

# KÄRÄJÄSIHTEERIT MUUTOKSEN PYÖRTEESSÄ

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Marja Häkkinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Ylempi AMK-tutkinto

HÄKKINEN, MARJA:

Käräjäsihteerit muutoksen pyörteessä

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 84 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa organisaatiomuutoksesta yhden henkilöstöryhmän näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli kuvata henkilöstön kokemuksia organisaation muutostilanteessa. Tietoa kerättiin Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa läpiviedystä muutosprosessista, jossa suhteellisen lyhyen ajan kuluessa yhdistettiin kolme yksikköä yhdeksi.

Teoreettinen viitekehys koostuu muutosprosessista ja sen vaiheista, yksilön kokemuksista muutostilanteissa sekä muutosvastarinnasta ja muutosviestinnästä.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Työn empiriaosuudessa tehtiin käräjäoikeuden käräjäsihteereille teemahaastattelu, jolla kerättiin tietoa siitä, miten organisaatiomuutoksen hallinta on onnistunut Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa. Lisäksi selvitettiin käräjäsihteerien kokemuksia organisaatiomuutoksesta sekä millaista käräjäsihteerien oma toiminta oli organisaatiomuutoksessa. Haastatteluista selvisi muun muassa, että muutosviestintään olisi pitänyt panostaa enemmän. Muutoksen kokemuksia kuvailtiin epävarmuuden kokemuksina sekä myös muutoksen vastustuksena. Aineisto kerättiin talven 2011 aikana.

Opinnäytetyön keskeisenä tutkimustuloksena ja johtopäätöksenä voidaan pitää haastatteluiden ja teoreettisen viitekehysten pohjalta sitä, että muutosprosessi vaikuttaa henkilöstöön, muutoksen aikana koetaan muutosvastarintaa ja muutoksenhallintaa voi helpottaa muutosviestinnän avulla.

Avainsanat: muutos, muutosprosessi, yksilö muutoksessa, muutosvastarinta, muutosviestintä

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and business management

HÄKKINEN, MARJA: Secretaries in the whirl of change

Master's Thesis 84 pages

Autumn 2013

## ABSTRACT

---

The main objective of this study was to find out how some of the personnel experienced organizational change. In short, the study was done to obtain information about change management in the District Court of Päijät-Häme in which three court units and their personnel were united in a relatively short period of time.

The theoretical section of this study describes change process and its phases, how individuals behave in change situations and finally, in reference to change management, change resistance and the role of communication in organizational change.

The study was conducted as a qualitative study. In the empirical part of the study a part of the personnel was interviewed. The purpose of the interviews was to find out how the change situation was managed in the case organization. In addition, the purpose was to collect information about the experiences of the personnel and their actions during the change. The data was gathered during the winter 2011.

The interviews revealed that communication should have been emphasised more during the change. Moreover, the change situation caused insecurity and resistance against organizational change among the personnel.

In conclusion, the main result of this thesis is a description on how organizational change affect on personnel, how the change situation cause resistance among the personnel and how communication in change situations improve change management. The description is based on the interviews and the theoretical framework.

Key words: change, process of change, individuals in change situations, change resistance, communication in change situations

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön tietoperusta	3
1.4	Tutkimusstrategia	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne	7
2	ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN HALLINTA	8
2.1	Organisaatiomuutosta kuvaavat mallit	8
2.2	Organisaatiossa tapahtuva muutos	15
2.3	Käräjäoikeusverkoston rakennemuutos	18
2.4	Muutoksen kokeminen	20
2.5	Muutosvastarinta	26
2.6	Muutosviestintä	31
3	KÄRÄJÄSIHTEERIN TOIMENKUVA	37
3.1	Käräjäsihteeri	37
3.2	Riita-asiat	40
3.3	Rikosasiat	42
3.4	Rikosasioiden kirjallinen menettely	44
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU	46
4.1	Kohdeorganisaatio Päijät-Hämeen käräjäoikeus	46
4.2	Tutkimusmenetelmä	50
4.3	Aineiston keruu	54
4.4	Aineiston analysointi	55
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	56
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1	Muutokseen liittyvät epävarmuudet	61
5.2	Muutoksen vaikutukset tehtäviin	62
5.3	Millaiseksi käräjäsihteerit arvioivat oman toimintansa muutoksen aikana?	64
5.4	Millaista oli organisaatiomuutoksen aikainen viestintä?	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	67
	LÄHTEET	76

## KUVIOT

KUVIO 1	Mindmap opinnäytetyön peruskäsitteistä
KUVIO 2	Valtiokonttorin organisaatiomuutoksen malli mukaillen William Bridgesiä
KUVIO 3	Muutosmalli Kurt Lewiniä mukaillen
KUVIO 4	Muutosprosessin vaiheet Kotteria mukaillen
KUVIO 5	Yksilön muutosvaiheet
KUVIO 6	Tunnekäyrä
KUVIO 7	Yhteenvetokuvio tärkeimmistä käsitteistä
KUVIO 8	Käräjäsihteerin tehtävät asian eri vaiheissa
KUVIO 9	Päijät-Hämeen käräjäoikeuden organisaatio

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteenvetotaulukko tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista
TAULUKKO 2	Muutokseen liittyvät epävarmuudet
TAULUKKO 3	Muutoksen vaikutukset tehtäviin
TAULUKKO 4	Muutosvastarinta
TAULUKKO 5	Muutosviestintä

# 1 JOHDANTO

Valtionhallinnossa on menossa organisaatiota, sen rakenteita ja toiminnan ulkoistamista koskevia muutoksia. Valtionhallinnossa hallitaan hyvin muutosprosessin rakenteet ja tekniset toteutusmallit, mutta ihmisten kokemusten ja tunteiden huomioon ottaminen on edelleen vaikeaa. Muutoksen tapahtuessa syntyy jokaiselle työntekijälle kysymyksiä ja muutostilanteissa kysyminen on jokaisen etuoikeus. Miten tulisi käsitellä muutostilanteisiin liittyviä inhimillisiä reaktioita? Jotta organisaatio pystyisi sopeutumaan ympärillä muuttuvaan maailmaan, sen on muutettava toimintatapojaan ja tehostettava työmenetelmiään. Yhteiskunta rakenteineen muuttuu, koska muuttuva maailma pakottaa sen muuttumaan. Jokaisella meillä on oma tapamme kokea muutos, eivätkä kaikki koe muutosta positiiviseksi, eikä muutosta aina odoteta innolla. Henkilökunta ei välttämättä koe muutoksia positiivisena asiana, kun taas esimiehet saattavat toivottaa sen tervetulleeksi. (Valtioneuvoston kanslia, Kaiku-palvelut 2007.)

Kohdeorganisaationa tässä opinnäytetyössä on Päijät-Hämeen käräjäoikeus. Opinnäytetyössä tarkastellaan käräjäoikeudessa läpiviedyn organisaatiomuutoksen hallintaa henkilökunnan näkökulmasta. Kaikkia käräjäoikeuksia koskettanut käräjäoikeusverkoston rakennemuutos toteutettiin vuoden 2010 alusta ja tämän rakennemuutoksen eräs tarkoitus oli vähentää käräjäoikeuksien lukumäärää yhdistämällä erikokoisia yksiköitä (OMTR 2007:12). Kohdeorganisaation rakennemuutokseen liittynyt organisaatiomuutos on viety läpi 2008 - 2010.

Kohdeorganisaatio ja aiheen valinta lähtivät opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta henkilöstön kokemuksiin siitä, miten henkilöstö koki kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön taustalla on oikeuslaitoksessa toteutettu käräjäoikeusverkoston rakennemuutos, joka astui voimaan vuoden 2010 alusta voimaan. Kyseinen rakennemuutos toteutettiin Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa vaiheittain jo

vuosien 2008 ja 2009 aikana. Käräjäoikeuden nimi muuttui 1.1.2010 lukien Lahden käräjäoikeudesta Päijät-Hämeen käräjäoikeudeksi. Organisaatiomuutos toteutettiin siten, että Lahden käräjäoikeuteen yhdistettiin ensimmäisessä vaiheessa Orimattilan käräjäoikeus ja tämän yhdistymisen jälkeen vuotta myöhemmin vielä Heinolan käräjäoikeus. Muutos on vaikuttanut käräjäoikeuden henkilöstöön ja heidän työtehtäviinsä. Henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen eri tavoin, kun kyse on ollut omassa työyhteisössä tapahtuneesta muutoksesta, työtovereiden, työympäristön tai työtehtävien muutoksesta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kohdeorganisaationa olleen käräjäoikeuden rakennemuutosta käräjäsihteerien näkökulmasta. Kohdeorganisaatio on läpikäynyt pitkäaikaisen muutosprosessin, jossa organisaatiota on muotoiltu kolmesta pienemmästä yksiköstä yhdistämällä ne yhdeksi keskisuureksi yksiköksi.

Organisaatiomuutokset eivät välttämättä aina onnistu alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yksilön kokemuksia siitä, miten organisaation läpikäymää muutosta hallittiin. Tämän työn tietoperustasta sekä tutkimustuloksista toivotaan olevan hyötyä tulevissa muutoksissa ja niiden läpivie-neissä. Muutos vaikuttaa aina tavalla tai toisella yksilöihin, joten työ käsittelee yksilön kokemien muutosvaiheiden lisäksi muutosvastarintaa ja sitä, miten muutoksenaikaisella viestinnällä voidaan vaikuttaa muutosprosessiin.

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaisena käräjäsihteerit kokivat organisaatiomuutoksen kohdeorganisaatiossa Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa?

- Millaiseksi käräjäsihteerit arvioivat oman toimintansa organisaatiomuutoksen aikana ?

- Millaista oli organisaatiomuutoksen aikainen viestintä ?

Henkilökunnan osalta rajausta on tehty siksi, että kärjäsihteerit kiinnostavat tämän opinnäytetyön tekijää ja lisäksi siksi, että kärjäsihteereistä tai heidän kokemuksestaan organisaatiomuutoksessa ei löydy aiempaa tutkittua aineistoa. Henkilökunnan, ja vielä vähemmän julkisen hallinnon henkilökunnan, kokemana ja/tai sen näkökulmasta muutoksen läpivieminen tai sen hallinta ovat toistaiseksi vähän tutkittu alue. Myöskään tietoa siitä, millaisia kokemuksia julkisen hallinnon sihteeritason tai kärjäsihteeritason henkilökunnalla on muutoksesta ja miten he arvioivat oman toimintansa muutoksen aikana, ei tätä opinnäytetyötä varten tietolähteeksi löytynyt. Kirjallisuutta siitä, miten yksilö tai henkilökunta kokee erilaiset muutokseen liittyvät tilanteet tai muutoksenhallinnan, ei myöskään ole yhtä paljon saatavilla verrattuna esimerkiksi siihen, mitä kirjallisuutta löytyy organisaatiomuutoksesta ja sen läpiviennistä esimiesten, johtamisen tai erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna.

Eri yliopistojen pro gradu –tutkielmien tietokannoista ei löytynyt yhtään hakutulosta haettaessa yhdistäen eri tavoin asiasanoja valtionhallinnon henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksesta. (Hakutulos 20.10.2011.)

### 1.3 Opinnäytetyön tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu käsitteistä organisaatiomuutos ja sen hallinta. Muutoksenhallintaa on tarkasteltu ensin kuvaamalla muutosta muutosmallien avulla, seuraavaksi on tarkasteltu organisaatiossa tapahtuvaa muutosta sekä esitelty kärjäoikeusverkoston rakennemuutosta. Tämän työn kannalta keskeinen mielenkiinto kohdistuu kuitenkin yksilön kokemuksiin muutoksesta. Yksilön kokemusten kautta on haluttu ymmärtää paremmin myös käsitteitä muutosvastarintaa ja muutosviestintää. Tämän työn kannalta pidetään tärkeänä esitellä tutkimuksen kohteena olevan kärjäsihteerin toimenkuva, jotta tietoisuus ja ymmärrys tutkittavasta kohdehenkilöstä kasvavat. Käsitteiden määrittelyyn käytetään näitä aiheita koskevaa lähdekirjallisuutta sekä lainsäädäntöä. Teoriaosuudessa kuvataan kuviossa 1 olevan mindmapin sisältämää opinnäytetyössä esitettyjä käsitteitä.





KUVIO 1. Mindmap opinnäytetyön peruskäsitteistä

Yhden ehkä jo klassikoksi muodostuneen organisaatiomuutoksen mallin on kehittänyt Kurt Lewin (1951). Hänen mallinsa (kuvio 3, s. 10) kuvaa organisaatiomuutoksen prosessia ja sen keskeisiä kohtia. Se käsittää kolme kriittistä vaihetta ja malli antaa pohjaa onnistuneelle muutosprosessille. Lewinin mallia ovat kehitelleet useat ja yksi heistä on John P. Kotter (2002), joka kehitti oman mallinsa kahdeksanvaiheiseksi (kuvio 4, s. 15). Siinäkin edetään vaiheittain, kuvataan organisaation toimintaa sekä sitä, miten ihmiset käyttäytyvät muutoksessa. Jälkimmäisen mallin mukaan muutokset etenevät suunnittelemalla etukäteen ajalliset muutosvaiheet, etapit, sekä niihin liittyvät tehtävät.

Lewinin mallia hyödynsivät myös Stuart Klein (1996) sekä Bridges (2003). Klein lainasi Lewinin kolmivaiheista mallia esittäessään viestinnän tärkeyttä muutosprosessissa. Hänen mukaansa muutosprosessin edetessä viestintä mukautuu ja muuttuu kulloiseen vaiheeseen sopivaksi. Bridgesin (2003) kolmivaiheisen mallin (kuvio 2, s. 8) ensimmäiseen vaiheeseen saattaa sisältyä merkkejä kuten kieltämistä, vihaa, pelkoa, masennusta ja sekavuuden tunnetta. Nämä suremiseen liittyvät tunteet ovat luonnollisia tilanteissa, joissa ihminen menettää jotain hänelle

merkittävää. Toisessa, neutraalivaiheessa, entinen tuttu ja turvallinen jää taakse ja uutta tulevaa ei vielä koeta mukavaksi. Välivaihetta kuvaa myös se, että tässä kohtaa muutosta toiset pyrkivät jo eteenpäin, kun taas toiset sitkeästi pitävät kiinni vanhasta. (Bridges 2003, 6, 24, 36.)

Vaikka Bridges (2003) esittää mallinsa kolmivaiheisena, hänen mukaansa nämä muutokseen liittyvät vaiheet ovat osin yhtäaikaisia ja muutos jatkuva. Jaottelulla pyritään ymmärtämään muutoksen luonnetta. Muutosprosessiin sisältyvät alku ja loppu, ja kaikki siihen liittyvät vaiheet tulee käydä läpi. Usein kuitenkin saatetaan ohittaa kaksi ensimmäistä vaihetta ja siirrytään suoraan viimeiseen vaiheeseen. Tämä kuitenkin vaikeuttaa ihmisten sopeutumista tapahtuvaan muutokseen. (Bridges 2003, 6, 63-64, 69-70.)

Eräs muutoskokemuksista henkilöstön näkökulmasta kirjoittanut on Linda Holbeche (2006). Hän on muun muassa esittänyt Kübler-Rossin (1969) kehittämän alun perin surun käsittelemiseen tarkoitettua vaihemallin (kuvio 5, s. 22) ja käsitellyt sitä muutoksen kokemisen näkökulmasta. Holbechen mukaan mallissa kuvataan tunteiden virtaamista sekä myös sitä, miten kukin viipyy eri vaiheissa oman aikansa.

Muutoksen aikana koettavaa vastustusta muutosta kohtaan ovat käsitelleet Stenvall ja Virtanen (2007). Muutoksen kokemiseen vaikuttavat kielteiset tunteet, joiden taustalla on henkilön kokema arvomaailma. Stenvall ja Virtanen (2007) ovat kirjoittaneet myös muutosviestinnästä. Muutoksen hallintaa voidaan edistää muutosviestinnän avulla. Muutoksen aikana viestinnän rooli korostuu ja muutosprosessia voidaan tukea viestinnällä. Viestinnällä kuvaillaan henkilöstölle muutoksen sisältöä sekä tiedotetaan muutoksen tavoitteista. Henkilöstöä yritetään sitouttaa muutokseen viestinnän avulla. Organisaatiomuutoksen aikaisen viestinnän rooli korostuu, kun edessä oleva muutos näyttää henkilöstön mielestä aikaisempaa monimutkaisemmalta ja epämääräisemmältä. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-63, 66 – 67, 83, 94–95.)

## 1.4 Tutkimusstrategia

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena ovat yhden organisaation henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksesta eli siitä, miten organisaatiomuutos henkilökunnan kokemusten perusteella onnistui. Tapaustutkimus käyttää monipuolista, ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa, joka analysoi nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 1994, 23). Yleensä tapaustutkimuksessa valitaan tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne tai tapahtuma, jota pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvailemamaan yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 125-126.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja se muodostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Tutkimusaineisto kerätään tekemällä teemahaastattelu kaikille halukkaille kohdeorganisaation käräjäsihteereille. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Teemahaastattelun teemoilla haetaan vastauksia siihen, millaisena käräjäsihteerit kokivat käräjäoikeudessa toteutetun organisaatiomuutoksen.

Tämän työn tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja on siten osa tutkittavan yhteisön toimintaa. Tutkijalla on esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta ja kohderyhmästä, mutta hänen on pyrittävä olemaan eri roolissa tutkimustilanteessa kuin normaalisti kohdeorganisaatiossa työskennellessään. Tutkijan asema kohdeorganisaatiossa saattaa aiheuttaa haastateltavissa ennakoasenoitumista, koska tutkija on esimiesasemassa haastateltaviin nähden ja on työssään päivittäin tekemisissä heidän kanssaan. Myös tästä syystä tutkijan on oltava tutkimustilanteessa eri roolissa kuin työssään. Toisaalta tutkija ymmärtää paremmin kohderyhmän ja organisaation toimintaa ja pääsee ehkä siten helpommin yksityiskohtiin. Tässä työssä käytettyä tutkimusmenetelmää on kuvattu jäljempänä luvussa 4.

Jotta saataisiin yleisellä tasolla ymmärrys kohdeorganisaatiosta ja siellä käsiteltävistä asioista, on katsottu tarpeelliseksi kuvata omassa luvussaan 3 käräjäsihteerin toimintaa käräjäoikeudessa.

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö alkaa johdanto -luvulla, jossa kerrotaan työn taustaa, sen tavoite, määritellään tutkimuskysymykset ja rajaukset. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tietoperusta sekä tutkimusmenetelmät, joilla haetaan vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Tutkimusstrategia -alaluvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä.

Toisessa pääluvussa käydään läpi organisaatiomuutosta ja sen hallintaa. Siihen on sisällytetty alalukuina yleisesti esitettyjä muutosmalleja sekä kerrottu käsitteistä, jotka liitetään organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Näiden jälkeen alalukuina on vielä käräjäoikeusverkon rakennemuutos, jota on tarkasteltu ennen kuin on lähestytty muutoksen kokemista yksilön näkökulmasta sekä muutoksessa usein koettua muutosvastarintaa. Näiden jälkeen on esitelty keinoja siihen, miten muutoksen läpivientiä voi hallita muutosviestinnän avulla.

Kolmannessa pääluvussa on esitelty tämän työn kohderyhmä, käräjäsihteeri, sekä kerrottu käräjäsihteerin toimenkuvaan kuuluvista käräjäoikeudessa käsiteltävistä asiaryhmistä.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa kuvataan kohdeorganisaatio sekä kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä sekä tutkimustulosten analysointitapa. Haastattelujen tulokset kerrotaan viidennessä tutkimuksen tulokset -luvussa. Lopuksi viimeisessä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista sekä pohditaan saavutettiin työlle asetetut tavoitteet ja arvioidaan käytettyjen menetelmien soveltuvuutta. Tässä ensimmäisessä pääluvussa on johdateltu opinnäytetyön sisältöön. Seuraavassa pääluvussa 2 tarkastellaan organisaatiomuutosta ja sen hallintaa.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN HALLINTA

Tässä luvussa esitellään ensin kolme muutosprosessin mallia, jotka kuvaavat onnistuneen muutoksen johtamista. Nämä mallit vaiheineen tukevat toinen toistaan ja niitä on käytetty, koska niistä ilmenevät tässä työssä tutkittavat asiat. Tärkeimpinä tämän työn kannalta pidetään Scheinin (2003; 2004a; 2004b) ja Bridgesin (2003) esittämiä vaihemalleja. Kotterin (2011) malli tukee ja tarkentaa kahta edellistä mallia. Lisäksi tässä luvussa kuvataan sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutoksessa ja käydään läpi käräjäoikeusverkoston rakennemuutos. Tässä luvussa kuvataan myös, miten yksilö kokee muutoksen. Yksilön kokemaa muutosta pyritään lisäksi selvittämään muutosvastarinnan ja muutosviestinnän avulla.

### 2.1 Organisaatiomuutosta kuvaavat mallit

Valtiokonttori on käyttänyt alun perin William Bridgesin (2003) kehittämää mallia muutosprosessista. Muutosprosessiin sisältyy kolme perusvaihetta, jotka ovat taakse jättäminen, välivaihe tai kaaos ja lopulta uuden alkaminen (kuvio 2). Mallin vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan kronologisesti, koska itse kullakin on oma tapansa ja järjestyksensä muutosten kohtaamisessa ja niiden käsittelyssä. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 12.)



KUVIO 2. Valtiokonttorin organisaatiomuutoksen malli mukailen William Bridgesä (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007)

William Bridges (2003) selittää edellä esitetyn ja kuvatun mallin vaihteita siten, että ensimmäisessä vaiheessa, jota hän kutsuu loppumisvaiheeksi, jätetään hyvästit vanhalle ja päästetään se menemään. Tähän ensimmäiseen vaiheeseen saattaa sisältyä suremiseen yhdistettyjä tunteita tai merkkejä kuten kieltämistä, vihaa, pelkoa, masennusta ja sekavuuden tunnetta. Nämä suremiseen liittyvät tunteet ovat luonnollisia tilanteissa, joissa ihminen menettää jotain hänelle merkittävää. (Bridges 2003, 24.)

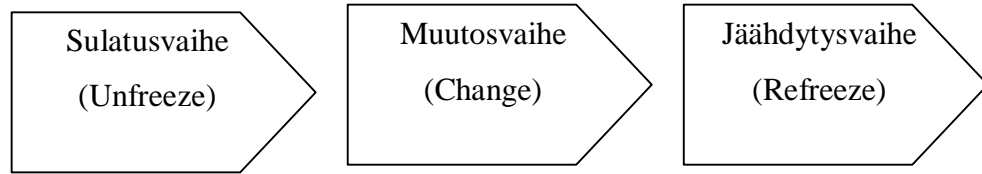
Kolmivaiheisen mallinsa toista vaihetta Bridges (2003) kuvaa neutraalina vaiheena, joka jää vanhan ja uuden väliin. Tähän vaiheeseen sisältyy Bridgesin mukaan sekä vaaraa että mahdollisuuksia, ja vaihe on ydin koko muutosprosessille. Tässä vaiheessa entinen tuttu ja turvallinen jää taakse ja uutta tulevaa ei vielä koeta mukavaksi. Välivaihetta kuvaa myös se, että tässä kohtaa muutosta toiset pyrkivät joteenpäin, kun taas toiset sitkeästi pitävät kiinni vanhasta. (Bridges 2003, 6, 36.)

Viimeistä, kolmatta vaihetta, Bridges (2003) nimittää uuden alkuna, jolloin tarkoitus on löytää ja luoda jotain uutta. Tässä vaiheessa on tarkoitus pyrkiä menemään eteenpäin ja vakiintumaan. Hänen mukaansa tarkoitus olisi saavuttaa uudet arvot sekä uusi identiteetti. (Bridges 2003, 50.)

Vaikka Bridges esittää mallinsa kolmivaiheisena, hänen mukaansa nämä muutokseen liittyvät vaiheet ovat osin yhtäaikaaisia ja muutos on jatkuvaa. Hän selittää, että jaottelulla pyritään ymmärtämään muutoksen luonnetta. Muutosprosessiin sisältyvät alku ja loppu, ja kaikki siihen liittyvät vaiheet tulee käydä läpi. Usein saatetaan ohittaa kaksi ensimmäistä vaihetta ja siirrytään suoraan viimeiseen vaiheeseen. Tämä kuitenkin vaikeuttaa ihmisten sopeutumista. (Bridges 2003, 6, 63-64, 69-70.)

Jo ennen Bridgesia Lewin (1951) kehitti klassiseksi muodostuneen organisatiomuutoksen vaihemallin (kuvio 3), jossa muutos voidaan, samoin kuin Bridgesin mallissa, nähdä kolmivaiheisena prosessina. Lewinin mallissa prosessin ensimmäinen vaihe on sulatusvaihe (unfreeze) ja se jatkuu seuraavaksi varsinaisella muutosvaiheella (change). Prosessin viimeistä vaihetta kutsutaan jäädytysvaiheeksi (refreeze). Lewinin muutosmalli on yksinkertainen ja Schein (2003, 2004a,

2004b) on kehittänyt Lewinin mallia pidemmälle. Kuviossa 3 on pyritty esittelemään tätä muutosmallia ja sitä kuvataan seuraavaksi tarkemmin.



KUVIO 3 . Muutosmalli Kurt Lewiniä mukaillen

#### Sulatusvaihe (unfreeze)

Kuten Bridgesin kolmivaiheisessa mallissa myös tässä muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa, sulatusvaiheessa (unfreeze), on tarkoitus kyseenalaistaa vanhoja käyttäytymismalleja ja niiden epäkohtia. Tässä vaiheessa muutosta pyritään vähentämään mahdollisesti esiintyvää muutosvastarintaa. Käydään keskusteluja nykyisistä toimintatavoista sekä perustellaan tarvetta muutokselle. Tässä muutoksen vaiheessa pyritään motivoimaan ihmiset hyväksymään muutoksen tarve. Heitä motivoidaan olemaan avoimena uuden oppimiselle. (Schein 2004b, 119-121.)

Scheinin (2004b, 120-121) mukaan tyytymättömyys ja turhautuminen saavat aikaan muuttumista ja uuden oppimista. Tämän on saanut aikaan tieto, joka on jollain tavalla epätydyttävää verrattuna henkilön omiin odotuksiin tai toiveisiin. Ei riitä, että henkilö ainoastaan kuulee uutta tietoa, vaan hänen on hyväksyttävä se. Tiedon tulee olla myös sellaista, josta kyseinen henkilö välittää. On mahdollista, että uutta tietoa ja sen luomaa tilannetta ei oteta huomioon, vaan sitä pidetään muiden syynä tai sen merkitys voidaan jopa yksinkertaisesti kieltää.

Jotta muutosta ylipäättään alkaisi tapahtua, edellä todetun jollain tapaa epätydyttävän tiedon tulee toimia muutoksen motivaattorina. Sen on aiheutettava henkilössä selviytymisahdistusta. Se on tunnetila, jossa henkilö kokee, että jos hän ei muutu, hän ei pysty tyydyttämään tarpeitaan tai saavuttamaan tavoitteitaan. Henkilön on hyväksyttävä, että epätydyttävä tieto on olennaista, jotta hän voi tuntea selviy-

tymisahdistusta. Seuraavassa kappaleessa käsiteltävä oppimisahdistus voi estää tämän. Oppimisahdistuksella tarkoitetaan useiden erilaisten pelkojen yhdistelmää. (Schein 2004b, 121-122.)

Henkilö alkaa tuntea oppimisahdistusta, kun hän hyväksyy, että hänen on muututtava. Bridgesin (2003) tavoin myös Schein selittää, että esimerkiksi pelko omasta osaamattomuudesta, henkilökohtaisen oman olemuksen menettämisen pelko tai ryhmän jäsenyyden menettämisen pelko voivat aiheuttaa edellä kerrottua oppimisahdistusta. Se voi saada aikaan puolustusreaktion, kuten esimerkiksi kieltämisen, syntipukin etsimisen tai kulissien takana keplottelun. Tässä tilanteessa yritetään kyseenalaistaa edellä todetun epätyytyttävän tiedon pätevyys tai vältellä omaa vastuuta. (Schein 2004b, 122-123.)

Muutosta ei tapahdu, jos oppimisahdistusta ei poisteta. Sitä voidaan vähentää luomalla psykologista turvallisuutta. Scheinin mukaan (2004b, 124-125) tämä tapahtuu esimerkiksi luomalla positiivinen visio, kouluttamalla, saamalla henkilöt osallistumaan muutokseen tai antamalla palautetta. Psykologisen turvallisuuden luominen on kuitenkin vaikeaa (Schein 2004a, 4).

#### Muutosvaihe (change)

Varsinaisessa muutosvaiheessa (change) esitellään uusi käyttäytymismalli, kuten uudet ohjeet, organisaatio tai järjestelmä. Muutoksen, esimerkiksi uuden organisaation, on tarkoitus olla mahdollisimman houkutteleva tai ainakin sen tulisi olla houkuttelevampi kuin aiempi. Tämä on tarpeen, ettei aleta tehdä vertailua vanhaan. Muutos ja uuden oppiminen ovat kognitiivinen, tiedollinen tai tajunnallinen, uudelleen tulkinta. Näin tapahtuu, kun henkilö vastaanottaa uutta tietoa. Hänen mukaansa (2004a) kognitiivinen uudelleen tulkinta voi tapahtua kahdella eri tavalla, jotka ovat identifikaatio ja kokeileminen. (Schein 2004a, 5.)

Identifikaatio, eli samaistuminen, on tapa opettaa henkilöille uusia käyttäytymistapoja antamalla heille roolimalleja. Näitä roolimalleja he voivat imitoida ja niihin he voivat samaistua. Kun opittavat asiat ovat selkeitä, tämä tapa toimii parhaiten. Imitaatio on tehokas ja nopea tapa oppia uutta käyttäytymistä. Siinä on kuitenkin



riskinä, sillä uusi, opittu tapa ei välttämättä sovikaan henkilön muuhun persoonallisuuteen tai vuorovaikutussuhteisiin. Se taas saattaa johtaa siihen, että opittu tapa unohtuu nopeasti. Kun henkilö haluaa muuttua, mutta ei tiedä millaiseksi, käytetään usein kokeilemisen avulla toteutuvaa oppimista. Henkilö tutkii ympäristöään ja kokeilee eri tapoja. Huonoksi koetut tavat karsiutuvat pois ja hyvät jäävät jäljelle. Tämä on tehokas tapa oppia uutta. Tällä tavalla opittu uusi tapa on usein kestävämpi kuin identifikaation, samaistumisen, avulla opittu. (Schein 2004a 7-8; Schein 2004b, 128.)

Aiemmin esitetystä Bridgesin (2003) mallissa kolmivaiheisen muutosmallin toista, neutraalia vaihetta pidettiin tärkeimpänä, kun taas Scheinin (2004a) mukaan muutosprosessin varsinainen muutosvaihe voi tuntua kaikkein tärkeimmältä vaiheelta, mutta prosessin viimeinen jäähdyttämisympäristö on tärkeä siksi, että uusia tapoja ei ole vielä juurrutettu käytäntöön ja vanhat käyttäytymistavat ovat vielä tuoreessa muistissa. Tässä tilanteessa on tärkeää, että uutta toimintatapaa tuetaan. Edelleen on tärkeää, että organisaatiossa vallitsee jatkuva oppimisen ja kehittämisen ilmapiiri. (Bridges 2003, 6, 36 ; Schein 2004a 36–41.)

#### Jäähdytysvaihe (refreeze)

Viimeinen jäähdytysvaihe (refreeze) muutosprosessissa on toimintamallien sisäistäminen, joka johtaa lopulta uuteen käyttäytymiseen. Jos henkilö kokee, että uusi toimintatapa sopii hänen muuhun persoonallisuuteensa ja se on myös yhteensopiva hänelle tärkeiden henkilöiden vaatimusten suhteen, uusi toimintamalli vakiintuu osaksi hänen persoonallisuuttaan. Päinvastaisessa tapauksessa henkilö unohtaa uuden tavan toimia. Yksilön ja ryhmän on sopeutettava muutos arjen toimintaan, jotta muutoksesta tulee pysyvä toimintatapa. Jos muutosta ei sisäistetä, eikä siihen sopeuduta, muutos ei jää pysyväksi. Tällöin heti, kun muutosmotivaattorin tai organisaation paine hellittää, palataan vanhaan, totuttuun tapaan toimia. (Schein 2004a, 39–40; Schein 2004b, 129.)

Edellä esitettyjä Scheinin ja Bridgesin malleja tukee myös seuraavana kuvattu Kotterin kahdeksanvaiheinen malli (kuviokuva 4, s. 15).

Kurt Lewinin (1951) kehittämää kolmivaiheista mallia on jatkokehittänyt myös John P. Kotter (1996, 2008, 2011). Hänen kehittämässään mallissa edetään vaiheittain lineaarisesti ja siinä kuvataan organisaation toimintaa sekä sitä, miten ihmiset käyttäytyvät muutoksessa. Tämän mallin mukaan muutokset etenevät suunnittelemalla etukäteen ajalliset muutosvaiheet, etapit, sekä niihin liittyvät tehtävät. Kotterin mallissa vaiheita on kaikkiaan kahdeksan ja niistä jokaista tarvitaan etappeina organisaatiomuutoksessa. Kotterin kehittämän kahdeksanvaiheisen mallin vaiheet ovat:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, jolloin ihmisiä pyritään kannustamaan toimimaan sekä asettamaan tavoitteita. Heillä tulee olla tahto ja ymmärrys muutokseen sekä siihen pakottaviin syihin ja perusteisiin. Heidän tulee ymmärtää, että muutosta tarvitaan, koska nykyisen mallin mukaan toimintaa ei voida enää jatkaa.

2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen, jolloin on tärkeää nimetä ne henkilöt, jotka ovat sitoutuneet tulevaan muutokseen ja joilla on riittävästi asiantuntemusta muutoksen viemiseksi eteenpäin. Heidän odotetaan toteuttavan muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä hallitusti sekä tiedostaen päämäärän.

3. Selkeän vision muodostaminen sekä strategian laatiminen. Tässä vaiheessa edellisessä vaiheessa 2 perustettu tiimi laatii vision ja strategian, jotta tavoiteltava päämäärä pysyy selkeänä. Tällä varmistetaan myös, että muutosprosessin tavoitteet ovat kaikille samat ja että kaikki ymmärtävät käytettävän strategian, jolloin se voidaan toteuttaa.

4. Muutosvisiosta viestittäminen – muutosviestintä. Huolehditaan siitä, että koko muutosprosessin aikana viestitään asioista toistuvasti, selkeästi sekä täsmällisesti. Muutosviestinnällä muutosprosessin läpivieminen saadaan joko onnistumaan tai epäonnistumaan.

5. Toiminnan mahdollistaminen. Tässä vaiheessa pyritään poistamaan muutoksen tiellä mahdollisesti olevia esteitä sekä varmistamaan, että muutoksella on johdon

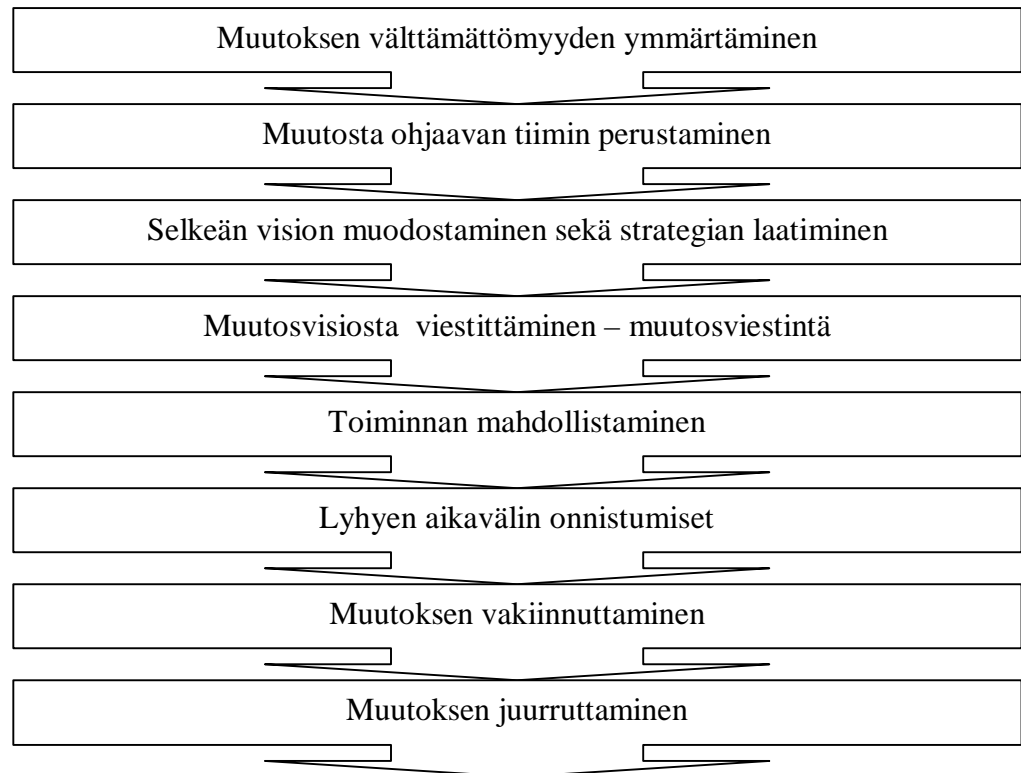
tuki. Tässä vaiheessa henkilöstö valtuutetaan toimimaan muutoksen päämäärän mukaisesti.

6. Lyhyen aikavälin onnistumiset. On asetettu lyhyen aikavälin välitavoitteita, jotka on helppo saavuttaa sekä päätetään kukin käynnissä oleva vaihe, ennen kuin aloitetaan seuraavaa vaihetta. Tällä tavalla pystytään seuraamaan muutosprosessin etenemistä sekä mahdollistamaan lopputulokseen pääseminen.

7. Muutoksen vakiinnuttaminen. Kerrotaan edistymisestä ja korostetaan jo saavutettuja sekä tulevia tavoitteita. Tarkoitus on muutosten vakiinnuttaminen sekä sen huolehtiminen, että ei palata entisiin tapoihin ja toimintamalleihin.

8. Muutoksen juurruttaminen. Vahvistetaan onnistunutta muutosta korostamalla sen arvoa, uusia toimintatapoja sekä käytänteitä, jotta ne juurtuisivat osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 18; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127; Kotter 2011, 2.)

Edellä esiteltyä Kotterin muutosprosessin vaihteita on kuvattu seuraavassa kuviossa 4.



KUVIO 4. Muutosprosessin vaiheet Kotteria mukaillen

## 2.2 Organisaatiossa tapahtuva muutos

Organisaatio-käsite viittaa instituutioon, yritykseen, järjestöön tai hallintoelimeen sekä myös edellä mainittujen rakenteeseen. Muutos -käsitteenä on yhteiskuntatieteiden käytetyimpiä. Siitä huolimatta sitä on vaikea täsmällisesti määritellä. Muutosprosessi syntyy, kun organisaation sisäisen tai ulkoisen ympäristön tasapainotila järkkyy. Muutokset saattavat olla etukäteen suunniteltuja tai ne voivat tulla yllyttäen organisaation ulkopuolelta. Koska ympäristö kehittyy, on organisaation muututtava, jotta se säilyy kilpailukykyisenä. (Isohookana 2007, 231; Vartola 2004, 47, 52; Vesterinen 2006, 124.)

Organisaatiomuutoksessa vaaditaan uuden oppimista yksilö- ja organisaatiotasolla, koska tarkoitus on omaksua uusi idea, ajattelu- tai toimintatapa. Organisaatio-

tiomuutoksessa voidaan nähdä viisi muutoksen vaihetta: muutostarve, muutostarpeen hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus, muutospäätös ja muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen seuranta ja arviointi. (Lämsä ja Hautala 2004, 184, 186.)

Valteen mukaan organisaatiomuutos voidaan kuvata tapahtumasarjana, joka etenee loogisesti. Tapahtumasarjassa voidaan erottaa muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen, muutosedellytysten tunnistaminen, muutoksen toteutustavan valinta, muutosprosessin toimeenpano sekä seuranta ja arviointi. Hänen mukaansa oletetaan, että edellä esitetyt vaiheet toteutetaan organisaation sisäisin voimin, vaikka ulkoa ohjautuvissa organisaatiomuutoksissa, kuten esimerkiksi valtionhallinnossa, muutostarpeet havaitaan ja tavoitteet asetetaan organisaation ulkopuolelta. Mitä laajemmin muutos muuttaa organisaation toimintatapoja, sitä vaikeampi muutosta on ohjata ja kontrolloida. Organisaatiomuutoksen onnistuminen ja uusien muuttuneiden toimintatapojen toteutuminen selviää vasta organisaation arjessa. (Valtee 2002, 10, 18, 37 - 38.)

Muutoksen läpikäyneessä organisaatiossa ensimmäiset hetket ovat merkityksellisiä luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentumisen kannalta. Jotta sopeudutaan uuteen muuttuneeseen organisaatioon, vaaditaan ilmapiiri, jossa voi kysyä ja saa apua, voi kehittää omaa osaamistaan sekä jakaa sitä toisille. (Stenvall ym. 2007, 100–102.)

Jokaisessa muutoksessa on haasteen lisäksi mahdollisuus. Valtionhallinnossa hallitaan hyvin muutosprosessin rakenteita ja teknisiä toteutusmalleja, mutta ihmisten kokemusten ja tuntemusten huomioon ottaminen on edelleen vaikeaa. Me kavahtamme muutoksia, koska meihin on sisäänrakennettuna turvallisuuden kaipuu. Kun meillä on huoli omasta ja organisaation tulevaisuudesta, kyseenalaistamme muutoksen perusteet. Meillä vie oman aikansa, ennen kuin olemme hyväksyneet muutoksen. (Oikeusministeriö 1/2010; Virtapuro, Sundvik toim. 2006, 130 – 131; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007:6.)

Muutosta ei voi estää. Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu koko ajan muutoksia ja organisaatiomuutos eri henkilöille tarkoittaa erilaisia asioita. Yhden hen-

kilön mielestä muutos voi olla suuri, jos hän esimerkiksi joutuu siirtymään kokonaan toisiin työtehtäviin, kun taas muutos koko organisaation kannalta katsottuna voi olla pieni. Onnistuakseen muutos vaatii sitoutumista ja henkilökunnan halua muutokseen. Koska organisaatioissa muutoksia tulee ja niitä tapahtuu jatkuvasti, voidaan ne kokea vaikeiksi tai jopa ongelmalliseksi. (Juuti ym. 2004, 9-10; Juuti 2006, 23-25.)

Kun organisaatioita yhdistetään yhä suuremmiksi yksiköiksi, ei etukäteen voi tietää, miten sujuvasti organisaatiot ja niiden henkilöstö selviytyvät yhdistymisistä toimintojensa kannalta. Erilaisten työkuultuurien tai toimintatapojen yhdistäminen voi tuoda tullessaan kaivattuja uudistuksia. Useimmiten ne kuitenkin aiheuttavat muutosvastarintaa. Niillä saattaa olla vaikutusta työmotivaatioon, työpanoksen ja lopulta laadun heikkenemiseen. Muutoksessa on kuitenkin mahdollista kehittää organisaatiota sekä tehostaa sen toimintaa. (Holbeche 2006, 233.)

Organisaatioissa kaikkien työntekijöiden tulee omaksua ja oppia uusia tapoja toimia. Sydänmaanlakka (2001) pohtii oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä. Koska toimintaympäristöt ja työ kehittyvät ja muuttuvat koko ajan, on organisaatioiden ja yksilöiden myös kehityttävä mukana. Yrityksen, tai organisaation, osaava ja motivoitunut henkilökunta on sen kilpailutekijä. Osaaminen määrittelee yksikön markkina-arvon ja yksilön osaaminen nousee yhä keskeisempään asemaan nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. (Sydänmaanlakka 2001, 14 - 15, 158.)

Oman luokittelujärjestelmänsä organisaatiomuutokseen ovat tehneet myös Van De Ven ja Poole (1995). Heidän luokittelunsa sisältää elinkaarisen, teologisen, dialektisen ja evolutionaarisen mallin organisaatiomuutoksesta. Näiden teorioiden esiintyminen organisaatiomuutoksissa riippuu muutoksen etenemisestä, muuttuvasta yksiköstä ja muutoksen tilasta. (Van De Ven & Poole 1995, 514, 522-523.)

Nimensä mukaisesti elinkaariteoria selittää organisaation kehittymistä ja sitä, että organisaation muutosprosessia ohjaa jokin kaava tai se toimii jonkin logiikan mukaan. Muutos pitää sisällään sarjan toisiaan yhdistäviä muutostapahtumia, jotka johtavat kohti toivottua lopputulosta. (Van De Ven & Poole 1995, 514, 522-530.)

Teologisessa muutosmallissaan Van De Ven ja Poole (1995) esittävät, että muutoksen läpikäyvä yhteisö mukautuu ja se on määrätietoinen. Näin se saavuttaa halutun lopputuloksen. Ensin yhteisö on luonut haluamansa tavoitteen, sen jälkeen se pyrkii saavuttamaan sen, ja saavuttaakseen tavoitteensa, se valvoo muutosprosessia. Koska yhteisö määrittää kulloinkin haluamansa tavoitteen, muutoksen läpiviemisessä ei ole tiettyä tapahtumajärjestystä, vaan luovuus on sallittu tämän mallin mukaan. Edellytyksenä on vain, että tavoite saavutetaan. (Van De Ven & Poole 1995, 514, 528-530.)

Dialektisen teorian mukaan organisaatiossa vastakkaiset tavoitteet ja ryhmät voivat kilpailla tärkeysjärjestyksestä. Vastakkaisten ryhmien valtasuhteiden tasapaino luo yhtäältä pysyvyyttä ja toisaalta muutos tapahtuu, kun vastakkaiset arvot tai tapahtumat saavuttavat riittävästi voimaa noustakseen asemaansa. Neljännessä evolutionaarisessa mallissa muutos tapahtuu organisaatiossa sattumanvaraisesti, syklittäin, jatkuvan muutoksen, valinnan ja säilytyksen toistoina. (Van De Ven & Poole 1995, 514, 530.)

### 2.3 Käräjäoikeusverkoston rakennemuutos

Edellisissä alaluvuissa on ensin tarkasteltu muutosta siitä esitettyjen mallien avulla ja sen jälkeen läpikäyty organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Tässä luvussa esitetään muutoksia, joita käräjäoikeusverkosto on läpikäynyt.

Maaseudun ja vuoden 1959 jälkeen perustettujen kaupunkien kihlakunnanoikeudet ja niin sanottujen vanhojen kaupunkien eli ennen vuotta 1959 perustettujen kaupunkien raastuvanoikeudet yhdistettiin vuoden 1987 lainmuutoksella (354/1987) käräjäoikeuksiksi. Tämä lakimuutos tuli voimaan 1.12.1993 (1417/1992).

Aikaisempien kihlakunnanoikeuksien tuomiopiireinä olivat käräjäkunnat, joihin saattoi kuulua yksi tai useampi kunta. Yksi tai useampi käräjäkunta puolestaan muodosti tuomiokunnan. Raastuvanoikeuden tuomiopiirinä oli aina yksi kaupunki. Vuoden 1993 alioikeusuudistuksessa kihlakunnanoikeuksien tuomiopiirijako

uudistettiin siten, että silloisia tuomiokuntia vastaavat alueet tulivat käräjäoikeuksien tuomiopiireiksi. (HE 28/1986 vp 28, 39–40.)

1.12.1993 alioikeusuudistuksessa yhdistettiin Lahden kaupungissa sijainneet Lahden raastuvanoikeus ja Hollolan tuomiokunta. Silloisen Hollolan tuomiokunnan henkilökunta muutti Lahdessa Kirkkokadulla sijainneista toimitiloistaan raastuvanoikeuden Lahdessa Rautatienkadulla sijainneisiin toimitiloihin. Lahden käräjäoikeus aloitti toimintansa 1.12.1993.

Valtion tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset edellyttivät isompien yksikköjen muodostamista. Käräjäoikeusverkoston kehittäminen on sisällytetty oikeusministeriön strategiaan tavoitteisiin vuosille 2003 - 2012. Oikeusministeriön vuonna 2007 asettama työryhmä käräjäoikeusverkoston kehittämiseksi ehdotti käräjäoikeusverkoston uudistamista maakuntapohjaiseksi siten, että maassa olisi 25 käräjäoikeutta. Tämä kokonaisuudistus toteutui 1.1.2010 ja käräjäoikeuksien lukumäärä vähentyi 27:ään. (OMTR 2007:12; Tuottavuusohjelma.)

Käräjäoikeusverkoston (OMTR 2007:12) uudistuksen tavoitteena oli muodostaa nykyistä suurempia käräjäoikeuksia, joissa on paremmat mahdollisuudet kehittää henkilökunnan osaamista ja ammattitaitoa, parantaa käräjäoikeuksien kilpailukykyä mielekkäinä työpaikkoina sekä huolehtia tehtävien ja resurssien tasaisemmasta jakautumisesta. Yhdistymiset tarkoittivat muutoksia käräjäoikeuksien organisaatioon ja työskentelymenetelmiin sekä henkilöstön rakenteeseen ja osaamistarpeeseen. Työtehtävät, erityisesti kansliahenkilökunnan, ja niiden vaativuustaso muuttuivat. Myös toiminnan tuottavuuden korostuminen sekä henkilöstön ikääntyminen ovat asettaneet omat vaatimuksensa henkilökunnalle. Niistä voi mainita esimerkkinä tietotekniikassa tapahtuneet muutokset. (OMTR 2007:12.)

Käräjäoikeusverkostouudistus alkoi Lahdessa aiemmin kuin muualla. 1.10.2007 yhdistettiin ensin Lahden käräjäoikeus ja Orimattilan käräjäoikeus. Vuotta myöhemmin 1.10.2008 yhdistettiin vielä Heinolan käräjäoikeus Lahden käräjäoikeuteen.



Orimattilan käräjäoikeus jäi yhdistymisen jälkeen vielä vuoden ajaksi sivukansliaksi Orimattilaan, mutta se lakkautettiin samassa yhteydessä, kun Heinolan käräjäoikeus yhdistettiin Lahden käräjäoikeuteen. Tuolloin 1.10.2008 Orimattilassa ollut henkilökunta muutti Lahteen käräjäoikeuden toimitiloihin. Heinolaan jäi käräjäoikeuden kanslia sekä siellä ennen yhdistymistä työskennellyt henkilökunta.

Vuoden 2010 alussa tapahtuneen uudistuksen jälkeen käräjäoikeusverkosto on maakuntapohjainen siten, että jokaisessa maakunnassa on 1-3 käräjäoikeutta ja väestömäärä on yhtä käräjäoikeutta kohti noin 100 000 asukasta. Muutamaan käräjäoikeuteen on jäänyt pääkanslian lisäksi sivukanslia ja/tai istuntoaikoja. Vuoden 1993 alioikeusuudistus sekä viimeisin käräjäoikeusverkostouudistus lakkauttivat käräjäoikeuksien toimipaikkoja ja työ on saattanut siirtyä toiselle paikkakunnalle. (OMTR 2007:12.)

1.1.2010 tapahtuneessa kaikkia käräjäoikeuksia koskevassa käräjäoikeusverkostouudistuksessa Lahden käräjäoikeuden osalta muuttui enää vain käräjäoikeuden nimi Päijät-Hämeen käräjäoikeudeksi.

#### 2.4 Muutoksen kokeminen

Muutoksessa ei johdeta itse muutosta, vaan muutosprosessissa mukana olevia ihmisiä. Koska muutoksen vaikutukset koskettavat yleensä henkilöstöä, muutoksen aikana yksilöä ei saa unohtaa. Muutos voidaan kokea hyvin uhkaavana sekä epämiellyttävänä riippuen siitä, millainen muutoksen luonne on. Toisaalta muutoksessa on mahdollisuuksia kehittyä, ottaa uusia vastuuta sekä myös menestyä. (Holbeche 2006, 66.)

Tunteet, joita muutos henkilössä herättää, määrittyvät sen perusteella, mitä hän on aikaisemmin kokenut sekä hänen nykyisen elämäntilanteensa perusteella. Jos muutos muistuttaa henkilöä hänen aikaisemmin kokemista asioista, hän vertaa niitä edessä olevaan muutokseen. Jotta tunteita voitaisiin työstää, niistä on pystyttävä puhumaan avoimella tavalla. Tunteet ovat mukana myös työyhteisön arjessa joko kätkeytyinä tai näkyvinä, ja varsinkin muutoksessa kätkeytyvät tunteet saattavat

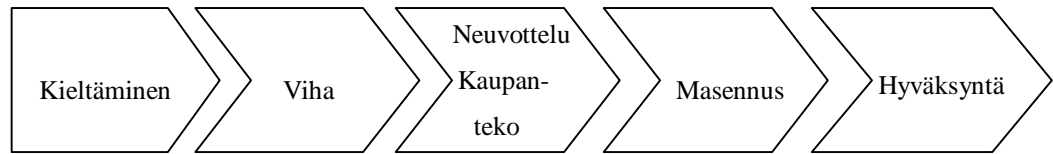
nousta pinnalle. Muutos aiheuttaa tunnemyllerryksiä, jotka voivat esiintyä viiveellä. Muutosta läpikäyvien henkilöiden tunteet tulisi siten huomioida ja niille tulisi antaa aikaa ja tilaa. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 17–18; Juuti & Virtanen 2009, 118 – 119, 120-121.)

Kun tunnistaa sen, minkä tunteen vallassa toimii, pystyy paremmin hallitsemaan tunnereaktioita. Henkilöillä on erilaisia tapoja toimia ja selvitä muuttuvista tilanteista. Toiset passivoituvat, kun taas toiset innostuvat ja toiset jopa vihastuvat. Kun hyväksytään toisten erilaisuus ja erilaiset tavat toimia, on helpompi selvitä arjessa eteen tulevista tilanteista ja toimintatavoista. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 8, 18-19, 24.)

Kübler-Ross (1969) kehitti kuuluisaksi tulleen vaihemallinsa (kuvio 5, s. 22) alun perin surun käsittelemiseen. Hänen mukaansa suruun liittyy viisi vaihetta, jotka ovat kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja hyväksyminen. Ensimmäiseen kieltämisen vaiheeseen kuuluvat epäuskoisuus sekä halu unohtaa. Kieltäminen auttaa henkilöä kestämään pahimman surunsa yli. Kieltäminen kuitenkin unohtuu vähitellen. Sen jälkeen viha nousee pintaan usein silloin, kun pahimmasta järkytyksestä on selvitty. (Kübler-Ross & Kessler 2006, 22, 23, 25–27.)

Sureva ihminen tekisi usein mitä tahansa saadakseen menetetyt takaisin. Tällöin puhutaan kaupanteosta. Tämä tarkoittaa sitä, että jossain vaiheessa käsitys menetyksestä selkiytyy. Ihminen käsittää menetyksensä. Surun käsittelemisen vaihemallin seuraava vaihe on masennus, jolloin todellisuus tulee esiin. Lopulta henkilö oppii elämään sen tosiasian kanssa, ettei paluuta entiseen enää ole, ja jolloin hän hyväksyy asian. (Kübler-Ross & Kessler 2006, 33–34, 37, 41-42.)

Holbeche (2006) käsittelee Kübler-Rossin (1969) viisivaiheista mallia muutoksen kokemisen näkökulmasta. Malli kuvaa tunteiden virtausta ja sitä, kuinka ihmiset viipyvät eri vaiheissa kukin oman aikansa. Tärkeää on tukea henkilöä ja antaa hänelle mahdollisuus ilmaista tunteitaan. Riippuen henkilöstä tämä aikakausi vaihtelee kestoltaan. Joskus tätä aikakautta on kutsuttu tunteiden vuoristoradaksi. (Holbeche 2006, 72.) Kuviossa 5 on esitetty edellä kerrottu viisivaiheinen malli surun käsittelemiseen.



KUVIO 5. Yksilön muutosvaiheet (Kübler-Ross 1969, Holbechen 2006 teoksessa)

Kübler-Rossin (1969) on kuvannut yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa (kuvio 5). Samaa mallia on käytetty myös, kun on kuvattu muutoksen kokemista muutosprosessin aikana. Tätä kokemusta kuvastaa tunnekäyrä, joka havainnollistaa tyypillistä tunteiden kehittymistä muutosten yhteydessä. Jäljempänä olevassa kuviossa 6 on esitetty tämä tunnekäyrä. Tunteiden kulku on jokaisella erilainen eri tilanteissa. Käyrällä voi kuvata myös itsearvostuksen kehitystä organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa. Tunteet saattavat olla pinnalla muutostilanteessa, mutta niille on annettava aikaa ja tilaa. Tunteista ja niiden taustalla olevista tarpeista on voitava puhua. Jos nämä ohitetaan, ne voivat patoutua henkilön sisimpään ja tulla esiin esimerkiksi katkeruutena tai kyynisyytenä. Muutoksen aiheuttamat tunteet voivat tulla myös viiveellä, eikä niitä pidä sivuuttaa. On kuitenkin henkilöitä, jotka haluavat ohittaa tunteensa ja tarpeidensa käsittelyn vetoamalla kiireeseen tai siihen, ettei se kannata. Jokaisella meistä on omanlaisensa tapa käsitellä omia tunteita. Työelämässä on kunnioitettava ja ymmärrettävä toisia sekä tultava erilaisten ihmisten kanssa toimeen. (Valtiokonttori Kaiku-palvelut 2007, 17-18.)



KUVIO 6. Tunnekaivä (Elisabeth Kubler-Ross, Valtiokonttori Kaiku-palvelut 2007, 17)

Muutoksen kohtaamista voi verrata elämiseen epävarmuuden kanssa. Tutusta ja turvallisesta poistuu jotain tai vaihtuu toisenlaiseksi; millaiseksi, sitä ei varmuudella voi tietää. Joutuu myös kestäämään tämän epävarmuuden aiheuttamia tunteita. Samaan aikaan voi odottaa muutosta ja toivoa muutoksen tuovan mukanaan mahdollisuuksia. Muutokseen kuuluvat myös hämmennys ja siihen liittyvät erilaiset kysymykset. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetä sen takia, että niihin etsittäisiin tai edes odotettaisiin tarkkaa vastausta. On kuitenkin tärkeää saada tilaa ilmaista ajatuksensa ja tunteensa sekä kokea tulevansa kuulluksi ja myös kuulla ja kuunnella toisia. (Stenvall & Virtanen, 2007, 95; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 16.)

Kuullessamme muutoksen olevan tulossa kysymme ensimmäiseksi: miten minun käy? Miksi tämä muutos on tehtävä? Mihin olemme organisaationa menossa? Kysymyksiin liittyy huolta, epävarmuutta ja pelkoa, koska emme tiedä millainen tulevaisuus on. On inhimillistä kantaa huolta tulevaisuudestaan ja oikeudenmukaista saada ilmaista se. Kysymällä ”miksi minun käy näin” pyritään ottamaan muutosta haltuun. Se, miten suhtaudumme muutokseen, on yksilöllistä. (Juuti 2009, 68, 110; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 6, 16.)

Myös Arikosken ja Sallisen (2007) esittämässä mallissa esiintyy edellä kuvattu pelko. Heidän mukaansa muutostilanteissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta pelon, vihan, surun ja ilon. Sen perusteella, miten ihminen reagoi pelkoon, hän voi olla aktiivinen, näennäisaktiivinen tai passiivinen. Aktiivisen henkilön asenne uuden kohtaamiseen ja oppimiseen on myönteinen. Toisena olevan näennäisaktiivisen henkilön suhtautuminen muutokseen on ristiriitaista. Hän voi näyttää mukautuvan muutokseen, mutta kuitenkin käyttäytyä muutosvastaisesti. Hän ymmärtää muutoksen, mutta hänestä ei ole heittäytymään mukaan muutokseen. Passiivinen henkilö pakenee ja torjuu muutosta, koska se herättää hänessä pelkoa ja vastarintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 41, 57-58.)

Pelko muuttuu seuraavassa vaiheessa vihaksi tai uhaksi. On mahdollista, että vihavaihe jää väliin, jos muutos koetaan mielekkäänä ja muutoksesta löydetään mahdollisuuksia. Vihan ja protestoinnin esiintyessä sille tulee antaa tilaa ja aikaa. Viha alkaa muuttua suruksi, kun henkilö havaitsee, ettei tulossa olevaa muutosta voi estää. Surun kokeminen liittyy vanhasta poisluopumiseen. Vaikka ilo jää joskus kokematta muutostilanteissa, sitä voi kuitenkin pitää merkkinä siitä, että muutos on toteutunut. Ilo ohitetaan, koska muutoksessa positiivisiin tunteisiin ei kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin negatiivisiin. Kuitenkin olisi hyvä iloita saavutetuista tuloksista sekä muutoksen toteutumista, jotta ihmiset eivät kokisi, että heidän panoksensa mitätöidään. (Arikoski & Sallinen 2007, 59-64.)

Ihmisille jonkun loppuminen tai menetys on vaikeaa, koska silloin samalla he saattavat menettää osan itsestään ja todellisuudestaan. Loppuminen tai päättyminen kuuluu muutokseen, sillä muutosprosessi käynnistyy vanhan loppumisesta. On tärkeää, ettei tukahduteta tunteita, vaan pyritään työstämään niitä. Ihminen kestää epävarmuutta ja muutoksen tuomaa vaihtelua, jos hän säilyttää uskonsa tulevaisuuteen. Haasteiden asettuessa liian korkealle tai jos hänen osaamistaan aliarvioidaan, saattavat ne aikaansaada tunteen työn hallinnan menettämisestä. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden suhtautumistavassa muutokseen on vaikutusta organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Muutoksessa henkilöt tekevät omia havaintojaan ja muodostavat niiden pohjalta mielikuvan siitä, mitä vaikutuksia muutoksella on. Yksilöllinen herkkyys muutokselle muotoutuu jokaisen omien

havaintojen perusteella. (Bridges 2003, 19-25; Valtee 2002, 18; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 7.)

Organisaatiomuutoksessa henkilöstön huolen aiheita ovat esimerkiksi pelko siitä, että työyhteisö hajoaa ja että työn kuormittavuus lisääntyy. Lisäksi henkilöstöä huolestuttaa mahdollinen byrokratian lisääntyminen ja työyhteisön jäsenten klikkiytyminen. Epävarmuus siitä, mitä seurauksia muutos saa aikaan, aiheuttaa muutospelkoa. Yksilö läpikäy ja kokee erilaisia vaiheita muutosprosessissa. Ensimmäistä vaihetta leimaa usein epävarmuus ja kritiikki muutosta kohtaan tai jopa lamaantuminen. Henkilö saattaa tuntea pelkoa ja negatiivisia tunteita organisaatiomuutosta kohtaan. Kun ensimmäinen vaihe on läpikäyty, muutos hyväksytään. Tällöin herää usko siihen, että muutoksesta selviää ja parhaimmassa tapauksessa se tarjoaa jotain hyvää vanhan tilalle. Muutosta läpikäyvässä organisaatiossa henkilöt saattavat olla hyvin eri kohdissa muutosprosessia. Toisilla on ollut enemmän tietoa muutoksesta ja he ovat alkaneet jo sisäistää muutosta, kun taas toiset saattavat olla vielä tilanteessa, jossa muutoksesta on vasta tiedotettu. Tämä tiedon epätasainen leviäminen korostaa henkilöiden välisiä eroja ja voi vaikeuttaa toimintaa henkilöiden välillä. (Stenvall ym. 2007, 58–60; Valtee 2002, 20-23.)

Henkilöiden ennakkokäsitykset, olettamukset ja suhtautuminen muutokseen vaikuttavat siihen, minkälaisina he näkevät kohtaamansa muutostapahtumat. Vaikka muutostapahtumaan liittyy luovuutta ja kehittymistä, henkilö toisaalta voi myös kokea motivaationsa ja työtehonsa laskevan, koska työn sijasta hänen voimansa kuluvat muutoksesta selviytymiseen. Tämä saattaa johtua siitä, että hän ei välttämättä tunne itseään varmaksi eikä päteväksi. Henkilö kokee muutostilanteen epäselvänä. Tällaisessa tilanteessa toiset haluavat siirtyä eteenpäin, suoraan vanhasta uuteen, tai jopa paeta muutostilanteesta, koska kokevat heissä itsessään olevan jotain vialla. He eivät ymmärrä, että kyse on pitkäaikaisemmasta muutosprosessista, kun jostain vanhasta siirrytään uuteen. (Bridges 2003, 5-6, 34-37, 62; Valtee 2002, 28-30.)

Nummelinin (2008, 19) mukaan muutostilanteissa henkilöt luovat muutoksille henkilökohtaisen merkityksen. Siksi heidän yksilölliset reaktionsa tulisi huomioida ja niitä pitäisi kunnioittaa. Muutos merkitsee jostakin luopumista. Henkilön on

arvioitava elämäntilanteensa uudelleen. Hänen on pohdittava esimerkiksi omia vaikutusmahdollisuuksiaan asioissa, jotka koskevat häntä. Kotterin ja Cohenin (2002) mukaan muutoksessa mukana olevien ihmisten pitää tiedostaa, että jokainen heistä voi toimia muutoksen hyväksi. Muutoksen tarpeen tiedostaminen lähtee ihmisistä itsestään ja hän voi edesauttaa sitä vaikuttamalla tunteisiinsa. (Nummelin 2008, 19; Kotter & Cohen 2002, 27-31.)

Työyhteisöissä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta tarkastelee Sydänmaanlakka (2004) teoksessaan. Hän käsittelee siinä työntekijöiden sopeutumista muutoksiin, jotka edellyttävät uusien asioiden ja toimintatapojen oppimista. Eräs oppimisen määritelmä on, että oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Ne johtavat muutoksiin hänen toiminnoissaan. Uusiin toimintatapoihin ja toimintamalleihin oppiminen ovat keinoja, joiden avulla voidaan säilyttää oikeus sille toiminnalle, jota organisaatio harjoittaa. Yksilöiden kyvyistä ja halusta oppia uutta lähtee organisaatioiden oppiminen. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

## 2.5 Muutosvastarinta

Valtionhallinnon organisaation johto ei pysty vaikuttamaan siihen, milloin muutos tapahtuu tai esimerkiksi, mitkä virastot yhdistetään, vaan niitä koskevat päätökset on tehty muualla. Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaoppaan (2010) mukaan muutosvastustus on yksilön keino säädellä muutosta ja muutostah-  
tia sellaiseksi, että se sopii hänelle itselleen ja hänen omaan ajatteluunsa. Samalla se voi myös olla tapa poistaa esteitä, jotka liittyvät muutokseen sekä muokata muutoksessa olevaa asiaa sellaiseksi, että sen ymmärtää. Muutosvastustukseen liittyvät kyseenalaistaminen ja kriittisyys jalostavat kehitystä, jolloin muutoksen vastustaminen on hyvä, hyödyllinen ja luonnollinen asia. Jos taas muutokseen liittyvä kauhu lamauttaa toiminnan ja kehittymisen, muutosvastustus on negatiivinen ja vaikea asia. Muutosvastustus tulee tiedostaa, hyväksyä ja käsitellä sekä huomioida kriittiset mielipiteet ja pyrkiä selvittämään, mitä muutosvastustuksen taustalla on. (Oikeusministeriö 1/2010.)

Henkilöstö yrittää usein pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, vaikka eivät olisi itsekään enää tyytyväisiä niihin. Parhaimmillaan muutosvastarinta voi rikastuttaa ja kehittää muutosprosessia kohti parempaa. Rakentava kriittisyys ja asioiden kyseenalaistaminen voivat auttaa muutoksen toteuttamisessa, jolloin välttyään tekemästä vääriä valintoja. (Erämetsä 2003, 99.) Se, että organisaatioissa vastustetaan asioita, on inhimillistä. Organisaatiossa ollaan huolissaan omasta reviiristä ja siinä tapahtuvista muutoksista.

Muutosvastarinta voi olla mitä tahansa toimintaa, kun sillä yritetään säilyttää nykyinen tilanne vastustamalla muutosta (Zaltman & Duncan 1977, 63). Holbechen (2006) mukaan muutoksen vastustaminen on loogista. Se tulee esiin usein aivan ymmärrettävistä huolista. Rasittavaksi ja merkittäväksi koetun muutoksen vastustaminen on luonnollinen reaktio. Sen voi ymmärtää johtuvan siitä, että ihmiset ovat tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla. Tämä tapa on toiminut heidän mielestään aina. Ihmiset pelkäävät, että he menettävät kontrollin ja kokevat siten itsensä haavoittuvaisiksi. Vastustus ei kuitenkaan aina ole pahasta, vaan Lewinin (1951) mukaan se on osa oppimista. Vastustusta voi ilmetä esimerkiksi kieltämisen, vihan, syytöksen ja hämmennyksen muodoissa. (Lewin 1951, 199-200.)

Muutoksen vastustaminen kuuluu muutoksen läpikäymiseen ja muutosprosessiin. Tämä johtuu siitä, etteivät kaikki organisaatiossa työskentelevät ole heti muutoksen alussa valmiita ja sitoutuneita muutokseen. On myös ymmärrettävä, että muutos tapahtuu henkilöstön kautta ja sen keskuudessa, ja se, että muutos onnistuu paremmin, jos siitä on viestitty organisaatiolle. Muutoksen vastustamista voi yrittää lieventää ottamalla ihmiset mukaan muutoksen läpivientiin. (Mei ym. 2004, 13-14.)

Samaa tarkoittaen, mutta hieman toisesta näkökulmasta asiaa tarkastelee André Vandemert (Valpola 2004, 48; Valpola 2007, 9), kun hän luokittelee organisaatioissa vaikuttavia erilaisia ihmistyyppjä ja sitä, miten ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Hänen mukaansa muutoksesta innostuu 2,5 % organisaation henkilöstöstä ja he ovat aina valmiina, kun kuulevat uuden haasteen. Mielipidevaikuttajia henkilöstöstä on 13,5 %, joiden keskeinen asema vaikuttaa muutoksen mukaan lähtemiseen. Seuraava ihmistyyppi Vandemertin mukaan on varhaissoveltajat,



joihin kuuluu 34 % henkilöstöstä. He testaavat uusia ideoita rohkeasti ja ovat sitkeitä uusien ideoiden saattamisessa toiminaan käytännössä. Heidän jälkeensä tulevat myöhäissoveltajat, joita on 34 %. Heidän muutokseen mukaanlähtöönsä vaikuttaa se, kun he luottavat asioiden toimivan käytännössä ja siihen, että he kokevat, ettei synny ongelmia. Muutosvastarinta, joka heillä on, poistuu, kun suurin osa henkilöstöstä on jo lähtenyt mukaan. Viimeiset henkilöt, joiden mielestä muutokset ovat turhia ja siten vastustavat muutoksia, ovat konservatiivit, joita henkilöstöstä on 16 %.

Muutosvastarinta ilmenee ihmisten käyttäytymisessä. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan se on henkilöstön kokemaa vastustusta muutosta kohtaan. Tyypillisesti ihminen kieltää uuden asian, koska ihmisessä herää pelon tai kauhunsekaisia tunteita. Tästä syystä on luonnollista vastustaa muutosta tai selittää, ettei ymmärrä muutosta, ja siksi ei tarvitse tehdä mitään. Tasapainon järkkäminen synnyttää yleisesti muutoksivastarintaa. Muuttuneessa tilanteessa henkilö kokee joutuvansa luopumaan hänelle jostakin tutusta ja turvallisesta. Myös vaikeus oppia uutta ja edellisessä kappaleessa mainittu pelko aiheuttavat muutoksivastarintaa. Henkilö saattaa jopa kokea muutoksen vahingollisena itselleen, tai organisaatiolle, jotka nekin selittävät muutoksivastarintaa, joka esiintyy henkilöstön keskuudessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100 - 102.)

Pelot, epäily, kritisointi ja kyseenalaistaminen kuuluvat terveeseen muutoksivastarintaan. Sen sijaan epätervettä muutoksivastustusta ohjailevat hallitsemattomat pelot, huhut ja tietämättömyys. Nämä viimeksi mainitut voivat passivoida organisaatiota. Jos henkilöstö jätetään muutostyön ulkopuolelle, epätervettä muutoksivastarintaa saattaa esiintyä. Kun pelot ja tietämättömyys saavat ihmisten mielissä vallan, voivat ne hallitsemattomina lamaannuttaa organisaation ilmapiirin. Muutosviestinnällä pyritään ymmärtämään muutoksivastarinnan syitä ja ohjata muutostyötä hallitusti oikeaan suuntaan. Organisaatio, joka pystyy muutoksen voimalla hyödyntämään tietoa, lisää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta, sen onnistumisesta sekä muutoksen tarpeesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 68.)

Muutoksivastarintaa kasvattavat huhupuheet, mikäli henkilöstöllä ei ole tietoa saatavilla tai muutoksesta tiedottaminen on heikkoa. Huhut leviävät epävirallisten

kanavien kautta henkilöltä toiselle ja henkilöstö pitää huhuja luotettavimpina lähteinä kuin virallista tietoa ja tiedotusta. Huhut ovat yleensä luonteeltaan negatiivisia ja ne lisäävät ihmisten muutosta kohtaan kokemaan pelkoa. Huhuilta ei voi välttyä organisaatiomuutosten aikana ja negatiivisia huhuja esiintyy enemmän kuin positiivisia. Negatiiviset huhut myös leviävät positiivisia huhuja nopeammin. Haitallisten huhujen määrää voi vähentää avoimella, säännöllisellä ja suoralla viestinnällä sekä lisäämällä tukea ja innostusta muutosta kohtaan. (Bordia ym. 2006, 604–606; Mei ym. 2004, 15.)

Muutoksen aikana tyypillisimmät huhut liittyvät mahdollisiin muutoksiin henkilöstön omassa työssä ja työskentelyolosuhteissa. Saatetaan pelätä työpaikan menetystä, urakehityksen katkeamista ja ikärasismia. Huhut saattavat pitää sisällään myös pelkoja työmäärän lisääntymisestä tai jopa palkan pienentymisestä. (Bordia ym. 2006, 608, 610, 611.)

Henkilöstö yrittää kontrolloida negatiivisten huhujen avulla oman työyhteisönsä olosuhteita. Huhuilla henkilöstö yrittää ymmärtää tapahtumia esittämällä näkemyksiään tulevaisuudesta organisaatiossa. Huhuilla myös varaudutaan pahimpaan. Ne ovat jonkinlaisia varoituksia tulevaisuuden mahdollisista haitallisista tapahtumista. Pelot ja epävarmuus saavat merkityksen, koska negatiiviset huhut oikeuttavat henkilöstön pelkoja ja epävarmuutta muutoksessa. (Bordia ym. 2006, 615–617.)

Huhut kuuluvat olennaisena osana organisaation sosiaaliseen rakenteeseen, eikä huhujen kieltäminen tai eristäminen hyödytä mitään. Huhujen kautta voidaan päästä lähemmäksi henkilöstön asenteita. Kun tiedostetaan eri huhutyypit ennakkoon, on mahdollista valmistautua muutoksen aiheuttamiin epävirallisiin keskusteluihin henkilöstön kanssa. Työympäristössä, joka on avoin ja rohkaisee kommunikointiin, voidaan negatiiviset huhut tunnistaa. (Bordia ym. 2006, 616–617.)

Brazzel ja Jones (2006, 111-112, 122-124) selittävät muutosvastarinnan olevan ihmisten puolustautumistapa turhautumistaan tai levottomuutta vastaan. Vastustamista voi esiintyä ihmisten välillä heidän välisissä suhteissa tai tilanteissa, kun muutosidea pidetään huonona. Kun ollaan eri mieltä asioista, nämä erilaiset nä-

kemyserot voivat saada aikaan muutosvastarintaa. Heidän näkemyksensä mukaan muutosvastarintaan voi olla hyviäkin syitä. Vastustuksen voi hyödyntää kuuntelemalla henkilöstöä. He mallintavat (2006, 124-127) vastustamisen kolmiportaiseksi. Ensimmäisenä ollaan tilanteessa, kun ei ymmärretä muutosta. Tällöin muutosvastarintaa on mahdollista vähentää perustelemalla muutoksen tärkeyttä sekä jakamalla tarpeeksi tietoa. Tämän jälkeen muutosvastarintaan reagoidaan tunneperäisesti, koska ei pidetä muutoksesta tai sen vaikutuksista omaan työhön. Pelätään oman työpaikan tai maineen menetyksiä. Muutosvastarintaa voidaan lieventää tässä tilanteessa avoimella keskustelulla. Viimeisessä vaiheessa vastustus kohdennetaan muutoksen johtajiin. Heistä ei pidetä johtajina tai heihin ei luoteta. Henkilön aiemmat kokemukset voivat saada aikaan näitä tuntemuksia. Sen lisäksi myös henkilön iällä ja sukupuolella on merkitystä. Johdon on ansaittava henkilöstön luottamus ja edellä todettuun vastarintaan on puututtava, jotta muutos saadaan toteutettua.

Samoin kuin Stenvall ja Virtanen edellä myös Mattilan (2007, 22) mukaan vastustamista voi aiheuttaa totutusta luopuminen sekä muutoksen aikaansaama epävakaus. On mahdollista, että tämän taustalla voi olla pelkoa, kuten saavutettujen etujen tai aseman menettämisestä tai pelkoa siitä, että uusissa haasteissa ja uuden oppimisessa ei ehkä pärjätäkään. Myös, jos ei ole ymmärretty muutosta tai sen seurauksia, esimerkiksi tiedon puutteen vuoksi, voidaan kokea muutosvastarintaa. Tiedon puutteeseen liittyen muutosvastarintaa voidaan kokea, mikäli muutoksen tarpeellisuutta ei ole perusteltu kunnolla, eikä muutokseen uskota, eikä myöskään nähdä siitä olevan suurta hyötyä.

Organisaatioiden johdossa muutoksiin liittyvät normaalit palautteet henkilöstöltä voidaan tulkita muutoksen vastustamiseksi, kun kyse saattaakin olla vain siitä, että henkilöstö haluaa osallistua muutokseen. Kun muutosvastaisilta kuulostavat mielipiteet huomioidaan organisaation johdossa, voidaan lisätä muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Mattilan mukaan muutosvastarinta tarkoittaa pääosin hyvää ja sen voi kääntää hyödyksi huomioimalla vastarinnan. (Mattila 2007, 21, 25-26.)

Sillä, miten organisaatio käsittelee muutosvastarintaa, se voi vaikuttaa muutosprosessin onnistuneeseen. Aarnikoivu (2008, 165-166) selittää tätä sillä, että huomi-

oimalla muutosvastarinnan, organisaatio voi tarkastella muutosta moniulotteisesti ja se voi jopa välttää tekemästä kohtalokkaita virheitä. Edelleen hänen mielestään muutosvastarinnan voi tulkita merkitsevän henkilökunnan korkeaa sitoutumista organisaation toimintaan. Vastavuoroisesti välipitämättömyys muutokselle kertoo työyhteisön sitoutumattomuudesta, jolloin henkilöstöön vaikuttaminen voi olla vaikeampaa. Aarnikoivu (2008, 168-169) esittää lääkkeeksi muutosvastarintaan muutosviestinnän, jota käsitellään jäljempänä seuraavassa luvussa.

Viestinnällä avulla ihmisiä voidaan motivoiva kohtaamaan muutokset mahdollisuuksina, sekä hallita muutosvastarintaa. Sanojen ja tekojen tulee olla tasapainossa keskenään. Viestin perille menon muutostilanteessa saattavat estää erilaiset häiriötekijät, kuten ihmisten erilaiset tunnetilat. Viestinnän oikealla ajoituksella on myös merkitystä. (Juholin 2009, 319, 322; Stenvall & Virtanen 2007, 70-71.)

## 2.6 Muutosviestintä

Muutokset epäonnistuvat todennäköisemmin, mikäli viestintää ei suunnitella kunnolla. Viestinnällä voidaan tukea muutosprosessia, sillä voidaan kuvailla, mitä muutos pitää sisällään, tai viestinnän avulla voidaan tiedottaa muutoksen tavoitteista. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen tapahtuu viestinnän avulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66-67.)

Muutosviestinnän avulla henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja välttämättömyys (Juholin 2009, 32). Tiedonkulku parantuu muutoksen aikana organisaatiossa muutosviestinnän avulla (Åberg 1993, 123). Henkilöstölle pitää pystyä kertomaan muutoksen tavoitteet sekä odotukset. Henkilöstöä pitää innostaa ja motivoida sekä sitouttaa muutostyöhön. (Kotter & Cohen 2002, 182.)

Pakottamalla muutosta ei saada vietyä läpi ja suunniteltaessa muutosviestintää tämä on hyvä tiedostaa. Yhtä tärkeää on tiedostaa myös se, että yleensä ei vastusteta itse muutosta, vaan muutoksen toteuttamistapoja. Muutoksen eri vaiheissa

tulisi pystyä reagoimaan toisenlaisiin viestintätapoihin, kuin mitä ennen muutosprosessia on mahdollisesti suunniteltu käytettävän. (Aula 1999, 211-212.)

Muutoksen toteutuksen yhteydessä joudutaan pohtimaan, mikä tieto on merkityksellistä ja kannattaako sitä kerätä. On myös ratkaistava, kenen mielipiteillä on merkitystä, kun arvioidaan muutoksen vaikutuksia sekä, miten organisaation jäsenet tavoitetaan oikeanlaisella tiedolla. Vaikka tietoa olisi tarjolla, henkilöstö kokee muutoksessa olevansa tiedon suhteen ulkopuolella. Kyse on henkilöstön halusta ja kyvystä käyttää tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 73.)

Muutosviestinnällä voidaan vähentää muutosvastarintaa. Muutoksen selkeä kuvaaminen muutosviestinnässä ja ajantasainen muutosviestintä auttavat. Edelleen muutosviestinnän tulisi olla avointa sekä herättää luottamusta henkilöstössä niissäkin tilanteissa, kun tulossa olevista muutoksista ei ole vielä mahdollista tiedottaa kaikkea. Keskustelut työntekijöiden ja esimiesten välillä lisäävät henkilöstön luottamusta tulossa olevaan muutokseen. Työntekijät kokevat olonsa turvallisemmaksi sekä heidän suhtautumisensa muutosta vastaan madaltuu. (Aarnikoivu, 2008, 168-168.)

Muutostilanteessa monimutkaisia asioita pitää pystyä kertomaan ymmärrettävästi ja kerronta ei saa tapahtua ”ylhäältä alas”-periaatteella. Muutoksesta viestittäessä pitäisi muistaa, ettei ainoastaan siirretä tietoa, vaan pyritään vuorovaikutuksessa luomaan tietoa. Kerrottaessa muutoksista tieto tulisi kertoa ymmärrettävästi siten, että muutoksen syyt ja oletetut vaikutukset sekä toteutustavat jäsenellään ja muokataan ymmärrettävään muotoon. Muutosviestintä on tärkeä osa muutosta. Jotta muutoksen läpivienti onnistuisi paremmin, viestintään pitäisi kiinnittää huomiota. Muutoksesta ja muutoshankkeen etenemisestä tulisi viestiä säännöllisesti ja muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa. Kun kerrotaan muutoksen etenemisestä, kerrotaan siitä totuudenmukaisesti; kerrotaan siis myönteisistä ja myös kielteisistä asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-66, 72 - 74.)

Kotter (2002) esittää, että muutostilanteessa auttaa, kun ihminen saadaan näkemään totuus ympäröivästä tilanteesta, tuntemaan muuttuva asia toisin ja sitä kautta toimimaan ja edistämään muutoksen läpivientiä. Tämä ei kuitenkaan onnistu suos-

tutteleamalla ihminen huomaamaan muutoksen tarve, vaan hänen pitää itse tiedostaa se sekä oma mahdollisuutensa edistää muutoksen läpivientiä. Tietoisuus muutoksen tarpeesta sekä pakottavuuden tunne alkaa toimia muutosta kohti täytyy herätä muutosta läpikäyvässä ihmisessä. Sitä voidaan edistää viestinnän avulla vaikuttamalla tunteisiin. Viestinnällisten taitojen avulla aikaansaatuun toimintaan perustuu ihmisten käyttäytymisen suuntaaminen muutoksen vastustuksesta muutoksen tukemiseen. Tietoisuus muutoksen tarpeesta lähtee ihmisistä itsestään ja sitä pystytään edesauttamaan vaikuttamalla juuri tunteisiin. Ihmisten pitää tiedostaa, että jokainen voi toimia muutoksen hyväksi. (Kotter & Cohen 2002, 3-7, 23, 27-31.)

Lewinin (1951) muutosprosessin läpiviemiseen kehittämää kolmivaiheista mallia on hyödyntänyt myös Klein (1996). Sitä mukaa, kun muutos etenee kolmivaiheisen mallin mukaan, myös viestintä muotoutuu ja muuttuu senhetkisen muutosprosessin vaiheen mukaisesti. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007) hieman aiemmin myös Klein (1996) korostaa, että viestintämuodoista tärkein on kasvokkain tapahtuva viestintä, koska silloin henkilöiden vuorovaikutus on mahdollista. Tämän lisäksi muitakin viestintäkanavia on syytä käyttää tukena, viestien muistuttamiseen ja niiden muistamiseen, kuten esimerkiksi kirjallista aineistoa. Muutosviestintää ei pitäisi keskittää pelkästään muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen, vaan tiedottamisella olisi tuettava koko muutosprosessin läpivientiä. (Klein 1996, 34.) Jotta muutosprosessiin liittyvää epävarmuuden tunnetta voitaisiin hälventää, tulisi jo muutosprosessin alusta lähtien kertoa, mitä on tapahtumassa, miten muutos tulee vaikuttamaan sekä selvittää muutosprosessin etenemistä. On perusteltava muutoksen tarve sekä siihen johtaneet syyt. Ensimmäisessä, sulatusvaiheessa organisaatiota valmistellaan tulevaan muutokseen. Johdonmukainen ja yhdenmukainen viestintä organisaation muun viestinnän kanssa tässä muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa voi lieventää henkilöstön mahdollisia muutosvastarintaan liittyviä ajatuksia. (Klein 1996, 41.)

Edelleen muutosprosessin toisessa, change, muutosvaiheessa viestitetään muutosprosessin etenemisestä ja muutoksen vaikutuksista. Vallitsevaa epävarmuutta on syytä keskittyä vähentämään. Syntyneitä väärinymmärryksiä tulisi selvittää sekä ottaa henkilökunnan palautetta vastaan. Henkilökunnan omia mielipiteitä ja ehdo-

tuksia tulisi nostaa esiin sekä rohkaista heitä keskustelemaan ratkaisuksista. Edelleen kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkeää, koska siten pystytään välttämään mahdollisia väärinkäsityksiä. (Klein 1996, 41-43.)

Lewinin mallin viimeisessä refreeze, jäädytysvaiheessa Klein (1996) korostaa edelleen sitä, että viestintää tarvitaan muutoksen onnistumisten julkittuomiseen. Onnistumisen julkistamisen kautta henkilökunnalle kerrotaan muutosten vaikutuksista. Samalla vahvistetaan henkilökunnan sitoutumista uuteen organisaatioon. Henkilökunnan kiittäminen ja palkitseminen muutoksen läpiviennissä on tehtävä viimeistään tässä vaiheessa. (Klein 1996, 37.)

Kuten edellä Lewin muutosprosessien eri vaiheissa välitettävää viestiä toistetaan kerta toisensa jälkeen. Valpolan (2004, 47) mukaan tarvitaan keskimäärin 17 toistoa viestinnässä, kunnes ihmiset saadaan uskomaan viestittävän asian vakavuus, ja että se aiotaan toteuttaa. Erityisesti silloin, kun kyse on ei-toivotuista tai oudoista asioista, vaaditaan useita toistoja ennen kuin ne hyväksytään. Mikäli toistojen väliin jätetään pitkiä taukoja, jätetään tilaa huhuille ja hämmennykselle, joten viestien toistaminen pitäisi toteuttaa lyhyen ajan sisällä.

Viestien sisällön ja kohderyhmien mukaan pitäisi valita käytettävät viestintäkanavat. Kun kyse on tärkeästä ja mahdollisesti voimakkaita tunnereaktioita aikaansaavista asioista, olisi parempi käyttää kasvokkain tapahtuvaa viestintämuotoa. Tällaista kasvokkain tapahtuvaa tapaa tarvitaan erityisesti muutosviestinnässä esimiesten, johdon ja työtovereiden kesken. Käyttämällä useita eri viestintäkanavia viestin perillemeno paranee. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 84; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 69-70; VN viestintäsuositus 2/2010.)

Valpolan (2004, 48-50) mukaan huhujen määrää lisäävät vähäinen viestintä sekä päätöksenteon hitaus. Organisaatiossa työskentelevien aikaa kuluu siihen, että yritetään ottaa selvää muutoksesta, odotellaan ja ihmetellään. Jo sillä, että kerrotaan muutokseen liittyvän päätöksenteon aikataulusta, voidaan vähentää huhuja. Kun viestintä on selkeää ja johdonmukaista, huhupuheet muutostilanteissa vähenevät. Uskottavuus menetetään, kun organisaation johto viestii muutoksen tarpeista ja tehdyistä ratkaisuksista ristiriitaisesti.

Muutosviestinnässä viestien selkeys, viestin tarvitsijan tavoittaminen sekä keskustelumahdollisuus ovat kolme tärkeää näkökulmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdyt päätökset perusteellaan ymmärrettävästi ja että viestit ovat johdonmukaisia. Viestin tarvitsijan tavoittaminen tarkoittaa sitä, miten henkilö kokee muutoksen hänen pohtiessaan, mitä hänelle tapahtuu ja miten muutos häneen vaikuttaa. Muutoksista viestittäessä ihmisille tulee antaa mahdollisuus keskustella. Heille täytyy antaa mahdollisuus heille kerrotun lisäksi kysyä lisää muutoksen tilasta. (Valpola 2007, 22.)

Onnistunut muutosviestintä madaltaa muutokseen liittyvää vastarintaa sekä motiivoi näkemään muutoksen mahdollisuutena. Henkilöstöä voi sitouttaa muutokseen tiedottamalla muutoksen etenemisestä ja onnistumisista. Organisaation jäsenet kykenevät sitoutumaan muutokseen, kun he ymmärtävät syyt ja seuraukset muutokselle. Ymmärryksen kautta syntyy sitoutuminen. Organisaation johto ja esimiehet vastaavat muutosviestinnästä ja heidän tulisikin näyttää esimerkkiä sitoutumisessa muutokseen. Kuitenkin myös henkilöstöllä on oma vastuunsa muutostilanteissa. Onnistuneeseen muutosviestintään yhdistetään palautetiedon merkitys, jolloin varmistetaan oikean tiedon saatavuus sekä yhteinen ymmärrys. Palautetta henkilökunnalta voi pyytää esimerkiksi kyselyillä, jotta saataisiin selville muutoksen tila. (Juholin 2009, 320-321, 325, 338.)

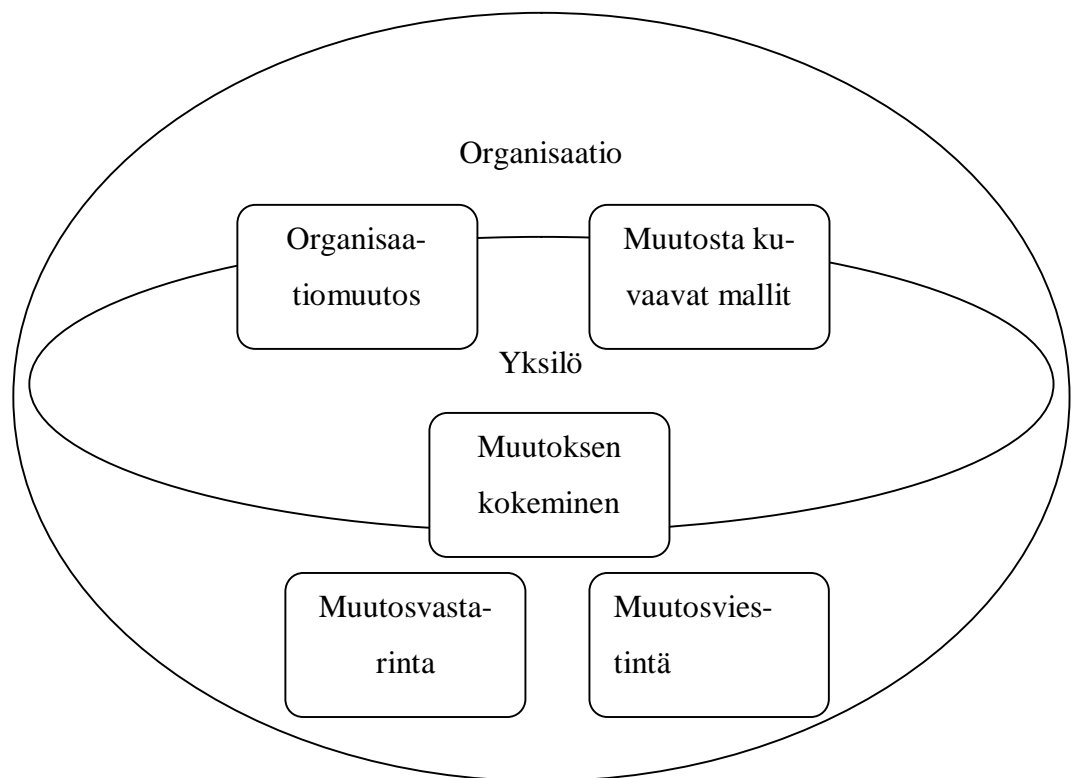
Kun vuorovaikutus on avointa, muutoksessa ymmärretään, mikä kenellekin on tärkeää. Henkilöstö miettii yleensä, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja sen sisältöön sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 64; VN viestintäsuositus 2/2010.)

Käräjäoikeudessa sisäinen viestintä tapahtuu päivittäisellä kanssakäymisellä työtovereiden ja esimiesten kanssa, erilaisissa yksikkö-, osasto- ja ryhmäpalavereissa sekä johtoryhmässä ja koulutus- ja tiedotustilaisuuksissa. Sähköiseen viestintään käräjäoikeudessa käytetään intranetiä, joka on käräjäoikeuden ensisijainen viestintäkanava. Intranetissä julkaistaan käräjäoikeuden sisäiset tiedotteet sekä ohjeet henkilökunnalle. Intranetin lisäksi sähköpostia käytetään, kun viestitään yksittäi-



selle henkilölle tai rajatulle ryhmälle. Johto järjestää henkilökunnalle säännöllisesti infotilaisuuksia, joissa esitellään ja käsitellään ajankohtaan liittyviä asioita.

Seuraavana olevassa kuviossa (kuvio 7) on pyritty pelkistetyksi, yhteenvedonomaaisesti kuvaamaan edellä läpikäytyjä tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä.



KUVIO 7. Yhteenvedo tärkeimmistä käsitteistä

### 3 KÄRÄJÄSIHTEERIN TOIMENKUVA

#### 3.1 Käräjäsihteeri

Tässä työssä tutkimuksen kohteena ovat käräjäsihteerien kokemukset. Tässä luvussa käydään läpi tämän työn tutkimuksen kohteena olevan käräjäsihteerin tehtäviä ja toimenkuvaa, koska niiden kuvaamista pidetään tämän työn kannalta tärkeänä, jotta tietoisuus ja ymmärrys tutkittavasta kohdehenkilöstä kasvavat.

Käräjäsihteereitä ei ole ollut vielä raastuvan- eikä kihlakunnanoikeudessa, vaan vasta vuonna 1993 toteutetun alioikeusuudistuksen jälkeen käräjäoikeudessa. Käräjäoikeusasetus (582/1993) määrittelee käräjäsihteeriin. Asetuksen 5 §:ssä todetaan, että ”käräjäoikeudessa voi tuomarin virkojen ja käräjäviskaalin virkojen lisäksi olla hallintopäällikön, sihteerin, kanslianhoitajan, osastosihteerin, käräjäsihteerin, haastemiesten esimiehen, haastemiehen, toimistosihteerin, toimistovirkailijan, virastomestarin ja vahtimestarin virkoja.”

Seuraavissa kappaleissa on haluttu kuvata niitä vaatimuksia ja velvollisuuksia, joita käräjäsihteeriltä vaaditaan hänen työssään ja tehtävissään. Nämä vaatimukset ja velvoitteet määrittävät käräjäsihteerin. Käräjäsihteeri työskentelee virkavastuulla ja pyrkii tekemään työnsä virheettömästi ja toimimaan oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi edellä esitetyssä luvussa kerrottu sitoutuminen työhön kuvastaa hyvin käräjäsihteerien toimintaa. Yleensä käräjäsihteeriksi ryhtyvät henkilöt ovat hyvin motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita. Käräjäsihteerien vaihtuvuus on hidasta ja käräjäsihteerinä työskentelevillä on yleensä pitkä virkaura.

Virkavala ja vastuu virkatoimista

Virkamiehen on käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Varsinkin korkeissa viroissa toimivilta edellytetään asianmukaista käytöstä myös vapaa-ajalla tai muuten julkisesti esiinnyttäessä. Virkamiehen on työssään noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Virkatehtävät on hoidettava asianmukaisesti ja viivytyksettä. Lahjuksia ei suvaita; taloudellista tai muuta etua ei saa

vaatia, hyväksyä tai ottaa vastaan, jos se voi heikentää luottamusta virkamieheen. (Valtiovarainministeriö 2005; VirkamiesL 750/1994.)

Ennen kuin kärjäsihteeri ryhtyy suorittamaan hänelle määrättyjä tehtäviä kärjäoikeudessa, hän on velvollinen vannomaan tuomarivalaa vastaavan valan tai antamaan tuomarinvakuutusta vastaavan vakuutuksen. Näin säädetään asetuksessa virkavalasta ja virkavakuutuksesta sekä tuomarINVALASTA ja tuomarinvakuutuksesta. (1183/1987.)

Suomen perustuslain 118 §:ssä säädetään siitä, että virkamies vastaa virkatoimien sa lainmukaisuudesta (731/1999). Valtion virkamieslain 4 luvun 14 §:ssä todetaan, että virkamiehen on suoritettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Virkamiehen on käytäyttyävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. (750/1994.)

Vaitiolo velvollisuudesta ja tietojen hyväksikäyttökiellosta säädetään laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Lain 23 §:ssä säädetään, että viranomaisen palveluksessa oleva samoin kuin luottamustehtävää hoitava ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä, eikä muutakaan viranomaisessa toimiessaan tietoonsa saamaa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolo velvollisuus.

Vaitiolo velvollisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ei saa paljastaa senkään jälkeen, kun toiminta viranomaisessa tai tehtävän hoitaminen viranomaisen lukuun on päättynyt. Edellä 1 tai 2 momentissa tarkoitettu henkilö ei saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi taikka toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi.

### Esteellisyys

Oikeudenkäymiskaaren 13 luvun 1 §:ssä todetaan, milloin tuomari on esteellinen. Saman luvun 2 §:ssä todetaan, että 5 luvun tuomaria koskevia säännöksiä sovelletaan myös tuomioistuimen muuhun jäseneseen, esittelijään, pöytäkirjanpitäjään ja siihen, joka tuomioistuimessa ratkaisee asian tai voi olla läsnä asiaa ratkaistaessa.

Käräjäsiihteerii on pöytäkirjanpitäjä riita- ja rikosasioiden istunnossa. Miten pöytäkirjanpitäjänä toimivan esteellisyys pystytään toteamaan ? Tuomarin esteellisyydestä säädetään oikeudenkäymiskaaren 13 luvun 8 §:ssä. Siinä todetaan, että asianosaisen tulee tehdä väite tuomarin esteellisyydestä heti ryhtyessään käyttämään asiassa puhevaltaa ja saatuaan tiedon asian käsittelyyn osallistuvista tuomareista. Edellä aiemmassa lainkohdassa todettiin, että tuomarin esteellisyyttä koskeva säädos koskee myös pöytäkirjanpitäjään.

Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa riita- ja rikosasioiden juttuluetteloihin merkitään tuomioistuimen kokoonpanon lisäksi myös käräjäsiihteerinä toimivan siihteerin nimi. Juttuluettelot ovat pääosin julkisia ja ne ovat nähtävillä käräjäoikeuden aulaassa olevalla ilmoitustaululla sekä kulloinkin käytössä olevan istuntosalin oveen kiinnitettynä.

#### Pätevöityminen käräjäsiihteeriksi

Käräjäsiihteeriksi ei opiskella missään oppilaitoksessa. Oikeustradenomi-koulutus antaa teoriapohjan, jos aikoo käräjäsiihteeriksi, mutta uusien henkilöiden perehdyttämiseen kuuluu käytännön opettelu käräjäoikeudessa, tutustuminen käsiteltäviin asioihin sekä asiakirjojen kulkuun käräjäoikeudessa. Oikeusministeriö kouluttaa käräjäsiihteeireitä vuosittain järjestämillään täsmäkoulutuksilla (Oikeusministeriön koulutussuunnitelma 2011).

Käräjäsiihteerit hankkivat ammattitaitonsa työssään ja tehtäviensä kautta. Käräjäsiihteerin työssään käyttämät ohjelmat on räätälöity oikeuslaitokselle. Emme käytä oppilaitoksissa opetettavia kaupallisia tekstinkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelmia. Käräjäoikeudella on käytössään riita-asioiden asiankäsittelyjärjestelmä Tuomas ja rikosasioiden asiankäsittelyjärjestelmä Sakari (OM 8/042/2006; OM 9/39/2005.) Työssään käräjäsiihteerii käyttää lisäksi erilaisia rekistereitä, kuten rikosrekisteriä tai väestötietojärjestelmää. (770/1993; 661/2009.)

## Virkanimike

Käräjäsiihteerii on määritelty käräjäoikeusasetuksessa (582/1993), mutta käräjäsiihteerii-virkanimikettä ei asetuksen määrittelystä huolimatta ole olemassa, vaan käräjäoikeudessa siihteerit ovat virkanimikkeiltään edelleen joko osastosiihteeritää tai toimistosiihteeritää, vaikka he työskentelisivät käräjäsiihteerinä.

Nimitystä käräjäsiihteerii käytämme arki- ja puhemielessä yleisesti käräjäoikeudessa lainkäyttöosastolla työskentelevistä osasto- ja toimistosiihteeristä, koska se kuvaa paremmin lainkäyttöosastolla työskentelevän siihteerin työtä.

Käräjäoikeudessa käsiteltävät asiat käsitellään ja ratkaistaan istunnossa, johon kutsutaan asian osapuolet, tai kansliamenettelyssä, jolloin asia ratkaistaan pelkäättään asiakirjojen perusteella kirjallisessa menettelyssä. (Oikeusministeriö 2010.) Käräjäsiihteerit osallistuvat käräjätuomarin apuna riita- ja rikosasioiden valmisteluun, käsittelyyn kansliassa tai istunnossa sekä edellä mainittujen asioiden jälkittöihin. Seuraavissa luvuissa on esitelty niitä asiaryhmiää, joita käräjäsiihteerit lainkäyttöosastoilla käsittelevät työkseen.

### 3.2 Riita-asiat

Riita-asioissa asian osapuolet, asianosaiset, ovat kantaja ja vastaaja. Asianosaiset ovat yleensä yksityisiä henkilöitä, mutta ne voivat olla myös yksityisoikeudellisia yhteisöjä, kuten osakeyhtiö, tai julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä, kuten kunta tai valtio. (Lappalainen ym. 2007, 59; OK 4/1734; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Riita-asiassa käsitellään yksityisoikeudellisista oikeussuhteista johtuvia riitaisuuksia, jolloin kyse saattaa olla suoritusvelvollisuuden laiminlyönnistä esimerkiksi maksamattomasta lainasta tai vahingonkorvauksesta. Siviiliasiat ovat tahdonvaltaisia asioita. Oikeudenkäynnin aloittaminen riita-asiassa on vapaaehtoista ja kantaja sekä vastaaja voivat keskinäisellä sopimuksellaan sopia jutun milloin tahansa jutun vireillä ollessa. Riita-asia tulee vireille, kun haastehakemus saapuu käräjäoi-

keuteen. (Lappalainen ym. 2007, 59; Havansi 2007, 81; OK 4/1734; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Oikeudenkäyntimenettely jakautuu riita-asioissa valmisteluun ja pääkäsittelyyn. Valmistelun tarkoitus on, että riita-asia voitaisiin käsitellä pääkäsittelyssä yhtäjaksoisesti. (Lappalainen ym. 2007, 803; OK 4/1734; Oikeuslaitos, Tuomioistuimet.)

Kun kirjallinen haastehakemus saapuu käräjäoikeuteen, riita-asian valmistelu aloitetaan. Oikeudenkäymiskaaren 5 luvun 2 §:n 1 momentin mukaan haastehakemuksesta on käytävä ilmi yksilöity vaatimus, seikat, joihin vaatimus perustuu, todisteet, joita kantaja aikoo asiassa esittää, sekä mitä hän kullakin todisteella haluaa näyttää toteen, oikeudenkäyntikulujen korvaamisvaatimus, jos kantaja näkee sen aiheellisena sekä, millä perusteella tuomioistuin on toimivaltainen käsittelemään kyseessä olevan asian. (Lappalainen ym. 2007, 805; OK 4/1734; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Mikäli riita-asian kannetta, haastehakemusta, ei jätetä tutkimatta tai sitä ei heti hylätä, tuomioistuimen on viipymättä annettava asiassa haaste. Haasteessa vastaajaa kehoitetaan vastaamaan kanteeseen ja hänelle ilmoitetaan seuraukset, mikäli hän ei tee niin. Jos vastaaja ei ole vastannut määräajassa, asia voidaan ratkaista antamalla yksipuolinen tuomio. Tällöin asian käsittely päättyy tähän. (Lappalainen ym. 2007, 814–815; OK 4/1734; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Mikäli asian käsittely jatkuu, seuraavaksi kirjallisen asiakirja-aineiston perusteella selvitetään, mitkä ovat riidattomia ja mitkä riitaisia seikkoja asiassa sekä kartoitetaan asiaan liittyvä oikeudenkäyntiaineisto todisteineen. Joissakin tapauksissa kirjallinen valmistelu riittää ja asiassa voidaan antaa ratkaisu ennen suullista käsittelyä, jos osapuolet ovat päätyneet esimerkiksi sovintoon. Jos on tarpeellista, asiassa voidaan pitää yksi tai useampi suullinen valmisteluistunto. Riita-asian pääkäsittely on suullinen, välitön ja keskitetty. Siinä käydään läpi vaatimukset ja niihin annetut vastaukset, otetaan vastaan todistelu, annetaan loppulausunnot ja lopulta käräjäoikeus antaa asiassa ratkaisunsa. (Havansi 2007, 81-82, 87; OK 4/1734; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Riita-asian käsittelyssä kärjäsihteerin tehtävänä on huolehtia asian kaikissa vaiheissa jutun asiakirjoista, huolehtia määräajoista, esimerkiksi haasteen tiedoksiantovaiheessa sekä toimia pöytäkirjanpitäjänä valmisteluistunnossa ja pääkäsittelyssä. Kun asia on ratkaistu, kärjäsihteerin huolehtii vielä asiakirjojen seulonnasta sekä arkistoinnista ja asianosaisille toimitettavista asiakirjoista.

### 3.3 Rikosasiat

Rikosprosessissa väitetään, että on tapahtunut rikos, jolloin rikoksesta epäillylle eli vastaajalle vaaditaan rangaistusta. Rikosprosessi voidaan jakaa esitutkintaan, syyteharkintaan ja varsinaiseen oikeudenkäyntiin. Esitutkinta aloitetaan, jos on syytä epäillä rikoksen tapahtuneen. Rikoksesta epäillyllä, ja mahdollisesti rikosasiassa myöhemmin vastaajalla, ei ole totuudessa pysymisvelvollisuutta. Sen sijaan rikosasian asianomistajan on ehdottomasti puhuttava totta. Sama koskee myös asiassa kuultavaa todistajaa, jonka on aina puhuttava totta rangaistuksen uhalla. Esitutkinnan päätyttyä poliisi laatii ilmi tulleista seikoista esitutkintapöytäkirjan ja siirtää sen viipymättä viralliselle syyttäjälle syyteharkintaa varten. (Havansi 2007, 121-124; Lappalainen ym. 2007, 62; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Syyteharkinta aloitetaan, kun syyttäjä esitutkintamateriaali on toimitettu syyttäjälle. Tehdessään syyteharkintaa syyttäjä arvioi, täyttääkö teko johonkin rikokseen liittyvän tunnusmerkistön. Lisäksi hän harkitsee, onko näyttöä tarpeeksi sekä onko todennäköisiä syitä epäillä rikoksesta epäillyn syyllistyneen tekoon. (Jokela 2005, 124; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Rikosasia tulee vireille pääsääntöisesti silloin, kun syyttäjä toimittaa kirjallisen haastehakemuksen kärjäoikeuden kansliaan. Tässä yhteydessä kärjäoikeuteen toimitetaan esitutkintapöytäkirja sekä sen liitteet ja siihen liittyvät kirjalliset todisteet. Tämän jälkeen rikosasian käsittely voi jatkua kärjäoikeudessa kirjallisessa menettelyssä, asiasta voidaan pitää valmisteluistunto ennen pääkäsittelyä tai vaihtoehtoisesti asia siirretään suoraan rikosasian pääkäsittelymenettelyyn. (Havansi 2007, 149; Jokela 2005, 277; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Rikosasian valmisteluistunto on harvinainen verrattuna riita-asian prosessiin. Rikosasioissa niitä pidetään vain laajoissa rikosasioissa, kuten esimerkiksi talousrikosasioissa. Rikosasian pääkäsittelymenettelyyn vastaaja haastetaan saapumaan joko henkilökohtaisesti tai uhalla, että asia voidaan ratkaista hänen poissaolostaan huolimatta. Rikosasian pääkäsittelyssä tuomioistuimen kokoonpano voi vähäisimmissä asioissa olla vain puheenjohtaja, mutta kokoonpano voi jutun laadusta riippuen koostua myös kolmesta tuomarista tai puheenjohtajana toimivasta tuomarista ja lautamiehistä. (Havansi 2007, 150-155; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Kuten riita-asian myös rikosasian pääkäsittelyn tulee olla suullinen, välitön ja keskitetty. Suullisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakirjat sekä mahdolliset kirjelmät esitetään suullisesti ilman, että niitä luetaan suoraan paperista. Asianosaiset voivat lukea vaatimuksensa sekä teknisiä ja numerotietoja sisältävät tiedot suoraan asiakirjoista, jos niitä on suullisesti esitettynä vaikea ymmärtää. Keskitetyllä pääkäsittelyllä tarkoitetaan sitä, käsittely on ajallisesti yhtäjaksoinen. Oikeudenkäynnissä pyritään välttämään pitempiä katkoksia. Välittömyysperiaatteella tarkoitetaan, että vain pääkäsittelyssä esitetty oikeudenkäyntimateriaali saadaan ottaa tuomiossa huomioon. (Havansi 2007, 155-156; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Pääkäsittelyssä oikeudenkäynnin prosessi etenee siten, että ensin syyttäjä esittää vaatimuksensa sekä niihin liittyvät perusteensa, jonka jälkeen asianomistaja voi ilmoittaa onko syyttäjän kanssa samaa mieltä. Vastaaja voi myöntää tai kiistää menettelleensä syytteen teonkuvauksessa esitetyllä tavalla ja myöntää tai kiistää syytteen. Lisäksi hänen tulee kertoa kantansa myös siihen, myöntääkö vai kiistääkö hän asianomistajan esittämät korvausvaatimukset perusteeltaan ja/tai määrrien osalta. Tämän jälkeen vuorossa ovat syyttäjä ja asianomistaja, jotka perustelevat kantansa tarkemmin. Heidän jälkeensä vastaaja lausuu myös oman näkemyksensä esitetyistä asioista. Seuraavaksi pääkäsittelyssä on vuorossa todistajien kuuleminen sekä esitetään mahdollinen muu näyttö. Kun todistelu on otettu vastaan, jutun asianosaisilla on mahdollisuus esittää loppupuheenvuoronsa. Tämän jälkeen tuomioistuin harkitsee päätöstä. Ratkaisu voidaan julistaa päätösneuvottelun jälkeen



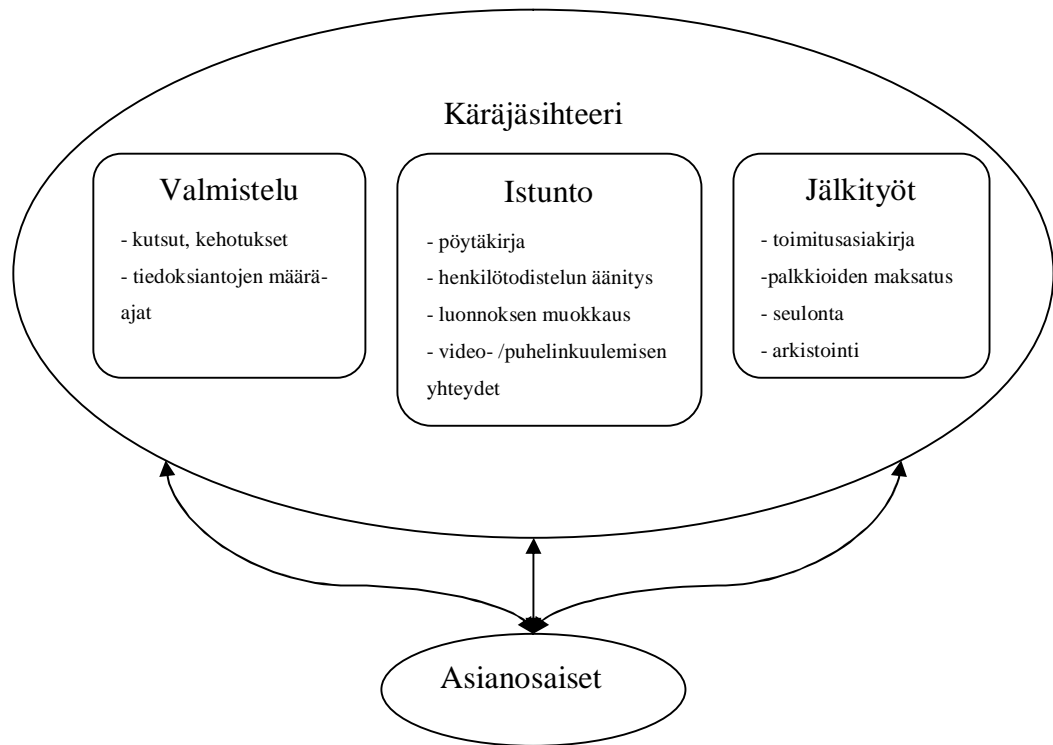
tai antaa kansliatuomiona myöhemmin. (Havansi 2007, 169; 689/1997; Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010.)

Rikosasian käsittelyssä kärjäsihteerin tehtävät voidaan jakaa valmisteluun, istunnossa tapahtuviin tehtäviin sekä jälkitöihin. Ennen istuntoa tapahtuvassa jutun valmistelussa kärjäsihteerin huolehtii esimerkiksi delegointimääräyksen perusteella kutsujen ja kehotusten allekirjoittamisesta ja toimittamisesta asiakkaille sekä tiedoksiannossa olevien asiakirjojen määräaikojen seurannasta. Istuntokäsittelyssä kärjäsihteerin tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat pöytäkirjan pitäminen ja tuomio-luonnoksen muokkaaminen, henkilötodistelun äänittäminen sekä video- ja puhe-linkuulemisyyhteysistä huolehtiminen. Istunnon päätyttyä kärjäsihteerin huolehtii toimitusasiakirjojen toimittamisesta asiakkaille, palkkioiden maksatuksesta, asiakirjojen seulonnasta ja arkistoinnista.

#### 3.4 Rikosasioiden kirjallinen menettely

Vastaajan suostumuksella yksinkertainen rikosasia voidaan eräin edellytyksin ratkaista ilman pääkäsittelyä. Poliisi tiedustelee esitutkinnan yhteydessä rikoksesta epäillyltä ja asianomistajalta suostumusta kirjalliseen menettelyyn. Syytettä laiteissaan syyttäjä harkitsee pääkäsittelyn tarpeellisuuden ja tekee siitä esityksen haastehakemuksessa. Rikokset, joita kirjallisessa menettelyssä voidaan ratkaista, ovat sellaisia, joista ei voida tuomita yli kahden vuoden vankeusrangaistusta. Tavallisimpia käsiteltäviä rikoksia ovat varkaus, kavallus ja pahoinpitely. Kirjallisen menettelyn edellytyksenä on, että vastaaja tunnustaa teon ja rikoksen asianomistaja antaa suostumuksensa kirjalliseen menettelyyn. Kirjallisessa menettelyssä asia ratkaistaan kärjäoikeuden kansliassa ja ratkaisu annetaan ennalta ilmoitettuna päivänä. Jos asiassa pitää kuulla todistajia, kirjallinen menettely ei ole mahdollinen ja asia on siirrettävä pääkäsittelymenettelyyn. Kirjallisessa menettelyssä vastaajalle voidaan tuomita sakkorangaistus tai enintään yhdeksän kuukauden ehdollinen tai ehdoton vankeusrangaistus. (Oikeuslaitoksen palvelusivut 2010; 689/1997; 894/2001.)

Rikosasian kirjallisessa menettelyssä kärjäsihteerin tehtävät ovat muutoin samat kuin rikosasian käsittelyssä paitsi, että kirjallisessa menettelyssä ei istutokäsittelyä ole.



KUVIO 8. Kärjäsihteerin tehtävät asian eri vaiheissa

Edellä kuviossa 8 on kuvattu pelkistettynä edellä kerrotut kärjäsihteerin tehtävät. Kuviossa esiintyvät valmistelu-, istunto- ja jälkityöt -vaihe sisältyvät niin riita-asioiden kuin myös rikosasioiden käsittelyyn muutoin paitsi rikosasian kirjallisen menettelyn osalta, jossa istutokäsittelyä ei ole. Kärjäsihteeri pitää asian käsittelyn eri vaiheissa yhteyttä asianosaisiin.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU

Tässä luvussa kuvataan ensin opinnäytetyön kohteena oleva organisaatio Päijät-Hämeen käräjäoikeus ja sen toimintaympäristö. Luvun seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja sen analysointi. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Kohdeorganisaatio Päijät-Hämeen käräjäoikeus

Päijät-Hämeen käräjäoikeus kuuluu Kouvolan hovioikeuden tuomiopiiriin ja käräjäoikeuden tuomiopiiriin muodostavat tällä hetkellä seuraavat kunnat ja kaupungit: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä. Käräjäoikeuden tuomiopiirin väestömäärä 31.12.2011 oli 202 236 (100/2008; 410/2008; 618/2008; 454/2009; Käräjäoikeuksien työtilastoja 2011). Väestömäärän perusteella Päijät-Hämeen käräjäoikeus on tällä hetkellä yhdenneksi suurin maan 27:stä käräjäoikeudesta.

Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa on Lahden kanslia ja Heinolan kanslia (410/2008; 1776/2009). Lahden kansliassa hoidetaan kaikkia käräjäoikeuden toimialaan kuuluvia tehtäviä. Heinolan kansliassa hoidetaan laamannin määräämät tehtävät niin, että siellä asioiva saa tarvitsemansa oikeudelliset palvelut. Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa työskentelee yhteensä 81 henkilöä, joista suurin osa työskentelee Lahden kansliassa. Heinolan kansliassa työskentelee tällä hetkellä 9 henkilöä.

Tässä luvussa on käytetty vuoden 2011 tilastotietoja, koska ne ovat tällä hetkellä olemassa olevat julkaistut tilastotiedot.

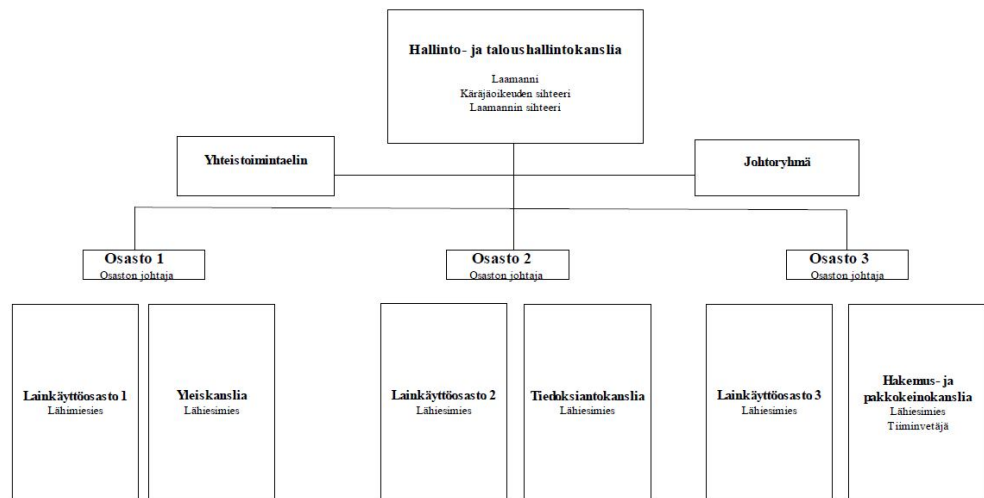
Vuonna 2011 Päijät-Hämeen käräjäoikeuteen saapui 19 488 asiaa ja niistä ratkaistiin yhteensä 19 923 asiaa. Rikosasioita käräjäoikeuteen saapui 2 593, joista ratkaistiin 2 307 ja riita-asioita saapui 14 053, joista ratkaistiin 14 657. Edellä mainituista riita-asioista laajalla haastehakemuksella (L-asia) tuli vireille 322 ja niitä ratkaistiin 310 asiaa. (Käräjäoikeuksien työtilastoja vuodelta 2011.)

Keskimääräinen käsittelyaika Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa rikosasioissa oli 2,3 kuukautta ja vastaava aika laajoissa riita-asioissa oli 5,1 kuukautta. Käräjäoikeuden toimintamenot vuonna 2011 olivat 5 378 226 euroa. (Käräjäoikeuksien työtilastoja 2011.)

Tilastoja tarkastellen Päijät-Hämeen käräjäoikeus on valtakunnallisessa vertailussa maan kärkitasoa. Poliisi omalta osaltaan huolehtii siitä, että juttujen esitutkinta sujuu joutuisasti ja syyttäjällä juttujen läpimenoajat eivät veny pitkiksi.

Käräjäoikeuden toiminnassa sovelletaan käräjäoikeuslakia (581/1993) ja –asetusta (582/1993) sekä käräjäoikeuden työjärjestystä (2010). Käräjäoikeuden tehtävänä on ratkaista riita- ja rikosasioita sekä käsitellä hakemusasioita. Näistä asiaryhmistä riita- ja rikosasioista on kerrottu edellisessä luvussa 3. Käräjäoikeus on päällikkövirasto ja käräjäoikeuden toimintaa johtaa laamanni. Hän vastaa käräjäoikeuden toimintakyvystä ja tulostavoitteiden toteutumisesta. Hän ratkaisee lisäksi hallinto- ja talousasiat, osallistuu lainkäyttötoimintaan sekä valvoo lain soveltamisen ja laintulkinnan yhdenmukaisuutta käräjäoikeudessa.

Kuviossa 9 on esitelty Päijät-Hämeen käräjäoikeuden organisaatio. Kuviosta käy ilmi, että käräjäoikeuden organisaatio on malliltaan linja-organisaatio. Vaikka Heinolan kanslia ja sen henkilökunta toimii Heinolassa, Heinolan kanslian toiminnot on organisaatiossa integroitu Lahden kanslian toimintoihin.



KUVIO 9. Pääjät-Hämeen käräjäoikeuden organisaatio. Käräjäoikeus 2011.

Pääjät-Hämeen käräjäoikeus jakaantuu kolmeen osastoon. Osastot vastaavat kaikista työnjakonsa mukaisista sekä Lahden kanslian että Heinolan kanslian tehtävistä. Osastot ja kansliat toimivat itsenäisinä yksikköinä ja vastaavat, että niille määrättyt asiat käsitellään tarkoituksenmukaisesti, huolellisesti ja joutuisasti (käräjäoikeuden työjärjestys 2011).

Laamanni määrää henkilöstön sijoittelun osastoille ja kanslioihin sekä kullekin osastolle johtajan. Osaston työskentelystä vastaa osaston johtajana toimiva käräjätuomari. Kullakin lainkäyttöosastolla on käräjätuomareita. Lisäksi osastoilla ja kanslioilla on yksi tai useampia lähiesimiehiä, kansliahenkilökuntaa sekä haastemiehiä. Osastolla tai kansliassa voi olla työskentelytiimejä, joilla on nimetty tiiminvetäjä.

Osaston johtaja johtaa, valvoo ja kehittää osaston toimintaa. Hän osallistuu lainkäyttötoimintaan osaston muiden käräjätuomareiden kanssa sekä huolehtii lainkäytön yhtenäisyyden toteutumisesta osastolla ja osastojen kesken. Käräjätuomari huolehtii ja vastaa hänelle määrättyistä lainkäyttöasioista ja muista tehtävistä. (Käräjäoikeuslaki 18e §.)

Osastolla tai yksikössä lähiesimiehenä toimii laamannin nimittämä osasto- tai toimistos sihteeri, haastemiesten esimies taikka muu virkamies. Lähiesimies toimii osastonsa tai yksikkönsä kansliahenkilöstön tai haastemiesten esimiehenä ja vastaa vastuualueensa toiminnan asianmukaisesta sujumisesta. Hän osallistuu myös vastuualueelleen kuuluvaan työntekoon.

Käräjäoikeuslain 19 §:n ja käräjäoikeusasetuksen 22 §:n mukaan kansliahenkilökuntaan kuuluva suorittaa tehtävät, jotka hänelle on määrätty. Laamanni voi määrätä kansliahenkilökuntaan kuuluvan omalla vastuullaan valmistelemaan ja ratkaisemaan kansliassa käsiteltäviä lainkäyttöasioita.

Kuten edellä luvussa 3 esiteltiin, kärjäsihteerin tehtäviin kuuluu osallistua riita- ja rikosasioiden käsittelyyn valmisteluvaiheessa, itse istunnon aikana sekä jälkitöissä. Kärjäsihteerin työ on monipuolista toimistotyötä. Erikoisuutena normaalia toimistotyöstä voitaneen pitää sitä, että kärjäsihteeri osallistuu rikos- ja riita-asioiden istuntokäsittelyihin. Istunnoissa kärjäsihteeri on pöytäkirjanpitäjä ja vastaa muista istunnon aikana tapahtuvista käytännön tehtävistä. Kärjäsihteerin työ sisältää asiakaspalvelua, asiakkaiden neuvontaa ja opastusta. Lainkäyttösastolla kärjäsihteerit työskentelevät tiimissä siten, että neljä tai viisi kärjäsihteeriä muodostaa yhden tiimin. Tiimillä on vetäjänsä edellä mainittu lähiesimies.

Kärjäsihteerin tehtäviin kuuluu riita- ja rikosjuttujen asianosaisten, todistajien, tulkien ja mahdollisten lautamiesten tilaaminen oikeudenistuntoon. Hän huolehtii istunnon aikana todistelun tallentamisesta. Kärjäsihteerin tehtäviin kuuluu myös pitää yhteyttä sidosryhmiin kuten syyttäjään, sekä jutun asianosaisiin ja heidän avustajiinsa. Kärjäsihteeri huolehtii asiakirjojen toimittamisesta niitä tarvitseville viranomaisille sekä asianosaisille.

Kärjäsihteerin työ edellyttää hyviä toimistotyön perustietoja ja -taitoja, hyvää atk-osaamista, yhteistyökykyä, kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon, lisäksi vaaditaan organisointi- ja stressinsietokykyä sekä hyvää palveluasennetta. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi kärjäsihteeriltä vaaditaan muutosvalmiutta ja kykyä ennakoida muutosta. Kärjäsihteeriltä edellytetään

työnkehittämisvalmiuksia sekä jatkuvaa oman osaamisen ylläpitoa. (Heli-työnhakupalvelu). Kelpoisuusvaatimus kärjäsihteeriksi määrätään kärjäoikeusasetuksessa. Kelpoisuusvaatimuksena on varanotaarin tutkinto, soveltuva opistotason tutkinto tai ylioppilastutkinto taikka käytännön kokemuksella saavutettu vastaava hyvä perehtyneisyys tuomioistuimen kansliatyöhön. (582/1993.)

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Anttilan (2006) mukaan tapaustutkimus kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista havainnointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimus kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Toisaalta sitä voidaan tarvittaessa myös täydentää henkilöiltä saatavilla tiedoilla. Valitun tapauksen taustalla on tietty vertaileva ote, jonka tulos tulee raportoida ja perustella. Tapaustutkimusta voidaan suunnata esimerkiksi työn tutkimukseen ja työyhteisöjen tutkimukseen. (Anttila 2006, 393 – 394.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat työyhteisön jäsenet ja heidän kokemuksensa siitä, kun työyhteisössä tapahtuu muutos ja siten on haluttu paremmin ymmärtää yksilön kokemuksia.

Tapaustutkimus tuottaa syvempää ymmärrystä kohteestaan, kuten miksi jokin asia tapahtuu ja mikä johtaa erilaisiin ratkaisuihin. Tapaustutkimuksella voi nostaa esiin tärkeitä pieniä havaintoja asioista, joihin voidaan myöhemmin pureutua tarkemmin. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteena voivat olla esimerkiksi kohteiden taustatekijät, ajankohtainen tilanne. Tarkoitus on tutkia tiettyä kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä tai yhteisöjä. Tapaustutkimuksella pyritään antamaan kohteesta täydellinen kuva. (Anttila 2007, 119 – 120.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöiden, tutkimuksen kohdejoukon, valinta tehdään harkinnanvaraisesti teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Heitä ei valita käyttämällä satunnaisotosta. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 6, 62; Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.)

Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt tietävät käsiteltävän aiheen hyvin tai heillä on kokemusta siitä. Tällä tavalla tutkittavasta aiheesta saadaan laaja aineisto. Laadullisen tutkimuksen jokainen tutkimustilanne on omanlaisensa ja jokainen tutkimus on aina uusi tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä saavuttamaan tilastollisia yleistyksiä ja laadulliseen tutkimukseen osallistujien määrä voi jäädä pieneksi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85, 87-88; Varto 2005, 149.)

Tässä opinnäytetyössä on tutkimuksen kohteena ollut käräjäoikeuden henkilöstö, käräjäsihteerit, joita käräjäoikeudessa on tällä hetkellä kaikkiaan 18. Heistä osallistui tutkimukseen kuusi käräjäsihteeriä. Kaikki käräjäoikeuden käräjäsihteerit ovat naisia. Heistä lähes kaikki työskentelevät käräjäoikeuden Lahden kansliassa. Vaikka valittu kohdejoukko ja haastateltavien joukko ei ole lukumäärältään suuri, voi haastateltavaksi valikoituja pitää edustavana otoksena käräjäoikeuden kansliahenkilökunnasta. Tutkimukseen osallistuneet käräjäsihteerit olivat työskennelleet nykyisessä työssään keskimäärin 15 vuotta ja olivat oman alansa asiantuntijoita. He kaikki ovat olleet mukana tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä organisaatiomuutoksessa.

Kullakin haastateltavalla on pitkä työkokemus käräjäsihteerin tehtävistä. Ennen tässä opinnäytetyössä käsiteltävää organisaatiomuutosta käräjäsihteerit ovat läpikäyneet jo vuonna 1993 toteutetun alioikeusuudistuksen, jossa yhtä aikaa uudistettiin alioikeusorganisaatiota yhdistämällä silloiset raastuvanoikeuden ja tuomionkunnat käräjäoikeuksiksi sekä myös uudistettiin riita-asiain oikeudenkäyntimenettelyä. Yhtä aikaa näiden edellä mainittujen uudistusten kanssa toteutettiin ja otettiin käyttöön alioikeuksissa myös uusi asioiden automaattinen käsittelyjärjestelmä, jolla korvattiin sitä ennen manuaalisesti pidetyt siviiliasioden diaarit. Edellä todettulla halutaan selittää sitä, että jo ennen nyt käsiteltävää organisaatiomuutosta käräjäsihteerit ovat jo läpikäyneet työuransa aikana useita muutoksia niin asioiden käsittelyprosesseihin liittyviä kuin myös yksiköiden yhdistämiä.

Haastattelun, yhtenä laadullisen aineiston hankintamenetelmänä, avulla voidaan ymmärtää kokemuksia, tunteita ja tietoja hyödyntäen tutkijan omia kokemuksia



sekä ammattitaitoa. Havainnoimalla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, mistä keskustellaan, miten erilaisia asioita tehdään. Laadullisen aineiston kokoamisessa otetaan huomioon tutkitun ilmiön sisältöyhteys, ilmiön tarkoitus sekä prosessi, jossa ilmiö esiintyy. (Anttila, 2006, 108, 175, 178; Kananen 2008, 24-25). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yksilön kokemuksia, joten ainakin Anttilan mainitsema ilmiön tarkoitus esiintyy opinnäytetyössä. Muutoksen tai organisaatiomuutoksen voinee ymmärtää prosessina, jossa yksilön kokemus tuosta muutoksesta esiintyy. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksikön kokemuksia ja siksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä.

Kun tavoitteena on selvittää muutosta ja kokemuksia siitä, aineiston hankkiminen voi tapahtua haastattelemalla, tässä tapauksessa kärkeäsihteereitä. Koottaessa haastattelun avulla aineistoa Anttila (2006) toteaa, että pelkästään nauhoittamalla ja pelkän puheen perusteella ei saada esiin kaikkea haastattelun aikana tapahtuvasta. Kun haastateltavan ilmeet, eleet ja tilan käyttö tallennetaan, voi ymmärtää ja arvioida paremmin, mitä tarkoittaa esimerkiksi haastateltavan tauko haastattelun aikana. (Anttila, 2006, 188.)

Onko tilanne sama, kun opinnäytetyön tekijä tuntee tutkittavan aiheen ja haastateltavat henkilöt? Tässä tilanteessa opinnäytetyön tekijällä on esiyymmärrys aiheesta ja asiantuntemusta huomata ilman kuvatalementamista, mitä haastateltava tarkoittaa, jos haastateltava pitää tauon haastattelun aikana. Anttilan esittämän tilanteen voi ymmärtää hyväksi silloin, kun tutkija tekee tutkimusta hänelle vieraasta aiheesta ja vieraassa ympäristössä. Hän ei entuudestaan tunne aihetta, eikä haastateltavia henkilöitä. Hänen täytyy pystyä jälkikäteen aineistoa analysoidessaan palaamaan, tarkistamaan ja tulkitsemaan haastattelussa tapahtunutta. Tässä tapauksessa hyvä vaihtoehto on haastattelun aikana samaan aikaan tehtävät muistiinpanot esimerkiksi koetuista tai ilmaistuista tunteista.

Haastattelussa käydään keskustelua ja keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta sekä hänen johdattelemaan kuitenkin niin, että haastattelu on vuorovaikutusprosessi, missä haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 204.) Haastattelija voi haastattelutilanteessa joutua motivoimaan haastateltavaa sekä pitämään haastattelua yllä. Haastateltavan on luotettava siihen,

että hänen kertomustaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelun aikana keskustellaan. Teemahaastattelussa ei tarvitse olla tietty kokeellisesti aikaansaatu yhteinen kokemus. Teemahaastattelulla tehdyssä haastattelussa saadaan vastauksia kulloinkin tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja –ominaisuuksista enemmän. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36, 40-41.)

Teemahaastattelussa keskustelu kulkee jäsenneilyn rungon mukaan. Se tarjoaa juonen keskustelulle, mutta siihen ei välttämättä tarvitse sitoutua tiukasti. (Anttila 2007, 124.) Teemahaastattelussa kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta haastateltavan mukaan niiden järjestys sekä laajuus voivat vaihdella. Teema-alueiden väljyys tekee mahdolliseksi tutkittavan ilmiön moninaisuuden esiintuomisen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 67.) Etukäteen on päätettävä haastattelun ajankohta, paikka, kesto sekä siinä käytettävä välineistö. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Hirsjärvi & Hurme 2008, 59-60.)

Jotta haastattelu etenee ja pysyy halutussa aiheessa, etukäteen on tehty jäsentely tai runko, joka noudattaa tämän opinnäytetyön kysymyksenasettelua. Haastattelun aikana haastattelurungon tehtävä on pitää käytävä keskustelu tutkittavassa aiheessa sekä toimia tutkijan muistilistana. Tällöin ei jää käymättä läpi tärkeitä teemoja, varsinkin jos haastateltavalla on enemmän kerrottavaa jostakin häntä kiinnostavasta aiheesta. Haastattelurungon avulla voi myös palata takaisin aiheeseen, mikäli keskustelu on lähtenyt rönsyilemään. Teemahaastattelussa haastattelija voi jatkaa teema-alueiden pohjalta sekä syventää keskustelua pidemmälle. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 67.)

Haastattelun edetessä teemojen painotusta tulee muuttaa sen mukaan, mitä aihetta haastateltava pitää tärkeänä. Ennalta ei voi tietää, mitkä teemat jäävät vähemmälle käsittelylle. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 98) toteavat, että tutkijan on kontrolloitava analyysin tekemistä tiedonantajan, ei tutkijan ennakkokäsityksen mukaan. Tutki-

jan ei tulisi määritellä, mikä on tärkeää ja mikä ei, koska tutkimuksen tarkoitus on selvittää haastateltavan näkemys aiheesta.

### 4.3 Aineiston keruu

Haastateltaville kerrottiin tämän opinnäytetyön tekemisestä ja sen aiheesta sekä tehtävistä haastatteluista ennen haastattelujen aloittamista. Haastattelut on tehty joulukuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Käräjäsiihterien kanssa käydyt keskustelut taltioitiin kirjoittamalla niistä haastattelujen aikana muistiinpanot. Haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa, joka oli väljä. Kysymyksiä ei oltu rajattu tarkasti, eikä haastateltavien odotettu vastaavan valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan luotettiin kunkin haastattelun etenevän teemoihin luonnollisesti. Tarkoitus oli tuoda esiin, miten yksilö kokee muutoksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 78.)

Haastattelut etenivät teema kerrallaan. Haastateltavia pyydettiin ensin kuvailemaan, millaisena he kokivat kyseessä olleen organisaatiomuutoksen, jolloin haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen pääkysymykseen muutoksen kokemisesta. Tämän jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan, millaiseksi he arvioivat oman toimintansa organisaatiomuutoksen aikana, jolloin vastauksia toivottiin tutkimuskysymykseen mahdollisen muutosvastarinnan kokemisen osalta. Vielä heitä pyydettiin kertomaan, millaista organisaatiomuutoksen aikainen viestintä heidän mielestään oli ollut, jolloin tutkimuskysymykseen muutosviestinnän osalta haettiin vastauksia. Haastateltaville annettiin riittävästi aikaa vastata kuhunkin teemaan. Kaikkiaan aikaa haastatteluihin kului 30 minuutista 1,5 tuntiin. Haastateltavat valitsivat itse haastattelupaikat. Haastattelujen aikana ei tapahtunut keskeytyksiä, eikä ollut häiriötekijöitä.

Haastatteluista purettiin auki ne kohdat, jotka katsottiin liittyvän tämän opinnäytetyön aiheeseen ja sen tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa esiin tulleita muita asioita ei otettu mukaan. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 47 liuskaa.

Tähän opinnäytetyöhön ei ole otettu aineistosta suoria lainauksia, koska on haluttu taata haastateltavien pysyminen täysin anonyymeina. Tällöin ei ole vaaraa, että

suorasta lainauksesta sanavalinnan perusteella pystyisi päättämään vastaajan henkilöyden.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Aineiston voi purkaa auki sanasta sanaan tai valikoiden, esimerkiksi teemojen mukaan. (Anttila 2007, 128; Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.) Tässä tapauksessa aineiston purettiin auki valikoiden teemojen mukaan.

Yksittäinen sana, teema, aihe, lause tai lauseen osa voi olla sisällönanalyysin tarkasteluyksikkö. Anttilan mukaan (2006) sisällönanalyysin luokitusrunko on luetelo tutkimuksen kaikista sisältöluokista, joihin sisältyy osioita. Haastattelun, tekstin, sisältöä kuvataan ja tutkimustehtävä tai aineiston laatu ohjaavat tarkastelu-yksikön määrittämistä (Anttila 2006, 293; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.) Läh-  
tökohtaisesti voinee olettaa, että haastatteluista löytyvät ne samat teemat, joista haastateltavien kanssa on haastatteluissa puhuttu, ja ne myös oletettavasti muistut-  
tavat käytettyä haastattelurunkoa. Teemat saattavat vaihdella, ja sen mukaan, mikä aihe haastateltavaa kiinnostaa, on mahdollista, että aineistosta löytyy jopa uusia teemoja, jotka myös tukevat tutkimuskysymyksiä. Haastattelurunkoa ja sen tee-  
moja apuna käyttäen käräjäsihteerien haastatteluista oli mahdollista koota kohdat, joissa he kertoivat kustakin teemasta. Tällöin oli mahdollista tehdä vertailua tee-  
mojen esiintymisistä aineistossa.

Hurmeen ja Hirsjärven (2008) mukaan analyysin perusta on aineiston kuvailemi-  
nen. Tällöin on tarkoitus kuvailla ilmiötä ja kokemuksia. Jotta haastattelun avulla kerättyä aineistoa voisi tulkita, täytyy se luokitella. Luokitellun aineiston eri osia voidaan myöhemmin vertailla, yksinkertaistaa ja tulkita. Luokittelu myös jäsentää tulkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–150.) Raaka-aineiston auki-  
purkamisen yhteydessä alkoi muodostua ajatuksia, jonkinlaista luokittelua, sisäl-  
lön teemoittelusta, ensin karkealla tasolla.

Sisällönanalyysia voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sisällönanalyysissä aineistosta yritetään löytää yhtäläisyyk-

siä haastattelun avulla hankituista teksteistä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja, kuten haastatteluja. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus päättelyllä ja tulkinnalla sekä kytkeä tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Sillä voidaan analysoida tekstiä systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä kuvataan tekstien sisältöä sanallisesti. Tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Tämä työ pohjautuu aineistolähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä yhdistetään käsitteitä. Näin pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 112.)

Kulloinkin kyseessä oleva tutkimustehtävä ohjaa pelkistämistä. Pelkistäminen tapahtuu purkamalla auki aineistosta tutkimustehtävälle olennaiset ja kuvaavat ilmaukset käyttäen apuna tutkimustehtävän kysymyksiä. Aineiston läpikäymiseen voidaan käyttää apuna erivärisiä kyniä ja alleviivaustekniikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 – 110.) Käydessäni aineistoa läpi tein samalla merkintöjä teemojen suhteen. Samansisältöiset asiat merkitsin samoilla väreillä. Värien avulla oli helpompaa hahmottaa teksteistä kokonaisuutta. Tämän jälkeen oli mahdollista luokitella aineistosta teemat, jotka liittyivät opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Pelkistämisen jälkeen aineiston ryhmittelyssä aineistosta esiin nousseista ilmauksista pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaisuudet, sama tarkoittavat ilmaisut yhdistetään luokaksi ja tälle luokalle annetaan sen sisältöä kuvaileva nimi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Teemoittelun jälkeen tein tulkintani aineistosta.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tulosten siirrettävyyttä, koska kulloinkin tutkittavaa tapausta pidetään ainutlaatuisena, eikä kahta samanlaista tapausta ole,

jolloin tutkimusaineistoa tulkitaan ja tarkastellaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 165, 227, 232.) Edelleen Hirsjärven ym. (2009, 227-228, 232) mukaan luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi laadullisessa tutkimuksessa on kuvattava tarkasti, mitä on tehty.

Laadullisessa tutkimuksessa on läsnä tutkijan ennakko-oletukset, tutkijan tapa ymmärtää ennen tutkimusta kohteensa ja tutkijan kyky saattaa tämä ennakoitu tutkimuksensa osaksi. Kun tutkittava ja tutkija ovat samassa maailmassa, tässä tapauksessa samassa organisaatiossa, heillä molemmilla on samoja, mutta myös erilaisia merkityskokonaisuuksia, joiden perusteella he ymmärtävät maailman. Tutkimus ei voi kokonaan jättää huomioimatta tutkijan ennakko-oletuksia, eikä tutkittavan tutkimuksen kohteiksi tulevissa toimissa vaikuttavaa kokonaiskäsitystä maailmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133; Varto 2005, 34-35.)

Tässä tapauksessa on pyritty olemaan mahdollisimman avoin aineistosta esiin nouseville asioille siten, etteivät tutkijan omat ajatukset tai käsitykset vaikuta aineiston analyysiin tai tulkintaan. Analyysimenetelmän valinnalla on pyritty varmistumaan siitä, että tulkinnat pitävät paikkansa. Aineistolle on oltu lojaali ja on pyritty olemaan huolellinen merkityksien yhteyksien osalta. Kuitenkin tutkija voi ymmärtää tutkittavaa vain oman kokemusmaailmansa kautta, jolloin tutkijan oma lähtökohta on läsnä. (Varto 2005, 62-63.)

Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa käyttämällä yhdessä useita tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa voisi siis olla mukana useampi tutkija tai aineistoa olisi mahdollista kerätä useamman kuin yhden henkilöstöryhmän näkökulmasta; esimerkiksi käräjäsihteerit, jotka edustavat työntekijöitä sekä laamanni ja osaston johtajat, jotka edustavat käräjäoikeuden johtoa. Tässä tapauksessa valittiin kuitenkin vain käräjäsihteerit, koska työntekijöiden näkemykset kiinnostivat tämän opinnäytetyön tekijää enemmän kuin johdon näkemys aiheesta. Luotettavuutta voisi lisätä myös, jos tutkija kerää aineiston sekä kyselyn että haastattelun avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Tämän tutkimuksen pätevyyttä olisi voinut lisätä käyttämällä esimerkiksi kyselyä haastattelun rinnalla ja siten laajentaa tutkittavien joukkoa. Tämän työn kannalta haastattelu oli kuitenkin kyselyä parempi vaihtoehto, koska haastattelussa oli mahdollista

tehdä tarkentavia kysymyksiä. Kyselyssä vastaaja olisi saattanut jättää johonkin kohtaan vastaamatta, jos ei olisi ymmärtänyt kysymyksen tarkoitusta.

Tämän opinnäytetyön tekijän kokemattomuus haastattelijana voi olla luotettavuutta heikentävä tekijä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 68 – 71). Opinnäytetyön tekijälle oli hieman epäselvää, kuinka nopeasti kysymyksestä toiseen olisi voinut siirtyä tai kuinka paljon kulloistakin kysymystä havainnollistavia esimerkkejä olisi voinut antaa kuitenkaan joutumatta johdattelemaan haastateltavia. Tästä syystä haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten tärkeys korostui ja heidän annettiin vastata rauhassa jokaiseen kysymykseen, vaikka he olisivat toistaneet itseään.

Tässä opinnäytetyössä esitetyn kohdeorganisaation ja siinä työskentelevien käräjäsihteerien tehtävistä tutkijalla itsellään on useiden vuosien kokemus, joten tiettyjen osa-alueiden tuttuus helpotti haastateltavien kanssa yhteisen kielen ja käsitteiden löytämistä ja ymmärtämistä. Anttilan mukaan (2006) tutkijan esiymmärrys asiasta tulee esiin tutkijan aikaisemmasta tiedosta ja käytännön kokemuksista. Tuomalla tämä esiymmärrys esille saadaan lähtökohta tulkinnalle, toisin sanoen tutkija saattaa lukijan tietoiseksi taustanäkemyksistään. (Anttila 2006.)

Aiheen valintaan on vaikuttanut se kohdeorganisaatiossa meneillään ollut merkittävä muutos ja se, että aineisto on ollut saatavilla. Tietous tutkimuskohteena olleesta organisaatiosta edisti tämän työn tekemistä. Tämän työn aloittaminen oli helpompaa kuin, mitä se olisi ollut tilanteessa, jossa tutkimuskohteena oleva organisaatio olisi ollut entuudestaan vieras.

Tutkija piti itsensä tietoisena läheisestä yhteydestä kohdeorganisaatioon niin, ettei se vaikuttaisi tuloksiin heikentävällä tavalla. Joissain kohdin tämä tuttuus saattoi vaihtua haasteeksi, koska työskennellessään samaan aikaan käräjäoikeudessa tämän opinnäytetyön tekijältä saattoi jäädä huomaamatta sellaisia seikkoja, jotka olisivat ilmenneet, jos joku täysin ulkopuolinen olisi tarkastellut kohteena olevaa organisaatiota sekä kohderyhmänä olleita käräjäsihteereitä. Tästä syystä tämän opinnäytetyön tekijä ei myöskään ole voinut olla täysin varma, vastasivatko haastatellut käräjäsihteerit kaunistelematta totuudenmukaisesti ja avoimesti. Kuitenkin

haastatteluihin osallistuneiden kärjäsihteerien vastaukset olivat kattavia ja niiden perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Vaikka tässä työssä ei ole käytetty haastateltavien suoria lainauksia, saadut vastaukset on tulokset-osiossa kirjoitettu niin tarkoin kuin ilman suoria lainauksia on mahdollista kirjoittaa. Näin on pyritty esittämään mahdollisimman selkeä kokonaiskuva.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta kärjäsihteerä. Näissä mukana olleissa kuuden kärjäsihteerin haastattelussa vastaukset poikkesivat vain vähän toisistaan. Kylläntymisessä aineiston alkaa toistaa itseään, eikä se tuota enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Aineiston kylläntymisen kannalta aineiston muodostuminen kuudesta (n=6) haastattelusta on riittävä määrä, koska haastatteluissa ei tullut enää muista poikkeavia näkemyksiä.

Laadullinen tutkimus, ja siihen liittyen jokainen tutkimustilanne, ovat aina ainutlaatuisia. Merkitykset eivät pysy samoina ajasta ja paikasta toiseen. (Varto 2005, 93.) Haastateltavilta saatu aineisto kytkeytyy kohdeorganisaatioon ja siinä tapahtuneen organisaatiomuutoksen kokemuksiin, eikä siitä saatuja tuloksia ole tarkoitus yleistää koskemaan muita organisaatioita. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on valtionhallinnon organisaatio ja toimialaltaan erityinen. Tavoitteena on ollut ymmärtää muutoksessa olevien ihmisten kokemuksia. Haastateltavien kokemukset ovat henkilökohtaisia ja ne koetaan hyvin subjektiivisesti, joten myös saadut tulokset ovat subjektiivisia.



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineistosta yhdistäväksi yläluokaksi muodostui käräjäsihteerien muutoksen kokeminen ja siihen liittyen alaluokiksi muutokseen liittyvät epävarmuudet, muutoksen vaikutukset tehtäviin, muutosvastarinta sekä muutosviestintä, joita seuraavassa käsitellään tutkimuskysymyksittäin.

Haastattelun keskeiset tulokset on esitetty taulukossa 1 ja ne on tässä luvussa kirjoitettu auki haasteltavien vastausten mukaisesti. Lisäksi jokaisen alaluvun lopussa esitetty yhteenvetotaulukon kuhunkin alalukuun liittyvät tärkeimmät tulokset.

TAULUKKO 1. Yhteenvetotaulukko tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Käräjäsihteerien muutoksen kokeminen	
Muutokseen liittyvät epävarmuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koettu tiedon vähäisyys</li> <li>- Epävarmuus omasta kohtalosta</li> <li>- Uudet työtoverit, uusi työympäristö</li> </ul>
Muutoksen vaikutukset tehtäviin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintatapojen muuttuminen</li> <li>- Suunnittelu</li> <li>- Ohjeistuksen ja valvonnan lisääntyminen</li> <li>- Työtehtävien lisääntyminen</li> <li>- Stressi</li> </ul>
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistuminen muutoksen suunnitteluun</li> <li>- Henkilökunnan kuuleminen</li> <li>- Menettelytavat</li> <li>- Vaikutusmahdollisuuksien puute</li> </ul>
Muutosviestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintäkanavat</li> <li>- Henkilökunnan kuuleminen</li> <li>- Täsmällinen, oikea tieto – huhut</li> <li>- Vuorovaikutustaidot</li> </ul>

## 5.1 Muutokseen liittyvät epävarmuudet

Yhdistymisvaiheissa haastateltavien kertoma työntekijöiden kokema tiedon vähäisyys kuvailtiin työntekijöiden kokemana epävarmuutena. Oli epätietoisuutta siitä, mitä uudistus tuo tullessaan. Haastateltavat kuvailivat tätä epävarmuutena ja he selittivät tätä tunnettaan siten, että heillä oli epävarma tunne siitä, miten itselle yhdistymisvaiheessa käy, säilyykö haastateltavilla heidän nykyinen työnsä ja tehtävänsä vai joutuvatko he mahdollisesti opettelemaan jotain ihan uutta. Haastateltavat kantoivat huolta myös siitä, että heille tutut työtoverit saattavat vaihtua, jolloin he jännittivät myös uuteen työympäristöön siirtymistä. Haastateltavat totesivat, että tämä epävarmuus sai heissä aikaan kielteistä suhtautumista muutokseen. Sen he kuvailivat vaikuttavan työssä jaksamiseen kuluttamalla heidän voimavarojaan. Edelleen haastateltavat kokivat epävarmuutta siitä, että arvostetaanko heidän tekemäänsä työtä samalla tavalla uudessa organisaatiossa verrattuna vanhaan.

### TAULUKKO 2. Muutoksen liittyvät epävarmuuden kokemukset

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Koettu tiedon vähäisyys koettiin epävarmuutena</li><li>- Epävarmuus omasta kohtalosta yhdistymisen jälkeen</li><li>- Uudet työtoverit, uusi työympäristö koettiin epävarmuutena</li><li>- Koettu arvostuksen puute koettiin epävarmuutena</li><li>- Kielteinen suhtautuminen muutokseen</li></ul> |
|---|

## 5.2 Muutoksen vaikutukset tehtäviin

Haastateltavat kertoivat haluavansa tehdä juuri sitä työtä, mitä he sillä hetkellä tekivät, vaikka he sitä ajoittain pitivätkin kuormittavana työn nopeatempoisuuden ja vaihtelevien tilanteiden vuoksi. Vuosien varrella kärjäsihteerit ovat tottuneet lainsäädännössä tapahtuvien muutosten vaikutuksiin omaan työhönsä, kuten esimerkiksi edellä luvussa 3 kerrotun rikosasioiden kirjallisen menettelyn. Tällaisia muutoksia haastateltavat eivät kuitenkaan pystyneet vertaamaan tässä opinnäyte-työssä käsiteltävään organisaatiomuutokseen, jossa suhteellisen lyhyessä ajassa yhdistettiin kolme pienempää yksikköä yhdeksi yksiköksi. Organisaatiomuutosta jännitettiin eri tavalla, kuin heidän normaaleina muutoksina pitämiään lainsäädännössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia heidän työhönsä. Kuitenkin haastateltavilla oli halu selviytyä organisaatiomuutoksesta sekä pärjätä uudessa muodostetussa organisaatiossa.

Kärjäsihteerit kertoivat heillä omasta mielestään olevan hyvä ammattitaito, hyvät tiedot ja taidot omasta työstään. He kertoivat vuosien saatossa osallistuneensa työnantajan järjestämiin lisäkoulutuksiin. He pitivät myös jatkossa tärkeänä oman ammattitaitonsa ylläpitämistä sekä halusivat tehdä monipuolista työtä. Tähän haastateltavat kertoivat liittävänsä uuden oppimisen, jota tapahtuu aina, kun lainsäädännössä tehdään heidän työhönsä liittyviä muutoksia. Haittaavana tekijänä uuden oppimiselle he pitivät kiirettä; aikaa ei tuntunut jäävän riittävästi uusiin asioihin paneutumiseen.

Muutoksen ollessa käynnissä haastateltavat arvelivat sen tarkoittavan sitä, että heillä aiemmin käytössä olleet toimintatavat väistyvät ja tilalle tulee uusia, mutta huonompia vaihtoehtoja. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että muutosvaiheessa ei oltu tarpeeksi tarkoin määritelty, millaisin toimintatavoin yhdistyneessä kärjäoikeudessa aletaan toimia. Tällä haastateltavat tarkoittivat, että etukäteen ei oltu käyty läpi eri asioiden menettely- tai toimintotapoja, eikä niistä oltu sovittu yhteisiä käytänteitä. Yksityiskohtaisempaa suunnittelua jäätiiin kaipaamaan, ja tähän liittyen vastauksista ilmeni, että olisi toivottu, että tällaiseen suunnitteluun otettaisiin enemmän mukaan niitä henkilöitä, jotka käytännössä tekevät ja hoitavat asioi-

ta. Haastateltavat uskoivat, että käytännön osajien mukaan ottaminen olisi helpottanut muutoksen läpivientä. Edelleen haastateltavat tarkensivat, että mukaan ottamisella olisi ollut vaikutusta myös koettuun vastustukseen muutosta kohtaan, kun itse olisi saanut olla vaikuttamassa muutokseen.

Muutoksen epäiltiin saavan aikaan ohjeistuksen ja valvonnan lisääntymistä. Haastatelluille epämääräisiksi jääneet muutoksen tavoitteet ja tarkoitus aiheuttivat ainakin osittain tilanteita, ettei aina oikein ymmärretty muutosta, eikä sitä, mihin sillä pyritään. Turhaksi koetun työn arveltiin vievän aikaa käräjäsiihteerien ydintehtäviltä. Tätä turhautumista selitettiin sillä uskomuksella, että jostain syystä omia tehtäviä ei enää yhdistymisen jälkeen ollut mahdollista hoitaa niin hyvin kuin aiemmin. Työtehtävien muutoksia tai jopa lisääntyneitä tehtäviä esitettiin erääksi syyksi tähän. Vielä osa haastateltavista totesi, että työmäärä ei välttämättä jakaantunut tasan työntekijöiden kesken, vaan joillakin työntekijöillä oli enemmän töitä kuin toisilla. Haastateltavat selittivät turhautumisen kokemista myös muutoksen aiheuttamalla stressin kokemisella. Tunnetta haastateltavat kuvailivat siten, että ollaan jatkuvassa muutoksessa, ei ole vielä ehditty sopeutua edelliseen muutokseen, kun uutta on jo tulossa.

### TAULUKKO 3. Muutoksen vaikutukset tehtäviin

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintatapojen muuttuminen - käytössä olevat väistyvät ja tilalle uusia, huonompia toimintatapavaihtoehtoja, määrittelyn puute</li> <li>- Osallistuminen suunnitteluun - käytännön osajien mukaan ottaminen</li> <li>- Epäily ohjeistuksen ja valvonnan lisääntymisestä</li> <li>- Lisääntyvät työtehtävät, ei aikaa hoitaa omia työtehtäviä yhtä hyvin kuin ennen, työmäärän epätasainen jakaantuminen</li> <li>- Stressin kokeminen jatkuvista muutoksista</li> </ul> |
|---|

### 5.3 Millaiseksi kärjäsihteerit arvioivat oman toimintansa muutoksen aikana?

Kokemukset siitä, että henkilökunta ei voinut osallistua muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen riittävästi, näkyi haastateltavien vastauksissa kielteisinä mielipiteinä organisaatiomuutosta kohtaan. Haastateltavien vastauksissa esiintyi ilmaisuja, että henkilökuntaa kyllä kuultiin, mutta sillä ei ollut merkitystä tai niitä ei otettu huomioon ja muutokset vain vietiin läpi. Muutama haastateltava esitti tilanteen, jossa mahdollisesti muuttuvista työtehtävistä ei haastateltavien ymmärryksen mukaan oltu ehditty keskustella asianomaisen henkilön kanssa, kun henkilö olisi haastateltavien käsityksen mukaan kuullut niistä työtovereilta. Mahdollisesti tällaisen tilanteen toteutuessa tällainen menettelytapa koettiin huonona. Haastateltavien mielestä työtehtäviä järjestettäessä pitäisi keskustella tällaisista asioista ensinnäkin henkilön kanssa, jota muutos koskee. Henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin vaikuttavan niin, että mikäli henkilökunta olisi ollut enemmän mukana muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa, henkilökunnan suhtautuminen uudistukseen olisi saattanut ollut myönteisempää.

#### TAULUKKO 4. Muutosvastarinta

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistumismahdollisuuden puute muutoksen suunnitteluun</li> <li>- Henkilökunnan kuulemisen merkitys muutosten läpiviennissä</li> <li>- Käytetyt menettelytavat muutosten läpiviennissä</li> <li>- Vaikutusmahdollisuuksien vaikutus muutokseen suhtautumisessa</li> </ul> |
|--|

### 5.4 Millaista oli organisaatiomuutoksen aikainen viestintä?

Haastateltavat eivät pitäneet yhdistymisten aikaan tapahtunutta muutosviestintää täysin hyvänä, mutta eivät myöskään aivan epäonnistuneena. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että viestinnässä olisi pitänyt enemmän kiinnittää huomiota käytettyihin viestintäkanaviin. Haastateltavat kokivat, että yhdistymisten aikana vies-

tinnässä käytettiin enemmän sähköistä viestintätapaa, sähköpostia tai intranettiä, kun he sen sijaan olisivat kaivanneet enemmän henkilökohtaista viestintätapaa, kuten esimerkiksi johdon järjestämiä tiedotustilaisuuksia tai yksikkö- ja osastopalavereja. Haastateltavat kertoivat, että yhdistymisvaiheessa henkilökuntaa tutustutettiin toisiinsa, kun järjestettiin yhteistilaisuuksia, jonne toivottiin kaikkien osallistuvan. Näitä tilaisuuksia pidettiin yleisesti hyvänä, mutta ongelmaksi haastateltavat kokivat sen, että kaikki eivät pystyneet työtehtäviltään osallistumaan tällaisiin tilaisuuksiin. Haastateltavat toivoivat, että johto olisi ollut aktiivisempi kuuntelemaan henkilökuntaa ja että johto olisi keskustellut heidän kanssaan heitä askarruttavista ja heille tärkeistä asioista. Sähköisiltä viestintäkanavilta omaan työhön tai omiin työtehtäviin liittyviä vastauksia oli vaikea löytää myös siksi, että haastateltavilla ei ollut ylimääräistä aikaa työtehtävien lomassa tiedon etsimiseen. Haastateltavien mielestä huomioon olisi pitänyt ottaa huomioon myös erot siinä, että osalla henkilökunnasta muuttuivat työtehtävät ja jopa työskentelypaikka, ja joillain pelkästään organisaation nimi. Haastateltavat totesivat, että viestintä olisi pitänyt kohdentaa edellä oleva huomioiden yksittäisten työntekijöiden kohdalla olennaisiin asioihin.

Kun viestintä pääosin tapahtui sähköisten viestintäkanavien kautta, haastateltavat kokivat, että täsmällisen ja ”oikean” tiedon saaminen oli vaikeaa. Kunkin lukiessa yksin muutokseen liittyviä viestejä ja tiedotteita ja sen jälkeen miettiessään niitä, haastateltava totesivat, että viestien aiheuttamien huolien esiintuominen jäi vähiin. Haastateltavat kertoivat kokeneensa hankalaksi esittää omia mielipiteitään tai ehdotuksiaan. Koettu vuorovaikutuksen puute muutosviestinnässä toi esiin kielteisiä mielteitä muutosta kohtaan. Haastateltavat kertoivat kokeneensa, että heillä ei ollut mahdollista tavoittaa ja keskustella kasvokkain muutosten vaikutuksista esimiehen kanssa. Yhden haastatellun mielestä tiedonkulku katkeili, jolloin hänen mukaansa alkoi liikkua kaikenlaisia huhuja.

Yleisesti vastauksista voi nähdä, että haastateltavien mielestä suurempaan yksikköön yhdistyneiden yksiköiden työntekijät olivat aiemmissa yksiköissään tottuneet viestimään kasvokkain ja päivittäin, jolloin tällainen tiedonkulutapa oli koettu parempana ja asiat tuntuivat hoituvan joutuisammin. Osa haastateltavista koki, että osin tietoa tulee liikaa, jos kaikki saapuva tieto jaetaan kaikille, jolloin

yksittäinen työntekijä ei työn tekemisensä, eikä työaikansa puitteissa ehdi suodattaa kaikkea hänelle saapuvaa tietoa. Tämä hidasti työskentelyä entisestään ja koettiin jopa hankaloittavan asioiden hoitamista.

Osa vastaajista koki päinvastoin kuin edellä, että mikäli tiedonvälitystä rajoitetaan, jaettu tieto ei välttämättä tavoittanut sitä tarvitsevia. Kun muutosviestintä koettiin liian vähäiseksi, siitä seurasi haastateltavien mielestä, että työyhteisössä tieto alkoi kulkea epävirallisia reittejä pitkin, jolloin huhuja ja väärää tietoa alkoi liikkua. Tämä puolestaan sai aikaan haastateltavien mielestä tilanteen, jossa kyräily ja kateus toisia kohtaan lisääntyivät, mikä puolestaan huononsi haastateltavien mielestä työyhteisön ilmapiiriä muutoksen aikana.

Organisaatiomuutoksen vaiheissa kärjäsiihteerit pitivät vuorovaikutustaitoja tärkeänä. Tätä selitettiin siten, että vaikka muutos koettiin rankaksi, yritettiin kuitenkin olla osa ryhmää ja kunnioitettiin toista työtoveria, eikä puhuttu toisesta pahaa selän takana. Alun kankeisiin tilanteisiin yritettiin suhtautua positiivisesti. Ymmärrettiin, että organisaatiomuutoksen aikana perustehtävien hoitaminen voi tuntua kiireiseltä, joten töitä yritettiin tehdä ahkerasti. Jos työtoveri tarvitsi apua, häntä autettiin. Vuorovaikutustaitojen rinnalla tätä toisten auttamista ja samalla vastuun kantamista pidettiin tärkeänä. Haluttiin keskittyä tekemään töitä muutosmyllerryksen aikana. Ymmärrettiin myös, että sopeutuminen uusiin työtovereihin vie aikaa, eikä kuitenkaan haluttu vetäytyä omiin kuppikuntiin.

#### TAULUKKO 5. Kokemukset muutoksen aikaisesta viestinnästä

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valittujen viestintäkanavien käyttö – sähköinen ilmoitustaulu, kasvotusten</li> <li>- Johdon keskustelut henkilökunnan kanssa - kuuleminen/kuunteleminen</li> <li>- Täsmällisen, oikean tiedon löytäminen vaikeaa sähköiseltä ilmoitustaululta</li> <li>- Jaetun tiedon tavoitettavuus – huhujen ja väärän tiedon liikkeellelähtö</li> <li>- Vuorovaikutustaitojen merkitys osana ryhmää</li> </ul> |
|--|

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten kohdeorganisaationa olleen käräjäoikeuden rakennemuutokseen liittynyt organisaatiomuutos koettiin kohde-ryhmänä olleiden käräjäsihteerien näkökulmasta, miten he itse toimivat organisaatiomuutoksen aikana sekä millaista käräjäsihteerien mielestä muutoksenaikainen viestintä oli. Käräjäsihteerien omalla toiminnalla tarkoitettiin sitä, esiintyikö muutosvastarintaa ja muutoksenaikaisella viestinnällä muutosviestintää. Tämän opinnäytetyön tietoperustalla sekä saaduilla tutkimustuloksilla toivotaan olevan hyötyä tulevilla muutoksilla ja niiden läpivienneillä.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa kuvattiin organisaatiomuutosta ja sen hallintaa. Sitä tarkasteltiin ensin yleisellä tasolla esittämällä muutokseen kehitettyjä malleja sekä organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Siitä, miten yksilö kokee muutoksen, kuvattiin erilaisia muutoksen vaiheita, muutokseen liittyvää muutosvastarintaa sekä vielä sitä, miten muutoksen läpivientiä voi edistää muutosviestinnällä. Muutoksen onnistuneeseen läpivientiin vaikuttavat johdon ja esimiesten muutosta koskeva tiedottaminen ja viestintä.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa haettiin mahdollisimman monipuolista tietoa organisaatiomuutosta ja sen hallinnasta. Vastauksia siihen haettiin haastattelemalla käräjäoikeuden henkilökunnasta käräjäsihteereitä. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja tulosten analysoinnissa käytettiin sisälönanalyysia.

Saatujen vastausten perusteella voi sanoa, että käräjäsihteerit ovat käsitelleet läpikäytyä muutosta oman työnsä kannalta sekä omien kokemustensa kautta. Vastauksista ilmeni, että liian nopeasti toteutettavat ja liian usein tapahtuvat muutokset hämmentävät ja aiheuttavat epävarmuutta. Ei ole selvitty vielä edellisestä muutoksesta, kun seuraava on jo tulossa. Organisaatiomuutokset ja niistä selviytyminen vaativat aikaa. Osa käräjäsihteereistä koki turhauttavana, jos muutoksiin varattu aika ja läpikäytävä muutos eivät kohtaa. Toisin sanoen muutoksen läpiviennille ei ole varattu riittävästi aikaa. Tällöin käräjäsihteerit kertoivat kokeneensa vastarintaa muutosta kohtaan tai vastustaneensa muutosta. Tähän vastarintaan liittyi hei-



dän mukaansa myös epävarmuus oman työn, aseman, työympäristön ja työtovereiden säilymisestä. He peilasivat muutosta aina ensimmäisenä suhteessa itseensä ja omaan asemaansa.

Muutosvastarintaa kärjäsihteerit selittivät kokeneensa niissä tilanteissa, joissa henkilökuntaa ei heidän mielestään voinut tarpeeksi osallistua muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Haastateltavat kokivat, että mikäli henkilökunta olisi voinut osallistua enemmän, suhtautuminen uudistukseen olisi ollut myönteisempää.

Luonnollisena osana muutoksen läpikäyntiin liittyy muutoksen vastustaminen, muutosvastarinta. Kuitenkin syyt vastustukseen on hyvä selvittää. Asioita avoimesti käsittelevässä organisaatiossa pystytään kuuntelemaan sen jäseniä ja vastaamaan heidän kysymyksiinsä. Organisaation jäsenet voivat/saavat kritisoida ja kyseenalaistaa muutoksen. Kun organisaatiossa asioita käsitellään avoimesti, hallitaan muutosvastarintaa paremmin, eikä muutosvastarinta kasva hallitsemattomaksi, joka häittäisi organisaation toimintaa. Kun organisaatiomuutosta toteutetaan henkilökunnan näkökulmasta, tulisi muutoksen läpiviennissä pyrkiä huomiomaan henkilöstön mielipiteitä ja ideoita.

Haastateltavat kokivat, että muutosviestinnällä on mahdollista nostaa esiin niitä pelkoja, joita henkilöstö kokee muutoksen aikana, sekä vastata niihin. Mikäli näin ei toimita, muutosvastarinta voi olla voimakkaampaa. On normaalia kokea pelkoa ja tuntea epävarmuutta muutoksen aikana, mutta mikäli nämä tunteet alkavat hallita, saattaa se estää loogisen toiminnan. Muutosviestinnällä voidaan hälventää henkilöstön muutoksenaikaista pelon ja epävarmuuden tunnetta. Kun organisaatiossa tiedostetaan ja käsitellään avoimesti henkilöstön muutokseen liittyviä epävarmuuden tunteita, lisätään henkilöstön luottamusta muutokseen. Päinvastaisessa tilanteessa organisaatiossa alkavat kiertää erilaiset huhut, jotka lisäävät henkilöstön epävarmuuden tunnetta. Mikäli huhujen sisältö on lisäksi vielä negatiivista, alkavat ne entisestään haitata muutoksen läpivientä.

Muutoksen aikaisen viestinnän kärjäsihteerit kokivat olevan johdon vastuulla. Muutosviestintä nähtiin muutoksen aikana olleen enemmänkin yksisuuntaista tie-

dottamista kuin kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Toivottiin enemmän vuorovaikutukseen mahdollistavaa kaksisuuntaista tiedonkulkua. Kun henkilöstö saa itse osallistua muutoksen läpiviemiseen, vaikuttamaan omaan työhönsä sekä tulevaisuuteensa, helpottuu muutoksen läpivieminen. Kun muutosviestintä toimii, on muutos haastateltavien mielestä helpompi viedä läpi. Vain yhteen suuntaan tapahtuva viestintä, tiedottaminen, nähtiin tiedon jakamisena, jolla on myös oma roolinsa, kunhan se on suunnattu oikein; oikea määrä tietoa, oikealle kohderyhmälle, ei liikaa, eikä myöskään liian vähän. Onnistuneessa viestinnässä tietoa on saatavilla, sitä on oikea määrä ja se on ajantasaista sekä viestintään käytetty kanava on valittu oikein. Muutosviestinnän osalta kärjäsihteerien haastatteluista ilmeni, että organisaatiomuutoksen läpiviennin aikana kaivattiin erityisesti kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tietoa halutaan saada mieluiten kasvotusten. Viestintään käytettiin enemmän sähköistä viestintätapaa julkaisemalla tiedotteita kärjäoikeuden käyttämässä intranetissä. Mikäli henkilöstöllä on vaikeuksia löytää tietoa, aiheuttaa se epäluottamusta. Saatujen vastausten perusteella kärjäsihteerien kokema kiire sekä uudet lisääntyneet tehtävät saivat aikaan väsymystä. Lainsäädäntö säätelee julkisen organisaation tehtävät, eikä niitä voi jättää hoitamatta. Jos aikaa töiden tekemiseen ei ole riittävästi, kantaa henkilöstö vastuun tekemättömistä töistä. Tämä turhauttaa tai jopa ahdistaa henkilöstöä. Siihen, miten organisaation perustehtävät hoidetaan muutoksen aikana, tulisi kiinnittää huomiota, erityisesti silloin, kun henkilöstö on sitoutunut tehtäviensä hoitamiseen ja haluaa hoitaa ne mahdollisimman hyvin.

Kärjäsihteerit halusivat kehittää omaa ammattitaitoaan. Myös uuden oppimista, jonka he liittivät haluun tehdä monipuolista työtä, tapahtui koko ajan lainsäädännössä tapahtuvien muutosten myötä. Uuden oppimisen esteenä he pitivät sitä, ettei tuntunut olevan tarpeeksi aikaa paneutua uusiin asioihin. Edelleen kärjäsihteerit pitivät tärkeänä hyviä vuorovaikutustaitoja, joita he selittivät siten, että kunnioitetaan työtoveria ja yritetään olla ryhmässä mukana muodostamatta kuitenkaan niin kutsuttuja kuppikuntia. Edelleen vuorovaikutustaitoihin he liittivät toisen auttamisen, jos työtoveri pyysi apua, hänelle annettiin apua. Haastateltavilla oli halu selviytyä organisaatiomuutoksesta sekä pärjätä uudessa organisaatiossa.

Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu koko ajan muutoksia ja organisaatiomuutos eri henkilöille tarkoittaa erilaisia asioita. Muutos, joka yhdestä henkilöstä saattaa tuntua suurelta, jos hän esimerkiksi joutuu siirtymään kokonaan toisiin työtehtäviin, saattaa taas muutos koko organisaation kannalta katsottuna olla pieni. Jotta muutos onnistuu, vaaditaan sitoutumista ja henkilökunnan halua muutokseen. Koska organisaatiossa muutoksia tulee ja niitä tapahtuu jatkuvasti, voidaan ne kokea vaikeiksi tai jopa ongelmalliseksi. (Juuti ym. 2004, 9-10; Juuti 2006, 25-27.)

Etukäteen ei voi tietää, miten sujuvasti organisaatiot ja niiden henkilöstö selviytyvät yhdistymisistä, kun organisaatioita yhdistetään yhä suuremmiksi yksiköiksi. On mahdollista, että erilaisten työkulttuurien tai toimintatapojen yhdistäminen tuovat mukanaan haluttuja uudistuksia. Useimmiten ne kuitenkin aiheuttavat muutostovastarintaa. Ne saattavat vaikuttaa työmotivaatioon, työpanoksen ja lopulta laadun heikkenemiseen. Muutoksessa on kuitenkin mahdollista kehittää organisaatiota sekä tehostaa sen toimintaa. (Holbeche 2006, 233.)

Organisaatiomuutoksissa muutoksen haaste on ihmisten käyttäytymisessä, joka pitää sisällään ihmisen tunteet. (Kotter & Cohen 2002). Muutoksen kokemiseen vaikuttavat kielteiset tunteet, joiden taustalla on henkilön kokema arvomaailma. Mikäli valintoja ohjailevat tunteet, ei muutoksen aikana välttämättä toimita loogisesti tai pitkäjänteisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95.)

Sitä, olivatko haastateltavat omassa muutosprosessissaan sulatus-, muutos- vai jäädytysvaiheessa (Bridges 2003; Schein 2004b), ei varmuudella voi sanoa. Voidaan kuitenkin tulosten perusteella olettaa, että organisaatiomuutoksen prosessi ei ollut vielä ehtinyt täysin vakiintua, eikä siten oltu vielä viimeisessä vaiheessa. (Bridges 2003, 50; Schein 2004b, 129.)

Ensimmäiseen vaiheeseen saattaa sisältyä merkkejä kuten kieltämistä, vihaa, pelkoa, masennusta ja sekavuuden tunnetta. Nämä suremiseen liittyvät tunteet ovat luonnollisia tilanteissa, joissa ihminen menettää jotain hänelle merkittävää. Toisessa, neutraalivaiheessa, entinen tuttu ja turvallinen jää taakse ja uutta tulevaa ei vielä koeta mukavaksi. Välivaihetta kuvaa myös se, että tässä kohtaa muutosta

toiset pyrkivät jo eteenpäin, kun taas toiset sitkeästi pitivät kiinni vanhasta. (Bridges 2003, 6, 24, 36.)

Vaikka Bridges esittää mallinsa kolmivaiheisena, hänen mukaansa nämä muutokseen liittyvät vaiheet ovat osin yhtäaikaista ja muutos jatkuvaa. Jaottelulla pyritään ymmärtämään muutoksen luonnetta. Muutosprosessiin sisältyvät alku ja loppu, ja kaikki siihen liittyvät vaiheet tulee käydä läpi. Usein kuitenkin saatetaan ohittaa kaksi ensimmäistä vaihetta ja siirrytään suoraan viimeiseen vaiheeseen. Tämä kuitenkin vaikeuttaa ihmisten sopeutumista tapahtuvaan muutokseen. (Bridges 2003, 6, 63-64, 69-70.)

Henkilö alkaa tuntea oppimisahdistusta, kun hän hyväksyy, että hänen on muututtava. Pelko omasta osaamattomuudesta, henkilökohtaisen oman olemuksen menettämisen pelko tai pelko siitä, että menettää ryhmänsä jäsenyyden, voivat aiheuttaa oppimisahdistusta. Tämä voi saada aikaan puolustusreaktion, kuten esimerkiksi kieltämisen muutostilanteessa. (Schein 2004b, 120-129.)

Muutosta ei tapahdu, jos oppimisahdistusta ei poisteta. Sitä voidaan vähentää luomalla psykologista turvallisuutta. Scheinin mukaan (2004b, 124-125) tämä tapahtuu esimerkiksi luomalla positiivinen visio, kouluttamalla, saamalla henkilöt osallistumaan muutokseen tai antamalla palautetta. Psykologisen turvallisuuden luominen on kuitenkin vaikeaa (Schein 2004a, 4).

Henkilökunta pitää organisaationsa muutosprosesseja epätarkoituksenmukaisina (Valtee 2002, 21-23). Näin voi päätellä tässäkin tapauksessa saatujen vastausten perusteella. Edelleen Valtee (2002, 31) on todennut, että muutosprosessin edetessä henkilökunnan suhtautuminen siihen vaihtelee. On siis mahdollista, että ajan myötä henkilökunnan suhtautuminen muutoksen läpivientiin muuttuu myönteisemmäksi. Se, miksi henkilökunta koki organisaatiomuutoksen läpiviennin ainakin osin kielteisenä, saattaa kertoa siitä, että läpikäytyt asiat koskivat omia työtehtäviä ja näin ollen olivat hyvinkin henkilökohtaisia asioita. Tämän voi uskoa tarkoittavan sitä, että henkilökunta on sitoutunut siihen, mitä tekee ja heillä on halu hoitaa työtehtävänsä huolella. Tällaisessa tilanteessa voi odottaakin, että henkilökunta haluaa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Kielteinen suhtautuminen organi-

saatiomuutosta kohtaan aiheutui vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Valteen (2002, 53-54) mukaan henkilökunnan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat siihen, miten se kokee organisaatiomuutoksen ylipäättään.

Organisaatiossa viestinnällä vaikutetaan sen jäsenten asenteisiin, mielipiteisiin, motivaatioon ja käyttäytymiseen. Tiedonkulku parantuu muutoksen aikana organisaatiossa muutosviestinnän avulla. (Åberg 1993, 43-48, 123.) Muutoksen aikana viestinnän rooli korostuu ja muutosprosessia voidaan tukea viestinnällä. Viestinnällä kuvaillaan henkilöstölle muutoksen sisältöä sekä tiedotetaan muutoksen tavoitteista. Henkilöstöä yritetään sitouttaa muutokseen viestinnän avulla. Samalla tehostetaan myös organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia uudistua ja kehittyä, mikäli muutos viedään läpi vain pienen piirin kesken, jolloin kaikilla ei ole mahdollisuuksia ottaa osaa muutoksen aikaiseen keskusteluun. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66 – 67, 83.) Muutokseen pysytään sitoutumaan paremmin, kun ymmärretään muutoksen syyt ja sen seuraukset. Ymmärryksen kautta syntyy sitoutuminen. Muutosviestinnän tarkoitus on samanaikaisesti sekä toteuttaa että kuvailla muutosta. (Juholin 2009, 317, 319-321.)

Viestintä on keskustelua, vuoropuhelua, jossa osapuolten tulee osata kuunnella ja ymmärtää toista osapuolta. Vuoropuhelulla voidaan luoda uutta tietoa, eikä se ole pelkästään omien ajatusten tai tietojen esiintuomista. Organisaatiomuutoksen aikana viestinnän rooli korostuu, kun edessä oleva muutos näyttää henkilöstön mielestä aikaisempaa monimutkaisemmalta ja epämääräisemmältä. (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63.)

Johdon vastuulla on muutosviestintä ja johdon on luotava organisaatioon avoin vuorovaikutus. Jotta oikeanlainen tieto tavoittaa organisaation jäsenet, tulee ennalta jo suunnitella ja varautua toteutettavaan muutosviestintään. (Stenvall & Virtanen 2007, 73).

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin vain yhtä tutkimusmenetelmää, sisällön analyysiä. Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä yhdessä useita tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksessa olisi voinut olla mukana useampi tutkija tai aineistoa olisi mahdollista kerätä useammasta näkökulmasta esimerkiksi käräjäsihteerit tai laamanni ja osaston johtajat, jolloin näkökulmaksi olisi saatu sekä työntekijöiden että johdon näkemyksiä. Luotettavuutta olisi voinut lisätä myös, jos tutkija olisi kerännyt aineiston sekä kyselyn että haastattelun avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Tämän tutkimuksen pätevyyttä olisi voinut lisätä käyttämällä esimerkiksi kyselyä haastattelun rinnalla ja siten laajentaa tutkittavien joukkoa. Tässä tapauksessa menetelmäksi valittiin ainoastaan haastattelu ja se koettiin riittäväksi valinnaksi.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin käräjäsihteereitä. Haastatteluissa mukana olleiden vastaukset poikkesivat vain vähän toisistaan. Voi myös olettaa, ettei myöskään seuraavissa haastatteluissa olisi tullut esiin mitään aiemmista poikkeavaa. Suurempaa joukkoa kattavamman tuloksen saamiseksi ei tarvittu, koska haastatteluilta saatu aineisto oli riittävä määrä aineiston kylläntymisen kannalta. Kylläntymisessä aineisto ei enää tuota uutta tietoa, vaan alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Saadun aineiston perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen ulkopuolelle jääneiden käräjäoikeudessa työskentelevien kokemuksista tai siitä, miten he olisivat käsitelleet läpiviedyn organisaatiomuutoksen. Haastatteluihin osallistuneiden joukko oli pieni ja heiltä saadut vastaukset olivat haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä sekä omia kokemuksia tutkimushetkellä, jolloin ne kytkeytyvät kohdeorganisaatioon sekä tutkittaviin aiheisiin, eivätkä tulokset sellaisenaan ole yleistettävissä muualle. Päämääränä tässä työssä ei ole ollut yleistettävä tutkimustulos, vaan käytännöllinen ratkaisu (Varto 2005, 8, 36, 149.)

Teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin, että viestintä ja erityisesti muutosviestintä on tärkeässä roolissa muutoksenhallinnassa ja sen onnistuneessa läpiviennissä. Tämän työn teoreettinen viitekehys tuki tämän työn empiirisen osan toteuttamista. Tämän työn tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia käräjäsihteereille toteutetuista teemahaastatteluista. Teemahaastattelujen tuloksista saatiin vastauksia tämän työn pää- kuin myös alatutkimuskysymyksiin. Haastattelujen tuloksista pystyi näkemään, miten muutoksenhallinta on onnistunut käräjäoikeudessa sekä miten käräjäsihteerit ovat kokeneet sen.

Tässä työssä kerättyjen haastattelujen perusteella voi myös nähdä, että muutostilanteissa viestinnältä odotetaan paljon ja sitä pidetään tärkeänä. Vastauksista ilmeni myös, että ei aina aivan ymmärretty muutoksen merkitystä, jolloin ehkä jonkinasteinen tietämättömyys on saanut aikaan pelon tunteita ja jopa muutosvastarintaa muutosta kohtaan. Myös yksityiskohtaisempaan suunnitteluun käytännön asioiden osalta voisi kiinnittää huomiota. Tällaiseen suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan myös käytännössä asioita tekeviä henkilöitä. Tutkimuskohteena olleen organisaation olisi hyvä jatkossa kiinnittää huomiota sisäisessä viestinnässä viestinnän tasapuolisuuteen ja siihen, miten se kohdentuu henkilöstöryhmien ja toimipaikkojen välillä. Jatkossa olisi myös hyvä huomioida, että eri toimipaikoissa työskentelevät henkilöt saavat riittävästi tietoa omaa työtään ja organisaation tilannetta koskien myös suoran viestinnän keinoin, kasvokkain, ei vain sähköistä tiedonvälitystä käyttäen.

Viestintää voi käyttää henkilökunnan sitouttamisessa muutokseen, muutoin on mahdollista, että muutoksia kohtaan koetaan vastarintaa. Muutosvastarinta voi tarkoittaa myös sitä, että henkilöstö on sitoutunut tekemäänsä työhön ja haluaa hoitaa työtehtävänsä hyvin. Henkilöstöä kannattaa kuunnella, jos halutaan hyödyntää muutoksen aiheuttamaa vastarintaa, eikä vain vähentää sitä.

Jotta vuorovaikutus kohdeorganisaatiossa muutostilanteissa jatkossa paranisi, organisaatiossa olisi hyvä kehittää ja lisätä henkilökunnan mahdollisuuksia osallistua muutoksia koskevaan päätöksentekoon. Eräänä keinona voisi olla avoimen keskustelun lisääminen. Tällainen keskustelu tiivistäisi myös työyhteisön toimintaa eri kanslioiden välillä. Kun henkilö tietää, mitkä asiat tulevat muuttumaan, hän myös ymmärtää muutoksen paremmin ja suhtautuu niihin myönteisemmin.

Organisaatiomuutoksen läpikäyminen on helpompaa, kun henkilö osaa arvostaa itseään sekä ammattitaitoaan ja kun hänellä on halu selviytyä ja pärjätä myös uudessa organisaatiossa. Hyvänä voi pitää myös sitä, että henkilöstöllä on halua ylläpitää ammattitaitoaan ja oppia uutta. Muutosviestinnän lisäksi organisaatiomuutoksen vaiheissa vuorovaikutustaitojen merkitys on tärkeä. Rankoiksi koettuina aikoina on hyvä, että yritetään olla osa ryhmää sekä kunnioitetaan työtovereita.

On myös hyvä huomioida, että muutoksen läpikäyminen ei kaikilla etene samaan tahtiin, vaan riippuen henkilöstä, hän voi olla omassa muutosprosessiin vielä sulatusvaiheessa, kun joku toinen on jo edennyt muutos- tai jopa jäähtytysvaiheeseen. Kun organisaatiossa tapahtuu muutos ja se kulkee omaa tahtiaan eri vaiheissa, eivät organisaation jäsenet välttämättä etene samalla nopeudella.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin henkilökunnan näkökulmaa muutostilanteessa. Valtionhallinnon muutosprosessit eivät lähde liikkeelle kunkin organisaation sisältä, vaan päätös yhdistymisistä on tehty muualla ja ne yleensä ovat osa poliittisia päätöksiä. Muutosprosessin linjaukset ja aikataulut tulevat näin ollen organisaatioihin annettuina, joita organisaation johdon tehtävänä on toteuttaa niitä.

Tämän opinnäytetyön myötä heräsi kiinnostus esimiesnäkökulmaan muutosviestinnässä. Millaisin taitoja ja tietoja esimiehillä on ja miten heitä voisi tukea muutoksen johtamisessa ?



## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki:WSOY.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Asetus virkavalasta ja virkavakuutuksesta sekä tuomarivalasta ja tuomarinvakuutuksesta (1183/1987). Annettu Helsingissä 23.12.1987

Aula, P. (1999) Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?: Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.

Bordia, P., Jones, E. & Gallois, C. (2006) Group Organization Management Are Aliens!: Rumors and Stress during Organizational Change. *Group & Organization Management* 31 (5) 601–621.

Brazzel, M. & Jones, B. 2006. The NTL Handbook of organization development and change: Principles, Practices and Perspectives. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Bridges, W. 2003. Managing transitions. Making The Most of Change. 2. edition. William Bridges and Associates, Inc.: Da Capo, Cambridge (MA).

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

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

HE 28/1986 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle. Yleisten alioikeuksien yhtenäistämistä koskevaksi lainsäädännöksi Laki oikeudenkäymiskaaren muuttamisesta.

Havansi, E. 2007. Oikeudenkäynti ja pakkotäytäntö. Prosessioikeuden oikeusdogmaattiset perusteet. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. (Kustantaja: Talentum Media Oy).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, implementation and success. Butterworth- Heinemann Publications. Oxford.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jokela, A. 2005. Oikeudenkäynti II. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

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

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet, Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab. USA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, John P. 2011a. Leading Change: Why transformation efforts fail. Teoksessa HBR's ten must reads on change. Printed in the United States of America. Copyright: Harvard Business School Publishing Corporation.

Klein, S. 1996. A management communication strategy for change. Journal of organizational change management, 2, 32 - 46.

Kübler-Ross, E. 1969. On Death and Dying. New York: Macmillan.

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. 2006. Suru ja surutyö. Helsinki: Basam Books Oy.

Käräjäoikeusasetus (582/1993). Annettu Helsingissä 28.6.1993.

Käräjäoikeuslaki (581/1993). Annettu Helsingissä 28.6.1993.

Laki käräjäoikeuslain muuttamisesta (1751/2009) Annettu Helsingissä 29.12.2009.

Laki oikeudenkäynnistä rikosasioissa (689/1997). Annettu Helsingissä 11.7.1997.

Laki oikeudenkäynnistä rikosasioissa annetun lain muuttamisesta (894/2001).  
Annettu Helsingissä 26.10.2001.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Annettu Helsingissä  
21.5.1999.

Laki väestötietojärjestelmästä ja Väestörekisterikeskuksen varmennepalveluista  
(661/2009). Annettu Helsingissä 21.8.2009.

Lappalainen, J., Frände D., Havansi E., Koulu R., Niemi-Kiesiläinen J., Nylund  
A., Rautio J., Sihto J., Virolainen J. Prosessioikeus 2007. Saarijärvi: Saarijärven  
Offset Oy.

Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science. New York. Harper and Row.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsin-  
ki: Edita Publishing Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutok-  
seen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. (Kustantaja Talentum Media Oy).

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen  
esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Oikeudenkäymiskaari (4/1734). Annettu Helsingissä 1.1.1734.

Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas. Toiminta ja hallinto  
1/2010. OM 33/129/2009.

Oikeusministeriön määräys Asioiden kirjaaminen käräjäoikeuden riita- ja hake-  
musasioiden asiankäsitelyjärjestelmään (TUOMAS-järjestelmä). OM 8/042/2006.

Oikeusministeriön määräys SAKARI-järjestelmän kirjaamisohjeet - Ohjeet käräjäoikeuksille. OM 9/39/2005

Oikeusministeriön Käräjäoikeusverkoston kehittämistyöryhmän mietintö Käräjäoikeusverkoston kehittäminen (OMTR 2007:12). Oikeusministeriö. Helsinki.

Oikeusministeriön asetus käräjäoikeuksien kanslioiden ja istuntopaikkojen sijainnista annetun oikeusministeriön asetuksen 1 §:n muuttamisesta (100/2008). Annettu Helsingissä 7.2.2008.

Oikeusministeriön asetus käräjäoikeuksien kanslioiden ja istuntopaikkojen sijainnista annetun oikeusministeriön asetuksen 1 §:n muuttamisesta annetun oikeusministeriön asetuksen muuttamisesta (618/2008). Annettu Helsingissä 24.9.2008.

Oikeusministeriön asetus käräjäoikeuksien kanslioiden ja istuntopaikkojen sijainnista (454/2009). Annettu Helsingissä 16.6.2009.

Oikeusministeriön asetus käräjäoikeuksien kanslioiden ja istuntopaikkojen sijainnista (1776/2009). Annettu Helsingissä 29.12.2009.

Rikosrekisterilaki (770/1993). Annettu Helsingissä 20.8.1993.

Salminen, A. 2002. Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Schein, E. 2004a. Organizational culture and leadership. 3rd ed. Jossey-Bass, California.

Schein, E. 2004b. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus. Tammer-Paino, Tampere.

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

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen perustuslaki (731/1999). Annettu Helsingissä 11.6.1999.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

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

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osana. Kuntatyö kunnossa –sarjaa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. 2. painos. Paino Erweko Painotuote Oy: Helsinki.

Valtion virkamieslaki (750/1994). Annettu Helsingissä 19.8.1994.

Valtioneuvoston asetus käräjäoikeuksien tuomiopiireistä annetun valtioneuvoston asetuksen 2 §:n muuttamisesta 1400/2007.

Valtioneuvoston asetus käräjäoikeuksien tuomiopiireistä (410/2008). Annettu

Helsingissä 12.6.2008.

Valtioneuvoston asetus käräjäoikeuksien tuomiopiireistä annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta (1771/2009). Annettu Helsingissä 29.12.2009.

Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2/2010.

Valtiovarainministeriö. Arvo arjessa – virkamiehen etiikka. 2. painos. 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma vuosille 2006 – 2011. 2005. VM 121:00/2003.

Van De Ven, A.H. & Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review. Vol 20 Issue 3. p.510-540.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Elan Vital.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen. Teoksessa Sundvik, Lilli. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.

Yin, Robert K. 1994: Case study research - design and methods. Newbury Park, Ca: SAGE.

Zaltman, G. & Duncan, R. 1977. Strategies for Planned Change. John Wiley & Sons, Inc.

Åberg, L. (1993) Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen! Helsinki: Tietopaketti Oy.

#### Sähköiset lähteet

Mei, Y. M., Lee S. T. & Al-Hawamdeh, S. 2004. Formulating a Communication Strategy for Effective Knowledge Sharing. *Journal of Information Science*, 30 (1) 12–22. [viitattu 2.4.2012]. Saatavissa: <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/1/12>.

Oikeuslaitos. Tuomioistuimet [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.oikeus.fi/4315.htm>.

Oikeusministeriön esitteitä. Oikeuslaitos. Tuomioistuimet [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Oikeuslaitos/Tuomioistuimet>.

Schein Edgar. 2003. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning [viitattu 22.10.2011]. Saatavissa: <http://www.solonline.org/res/wp/10006.html>.

Valtiokonttori, Kaiku – Palvelut työnantajille, laitoksille ja virastoille [viitattu 27.9.2011]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16245>.

Valtiolle.fi-internetsivusto, Heli-työnhakupalvelu [viitattu 20.9.2011]. Saatavissa: <http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/index.jsp>.



### Julkaisemattomat lähteet

Käräjäoikeuden työjärjestys 1.1.2011. Päijät-Hämeen käräjäoikeuden intranet.

Oikeushallinnon koulutussuunnitelma 2011. Oikeushallinnon intranet. Oikeusministeriö. Helsinki