

Riitta Klemetti

**TOIMISTOHENKILÖKUNNAN KOKEMUKSIA YHTEISÖLLISYYDESTÄ
OULUN YHTEISTOIMINTA-ALUEEN SYYTTÄJÄYKSIKÖISSÄ**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Riitta Klemetti	
Työn nimi Toimistohenkilökunnan kokemuksia yhteisöllisyydestä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköissä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Kajaanin kihlakunnanviraston syyttäjäsasto
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 86 + 7
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tulkita yhteisöllisyyttä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin sekä arvoihin pohjautuvana ilmiönä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden työtoiminnassa toimistohenkilökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä oli selvittää johtamis- ja esimiestoiminnan merkitystä alueen työyhteisöjen yhteisöllisen työtoiminnan kehittymisessä. Teoriaosuudessa johtamis- ja esimiestoiminnan merkitystä käsitellään johtamistyylin ja -käyttäytymisen, muutoksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja edistämisen, vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistämisen ja ongelmatilanteiden hallinnan kautta. Tavoitteena oli todentaa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköitä koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä ja saada tietoa alueen työyhteisöjen yhteisöllisestä työtoiminnasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, missä käytettiin fenomenologis-hermeneuttista tutkimustapaa. Tutkimuksen taustalla olevaksi ihmiskäsitykseksi valittiin Lauri Rauhalan kehittämä holistinen ihmiskäsitys. Tutkimuksen aineiston hankinta suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, koska tutkittavat asuivat eri paikkakunnilla. Tutkimuksen kohdejoukkona oli kuuden syyttäjäyksikön muodostaman Oulun yhteistoiminta-alueen toimistohenkilökunta, josta haastateltiin viisi henkilöä. Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kuuden syyttäjäyksikön muodostama Oulun yhteistoiminta-alue oli kulttuurisilta ja monilta rakenteellisilta piirteiltään epäyhtenäinen. Alueen yhteisöjen keskinäiset toimintamuodot ja -tavat olivat vähäisiä ja vasta aluillaan. Haastateltavien kokemuksista muutokset nousivat esille voimakkaasti. Alueen yhteisöjen kulttuurissa oli tutkimuksen mukaan havaittavissa uudenlaisten vaatimusten ja vanhojen perinteiden sekoittumista.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	yhteisöllisyys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Riitta Klemetti	
Title Community Feeling Experienced by the Clerical Staff in the Prosecution Units of the Inter-unit Co-operation Area of Oulu	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Prosecution Department in the District Court of Kajaani
Date Autumn 2007	Total Number of Pages and Appendices 86+7
<p>The purpose of this thesis was to interpret community feeling at work as a phenomenon based on culture, structures and values of the organization. The phenomenon was interpreted using the experiences of the clerical staff in the prosecution units of the inter-unit co-operation area of Oulu. The purpose of the thesis was to study the importance of the management in developing the community feeling at work in the work communities of the inter-unit co-operation area. The importance of management was dealt with by means of studying managing style, managing behaviour, management of changes, management and improvement of knowledge, improvement of interdependency and participation and control of problems in the theory. An additional aim of the study was to verify the idea of the community feeling in the prosecution units in the inter-unit co-operation area of Oulu and to get knowledge about the community feeling at work in the work communities.</p> <p>The study was carried out as a qualitative case study using phenomenological and hermeneutical methods. The background of the study includes a holistic way of looking at a human being developed by Mr Lauri Rauhala. The material for the study was collected by theme interviews carried out by phone because the interviewees lived in different regions in the inter-unit co-operation area of Oulu. The clerical staff working in the six prosecution units of the inter-unit co-operation area of Oulu was the target group of the study, consisting of five persons. The material of the study was analysed according to an analysis of contents controlled by the theory.</p> <p>According to the findings of the study cultural and many structural features were unintegrated in the inter-unit co-operation area of Oulu made up of six prosecution units. Common modes of action in communities were rare and only starting to take form. Changes stood out strongly from the experiences of the interviewees. According to the findings a blend of new requirements and old traditions was discovered in the culture of communities in the inter-unit co-operation area of Oulu.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	community feeling
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISEN TOIMINNAN PERUSTA	3
2.1	Kulttuurin ja organisaatorakenteen merkitys organisaation toiminnassa	3
2.2	Arvojen merkitys organisaation toiminnassa	9
3	JOHTAMINEN YHTEISÖLLISEN TOIMINNAN MAHDOLLISTAJANA	14
3.1	Yhteisöllinen johtaminen ja sen merkitys	15
3.2	Yhteisöllisyyttä edistävä johtamistyyli ja johtamiskäyttäytyminen	17
3.3	Vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistäminen	19
3.4	Osaamisen kehittäminen	20
3.5	Muutoksen hallinta	22
3.6	Ongelmatilanteiden hallinta	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
4.1	Syyttäjälaitos organisaationa ja työyhteisönä	30
4.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	35
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
5.1	Oulun yhteistoiminta-aleen yhteisöllisyyden rakenneympäristö	43
5.1.1	Psykofyysiset ja -sosiaaliset rakenteet	44
5.1.2	Työn tekemisen ja osaamisen rakenteet	45
5.1.3	Osallisuuden rakenteet	47
5.1.4	Ongelmien rakenteet	48
5.1.5	Tärkeimmät sidosryhmärakenteet	49
5.1.6	Rakenteelliset muutokset	49
5.2	Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyden kulttuuriympäristö	50
5.2.1	Yhteistoiminta-alueen yhteisten toimintatapojen pääpiirteet	51
5.2.2	Keskusteleminen	51
5.2.3	Työn tekeminen ja osallistuminen	52
5.2.4	Työn kehittäminen ja oppiminen	54
5.2.5	Vapaamuotoinen hyvinvointia ja vuorovaikutteisuutta tukeva toiminta	55
5.2.6	Muutoksiin sopeutuminen	57
5.2.7	Ongelmien hallinta	58
5.2.8	Sidosryhmäyhteistyö	59
5.3	Oulun yhteistoiminta-alueen arvoympäristö	60
5.3.1	Yhteiset arvot yhteisöllisyyden ylläpitäjänä ja välittäjänä	61

5.3.2	Johtamistyyli ja –käyttäytyminen yhteisöllisyyden edistäjänä	62
5.3.3	Organisaation johto yhteisöllisyyden tukena	63
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Muuttuvan Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyden yleistä määrittelyä	65
6.2	Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisen työtoiminnan piirteitä	68
6.3	Keskeiset Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyttä koskevat johtopäätökset	76
7	POHDINTA	78
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tänä päivänä monet työyhteisöt joutuvat sopeuttamaan toimintaansa alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosten seurauksena työyhteisöissä joudutaan opettelemaan uusia asioita ja taitoja sekä uudistamaan työtapoja. Ihmiset ovat hyvin yksilöllisiä muutoksiin sopeutumisessaan. Toiset mukautuvat muutoksiin, omaksuvat uudet taidot ja toimintatavat vaivattomasti. Toiset puolestaan saattavat kokea ahdistusta ja pelkoa uusia asioita kohtaan ja epäilevät omaa oppimis- ja sopeutumiskykyään. Nykyajalle on ominaista, että muutoksia saattaa olla useita, yhtä aikaa ja monentasoisia. Mikään ei näytä olevan pysyvää. Se mikä tänään on uutta saattaa huomenna olla jo vanhaa. Muutoksessa ihminen saattaa kokea hallinnan tunteen heikkenemistä ja hän saattaa olla vaarassa uupua uusien vaatimusten tuomien paineiden vuoksi. Hallinnan tunteen ja työkyvyn säilyttämiseksi yhteistyöllä ja yhteisöllisellä toiminnalla voidaan yhdistää ja jakaa osaamista ja tukea näin työyhteisön jäsenten työssä jaksamista. Yhteisöllisellä toiminnalla voidaan vähentää myös muutoksiin ja uuden oppimiseen liittyviä mahdollisia pelkoja. Lisäksi työhyvinvoinnin lisääntyminen mahdollistaa myös tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymisen.

Opinnäytetyön aiheena yhteisöllisyys on ajankohtainen, sillä oikeusministeriön hallinnonalalle kuuluva syyttäjälaitos on ollut jo pitkään jatkuvassa muutostilassa, joka näyttää jatkuvan myös pitkälle tulevaisuuteen. Yksittäisten syyttäjyksiköiden on yhä suuremmassa määrin opeteltava uusia asioita, taitoja ja toimintatapoja, jotta syyttäjälaitos kykenee vastaamaan nykypäivän työelämän ja yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin. Kiire ja jatkuva muutos asettavat yksittäisen työntekijän jaksamisen ja voimavarat koe-tukselle. Työn teknistymiseen liittyvät osaamisvaatimukset ja työnkuvien muuttuminen yhä vaativammiksi koettelee yksittäisen työntekijän kykyjen, osaamisen ja suoriutumisen

rajoja. Myös johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan uudistumiskykyä. Asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtaminen jatkuvassa muutoksessa on tullut merkittäväksi tekijäksi organisaation menestymisen varmistamiseksi. Työntekijöiltä vaaditaan puolestaan itseohjautuvuutta ja ryhmätyötaitoja. Muutos ja uuden oppiminen asettavat myös vuorovaikutustaidot keskeiseen asemaan työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita yhteisöllisyyttä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin sekä arvoihin pohjautuvana ilmiönä kuuden syyttäjäyksikön muodostaman Oulun yhteistoiminta-alueen työtoiminnassa toimistohenkilökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä on selvittää johtamis- ja esimiestoiminnan merkitystä alueen yhteisöllisen työtoiminnan kehittymiseen. Johtamisen ja esimiestoiminnan merkitystä tarkastellaan johtamistyylin ja -käyttäytymisen, muutoksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja edistämisen, vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistämisen ja ongelmatilanteiden hallinnan kautta, koska näillä tekijöillä on merkitystä työyhteisön vuorovaikutteisuuteen ja dynamiikkaan ja ovat siten työyhteisön yhteisöllisen kulttuurin tärkeitä ulottuvuuksia.

Tutkimuksessa tutkitaan Oulun syyttäjäyksiköiden yhteistoiminta-alueen toimistohenkilökunnan kokemusten sisältämiä merkityksiä, jotka liittyvät heidän työyhteisöjensä toimintaan. Tutkimuksen tulosten pohjalta analysoidaan teoriaosassa muodostetun mallin ohjaamana näiden kokemusten sisältämien merkitysten suhdetta työyhteisöön liittyviin elämäntilanteisuustekijöihin ja muodostetaan analyysin pohjalta tulkinta Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyhteisöjen yhteisöllisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena on oppimisen näkökulmasta todentaa Oulun yhteistoiminta-aluetta koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä ja saada tietoa alueen yhteisöllisestä työtoiminnasta.

2 TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISEN TOIMINNAN PERUSTA

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan perustaa ja määrittellään perustaan liittyviä keskeisiä käsitteitä. Toiminnan perustan muodostavat organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenteet sekä arvot. Lisäksi määrittellään käsitteet yhteisö, yhteisöllisyys ja yhteisöllinen toiminta.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan perustan muodostavat organisaatiokulttuuri ja -rakenteet sekä arvot. Kulttuuri muodostuu erilaisista kulttuurillisista tekijöistä, jotka määrittävät organisaation strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Jos organisaatiosta ja työyhteisöistä halutaan toimivampia ja yhteisöllisempiä, on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa kulttuurin merkitys organisaatioiden ja työyhteisöjen elämässä (Kärkkäinen 2005, 28). Rakenne luo organisaation toiminnalle kehyksen, jonka puitteissa siinä toimivat jäsenet voivat toteuttaa organisaation perustehtävää. Arvovalinnoilla on merkitystä siihen, miten toiminnan tavoitteet määrittellään ja miten valitaan se strategia, joilla nämä päämäärät saavutetaan (Kärkkäinen 2005, 18). Työntekijän omien arvojen yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa on merkittävä, koska sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvoinnille, työasenteille ja työsuorituksille (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005). Lisäksi työntekijällä on oltava luotettava ja oikea tieto organisaation päämääristä, tavoitteista, menettelytavoista ja tilanteista, jotta hän voi tuntea perusturvallisuutta ja sitoutua (Kärkkäinen 2005, 18).

2.1 Kulttuurin ja organisaatorakenteen merkitys organisaation toiminnassa

Organisaation rakennetta määriteltäessä organisaatio käsitteenä tarkoittaa sosiaalista eli

ihmisistä muodostuvaa yhteisöä, joka on perustettu ja toimii tiettyä tarkoitusta varten. Sen pyrkimyksenä on käytettävissä olevia resursseja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa hyödyntämällä sekä jäsentämällä ja jakamalla työtä toteuttaa sille asetettua tarkoitusta. Organisaatiota sosiaalisena yhteisönä tarkasteltaessa on jokaisella organisaatiolla tietynlainen ”persoonallisuus”. Tämä persoonallisuus on osa työ kulttuuria. Työkulttuuri tarkoittaa sitä, että työyhteisöön tulevat uudet työntekijät oppivat siellä työskennellessään työyhteisön tavoille ja omaksuvat vähitellen tietyn organisaatiokulttuurin. (Sarala & Sarala 1997, 12 ja 80.)

Organisaatiot rakentuvat sekä näkyvistä että näkymättömistä elementeistä. Nämä elementit joko tukevat tai eivät tue organisaation tuloksellista toimintaa. Rakenteiden avulla voidaan organisaatioon rakentaa tietoisesti tai tiedostamattomasti erilaisia raja-aitoja, jotka estävät tiedon vapaata kulkua ja oppimista. Näkyvistä rakenteista erilaiset hierarkkiset rakenteet kuten säännöt ja valtaerot voivat asettua innovatiivisen toiminnan esteiksi. Näkymättömät rakenteet kuten ”nökkimisjärjestykset” ja ”pärstäkertoimet” voivat myös estää asioiden hoitamista organisaatiossa. Rakenteet ovat voimakkaasti yhteydessä organisaation kulttuuriin, arvoihin ja erilaisiin epävirallisiin sääntöihin ja toimintatapoihin. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 82 - 83.)

Organisaation toimintaa voidaan määritellä ja kuvata toimintajärjestelmänä, joka sisältää organisaatiossa toimijat, toimintaympäristön ja henkisen sekä fyysisen miljöön. Toimintajärjestelmä koostuu yksilöstä tai ryhmästä, joka työvälineitä käyttämällä muokkaa työkohdetta haluttuun muotoon. Työtoiminnassa pyritään saamaan aikaan jokin tulos esimerkiksi määrä tai laatu, joka on havaittavissa työkohteessa. Yhteisö on työyhteisö, joka käsittelee yhteistä tai samaa kohdetta ja jonka pyrkimyksenä on yhteinen tai sama tulos. Työ ja työstä saatava palkkio jaetaan eri henkilöiden kesken. Työntekoa ja työkäyttäytymistä määrittelevät viralliset ja epäviralliset säännöt. Organisaatiotoiminta on siten systeemistä, joka tarkoittaa sitä, että kaikki siihen kuuluvat osatekijät vaikuttavat toisiinsa. Muutos jossakin osatekijässä voi aiheuttaa muutoksen moniin muihin osatekijöihin. Esimerkiksi muutos palkkausjärjestelmässä merkitsee palkkaukseen vaikuttavan säännösten muuttumista ja säännösten muuttuminen voi puolestaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. (Sarala ym. 1997, 14.)

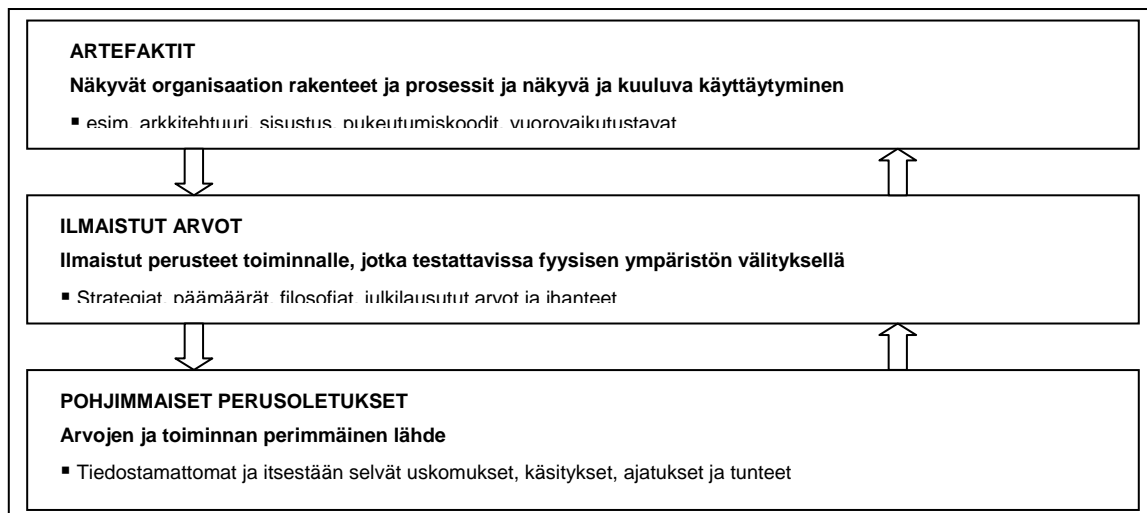
Organisaatiota kuten kulttuuriakin voidaan pitää myös viestintäilmiönä. Organisaatiossa

ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään vaihtamalla viestejä. Riittävän pitkän ajan kuluttua viestinnän avulla välittyneistä merkityssisällöistä muotoutuu sovittuja, hyväksytyjä ja odotettuja. Ne muuttuvat käyttäytymismalleiksi, jotka saavat merkityksensä organisaatioon kuuluvien jäsenten keskuudessa. Omaksutut käyttäytymismallit lujittavat organisaatiossa omaksuttuja arvoja ja oletuksia. Nämä mallit säilyvät ja siirtyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa viestinnän kautta esimerkiksi matkimisen, ohjeistuksen, neuvottelujen ja erilaisen jäsenten välisen yhteisen toiminnan avulla toisille organisaation jäsenille. (Juuti 1992, 25.)

Organisaatorakenteita madaltamalla voidaan lisätä tiedon vapaata kulkua ja yhdessä oppimista. Matalassa organisaatiossa prosesseista on helpompi luoda entistä tehokkaampia ja siten saada tarkoituksenmukaista hyötyä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Matala organisaatio myös joustaa ja on ketterä ympäristössä tapahtuvien muutosten kohtaamisessa. Sillä on myös kykyä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Organisaation sisäisen toiminnan kannalta matala organisaatio lisää sen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta mahdollistaa yhteisöllisemmän organisaatiokulttuurin kehittymisen. (Rastas ym. 2001, 82 - 83.)

Scheinin (1991) esittämän organisaatioteorian mukaan kulttuuri ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eritasoisina prosesseina, jotka ilmentävät kulttuurin syvärakenteita. Siinä voidaan havaita kolme syvyystasoa. Kulttuurin syvin taso koostuu tiedostamattomista ja itsestään selvistä uskomuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista. Siihen kuuluvat tietyt perusoletukset kuten suhde ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonne, toiminnan luonne ja ihmissuhteiden luonne. Syvimmän tason päällä on taso, joka on hyvin lähellä tietoisuutta. Tämä taso muodostuu arvoista, joista yhteisössä on suurempi tietoisuus kuin perusoletuksista. Arvoja ovat esimerkiksi strategiat, filosofiat, päämäärät, ilmaistut arvot ja ihanteet. Arvoja testataan ympäristön suhteen ja sosiaalisen yhtenevyyden osalta. Kulttuurin näkyvin osa muodostuu artefakteista eli ihmistyön aikaansaannoksista. Artefaktit muodostuvat ihmisen rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä ja ne voidaan havaita näkemällä, kuulemalla ja tuntemalla liikuttaessa esimerkiksi jonkin työyhteisön tiloissa. Artefakteja ovat esimerkiksi työyhteisön fyysinen tila sisustuksineen, tekniset tuotteet, puhuttu ja kirjoitettu kieli sekä ilmapiiri, joka näkyy ihmisten käyttäytymisenä. Jos esimerkiksi ihmisten käyttäytyminen on ristiriidassa yhteisön ilmaistujen arvojen kanssa, se kertoo siitä, että ajattelun ja käsitys-

ten tiedostamaton perusoletusten taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. (Juuti 1992, 27, 30, 32; Schein 1991, 32, 36; Schein 2001, 30 – 31, 34.)



Kuvio 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1991, 32; 2001, 30)

Scheinin (1991) esittämässä kulttuuriteoriassa olennaisin osa kulttuuria on sen peruskomuksista ja oletuksista koostuva kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on yhteinen kaikille organisaation jäsenille. Sitä voidaan pitää riittävän pitkään toimineen, riittävästi yhteisiä ja yhteiseen näkemykseen perustuvia kokemuksia omaavan ryhmän sosiaalisena omaisuutena. Toisin sanoen kulttuuri on ryhmäkokemuksena opittu tulos. Arvot ja artefaktit ovat kulttuurin pintatasoa eivätkä välttämättä ilmennä kulttuurin sisintä olemusta. (Schein 1991, 24 - 25.)

Kulttuuri sisältää jonkin ihmisyyhteisön omaksumat tavat, taidot, välineet ja tekniikat, jotka ovat ominaisia sille tietyinä aikoina. Se luo käyttäytymiselle tietyt puitteet, jotka määräävät käyttäytymistä (Juuti 1992, 39). Koska kulttuuri elää ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa, kulttuuriin liittyy myös käsitykset tunteiden kokemisesta ja ilmaisemisesta. Kulttuuriin sisältyy sääntöjä siitä, miten joissakin elämäntilanteissa, elämänvaiheissa tai rooleissa on sallittua tai ei sallittua tuntea. Erityisesti kunnian, häpeän ja syyllisyyden tunteisiin liittyvät näkemykset oikeasta ja väärästä käyttäytymisestä ovat kulttuurisia. (Isokorpi & Viitanen 2001, 39.)

Organisaatiokulttuuria ilmentävät erilaiset kulttuurilliset tuotteet, jotka viestittävät kulttuurin ominaispiirteitä yhteisön jäsenille ja liittyvät merkittäväällä tavalla jäsenten

elämään. Niiden tehtävänä on juurruttaa yleisesti omaksutut ajattelutavat, normit ja arvot yhteisöön. Niihin sisältyy tietoa siitä, miten eri tilanteissa täytyy toimia. Ne ohjaavat yksilön toimintoja yhteisön tavoitteisiin ja helpottavat yhteisnäkemyksen omaksumista. Kulttuurillisia tuotteita ovat esimerkiksi myytit ja tarinat, juhlat riitit ja rituaalit, symbolit, ideologiat ja arvot. Myyteillä tarkoitetaan ikivanhoja käsityksiä ja kertomuksia, joiden avulla selitetään olemassaolon alkuperää. Sosiaalisessa merkityksessä niiden avulla pyritään hallitsemaan tiettyjä organisaatioiden ongelmallisia osa-alueita. Niiden avulla pyritään määrittelemään sitä mikä on totta ja luomaan järkeviä selitysmalleja. Myös tarinoiden ja kertomusten avulla pyritään ohjaamaan jäsenten käyttäytymistä. tarinat pitävät yllä yhteisön sosiaalista järjestystä ja vähentävät ristiriitoja. Ne toimivat esimiesten antamien käskyjen ja ohjeiden jälkeen eräänlaisina toissijaisina ohjausmekanismeina esimerkiksi työmenetelmät ja työn järjestelyihin liittyvät seikat. Juhlat, riitit ja rituaalit ovat yhteydessä toisiinsa ja ne liittyvät sosiaaliseen vuorovaikutukseen omaten useita sosiaalisia merkityksiä. Rituaali on aina samanlaisena ja yksityiskohtaisena esiintyvä käyttäytymistapa. Riitti puolestaan on suunniteltu tapahtumasarja, johon on kytkeytyneenä useita kulttuurillisia tuotteita. Juhlat ovat sarja useita riittejä, jotka toistuvat yhdessä tilaisuudessa. Organisaation sosiaalisen toiminnan voidaan ajatella muodostuvan erilaisista tapahtumista, jotka puolestaan ovat eräänlaisia näytelmiä. Sosiaalisen näytelmän avulla voidaan organisaation historiaa ja nykyisyyttä tarkastella yhdessä. Symbolit tarkoittavat esineitä, toimintoja, ihmissuhteita ja muotoja, joihin sisältyy monenlaisia merkityksiä, herättävät tunteita ja pyrkivät ohjaamaan käyttäytymistä. Ideologian voidaan ajatella olevan eräänlainen maailmankuva, joka ohjaa yhteisön jäsenten ajattelua. Se antaa samaistumisen mahdollisuuden ja merkityksen yksilön elämälle. Se antaa myös mahdollisuuden saada positiivista palautetta omasta toiminnasta. Arvot puolestaan ylläpitävät ja välittävät kulttuurisia tuotteita. Kulttuuriset tuotteet peilaavat tiettyjä arvoja. (Juuti 1992, 41 - 42, 44 - 65.)

Organisaatiokulttuuri tuo esiin sen, miten organisaatiossa tai työyhteisössä on totuttu toimimaan. Se saa muotonsa organisaation perinteissä. Se muotoutuu inhimillisestä toiminnasta, joka koostuu usein organisaatioon syntyneistä virallisista ja epävirallisista yleisesti omaksutuista ajattelutavoista, normeista ja arvoista sekä tiedostetuista ja tiedostamattomista oletuksista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja joiden avulla organisaatio pyrkii selviytymään ulkoisen ympäristön haasteista ja samalla säilyttämään sisäisen kiinteytensä. (Juuti 1992, 41.) Organisaatiokulttuuri on jonkin ryhmän yhteisistä

ja tärkeistä kokemuksista historiallisesti pitkän ajan kuluessa opittua tulosta, jonka johdosta ryhmän toimintajärjestelmä on muotoutunut sellaiseksi, kuin se tarkasteluhetkellä on (Sarala ym.1997, 80).

Organisaatiolla on mahdollista olla oma koko organisaation kattava kulttuuri, jos koko organisaatiolla on yhteinen historia. Usein organisaatio sisältää myös yhteisiä kokemuksia omaavia ryhmiä, jotka voivat olla esimerkiksi tehtävään tai ammattiin perustuvia tai maantieteelliseen etäisyyteen perustuvia ryhmäkulttuureja. Yleensä kulttuuri syntyy minä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa, joka on kyennyt oppimaan ja vakiinnuttamaan tietoisuuden itsestään ja ympäristöstään. (Schein 1991, 25 - 26.)

Organisaatiossa sen kulttuurin avulla erilaiset ajattelumallit, toiminnot ja traditiot siirtyvät työntekijöiden sukupolvelta toiselle. Tässä organisaation sosiaalistumisprosessissa organisaation kehittämisen kannalta on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Juutuminen perinteisiin voi aiheuttaa organisaatiolle monia ongelmia esimerkiksi heikentyneen kyvyn ottaa huomioon organisaation asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ajankohtaisia tarpeita. (Sarala ym. 1997, 80.)

Organisaationkulttuuria on mahdollista muuttaa, mutta se on vaikeaa. Organisaation iällä ja kulttuurin syntymiseen ja kehittymiseen liittyvien mekanismien ymmärtämisellä on merkitystä pysyvän kulttuurimuutoksen aikaan saamisessa. Juutin (1992) mukaan organisaation pyrkiessä muuttamaan kulttuuriaan niin, että se pystyy paremmin kohtaamaan tulevaisuuden sille tuomat haasteet, on organisaatiossa työskentelevien huomioitava sen hetkisen kulttuurin ominaispiirteet. Ominaispiirteet on kyettävä muuttamaan sellaisiksi, että ne mahdollistavat onnistuneen toiminnan. Muutostyössä ei riitä vanhojen toimintatapojen, arvo- ja normijärjestelmien sekä kulttuuristen syvärakenteiden purkaminen, vaan niiden tilalle täytyy pystyä luomaan uutta. (Juuti 1992, 12.) Kulttuurin muuttaminen on joidenkin asioiden poisoppimista ennen kuin uuden oppiminen on mahdollista. Uutta kulttuuria voidaan edistää vaatimalla tai kannustamalla uuteen työskentely- ja ajattelutapaan. Lisäksi edistymistä on valvottava muutoksen toteutumisen varmistamiseksi. Toisaalta organisaation jäsenet eivät sisäistä tai hyväksy uutta kulttuuria, jos se ei aikaa myöten toimi paremmin. (Schein 2001, 203 - 205.)

Organisaation on uusia strategioita laatiessaan otettava huomioon uusien strategioiden

vaatimien perusoletusten, arvojen ja työskentelytapojen sopusointuisuus organisaation aikaisempien arvojen kanssa. Jos kulttuuri osoittautuu ”strategiseksi rajoitteeksi” on organisaation kyettävä tunnistamaan kulttuuriinsa liittyvät syvärakenteet ja perusolettamukset ja opittava johtamaan organisaatiota niiden mukaisesti tai kyettävä muuttamaan niitä. (Kärkkäinen 2005, 28 - 29.) Organisaation rakenteiden muuttaminen ei onnistu muuttamatta niiden pohjalla olevia syvärakenteita. Organisaatio vain palaa aikaisempaan toimintatapaansa. Usein kulttuurin muutospyrkimyksissä kulttuurisia tekijöitä on vaikea muuttaa ja ne saattavat rajoittaa ja estää organisaation sopeutumista muutokseen. Organisaation ilmapiiristä saattaa tulla rajoite oppimiselle ja muutokselle. (Schein 1991, 50.)

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella myös johtamiskulttuurin näkökulmasta. Johtamiskulttuuriin kuuluvat erilaiset johtamistyyliä kuten autoritaarinen tai demokraattinen johtamistyyli. Johtamistyylin lisäksi johtajan persoonalla, käyttäytymisellä ja henkilöstön odotuksilla on paljon vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104.) Kulttuuri syntyy etupäässä johtajien toiminnan kautta. Johtajat luovat organisaatioon kulttuuria ja vahvistavat sekä tarvittaessa muuttavat sitä. Muutostilanteissa johtajuutta tarvitaan auttamaan johtamaansa ryhmää oppimaan pois huonosti toimiviin kulttuurin osiin liittyvistä olettamuksista ja oppimaan uusia olettamuksia. (Schein 1991, 324.)

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen välillä on suuri riippuvuussuhde. Toisaalta organisaatiokulttuuri ohjaa johtamista ja asettaa sille erilaisia vaatimuksia ja toisaalta johtamisella on vaikutus organisaatiokulttuuriin joko ylläpitämällä tai kehittämällä sitä. Johtamisella vaikutetaan organisaatiokulttuuriin lähinnä huomioimalla muutostarpeita, ohjaamalla kehitystä, viestimällä arvoja ja johtamisen periaatteita. Kulttuurin muodostumisen kannalta ratkaisevia ovat esimerkiksi johdon päätelmät tuotoksen ja ihmisten suhteista. (Pirnes 2003, 113.)

2.2 Arvojen merkitys organisaation toiminnassa

Arvot kytkeytyvät kulttuurin syvärakenteeseen ja ovat kätkeytyneinä kulttuuria ilmentäviin kulttuurisiin tuotteisiin. Arvojen uskotaan olevan melko muuttumattomia (Kärkkäinen 2005, 17). Mutta yksilön arvojärjestelmä ja arvojen tärkeysjärjestys voi

muuttua persoonallisuuden kehityksen myötä, mutta hyvin hitaasti (Pirnes 2003, 64). Arvot ylläpitävät ja välittävät kulttuurillisia tuotteita organisaatiossa ja yhteiskunnassa. Arvot voidaan tunnistaa ihmisen toiminnassa ja valinnoissa. Niistä voidaan nähdä hänen sisäistämänsä elämäkatsomus ja arvot. Hänen sisäistämässä arvoissa puolestaan on nähtävissä se yhteiskunta, jossa hän elää, ja se organisaatio, jonka jäsenenä hän toimii ja ne roolit, jotka hän on omaksunut. Kun taas hänen käyttäytymisestään on nähtävissä yhteiskunnan ja organisaation kulttuuri ja ne tavat, joiden mukainen toiminta on ollut menestyksekkästä. Ihmisen tekemät valinnat perustuvat niihin sosiaalistumisprosesseihin, jotka ihminen on elämässään käynyt läpi. Sosiaalistumisprosessissa yhteiskunnan ja työyhteisön arvot ja normit omaksutaan yksilön tavoitteisiin ja toimintaan vaikuttaviksi ajattelumalleiksi. (Juuti 1992, 65.)

Arvoja voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi tapa määritellä arvot on määritellä ne käsitteiden etiikka ja moraali avulla. Etiikka kertoo sen, mikä on hyvää ja mikä paha. Moraali puolestaan kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Käsitteinä etiikka ja moraali merkitsevät eri asioita, mutta ne liittyvät läheisesti yhteen. Käsitteitä voidaan tarkastella periaatteen, käytännön ja seurausten tasoilla niin lainopin, filosofian kuin organisaationkin näkökulmista. (Kauppinen 2002, 19 - 20.)

Periaatteen tasolla tarkasteltuna organisaatiossa arvot edustavat etiikkaa. Arvot kertovat sen, mitä organisaatiossa pidetään oikeana ja tärkeänä sekä mihin uskotaan. Usein niiden määrittäminen otetaan innolla vastaan ja niihin ladataan odotuksia. Niiden toteutumattomuus voi puolestaan aiheuttaa pettymyksiä, jos ihanteiden ja todellisuuden välillä on suuria eroja. Niinpä käytännön tasolla arvot tulisi jalostaa normeiksi, joiden tulisi olla yhdenmukaisia yhteisen arvopohjan kanssa. Arvojen normittaminen tekee mahdolliseksi niiden toteutumisen ja niiden mittaamisen käytännössä. Vain sellaisia asioita on mahdollista johtaa, joita voi mitata. Kun organisaation arvoja päästään mittaamaan, ollaan seurauksien ja palautteen tasolla. Arvojen mittaaminen auttaa strategian jalkauttamista, prosessien, yhteistyön toimivuutta, arvojen mukaista johtamista, mikä mahdollistaa kulttuurin muuttumisen. Kun arvot liitetään seurauksiin, voidaan arvojen mukaisesta toiminnasta palkita. (Kauppinen 2002, 21.)

Arvojen ja etiikan suhteen on voitava luottaa siihen, että se mitä tehdään, tehdään aidosti. Sanojen ja tekojen sopusointuisuus on tärkeää, jotta ihmiset voivat luottaa organisaatioi-

hin, yhteiskuntaan, johtajiin ja tulevaisuuteen. Arvovalinnat näkyvät tekojen kautta. maistut sanat viestivät aikomuksia ja ihanteita. Ihanteita testataan silloin, kun mietitään aletaanko toimintaa muuttamaan niiden mukaisesti. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14 - 15.)

Arvoissa on kätkeytyä tieto sekä hyvistä, oikeista ja tärkeistä että huonoista, vääristä ja ei kovin tärkeistä asioista, joiden pohjalta me suoritamme valintoja. Arvot ovat kiinni järjen lisäksi tunteissa, joten tunnekokemuksilla on oma vaikutuksensa arvovalintoihin. Tunteet, tahto ja asenteet ohjaavat arvoja. (Aaltonen ym. 1999, 60 - 61; Helin 2000, 60.)

Arvot ovat peräisin joltakin ja niihin liittyy kulttuurinen oppiminen. Yhteisön kohdatessa uuden ongelman tai tehtävän, ensimmäiseen ratkaisuehdotukseen liittyy arvomerkitys. Koska yhteisöllä ei ole vielä riittävästi tietoa muodostaakseen kuvaa ongelman tai tehtävän todellisesta luonteesta, täytyy ehdotusta tutkia, kyseenalaistaa ja siitä pitää keskustella. Jos ehdotettu ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja ryhmä voi todeta onnistuneensa, arvo voi muuttua vähitellen uskomukseksi ja riittävän pitkän ajan kuluttua oletukseksi, jolloin se vähitellen siirtyy pois tietoisuuden tasolta itsestään selvyydeksi. (Schein 1991, 33 – 34.) Arvot siis muovaavat kulttuuria ja jotkin arvot saattavat muuttua osaksi kulttuuria. Siten arvot ja kulttuuri kytkeytyvät toisiinsa. (Helin 2000, 62.)

Arvot sekä helpottavat että vaikeuttavat elämää. Jokapäiväisessä toiminnassa omaksutut arvot toimivat alitajuisesti ja siten helpottavat toimintaa. Ihmisen ei erikseen tarvitse miettiä toimintatapojensa järkevyyttä, vaan hän toimii niin kuin oikealta tuntuu. Muutos-tilanteissa omaksutut arvot ovat ongelmallisia, koska ne tukevat vanhoja ajattelu- ja toimintatapoja. Niitä saatetaan puolustaa jopa siihen asti, kunnes joudutaan kriisiin. (Helin 2000, 63.)

Ihmisen omaksumilla valinnoilla ja arvoilla on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen perustansa, joita yksilötasolla voidaan kutsua persoonallisuudeksi ja yhteisöllisellä tasolla kulttuuriksi. Yksilötason arvot liittyvät ihmisen ihanteisiin, valintoihin ja päämääriin ja muodostavat siten hänen uskomustensa ja oletustensa keskeisen osatekijän. Yhteisötason arvot näkyvät puolestaan kulttuurissa erilaisten tarinoiden, symbolien, rituaalien ja muiden kulttuuristen tuotteiden ilmentyminä. Yksilö ja kulttuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, missä kulttuuri toimii eräänlaisena kehyksenä, jonka sisällä

ihminen voi toteuttaa itseään ja kokeilla rajojaan. (Juuti 1992, 65 - 66.) Yksilötason arvot ilmentävät sekä ympäristön odotuksia että yksilön omia tarpeita (Pirnes 2003, 64).

Sosiaaliset arvot ja yksilön omat arvot eivät välttämättä ole yhteneviä. Yksilön omat arvot saattavat olla ristiriidassa yhteisössä vallalla olevien arvojen kanssa. Sosiaaliset arvot ilmaisevat sitä, mitä yhteisössä pidetään sopivana. (Juuti 1992, 66.) Yhteisöjen tasolla sosiaaliset arvot ilmaisevat yhteisön tahtotilan (Aaltonen ym. 1999, 61).

Yhteisön arvot ovat yhteisön jäsenten yhteisiä arvoja ja ne ovat keskeinen johtamisen väline. Ne ovat määritelty joukko asioita ja toimintatapoja, joita kaikkien myös johdon ja esimiesten on työyhteisössä noudatettava. Yhteiset arvot tukevat muutosta, hyvää työilmapiiriä ja niiden moraalinen luonne tekee mahdolliseksi niihin sitoutumisen. Osa yhteisistä arvoista voi olla virallisia tavoitearvoja ja osa todellisia ja toimivia arvoja. (Helin 2000, 61 ja 68.) Esimiehen on tunnettava työyhteisönsä arvot ja niissä tapahtuvat muutokset. Sen lisäksi jos esimiehen arvomaailma poikkeaa paljon muiden työyhteisön jäsenten arvoista, esimiehen on vaikea onnistua hyvin tehtävässään. (Pirnes 2003, 65.)

Työyhteisöjen arvoja voidaan tutkia niiden toimintojen avulla, joiden kautta organisaatiot viestivät arvojaan. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi palkitseminen, nimittäminen ja mittarit. Palkitseminen ilmaisee mistä ja millä perusteilla organisaation jäseniä palkitaan. Nimittäminen ilmaisee sen, ketä ja millä perusteilla nimitetään ja ylennetään. Mittarit kertovat puolestaan sen, mitä asioita organisaatiossa seurataan. (Helin 2000, 64.)

2.3 Yhteisö, yhteisöllisyys ja yhteisöllinen toiminta käsitteinä

Yhteisö on taloudellinen tai sosiaalinen toimintayksikkö, jolla on oikeuksia, vastuita ja velvollisuuksia. Yhteisöt ovat eräänlaisia sekä toisiinsa että ulkopuoliseen toimintaympäristöön yhteydessä olevien jäsenten verkostoja. (Köppä, Laukkanen & Santala 2000, 12.) Ne ovat alueellisesti rajattuja ja ne muodostuvat vuorovaikutuksesta ja toiminnallisesta yhteenkuuluvuudesta (Rauramo 2004, 122).

Yhteisöllisyys on osa työyhteisön henkistä työhyvinvointia. Se on tunne yhteenkuuluvuudesta eli me-hengestä. Me-henki kuvaa puolestaan hyvää työpaikkaa. Jonkin pää-

määrän yhdessä saavuttaminen tai yhdessä menestyminen työssä synnyttää parasta henkeä. Yhteisöä pitää yhdessä voima, joka koostuu yhteisistä arvoista, jotka toimivat pelisääntöinä yhteiselle toiminnalle ja yhteisistä tavoitteista, jotka puolestaan ovat syy yhteistyölle. (Ojala & Ahonen 2003, 140, 144.) Yhteisöllisiä arvoja ovat esimerkiksi luottamus, kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus (Kärkkäinen 2005, 77).

Yhteisöllisyyteen liittyy myös hyvä ilmapiiri, jonka ydin on vapaaehtoisuudessa. Ihmiset toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta haluten jakaa tietoa, auttaa toista, kysyä apua ja toimia avoimesti. Avoimuuteen ei voi ketään kätkeä eikä pakottaa, vaan yhteisöllisyyttä tukevien arvojen mukaista toimintaa systemaattisesti harjoittamalla on mahdollista kehittää toimintaa yhteisölliseksi. (Ojala ym. 2003, 144.)

Työyhteisössä yhteisöllisen toiminnan pohjalla on itse työ, jonka tekemistä johtaminen tukee. Yhteenkuuluvuutta, yhteishenkeä ja kykyä toimia yhdessä edistetään opettelemalla keskustelemaan ja kuuntelemaan, ratkaisemalla henkilöiden välisiä ristiriitoja, opettelemalla välittämään toinen toisistaan, opettelemalla pyytämään ja tarjoamaan apua tai tekemään joskus yhdessä jotain hauskaa. Arvokeskustelut yhteisöllisinä tapahtumina toimivat luontevina tilaisuuksina ottaa esille asioita, jotka estävät tai edistävät hyvän työyhteisön syntymistä. (Aaltonen ym. 2003, 211 - 212.)

3 JOHTAMINEN YHTEISÖLLISEN TOIMINNAN MAHDOLLISTAJANA

Johtamistoimintaa tarkastellaan johtamistyylin ja johtamiskäyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistämisen, osaamisen edistämisen, muutoksen johtamisen ja ongelmatilanteiden hallinnan kautta. Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset pakottavat myös organisaatiot muuttamaan ja kehittämään toimintaansa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa mikään tieto ja osaaminen eivät ole pysyviä, ja sen vuoksi nopea tiedon muuttuminen luo uusia haasteita työyhteisöjen oppimiselle ja osaamiselle. Yhteisöllisyyttä edistävä johtamistoiminta luo uusia mahdollisuuksia yhdessä oppimiselle ja osaamiselle. Johtajan tai esimiehen johtamistyyli ja käyttäytyminen toimivat esimerkin tavoin työyhteisössä. Hän voi esimerkillään luoda työyhteisöön vuorovaikutusta ja osallisuutta suosivan ilmapiirin, mikä puolestaan edistää työyhteisön monipuolista osaamista, muutokseen sopeutumista ja ristiriitojen sietämistä. Ihmisiä ei voi pakottaa osallistumaan työyhteisönsä kehittämiseen, vuorovaikutukseen tai uusien ideoiden tuottamiseen. Työyhteisöön voidaan ainoastaan tietoisesti rakentaa sellaiset olosuhteet, jotka vuorovaikutuksen, kokemusten ja tiedon vaihdon avulla luovat uusia ideoita ja energiaa. (Isokorpi 2003, 240.) Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden kasvuun, kehittymiseen ja muihin työyhteisön jäseniin lähentymiseen. (Isokorpi 2003, 275.) Osaamista, muutokseen sopeutumista ja ristiriitojen sietämistä tukee turvallinen tunneilmasto. Sen syntymiseen vaikuttavat esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten asenteet. Toimiva tunneilmasto edellyttää turvallisuuden tunnetta, jossa tunteet ovat hyväksytyjä. Tunteita kyetään tarvittaessa jakamaan ja ne voivat olla myös yhteisiä. (Isokorpi ym. 2001, 56.)

3.1 Yhteisöllinen johtaminen ja sen merkitys

Johtamisen keskeisinä tehtävinä ovat työyhteisön toiminnan edellytyksistä huolehtiminen ja sen toiminnan johtaminen kohti yrityksen päämääriä. Yhteisöllisen johtamisen avulla työyhteisön jäsenet voivat kokea yhdessä kehittymistä ja innostusta ja nähdä sitä kautta päämäärän yhteisenä. Yhteisöllinen johtaminen perustuu sellaiselle arvoperustalle, jossa kuunteleminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan tuloksen aikaansaamiseksi. Ihmisten välinen erilaisuus nähdään vahvuutena, sillä iäkkäämpien työntekijöiden kokemus yhdistettynä nuorempien työntekijöiden tuoreimpiin näkemyksiin on työyhteisölle vahvuus. Ihmisiä rohkaistaan myös kehittämään omaa osaamistaan ennakoivasti. Lisäksi heille pyritään järjestämään työn ohessa mahdollisuuksia myös yhteistoiminnalliseen oppimiseen. (Kärkkäinen 2005, 76 - 78.)

Oppiminen ja osaaminen nähdään työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisäksi työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia tukevinä asioina. Työ koetaan mielekkääksi, kun itse voi vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä ja kasvattaa osaamistaan. Nykypäivänä työntekijät joutuvat osallistumaan yhä useammin organisaatioiden toteuttamiin usein samanaikaisesti eri tahtiin eteneviin muutosprosesseihin, jotka tuovat mukanaan uusia vaatimuksia työn osaamiselle ja uusien asioiden oppimiselle. Työn jakaminen tasaisesti siten, että työntekijät ovat oman tehtävänkuvansa lisäksi yhteistoiminnallisesti vastuussa työyhteisön toiminnan sujumisesta ja kehittämisestä, vähentää stressiä, antaa paremmat mahdollisuudet hallita työtä ja mahdollistaa työyhteisön sujuvan toiminnan. Lisäksi yhteisöllisellä johtamisella pyritään työyhteisön henkiseen hyvinvointiin ja mielekkään työn tekemiseen myös mahdollisissa työelämän ongelmatilanteissa. (Kärkkäinen 2005, 77 - 78 ja 99.)

Koska henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen ylläpito eivät yksin takaa työyhteisön uudistumista, sen lisäksi tarvitaan sellainen työyhteisö, jossa osaamista voidaan yhdistää ja jossa ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita työnsä kehittämisestä. Pitämällä huolta osaamisesta ja työhyvinvoinnista mahdollistetaan tehokas ja uusiutuva toiminta sekä ajanmukaiset tehokkaat prosessit, jotka puolestaan vahvistavat taloudellista menestystä. (Ojala ym. 2003, 43 - 44.)

Julkiset palvelut sisältävät eniten tietointensiivisiä tehtäviä. Tietointensiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että työssä joudutaan käsittelemään paljon tietoa. Erikoistuneella tiedolla on arvoa, joka johtaa tietotyön ja osaamisen erikoistumiseen. Erikoistunut osaaminen vaatii myös muuta erikoistunutta osaamista, jotta olisi mahdollista saada aikaan asiakkaan tarpeita vastaava hyödyke. Tiimityö luo puitteet osaamisen jakamiseen ja antaa mahdollisuuden yhdistää sekä luoda uutta osaamista ja uutta tietoa. (Ojala ym. 2003, 39.)

Tietotyö koetaan henkisesti kuormittavaksi, mikä korostaa työhyvinvoinnin tarvetta. Tietotyön ominaisuuksiin kuuluvat itseohjautuvuus ja -kontrolli, korkean tason ajattelu, tietoa koskevat oppimistaidot sekä tiimityö. Tietotyössä kova työpaine yhdistettynä joidenkin työn psykologisten vaatimusten ja väärän työn hallinnan suhteeseen ovat stressille altistavia tekijöitä. Työn korkeat vaatimukset yhdessä riittävän työn hallinnan kanssa toimivat puolestaan motivoivina ja kehittävinä tekijöinä. Innovatiivisen työn edellytyksenä on työtä tukeva työnjohto, hyvä työilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet työjärjestelyjen suhteen. Tietotyöläisten ikääntyminen yhdessä hektisen työtahdin kanssa korostavat myös työhyvinvoinnin merkitystä. (Ojala ym. 2003, 39 - 42.)

Yhteisöllinen johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajuustaidoissa korostuvat kyky vahvistaa yhteistoimintaa ja luopua yksin tietämisestä. Perinteisesti tieto ja valta on liitetty johtajuuteen, mikä on nähty johtajan tai esimiehen perusominaisuutena. Tiedon omistajalle on siten luonnostaan tarjoutunut valta hallita ja johtaa muita. Sitä mukaa kun tieto voidaan nähdä enemmän yhteisöllisenä useamman ihmisen toimintana eikä pelkästään johtajuuteen liittyvänä ominaisuutena, johtajan tai esimiehen tietoon perustuva valta-asema menettää merkitystään. Tämän seurauksena johtajuuskäsityksen on mahdollista muuttua joustavammaksi useamman ihmisen yhteisölliseksi toiminnaksi. Nykyisten johtamistutkimusten mukaan tieto syntyy vuorovaikutuksessa, eikä siten voi olla yhden ihmisen toimintaan liittyvä ominaisuus. Johtajan tai esimiehen tehtävänä tiedon jakamisen lisäksi voidaan nähdä myös tietämättömyyden jakaminen. Siten erilaiset tiedon lajit kuten aikaisemmin vähäarvoiset ja vähätellyt mielipiteet ja tulkinnat, tunteet ja luova vuorovaikutus pääsevät esiin rikastuttamaan tietoa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005 51 - 52.)

3.2 Yhteisöllisyyttä edistävä johtamistyyli ja johtamiskäyttäytyminen

Johtamistyyliä on useita ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Johtamistyyliä voidaan luokitella karkeasti autoritaariseen eli tehtäväkeskeiseen johtamistyyliin, demokraattiseen eli ihmiskeskeiseen johtamistyyliin ja niin sanottuun antaa mennä -johtamistyyliin. Tyylien pyrkimyksenä on tuottavuuden parantaminen, mutta ne sisältävät erilaisia perusolettamuksia ihmisestä ja motivaatiosta. Yleensä johtamistyyli on sekoitus autoritaarista ja demokraattista tyyliä, jossa näiden elementtien painoarvo vaihtelee. Lisäksi johtamistyyliä voidaan tarkastella monista muistakin näkökulmista sen mukaan mitkä tekijät vaikuttavat johtamistyylin valintaan ja mihin tyylivalinnoilla pyritään vaikuttamaan. (Viitala 2003, 78 - 80.)

Nykyään johtaminen nähdään enemmän tilannesidonnaisena eikä niinkään tietyn tyylin mukaisena toimintana. Tilannesidonnaisen johtamistyylin perusideana on se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa. Ihmisiin voidaan parhaiten vaikuttaa ottamalla huomioon heidän käyttäytymisensä eri tilanteissa ja heidän halukkuutensa sekä kyvykkyytensä jonkin tehtävän suorittamisessa. Hyvän johtamisen ehdot määräytyvät työn ja työtä tekevien ihmisten sekä johdettavan työyhteisön ja johtajan välisen vuorovaikutussuhteen kautta. Johtamistyylin muotoutumiseen vaikuttavat johtajan tai esimiehen omaksumat arvot, koulutus, aikaisempi työkokemus ja eletyn elämän muokkaama kokemus. Näiden tekijöiden muodostama tulkintakehys ohjaa hänen ajatteluaan ja toimintaansa määrittäen samalla hänen johtamistyyliään (Viitala 2003, 84 - 86.)

Tilannesidonnainen johtamistyyli vaatii johtamistoiminnalta tilannetajua, ihmissuhdetaitoja ja henkistä joustokykyä. Johtajalta tai esimieheltä edellytetään myös hyvää ihmisten ja asioiden tuntemusta. Johtamistyyliä on pyrittävä mukauttamaan siten, että se ottaa huomioon alaisten ja kulloisenkin ympäristön erityistarpeet. Erilaiset alaiset tarvitsevat erilaista kohtelua, koska ihmiset tiedostavat ja tulkitsevat tietoa ja kokemuksia eri tavoin. Tilanteet, joihin johtamistoiminnalla pitää vaikuttaa, on osattava analysoida ja toimia tietyn peruslähestymistavan rajoissa joustavalla tavalla. Johtamistyyliä on osattava myös muuttaa tarpeen vaatiessa nopeasti. Samankin henkilön kohdalla saattaa joutua käyttämään tilanteiden vaihdellessa erilaisia johtamistyyliä. (Viitala 2003, 84 - 86.)

Johtaminen ja esimiestoiminta ovat käyttäytymistä, joka täytyy olla tarkoituksenmukaista ja tilanteeseen ja kuhunkin yhteyteen sopivaa ollakseen tuloksellista. Johtaja tai esimies saa käyttäytymisellään aikaan johdettavissa tietynlaisia tulkintoja, reaktioita ja käyttäytymistä. Johtajan tai esimiehen omalla käytöksellä on vaikutusta koko hänen vaikutuspiirissään olevan työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin sekä yhteisössä työskentelevien työhaluun ja ammatillisiin valmiuksiin. Toisaalta johtajan tai esimiehen itsensä kokemaa työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa hänen omaan käyttäytymiseensä. Koska johtajan tehtävänä on saada aikaan tulos yhteistyössä muiden ihmisten kanssa, on johtamistoiminnassa tärkeää ymmärtää ja tiedostaa johtamiskäyttäytymisen merkitys ja vaikutukset tuloksellisuuteen. (Pirnes 2003, 14 - 15.)

Jokainen johtaja tai esimies muovaa ja ylläpitää omalla käyttäytymisellään organisaation johtamiskulttuuria. Toisaalta organisaation johtamiskulttuuri vaikuttaa johtajan mahdollisuuksiin toteuttaa arvojaan. Johtajan tai esimiehen persoonalliset ominaisuudet, hänen arvonsa, asenteensa, luonteensa, tarpeensa ja motiivinsa vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä ja hänen käyttäytymisessään voidaan havaita hänen omat eettisistä valinnoista ja moraalikäsituksesta muodostuvat arvonsa. (Kärkkäinen 2005, 73 - 74, 77, 82.)

Se millaiseksi yhteinen arvoperusta koetaan organisaatiossa ja työyhteisössä, vaikuttaa johtajan tai esimiehen oma käyttäytyminen. Tehtävässään johtaja tai esimies soveltaa hänelle melko vakiintuneita arvoja sekä koulutuksen ja elämän tuomaa kokemusta. Näistä muodostuu eräänlainen tulkintakehys, jonka avulla johtaja suuntaa kiinnostustaan ja ohjaa ajatteluaan. (Viitala 2003, 85 - 86; Pirnes 2003, 12 - 13.)

Johtamiskäyttäytymistä voidaan kehittää asenteita ja ajattelutapoja muuttamalla. Palaute on hyvä lähtökohta käyttäytymisen kehittämiseksi. Erilaisilla johtamiskäyttäytymisen arvioinneilla ja kartoituksilla johtajan tai esimiehen on mahdollista saada palautetta, joka auttaa häntä tiedostamaan käyttäytymisensä syitä ja lisäämään itsetuntemustaan. Esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa niin, että johtajan tai esimiehen johtamiskäyttäytymistä ei enää koeta yhtä hyväksi. Johtajan tai esimiehen johtamiskäyttäytymisen malli voi olla toimiva tietyssä tilanteessa ja tietyssä ympäristössä eikä siten välttämättä vastaa muuttuneiden olosuhteiden mukanaan tuomia vaatimuksia. (Pirnes 2003, 14, 148, 150 ja 153.)

3.3 Vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistäminen

Yhteisöllistä toimintakulttuuria tärkeänä pitävällä johtajalla tai esimiehellä on halua edistää yhteisönsä jäsenten välistä vuorovaikutusta tulosten aikaansaamiseksi. Hän pitää myös eri-ikäisten työntekijöiden kykyjä tärkeinä ja hyödynnettävinä pääomina yhteisössään. Lisäksi hän ymmärtää, että kaikkiin kysymyksiin ei aina löydy heti valmista ratkaisua. Siksi organisaatio tarvitsee menestyäkseen yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta, joka pitää sisällään keskustelua, palautetta ja väittelyä. (Kärkkäinen 2005, 77.)

Ihmisten välistä vuorovaikutusta säätelevät hyvin pitkälle tunteet. Tunteista puhuttaessa käytetään usein termiä ”henkilökemia”. Yhteistyön sujuvuutta selitetään usein henkilökemioiden toimivuudella. Henkilökemia muodostuu lähinnä arvoista, tarpeista ja ihmissuhteista, joita olemme kokeneet menneisyydessä. Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää ymmärtää tunteiden ohjausvaikutus arvoihin ja sitä kautta käyttäytymiseen. Omien kielteisten tunteiden vaikutuksesta teemme helposti päätelmän, että yhteistyötoverissa on jotain vikaa. On ymmärrettävä, että tunne voi olla oikea, mutta päätelmä tunteen syntymissyystä ei ole välttämättä oikea. Usein meidän omat arvomme saavat aikaan nuo kielteiset tunteet eikä toinen henkilö. Positiiviset tunteet noudattavat samaa kaavaa. Tiedostamalla ja ymmärtämällä omaa ajattelu-tapaa on mahdollista päästä ulos kielteisten tunteiden luomasta kehästä. (Helin 2000, 28.)

Vain avoin kommunikaatio synnyttää vuorovaikutteisen ilmapiirin työyhteisöissä. Yhteinen tavoite on pyrittävä viestimään niin, että se voidaan ymmärtää mahdollisimman samalla tavalla. Työyhteisössä sanallinen ja sanaton viestintä toimivat sekä työvälleinä että sosiaalisten suhteiden ylläpitäjinä. Keskusteluun käytetty aika on yksi johtamisen keskeisimmistä resursseista, jolla johtaja tai esimies voi vaikuttaa toiminnan tuloksiin ja luomaan kannustavaa ilmapiiriä. Menestyminen tarvitsee myös luottamuksen luomista, joka ei synny yksilökeskeisesti työskennellen. Luottamuksen aikaan saaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa yhdessä keskustellen ja yhdessä tehden. (Luoma 1997, 56 - 57.)

Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ihmiset kehittyvät ja muuttuvat. Keskustelun avulla työntekijöiden roolien, tiimien ja organisaation rajapinnat tulevat vuorovaikutteisiksi. Johtajan tai esimiehen on oltava valmis avoimeen keskusteluun. Monille perinteisille

varsinkin autoritaariseen johtamistyyliin taipuvalle johtajalle tai esimiehelle se voi olla vaikea tilanne. Pelko kritiikin alaiseksi joutumisesta saattaa aiheuttaa sen, ettei hän kykene avoimeen vuoropuheluun, koska hänen ajatuksensa ovat keskustelun kohteena muiden osapuolten ajatusten lisäksi. Kun uskalletaan yhdessä muiden osapuolten kanssa käsitellä myös kriittisiä asioita, antaa tilanne kaikille yhteisön ja organisaation ihmisille mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. (Kauppinen 2002, 23 - 24.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä taitoja. Työhyvinvoinnin ja tulokellisuuden edistämiseksi on tärkeää sekä antaa että saada rakentavaa palautetta. Palautteen avulla on mahdollista arvioida omaa työtään, korjata virheitä, kehittää työtä ja saada työstä mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia. Mikäli palautetta ei saada ollenkaan, ihminen kokee itsensä hyödyttömäksi ja merkityksettömäksi. Työyhteisöissä olisi hyvä lisätä keskustelua työstä esimerkiksi yhteisten kokousten, tilaisuuksien ja kahdenkeskisten kohtaamisten puitteissa niin, että se luontevasti määritteli kaikkea yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. (Rauramo 2004, 140.)

Organisaation on menestyäkseen otettava koko henkilöstö mukaan vaikuttamaan asioiden etenemiseen. Kulttuurimuutos ja uudistuminen vaativat siihen sitoutunutta osaavaa johtamista. Ihmiset eivät kuitenkaan halua sitoutua sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai eivät ymmärrä. Yhteisen vision toteutuminen edellyttää organisaation strategian ymmärrettäväksi tekemistä koko henkilöstölle. Tietoisuus lisääntyy tiedottamalla. Pelkkä tiedottaminen ei kuitenkaan riitä, vaan ymmärrykseen tarvitaan keskustelua esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Kauppinen 2002, 22 - 24.)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Nykyinen muuttuva ja monimutkainen toimintaympäristö asettaa muutosvaatimuksia organisaatioille. Sopeutuakseen uusiin vaatimuksiin organisaation on pystyttävä muuttamaan toimintaympäristön muutosten mukana. Muutoksiin mukautuminen vaatii organisaatiota oppimaan jatkuvasti uutta ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Uudet vaatimukset kuormittavat työyhteisöjä ja niiden jäseniä sekä muokkaavat maaperää organisaation toiminnalle haitallisten epätodellisten oletusten ja mielikuvien synnylle. Jotta työyhteisön jäsenten myönteinen suhtautuminen muutoksiin vahvistuisi ja he pystyisivät

säilyttämään kykynsä ja halunsa oppia uutta, olisi johtamis- ja esimiestoiminnassa johtajan tai esimiehen kyettävä näkemään itsensä enemmän eräänlaisena innostavana valmentajana, joka haluaa pitää huolta työyhteisön jäsenten kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2002, 27.) Tällainen johtajuus on siten jaettua johtajuutta, mikä pitää sisällään läsnäoloa ja auttamista. Työyhteisön jäseniä kuunnellaan ja seurataan luottamuksen ja arvostuksen avulla, ja samalla luodaan yhteistä visiota. Edistetään tiedon vapaata kulkua, ja annetaan tilaa yhdessä tekemiselle. Tietoa jaetaan ja yhdistellään neuvottelemalla ja ideoimalla yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Ropo ym. 2005, 32 - 33.)

Oppimista korostavassa organisaatiossa johdon ja esimiesten yksi tärkeimpiä tehtäviä on oppimisen tukeminen. Heidän tulee olla asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi myös oppimisen ohjaajia ja tukihenkilöitä, joiden tehtävänä on haastavan oppimisympäristön rakentaminen ja toimintakäytäntöjen uudistumisen ja muuntumisen tukeminen. (Viitala 2003, 97 - 98.) Johtamistoiminnassa korostetaan vaatimattomuutta, mutta vankkaa tahtoa saavuttaa halutut tavoitteet. Johtaminen on yhteisön jäsenten auttamista tekemään oikeita asioita ja saavuttamaan parhaan tuloksen. Valmentamisen lisäksi johtaminen on siten myös palvelevaa toimintaa (Ojala ym. 2003, 123.)

Oppimista korostavassa organisaatiossa työ- ja oppimisympäristöllä tarkoitetaan samaa asiaa. Tästä näkökulmasta oppiminen on mahdollista monin eri tavoin. Organisaation järjestämän koulutuksen ja omaehtoisen kouluttautumisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön ammattitaitoon. Lisäksi oppia voi työssä kuten tekemällä, yhteistyöllä, tutkimalla, erikoistumalla, kyseenalaistamalla ja kokemuksesta oppimalla. Työyhteisössä oppimisen näkökulmasta esimiehen roolina voidaan nähdä perehdyttämisestä huolehtimisen, jotta työntekijä oppii tekemään sitä mitä välittömät tehtävät edellyttävät. Toiseksi esimiehen roolina voidaan nähdä laadun varmistajana toimimisen eli työn jatkuvan parantamisen tukeminen ja kehittäminen yhdessä koko työyhteisön kanssa. Kolmanneksi esimiehen roolina voidaan nähdä työn uusien organisointimuotojen edistämisen esimerkiksi tiimien ja verkostojen muodossa. (Kärkkäinen 2002, 44.)

Yhteisön oppiminen ja kehittyminen tarvitsevat yhteistä keskustelua, jossa voidaan tarkastella työtä, työyhteisön tilaa ja kehittämisen tarpeita. Yhteisen keskustelun tuloksena voidaan toimintaa viedä eteenpäin yhteisen näkemyksen mukaan. Yksilökeskeisten mal-

lien sijaan oppiminen ja tietäminen tulisi nähdä sosiaalisina ilmiöinä. Oppimisen jakamiseksi ja keskinäisen vuoropuhelun lisäämiseksi työyhteisön jäsenille olisi tärkeää antaa aikaa ja henkistä tilaa. Työn kehittäminen ja työyhteisön osaamisen yhdistäminen tulisi olla osana henkilöstön jokapäiväistä työtä. (Kärkkäinen 2002, 44 - 45.)

Kehityskeskustelut palautejärjestelmänä tekevät mahdolliseksi työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seurannan sekä työn ja osaamisen kehittämisen. Työnohjaus palvelee sekä johdon että henkilöstön valmiuksien kehittämistä vastaamaan työelämän erilaisiin haasteisiin ja muutoksiin varautumiseen. Sen avulla on mahdollista tarkastella omaa työtä ja persoonaa sekä organisaation tai työyhteisön toimintaa. (Rauramo 2004, 142.)

Työyhteisössä erilaisten työn kehittämisen ja arvioimisen foorumien kuten kehityskeskustelujen ja osastopalaverien lisäksi olisi johtamisen kannalta tärkeää, että esimies pystyisi seuraamaan myös arkipäivän työtilanteita ja samalla luontevasti keskustelemaan ja kyselemään henkilöstönsä ajatuksia ja mielipiteitä. Näin menetellen esimies pääsee seuraamaan varsinaista työkäyttäytymistä. Jos esimiehen ainoiksi keskustelufoorumeiksi jäävät vain erilaiset yhteiset palaverit, voi käydä niin, että asioita kaunistellaan tai liioitellaan. (Järvinen 2001, 163.)

3.5 Muutoksen hallinta

Tämän päivän työelämässä eletään jatkuvan muutoksen aikaa. Informaatioteknologian kehittyminen mahdollistaa monien työtehtävien toteuttamisen entistä nopeammin ja vähemmällä työteholla. Lisäksi syntyy uusia aikaisempaa joustavampia organisaatiorakenteita, jotka antavat mahdollisuuden reagoida entistä nopeammin talouselämässä tapahtuviin muutoksiin. Monet ihmiset kokevat muutoksen uhkaavana ja vaikeana. Muutos merkitsee usein sitä, että asioita on opittava tekemään toisella tavalla, kuin mihin on totuttu. Tapa saattaa olla sellainen, jota henkilö ei kykene hallitsemaan. Tuntuu turvallisemmalta tehdä asioita tutulla tavalla. Muutokseen kuuluu aina myös riski. Jos uudet menetelmät eivät toimi, työtehtävien tekeminen voi kärsiä. Muutos lisää usein myös kyynisyyttä organisaatioissa, kun entinen muutos jää uuden muutoksen jalkoihin. (Ruohotie & Honka 2002, 141.)

Viime vuosina on muutoksen johtaminen tullut yhdeksi tärkeimmistä kysymyksistä johtamisessa. Johtajien ja esimiesten on kyettävä murtamaan muutosvastarintaa lannistamatta työntekijöitä. Muutoksen tärkeys on osattava perustella siten, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Sitoutuminen ja ponnistelu tarkoittavat yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä sekä muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa. (Viitala 2003, 89.)

Organisaation muutostilanteessa kulttuurin uudistumista voi hidastaa työntekijöiden muutoksia kohtaan tuntemat pelot ja muutoksen vastustaminen. Ihmiset saattavat muutostilanteissa kehittää mielessään erilaisia tunnetasoisia sosiaalisia puolustusreaktioita, joiden avulla he säätelevät työyhteisönsä tunnetiloja. Sosiaalisten puolustusreaktioiden käyttö haittaa työyhteisön toimintaa, koska ne rajaavat työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ongelmien ratkaisussa käytettäviä ajattelutapoja yhteisesti sovittujen uskomusten avulla. Sosiaaliset puolustusreaktiot toimivat yhteisön kulttuurin syvärakenteiden tasolla, pitävät yllä kulttuurin tasapainoa ja suojaavat yhteisön jäseniä esimerkiksi muutoksiin liittyviltä ristiriidoilta ja jännitystiloilta. Samalla ne pitävät yhteisön kulttuuria paikallaan samassa kehitysvaiheessa. Jotta organisaation kehittyminen ja kulttuurin uudistuminen ei estyisi, olisi johtajan tai esimiehen sekä alaisten nähtävä päämäärä ja sen saavuttaminen yhteisen todellisuuden avulla. Johtamistoiminta on tasa-arvoista vuorovaikutusta alaisten kanssa, ihmisten inspirointia sekä tunnetasolla että älyllisellä tasolla ja yksilön huomioon ottamista kokonaisuutena, mitkä tekijät muovaavat yhteisön sosiaalista todellisuutta. (Juuti 1995, 66, 68 – 69, 74.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan eritasoisen muutoksen aikaansaamista ja tukemista. Aluksi tuodaan uutta tietoa vanhan tilalle. Tämä edellyttää selkeää ja laajaa perustelua sekä toistamista. Seuraavaksi pyritään vaikuttamaan asenteisiin. Mikäli ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja tarpeellisina, on asennemuutos mahdollinen. Seuraavaksi pyritään vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen. Ihmisten muutosvalmiudessa on yleensä eroja ja ne näkyvät selvimmin käyttäytymisessä. Osa ihmisistä etsii koko ajan mahdollisuuksia uudistaa ja parantaa toimintamalleja työssään. Toiset ihmiset puolestaan kokevat totutuista menettelytavoista luopumisen turvattomuutta aiheuttavina. Viimeiseksi pyritään saamaan aikaan muutos ryhmän käyttäytymisessä. Muutos voi kestää vuosia, mutta äärimmäisissä kriisitilanteissa se saattaa tapahtua hyvinkin nopeasti. (Viitala 2003, 90.)

Jatkuvan muutoksen pullonkaulana organisaatiossa ovat yleensä ihmiset ja vanhat kulttuurit. Harva ihminen haluaa, että häntä painostetaan mihinkään. Kovassa muutoksessa ihminen saattaa tilanteen kaoottisuuden vuoksi lamaan eivätkä pysty selviytymään siitä. Kaikkein eniten ihmiset vastustavat muutoksiin liittyviä menetyksiä. Ihmiset kokevat myös pelkoa ja ahdistusta, jotka laukaisevat luonnollisia puolustusmekanismeja, jotka puolestaan saavat aikaan joustamattomuutta ja todellisuuden vääristymistä. Hyvä muutostohtaja pystyy antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. Hänellä on kykyä luoda ihanteita, osoittaa vision avulla kehittämisen suuntaa ja rohkaista ihmisiä. (Viitala 2003, 89 - 90.)

Muutokseen liittyy aina sisäisen tasapainon säilyttämisen pyrkimys, joka koskee niin yksilöitä kuin organisaatioita. Halutaan pitää kiinni totutuista ajattelu- ja toimintatavoista, vaikka maailma muuttuisikin. Tasapainon aikaansaamista vaikeuttaa yleensä ihmisten erilaisuus ja toimintaympäristön jatkuva muuttuminen. Ne synnyttävät ongelmia ja estävät pysyvän tasapainon syntymistä. Lisäksi ihmismielen pyrkimyksenä on välttää tuskallisia asioita, mikä myös vaikeuttaa muutosten läpiviemistä. Muutosten johtamisella pyritään saamaan esille ja käsittelemään näitä tuskallisia asioita kuten erilaisia ongelmia, ristiriitoja, pelkoja, epävarmuutta ja ylimääräisiä töitä. (Helin 2000, 92 - 93.)

Muutoksessa hallinnan tunne on yksi tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta. Jos hallinnan tunne katoaa, tulee tilalle epävarmuutta ja pelkoa. Hallinnan tunteen katoaminen nykyisessä muuttuvassa maailmassa, jossa kenenkään työ ja ammattitaito eivät pitkään pysy ajan tasalla, on hyvin todennäköistä. Sen vuoksi organisaatiossa täytyy koko ajan tehdä työtä hallinnan tunteen menettämistä vastaan. Tämä työskentely vaatii jatkuvaa kehittämistoimintaa. (Juuti ym. 2002, 32.)

Muutostilanteessa kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen ovat tärkeitä uudistumista ja kehittymistä edistäviä voimia. Kyseenalaistamisen kautta on mahdollista saada uusia ajatuksia, joista keskustelemalla voidaan saada toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita. Siksi muutoksen kyseenalaistaminen ja ristiriidat tulee sallia ja niitä tulee myös kehittää tarkoituksellisesti koko organisaatiossa. Muutoksen johtamisessa onnistumista edistävät keskustelu ja koulutus sekä muut hankkeet, jotka laajentavat ajatusmalleja ja tietopohjaa. Lisäksi yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa mukana olevien kans-

sa edistää muutoksen läpivientä. Kestävimmät tulokset saadaan aikaan aidon vuoropuhelun avulla muutoksessa mukana olevien kanssa. (Viitala 2003, 95.)

Muutoksen johtaminen edellyttää vaativia tilannejohtamisen taitoja. Muutosjohtajalta vaaditaan herkkyyttä tunnistaa ne tilanteet, jolloin tarvitaan enemmän määrätietoista ohjausta kuin asioiden hidasta kypsytystä. Hänen on kyettävä ottamaan opikseen kokemastaan ja tehtävä jatkuvaa arviointia. Häneltä vaaditaan myös henkistä joustoa, sillä hänen on oltava valmis muuttamaan myös omaa ajatteluaan, silloin kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Viitala 2003, 95.)

Työntekijöiden lisäksi myös johtaja ja esimies joutuvat toimimaan muuttuvassa ympäristössä, jossa tulosvaatimukset ja johtamiselle kohdistuvat odotukset muuttuvat koko ajan. Uudet vaatimukset ja odotukset tarkoittavat sitä, että johtajien ja esimiesten on kehityttävä ja heidän käyttäytymisensä on kehityttävä. Organisaatioajattelussa hierarkioiden madaltuminen on nähtävissä prosessi-, verkosto- ja tiimijattelussa. Johtajuusajattelussa on nähtävissä jatkuvaa uudistumista. Johtajuus ei itsessään ole häviämässä mihinkään, mutta tulevaisuudessa se ei ehkä ole enää niinkään asema- ja organisaatiosidonnainen. Johtajuuden sisältö muuttuu ja siitä tulee yhä useamman asia. Siten johtajuutta voi olla kenellä tahansa organisaatiossa. Esimerkiksi asiantuntijat omaavat johtajuutta merkittävästi. Myös valtasuhteet ovat käymässä yhä monimuotoisemmiksi. (Pirnes 2003, 13.)

3.6 Ongelmatilanteiden hallinta

Työyhteisön toiminnassa on pyrittävä kurinalaisuuteen, joka perustuu tietyissä rajoissa olevaan vastuuseen ja vapauteen. Työyhteisössä esiintyviä ristiriitoja on pyrittävä käsittelemään mahdollisimman pian niiden ilmaannuttua, jotta ne eivät ehtisi paisua vaikeasti ratkaistaviin mittasuhteisiin. Syntipukin etsimisen sijaan on pyrittävä analysoimaan erimielisyyttä aiheuttanut tilanne ja yritettävä keskittyä ongelmien syiden ymmärtämiseen. Ongelmien epäsuorasta käsittelystä seuraa yleensä väärinkäsityksiä, jotka saattavat vahingoittaa vakavasti työyhteisön jäsenten välistä luottamuksellista suhdetta. Ristiriitatilanteiden käsitteleminen ongelmakeskeisesti antaa työyhteisölle mahdollisuuden oppia rakentavaa työskentelyä. Siten työntekijällä on mahdollisuus keskittyä täysipainoisesti

omaan työhönsä eikä hänen tarvitse olla huolissaan omasta asemastaan. (Kärkkäinen 2005, 77 - 78.)

Ihmistä muodostuvissa yhteisöissä on aina jännitteitä. Jokainen pyrkii luontaisesti etsimään itselleen arvostusta ja rakentamaan itselleen sopivaa roolia toimiakseen yhteisössä. Työyhteisössä oikeudenmukaiset ja selkeät pelisäännöt sekä avoin tiedonkulku purkavat jännitteitä yhteiseksi luovuudeksi ja tekemisen haluiksi. Turvattomuus tekee työyhteisön alttiiksi sisäiseen leirijakoon ja syyttelyyn. (Kopakkala 2003, 18.)

Työelämän muutokset lisäävät erilaisia joustavuuden vaatimuksia. Monet voivat varsinaisen työnsä ohella olla mukana myös erilaisissa hankkeissa. Muutokset voivat aiheuttaa ongelmia työn ja vastuun rajaamiseen, jolloin ihminen voi tuntea itsensä riittämättömäksi. Tästä voi seurata ongelmia, jotka kärjistyvät usein yksittäisten ihmisten välisiksi ristiriidoiksi. Monien ristiriitojen taustalla on usein huhuja, epämääräisiä uhkia, epäselviä rooleja tai puutteita esimiehisydessä. (Kopakkala 2003, 18.)

Työyhteisössä vallitsevia ristiriitoja syntyy usein myös siitä, että työyhteisön jäsenten näkökulmat työstä ja työhön liittyvistä tavoista poikkeavat toisistaan, ja työyhteisössä ei ole riittävän voimakasta toimintakulttuuria, jonka avulla arjen toiminta sujuisi itsestään selvästi. Syntyneitä ristiriitoja ei osata ratkaista, ja näin riidat jäävät kytemään. Ongelmana ei useinkaan ole ihmisten erilainen näkemys asioista vaan se, että ihmiset eivät osaa puhua näistä omista näkemyksistään yhdessä eivätkä osaa viedä eri näkökulmiin sisältyvää mahdollista energiaa eteenpäin toiminnan tasolle. Ongelmana ei ole ristiriita itsessään, vaan kyvyttömyys käsitellä sitä. (Juuti ym. 2002, 21.)

Kaikkia työyhteisön ihmissuhteisiin liittyviä ristiriitatilanteita ei voida ratkaista työtä ja työoloja parantamalla eikä kaikkia työyhteisön ristiriitatilanteita myöskään ole aina tarpeen käsitellä yhdessä. Esimerkiksi johtamiskäyttäytymiseen voi liittyä sellaisia ongelmia, että paras tapa käsitellä niitä on tehdä se kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä. Esimies-alaisuhde on kahden aikuisen vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla on hyvin tärkeä rooli. Jos syntynyt ongelmatilannetta ei uskalleta käsitellä, johtajuuskaan ei pääse kehittymään. (Rauramo 2004, 133.)

Jos työyhteisössä jäsenet eivät kykene avoimesti keskustelemaan perustehtävästä ja niistä kokemuksista ja tunteista, joita työskentelyn aikana on syntynyt, on odotettavissa, että ihmiset alkavat luomaan omia mielikuvia ja uskomuksia työstä. Näiden syntyneiden mielikuvien johdattamina työyhteisön jäsenet alkavat pian etäännyä työyhteisön varsinaisesta perustehtävästä. (Juuti ym. 2002, 22.)

Perustehtävästä etäännyminen voi näkyä työyhteisössä erilaisina oireina kuten liialliset ristiriitot, kateuden, vihamielisyyden ja masentuneisuuden ilmaukset. Myös syyttely, syntipukkiongelman tai oman osaamisen tai merkityksen korostaminen saattavat olla merkkejä perustehtävästä etäännyttämisestä. Tällaisen oireilun seurauksena syntyy helposti alitajuinen mielikuva, jota voidaan kuvata lähinnä ristiriitotien temmellyskenttänä. Tämän mielikuvan mukaan ihmiset ajattelevat, että he itse toimivat oikein ja toiset ovat syyppäitä epäonnistumiseen. Syntipukiksi voi joutua työyhteisössä kuka tahansa, johon aletaan heijastamaan kaikenlaisia kielteisiä mielikuvia ja tunteita, ja joka näyttää aiheuttavan kaikki ongelmat. (Juuti ym. 2002, 23 - 24.)

Työyhteisössä työntekijöiden kykenemättömyys asialliseen keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisuun perustuu pitkälti ryhmädynamiikkaan eli ryhmän sisäisiin voimiin, jotka syntyvät ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Puhumattomuus kehittyy usein työyhteisön jäsenten mielikuvituksissa, jotka rakentuvat ennakkoluuloista ja kuvitteellisesta todellisuudesta. Näin ollen työyhteisön jäsenten mielestä asioista ei kannata puhua, koska heidän mielestään toiset työntekijät tai esimies tietävät muiden ajatukset jo muutenkin tai ainakin heidän pitäisi kyetä päättämään ne ilmeistä, eleistä tai pienistä vihjeistä. (Järvinen 2001, 38.)

Työyhteisön rakentamassa kuvitteellisessa todellisuudessa työyhteisön ongelmat ja niiden syyt ajatellaan ja osoitetaan johtuvaksi muista kuin itsestä. Ongelmat ja niiden syyt osoitetaan yleensä organisaation, hallinnon, toisten ryhmien, esimiehen, johdon, työtovereiden tai asiakkaiden aiheuttamiksi. Epätodet kuvitelmat elävät ja kasvavat pääosin kaikenlaisissa epävirallisissa tilanteissa esimerkiksi kahvihuoneissa tai työmatkoilla, jonka vuoksi ryhmän jäsenten ei tarvitse vastata henkilökohtaisesti tai julkisesti sanomisistaan tai tekemisistään. He voivat toimia ilman kritiikkiä ja tarpeen tullen he puolustautuvat sillä, etteivät ole sanoneet mitään. (Järvinen 2001, 39.)

Työyhteisöt ovat jatkuvasti vaarassa ajautua tunteiden vietäviksi pois järkevistä ”työn maailmasta” kuvitteelliseen ”sisäiseen maailmaan”. Erityisesti näin voi käydä työpaikan muutostilanteissa, ristiriita- ja ongelmatilanteissa sekä vähän haasteita tarjoavissa tilanteissa. Kuvitteellisessa maailmassa työyhteisön ongelmien käsitteleminen on helpompaa kuin todellisessa maailmassa, koska silloin ei tarvitse huomioida tosiasioita eikä niihin pohjautuvia perusteluja, sillä pelkät huhut ja kuvitelmat riittävät. Mielikuvitusmaailma antaa suojaa ja turvaa vastuunpakoiluun ja varsinaiseen työntekoon liittyville ongelmille sekä kysymyksille, joita työyhteisö ei kykene käsittelemään ja ratkaisemaan. (Järvinen 2001, 39 - 40.)

Tunnepitoiset uskomukset ja mielikuvitus voivat myös tukea työryhmän toimintaa myönteisellä tavalla, helpottamalla työntekoa, yhteistyötä ja työssä jaksamista. Yhteisiin kuvitelmiinsa vetäytymisellä työryhmällä on mahdollisuus purkaa työpaineitaan ja hakea voimaa ja vahvistusta ryhmän kiinteyteen, jotta työryhmä jaksaa kohdata työn haasteet ja ongelmat. Tällaista toimintaa on esimerkiksi huumorin positiivinen käyttö työnteon ohella. Tällaisissa tilanteissa työryhmän jäsenet tietävät, että kyse on leikinlaskusta ja liioittelusta. (Järvinen 2001, 41.)

Työyhteisölle ovat tärkeitä ne jäsenet, jotka pystyvät säilyttämään itsemääräämisyrittämyksensä, vaikka ryhmän paine houkuttaa siitä luopumaan. Tällaiset jäsenet pystyvät omalla itsenäisellä toiminnallaan ja ajattelullaan ennalta ehkäisemään uskomusten ja luullottelujen maailmaan ajautumista. Samalla he voivat auttaa muita jäseniä kohtaamaan todelliset asiat ja ihmisten erilaisuuden. Työyhteisö toimii parhaiten silloin, kun sen jäsenet kestävät ja sietävät oman erilaisuutensa tuomat ristiriidat ja erimielisyydet työyhteisössä. (Järvinen 2001, 44.)

Työyhteisössä on tärkeää saada jäsenet oppimaan kielteisten tunteiden kanavoiminen työhön ja siihen liittyviin ongelmiin positiivisen kehityksen vahvistamiseksi. Kun työyhteisön työlähtöistä asennetta saadaan vahvistettua, voidaan päästä ongelmakierteestä onnistumiskierteeseen, mistä seuraa työyhteisön ristiriitojen käsittelykyvyn paraneminen. Lisäksi työyhteisön jäsenten ymmärrys negatiivisten tunteiden kuten tyytymättömyyden, pettymyksen, ärtymyksen tai kiukun kanavoimisesta työntekoon liittyviin asioihin tai tilanteisiin, eikä työntekijöihin henkilöinä, lisääntyy. Tilanteisiin ja tehtäviin liittyvän aggressiivisuuden kohdistaminen henkilöihin murtaa hyvin nopeasti osapuolten keskinäi-

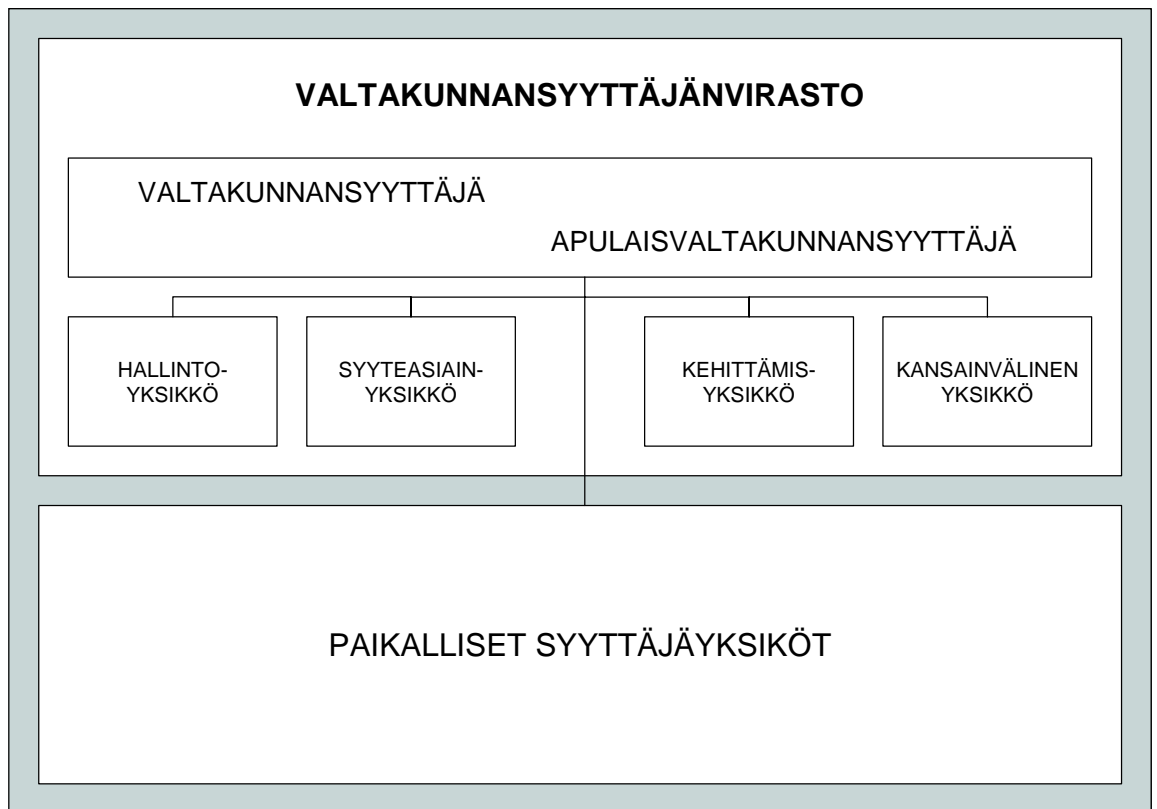
sen luottamuksen ja avoimuuden, josta on seurauksena ongelmakierteen uudelleen aktivoituminen. (Järvinen 2001, 158.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Yhteisöllisyyteen vaikuttavana osatekijänä ja haastateltavien kokemusten tulkintaan vaikuttavana elämäntilanteisuuden rakenteeseen liittyvänä tekijänä kerrotaan syyttäjälaitoksen toiminnan rakenteesta. Syyttäjälaitosta kuvataan organisaationa ja työyhteisönä ja kerrotaan sen ydin- ja tukitehtävistä. Lisäksi kuvataan pääpiirteittäin syyttäjälaitosta koskettavista lähitulevaisuuden muutoksista. Samalla kerrotaan tutkimuksen toteuttamiseksi valituista metodivalinnoista ja tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

4.1 Syyttäjälaitos organisaationa ja työyhteisönä

Oikeusministeriön hallinnonalalle kuuluva syyttäjäorganisaatio on kaksiportainen, mihin kuuluvat Helsingissä sijaitseva keskushallintoviranomaisena toimiva Valtakunnansyyttäjänvirasto ja paikalliset kihlakuntien syyttäjäyksiköt. Valtakunnansyyttäjänvirasto on jaettu eri yksiköihin sen tehtävien tarkoituksenmukaista hoitamista varten. Yksiköt muodostuvat hallintoyksiköstä, syyteasiainyksiköstä, kehittämissyksiköstä ja kansainvälisestä yksiköstä. Paikallisia syyttäjäyksiköitä on 70 ja ne toimivat erillisinä syyttäjänvirastoina tai kihlakunnanvirastojen syyttäjäosastoina. Näiden lisäksi Ahvenanmaalla toimii maakunnansyyttäjänvirasto. Useimmat paikalliset syyttäjäyksiköt on määrätty yhteistoimintaan keskenään. Näitä yhteistoiminta-alueita on 16. (Suomen syyttäjälaitos-
2003.)



Kuvio 2. Syyttäjälaitoksen organisaatio (Valtakunnansyyttäjänvirasto 2005)

Syyttäjälaitosta johtaa ylimpänä syyttäjänä valtakunnansyyttäjä. Hänen apunaan ja sijaisenaan toimii apulaisvaltakunnansyyttäjä. Keskushallintoviranomaisena toimiva Valtakunnansyyttäjänvirasto huolehtii syyttäjälaitoksen toimintaedellytyksistä. Toimintaedellytysten turvaamiseen kuuluvat erilaiset henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävät, tiedotus, koulutus- ja kehittämistehtävät sekä syyttäjälaitoksen kansainvälinen toiminta. Lisäksi siellä käsitellään yhteiskunnallisesti merkittäviä rikosasioita, joita on kaikkiaan muutamia kymmeniä vuodessa. Paikalliset syyttäjäsiköt hoitavat paikallista syyttäjätöitä. Valtaosa rikosasioista, joita on noin 80.000 kpl/vuosi, käsitellään paikallisissa syyttäjäsiköissä. Paikallisista syyttäjäsiköistä muodostetut yhteistoiminta-alueet on perustettu tukemaan toistensa työtä erityisesti silloin, kun käsiteltäväksi saapuu niin laajoja tai niin paljon asioita, että yksikön omat voimavarat eivät riitä niitä hoitamaan tai työmäärien tasaaminen muuten katsotaan tarpeelliseksi. (Syyttäjälaitosesite 2003; Tietoa oikeuslaitoksesta 2005.)

Syyttäjälaitoksen toimivaltasuhteet ovat säädöspohjaisia ja ne on määritelty yleisistä syyttäjistä annetussa laissa (199/1997), Suomen perustuslaissa (731/1999), asetuksessa Valtakunnansyyttäjänvirastosta (209/1997), laissa kihlakunnansyyttäjistä (195/1996),

asetuksessa kihlakunnansyyttäjistä (1015/1997 ja 1160/2000), laissa Ahvenanmaan maakunnan maakunnansyyttäjänvirastosta (872/1977), asetuksessa Ahvenanmaan maakunnan maakunnansyyttäjänvirastosta (1016/1997) ja poliisin hallinnosta annetussa laissa (156/1996). Lisäksi toimivaltaa on määritelty valtakunnansyyttäjän määräyksessä (VKS 2003:1) ja valtakunnansyyttäjän ohjeessa yhteistoiminnan järjestämisestä syyttäjyksiköiden yhteistoiminta-alueilla (27.1.2003 Dnro 48/34/02). (Syyttäjälaitoksen ohjausjärjestelmä 2006.)

Syyttäjälaitoksen pyrkimyksenä on osana oikeuslaitosta taata toimintansa korkea taso. Tässä päämäärässä pysyminen edellyttää eettis pohjaisen ajattelun korostumista arjen työssä. Sen vuoksi syyttäjälaitokselle on yhteistyössä koko syyttäjälaitoksen henkilökunnan kanssa määritelty ja vahvistettu syyttäjälaitoksen toimintaa ohjaavat eettiset arvot, jotka ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito ja työhyvinvointi. (Valtakunnansyyttäjänvirasto 2005.) Nämä ilmaistut arvot saatiin aikaan syyttäjälaitoksen arvotyöryhmän ja koko henkilöstön yhteistyön tuloksena. Arvotyöryhmän toimikausi päättyi 31.8.2005. (Syyttäjälaitoksen arvotyöryhmän raportti 2005.)

Syyttäjälaitoksen ydintehtävänä on huolehtia rikosvastuun toteutumisesta. Tästä tehtävästä huolehtivat syyttäjät. Syyttäjän on syyteharkintaa suorittaessaan ja syyttämistoiminnassaan oltava objektiivinen ja ratkaisua tehdessään riippumaton ja itsenäinen. Asiaa ratkaistessaan hän ei saa eikä voi ottaa ohjeita tai määräyksiä keneltäkään. Esimerkiksi poliisin mielipide siitä kuka on syyllinen, ei sido syyttäjää. Syyttäjän toimintaa säätelevät monet lait ja asetukset sekä ohjeet ja määräykset. (Tietoa oikeuslaitoksesta 2005.)

Syyttäjälaitoksessa työskentelevä toimistohenkilöstö huolehtii syyttäjätöiminnassa tarvittavien tukitehtävien hoitamisesta, jotka muodostuvat rikosasioiden käsittelyyn liittyvistä tehtävistä sekä johtoon ja hallintoon liittyvissä tehtävissä avustamisesta. Yhä enenevässä määrin toimistohenkilöstöön kuuluvien toimenkuvia on alettu laajentamaan myös syyteasioiden tekniseen esivalmisteluun ja joissakin syyteasioissa toimistohenkilöstöä voidaan käyttää käräjillä syyttäjän tekniseen avustamiseen liittyvissä tehtävissä.

Syyttäjälaitoksessa tehtävä työ on suurelta osin asiantuntijatyötä ja asiantuntijoina syyttäjät ovat sisällöntuottajia. Asiantuntijatyön ohella syyttäjän työtä voidaan luonnehtia myös

tietotyöksi. Myös toimistohenkilökunnan työtä voidaan luonnehtia tietotyöksi. Syyttäjälaitoksen työntekijöiden on hallittava tietokoneen peruskäyttö, tavallisimmat työkaluohjelmat, Internetin ja sähköpostin käyttö sekä syyteasioiden hallintajärjestelmä. Kärkkäisen (2005) mukaan tietotyöksi määritellään toiminta, joka hyödyntää tavalla tai toisella informaatioteknologiaa kuten sähköpostia ja muita sähköisen tiedonsiirtotekniikan välineitä. Viime aikoina tietotyön määritelmää on laajennettu sisällön tuottamisen alueelle. Tyypillistä tietotyötä ovat esimerkiksi opetus, tutkimus, kääntäminen, atk-suunnittelu, atk-ohjelmointi, taloushallinto, kirjanpito, tiedotus, asiantuntija-, toimisto- ja konsulttityö, viestintä ja graafiset työt. Tietotyössä melkein kaikissa ammateissa vaaditaan tieto-koneen käyttövalmiuksia ja vähintään perusohjelmien hallintaa. Esimerkiksi tiedonhaku Internetistä ja sähköpostin käyttö ovat tietotyötä tekeviltä työntekijöiltä vaadittavia taitoja. (Kärkkäinen 2005, 10 ja 12.)

Tietotyö on itsenäistä ja luovaa. Tietotyön yleisiä ominaisuuksia ovat työn vaativuus ja henkinen rasittavuus. Työ kuormittaa psyykkisesti, mikä on seurausta kiireestä, työn liiallisesta määrästä, aikapaineista ja ylitöistä. Myöskään työrauhaa ei ole, koska ei voi turvautua siihen, että opeteltuaan kerran työn perusasiat, työ pysyisi muuttumattomana. Tietotyössä ovat edelleen läsnä myös perinteiset ongelmat kuten hierarkiat, ristiriidat ja valta- ja auktoriteettisuhteet, vaikka työn laadullinen muutos vaatisikin jotain muuta. Myönteistä tietotyössä on kuitenkin se, että se koetaan sisällöllisesti mielekkääksi ja itsenäiseksi. Toisaalta vastuu ja kannustimet eivät välttämättä ole tasapainossa. (Kärkkäinen 2005, 14.)

Oulun syyttäjäyksiköiden yhteistoiminta-alue muodostuu kuudesta hallinnollisesti itsenäisestä syyttäjäyksiköstä. Syyttäjäyksiköt Oulua lukuun ottamatta, joka toimii syyttäjänvirastona, toimivat kihlakunnanviraston syyttäjäosastoina. Yksiköt sijaitsevat Haapajärvellä, Kajaanissa, Kuusamossa, Oulussa, Raahessa ja Ylivieskassa ja ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Kussakin kunnassa sijaitsevat myös käräjäoikeudet, joissa syyttäjät käyvät hoitamassa käräjäasioita. Yhteistoiminta-alue kuuluu myös kahteen hovioikeuspiiriin. Itä-Suomen hovioikeus sijaitsee Kuopiossa ja Rovaniemen hovioikeus Rovaniemellä. Henkilökuntaa Oulun syyttäjäyksiköiden yhteistoiminta-alueella on yhteensä 44 (v. 2006).

Virkanimike	Haapajärvi	Kajaani	Kuusamo	Oulu	Raahe	Ylivieska
Johtava kihlakunnansyyttäjä	1	1	1	1	1	1
Kihlakunnansyyttäjä	1	3	1	11	1	1
Apulaissyyttäjä	-	1	-	1	-	-
Osastosihteeri	-	1	-	1	-	-
Toimistosihteeri	1	2	1	8	2	1
Henkilöt yhteensä	3	8	3	22	4	3

Taulukko 1. Syyttäjäyksiköiden Oulun yhteistoiminta-alueen henkilöstömäärä (v. 2006)

Hallituksen valtion talouden kehyspäätöksessä 11.3.2005 julkisten palvelujen ja hallinnon tuotavuuden kehittämistyötä edellytetään tehostettavan. Vuosina 2005 - 2011 valtion työmarkkinalaitos on arvioinut, että oikeusministeriön hallinnonalalla jää eläkkeelle tai siirtyy muiden työnantajien palvelukseen vuosittain noin 3,5 % hallinnonalan henkilöstöstä. Jotta tulevaisuudessa selviydytään pienemmillä henkilöresursseilla, on hallinnonalalla toimintoja keskitettävä ydintehtäviin, tehostettava yleishallintoa, hankintoja ja tukipalveluja sekä sähköistettävä toimintoja. (Oikeusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma 2005.)

Kaikkia oikeushallinnonalan virastoja koskevat muutokset ovat sekä rakenteellisia että työn kulkuihin ja sisältöihin vaikuttavia. Syyttäjälaitoksen kannalta merkittäviä muutoksia tällä hetkellä ovat esimerkiksi valmistelun alla oleva syyttäjälaitoksen rakenneuudistus, jonka tarkoituksena on vähentää hallinnollisten syyttäjäyksiköiden määrää toimipaikkojen pysyessä kuitenkin osapuilleen entisellään. Muita muutoksia ovat oikeusministeriön hallinnonalan palvelukeskushanke, rikosprosessien kustannuksia alentamaan pyrkivä rangaistusmääräysten sähköinen välittäminen ja kirjallinen rikosprosessi tunnus-tettuja tekoja varten. Nämä uudistukset tulevat aiheuttamaan muutoksia työprosesseihin.

Tällä hetkellä Suomen syyttäjäyksiköt toimivat joko itsenäisinä syyttäjävirastoina tai kihlakuntien syyttäjäosastoina. Syyttäjäyksiköistä on muodostettu valtakunnansyyttäjän määräyksellä yhteistoiminta-alueita, joiden puitteissa yksiköiden toimintaa on järjestetty. Oulun yhteistoiminta alue muodostuu kuudesta paikallisesta syyttäjäyksiköstä. Lähitulevaisuudessa syyttäjälaitoksen rakenneuudistuksen yhteydessä näistä yksiöistä tullaan yhdistämään joko yksi tai useampi hallinnollinen syyttäjäyksikkö.

Vuoden 2006 alusta lukien ensimmäiset oikeushallinnon alan virastot ovat siirtyneet talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja tuottavan palvelukeskuksen asiakkaiksi. Toiminta käynnistyy asteittain ja viimeiset oikeushallinnon alan virastot, joihin myös syyttäjälaitos lukeutuu, siirtyvät palvelukeskuksen asiakkaiksi vuoden 2007 alusta lukien. Talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtävien siirtyminen palvelukeskukselle aiheuttaa sekä välittömiä että välillisiä muutoksia myös syyttäjälaitoksen työntekijöiden toimenkuviin.

Syyttäjälaitoksen rakenne- ja resurssityöryhmä raportoi loppumietinnössään syyttäjätehtävien asianmukaisen hoidon edellyttävän tuekseen tarpeellisen määrän koulutettua toimistohenkilökuntaa. Raportin mukaan toimistohenkilökunnan tarve voidaan johtaa syyttäjäyksiköiden syyttäjämäärästä ottamalla samalla huomioon asiamäärät yhtä sihteerinä kohden, paikalliset erityisolosuhteet tai muut erityistarpeet, jotka vaikuttavat rikosvastuun joutuiseen ja joustavaan toteuttamiseen. Syyttäjien työmääristä ja syyttäjien lukumäärästä johdettujen laskelmien perusteella näyttäisi siltä, että henkilöstöryhmien laskennallinen suhde vaatii koko syyttäjälaitoksessa ja erityisesti tietyissä yksiköissä korjaavia toimenpiteitä. Syyttäjälaitoksen henkilöstörakenteen kehittämisen katsotaan työryhmän mielestä edellyttävän vapautuvien toimistosihteerin virkojen muuttamista syyttäjien viroiksi niillä yhteistoiminta-alueilla, joilla on laskennallisesti liikaa toimistohenkilökuntaa syyttäjiin suhteutettuna. (Syyttäjälaitoksen rakenne- ja resurssityöryhmän loppumietintö 2005.)

Edellä mainitut tuottavuusohjelman vaatimat muutokset ja syyttäjien kasvanut työmäärä vaikuttavat syyttäjälaitoksen toimistohenkilökunnan ja syyttäjien työhön monin tavoin. Toimistohenkilökunnan lukumäärän vähentämisestä aiheutuvat paineet, uusien toimintamallien ja tehtävien oppiminen sekä vanhoista toimintamalleista poisoppiminen lisäävät vuorovaikutteisuuden tarvetta ja asettavat johtamiselle ja esimiestoiminnalle uusia vaatimuksia.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tulkita sitä, millaisena ilmiönä yhteisöllisyys esiintyy Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden työtoiminnassa toimistohenki-

lökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä on selvittää, millainen yhteys johtamis- ja esi-
miestoiminnalla on työyhteisön yhteisöllisen työtoiminnan kehittymiseen. Tavoitteena on
todentaa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköitä koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä
ja saada tietoa alueen työyhteisöjen yhteisöllisestä työtoiminnasta.

Koska tutkimuksessa haluttiin saada tietoa syyttäjäorganisaatiosta rajatun alueen toimis-
tohenkilöstön yhteisöllisyyteen liittyvistä kokemuksista, valittiin tutkimusotteeksi laadul-
linen tapaustutkimus. Syrjälä & Nummisen (1988) mukaan tapaustutkimuksessa mielen-
kiinto kohdistetaan sosiaalisen ympäristön ilmiöihin, joilla on välitön merkitys tutki-
muksen kohteena oleville ihmisille. Tapaustutkimuksessa tutkitaan sen hetkistä ilmiötä
omassa ympäristössään. (Syrjälä & Numminen 1988, 6 - 7.) Tapaustutkimuksessa pyri-
tään hankitun tiedon avulla ilmiön ymmärtämiseen. Tutkimuksella etsitään asioita, mitkä
ovat toisaalta yhteisiä ja toisaalta ainutlaatuisia tapauksessa. Vaikka lähtökohtaisesti ta-
paus ei ole yleistettävissä, tutkimuksesta saattaa olla löydettävissä yksilöitä yhdistävä
tekijä tai piirre. Näin ollen tapaustutkimuksen voidaan katsoa olevan pieni askel kohti
yleistämistä. (Metsämuuronen 2000, 16 - 18.)

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavaa ilmiötä pyrittiin ymmärtä-
mään. Hirsjärvi ym. (2001) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla saadaan esille
tutkittavien havainnot eri tilanteista. Samalla on mahdollisuus huomioida heidän situati-
oonsa eli elämäntilanteisuuteensa liittyviä tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27).
Laadullinen tutkimus sopii hyvin ihmistieteiden piiriin kuuluviin tutkimuksiin. Niissä yh-
teisenä tutkimuksen kohteena on ihmisen mielen kehittämä maailma, joka rakentuu ja
välittyy merkitysisältöinä. Ihmistieteissä tutkimuskohteet ovat aina inhimillisten arvojen
sävyttämiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31 - 32.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tut-
kimuskohteen ymmärtämiseen ja sen käyttäytymisen ja päätösten syiden selittämiseen.
Tutkittavien tapausten määrä on yleensä pieni ja ne pyritään analysoimaan mahdollisim-
man tarkasti. Tutkittavat valitaan harkitusti ja tilastollisiin yleistyksiin ei pyritä, vaan
keskeistä on tutkimuskohteen paikallinen selittäminen. Laadullinen tutkimus sopii hyvin
toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Se antaa myös mahdollisuuksia eri-
laisille jatkotutkimuksille. Heikkilä 2004, 16.)

Tutkimuksessa käytettiin fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, koska ilmiöllä
on sosiaalinen merkitys. Perttulan (1996) mukaan fenomenologisen ja hermeneuttisen

tutkimustavoitteen ytimenä on ihmisten kokemusten tavoittaminen. Fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimustapojen eroina psykologisessa tutkimuksessa ovat lähinnä niiden taustafilosofioiden mukaisen analyysin erilaisuus ja niiden tavoitteiden erilaisuus. Fenomenologian voidaan ajatella olevan kiinnostunut tajunnallisista merkityksistä sellaisenaan. Hermeneutiikalle koetut merkityssuhteet ovat keino, jolla tulkitaan laajempia sosiaalisia merkityksiä. Hermeneuttisia piirteitä sisältävä fenomenologia ei pyri niinkään ihmisen tajunnassa olevien merkitysten kuvaamiseen sellaisenaan vaan ihmisen kokemuksen tulkitsemiseen. (Perttula 1996, 54 - 55.)

Tutkimuksen ihmiskäsitykseksi valittiin Lauri Rauhalan holistinen ihmiskäsitys. Sen mukaan ihminen on olemassa kolmessa olemisen perusmuodossa, jotka ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus eli elämäntilanteisuus. Holistisuus merkitsee sitä, että kaikki kolme perusmuotoa edellyttävät toistensa olemassaoloa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Ne eivät välttämättä esiinny tasalaatuisina toisiinsa nähden. Ihminen on kehollisuutensa ja tajuntansa kautta suhteessa oman elämäntilanteisuutensa rakennetekijöihin. Osa rakennetekijöistä on kohtalonomaisesti määräytyneitä esimerkiksi geenit, rotu, kansalaisuus tai yhteiskunta, johon ihminen syntyy. Osa rakennetekijöistä puolestaan on sellaisia, joihin ihminen itse voi vaikuttaa valinnoillaan kuten aviopuoliso, ystävät, harrastukset, ammatti tai työ. Kehollisuudella tarkoitetaan kaikkea olemassaolon orgaanista toimintaa kehossa, mitä edustavat ihmisen elintoiminnot. Ihminen ei ole ihminen ilman näitä elintoimintoja. Mikäli elämäntilanteisuudessa ja tajunnassa tapahtuu muutoksia, saattaa muutoksilla olla vaikutuksia myös kehoon. Esimerkiksi pitkäaikaisen stressi tai masennus saattaa aiheuttaa kehollisia oireita. Tajunnallisuus tarkoittaa inhimillisen kokemisen kokonaisuutta. Tajunnallisuuden perusrakenne on mielellisyyttä. Mielen avulla koemme, tunne, tiedämme jne. ilmiöt tai asiat tietynlaisiksi. (Perttula 1996, 16 - 18; Rauhala 1989, 29, 32, 35.) Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyys miellettiin sosiaalisen todellisuuden ilmiöksi. Perttulan (1996) mukaan sosiaalisen todellisuuden ilmiöt muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja niillä ei ole alkuperäistä kokijaa, ne eivät ole perusrakenteeltaan tajunnallisia ilmiöitä. Hänen mukaansa tutkimuksen perusteella syntyy käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Perttula 1996, 99.) Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita niistä tavoista, joilla tutkittavat olivat tajunnallisessa suhteessa työyhteisöön elämäntilanteisuuden rakennetekijänä. Perttulan (1996) mukaan sosiaalinen todellisuus on elämäntilanteisuuden oletettua rakennetta ja nämä sosiaalisen todellisuus-

den rakennetekijät toimivat ehtoina ja aiheina ihmisten tajunnassa oleville mielellisille merkityssuhteille. (Perttula 1996, 59).

Sosiaalisia ilmiöitä on tutkittava epäsuoralla tavalla esimerkiksi muiden ihmisten tai tutkijan omien merkityssuhteiden avulla, jolloin tutkijan täytyy muodostaa jokin teoreettinen malli, johon hän pyrkii ilmiötä suhteuttamaan (Perttula 1996, 26). Tämän tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi, joka toimi myös esiyymmärryksenä, otettiin malli, jossa yhteisöllisyys käsitettiin sosiaalisen todellisuuden ilmiöksi. Mallissa organisaattiorakenteita, kulttuuria ja arvoja tarkasteltiin tutkittavien elämäntilanteisuustekijän, työyhteisön, sisältöinä. Lisäksi elämäntilanteisuustekijänä otettiin tutkimuksessa huomioon myös joitakin tutkittavien reaalistumiseen vaikuttavia sisältöjä, joita olivat koulutustausta, työkokemus ennen syyttäjälaitoksessa työskentelyä ja työskentelyaika nykyisessä työyhteisössä. Tähän tutkittavien elämäntilanteisuuden rakenteeseen kietoutuu muun muassa tajunnan kautta vaikuttava johtamistoiminta, jonka vaikutusta yhteisöllisyyden kokemiseen tutkittiin johtamistyylin ja -käyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja osallisuuden edistämisen, osaamisen kehittämisen, muutoksen ja ongelmatilanteiden hallinnan avulla. Yhteisöllisyydestä pyrittiin muodostamaan käsitys tulkitsemalla tajunnan mielellisiä merkityksiä suhteessa edellä mainittuihin elämäntilanteisuustekijöihin.

Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelua, koska siinä on etukäteen määritelty haastattelujen aihepiirit, jotka ovat kaikille haastateltaville samat ja joiden puitteissa haastattelu etenee. Se muistuttaa kuitenkin avointa haastattelua siinä, että kysymyksille ei etukäteen ole asetettu tarkkaa muotoa ja järjestystä. Ennen haastattelua tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan alustava käsitys tutustumalla ilmiön muodostumiseen liittyviin tärkeisiin osatekijöihin, minkä perusteella laaditaan haastattelun aihepiireistä eli teema-alueista koostuva haastattelurunko. (LIITE 1.) Hirsjärven ym. (2001) mukaan haastattelun aikana pyritään selvittämään haastateltavien omakohtaisia kokemuksia kyseisestä ilmiöstä. Teemahaastattelussa tutkittavien asioille antamat merkitykset ovat keskeisessä asemassa ja teemahaastattelu antaa tilaa tutkittavien tulkinnoille asioista. Teemahaastattelu huomioi myös sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym. 2001, 47 – 48, 195.) Tutkittavaa ilmiötä koskevaan teoriaan tutustumisen jälkeen muodostettiin käsitys niistä tekijöistä, joilla oletettiin olevan merkitystä työyhteisön yhteisöllisen toiminnan

kehittämiseen. Näistä tekijöistä muodostettiin haastattelun teema-alueet. Teema-alueiden sisälle lisättiin kuhunkin teema-alueeseen liittyviä tärkeitä osa-alueita, joista haluttiin tietoa tutkittavilta. Teema-alueiden sisälle lisättiin joitakin valmiita kysymyksiä.

Tutkimuksen kohdejoukko muodostui Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköissä työskentelevistä 15 toimistosihteeristä ja kahdesta osastosihteeristä. Kaikki kohdejoukkoon kuuluvat sihteerit tunsivat toisensa. Tutkija tunsi kaikki kohdejoukkoon kuuluvat henkilöt, koska hänellä oli kollegiaalinen suhde tutkittaviin. Tutkijalla oli myös omia subjektiivisia kokemuksia ja käsityksiä, jotka liittyivät tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Näin ollen tutkija oli erityisen läheisessä suhteessa tutkimuksen kohteeseen.

Haastateltaviksi valittiin arpomalla viisi henkilöä perusjoukkoon kuuluvasta toimistohenkilökunnasta, koska perusjoukon henkilöt olivat tasavertaisia tutkittavaan ilmiöön nähden. Ennen haastattelujen aloittamista kaikilta tutkittavilta pyydettiin suostumus haastatteluun. Samalla heille annettiin informaatiota tutkimuksesta, sen toteuttamisesta ja tarkoituksesta. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on kyettävä hyväksymään tutkimus tai kieltäytyä osallistumasta siihen sen tiedon perusteella, joka koskee tutkimuksen luonnetta ja tarkoitusta (Hirsjärvi ym. 2001, 20). Haastateltavien määrä arvioitiin riittäväksi tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkittava aineisto katsotaan riittäväksi, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa, ja haastattelut eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta merkittävää informaatiota (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 169). Ennen haastattelujen suorittamista tutkittaville lähetettiin haastattelun pohjana oleva teema-alueenrunko tutustumista varten.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, koska tutkittavat asuivat eri paikkakunnilla Oulun läänissä ja kasvokkain tapahtuvien haastattelujen suorittaminen olisi vienyt paljon aikaa. Lisäksi matkustamisesta olisi aiheutunut paljon ylimääräisiä kuluja. Hirsjärven ym. (2001) mukaan puhelinhaastattelulla on useita etuja. Puhelimella voidaan tavoittaa paremmin kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. Matkakulujen osalta saadaan säästöjä, mutta puhelimen käytöstä tulee jonkin verran kuluja. Haastattelutekniikkaan joudutaan puhelinhaastattelussa kuitenkin kiinnittämään suurempaa huomiota kuin kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa esimerkiksi puhumalla hitaammin. Lisäksi haastateltavaa joudutaan vahvistamaan puhelun aikana syntyvien taukojen aikana esimerkiksi sanoilla ”hyvä” ja ”niin”. (Drever 1998, Hirsjärven ym. 2001, 65 mukaan.)

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi koehaastattelu, joka tehtiin perusjoukon ulkopuoliselle henkilölle. Koehaastattelussa testattiin välineiden toimivuutta, haastattelu-tekniikkaa, haastatteluteemojen toimivuutta ja kysymysten muotoilua. Koehaastattelun avulla voitiin tehdä päätelmiä haastattelujen kestoajasta. Koehaastattelujen jälkeen haastattelurunkoon ei tehty muutoksia.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin kaiutinpuhelimella ja haastattelujen tallennusvälineenä käytetään tietokonetta. Haastattelut tallennettiin tietokoneeseen asennetun mikrofonin välityksellä tietokoneen muistiin. Haastattelujen purkaminen aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen, mutta purkamisen hitauden vuoksi ne saatiin purettua kokonaisuudessaan vasta kaikkien haastattelujen jälkeen. Haastattelut purettiin tietokoneelle tekstinkäsittelyohjelmalla tiedostomuotoon jokainen haastattelu omaksi tiedostokseen, jonka jälkeen tiedostot tulostettiin. Haastattelujen tallentaminen onnistui melko hyvin. Kahden haastattelun tallentamisessa häiriötä esiintyi äänen laadussa. Näiden kahden haastattelun aikana muutamassa kohti haastateltavan ääni kuului hiljaisena, mutta se ei kuitenkaan vaikuttanut olennaisesti aineiston laatuun.

Kaikki haastattelutilanteet onnistuttiin luomaan häiriöttömiksi ja rauhallisiksi. Haastattelija suoritti haastattelut kotoa käsin rauhallisessa ja muilta suljetussa huonetilassa häiriöiden ja luottamuksen varmistamiseksi. Haastateltavat olivat pyrkineet järjestämään haastattelutilanteen myös itselleen mahdollisimman häiriöttömäksi ja itselleen sopivaan ajankohtaan. Haastattelutilanne onnistuttiin kaikkien haastateltavien kanssa sopimaan niin, että haastattelut onnistuivat pääosin ilman häiriötekijöitä. Yhden haastattelun aikana puhelu jouduttiin katkaisemaan viiden minuutin ajaksi, jonka jälkeen haastattelu sujui häiriöttömästi loppuun saakka. Haastattelutilanteiden kesto vaihteli noin 1½ - 2 tunnin rajoissa. Haastattelutilanteiden pitkistä kestoista huolimatta haastateltavat jaksoivat kuitenkin keskittyä haastatteluun hyvin.

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun myönteisesti. Aluksi haastateltavia hieman jännitti tietoisuus haastattelun tallentamisesta, mutta jännitys unohtui melko pian alun jälkeen. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan monisanaisesti ja melko avoimesti mutta kiritiikin suhteen turvallisesti. Haastattelutilanne oli luonteva eikä haastattelijan tarvinnut keinotekoisesti pitää yllä keskustelua, koska tutkija ja tutkittavat työskentelivät

samassa organisaatiossa ja tunsivat näin ollen toisensa. Lisäksi tutkijan ja tutkittavan suhteen kollegiaalisuus loi tasavertaisuuden tunnetta haastattelutilanteeseen.

Fenomenologiseen tutkimukseen liittyy sulkeistaminen. Sulkeistaminen tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii tiedostamaan omat käsityksensä ilmiöstä ja irrottautumaan niistä koko tutkimusprosessin ajaksi. Tutkimusprosessin aikana pyritään siis erottamaan tutkijan kokemukset tutkittavien kokemuksista (Perttula 1996, 70.) Haastattelujen aikana haastattelija tiedosti sulkeistamisen merkityksen ja pyrki asettelemaan kysymykset niin, että ne mahdollisimman vähän ohjasivat tutkittavien vastauksia. Ennen analyysiin ryhtymistä pyrittiin tulostettua haastatteluaineistoa lukemalla tiedostamaan ja erottamaan myös omia käsityksiä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön.

Aluksi haastatteluaineisto luettiin useampaan kertaan huolellisesti läpi kokonaisnäemyksen saamiseksi. Sen jälkeen määriteltiin analyysiyksikkö. Tuomen ym. (2002) mukaan ennen analyysiin ryhtymistä on määriteltävä analyysiyksikkö. Analyysiyksiköksi voidaan määritellä yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai usean lauseen sisältämä ajatuskokonaisuus. (Tuomi ym. 2002, 112.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, koska tutkimuksen kohteeseen liittyvä tutkittavien kokemus oli helpompi tulkita yhden tai useamman lauseen sisältämästä ajatuskokonaisuudesta kuin sanasta, yhdestä lauseesta tai lauseen osasta.

Analyysiyksikön määrittämisen jälkeen tekstistä etsittiin teema-alueisiin sisältyvien osalueiden mukaisia alkuperäisilmauksia, joista tehtiin ilmausta kuvaava pelkistys. Pelkistetyistä ilmauksista ei kuitenkaan erotettu alkuperäisen merkityksen sisältämiä analyysiyksiköitä, koska alkuperäiset ilmaukset sisälsivät tutkittavien tulkinnan kokemuksistaan ja pelkistetyt ilmaukset sisälsivät tutkijan tulkinnan kokemuksista. Analyysissä ei haluttu kadottaa tutkittavien kokemuksilleen antamia merkityksiä.

Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin. Ryhmittelyn tarkoituksena on etsiä pelkistetyistä ilmauksista yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia (Tuomi ym. 2002, 112). Samaa tarkoittavista ilmauksista muodostettiin ilmiön piirteitä kuvaavia alaluokkia, jotka nimettiin. Samansisältöiset alaluokat ryhmiteltiin edelleen yläluokkiin ja yläluokat pääluokkiin. Luokittelussa käytettiin teoriasta nousevia käsitteitä, jotka kuvasivat luokkien sisältöä. Tuomen ym. (2002) mukaan luokittelun avulla muodostetaan pohjarakenne tutkit-

tavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2002 113). Holistista ihmiskäsitystä soveltaen pääryhmät ilmaisivat työyhteisön, tutkittavien elämäntilanteisuuteen kuuluvan osatekijän, rakenteen sisältöjä, johon tutkittavat olivat tajuntansa kautta suhteessa. Tässä luokittelussa johtaminen ja esimiestoiminta oletettiin toimivan tajunnan kautta vaikuttavana kokemuksia muokkaavana toimintana. Luokittelu antoi myös enemmän mahdollisuuksia tarkastella tutkittavien antamia kokemuksia eri näkökulmista. Samalla luokittelu antoi mahdollisuuksia tutkia luokkien välisten ilmausten yhteyksiä toisiinsa. Liitteissä on esitetty analyysirungon muodostuminen. Liitteistä on jätetty anonyymiuden säilyttämiseksi alkuperäiset ilmaukset pois, koska tutkittava joukko oli pieni, joukon jäsenet tunsivat toisensa ja ilmauksista olisi voinut tehdä päätelmiä ilmausten esittäjistä. (LIITTEET 2 ja 3.)

Analyysi tehtiin sisällönanalyysinä teorian ohjaamana. Tuomen ym. (2002) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä teoria ohjaa analyysiä ehkä valikoidenkin ja analyysistä voidaan tunnistaa teorian vaikutus. Aikaisempaa tietoa ei käytetä testaamaan teoriaa, vaan tuomaan uusia näköaloja. Analyysin tarkoituksena on tiivistämällä alkuperäistä tutkimusaineistoa antaa tutkitusta ilmiöstä selkeässä muodossa oleva sanallinen kuvaus, säilyttää alkuperäisen aineiston sisältämä tieto ilmiöstä ja samalla lisätä myös sen informaatioarvoa. Analyysin perusteella pyritään tekemään perusteltuja ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2002, 98, 110.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tulkita yhteisöllisyyttä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin sekä arvoihin pohjautuvana ilmiönä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjayksiköiden työtoiminnassa toimistohenkilökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä oli selvittää johtamis- ja esimiestoiminnan merkitystä alueen työyhteisöjen yhteisöllisen työtoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena oli todentaa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjayksiköitä koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä ja saada tietoa alueen työyhteisöjen yhteisöllisestä työtoiminnasta. Tutkimuksen tuloksissa yhteisöllisyyttä kuvataan koko alueen käsittävänä ilmiönä ja tulokset analysoidaan teorian pohjalta tarkastelemalla kokemusten sisältämiä merkityksiä suhteessa elämäntilanteisuuden osatekijänä olevaan työyhteisöön. Analyysissä kokemusten merkityksiä on tulkittu suhteessa kolmeen työyhteisön faktisuutta eli sisältöä kuvaavaan luokkaan, jotka on nimetty yhteisöllisyyden rakenne-, kulttuuri- ja arvoympäristöksi.

5.1 Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyden rakenneympäristö

Yhteisöllisyyttä rakenteellisena ilmiönä kuvataan yhteisöjen psykofyysisten ja -sosiaalisten sekä työn tekemiseen, osaamiseen, osallisuuteen, ongelmiin ja sidosryhmiin liittyvien rakennetekijöiden muodostamana kokonaisuutena. Lisäksi kuvataan muutosten vaikutuksia näiden rakennetekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Rakenteisiin liittyvät muutokset rajautuvat kahden suuren muutoksen vuonna 1996 tapahtuneen kihlakuntauudistuksen ja lähitulevaisuudessa tapahtuvan syyttäjälaitoksen organisaatiouudistuksen väliin.

5.1.1 Psykofyysiset ja -sosiaaliset rakenteet

Haastateltavien kertomusten mukaan alueen yhteisöjen jäsenten välistä kanssakäymistä oli vähän. Alueen yhteisöjen välinen yhteinen toiminta rakentui alueryhmätoiminnan vaaraan, mitä varten alueelle oli muodostettu kaksi alueryhmää. Toinen ryhmä muodostui syyttäjistä ja toinen sihteereistä. Ryhmät kokoontuivat 1 - 2 kertaa vuodessa joko yhdessä tai erikseen.

Pääsääntöisesti yksiköissä työskenneltiin omissa työhuoneissa. Kaikki sihteerit olivat yksiköidensä toimitiloihin tyytyväisiä ja viihtyivät työhuoneissaan. Haastateltavien kertomuksista oli pääteltävissä, että oma työhuone symbolisoi työrauhaa, turvaa vuorovaikutusongelmissa sekä työn tekemiseen liittyvää yksityisyyden ja itsenäisyyden tarvetta. Yhdessä alueen yksiköistä kaksi sihteeriä työskenteli samassa työhuoneessa ja se koettiin töiden sujuvuuden ja tiedon kulun kannalta hyvänä asiana. Haastateltavien mielestä toisen sihteerin tuki työn tekemiseen ja kehittämiseen liittyvän tiedon jakamisen kannalta koettiin tärkeäksi. Ne haastateltavat, jotka työskentelivät kihlakunnanviraston syyttäjäsastoissa ja joiden toimitilat sijaitsivat samassa rakennuksessa muiden kihlakunnanvirastoon kuuluvien osastojen kanssa, kokivat sidosryhmistä poliisin läheisyyden yhteistyön kannalta hyvänä asiana.

”... että sen lähimmäisen kanssa pystyy niin kun olemaan kuuloetäisyydellä, niin ne ovat ihan jees.”

”Niin kun joskus tietysti kaipaa sitä kollegan mielipidettä ...”

”Tutkintasihteeri ja poliisit nyt ovat sellainen, joiden kanssa lähes päivittäin sitten ollaan tekemisissä, kun ollaan samassa talossa.”

Pääsääntöisesti yksiköiden ilmapiiri koettiin avoimena ja rehellisenä. Avointa ilmapiiriä kuvattiin työhuoneiden ovien pitämisenä avoimena, mikä madalsi kynnystä jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Työhön liittyvistä asioista keskusteltiin yksiköissä vapaasti. Pääsääntöisesti tulevaan organisaatiouudistukseen liittyvien erilaisten ajatusten ja tunteusten ilmaiseminen yksiköiden sisällä koettiin sallituksi ja osaksi myös niiden jäseniä yhdistävänä asiana. Yhteistoiminta-alueella esiintyi jonkin verran jäsenten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia. Niiden koettiin aiheuttavan jännitteitä henkilöiden

välille, mikä puolestaan koettiin huonotavan ilmapiiriä ja aiheuttavan rajoitteita vuorovaikutussuhteisiin sekä rajoittavan erilaisten mielipiteiden ja näkemysten ilmaisua.

”Jos jollakin tulee ongelma ja siinä sattuu toinen olemaan, niin kysäisee ja sitten toiset tulee omasta huoneesta, että hei, että mistä te keskustellette ja se tulee heti jo kaikkien tietoon.”

”... että kyllä minä sillä lailla sen koen, että voi näissä omissa yksiköissä puhua, purnata ja miettiä.”

Tutkimuksen mukaan alueen yksiköiden sisäiset vuorovaikutussuhteet perustuivat toisaalta kahden ammattiryhmän syyttäjien ja sihteerien väliseen vuorovaikutukseen ja toisaalta ammattiryhmien sisäiseen vuorovaikutukseen. Haastateltavien kertomuksissa yhteisöllisyyttä symbolisoi yhteinen kieli ja yhteisiksi koetut asiat. Näihin symboleihin liittyviä puutteita koettiin eniten ammattiryhmien välisissä vuorovaikutussuhteissa. Syyttäjien ammatillinen kieli koettiin joiltakin osin olevan esteenä yhteiselle keskustelulle.

”Joskus vaan käväisee mielessä, että noilla syyttäjillä on ne omat juttunsa tavallaan.”

Haastateltavien kertomusten perusteella huumorilla oli tärkeä tehtävä yhteisöjen jäsenten yhteisenä kielenä. Haastateltavien kokemuksista oli pääteltävissä, että huumoria käytettiin helpottamaan asioiden ilmaisua esimerkiksi palautteen antamisen yhteydessä tai muuten keventämään keskusteluilmapiiriä. Yhteisöjen jäsenten väliset positiiviset vuorovaikutustavat ja välittömät keskustelufoorumit sekä hyvä henkilökemia ja henkilöiden välinen luottamus välittyvät haastateltavien kokemuksista hyvän tiedonkulun ja ilmapiirin mahdollistavina tekijöinä.

”Eipä ole päivää, että ei nauru kuulu tuolta.”

”Että tulee tavallaan siinä tämmöisessä huulenheimossa ja huumorissa...”

5.1.2 Työn tekemisen ja osaamisen rakenteet

Syyttäjäorganisaatiolle kuuluvaa ydintehtävää suoritettiin tiimi- tai työparityöskentelynä. Muut yhteisöjen tukitehtävät oli jaettu tiettyjen henkilöiden tehtäviksi. Haastateltavien

mukaan tiimi muodostui sihteereistä ja työpari yhdestä sihteeristä ja yhdestä tai kahdesta syyttäjistä. Sihteerimäärältään suuri yksikkö antoi mahdollisuuden myös sihteeritiimien muodostumiselle. Toisen sihteerin apu koettiin hyvänä asiana, koska se antoi mahdollisuuden joustavaan työntekoon työn ruuhkautuessa. Siitä huolimatta yksilösuorittaminen ja -vastuu korostuivat sekä parityöskentelyssä että tiimityössä. Tiimissä ja parityöskentelyssä jäsenten työtehtävät olivat melko tarkkaan rajatut. Tiimityössä yksilövastuuta lievensi jonkin verran toisen tiimin jäsenen apu töiden ruuhkautuessa. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna syyttäjien tehtävät näyttivät olevan tarkkarajaisempia kuin sihteerien tehtävät.

Työn tekeminen ja osaaminen perustui kahden eri ammattiryhmän asiantuntijuudelle, missä syyttäjät hallitsivat ydintehtävän suorittamiseen liittyvät lakiasiat sääntöineen, määräyksineen ja ohjeineen ja sihteerit ydintehtävään liittyvien rutiinitöiden ja muiden tukitehtävien säännöt, määräykset ja ohjeet. Haastateltavien kokemusten mukaan esimiehet eivät olleet kovin täydellisesti perillä sihteerien työnkuvasta ja tehtävien sisällöistä. Pääsääntöisesti työ koettiin monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, mutta työn rutiiniluonteen vuoksi vähemmän haasteelliseksi. Ajan puute koettiin rajoittavaksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä.

”... mutta minulla on sitten tieto tästä... näistä kanslia-asioista, että... että niin... nuo tietää nuo syyttäjäasiat ja minä tiedän kanslia-asiat.”

Työssään sihteereillä ei ollut varsinaisesti päätösvaltaa, vaan vastuu tehtävänkuvansa mukaisten tehtävien suorittamisesta. Syyttäjä-sihteerin työparien kesken oli jonkin verran eroja ydintehtävän suorittamiseen liittyvien rutiiniluonteisten tehtävien jakautumisen osalta. Työparityöskentelyssä sihteerit kokivat kuitenkin, että heillä oli riittävästi valtaa saadessaan päättää itsenäisesti työtehtävien tekemiseen liittyvistä järjestelyistä.

Työtehtävien suorittamisessa tietokoneen käytön hallinta työvälineenä muodosti tärkeän osan. Haastateltavien kertomusten mukaan yhteisöjen jäsenten ATK-osaaminen oli vaihtelevaa. Osa haastateltavista koki hallitsevansa tietokoneen käytön hyvin ja opasti tarvittaessa myös muita oman yhteisön jäseniä sen käytössä.

5.1.3 Osallisuuden rakenteet

Sihteerien tehtävät olivat rutiiniluonteisia avustavia tehtäviä. Syyttäjät ja yhteisöjen päälliköt suorittivat päätäntä- ja harkintavaltaa sisältävät tehtävät. Työyhteisöjen tehtäväkokonaisuuksien toimintorakenteet koettiin muotoutuneen pitkän ajan kuluessa sellaisiksi kuin ne työyhteisöissä sillä hetkellä olivat. Haastateltavat kokivat oman roolinsa työyhteisöissä tärkeäksi.

”Ne tekee oman osansa siellä ja minä oman osani. Sitten saattaa tulla tenkkapootilanteita, kun en olekaan paikalla.”

Haastateltavat tunsivat syyttäjälaitoksen visiota, strategiaa ja tavoitteita koskevia sisältöjensä mukaan, miten niitä työyhteisöissä käsiteltiin ja millä tavalla niistä työyhteisöissä puhuttiin. Termien sisältöihin miellettiin tuleva organisaatiomuutos, syyteasioiden käsitteleminen mahdollisimman joutuisasti, sihteerien haastehakemusten valmistelu ja erilaisten asioiden seuranta. Haastateltavat kokivat termit osittain vieraisiksi ja kokivat myös, että niiden sisältöä voisi tehdä paremmin ymmärretyksi.

”Pääasiahan on, että jutut kulkevat kuitenkin mahdollisimman nopsaan eivätkä jää seisomaan.”

”Ne eivät meidän sanavarastoon sillä tavalla kuulu, että se on semmoista erilaista se puhe, missä olisi tällaisia termejä.”

Haastateltavat kertoivat, että heidän yhteisöissään tehtiin vähän päätöksiä. Asiat, joista yhteisöissä päätettiin, koettiin olevan pieniä omaa yhteisöä koskevia asioita. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa osallistua niihin ja ilmaista mielipiteensä käsiteltävistä asioista. Päätöksentekotilanteissa osallisena olemisen myönteisinä kokemuksina koettiin yhdessä tekeminen, tietoisuuden lisääntyminen yhteisöä koskevista asioista ja mahdollisuus mielipiteiden ilmaisuun ja vaikuttamiseen. Osa haastateltavista koki omien mielipiteiden vaikuttavuuden kuitenkin vähäiseksi.

Haastateltavat kertoivat muutosten kuormittavan eniten esimiehiä. Muutosten valmistelun koettiin olevan etupäässä esimiesten tehtävänä. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että sihteerit osallistuivat muutosten valmisteluun, jos heille jotain niihin liittyviä tehtäviä annettiin.

”Kyllä heillä on niin kun ne langat ja jos he tosiaan antavat meille jotain.”

5.1.4 Ongelmien rakenteet

Haastateltavien kertomusten perusteella suurin osa ongelmia aiheuttavista tekijöistä liittyi jollakin tavoin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Näihin liittyvien jännitteiden luonteessa ja merkittävyudessa esiintyi vaihtelua alueen yksiköissä. Haastateltavien kokemuksissa yhteisöjen jäsenten omat henkilökohtaiset arvot, asenteet, tarpeet, tunteet, odotukset, tavat hoitaa asioita ja kohdata ihmisiä koettiin vaikuttavan siihen millaiset asiat aiheuttivat jännitteitä yhteisöjen jäsenten väliseen kanssakäymiseen.

Alueella esiintyi jonkin verran myös pitkään jatkuneita vuorovaikutus- ja yhteistyöongelmia. Osaksi niihin oli totuttu ja niiden kanssa yritettiin tulla toimeen. Mutta ne koettiin syventävän ja laajentavan yhteisön ongelmia. Pitkittyneillä ongelmilla koettiin olevan vaikutuksia useisiin työyhteisön yhteistoiminnallisuutta vaativiin toimintoihin ja niiden koettiin sitä kautta huonontavan työskentelyilmapiiriä ja vähentävän työhyvinvointia.

”Ja ei ole varmaan ymmärretty toisiamme.”

Muina ongelmina haastateltavat kokivat työn paljoudesta ja kiireestä johtuvan ajan puutteen oman työn ja ammattitaidon kehittämisessä sekä koko yhteistoiminta-alueen vuorovaikutteisuuden lisäämisessä. Myös välimatkat koettiin hankaloittavan alueen yhteisen toiminnan kehittämistä. Pienimmissä syyttäjyysyksiköissä, joissa työskenteli vain yksi sihteeri, työn jakamiseen liittyvänä ongelmana koettiin asiakaspalvelun järjestäminen ja ruokatuntien pitäminen. Lisäksi lomien aikana työt tahtoivat kasaantua pienissä yhden sihteerin yhteisöissä.

”Niin sillä tavalla ei sitä aikaa sillä tavalla riitä, kun on aina kaikkia asioita, vaikka enemmän olisi haluja joitakin taitoja kehittääkin.”

”Ja kuitenkin kun tuossa on pyörittävä nämä vakituiset asiat, niin ei siinä voi keskittyä.”

5.1.5 Tärkeimmät sidosryhmärakenteet

Haastateltavat mainitsivat tärkeimpinä sidosryhminä poliisin ja käräjäoikeuden. Myös ulosotto-osaston kanssa yhteisiä toimintoja kerrottiin olevan jonkin verran. Toimitilat sijaitsivat samassa rakennuksessa poliisin ja ulosoton kanssa viidellä alueen yksiköistä, joista kahden yksikön toimitilat sijaitsivat samassa rakennuksessa myös käräjäoikeuden kanssa. Yhdellä yksiköllä ei ollut yhteisiä toimitiloja kenenkään edellä mainitun sidosryhmän kanssa. Kihlakunnanvirastoon kuuluvien syyttäjäyksiköiden jäsenet käyttivät vaihtelevassa määrin rakennuksessa sijaitsevia yhteisiä kahvitaukutiloja, joissa oli mahdollista keskustella muiden sidosryhmien jäsenten kanssa.

Haastateltavat kertoivat sidosryhmäyhteistyötä koskevaa vuorovaikutusta olevan erityisesti poliisihenkilöstön kanssa. Vuorovaikutusrakenteita oli muodostunut sekä varsinaiseen työtoimintaan että työtoimintaa tukeviin toimintoihin. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että ydintehtäviin liittyen poliisin ja syyttäjän välisessä esitutkinta-yhteistyössä kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen oli luontevaa ja sitä oli paljon niillä yhteisöillä, joilla toimitilat sijaitsivat samassa rakennuksessa. Muutoin työhön liittyvä kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen kaikkien samassa talossa olevien sidosryhmien kanssa oli vähäistä ja se tapahtui pääasiassa sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Joillakin yhteisöillä oli kanssakäymistä poliisi- ja ulosottohenkilöstön kanssa myös varsinaisen työn tekemisen ulkopuolella taukoihin ja työhyvinvointia tukevaan toimintaan liittyen.

”Aika paljonhan se tuota yhteydenotto on vaan tällä sähköpostilla. Mutta tuota niin kun tuonne käräjäoikeuden puolellekin niin suurimmaksi osaksi minä luon yhteyden sähköpostilla ihan sen takia, että sillä tavalla tietää, että tavoittaa.”

5.1.6 Rakenteelliset muutokset

Haastateltavat työskentelivät yhteisöissään lähitulevaisuudessa tapahtuvaan syyttäjälaitoksen organisaatiouudistukseen valmistautuvassa ilmapiirissä. Edellinen organisaatiomuutos oli koettu noin kymmenen vuotta aikaisemmin kihlakuntaudistuksen yhteydessä. Kihlakuntaudistuksen jälkeen alueella oli tapahtunut pienempiä muutoksia, jotka

liittyivät työn vaativuuteen ja työn tekemiseen sekä yhteisöjen henkilörakenteisiin ja -suhteisiin. Lisäksi kaksi alueen syyttäjyksikköä oli muuttanut uusiin toimitiloihin, joihin haastateltavat olivat tyytyväisiä. Alueella oli tapahtunut myös syyttäjyksiköiden yhdistymisiä.

”Niin paljon kaikki muuttuu, niin pakostakin muuttuu, kun on muutoksia ja koko ajan tavallaan niin kun sehän muuttuu tämä työ nyt.”

”Kaikkia tämmöisiä tulee mieleen, että mitä kaikkea työnkulkuihinkin tulee sitten näitä tämmöisiä, joita ei tule niin kun ajatelleksikaan, hankaloituu varmaan.”

Henkilöstörakenteen muutokset näkyivät sihteerihenkilöstön vähentymisenä ja määräaikaisten työntekijöiden lisääntymisenä. Sihteerien virkoja oli vähennetty ja alueelle tulleet uudet työntekijät olivat pääosin syyttäjien ammattikuntaan kuuluvia määräaikaista apulaissyyttäjiä tai kihlakunnansyyttäjiä. Heidän koettiin tuovan vaihtelua ja positiivisia vaikutuksia yhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin sekä jossakin määrin tilapäistä helpotusta yhteisöjen sisäisiin vuorovaikutusongelmiin. Työn tekemiseen liittyvät muutokset koettiin työn vaativuuden kasvuna ja ATK-taitojen oppimisvaatimuksina.

”Se silleen niin kun saa porukan niin kun sillä lailla yhtenäisemmäksi.”

”Tietokonetta minä osaan aika hyvin käyttää, että tuota niitä ongelmatilanteita hyvin selvittänyt.”

Tuleva syyttäjälaitoksen organisaatiouudistus ei haastateltavien mukaan näkynyt vielä mitenkään erityisesti yhteisöjen toiminnassa. Valmistautuminen muutokseen oli etupäässä siihen liittyvää keskustelua. Muutoksiin liittyvä keskusteleminen koettiin jonkin verran lisänneen yhteisöjen sisäistä yhtenäisyyttä.

5.2 Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyden kulttuuriympäristö

Alueen yhteisöjen kulttuurisia piirteitä kuvataan vuorovaikutukseen, työn tekemiseen, osallistumiseen, työn kehittämiseen ja oppimiseen liittyvien toimintatapojen avulla. Lisäksi yhteisöjen kulttuurisia piirteitä kuvataan hyvinvointiin ja vuorovaikutteisuuden liittyvän vapaamuotoisen toiminnan ja ongelmien hallinnan kautta. Myös muutoksiin so-

peutumista ja sidosryhmäyhteistyötä kuvataan yhteisöjen kulttuuriin vaikuttavina nä

5.2.1 Yhteistoiminta-alueen yhteisten toimintatapojen pääpiirteet

Tutkimuksesta ilmeni, että yhteistoiminta-alueella ei ollut aluetta koskevaa yhteistä toimintakulttuuria. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä alueen yhteisöillä olevan toisiinsa nähden sekä samankaltaisia että erilaisia toiminnallisia piirteitä. Ydintehtävää suoritettiin syyttäjä-sihteerin -työpareittain pääpiirteissään samankaltaisesti alueen yhteisöissä. Yhteisöjen jäsenten keskinäisissä työskentely- ja vuorovaikutustavoissa sekä sidosryhmien kanssa toimimisessa oli yksikkökohtaisia eroja, jotka tutkimuksen mukaan näyttäsivät selittyvän yksiköiden kokoon ja toimitilojen sijaintiin liittyvillä tekijöillä ja jäsenten erilaisuudella. Kullakin alueen yksiköllä oli siis toimintakulttuuria määritteleviä omia piirteitä.

Haastateltavien Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden yhteisen toiminnan rakentumiseen liittyvien kokemusten perusteella voitiin päätellä yhteistoiminta-alueen muodostavan yhteisöllisyydeltään väljästi toimivan kokonaisuuden. Pitkien välimatkojen vuoksi yhteisöjen jäsenet olivat fyysisesti muiden yhteistoiminta-alueen yhteisöjen jäsenten kanssa harvoin tekemisissä. Alueen yhteisöjen jäsenet olivat tavanneet toisiaan yhdestä kahteen kertaan vuodessa järjestettävien yhden tai kahden päivän mittaisten alueryhmätapaausten puitteissa. Tapaamisten aikana käsiteltiin yhteisiä työhön liittyviä asioita ja tutustuttiin vapaamuotoisen keskinäisen yhdessäolon puitteissa alueen yksiköiden jäseniin. Muutoin yhteydenpito yhteisöjen välillä rajoittui puhelimen tai sähköpostin välityksellä tapahtuviin melko vähäisiin työhön liittyviin asioihin yhteysottoihin.

”Hirveän vähän minä olen kyllä yhteydessä. Siis varmaan pari kertaa ehkä vuodessa.”

5.2.2 Keskusteleminen

Yhteisöissä keskusteltiin pääasiassa työn tekemiseen liittyvistä asioista ja muu keskuste-

leminen oli vähäistä. Muuta vapaamuotoisempaa keskustelua käytiin kahvitauoilla, den aikana keskusteleminen oli vapaamuotoista ja keskustelun aiheet olivat osittain hauskojakin. Tutkimuksesta voitiin havaita keskustelutavoissa joitakin koko aluetta käsitäviä samansuuntaisia piirteitä. Työn tekemiseen liittyen syyttäjät keskustelivat usein keskenään syyteharkintaan liittyvistä asioista. Syyttäjien ja sihteerien välinen syyteasioiden hoitamiseen liittyvä keskusteleminen oli vähäisempää. Keskustelua käytiin lähinnä sihteerin tehtäviin kuuluvista syyteharkintaan liittyvistä rutiiniluonteisista toimenpiteistä.

”Työstä keskustellaan, että ei me täällä omia henkilökohtaisia asioita kovinkaan paljon keskustella.”

”Se tekee tuolla sitä omaa syyteharkintatyötä tavallisesti ne päivät. Se tuo sen juttunsa siinä ja siihen minun pöydälle. Silloin me voidaan jotakin siihen asiaan liittyen puhua....”

”Se on enempi semmoisia jotakin hauskoja juttuja ja vitsejä ja päivän puheenaiheita ja tämmöisiä, että...kyllä niin kun kaikki yleensä osallistuu ja toiset vähempi ja toiset enempi keskustelee.”

Lisäksi työhön liittyvistä asioista keskusteltiin yhteisöissä järjestettävissä palavereissa. Yhteisten palaverien pitämiseen liittyvissä toimintatavoissa oli vaihtelua alueen yhteisöjen kesken. Pienissä yhteisöissä palaverikäytännöt olivat joustavia ja palavereja pidettiin melko spontaanisti aina, kun yhteisöä koskevia tärkeitä asioita ilmeni. Pienissä alle viiden henkilön yhteisöissä palavereissa keskustelu ja osallistuminen yhteisten asioiden käsittelyyn olivat haastateltavien kertomuksista päätellen välittömämpiä kuin suurempien yhteisöjen palavereissa.

”Yleensä on tietyt henkilöt, jotka osallistuvat ja toiset sitten ovat siellä taustalla.”

”Mutta ne aina muotoutuvat joskus päivänkin mittaan, kun asiaa tulee ja johonkin täytyy sitten ottaa... johonkin kysymykseen kantaa tai kyselyyn.”

5.2.3 Työn tekeminen ja osallistuminen

Haastateltavien kertomusten mukaan syyttäjä-sihteerin työpareittain suoritettavat rikosvastuun toteuttamiseen liittyvät tehtävät olivat jakautuneet siten, että syyttäjät suorittivat

varsinaisen syyteharkinnan ja sihteerit huolehtivat siihen liittyvät muut rutiiniluonteiset tehtävät ja suurimman osan asiakaspalvelutehtävistä. Rutiineihin liittyen sihteerit huolehtivat suurelta osin myös syyttäjien kirjoittamien tekstien kieliasun oikeellisuudesta. Haastateltavien kertomusten mukaan, sihteerien osuutta rikosvastuun toteuttamisessa oli laajennettu viime vuosina käsittämään myös haastehakemusten itsenäistä luonnostelua yksinkertaisissa rikosasioissa. Haastateltavien kokemuksista voitiin päätellä, että syyttäjä-sihteerin -työparien välillä oli eroja syyteharkintaan liittyvän teknisluonteisen työn jakautumisessa syyttäjän ja sihteerin kesken.

”Eihän sitä syytettä syyttäjä ole tehnyt, vaan työpareittainhan sen kaikki.”

Sihteerit hoitivat myös työyhteisöjensä toimintaa tukevat muut rutiiniluonteiset tehtävät. Tällaisia tehtäviä olivat talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtävät sekä niihin ja syyteasioihin liittyvien asiakirjojen postitus-, kopiointi- ja arkistointitehtävät. Lisäksi sihteerit huolehtivat suurelta osin työyhteisön päivittäiseen hyvinvointiin ja mukavuuteen liittyviä tehtäviä kuten kahvin keittämisen ja toimitiloissa olevien kukkien kastelemisen, jotka tehtävät haastateltavat kokivat heille kuuluvina itsestään selvinä tehtävinä. Haastateltavien kertomusten perusteella kokemuksia oli myös syyttäjien osallistumisesta joidenkin tuki-tehtävien hoitamiseen tilanteissa, joissa sihteerit tarvitsivat keskittymisrauhaa esimerkiksi jonkin pitkäjänteisen työn suorittamisessa tai joustoa työn ja yksityiselämän välille.

”Nuo tietää nuo syyttäjäasiat ja minä tiedän kanslia-asiat.”

”Se on niin selvää meillä, että... nuo syyttäjät tekevät syytekirjelmia ja me tehdään asiaan kuuluvat kaikki muut... ja kaikki muut tällaiset avustavat tehdään me.”

Osallisuutensa rikosvastuun toteuttamisessa haastateltavat kokivat merkittäväksi ja välttämättömäksi. Haastateltavat kokivat työyhteisöjen toiminnan häiriytyvän, jos sihteerit olisivat pitkään poissa työyhteisöistään. Pienimmissä yhteisöissä keskittyminen haastehakemusten luonnosteluun koettiin hankalaksi ajan puutteen vuoksi, koska rutiiniluonteiset tehtävät ja asiakaspalvelu koettiin vievän paljon aikaa.

Syyttäjien ja sihteerien työtoiminnot olivat hyvin eriytyneet. Työtä tehtiin pääsääntöisesti yksin omissa työhuoneissa ja kullakin jäsenellä oli omat rajatut tehtävänsä, joiden

suorittamisesta he olivat vastuussa. Yhdessä tekemisen tavoissa oli jonkin verran vaihtelua eri yhteisöjen välillä. Pääsääntöisesti yhdessä tekeminen oli enimmäkseen työasioiden hoitamiseen liittyvää keskustelua sekä neuvojen antamista ja saamista. Osa haastateltavista kertoi, että yhteistyönä valmisteltiin myös yhteisöä koskevia päätöksiä ja vastattiin erilaisiin yhteisöjen toimintaa koskeviin kyselyihin.

”Mutta se on tosiaan tuota niin tämmöistä yksintyötä.”

”... yhteistyö on lähinnä sitä keskustelua...”

5.2.4 Työn kehittäminen ja oppiminen

Pääsääntöisesti yhteisöjen työn kehittäminen ja oppiminen tapahtui työn tekemisen yhteydessä antamalla ja saamalla neuvoja työn tekemiseen liittyvien kysymysten ja keskustelujen yhteydessä. Syyttäjät keskustelivat keskenään syyteasioihin liittyvistä kysymyksistä ja saivat sitä kautta uutta näkemystä omaan työhönsä. Yhden sihteerin yksiköissä koettiin joskus tarvetta kollegan näkemyksille työhön liittyvissä ongelmissa. Syyttäjien ja sihteerien välillä neuvoja annettiin lähinnä tietokoneen käyttöön liittyvissä ja työtoimintoihin liittyvissä rutiiniluonteisissa asioissa. Jonkin verran syyttäjät opastivat sihteereitä haastehakemusten esivalmistelutyössä antamalla neuvoja syyteharkintaan liittyvissä kysymyksissä.

”Mutta tuota se tulee aina siinä sitten niin kun kysymisen yhteydessä.”

Syyttäjiltä saatujen neuvojen ohella sihteerit opettelivat haastehakemusten esivalmistelutyötä katsomalla esimerkkejä syyttäjien tekemistä haastehakemuksista. Lisäksi valtakunnansyyttäjänviraston sihteereille järjestämät kurssit antoivat valmiuksia työn ja osaamisen kehittämiseen. Koulutukseen suhtauduttiin alueen yhteisöissä myönteisesti ja työnantajan järjestämille kurseille kannustettiin osallistumaan ja niille myös osallistuttiin. Myös omaehtoiseen itsensä kehittämiseen suhtauduttiin yhteisöissä myönteisesti. Toisaalta omaehtoinen opiskeleminen työn ohella koettiin hankalaksi ajan puutteen ja työn kuormittavuuden vuoksi. Haastateltavien kokemusten mukaan työnantajan järjestämiltä kursseilta saatujen oppien lisäksi kursseihin liittyvät tauot esimerkiksi kahvi- ja lounastauot olivat hyviä sosiaalisia oppimistilaisuuksia. Niiden aikana oli mahdollisuus

keskustella vapaasti myös muiden syyttäjälalueiden sihteereiden kanssa ja vaihtaa ajatuksia sekä mielipiteitä työtavoista.

”Sitten taas tuolla kursseilla kun käydään, nehan ovat hyviä ne kahvipöytäkeskustelut, niin kuule että ai jaa, että siellä jossain tehdäänkin tuolla lailla.”

Alueen yksiköiden välillä työtavoissa oli eroja eikä niiden yhtenäistämässä oltu tehty kovin suuria toimenpiteitä. Myös työn ja työtapojen kehittämässä oli alueen yhteisöjen välillä eroja. Joissakin yksiköissä työtapoja oli pyritty kehittämään muun muassa laatimalla yhteistä ohjeistusta työprosessien suorittamiseen.

Haastateltavien palautteeseen liittyvät kokemukset vaihtelivat jonkin verran alueen yhteisöissä. Kehityskeskustelukäytäntö alueen yhteisöissä oli varsin nuori johtamisen työväline, mutta se koettiin pääsääntöisesti palautteen antamisen ja saamisen mahdollistavana tilaisuutena. Haastateltavien kokemusten mukaan kehityskeskustelutilanteissa esitetyistä palautteista oli seurannut myönteisiä vaikutuksia kuten tiedonkulun paranevista. Yleisesti palautetta annettiin yhteisöissä vähän. Palautteen antamattomuus koettiin symbolisoivan hyvin tehtyä työtä. Myönteistä palautetta osattiin antaa enemmän kuin kielteistä palautetta. Myönteistä palautetta oli esitetty hyvin tehdystä työstä ja työssä kehittymisestä. Kielteistä palautetta puolestaan oli esitetty lähinnä asiakirjoissa esiintyvistä virheistä tai tiedonkulusta. Yhteistyöhön liittyvän kritiikkiä sisältävän rakentavan palautteen antaminen oli haastateltavien kokemusten mukaan vaikeaa. Palautteen antamisessa huumori koettiin hyvänä viestin välittäjänä.

”Sitten minä olen ajatellut sitä, että tuota jos hyvin tekee työn, niin kaikki ovat tyytyväisiä, että hyvä palaute tulee siinä...”

”No esimies-alaiskeskustelussa on sanonut siitä tuloksellisuudesta.”

5.2.5 Vapaamuotoinen hyvinvointia ja vuorovaikutteisuutta tukeva toiminta

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteisöllisyyttä myös työhyvinvointiin ja vuorovaikutteisuu- teen liittyvien kahvitaukojen viettämisen, yhteisten juhlien ja muiden työhyvinvointia ylläpitävien vapaamuotoisten toimintojen avulla. Yhteisöjen rakenteellisten ja kulttuuris-

ten eroavaisuuksien vuoksi näihin toimintoihin liittyvät muodot ja tavat olivat jokaisella yhteisöllä muotoutuneet erilaisiksi. Osalla yhteisöistä oli joko oman yhteisön puitteissa tai joidenkin kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmien jäsenten kanssa yhteisiä vapaamuotoisia toimintoja runsaasti ja ne olivat muodostuneet tärkeiksi yhteisöllisyyttä ja ylläpitäviksi toiminnoiksi.

Yhteisöjen kahvitaukojen viettämisen tavoissa oli vaihtelua yhteisöjen välillä. Osa kihlakunnanvirastoon kuuluvista syyttäjäyksiköiden jäsenistä vietti kahvitaukoja kihlakunnanviraston yhteisissä taukotiloissa yhdessä kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmien, poliisi- ja ulosotto-osastolla työskentelevien, jäsenten kanssa kun taas osa syyttäjä-yksiköiden jäsenistä vietti kahvitauot omaan yhteisöön kuuluvien jäsenten kanssa. Työn tekemistä katkaisevat kahvitauot antoivat mahdollisuuden vapaamuotoiseen yhdessäoloon joko oman yhteisön jäsenten kesken tai oman yhteisön jäsenten ja sidosryhmiin kuuluvien jäsenten kesken. Pääsääntöisesti kahvitauot koettiin mukavina ja työpäivää piristävinä keskusteluhetkinä. Osalle haastateltavista sidosryhmiin kuuluvien jäsenten tapaaminen kahvitauoilla oli tärkeää myös siksi, että silloin oli mahdollisuus kuulla työn liittyvistä tärkeistä asioista.

”Että tuota jos joskus niin kun unohtuu kahvitauko väliin, kun niin keskittyy työhön, niin... niin tuota ihan harmittaa, että voi että mistä jutusta on nyt jäänyt vaille.”

”Niin kyllä siinä pitää välillä nähdä sitten muitakin ihmisiä. Ja sitten toiseksi, että siellä kuulee paljon aina kaikkia ihan tämmöistä niin kun työn kannalta hyödyllistä asiaa ihan päivittäin.”

Alueen yhteisöillä oli ollut vaihtelevassa määrin pieniä juhlatilaisuuksia. Pääsääntöisesti näitä tilaisuuksia olivat pikkujoulut ja merkkipäiviin liittyvät muistamiset. Myös niiden viettämisessä kullakin yhteisöllä oli omat perinteensä, joiden muotoutumiseen olivat mahdollisesti vaikuttaneet virastorakenne, yhteisöjen koko ja henkilöstörakenne.

Alueen yhteisöissä oli kehitetty myös työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa. Niihin liittyvät toimintamuodot ja tavat vaihtelivat alueen yhteisöissä. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että yhteisöjen koolla, henkilöstön rakenteella ja vuorovaikutussuhteilla oli vaikutusta siihen, minkälaisiksi työhyvinvointiin liittyvät toiminnot yhteisöissä olivat muotoutuneet. Myös jäsenten osallistumisessa näihin toimintoihin oli

yhteisöjen välillä vaihtelevuutta. Yhteisöissä oli järjestetty erilaisia sekä liikuntaan että muuhun yhteiseen virkistävään toimintaan liittyviä tapahtumia. Alueella oli järjestetty yhteistä virkistystoimintaa myös joidenkin kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmien jäsenten kanssa.

5.2.6 Muutoksiin sopeutuminen

Haastateltavat kertoivat muutoksiin liittämiä tunteitaan pääasiassa aikaisemmin koetun kihlakuntaudistuksen ja tulevaisuudessa tapahtuvan syyttäjälaitoksen organisaatiouudistuksen herättäminä ajatuksina. Aikaisemmin koetusta kihlakuntaudistuksesta haastateltavien kertomuksissa oli sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Yleensä uudet muutokset koettiin vähän pelottavina, hämmentävinä, raskaina ja väsyttävinä. Toisaalta näihin tunteisiin liittyi myös toivon ja odotuksen tunteita muutosten mahdollisista hyvistä vaikutuksista. Osittain muutosten herättämiä hämmentäviä tunteita koettiin myös kunkin yhteisön sisäisinä kaikille sen jäsenille yhteisinä tunteina. Kihlakunnanvirastoon kuuluville syyttäjäjyhteisöille irtautuminen kihlakunnanvirastosta koettiin aiheuttavan epävarmuutta ja epätietoisuutta muiden kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmäyhteisöjen kanssa järjestettyjen yhteisten toimintojen jatkuvuudesta. Muutoksiin liittyvistä epätietoisuuden synnyttämistä pelkoja ja riittämättömyyttä aiheuttavista tunteista huolimatta haastateltavilla oli luottamus omaan selviytymiseensä ja sopeutumiseensa tulevissa muutoksissa.

”... mutta tietenkin kun me odotetaan kaikkein pahinta, niin jospa se ei sitten olisikaan niin hirveää.”

”Mutta voihan havaita ihan hyvääkin, vaikka se nyt alussa tuntuukin sitten kauhealta.”

Muutoksiin liittyviä ajatuksia ja tuntemuksia purettiin yhteisöissä keskustelemalla oman yhteisön jäsenten kanssa. Haastateltavat kokivat syyttäjälaitoksen johdon olevan kaukana yhteisöjen arkipäivästä ja yhteydenpidon sinne olevan vähäistä. Muutoksiin liittyvän kriittikin ilmaiseminen koettiin sopivammaksi ja sallitummaksi oman yhteisön jäsenten kesken kuin organisaation johdon kuullen. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat saavansa tarvittavaa tukea oman yhteisönsä jäseniltä muutosten kohtaamisessa.

”Kukin saadaan puhua ja haihdutettua niitä.”

5.2.7 Ongelmien hallinta

Haastateltavien kertomusten mukaan ongelmia pyrittiin hallitsemaan ja ratkaisemaan puhumalla ongelmia aiheuttavista asioista. Haastateltavien kokemusten mukaan vaikeimmin käsiteltäviä ja hallittavia ongelmia olivat jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvät ongelmat. Niitä oli pyritty ratkaisemaan yhteisöissä omin voimin ja niiden pitkittyessä työterveyshuollon avustuksella. Muiden työasioihin liittyvien ongelmien käsitteleminen keskustelemalla koettiin haastateltavien mielestä helpommaksi, mistä haastateltavilla oli myönteisiä kokemuksia. Tutkimuksessa tuli esille myönteisiä kokemuksia ongelmien selvittämisestä myös esimies-alaiskeskustelujen avulla.

”Joo no se niin kun tuli siinä tilanteessa sitten, että jotenkin sitten sanoin kuitenkin ja olen ollut tosi tyytyväinen, että sanoin.”

Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että yhteisön jäsenet pyrkivät hallitsemaan ongelmallisia ja vaikeita asioita myös kokemuksen tuoman itseluottamuksen avulla. Eriyisesti tämä tuli esille haastateltavien muutoksiin liittyvistä kertomuksista. Niistä voitiin päätellä, että aikaisemmin koettujen muutosten tuoma itseluottamus omasta selviytymisestä ja oppimisesta antoivat varmuutta myös kohdata tulevien muutosten mukanaan tuomia haasteita.

”Sitten kun on nähnyt jo niin monia asioita, että on vaikeutunut ja ne on oppinut ja osaa. Niin tavallaan luottaa siihen, että osaa sen ja onnistuu.”

Haastateltavien kertomuksissa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat koettiin kaikkein raskaimpina ongelmia. Keinoja niiden ratkaisemiseksi oli vaikea löytää ja pitkittyessään niillä oli taipumus muuttua monitahoisiksi ja vaikeaselkoisiksi. Pitkään jatkuneet yhteistyö- ja vuorovaikutusongelmat aiheuttivat myös muita ongelmia kuten ilmapiirin huononemista sekä hankaluuksia ja ylimääräisiä järjestelyjä yhteisöjen työtöimintoihin. Haastateltavien kokemuksista voitiin päätellä, että sopeutuminen pitkään jatkuneiden ja ratkaisemattomien ongelmien kanssa elämiseen oli vaihtelevaa.

”Eikä sen jälkeen ole ollutkaan mitään keskusteluja, kun eivät ne... ei tuotaneet mitään tuloksia.”

”Ehkä jotain on tehty, mutta ei ole ehkä... ehkä kauniisti puhutaan, että pitäisi ja pitäisi, mutta sitä oikeata keinoa ei ole varmaan niin kun käytetty.”

Esimiehen tuki ja esimerkillinen toiminta ongelmien käsittelemisessä koettiin tärkeäksi. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä myös, että jäsenten väliseen aitoon keskusteluun ja kuuntelemiseen perustuva vuorovaikutus on omiaan edistämään jäsenten välistä luottamusta ja hyvää työskentelyilmapiiriä. Ymmärtävä ja aito kuunteleminen työn tekemiseen liittyvien vaikeuksien ja epäkohtien synnyttämien tunteiden purkamisessa auttaa rauhoittamaan mieltä.

”Toinen noituu siellä ja toinen puhuu siellä ja sitten ne lopulta nauraa yhdessä.”

”Toiset tietää kuitenkin, että ei se ainakaan johdu meistä niin sanotusti.”

5.2.8 Sidosryhmäyhteistyö

Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että tärkeimmistä sidosryhmistä poliisihenkilöstöön kuuluvien jäsenten kanssa oli eniten yhteistä toimintaa ja jonkin verran myös ulosoton henkilöstön kanssa. Käräjäoikeuden kanssa ei ollut varsinaisesti yhteisiä toimintamuotoja. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus käräjäoikeuden jäsenten kanssa oli haastateltavilta saatujen kertomusten perusteella vähäisempää kuin poliisihenkilöstöön kuuluvien jäsenten kanssa. Käräjäoikeuden kanssa yhteiset toiminnot liittyivät ydintehtävien hoitamiseen ja niitä hoidettiin pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Yhteistyön sidosryhmiin kuuluvien jäsenten kanssa koettiin pääsääntöisesti toimivan hyvin.

”... se tekemistyöhän on lähinnä sähköpostin välityksellä.”

Työtoimintaan liittyvistä haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että syyteharkintaan liittyen syyttäjät tekivät esitutkintayhteistyötä tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien kanssa. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä, että poliisin ja syyttäjän välisiä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia oli niillä yhteisöillä enemmän, joiden toimitilat sijaitsivat

samassa rakennuksessa poliisin kanssa. Sihteereillä yhteisiä työhön liittyviä toimintoja kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmien kanssa oli muotoutunut lähinnä tukitehtäviin kuuluvissa toiminnoissa, jotka liittyivät pääasiassa postin ja hankintojen hoitamiseen.. Myös kihlakunnanvirastoon kuuluvien sidosryhmien kanssa työasioita hoidettiin enimmäkseen puhelimen ja sähköpostin välityksellä.

”... syyttäjät hyvin läheisessä yhteistyössä noiden tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien kanssa.”

Yhteistyötä tukevaan muuhun toimintaan liittyen osalla yhteisöjen jäsenistä oli vapaa-muotoista sosiaalista kanssakäymistä ja perinteitä poliisi- ja ulosottohenkilöstöön kuuluvien jäsenten kanssa kahvitaukojen lisäksi myös työkyvyn ylläpitoon tai merkkipäivien viettämiseen liittyvissä toiminnoissa. Esimerkiksi merkkipäivinä muistettiin tai huomioitiin päivän-sankareita jollakin tavalla. Huomionosoitusten tavat ja perinteet olivat erilaisia kussakin yksikössä. Tavat vaihtelivat lahjakeräyksistä ja kakku-kahvitilaisuuksista pienimuotoiseen sanalliseen huomioon. Yhteiset kahvitauot yhdessä läheisten sidosryhmiin kuuluvien jäsenten kanssa koettiin sosiaalisesti virkistävinä ja jopa välttämättöminä osina työpäivää.

”Keskustelut ainakin siellä minun mielestä niin, on tuommoisia aika semmoisia... semmoisia vapaamuotoisia ja hauskoja ja sillä lailla aika vähän mistään työasioista keskustellaan, että...”

5.3 Oulun yhteistoiminta-alueen arvoympäristö

Tässä luvussa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden yhteisöllisyyttä kuvataan arvojen ja niihin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Arvopohjaa kuvataan niiden kokemusten avulla, jotka liittyvät syyttäjälaitoksen yhteisiin arvoihin. Lisäksi kokemuksia yhteisöjen johtamistyylisestä ja -käyttäytymisestä sekä organisaation johtamisesta kuvataan alueen yhteiseen arvopohjaan vaikuttavina tekijöinä.

5.3.1 Yhteiset arvot yhteisöllisyyden ylläpitäjänä ja välittäjänä

Haastateltavien mukaan syyttäjälaitoksessa käytyjen arvokeskustelujen ja arvojen määrittämisen jälkeen yhteisistä arvoista ei ole käyty yhteistä keskusteltua yhteisöissä. Osa haastateltavista koki kaikkien yhteisiksi määriteltyjen arvojen toimineen yhteisöissä aina ja osa haastateltavista puolestaan koki arvojen toimivan osittain. Osa haastateltavista koki myös, että syyttäjälaitoksessa käytyjen arvokeskustelujen jälkeen ne olivat tulleet jonkin verran aikaisempaa selkeämmin näkyviksi.

”... sen jälkeen kun nämä on määritelty, niin jokainen on niin kun vähän enempi tsempannut.”

Ammattitaito arvona ilmeni haastateltavien kertomuksista työn tekemiseen liittyvänä oman työn hallinnan tunteena ja luottamuksena muiden oman työyhteisön jäsenten osaamiseen ja työn hallintaan. Esille nousi myös koulutuksen merkitys ammattitaidon kehittämisessä. Haastateltavat tiedostivat, että heiltä odotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän osaamista. Esimiehen tuen haastateltavat kokivat koulutukseen kannustamisena tai ainakin myötämielisenä suhtautumisena ammattitaidon kehittämiseen.

”Jokainen tietää mitä tekee.”

Haastateltavien kertomukset työhyvinvoinnista arvona korostivat yhteisöjen sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja jäsenten käyttäytymistä. Työhyvinvointia koettiin ylläpitävän yhteisön jäsenten keskinäinen kunnioittaminen ja huomioonottaminen sekä hyvät vuorovaikutustavat. Tämän arvon toimivuudessa haastateltavien kertomuksissa ilmeni jonkin verran puutteita.

”Minusta nuo työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat paljon justiin toisen kunnioittaminen ja asiallinen viestintä.”

Oikeudenmukaisuuden katsottiin lähtevän esimiehen toiminnasta. Oikeudenmukaisuuden arvona haastateltavat liittivät yhteisön jäsenten tasa-arvoisen kohtelun ja työn jakautumisen oikeudenmukaisesti. Myös vuorovaikutussuhteiden ja yhteistyön toimivuudella oli merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemisessa. Suurin osa haastateltavista koki, että työ oli pyritty jakamaan oikeudenmukaisesti heidän oman ammattiryhmänsä sisällä.

”Ja oikeudenmukaisuushan... minusta se lähtee niin kun esimiehestä.”

Kokemuksia yhteisten arvojen toimivuudesta yhteisöissä tuli esille haastateltavien arvostuksen ja luottamuksen tunteisiin sekä vuorovaikutuksen laatuun ja yhteistyön toimivuuteen liittyvien ilmausten avulla. Arvoihin liittyvien myönteisten kokemusten lisäksi haastateltavien kertomuksista ilmeni työhyvinvoinnissa koettujen puutteiden vähentävän jonkin verran myös oikeudenmukaisuuden ja ammattitaidon toimivuutta arvoina. Muutoksilla oli myös oma merkityksensä arvojen toimivuuden kokemisessa. Haastateltavien muutoksiin liittäminen ilmauksista päätelleen muutosten koettiin vähentävän työhyvinvointia jonkin verran.

”Mutta että siis ihan silleen niin kun asiana totta kai niin kun silleen työhyvinvointi niin... kyllähän se niin kun silleen vaikuttaa kaikkeen.”

Haastateltavat kokivat, että sihteerien työtä toisaalta arvostetaan ja toisaalta ei. Pääsääntöisesti haastateltavat itse arvostivat omaa työtään ja kokivat myös oman työyhteisön arvostavan sihteerin työtä tai ainakin oman yhteisön arvostuksen koettiin lisääntyneen viime vuosina. Syyttäjälaitoksen kehittämistoimissa haastateltavat kokivat vähempiarvoisuutta syyttäjiin nähden. Tämä tuli esille haastateltavien kertomuksista, jotka koskivat palkkauksen jälkeen jääneisyyttä suhteessa työn vaativuuden kasvuun ja sihteerin virkojen vähentämistä.

”On paljon semmoista, että tosiaan voivat olla huoletta, että kun on langat käsissä ja kyllä ne sitä minun mielestä arvostaa.”

”Kun on niin kauheat mullistukset jatkuvasti ja tuota... ehkä me aina sitten kuitenkin vähän niin kun jäädään tuonne syyttäjien jalkoihin kaikissa näissä.”

5.3.2 Johtamistyyli ja -käyttäytyminen yhteisöllisyyden edistäjänä

Jokaisella alueen syyttäjyksiköllä oli oma hallinnollinen esimiehensä. Haastateltavien kertomusten mukaan johtamistyylin osalta yhteistä kaikille esimiehille oli se, että heidän toimenkuvansa jakaantui yhteisöjen hallinnolliseen johtamiseen ja syyttäjän tehtäviin. Työn tekemisen painottuessa pääasiassa syyttäjän tehtäviin. Haastateltavien kertomuksista voitiin päätellä hallinnollisen johtamisen painottuvan asioiden johtamiseen ja johtamis-

tyylin olevan melko ennakoitavaa ja tilanteisiin nähden melko samansuuntaista.

”... se tekee tuolla sitä omaa syyteharkintatyötä tavallisesti ne päivät.”

”... toimii aikalailla samalla lailla kaikissa tilanteissa ja tuota eikä ole eroavaisuuksia henkilöiden välillä.”

Haastateltavien kertomuksista johtamiskäyttäytymisen osalta voitiin haastateltavien kertomusten perusteella päätellä alueen jokaisen yhteisön johtamisessa olevan erilaisia piirteitä. Yhteistoiminta-aluetta käsittävänä yhteisenä piirteenä voitiin tutkimuksesta havaita, että yhteisiä asioita koskevissa päätöksentekotilanteissa sihteerit kokivat saavansa olla mukana ja sanoa mielipiteensä käsiteltävistä asioista. Mielipiteiden vaikuttavuuden ja mielipiteiden ilmaisemisen sallitaksi kokemisessa haastateltavien kertomuksissa oli jonkin verran eroja. Osa haastateltavista koki oman mielipiteen vaikuttavuuden vähäiseksi. Osa haastateltavista koki myös, että oman mielipiteen ilmaisemisen oli riippuvainen keskusteltavasta asiasta.

”Mutta kaikkia kuullaan ja kaikesta keskustellaan ja mielipiteitä kuullaan.”

”Ja eikä se itsensä ilmaisu ole ollut aina välttämättä ihan helppoa. Kyllä sitä on pitänyt miettiä, että uskaltaako tuota sanoa.”

Henkilöjohtamiseen liittyen haastateltavilla ei ollut kovin paljon kokemuksia kannustamisesta, motivoinnista tai palkitsemisesta. Ainoana kannustamisen muotona haastateltavien kertomuksista nousi erille työnantajan järjestämä koulutus, johon syyttäjäyksiköissä kannustettiin osallistumaan. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat saavansa esimiehiltään tukea työasioiden hoitamiseen liittyvissä kysymyksissä.

5.3.3 Organisaation johto yhteisöllisyyden tukena

Haastateltavat ilmaisivat organisaation johdon vaikuttavuutta yhteisöjen toiminnassa lähinnä muutoksiin liittyvien kokemusten kautta. Organisaation johdon koettiin olevan kaukana yhteisöjen arjesta, ja oman esimiehen vaikuttavuus yhteisöjen johtamisessa koettiin olevan vähäinen. Muutoksiin liittyvien tuntemusten ja kritiikin ilmaiseminen organisaation johdolle koettiin vaikeaksi kun taas oma yhteisö muutoksiin liittyvän kes-

kustelun paikkana koettiin pääasiassa sopivaksi.

”Mutta minusta se on niin kaukainenkin sillä tavalla, että minä olen hyvin vähän niin kun sinne yhteydessäkin.”

”Tuntuu, että se on pieni tekijä vaan siinä välissä sitten. Sano se sitten mitä tahansa. Jos jotakin viedään läpi, niin ei sillä ole paljon sanan valtaa siinä suhteessa.”

Haastateltavat kokivat sihteerien työn arvostuksen syyttäjälaitoksessa olevan monitahoinen asia. Toisaalta syyttäjät koettiin sihteereitä parempiarvoisena ammattikuntana. Lisäksi sihteerien koettiin jäävän syyttäjiä vähemmälle huomiolle syyttäjälaitosta koskevissa muutoksissa. Sihteerien virkojen väheneminen ja palkkauksen jälkeen jääneisyys suhteessa tehtävien vaativuuden kasvuun koettiin sihteerien työn arvostusta vähentävinä asioina. Toisaalta organisaation johdon sihteereille kehittämää ja järjestämää koulutusta pidettiin arvokkaana asiana, mikä koettiin lisänneen sihteerien arvostusta viime vuosina.

”Että koko ajan niin kun odotetaan enempi ja enempi, mutta että... mutta annetaanko sille sitten kuitenkaan loppujen lopuksi mitään arvoa.”

”... ehkä sillä kuitenkin on pohjalla se, että niin tuota... että mekin ollaan niin kun semmoisia... tänne kuuluvia ja arvostettuja ihmisiä tekemään tätä työtä.”

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tulkita yhteisöllisyyttä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin sekä arvoihin pohjautuvana ilmiönä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden työtoiminnassa toimistohenkilökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä oli selvittää johtamis- ja esimiestoiminnan merkitystä alueen työyhteisöjen yhteisöllisen työtoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena oli todentaa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköitä koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä ja saada tietoa alueen työyhteisöjen yhteisöllisestä työtoiminnasta oppimisen näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyttä määrittäviä yleisiä piirteitä, jonka jälkeen eritellään alueen yhteisölliseen työtoimintaan liittyviä piirteitä. Lopuksi tehdään yhteenvetoa keskeisistä johtopäätöksistä.

6.1 Muuttuvan Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyden yleistä määrittelyä

Yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyydessä oli alakulttuurisia piirteitä. Syyttäjäorganisaation jakaantuminen maantieteellisesti useisiin hallinnollisesti itsenäisiin syyttäjäyksiköihin oli mahdollistanut organisaation sisälle kihlakuntajärjestelmän noin 10-vuotisen olemassaolon aikana useiden alakulttuurisia piirteitä omaavien syyttäjäyksiköiden syntymisen. Tutkimuksen mukaan Oulun yhteistoiminta-alueella sijaitsevissa syyttäjäyksiköissä oli havaittavissa kullakin yksiköllä omia rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä. Scheinin (2001) mukaan organisaation kasvamisen ja ikääntymisen myötä organisaation sisälle syntyy alayksiköitä, jotka voivat perustua esimerkiksi maantieteelliseen alueeseen. Sopeutuakseen ja selviytyäkseen ulkoisissa ympäristöissä yksiköt kehittävät jäsentensä yhteisten kokemusten myötä uskomuksia ja oletuksia, jotka ovat

samansuuntaisia, mutta joiltakin osin erilaisia kuin perustajaorganisaation oletukset. (Schein 2001, 51, 122 - 123.)

Yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyttä määrittivät yhteisöjen toimintaympäristön erilaisuus. Toimintaympäristön erilaisuus tuli tutkimuksesta esille erityisesti kihlakunnan virastoihin kuuluvien sidosryhmien kanssa muotoutuneiden erilaisten toimintatapojen kautta. Osalla yhteistoiminta-alueen yhteisöistä oli yhteistä toimintakulttuuria niihin kuuluvien jäsenten kanssa. Sidoryhmistä poliisi oli tutkimuksen mukaan tärkein yhteistyökumppani, jonka kanssa yhteistoiminta-alueen yhteisöillä oli eniten yhteisiä toimintoja. Yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden rakenteissa kuten virastorakenteissa, toimitilojen sijainnissa, yhteisön koossa ja henkilösuhteissa oli jokaisella yhteisöllä eroja, minkä vuoksi myös sidoryhmäyhteistyötavoissa ja muodoissa oli erilaisia piirteitä. Osalle yhteisöistä oli vuosien myötä syntynyt työtoimintaan tai työtä tukevaan toimintaan sellaisia toimintoja, jotka koettiin tärkeiksi muun muassa työn sujuvuuden ja työssä jaksamisen kannalta. Näiden tärkeiksi koettujen toimintojen mahdollisesta lakkaamisesta uuden organisaatiomuutoksen yhteydessä koettiin huolta. Tutkimuksen mukaan sidoryhmän fyysisellä läheisyydellä ja yhteisten toimintojen laadulla näytti olevan merkitystä siihen, miten tärkeäksi sidoryhmäsuhteet ja yhteiset toiminnot koettiin.

Yhteisöllisyyttä määrittivät yhteisöjen osittain erilaiset toimintamuodot ja -tavat, joiden muotoutumisessa yhteisöjen koolla, henkilöstörakenteella ja jäsenten erilaisuuteen liittyvillä tekijöillä näytti tutkimuksen mukaan olevan merkitystä. Tutkimuksesta voitiin päätellä, että suuremmat yhteisöt mahdollistavat monipuolisempia yhteisiä toimintamuotoja työtoimintaan, työyhteisöjen kehittämiseen, osaamisen jakamiseen ja vapaa-muotoiseen työyhteisön hyvinvointia tukevaan toimintaan, joihin sisältyy yhteisöllisyyttä lisääviä ja ylläpitäviä mahdollisuuksia.

Toiminnallisista eroavaisuuksista huolimatta **yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyttä vahvistivat organisaation perustehtävä ja yhteinen tavoite.** Yli kolme vuotta toiminnassa olleelle Oulun yhteistoiminta-alueelle ei ollut muodostunut alueen kattavaa yhteistä toimintakulttuuria. Tutkimuksesta voitiin kuitenkin päätellä, että alueen jäseniä kulttuurisesti yhdisti organisaation perustehtävä ja yhteinen tavoite. Kukin yhteisö oli sopeutunut tekemään organisaation perustehtävää Scheinin (1991) esittämän kulttuuriteorian mukaan tietyssä ulkoisessa ympäristössä ja toteuttamaan sitä organisaation jäsenten yhteisesti hy-

väksymän perusoletuksen mukaan (Schein 1991, 65 - 80).

Yhteisöllisyyttä määrittävät muutoksiin liittyvä monitahoinen jännitteisyys. Haastateltavien kokemuksista muutokset tulivat esille kaikkien haastatteluteemojen välityksellä. Tutkimuksesta oli pääteltävissä, että Oulun syyttäjäyksiköiden yhteistoiminta-alueella elettiin jo alkanutta työn tekemiseen liittyvän kulttuurillisen muutoksen aikaa. Se välittyi erilaisten organisaation rakenteisiin kohdistuneiden kuten arvoihin, henkilörakenteisiin ja -suhteisiin ja ongelmiin liittyvien muutoskokemusten kautta, mitkä tulivat esille erilaisina yhteisöjen toiminnallisuuteen liittyvinä odotuksina ja paineina. Odotukset ja paineet kohdistuivat osaamiseen, työn tekemiseen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä johtamistoimintaan. Kirjonen ym. (1996) kuvaavat kulttuurin muovautuvan erilaisia jännitteitä läpäisemällä. Kulttuuri välittyy vuorovaikutuksessa organisaation sisällä ja organisaation ja ympäristön välillä. Kulttuurimuutoksessa keskeistä on toiminnan jaksottaisuus, kun pyritään kohti päämääriä. (Kirjonen ym. 1996, 26.)

Tutkimuksessa tuli esille **muutoksiin liittyvä epätietoisuus ja erilaiset tulkinnat tulevien muutosten vaikutuksista.** Muutoksiin liittyvistä aiheista puhuttiin yhteisöissä ja niistä puhuminen koettiin osittain yhtenäistäneen ja kiinteyttäneen omaa yhteisöä. Oma yhteisö koettiin turvalliseksi paikaksi ilmaista muutoksiin liittyvää kritiikkiä. Tutkimuksen mukaan muutoksiin liittyi toisaalta epätietoisuuden ja pelon ja toisaalta toivon ja odotuksen tunteita. Setälän (1999) mukaan muutostyö käydään ihmisen mielen sisällä. Muuttuminen on siten ihmisten tekemien valintojen, heidän ratkaisujen ja tekemiensä päätösten seurausta. Ihminen on psykologinen kokonaisuus toimivana, tuntevana, tietävänä ja tahtovana olentona sekä varustettuna sisään rakennetulla itsestä huolenpitämisen mekanismeilla. Koska muutokset ovat usein jonkin verran ahdistavia ja niihin sisältyy epävarmuustekijöitä, ihmisillä on usein muutoksissa tarve säilyttää olemassa oleva tilanne. Nykyinen tilanne koetaan turvallisemmaksi, vaikka se olisi ongelmallinen, kuin muutos ja sen jälkeinen tilanne. Tällainen käyttäytyminen on luonnollinen osa muutosprosessia ja yleensä vähenee aikaa myöten. Tilanne on hyvä ymmärtää, jotta olemassa olevan tilanteen säilyttämiseen pyrkivä käyttäytyminen ei vahvistuisi. (Setälä 1999, 11, 13, 27, 47 ja 49.) Haastateltavat kokivat muutosten valmistelun ja osallisuuden painottuvan voimakkaasti esimiehille. Juutin (1995) mukaan muutoksiin liittyvää ahdistusta voidaan lievittää esimerkiksi osallistamalla muutoksen suunnitteluun, tiedottamalla riittävästi ja varaamalla muutoksen toteuttamiseen riittävästi aikaa. (Juuti 1995, 105.)

6.2 Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisen työtoiminnan piirteitä

Alueen yhteisöjen työtoimintaa määrittävät syyttäjälaitoksessa tarvittava asiantuntijuus ja asiantuntijuuden arvostus. Syyttäjille ja sihteereille näyttää tutkimuksen mukaan muotoutuneen kulttuurisesti erilainen asema. Osaltaan syyttäjäorganisaation ydintehtävän toteuttamisessa tarvittava asiantuntijuus ja lakiin ja asetuksiin perustuva toimivalta ja riippumattomuus ovat muovanneet syyttäjien aseman hierarkkisesti sihteerien yläpuolelle. Lisäksi sihteerit syyttäjiin verraten ovat pääosin heikomman koulutus- ja tietotaitotason myötä olleet pääasiassa avustavia tehtäviä suorittava ryhmä, jolla ei ole ollut päätäntä- eikä ratkaisuvallaa työtehtävissään vaan ainoastaan vastuu rutiiniluonteisten tehtävien suorittamisesta laissa ja asetuksissa määriteltyjen määräaikojen puitteissa. Toisaalta sihteerien työtehtävien eriytyneisyys syyttäjien tehtävistä ja sihteerien työtehtävien kehittyminen yhä vaativampaan suuntaan ovat muovanneet sihteerien asemaa entistä tärkeämmäksi. Tutkimuksesta nousi esille sihteerien tietoisuus omasta rutiinityöhön liittyvästä osaamisestaan ja asiantuntijuudesta. He kokivat työyhteisöjen olevan haavoittuvaisia ilman heitä.

Yhteisöllisyyttä määritteli vanhojen perinteiden ja uusien vaatimusten ristipaine. Syyttäjälaitoksen vuodelle 2006 asetettuihin tulostavoitteisiin liittyen sihteerien odotettiin osallistuvan aikaisempaa vaativampiin tehtäviin kuten haastehakemusten esivalmisteluun yksinkertaisissa rikosasioissa (Valtakunnansyyttäjänviraston tulossopimus vuodelle 2006). Tutkimuksesta tuli esille se, että sihteerit toimivat sekä uudenlaisten aikaisempaa vaativampien työn tekemiselle asetettujen vaatimusten ja odotusten että pitkän ajan kuluessa sihteerin työlle muotoutuneiden omien yhteisöjen jäsenten kanssa yhteisten kokemusten myötä opittujen sekä yhteisesti hyväksytyjen ja kyseenalaistamattomiksi yhteisöjä ohjaaviksi piileviksi perusoletuksiksi muuttuneiden vaatimusten ristipaineessa. Scheinin (2001) mukaan kulttuuria ohjaavat sen pohjimmaisen ytimen muodostavat tiedostamattomat ja itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet, jotka ohjaavat ihmisten jokapäiväistä käyttäytymistä (Schein 2001, 39 - 40). Perususkomukset muodostuvat pääasiassa yhteisön jäsenten tiedostamattomista ja rutiininomaisista toiminta- ja ajattelutavoista. Ne ovat vakiintuneet hyviksi käytännöiksi ja ongelmanratkaisukeinoiksi yhteisön historiassa. (Kinnunen ym. 2005, 151.)

Yhteistoiminta-alueella **työn tekeminen painottui yksilövastuulliseen suorittamiseen.** Työtä tehtiin pääsääntöisesti omissa työhuoneissa ja jokaisella oli omat tehtävät ja vastuut niiden suorittamisesta. Syyttäjä-sihteerit -työparityöskentelyssä tehtävät jakautuivat työparien kesken heidän asiantuntijuutensa perusteella. Sihteereistä muodostetuissa tiimeissä jokaisella tiimin jäsenellä oli työn tekemisessä omat tehtävät ja vastuut niiden suorittamisessa, mutta ne mahdollistivat työn tasaisemman jakautumisen tiimin jäsenten kesken. Kirjosen (1996) mukaan perinteinen virkamiehen työskentelytapa on tehdä työtä omissa työhuoneissaan, jossa mietitään ja suunnitellaan yksin, ja sen jälkeen viedään oman työn tulos toiseen huoneeseen jatkotyöstettäväksi. Toiminta perustuu virkamiehen erityiseen asiantuntemukseen ja kapeaan asiantuntijuusalueeseen. Julkisella sektorilla toimintaympäristöt ja ammattiin liittyvät käytännöt ovat muotoutuneet pitkän byrokraatiakehityksen tuloksena, minkä taustalla on lainsäädäntöön rakentuva toimintaperinne. Tätä toimintaperinnettä ohjaavat kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt, menettelyt ja rutiinit. (Kirjonen & Heiskanen & Filander & Hämäläinen 1996, 26 - 27, 101.)

Yhteistoiminta-alueen yhtenäisyyden näkökulmasta tarkasteltaessa tutkimuksesta voidaan päätellä myös, että **sihteerien työ- ja toimintatavat olivat yksikkökeskeisiä ja niitä kehitettiin tukemaan yksiköiden omaa toimintaa.** Sihteereiden osalta alueryhmätoiminta antoi puitteet yhteistoiminnan rakentumiselle, ja alueryhmätoiminnan puitteissa oli luotu jonkin verran suhteita yksiköiden välille. Sihteereiden yksiköiden rajat ylittäviä yhteistyömuotoja tai muita työskentelytapoja ei tutkimuksessa tullut esille. Tutkimuksessa alueellinen yhteinen toiminta korostui enemmän rakenteellisena kuin toiminnallisena ominaisuutena. Sihteereiden toiminta ei tutkimuksen mukaan näyttänyt tukevan valtakunnansyyttäjänviraston syyttäjien tehtäviä koskevaa määräystä yhteistoiminnan järjestämisestä sillä tavoin, että toimintatavat olisivat myötäilleet työtoimintaa samansuuntaisesti syyttäjien toiminnan kanssa yhteistoiminnan tavoitteita tukevalla tavalla. Yhtenä syynä tähän voisi olla se, että syyttäjien alueellisen yhteistoiminnan kehittäminen on tapahtunut irrallaan sihteerien tehtävien kehittämisestä, eikä niiden välistä yhteyttä ole tarpeeksi otettu huomioon.

Yhteisöjen työtoiminnassa oli ammattikuntaisuuden piirteitä. Yhteistoiminta-alueen henkilöstö muodostui kahdesta ammattiryhmästä syyttäjistä ja sihteereistä, joiden toiminnassa oli kummallakin ammattiryhmällä omia rakenteellisia piirteitä, jotka puolestaan määrittelivät ryhmien sisäistä ja ryhmien keskinäistä toiminnallisuutta ja vuoro-

vaikutusta. Vuorovaikutuksessa rakenteellisilla piirteillä oli vaikutuksensa yhteisöjen keskustelukulttuurin muototutumiselle. Lisäksi rakenteelliset ominaisuudet tulivat esille työn tekemisen ja osaamisen alueilla, joilla sihteerien ja syyttäjien työt olivat hyvin eriytyneet toisistaan. Syyttäjät hoitivat laissa ja asetuksissa määriteltyjen ja heidän toimivaltaansa kuuluvien tehtävien mukaisia asiantuntijatehtäviä ja sihteerit puolestaan niihin liittyvät avustavat rutiinitehtävät sekä muut työyhteisönsä rutiiniluonteiset tukitehtävät.

Tutkimuksen mukaan syyttäjät osallistuivat hyvin vähäisessä määrin rutiiniluonteisten tehtävien hoitamiseen ja heidän tehtävänsä olivat tarkkarajaisempia kuin sihteerien tehtävät. Tutkimuksen ja oman työkokemukseni perusteella on pääteltävissä syyttäjien ja sihteerien välisen työnjaon muodostuneen alueen yhteisöissä pitkäaikaisen kehityksen tuloksena. Lisäksi ammattiryhmiä erottivat ammattiryhmien suhde valtaan ja vastuuseen, joka määritteli ryhmien välistä hierarkkisuutta ja yleistä arvostusta. Kulttuuriset tavat ja ominaisuudet muotoutuvat elämän aikana eri sosiaalistumisprosesseissa (Juuti 1992, 65). Tällaisia sosiaalistumisprosesseja ovat esimerkiksi kasvatus, elämän aikana hankittu koulutus ja työkokemus, jotka muovaavat ihmisten käsityksiä ja uskomuksia ja jotka puolestaan ohjaavat ihmisten toimintaa. Sosiaalistumisprosessissa opitaan jonkin yhteisön arvomaailma ja ne käyttäytymis- ja toimintatavat, mitkä esimerkiksi työyhteisössä ovat hyväksytyjä ja toivottuja.

Ammattikuntaisuutta vahvistavina piirteinä syyttäjien ammattiryhmää yhdisti oma lakiasioiden ympärille muotoutunut keskustelukulttuuri, johon sihteerit kokivat olevan vaikeaa osallistua. Lisäksi ammattiryhmien keskinäiset kulttuuriset arvostuserot näyttivät tutkimuksen mukaan toimivan ammattiryhmiä erottavina tekijöinä. Syyttäjien työlle oli ominaista lakiasioihin liittyvä asiantuntijuus ja päätäntävalta sekä niihin liittyvien rutiinistöiden vähäisyys. Sihteerien toimintaa puolestaan leimasi rutiiniluonteisten asioiden hoitamiseen liittyvä asiantuntijuus ja avustaminen. Ketolan (1997) mukaan tiukka ammattikuntaisuus, keskitetty työnjako ja rutiinit tukevat yhteisön jäsenten keskinäistä hierarkkia. Lisäksi tämänkaltainen organisaation rakenteen hierarkkisuus luo organisaation tai työyhteisön sisälle työprosesseista helposti eräänlaisen liukuhinnan. Tällainen menettely mahdollistaa sen, että hierarkkisesti ylempänä olevat siirtävät rutiinitehtävät hierarkkisesti alempana olevien työntekijöiden suoritettaviksi. Tällainen työnjako saattaa muodostaa kehittymisesteen rutiiniluontoisia työtehtäviä suorittavalle työntekijälle, koska hän kokee tehtäväkseen tasoittaa hierarkkisesti ylempänä olevien asiantuntijoiden

työpäivää suorittamalla päivittäin toistuvais- ja rutiiniluonteiset tehtävät. (Ketola 1997, 81 - 82.) Myös Temmeksen (1992) mukaan asiantuntijoille on ominaista heidän työhönsä liittyvien rutiininomaisen töiden siirtäminen hierarkkisesti alapuolellaan oleville apulaisille. Vaikka se olisi perusteltuakin, saattaa tämänkaltainen työnjako johtaa epätarkoituksenmukaisiin tehtävänkuviiin (Temmes 1992, 132.)

Yhteisöissä tiedostettiin yhteistoiminnan merkitys työn kehittämisessä, ja osaamisen jakamisessa oli vuorovaikutteisuutta. Tutkimuksen mukaan yhteistoiminta-alueen yhteisöissä keskusteltiin työhön liittyvistä asioista ja neuvoja ja opastusta annettiin lähinnä työn tekemisen yhteydessä esitettyjen kysymysten ja keskustelujen yhteydessä. Kullakin alueen yhteisöllä oli omia näkemyksiä kehittää ja uudistaa työskentelytapoja niiden omista perusoletuksistaan käsin. Tutkimuksen mukaan yhteisöjen rakenteellinen ja osittain toiminnallinen erilaisuus näyttivät vaikuttaneen työskentelytapojen ja osaamisen kehittämisen. Tutkimuksen mukaan yhteisöjen koolla, henkilöstörakenteella ja johtamistoiminnalla näytti olevan merkitystä siihen, millä tavoin yhteisöissä työtä ja työskentelytapoja kehitettiin. Henkilöstömäärältään suuri yhteisö näyttää tutkimuksen mukaan antavan enemmän mahdollisuuksia työtapojen yhteistoiminnalliseen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen.

Tutkimuksen mukaan yhteistoiminta-alueella vallitsi pääsääntöisesti **avoimuutta, osaamista ja oppimista arvostava ilmapiiri.** Avoimuutta kuvattiin tutkimuksessa työhuoneiden ovien pitämisenä avoimena ja hyvinä vuorovaikutussuhteina. Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat hallitsevansa ja arvostavansa omaa työtään. He myös luottivat muiden oman yhteisönsä jäsenten ammattitaitoon. Ojalan ym. (2003) mukaan yhteisön jäsenten sisäisillä suhteilla on ratkaiseva vaikutus koko yhteisön osaamistasoon. Jos yhteisön jäsenet haluavat jakaa ja kehittää tietoa keskenään, organisaation kokonaisosaaminen lisääntyy (Ojala ym. 2003, 152.) Yhteisöissä oli myös myönteistä ja kannustavaa suhtautumista kouluttautumista kohtaan.

Asioihin vaikuttamisen ja arvostuksen osalta haastateltavat kokivat jonkin verran epätasapainoa syyttäjiin nähden. Tutkimuksen mukaan haastateltavat saivat olla mukana työyhteisöä koskevissa päätöksentekotilanteissa ja heillä oli mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä näissä tilanteissa. Osa haastateltavista koki kuitenkin oman mielipiteen vaikuttavuuden vähäisenä. Lisäksi palkkauksen jälkeen jääneisyys työn vaatavuuden

lisääntymiseen nähden ja sihteerien virkojen väheneminen lisäsivät vähempiarvoisuuden tunnetta.

Tutkimuksen mukaan yhteisöissä annettiin ja saatiin vähän palautetta. Kehityskeskustelukäytännöt olivat nuoria ja ne koettiin palautteen antamisen ja saamisen mahdollistavina tilanteina. Työn tekemiseen liittyen haastateltavat olivat saaneet jonkin verran palautetta hyvin tehdystä työstä. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämiseen liittyvän palautteen antamisessa yhteisöissä oltiin tottumattomia. Kriittisen palautteen antaminen ja saaminen koettiin vaikeaksi. Haastateltavien kokemusten mukaan kriittistä palautetta annettiin lähinnä työtehtävissä havaittuihin pieniin asiavirheisiin liittyen. Toisaalta palautteen antamattomuus tai sen verhoaminen huumoriin koettiin merkitsevän hyvää palautetta tehdystä työstä ja toisaalta sanallisen palautteen saaminen koettiin osittain merkitsevän kriittistä palautetta tehdystä työstä. Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisön jäsenten käyttäytymisestä saattoi tehdä tulkintoja siitä, miten työssä oli onnistuttu. Hakosen, Hakosen, Hulkon & Ylikorkkalan (2005) mukaan palaute on työntekijälle tärkeä. Sen avulla välitetään työntekijälle tietoa siitä, miten hän on työssään onnistunut. Lisäksi hän saa palautteen avulla tietoa myös siitä, miten omaa työtä täytyy kehittää ja mikä omassa työssä on työlle asetettujen tavoitteiden kannalta tärkeää. Lisäksi palautteella on vaikutuksia työssä viihtymiselle ja työmotivaation säilymiselle. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 243, 245.)

Tutkimuksen mukaan **osallisuutta rikosvastuun toteuttamisessa pidettiin merkittävänä ja välttämättömänä.** Saadun palautteen vähäisyydestä huolimatta haastateltavat arvostivat itse omaa työtään ja kokivat, että oma työyhteisö myös arvostaa heidän työpanostaan. Tähän voi olla syynä sihteerien työn kehittyminen entistä vaativammaksi oman alan asiantuntijuutta korostavaksi sekä hyvät kehitysnäkymät. Sen sijaan sihteerin työn yleisestä arvostuksesta syyttäjälaitoksessa oltiin epävarmoja, mikä tuli esille haastateltavien arvostukseen liittyvistä ristiriitaisista kokemuksista. Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat, että sihteerien arvostusta laskivat palkitseminen suhteessa työn vaativuuteen, sihteerien virkojen vähentäminen, syyttäjien ja sihteerien ammattiin liittyvä yleinen arvostusero ja muutoksiin liittyvä kokemus jäämisestä syyttäjiä vähemmälle huomiolle. Sihteerien koulutukseen panostaminen ja sihteerien työn kehittämistoimenpiteet puolestaan koettiin sihteerien työn arvostusta kohottavina asioina.

Oikea aikaisen ja selkeän palautteen avulla voidaan vahvistaa työntekijän osallisuuden kokemista. Palaute yhdistää työn tekemisen ja osaamisen osallisuuteen. Palautteen epämääräisyys saattaa aiheuttaa tunteen, että työpanosta ei pidetä kovin tärkeänä ja arvostettavana (Hakonen ym. 2005, 243). Kasken & Kianderin (2005) mukaan erityisesti myönteisellä palautteella on suuri merkitys työntekijän nähdäksi tuleminen ja arvostuksen tarpeille. Taitavasti annettu myönteinen palaute vahvistaa työntekijän osallisuuden kokemista. Palautteen ja tunnustuksen antaminen ovat myös itsessään tärkeitä ja edullisia palkitsemistapoja. (Kaski & Kiander 2005, 113 - 115, 243.)

Osallisuuteen liittyen tutkimuksesta kävi ilmi myös, että **syöttäjälaitoksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin liittyvä tietoisuus ja ymmärtäminen olivat joiltakin osin epäselviä**. Määrälliset tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit tiedostettiin ja ymmärrettiin omaan työtehtävään suhteutettuna. Haastateltavien kertomuksissa oli viitteitä, että tavoitteet miellettiin koskemaan enemmän syyttäjiä kuin sihteereitä. Tutkimuksesta ei luotettavasti selvinnyt miltä osin visio, strategia ja tavoitteet olivat epäselviä. Mahdollisesti epäselvyys liittyi käsitteiden ymmärtämiseen ja sisältöihin, koska haastattelutilanteessa jouduttiin selventämään erityisesti vision ja strategian käsitettä. Toisaalta epäselvyys saattoi liittyä myös tavoitteiden laadulliseen puoleen.

Osallisuuden kokemisella on tärkeä merkitys työyhteisön yhtenäisyyteen ja sitä kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kaistilan (2005) mukaan organisaation strategioiden ja muiden työyhteisöä ohjaavien yhteisten tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen liittyvien keinojen ymmärrettäväksi tekeminen on tärkeää. Ymmärrys auttaa työyhteisön jäseniä näkemään oman toiminnan merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja sitoutumaan yhteiseen toimintaan. Lisäksi me-henki ja hyvä ilmapiiri kasvavat yhteisten tavoitteiden saavuttamisen myötä. (Kaistila 2005, 7 - 8.) Tutkimuksesta kävi ilmi, että osallistuminen omaa yhteisöä koskevissa päätöksentekotilanteissa koettiin lisäävän tietoisuutta oman yhteisön asioista, mutta omien mielipiteiden vaikuttavuus päätöksentekotilanteissa koettiin vähäiseksi. Myös muutosten osalta sihteerien osallisuus ja vaikuttavuus koettiin vähäiseksi. Haastateltavien mielestä johtajat ja esimiehet koettiin pääasiallisiksi toimijoiksi muutoksissa.

Tutkimuksen mukaan muutokset koettiin kiinteyttävän yhteisöjä ja lisäävän niiden sisäistä yhteisöllisyyden tunnetta. Oma työyhteisö koettiin turvalliseksi paikaksi ilmais-

ta muutokseen liittyviä ajatuksia. Yhteisöjen kiinteytymistä voi selittää yhteisöjen jäsenten muutokseen liittyvien epävarmuuden ja pelkojen synnyttämien tunteiden aiheuttama tarve säilyttää sisäinen tasapainonsa. Juutin (1995) mukaan jokaisella yhteisöllä kuten yksilölläkin on oma subjektiivisesti koettu tuttu ja turvallinen maailmansa, jota pidetään oikeana ja järkevänä. Ihmiset eivät yleensä kykene tiedostamaan omaa maailmaansa objektiivisesti suhteessa toisten käsitykseen oikeasta ja järkevästä toiminnasta. Usein ihmiset kokevat muutokset ahdistavina ja pelkoa aiheuttavina asioina, koska muutokset sotkevat totuttua, tuttua ja turvallista järjestystä. Tällöin yhteisöt pyrkivät säätelemään tunnetilojaan yhteisön rajojen määrittämisen ja sovittujen uskomusjärjestelmien avulla. Nämä sosiaaliset puolustusmekanismit suojaavat yhteisön jäseniä tunnetasoisilta ristiriidoilta ja jännitystiloilta sekä ylläpitävät kulttuurin tasapainoa. Samalla ne kuitenkin estävät kulttuurin kehittymistä pitämällä kulttuuria paikallaan samassa kehitysvaiheessa. (Juuti 1995, 74 - 74, 98.)

Haastateltavat luottivat omaan selviytymiseensä muutoksissa. Vaikka tulevat muutokset koettiin vähän pelottavina, niihin liitettiin myös toivon ja hyvien odotusten tunteita. Haastateltavilla oli aikaisempiin muutokseen liittyviä hyviä kokemuksia, joiden perusteella he luottivat omaan oppimiskykyyn ja muutoksista selviämiseen. Ojalan ym. (2003) mukaan toivo ja kyky nähdä asioissa myös hyviä saavuttamisen arvoisia puolia liittyvät tunneälyyn. Toivoon liittyy luottamus omiin kykyihin ja tahtoon pääseminen asetettuihin tavoitteisiin. Toiveikkailla ihmisillä on hyvä motivaatio ja pätevyyden tunne ongelmien selvittämisessä. Tunneälyllä on myös suuri merkitys vuorovaikutussuhteissa, erilaisissa yhteistyötä vaativissa tilanteissa, yhdessä oppimisessa ja muutoksessa. (Ojala ym. 2003, 89 - 90.)

Työyhteisöjen johtamistoiminnassa oli eroavaisuuksia, jotka tulivat tutkimuksen mukaan esille lähinnä johtamiskäyttäytymisen osalta. Alueen yhteisöjen johtamistyyllissä oli tutkimuksen mukaan yhdenmukaisia piirteitä. Yhteisöjen johtamistoiminta koettiin painottuvan asioiden johtamiseen ja asiantuntijuutta vaativaan syyttäjän työhön. Henkilöjohtaminen koettiin olevan vähäisempää. Tutkimuksen mukaan esimies oli selvillä sihteerien työnkuvasta vain pääpiirteittäin. Haastateltavat kokivat, että heidän esimiehensä eivät olleet täysin selvillä heidän tehtävistään ja niiden vaatimuksista. Tutkimuksen mukaan haastateltavat saivat kuitenkin pääsääntöisesti tarvittaessa tukea esimiehiltään työtehtävien hoitamiseen liittyvissä ongelmissa. Tottumattomuus palautteen antamiseen

ja saamiseen, johtamistoiminnan painottuminen asioiden johtamiseen ja syyttäjän työhön sekä puutteellinen tietämys sihteerin tehtävien sisällöistä ja niiden vaatimuksista saattaa osaksi selittää palautekäytäntöjen ja palautteen antamisen ja saamisen vähäisyyttä.

Tutkimuksen mukaan työyhteisön ongelmatekijät liittyivät jollakin tavoin jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön rakentumiseen ja toimintatapoihin. Ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja toimintatapoja tehdä työtä yhdessä muiden kanssa. Kasken ym. (2005) mukaan tiedolliset toiminnot ja tunteet kuuluvat yhteen. Tunteiden avulla työyhteisön jäsenet hahmottavat ja tulkitsevat suhdettaan työhön, työympäristöön ja itseensä työntekijänä. Tunteet liittävät jäsenet toisiinsa ja ne myös erottavat jäseniä toisistaan. Tunteet ovat mukana työyhteisön ihmissuhteissa. (Kaski ym. 2005, 28.) Tutkimustuloksista voitiin todeta, että ymmärtävä ja huomioon ottava suhtautuminen työn tekemisestä syntyviin tunteisiin ja näiden tunteiden merkityksen ymmärtäminen yhteisöjen jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttavana tekijänä voi auttaa esimerkiksi erilaisten työyhteisöjen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen liittyvien ongelmien käsittelyssä. Kasken ym. (2005) mukaan tunteet eivät katoa. Jos ne ohitetaan, ne voivat patoutua ja alkaa elämää omaa elämäänsä. Ne piiloutuvat pinnan alle ja vievät energiaa työyhteisön perustehtävän tekemiseltä ja aikuiselta toiminnalta. Siellä ne vaikuttavat sitoutumiseen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen. (Kaski ym. 2005, 27.) Yhteistoiminta-alueen yhteisöjen välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön rakentamisessa ongelmat liittyivät yhteisöjen välisiin pitkiin välimatkoihin, henkilöstön epätasaiseen jakautumiseen alueella ja rakenteellisten muutosten seurauksena syntyneeseen ajan puutteeseen työn tekemisessä. Tutkimuksessa tuli esille se, että yhteistyösuhteiden ylläpitäminen on helpompaa ja yhteistyö joustavampaa, jos työyhteisön jäsenet ovat fyysisesti läsnä samassa yhteisössä.

Vaikka syyttäjälaitoksen arvoprosessin tuloksena syntyneet arvot olivat nuoria, **ilmaistujen toimintaa ohjaavien arvojen koettiin pääsääntöisesti toimivan yhteisöissä.** Tutkimuksesta tuli esille myös, että jonkin arvon kohdalla koettu puute koettiin vaikuttavan heikentävästi myös muiden arvojen toimivuuden kokemiseen. Lisäksi haastateltavien muutoksiin liittyvistä tunnekokemuksista voitiin päätellä, että muutokset saattavat vähentää yhteisön jäsenten myönteisiä kokemuksia arvojen toimivuudesta. Vainion (2006) mukaan muutoksissa johtamisen ja päätöksenteon kokeminen oikeudenmukaisena vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja samalla henkilöstön terveyteen. Tunteilla on merkitystä pitkällä aikavälillä myös fyysiseen terveyteen. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisesti

johdetuilla työpaikoilla jäsenillä on 30 % pienempi sydäntautiin sairastumisriski kuin muilla työntekijöillä. Oikeudenmukainen johtaminen pienentää myös stressin haittavaikutuksia. Kova työn aiheuttama stressi saattaa kasvattaa sydäntaudin puhkeamisriskiä jopa 30 – 50 %. Niiden työntekijöiden kohdalla, jotka kokivat työyhteisön toiminnan oikeudenmukaisena, tämän riskin ei havaittu lisääntyvän. (Vainio 2006, 15.)

6.3 Keskeiset Oulun yhteistoiminta-alueen yhteisöllisyyttä koskevat johtopäätökset

Yhteistoiminta-alue muodosti kulttuurisesti epäyhtenäisen alueen. Tutkimuksesta tuli esille yhteistoiminta-alueella sijaisevien yhteisöjen yhteisöllisyyden erilaisuus, joka oli monien rakenteellisten tekijöiden kuten yhteisöjen koon, henkilöstörakenteen ja virastorakenteen muovaamia. Nämä tekijät olivat mahdollistaneet monien erilaisten toimintatapojen muotoutumisen alueen yhteisöissä. Tutkimuksen mukaan yhteisöillä oli myös yhteisiä rakenteellisia piirteitä, jotka liittyivät syyttäjien ja sihteerien vuorovaikutussuhteiden rakentumiseen ja osallisuuteen. Yhteisöille yhteisiä toiminnallisia piirteitä olivat yksilövastuinen työskentelytapa, ammattiryhmien välinen työnteke- ja keskustelukulttuuri, työn kehittämisen ja oppimisen tavat, palautteen vähäisyys ja esimiestoiminnan painottuminen asioiden johtamiseen.

Alueen yksiköiden keskinäiseen yhteistyöhön liittyvien toimintatapojen muotoutuminen oli vasta aluillaan, koska yhteistyö rakentui pitkälti alueryhmätoiminnan varaan, minkä puitteissa alueen yhteisöjen yhteistä toimintaa pyrittiin kehittämään. Alueryhmätoiminnan puitteissa yhteisöjen sihteerit olivat kuitenkin onnistuneet luomaan toisiinsa jonkin verran ohuita vuorovaikutussuhteita, jotka pitkien välimatkojen ja ajan puutteen vuoksi olivat jääneet hyvin vähälle kehittämiselle.

Muutoksiin liittyvän epätietoisuuden koettiin lisänneen kunkin syyttäjäyksikön sisäistä yhteisöllisyyttä. Vaikka muutoksiin liitettiin myönteisiä tunteita kuten toivoa ja uskottiin muutoksista selviytymiseen, niihin liitettiin myös jonkin verran epätietoisuuden ja pelon tunteita. Lisäksi muutoksia koettiin olevan jatkuvasti, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa paineita jaksamiselle. Oman yhteisön koettiin muodostavan turvallisen paikan muutostunteiden purkamiseen.

Tutkimustulosten perusteella alueen yhteisöjen kulttuurissa oli havaittavissa uudenlaisten vaatimusten ja vanhojen perinteiden sekoittumista niin rakenteita kuin toimintatapoja tarkasteltaessa. Haastateltavien kokemuksista voitiin tulkinta, että pitkä työsuhte valtionhallinnossa oli toiminut sosiaalistumisprosesseina erilaisille toiminta- ja suhtautumistavoille, joissa taustalla oli vaikutteita hierarkkisuudesta ja ammattikuntaisuudesta. Osa näistä toiminta- ja suhtautumistavoista koettiin kyseenalaistamattomina ja itsestään selvinä. Haastateltavien kokemuksiin liittyvien ilmausten perusteella työyhteisöjen jäsenet toimivat pitkälti sekä oman työyhteisön sekä ammattiryhmän kulttuurin mukaan muotoutuneiden roolien mukaisesti. Omitut roolit ovat turvallisia eikä niitä useinkaan haluta kyseenalaistaa, koska ne suojaavat yhteisöä sen jäsenten välisiltä ristiriitatilanteilta ja jännitteiltä, kun jäsenet toimivat odotusten mukaisesti. Haastateltavien kokemusten perusteella työyhteisöissä oli paineita ja odotuksia uusille ammattikuntien rajoja rikkoville toimintavoille. Tutkimuksesta voitiin päätellä, että omitut roolit saattavat vaikeuttaa uusien toimintatapojen omaksumista.

Koko alueen yhtenäisyyden ja yhteisöllisyyden kehittämisessä näyttää tutkimuksen mukaan olevan tärkeää yhteiseltä arvoperustalta lähtevä yhdenmukainen esimies- ja johtamistoiminta ja yhteistoiminta-alueen yhteisöjen ja yhteisöjen jäsenten keskinäisen tasavertaisen vuorovaikutuksen edistäminen, mitkä tekijät mahdollistavat yhtenäisen yhteisöllisen kulttuurin kehittymistä. Monet kulttuurin tutkijat ovat sitä mieltä, että kulttuuria on vaikea muuttaa. Oulun yhteistoiminta-alueen kattavaa yhteisöllisyyttä ajatellen sen kulttuuriin voidaan kuitenkin vaikuttaa monilla toimenpiteillä. Kulttuuri välittyy, elää ja kehittyy ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtamistoiminnan monilla ulottuvuuksilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan työyhteisöjen jäsenten väliseen toimintaan. Kulttuurin kehittämissyrkimyksissä on kuitenkin ymmärrettävä kulttuurin merkitys ja tunnistettava alueen yhteisöjen kulttuuriin liittyviä perusoletuksia. Toisaalta on myös arvioitava mitä näistä kulttuuriin liittyvistä perusoletuksista voidaan ja halutaan muuttaa ja mitä ei sekä millaisia vaikutuksia perusoletusten muuttamisella tai säilyttämisellä on yhteisöllisyyden kannalta.

7 POHDINTA

Tutkimusaihe oli tärkeä, koska syyttäjälaitos on tänä päivänä monien suurien muutospaineiden edessä. Näistä merkittävin on syyttäjälaitoksen organisaatiouudistus, jonka yhtenä tarkoituksena on vähentää alueellisten syyttäjäyksiköiden määrää yhdistämällä nykyisistä yhteistoiminta-alueista suurempia syyttäjäyksiköitä. Tämä ja monet muut uudistukset merkitsevät muutoksia nykyisten yhteistoiminta-alueiden yhteisöjen jäsenten jokapäiväiseen työtoimintaan, mikä luo vaatimuksia ja odotuksia uusien asioiden oppimiselle ja yhteistoiminnalle. Totuttuja toimintatapoja on siten tärkeää tarkastella kriittisesti ja joiltakin osin uudistaa. Uudistaminen ja muutokset ovat yksittäisen työntekijän näkökulmasta usein vaikeita ja raskaita prosesseja. Monet tutkimukset korostavat yhteistyötä ja yhteisöllisempiä työskentelytapoja. Sen vuoksi haluttiin tämän tutkimuksen avulla tutkia millaisena ja minkälaisia tekijöitä sisältävänä ilmiönä yhteisöllisyys näyttäytyy Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden työtoiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tulkita yhteisöllisyyttä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin sekä arvoihin pohjautuvana ilmiönä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköiden työtoiminnassa toimistohenkilökunnan kokemana. Tutkimustehtävänä oli selvittää, millainen yhteys johtamis- ja esimiestoiminnalla on työyhteisön yhteisöllisen työtoiminnan kehittymiseen. Tavoitteena oli todentaa Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköitä koskevaa yhteisöllisyyskäsitettä ja saada tietoa alueen työyhteisöjen yhteisöllisestä työtoiminnasta. Koska tutkimus perustui pelkästään yhteistoiminta-alueen toimistohenkilökunnan näkökulmaan, antoivat tutkimuksen tulokset osittaisen kuvan alueen yhteisöllisyydestä.

Rajasin tutkimuksen kohderyhmäksi vain toisen alueen ammattiryhmistä. Päädyin tähän ratkaisuun, koska aineisto olisi tullut liian laajaksi ja työlääksi käsitellä opinnäytetyön tekemiselle varatun ajan puitteissa, mikäli olisin ottanut tutkimukseen mukaan molemmat ammattiryhmät. Lisäksi, koska alueen yhteisöt olivat tutkimuksen lähtökohtia ajatellen erilaisia, halusin kohderyhmän rajaamisella saada ammattiryhmäkohtaista tietoa mahdollisimman monesta alueen yksiköstä. Molempien ammattiryhmien kokemusten tutkiminen olisi tuottanut kokonaisemman kuvan alueen yhteisöllisyydestä.

Tutkimuksessa ei selvinnyt varsinaisesti mitään uutta yleistä tietoa yhteisölliseen työtoimintaan vaikuttavista asioista. Tutkimustuloksissa tuli esille aikaisempien valtionhallintoa koskevien tutkimusten mukaisia valtionhallinnolle tyypillisiä rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä, mitkä yhdessä johtamistoiminnan kanssa olivat muovanneet alueen yhteisöllisyyttä. Tutkimus antoi kuitenkin tietoa toimistohenkilökunnan näkökulmasta siitä, millaisena ilmiönä yhteisöllinen työtoiminta kuuden syyttäjäyksikön muodostamalla Oulun yhteistoiminta-alueella näyttäytyy.

Opinnäytetyö prosessina on ollut pitkäkestoinen. Sen tekemistä ovat rajanneet työ, perhe-elämä ja omasta itsestä huolehtiminen. Prosessin aikana näihin tekijöihin liittyi asioita, jotka hidastivat työprosessin etenemistä. Toisaalta pitkä prosessi on antanut aikaa kypsyttellä empiirisestä aineistosta esille tulleiden merkityssisältöjen analysointia ja pohtimista. Opinnäytetyö on myös lisännyt asiantuntijuutta tutkitun aihepiirin alueelta. Se on myös auttanut hahmottamaan ja ymmärtämään niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta työyhteisöjen toimintaan ja työyhteisöjen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi opinnäytetyö kokonaisuudessaan on lisännyt itsetuntemusta ja auttanut tiedostamaan ja ymmärtämään itseni paremmin osana koko syyttäjäorganisaatiota ja oman työyhteisön ihmissuhdeverkostoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin kaikki vaiheet. (Tuomi ym. 2002, 135, Syrjälä ym. 1988, 135). Perttulan (1996) mukaan ihmistieteellisen tutkimustavan mukaisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää analysoida tutkittavan ilmiön perusrakennetta ja tutkimusprosessia kokonaisuutena (Perttula 1996, 102).

Ennen tutkimuksen aloittamista teoriakirjallisuuden tutustumisen avulla muodostettiin käsitys työstä elämäntilanteisuuden rakennetekijänä ja lähinnä niistä työhön liittyvistä sisällöistä, joilla on merkitystä työyhteisöjen yhteisöllisyyden kokemiselle. Lisäksi tutkittavaan ilmiöön liittyvät omat subjektiiviset käsitykseni ja kokemukseni ohjasivat teoreettisen mallin muodostamista tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineistolähtöisyyttä ajatellen tutkimuksen teoria ja oman työkokemukseni kautta muodostunut yleinen tietämys syyttäjäorganisaatiosta ja valtionhallinnosta muodostivat esiyymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen teoria ohjasi analyysin etenemistä.

Tutkimuksessa tutkittiin syyttäjäorganisaatioon kuuluvan Oulun yhteistoiminta-alueeseen kuuluvien kuuden syyttäjäyksikön toimistohenkilöstön kokemuksia eikä tutkimuksella varsinaisesti pyritty yleistykseen, joten siltä osin tutkimuksella on tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen kohteena yhteisöllisyys on sosiaalisen todellisuuden ilmiö, josta haluttiin saada tietoa yksittäisten tutkittavien kokemusten avulla. Perttulan (1996) mukaan tieto sosiaaliseen elämismailmaan kuuluvista ilmiöistä ei ole alkuperältään subjektiivisia kuten tieto perusrakenteeltaan tajunnallisista ilmiöistä. Fenomenologisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan yksilöllisiä merkityskokemuksia, kun taas hermeneutiikka on kiinnostunut kokemusten sosiaalisista merkityksistä (Perttula 1996, 54, 99.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin yksittäisten subjektiivisten kokemusten avulla muodostamaan käsitys yhteisöllisyydestä sosiaalisena ilmiönä.

Koska haastattelutilanne mahdollistaa suoran kielellisen suhteen tutkijan ja tutkittavien välille, antoi haastattelu tutkimismenetelmänä mahdollisuuksia tarkentaa ja kohdentaa tiedonhankintaa. Haastatteluaiheiden järjestystä voitiin muuttaa tilanteiden mukaan. Lisäksi tutkittavien oli mahdollista esittää kokemuksiaan vapaasti. Tutkimusmenetelmän avulla haastatteluaineistoa kertyi litteroituna 120 sivua, joten aineisto oli melko monipuolinen. Teema-haastattelun avulla hankittu aineisto ei kuitenkaan täytä täysin fenomenologisen tutkimuksen vaatimuksia, koska teema-alueet rajasivat tutkittavien merkityskokemuksia. Fenomenologisen tutkimuksen mukaan tutkija ei saa rajata kysymyksenasetteluillaan niitä kokemussisältöjä, joita tutkittavat haluavat ilmaista (Perttula 1996, 112). Toisaalta vaikka teema-alueet rajasivat tutkittavien vastauksia, tutkittavat saivat kuitenkin vapaasti kertoa kokemuksiaan teema-alueiden sisältöihin liittyen ja kysymyksiä pyrittiin tekemään tutkittavien ehdoilla. Haastatteluteemoihin sisältyvät pienet

osa-alueet auttoivat tutkittavia mieltämään teemoihin sisältyviä tutkijaa kiinnostavia asioita.

Tutkijan subjektiivisuutta ajateltaessa ja sosiaaliseen elämismailmaan liittyviä ilmiöitä tutkittaessa on analysoitava myös tutkijan ja tutkittavien elämismailman sisältämiä sosiaalisia suhteita (Perttula 1996, 25). Tutkija työskenteli yhdessä Oulun yhteistoiminta-alueella sijaitsevassa syyttäjyksikössä ja oli kollegiaalisessa suhteessa tutkittaviin, joten tutkijan ja tutkittavien elämismailmassa oli paljon yhteneväisiä tekijöitä. Vaikka haastattelutilanne oli melko luonteva, osittain yhteinen elämismailma tutkittavien kanssa saattoi haastattelutilanteessa vaikuttaa siten, että tutkittavat olettivat tutkijan olevan valmiiksi perillä joistakin heidän kokemismailmaan liittyvistä asioista. Näin ollen osa tutkittavien vastauksista olisi saattanut muodostua joiltakin osin erisävyisiksi tai erityyppisiksi toisen tutkijan suorittaman haastattelun perusteella. Haastattelutilanteessa haastateltavien vastaukset olivat pääosin melko turvallisia ja kritiikkiä sisältäviä vastauksia annettiin varovaisesti. Näin ollen tutkittavat saattoivat ilmaista joitakin kokemuksiaan rajoitetusti. Tähän voi olla syynä tutkijan ja tutkittavien välinen kollegiaalinen suhde ja tutkittavan kohdejoukon pienuus.

Fenomenologiseen tutkimustapaan liittyy sulkeistaminen, jonka mukaan tutkijan on pyrittävä tavoittamaan toisen ihmisen kokemus ja sulkemaan tutkijan oma kokemus ilmiöstä tutkimusprosessin ulkopuolelle. Tutkijan tehtävänä on muuntaa tutkittavien kokemusten perusteella syntynyt aineisto mielikuvatasolla tulkinnan avulla. (Perttula 1996, 76.) Koska tutkijana olen työni kautta läheisessä suhteessa tutkittaviin ja työhöni liittyvä elämismailma on siten tutkittavien kanssa osittain yhteinen, muodosti haastattelutilanne sulkeistamisesta haastavan. Tämän lisäksi kokemattomuus tutkijana ja haastattelijana on saattanut vaikuttaa tilanteeseen. Näin ollen on mahdollista, että oma kokemismailmani ja kokemattomuuteni on saattanut vaikuttaa joiltakin osin tutkittavien antamiin vastauksiin. Analyysivaiheessa haastatteluaineistoon täytyi palata useampaan kertaan, jotta omat kokemukseni eivät sekoittuisi tutkittavien kokemuksiin. Uskon kuitenkin onnistuneeni tavoittamaan haastateltavien kokemismailmaa. Haastateltavien kokemuksia tulkitessani käytin teoreettisen tiedon lisäksi oman työkokemukseni tuomaa yleistä tietopohjaa tulkinnan apuvälineenä.

Asiayhteyden säilyttämiseksi analyysiyksiköt muodostettiin haastatteluaineistosta teema- aluerungon ohjaamina, koska haastateltavien ilmaisut haluttiin säilyttää siinä asiayhteydessä missä ne oli sanottu. Lisäksi analyysiyksikköön lisättiin sen haastateltavan nimi, jolta ilmaistu oli peräisin. Perttulan (1996) mukaan kontekstisidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat niitä todellisuuden ominaispiirteitä, jotka tutkimustilanteessa vallitsivat. Kontekstisidonnaisuus merkitsee myös sitä, että tietyn henkilön merkityssuhteet voidaan tutkia hänen kokemismaailman kokonaisuudessa. (Perttula 1996, 102.) Analyysiyksiköiden luokitus muodostettiin myös käyttämällä hyväksi teema-aluerunkoa. Tutkija päätti, mitkä merkityksen sisältävät yksiköt otettiin mukaan näihin luokkiin. Sen vuoksi puhtaan fenomenologian vaatimukset eivät täysin täyttyneet analyysissä. Puhtaasti fenomenologisessa tutkimuksessa tutkittavilla tulisi olla mahdollisuus kuvata kaikkea mahdollista mitä tiettyyn elämäntilannetekijään kuuluu (Perttula 1996, 115). Analyysin raportointiin käytin Scheinin (1991) esittämää kulttuuri-mallia, jota soveltamalla muodostettiin työyhteisön elämismaailman osiksi enemmän tai vähemmän havaittavat ja tiedostetut rakenneympäristö, kulttuuriympäristö ja arvoympäristö, johon kokemukset olivat mielellisessä suhteessa. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä varten tehtiin analyysin pohjalta synteesejä yhdessä teorian viitekehyksen, oman työkokemukseni kautta hankitun tietämyksen ja intuition ohjaamina.

Haastateltavien anonymiteetti pyrittiin turvaamaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Ennen tutkimusta haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat tutustumista varten. Haastatteluaika ja -paikka pyrittiin valitsemaan kullekin haastateltavalle sopivaksi. Ennen tutkimuksen lopullista julkaisemista analysoidut ja tulkitut haastattelut lähetettiin kaikille haastatelluille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Analyysin luotettavuutta lisäsi se, että kaikki haastateltavat antoivat analyysistä palautetta, joka tuki haastateltavien kokemuksista muodostettua tulkintaa. Hirsjärven ym. (2001) mukaan tutkijalla on oma vaikutuksensa tutkimukseen sen eri vaiheissa. Tutkija vaikuttaa tutkimuksessa käytettävien käsitteiden valintaan ja tulkintaan, tutkittavan aineiston keräämiseen ja analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Tutkijan on kyettävä tunnistamaan omat subjektiiviset näkemyksensä, jotka vaikuttavat tutkimusprosessissa ja tulkintojen täytyy saada tukea tutkittavassa yhteisössä. (Hirsjärvi ym. 2001, 18.)

Koska tutkimuksen empiria muodostui yhden ammattiryhmän sihteerien kokemuksista, kuva yhteisöllisyydestä muodostui sihteerityötä tekevien näkökulmasta ja siten tutkimuk-

sen tulos ei anna täydellistä kuvaa koko alueen yhteisöllisyydestä. Yhteistoiminta-alueen syyttäjiä haastatteleamalla olisi ilmiöstä voinut saada esille tutkimuksen kannalta muita merkityksiä. Koska tutkimustulosten perusteella muodostetut johtopäätökset ovat pelkään yhden ammattiryhmän kokemuksiin perustuvia, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Tutkimuksen tuloksilla saattaa kuitenkin olla merkitystä syyttäjäorganisaatiossa työskentelevien sihteerien ammattiryhmässä. Tutkimuksen mukaan sihteerien kokemuksissa oli yhtenevyyttä, joka liittyi sellaisiin yhteisöjen rakenteellisiin ominaisuuksiin, jotka olivat yhteistoiminta-alueella yhteneväisiä ja näillä rakenteilla näytti tutkimuksen mukaan olevan vaikutusta yhteisöjen vuorovaikutus- ja työskentelytapoihin työtoiminnassa.

Tutkimus toteutettiin touko- ja kesäkuun aikana vuonna 2006 ennen syyttäjälaitoksen organisaatiouudistusta. 1.4.2007 voimaan astuneen syyttäjälaitoksen organisaatiouudistuksen myötä Oulun yhteistoiminta-alueella sijaitsevista syyttäjäyksiköistä on muodostettu yhtenäisesti johdettava Oulun syyttäjänvirasto. Tämän tutkimuksen hyödynnettävyyttä ajatellen tutkimustuloksilla voisi olla merkitystä uuden viraston yhtenäisen toiminnan ja yhteisöllisten toimintamuotojen kehittämisessä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo. Ws Bookwell Oy.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & Etiikka. Juva. WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki. WSOY.
- Heikkilä, T. 1998/2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Helin, K. 1998/2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja Kirjoita. Vantaa. Dark Oy.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Tampereen yliopisto yhteistyössä ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen ja Hämeen ammattikorkeakoulun kanssa. Akateeminen väitöskirja.
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa!. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo. WsBookwell Oy.
- Kaistila, M-L. 2005. Hyvä esimiestyö. www.tyoturva.fi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.tyoturva.fi/julkaisut/lista.html> (Luettu 20.5.2007.)

- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki. Edita Prima Oy
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Ketola, O. 1997. Puhevalta. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kirjonen, J., Heiskanen, T., Filander, K. & Hämäläinen A. 1996. Asiantuntijatyön kehukset julkisella sektorilla
- Kopakkala, A. 2003. Työyhteisön ilmapiiri ratkaisee yrityksen menestyksen. eXBa 3, 18.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty Innolla – Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Köppä, T., Laukkanen, J. & Santala, J. 2000. Enemmän kuin yritys – Yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Luoma, K. 1997. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki. Hakapaino.
- Oikeusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma. 2005. www.vm.fi. Saatavilla www-muodossa <http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/97429.pdf> (Luettu 14.3.2006.)
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro. JaabesOÜ, Võru.
- Perttula, J. 1996. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Pirnes, U. 1989/2003. Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka. 7. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Rauhala, L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Karisto Oy:n kirjapaino.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

- Sarala, U. & Sarala, A. 1996/1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Tampere. Tammer-Paino.
- Schein, E. 1987/1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – Selviytymisopas, Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere. Tammer-Paino.
- Setälä, M-L. 1999. Seireenien laulut – muutoksen läpivienti johdon työnä. 3. painos. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Suomen syyttäjälaitos esite 2003. www.oikeus.fi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.oikeus.fi/vksv/uploads/zp6yr.pdf> (Luettu 25.3.2006.)
- Syrjälä, L & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulu. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Syyttäjälaitoksen arvotyöryhmän raportti. 2005. Helsinki.
- Syyttäjälaitoksen ohjausjärjestelmä 2006. www.oikeus.fi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.oikeus.fi/vksv/uploads/8h7kz9zxs75g.pdf> (luettu 25.3.2006.)
- Syyttäjälaitoksen rakenne- ja resurssityöryhmän loppumietintö. 2005:17. Oikeusministeriön lausuntoja ja selvityksiä. Helsinki. Oikeusministeriö.
- Temmes, M. 1992. Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Tietoa oikeuslaitoksesta 2005. www.oikeus.fi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.oikeus.fi/4314.htm> (Luettu 25.3.2006.)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Vainio, H. 2006. Muutoksen johtaminen on tulevaisuuteen johdattelua. Hyvä Työympäristö 4 (4), 15.
- Valtakunnansyyttäjänvirasto 2005. www.oikeus.fi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.oikeus.fi/vksv/2349.htm> (Luettu 25.3.2006.)
- Valtakunnansyyttäjänviraston tulossopimus vuodelle 2006. OM 18/013/2005. Oikeusministeriö
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Alkukysymyksiä

- *Kuinka kauan olet työskennellyt työyksikössäsi?*
- *Millainen koulutustausta sinulla on?*
- *Missä olet ollut työssä ennen syyttäjälaitoksen palvelukseen tuloa?*

Työyhteisön kulttuuri, rakenteet ja arvot*- Toimitilat*

- vuorovaikutusta ja yhteisötyötä tukevat tilaratkaisut

- Kulttuurilliset tuotteet

Selitys: Kulttuurilliset tuotteet ilmentävät yhteisössä omaksuttua kulttuuria ja ne viestivät kulttuurin ominaispiirteitä yhteisön jäsenille. Ne sisältävät sen tiedon miten toimia eri tilanteissa. Kulttuurillisia tuotteita ovat esim. kielijärjestelmät ja vertauskuvat, arvojärjestelmät ja käyttäytymisnormit, symbolit, juhlat, riitit ja rituaalit sekä myytit ja tarinat.

- kahvitauot, työyhteisön yhteiset juhlat ja muut kokoontumiset, merkkipäivien muistamiset

- Ilmapiiri

- avoimuus, luottamuksellisuus, rehellisyys

- Työyhteisö/organisaatorakenteet

- Näkyvät rakenteet: säännöt, valtaerot
- Näkymättömät piilorakenteet esim. ”kuppikunnat”, ”pärstäkertoimet”, ”nokkimisjärjestykset”
- rakenteiden joustavuus, rakenteiden estevaikutus esim. tiedonkulku

- Arvot ja niiden toteutuminen

- asennoituminen yhteisiin arvoihin
- toimivat ja toimimattomat arvoit
- tunteiden, tahdon ja asenteiden ohjausvaikutus

- Ihmissuhteet

- ammattiryhmien väliset suhteet, esimies-alaissuhde, suhteet oman ammattiryhmän sisällä, uudet työntekijät, elämäntilanteiden vaikutus, ”henkilökemia”

- Suhteet työyhteisön ulkopuolelle

- sidosryhmät, asiakkaat

Johtamistyyli ja –käyttäytyminen*- Organisaation johdon/oman työyhteisön johtamistyyli*

- autoritaarisuus – demokraattisuus
- työhön liittyvä valta ja vastuu sekä niiden jakautuminen
- asia- ja henkilöjohtamisen suhde
- tilanteiden huomioiminen esim. muutoksissa ja ongelmatilanteissa

- Johtamiskäyttäytyminen

- avoimuus, luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, esimerkillisyys, vastuullisuus

- Viestintä

- palautteen antaminen ja saaminen, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen, ymmärtäminen, innostuneisuus viestintään, avoimuus, luontevuus, suhtautuminen mielipide-eroihin, viestimistilanteet

- Tieto ja siihen liittyvä valta

- kuka työyhteisössäsi tietää, kenen tietoon luotetaan, kenen tietoa arvostetaan, suhtautuminen tietämättömyyteen, tietäminen eri tehtävien sisällöistä ja vaatimuksista

- Kannustaminen, motivointi, palkitseminen

- tavat ja tilanteet

Muutos ja sen johtaminen*- Organisaation muutoksen ja oman työyhteisön muutoksen kokeminen*

- aikaisemmat kokemukset onnistumista ja epäonnistumista muutoksen läpiviennissä

- Muutosten vaikutukset

- omaan työhön, työyhteisön ihmissuhteisiin, sitoutumiseen, työssä viihtyvyyteen, käyttäytymiseen

- Muutosvastarinta

- vastarinnan muodot, hyvät ja huonot vaikutukset, eri-ikäisten suhtautuminen, ammattiryhmien suhtautuminen, kyseenalaistamisen ja ristiriitojen salliminen, koulutuksen vaikutus muutosvastarintaan

- *Esimiehen/organisaation johdon toiminta muutoksen johtamisessa*

- asennoituminen, jaksaminen, innostuneisuus, ennakoiva toiminta, osallistuminen muutoksen läpiviennissä, tuki, tiedottaminen, työntekijöiden huomioiminen muutoksessa

Vuorovaikutus ja osallistuminen

- *Työyhteisön vuorovaikutustilanteet*

- erilaiset foorumit eli tilanteet, tilanteet työn tekemisen yhteydessä, yhteistyön muodot

- *Huumorin käyttö vuorovaikutuksessa*

- *Tunteiden esiintyminen vuorovaikutuksessa*

- empatia, suhtautuminen tunteisiin, tunteiden hallinta

- *Osallistuminen*

- visio, strategia ja tavoitteet
- mukana oleminen päätöksenteossa

- *Keskusteleminen*

- aiheet, tilanteet, itsensä ilmaisemisen turvallisuus, toisen huomioon ottaminen, mielipiteisiin suhtautuminen, keskusteluun osallistuminen

Osaamisen kehittäminen

- *Mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan*

- erityisosaaminen

- *Itsensä kehittäminen*

- asenteet, muodot, tukeminen

- *Yhteistoiminnallinen osaaminen*

- tilanteet, muodot, osaamisen jakaminen

- *Työnkiertoon osallistuminen*

Ongelmatilanteet

- *Perustehtävä*

Selitys: Tarkoittaa syyttäjälaitoksen ydintehtävää, joka on rikosvastuun toteutumisesta huolehtiminen

- selkeys, mielekkyys, arvostus

- *Oma tehtäväkuva*
 - haasteellisuus, monipuolisuus, mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, selkeys, hallinta
- *Työn jakaminen*
 - tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus
- *Työprosessien selkeys*
 - kuka tekee ja mitä tekee?, pullonkaulat, työtehtävien päällekkäisyys, ohjeistus
- *Vaikutusmahdollisuudet ja joustot*
 - työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen, työjärjestelyt
- *Yhteisön jäsenten väliset yhteistyösuhteet ja erilaisuus*
 - iän vaikutus, ammattiryhmien vaikutus, työtovereiden huomioiminen, käyttäytyminen, ns. henkilökemia
- *Työyhteisön ongelmat*
 - ongelmatilanteet, ongelmien ajallinen kesto, suhtautuminen ongelmiin, ongelmien käsitteleminen

Esimerkki aineiston luokittelusta alkuperäisestä ilmauksesta alaluokkiin

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakaluokka
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Yhteistoiminta-alueen sihteerien väliset suhteet	Yhteistoiminta- alueen yhteisen toiminnan raken- tuminen
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Yhteydenpitomuodot	
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Yhteistoiminta-alueen yhteisen toiminnan muodot	
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Yhteisöjen keskinäinen yhteistyö	
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Työpisteen sijainti	Toimitilat
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 jne.	Työhuoneen sijainti	
Alkuperäinen ilmaus 1 Alkuperäinen ilmaus 2 Alkuperäinen ilmaus 3 Alkuperäinen ilmaus 4 Alkuperäinen ilmaus 5 jne.	Toimitilojen sijainti	

Esimerkki ala- ja yläluokkien yhdistämisestä pääluokkiin

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yhteistoiminta-alueen yhteisen toiminnan rakentuminen	Psykofyysiset ja -sosiaaliset rakenteet	Yhteisöllisyyden rakenteellinen ympäristö
Toimitilat		
Ilmapiiri		
Vuorovaikutusrakenteet		
Työn tekemisen ja osaamisen tuki	Työn tekemisen ja osaamisen rakenteet	
Kehittämisen rakenteet		
Työn rakenne		
Tietäminen		
Valta ja vastuu		
Yhteistyörakenteet		
Osaamisen rakenteet		
Osallisuuden rakenteet	Osallisuuden rakenteet	
Ongelmien rakenteet	Ongelmien rakenteet	
Tärkeimmät sidostyhmä-rakenteet	Tärkeimmät sidosryhmä-rakenteet	
Rakenteelliset muutokset	Rakenteelliset muutokset	
Yhteistoiminta-alueen yhteiset toimintatavat	Yhteistoiminta-alueen yhteiset toimintatavat	Yhteisöllisyyden kulttuurinen ympäristö
Keskusteleminen	Keskusteleminen	
Työn tekemisen tavat	Työn tekemisen ja osallistumisen tavat	
Osallistumisen tavat		
Yhteistyötavat		

Alaluokka

Työn kehittäminen ja oppiminen

Palautteen antaminen ja saaminen

Vapaamuotoinen yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia tukeva toiminta

Muutokseen sopeutuminen

Ongelmien hallinta ja käsitteleminen

Sidosryhmäyhteistyö

Yhteiset arvot

Esimiehen johtamistyyli

Esimiehen johtamiskäyttäytyminen

Organisaation johdon tuki

Yläluokka

Työn kehittäminen ja oppiminen

Vapaamuotoinen yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia tukeva toiminta

Muutokseen sopeutuminen

Ongelmien hallinta ja käsitteleminen

Sidosryhmäyhteistyö

Arvot

Esimiehen johtamistyyli ja -käyttäytyminen

Organisaation johdon tuki

Pääloukka

Yhteisöllisyyden arvoympäristö