

## Uudistuva organisaatio

Marika Hahtokari



<b>Tekijä(t)</b> Marika Hahtokari	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Uudistuva organisaatio	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 3
<p>Muutokset ovat osa organisaatioiden luonnetta. Jokainen organisaatio käy läpi muutoksia voidakseen siten vastata paremmin muuttuviin odotuksiin. Muutostilanteessa organisaatiot käyvät läpi erilaisia vaiheita. Näistä vaiheista muodostuu muutosprosessi.</p> <p>Muutoksen läpikäynti korostaa organisaatioissa erilaisia puolia kuin normaali arki. Toimiva muutosviestintä sekä vahva organisaatiokulttuuri tukevat organisaatiota uudistuksen vaatimuksissa. Henkilöstön osallistaminen on uudistuksen onnistuneen läpiviennin kannalta tärkeää. Osallistuessaan uudistuksen toteutukseen henkilöstön jäsenet sitoutuvat muutokseen jo muutosprosessin aikana. Tämä auttaa muutosten ankkuroitumista käytäntöön.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tutkii Sisäministeriön pelastusosaston organisaatiouudistusta. Osaston uusi organisaatio astui voimaan 1.1.2014, ja laadullinen haastattelututkimus suoritettiin 18.8.–8.9.2014 välisenä aikana. Tutkimuksen perusjoukko oli 28 henkilöä, joista 8 henkilön otos edustaa 28,6 prosenttia. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa.</p> <p>Tutkimuksen on tarkoitus kartoittaa erityisesti sitä, millaisena pelastusosaston henkilöstö koki uudistuksen. Haastattelulomakkeen kysymykset käsittävät uudistusta edeltäviä, sen aikaisia sekä jälkeisiä asioita. Kysymysten vastaukset on esitelty omassa alaluvussaan. Lopuksi vastauksia on peilattu työn teoriapohjaan.</p> <p>Pelastusosaston henkilöstön mielipiteet uudistuksesta olivat yleisesti ottaen positiivisia. Uudistus sai osakseen myös hiukan negatiivista kritiikkiä, mutta pienistä kitkakohdista huolimatta uusi organisaatio miellytti työntekijöitä. Uudistuksella ei ollut ollut erityisen radikaaleja vaikutuksia osaston toimintaan ja työn arki oli säilynyt ennallaan. Ongelmalliseksi koettiin yhden yksikön suuri koko sekä yhden yksikön määräraikainen asema. Hyvänä muutoksena pidettiin yksikköjaon muutosta sekä lisääntynyttä yhteistyötä. Muutosviestintä koettiin pääosin riittäväksi ja henkilöstö oli tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiensa määrään. Muutokset olivat integroituneet osaksi osaston toimintaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Organisaatiot, organisaatiomuutokset, henkilöstö, muutosviestintä, muutosjohtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoite ja hyödyt .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Organisaatiot uudistuvat.....	3
2.1	Muutosprosessi.....	4
2.2	Muutosviestintä .....	5
2.3	Organisaatiokulttuuri .....	7
2.3.1	Epävirallinen organisaatio .....	8
2.3.2	Roolit.....	9
3	Sisäministeriö organisaationa.....	11
3.1	Sisäministeriön pelastusosasto .....	12
3.2	Organisaatiouudistus käytännössä.....	12
4	Menetelmät .....	14
4.1	Haastattelun toteutus .....	14
4.2	Vastausten käsittely .....	15
5	Tutkimustulokset .....	16
5.1	Ennen uudistusta .....	16
5.2	Uudistuksen aikana.....	17
5.3	Uudistuksen jälkeen .....	19
6	Pohdinta.....	22
6.1	Prosessi ja viestintä .....	22
6.2	Henkilöstö.....	23
6.3	Kehitysehdotukset.....	24
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	25
7	Arviointi .....	27
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
7.2	Oma oppiminen ja työprosessi .....	28
	Lähteet .....	30
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Sisäministeriön organisaatiokaavio .....	32
	Liite 2. Tutkimuksen saatekirje .....	33
	Liite 3. Haastattelukysymykset .....	34

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus pureutuu Sisäministeriön organisaatiouudistukseen nimenomaisesti pelastusosaston kannalta, vaikka koko ministeriö kävi uudistuksen läpi samanaikaisesti. Pelastusosasto on yksi Sisäministeriön osastoista ja huolehtii pelastustoimen ohjauksesta ja valvonnasta. Pelastusosaston uusi organisaatio astui voimaan 1.1.2014, ja uudistuksen valmistelu aloitettiin vuoden 2013 syksyllä. Organisaatiouudistuksen tavoite oli yhtenäistää ministeriötä ja parantaa osaston sisäistä toimintaa.

## 1.1 Työn tavoite ja hyödyt

Tämän työn tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaatiossa tapahtuneen organisaatiouudistuksen vaikutuksia työyhteisöön ja organisaation toimivuuteen. Työ toteutettiin henkilöstön näkökulmasta siten, että keskiössä olivat asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät; tutkimuksesta pois luettiin esimiehet sekä sihteerit. Tutkimus selvitti, miten uudistus toteutui henkilöstön mielestä ja millaiseksi henkilöstö koki uudistukseen sopeutumisen.

Koska organisaatiot ovat luonteeltaan muuttuvia, uudistukset ovat tulevaisuudessakin todennäköisiä. Tutkimukseni osoittautuisi hyödylliseksi, jos sen sisältöä ja tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevissa organisaatiouudistuksissa. Valitsemani tarkastelutavan kautta halusin auttaa myös uudistukseen vähemmän osallistuvia henkilöstön jäseniä ymmärtämään uudistuksesta saatavia hyötyjä sekä siihen käytettävää prosessia. Toivon tämän tutkimuksen herättävän keskustelua kohdeorganisaation työyhteisössä siten, että epäkohtia uskaltaisiin tuoda esille, ja tunne osallistuneisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista lisääntyisi. Tutkimustulokset osoittivat, mitkä asiat uudistuksessa toimivat, missä olisi voitu parantaa ja ennen kaikkea, mitkä seikat kannattaa ottaa huomioon seuraavia uudistuksia suunniteltaessa. Työni pääasiallinen tavoite oli siis rakentaa keskustelualustaa seuraavien uudistusten varalle.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Usein organisaatioiden uudistamistyössä ei oteta huomioon henkilöstön ajatuksia, joista voisi kuitenkin olla hyötyä uudistuksessa. Tutkimukseni oli tarkoitus selvittää sitä, kuinka hyvin kyseisen uudistus otti huomioon henkilöstön mielipiteet sekä sitä, miten muutosprosessi koettiin työntekijöiden keskuudessa. Koska tutkimuksen fokuksessa olivat henkilöt, jotka eivät yleensä pääse tekemään päätöksiä organisaation toimintaan liittyen, halusin selvittää, minkä tasoisesti työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisiä uudistuksen etenemiseen ja sisältöön.

Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Miten henkilöstön jäsenet otettiin huomioon organisaatiouudistuksessa?

- Huomioitiinko uudistuksessa henkilöstön mielipiteitä ja toiveita?
- Oliko henkilöstö mukana uudistuksen toteutuksessa?
- Oliko henkilöstön helppo sopeutua muutokseen?

### **1.3 Työn rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Seuraavana lukuna on työn teoreettinen viitekehys, joka käsittelee organisaatiouudistusta yleisellä tasolla kuvaten myös muutosprosessia, muutosviestintää sekä organisaatiokulttuuria.

Työn empiirinen osa alkaa kohdeorganisaatio esittelyllä. Seuraavana kerron käyttämäni menetelmistä sekä tutkimuksen toteutuksesta. Varsinaiset tutkimustulokset esitetään luvussa viisi.

Saadakseni työni loppuun haluan sulkea ympyrän tarkastelemalla pohdinta-osiossa tutkimustuloksia esittämäni teorian valossa sekä etsimällä vastauksia tutkimuskysymyksiini. Sen jälkeen kerron mahdollisista kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksista. Arvioinnissa puureudun tutkimukseni luotettavuuteen ja arvion omaa oppimistani sekä työprosessiani kokonaisuudessaan.

## 2 Organisaatiot uudistuvat

Organisaatiot ovat luonteeltaan itseään korjaavia ja jatkuvasti muuntuvia (Mattila 2007, 15). Valpolan (2004, 27) mielestä muutosta tarvitaan sekä uusien mahdollisuuksien hyväksikäyttämiseen että puutteiden korjaamiseen. Lämsä & Hautala (2008, 184) puolestaan kuvaavat organisaatiomuutosta uuden idean tai ajattelu- tai toimintatavan omaksumisena.

Juuti & Virtanen (2009, 12) kuvaavat muutosta kahdella sanalla: absoluuttisuudella ja suhteellisuudella. Absoluuttisuus tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että muutos on väistämätön osa maailmaa. Näin on myös organisaatioissa. Vaikka muutos on usein huomaamaton, työyhteisöt ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Suhteellisuudella he tarkoittavat sitä, että muutos ei tunnu kaikista samalta: joillekin se on iso ja toisille pieni. (Juuti & Virtanen 2009, 13–14.)

Lämsä & Hautala (2008, 184) ovat sitä mieltä, että kaikki organisaatiomuutokset ovat erilaisia. He jakavatkin muutokset neljään eri tyyppiin. Ennakoiva eli proaktiivinen organisaatiomuutos varautuu tuleviin muutoksiin. Reagoiva eli reaktiivinen muutos puolestaan reagoi jo tapahtuneeseen muutokseen, joka usein on seurausta organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteista. Vähittäisessä muutostyyppissä toiminnan kehittäminen tapahtuu sananmukaisesti vähittäin siten, että tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä. Tarkoitus ei ole puuttua organisaation perustehtäviin. Strateginen muutos on kaikista laajavaikutteisoin, sillä se määrittää kokonaan uudelleen organisaation perustehtävän ja toiminnan reunaehdot. (Lämsä & Hautala 2008, 184–185.)

Yhdistelemällä näitä neljää muutostyyppiä voidaan muodostaa erilaisia tapoja toteuttaa muutosta (taulukko 1). Virittämiseksi kutsutaan organisaation toiminnan ennakoivaa ja vähittäistä muutosta. Reaktiivinen ja vähittäinen muutos puolestaan johtaa sopeutumiseen. Muutoksen ollessa ennakoivaa ja strategista puhutaan organisaation uudelleensuuntaamisesta. Varsinaisesta uusiutumisesta puhutaan organisaatiomuutoksen ollessa reaktiivinen ja strateginen. (Lämsä & Hautala 2008, 184.)

Taulukko 1. Muutoksen tyypit (Lämsä & Hautala 2008, 184)

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

## 2.1 Muutosprosessi

Ranta (2005, 27) kuvaa kehittämistä prosessina. Hänen mielestään muutosprosessi on jatkuva positiivinen kehitymissarja, joka etenee vaiheittain. Muutosprosessin vaiheet ovat: todellisuuden kohtaaminen, kehityksen esteiden tiedostaminen, muutoksen suunnittelu, päätös ja toteuttaminen sekä uudistunut käytäntö. Useimmiten muutosprosessin aikana käydään kaikki viisi vaihetta läpi. (Ranta 2005, 18–19, 27.)

Ensimmäinen vaihe pyrkii kuvaamaan nykytilaa. Nykytilan kuvauksen realistisuus vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka muutosprosessi onnistuu. Selvittämällä nykytilan ja tavoite-tilan välinen ero saadaan esille ne tehtävät, jotka ovat välttämättömiä muutoksen onnistumiselle. Tämän vaiheen tavoite on kehittää organisaation yhteistä tietoisuutta. (Ranta 2005, 43–44, 47.)

Kehityksen esteiden tiedostaminen lähtee liikkeelle aiempien kehittämissuunnitelmien tarkalla analyysillä (Ranta 2005, 89). Esteeksi voi muodostua moni asia. Esimerkiksi fyysiset tai sosiaaliset olosuhteet voivat aiheuttaa esteen muutosprosessin kululle. Johdon lisäksi on tärkeää, että työntekijät osallistuvat ongelmanratkaisuun. Kehittämissuunnitelman lopputuloksen määrää johdon sitoutuminen, mutta prosessin nopeus ja syvyys määräytyy koko henkilöstön ilmapiirin mukaan. (Ranta 2005, 82, 87.)

Muutosprosessia suunniteltaessa on tärkeää muistaa tarpeellinen tarkkarajaisuus: turha rönsyily vie tarkkaavaisuuden pois itse prosessista. Kehittämiskohteet valitaan sen perusteella, mitä nykytila-analyysissä nousi esille. (Ranta 2005, 98, 112.) Muutosprosessin pilkkominen helposti käsiteltäviin osiin on tärkeä osa muutoksen suunnittelua (Ranta 2005, 145).

Yhteinen päätöksenteko on muutosprosessin kannalta oleellista. Kun työntekijät otetaan osaksi päätöksentekoa, he ovat sitoutuneita muutosprosessin toteuttamiseen. Toisaalta myös johdon sitoutuminen ja resurssien varmistaminen on tärkeää. Kehittämissuunnitelma ei tapahdu ilman molemminpuolista sitoutumista. (Ranta 2005, 146–157.) Todellinen koitos alkaa toteuttamisvaiheessa. Valmiin suunnitelman toteutuskelpoisuutta ei tiedetä etukäteen, siksi toteutuksen seuranta on tärkeää. Tämä vaihe vaatii erityisesti kärsivällisyyttä, ja joskus muutoksen suuntaa on tarkistettava matkan varrella. (Ranta 2005, 168–169.)

Organisaation kehittyminen on aaltoliikettä. Muutokseen liittyvä innostus on aluksi vahvaa laantuen hiljalleen. Siksi uudistuneen käytännön ankkuroinnissa on tärkeää olla sitkeä.

Organisaatiot ovat monimuotoisia ja kehittyviä, eikä valmista organisaatiota ole olemassaakaan. Sen sijaan organisaatiot parantuvat koko ajan. (Ranta 2005, 171–181.)

Myös Valpolan (2004, 29) mukaan muutosprosessissa on viisi vaihetta. Nämä vaiheet ovat muutostarpeen hyväksyminen, yhteinen näkemys, muutosvoima, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön (Valpola 2004, 29). Vaikka Valpola (2004, 29) on nimennyt vaiheensa erilailla kuin Ranta (2005, 18), ne sisältävät saman ajatuksen: muutostarpeen toteuttamisen jälkeen on koostettava näkemys, jonka mukaan muutosta lähdetään toteuttamaan ja lopuksi ankkuroimaan organisaatioon.

Rannan (2005, 18) tavoin Valpola (2004, 30) aloittaa muutosprosessin todellisuuden kohtaamisella. Prosessin käynnistyminen vaatii muutostarpeen hyväksymistä, sillä se määrittelee muutoksen tarpeellisuuden sekä sen, mitä muutoksen avulla aiotaan saada aikaan. Yhteinen näkemys kuvaa niitä perusratkaisuja, joilla haluttuun tulokseen pyritään. Näkemystä käytetään perustana muutoksen aikaisessa viestinnässä, koska siten muutoksen perustelut saavat tarpeellista toistoa. Muutosvoima on oleellinen osa muutoksen toteuttamisessa. Aikaisemmat muutokset ja niistä selviäminen vahvistaa organisaation luottamusta omiin muutoskykyihinsä. (Valpola 2004, 29–32.)

Muutokseen liittyvät ensimmäiset toimenpiteet määrittävät halutun muutoksen suunnan ja vauhdin. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat muutosviestinnän ja osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Muutosprosessin ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia tai vuosia. Ankkurointivaiheen aikana organisaatio luopuu sopivissa määrin vanhasta ja sitoutuu uuteen. (Valpola 2004, 32–34.)

## **2.2 Muutosviestintä**

Stenvalliin & Virtaseen (2007, 60) viitaten viestinnässä on yksinkertaisimmillaan ymmärrettynä kyse ajatuksesta eli viestistä, joka välitetään jonkin viestintäkanavan avulla eteenpäin, sekä viestin tulkinnasta. Koska viestintä on tärkeä osa muutoksen toteuttamista, on organisaatiouudistuksen suunnittelun yhteydessä suunniteltava myös uudistukseen liittyvää viestintää. Viestintä antaa muutokselle kielellisen muodon ja varmistaa muutoksen toteutuksen dialogisuuden. Muutostilanteen viestintä on muutosjohtajan vastuulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66.)

Stenvallin & Virtasen (2007, 60) mielipiteestä poiketen Mattila (2007, 189) kehottaa täyttämään muutostilanteen erityisen viestintätarpeen viestinnän ammattilaisen avulla. Viestinnän ammattilaisen tulisi olla sellainen, joka jo etukäteen tuntee organisaation kulttuurin ja

historian. Viestintäammattilaisen asemaan kuuluu muutosjohtajan tukemisen lisäksi mahdollisuuksien mukaan viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuminen. Viestintäammattilaisen käyttäminen takaa organisaatiolle keskitetyn viestinnällisen organisaatiopisteen, joka varmistaa tiedotuksen etenemisen, johdonmukaisuuden sekä yhtenäisen kielen. (Mattila 2007, 189.)

Stenvall & Virtanen (2007, 66–67) perustelevat muutosviestinnän tarpeellisuutta viidellä argumentilla. He kertovat, että viestinnästä on välitöntä hyötyä muutoshankkeelle, sillä se tukee muutoksen toteutumista. Viestintä myös profiloi muutoksen sisältöä, ja sen avulla muutokselle luodaan muutosprofiili. Muutostilanteissa on tärkeää pitää työyhteisön jäsenet ajan tasalla, joten yksi viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on informoida työyhteisöä muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Lisäksi viestinnän avulla työyhteisön jäseniä sitoutetaan muutoshankkeen sisältöön. Vuorovaikutuksen tarve korostuu muutostilanteissa, ja viestintä auttaa vastaamaan tähän tarpeeseen vauhdittamalla vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

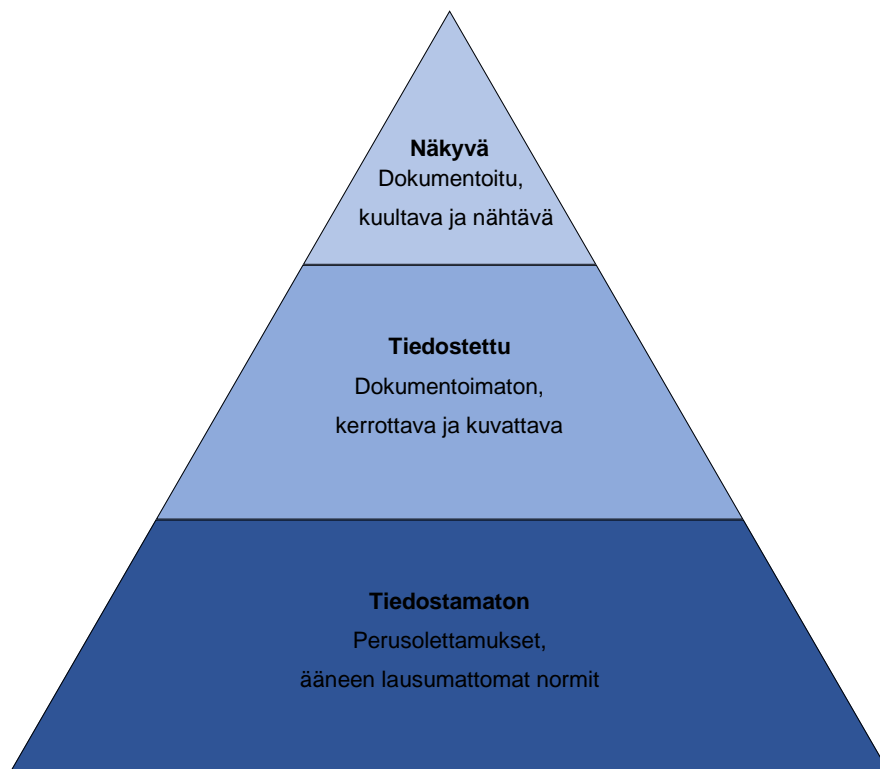
Viestinnän kanavat ovat moninaiset – myös muutosviestinnässä. Muutosviestinnän peruspilari muodostuu esimiesten ja työnjohdon keskinäisestä viestinnästä. Johdon ja henkilöstön välillä tärkeänä linkkinä toimivat luottamushenkilöinstituutiot, joiden kautta johto ja henkilöstö tulevat tietoisiksi toistensa tuntemuksista ja ajatuksista. Jatkuvasti asemaansa kasvattava verkkoviestintä voi muutosviestinnän välineenä olla ristiriitainen. Vaikka Internet- ja Intranet-sivujen sekä sähköpostin kautta on helppo välittää tietoa laajallekin työyhteisölle, ei pidä tuudittautua sen uskomuksen varaan, että kaikki työntekijät ovat yhtä aktiivisia tiedonetsijöitä; verkkoviestintä vaatii myös tiedon vastaanottajalta erilaista panosta. Perinteisen tiedotus- tai henkilöstölehden ylläpitäminen verkkoviestinnän rinnalla voikin olla hyvä idea. Erilaiset tiimi- ja osastopalaverit ovat oivia kanavia muutosviestinnälle, mutta niiden toteutuksessa on tärkeää antaa osallistujille mahdollisuus dialogiin. Viestintäkanavina voi käyttää myös täsmäiskuiksi sopivia tiedotustilaisuuksia tai vaikkapa johtajan kirjoittamaa blogia. Viestintäkanavien valinnassa tärkeintä on tilannekohtaisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–69.)

Viestinnässä käytetyistä keinoista ja kanavista riippumatta tärkeintä muutosviestinnässä on, että viesti on ymmärrettävä ja tavoittaa kohteensa. Usein tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii viestien toistamista. Muutosviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota myös ajoitukseen, joka ratkaisee paljon viestinnän toimivuudesta. Viestinnän tulee jatkua muutosprosessin rinnalla siten, että se kattaa kaikki muutoksen vaiheet. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–74.) Muutosviestinnän tärkein tehtävä on ennakoida työyhteisön tarpeita muutostilanteessa sekä reagoida muutostilanteeseen työyhteisöön mukautuen.

### 2.3 Organisaatiokulttuuri

Lämsä & Hautala (2008, 176) toteavat kulttuurin tarkoittavan määrätyn ihmisyyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja. Tämä väittämä pätee myös organisaatiokulttuureihin, sillä kuten Mattila (2007, 15) kertoo, organisaatiot ovat vahvasti erityisten kulttuuriensa ja jäsentensä piirteiden säätelemiä. Muutostilanteet nostavat usein esille organisaation pohjavirtoja ja toimintatyylien eroja paljastaen täten organisaation todellisen luonteen. Koska organisaatiokulttuurit ovat opittuja, ne ovat myös muutoskykyisiä. (Mattila 2007, 18, 35.)

Organisaatiokulttuurin kuvaukseen on hyvä käyttää Scheinin jäävuorimallia (kuvio 1). Jäävuorimalli jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen osaan: näkyvään, tiedostettuun ja tiedostamattomaan. Jäävuoren huippu on näkyvä ja yhteisesti tiedostettu alue, jota organisaation johto useimmiten kontrolloi. Huipun alla on organisaation tiedostettu mutta dokumentoimaton osa-alue, johon kuuluvat organisaatiokulttuurin tiedostetut piirteet kuten puhettavat ja ryhmät. Alinna oleva alue on organisaatiokulttuurin tiedostamaton osa, ja se sisältää ääneen lausumattomat normit ja perusolettamukset. Sen sisältö on näkyvää vain silloin, kun se säätelee ilmiöitä ja käyttäytymistä tai kahden ylemmän alueen toteutumista. (Mattila 2007, 35–36.)



Kuvio 1. Scheinin jäävuorimalli (Mattila 2007, 36)

Niin tärkeä kuin organisaation kulttuuri organisaation uudistumisen kannalta onkin, se voi myös aiheuttaa ongelmia matkan varrella. Organisaatiokulttuurin hyvätkin piirteet voivat johtaa negatiivisiin seurauksiin. Esimerkiksi pitkät työsuhteet toisaalta lisäävät sitoutumista ja vahvistavat syväosaamista mutta toisaalta luovat esteitä uudistumiselle ja uuden oppimiselle. (Mattila 2007, 41.)

### **2.3.1 Epävirallinen organisaatio**

Edellä esitellyn jäävuorimallin ylin kerros kuvaa virallista organisaatiota kahden alemman kerroksen kuvatessa epävirallista organisaatiota. Kuten yllä mainitaan virallinen organisaatio pitää sisällään kaiken selvästi nähtävän ja dokumentoidun osan organisaatiokulttuurista. Epävirallinen organisaatio taas on se osa organisaatiosta, jota ei ole dokumentoitu, mutta jonka olemassaolon jokainen työyhteisön jäsen jossain määrin tiedostaa ja jolla on tärkeä rooli organisaation toiminnassa. Viralliseen organisaation liittyvät esimerkiksi pääkonttorit ja toimipaikat epävirallisen organisaation toiminnan tapahtuessa puolestaan kahvihuoneissa ja käytävillä. (Mattila 2007, 42–43.)

Organisaation uudistamisen kannalta on tärkeää, että epävirallinen organisaatio huomioidaan. Se ei muutu automaattisesti johdon päätöksillä, vaan heijastelee niitä omalla tavallaan ja tahdillaan. Kun organisaatiota uudistetaan, ei uudistuksen kohteena kannata pitää vain organisaation byrokraattista puolta, sillä silloin epävirallinen organisaation mukautuminen uudistukseen ei ole varmaa. Suurimmat epäonnistumiset muutoksissa johtuvat juuri epävirallisen ulottuvuuden laiminlyönneistä. Siksi uudistusta suunniteltaessa ja tehtäessä on tärkeää olla tietoisia epävirallisen organisaation erityispiirteistä, sen heikkouksista ja vahvuuksista. (Mattila 2007, 45.)

Epävirallinen organisaatio vaikuttaa muutostilanteisiin myös jäsentensä mielipiteiden kautta. Uudistuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, millaisena työyhteisön jäsenet uudistuksen näkevät. Jokainen työyhteisön jäsen tekee tietoisesti tai alitajuisesti arvion muutoksen panos-tuotossuhteesta, jonka mukaan heidän mielipiteensä muutoksesta muodostuu. (Mattila 2007, 18–19.) Mattila (2007, 20) kuvaa tätä panos-tuotossuhdetta koettujen hyötyjen ja uhrausten tasapainona (taulukko 2). Jos muutos pitää sisällään sekä vähäisiä hyötyjä että vähäisiä uhrauksia, organisaation mielenkiinto muutosta kohtaan ei herää. Myötämielisyyttä aiheuttaa muutos, joka vaatii vähän uhrauksia antaen kuitenkin suuren hyödyn, kun taas vähäiset hyödyt ja suuret uhraukset johtavat vastarintaan. Kun muutoksessa yhdistyy suuret hyödyt ja suuret uhraukset, organisaatio joutuu konfliktitilaan. (Mattila 2007, 19–20.)

Taulukko 2. Panos-tuotossuhde (Mattila 2007, 20)

		Muutoksen arvioitu hyöty	
		Vähäinen	Suuri
Muutoksen vaatimat uhraukset	Vähäinen	välinpitämättömyys	myötämielisyys
	Suuri	vastarinta	konflikti

### 2.3.2 Roolit

Mattilan (2008, 40) mukaan organisaatioissa on aina havaittavissa erilaisia rooleja. Organisaation jäsenenä omaksumme joko tietoisesti tai tiedostamatta rooleja, jotka määrittelevät käyttäytymistämme. Muutostilanne nostaa työyhteisön jäsenissä esille usein erilaisia reagoitintapoja kuin normaali arki. Nämä roolit toistuvat samoina organisaatiosta huolimatta. (Mattila 2008, 40.)

Mattila (2008, 40) sisällyttää muutostilanteeseen viisi roolia: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivistit tarttuvat muutostilanteeseen innokkaasti nähden sen tilaisuutena jollekin uudelle ja paremmalle. He ovat yleensä henkilöitä, jotka taistelevat muutoksen puolesta edesauttaen sen toteutumista. Seurailijat ovat aktivisteja maltillisempia. Muutostilanteessa seurailijat tyytyvät usein aluksi tarkkailemaan tilannetta, ja heistä muodostuukin työyhteisön suuri hiljainen enemmistö. Työpaikan ja työn muuttumiseen epäilevästi suhtautuvat epäilijät ovat kokeneet usein aiemmin pettymyksiä muutostilanteissa. Vastahakoisesta suhtautumisestaan huolimatta epäilijät taipuvat lopulta hyväksymään muutoksen. (Mattila 2008, 41–46.)

Epäilijöitä jyrkempi vastustaja on oppositio, joka näkee muutoksen pelkästään negatiivisena. Opposition negatiivinen suhtautuminen muutostilanteita kohtaan juontaa juurensa usein tilanteen tulkitsemisesta uhkaavaksi oman tai lähityöyhteisön arvostuksen kannalta. Opportunisti on rooleista harvinaisin. Usein kielteiseksi leimattu rooli edustaa välinpitämättömyyttä muutosta kohtaan. Opportunisteille tärkeintä on oman aseman säilyminen. (Mattila 2008, 46–48.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) tiivistän edellä esitellyt muutostilanteisiin liittyvät roolit sekä niiden tavat suhtautua muutoksen toteuttamiseen.

Taulukko 3. Muutostilanteen roolit

Rooli	Suhtautuminen muutokseen	Suhtautuminen muutoksen toteuttamiseen
<b>Akivistit</b>	Positiivinen	Edesauttavat muutosta
<b>Seurailijat</b>	Varovainen	Taipuvat edesauttamaan muutosta
<b>Epäilijät</b>	Epäilevä	Hidastavat muutosta
<b>Oppositio</b>	Negatiivinen	Estävät muutosta
<b>Opportunistit</b>	Välinpitämätön	Eivät panosta muutokseen

Näistä viidestä roolista Mattila (2007, 76) erottaa muutosagentin. Muutosagentin rooli on lähimpänä aktivistin roolia, mutta poikkeaa siitä syntyvaltaan. Muutosagentti onkin siis henkilö, jolle on erikseen määrätty rooli muutoksen edistäjänä, aktivistin edistäessä muutosta omasta ja usein tiedostamattomasta päätöksestään. Muutosagentin roolin voi täyttää myös organisaation ulkopuolinen henkilö. Varsinaista päätöksentekoa ei kuitenkaan voi säilyttää muutosagentin vastuulle. (Mattila 2007, 76–77.)

### 3 Sisäministeriö organisaationa

Sisäministeriö on yksi Suomen 12 ministeriöstä, jotka vastaavat toimialallaan hallinnon toiminnasta sekä valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta. Ministeriöiden toimialoja säädellessään Valtioneuvoston ohjesäännössä ja niiden tehtävät määräytyvät ministeriöistä annettujen asetusten mukaan. (Valtioneuvosto 2014a.) Sisäministeriön toiminta-ajatukseksi on rakentaa turvallista, vastuullista ja välittävää Suomea sekä edistää yhdenvertaisuutta, moniarvoisuutta ja maahanmuuttoa (Valtioneuvosto 2014b). Sisäministeriö vastaa sisäisestä turvallisuudesta sekä maahanmuutosta. Sisäministeriön toiminta pohjautuu neljälle arvolle: luotettavuudelle, muutoskykyisyydelle, yhteistyökykyisyydelle sekä avoimuudelle. Sisäministeriön visio tiivistyy lauseeseen ”Suomi on Euroopan turvallisimman ja yhdenvertaisin maa” (Sisäministeriö 2014a). (Sisäministeriö 2014a.)

Sisäministeriön visiota tavoitellaan ministeriön hallinnonalan konsernistrategialla, jonka nykyinen versio on tehty vuosille 2012–2015. Konsernistrategian avulla pyritään varmistamaan ihmisten turvallisuuden ja yhdenmukaisen kohtelun lisäksi kilpailukykyisen yhteiskunnan rakentaminen. Konsernistrategian muodostavat strategiset tavoitelinjaukset ovat turvallisuusriskien ennaltaehkäiseminen, kilpailukykyisen, suvaitsevaisen ja monimuotoisen Suomen rakentaminen, palvelujen saatavuuden ja laadun varmistaminen niin, että perusoikeudet ja hyvä hallinto otetaan huomioon sekä tulevaisuuden toimintakyvyn varmistaminen. (Sisäministeriö 2014b.)

Sisäministeriön toimintaa johtaa sisäministeri Päivi Räsänen. Sisäministeriön erillisyksiköiden ja neljän osaston asioiden käsittelyn lisäksi sisäministerin alaisuuteen kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön kirkollisasiat. (Sisäministeriö 2014c.) Sisäministeriön ylin virkamies on kansliapäällikkö Päivi Nerg. Kansliapäällikön tehtävänä on johtaa, kehittää ja valvoa ministeriön ja sen hallinnonalan toimintaa sekä vastata hallinnonalan organisaatiosta ja sen kehittämisestä. (Sisäministeriö 2014d.)

Sisäministeriön organisaation rakenne käy ilmi ministeriön organisaatiokaaviosta (liite 1). Ministeriö muodostuu suoraan kansliapäällikön alaisuudessa toimivista erillisyyksiköistä sekä neljästä osastosta. Erillisyyksiköitä ovat hallinto- ja kehittämissyksikkö, oikeusyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, viestintäyksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö sekä sisäisen turvallisuuden sihteeristö, ja ne muodostavat ministeriön esikunnan. Ministeriön osastot ovat pelastustointia johtava ja valvova pelastusosasto, poliisin toimialan strategisesta ohjauksesta ja valvonnasta huolehtiva poliisiosasto, Rajavartiolaitoksen esikuntana toimiva rajavartio-osasto sekä Maahanmuuttovirastoa tulosohjaava maahanmuutto-osasto. (Sisäministeriö 2014e.)

### **3.1 Sisäministeriön pelastusosasto**

Kuten edelle mainitaan, pelastusosasto on yksi Sisäministeriön neljästä osastosta, ja sen tehtävä on valvoa ja ohjata pelastustointia (Sisäministeriö 2014e). Pelastusosaston osastopäällikkönä toimii pelastusylijohtaja Esko Koskinen. Osasto on jaettu edelleen neljään toiminnalliseen yksikköön: lainsäädäntö ja ohjaus, pelastustoimi ja varautuminen, kansainväliset asiat sekä hätäkeskustoiminta. Pelastusosaston vastuulle kuuluvat muun muassa asiat, jotka koskevat seuraavia toimijoita: Pelastusopisto, Hätäkeskuslaitos sekä Palosuojelurahasto (pois lukien rahaston toiminta ja talouden valvonta.) (Sisäministeriö 2014f.)

### **3.2 Organisaatiouudistus käytännössä**

Pelastusosaston organisaatiouudistusta alettiin valmistella syksyllä 2013. Pelastusosaston osastopäällikön vaihtuessa nähtiin luontevaksi tarkastella myös osaston organisaatiorakennetta. Tarve uudistukseen kumpusi ministeriötason tarpeesta keskittää joitain hallinnollisia tehtäviä yhteen samalla yhtenäistäen ministeriön osastojen rakenteita. Pelastusosaston organisaatiorakenne oli pysynyt pitkään muuttumattomana huolimatta toimintaympäristön muutoksista. (Männikkö 24.3.2015.)

Männikkö (24.3.2015) kertoo, että uudistuksen toteutuksella ei ollut selkeää edeltä käsin määrättyä rakennetta, mutta tavoite osastojen välisestä yhtenäisyydestä oli tiedossa uudistuksen toteutusta suunniteltaessa. Käytännön valmisteluvastuu annettiin Männikölle itselle, vaikka päätökset tehtiin osaston johtoryhmässä. Koska uudistuksen suunnittelussa haluttiin osallistaa osaston henkilöstöä, työtä valmisteltiin pienryhmissä, joissa pohdittiin muutostarvetta, ideoitii ja valmisteltiin muutosta. Osaston henkilöstökokouksen puheenjohtajan voidaan katsoa toimineen uudistuksen muutosagenttina, sillä hänen roolinaan oli käsitellä uudistusta henkilöstökokouksissa sen eri vaiheissa. (Männikkö 24.3.2015.)

Uudistuksen aikana osaston sisäinen viestintä koettiin tärkeäksi, ja uudistuksesta viestitettiin monipuolisesti sähköpostilla ja osastokokouksissa sekä tuomalla asiaa säännöllisesti esille osaston johtoryhmässä. Ulkoisesta viestinnästä huolehti ministeriön keskitetty viestintä organisaation vahvistumisen jälkeen. (Männikkö 24.3.2015.)

Männikön (24.3.2015) mielestä uudistus oli osaston toiminnan kannalta tarpeellinen. Edellisen organisaatiorakenteen oltua voimassa jo pitkään osastolla odotettiin muutosta. Suurimpia uudistuksen mukanaan tuomia muutoksia olivat apulaisosastopäällikön viran lakkauttaminen, yksiköiden tehtävänjakojen muuttuminen sekä yksiköiden ja yksiköiden pääl-

liköiden määrän väheneminen. Osaston sisäisessä kehittämisessä on muun muassa resurssien vähäisyydestä johtuen vielä paljon tehtävää, mutta uudistus toteutui pääosin tavoitteiden mukaisesti. (Männikkö 24.3.2015.)

## 4 Menetelmät

Suoritin empiirisen tutkimukseni kvalitatiivisena käyttämällä strukturoitua lomakehaastattelua. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2004, 35) toteavat, haastattelun etuna on se, että se korostaa ihmistä subjektina, merkityksiä luovana ja aktiivisena osallistujana. Valitsin haastattelun siksi, että halusin saada tutkimuksestani esille syvempiä ulottuvuuksia, joiden löytämisen vain tutkittavan kohtaaminen ihmisenä tekisi mahdolliseksi. Haastattelun tarkoitushan on loppujen lopuksi kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41). Hirsjärvi & Hurme (2004, 23) muistuttavat myös, että kaikki haastattelut syntyvät haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tuloksena.

Lomakehaastattelun pohjana toimii suunniteltu lomake, jossa esiintyvät kysymykset ja väitteet ovat muodoltaan ja esitysjärjestykseltään ennalta määrättyjä. Lomakehaastattelussa myös oletetaan, että lomakkeen kysymykset ovat yksiymmärteisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44.) Kuten Hirsjärvi & Hurme (2004, 45) olettavat, suurimmaksi haasteeksi osoittautui kysymysten muotoilu, mutta itse haastattelu oli helppo ja nopea toteuttaa.

### 4.1 Haastattelun toteutus

Tutkimukseni koski pelastusosaston asiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä (osaston henkilöstöstä pois luettiin esimiehet ja sihteerit) tutkittavien perusjoukko oli kokonaisuudessaan 28 henkilöä viidestä eri toiminnallisesta yksiköstä. Saadakseni mahdollisimman kattavan otoksen henkilöstöstä käytin otantamenetelmänä harkinnanvaraista otantaa. Yhteyshenkilöni neuvotteleva virkamies Tiina Männikkö poimi otoksen henkilöstöstä siten, että otanta kattoi mahdollisimman hyvin kaikki osaston viisi toiminnallista yksikköä. Otos koostui kahdeksasta henkilöstä. Päädyin harkinnanvaraiseen otantaan, koska se toimii hyvin tutkittavien joukon ollessa pieni, kuten Eskola & Suoranta (2000, 18) toteavat.

Ennen haastattelutilanteita lähestyin tutkittavia sähköpostitse 6.8.2014 kartoittamalla heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseeni. Sähköpostin liitteenä lähetin saatekirjeen, jossa kerroin lyhyesti tutkimuksestani (liite 2). Haastatteluajankohdat sovittiin kunkin haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti. Haastattelut toteutettiin 18.8.–8.9.2014 välisenä aikana pelastusosaston tiloissa kunkin haastateltavan omassa työhuoneessa. Otannan lopullinen koko oli kahdeksan henkilöä. Osaston 28 asiantuntijasta otanta kattoi siis 28,6 %. Tutkimukseen osallistui neljä naista ja neljä miestä.

Haastattelukysymykset (liite 3) päätin ennalta, kuten lomakehaastattelussa kuuluukin. Kysymykset valitsin lukemani materiaalin ja kokemani perusteella, olinhan itse työharjoittelussa pelastusosastolla organisaatiouudistuksen aikana. Lähetin haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville, kun haastattelu-aika oli sovittu. Haastattelujen tallentamiseen käytin nauhuria.

#### **4.2 Vastausten käsittely**

Kuten jo totesin, nauhoitin haastattelut voidakseni käsitellä aineistoa paremmin. Kun haastattelut oli pidetty, litteroin saamani aineiston helpottaakseni sen tulkitsemista. Litteroinnin jälkeen jäsentelin vastauksia paperille hahmottaakseni paremmin vastausten eroavaisuudet ja yhtäläisyydet.

Haastattelukysymykseni oli jaoteltu neljään pääosioon: taustatietoihin, ennen uudistusta, uudistuksen aikana ja uudistuksen jälkeen. Noudatan näitä osioita myös työssäni, mutta taustatiedot jätän käsittelemättä, sillä ne eivät liity varsinaiseen tutkimukseen vaan olivat lähinnä minua itseäni varten. Uudistukseen liittyvät kysymykset jaottelin lomakkeessa selkeyden vuoksi kolmeen osioon, ja työssäni käsittelen kunkin osion vastaukset omassa alaluvussaan.

## 5 Tutkimustulokset

Sisäministeriön pelastusosastolla työskenteli syksyllä 2013 yhteensä 39 henkilöä, joista 6 esimiestä ja 5 sihteerä poislukeutuvat tutkimuksestani. Loput 28 asiantuntijatehtävissä toiminutta henkilöä muodostaa tutkimukseni perusjoukon. Tutkimuksessani käyttämäni 8 henkilön otos edustaa siis 28,6 prosenttia perusjoukosta. Perusjoukossa on 16 miestä ja 12 naista, otoksessa miehiä ja naisia on 8.

Olen jakanut tutkimustulosteni käsittelyn kolmeen osaan: ennen uudistusta, uudistuksen aikana ja uudistuksen jälkeen. Näin jaottelu noudattaa samaa muotoa haastattelulomakkeen (liite 3) kysymysten kanssa. Lomakkeen ensimmäiset kaksi kysymystä käsittelevät haastateltavan taustatietoja, eikä niitä käsitellä tutkimustulosten yhteydessä.

### 5.1 Ennen uudistusta

Haastattelututkimukseni ensimmäiset kysymykset koskivat tutkittavien ajatuksia ja tunteuksia organisaatiouudistukseen liittyen. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että osastolla kaivattiin uudistusta, ja se koettiin enimmäkseen positiiviseksi. Haastateltavat pystyivät näkemään uudistuksen mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä muutoksesta saatavat hyödyt. Pitkään stabiilina pysyneessä organisaatiossa koettiin olevan tarkistettavaa.

Näitä positiivisia odotuksia kuitenkin varjosti tieto siitä, että osastolla koetut aiemmat uudistukset olivat osoittautuneet lähinnä kosmeettisiksi jääden vaille varsinaista kosketusta organisaation toimintakulttuuriin. Odotusta väritti epäily siitä, että uudistuksen takana oli ministeriön johdolta tullut käsky yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa organisaation rakenteita. Varovaisesta kriittisyydestä ja osittain sekavista tunteista huolimatta uudistukselle halettiin antaa tilaisuus, voisihan se parhaimmillaan tuoda stabiiliin ympäristöön kaivattua liikettä sekä luoda uudenlaisia mahdollisuuksia.

Viidellä haastateltavista oli odotuksia uudistusta kohtaan, ja heistä kolme koki odotustensa toteutuneen kahden muun ollessa hiukan epävarmoja uudistuksen todellisesta painoarvosta. Suurin osa odotuksista liittyi osaston yksiköiden toimivuuteen. Näistä rakenteellisista muutoksista huolimatta työnteon uskottiin jatkuvan suhteellisen samanlaisena, olihan osaston henkilöstö jo ennestään kiinteästi tekemisissä toistensa kanssa. Vain yksi haastateltavista koki selvästi odotustensa jääneen toteutumatta, sillä niiden toteutuminen olisi vaatinut laajempaa muutosta osaston yksiköihin. Kaiken kaikkiaan uudistusta odotettiin mielenkiinnolla.

Uudistusta edeltävästä ajasta halusin tietää vielä sen, oliko uudistuksen visio tullut selväksi henkilöstölle. Visio oli kuitenkin jäänyt epäselväksi haastateltavien mielestä. Eräs haastateltavista oletti epäselvyyden johtuvan siitä, että uudistuksesta annettu tieto oli painottanut sitä, kuinka uudistusta tehdään sen tavoitteiden kuvailun sijasta. Yli puolet haastateltavista nimesi visioksi yksinkertaisesti ministeriön osastojen rakenteellisen yhdenmu-kaistamisen siten, että yksikköjaot noudattelisivat ministeriön päätehtäviä. Vision koettiin tulleen suoraan ministeriön johdolta. Yksi haastateltavista kertoi vision olleen hänelle sel-keä johtuen hänen roolistaan uudistuksen toteuttamisessa.

## 5.2 Uudistuksen aikana

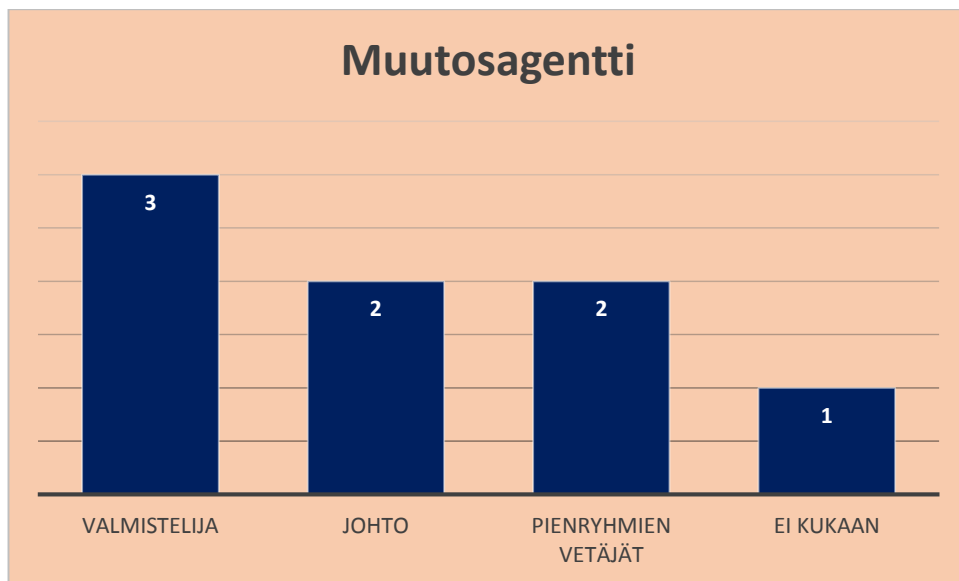
Tutkimukseni seuraavat seitsemän kysymystä käsittelivät uudistuksen aikaisia asioita. Ku-ten kaikissa muissakin organisaation toiminnoissa myös sen uudistuksessa on tärkeää huolehtia osaston sisäisestä viestinnästä. Haastateltavat kokivat yhdenmukaisesti, että or-ganisaatiouudistuksen aikainen viestintä toimi lähtökohtaisesti hyvin. Viestinnän sisältöön ja ajoitukseen olisi kuitenkin voitu kiinnittää huomiota.

Viestintää ei koettu täysin selväksi, sillä sen sisällön koettiin vaihtelevan. Haastateltavien kokemukset viestinnän ajoituksesta olivat osittain ristiriidassa, sillä eräs haastateltavista koki tiedon saannin hitauden aiheuttaneen huhujen syntymistä, kun taas toisen haastatel-tavan mielestä viestinnän sisältöä olisi voitu miettiä vielä hiukan valmiimmaksi ennen sen jakoa henkilöstölle. Positiivisena koettiin kuitenkin se, että tietoa sai runsaasti eri kana-vista, kuten sähköpostiviesteinä, ministeriön intranetistä, henkilöstökokouksessa ja osas-ton tilaisuuksissa. Tiedonsaannin tehokkuus riippui kuitenkin suuresti henkilön omasta ak-tiivisuudesta, niin kuin pari haastateltavaa totesi. Erityismaininnan viestintäkanavana sai-vat osaston kahvitteletket, joissa uudistukseen liittyviä asioita oli helppo ruotia epäviral-lisissa merkeissä.

Uudistuksen aikaisista prosesseista minua kiinnosti erityisesti erilaisten roolien muodostu-minen osastolla. Haastattelujeni perusteella ilmeni, että osaston työyhteisössä oli havaitta-vissa vain maltillisesti erilaisia rooleja. Tämän koen johtuvan siitä, että osasto on luonteel-taan stabiili ja että muutokset kohdistuivat vain vähän henkilöstön varsinaisiin työtehtäviin. Eräs haastateltava totesinkin osuvasti uudistuksen olevan osa organisaation normaalia kehitystä.

Klassisten, virkaan sitoutuvien roolien lisäksi haastatteluissa kerrottiin epäilijöiden ja oppo-sition liittyvän lähinnä siihen, että yhden yksiköistä suunniteltiin jäävän määräaikaiseksi. Asian uskottiin herättävät epävarmuutta niissä työntekijöissä, joihin kyseinen muutos tulisi

eniten vaikuttamaan. Rooleihin liittyen kysyin erikseen muutosagentista, eli henkilöstä, jolle on annettu tehtäväksi toimia uudistuksen edistäjänä (kuvio 2). Tämä kysymys jakoi haastateltavien mielipiteitä. Kolme haastateltavaa nimesi muutosagentiksi virkamiehen, jonka vastuulla oli uudistuksen käytännön valmistelut. Kaksi haastateltavaa koki, että henkilöstöstä muodostettujen ryhmien vetäjät toimivat eräänlaisina muutosagentteina. Yksi haastateltava ei kokenut, että uudistuksessa olisi käytetty muutosagenttia ja loput kaksi mielsivät muutosagentin roolin olleen osaston johdolla ja uudistuksen valmisteluun osallistuneilla virkamiehillä. Eräs haastatelluista pohti, että organisaation ulkopuolinen henkilö voisi toimia kaikkein tehokkaimmin muutosagentin roolissa.



Kuvio 2. Muutosagentin rooli uudistuksessa

Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin vaikuttaa paljon siihen, miten uudistus koetaan. Tätä osallistamista halusinkin kysyä haastattelussani. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilöstö huomioitiin organisaatiouudistuksen toteutuksessa. Suurimaksi osin osallistamisen määrä koettiin riittäväksi, mutta henkilöstön aitoa vaikutusmahdollisuutta asioihin epäiltiin. Tämä epäily on kuitenkin luonnollinen, sillä kyseessä on päällikkövirasto.

Osallistamisen riittävyyteen liittyen tuotiin esille henkilöstön oma rooli: aktiivisuudella pystyi halutessaan lisäämään vaikutusmahdollisuuksiaan. Konkreettisia esimerkkejä osallistamisesta olivat henkilöstön edustus johtoryhmässä, henkilöstökysely sekä osaston tilaisuudet. Selvimmin osallistamisen kerrottiin toteutuneen siten, että henkilöstöstä muodostettiin viisi pienryhmää, joiden oli tarkoitus kokoontua muutaman kerran ja keskustella muutoksesta. Jokaisen ryhmän tuli esittää lopulta yksi yhteinen näkemys pohdittavaksi annettujen kysymysten perusteella. Ainut pienryhmätyöskentelyn saama kritiikki oli, että aikaa olisi

ehkä voinut olla vähän enemmän. Lopulta voi kuitenkin tulla siihen tulokseen, että henkilöstö oli tyytyväinen vaikuttamismahdollisuuksiinsa.

Organisaatiouudistuksen toteuttaminen vaatii luonnollisesti suunnitellun rakenteen onnistuakseen. Tämä rakenne, toisin sanoen muutosprosessi, on yleensä päättävien ja toimeenpanevien tahojen tiedossa. Halusin kuitenkin tutkimuksessani selvittää osaston henkilöstön tietoisuutta asiasta. Haluni tutkia asiaa pohjaa ajatukselle siitä, että johdon toimien läpinäkyvyys lisää työntekijöiden luottamusta, kuten Mattila (2007, 51) toteaa.

Uudistuksen rakenne on vastausten perusteella jäänyt epäselväksi ja sen koettiin olevan osaltaan ministeriön johdon sanelema. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että rakenne selkeytyi loppua kohden. Vaikka rakenteen suunnittelu saikin osakseen vähän kritiikkiä, haastatteluista käy ilmi, että osaston johto osasi asiansa ja otti henkilöstön huomioon. Edellisten uudistusten ja muutoksen vision koettiin auttavan muutosprosessin hahmottamista.

Organisaatiouudistuksen rakenteen toteuttamiseen vaikuttaa siihen suunniteltu työnjako. Puolet haastateltavista piti muutoksessa käytettyä työnjakoa suhteellisen selvänä. Uudistuksen käytännön valmistelusta vastaavan virkamiehen työtaakan suuruutta pohdittiin parissa haastattelussa. Myös tämän kysymyksen kohdalla nousi esille ministeriön yhteisen linjan luominen.

### **5.3 Uudistuksen jälkeen**

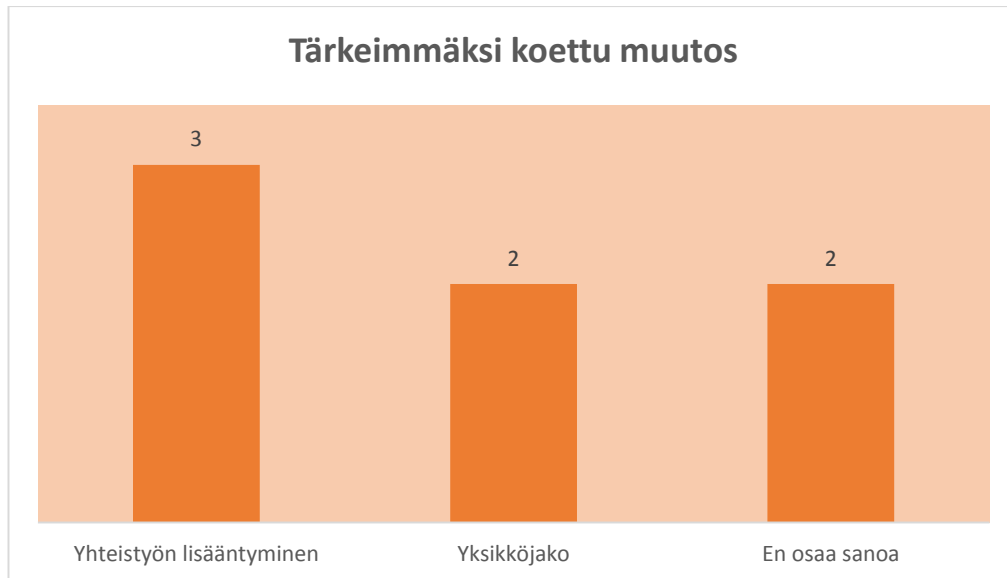
Haastattelututkimukseni kuusi viimeistä kysymystä liittyivät uudistuksen jälkeiseen aikaan. Ensimmäisenä kartoitin haastateltavien ajatuksia ja tuntemuksia uudistuksesta haastattelujen tekohetkellä, eli noin kahdeksan kuukautta uudistuksen voimaanastumisen jälkeen. Eräs haastatelluista kuvailee tilannetta siten, että kuluneessa ajassa mahdolliset tunteet ovat jo laantuneet. Haastatelluista puolet kuvaa uudistukseen liittyviä tunteita neutraaleiksi, sillä he kokevat työnteon jatkuneen uudistuksen jälkeen ihan normaaliin tapansa. Ajatukset ja tunteet haastateltavien kesken eivät kuitenkaan ole täysin yhteneviä, vaan uudistus saa vielä kuluneiden kuukausien jälkeen hiukan kritiikkiä osakseen. Yksiköiden epätasapainoisuuden lisäksi yhden yksikön määräaikainen luonne mietityttää haastateltuja. Yksi haastatelluista koki lopullisen muutoksen arveltua pienemmäksi ja toinen ajatteli uudistuksen jääneen liiankin pieneksi.

Mikä organisaation toiminnassa siis muuttui? Muutoksesta konkreettisimpia esimerkkejä olivat johdon väliportaan poistaminen, kahden yksikön sulauttaminen yhdeksi sekä osastolla tapahtuvan yhteistyön joustavuuden lisääntyminen. Muutoksen yhteydessä osastolla lakkautettiin apulaisosastopäällikön virka, jonka seurauksena yksiköt vastaavat toimistaan suoraan osastopäällikölle. Vaikka haastatteluissa ei kuvailtu asiaa negatiiviseen sävyyn, sen vaikutus yksiköiden vastuun määrään huomioitiin. Uudistuksen koettiin lisäksi parantaneen viestintää sekä selventäneen yksiköiden tehtäväalueita. Haastatteluissa ilmeni, etteivät yhdenkään haastateltavan varsinaiset työtehtävät olleet muuttuneet, vaikka osalla olikin yksikkö vaihtunut. Tämä työtehtävien säilyvyys koettiin positiivisena asiana, vaikka kaikki eivät olleet ensisijaisesti halunneet säilyttää työnkuvaansa täsmälleen samanlaisena.

Varsinaisen työnteon lisäksi olin kiinnostunut siitä, miten organisaatiouudistus vaikutti osaston ilmapiiriin. Jo ennestään vahva epävirallinen työyhteisö ei kuitenkaan ollut kärsinyt uudistuksen muutosallokossa. Osaston vahvan kahvittelukulttuurin koettiin vahvistavan hyviä ihmiskontakteja entisestään.

Yksi kysymyksistä käsitteli uudistuksen koettua hyödyllisyyttä. Puolet haastateltavista koki uudistuksen hyödylliseksi organisaation toiminnan kannalta, kun taas loput eivät olleet ihan varmoja uudistuksen varsinaisesta hyödyistä. Syyt epävarmuuteen liittyivät jonkin verran siihen, ettei organisaation toiminnassa tapahtunut uudistuksen myötä kovinkaan suurta muutosta. Toisaalta tässäkin kysymyksessä tuotiin esille hyöty, joka saatiin yhdistämällä kaksi yksikköä yhdeksi. Eräs haastattelu korostaa, että asiat vaativat edelleen jatkokehitystä.

Viimeinen kysymykseni käsitteli tärkeimmäksi koettua muutosta (kuvio 3). Kolme haastateltavaa kertoi yhteistyön lisääntymisen olleen tärkein uudistuksen mukanaan tuoma asia. He kokivat, että yksiköiden väliset raja-aidat olivat rikkoutuneet ja organisaatio oli tiivistynyt. Vaikka uudistuksessa aikana kahdesta yksiköstä muodostuneen uuden yksikön koko herätti epäilyksiä haastatteluissa, uusi yksikkö mainittiin parissa haastattelussa tärkeimpänä asiana. Isosta koostaan huolimatta yksikön koettiin nyt kattavan paremmin kaikkien sisältöön liittyvät työtehtävät. Yksi haastateltu ei kokenut muutosten olleen tarpeeksi konkreettisia kun taas eräs haastateltu ei osannut nimetä tärkeintä muutosta.



Kuvio 3. Tärkeimmäksi koettu muutos

Kaiken kaikkiaan osaston organisaatiouudistus koettiin pääosin positiiviseksi. Suurimmiksi huolenaiheiksi muodostuivat yhden yksikön iso koko sekä yhden yksikön määräaikainen luonne. Uudistunut organisaatio vaatii uudelleen orientoitumista ja vanhojen työnteon tapojen tarkastamista, ja siksi kaikessa uudistamisessa ihmiset ovat hitaimpia muuttumaan. Osaston epävirallisen organisaation vahvuus takaa kuitenkin tämän prosessin onnistumisen.

## 6 Pohdinta

Miten henkilöstön jäsenet siis huomioitiin pelastusosaston organisaatiouudistuksessa? Jo yksin haastattelututkimukseni tulokset kertovat, että henkilöstö huomioitiin varsin mallikkaasti, ja henkilöstön yleinen mielipide uudistuksesta oli enimmäkseen positiivinen. Uudistus oli kyetty toteuttamaan siten, että henkilöstölle jäi positiivinen mielikuva omista vaikutusmahdollisuuksistaan, ja työntekijät olivat saaneet osallistua uudistuksen toteutukseen riittävästi. Tutkimukseni perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksen tekohetkellä henkilöstö oli kiitettävästi kyennyt sopeutumaan uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin. Mahdolliset kitkakohtat eivät välttämättä olleet hioutuneet täysin onnistuneesti, mutta niiden vähäisen määrän takia työnteko oli osastolla asettunut sopiviin uomiinsa soljuen taiseen toimivasti eteenpäin.

### 6.1 Prosessi ja viestintä

Lämsä & Hautala (2008, 184) luettelivat neljä erilaista muutostyyppiä, joista pelastusosaston uudistuksen voi katsoa edustavan reaktiivista muutosta. Vaikka osaston uudistukseen ei vaikuttanut suoranaisesti mikään ministeriön ulkopuolinen tekijä, voidaan sitä pitää reaktiivisena siksi, että se käynnistettiin osana ministeriötason muutoshanketta. Tällöin uudistuksen käynnistänyt muutosvoima tuli osaston itsensä ulkopuolelta. Lämsä & Hautala (2008, 184) jatkavat teoriaansa yhdistelemällä eri muutostyyppejä luoden yhdistelmistä muutoksen toteutustyyppiejä. Mielestäni kyseessä olevaa uudistusta on vaikea sijoittaa Lämsän & Hautalan taulukkoon (taulukko 1), mutta lähimpänä se lienee virittämistä, eli reaktiivisen ja strategisen muutostyyppien yhdistelmää.

Sekä Ranta (2005, 18) että Valpola (2004, 29) kuvasivat muutosta viisivaiheisena prosessina. Verratessani haastatteluissa keräämääni aineistoa näihin prosessikuvauksiin huomaan, etten voi esittää perusteltua mielipidettä siitä, kuinka hyvin pelastusosaston uudistus noudatteli näitä teorioita. Tämä johtuu siitä, että suurin osa muutosprosessin vaiheista on lähtöisin organisaation johdosta, jossa varsinainen suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuvat. Tarkoitukseni mukaisesti keskityin kuitenkin vain henkilöstön haastatteluun, jolloin voin tarkastella muutosprosessia vain heidän näkökulmastaan.

Kun siis mietin tutkimusaineistoani Valpolan (2004, 29) prosessikuvauksen kautta, voin todeta, että prosessin vaiheet toteutuivat uudistuksessa jokseenkin tyydyttävästi. Kuten tutkimukseni toteaa, uudistuksen visio oli jäänyt epäselväksi henkilöstölle. Vision koen olevan osa Valpolan teorian ensimmäistä vaihetta, muutostarpeen määrittelyä (Valpola

2004, 29). Haastatteluista kuitenkin välittyi, että henkilöstö ymmärsi osaston muutostarpeen ja osasi tulkita epävirallisia merkkejä siitä, mitä epämääräiseksi jäänyt visio piti sisällään. Näin myös muodostui tietoisuus Valpolan teorian yhteisestä käsityksestä (Valpola 2004, 30), eli siitä, mitä uudistus tulisi pitämään sisällään.

Valpola (2004, 29, 31) kehottaa huolehtimaan organisaation muutoskykyisyydestä. Haastatteluissani nousi useamman kerran esille pelastusosaston stabiili luonne, jonka uskon osaltaan vaikuttavan osaston kokemiseen muutoskykyisenä. Henkilöstön aikaisemmat kokemuksen sekä positiivinen asenne kertoi mielestäni kuitenkin selvästä muutosvoimasta.

Kysyin tutkimuksessani, millaisena henkilöstö oli nähnyt uudistuksen toteutuksessa käytetyn rakenteen. Tähän kysymykseen saamani vastaukset kuvailevat mielestäni Valpolan (Valpola 2004, 32) teorian neljättä vaihetta: ensimmäisiä toimenpiteitä. Muutosprosessin rakenne on usein asia, joka on lähinnä organisaation johdon ja toimeenpanevien elinten tiedossa, ja siksi on ymmärrettävää, ettei siitä muodostunut henkilöstölle kattavaa kuvaa.

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kuitenkin yhteydessä Valpolan teorian (Valpola 2004, 29–35) viimeiseen vaiheeseen, eli uudistuksen ankkurointiin. Ajoittain tyytymättömyyttä aiheuttanut uudistus osoittautui haastattelujeni perusteella kuitenkin hyödylliseksi osaston toiminnan kannalta. Mielestäni onnistuneesta ankkuroinnista kertoo se, että tutkimuksessa ilmeni useita uudistuksen mukanaan tuomia positiivisia muutoksia. Ankkuroinnin seurauksena muutokset olivat asettuneet osaksi osaston arkea.

Stenvallin & Virtasen (2007, 67–69) kuvaamista viestintäkanavista pelastusosaston organisaatiouudistuksessa oli käytetty useita. Haastatteluissa mainittiin niin verkkoviestinnän kuin erilaisten henkilöstö- ja osastokokouksienkin lisäksi luottamushenkilötoimintaa sekä johdon keskinäisiä palavereita. Stenvall & Virtanen (2007, 69–74) korostavat myös muutosviestinnän sisällön ja kielen muotoilun tärkeyttä. Tutkimustulokseni osoittavat kuitenkin, etteivät näille osatekijöille asetetut vaatimukset täysin täyttyneet osaston uudistuksessa: viestintä koettiin sisällöltään ja ajoitukseltaan sekavaksi. Kokonaisuudessaan muutoksen aikainen viestintä koettiin riittäväksi, ja vastauksissa nousi esille myös Stenvallin & Virtasen (2007, 67) toteama fakta siitä, että myös vastaanottava osapuoli on vastuussa muutosviestinnästä omalla aktiivisuudellaan.

## **6.2 Henkilöstö**

Kuten Mattila (2007, 45) toteaa, epävirallinen organisaatio ei muutu suorilla käskyillä, vaan sen muutokset mukailevat virallisen organisaation muutoksia omalla aikataulullaan.

Haastatteluissani ilmeni, että pelastusosaston epävirallisella organisaatiolla on iso rooli työyhteisön toiminnassa. Sitä pitää aktiivisesti yllä hyvät kollegoiden väliset suhteet niin henkilökohtaisella kuin virallisellakin tasolla sekä osaston aktiivinen kahvitaukokulttuuri. Osaston epävirallista organisaatiota tulisikin vaalia rikkautena, sillä sen laiminlyönnit ovat vastuussa suurimmista epäonnistumisista organisaatiomuutoksissa, kuten Mattila (2007, 45) kertoo.

Jos tarkastelemme pelastusosaston organisaatiouudistusta Mattilan (2007, 19–20) panos-tuotossuhdetaulukon (taulukko 2) kautta, voimme sijoittaa osaston joko vähäisten uhrausten ja vähäisen hyödyn tai vähäisten uhrausten ja suuren hyödyn yhtymäkohtiin. Taulukon perusteella osastolla olisi siis ilmennyt joko välinpitämättömyyttä tai myötämielisyyttä muu-  
tosta kohtaan, ja juuri näitä kahta suhtautumistyyppiä tutkimukseni mukaan osaston henkilöstössä ilmenikin. Vaikka saamissani vastauksissa on havaittavissa pientä vivahdetta vastarinnasta, en usko sen aiheutuvat Mattilan panos-tuotossuhteen suurien uhrausten ja vähäisten hyötyjen yhdistelmästä. Pieni vastarinta on täysin luonnollista silloin, kun pitkään stabiilina pysynyt työympäristö muuttuu, joutuuhan työntekijä tällöin hetkellisesti epä-varmaan asemaan.

Yksi haastattelukysymyksistäni koski työyhteisössä ilmenneitä rooleja. Kuten Mattila (2008, 40) esittää, työyhteisössä esiintyy aina tiettyjä rooleja, joita ihmiset omaksuvat käyttäytymisensä pohjaksi. Mattila (2008, 40) jatkaa kertomalla, että roolit saattavat muuttua tai voimistua muutostilanteissa. Haastateltavani raportoivat kuitenkin havainneensa uudistuksen vaikuttaneen vain vähän työyhteisön rooleihin. Mattilan (2008, 40) luettelemista viidestä roolista vain kaksi mainittiin haastatteluissa. Nämä kaksi olivat epäilijät ja oppositio. Kuten jo tutkimustuloksia eritellessäni mainitsin, nämä roolit nousivat esiin vain yhden muutoskohteen yhteydessä.

### **6.3 Kehitysehdotukset**

Pelastusosaston muutosprosessi huomioi onnistuneesti osaston henkilöstön. Jos osastolla toteutetaan tulevaisuudessa vastaavia uudistuksia, kannattaa toteutus suunnitella silloin tilannekohtaisten vaatimusten mukaisesti. Muutoksen kokoon nähden prosessin toteuttamisen tahti oli sopiva, mutta isommat uudistukset vaativat erilaisen aikataulun.

Viestinnän kehittäminen on kannattava mutta loputtomalta tuntuva prosessi. Vaikka osaston viestinnässä ei ole suuria ongelmia, ja haastateltavat olivat enimmäkseen tyytyväisiä

muutosviestintään, tulee viestinnän suunnitteluun panostaa seuraavissakin muutoshankkeissa. Viestintä vastaa kuitenkin suurelta osalta muutosprosessin onnistumisen lisäksi henkilöstön tyytyväisyydestä ja kyvystä sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin.

Henkilöstön osallistaminen vaikuttaakin sekä muutoksen onnistumiseen että sen ankkuroitumiseen osaksi osaston toimintaa. Tulevissa uudistuksissa muutoksen vision ja sen toteutuksen rakenteen selventämistä henkilöstölle kannattaa painottaa. Jo näistä suunnitelmista osalliseksi pääseminen lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen. Organisaation uudistuminen vaatii aina organisaation jäseniltäkin uudistumista. Siksi muutoksen suunnittelussa pitää muistaa ottaa huomioon myös henkilöstön läpikäymän prosessin vaatima aika ja tila.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Mielestäni olisi mielenkiintoista tietää, miten uudistukseen suhtaudutaan esimerkiksi vuosi tutkimukseni jälkeen. Koska uudistus ei herättänyt kiivaita tunteita tutkimukseni teon aikaan, voisi päätellä, että vuoden kuluttua tunteet uudistusta kohtaan ovat vaimenneet kokonaan. Mikäli näin ei olisi, uudistuksesta olisi jäänyt jokin seikka vaivaamaan henkilöstöä. Asian esilletulo olisi hyvä siksi, että uudistuksen jälkipuinti saataisiin päätökseen. Uudistuksen läpiviennin jälkeen kannattaa muistaa Mattilan (2007, 194) neuvo siitä, että vielä muutostilanteen jälkeenkin kannattaa henkilöstölle tarjota kanava palautteen antamiselle.

Kuten aiemmin on tullut esille, organisaatiot ovat jatkuvasti muuttuvia kokonaisuuksia. Siksi tarve uudelle tutkimukselle syntyy varmasti jossain vaiheessa pelastusosaston tulevaisuutta. Täsmälleen samaa tutkimusta on mahdotonta toistaa uudelleen, eikä se ole tarkoituksenmukaistakaan, sillä jokainen organisaatiomuutos on omanlaisensa. Organisaation toimintaa on kuitenkin tärkeä seurata aika ajoin, koska tutkimukset saattavat nostaa esille ongelmia, joita ei muuten työyhteisössä huomata. Luonnollisesti muutostilanne on normaalia herkempi aiheuttamaan kitkaa työyhteisön toimintaan, sillä muutos poikkeaa totutusta arjesta.

Olen tutkimuksessani nostanut esille henkilöstön ajatusten tärkeyden. Siksi koen, että myös mielipide- tai työilmapiiritutkimuksen toteuttaminen osastolla voisi olla hyvä idea. Niiden avulla saadaan tarkempaa ja spesifimpää tietoa nimenomaisesti organisaation henkilöstön ajatuksista ja tuntemuksista. Esimerkiksi muutostilanteen jälkipuinnissa tällainen mielipiteiden kartoitus voisi toimia hyvin johdon työvälineenä. Aina ei kuitenkaan tarvitse

odottaa varsinaista organisaatiouudistusta tutkiakseen työyhteisöä. Organisaatiomuutokset ovat vain selvemmin näkyvä osa organisaatioiden jatkuvasti muuttuvasta luonteesta – jokainen päivä on mahdollisuus muutokselle.

## 7 Arviointi

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston validiudesta ja reliabiliudesta puhuttaessa Hirsjärvi & Hurme (2004, 185) ovat sitä mieltä, että nämä käsitteet tulisi mahdollisesti hylätä kokonaan haastattelututkimuksen yhteydessä. Termeinä validiteetti ja reliabiliteetti ovat yleensä käytössä määrällisten, mittaavien tutkimustulosten yhteydessä, perustuvathan käsitteet ajatukselle objektiivisesta totuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185.) Itse koen Eskola & Suorannan (2000, 210–211) määritelmän asiasta olevan suhteellisen osuva, sillä he kuvaavat luotettavuutta kvalitatiivisissa menetelmissä sanoen luotettavuuden arvioinnin koskevan koko tutkimusprosessia, sillä sen kriteerinä on tutkija itse. Kvantitatiivisessa tutkimusperinteessä luotettavuudella kuvataan nimenomaisesti mittausten luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Vaikka osa tiedemaailmasta olisikin valmis hylkäämään validiteetti- ja reliabiliteetti-käsitteet kvalitatiivisissa tutkimuksissa, aion seuraavaksi tarkastella omaa tutkimustani niiden valossa termien määritelmien ollessa seuraavat: validiteetilla ilmaistaan, kuinka onnistuneesti tutkimuksessa käytetty menetelmä kuvaa sitä nimenomaista ilmiötä, jota sen on tarkoitus kuvata (Tilastokeskus 2015a), kun taas reliabilius kuvaa sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimustapa kertoo halutusta ilmiöstä (Tilastokeskus 2015b).

Tutkimukseni validiteettia tukee mielestäni valitsemani otanta- ja tutkimustavat. Yleensä tutkimuksissa suositaan yksinkertaista satunnaisotantaa sen suoman objektiivisuuden takia. Koen kuitenkin, että perusjoukon ollessa hyvin pieni harkinnanvarainen otanta varmistaa otoksen kattavuuden. Validiteetin kannalta luotan haastattelututkimukseen, kun kyseessä on tutkimus ihmisten kokemuksista. Strukturoidun lomakehaastattelun sijasta sopivaksi tutkimustavaksi olisi sopinut varmasti muutkin haastattelututkimuksen tyypit.

Olen kuitenkin tietoinen siitä, että jotkin tutkimukseni piirteet eivät tue sen validiutta. Validiutta heikentää tutkimukseni ajankohta. Koska tutkimustani organisaatiouudistuksesta oli kulunut tutkimuksen tekovaiheessa noin 8 kuukautta, uudistukseen liittyvät asiat eivät olleet tuoreimmillaan haastateltavien muistissa. Juuri tästä syystä lähetin haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen; tutustuessaan kysymyksiin he saattoivat palautella uudistukseen liittyviä asioita mieleensä jo ennen haastattelua. Toinen suuri haastatteluni validiteettiin negatiivisesti vaikuttava asia oli tutkijan, eli minun itseni, kokemattomuus. Kokemattomuus vaikuttaa selvimmin tutkimuksen painotuksiin kysymysten valinnassa sekä tulosten tulkinnassa.

Näiden pääasiallisten seikkojen lisäksi tutkimukseni validiteettiin on voinut vaikuttaa lukuisat tilannetekijät, kuten haastateltavien kiinnostus tutkimusta kohtaan sekä heidän keskittymiskyynsä haastatteluhetkellä. Myös otantaprosentin suurentaminen olisi saattanut parantaa tutkimuksen validiutta.

Tutkimukseni reliabiliutta on vaikea arvioida sen takia, että tutkimukselleni ei ole olemassa vertailukohtaa. Pelastusosaston edellinen organisaatiouudistus tapahtui noin kymmenen vuotta aiemmin, eikä sitä ole täten mielekästä tuoda vertailukohdaksi tutkimukselleni. Tutkimuksen uusiminenkaan mahdollisten tulevien organisaatiouudistusten aikana ei vaikuta järkevältä, sillä uudistukset mitä todennäköisemmin eroavat suuresti toisistaan. Reliabiliteetin arvioinnin hankaluus ei kuitenkaan mielestäni tarkoita sitä, etteikö tutkimukseni tuloksia voisi käyttää hyväksi tulevaisuudessa tehtävien uudistusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

## **7.2 Oma oppiminen ja työprosessi**

Opinnäytetyöprosessini kesti kokonaisuudessaan vuoden, mutta käytin siitä aktiiviseen tekemiseen vain noin puolet. Työprosessi edistyi paloissa siten, että työn teon välissä oli pitkiäkin taukoja. Nämä tauot johtuivat enimmäkseen muista koulutöistä, joiden rinnalla opinnäytetyötä tein.

Haastavaa työprosessissa oli tekemisen aloittaminen. Opinnäytetyö tuntuu kokonaisuutena laajalta ja työläältä, mikä aiheutti minussa välillä epätoivoisiakin tunteita. Kuten muutkin opinnäytteensä jo tehneet opiskelijat varmasti sanoisivat, sen tekeminen osoittautui loppujen lopuksi täysin mahdolliseksi. Oma mielenkiinto aihetta kohtaan auttaa motivoimaan tekemistä ja työn paloittelu järkeviin kokonaisuuksiin ja välitavoitteisiin helpottaa työn näkemistä realistisessa perspektiivissä.

Opinnäytetyön ollessa ensimmäinen toteuttamani tutkimus työprosessiini sisältyi ymmärrettävästi myös kompastelua ja kitkaa. Kukaan tuskin on täysin tyytyväinen työprosessiinsa, ja myös itse olen sitä mieltä, että tekisin kaiken toisin, jos nyt vasta aloittaisin opinnäytetyöni tekemisen. Olen kuitenkin oppinut tämän prosessin aikana paljon uutta niin tutkimuksen teosta kuin itsestäni – sekä organisaatiouudistuksista.

Suurin kitkakohta opinnäytteeni teossa oli ehkä syksyyn sijoittunut pitkä tauko työskentelyssä. On ymmärrettävää, että muutamassa kuukaudessa ehti unohtua paljon alkuperäisistä ajatuksista ja suunnitelmista, joita minulla oli opinnäytteeni varalle. Toisaalta saa-

tuani suurimman osan jäljellä olevista kursseistani suoritettua syksyn aikana, saatoinkin keskittyä keväällä tehokkaammin opinnäytteeseeni. Suurimman avun opinnäytetyöni kirjoittamiseen olen saanut tutkimalla muiden opiskelijoiden kirjoittamia töitä. Näin jälkikäteen ajateltuna huomaan, että olisin voinut tukeutua myös enemmän ohjaajaani sekä opiskelijatovereihini, esimerkiksi opponentiini.

Tämä prosessi on ollut minulle monin tavoin hyödyllinen. En osaisi kuvitella valmistuvani ilman jonkin tällaisen suuremman kokonaisuuden toteuttamista. Lisäksi tutkimuksen teon tunteminen ei koskaan ole haitaksi. Haluni suuntautua mahdollisesti HR-puoleen alallani motivoi minua tutkimukseni tekemisessä, sillä laadullinen tutkimus on tärkeä työväline kaikessa työyhteisöihin liittyvässä työskentelyssä. Tämän kaltainen laaja oppimiskokemus kannattaa hyödyntää tehokkaasti, sillä itsensä kehittäminen on tärkeä sijoitus tulevaisuuteen. Organisaatioiden tapaan me ihmiset olemme jatkuvassa muutoksessa.

## Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-4. painos. Edita. Helsinki.

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

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum. Helsinki.

Männikkö, T. 24.3.2015. Neuvotteleva virkamies. Sisäministeriö. Sähköposti.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Sisäministeriö 2014a. Ministeriön visio ja arvot. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio\\_ja\\_arvot](http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio_ja_arvot). Luettu: 12.8.2014.

Sisäministeriö 2014b. Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategia 2012-2015. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/strategia>. Luettu: 12.8.2014.

Sisäministeriö 2014c. Sisäministeri Päivi Räsänen. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/sisaministeri>. Luettu: 13.8.2014.

Sisäministeriö 2014d. Kansliapäällikkö. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/kansliapaallikko>. Luettu: 13.8.2014.

Sisäministeriö 2014e. Osastot ja erilliset yksiköt. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio>. Luettu: 13.8.2014.

Sisäministeriö 2014f. Pelastusosasto. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio/pelastusosasto>. Luettu: 13.8.2014.

Sisäministeriö 2015. Ministeriön organisaatio. Sisäministeriön organisaatiokaavio (pdf). Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio>. Luettu: 27.4.2015.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Tilastokeskus 2015a. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 8.4.2015.

Tilastokeskus 2015b. Reliabiliteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 8.4.2015.

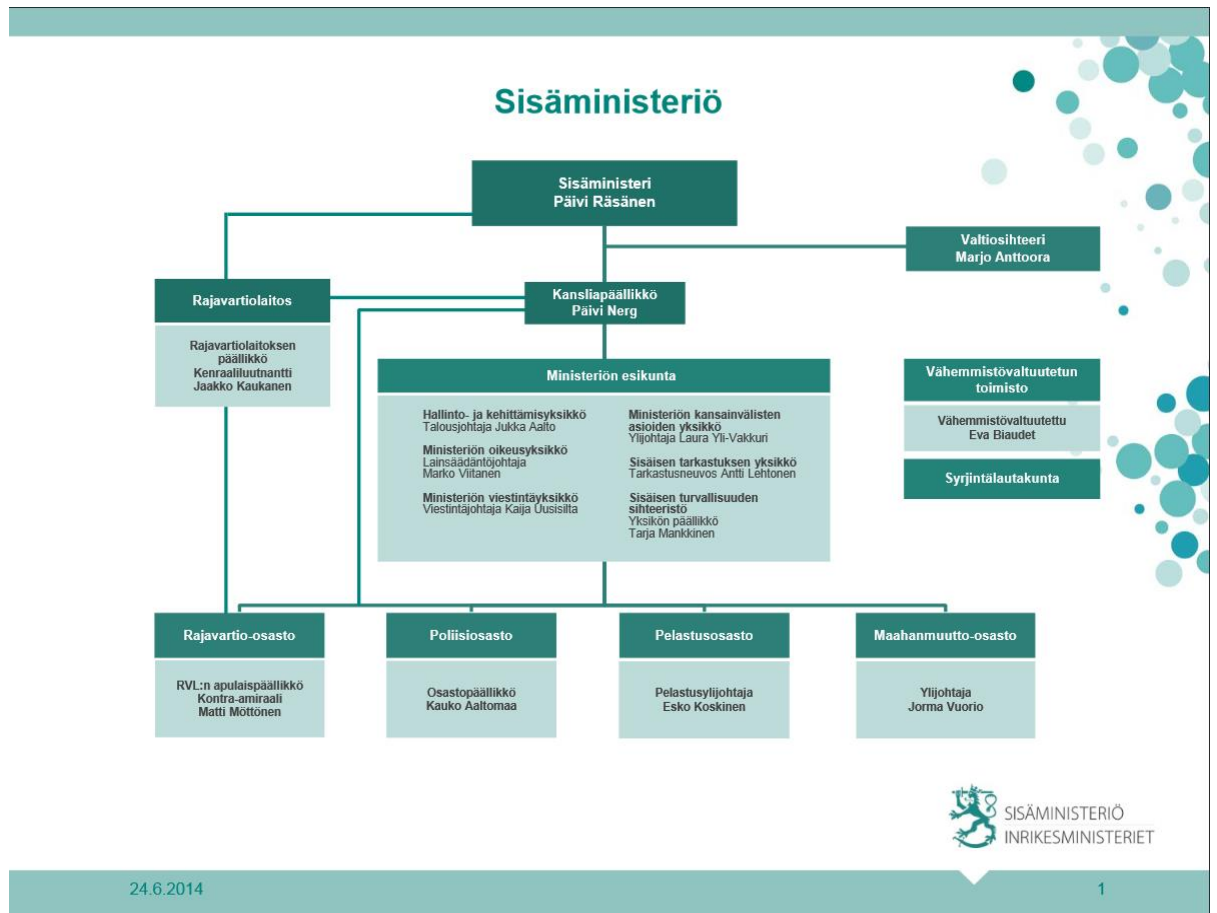
Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

Valtioneuvosto 2014a. Ministeriöt. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>. Luettu: 12.8.2014.

Valtioneuvosto 2014b. Sisäministeriö. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/sm/fi.jsp>. Luettu: 12.8.2014.

# Liitteet

## Liite 1. Sisäministeriön organisaatiokaavio



Lähde: Sisäministeriö 2015

## Liite 2. Tutkimuksen saatekirje

**Marika Hahtokari**

**SAATE**

Johdon assistenttityön ja kielten ko.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

6.8.2014

### Opinnäytetyö

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen tradenomiksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa ja suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun Sisäministeriön Pelastusosastolla syksyllä 2013. Nyt teen opintojeni lopputyötä Pelastusosastolla läpikäydystä organisaatiouudistuksesta, jonka myötä syntynyt organisaatio astui voimaan 1.1.2014.

Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia organisaatiouudistuksen rakennetta ja toteutusta sekä tuottaa Pelastusosastolle tietoa siitä, kuinka hyvin organisaatiouudistus vastaa sille asetettuja tavoitteita. Työni lähtökohta on osaston asiantuntijoiden sopeutuminen uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin (kohderyhmään eivät siis kuulu esimiestehtävissä toimivat henkilöt tai osaston sihteerit).

Tulen toteuttamaan tutkimukseni yksilöhaastatteluina elokuun aikana. Tarkemmat haastatteluajat pyrin sovittamaan yksilöllisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden aikatauluihin. Tutkimustulokset käsittelen ehdottoman luottamuksellisesti.

Odotan innolla yhteistyötämme.

Ystävällisin terveisin

Marika Hahtokari

### **Liite 3. Haastattelukysymykset**

#### **Taustatiedot**

1. Haastateltavan nimi (ei tule tutkimukseen, auttaa muistamaan haastattelun)
2. Kuinka pitkään olet ollut töissä Pelastusosastolla?

#### **Ennen uudistusta**

3. Mitkä olivat ensimmäiset ajatukseti muutoksesta?
4. Mitkä olivat ajatukseti/tuntemukseti ennen muutosta?
5. Oliko Sinulla odotuksia organisaatiouudistusta kohtaan?
  - jos oli, toteutuivatko odotukseti?
6. Mikä oli muutoksen visio/oliko muutoksen visio sinulle selvä?

#### **Uudistuksen aikana**

7. Kuinka organisaation sisäinen viestintä toimi mielestäsi muutoksen aikana?
  - oliko viestintä riittävää?
  - oliko viestintä selkeää?
8. Miten muutoksesta viestittiin? (konkreettisia esimerkkejä)
9. Käytettiinö muutoksen toteuttamisessa Sinun mielestäni muutosagentteja? (Henkilö, jolle on osoitettu rooli muutoksen edistäjänä)
10. Oliko työyhteisössä huomattavissa muita rooleja muutoksen aikana?
11. Otettiinö henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen?
  - jos otettiin, oliko se riittävää?
  - jos otettiin, miten? (konkreettisia esimerkkejä)
12. Oliko uudistuksen toteutuksessa havaittavissa selvä rakenne?
13. Oliko uudistuksen toteuttamisessa käytetty työnjako mielestäsi onnistunut?
  - jos ei, mikä oli työnjaon suurin ongelma?

#### **Uudistuksen jälkeen**

14. Mitkä ovat ajatukseti/tuntemukseti nyt, kun muutoksesta on kulunut n. 8 kk?
15. Mikä organisaation toiminnassa muuttui uudistuksen jälkeen?
16. Muuttuivatko Sinun työtehtäväsi muutoksen seurauksena?
  - jos muuttuivat, oliko muutos hyvä vai huono?
17. Oletko huomannut uudistuksella olleen vaikutusta epäviralliseen organisaatioon (työyhteisöön)?
18. Oletko kokenut uudistuksen hyödylliseksi organisaation toiminnan kannalta?
19. Mikä on Sinun mielestäsi tärkein asia, johon muutos on organisaatiossanne vaikuttanut?