

MUUTOKSESSA JOHTAMINEN

Espoon kenttäjohtoalueen lähiesimiesten kokemuksia

Sari Ryynänen

10/2017

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Sari Ryyränen	Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Muutoksessa johtaminen Espoon kenttäjohtoalueen lähiesimiesten kokemuksia	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Yliopettaja Jaakko Kauppila	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
<p>Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa toteutetun organisaatiomuutoksen seurauksena Espoon kenttähenkilöstö, runkovouro kerrallaan, tekee kolmen viikon mittaisen työkierron lyhytkestoisen tutkinnan tehtävissä. Huhtikuun 2017 alussa toteutettu muutos on kenttähenkilöstön näkökulmasta merkittävä.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään, miten organisaatiomuutoksen toimeenpano onnistui Espoon kenttäjohtoalueen lähiesimiesten mielestä ja mitä sen johtamisesta voidaan oppia. Lisäksi tarkastellaan, mitä kokemuksia lähiesimiehille on kertynyt muutosprosessista ja mitä keinoja lähiesimiehet ovat käyttäneet johtamisessaan sekä henkilöstön tukemisessa ja sitouttamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla.</p> <p>Lähiesimiesten myönteiset kokemukset muutosprosessista liittyivät alkuvaiheen etupainotteiseen johdon viestintään esimiehille sekä suunnitteluun liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Kritiikkiä lähiesimiehet antoivat muutoksen perusteiden ja tarpeellisuuden riittämättömästä viestinnästä ja siitä, ettei kenttämiesten tutkintaan liittyviä koulutustarpeita ole huomioitu riittävästi ennen muutosta. Positiivisina asioina muutoksessa itsessään nähtiin kentän henkilöstön ammattitaidon kehittyminen sekä kentän ja tutkinnan välisen yhteistyön tiivistyminen.</p> <p>Omassa johtamisessaan lähiesimiehet pyrkivät motivoimaan henkilöstöä toimimalla esimerkkinä ja korostamalla yhdessä tekemistä. Muutosvastarinnan hallinnassa korostuivat läsnäolo ja aktiivinen vuorovaikutus. Tukemisessa nähtiin tärkeäksi yksilön kohtaaminen ja myös ryhmähengen vahvistaminen. Tärkeimpinä asioina muutosjohtamisessa pidettiin tosiasioihin perustuvan tiedon välittämistä, läsnäoloa ja esimerkin näyttämistä.</p> <p>Tutkimuksen kohteena ollut muutosprosessi on vielä kesken ja muutoksen vakiintuminen osaksi normaalia kenttähenkilöstön työskulttuuria tulee viemään aikaa. Tulevissa muutoksissa tulisi avoimuuteen muutostarpeen perusteiden viestinnässä kiinnittää enemmän huomioita henkilöstön varhaisen sitoutumisen varmistamiseksi. Muutosvalmiuden lisäämiseksi ja työhyvinvoinnista huolehtimiseksi tulisi henkilöstön koulutukselliset tarpeet huomioida muutoksessa etupainotteisesti</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
65 + 3 liitesivua	lokakuu 2017	mAmk2016ONT
Avainsanat		
muutos, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, esimies, Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteen kehittäminen		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku	2
1.2 Näkökulma ja rajaukset	3
2 TIETOPERUSTAN ESITTELY	4
2.1 Aikaisempi tutkimus	4
2.2 Organisaatio	6
2.2.1 Organisaatiomuutos ja muutostyypit	8
2.2.2 Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa	11
2.2.3 Organisaatiokulttuuri	12
2.2.4 Poliisikulttuuri ja poliisin arvot	15
2.3 Muutoksen johtaminen	16
2.3.1 Muutoksen johtamisen vaihemalleja	18
2.3.2 Johtajan tehtävät muutoksessa	20
2.3.3 Muutoksen vaikutukset henkilöstöön	22
2.3.4 Muutosvastarinta	25
2.4 Esimies muutoksessa	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	32
3.1 Tutkimuksen metodologia	32
3.2 Aineiston hankinta	33
3.3 Aineiston analyysi	35
4 TUTKIMUKSEN KOHDE.....	36
4.1 Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen haasteet ja niihin vastaaminen	37
4.2 Keskeiset kehittämistoimet	38
4.3 Kenttähenkilöstön työnkuvan laajeneminen tutkinnan tehtäviin	40
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
5.1 Muutoksen käynnistäminen.....	42
5.2 Johtaminen muutoksessa	44
5.3 Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen	46
5.4 Muutoksen vakiinnuttaminen	49
5.5 Kokemukset muutoksesta ja sen johtamisesta.....	51
6 POHDINTA.....	53
6.1 Muutosprosessista	53
6.2 Muutoksen johtamisesta	56
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
6.4 Esitys jatkotutkimuksen kohteeksi	61
LÄHTEET	62
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Julkisissa organisaatioissa, kunnissa ja valtionhallinnossa on eletty jo pitkään suurten muutosten aikaa. Kuntien yhdistäminen on aloitettu jo 60-luvulla ja jatkuu edelleen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (SOTE) on käynnistetty yli kymmenen vuotta sitten ja se on edelleen keskeneräisenä esillä mediassa lähes päivittäin. Valtionhallinnon säästötalkoisiin kuuluva mittava puolustusvoimauudistus toteutettiin vuosina 2012–2015 ja poliisin hallintorakennemuutoksen (PORA) vaiheet I – III vuosina 2009–2015. Hallintorakennemuutoksen jälkeenkin erinäiset sopeuttamistoimenpiteet poliisissa ovat paikallistasolla arkipäivää ja välttämättömiä resurssien pienentyessä ja toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Jotta resurssit pystytään kohdentamaan tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti poliisin perustehtävien hoitamiseen, on tehtävä muutoksia.

Näin on tehty myös Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa, jossa vuoden 2017 alusta alkaen on käynnistetty johto- ja organisaatorakenteen kehittämiseen liittyviä muutoksia. Muutosten tavoitteena on varmistaa laitoksen toimintakyky, työturvallisuustekijät sekä työhyvinvointi toimintaympäristön muuttuessa. Muutoksen sanotaan olevan suurin poliisilaitoksen historiassa ja siksi tämä muutos ja siihen liittyvä muutoksen johtaminen ovat tutkijan mielenkiinnon kohteena. Osana kehittämistoimia Espoon pääpoliisiasemalle perustetun ja koko poliisilaitoksen rikos- ja sekalaisilmoitusten esikäsittelystä vastaavan yksikön sekä lyhytkestoisesta tutkinnasta vastaavan tutkintaryhmän voimavarat siirrettiin hälytys- ja valvontasektorin alaisuuteen. Espoon kenttäjohtoalueen henkilöstön kannalta muutos tarkoitti sitä, että jokainen runkovuoro suorittaa jatkossa myös näiden yksiköiden toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä yhden kolmeviikkoisjakson kerrallaan. Kentän työnjohdon ja heidän alaiensa näkökulmasta muutos on suuri. Tutkija itse jäi kentän esimiestehtävistä kahden vuoden mittaiselle virkavapaalle alkuvuonna 2015 ja pääsee siten tarkastelemaan muutosprosessia objektiivisemmin.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten syksyllä 2016 henkilöstön tietoon tullut ja osana laajempaa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteiden kehittämistä huhtikuussa 2017 käynnistetty Espoon hälytys- ja valvontasektorin uudelleenorganisointi on lähiesimiesten kokemuksen mukaan onnistunut ja mitä siitä voidaan oppia. Tätä kokemusta ja tietoa pystytään toivottavasti hyödyntämään tulevissa muutoksissa, jotta samat virheet voitaisiin välttää ja seuraavista muutoksista suoriuduttaisiin paremmin.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä kokemuksia hälytys- ja valvontasektorin lähiesimiehillä on organisaatiomuutoksen toimeenpanosta kertynyt?
- Mitä keinoja lähiesimiehet ovat käyttäneet johtamisessaan sekä alaisten tukemisessa ja heidän sitouttamisessaan?

Hirsjärven ym. (2015, 138–139) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Tämä tutkimus on kuvaileva, pyrkien dokumentoimaan työnjohdon tekemiä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä muutosjohtamisesta. Organisaatiomuutosta tarkastellaan yksilön näkökulmasta, jota tässä tutkimuksessa edustavat lähiesimiehet eli kenttäryhmien alipäällystöviroissa toimivat esimiehet.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomiseksi on tutustuttu aikaisempaan muutosjohtamiseen liittyvään tutkimukseen sekä muutosjohtamisen kirjallisuuteen. Muutoksen johtamisen teoreettisella tarkastelulla luodaan pohjaa aineistonhankinnalle ja lisätään tutkijan perehtyneisyyttä aihepiiriin, jolloin aineistoa hankittaessa mahdollisuudet esittää oikeita kysymyksiä ovat paremmat. Tuloksia peilataan myöhemmässä vaiheessa tähän viitekehykseen.

1.2 Näkökulma ja rajaukset

Tutkimus sijoittuu työntekijöiden näkökulmasta syksyllä 2016 alkaneeseen ja parhaillaan toteutusvaiheessa olevaan Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteen kehittämisen viitekehykseen. Tarkastelu rajataan koskemaan vain Espoon poliisiaseman hälytys- ja valvontasektoria.

Esimiehellä on vastuu muutosprosessin toteutuksesta yhdessä työntekijöidensä kanssa. Esimiehellä on muutoksessa paljon tehtäviä, jotka liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Esimies voi olla toimeenpanija ja asiantuntija, minkä lisäksi hän voi olla myös oma-aloitteinen ja vaikuttaa aktiivisesti muutosten toteutuksessa yrityksessä. Seuraavalla tasolla valmentava esimies sparraa työntekijät löytämään itse muutoksen merkityksen ja hyödyt itselleen. Innovaattori-muutosjohtaja hyödyntää muutoksen mahdollisuuksia maksimaalisesti, etsien uudistuksia ja luovia ratkaisuja luoden. Intohimoisella vastuunkantajalla puolestaan on intohimo mukana muutoksessa. Tällöin hän innostaa työntekijöitä muutoksessa ja saa heidät sitoutumaan myös tunteen tasolla siihen. (Pirinen 2014, 61-79.) Kun otetaan vielä huomioon Kotterin (1996, 23) toteamus, että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista, on perusteltua valita tutkimuksen näkökulmaksi henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tästä voimavarasta on muutoksessa pyritty huolehtimaan ja millä toimenpiteillä henkilöstö saadaan muutostilanteessa pidettyä motivoituneena, toimintakykyisenä ja sitoutuneena organisaatioon.

Muutoksen johtamista tarkastellaan lähiesimiesten näkökulmasta, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kenttäryhmien esimiehinä toimivia ryhmänjohtajia ja varajohtajia. Organisaatiomuutoksessa esimiehen on tasapainoiltava sisäisen ja ulkoisen maailman välillä; toisaalta on pyrittävä rehellisesti tekemään ymmärrettäväksi muutosta koskevan päätöksen taustoja, edellytyksiä, näkökulmia ja tavoitteita ja vastattava sen toteuttamisesta työyhteisössään ja samanaikaisesti on ymmärrettävä työyhteisönsä perusteita ja näkökulmia

ja haettava ulkoisia ja sisäisiä intressejä yhdentäviä ratkaisuja (Valtee 2004, 45). Esimiehen rooli korostuu, kun työntekijän halutaan muutostilanteessa pysyvän kiinni työssään (Ponteva 2012, 24). Lähiesimiehet ovat itse muutoksen kokijoita ja samalla vastuussa sen toteutuksesta. Lisäksi lähiesimiehet ovat työvuorossaan tiiviisti tekemisissä muutoksen kohteena olevan henkilöstön kanssa, joten heillä paras tieto henkilöstön suhtautumisesta muutokseen, muutokseen liittyvistä haasteista ja keinoista, joilla eteen tulleita ongelmia on pyritty ratkomaan. Lähiesimiesten muutosta koskevien kokemusten ja käsitysten tutkimisella voidaan olettaa saatavan arvokasta tietoa tulevia muutoksia silmällä pitäen.

2 TIETOPERUSTAN ESITTELY

2.1 Aikaisempi tutkimus

Suomessa julkisissa organisaatioissa, sosiaali- ja terveysalalla sekä valtionhallinnossa muutokset ovat olleet lähes arkipäivää viimeisten vuosikymmenten ajan. Kotimainen muutosjohtamisen tutkimus painottuikin pitkälti julkiselle sektorille ja etenkin sairaala- ja kuntaympäristöön. Muutoksen johtamista on tutkittu muun muassa seuraavissa tutkimuksissa:

Valtee (2004) on tutkinut 90-luvun lopulla seitsemässä erikoissairaanhoidon piirissä toteutettua organisaatiomuutosta niiden henkilöstön näkökulmasta. Valteen mukaan tärkein tutkimuksen tuloksiin sisältyvä viesti on se, että yhdessä tekemiseen ja keskinäiseen tukemiseen perustuva, joustava, henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustava, työyhteisön yhteisiä keskustelufoorumeja suosiva ja toiminnan laatuun panostava työyhteisö on selvinnyt organisaatiomuutoksen esille nostamista haasteista huomattavasti paremmin kuin työyhteisöt, josta tällaiset elämäntavan piirteet puuttuvat.

Heinon (2010) tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohdon kokemukset muutosprosessista ovat olleet vaihtelevia. Tiedonkulkuun ja osallistamiseen liittyen oli sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia. Tärkeäksi oli koettu ammatillisen keskijohdon ja muiden työntekijäryhmien tuki sekä yksilölliset muutosvalmiudet, jotka liittyivät erityisesti omiin asenteisiin, työhön sitoutumiseen ja oman ammattitaidon vahvistumiseen. Toisaalta muutoksen johtamiseen liittyviksi esteiksi ja haittoiksi oli koettu työntekijöiden asenne, kiire, resurssien riittämättömyys ja työn vaativuus.

Ponteva (2012) on tutkinut erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa tehtyjä organisaatiomuutoksia esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkituissa tapauksissa muutokset onnistuivat sitä paremmin, mitä tilannetajuisempia ja tunneälyisempiä työntekijät ja erityisesti heidän esimiehensä olivat. Lähes jokaisessa muutoksessa koettiin viestinnällisiä vaikeuksia ja lisäksi osallistuminen ja todellinen muutoksiin vaikuttaminen oli tuntunut työntekijöistä haastavalta. Todelliset vaikutusmahdollisuudet olivat olleet sitä heikommät, mitä byrokraattisemmasta organisaatiosta oli kysymys. Ongelmia tuotti kaikissa tutkituissa organisaatioissa myös tukipalvelujen, kuten talous- ja henkilöstöpalvelujen toimimattomuus.

Juppo (2005, 2011, 2012) on tutkinut muutosjohtamista laajasti julkishallinnon ja johdon näkökulmasta. Väitöskirjassaan ”Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta” (2011) Juppo on tutkinut millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopiston ylimmän johdon arvioimana. Juppo havaitsi, että muutosta johdettiin rajoitetun rationaalisuuden ja tiedon varassa ja erilaisten intressien ristipaineessa. Uudistukseen liittyvät muutossuunnitelmat olivat prosessimaisia aikatauluja. Usealla muutoksen johtamisen osa-alueella korostui viestinnän ja kommunikaation merkitys. Muutosvastarinta näkyi epävarmuutena ja kulminoitui joihinkin yksityiskohtiin. Jupon tutkimuksessaan määrittelemän johtajan ideaalikuvaan mukana esimerkillinen johtaja visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation sekä innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen.

Pastak (2015) on omassa pro gradu-tutkielmassaan selvittänyt, mitä kokemuksia ilmavoimien lakkautettavien yksiköiden esimiehille kertyi 2012-2015 suoritetun organisaatiomuutoksen toimeenpanosta ja mitä keinoja keskijohto käytti johtamisessaan, sekä henkilöstön sitouttamisessa ja tukemisessa. Keskijohtoon Puolustusvoimissa kuuluvat joukkoyksikkö -tason komentajat ja päälliköt. Keskijohto oli kokenut hyvänä sen, että henkilöstöstä haluttiin pitää huolta ja henkilöstölle tarkoitettuja tukitoimia oli ollut riittävästi. Kritiikkiä keskijohto antoi etenkin muutoksen perusteluiden uskottavuuden puutteesta ja niiden riittämättömästä kommunikaatiosta. Pastak toteaa keskijohdon käyttäneen omassa johtamisessaan keinoja ja toimintatapoja, jotka teoretarkastelun mukaan kuuluvat hyvään muutosjohtamiseen. Henkilöstön osallistaminen muutokseen oli sen toiminnassa kuitenkin toteutunut heikosti.

Poliisin toimintaympäristössä muutosta ja sen johtamista on tarkasteltu muutamissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä:

Mansikka-aho (2008) on pro gradu – tutkielma liittyy Vaasan uuden poliisitalon valmistumiseen 2003 ja sen myötä kahden poliisilaitoksen sekä monen erillisen yksikön yhdistämiseen. Tutkimuksessa on selvitetty, miten muutos on koettu ja onko yhdistymisen myötä syntynyt yhteistä kulttuuria, kun lähtökohtaisessa jokaisessa yksikössä on ollut erilainen työkuulttuuri, virkarakenne ja kehitysvaihe. Muutoksen tueksi oli otettu TYKES-projekti, jossa oli määritelty 10 tavoitetta muutoksen läpiviennin helpottamiseksi. Tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti organisaatiokulttuurin luomista ja muutoksen läpiviemistä koskevan projektin tavoitteita. Empiirinen osuus on koostunut TYKES-projektin asiakirjoista ja haastatteluista, joiden kohderyhmänä oli esimiestaso. Tulosten perusteella muutoksen tarve oli henkilökunnalle selvä, tiedotus pelasi ja muutoshalukkuutta oli löytynyt kiitettävästi. Lisäksi yhteistyökulttuuria oli syntynyt, kun työtehtäviä on suunniteltu ja toteutettu yhdessä, jolloin työtehtävien päällekkäisyys oli vähentynyt ja tehokkuus parantunut. Silti erillisyyksillä oli oma kulttuurinsa ja ne halusivat myös jatkossa säilyttää erillisyytensä.

Haraholma (2011) on tehnyt arviointitutkimuksen poliisin hallintorakenneuudistuksen (PORA I ja II) muutoksista ja sen vaikutuksista poliisissa. Tutkimuksen aineistona on henkilöstön kokemusten kartoittamiseen käytetty muun muassa poliisin henkilöstöbarometrin (PHB) tuloksia etenkin hallintorakenteen uudistamisen prosessiin liittyen. Henkilöstön näkökulmasta keskimäärin alhaisimmat arviot molemmat PHB-kyselyt (PORA I JA II) huomioon ottaen saivat henkilöstön laajempi osallistuttaminen uudistusprosessiin, kokemus osallisuudesta ja henkilöstön huomioimisesta. Sen sijaa toista vaihetta (PORA II) koskevan tiedottamisen koettiin onnistuneen ensimmäistä vaihetta (PORA I) paremmin.

Lehtinen (2013) on omassa opinnäytetyössään tutkinut Helsingin poliisilaitoksen organisaatiouudistuksen vaikutuksia. Tutkimuksessaan Lehtinen on selvittänyt, miten organisaatiouudistus on vaikuttanut Helsingin poliisilaitokseen ja onko organisaatiouudistus saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Parantuneita tuloksia tarkasteltaessa on esiin noussut ilmiö, jossa henkilöstö kyselyn mukaa kokee, etteivät toimintamallit tuota tulosta, vaikka tulosmittarit antavat päinvastaisen tuloksen. Lehtinen on pitänyt esiin noussutta ilmiötä viestinnällisenä ongelmana ja sen kertovan myös työn tekemisen painopisteen siirtymisestä totutusta ja mielekkästä enemmän tehokkaaseen ja tulokselliseen. Tutkimuksen tulosten perusteella toimenpide-ehdotuksina on esitetty vielä kesken olleen muutoksen eteenpäinviemistä muun muassa jatkamalla uusiin toimintamalleihin sitouttamista, parantamalla viestintää ja huomioimalla henkilöstön palaute paremmin toiminnan kehittämisessä.

Järvinen (2016) on puolestaan tehnyt opinnäytetyönään tutkimuksen poliisiorganisaation hallinto-, rakenne- ja tietojärjestelmä uudistukseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli empiirisen kyselytutkimuksen avulla kartoittaa henkilöstön kokemuksia ja löytää vastauksia siihen, miten edellä mainittuja suuria muutoshankkeita tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti. Tutkimus koski koko poliisin henkilöstöä ja sillä selvitettiin, miten muutosta johdettiin ja osaaminen huomioitiin. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina johtamiseen liittyen henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna olivat puutteet hankkeiden muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä. Muutosjohtamisen tapaan ja siihen, miten muutos lopulta vaikuttaa poliisin kokonaisvaltaiseen toimintaan tulisi tulosten valossa kiinnittää huomiota. Osaamista oli johdettu koulutus ja osaaminen uudelleensijoittelussa kohtuullisen hyvin huomioiden ja muutokset oli nähty mahdollisuuksina, eikä muutosvastarintaa sellaisenaan ollut havaittavissa.

Poliisiorganisaatiossa ei tehdyn kartoituksen perusteella ole aikaisemmin tutkittu muutoksen johtamista pelkästään lähiesimiesten eli tässä tutkimuksessa kenttätoiminnan päivittäisjohtamisesta vastaavien ryhmänjohtajien ja ryhmien varajohtajien näkökulmasta.

2.2 Organisaatio

Scheinin (1973, 18 - 19) mukaan organisaation perusajatus lähtee siitä, että ihminen ei yksin pysty tyydyttämään kaikkia tarpeitaan ja toiveitaan. Kun he yhdistävät työpanoksensa, he huomaavat saavansa yhdessä paljon enemmän aikaan kuin mihin yksikään heistä olisi yksin

pystynyt. Schein määrittelee organisaatiolle neljä perusajatusta, jotka ovat pyrkimysten koordinoiminen, yhteisen tavoitteen tai päämäärän saavuttaminen, työnjako ja arvovaltahierarkian tarve.

Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatio on tarkoitushakuinen sosiaalinen järjestelmä, joka tähtää tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmisten välisellä yhteistoiminnalla organisaatiossa on ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa ja yhteistoimintasuhteet ilmenevät organisaation toiminnassa. Organisaatio voidaan määritellä myös välineeksi, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan koota yhteen tavalla, jonka seuraukset ovat parempia kuin yksilöiden oma toiminta, koska kukaan ei voi yksinään saavuttaa samoja tuloksia. (Juuti 2006, 204.)

Organisaatiolla on oma rakenteensa, jossa on määritelty eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit, sen heijastaessa pyrkimystä erilaistaa työnjakoa ja toimintoja. Rakenteen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Niinpä organisaation rakenne onkin siis muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön saavuttamiseksi. Rakenne riippuu paljon ympäristön toiminnalle asettamista tavoitteista, jolloin nopeasti muuttuvassa ympäristössä sen on oltava joustava. Rakenne luo myös puitteet auktoriteettisuhteille. Organisaatorakenteessa erotetaan pystysuora ja horisontaalinen ulottuvuus ja ne yhdessä määrittävät organisaation muodollisen rakenteen. (Juuti 2006, 207–208.)

Organisaation muodollisuudella viitataan Juutin (2006, 211–212) mukaan siihen, missä määrin organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä ja missä määrin työt on organisaatiossa standardoitu. Muodollisessa organisaatiossa, työntekijällä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä, miten ja milloin hän työnsä tekee. Muodollisuuden etuna on, että asiakkaat saavat jokseenkin samanlaisen kohtelun, työntekijöiden roolit ovat selvät ja toimintojen vähäinen vaihtelu, jolloin niiden ennustettavuus lisääntyy. Muodollisuuden haittana puolestaan on se, että käyttäytymisestä ja organisaation toiminnasta tulee helposti jäykkää ja joustamatonta, työmotivaation laskeminen, koska henkilöstö kokee olevansa valvottu eikä heillä ole mahdollisuuksia itsenäisyyteen työssään ja näiden lisäksi organisaation on vaikea sopeutua muuttuviin oloihin.

Työnjako on Scheinin (1973, 28–29) mukaan organisaation tärkeä ominaisuus ja koko organisaatiota voidaankin pitää eräänlaisena tavoitteiden ja välineiden ketjuja, jossa ylemmän organisaatiotason välineistä tulee alemman organisaatiotason tavoitteita. Työnjako muodostuu erilaisten, tietyn päämäärän toteuttamiseen tarvittavien toimintojen erikoistumisesta. Jokainen toiminto on päämäärä ryhmälle, jolle se on uskottu. Koska usein määritellään tarkasti vain tarvittava ensimmäinen välinetaso ja annetaan seuraavalle tasolle tietty vapaus kehittää oma alaorganisaationsa, sille uskotun työosuuden mahdollisimman tehokkaan suorituksen takaamiseksi, tekee tilanne mahdolliseksi ja jopa todennäköiseksi sen, että organisaation eri osat alkavat toimia keskenään ristiriitaisesti, suorittavat osin samoja tehtäviä tai kilpailevat keskenään riittämättömistä resursseista. Todennäköisyys

tähän kasvaa, mitä laajemmasta organisaatiosta ja miten lopullisesta päämäärästä on kyse. Yksi organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä onkin eri osien yhdistäminen tehokkaan kokonaissuorituksen varmistamiseksi.

2.2.1 Organisaatiomuutos ja muutostyypit

Muutos tarkoittaa prosessia, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se oli, muuttamalla tai muuttamalla. Juuti ja Virtanen (2009, 30) toteavat organisaatiomuutoksen olevan suhteellinen käsite, sen voidessa tarkoittaa monia eri asioita. Organisaatiomuutokset voivat olla pieniä tai isoja, riippuen tarkastelijan näkökulmasta ja niillä voidaan viitata esimerkiksi organisaatiofuusioihin, työtapojen muutoksiin työyhteisöissä, organisaatiokulttuurissa tapahtuviin muutokseen tai subjektiivisimmassa mielessä yksittäisen työntekijän ajattelutavan muutoksiin ja vaikkapa yksilöllisiin oppimiskokemuksiin.

Organisaatiomuutos pelkistetyimmillään kuvataan uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13). Organisaatiomuutoksen äärimmäisenä muotona voi puolestaan olla se, että organisaatio lakkaa olemasta. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on yleensä kehittää ja korjata vallitsevaa tilaa ja näin päästä kokonaisuuden kannalta alkutilaa parempaan tilanteeseen. (Valtee 2004, 9.)

Organisaatiomuutos voidaan luokitella useiden tekijöiden, kuten sen koon, ajallisen keston, ajoituksen, vaikuttavuuden, suunnitelmallisuuden asteen, muutoksen aloitteen tekotavan tai muutoksen ohjauksen suunnan mukaan. Muutoksen aiheuttavat syyt puolestaan voidaan luokitella joko proaktiivisiksi tai reaktiivisiksi. Proaktiivinen muutos lähtee liikkeelle organisaation sisältä kehitystarpeista, ideoista ja innovoinnista. Reaktiivisessa muutoksessa organisaatio sen sijaan reagoi ulkopuoliseen uhkaan tai muutosimpulssiin. Tällöin muutokselle on tyypillistä päätöksenteko uhkien alla, suorat ratkaisumallit ja muutoksen ohjaaminen ulkoapäin. Julkisen sektorin muutokset ovat useimmiten luonteeltaan reaktiivisia. (Juppo 2011, 41.)

Organisaatiomuutokset voivat siis olla luonteeltaan toisistaan poikkeavia ja siksi ne voivat edellyttää myös erilaista reagointia. Tämän vuoksi erilaisten muutostyyppien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Stenvall ja Virtanen 2007, 18-21) Yleisimmät muutostyyppejä kuvaavat mallit jaottelevat muutokset niiden koon ja syvyyden mukaan tai yhdistävät kahta tai useampaa tekijää, kuten koko ja ajoitus (Nadler & Tushmanin malli Valteen 2004, 14 mukaan; Stenvall & Virtanen 2007, 25).

Nadlerin ja Tushmanin (1989) tekemää muutostyyppiäajottelua voidaan pitää yhtenä siteeratuimmista muutostyyppimalleista. Jaottelu kuvaa muutostyyppien ohella myös erilaisia muutoksen toteuttamiskeinoja, joita saadaan yhdistämällä eri muutostyyppejä keskenään (kuvio 2). Esimerkiksi inkrementaalinen eli suppealle toiminnan alueelle kohdistuva ja ennakoiva muutos yhdessä voidaan nähdä toiminnan virittämiseksi. Yhdessä nämä muutokset kuvaavat tiettyjen organisaation osien muuttumista ja näissä tapauksissa organisaation toimintaa pyritään virittämään ennakoimalla tulevia tapahtumia. Sellaisessa muutostilanteessa, jossa kyseessä on inkrementaalinen ja reaktiivinen muutos, voidaan

puhua organisaation sopeutumisesta. Organisaation uudelleensuuntautuminen on puolestaan ajankohtainen sellaisissa muutostilanteissa, joissa muutos on strateginen ja ennakoiva. Tällaisen muutoksen kohdalla on aikaa muotoilla muutosta, rakentaa koalitiota ja ottaa työntekijät vaikuttavasti mukaan uuteen organisaatioon. Muutostyypeistä haastavimman eli strategisen ja reaktiivisen muutoksen taustalla piilee usein välittömiä vaikutuksia, joihin pyritään vastaamaan organisaation uusiutumisella. Organisaation uusiutuminen on edellä esitettyihin toteuttamiskeinoihin verrattuna riskialttein, sillä tällaisia muutoksia johdetaan usein kriisin kaltaisissa olosuhteissa sekä todella nopealla aikataululla. (Nadler & Tushman 1989, 196.)

	3. Inkrementaalinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 1. Organisaatiomuutosten tyypit (Nadler & Tushman 1989, 196).

Tavallisesti muutoksen käsitteellä tarkoitetaan tietystä tilasta siirtymistä uuteen tilaan. Tästä huolimatta muutoksia on mahdollista luokitella myös niiden ajallisen keston perusteella. Stenvall ja Virtanen (2007) ovat tyypitelleet organisaatiomuutokset neljään kategoriaan muutoksen aikahorisontin ja kohdentamisen perusteella (kuvio 3).

Luokittelun mukaan organisaatiomuutoksen aikajänne voi olla joko nopea tai hidas. Nopealla muutoksella tarkoitetaan sellaista muutosta, jonka toteuttaminen kestää viikoista kuukausiin. Hitaan muutoksen toteuttaminen puolestaan kestää useista kuukausista vuoteen tai jopa useisiin vuosiin. Muutoksen kohdentamisella taas tarkoitetaan sitä, että muutos voi esimerkiksi kohdistua organisaation näkökulmasta ainoastaan suppealle toiminnan alueelle, jolloin kyse on inkrementaalisesta muutoksesta. Jos muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan, niin kyseessä on laaja-alainen eli radikaali muutos. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–25.)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	MUUTOSTYYPPI 1 LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	MUUTOSTYYPPI 2 INKREMENTAALINEN MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	MUUTOSTYYPPI 3 RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	MUUTOSTYYPPI 4 RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Kuvio 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25).

Edellä esitetyt muutostyypit eroavat toisistaan usealla tavalla. Nämä erot nousevat esiin, kun etsitään vastausta kysymyksiin; millaisia riskejä muutoksen toteuttamiseen liittyy, mitä muutoksilla tavoitellaan ja minkälaisia vaatimuksia muutosjohtamiselle asetetaan kunkin muutostyyppin kohdalla. Muutostyyppi 3 kuvataan haastavimmaksi kaikista muutostyypeistä, sillä muutos on laaja-alainen ja koko organisaation toimintaan liittyvä. Lisäksi muutoksen toimeenpano toteutuu nopeassa aikataulussa, joten muutokseen liittyvät riskit ovat korkeita. Tällaisen radikaalin ja nopean muutoksen johtaminen vaatii laajaa kokemusta muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamiseen liittyvän teorian ymmärrystä. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 26–27) mukaan muutostyyppi 4 on hyvin samankaltainen kuin tyyppi 3, mutta niiden aikahorisontit eroavat toisistaan. Muutostyyppi 4 on aikajänteeltään pidempi kuin radikaalia ja nopeaa muutosta edustava muutostyyppi 3. Tällaisessa

radikaalissa pitkän aikajänteen muutoksessa korostuu etenkin riskien tunnistaminen, sillä muutoksella pyritään laaja-alaiseen koko organisaation toiminnan ja kulttuurin muuttamiseen.

2.2.2 Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa

Julkinen toiminta rahoitetaan julkisesti ja organisaatiot ovat julkisessa omistuksessa. Julkiseksi toiminnaksi voidaan katsoa toiminta, joka tapahtuu julkisoikeudellisessa yksikössä, sekä virkamiesten viranomaistoiminta virkavastuulla tai toteutettaessa laissa mainittua tehtävää. Tyypillisesti julkisen toiminnan peruspäätöksentekomekanismeista säädetään valtiosäännössä ja menettelytavoista erillisellä lailla. Toiminta toteuttaa julkista tehtävää, joka on voittoa tavoittelematonta. Valtion perustehtäviä voidaan tarkastella julkihyödykkeiden tuottamisena. Tyypillisiin julkihyödykkeisiin kuuluvat esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen turvallisuus, lainkäyttö ja ympäristönsuojelu, laajassa mielessä myös koulutus ja sosiaalipalvelut. Teoreettisen lähestymistavan kautta julkinen toiminta toteuttaa julkista intressiä, kuten yksityisen intressin toteutumisen varmistamista (poliisi, armeija, vankeinhoitolaitos, tuomioistuimet), yhteisen hyvän toteutumista ja hyvinvoinnin maksimoimista. Julkisen toiminnan erottaa yksityisestä lopulta sen normatiivinen arvopohja. (Pekkola & Haveri & af Ursin 2016, 20–27.)

Julkinen hallinto muuttuu sekä hallinnon sisäisten tekijöiden vaikutuksesta että hallinnon ulkoisten tekijöiden sanelemana, joko julkisissa organisaatioissa tehtyjen omien päätösten johdosta tai hallinnonuudistusten toteuttamisesta (Airaksinen & Haveri & Pekkola & Nyholm & Stenvall 2016, 296). Organisaatiossa muutoksia aiheuttavia ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen ja ylipäättänsä toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä saattavat olla johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muospaineet ja asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.) Organisaatiot eivät muutu automaattisesti sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muuttuessa, vaan muutokset edellyttävät ensin tulkintaa ongelmasta ja jonkun tai joidenkin tekemää päätöstä keinoista, joilla ongelmaan haetaan ratkaisua ja jotka konkretisoivat muutoksen. Julkisen hallinnon on otettava huomioon ympäristössä tapahtuvat muutokset ja toiminta on sopeutettava ympäristön edellyttämällä tavalla. Muutosta on vuosikymmenien kuluessa tapahtunut kaikilla hallinnon osa-alueilla, mutta siitä huolimatta julkisen toiminnan monet peruskysymykset, kuten julkisen toiminnan arvot, tarve ja tavoitteet, ovat muuttumattomia. (Airaksinen ym. 2016, 296 – 297.)

Julkisella sektorilla organisaatiomuutoksen aiheuttavat usein organisaation ulkopuolelta tulevat päätökset ja ohjaus, jolloin muutokset ovat useimmiten reaktiivisia (Juppo 2005, 112; 2011, 41–42). Tässä tilanteessa strategiset valinnat on jo tehty muualla ja organisaatiolle itselleen jää muutoksen toimeenpano sekä toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä ulkoa annetut realiteetit vaikuttavat siihen, miten muutos toteutetaan ja johdetaan sekä miten se perustellaan henkilöstölle ja tuodaan osaksi organisaation toimintatapaa. (Valtee 2004, 15–16.)

Jupon (2005, 109, 112) mukaan muutosprosessin läpivienti julkisella sektorilla on ollut hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla, johtuen muun muassa ulkoisten muutospainoiden vähyydestä, suunnittelupainotteisuudesta sekä toiminnan lakisääteisydestä. Julkisessa organisaatiossa lainmukaisuus ja hyvän hallinnon periaatteet on otettava huomioon kaikessa toiminnassa. Muutosten tulee tapahtua julkisesti, avoimesti ja tiedottamisen tulee olla riittävää sekä kattavaa. Muutokset vaativat runsasta suunnittelua ja etukäteisselvityksiä esimerkiksi yhteiskunnallisten ja sidosryhmiä koskevien vaikutusten tutkimiseksi. Tämän lisäksi esimerkiksi jäykästä hallintokulttuurista, byrokratiasta ja hierarkkisista rakenteista ja järjestelmistä johtuen muutokset voivat viedä paljon aikaa. Organisaation muutos ei saisi kuitenkaan lamaannuttaa organisaation tehtävän mukaista normaalia toimintaa, vaikka se saattaakin tilapäisesti vaikuttaa organisaation toimintakykyyn.

Juppo (2005, 109) näkee muutoksen toteuttamisen ongelmina julkisella sektorilla muutoksen keskitetyn, virastojen näkökulmasta ylhäältä alas –johtamisen luonteisen päätöksenteon ja tätä kautta henkilöstön heikot vaikutusmahdollisuudet suunnittelussa ja päätöksenteossa. Lisäksi hän nostaa ongelmina esille organisaatioiden vähäisen huomion muutosvalmiuden luomiseen ja muutoksen vakiinnuttamiseen sekä henkilöstön sitoutumisen.

Stenvall ja Virtanen (2007, 16–17) toteavat julkisten organisaatioiden pyrkivän yleisesti vastustamaan muutosta julkisen hallinnon turvallisuutta ja jatkuvuutta korostavan kulttuuriperinteen takia. Onkin tärkeää ymmärtää julkisen organisaation muutoksen johtamisen ja hallinnan erityispiirteet verrattuna yritysmaailmaan: julkisen organisaation muutoksen johtaminen on oma tyylilajinsa (Virtanen & Stenvall 2014, 180).

Poliisi on valtionhallinnon alainen julkinen organisaatio, jonka tehtävät (kts. Poliisilaki 22.7.2011, 1§). ovat laissa määrättyjä Sisäministeriö asettaa poliisille alustavat toiminnalliset tulostavoitteet ja myöntää poliisitoimen toimintamenoihin eduskunnan täysistunnon hyväksymän määrärahan. Sisäministeriön alainen Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista toimintaa sekä vastaa poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden tulosoikeudesta.

2.2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioissa on välttämätöntä ymmärtää kulttuuriin liittyviä asioita, koska se auttaa sekä tulkitsemaan organisaatiossa tapahtuvia ilmiöitä että määrittelemään asioiden tärkeysjärjestyksen johtajien ja johtajuuden kannalta. Schein määrittelee kulttuurin luomisen, sen johtamisen ja myös tuhoamisen yhdeksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista ja pitää kulttuuria ja johtamista saman kolikon kääntöpuolina. (Schein 1991, 19–20.)

Schein (1991, 26) tarkoittaa kulttuurilla perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

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

Vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee ryhmästä tuottavan ja tehokkaan, kunhan varmistetaan siitä, ettei kulttuuri ole niin jäykkä ja sisäänpäin kääntynyt, ettei organisaatio pystyisi tarvittaessa joustamaan ja tekemään muiden kanssa yhteistyötä. Kulttuuria tarvitaan sekä organisaation sisäisten että ulkoisten haasteiden voittamiseen. Ilman yhteistä näkemystä näistä haasteista ja niiden ratkaisuista ei synny yhteistä kulttuuria. Organisaatiokulttuuriin ydin onkin juuri siinä, että se yhdistää organisaation jäsenet ja saa heidät erottumaan muista ryhmistä. Kulttuuri sekä ohjaa ajattelemaan yhteisellä tavalla että tekemään arvostettuja asioita. Hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. (Kuusela 2015, 15–16.)

Kotterin (1996, 12) mukaan organisaation uudistamisessa epäonnistutaan, mikäli muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Hänen mukaansa muutos jää pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee ”tapa, jolla täällä toimitaan”. Sen on nivouduttava pysyvästi yksikön ja tai koko organisaation toimintatapoihin. Kotter (eml, 136) on sitä mieltä, että kulttuuri muuttuu vasta sitten kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja ihmiset näkevät yhteyden uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välillä. Sen takia hänen mielestään kulttuurin muutos tapahtuu suurimmalta osalta vasta muutosprosessin loppuvaiheessa, jolloin pääosin muutetaan vahvasti vaikuttavia normeja ja arvoja.

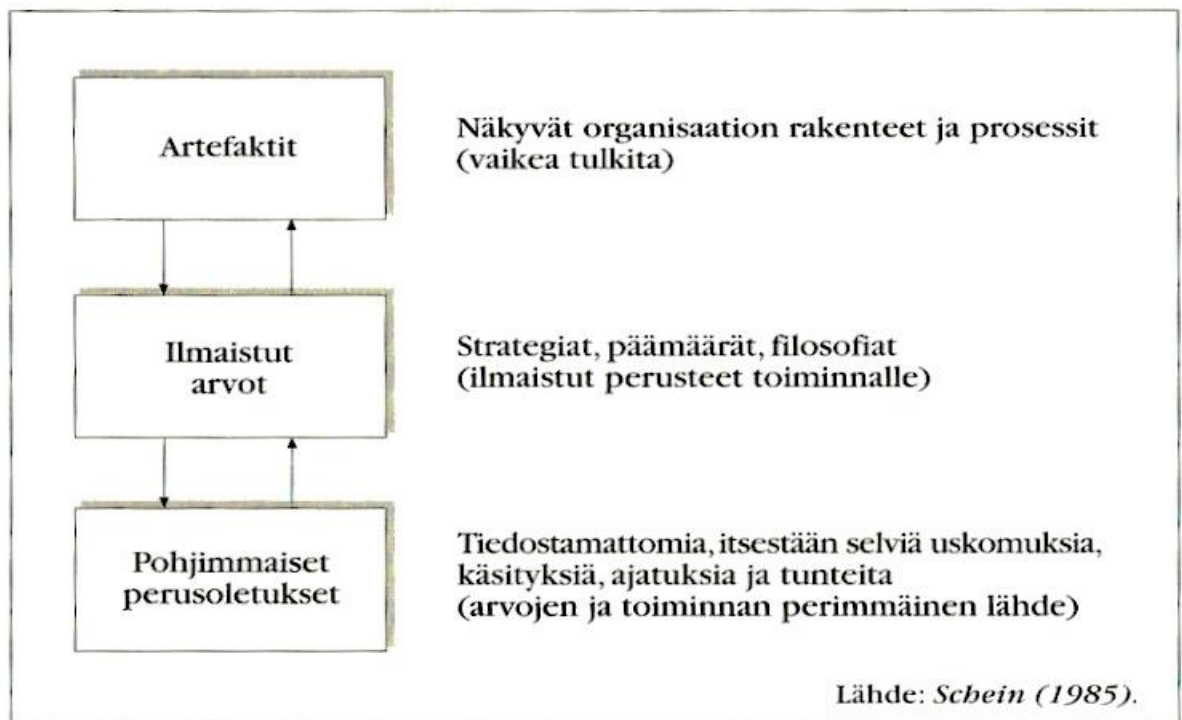
Kotter (1996, 137) esittää viisi edellytystä, joita vaaditaan kulttuurin muuttumiseen. Ensinnäkin, kulttuurin muutos on muutosprosessin viimeinen eikä ensimmäinen vaihe juuri siitä syystä, että useimpien normien ja arvojen muutoksen juurtuvat vasta uudistamisprosessin lopussa. Toiseksi, kulttuurin muuttuminen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

Scheinin (2009, 30-38) klassikoksi muodostunut ja useissa tutkimuksissa viitattu malli jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyysuunnassa kolmitasoiseksi (kuvio 1).

1. Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit).
Organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti

kuvata. Se näyttäytyy myös vieraalle varsin nopeasti ensivaikutelmana vastaanotosta ja palvelusta, ulkoisista puitteista ja työyhteisön jäsenten suhtautumisesta toisiinsa.

2. Arvot ja normit. Tämä organisaatiokulttuurin kerros pystytään yleensä nostamaan tietoisuuden tasolle. Se vaatii taustalle joko yhteisen arvopohdinnan ja arvojen ja normien määrittelyn. Tärkeää on tiedostaa, mikä juuri kyseisessä organisaatiossa ja työyhteisössä on tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassa.
3. Pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. Juuri tästä syystä niitä on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa. Perusoletusten jäljille voidaan päästä esimerkiksi työyhteisön ryhmähaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla.



Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Schein 2009, 30).

Kuuselan (2015, 25-27) mukaan organisaatiokulttuuri on osin riippumaton virallisesta rakenteesta, kirjoitetuista ohjeista ja poliitikoista jokaiselle organisaation jäsenelle muodostuvan sisäisen todellisuuden vuoksi. Sisäinen todellisuus rakentuu sekä kielellisestä että sanattomasta vuorovaikutuksesta, aikaisemmin koetusta, muiden kertomista tapahtumista, peloista ja odotuksista yhteistyöhön ja sosiaalisiin tilanteisiin liittyen ja vaikuttaa siihen mitä ajattelemme, mitä valitsemme ja miten käyttäydymme. Organisaation sisäinen todellisuus kuvastaa sen kulttuuria ja sitä, mitä on opittu yhdessä, kun on tehty töitä organisaation päämäärän eteen. Se, että jokaisella on oma sisäinen todellisuutensa, tekee

organisaation muuttamisesta vaikeaa, sillä totutut tavat ovat voimakkaampia kuin muutospyrkimykset, varsinkin silloin, jos ne tulevat ryhmän ulkopuolelta.

2.2.4 Poliisikulttuuri ja poliisin arvot

Korander (2004, 4) on tutkinut poliisikulttuuria tavoitteenaan kehittää sellainen synteesi poliisikulttuurista, josta olisi hyötyä niin teoreettisena apuvälineenä tutkimukselle kuin myös konkreettisen poliisityön ja –johtamisen kehitystyökaluna. Hänen mukaansa hyvän poliisin ammatti-identiteettiin kuuluu osata hallita poliisityön henkisiä työkaluja, poliisikulttuurin piirteitä (eml, 8).

Koranderin (2004, 7) mukaan poliisikulttuuri ilmenee poliisien ammatillisissa ja useasti paikallisissa työskentelytavoissa ja niissä ilmenevissä arvoissa sekä asenteissa. Poliisikulttuuri on monimuotoinen, dynaaminen ja kontekstisidonnainen. Se koostuu monista ryhmä- ja alakulttuureista, joihin vaikuttavat muun muassa näiden ryhmien jäsenten ikä, sukupuoli, ammattiorientaatio, erilaiset roolit ja tehtävät. Poliisikulttuuria muuttaa esimerkiksi siihen rekrytoitava yhä korkeammin koulutautunut nuori sukupolvi. Merkittävässä asemassa on toimintakonteksti eli ympäristö (asiakasaines, paikkakunnan koko, sijainti, kaupungin osa jne.), joka heijastuu poliisin toimintakulttuuriin. Erilaisilla asuinalueilla muodostuu erilainen työ kulttuuri. Pienemmällä paikkakunnilla poliisi ei voi pysyä niin etäisenä, anonyyminä ja kasvottomana kuin suuremmissa kaupungeissa. Koranderin mukaan pitäisikin voida puhua paikallisista ja toisinaan jopa ryhmäkohtaisista poliisikulttuureista, joita saattaa olla yhdessäkin poliisipiirissä useita. Kuitenkin jokaisella kulttuurilla on yhdistäviä ominaisuuksia tai piirteitä, joista nämä omaavat vain erilaisia versioita. Näitä piirteitä voidaan kuvata poliisikulttuurin eetoksen piirteiksi, toteaa Korander viitaten Reineriin (1994).

Yhteenvetona Korander (2004, 19) summaa poliisikulttuurin eetoksen ominaisuuksien olevan poliisien kutsumus, nuorena toimintahakuisuus, vanhempana kyynisyys ja pessimismi, lähes jatkuva epäily, ammatillinen eristäytyminen, keskinäinen solidaarisuus, hegemoninen maskuliinisuus, moraalinen ja poliittinen konservatiivisuus, pragmatismi, hierarkkisuus, sitoutuneisuus, legalismi ja oikeudenmukaisuus. Jos näitä piirteitä ei ole ollenkaan tai niitä yli korostetaan, se tuottaa huonoa poliisitontä. Poliisikulttuurin eri piirteet eivät kuitenkaan ole muuttumattomia eivätkä irrallisia, vaan kiinteästi toisiaan tukevia ja rakentavia. Koranderin mukaan poliisikulttuurin ymmärrystä voi käyttää poliisitoimen ja organisaation kehittämiseen. Tosin muutos on yleensä saatava lähtemään juuri kulttuurista käsin, ei vain ylhäältä ohjattuna.

Kuten aikaisemmin on todettu arvot ovat keskeinen osa kulttuuria ja lisäksi ne vaikuttavat merkittävästi johtamistoiminnan taustalla. Poliisiylijohtaja Markku Salminen on vahvistanut tammikuussa 2008 poliisin yhteiset arvot (SM 2008). Arvojen tehtävänä on ohjata jokapäiväisessä työssä tehtäviä valintoja ja niiden tulee ilmetä niin päämäärissä, teoissa kuin vaikutuksissakin (Poliisihallitus).

Poliisin arvot ja niiden pääviestit:

1. **Palvelu** - Poliisi tarjoaa perusturvallisuutta kaikille kansalaisille. Palvelemme asiakkaitamme ja asiakastyytyväisyys on tärkeimpiä mittareita.
2. **Oikeudenmukaisuus** - Poliisi on luotettava ja lahjomaton. Toimimme esimerkkinä muille niin virkatehtävissä kuin yksityiselämässä ja kohtelemme kaikkia henkilöitä tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti.
3. **Osaaminen** - Poliisin työympäristö ja –menetelmät muuttuvat jatkuvasti ja jatkuva uuden oppiminen on edellytys työstä suoriutumiseksi. Jokaisen työpanoksella on merkitystä työyhteisössä.
4. **Henkilöstön hyvinvointi** - Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia. Vaikutamme itse positiiviseen ja kannustavaan ilmapiiriin, yhdessä tekemiseen ja omaan työkykyymme. Arvostamme työkavereitamme. Johtaminen on ammattitaitoista.

Poliisihallituksen esityksen mukaan arvoja tulisi käsitellä säännöllisesti työyhteisössä, esimerkiksi osana tavoite- ja kehityskeskusteluja tai ryhmäkeskusteluja, jotta varmistuttaisiin niiden toteutumisesta käytännössä. Tarkastelu tulisi tehdä myös suhteessa eri sidosryhmiin, joita ovat henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

2.3 Muutoksen johtaminen

Organisaatiomuutoksen toteuttamiseen on vaikea kirjoittaa menestysreseptiä, koska kaikki tavallaan riippuu organisaation organisaatio- ja johtamiskulttuurista sekä sen kehittämisen dynamiikasta. Muutosjohtamisen oppikirjojen ja yleisesitysten sijaan tarvitaan ymmärrystä organisaatiomuutosten lainalaisuuksista ja siitä, millaisissa olosuhteissa minkäkin tyyppinen organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatii muutoksen johtamista ja hallitsemista (Juppo 2011, 48). Muutoksen johtaminen on systemaattista, prosessimaista, valmisteluun ja toteutukseen painottuvaa toimintaa. Se on suunnitelmallinen ja etenevä prosessi, jossa otetaan huomioon sekä organisaation rakenteeseen, henkilöstöön että ympäristöön liittyvät seikat. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja tavoiteltavaan lopputulokseen. (Juppo 2005, 137.) Muutoksen johtamisella pyritään saavuttamaan organisaatiomuutoksen tavoitteet mahdollisimman täysimääräisesti ja siihen, että muutosprosessi on mahdollisimman hyvä (Valtee 2004, 9).

Muutoksen johtamiseen kuuluvat sekä asioiden johtaminen (management) että ihmisten johtaminen (leadership). Kotterin (1996, 22-23, 26) mukaan asioiden johtamiseen muutoksen läpiviennissä kuuluvat suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Asioiden johtaminen muutoksessa on tärkeää, mutta ihmisten johtaminen muodostuu usein suuremmaksi haasteeksi. Ihmisten johtamisella

pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja saamaan ihmiset motivoituneiksi muuttamaan toimintatapojaan. Juppon (2011, 45) mukaan keskeistä johtajuudessa on kuitenkin tarkoituksen antaminen toiminnalle, sitouttaminen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sekä henkilöstön osaamisen, motivaation sekä organisaatiokulttuurin ja organisaation kehittäminen.

Muutoksen johtaminen liittyy tiettyyn muutostilanteeseen organisaatiossa eikä sitä siten voi verrata esimerkiksi laatu- tai tulosjohtamiseen, koska se ei ole pysyvä johtamistapa. Julkisella sektorilla on myös huomioitava, että muutos täytyy toteuttaa julkisesti, muodollisesti oikein, yleisen edun nimissä ja yhdenvertaisesti. Johtamisen arvoissa erityisesti tuloksellisuus ja tehokkuus ohjaavat muutosten toteuttamista. (Juppo 2005, 137.) Juppon (2012, 52) mukaan muutoksen johtaminen käsittää erilaisia toimenpiteitä, joita suoritetaan tavoitteena hallittu ja onnistunut organisaation muutos. Muutosprosessin johtamisen vaiheita ovat muutoksen valmistelu, toteuttaminen ja muutoksen institutionalisointi. Lisäksi muutoksen johtamiseen liittyy tukitoimia, jotka esiintyvät läpi koko prosessin, ovat muutoksesta viestiminen, sitouttaminen ja motivointi muutokseen, arvioinnin tekeminen ja palautteen antaminen sekä muutoksen valvonta ja seuranta. Onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtaminen määritellään ohjatuksi, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi, joka tähtää organisaatiomuutoksen tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman sujuvan muutosprosessin kautta.

Haverin ja Majoinen (2000, 24, 38, 42) mukaan muutosprosessista on löydettävissä sekä rationaalinen että irrationaalinen näkökulma. Prosessin rationaalista puolta edustaa tehtäväkeskeinen ja strateginen lähestymistapa, joka ilmenee visioiden rakentamisena, toiminta-ajatuksen terävöittämisellä, painopisteiden hahmottamisena ja tavoitteiden määrittelyinä. Muutoksen irrationaalista puolta edustavat erilaiset ryhädynaamiset ilmiöt, organisaation syvärakenne sekä ihmiset ja heidän tunteensa. Sen esiin nostamille ilmiöille on tyypillistä ailahtelevaisuus ja ohjaamattomuus sekä tunnekeskeisyys ja ennustettavuuden puute. Muutoksen johtaminen onkin aina tasapainon etsimistä rationaalisen ja irrationaalisten voimien välillä.

Muutos organisaatiossa tapahtuu ihmisten kautta. Muutokset alkavat ihmisten tiedoista ja asenteista. Muutokset asenteissa johtavat muutoksiin yksilöiden käyttäytymisessä ja muutokset riittävän monien yksilöiden käyttäytymisessä johtavat lopulta kulttuurin tai organisaation muutokseen. (Haveri & Majoinen 2000, 31, 34.) Henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat kiinteä osa muutoksen johtamisen prosessia, jossa henkilöstön mukaan ottaminen, avoimuus ja tiedottaminen ovat edellytyksiä muutoksen onnistumiselle (Juppo 2012, 47–48). Kotterin (1996, 23) mukaan onnistunut muutosjohtaminen vaatii 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Muutoksen johtaminen on siis hyvin pitkälle henkilöstön johtamista (Haveri & Majoinen 2000, 102).

Edellä esitetyn perusteella voidaan muutoksen johtamisessa todeta korostuvan muutoksen irrationaalisen puolen huomiointi, ihmisten välinen vuorovaikutus ja johtajuus. Tämän tutkimuksen näkökulma on henkilöstön johtamisessa. Silti asioiden johtamisen osa-alueeseen kuuluvia havaintoja muutosjohtamisesta ei voida jättää tutkimuksen ulkopuolelle, vaan muutoksen johtamista tarkastellaan kokonaisuutena ja valittu näkökulma huomioidaan painotuksena raportoinnissa.

2.3.1 Muutoksen johtamisen vaihemalleja

Valteen (2004, 10) mukaan organisaatiomuutosta ei voida koskaan hallita täydellisesti, joten ei ole myöskään mahdollista määrittää keinoja ja menetelmiä, joilla voidaan aukottomasti määrittää organisaatiomuutoksen onnistuminen. On kuitenkin olemassa muutoksen hallinnan periaatteita, keinoja ja menetelmiä, jotka antavat mahdollisimman hyviä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Organisaation on aina itse päätettävä ja valittava organisaatio- ja muutoskohtaiset ratkaisut kulloisenkin tarpeen mukaan (Juppo 2005, 139-140). Tässä työssä tarkastellaan Lewinin kolmivaihemallia ja Kotterin kahdeksan askeleen mallia. Näissä malleissa kuvataan koko organisaation ja sen eri tasoilla sekä ryhmässä tapahtuvia muutoksia erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina.

Miksi muutos usein epäonnistuu? Kotter (1996, 4-13) on löytänyt kahdeksan yleisintä syytä tutkittuaan useiden organisaatioiden muutosprosessin läpivientä:

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu
3. Vision merkityksen aliarviointi
4. Visiosta viestitään liian vähän
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei kyetä luomaan
7. Voittoa julistetaan liian varhain
8. Muutosta ei juurruteta kulttuuriin

Kotter loi näiden perusvirheiden pohjalta oman muutosmallinsa, mutta ennen sitä esitellään Kurt Lewinin (1947) esittämä kolmivaihemalli, sillä se on ollut perustana useille sitä seuranneille muutoksen lineaarisille vaihemalleille, jossa muutoksen suunnittelu ja toteutus jaetaan toisiaan seuraaviin vaiheisiin.

Lewinin mallin kolme vaihetta ovat sulattaminen (purku, unfreezing), uuteen siirtyminen (muutos, moving) ja vakiinnuttaminen (jäädäyttäminen, freezing). Sulattamisessa tavoitteena on purkaa organisaation nykyinen tasapainotila ja saattaa organisaatiomuutos liikkeelle. Uuteen siirtymisessä toteutetaan varsinaiset muutokset organisaation rakenteiden ja prosessien kautta. Viimeisessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan muutos osaksi organisaation toimintaa. (Juppo 2011, 52; Haveri & Majoinen 2000, 35.)

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen, myös lineaarinen muutosprosessimalli painottaa voimakkaasti johtajuutta ja sen lisäksi sitoutumista, henkilöstön valtuuttamisen

varmistamista ja organisaation vision luomista. Kotterin (1996, 18) malli pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimiin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutosvision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotterin malli pohjustaa muutostyötä perusteellisesti, sillä prosessin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät muutosprosessin käynnistämiseen ja perustelemiseen henkilökunnalle, vakiintuneen nykytilan purkamiseen. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja sekä suoritetaan muutostyö ja viimeisessä vaiheessa tehdään muutoksista pysyviä juurruttamalla ne organisaation kulttuuriin. Kotter tähdentää, että on ehdottoman tärkeää käynnistää toimenpiteet mallin mukaisessa järjestyksessä ja viedä kaikki vaiheet loppuun asti. Toisaalta hän kuitenkin toteaa, että tavallisesti samaan aikaan on yleensä meneillään useita eriasteisesti suoritettuja vaiheita, jolloin muutosprosessi muistuttaa enemmän monimutkaista prosessia, kuin tiukan vaiheistettua etenemistä. (Kotter 1996, 18-22.)

Kotterin (1996, 17, 19) mukaan kaikkia menestyksellisissä uudistamishankkeissa käytettäviä menetelmiä yhdistää yksi perusoivallus: mittavia muutoksia ei tapahdu helposti. Muutokset jäävät usein toteutumatta johtuen monista syistä. Niitä voivat olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Nämä esteet on otettava huomioon, että muutoksessa onnistuttaisiin.

Lewinin mallin kaltaisen lineaariset, suunniteltua muutosta edustavat mallit ovat saaneet kritiikkiä osakseen. Malleja muutosprosessin vaiheista pidetään pelkistettyinä ja todellisuutta liikaa yksikertaistavina. Ne jättävät huomiotta käytännön toteutuksen ja siihen liittyvän projektinhallinnan. (Juppo 2011, 53-54.) Kritiikin mukaan myös mallien lineaarisuus ja muutoksen eteneminen peräkkäisten vaihekuvauksien mukaan on käytännössä usein harhaa, sillä organisaatiomuutoksia ei todellisuudessa voida erotella toisiaan seuraaviksi vaiheiksi (Valtee 2004, 38). Muutoksen johtamisen vaiheet limittyvät, menevät päällekkäin ja saattavat toteutua erilaisessa järjestyksessä (Juppo 2011, 54-55; Valtee 2004, 38). Juppo (2011, 53) toteaa, että mallien käyttö ei välttämättä toimi tilanteissa, jossa muutos on yllättävä ja nopeita ratkaisuja vaativa, eivätkä mallit lisäksi ota riittävässä määrin huomioon muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia ympäristöön. Jupon (eml, 52) mukaan edellä esiteltyjen muutoksen johtamisen mallien sisältämät tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaiheet vastaavat hyvin pitkälti julkiselle hallinnolle tuttua suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan ketjua. Tutkimus- ja suunnitteluvaiheet

luovat suotuisat olosuhteet muutokselle, toiminta- ja integraatiovaiheet toteuttavat muutoksen.

Organisaatiot ja muutostilanteet ovat monimutkaisia, eikä muutoksen tarkastelu pelkkänä teknisenä muutosprosessina riitä. Jokaisen muutoksen taustalla vaikuttavat aina lukuisat tekijät ja muutoksella on oma tapauskohtainen kulkunsa. Muutosprosessin vaiheet sekä muutoksen johtamisen mallit kytkeytyvät toisiinsa ja johdon tuleekin tiedostaa erilaisten muutoksen johtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osatakseen soveltaa niitä oman organisaationsa muutokseen. (Juppo 2011, 75.)

2.3.2 Johtajan tehtävät muutoksessa

Johtajien yleisistä päätehtävistä löytyy yhteys edellä esitettyjen muutosmallien ja muutoksen johtamisen vaiheiden johtamistehtäviin. Niissä korostetaan muutoksen menestyksekkääksi johtamiseksi tiettyjen tehtävien suorittamista tietyissä vaiheissa onnistuneen ja hallitun muutoksen aikaansaamiseksi (Juppo 2011, 56). Kuten aikaisemmin on todettu, muutoksen johtaminen sisältää samoja tehtäviä kuin johtaminen yleisestikin, mutta niiden painotus on erilainen.

Valteen (2004, 45) mukaan voidaan johtaa ja hoitaa tehtäväänsä, johtajan on tunnettava työyhteisönsä, sen ja arjen toiminta ja ongelma sekä sisäiset realiteetit. Samaan aikaan hänen on nähtävä organisaation ulkopuolelle kytäkseen ymmärtämään ulkoisen maailman suhde organisaatioon toisin sanoen työyhteisön perustehtävä, tarkoitus ja tarpeet, joiden vuoksi työyhteisö on olemassa. Vain siten johtaja voi varmistaa, että sisäinen toiminta perustuu realistiseen käsitykseen ulkomaailman tarpeista, intresseistä ja ajattelutavoista.

Esitellyissä malleissa korostetaan selkeän ja perusteltavissa olevan muutostarpeen merkitystä. Johdon on analysoitava nykytilanne, todettava tarve muutokselle ja samalla mietittävä onko organisaatiolla kykyä muutoksen toteuttamiseen. Muutostarve tulee pystyä viestimään ja perustelemaan henkilöstölle: henkilöstö tulee saada ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, välttämättömyys, kiireellisyys ja nykytilan heikkous. Muutoksen syiden ja tarpeellisuuden ymmärtäminen nähdään tärkeäksi henkilöstön motivoimiseksi muutokseen ja muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Kotter 1996, 35-49; Haveri & Majoinen 2000, 41-42; Stenvall & Virtanen 2007, 48; Juppo 2011, 57-62.)

Muutoksen läpiviemiseksi on laadittava suunnitelma ja varmistettava johdon tuki ja tarvittavat resurssit muutokselle. Muutoksen johtajan on luotava yhteinen visio tulevaisuudesta ja asetettava selkeät, mitattavat tavoitteet muutosprojektille. Vision ja tavoitteiden laatimisessa tulisi kommunikoida henkilöstön kanssa. Tarvittaessa on luotava vahva muutostiimi vastaamaan muutoksesta. Lopputavoitteet on jaettava osatavoitteisiin tehtävän selkeyttämiseksi ja lyhyen tähtäimen voittojen saavuttamiseksi. (Kotter 1996, 67-84; Haveri & Majoinen 2000, 43.)

Muutoksen toteuttaminen ja johtaminen vaativat organisointia, päätöksentekoa, edistymisen seuranta ja työn koordinoitua. Johtajan on luotava muutosta tukeva ympäristö varmistaen,

että organisaatorakenteet, resurssit ja toimintatavat mahdollistavat muutoksen etenemisen, korostettava yhteistyötä ja luotava kannustava mittaus- ja palkitsemisjärjestelmä. (Kotter 1996, 101-115; Juppo 2011, 62.)

Henkilöstön motivaation kannalta johtajien oma esimerkki on tärkeä. Johtajien oma asenne, halu ja kyky muutokseen vaikuttaa alaisten suhtautumiseen muutosta kohtaan. Johtajan näkyvä sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin ja toteutukseen edesauttaa alaisten sitoutumista. (Stenvall & Virtanen 2007, 87-88; Juppo 2011, 62.) Osallistaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen nähdään yhtenä keskeisenä motivaatiota lisäävänä seikkana. Osallistamisen tulisi olla johdettua, tarkoituksenmukaista ja siten hyödyttää tavoitteiden saavuttamista. Muutoksen ollessa käynnissä johtajien pääasiallinen tehtävä on ensisijaisesti rohkaista, tukea, varmistaa resurssit, ohjata ja koordinoita muutoksen toteuttajia muutospyrkimyksissä. (Juppo 2011, 62.)

Riittävän ja vuorovaikutuksellisen viestinnän merkitystä muutoksen johtamisessa painotetaan kirjallisuudessa kautta linjan (esim. Virtanen & Stenvall 2010). Stenvall ja Virtanen (2007, 64, 67-68) korostavat, että pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä, vaan tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. Muutosviestinnässä tulisi käyttää useita viestinnän kanavia, mutta tärkeintä on kasvokkain tapahtuva viestintä: avoin, vuorovaikutuksellinen kommunikaatio edistää muutosta ja lisää luottamusta (Kotter 1996, 94; Stenvall & Virtanen 2007, 67-69).

Viestinnän tulisi olla reaaliaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä muutosprosessin lisäksi ja myös siitä tulisi viestiä, ettei mitään uutta kerrottavaa ole (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 74). Viestien pitäisi olla selkeitä ja johdonmukaisia, minkä lisäksi johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten sanomien keskinäinen samanhenkisyys ja samansuuntaisuus luo luotettavuutta viestintään (Kotter 1996, 99-100).

Luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Muutostilanteet ovat tavallisimmin epävarmuudessa toimimista, kun tulevaisuudesta ei ole selkeyttä eikä lopputuloksesta varmuutta. Muutosjohtajan keskeinen tehtävä on silloin luoda luottamusta muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. Muutostilanteisiin liittyy monesti myös epävarmuutta osaamisesta, uusien tehtävien ja haasteiden edessä. Muutosjohtajan onkin pyrittävä jatkuvasti vahvistamaan prosessiin osallistuvien uskoa ja luottamusta itseensä. Myös muutosjohtajalle omaan toimintaan kohdistuva luottamus on tärkeää. Jos luottamus puuttuu, ei hänen näkemyksiään välttämättä huomioida eikä niihin uskota, jolloin ne eivät vaikuta asioiden kulkuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 78-80.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 87-88, 120-121) mukaan tuki ja luottamus johtajaan vahvistaa henkilöstön jaksamista ja edistää muutosta. Johtaja auttaa alaisia tulkkaamaan tilannetta, rakentaa yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja kääntää ylhäältä tulevat muutosviestit henkilöstön ymmärtämään muotoon. Luottamus syntyy johtajan osoittamasta ammattitaidosta, pätevydestä, esimerkillisyydestä, pyyteettömästä toisten eteen

toimimisesta, lupauksen pitämisestä, johdonmukaisuudesta sekä viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä.

Muutoksen ankkurointi organisaation kulttuuriin vaatii sen, että uusi organisaatio tai tavat työskennellä koetaan toimiviksi ja paremmiksi vanhoihin nähden (Kotter 1996, 157). Tämä saavutetaan osin lyhyen aikavälin onnistumisten sekä muutoksesta saatujen hyvien kokemusten myötä rakentuvan luottamuksen ja muutokseen uskomisen avulla (Stenvall & Virtanen 2008, 87-88).

2.3.3 Muutoksen vaikutukset henkilöstöön

Muutos on yksilöllinen kokemus. Muutos aiheuttaa ihmisissä aina tunteita, jotka määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämäntilanteensa perusteella. Mitä keskeisemmässä asemassa muutoksen kohde ja sisältö ovat henkilön aikaisempiin kokemuksiin verrattuna, sitä voimakkaampia ovat muutoksen aiheuttamat tunteet. Koetut tunteet voivat olla myönteisiä, mutta useimmiten muutokseen liittyvät tunteet ovat negatiivisia, kuten vihaa, ärtymystä, kiukkua ja pelkoa. Käsittelemättöminä muutoksen aiheuttamat pelon ja vihan tunteet objektivoituvat helposti työyhteisössä. Nämä tunteet on tunnistettava organisaatiossa, jotta niitä voidaan alkaa työstää. Ajan lisäksi työstäminen vaatii työyhteisössä kulttuuria ja johtamistapoja, jotka sallivat tunteista puhumisen. (Juuti & Virtanen 2009, 110-123.)

Myös Arikosken ja Sallisen (2007, 43-44) mukaan muutokseen liittyvät perustunteet (Matti J. Kurosen mukaan pelko, viha, suru ja ilo), hankalatkin, on hyväksyttävä ja niille on annettava aikaa. Muussa tapauksessa nämä perustunteet voivat korvautua sitkeillä jäännöstunteilla, kuten masennus, ahdistus ja katkeruus, jotka syövät energiaa ja ehkäisevät, tai ainakin lykkäävät, muutosta. Perustunteet sen sijaan energisoivat käyttäytymistämme. Jäännöstunteiden muodostumiseen ja vähentämiseen liittyy usein voimakasta psyykkisten puolustusmekanismien eli defenssien käyttöä, joka on pitkälti tiedostamatonta. Defenssien käyttö tähtää yleensä muutoksen aiheuttaman epämiellyttävän olon vähentämisen lisäksi myös muutoksen välttelyyn. Defenssit eivät kuitenkaan ole haitallisia, sillä oikeassa määrin käytettynä niillä on myös psyykkistä eheyttä suojaava vaikutus. Alkuvaiheelle tunnusomainen muutoksen kohtaamisen välttely antaa ihmiselle aikalisän, jolloin puolustusmekanismit voivat toimia valmistavana ajanjaksona, josta ei ole syytä pyrkiä välittömästi eroon.

Valteen (2004, 29) tutkimusten perusteella muun muassa tehokas tiedottaminen, henkilöstön ”kuulolla olemisen”, osallistumisen ja vaikuttamisen turvaaminen sekä näitä vahvistava johtajuus voivat omalta osaltaan vähentää organisaatiomuutosta kohtaan tunnettuja pelkoja ja uhkakuvia ja samalla luoda uskoa siihen, että organisaatiomuutos voi avata myös myönteisiä mahdollisuuksia.

Jokainen muutos on aina oma prosessinsa ja siihen liittyvät kokemukset yksilöllisiä. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, mutta yhden muutosprosessin kokeminen ei kuitenkaan takaa sitä, että seuraavat olisivat helpompia. Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja

voimavarat vaikuttavat siihen, miten hän kokee muutokset ja kuinka hän selviytyy niistä. Huolimatta siitä, millaisesta organisaatiomuutoksesta on kyse, muutos luo työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Tunne voi säilyä jopa useita vuosia muutoksen jälkeen ja heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin saattavat laskea muutosprosessin aikana. Työntekijän hyvinvointi voi myös heikentyä, jos organisaatiomuutoksen myötä työn vaatimukset ja kiire lisääntyvät, jolloin vaikutukset voivat näkyä esimerkiksi kyynisyytenä, stressinä tai voimakkaimmillaan emotionaalisenä uupumuksena. Esimiehen tuki voidaan kokea riittämättömäksi ja suhteet kollegoihin heikentyä. (Työterveyslaitos)

Juuti ja Virtanen (2009, 58) yhtyvät näkemykseen, jonka mukaan muutos on yksilöllinen kokemus ja muutoksessa sovellettavat keinot ovat myös yksilöllisiä. Heidän mukaansa yksilötasolla muutokselle alttiutta vahvistaa hyvä itsetuntemus, jolloin oman yksilöllisen kehityshistorian mieltäminen ja tulossa olevan muutoksen soveltaminen siihen on voimavara, missä tahansa muutoksessa.

Organisaatiomuutos ei kuitenkaan aina ole uhka työntekijän hyvinvoinnille. Organisaatiomuutoksen kokeminen myönteiseksi tukee hyvinvointia ja hyvässä tilanteessa ovat erityisesti ne työntekijät, jotka ovat saaneet paljon tukea jo ennen muutosta ja joilla lisäksi on vahvat henkilökohtaiset resurssit, esimerkiksi vahva elämänhallinnan tunne. Jos muutoksen myötä työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät, parantaa tämä myös koettua hyvinvointia. (Työterveyslaitos)

Myös Pontevan (2010, 15) mukaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset koetaan eri tavoin. Uuden tai uudistetun organisaation asioista voidaan saada helposti kiinni. Asioita voidaan kyseenalaistaa, mutta silti nähdä uudistukset parannuksina. Toiset voivat tarvita selviytyäkseen tukea pienimmissäkin muutoksissa, kun taas toiset suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi.

Muutostilanteessa ihmiset helposti kokevat vieraantumista suhteessa työhön ja organisaatioon. Jos esimerkiksi omaan työhön voi vaikuttaa aikaisempaa vähemmän, työolosuhteet muuttuvat epäedullisemmiksi tai esimiehet eivät edistä työhön kiinnittymistä, vieraantuminen työstä organisaatiomuutostilanteessa voi olla todennäköistä. Kun työntekijän halutaan pysyvän kiinni työssä, esimiehen rooli korostuu. (Ponteva 2012, 23-24.)

Ponteva (2012, 25) esittelee muutoksen kokemisen nelikentän (kuvio 4) joka voi auttaa ymmärtämään toisen – työkaverin, alaisen, esimiehen tai johtajan – ajatuksia muutoksen edetessä. Toisaalta, Ponteva toteaa, erilaisista syistä johtuen sama asia voidaan eri päivinä kokea eri tavalla. Keskinäisen ymmärryksen varmistamiseksi tuntemuksista olisikin kerrottava ääneen.

Kuuliaisuus kuvaa sitä, kuinka työstään vieraantunut mutta organisaatioon samaistunut henkilö haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota, olla uskollinen sille. Työntekijä suhtautuu asioihin ammattimaisesti, vaikka ei pitäisikään kaikesta työhön ja sen muutoksiin liittyvästä.

Innostus puolestaan kuvaa sitä, kuinka organisaatioon samaistunut ja työhön kiinnittynyt työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osa organisaatiota. Omat vaikutusmahdollisuudet innostavat useimpia työntekijöitä ja tiedon kulkiessa työntekijöiden on helpompi löytää paikkansa isonkin muutoksen jälkeen.

Välinpitämättömyys ja kyynisyys, eli vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta, kuvaa tunnetta, kun usko organisaatioon on menetetty ja työntekijä kokee olevansa pelkkä työntekeksen apuväline. Monelle työntekijä muutoksen ikävin asia on vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen työssä. Negatiiviset ajatukset työtä ja organisaatiota kohtaa voivat olla tuhoisia sekä työntekijälle että työyhteisölle.

Kapinallisuus ja omapäisyys, eli etääntyminen organisaatiosta ja kiinnittyminen työhön, kertovat ylpeästä asenteesta työtä kohtaan jota omapäisesti halutaan tehdä, mutta organisaatio itsessään on menettänyt merkityksensä. Jos työntekijää kiinnostaa oma työ enemmän kuin organisaatio ja sen asiat, on hänelle yhdentekevää, missä organisaatiossa hän työskentelee, kunhan töitä riittää. Toisaalta taas joillekin työntekijöille uudet pelisäännöt ja työskentelytavat voivat tuntua vaikeilta, jopa mahdottomilta, toteuttaa. (Ponteva 2012, 25-27.)

	Vieraantuminen työstä	Kiinnittyminen työhön
Samaistuminen organisaatioon	KUULIAISUUS	INNOSTUS
Etääntyminen organisaatiosta	VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS KYYNISYYS	OMAPÄISYYS

Kuvio 4. Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2012, 25).

Psykologinen sopimus. Juridinen sopimus määrittelee työntekijän työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Psykologinen sopimus puolestaan on tämän rinnalle syntyvä kirjoittamaton sopimus, jossa työnantaja ja työntekijä määrittelevät, mitä he toisiltaan odottavat. (Aarnikoivu 2010, 19.) Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan niitä työntekijän odotuksia, jotka kohdistuvat työhön ja työorganisaatioon, jolloin se on sisäsyntyisen työmotivaation perusta (Aro 2006, 48).

Aarnikoivun (2010, 25) mukaan organisaatioon tullessaan työntekijä yrittää tehdä mahdollisimman hyvän psykologisen sopimuksen. Sopimuksesta tulee sitä vahvempi, mitä useammille odotuksilleen hän saa vastakaikua. Työntekijän odotukset voivat kohdistua

esimerkiksi hyvään työskentelyilmapiiriin, etenemismahdollisuuksiin, pitkään työsuhteeseen sekä oman ammattitaidon ja osaamisen kehittymiseen.

Muutostilanteet haastavat psykologiset sopimukset. Ne uskomukset ja odotukset, joiden varassa työntekijän motivaatio on, kyseenalaistuvat muutoksen myötä. Vanhat sopimukset eivät ikään kuin ole voimassa, ollaan henkisessä mielessä ”sopimuksettomassa tilassa”. (Aarnikoivu 2010, 26; Aro 2006, 50-51.) Kokemukset muutostilanteista osoittavat, että viime kädessä motivaatio eli kansankielellä asenne ratkaisee hyvin pitkälle sen, miten yksilö isoista kohdalle osuvista työelämän muutoksista selviytyy. Osaamisella ja muilla kompetensseilla on merkitystä, mutta ne ovat enemmän järjestelykysymyksiä. Psykologisen sopimuksen jättäminen auki onkin erittäin haitallista, sillä tutkimusten mukaan se vaurioittaa asenteita, vähentää aikuismaista, rakentavaa käyttäytymistä työpaikalla, lisää poissaoloja ja lähtöherkkyyttä ja lisäksi heikentää itse työsuoritusta. (Aarnikoivu 2010, 26.)

Myös Arikoski ja Sallinen (2007, 72) yhtyvät näkemykseen, jonka mukaan psykologinen sopimus toimii organisaatiossa työnteon motivaation perustana. Muutoksessa kolme työnteon psykologista perusmotivaatioita, autonomia eli itsenäisyys, kompetenssi eli kilpailukyky sekä läheisyys joutuvat koetukselle. Perusmotivaatioiden ollessa kunnossa ihminen selviää muutoksesta.

Vakkalan (2010, 16, 96) tutkimuksen mukaan psykologisia sopimuksia eheyttävä johtamistoiminta rakentuu vuorovaikutteisesta, tukea antavasta ja läsnä olevasta johtajuudesta. Yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä tutkimuksen mukaan nousee johtajuuden tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Organisaatio-osapuolen näkökulmasta sopimuksia voi luoda ja ylläpitää useampi työnantajan edustaja. Useimmiten organisaation ensisijaiseksi edustajaksi määritetään kuitenkin työntekijän lähiesimies.

2.3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta määritellään muutoksen yksilö-, ryhmä- tai organisaatiosalla kohtamaksi eriasteiseksi aktiiviseksi tai passiiviseksi vastustamiseksi (Stenvall ja Virtanen 2007, 100). Sen nähdään luonnollisena osana muutoshanketta (Juppo 2001, 69; Stenvall & Virtanen 2007, 100). Valteen (2004, 24) mielestä tulisi puhua neutraalisti muutosta koskevasta kriittisyydestä tai muutoksen vastustamisesta. Molemmat riippuvat yksilöiden tai ryhmien tilannekohtaisista tulkinnoista, eikä niitä voida pitää yksilöiden tai ryhmien muuttumattomina ominaisuuksina.

Pontevan (2012, 20) mukaan muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia ja se voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Välttämättä ei vastusteta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan.

Valteen (2004, 25) tutkimuksen mukaan yleisimpinä pidettyjä muutoskielteisyyden syitä ovat uhka turvallisuudentunteelle, muutoksen perusteita, sen järkevyyttä ja tarpeellisuutta

koskeva epäily sekä pelko saavutettujen taloudellisten etujen ja muiden etujen menettämisestä. Muita olennaisia syitä ovat asenteellinen haluttomuus muutoksiin sekä pelko työtaakan kohtuuttomasta lisääntymisestä muutoksen tuomiin etuihin verrattuna.

Valtee (2004, 41) toteaa, että vaikka organisaatiomuutoksen perusteita ja toisaalta sen tavoitteita koskeva kritiikki usein näyttää saumattomalta kokonaisuudelta, ei siinä kuitenkaan aina ole kyse samasta asiasta. Kritiikissä ei läheskään aina kiistetä muutostarpeita sinänsä (esimerkiksi kustannusten leikkaaminen, päällekkäistoimintojen poistaminen) eikä myöskään tarpeisiin kytkeytyviä tavoitteita, vaan ennen kaikkea epäillä tai kiistetään se, että organisaatiomuutos suunnitellussa muodossa olisi oikea tai hyväksyttävä keino tarpeisiin vastaamiseksi tai tavoitteisiin pääsemiseksi.

Muutoksen johtajien perimmäisenä tavoitteena on saada ihmiset hyväksymään muutos ja asennoitumaan organisaatiomuutokseen myönteisesti sekä saada heidät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Hyväksymistä ja sitoutumista ei voi käskää eikä nopeuttaa, sen ollessa osa yksilöllistä henkistä prosessia, mutta kehitystä voidaan kuitenkin auttaa vastaamalla edellä esitettyihin muutosvastarinnan taustalla oleviin huolenaiheisiin. Tiedottamalla aktiivisesti muutoksen perusteista, sisällöstä ja tavoitteista, lisäämällä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, hälventämällä aiheettomia uhkakuvia ja korostamalla muutoksen mukanaan tuomia positiivisia mahdollisuuksia voidaan muutosvastarintaa vähentää ja rohkaista aktiiviseen muutostyöskentelyyn. (Valtee 2004, 34-35.)

Stenvall (2007, 103) puolestaan korostaa luottamusta, dialogia ja ongelmien avointa tunnistamista muutoskielteisyyden voittamiseksi sekä henkilöstön koulutusta, tiedottamista ja muutosta tukevia palkitsemisjärjestelmiä muutoskielteisyyttä vähentävinä tekijöinä. Myös muutosjohtajan oma esimerkki ja sitoutuminen ovat keskeisessä roolissa muutosvastarinnan käsittelyssä.

Valteen (2004, 25-26) mukaan organisaatiomuutoksessa keskimäärin enemmän uhkakuvia näkevät ihmiset perustelevat muutoskielteisyytään rationaalisilla tekijöillä. Heidän mielestään muutos ei ole järkevä eikä tarpeellinen ja lisäksi se uhkaa turvallisuutta. Puolestaan ne ihmiset, jotka eivät pidä organisaatiomuutosta uhkaavana, näkevät muutoskielteisyyden syyt tunneperäisinä ja asenteellisina. Vastustajien asennetta pidetään vääränä ja vastustusta periaatteellisena. Tämän näkemys vastustuksen syistä on yleisempää johdon ja muutosagenttien keskuudessa. Kun vastustajilla olisi ennen kaikkea halu saada selvyys muutoksen perusteista ja omasta asemastaan ja kannattajat sitä vastoin korostavat asennemuokkausta ja motivointia vastarinnan vähentämisessä, puhuvat osapuolet jo lähtökohtaisesti toistensa ohi. Näkemysten suuri ero voi johtaa siihen, että keskinäisessä dialogissa molempien osapuolten tavoitteet jäävät toteutumatta.

Organisaatiomuutoksessa olisi keskeistä varmistaa, että erilaiset, omilla ehdoillaan rationaaliset muutosta puoltavat ja sitä vastustavat käsitykset ja tulkinnat saataisiin keskusteluun. Tämä helpottaisi muutoksen psyykkistä ”sulattamista”, edistäisi muutokseen sitoutumista ja auttaisi löytämään parhaat ratkaisut muutoksissa tarvittaviin konkreettisiin

kysymyksiin. (Valtee 2004, 26-27.) Juutin ja Virtasen (2009, 73-74) mukaan valittaminen, vastustaminen ja vastalauseiden esittäminen ovat inhimillisiä piirteitä ja niiden takana on tunne, etteivät asiat ole niin kuin niiden halutaan olevan.

Organisaation kehittäjien tulisikin kiinnittää huomionsa siihen, miten ihmisiä harjaannutetaan vastakkaisten mielipiteiden ilmaisemiseen, sen sijaan, että vastakkaisia mielipiteitä vähätellään tai niiden ilmaisemisesta rangaistaan. Tulisi pyrkiä vaikuttamaan sellaisiin asioihin, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja joihin voi vaikuttaa. Muutoksen vastustajien mielipiteiden kunnioittaminen ja vastarinnan avoin käsittely vaikuttavat positiivisesti organisaation sisäisiin suhteisiin edistäen tätä kautta seuraaviakin muutoksia sekä lisäten todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteitaan, eikä katkeruutta pääse syntymään (Mattila 2007, 26).

Valteen (2004, 35-36) mukaan perinteinen oletus siitä, että asenteet organisaatiomuutosta kohtaan pitäisi saada myötämielisiksi ennen kuin ihmiset sitoutuvat toimintaan, on virheellinen. Tutkimustulosten mukaan asenteet muuttuvat myötämielisemmiksi pikemmin osallistavan toiminnan myötä. Tämän vuoksi ei ole järkevää käyttää aikaa ”asennekasvatukseen” tai odottaa asenteiden muuttumista myötämielisemmiksi, vaan sen sijaan on aloitettava välittömästi toiminta työyhteisössä yhteisen suunnittelun ja tekemisen pohjalta.

Henkilöstön muutosvastarinnan tutkiminen antaa johdolle arvokasta tietoa, joka tulisi huomioida muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Johdon tulisi valjastaa muutosvastarinnassa elävä energia muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan pyytämällä ihmisiä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Tämä edellyttää ylemmältä johdolta ja esimieheltä kykyä sietää kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

2.4 Esimies muutoksessa

Esimies toimii muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Tämä tekee muutoksen johtamisen erityisen haasteelliseksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.) Muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista. Esimies joutuu laittamaan itsensä likoon, olemaan itekin altis muutokselle ja muuttumiselle. Ihmisten johtajana on annettava oma persoona muiden käyttöön, oltava herkkä muiden viesteille ja tunteille. Tämä edellyttää, että johtaja tunnistaa omat tunteensa, on aito ja rehellinen. Itselleen ja muille rehellinen johtaja kykenee olemaan oikeudenmukainen ja herättämään luottamusta muissa. (Juuti & Virtanen 2009, 143-146.)

Organisaatiomuutoksessa esimiehen on tasapainoitava sisäisen ja ulkoisen maailman välillä. Toisaalta on pyrittävä tekemään ymmärrettäväksi muutosta koskevan päätöksen taustoja, edellytyksiä, näkökulmia ja vastattava sen toteuttamisesta työyhteisössään. Samanaikaisesti on ymmärrettävä työyhteisönsä perusteita ja näkökulmia ja haettava ulkoisia ja sisäisiä intressejä yhdentäviä ratkaisuja. (Valtee 2004, 45.) Esimiehen on oltava perillä siitä, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä työhön ja muutokseen. Lisäksi on pyrittävä ymmärtämään, miten ja minkä arvojen varassa ihmiset muutostilanteessa

orientoituvat uuteen tilanteeseen ja mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet. (Juuti & Virtanen 2009, 61-64.)

Esimiehen kannalta muutoksen johtamista mutkistaa se, että hän johtaa ryhmää, ei yhtä ihmistä. Koska ryhmä on aina enemmän kuin osiensa summa, on sen toimintaa vielä vaikeampi arvioida, kuin yksilön käyttäytymistä. Esimiehen onkin ymmärrettävä ryhmänsä dynamiikkaa, jotta hän voi onnistuneesti luotsata ryhmän muutoksen läpi. Oivaltava esimies analysoi ryhmässä vallitsevan tilanteen jo ennen muutosta, sillä toimivan ryhmän selviytymiskyky muutoksessa on parempi. Muutoskykyisellä ryhmällä on selkeä perustehtävä, se tuntee oman osaamisensa ja toimintaympäristönsä sekä lisäksi sillä on kyky omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä. (Arikoski & Sallinen 2007, 14-15.)

Kun ryhmä tekee perustehtäväänsä, joka on sen varsinainen tarkoitus organisaatiossa, on se silloin työn maailmassa. Kun ryhmä tekee jotain muuta, se on siirtynyt sisäiseen maailmaansa. Jos sisäinen maailma saa yliotteen työn maailmasta, alkaa työyhteisössä esiintyä epäkypsiä ja epätodentuntuisia piirteitä. Toiminta sisäisessä maailmassa perustuu pääosin tunteisiin, mielikuviin, asenteisiin, ennakkoluuloihin ja muihin vastaaviin ilmiöihin, jotka saattavat luonteensa mukaisesti olla hyvinkin kaukana tosiasioista. On kuitenkin huomattava, että sisäinen maailma tarjoaa ryhmälle myös yhteisen lepopaikan, joka auttaa ponnistelemaan työn maailmassa. Hallituissa rajoissa se luo ryhmään me-henkeä ja vahvistaa ryhmän kiinteyttä ja keskinäistä luottamusta. Esimiehen tehtävä muutoksessa onkin varmistaa, ettei ryhmä jää sisäiseen maailmaansa liian pitkäksi aikaa tai liian syvälle unohtaakseen perustehtäväänsä. Lisäksi esimiehen on hyvä pysyä ongelmien ilmetessä selkeästi työn maailmassa ja ratkoa ongelmia siitä käsin, jotta hänellä säilyy tilanteiden käsittelyssä riittävä tunne-etäisyys, harkintakyky ja asiallisuus. (Järvinen 2014, 51-59.)

Arikosken ja Sallisen mukaan muutoksen johtamisessa on kyse paradokseista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä (2007, 14). Tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutostilanteessa tukee ryhmän ja organisaation perustehtävän toteutumista. Sen sijaan tunteiden kieltäminen kriisitilanteissa, joita muutoksen saavat aikaan, johtaa puhtaaseen järkeilyyn. Johtamisen tasolla se tarkoittaa usein pelkkää manageerausta. Muutoksen herättämien tunteiden ymmärtämistä auttaa Arikosken ja Sallisen rakentama muutosaalto-malli (kuvio 5), joka pohjautuu Matti J. Kurosen käsitykseen perustunteista. Esimies pystyy säilyttämään perspektiivinsä vaikeissakin tilanteissa, kun hän tietää missä vaiheessa muutoksen tunneaaltoa mennään (eml, 55-56).

1. Muutoksissa *pelko* on ensimmäinen tunne. Se johtaa kysymään: miten minulle käy? Muutoksesta selviämisen kannalta on olennaista, miten esimies ja työntekijä pelkoon suhtautuvat. Johtamisen kannalta puolestaan olennaista on, että esimies tunnistaa ja hallitsee omat pelkonsa kyetäkseen johtamaan tilannetta. Koska ihminen on pelkovaiheessa taipuvainen torjumaan uusia asioita, vaaditaan muutoksissa johdolta rauhallista tiedottamista. Tämän lisäksi esimiehen on kyettävä sietämään työntekijöiden kritiikkiä ja pyrittävä hyödyntämään sitä, tuettava työntekijöitä

epävarmuudessa vahvistamalla heidän itseluottamusta ja aktivoitava myös passiivisia työntekijöitä vuorovaikutuksen keinoin saadakseen heidät sitoutumaan muutokseen.

2. Pelko alkaa muuttua *vihaksi* ja uhmaksi, kun ihminen pääsee eroon ensimmäisistä pelon tunteistaan. Pelon muuttumista vihaksi voidaan hallita tarjoamalla työntekijälle riittävästi faktoja ja luomalla uskoa tulevaisuuteen. Vihavaihe voi jäädä väliin tai ainakin se on huomattavasti vähäisempää, jos työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä. Jos vihan ja uhman vaihe on jo saavutettu, on esimiehen tehtävä lähinnä kuunnella työntekijää. Vihalle ja uhmalle on annettava oma tilansa ja aikansa. Ihmiset voivat joutua pelon ja vihan kierteeseen, mikäli uusia suuria muutoksia tulee jatkuvasti. Uuteen muutokseen joudutaan sitoutumaan, vaikka edellisinkin läpikäyminen olisi vielä kesken. Tästä johtuen työntekijä ei koskaan pääse vanhemmassa muutoksessa vihavaihetta pitemmälle, koska hän joutuu kesken työstämisprosessin kohtaamaan uuden muutoksen mukanaan tuomat pelot.

Muutoksen johtamisessa voimavarat tulisi keskittää pelkojen lieventämiseen. Esimiehen tulisi vähintäänkin hyödyntää vihavaiheen energiaa ja kaivaa vihan seasta esiin rakentava kritiikki. Sitä voi tehdä aktiivisen kuuntelemisen ja aktivoivan kysymisen avulla.

3. Kun ihmisen havaitsee, että muutos tapahtuu hänen vastustuksestaan huolimatta, vaihtuu hiljalleen luovuttamisen ja luopumisen myötä *suruksi*. Työntekijä saattaa kokea toivottomuuden tunteita, ettei hän pärjää, jaksa tai osaa, ainakaan yksin. Tässä vaiheessa on välttämätöntä valmistella henkilöstöä tulevaan muutokseen tukemalla, kannustamalla, kouluttamalla ja valmentamalla. Esimiehen tulee kertoa muutoksesta ja varata aikaa keskustelulle ja kysymyksille.

Surutyö ja vanhoista tavoista poisoppisen vaihe vaatii eniten aikaa, ja myös energiaa, koska siinä on kysymys luopumisesta. Tämä tulisi myös huomioida muutoksen johtamisessa. Surutyön kesto riippuu meneillään olevan muutoksen luonteesta, aiemmista muutoksista, työntekijän ominaisuuksista ja asenteesta sekä eritoten johtamisesta. Taitamattoman johtamisen tai liian nopeiden peräkkäisten muutosten seurauksena suru voi kehittyä masennukseksi tai turtumiseksi.

4. *Ilo* on merkki muutoksen toteutumisesta, mutta muista muutosajan tunteista poiketen se jätetään sein onnistuneidenkin muutosten päätteeksi taka-alalle, eikä siihen kiinnitetä samanlaista huomiota kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. Onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä olisi kuitenkin tärkeää vaalia, sillä muuten muutoksen toteuttamiseen osallistuneet saattavat kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä.

Koska ihmiset eivät välttämättä tunne eroa omassa toiminnassaan ennen ja jälkeen muutoksen, voi esimies tehdä ilon näkyväksi seuraamalla systemaattisesti

muutoksen edistymistä. Oikea mittari konkretisoi muutoksen ja oikeuttaa myös iloitsemaan siitä. Muutoksen toteuttamista helpottavat myös välitavoitteet, joiden saavuttaminen tuottaa ihmisille iloa, hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja antaa siten voimia siirtyä seuraavan tehtävän kimppuun (Arikoksi ja Sallinen 2007, 57-64.)



Kuvio 5. Perustunteet muutoksessa (Arikoski ja Sallinen 2007, 55).

Kvistin (Valpola ym.2010, 134-135) mukaan organisaatioiden menestys perustuu ihmisten oppimiseen, osaamiseen ja sitoutumiseen. Sitoutuminen on sekä tunneasia että järkeen perustuva ilmiö, eikä siihen riitä pelkkä tyytyväisyys. Esimies voi valmentavalla otteella lisätä tiiminsä jäsenten sitoutumista osoittamalla aktiivista kiinnostusta heidän kehittymiseensä ja tekemällä näkyväksi työn yhteys organisaation menestykseen. Esimiehen tiedostamatta lähettämät viestit joko vahvistavat tai heikentävät motivaatiota. Lisäksi esimiehen arvoilla ja uskomuksilla on ratkaiseva vaikutus tiimin suoriin.

Esimiehen tärkeä tavoite on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Tämä edellyttää esimieheltä erilaista reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Siksi esimiehen on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Arikoski ja Sallinen (2007, 68-70) esittelevät muutoksen kolme perusvaihetta (kuvio 6), jotka voidaan sijoittaa muutosajan sisään.

1. Muutosvastarinta, muutoksen kannalta tarpeellinen ja tärkeä vaihe, alkaa muutosajan pelko-vaiheesta ja päättyy viha-uhma-vaiheen loppuun. Tässä vaiheessa työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen, hän tarvitse aikaa ja ehkä myös tukea sekä apua.
2. Surutyön eli vanhasta poisoppimisen vaihe sijoittuu johtamisen muutosajalla ajanjaksoon, jolloin työntekijä siirtyy viha-uhmasta surun pohjalle. Henkilöstö

tarvitsee tukea ja riittävästi aikaa poisoppimiseen eli vanhasta luopumiseen. Esimiehen ja johdon on tärkeää tukea henkilöstöä ja saattaa surutyö loppuun, jotta vältetään palaamista pelkoon ja avoimeen muutosvastarintaan.

- Uuden oppimisen vaihe pitää muutosaallossa sisällään siirtymisen surusta iloon. Tähän vaiheeseen eli muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästää vasta, kun vastarinta on murtunut, vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu riittävästi ja niistä on poisopittu. Uuden opettelemisen hektisessä vaiheessa ihmiset osaavat nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Yleensä tässä vaiheessa työntekijät havaitsevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista.



Kuvio 6. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69).

Esimeheen kohdistuu muutostilanteessa normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia sekä ryhmän sisältä, että sen ulkopuolelta. Ristiriitaisten odotusten puristuksessa ja alaisten sekä oman esimiehen välissä suodattimena toimiminen edellyttää esimieheltä paineensietokykyä. Sopiva paine motivoi toimimaan, mutta se kertoo myös siitä, että esimies toimii oikealla paikalla, ryhmänsä rajapinnalla. Siitä on helpompaa liikkua tilanteen mukaan ryhmän sisään tai sen ulkopuolelle. (Arikoski & Sallinen 2007, 85.)

Arikosken ja Sallisen (2007) mukaan muutoksen johtaminen työssä edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, muutoksen uskottavaa perustelua sekä inhimillisen todellisuuden huomioonottamista muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen ei tarvitse olla psykologi, vaan riittää, että hän soveltaa niitä ihmisten välisiä pelisääntöjä, joita muutenkin elämässämme sovellamme. Niitä ovat esimerkiksi asioista kertominen, toisen henkilön näkökulman ymmärtäminen ja ylipäättään reiluus suhteessa muihin ihmisiin. Lisäksi omassa roolissa pysyminen auttaa huomattavasti esimiestä kohtaamaan inhimillisen todellisuuden, sillä esimiehen tehtävä on tarkastella muutosta työn kautta silloinkin, kun hän huomioi tunteet, mielipiteet, asenteet ja muun inhimillisen. Isot poikkeamat tästä roolista aiheuttavat

voimakkaita rooliristiriitoja esimiehelle sekä johtamisvajeen työyhteisössä. Esimiehen taito havaita ihmisten tunteita ja muita reaktioita muutostilanteessa on tärkeää paitsi työyhteisön niin myös ylimmän johdon kannalta, sillä esimiehet ovat usein ainoita henkilöitä, joiden kautta ylin johto voi saada ratkaisujensa tueksi tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 121–122.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen taustafilosofiana on konstruktivismi. Tämän tieteen filosofian mukaan todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, josta tietoa saadaan tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Havainnot ovat tutkijan tulkintoja tutkittavasta, toisin sanoen metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2009, 218.)

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä ihminen on sekä tutkimuksen kohde että tutkija, jolloin fenomenologisen filosofian mukaan tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys ja tiedonkäsitys. Ihmiskäsityksellä viitataan siihen, millainen ihminen on tutkimuskohteena ja siinä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä käsitteitä ovat merkitys, kokemus ja yhteisöllisyys. Tiedonkäsityksellä puolestaan viitataan siihen, miten tällaisesta kohteesta voidaan saada inhimillistä tietoa ja millaista tämä tieto on luonteeltaan, jolloin esille nousevat kysymykset muun muassa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä, jolloin hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Hermeneuttinen ymmärrys tässä käsitteistössä puolestaan tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtämisen perustana on se, miten kohde ymmärretään ennestään eli esiyymmärrys. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoite on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli tehdä jo tunnettu tiettäväksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 33-35.) Tässä tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, mitä lähiesimiehet ovat kokeneet.

Tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusote. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, tutkijan luottaessa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimus sen sijaan etenee joustavasti tutkimussuunnitelman muotoutuessa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2015, 161-164.) Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille, sen tuodessa esiin tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 28).

Tutkija toimi itse ennen virkavapauttaan viisi vuotta Espoon kenttäjohtoalueella esimiestehtävissä ja on siten koulutuksellisesti ja kulttuurillisesti lähellä tutkittavia. Tämä toisaalta helpottaa haastateltavien ja näiden toimintaympäristön ymmärtämistä ja tulkinnan onnistumista, mutta saattaa toisaalta tehdä tutkijan sokeaksi joillekin toimintakulttuurin ominaispiirteille. Tutkijan työnkuva on muuttunut virkavapauden päätyttyä, joten hän ei ole suoranaisesti ollut osana muutoksen kokenutta henkilöstöä, eikä tutkijalle näin ollen ole muodostunut omaa ennakkokäsitystä muutoksesta ja sen johtamisesta. Tutkija ei myöskään ole osallistunut muutokseen liittyvään suunnitteluun tai muutoksen johtamiseen, joten myös tässä suhteessa objektiivisuuden säilyttäminen on helpompaa.

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, joka tähtää systemaattiseen tiedonhakuun. Menetelmässä haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole määritetty. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat, tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä kyselyä joustavampi muun muassa siksi, että kohdehenkilöstöä on paremmat mahdollisuudet motivoida kuin lomaketutkimuksessa, kieltäytymisprosentti haastatteluihin on pienempi kuin kyselyihin ja lisäksi haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä, haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja haastattelu sallii myös täsmennykset. Toisaalta haastattelu tuottaa paljon tutkimuksen kannalta epäoleennaista materiaalia ja on siksi tutkijalle huomattavasti työlämpi menetelmä. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 36, 42-43, 47-48.)

Haastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi edellä mainituista syistä. Tutkija halusi varmistaa, että tutkimukseen saadaan riittävä määrä kohdehenkilöistä, koska potentiaalisia, määritelmän mukaisiksi tutkimuskohteiksi kelpaavia henkilöitä ei ollut paljon. Tämän lisäksi tutkija uskoi, että haastatteluilla lähiesimiesten kokemuksellinen tieto on mahdollista saada paremmin esiin ja haastattelu menetelmänä antaa myös mahdollisuuden täsmentää kysymyksiä ja pyytää vastausten tarkentamista tai syventämistä.

Käytettävien haastatteluteemojen suunnittelu on menetelmän tärkeimpiä tehtäviä. Teema-alueet ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia, pelkistetyiksi luetteloiksi laadittuja teoreettisten käsitteiden alakäsitteitä ja – luokkia, joihin kysymykset kohdistuvat. Varsinaisessa haastattelussa teema-alueet ohjaavat keskustelua ja luovat pohjan kysymyksenasettelulle. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 66.) Kun pyrkimys on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti, perustuvat etukäteen valitut teemat periaatteessa tutkimuksen viitekehykseen (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77-78). Toisin sanoen tässä tutkimuksessa valitut haastatteluteemat pohjautuvat kirjallisuuteen sekä aikaisempaan tutkimukseen muutoksen johtamisesta. Teemahaastattelut vaihtelevat tutkimuksittain lähes avoimen haastattelun kaltaisesta melkein strukturoidusti etenevään haastatteluun. Tässä tutkimuksessa tutkija on laatinut haastattelun sujuvoittamiseksi ja tutkimuskysymyksiin

vastaamisen varmistamiseksi teemojen lisäksi valmiita kysymyksiä, joihin haastattelussa ehdottomasti halutaan vastaukset. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko teemoineen on tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

Tutkimusaineisto on kerätty Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen Espoon pääpoliisiasemalla, jossa hälytys- ja valvontasektorin henkilöstö aloitti uudessa organisaatiossa 1.4.2017. Tutkimuskohteena olivat Espoon kenttäjohtoalueen alipäällystään kuuluvat lähiesimiehet. Asianmukaiset luvat oli haettu ennen aineistonkeruun aloitusta Poliisiammattikoululta ja Länsi-Uudenmaan poliisilaitokselta. Haastattelut suoritettiin 23.8. – 5.9.2017.

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse 13.7.2017 kohderyhmään kuuluvalla 15:lle Espoon kenttäjohtoalueen lähiesimiehelle. Haastateltaville oli kerrottu kutsussa (Liite 2) tutkimuksen perustiedot, sen keskeinen tarkoitus ja lisäksi tutkimusentekoon liittyvästä etiikasta. Haastateltavat ottivat yhteyttä tutkijaan sähköpostitse, jonka jälkeen haastattelu-aika ja -paikka sovittiin henkilökohtaisesti puhelimitse jokaisen haastateltavan kanssa.

Haastatteluun osallistui yhteensä kuusi ryhmänjohtajaa ja varajohtajaa. Haastattelut suoritettiin kasvokkain Espoon pääpoliisiaseman yhdessä neuvotteluhuoneessa, virastojen ulkopuolella. Puolet haastateltavista haastateltiin heidän työvuoronsa aikana ja puolet ennen heidän työvuoronsa alkua. Haastattelutila ja -tilanne oli rauhallinen, ulkopuolisia häiriötekijöitä ei ollut. Haastateltavat eivät olleet saaneet haastattelun teemoja tai kysymyksiä tietoonsa ennakkoon. Haastattelun alussa haastateltavia muistutettiin tallentimen käytöstä, haastattelun luottamuksellisuudesta sekä siitä, ettei yksittäisen haastateltavan vastauksia ole mahdollista yksilöidä valmiista tutkimuksesta.

Haastattelut sujuivat avoimessa ja hyvässä hengessä ja niihin oli varattu riittävästi aikaa. Muutama haastattelukysymys tuntui joistain haastatelluista vaikeasti ymmärrettävältä, jolloin kysymystä pyrittiin selventämään tarkentamalla sen muotoa. Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja motivoituneita osallistumaan haastatteluun, joka näkyi muun muassa siinä, että jouhevasti edenneet haastattelut olivat kestoltaan 55 – 77 minuuttia. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelupäiväkirjaan tehtiin merkinnät haastattelun kulusta, yleisestä tunnelmasta, tutkijan mieleen nousseista asioista tutkittavaan ilmiöön liittyen ja kysymysten asetteluun tai niiden tulkintaan liittyvistä ongelmista.

Haastattelut taltioitiin digitaalisella tallentimella, jonka toimivuus tarkistettiin ennen jokaista haastattelua. Taltioinnin suhteen ei ollut minkäänlaisia teknisiä ongelmia ja suoraan tallentimesta kuulokkeiden kautta kuunneltuna haastattelut kuuluivat selkeästi ilman mitään taustalla olevia häiriötekijöitä. Haastatteluaineistoa kertyi kokonaisuudessaan 6,45 tuntia. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin lähestulkoon sanasanaisesti, ainoastaan joitain toistuvia täytesanoja jätettiin pois. Analysoitavaa tekstiä kertyi yhteensä 66 sivua.

3.3 Aineiston analyysi

Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Tämän lisäksi analyysi voi olla myös sisällöllisen aineiston luokittelemista, vaikka eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analyysi voidaan ymmärtää myös näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin. (Saaranen & Kauppinen-Puusniekka 2006, 73-74.) Laadullisessa tutkimuksessa erilaisia vaihtoehtoja aineiston analysoinnille on paljon eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Pääperiaate on kuitenkin helppo: analysointitavaksi tulisi valita sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2015, 224.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin menettelytapana sisällönanalyysiä, jota pidetään laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä analysointitapana, kun haastattelujen sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Litterointi suoritettiin sanasanaisesti eli mahdollisimman kattavasti ja tarkasti, jotta huomiotta, ja siinä tapauksessa tutkimuksen ulkopuolelle, ei litterointivaiheessa jäisi mitään tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia (vrt. Saaranen & Kauppinen-Puusniekka 2006, 79). Litteroidut haastattelut numeroitiin ja niihin sisällytettiin myös haastateltujen taustatiedot, haastattelun päivämäärä sekä aloitus- ja päättymisajankohta. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, käytiin haastattelut huolellisesti läpi muutamaan kertaan.

Perusteellisen aineistoon tutustumisen jälkeen jäsenneltiin aineistoa koodaamalla. Tämä suoritettiin alleviivaamalla värikynin eri haastatteluista ne tekstikohdat, joissa puhuttiin samoista asioista. Tällä keinoin aineistoon saatiin ryhtiä ja analyysin tekeminen helpottui (vrt. Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 80). Koodatut tekstikohdat yhdistettiin uudessa dokumentissa muodostettujen teema-alueiden alle. Nämä uudelleen muodostetut teema-alueet eivät täysin vastanneet alkuperäistä, haastattelussa käytettyjä teema-alueita, vaan ne muodostuivat kerätyn aineiston perusteella. Tässä vaiheessa aineistoa myös tiivistettiin eli haastatteluotteista pyrittiin koostamaan vain olennainen, tutkittavan ilmiön ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellinen osa.

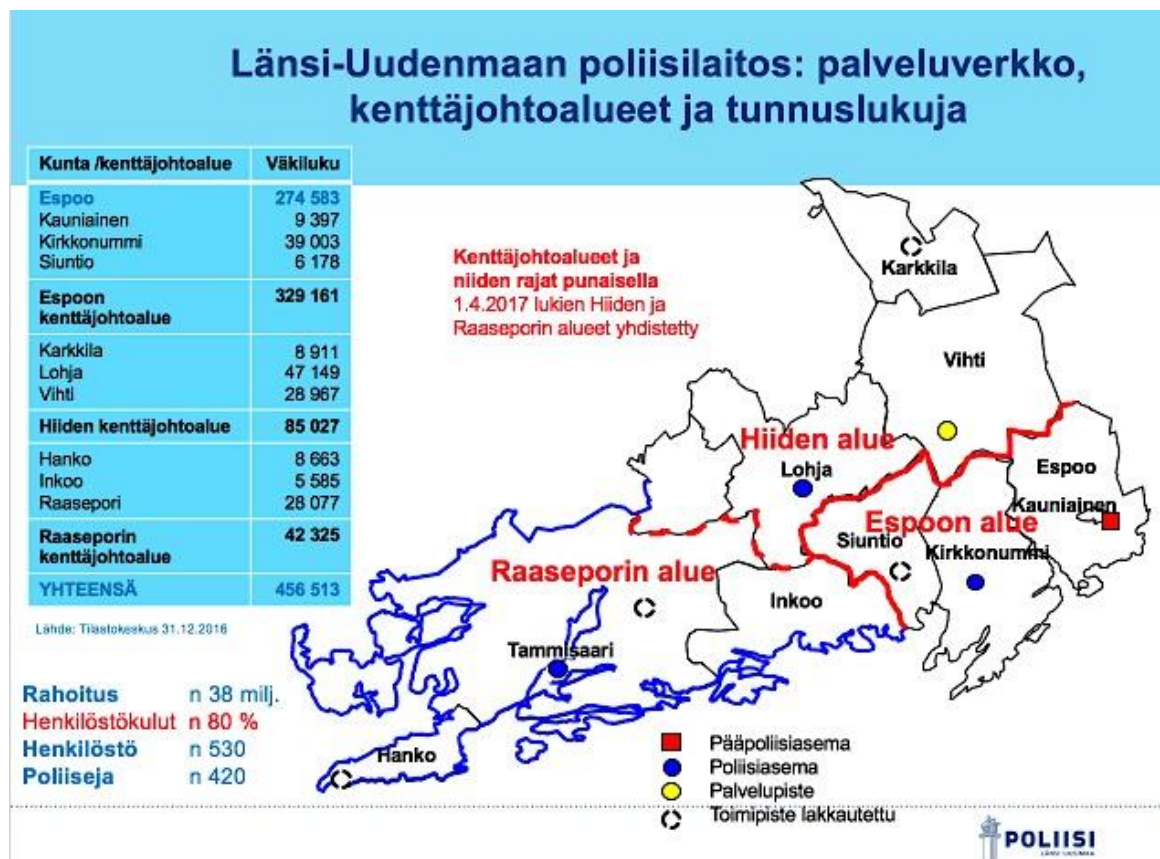
Jotta kooste olisi selkeälukuisempi, kirjoitettiin aineistosta olennainen otos yleiskieltä käyttäen haastateltavien käyttämän kielen sijaan, huolehtien kuitenkin siitä, että haastateltavan sanoman sisältö ei muuttunut. Tätä pidettiin perusteltuna, sillä tutkimuksessa kieleen suhtauduttiin realistisella otteella, joten vuorovaikutukseen tai kielenkäyttöön ei ollut tarvetta kiinnittää huomiota (vrt. Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 76). Koosteesta jätettiin pois haastateltavien tunnistetiedot. Haastateltujen anonymiteetista on pidetty huolta koko analyysiprosessin ajan.

Aineiston analyysin tulkintavaiheessa litteroidut haastattelut ja tehdystä koosteesta teema-alueiden alle siirretty aineisto kulkivat käsi kädessä virhetulkintojen välttämiseksi. Tuloksissa on pyritty kattavasti kuvailemaan haastateltavien kokemukset tutkittavaan

ilmiöön liittyen. Kokemusten lisäksi haastateltavien ”ääni” on nähtävissä tuloksissa suorina haastattelulainauksina. Tutkimustuloksista on pyritty laatimaan synteesejä, jotka kokosivat yhteen pääseikat ja antoivat vastaukset asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2015, 230). Tutkimustulosten lisäksi on tutkimuksen teoreettinen viitekehys otettu pohdintaosioon yhdeksi näkökulmaksi

4 TUTKIMUKSEN KOHDE

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos toimii suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa, joka vastaa poliisilaitoksen tulosohjauksesta. Poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö. Espoon pääpoliisiaseman lisäksi laitoksen toimialueella on kolme muuta poliisiasemaa, Kirkkonummella, Lohjalla ja Raaseporissa. 1.4.2017 alkaen laitoksen toimialue on jaettu Espoon ja Lohjan kanttäjohtoalueisiin, kun Hiiden ja Raaseporin alueet yhdistettiin (kuvio 7).



Kuvio 7. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimialue (mukailten Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2017, Poliisin organisaatiosta, Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksesta -diesitys).

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteen kehittämistoimia ja niiden mukanaan tuomia muutoksia on kuvattu seuraavissa alaluvuissa. Kuvaus perustuu Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen yhteistoimintatoimikunnan kokouspöytäkirjoihin, voimassa olevaan, johto- ja organisaatorakenteiden kehittämiseen liittyvään työsuunnitelmaan, rikosten esikäsittely ja lyhytkestoinen tutkinta -alatyöryhmän esitykseen toimeenpanosuunnitelmaksi sekä tämän tutkimuksen tekijän omiin johtopäätöksiin.

4.1 Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen haasteet ja niihin vastaaminen

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos on käynnistänyt viraston johto- ja organisaatorakenteen kehittämistä koskevat toimenpiteet lähettämällä 4.11.2015 Poliisihallitukselle (POHA) kehittämistoimia koskevan esityksen (POL-2015-13835). POHA on tehnyt asiaan liittyen ensimmäisen päätöksen 22.6.2016 (POL-2016-9192). Ratkaisussa on määritelty ne puitteet, joita noudattaen poliisilaitokset voivat kehittää organisaatioitaan. Toinen päätös (POL-2015-18029) on tehty 29.12.2016. Tässä POHAn ratkaisussa on määritelty, miten *yksittäiset* poliisilaitokset voivat kehittää organisaatioitaan. Näiden päätösten perusteella Länsi-Uudenmaan poliisilaitos on päättänyt jatkaa johto- ja organisaatorakenteiden kehittämistä päätöksissä määriteltyjä linjauksia noudattaen¹.

Kehittämistoimet on nähty välttämättömiksi erityisesti poliisin taloudellisista sopeuttamistoimista ja toimintaympäristöön ennakoitavissa olevista muutoksista johtuen. Viraston käytössä olevin voimavarojen on pelätty vähenevän vuonna 2017 vuoteen 2016 verrattuna jopa 30-35 henkilötyövuodella. Toimintaympäristön muutokset puolestaan ovat laadultaan merkittäviä ja jatkuvia aiheuttaen poliisipalvelujen kysynnän ja samaan aikaan työntekijäkohtaisen työkuorman kasvua. Ennakoituihin poliisipalvelujen kysynnän ja työkuorman kasvuun ovat vaikuttamassa muun muassa seuraavat tekijät:

- Väestönmäärän kasvu on valtakunnallisesti korkeimmalla tasolla
- Viraston alueelle sijoitettujen turvapaikanhakijoiden määrä suhteessa poliisihenkilöstön määrään on valtakunnallisesti korkein
- Ulkomaalaisen väestön määrän kasvu on valtakunnallisesti korkeimmalla tasolla muiden pääkaupunkiseudun yksiköiden tavoin
- Viraston poliisihenkilöstön määrä suhteessa väestömäärään on valtakunnallisesti alhaisimmalla tasolla
- Rikoslakirikosten määrän (pl. liikennerikokset) kasvu on valtakunnallisesti korkeimmalla tasolla muiden pääkaupunkiseudun yksiköiden tavoin ja niiden lukumäärä verrattuna kokonaishenkilöstömäärään on valtakunnallisesti toiseksi korkeimmalla tasolla (31.7.2016)
- Maksullisten lupa-asioiden määrä verrattuna kokonaishenkilöstömäärään on valtakunnallisesti korkeimmalla tasolla (31.7.2016)
- Länsimetron sekä siihen liittyvien kolmen ostoskeskuskokonaisuuden valmistuminen 2017 lisää viraston poliisitehtävien määrää noin 2000-3000/vuosi².

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on varmistaa henkilöstön työhyvinvointi ja – turvallisuus sekä viraston toimintakyky ja palveluiden asianmukainen taso voimavarojen

¹ POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 10.6.2017)

² POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 10.6.2017)

vähentyessä sekä poliisipalveluiden kysynnän kasvaessa³. Keskeiset toiminnalliset tavoitteet puolestaan ovat

- rikosprosessin tehostaminen siten, että tutkinta-ajat pysyvät juttumäärän kasvusta huolimatta nykyisellään taikka laskevat, avointen rikosasioiden määrä laskee merkittävästi ja selvitystaso nousee,
- poliisilaitoksen toimintavalmiuden nostaminen siirtämällä voimavaroja kenttätoimintaan sekä huolehtimalla henkilöstön joustavasta käytöstä sekä asianmukaisesta varustelusta.⁴

4.2 Keskeiset kehittämistoimet

Länsi-Uudenmaan poliisilaitokseen 8.9.2016 perustetun suunnittelutyöryhmän ja sitä tukemaan muodostettujen alatyöryhmien tehtävänä oli valmistella ja laatia poliisipäällikön hyväksyttäväksi kirjallinen suunnitelma, johto- ja organisaatorakenteiden kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamista koskien. Suunnitteluryhmälle valmisteltavien esitysten laatimisesta vastasivat poliisilaitoksen apulaispoliisipäälliköt.

Suunnittelutyöryhmän raportti Poliisihallitukselle lähetettävästä esityksestä käsiteltiin poliisilaitoksen yhteistoimintatoimikunnan kokouksessa 4.11.2016. Poliisihallituksen 29.12.2016 ja 30.12.2016 tekemien päätösten jälkeen poliisipäällikkö esitteli 3.1.2017 yhteistoimintatoimikunnan kokouksessa poliisilaitoksen esityksen seuraavista kehittämistoimista:

- lupapalvelun tehtävät sijoitetaan poliisipalvelut linjalle, jonka apulaispoliisipäällikkö ottaa lupapalvelut linja apulaispäällikön tehtävät vastattavakseen;
- maksullisesta lupapalvelusta muodostetaan poliisitoimintalinjan sektori;
- lupavalvontatehtävät ja siitä vastaava henkilöstö siirretään liikenne- ja valvontasektorille;
- liikenne- ja valvontasektorille;
- rikostutkintasektori ja erityistutkintasektori yhdistetään ja niidet tehtävät sijoitetaan muodostettavaan rikostorjuntasektoriin, samalla poistuu yksi sektorijohtajan tehtävä;
- **rikosilmoitusten esikäsittely ja lyhytkestoinen tutkinta siirretään perustettavan hälytys- ja valvontasektorin vastattavaksi;**
- kenttäjohtoaluejako uudistetaan ja muodostetaan kaksi kenttäjohtoaluetta⁵.

Muutokset poliisilaitoksenjohto- ja organisaatorakenteeseen on toteutettu esityksen mukaisesti (kuvio 8). Muutosten keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa organisaatorakenteen keventäminen, voimavarojen tehokkaan ja joustavan käytön varmistaminen sekä toimintaprosessien kehittäminen, selkiyttäminen ja tehostaminen. Hälytys- ja valvontasektorin kehittämiseen liittyvien muutosten tavoitteena on lisäksi

3 POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 12.8.2017)

4 POL-2017-468: Yhteistoimintatoimikunnan kokous 3.1.2017, pöytäkirja (viitattu 12.8.2017)

5 POL-2017-468: Yhteistoimintatoimikunnan kokous 3.1.2017, pöytäkirja (viitattu 12.8.2017)

erityisesti hälytysvalmiuden turvaaminen, tutkintaprosessien nopeuttamiseen liittyvien lainsäädäntömuutosten ja VITJA-hankkeen edellyttämien toimintamallien käyttöönottoaminen, henkilöstön ikääntymiseen varautuminen osaamista laajentamalla sekä vakavien rikostilanteiden torjuntaan liittyvän toimintavalmiuden nostaminen.⁶



Kuvio 8. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen organisaatio (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos, 2017)

Kehittämiseen perustuvat henkilöstövaikutukset koskivat lakkautettavien sektorien sektorijohtajia sekä Hiiden ja Raaseporin kenttäjohtoalueiden ryhmänjohtajia ja vararyhmänjohtajia, kun kyseiset kenttäjohtoalueet lakkasivat olemasta ja niistä muodostettiin yksi kenttäjohtoalue. Lisäksi keskitetyn esikäsittelytoiminnon järjestäminen edellytti lisähenkilöstön kohdentamista kyseiseen toimintoon. Henkilöstöjärjestelyt on pyritty toteuttamaan ensisijaisesti neuvottelumenettelyissä ja toissijaisesti ilmoittautumismenettelyissä, jotka on toteutettu sisäisinä tehtävähakuina.⁷

Työsuunnitelman mukaan kehittämistoimien yhteydessä työhyvinvoinnin turvaamisesta huolehditaan laatimalla sen osalta erillinen suunnitelma muutoksessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työterveyshuollon kanssa yhteistyön tehostamiseksi. Osaamisen varmistamiseksi hyödynnetään olemassa olevaa osaamista, jota vahvistetaan tehtävien

6 POL-2016-7130: Yhteistoimintatoimikunnan kokous 20.10.2017, kokouspöytäkirja (viitattu 12.8.2017)

7 POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 12.8.2017)

edellyttämien vaatimusten mukaan. Myös tukitoimet muutoksessa on huomioitu suunnitelmassa ja ne on luvattu järjestää valtion henkilöstöpolitiikan ja asiasta aiemmin annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan.⁸

Muutoksen voidaan nähdä sisältävän julkiselle hallinnolle tyypillisen reaktiivisen, mutta myös proaktiivisen muutoksen piirteitä. Rakenteellisilla ja toiminnallisilla muutoksilla pyritään varmistamaan poliisilaitoksen toimintakyky ja tulokellinen toiminta olemassa olevilla ja mahdollisesti pienenevillä resursseilla toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Kokonaisuudessaan muutos voidaan nähdä laaja-alaiseksi sen kohdistuessa koko organisaation toimintaan, jolloin myös muutoksen vaikutukset ulottuvat laajalti henkilöstöön. Muutoksilla tähdätään myös organisaatiokulttuurin muuttamiseen, jonka voidaan odottaa tapahtuvan siinä vaiheessa, kun henkilöstö on saatu toimimaan uudella tavalla, nämä toimintatavat tuottavat jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja henkilöstö näkee yhteyden uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välillä.

Keskeisten toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen kannalta Espoon ja Lohjan kenttäjohtoalueiden henkilöstö on merkittävässä roolissa. Rikosprosessien tehostamiseksi kenttähenkilöstön odotetaan panostavan aiempaa enemmän tutkintaan liittyvien tehtävien hoitamiseen kenttätyössä, kun samaan aikaan Espoossa muun muassa Länsimetron liikennöinnin käynnistymisen ennakoidaan kasvattavan poliisitehtävien määrää. Tämän lisäksi organisaatiouudistuksen seurauksena Espoon runkovooroista yksi kerrallaan tekee kolmen viikon työkierron lyhytkestoisen tutkinnan tehtävissä.

4.3 Kenttähenkilöstön työnkuvan laajeneminen tutkinnan tehtäviin

Kuten aikaisemmin on jo tuotu esille, hälytys- ja valvontasektorin kehittämiseen liittyvillä toimilla pyritään varmistamaan muun muassa resurssien joustavampi käytettävyys. Viime vuosien aikana hälytys- ja valvonta sekä liikennesektorin henkilöstöä on tilapäisesti jouduttu siirtämään lupapalvelulinjalle turvapaikkamenettelyyn sisältyviin tehtäviin sekä rikostutkintasektorille avointen juttujen määrän hallitsemiseksi ja rikosten selvitystason säilyttämiseksi asianmukaisella tasolla. Muutosten taustalla on lisäksi sakkomenettelyyn liittyvä lakiuudistus. Rangaistusmääräysmenettelyn ja suppean tutkinnan käyttöalan laajentamisen on puolestaan odotettu siirtävän rikostutkintapalveluiden painopistettä entistä enemmän hälytys- ja valvontasektorille sekä liikennesektorille.⁹

Merkittävänä uudistuksena rikosprosessin tehostamiseen liittyen aloitettiin poliisilaitoksessa 9.1.2017 keskitetty rikos- ja sekalaisilmoitusten esikäsittelytoiminto. Esikäsittely-yksikkö on sijoitettu pääpoliisiasemalle ja se vastaa kaikkien Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen alueella kirjattujen tutkinta-asioiden esikäsittelystä. Esikäsittelyssä tehdään päätös tutkintasian keskeyttämisestä, sen rajoittamisesta tarvittaessa yhteistyössä syyttäjän kanssa, asian siirtämisestä sovitteluun, muusta tapauspäätöksestä tai sen siirtämisestä lyhytkestoiseen tai pitkäkestoiseen tutkintaa. Tehtävien päätösten tason katsotaan yhtenäistyvän, kun toiminnot

⁸ POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 13.8.2017)

⁹ POL-2015-13835: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma 3.1.2017 (viitattu 13.8.2017)

tehdään yhdessä paikassa tietyn henkilöstön toimesta (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosilmoitusten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaa 2016, 9).

Espoon poliisiasemalla lyhytkestoista tutkintaa suorittava A-tutkintaryhmä tutkii vuodessa noin 12000 ilmoitusta, joka on noin 74% kaikista Espoon ja Kauniaisten alueelta poliisille tehdyistä ilmoituksista (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosilmoitusten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan 2016, 5). Lyhytkestoisina tutkinta-asioina pidetään asianosaisten kuulusteluja, asiakirjatilauksia, kutsujen lähettämistä ja tiedoksiantoja. Toiminnon henkilöstö hoitaa edellä mainittuja tehtäviä sekä juttuvastuulla että ilman juttuvastuuta. Ilman juttuvastuuta olevat tutkijat hoitavat työvuoronsa aikana useita eri tutkintatoimenpiteitä ilman kokonaisvastuuta yksittäisestä tutkinta-asiasta. Kyseiset toimenpiteet ovat yksinkertaisia ja nopeasti hoidettavia eivätkä ne edellytä erityistä perehtymistä asiaan tutkintailmoitusta lukuun ottamatta (eml, 10). Tutkintaryhmässä juttumäärä yksittäisillä tutkijoilla on kasvanut liian suureksi, kun ryhmässä on vain kymmenen vakituista työntekijää ja lisäksi vaihtuva määrä kentältä lyhyellä työkierrolla olevia tai työharjoittelujaksoa suorittavia henkilöitä. Kehittämistoimien yhdeksi merkittäväksi tavoitteeksi on asetettu, että jatkossa tutkintayksikössä työmäärä jakaantuisi oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja siten yksittäisen työntekijän työmäärä pysyisi kohtuullisena (eml, 7).

Osana kehittämistoimia rikosilmoitusten esikäsittely-yksikkö ja lyhytkestoinen tutkinta siis siirrettiin hälytys- ja valvontasektorin vastattavaksi ja Espoon kentälle perustettiin uusi, seitsemäs runkovouro. Huhtikuusta 2017 alkaen on yksi kentän runkovouro kerrallaan ollut työkierrossa lyhytkestoisessa tutkinnassa, osa vuoron henkilöstöstä myös esikäsittely-yksikössä. Työkierto koskee koko Espoon kenttähenkilöstöä. Kentän henkilöstö on työkierrolla pääsääntöisesti ilman juttuvastuuta. Vankempaa tutkintakokemusta omaaville kentän kiertolaisille on kuitenkin ollut tarkoituksenmukaista jakaa myös juttuvastuuta, kun resurssit ovat kesälomien ja muun poistuman vuoksi olleet pienemmät.

Jokaisen poliisimiehen osaamistavoitteeksi niin lyhytkestoisessa tutkintayksikössä kuin kenttätoiminnassakin on asetettu yksinkertaisten esitutkintatoimenpiteiden (esim. kuulustelu) suorittaminen itsenäisesti, sekä hälytystehtävien ja valvonnan suorittaminen (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan 2016, 16). Ennen tutkinnan kierron käynnistymistä vuorojen koulutuspäivien yhteyteen on suunniteltu toteutettavaksi tutkinnan koulutusosuus ja lisäksi työkierron on alkuvaiheessa kaavailtu toimivan koulutus- ja perehdytysjaksona.

Kenttähenkilöstön työkierrolla pyritään varmistamaan päivittäinen yhteistyö, henkilövoimavarojen joustava käyttö, varsinaisen tutkintatoimenpiteiden osaamisen ja ammattitaidon lisääminen, riittävät henkilövoimavarat lyhytkestoisessa tutkinnassa sekä nopeasti kentälle siirrettävä resurssi, mikäli yksittäinen hälytystehtävä tai muu vastaava tilanne sitä edellyttää. Päivittäisten henkilövoimavarojen joustavan käytön ja riittävien esitutkintatoimenpiteiden turvaamiseksi muodostetaan lisäksi siviilipartio joko varsinaisista kenttäpartioista tai lyhytkestoisen tutkinnan henkilöistä, resurssi- ja työtilanteesta riippuen. Siviilipartion ensisijaiseksi tehtäväksi on määritelty pitempikestoisten kentällä

suoritettavien tutkintatehtävien suorittaminen. (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan 2016, 12-13.)

Lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittely-yksikön kehittämistoimien tavoitteiksi on asetettu muun muassa, että rikosasioista vähintään 80 % saatetaan päätökseen lyhytkestoisessa tutkinnassa, joka muodostuu rikosilmoitusten esikäsittelystä, kenttäpartioiden ja lyhytkestoisista tutkintatoimista vastaavien tutkintaryhmien suorittamista tutkintatoimista, rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) tutkinta-aika lyhenee ja on enintään 100 vuorokautta ja rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) keskimääräinen selvitystaso on vähintään 50 %. (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan 2016, 3.)

Toimeenpanosuunnitelman (s. 15) mukaan lyhytkestoisessa tutkinnassa ja kenttätoiminnassa suoritettavan tulosseurannan tavoitteena on henkilöstön työmäärän tasapuolinen ja oikeudenmukainen jakautuminen, organisaation kehittämisessä esitettyjen tulostavoitteiden seuranta sekä henkilövoimavarojen joustava käyttö. Suunnitelmassa on esitetty myös vaatimus seurantojen osalta asetettujen konkreettisten tulostavoitteiden jalkauttamisesta henkilöstölle tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tavoitteiden toteutumista on luvattu seurata määräajoin ja tiedottaa tuloksellisuudesta henkilöstöä.

Kenttähenkilöstön suunnitteluvaiheessa ilmaistut, muutokseen liittyvät huolenaiheet koskivat ansiotason heikkenemistä tutkinnan työkierrossa, perhe-elämään liittyviä haasteita (mm. lastenhoitojärjestelyt) ja uusia osaamistarpeita esitutkinnan näkökulmasta. Henkilöstön perehdyttämistä ja kouluttamista uusiin tehtäviin pidettiin tärkeänä asiana. (Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan 2016, 7.)

Muutoksessa kenttähenkilöstön työnkuva laajeni hälytys- ja valvontatehtävien suorittamisesta tutkijan tehtäviin. Vaikka esitutkintaan liittyviä tehtäviä onkin viimeisten vuosien aikana suoritettu kentällä tavoitteellisesti ja enenevässä määrin, ovat työskentelytavat, tutkinnan prosessit, työkuultuuri, työympäristö ja työkaverit jossain määrin uusia suurimmalle osalle kenttähenkilöstöstä. Samalla kuitenkin tutkinnassa tehtävä työkierto avaa mahdollisuuden oppimiseen, ammatilliseen kehittymiseen ja näköalan laajentamiseen. Kenttähenkilöstön näkökulmasta tehty muutos on iso ja uusien toimintatapojen vakiintumiseen osaksi normaalia kenttäryhmien työkuultuuria voidaan olettaa vievän aikaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Muutoksen käynnistäminen

Tieto suunnitteilla olevasta muutoksesta, kenttämiesten tutkinnan kierrosta, tuli kahdelle vastaajalle täytenä yllätyksenä. Yksi vastaaja oli saanut tulevasta muutoksesta etukäteen tietoa suoraan kentän päällystöltä ja loput olivat kuulleet asiaan liittyviä huhuja ja

spekulointia jo siinä vaiheessa kuin sektorijohto ilmoitti asiasta syksyllä 2016 kenttäjohtajien koulutustilaisuudessa. Kaksi vastaajaa oli muissa kuin ryhmänjohtajan tehtävissä saadessaan tiedon tulevasta muutoksesta omilta lähiesimiehiltään.

Tilaisuudessa kentän esimiehille on kerrottu perusteet muutostarpeelle ja minkälainen muutos on tulossa. Perusteita pidettiin yleensä ottaen järkevinä, sillä tutkinnan tilaan liittyvät ongelmat olivat koko henkilöstön tiedossa. Mielenkiintoista oli, että vain yksi vastaaja otti muutostarpeen perusteista kysyttäessä esille kentän näkökulman ja kentän resurssien riittävyden isoimpana perusteena muutokselle. Vaikka perusteluja pidettiin järkevinä, oli monella vahva epäily siitä, saavutetaanko radikaalinakin pidetyllä muutoksella kuitenkaan johdon odottamia tuloksia.

”...se, että mitä siellä sisätiloissa sitten tehdään ja mitä siitä on merkittävää hyötyä, niin se ei oo minulle avautunu eikä kenellekään muullekaan, kenen kanssa oon keskustellu tähän mennessä. Prosessi on sinänsä selkeä, mutta mikä idea sinne on mennä työskentelemään, niin se ei nyt avautunu. On siinä jotakin perusteluja kerrottu siihen ja kyllähän jokaisesta asiasta löytyy hyviä ja huonoja puolia, perinteisesti, mutta pitäisi vaan laittaa niitä vaakakuppiin ja miettiä, että mikä siellä painaa enemmän.”

Moni vastaaja otti esille aikaisemmat, lähivuosina tutkintaan kohdistuneet organisaatiouudistukset, jotka eivät olleet tuottaneet toivottua tulosta. Koettiin, että muutoksen alaisista yksiköistä oli poistunut paljon henkilöstöä juuri jatkuvista uudistuksista johtuen. Lähiesimiehet näkivätkin suurimmaksi uhkakuvaksi tässä muutoksessa sen, että osa, varsinkin kokeneesta tai erikoiskoulutetusta kenttähenkilöstöstä, hakeutuu muualle töihin. Perustelujen ja alustavan toteutussuunnitelman lisäksi olisi kaivattu tietoa myös johdon suunnitteluprosessista, miten kyseiseen ratkaisuun oli päädytty ja oliko kenties harkittu muita vaihtoehtoja.

Kaiken kaikkiaan päällystön muutokseen liittyvä puheenvuoro koulutuspäivänä ja sitä seurannut keskustelu oli jättänyt paljon avoimia kysymyksiä, sillä päällystöllä ei ollut esittää tarkempia suunnitelmia tai aikatauluja muutoksen toteuttamiselle.

Pian kenttäjohtajien koulutuspäivän jälkeen sektorijohtaja oli lähettänyt kentän henkilöstölle tulevaan muutokseen liittyvän sähköpostiviestin ja kenttäryhmien koulutuspäivillä päällystöesimies oli käynyt puhumassa samasta aiheesta kentän työntekijöille. Se, ettei kentän päällystöllä ollut antaa vastauksia muutoksen toteutukseen liittyviin kysymyksiin oli aiheuttanut hämmennystä henkilöstön keskuudessa. Koettiin, että kaikki tieto oli ylemmän johdon hallussa.

Alan kirjallisuudessa korostetaan, että esimiehen on pyrittävä tekemään ymmärrettäväksi muutosta koskevan päätöksen taustoja, edellytyksiä ja vastattava sen toteutuksesta työyhteisössään (s. 28). Suurin osa kuitenkin koki, etteivät nämä asiat olleet itsellekään tulleet selviksi. Alkuvaiheessa toteutuksesta oli tiedossa vain karkea aikataulu, tavoitteita tai tehtäviä ei oltu asetettu. Muutokseen liittyvä viestintä tyrehtyi alkutiedottamisen jälkeen,

muutoksen toteuttamiseen liittyvän suunnittelun ollessa käynnissä. Kukaan vastaajista ei ollut mukana kentän henkilöstöä koskevan muutoksen suunnittelussa.

Muutosjohtamisen teorian kautta tarkasteltuna muutos sai huonon alun. Julkisella sektorilla toteutettavassa muutoksessa ongelmia tyypillisesti aiheuttaa juuri keskitetty, virastojen näkökulmasta ylhäältä alas –johtamisen luonteinen päätöksenteko ja tätä kautta henkilöstön heikot vaikutusmahdollisuudet suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tällöin muutosvalmiuden luominen ja henkilöstön sitoutuminen jäivät vähälle huomiolle (s. 12). Vaikka muutoksen perusteet ymmärrettiin ja hyväksyttiin, niin useimmat epäilivät, ettei muutos suunnitellussa muodossa olisi oikea tai hyväksyttävä keino tarpeisiin vastaamiseksi tai tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän on todettu lisäävän muun muassa muutoskielteisyyttä (s. 20).

5.2 Johtaminen muutoksessa

Kysyttäessä lähiesimiehille muutoksen johtamiseksi annetuista tehtävistä ja tavoitteista selvisi, ettei niitä oltu selkeästi määritelty. Varsinaisia tavoitteita johtamisen suhteen ei oltu vastaajien mukaan asetettu ollenkaan. Paperin muodossa oli tullut ”askelmerkkejä”, joita ei kuitenkaan oltu tarkemmin jalkautettu esimiehille. Muutokseen johtamiseen liittyvät tehtävät yhdistettiin vastauksissa pelkästään tutkinnan kierto, sen organisointiin ja siellä johtamiseen liittyviksi tehtäviksi. Näiksi tehtäviksi mainittiin vastuu oman ryhmän pyörittämisestä tutkinnassa, sekä siitä huolehtiminen, että oma ryhmä motivoituu ja sitoutuu työskentelemään tutkijoina.

Vastaajat kokivat omat valmiutensa muutoksen johtamiseen pääsääntöisesti kohtuullisen hyviksi. Vaikka suoranaista koulutusta muutoksen johtamiseen ei oltu saatu, katsottiin elämän- ja työkokemuksen ja maalaisjärjen käytön antavan riittävät valmiudet tehtävän hoitamiseen.

Ensimmäinen kenttäryhmä aloitti tutkinnan kierrolla noin puoli vuotta sen jälkeen, kun ilmoitus tulevasta muutoksesta oli annettu. Ennen varsinaista muutosta henkilöstöjohtaminen korostui kaikkien vastaajien toiminnassa. Alaisten annettiin työvuoroissa puhua ja purnata, heitä kuunneltiin ja heidän kanssaan keskusteltiin. Vaikka muutoksella ei koettu olevan suoranaista vaikutusta kenttätehtävissä tapahtuvaan johtamiseen, alettiin kenttätoiminnassa suoritettaviin tutkinnallisiin tehtäviin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, huolimatta siitä, mikä oma mielipide muutoksesta oli. Asioita alettiin opiskella itsenäisesti ja pyrittiin omalla esimerkillä, tekemällä itse tutkintaan liittyviä tehtäviä, lisäämään alaisten motivaatiota ja sitoutumista tulevaan muutokseen. Esimiehet laittoivat itsensä likoon, ollen itsekin alttiina muutokselle ja muuttumiselle (s. 28).

Suurimmalle osalle lähiesimiehen oma työnkuva tutkinnassa selvisi vasta, kun työt siellä aloitettiin eli he eivät olleet päässeet vaikuttamaan oman tehtävänsä suunnitteluun. Yksi vastaaja kuitenkin kertoi saaneensa päällystöltä tehtäväksi suunnitella ryhmänjohtajan toimenkuvaa tutkinnassa yhdessä tutkinnan esimiesten kanssa ennen muutoksen käynnistymistä. Muut ryhmänjohtajat eivät kuitenkaan olleet myöhemmin, omalla vuorollaan toteuttaneet tehtävää suunnitellulla tavalla.

Lähiesimiehet näkivät oman roolinsa muutoksen johtajina hyvin eri tavoin. Jos yhden haastateltavan mielestä se oli hyvin pieni, piti toinen haastateltava sitä puolestaan isona. Yhteistä kaikille oli kuitenkin henkilöstöjohtamisen korostuminen. Alaisten motivaatiosta, sitoutumisesta ja jaksamisesta huolehdittiin jakamalla töitä tasapuolisesti, yksittäisten kenttämiesten osaamistaso huomioiden ja johtamalla esimerkillä.

”...enemmänkin semmosella omalla esimerkillä johtamista, mitä siinä voi tehdä. Asiajohtajana ei voi toimia, kun ei tunne asiaa, siihen ei voi ottaa minkäänlaista kantaa tai roolia. Mutta se sitten, että miten ottaa vastaan esimerkiksi annetut tehtävät, miten suhtautuu asiajohtajaesimiehiin uudessa ympäristössä ja miten tarttuu siellä oleviin, lähinnä nyt annettuihin tehtäviin, niin sen tyyppisissä asioissa, niissä voi kyllä olla esimerkkinä.”

Ne esimiehet, joilla oli aikaisempaa tutkinnan kokemusta, pystyivät toimimaan myös asiajohtajina ja kokivat johtamisen myös tutkinnan tehtävissä sitä kautta mielekkäämmäksi. He pystyivät auttamaan alaisiaan konkreettisesti myös tutkinnan tehtäviin liittyvissä haasteissa. Puolestaan ne esimiehet, jotka kokivat omaavansa puutteita asiajohtamisessa tutkinnan tehtäviin liittyen, pyrkivät näyttämään esimerkkiä asenteessa, itse asioita opiskellen ja korostaen muun muassa reippautta, ennakkoluulottomuutta sekä töihin tarttumista. Kaksi haastateltavaa nosti esille omassa ryhmässä esimiesten välisen hyvän kommunikoinnin ja yhteisen työnäyn muutoksen johtamista helpottavana seikkana.

Esimiehet kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksen toteutukseen pääsääntöisesti pieniksi. Tutkinnan kierron pituudesta oli järjestetty äänestys koko kentän henkilöstölle, jolloin enemmistö oli halunnut tutkinnan kierron olevan kolmen viikon mittainen, toisen vaihtoehdon ollessa neljä kuukautta. Seitsemännen kenttävuoron perustaminen oli aiheuttanut henkilöstövaihdoksia myös muissa, vanhoissa vuoroissa, jolloin kentän esimiehet olivat keskuudessaan saaneet osittain päättää joistain henkilösiirroista. Yksi haastateltava otti esille, että ajatuksia muutoksen toteutukseen liittyen oli saanut esittää kenttäjohtajien koulutuspäivänä, siinä yhteydessä, kun tulevasta muutoksesta ilmoitettiin.

Kokemukset omilta esimiehiltään ja johdolta saadusta tuesta vaihtelivat suuresti. Yksi haastateltava koki, ettei tarvitse tukea ollenkaan, koska muutos on hänen mielestään niin pieni. Toisen haastateltavan mielestä riittävä tuki on tullut muutokseen liittyvän ennakkoinformaation muodossa, jolloin esimiehille on jäänyt riittävästi aikaa itse sisäistää saatu tieto ennen kuin se on jaettu alaisille. Kolmannen mielestä tukea on annettu hankkimalla kenttämiehille tutkintaa riittävästi välineistöä ja pitämällä tutkinnan työvuorokiertoa alun perin suunnitellut työvuorot ennallaan. Kritiikkiä annettiin siitä, ettei tutkintaan liittyvää koulutusta järjestetty lupauksista huolimatta ja siitä, etteivät esimiehet ole aidosti olleet kiinnostuneita kenttämiesten kokemuksista tutkinnassa, ainoastaan suoritteista kirjatuista tilastoista. Lisäksi positiivista palautetta on jaettu kitsaasti ja muutoksen johtamisen on koettu olevan täysin lähiesimiesten varassa.

Pyydettyäessä kuvaamaan, miten muutoksen johtaminen eroaa normaalitilanteen johtamisesta, pidettiin normaalitilanteena johtamista kentällä ja muutoksen johtaminen koettiin tapahtuvaksi enimmäkseen tutkinnassa. Muutoksen johtamisessa painottui etenkin muutoksen suunnitteluvaiheessa ihmisten johtaminen ja kohtaaminen. Vuorovaikutukseen kiinnitettiin enemmän huomioita pyrkimällä olemaan enemmän läsnä, kuuntelemalla henkilöstöä ja keskustelemalla heidän kanssaan. Myös ryhmähengen merkitys ja sen vahvistaminen muutoksessa otettiin esille muutosprosessin alusta alkaen ja yhdessä tekemisen tärkeyttä korostettiin tutkinnan kierrolla.

”...kenttätoiminnan osalta johtaminen muutoksessa ei eroa oikeastaan mitenkään. Siinä (muutoksessa) on vaan tullu joitain palikoita lisää, et se semmonen päivittäinen hereillä olo, se täytyy olla riittävää. Sitten on pärjänny näitten uusien asioidenkin kanssa.”

”...jotenkin tuntuu, että tuo muutosjohtaminen, et siinä pitää karvan verran enemmän kuunnella. Ja ehkä silloin olla jotenkin enemmän henkilökohtaisesti läsnä kuuntelemassa ja varata siihen aikaa.”

”...joutuu heittäytymään siihen henkilöstöjohtamiseen. Ei voi vaan, tai voi, muttei pitäis vaan taivastella mukana. Kyl se korostuu.”

Vaikka henkilöstöjohtamiseen on panostettu muutoksessa normaalitilannetta enemmän, ei muutoksen kuitenkaan ole koettu lisäävän esimiesten työmäärää.

Lähiesimiesten kokemukset tukevat hyvin teoriaosiossa käsiteltyä näkemystä ihmisten johtamisen osa-alueen painottumisesta muutosjohtamisessa (s. 16-17). Asioiden johtamiseen liittyvää töiden suunnittelua ja resurssien hallinnointia on ollut jossain määrin ja se on painottunut muutoksen suunnitteluvaiheeseen. On huomattava, että kaikki haastatellut esimiehet eivät ole toimineet tehtävässään koko muutosaikaa, vaan osa toimi ainoastaan muutoksen suunnitteluvaiheessa tai muutoksen toteutusvaiheessa. Tästä johtuen johtamisen osa-alueiden painottuminen on saattanut vaihdella vastauksissa sen mukaan, missä vaiheissa muutosprosessia haastatellut esimiehet ovat asemassaan olleet. Lisäksi vaihtelu painotuksissa voi johtua siitä, onko esimiesasemassa toimittu ryhmänjohtajan vai ryhmän varajohtajan roolissa.

5.3 Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen

Henkilöstön ensireaktiot muutokseen lähiesimiesten mukaan olivat hämmennys, epäusko, tosiasioiden kieltäminen ja pelko. Henkilöstön keskuudessa oltiin sitä mieltä, että kenttämiehet eivät ole aiheuttaneet muutoksen syyksi kerrottua sumaa tutkinnassa, joten miksi heidän pitäisi sitä sumaa lähteä purkamaan. Hämmästelyä ja paljon keskustelua aiheutti päätös laittaa kenttämiehet tekemään jotain sellaista, johon heillä ei ole sanottavaa mielenkiintoa, intoa eikä välttämättä riittävästi osaamistakaan. Kenttämiehet kokivat, ettei heidän työpanoksestaan tutkinnassa olisi merkittävää hyötyä muutoksen tavoitteiden kannalta. Osa henkilökunnasta kieltäytyi uskomasta muutoksen toteutuvan ilmoitetussa

muodossa siihen saakka, kunnes asia oli heille henkilökohtaisesti kerrottu sektorijohdon toimesta ryhmän koulutuspäivänä. Henkilöstön ensireaktioita voidaan pitää tyypillisinä muutoksen alkuvaiheen reaktioina.

Kaksi haastateltavaa koki, että ryhmän motivaatio ja sitoutuneisuus laskivat alkuvaiheessa. Tämä oli nähtävissä oma-aloitteisten tehtävien määrään jonkinasteisena laskuna, ei haluttu tehdä mitään ”ylimääräistä”. Tätä pidettiin mielenilmaisuna. Loput haastateltavat sanoivat, ettei muutoksesta ilmoittamisella ollut vaikutusta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen ollenkaan, ei laskevasti eikä nostavasti. Työt hoidettiin niin kuin ennenkin, mutta tuleva muutos oli läsnä ja puhutti jatkuvasti kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa.

Henkilöstössä koettiin esiintyneen muutosvastarintaa. Muutosvastarinta ilmeni pääasiallisesti muutoksen kyseenalaistamisena. Alkuvaiheessa henkilöstössä havaittiin voimakkaita tunneperäisiä reaktiota, jolloin muun muassa usean työntekijän kerrottiin harkinneen työpaikan vaihtoa, mikäli muutos toteutetaan ja muutoksen myöhemmässä vaiheessa edelleen harkitsevan työpaikan vaihtoa, mikäli muutoksen toteutusta jatketaan seuraavan seurantajakson jälkeen, joka ajoittuu loppuvuoteen 2017. Pääosin muutosvastarinta kuvattiin suusanalliseksi pahan olon purkamiseksi ryhmänä tauoilla ja kyseenalaistamisena, jota ruokki se, ettei alkuvaiheessa ollut tarkkaa tietoa siitä, mitä osaa henkilöstöstä tutkinnan kierto tulisi koskettamaan.

Alkuvaiheen lisäksi muutosvastarinta oli voimakkaimmillaan juuri ennen muutoksen toteutusvaiheeseen siirtymistä, kun uudet ryhmäjaot tulivat julkisiksi. Eroja oli lisäksi henkilöstöryhmien välillä: muutosvastarinnan koettiin olevan voimakkaampaa erikoiskoulutetussa henkilöstössä, kun taas virkaiältään nuoremmassa henkilöstönosassa muutoskielteisyyttä oli nähtävissä hyvin vähän tai ei ollenkaan. Tähän arveltiin syyksi muun muassa se, että osa henkilöstöstä näki oman koulutuksensa ja erikoistumisensa kentällä suoritettaviin tehtäviin niin pitkälle vietyinä, että tutkinaan siirtämistä pidettiin heidän osaamisensa ja kouluttautumisenensa mitätöimisenä. Muita syitä koettuun muutosvastarintaan olivat riittämättömäksi koetut tiedot ja taidot suoriutua tutkinnan tehtävistä, palkkaus, lastenhoitoon liittyvät ongelmat, lisääntyvät työmatkat sekä halu pitäytyä siinä työroolissa, kentätehtävissä, joihin itse on hakeutunut.

Vaikka muutosvastarinnan kuvailtiin varsinkin muutoksen alkuvaiheessa olleen melko voimakasta, ei sen koettu olevan toimintaa estävää, vaan niin sanottuja äänekkäitä tapauksia oli ryhmissä vain muutamia. Suurin osa henkilöstöstä osallistui ryhmissä käytyihin keskusteluihin lähinnä kuuntelijan roolissa tai ainakin pitäytyi voimakkaista tai tunneperäisistä kannanotoista. Esimiehet käsittelivät muutosvastarintaa olemalla läsnä ja vuorovaikutuksen keinoin. Tunteille annettiin tilaa, mutta oltiin kuitenkin valmiita puuttumaan, mikäli henkilöstö olisi ollut lähdössä mielipiteenilmaisussaan ”laukalle”. Asioista keskusteltiin ja pääosin pitäydyttiin ilmaisemasta omaa mielipidettä tulevasta muutoksesta eikä lähdetty ”sanailuun mukaan”, koska sen ei katsottu edistävän muutoksen eteenpäin viemistä ja siinä johtamista. Yksi haastateltava kertoi varoneensa omien jyrkkien mielipiteidensä esille tuontia, mutta silti olleensa henkilöstön suuntaan rehellinen ajatustensa ja tuntemustensa kanssa.

”...kyllä mä tosin kerron hyvin mielelläni, mitä mieltä mä oon tai mitä mä ajattelen. Ja lähinnä sen takia, että minun mielestä se vuorovaikutus ei oo aitoa, jos sä et kerro mitä mieltä sä olet, mitä sä ajattelet ja mitä sä tunnet.”

Kaksi haastateltavaa käytti muutosvastarinnan vähentämiseen ja sitoutumisen sekä motivaation vahvistamiseen hyvän, positiivisen yhteishengen ja yhdessä tekemisen korostamista. Yksi esimies pyrki korostamaan, että kaikki ei muutu muutoksessa, vaan on ennalta tiedossa oleva, lyhyt ajanjakso erilaisissa tehtävissä, jonka jälkeen palataan tuttuun toimintaympäristöön ja tuttuun työkuvaan. Toinen haastateltava otti esille, että voimakkaat, muutosvastaiset työntekijät tulee tunnistaa ja heihin pyrkiä vaikuttamaan.

”...muutosvastarintaan reagoiminen silleen, että saa käännettyä neutraaliksi sen suhtautumisen. Ei tarvii olla silleen, et ”helvetin fantsuu”, mut et nyt hoidetaan tää, niinku ammatilaiset tekee. Vaikka se nyt ei oookkaan jonkun juttu, niin sit se ei oo, mut sä teet sen työn, ilman suuria tunteenpaloja tai ainakaan purkauksia. Siihen pitää mun mielestä puuttua, jos aletaan myrkyttämään työyhteisöä vuotamalla ulospäin sitä koko ajan. Sehän vaikuttaa koko työyhteisöön. Kahdenkeskiset keskustelut on hyviä mun mielestä.”

Muutosvastarintaa on pyritty vähentämään pääasiallisesti antamalla tunteille ja ajatuksille tilaa sekä keskustelemalla niistä henkilöstön kanssa. Muita keinoja ovat olleet lähiesimiesten oma esimerkki ja sitoutuminen. Haastateltavat ovat reagoineet muutosalto-mallissa (s. 29-30) kuvattuihin ensimmäisiin tunteisiin, pelko ja viha, esimiehelle kuuluvalla tavalla. Tämä on osaltaan helpottanut muutoksen psyykkistä ”sulattamista”. Sen sijaan muutokseen sitoutumiseen tai motivoitumiseen sillä ei ole ollut koettua vaikutusta.

Alkuvaiheessa aktiivisella tiedottamisella ei ole pystytty muutosvastarintaan vaikuttamaan, koska esimiehille itselleenkin on ollut epäselvää, miten muutos loppujen lopuksi tullaan toteuttamaan. Tiedonpuutteella on sen sijaan koettu olevan muutosvastarintaa ylläpitävä vaikutus. Jos muutosvastarinnan taustalla on muutosten perusteiden epäily sekä pelko saavutettujen etujen ja aseman menettämisestä, niin onko lähiesimiesten edes mahdollista hälventää näitä pelkoja, etenkin jos he itsekin suhtautuvat epäillen muutoksen perusteisiin tai vähintäänkin muutoksen vaikuttavuuteen?

Kysyttäessä henkilöstön tuen tarpeesta ja tavoista, joilla tukea on annettu, korostui useimmissa vastauksissa yksilön kohtaaminen. Kun muutoksen järkevyyden epäily on noussut pinnalle, on kuunneltu ja tuotu esille se tosiasia, että tehtyyn päätökseen ei enää ole mahdollista vaikuttaa ja siksi tutkinnassa ”homma on vietävä maaliin”. Yksi haastateltava kertoi tukeneensa henkilöstöään huolehtimalla siitä, että työmäärä pysyy kohtuullisena ja osaamistasoon nähden järkevänä, jotta alkuun ei tulisi tunnetta prässäämisestä ja puskemisesta. Toinen haastateltava kertoi tukemisensa olleen esimerkkinä työskentelemistä, hänen pyrkiessään tekemään ja opiskelemaan henkilöstön kanssa samoja asioita. Vain yksi haastateltava otti tukemisen keinona esille tehtävän ja päämäärän kirkastamisen.

”...näin isoksi asiaksi sen oman esimerkin ja mihin lähtee sitä ilmapiiriä luomaan. Esimerkki, oma vastuunotto ja sitten se, että selkeesti kerrotaan, mitä halutaan muilta ja mikä on se yhteinen päämäärä. Mä nään, että siinä ehkä ollaan ydinasioitten kimpussa sitten.”

Lisäksi osa esimiehistä pyrki tukemaan konkreettisin auttamisen keinoin, esimerkiksi neuvoin ja ohjein, opastamalla ja opettamalla.

Lähiesimiesten keskeisimmät henkilöstön tukemisen ja motivoinnin keinot ovat olleet psykososiaalisia. Aktiivisella läsnäololla on mahdollistettu vuorovaikutteinen kommunikointi henkilöstön kanssa. Henkilöstölle on annettu tilaa ilmaista muutokseen liittyviä mielipiteitä ja tunteita ja niistä on keskusteltu työvuorojen lomassa niin ryhmissä kuin myös kahden kesken alaisten kanssa. Muina tukemisen keinoina on käytetty ryhmähengen vahvistamista, positiivisen työskentelyilmapiirin luomista sekä esimerkkinä työskentelyä. Esimiesten voidaankin katsoa käyttäneen ihmisten johtamisessa hyvin pitkälti juuri niitä keinoja, joita alan kirjallisuudessa muutostilanteessa johtajalta muutoksen toteuttamiseksi ja läpiviemiseksi odotetaan.

5.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Esimiesten haastattelut toteutettiin elo-syyskuun vaiheessa 2017, jolloin muutoksesta tiedottamisesta oli kulunut aikaa noin 11 kuukautta ja kenttämiehet olivat ehtineet työskennellä uudessa organisaatiossa viisi kuukautta. Vaikka kaikki kenttäryhmät ovat kertaalleen olleet tutkinnan kierrolla, on muutoksesta kulunut niin vähän aikaa, ettei sen voida olettaa vielä vakiintuneen osaksi normaalia työskulttuuria.

Lähiesimiesten kokemuksen mukaan henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen ei nähdä juurikaan muuttuneen. Vaikka tosiasiat on jossain määrin tunnustettu ja ne ymmärretään, ei tutkinnan kiertoa edelleenkään odoteta mitenkään innostuneesti ja vain harva, jos kukaan, uskoo tai haluaa uskoa, että muutos on tullut jäädäkseen nykyisessä muodossaan. Muutosvastarintaa on vielä havaittavissa, mutta vähenevissä määrin. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että soraääniä tulee olemaan niin kauan, kuin kenttämiehet käyvät tutkinnan kierrolla. Yhden haastateltavan mukaan tutkinnan kierrolle ollaan vähän valmiimpia menemään toisella kerralla, kun ”mörköjä” on saatu karisteltua ensimmäisen kerran jälkeen. Toisen haastateltavan mukaan alaiset ovat hyväksyneet muutoksen pysyväksi järjestelyksi selkeästi enemmän kuin puoli vuotta aikaisemmin, koska se ei heidänkään mielestään ole enää niin suuri asia. Uuden, muutosta varten perustetun ryhmän henkilöstö on kokonaisuutena ollut selvästi motivoitunein ja sitoutunein muutokseen, sillä ryhmän olemassaolon katsotaan riippuvan muutoksesta ja sen vakiintumisesta osaksi normaalia työskulttuuria.

Kysyttäessä mahdollisista uhkista muutokseen vakiintumiselle, piti kolme haastateltavaa suurimpana uhkana mahdollisia henkilöpoistumia, joita saattaisi olla tulossa vielä meneillään olevassa vaiheessa, jossa henkilöstö ei ole sitoutunut muutokseen. Huolena oli

se, että kuinka mahdollisesti poistuva kokemus ja osaaminen saataisiin paikattua, eikä yhtään ammattimiestä oltu halukkaita muutoksen takia menettämään. Yksi haastateltava oli huolissaan tutkinnan ”juttupinosta” ja epäili, saadaanko muutoksella sittenkään ratkaistua ongelmia perustutkinnan osalta ilman, että lyhytkestoisen tutkinnan vakituisen henkilöstön määrää lisätään. Yksi esimies näki suurimpana riskinä sen, että lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittely-yksikön vakituinen henkilökunta väsyä siihen, että kentältä iso joukko erilaisia persoonia ja erilaisin valmiuksin ”ramppaa” heidän työpisteissään, jolloin näiden yksiköiden työskentelyrauha häiriintyy. Lisäksi hänen mielestään muutoksen vakiintuminen vaatisi tutkintaan harjoittelunohjaajan, joka ohjaisi työskentelyä systemaattisesti osaamisvajeen täyttämiseksi. Tämän jälkeen tutkinnan kierrosta saattaisi hänen mukaansa tulla kenttämiehille luonteva tapa ja käytäntö, kun hallinnantunteen kautta työn mielekkyys lisääntyisi. Yksi haastateltava nosti esiin välitavoitteiden puuttumisen: henkilöstön olisi tärkeää saada palautetta siitä, onko muutoksesta ollut konkreettista hyötyä ja missä määrin sillä on saavutettu asetettuja tavoitteita. Palaute ja positiiviset tulokset auttaisivat vahvistamaan motivaatiota ja sitoutumista muutokseen ja mahdollistaisivat osaltaan muutoksen vakiintumisen.

Esimiehet näkivät poliisiorganisaation olevan toimintaympäristönä muutoksen johtamisen kannalta sekä muutosta eteenpäin vievänä että sitä hankaloittava tekijä. Linjaorganisaatio tekee johtamisesta selkeää, suoritusporras tekee sen, mitä johtoporras linjaa. Linjaorganisaatio voi toisaalta vaikeuttaa muutoksen läpivientä, jos henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon jätetään huomiotta. Tällöin myös henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen on vähäisempää.

”...siis ihan liikaa johtamisportaita ja työtä tekeviltä ihmisiltä kysytään liian vähän. Se on ihan tämmöisen ison organisaation ongelma. Kyllä enemmän pitäis ihan puhtaasti kysyä niiltä ihmisiltä, ketkä sitä duunia tekee, että miten tosta otetaan tehot irti tai muuten, mitä halutaan sieltä.”

Yhden haastateltava mukaan poliisiorganisaation konservatiivisuus ja pitkät perinteet tehdä asioita tietyllä tavalla tekee muutosjohtamisesta ongelmallista. Ihmiset ovat hakeutuneet ja tottuneet tekemään tietyn tyyppisiä prosesseja organisaatiossa ja kun prosessien rajat rikotaan, niin tämmöinen radikaali tapa muuttaa ihmisten työn tekemistä aiheuttaa hämmennystä. Myös toinen esimies otti esiin erilaiset ja vaihtuvat työroolit, joissa kenttämiehet muutoksen seurauksena työskentelevät. Kun työrooli voi yhden työvuoron aikanakin vaihtua useita kertoja, on se koettu stressaavaksi. Osa henkilöstöstä kokee, että kenttämiehen ja tutkijan rooleja ei pitäisi sekoittaa. Tätä näkemystä on perusteltu sillä, että kenttämiehen laittaminen tutkijan saappaisiin on koettu kenttämiesten näkökulmasta tutkijoiden ammattitaidon aliarvioimiseksi eli toisin sanoen kenttämiehet kokevat oman substanssiosaamisensa olevan riittämätön tutkinnan tehtävien menestykselliseen hoitamiseen.

Jokainen haastateltava otti jossain vaiheessa haastattelua esille sukupolvien välisen eron muutokseen suhtautumisessa. Kaikki olivat sitä mieltä, että virkaiältään nuoremmat

työntekijät sopeutuvat muutokseen lähtökohtaisesti kokeneita kollegojaan paremmin. Useimmat perustelivat tätä sillä, että nuoremmilla on parempi koulutus ja osaaminen, minkä johdosta he ”taipuvat” ja kykenevät helpommin ottamaan vastaan erilaisia tehtäviä yli sektorirajojen.

Pääosa haastatelluista koki, että muutosvastarinnan korkein huippu on ohitettu. He kuitenkin tiedostivat edessä olevan vielä haasteita ennen uuden organisaation ja toiminnan vakiintumista. Uhkakuvat liittyvät lähinnä henkilöstöön: ihmisten sitoutumisen ja uudenlaisen työnteon kulttuurin rakentamisen kannalta pidettiin tärkeänä saada nopeasti onnistumisia, positiivisia tuloksia ja tätä kautta hyviä kokemuksia uudesta organisaatiosta. Lähiesimiesten kokemuksista ja näkemyksistä heijastuvat vahvasti muun muassa julkisen organisaation ja poliisikulttuurin tuomat lisähaasteet muutoksen johtamiselle.

5.5 Kokemukset muutoksesta ja sen johtamisesta

Muutoksen suurimpana positiivisena vaikutuksena pidettiin kenttämiesten ammattitaidon kehittymistä liittyen tutkinnassa suoritettaviin tehtäviin. Osaamisen karttumisen nähtiin hyödyttävän tutkintaa ensisijaisesti kentällä tapahtuvien alkutoimenpiteiden kautta. Lähiesimiesten mukaan tutkinnan kokemus lisää kenttätehtävissä suoritettavien kuulustelujen määrää. Lisäksi tutkijan työtä ja tutkinnan etenemistä edesauttavat seikat osataan kentällä ottaa paremmin huomioon, kun on omaa kokemusta tutkinnassa työskentelemisestä ja tutkijan tehtäviin liittyvistä haasteista. Muutoksen nähdään myös madaltavan kentän ja tutkinnan välistä raja-aitaa, kun yhdessä työskennellessä tehtävien lisäksi myös ihmiset tulevat toisilleen tutuiksi. Tämä voi myös madaltaa kynnystä hakeutua kenttätehtävistä tutkintaa, jos kentällä tehtävä vuorotyö, elämäntilanteen tai muiden henkilökohtaisten syiden vuoksi, koetaan liian raskaaksi.

Lähiesimiesten kokemukset johdon käyttämistä tukikeinoista poikkesivat toisistaan. Yksittäisenä suurimpana puutteena pidettiin sitä, että ennen muutosta luvattua, tutkinnan tehtäviin liittyvää koulusta ei oltu järjestetty ollenkaan. Tämän nähtiin lisäävän kielteistä suhtautumista muutokseen etenkin niiden henkilöiden osalta, joilla tutkinnan kokemusta oli hyvin vähän tai ei ollenkaan. Viestintään liittyen osa esimiehistä koki saaneensa riittävästi ja etupainotteisesti tietoa muutoksen etenemisestä, kun taas osa koki viestinnän tyrehtyneen melko pian ensimmäisen infotilaisuuden jälkeen. Myös kenttämiesten varustaminen ja välineistö tutkinnan tehtävissä jakoi mielipiteitä: kun yhden mielestä varusteet olivat paremmat, kuin mitä hän itse olisi osannut edes vaatia, olisi toinen puolestaan halunnut henkilökohtaisia varusteita sen sijaan, että niitä kierrätetään vuorolta ja kenttämieheltä toiselle. Kiitosta annettiin siitä, että työvuorosunnittelulla tutkinnankierron vaikutus palkkaan ja työmatkakuluihin oli kohtuullinen ja tehty suunnittelu helpotti myös lasten päivähoidon järjestämistä.

Kysyttäessä mitä asioita muutoksessa olisi pitänyt hoitaa paremmin, tuli vastauksissa keskeisimpänä esille osaamisen varmistaminen, jota käsiteltiin jo johdon tukitoimintoihin liittyen, viestintä ja osallistaminen. Etukäteen järjestettävän koulutuksen puuttuessa tutkintaan olisi kaivattu työnohjausta ja opastusta. Viestintään olisi kaivattu lisää avoimuutta

ja vuorovaikutteisuutta, varsinkin muutosta koskevien päätösten perustelujen osalta. Muutostarvetta ei haastateltujen mukaan oltu kommunikoitu riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi. Johdon olisi toivottu jakavan tietoa henkilöstölle enemmän henkilökohtaisesti, jolloin olisi ollut mahdollisuus esittää myös kysymyksiä. Kasvottoman, sähköpostien ja poliisilaitoksen sisäisen tiedonjakokanavan avulla jaetun informaation vaikuttavuus koettiin jäävän vähäiseksi. Viestintä kokonaisuutena jakoi vastaajien mielipiteitä, kuten jo aikaisemmin on todettu. Osallistamisen puuttuminen etenkin suunnitteluvaiheessa, mutta myös muutoksen muissa vaiheissa on oleellisesti heikentänyt muutokseen sitoutumista. Lähiesimiesten kokemuksen mukaan henkilöstö pääsi vaikuttamaan vasta sitten, kun ratkaisevat päätökset oli jo tehty ja silloinkin valitsemalla kahdesta heille annetusta, toteutukseen liittyvästä vaihtoehdosta toisen. Yksi vastaaja piti suunnittelutyöryhmiä vain muodollisuutena, jossa henkilöstöllä oli pelkkä statistin rooli.

Suurimmiksi haasteiksi omassa muutoksen johtamisessaan lähiesimiehet kokivat muutosvastarintaan reagoimisen sekä oman asiantuntija- ja johtajaroolinsa kaventumiseen tutkinnankierrolla. Sitoutuminen muutokseen on ollut heikohkoa, koska muutosta ei ole henkilöstön keskuudessa nähty oikeaksi ratkaisuksi tutkinnan tilaan liittyvien ongelmien poistamiseksi. Yksi vastaaja epäili, että tulosta on vaikea saada aikaan, kun ihmiset laitetaan tekemään jotain sellaista, mitä he eivät ole motivoituneet tai innostuneet tekemään eikä heidän osaamistaan oteta huomioon. Useimmat haastatellut pelkäävät, että osa kentän henkilöstöstä lähtee kentältä muihin tehtäviin ja organisaatioihin, mikäli muutos vakiinnutetaan, eivätkä he koe pystyvänsä vaikuttamaan asiaan. Osalle esimiehistä asijaohjauksen ulottuvuuden puuttuminen on aiheuttanut roolikonfliktin, kun oma toimenkuva tutkinnassa ja siihen liittyvät tehtävät eivät ole olleet selvillä. Substanssiosaamisen puuttuessa esimiehet eivät ole omasta mielestään pystyneet toimimaan johtajina itse haluamallaan ja esimiesten odottamalla tavalla ja tämä on koettu jossain määrin turhauttavaksi.

Lähiesimiehet pitivät muutoksen johtamisessa tärkeänä relevantin tiedon välittämistä, läsnäoloa ja esimerkin näyttämistä. Oikean, faktoihin perustuvan tiedon saamista etukäteen ja sen eteenpäin viemistä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä, sillä huhut ja väärä tieto leviävät henkilöstön keskuudessa nopeasti, mikä osaltaan hidastaa muutoksen eteenpäin viemistä. Tasapuolisuuden toteutumisen kannalta pidettiin tärkeänä, että muutos koskee koko kentän henkilöstöä. Kun esimies on mukana muutoksessa ja päivittäisessä toiminnassa yhdessä oman henkilöstönsä kanssa, ovat edellytykset vuorovaikutukseen, kuunteluun sekä keskusteluun ja niiden kautta henkilöstön tukemiseen paremmat. Lähiesimiehen omaa esimerkkiä muutoksessa pidettiin myös keskeisenä. Omalla tekemisellään ja sitä kautta osoitetulla sitoutumisellaan esimiehet ovat pyrkineet lisäämään luottamusta itseensä sekä luomaan uskoa muutokseen ja siitä selviämiseen.

Vastauksista käy ilmi, että lähiesimiehet näkevät muutoksen johtamisessa tärkeimpänä ihmisten johtamisen. Tämä tukee teoriaosassa käsiteltyä näkemystä siitä, että muutostilanteessa ihmisten johtaminen korostuu (s. 16-17). Stenvall ja Virtanen (2007, 87-88) totesivat, että luottamus johtajaan syntyy hänen osoittamasta ammattitaidosta, pätevydestä, esimerkillisyydestä, pyyteettömästi toisten eteen toimimisesta, lupauksen

pitämisestä ja johdonmukaisuudesta sekä viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä. Monet lähiesimiesten tärkeinä pitämät asiat ovat siis tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja kertoo luottamuksen merkityksestä muutoksenjohtamisesta. Luottamuksen onkin todettu vahvistavan henkilöstön jaksamista, edistävän johtajan viestien perillemenoja ja muutosta (Stenvall & Virtanen, 120-121).

Lähiesimiehet korostivat muutoksen johtamisessaan henkilöstön tasapuolista kohtelua ja yhdessä tekemistä. Esimiehet ovat tehneet omasta roolistaan riippumatta osittain täysin samoja tehtäviä henkilöstönsä kanssa. Vastakkainasettelua ryhmän ja sen johtajan välille ei ole päässyt syntymään, vaan ihmiset ovat voineet kokea, että johtaja on heidän puolellaan. Tätä esimiesten käsitystä tukee se, että kaikki haastatellut ovat kertoneet valtaosan kenttämiehistä tehneen tutkinnassa kovasti töitä ja omaksuneen uusia asioita siitä huolimatta, mikä heidän sitoutumisensa aste muutokseen on ollut. Omaa roolia on pidetty jossain määrin kaksijakoisena: toisaalta on pitänyt suorittaa annettua muutostehtävää ja olla sitoutunut muutoksen ajamiseen, toisaalta taas pitää oman joukon puolta ja huolehtia henkilöstöstä. Esimiehet kokivat pystyneensä yhdistämään molemmat roolit, eikä tavoitteita pidetty toisiaan haittaavina, vaikka haasteita niissä onkin. Esimiesten haastava rooli johdon ja henkilöstön välissä, eräänlaisena suodattimena, on tunnistettu jo aiemmin (s. 32).

6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteen kehittämisessä yhtenä osa-alueena ollut Espoon hälytys- ja valvontasektorin uudelleenorganisointi on lähiesimiesten kokemuksen mukaan onnistunut ja mitä sen johtamisesta voidaan oppia. Vastausta tähän kysymykseen lähdettiin hakemaan kahden alakysymyksen kautta:

1. Mitä kokemuksia Espoon kenttäjohtoalueen hälytys- ja valvontasektorin lähiesimiehillä on organisaatiomuutoksen toimeenpanosta kertynyt?
2. Mitä keinoja lähiesimiehet ovat käyttäneet johtamisessaan sekä alaisten tukemisessa ja heidän sitouttamisessaan?

Kahdessa seuraavassa alaluvussa esitetään tiivistetysti tässä tutkimuksessa löydetyt vastaukset ja pohditaan, mistä lähiesimiesten kokemukset saattaisivat johtua ja miten ne voitaisiin tulevaisuudessa huomioida Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen muutosjohtamisessa.

6.1 Muutosprosessista

Lähiesimiesten kokemukset muutosprosessista olivat vaihtelevia. Kokemukset olivat enimmäkseen myönteisiä silloin, kun lähiesimiehet olivat saaneet ajantasaista tietoa muutokseen liittyvän suunnittelun etenemisestä ja tulevasta muutoksesta tai heillä oli ollut

osallistumis- tai vaikuttamismahdollisuuksia suunnitteluun. Myös kielteisiin kokemuksiin yhdistyi viestintä eli virallisen tiedon kulku tai sen puute, joka osaltaan on johtanut siihen, että muun muassa muutoksen perusteluita ei ole koettu uskottaviksi tai riittävän ymmärrettäviksi. Poliisiorganisaatioon sijoittuvissa muutosjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa samaan viestintään liittyvään ongelmaan ovat törmänneet myös Lehtinen (2013) ja Järvinen (2016). Esitellyissä muutoksen johtamisen vaihemalleissa (s. 18-19) korostetaan selkeän ja perusteltavissa olevan muutostarpeen merkitystä, jonka jälkeen muutostarve tulee pystyä viestimään ja perustelemaan myös henkilöstölle. Henkilöstön muutokseen motivoimisen ja muutosvastarinnan vähentämisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, välttämättömyys, kiireellisyys ja nykytilan heikkous. Tässä on tutkimuksen tulosten perusteella muutosprosessissa epäonnistuttu ja mahdollisissa tulevaisuudessa muutostilanteissa tulisikin muutostarpeen selkeään ja ymmärrettävään kommunikointiin kiinnittää enemmän huomiota, jotta muutokselle saataisiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat.

Toteutuksen osalta lähiesimiehet antoivat kritiikkiä myös siitä, että kenttämiesten osaamiseen tutkintaan liittyvissä tehtävissä ei kiinnitetty ennen muutoksen käynnistämistä riittävästi huomioita eikä myöskään luvattua koulutusta järjestetty. Esimiesten kertoman mukaan tämä oli yksi merkittävä syy, jolla muutosta vastustettiin. Osaamattomuudella perusteltu vastustus voi olla todellista pelkoa työnhallinnan tunteen menettämisestä tai sitten vastustus pitää sisällään asenteellista ja/tai organisaatiokulttuuriin liittyviä seikkoja. Psykologisen sopimuksen kautta asiaa tarkasteltuna onkin todettu, että muutostilanteessa osaamisella ja muilla kompetensseilla on merkitystä, mutta ne ovat enemmän järjestelykysymyksiä (s. 22). Viime kädessä motivaatio eli kansankielellä asenne ratkaisee hyvin pitkälle sen, miten yksilö isoista kohdalle osuvista työelämän muutoksista selviytyy. Haraholma (2011, 255) on omassa poliisin hallintorakennemuutokseen (vaiheet I ja II) liittyvässä arviointitutkimuksessaan todennut, että henkilöstöressurssien joustava käyttö edellyttää myös henkilöstöltä monipuolista osaamista ja uuden oppimista, jolloin poliisilaitoksen sisäistä koulutusta pitää kehittää muuttuvien trendien mukaisesti. Tässä muutoksessa oppimista tapahtuu ”learning by doing” –menetelmällä, jota voidaan pitää tehokkaana silloin, kun työntekijä on motivoitunut oppimaan uutta ja kehittymään ammatillisesti.

Tutkimuksen perusteella lähiesimiesten roolia muutoksenjohtajina ja uusissa tehtävissä tutkinnankierrolla ei ole kommunikoitu johdon taholta riittävän selvästi. Kokeneet, työnjohdosta ja muutoksen toteutuksesta vastaavat virkamiehet odottavat, että heidän asiantuntemustaan ja ammattitaitoaan arvostettaisiin organisaation ylätasolla siinä määrin, että heidän mielipidettään kysyttäisiin ja sillä olisi myös vaikutusta jo silloin, kun heidän työtään koskevia muutoksia aletaan valmistella ja suunnitella. Tätä voitaneen pitää perusteltuna, sillä muutoksen eteenpäin viemisen kannalta keskeisessä asemassa olevien esimiesten on oltava perillä paitsi itseensä kohdistuvista odotuksista, mutta myös niistä tehtävistä, joita muutos tuo tullessaan pystyäkseen johtamaan omaa ryhmäänsä menestyksekkäästi myös muutostilanteessa. Yksi kehittämiskohde voisi jatkossa olla henkilökohtaisen tavoite- ja tuloseskustelun käyminen ennen muutoksen toteutusta. Tällöin

työnjohdon ja keskijohdon odotukset toisiaan kohtaan sekä muutokseen liittyvät tavoitteet tulisivat avoimeen keskusteluun ja sitä kautta paremmin ymmärretyksi ja hyväksytyksi.

Kaiken kaikkiaan henkilöstön näkökulmasta vuonna 2015 aloitettu poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteeseen liittyvien kehittämistoimien suunnittelu tapahtui kaikessa hiljaisuudessa organisaation ylätasolla, eikä henkilöstöä osallistettu siihen. Tätä voidaan pitää tyypillisenä ratkaisuna ylhäältä alas –johtamiseen taipuvaiselle julkiselle organisaatiolle. Lähiesimiesten kertoman perusteella yksityiskohtaisemman toteutuksen suunnittelun voidaan päätellä alkaneen vasta, kun tulevasta uudistuksesta oli kerrottu henkilöstölle. Suunnittelutyöryhmän avuksi perustetuissa alatyöryhmissä henkilöstön rooli ja vaikutusmahdollisuudet on nähty hyvin pieniksi.

Muutosprosessi on kesken. Toiminta uudessa organisaatiossa on aloitettu vasta noin puoli vuotta sitten. Lähiesimiehiltä kerättyjen kokemusten ja havaintojen perusteella suurin uhka muutoksen vakiintumiselle on se, ettei henkilöstö ole vielä sitoutunut muutokseen. Osa henkilöstöstä vaikuttaa edelleen olevan sitä mieltä, että muutos ei ole tarkoituksenmukainen ja että resurssiongelmat pitäisi ratkaista muulla tavoin. Kysymys ei siis ole muutosvastarinnasta, vaan perustellusta näkemyksestä. Muutoksen odotetaan olevan välivaihe tai kokeilu, jonka jälkeen palataan vanhaan tai sitten edessä odotetaan olevan uusia muutoksia.

Heikkoon sitoutumiseen on vaikuttanut myös se, että ensimmäisen viiden kuukauden aikana osalle kentän henkilöstöstä on kertynyt työvuoroja tutkinnassa vain muutamia, osalle ei ollenkaan. Tällöin kokemusta ja osaamista tutkinnan tehtäviin ei välttämättä ole ehtinyt karttua siinä määrin, että motivaatio lähteä toiselle tutkinnan kierrolle olisi tätä kautta merkittävästi parempi. Sitoutumisen ja motivaation vähäiseksi nähtävään lisääntymiseen on vaikuttanut lisäksi se, ettei lyhyessä ajassa ole pystytty osoittamaan, että muutos olisi vielä alkanut kantaa sitä hedelmää, jota siltä odotetaan eli lyhytkestoisessa tutkinnassa tutkittavien juttujen määrä ei ole kääntynyt laskuun. Mattilan (2007, 153) mukaan noin kuukaudessa organisaatio muodostaa yleiskuvan siitä, onko muutos todellinen ja viemässä oikeaan suuntaan. Sadassa päivässä taas pitää onnistua tuottamaan jo ensimmäisiä näyttöjä uudistusten hyödyistä – eräänlaisia pikavoittoja. Yksi luonnollinen selitys juttumäärän negatiiviseen kehitykseen on se, että tarkastelujaksoon, huhtikuusta elokuun loppuun, ajoittuu kesälomakausi, jolloin tutkintaan käytettävissä olevat henkilöresurssit ovat olleet normaalia pienemmät. Samaan aikaan Espoon kenttäjohtoalueella on eletty vuoden kiireisintä aikaa, jolloin myös tutkittavaksi tulevia rikosilmoituksia kirjataan muihin vuodenaikoihin nähden selvästi enemmän.

Hälytys- ja valvontasektorin uudelleenorganisointiin ja muutoksen johtamiseen kohdistuva kritiikki sekä niissä tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat hyvin tyypillisiä organisaatioiden muutostilanteissa. Erityisesti julkisissa organisaatioissa tehtyjä organisaatiomuutoksia tutkinut Ponteva (2010) on tuonut esille, että lähes jokaisessa muutoksessa on koettu viestinnällisiä vaikeuksia ja lisäksi osallistuminen ja todellinen muutoksiin vaikuttaminen on tuntunut työntekijöistä haastavalta. Lisäksi todelliset vaikutusmahdollisuudet ovat olleet sitä heikkommat, mitä byrokraattisemmasta

organisaatiosta oli kysymys. Myös Haraholma (2011) on poliisin henkilöstöbarometri-kyselyjen (PHB) tulosten perusteella päätenyt samankaltaiseen lopputulokseen: alhaisimmat arviot molemmat PHB-kyselyt (PORA I JA II) huomioon ottaen saivat henkilöstön laajempi osallistuttaminen uudistusprosessiin, kokemus osallisuudesta ja henkilöstön huomioimisesta.

Muutoksen suunnitteluvaihe on ollut hyvin tiivis ja lyhyt. Poliisilaitoksen suunnittelutyöryhmä alatyöryhmineen on aloittanut tehtävässään syyskuussa 2016 ja Poliisihallitus on antanut ratkaisunsa poliisilaitoksen laatiin johto- ja organisaatorakenteen kehittämistä koskeviin esityksiin joulukuun viimeisinä päivinä 2016. Tämän jälkeen tavoitteeksi on asetettu saada uusi johto- ja organisaatiomalli voimaan 1.4.2017. Päätös valmistella muutos pienessä suunnitteluryhmässä on voinut olla käytännön kannalta nopeampi ja toimivampi ratkaisu.

Muutosprosessin ripeä tahti on osaltaan voinut vaikuttaa siihen, ettei koulutusta ole pystytty järjestämään, aika- ja henkilöresurssien puuttuessa, siinä laajuudessa kuin osa henkilöstöstä on odottanut ja toivonut. Tulevissa muutoksissa olisikin varattava enemmän aikaa muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun, jotta ensinnäkin henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet pystyttäisiin paremmin ottamaan huomioon. Mikäli muutos tuo mukanaan henkilöstölle uusia osaamisvaatimuksia, on kouluttamisesta pyrittävä huolehtimaan etupainotteisesti henkilöstön tarpeet huomioiden. Tämän on osaltaan todettu vähentävän muutosta kohtaan tunnettua pelkoa ja sitä kautta koettua muutosvastarintaa. Avoimuuteen muun muassa muutostarpeen perusteiden viestinnässä on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta henkilöstö saadaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sitoutumaan muutokseen. Täydellisen ”radiohiljaisuuden” sijaan henkilöstön tiedonjanoa epävarmuuden keskellä helpottaa myös tieto siitä, että ei ole uutta tiedotettavaa.

Tutkimukseen osallistuneilla lähiesimiehillä oli johdon kanssa yhteinen näkemys siitä, että muutos ja kentän henkilöstön työkierto lyhytkestoisessa tutkinnassa parantaa kentän henkilöstön ammattitaitoa, tiivistää kentän ja tutkinnan välistä yhteistyötä ja madaltaa kynnystä siirtyä, esimerkiksi elämän- tai terveydentilan niin vaatiessa, kentältä tutkinnan tehtäviin.

6.2 Muutoksen johtamisesta

Lähiesimiesten kokemuksissa muutoksen johtamisesta voidaan nähdä tyypillisiä muutosprosesseihin liittyvät piirteitä, jotka on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Lähiesimiehet kokivat oikea-aikaisen, informatiivisen ja avoimen tiedottamisen, tiedon muutoksen perusteluista sekä tarpeellisuudesta tärkeinä sitoutumista lisäävinä tekijöinä muutoksessa (vrt. Stenvall ym. 2007). Näihin tekijöihin liittyivät myös suurimmat haasteet esimiesten omassa johtamisessa.

Vaikka tutkimuksen kohteena olleet lähiesimiehet kokivat oman roolinsa muutoksen johtajina pääsääntöisesti pieneksi, voidaan heidän kuitenkin todeta käyttäneen teoriatarkastelussa esiin nostettuja keskeisiä keinoja ja toimintatapoja

muutosjohtamisessaan. Lähiesimiehet näkevät muutoksen johtamisessa tärkeimpänä ihmisten johtamisen. Tämä tukee teoriaosassa käsiteltyä näkemystä siitä, että muutostilanteessa ihmisten johtaminen korostuu (s. 16-17). Tämän osa-alueen korostuminen selittyy pääosin sillä, että lähiesimiesten tehtävän luonteen takia työn osuus on painottunut muutoksen toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen vaiheisiin, kun muutostarpeen arviointi ja muutoksen suunnittelu ovat puolestaan painottuneet vahvasti keskijohdolle. Lähiesimiehet ovat toimineet linkkinä keskijohdon ja henkilöstön välissä. Asioiden johtamiseen liittyvä resurssien hallinnointi on osa lähiesimiesten päivittäistä työnkuvaa ja siinä lähiesimiehen rooli on korostunut jossain määrin muutoksen toteutusvaiheessa, etenkin tutkinnan kierrolla, kun oma henkilöstö on jakaantunut useaan työpisteeseen ja esimiehen on lisäksi pitänyt huolehtia erinäisistä tuuraustarpeista. Tässäkin tehtävässä asioiden ja ihmisten johtamisen voidaan nähdä tapahtuvan paremminkin toisiinsa liittyneinä, kuin erillisinä ja irrallisina johtamisen tehtävinä. Muutoksen ja oman toiminnan suunnitteluun lähiesimiehet ovat osallistuneet vain vähän.

Omassa muutosjohtamisessaan lähiesimiehet ovat korostaneet vuorovaikutusta, omaa esimerkkiä, henkilöstön tukemista ja yhteishengen luomista. Valteen (2004) tutkimuksen keskeisin tulos oli, että henkilöstön näkökulmasta muun muassa yhdessä tekemiseen ja keskinäiseen tukemiseen perustuva, joustava, henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustava, työyhteisön yhteisiä keskustelufoorumeja suosiva ja toiminnan laatuun panostava työyhteisö on selvinnyt organisaatiomuutoksen esille nostamista haasteista huomattavasti paremmin kuin työyhteisöt, josta tällaiset elämäntavan piirteet puuttuvat. Lähiesimiehet ovat pyrkineet ennen muutoksen toteuttamista parantamaan henkilöstön muutosvalmiutta ja samalla lisäämään työn laatua muun muassa kiinnittämällä kenttätoiminnassa entistä enemmän huomiota tutkinnallisiin tehtäviin, opiskelemalla ja tekemällä niitä itsekkin. Tavoitteena on ollut oman esimerkin avulla motivoida henkilöstöä tehtäviin, jotka kenties on koettu hankaliksi. Henkilöstön osallistamista muutoksen toteutukseen on tehty lähinnä korostamalla yhdessä tekemisen ja yhdessä selviämisen merkitystä silloin kun epävarmuus tulevasta on ollut suurimmillaan.

Lähiesimiehet kokivat yhdeksi isoksi haasteeksi omassa muutoksen johtamisessaan muutosvastarintaan reagoimisen. Muutosvastarintaan on pyritty hallitsemaan aktiivisella ja vuorovaikutteisella läsnäololla. Tunteille on annettu tilaa, henkilöstöä on kuunneltu ja asioista on keskusteltu. Muutosvastarintaa on pyritty vähentämään aktiivisella tiedottamisella, mitä on vaikeuttanut oikean ja ajantasaisen tiedon puute. Oman haasteen johtamiseen on lisäksi tuonut se, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista lähiesimiehistä epäilee itsekkin, voidaanko muutoksella saavuttaa sille asetetut tavoitteet eli onko muutos vaikuttava. Olisikin tärkeää, että viimeistään seuraavan tarkasteluajanjakson jälkeen, vuoden 2017 lopussa johdolla olisi positiivisia uutisia kerrottavana. Muussa tapauksessa henkilöstön on vaikea kunnolla sitoutua muutokseen ja muutoksen vakiintuminen voi olla vaarassa.

Vaikka tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet ovatkin korostaneet muutoksen johtamisessaan aiheen teoriatarkastelussakin hyvään muutosjohtamiseen kuuluvia keinoja, ei tämän perusteella voida tehdä johtopäätöksiä siitä, onko lähiesimiesten toiminta ollut

hyväksi koettua ja vaikuttavaa myös henkilöstön mielestä. Henkilöstön lähiesimiehiä kohtaan tuntemaa luottamusta kuvaa ehkä kuitenkin se, että motivaation ja sitoutumisen asteesta riippumatta valtaosa kenttähenkilöstöstä on lähiesimiesten kertoman mukaan tutkinnan kierrolla ponnistellut oppiakseen uusia asioita ja saavuttaakseen tutkinnan kierrolla sille asetetut tavoitteet.

Lähiesimiehet eivät ole saaneet varsinaista koulutusta muutoksen johtamiseen ja he kokivat valmiuksiensa muutosjohtamiseen muodostuvan lähinnä aiemmasta johtamiskokemuksesta. Myös lähivuosina suoritettun poliisin alipäällystötutkinnon katsottiin elämäkokemukseen yhdistettynä antavan riittävästi eväitä muutoksen johtamiseen, mikäli johtamiskokemusta oli taustalla vähemmän. Muutosjohtamiselle tyypillisten piirteiden ja inhimillisen johtamistavan korostumiselle voidaan hakea selitystä esimiesten saamasta johtamiskoulutuksesta, mutta kenties vahvempi vaikutus on sillä, minkälainen rooli alipäällystöesimiehellä poliisiorganisaatiossa on ryhmänjohtajana. Kenttäryhmät ovat tiiviitä yksiköitä, esimiehet tuntevat ryhmänsä jäsenet ja jäsenet tuntevat johtajansa. Erilaiset hälytys- ja valvontasektorin kenttätoiminnassa suoritettavat poliisitehtävät edellyttävät molemmin puolista luottamusta ja ryhmän yhteistoimintaa, näiden tekijöiden korostuessa vaativissa operatiivisissa tilanteissa. Normaalisissa päivittäistoiminnassa lähiesimiehet kuitenkin osallistuvat tehtävien hoitamiseen muun henkilöstön tavoin. Lähiesimiehet ovat siis lähellä henkilöstöä, osa ryhmää. Vuorovaikutus, esimerkki, tukeminen ja yhdessä tekeminen ovat näin ollen vahvasti läsnä johtamisessa myös niin sanotussa normaalitilanteessa. Etenkin muutostilanteessa esimiehen liiallinen pysyminen ryhmän sisällä voi muodostua ongelmalliseksi muutoksen johtamisen kannalta. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat kuitenkin kertomansa perusteella pyrkineet tarkastelemaan ja johtamaan muutosta ryhmän rajapinnalta.

Jos toisaalta poliisiorganisaation konservatiivisuus ja pitkät perinteet tehdä asioita tietyllä tavalla tekeekin muutosjohtamisesta ongelmallista, niin lähiesimiesten inhimillisen lähestymistavan muutoksen johtamiseen voidaan nähdä olevan vahva muutosta eteenpäin vievä voima. Jotta kulttuuri ja organisaatio muuttuisivat, on muutoksia ensin tapahduttava ihmisten asenteissa, sillä ihmiset tekevät muutoksen. Asenteiden muuttamiseksi tulisi myös Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota osaamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin arvoihin, osana Poliisin yhteisiä arvoja, jotta henkilöstön muutosvalmiuksia voidaan edessä olevia muutoksia silmällä pitäen vahvistaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsjärvi ym. 2015, 232). Tutkimuksen arviointiin liittyvät käsitteet reliabelius ja validius. Laadullisen tutkimuksen arviointiin yleisemmin käytetty validius eli pätevyys, tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Silloin pätevyyttä arvioidaan tutkittavan ilmiön kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutena. Reliabelius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa

ei-sattumanvaraisia tuloksia eli mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2015, 231-232.)

Tutkimuksen laatuun on pyritty kiinnittämään huomioita kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkija perehtyi ennen haastattelurungon laatimista huolellisesti muutosjohtamisen teoriaan ja tutkimustietoon tavoittaakseen tutkittavan ilmiön keskeiset käsitteet ja piirteet. Haastattelun sujuvoittamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen varmistamiseksi oli teemojen lisäksi laadittu myös valmiita kysymyksiä.

Haastatteluiden suorittamiseksi hankittiin tarpeelliset luvat niin Poliisiammattikorkeakoululta kuin Länsi-Uudenmaan poliisilaitokselta. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Sähköpostilla henkilökohtaisesti kohderyhmään kuuluville lähiesimiehille liitetiedostona lähetetyssä haastattelukutsussa oli kerrottu tutkimuksen aihe, tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuseettiset seikat. Sähköpostin saatesanoilla pyrittiin motivoimaan kohderyhmään kuuluvia esimiehiä osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluun osallistuneet kuusi Espoon kenttäjohtoalueen lähiesimiestä esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Haastattelun yhteydessä kerätyt taustatiedot osallistujista olivat vain tutkimuksen tekijän tiedossa ja ne hävitettiin analyysivaiheen päätyttyä. Tutkimusaineistoa ei missään muodossa tai missään vaiheessa tutkimusta ole käsitelty tutkimuksen tekijän henkilökohtaisen tietokoneen ulkopuolella.

Haastattelut suoritettiin Espoon poliisiaseman neuvottelutilassa haastateltavan valitsemaan aikaan. Kaikki haastattelut olivat virastoajan ulkopuolella. Haastattelut sujuivat ilman häiriötekijöitä. Työvuoronsa aikana haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät olleet kenttäjohtovastuussa, joten mukana olleet viestivälineet oli hiljennetty. Haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutus luontevaa ja hyvää. Haastattelijan varmuus sekä kysymysten asettelu paranivat ensimmäisten haastattelujen jälkeen, joten etukäteen suoritetuista koehaastatteluista olisi varmasti tässäkin tutkimuksessa ollut hyötyä. Haastattelujen tallentamisen kanssa ei ollut ongelmia, koska tallentimen toiminta ja virtalähteen riittävä varaus oli tarkistettu ennen jokaista haastattelua.

Liian pieni haastateltujen määrä voi vaikeuttaa aineiston monipuolista tulkintaa, kun toisaalta taas tutkittavan ilmiön syvälinen tarkastelu kärsii liian suuresta aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 64). Tutkimuksessa haastateltiin kaikki kuusi vapaaehtoisesti tutkimukseen ilmoittautunutta lähiesimiestä. Haastattelujen määrää pidettiin riittävänä, sillä aineistosta oli havaittavissa kylläntymistä, mutta silti jokainen haastateltava rikastutti aineistoa omilla, henkilökohtaisilla kokemuksillaan muutokseen liittyen. Espoon poliisiaseman seitsemästä hälytys- ja valvontasektorin kenttäryhmästä haastatteluihin osallistui esimiehiä viidestä eri ryhmästä ja tutkimusasetelman mukaisesti heillä kaikilla oli kokemusta johtamisesta tutkimuksen kohteena olevassa muutoksessa.

Käsiteltäessä objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymyksiä, voi tutkijan asema suhteessa tutkittaviin olla ongelmallinen. Objektiivisuus edellyttäisi sitä, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin, ikään kuin puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta ja

tiedostamisesta, jota on pidettävä tärkeänä ideaalitavoitteena. (Eskola & Suoranta 1998, 17-18.) Tutkimuksen tekijä on työskennellyt Espoon poliisiasemalla järjestyspoliisin tehtävissä vuodesta 1998 lähtien ja esimiestehtävissä kenttäryhmän varajohtajana alkuvuodesta 2010 vuoden 2015 alkuun. Omaa organisaatiota on pyritty arvioimaan ottamalla tämä objektiivisuuteen liittyvä ongelma huomioon koko tutkimusprosessin ajan ja tiedostaen, että liian läheinen suhde arviointikohteeseen voi kaventaa tai toisaalta vinouttaa tutkijan näkemyksiä. Toisaalta taas organisaation sisältä tuleva tutkija ymmärtää tutkimuskohdettaan paremmin, jolloin aineiston ja tulosten analysoinnin ja tulkitsemisen voidaan olettaa olevan syvempää.

Kaikki haastatellut esimiehet olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, kollegoita joiden kanssa tutkimuksen tekijä on vuosien ajan tehnyt yhdessä töitä. Tutkija kokee tämän helpottaneen luottamuksellisen ja avoimen haastatteluilmapiirin rakentumista osapuolten välille. Esimiehet olivat motivoituneita jakamaan omia muutosprosessin liittyviä kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkijan mielestä rehellisesti. Haastattelijan roolissa tutkija pyrki toimimaan puolueettomasti ja neutraalisti, tiedostaen aktiivisesti omat asenteensa ja uskomuksensa, jotta ne omassa toiminnassa vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tutkimukseen. Tätä tärkeää tavoitetta helpotti osaltaan se, että tutkija on ollut virkavapaalla ja pois työyhteisöstä noin kaksi ja puoli vuotta ennen kuin tutkimustyö aloitettiin. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkijan mahdollisuuksia tarkastella tutkittavaa ilmiötä objektiivisemmin. On kuitenkin välttämätöntä todeta, että täydellinen objektiivisuus on mahdottomuus, sillä kukaan ei voi irrottautua itsestään ja täysin sulkea pois omaa ajatteluaan.

Tutkija litteroi kaikki haastattelut itse, sanasanaisesti muutamia täytesanoja lukuun ottamatta samalla tarkkuudella ensimmäisestä haastattelusta viimeiseen. Työlästä haastattelujen purkuvaihetta helpotti se, että tallennusten äänenlaatu oli hyvä, eikä taustalla ollut häiritseviä tekijöitä. Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroitu haastattelu ja haastattelupäiväkirja helpottivat valmistautumista seuraaviin haastatteluihin. Aineiston keruun ja käsittelyn osalta voidaan laaduntarkkailun katsoa olleen kattavaa ja riittävää (kts. Hirsjärvi ja Hurme 2014, 184-185).

Aineiston analyysissä haastattelujen sisältö on kuvattu sanallisesti, pyrkien muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tutkijan tavoitteena on ollut tuoda esille ensisijaisesti ne muutosjohtamiseen kuuluvat kokemukset ja ilmiöt, jotka toistuvat ja olivat yhteisiä tutkittavalle joukolle. Kokemuksellisia eroavaisuuksia ei kuitenkaan ole jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, vaan ne on käsitelty analyysissä ja tulosten esittelyssä. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastatteluihin ja niistä huolellisesti tehtyihin johtopäätöksiin.

Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulkinnan tarkkuuden vaatimuksen täyttymiseksi olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa voi auttaa esimerkiksi rikastamalla tutkimusraporttia suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2015, 233.) Tutkija ei perustanut tulkintojaan satunnaisiin

poimintoihin, vaan koko materiaali käsiteltiin ja analysoitiin riittävällä tarkkuudella, jotta tulkinta vastaisi mahdollisimman tarkasti koettua todellisuutta ja tutkimusta voitaisiin pitää uskottavana. Tutkijan oma työkokemus, toimialan tuntemus ja perehtyneisyys tutkittavan ilmiön teoriaan on synnyttänyt esiyymmärryksen, joka loi pohjan toiminnan kuvausten ymmärtämiselle ja tulkinnalle. Tässä tutkimuksessa tulosten luotettavuus eli tulosten yhteys käytettyyn aineistoon on pyritty kuvaamaan käyttämällä tulosten raportoinnissa suoria, harkiten valittuja haastatteluotteita. Valittu tutkimusmenetelmä antoi vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan ja menetelmän avulla saadut tutkimustulokset on raportoitu avoimesti ja rehellisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi sen toistettavuuden kannalta on hankalaa. Onko mahdollista saada samanlainen tulos, jos samat henkilöt haastateltaisiin uudelleen samassa tilassa, mutta toisen haastattelijan toimesta? Todennäköisesti ei. Jokainen yksilö tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman arvionsa, jolloin on epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186). Edellä esitetyn lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen kohteena oleva muutosprosessi on vielä kesken ja tulostenkin perusteella vielä alkuvaiheessa. Todennäköisesti jossain toisessa muutoksen vaiheessa tehdyt tai vielä tekemättä olevat haastattelut antavat erilaisen tuloksen, vaikka teemat ja kysymykset olisivat samat, sillä ihmisten kokemukset tai käsitykset saattavat ajan kuluessa muuttua.

6.4 Esitys jatkotutkimuksen kohteeksi

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteeseen liittyvät kehittämistoimet on käynnistetty vuoden 2017 alussa. Kokonaisuutena mittavat kehittämistoimet ja niiden mukanaan tuomat muutokset vaikuttavat laajalti Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstöön. Tämä tutkimus on kohdistunut pelkästään Espoon kenttäjohtoalueen henkilöstöön merkittävästi vaikuttaneeseen osaan muutoksesta ja kokemuksia on kartoitettu lähiesimiehiltä muutoksenjohtamiseen liittyen. Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten johtaminen ryhmissä koettiin ja mikä oli sen vaikuttavuus. Muutosprosessin myöhäisemmässä vaiheessa olisikin mielenkiintoista palata muutosjohtamiseen tutkien, miten lähiesimiesten johtamistoimet on koettu alaisten keskuudessa ja mikä niiden vaikuttavuus on ollut esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu Henrietta 2010: Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Helsinki, WSOYpro.
- Airaksinen, Jenni & Haveri, Arto & Pekkola, Elias & Nyholm, Inga & Stenvall, Jari 2016: Julkisen hallinnon kehittämisen trendit ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki, Tietosanoma, 234-304.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mika 2007: Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. Helsinki, Johtamistaidon opisto ja Työterveyslaitos.
- Aro, Antti W 2006: Onko työssä tolkkua? Helsinki, Edita.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere, Vastapaino.
- Haraholma, Kristiina 2011: Poliisin hallintorakenneuudistus – Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 97. Tampere.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010: Luottamus. Tampere, Tampere University Press.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija 2000: Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyivät? Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Heino, Helinä 2010: Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015: Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki, Tammi.
- Juppo, Virpi 2005: Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33/2005, 2.
- Juppo, Virpi 2011: Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Juppo, Virpi 2012: Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista – Rehtoreiden havaintoja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksen johtamisessa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampere, Työelämän tutkimuskeskus.
- Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki, Otava.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Keuruu, Otava.

Järvinen, Jani-Heikki 2016: Muuttuva poliisi- Tutkimus poliisiorganisaation hallinto- rakenne- ja tietojärjestelmäuudistuksesta. Helsinki, Haaga-Helia. Opinnäytetyö.

Korander, Timo 2004: Poliisikulttuuri – Poliisiammatin ja –tutkimuksen väline. Oikeus 2004 (33); 1: 4 – 24. Edilex. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://www-edilex-fi.polamk.idm.oclc.org/oikeus/3674.pdf>. Luettu 17.7.2017.

Kotter, John P. 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change. Suomennos Maarit Tillmann. Helsinki, Oy Rastor Ab.

Kuusela, Sari 2015: Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki, Talentum Media Oy.

Kvist, Hasse 2010: Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Teoksessa Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. Espoo, Olorin Oy, 129-148.

Lehtinen, Jarkko 2013: Helsingin poliisilaitoksen organisaatiouudistuksen vaikutukset. Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisipäällystön tutkinto (AMK). B-osan opinnäytetyö.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2016: Toimeenpanosuunnitelma liittyen rikosilmoitusten esikäsittelyyn ja lyhytkestoiseen tutkintaan. Rikosilmoitusten esikäsittely ja lyhytkestoinen tutkinta -alatyöryhmän esitys 12.10.2016. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen sisäinen suunnitteluasiakirja. Tulostettu 9.3.2017.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma liittyen johto- ja organisaatorakenteiden kehittämiseen, 3.1.2017. POL-2015-13835. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa:

<https://sinetti.poliisi.fi/o/luma/poliisitoiminta/kehittamistoiminta/Ptsasiakirjoja/Työsuunnitelma/Länsi-Uudenmaan%20poliisilaitoksen%20työsuunnitelma%20liittyen%20johto-%20ja%20organisaatorakenteiden%20kehittämiseen.pdf>. Luettu 8.5.2017.

Matikainen, Anna 2012: Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Mattila, Pekka 2007: Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki, Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Helsinki, International Methelp Oy.

Nadler, David A. & Tushman, Michael L. 1989: Organizational Frame Bending – Principles for Managing Reorientation. In The Academy of Management EXECUTIVE, 1989, Vol III, No. 3, 194-204. Luettavissa: <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf>. Luettu 18.7.2017.

Pastak, Ville 2015: Puolustusvoimauudistuksen johtaminen ilmavoimissa keskijohdon näkemänä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Pekkola, Elias & Haveri, Arto & af Ursin, Klaus 2016: Julkisen hallinnon tehtävä, olemus, päämäärät ja arvot. Teoksessa Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki, Tietosanoma, 15-29.

Pirinen, Helka 2014: Esimies muutoksen johtajana. Helsinki, Talentum.

Poliisihallitus: Poliisin arvot ja niiden pääviestit. PowerPoint-esitys. Poliisihallinnon intranet Sinetti. Sisäinen lähde. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Poliisin%20arvot%20ja%20niiden%20p%c3%a4%c3%a4viestit.pdf>. Luettu 13.7.2017.

Ponteva, Katariina 2010: Onnistu muutoksessa. Helsinki, WSOY-Pro.

Ponteva, Katariina 2012: Muutoksessa. Helsinki, Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - menetelmä-opetuksen tietovaranto, pdf-verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 18.10.2017.

Schein, Edgar H. 1973: Organisaatiopsykologiaa. 3. painos. Jyväskylä, Gummerus Oy.

Schein, Edgar H. 1991: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Espoo, Weiling+Göös.

Schein, Edgar H. 2009: Yrityskulttuuri – selviytymisopas. 2. painos. Suomennos: Päivi Rosti. Alkuperäinen teos: The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa. Helsinki, Edita.

SM 2008: Poliisin yhteiset arvot. SM033:00/2007. Luettavissa: https://poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwws/structure/14961_Poliisin_yhteiset_arvot_paatos.pdf?300efe8d8c28d288. Luettu 17.7.2017.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Työterveyslaitos: Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>. Luettu 24.5.2017

Vaaranmaa, Anna 2008: Kohti megayhteisöä. Organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen Vaasan poliisitalossa. Vaasan yliopisto. Hallintotieteen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Vakkala, Hanna 2012: Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.

Valtee, Pasi 2004: Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. 2. painos. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014: Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki, Tietosanoma.

LIITTEET

LIITE 1: Haastatteluteemat ja –runko

LIITE 2: Haastattelukutsu

LIITE 1. Haastatteluteemat ja –runko

I TAUSTATIEDOT

Virka-asema ja nimi:

Tehtävänimike:

Kokemus esimiestehtävissä (vuosina):

Aikaisempi kokemus muutoksen johtamisesta:

II MUUTOKSEN SUUNNITTELUVAIHE

Miten sait tiedon suunnitteilla olevasta organisaatorakenteen muutoksesta?

Miten muutostarve perusteltiin?

Mitä mieltä olit perusteluista?

Mitä viestintäkanavia käytettiin asiasta tiedottamiseen?

- Oliko viestintä oikea-aikaista ja riittävää?

Miten oma tehtäväsi muutoksessa ja sen johtamisessa määriteltiin?

- Millaiset olivat omat mahdollisuutesi vaikuttaa tehtävään?

Minkälaisia tunteita tieto (tulevasta muutoksesta) sinussa itsessäsi herätti?

- Keskustelitko näistä tunteistasi muiden kanssa?
- Välititkö näkemyksiäsi siinä vaiheessa esimiehille?

Minkälaisia tunteita/reaktioita muutos herätti alaisissasi?

- Ilmenikö muutosvastarintaa?
- Miten muutosvastarinta ilmeni?
- Miten muutosta ja sen herättämiä tunteita käsiteltiin?

Miten kuvailisit oman ryhmäsi motivaatiota ja sitoutuneisuutta aloittaa työt uudessa organisaatiossa?

Mitkä ovat mielestäsi tällaisessa muutostilanteessa parhaat keinot ryhmän motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseksi?

Miten kuvailisit muutoksen vaikutuksia ryhmän dynamiikkaan?

- Miten se näkyi päivittäistoiminnassa?
-

Minkälaiset valmiudet muutoksen johtamiseen arvioit itselläsi olevan?

II MUUTOKSEN TOTEUTUS JA SIINÄ JOHTAMINEN

Minkälainen on ollut oma roolisi johtajana muutoksessa?

Millaiset olivat omat mahdollisuutesi vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen?

Millaista esimiehen/johdon antama tuki on ollut?

Miten johtaminen muuttuneessa organisaatiossa eroaa normaalitilanteen päivittäisestä johtamisesta?

Mikä on ollut haasteellisinta?

Miten kuvailisit omaa rooliasi ryhmän ja alaistesi tukemisessa?

- Millaista tukea on tarvittu?
- Mitkä ovat olleet tukemisen keinot?

Miten poliisiorganisaatio toimintaympäristönä vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen ja muutoksen johtamiseen (edistävästi/hankaloittavasti)?

III MUUTOKSEN VAKIINNUTTAMINEN JA KOKEMUKSET MUUTOKSESTA

Miten luonnehtisit ryhmäsi motivaation ja sitoutumisen astetta nyt, verrattuna suunnitteluvaiheeseen?

- Ovatko alaisesi hyväksyneet muutoksen pysyväksi järjestelyksi?

Kuinka kauan arvelet kestävän, että tehty muutos vakiintuu osaksi hälytys- ja valvontasektorin normaalia työskentelyä?

Minkälaisia ongelmia muutoksessa voisi vielä ilmetä ennen tilanteen vakiintumista?

Mitkä ovat muutoksen hyvät puolet?

Mitkä ovat muutoksen huonot puolet?

Mitä olet oppinut muutoksen johtamisesta?

- Mitä tekisit nyt toisin?
- Mihin kannattaa keskittyä?
- Mitä prosessissa kannattaa vahvistaa ja mitä varoa?

Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit sanoa hälytys ja valvontasektorin uudelleen organisoinnista tai muutoksen johtamisesta?

LIITE 2. Haastattelukutsu

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritan Poliisiammattikoulussa muunto-opintoja (AMK) osana ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihin kuuluvana opinnäytetyönä teen tutkimusta muutoksen johtamisesta hälytys- ja valvontasektorin lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Espoon hälytys- ja valvontasektorin uudelleen organisointi osana Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteen kehittämistä on onnistunut työnjohdon näkökulmasta, mitä kokemuksista ja muutoksen johtamisesta voidaan oppia. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstöjohtamisessa.

Tutkimustani varten haastattelen kentän esimiehiä, ryhmänjohtajia ja varajohtajia, joilla on kokemusta myös lyhytkestoisen tutkinnan kierrosta. Kenttäesimiehen moninaiset roolit muutosprosessissa, muutoksen kohteena, kokijana ja sen toteuttajana sekä näissä rooleissa kertynyt kokemus tarjoaa tutkimuksen ja sen tavoitteen kannalta ensiarvoisen tärkeää tietoa. Tavoitteena on, että saatua tutkimustietoa hyödynnetään tulevaisuudessa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa muutosprosessien suunnittelussa ja johtamisessa.

Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja se nauhoitetaan litterointia varten. Haastattelussa kerätyt tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja tulokset raportoidaan siten, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseen, pyydän vastaamaan minulle sähköpostilla 8.8.2017 mennessä, haastatteluajan ja – paikan sopimiseksi. Anonymiteetin suojaamiseksi haastattelut voidaan suorittaa muualla kuin poliisilaitoksen tiloissa. Tutkimustyön valmistuttua olen halutessanne valmis kertomaan tuloksista tarkemmin.

Mikäli sinulla on kysymyksiä haastattelun toteuttamiseen tai tutkimuksen kulkuun liittyen, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisen terveisin,

Sari Ryyänen
Ylikonstaapeli
sari.ryynanen@poliisi.fi

