin olla henkilöstö paremmin huomioon ottavaan prosessiin, jotta ei turhaa riskeerata työyhteisön sosiaalista toimivuutta ja sitä kautta heikennetä organisaation tuloksellisuutta. Samaa viestiä on tulkittavissa myös Rajavartiolaitoksen itselleen laatimassa henkilöstöstrategiassa, jossa neljä ensimmäistä päämäärää pyrkii parempaan henkilöstön työhyvinvointiin hyvällä johtamisella, kehittymisen mahdollisuuksilla, yhdessä tekemisen meiningillä ja henkilöstön huolenpidolla. On syytä myös muistaa, että työelämän muuttuneet vaatimukset ja odotukset koskettavat myös Rajavartiolaitosta. Ajatus valloillaan olevasta johtamisen innovaatioparadigmasta on syytä ottaa vakavasti. Organisaation halu jatkuvasti kehittyä ja tehostaa omaa toimintaansa vaatii uudenlaista ajattelua myös johtamisessa. Tulee muistaa, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara.

#### 4.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi poikkeaa osittain tilastolliseen tutkimukseen verrattuna. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullinen tutkimus on ”totta” lähinnä konsensuksen ja pragmaattisen totuusteorian kautta. Konsensuksessa lähdetään siitä, että on pystytty luomaan yhteisymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja pragmaattinen totuusteoria keskittyy lähinnä opitun tiedon käytännön soveltamismahdollisuuksiin.<sup>167</sup> Tutkimus lähti liikkeelle siitä oletuksesta, että johtaminen on toimintaa, jolla on jokin kohderyhmä johon johtamisella pyritään vaikuttamaan. Täten muutosjohtamisen arvioinnissa ja sen todentamisessa on tässä työssä keskitytty kuvaamaan kohderyhmän kokemaa todellisuutta toteutuneessa muutosprosessissa. Pyrin tässä luvussa arvioimaan omaa tutkimusprosessiani ja tekemiäni valintoja tiedon muodostamiseksi.

<sup>166</sup> Burnes, Bernard & Todnem, Rune 2012: Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity, Journal of Business Ethics, Vol. 108, No. 2, s. 246-247.

<sup>167</sup> Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 132.



Tutkimuksen alussa pyrin löytämään mahdollisimman paljon tietoa Raja- ja merivartiokoululla tapahtuneesta muutoksesta. Alun tiedonkeruuta leimasi tietty päämäärättömyys, mikä johtui osaltaan omasta perehtymättömyydestäni tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta rajoittamattomampi lähtökohtani tarjosi ehkä myös paremman kokonaiskuvan tapahtuneesta ja pystyin sen myötä tutkimuksen edetessä pureutumaan tehokkaammin olennaiseen. Valitsin Kotterin kahdeksanportaisen mallin laatimani kyselyn pohjaksi pitkälti sen selkeyden vuoksi. Mallissa muutosjohtaminen on jaettu helposti käsiteltäviin osa-alueisiin, jolloin vähän tunnettu ilmiö konkretisoitui paremmin. Valinta ei kuitenkaan tulosten kannalta ollut täysin ongelmaton, sillä on huomioitava vertailun vaikeus tutkittavan tapauksen kanssa, joka ei pyrkinyt alun perin noudattamaan mitään valmista muutosjohtamisen mallia. Tein tutkijana hieman varomattoman oletuksen alkuvaiheessa, että muutosten tulisi aina noudattaa vastaavaa kaavaa, vaikka todellisuudessa näin ei ole. Oma kokemattomuuteni tutkijana on luonnollinen selitys tällaiselle virheelliselle olettamalle. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimuksen tulokset olisivat virheellisiä, mutta on syytä tiedostaa valinnan vaikutus niiden muodostumiseen. Kotterin malli on vain yksi monista muutosjohtamisen malleista ja keskittyy muutoksen johtamiseen tiettyjä keinoja käyttämällä. Toisaalta, perehtyessäni teoriaan tutkittavasta ilmiöstä, sain vahvistusta Kotterin ajattelulle. On kuitenkin mainittava, että tutkimuksen tuottama kuvaus tapauksesta ottaa huomioon lähinnä Kotterin mallissa esiin nousevat seikat, jolloin täydellinen kokonaiskuva muutoksen johtamisesta jää luomatta. Toisaalta tämän tasoisessa tutkimustyössä on epätodennäköistä, että tutkittava tapaus pystyttäisiin tyhjentävästi esittämään, eikä sitä voida pitää edes tarkoituksenmukaisena. Tärkeämpää on tiedostaa tutkijan valintojen vaikutus esitettyihin päätelmiin.

Toinen tekijä, joka vaikuttaa osaltaan tulosten tulkintaan on tutkimuksen kannalta harmillisen pieni kyselyn vastaajajoukko. Tutkijana jouduin pohtimaan puuttuvien vastausten merkitystä tulosten luotettavuuden kannalta. Oliko vain niillä henkilöillä, jotka olivat tyytymättömiä toteutuneeseen muutokseen, halua vastata kyselyyn? Osa henkilöistä, joille lähetin kyselyn ilmoittivat minulle, etteivät halua vastata kyselyyn, koska ovat jäämässä eläkkeellä. He kokivat, etteivät halunneet ottaa enää kantaa toteutuneeseen muutokseen. Osa kyselyyn vastanneista taas koki, ettei muutos vaikuttanut omaan toimintaan niin merkittävästi, että olisivat osanneet ottaa kantaa sen toteutukseen. Toisaalta kyselyyn vastasi kattavasti henkilöitä kaikilta eri koulun osa-alueilta ja mukana oli sekä siviilivirassa että sotilasvirassa olevia. Suurin osa vastaajista oli myös Espoon koulutuskeskuksesta, johon muutoksella oli luonnollisesti radikaalimpi vaikutus ja jossa muutosjohtaminen oli isomassa roolissa. Oma

näkemykseni on, että aineiston kattavuus oli riittävällä tasolla ja sen kautta nousseet kuvaukset muutoksesta ovat luotettavia, vaikkakin painotukseltaan negatiivisesti värittyneitä.

Läheittämani kysely sisälsi pieniä tutkimusteknisiä virheitä, jotka ilmenivät minulle vasta vastausten purkuvaiheessa. Alkuperäinen ajatus eroavaisuuksien ja kehitysehdotusten esiin tuomiseksi muokkaamalla avoimia kysymyksiä sellaiseen muotoon, missä vastaajalta kysytään lähinnä muutosjohtamisen ideaalia, osoittautui heikoksi ratkaisuksi. Todellisuudessa se teki vastausten tulkinnan haasteelliseksi. Ottiko vastaaja kantaa toteutuneeseen muutokseen vai oliko kyseessä vain näkemys ideaalista, joka todellisuudessa toteutui tai jäi toteutumatta? Tulkintaa olisi helpottanut, mikäli olisin suoraan kysynyt avoimen vastauksen muodossa selvennystä likertin -asteikolla kysymiini kysymyksiin. Toisaalta esittämani avoimet kysymykset antoivat vahvistusta Kotterin mallissa ehdotettuihin muutosjohtamisen keinoihin ja nostivat esiin tavoiteltuja kehittymiskohteita. Ne kysymykset, jotka koettiin vaikeaselkoisiksi jätin tulososiossa käsittelemättä. Esimerkiksi kysymys huhujen negatiivisista vaikutuksista oli heikosti laadittu.

Tutkimuksen luotettavuutta nostaa kuitenkin päätökseni haastatella neljää johtoryhmässä työskennellyttä henkilöä puolistrukturoidun temahaastattelun keinoin. Se antoi tukea omille tulkinnoilleni tapahtuneesta ja mahdollisti syvällisemmän paneutumisen tutkittavaan ilmiöön. Tiedän, että objektiivisuuden kannalta olisi ollut hyvä mainita vastaajien taustat, mutta tällöin olisin asettanut tutkimuksen eettiset kysymykset yksityisyyden suojasta alttiiksi. Anonymiteetti antoi myös vastaajille enemmän tilaa omille vastauksilleen, jolloin pidän omaa muodostunutta tulkintaani luotettavampana ja enemmän totuudenmukaisena.

Vaikka itse tutkimusprosessi olikin omasta näkökulmasta tarkasteltuna hieman rikkonainen, pidän saavutettuja tutkimustuloksia pääosin luotettavina. Tuon kuitenkin esiin oman asemani tutkijana ja samalla Rajavartiolaitoksen organisaation jäsenenä, joka epäilemättä on vaikuttanut omaan tulkintaani. Sain samasta syystä tutkimuksen aikana tietoa myös osittain tutkimuksen ulkopuolelta, jolla saattaa olla vaikutusta omiin tulkintoihini. Olen kuitenkin pyrkinyt ottamaan huomioon vain aineistossa esiintyvät seikat ja pitämään itseni puhtaasti tarkkailijan roolissa ja esittämään asiat mahdollisimman objektiivisesti. Omille esittämilleni ajatuksille olen pyrkinyt tuomaan evidenssiä aikaisemmasta teoriasta ja keräämästäni aineistosta. Pienistä tutkimusteknisistä virheistä huolimatta, näen tutkimuksen edustavan hyvin sitä todellisuutta, minkä toteutettu muutosprosessi henkilöstölle aiheutti.

## 4.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus keskittyi selvittämään Raja- ja merivartiokoulun henkilöstön kokemuksia toteutuneessa muutoksessa. Tarkoituksena on ollut antaa lukijalle kuva siitä, minkälainen vaikutus koulun toteuttamalla muutosjohtamisella oli henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Se ei pyri arvioimaan toteutuneen muutoksen vaikutuksia koulutuksen laadun suhteen tai erottelemaan tavoiteltuja hyötyjä ja heikkouksia. Koen myös, että muutoksen vaikutusten toteaminen on näin varhaisessa vaiheessa mahdotonta, mutta siihen tulisi mielestäni organisaation taholta tulevaisuudessa osoittaa kiinnostusta. Vaikutusten arviointi tämänkaltaisessa uudistuksessa on muutenkin hankalaa, sillä koulutusjärjestelmän heikkoudet tai vahvuudet voidaan oletettavasti nähdä vasta pidemmän aikajakson jälkeen. Ajan kuluessa on myös hankalampaa onnistua eristämään nyt toteutettu muutos vaikutusten taakse, sillä koulun toimintaympäristö tulee varmasti tulevaisuudessakin olemaan jatkuvassa muutoksessa.

Rajavartiolaitoksen tulisi jatkossa kehittää itselleen selkeämpi muutoksen prosessi ja pyrkiä luomaan sille mittaristot, jolla muutoksen eri vaiheita voidaan seurata ja sitä kautta myös paremmin johtamaan ja hallitsemaan. Muutosten kompleksisuus ja vaikea hahmotettavuus tekevät niistä erittäin haasteellisia johdettavia prosesseja. Dialoginen viestintä, avoimuus, osallistaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä henkilöstön kannalta onnistuneessa muutoksessa.

Jatkotutkimustarpeena esittäisin myös muiden Rajavartiolaitoksessa toteutettujen muutosten tutkimista, jotta niitä voidaan paremmin vertailla keskenään ja sitä kautta löytämään organisaatiolle parhaiten sopivat muutosjohtamisen keinot, jolla omaa toimintaa pystyttäisiin jatkossa kehittämään. Tulevaisuudessa olisi myös hyvä järjestää koulutusta johdolle ennen mahdollista organisaation muutostilannetta, jotta lähtökohdat onnistuneelle muutokselle olisivat parhaat mahdolliset. Jatkuvan kehityksen kannalta on myös hyvä, jos tulevaisuudessa voidaan tutkimuksen keinoin kartoittaa koulutuksen saaneilta muutosjohtajilta heidän kokemuksiaan toteuttamistaan muutoksista. Onnistumiset ja epäonnistumiset on tärkeää tuoda esiin, jotta niistä voidaan oppia ja jatkossa kehittyä.

## LÄHTEET:

### Julkaistut lähteet:

Alasoini, Tuomo 2009: Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella – Näkökulmia parempaan työelämään, Tykes raportteja 68, Helsinki.

Beer, Michael & Nohria, Nitin 2000: Cracking the Code of Change, uudelleen julkaistu teoksessa: HBR's 10 must reads On Change Management 2011, Harvard Business Review Press, Massachusetts, Boston.

Burnes, Bernard 2004: Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 6, sivut 977-1002.

Burnes, Bernard & Todnem, Rune 2012: Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity, Journal of Business Ethics, Vol. 108, No. 2, sivut 239-252.

Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010: Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena – Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa, Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51, Työterveyslaitos, Helsinki.

Erämetsä, Timo 2003: Myönteinen muutos, Tammi, Helsinki.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010: Muutosviestinnän voimapaperi, Talentum, Helsinki.

Honkanen, Henry 2006: Muutoksen agentit, Edita, Helsinki.

Hughes, Mark 2011: Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?, Journal of Change Management, Vol. 11, No. 4, sivut 451-464.

Juppo, Virpi 2005: Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla, Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/05, sivut 102-115.

Juuti, Pauli 1995: Johtaminen ja organisaation alitajunta, Otava, Keuruu.

Juuti, Pauli 1999: Organisaatiokäyttäytyminen, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu.

Järvinen, Aki 2013: Esimies- ja alaihaidot osana johtamista: Johtajien käsityksiä esimiestyöstä, alaihaidoista ja niiden merkittävydestä osana ammattitaitoa, Pro gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004: Tutkimustyön metodeista, Opinpajan kirja, Tampere.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Frederik Helin 2009 (suom. Tillman Maarit): Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja –malleja, Edita, Helsinki.

Kotter, John Paul 1996: Leading Change, Harvard Business School Press, USA.

Kuipers, B.S. & Higgs, M.J. & Kickert, W.J.M & Tummers, L.G. & Grandia, J. & Van der Voet, J. 2014: The management of change in public organisations: A literature review, artikkelijulkaisu Public Administration, Vol. 92, No. 1, sivut 1-20.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) 2007: Tapaustutkimuksen taito, Gaudeamus, Helsinki.

Laurila, Kalle 2007: Prosessijohtamisen mahdollisuudet – tapaustutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa, Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Levasseur, Robert E. 2001: People Skills: Change Management Tools – Lewin's Change Model, Julkaistu Interfaces lehdessä 2001, sivut 71-73.

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2005: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Edita, Helsinki.

- Majamäki, Virpi 2011: Psykologisen sopimuksen tila kriisin jälkeen, Pro gradu, Tampereen yliopisto.
- Mayerson, Debra E. 2001: Radical Change, the Quiet Way, uudelleen julkaistu teoksessa: HBR's 10 must reads On Change Management 2011, Harvard Business Review Press, Massachusetts, Boston.
- Mintzberg, Henry 1980: Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, artikkelijulkaisu Management Science, Vol. 26, No. 3, sivut 322-341.
- Morrison, David E. 1994: Psychological contracts & change, Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, sivut 353-372.
- Nurmela, Marja Leena 1993: Työyhteisön sosiaalinen toimivuus tuloksellisuuden osa-alueena, Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Peters, Thomas J. & Waterman Jr., Robert H. 2007 (käännös Kirsti Iivonen): Menestyjän muotokuva, Talentum, Helsinki.
- Rousseau, Denise M. 1989: Psychological and Implied Contracts in Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, sivut 121-139.
- Schein, Edgar H. 1996: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managing Learning, Reflections, Vol. 1, No. 1, sivut 59-74.
- Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa, Gaudeamus Helsinki University Press, Tampere.
- Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008): ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?, Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa, Edita, Helsinki.

Todnem, Rune 2005: Organizational Change Management: A Critical Review, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, sivut 369-380.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, Tammi, Jyväskylä 2004.

Vakkala, Hanna 2012: Henkilöstö kuntauudistuksissa – Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä, väitöskirja, ACTA 238, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Valli, Laura 2011: Johdan syvältä, siis kehityn? – Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista, pro gradu, Johtamistieteen laitos, Hallintotiede, Tampereen yliopisto.

Valtee, Pasi 2002: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena, Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Waterman R.H. jr., Peters T.J., Phillips J.R. 1980: Structure is not Organization, Business Horizons, Vol. 23, No. 3, sivut 14–26.

Viitala, Riitta 2003: Henkilöstöjohtaminen, Edita, Helsinki.

Vuori, Jari 1994: Artikkelikokoelmateos: Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena, Valtionvarainministeriö, Hallinnon kehittämisosasto, Helsinki, sivut 17-30.

Åberg, Leif 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja, Inforviestintä Oy, Jyväskylä.

Internet lähteet:

Raja- ja merivartiokoulun esittely (haettu 29.11.2014 osoitteesta:

[www.raja.fi/rmvk](http://www.raja.fi/rmvk))

Sisäministeriön mediatiedote 23.1.2013 (haettu 23.1.2015 osoitteesta:

[http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/rajavartiolaitos\\_turvaa\\_sopeuttamisohjelmalla\\_ydintoiminnot\\_39530](http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/rajavartiolaitos_turvaa_sopeuttamisohjelmalla_ydintoiminnot_39530))

Ylen uutinen RMVK:n uudistukseen liittyen 22.1.2013 (haettu 12.2.2015 osoitteesta

[http://yle.fi/uutiset/merivartijakoulutus\\_pysyy\\_porkkalassa/6461515](http://yle.fi/uutiset/merivartijakoulutus_pysyy_porkkalassa/6461515))

Julkaisemattomat lähteet:

Rajavartiolaitoksen arvot – lähete 16.3.2005 RVLDno1353/01/2004

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022 – päätös RVLDno/2012/3273

Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamisohjelman toimeenpano Raja- ja merivartiokoululla – muistio RVLDno/2013/854

RMVK:n organisaatorakenne – esitys RVLDno/2013/854

Epoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 6/2012 RVLDno/2012/432

Epoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 8/2012 RVLDno/2012/432

Epoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 10/2012 RVLDno/2012/432

Rajavartiolaitoksen tulosneuvottelut – käsky RVLDno/2012/1776

RMVK:n merellisen koulutuksen sijoitusvaihtoehdot – riskianalyysi RVLDno/2012/1776

RMVK:n merellisen koulutuksen sijoitusvaihtoehdot – käsky RVLDno/2012/1776



Rajavartiolaitoksen vuoden 2012 tulosneuvottelujen palaute - muistio RVLDno/2012/1776

Kielellisten vaikutusten arviointi eräissä Rajavartiolaitoksen suunnittelemissa organisaatiomuutoksissa – kielellinen arviointimuistio

Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 2/2013, RVLDno/2013/819

Espoon koulutusyksikön työyksikkökokouspöytäkirja 4/2013, RVLDno/2013/819

Päätös RMVK Espoon koulutuskeskus SMDno 374/08/2013

#### LIITTEET:

Liite 1: Kuvaluettelo

Liite 2: Saatekirje tutkimukseen osallistuneille

Liite 3: Kyselylomake

Liite 4: Apukysymyksiä puolistrukturoituun haastatteluun

## KUVALUETTELO:

- Kuva 1: Rajavartiolaitoksen talouden sopeuttamistoimen vaikutukset
- Kuva 2: Tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen pääpiirteet (soveltaen Hammersley ym. 2000, 4; Flyvbjerg 2001)
- Kuva 3: Vanha RMVK:n organisaatorakenne
- Kuva 4: RMVK:n organisaatorakenne 1.1.2014 alkaen
- Kuva 5: Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten vaikutusten kautta
- Kuva 6: McKinsey seitsemän S:n malli
- Kuva 7: Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli
- Kuva 8: Toimintojen keskittämisen suunnittelun ja toteutuksen aikataulu
- Kuva 9: Henkilöstön kokemus muutoksen onnistumisesta
- Kuva 10: Muutoksen aikaiset vaikutukset henkilöstössä
- Kuva 11: Muutoksen jälkeiset vaikutukset henkilöstössä
- Kuva 12: Ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä
- Kuva 13: Vastaaajien näkemys muutosta johtamaan valikoituneesta henkilöstöstä
- Kuva 14: Espoolaisten näkemys johtamaan valikoituneesta henkilöstöstä
- Kuva 15: Vastaukset koulutusyksiköittäin väittämään tiedon saannin riittävydestä
- Kuva 16: Henkilöstön kokemus infotilaisuuksien riittävydestä
- Kuva 17: Henkilöstön kokemus infotilaisuuksien merkitsevyydestä
- Kuva 18: Henkilöstön kokemus osallistumisesta muutoksen suunnitteluun
- Kuva 19: Henkilöstön kokemus arvostuksesta ja vaikutusmahdollisuudesta

## SAATEKIRJE:

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Maanpuolustuskorkeakoululla sotatieteiden maisterikurssilla 4 ja kaipaan tukeasi omaan opinnäytetyöhöni liittyen. Pro gradu työssäni tutkin muutosjohtamista tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimukseen valittu tapaus on RMVK:n toimintojen keskittäminen Imatralle ja tietojeni mukaan kuuluit koulun henkilöstöön muutoksen alkaessa kesällä 2012. Toivonkin, että voit varata noin puolituntia aikaa ja vastata linkin takaa löytyvään kyselyyn.

Kyselyssä on yhteensä 31 kysymystä, joista noin puolet on avoimia ja puolet monivalintakysymyksiä. Koska kysely toteutetaan anonyymina, on siihen luotu vain yksi yhteinen linkki. Tämä tarkoittaa, että kyselyä ei voi jättää kesken ja jatkaa myöhemmin. Suosittelen, että tallennat avoimet vastauksesi esim. word tiedostolle yllättäviä tilanteita varten.

Kyselyssä selvitetään koulun henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta ja sen johtamisesta. Minua kiinnostaa tietää, miten henkilöstö on kokenut vaativan muutoksen ja mitä johdon tulisi jatkossa ottaa paremmin huomioon muutosten suunnittelussa ja johtamisessa. Siksi arvostan suuresti, mikäli pystyt antamaan hetken omaa aikaasi ja vastaat ko. kyselyyn. Kysely sulkeutuu 20.1.2015.

<https://www.webropolsurveys.com/S/52C781DAE39792F6.par>

Rauhallista Joulua ja onnellista Uutta Vuotta toivottaen,

Yliluutnantti Mika Uitti

## MUISTUTUSVIESTI:

Tervehdys,

Suuri kiitos mikäli olet jo vastannut kyselyyn!

Mikäli kysely on kuitenkin jäänyt alkuvuoden kiireissä huomioimatta, niin ei hätää. Vielä on aikaa vastata. Olen jatkanut kyselyn vastaamisaikaa 30.1. asti. Arvostan suuresti, mikäli pystyt antamaan hetken omaa aikaasi ja tuomaan oman näkemyksesi toteutuneesta muutoksesta. Mitä kattavampi vastausprosentti, sitä luotettavampi tutkimus.

Hyvää alkanutta vuotta toivottaen,

Ylil Mika Uitti

## Toimintojen keskittäminen Imatralla - muutosjohtamisen vaikutuksia

**1. Työskentelin vuonna 2012**

- Imatralla  Espoossa

**2. Toimin**

- Sotilasvirassa  Siviilivirassa

**3. Kuuluin vuonna 2012**

- Oppiaineryhmään  
 Erikoisrajajääkärikomppaniaan  
 Tutkimus- ja tietopalveluyksikköön  
 Korkeakouluosastoon  
 Kurssiosastoon  
 Koulutusyksikköön  
 Muuhun koulun toimintoon

**4. Mielestäni muutos oli onnistunut.**

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

**5. Minulle oli selvää miksi muutos toteutettiin.**

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

**6. Koitko muutoksen välttämättömäksi? Perustele miksi / miksi et?**

**7.** Mielestäni muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen oli valittu oikeat henkilöt.

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

**8.** Minkälaisen kokoonpanon ("muutostiimin") pyrkisit itse luomaan toteuttamaan vastaavaa muutosta? Mihin kriteereihin itse kiinnittäisit huomiota?

**9.** Sain tarvittavan määrän tietoa muutoksen eri vaiheissa.

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

**10.** Missä tilaisuudessa tai kenen tahon kautta sait parhaiten tietoa muutoksesta?

**11.** Koin koulun johdon järjestämät infotilaisuudet tärkeiksi.

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

**12.** Infotilaisuuksia järjestettiin mielestäni

- Liian vähän
- Riittävästi
- Liian paljon

**13.** Infotilaisuus henkilöstölle on mielestäni onnistunut, jos...

**14.** Virallisten infotilaisuuksien sijaan, parempi viestintäkanava olisi mielestäni ollut...

**15.** Erilaisia keskustelutilaisuuksia / vastaavia, järjestettiin mielestäni riittävästi

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

**16.** Keskustelutilaisuus on mielestäni onnistunut, kun...

**17.** Muutoksen aikana työyhteisössä kiersi paljon huhuja, joilla oli negatiivinen vaikutus. (HUOM. vastausvaihtoehtojen järjestys on käänteinen)

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

**18.** Mitkä asiat itseäsi huolestutti muutoksen aikana?

**19.** Sain vastauksia mieltäni askarruttaviin kysymyksiin.

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

**20.** Mistä, tai keneltä, sait parhaiten apua ja tukea muutoksen aikana?

**21.** Pääsitkö osallistumaan muutoksen suunnitteluun?

- Kyllä
- En
- En, mutta en myöskään halunnut

22. Koin, että minua kuunneltiin ja mielipidettäni arvostettiin.

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

23. Koitko, että osallistumisellasi oli merkitystä lopputuloksen kannalta? Miten se mielestäsi vaikutti?

24. Olisiko henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pystynyt hyödyntämään paremmin? Miten ja milloin sen olisi mielestäsi voinut tehdä?

25. Miten seuraavat asiat muuttuivat muutoksen aikana?

|                            | Selkeästi heikkeni    | Heikkeni              | Pysyi samana          | Parani                | Selkeästi parani      |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työilmapiiri               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oma motivaatio             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luottamus omaan esimieheen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luottamus työnantajaan     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Miten seuraavat asiat muuttuivat muutoksen jälkeen?

|                            | Selkeästi heikkeni    | Heikkeni              | Pysyi samana          | Parani                | Selkeästi parani      | En työskentele enää RMVK:lla |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| Työilmapiiri               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| Oma motivaatio             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| Luottamus omaan esimieheen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| Luottamus työnantajaan     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |

27. Missä muutoksessa onnistuttiin parhaiten?

28. Missä epäonnistuttiin?

29. Jos olisit itse ollut vastuussa muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta, mitä olisit tehnyt toisin?

30. Millainen työympäristö RMVK on mielestäsi vuonna 2020?

31. Jäikö jotain kysymyttä, josta olisit halunnut kertoa?

## **Apukysymykset puolistrukturoitua teemahaastattelua varten**

### **Muutoksen lähtötilanne? Johdon valmistautuminen muutoksen toteuttamiseen?**

Miten kuvailisit lähtökohtatilannetta muutoksen suunnitteluun lähdetessä?  
 Muodostuiko johtoryhmälle selkeä yhteinen näkemys muutoksen toteuttamisesta? Koostuiko muutostyöryhmä oikeista henkilöistä? Olisitko kaivannut kokoonpanoon vahvistuksia? Muutoskonsulttia?  
 Miten kuvailisit johtoryhmän työskentelyä muutosta pohdittaessa? Minkälainen henki? Avoin, keskusteleva, luottamusta herättävä, käskyttävä?  
 Johdettiin muutosta tiimissä vai yksilön auktoriteettiin vedoten?  
 Pyrittiinkö muutoksen suunnittelussa nojautumaan johonkin muutosjohtamisen malliin tai teoriaan?  
 Mitä tavoitteita muutokselle asetettiin?  
 Mitä riskejä muutokseen koettiin liittyvän?  
 Vaiheistettiin muutosprosessi?  
 Syntyikö muutosvisio?  
 Mikä oli päätösten teon prosessi?  
 Mittaristot

### **Muutoksen toteuttaminen? Muutosjohtaminen?**

Kuvaile omin sanoin muutoksenjohtamisesta? Miten johdettiin?  
 Miten henkilöstön rooli koettiin muutoksessa?  
 Otettiin henkilöstö mukaan päätöksentekoon? Miksi / Miksi ei?  
 Vaikuttiko henkilöstön mielipiteet muutoksessa tehtyihin päätöksiin?  
 Miten muutoksesta viestittiin henkilöstölle? Oliko se toimiva/riittävä keino?  
 Tuliko muutoksen toteuttamisen aikana yllätyksiä mihin ei oltu pystytty varautumaan?  
 Mikä muutoksen toteuttamisessa koettiin hankalaksi?  
 Yllättikö muutosvastarinta? Pelättiin muutosvastarinnan aiheuttavan ongelmia?  
 Miten muutosvastarintaa pyrittiin pienentämään? Käsiteltiin henkilöstön kokemia tunteita avoimesti? Miksi / Miksi ei?  
 Miksi henkilöstö mielestäsi vastusti muutosta?  
 Mikä itseäsi huolestutti muutoksen aikana?  
 Olisitko kaivannut tukea omaan muutosjohtamiseen? Konsultti, RVLE?

### **Muutoksen jälkeen?**

Päästiinkö tavoitteisiin? Minkälaisia mittareita käytettiin?  
 Missä muutosjohtamisessa onnistuttiin?  
 Missä epäonnistuttiin?  
 Mitä opit muutosta toteuttaessasi? Mitä tekisit jatkossa toisin?