

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen Helsingin Koulutus- ja Tukiyksikön organisaatiouudistus

Petteri Tiljander

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
1.5.2013



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Petteri Tiljander	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi YLI11S
Raportin nimi Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen Helsingin Koulutus- ja Tukiyksikön organisaatiouudistus	Sivu- ja liitesivumäärä 82 + 36
Opettajat tai ohjaajat Riitta Rautava & Anu Santala	
<p>Tässä tutkimuksessa toteutettiin organisaatiouudistus julkisoikeudellisen yhdistyksen paikallisorganisaatiossa. Tutkimus tehtiin aikavälillä syyskuu 2011 - joulukuu 2012. Tarve uudistamiselle oli havaittu organisaation päivittäisessä toiminnassa ja se oli huomattu myös organisaation henkilöstön toimesta.</p> <p>Tutkimusraportissa kuvataan aluksi tutkimuksen taustat, tavoitteet sekä tulokset. Raportissa esitellään sekä työn tutkimusteoreettinen viitekehys että tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys perustuu organisaatioteorioihin ja muutosjohtamisen sekä viestinnän teorioihin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia, organisaation kehittämistä tulevaisuudessa sekä jatkotutkimusaiheita.</p> <p>Toimintaympäristön muutokset sekä organisaation pitkäaikainen muuttumattomuus olivat luoneet organisaatioon muutospaineita. Työn tavoitteena oli konstruoida kohdeorganisaatiolle uusi organisaatorakenne toimintamalleineen sekä implementoida se. Lisäksi kehitettiin organisaation viestintää.</p> <p>Tutkimusstrategiana käytettiin konstruktivistista tutkimusta, jonka tutkimuksellisissa osissa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimuskäytäntöjä. Ensimmäisellä tutkimuksella hankittiin empiria konstruktion rakentamiseksi, toisella tutkittiin organisaation viestintää ja kolmannella konstruktion toimivuutta organisaation johdon näkökulmasta. Ensimmäinen ja kolmas tutkimus toteutettiin organisaation johdolle kvalitatiivisina tutkimuksina. Toinen tutkimus toteutettiin, kvantitatiivisena tutkimuksena, koko kohdeorganisaation henkilöstölle.</p> <p>Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Työn keskeisin tulos oli kohdeorganisaation näkökulmasta uusi, implementoitu, kolmedimensioinen matriisiorganisaatio. Tutkimusmenetelmän näkökulmasta merkittäviä tuloksia olivat uusi konstruktio sekä tutkimuksen myötä syntynyt teoreettinen kontribuutio.</p>	
Asiasanat Organisaatio, kehittäminen, muutosjohtaminen, viestintä	

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Authors Petteri Tiljander	Group or year of entry YLI11S
The title of thesis Organizational reform at the Helsinki Training and Support unit of National Defence Training Association of Finland.	Number of pages and appendices 82 + 36
Supervisor(s) Riitta Rautava & Anu Santala <p>In this research, an organization reform was implemented at the local segment of a public society. Research was made from September 2011 to December 2012. There was a need for an organizational change identified on both practical level on the way of working as well as by the personals.</p> <p>The backgrounds, aims and results of the research are described in this report. Theoretical research context and theoretical context are described in this report. Theoretical context is based on organizational theories, theories about management of change and theories of communication. In the last part, the development of target organization and topics for further research are defined.</p> <p>Changes in the operational environment and the long constancy period of the organization were the main reasons for the need of a change. The goal for the research was to construct a new organisation including a new way of working and to implement it. The communication of target organization was in addition improved.</p> <p>The research method was a constructive research, which included two qualitative researches and one quantitative research. The qualitative researches were made to the organization management, to find out empiricism for construction and how the construction works. Quantitative research was made to the whole staff to find out how well the communication related to the implementation was working and how organization could better communicate in the future.</p> <p>The goals set for the research were met. The main result from the target organization point of view was the new, implemented, three dimension matrix organization. From research methods point of view the main results are the new construction and theoretical contribution.</p>	
Key words Organization, development, management of change, communication	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän taustat.....	2
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	2
2.2	Kehittämistehtävän tehtävä ja tavoite.....	5
2.3	Kehittämistehtävän rakenne ja rajaukset.....	6
2.4	Tutkimusteoreettinen viitekehys	7
2.4.1	Tutkimusstrategisena valintana konstruktiiivinen tutkimus.....	7
3	Teoreettinen viitekehys.....	10
3.1	Teoria suunnittelun sekä tutkimuksen 1. toteuttamiseksi.....	10
3.1.1	Organisaatioteoriat	10
3.1.2	Organisaatorakenteet	13
3.1.3	Muutosjohtaminen	17
3.1.4	Yhteenveto teorioista	19
3.2	Teoria konstruktion rakentamiseksi ja implementoimiseksi.....	20
3.2.1	Organisaatiokulttuurit	20
3.2.2	Tiimiorganisaatio	23
3.2.3	Muutosprosessi	26
3.2.4	Muutosvastarinta ja muutoksen hallinta	29
3.2.5	Muutosviestintä.....	33
3.2.6	Viestinnän toteutus ja arviointi.....	35
3.2.7	Yhteenveto teorioista	38
4	Kohdeorganisaation kehittäminen.....	40
4.1	Työvaiheet ja niiden tavoitteet.....	40
4.2	Lähtötilanteen kartoittaminen	41
4.3	Tutkimus 1. – Kohdeorganisaation nykytila ja empirian hankinta	43
4.3.1	Ryhmähaastattelu ja -analyysi.....	43
4.3.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	45
4.3.3	Tutkimuksen toteutus	45
4.3.4	Tutkimuksen tulokset.....	46
4.3.5	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....	48

4.3.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	48
4.4	Uusi organisaatio ja sen implementointi	49
4.4.1	Organisaatio ja sen toiminta.....	49
4.4.2	Implementointi	51
4.5	Tutkimus 2. – tiedottamisen onnistuminen ja viestintä tulevaisuudessa	53
4.5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	53
4.5.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	55
4.5.3	Tutkimuksen analyysi ja tulokset.....	56
4.5.4	Tutkimuksen tulosten yhteenveto toimenpiteiksi	59
4.5.5	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....	60
4.5.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	61
4.6	Organisaation muutokset	61
4.7	Tutkimus 3. - Konstruktion toimivuus ja prosessissa onnistuminen	63
4.7.1	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	63
4.7.2	Tutkimuksen tulokset ja analyysi.....	64
4.7.3	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....	66
4.7.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	67
5	Kehittämistehtävän tulosten arviointi	68
5.1	Kehittämistehtävän tulokset	68
5.1.1	Oma oppiminen kehittämistehtävää tehdessä	69
5.2	Organisaation kehittäminen tulevaisuudessa sekä jatkotutkimukset	70
5.3	Teoreettinen kontribuutio	71
5.4	Tutkimuksen validiteetti	73
5.5	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	73
6	Loppusanat.....	75
	Lähteet.....	77
	Liitteet.....	83

1 Johdanto

Tässä kehittämistehtävässä uudistetaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen (jäljempänä MPK) Helsingin Koulutus- ja Tukiyksikön (jäljempänä KOTU-yksikkö) organisaa-
tiorakenne sekä suoritetaan sen implementointi. Lisäksi tutkitaan implementoinnin on-
nistumista viestinnän sekä organisaation avaintoimijoiden näkökulmasta. Tutkimusstra-
tegiana kehittämistehtävässä on konstrukttiivinen tutkimusote, jonka tutkimuksellisissa
osissa käytetään määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä.

Puolustusvoimien rahoituksessa, MPK:n organisaatiossa tapahtuneet muutokset sekä
Helsingin KOTU-yksikön toiminnassa pitkään jatkunut muuttumattomuus ovat luo-
neet toimijoiden ja johdon parissa paineita uudistumiselle. Tämän kehittämistehtävän
kautta pyritään vastaamaan näihin toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin.

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja uuden organisaation rakentamisessa tulisi ottaa
huomioon ihmisten ja organisaation yhteiset arvot sekä osallistaa ihmiset mukaan kehit-
tämiseen. Luodun hierarkian pitäisi tukea organisaation toimintaa ja luoda aktiivisuutta
sekä yhteistyötä. Muutos aiheuttaa ihmisissä yleensä hämmennystä, joka johtaa muu-
tosvastarintaan sekä uudistusten vaikeutumiseen, mutta onnistuneella muutosjohtami-
sella sekä viestinnällä ongelma on ratkaistavissa. Pystytäänkö konstrukttiivisen tutki-
musotteen käyttämisellä, tutkimusmetodin ominaisuuksista johtuen, vaikuttamaan posi-
tiivisesti muutoksen onnistumiseen?

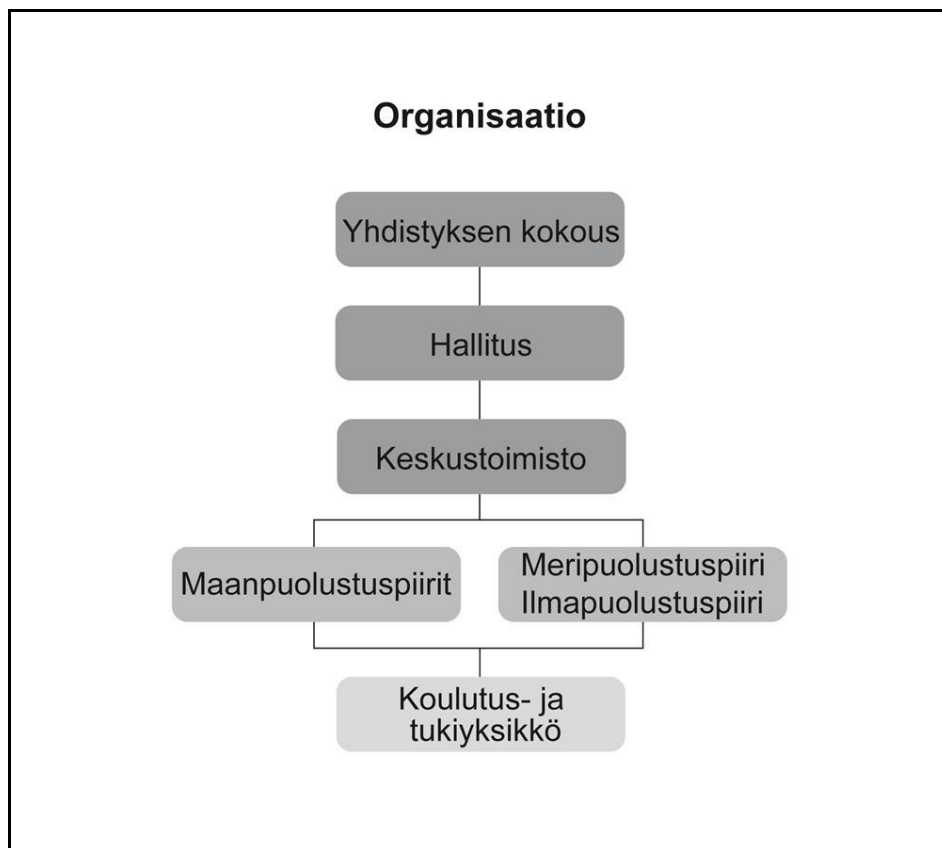
Ensimmäisen tutkimuksen avulla hankitaan empiria organisaation rakentamisen ja sen
toiminnan perustaksi sekä samalla osallistetaan organisaation avainhenkilöstö mukaan
muutokseen. Toisella tutkimuksella hankitaan tietoa implementointiin liittyvän tiedot-
tamisen onnistumisesta, tutkitaan miten organisaation ihmiset haluaisivat organisaation
sisäisen viestinnän toteutuksen tapahtuvan. Kolmannella tutkimuksella tutkitaan, miten
uuden organisaation avaintoimijat ovat prosessin ja siinä onnistumisen kokeneet sekä
kuinka uusi konstruktio on toiminut. Samalla syvennetään vuorovaikutusta sekä toi-
minnan tutkimusta ja analysointia osaksi uutta organisaatiokulttuuria. Kehittämistehtä-
vän kautta organisaatioon luodaan yhteistyötä sekä työkaluja, jotka mahdollistavat or-
ganisaation jatkuvan kehittymisen nyt ja tulevaisuudessa.

2 Kehittämistehtävän taustat

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän kohdeorganisaatio, sen toimintaa sekä niitä toiminnan taustoja, jotka ovat synnyttäneet tarpeen organisaatiouudistukselle. Seuraavaksi asetetaan kehittämistehtävälle tavoitteet, kuvataan, miten tavoitteiden saavuttamista mitataan sekä esitellään kehittämistehtävän rakenne ja rajaukset. Lopuksi esitellään kehittämistehtävän tutkimusteoreettinen viitekehys.

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistehtävän kohdeorganisaationa on MPK:n Helsingin KOTU-yksikkö, joka on noin 150 vapaaehtoisesta kouluttajasta ja toimijasta koostuva koulutusorganisaatio. Helsingin KOTU-yksikkö on osa valtakunnallista MPK:n koulutusjärjestelmää.

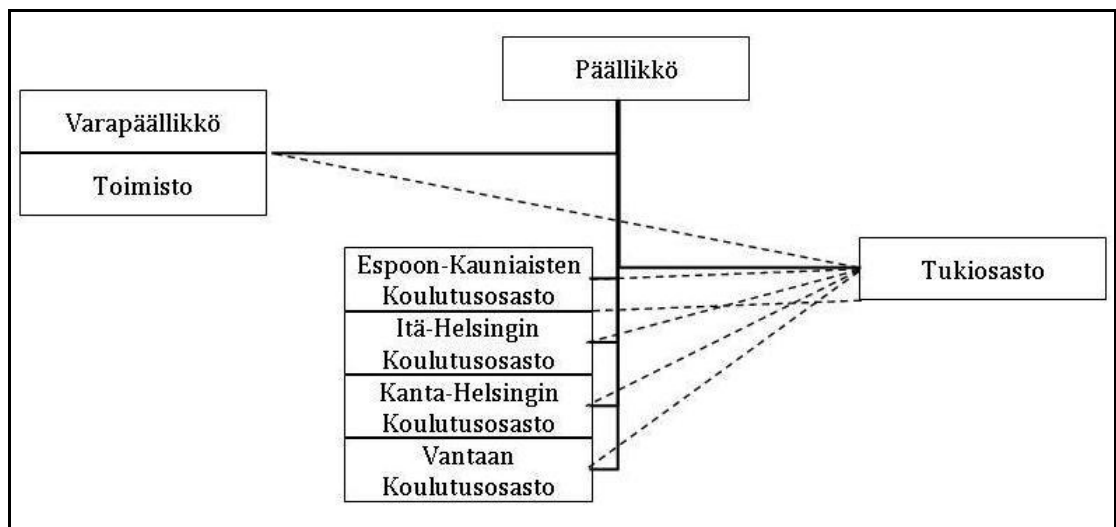


Kuvio 1. MPK:n valtakunnallinen organisaatio (Maanpuolustuskoulutusyhdistys, 2011).

MPK on vuonna 1993 perustettu julkisoikeudellinen yhdistys, jonka päätehtävänä on arjen vaaratilanteista ja poikkeusoloista selviämistä parantavan koulutuksen ja koulutuspalveluiden tuottaminen. Koulutus parantaa puolustusvoimien, viranomaisten sekä

kansalaisten valmiutta toimia normaali- ja poikkeusoloissa. Yhdistyksen tärkein yhteistyökumppani on Suomen Puolustusvoimat. MPK:n toimintaa ohjaavat arvot ovat: Isänmaallisuus, vapaaehtoisuus ja osaaminen. (Maanpuolustuskoulutusyhdistys, 2011. Mikä on MPK.)

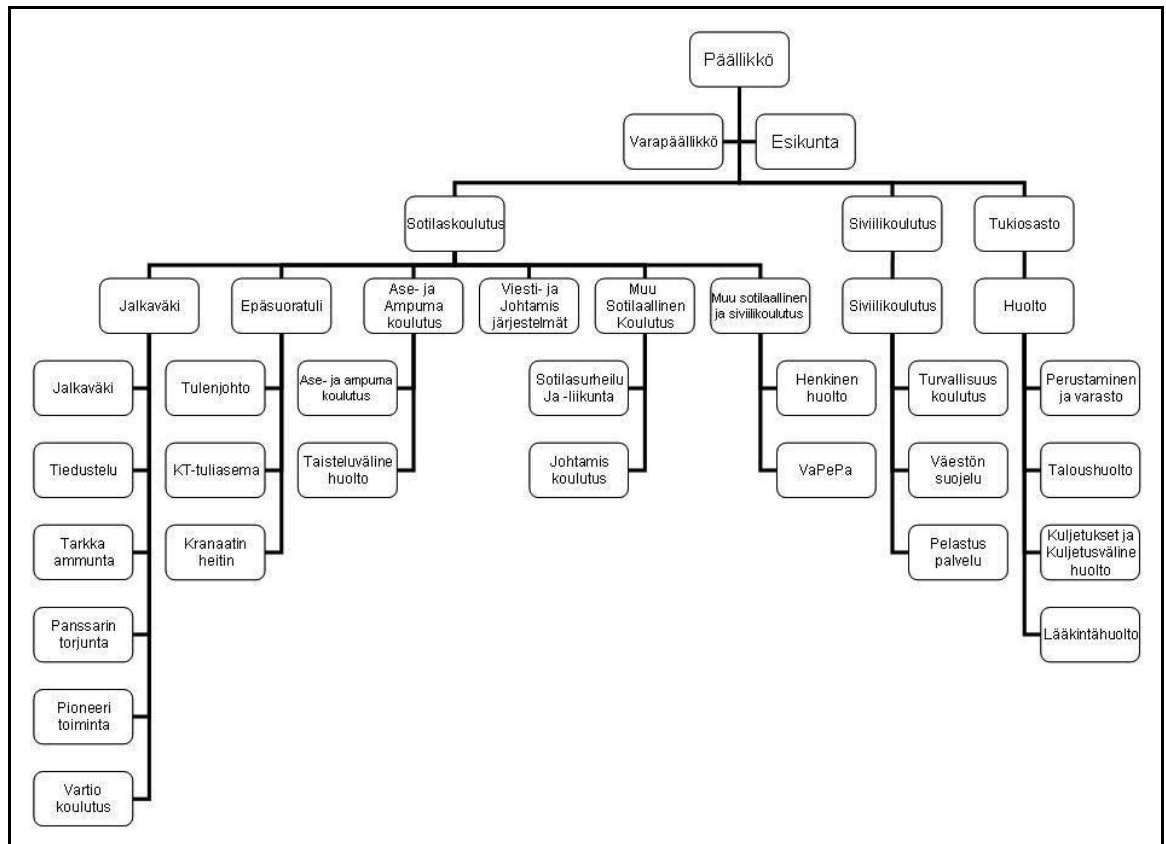
MPK:ssa on suoritettu vuonna 2010 organisaatiouudistus, joka ulottuu sen hallinnosta aina piiritasolle saakka. MPK on jaettu 7 alueelliseen piiriin sekä valtakunnallisiin ilma- ja meri-puolustuspiireihin. Piirit ovat jaettu koostansa riippuen yhdeksi tai useammaksi KOTU-yksiköksi, joiden tehtävä on varsinaisen koulutuksen, koulutuspalveluiden ja niiden tukemiseen tarvittavien palveluiden tuottaminen omalla alueellaan. Etelä-Suomen maanpuolustuspiiri on jaettu kahteen KOTU-yksikköön: Helsingin ja Uudenmaan. Oma kehittämistyöni tulee keskittymään Helsingin KOTU-yksikköön. KOTU-yksiköiden organisaatiomallille ei ole asetettu hallinnollisesti tarkkoja ehtoja ja eri KOTU-yksiköillä onkin käytössä erilaisia organisaatioita.



Kuvio 2. Helsingin KOTU-yksikön ulospäin ilmoitettu organisaatio (Maanpuolustuskoulutusyhdistys, Helsingin Koulutus- ja tukiyksikön organisaatio).

Valtakunnallisen organisaatiouudistuksen sekä toiminnan kehittämisen myötä on Helsingin KOTU-yksikössä päädytty tilanteeseen, jossa organisaatiossa on käytössä päällekkäin kaksi erilaista organisaatiota. Toinen on alueellisin perustein muodostettu divisioonarakenne ja toinen, toiminnan kautta syntynyt, tehtävälähtöinen rinnakkaisorganisaatio. Kentällä havainnoidessa, muiden toimijoiden kanssa keskustellessa sekä KOTU-yksikön esikunnassa työskennellessä on tullut kaikkialla vastaan sama ongelma: Ny-

kyinen kahden organisaation tilanne ei toimi. Organisaatiota, jossa käytännössä toimitaan, ei ole koskaan kuvattu. Kuvion 3. organisaatiorakenne on tutkijan oma käsitys, joka perustuu toiminnassa tapahtuneeseen havainnointiin.



Kuvio 3. Helsingin KOTU-yksikön sisäinen toimintaorganisaatio

Helsingin KOTU-yksikkö vastaa koulutuksesta pääkaupunkiseudulla. Piirin noin 140 kurssilla koulutetaan noin 4000 kurssilaista vuodessa. Kurssilaisina on henkilöitä koulu- laisista eläkeläisiin ja kurseja järjestetään laidasta laitaan, Puolustusvoimien tilaamasta sotilaskoulutuksesta, naisten valmiuskursseihin sekä lukiolaisen turvakursseihin. KO- TU-yksiköllä on toimitilat Puolustusvoimien Santahaminan varuskuntasaaressa ja suu- rimmassa osassa kursseista tukeudutaan Puolustusvoimien tarjoamaan huoltoon, mate- riaaliin ja tiloihin. Puolustusvoimat on myös MPK:n suurin asiakas.

Kaikki kurssit johdetaan, suunnitellaan ja toteutetaan projektiluonteisesti. Ja tästä syystä onkin yleistä, että organisaatiossa esimiesasemassa oleva henkilö voi olla tällaisessa to- teutuksessa oman alaisensa johdettavana tai alaisena koulutuksen aikana.

Koko KOTU-yksikön henkilöstö on, päällikköään lukuun ottamatta, vapaaehtoistoimijoita, jotka toimivat ilman palkkaa tai korvausta yhdistykselle luovuttamastaan ajasta ja työstään. Ainoastaan Puolustusvoimien tilaamasta sotilaallisesta kurssista, jonka osallistujat Puolustusvoimat valitsevat, saadaan päiväraha sekä matkakorvaukset. Tämä kaikkien toimijoiden vapaaehtoisuus tulee huomioida myös organisaatorakennetta kehitettäessä siten, että yksilöiden motivaatiota ja innostusta tehtävään työhön saadaan tuettua.

2.2 Kehittämistehtävän tehtävä ja tavoite

Mikä on toimivin organisaatorakenne ja toimintamalli Helsingin KOTU-yksikölle? Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää ratkaisu, tähän kentältä tulleeseen ja organisaation jäsenten aidosti esille tuomaan, ongelmaan. Tällä on suurta merkitystä, koska organisaation toiminta perustuu vapaaehtoisin toimijoihin, joiden työn suurin painopiste on toiminnan johtamisessa, suunnittelussa sekä projektiluonteisesti suunniteltavissa ja toteutettavissa koulutustapahtumissa. Helsingin KOTU-yksikkö toteuttaa vuodessa koulutuksia noin 140 ja niihin osallistuu noin 4000 kurssilaista. Toiminnan tekeminen mahdollisimman sujuvaksi ja helpoksi parantaa merkittävästi vapaaehtoisten toimijoiden motivaatiota, tehtävässä jaksamista sekä sitoutumista. Organisaation toimivuus myös näkyy suoraan asiakaskentässä, koulutustapahtumien onnistumisena.

Kehittämistehtävän tavoitteena on konstruktivisen tutkimusmenetelmän avulla rakentaa uusi organisaatorakenne sekä ottaa se käyttöön kohdeorganisaatiossa. Organisaatio rakennetaan yhdistämällä organisaatioteorioita, tutkittu organisaation avaintoimijoiden näkemys siitä, millaisessa organisaatiossa he haluavat toimia, hallinnon asettamat vaatimukset organisaatiolle sekä organisaation päätehtävien asettamat vaatimukset organisaation, toimintaympäristön ja yhteistyötahojen kannalta. Konstruktion implementointi suoritetaan muutosjohtamisen sekä viestinnän teorioiden pohjalta, huomioiden organisaation erityispiirteet sekä avaintoimijoiden näkemykset implementoinnin toteuttamisesta. Organisaatorakenteen kehittämisen yhteydessä kehitetään myös siihen liittyvät avainhenkilöiden tehtäväkenttä sekä projektirakenne ja -toiminta.

Kehittämistehtävän edetessä organisaation puolelta syntyi myös uusia tavoitteita. Organisaatiossa oli tahtoa kehittää samalla myös organisaation sisäistä viestintää sekä organi-

saatiokulttuuria. Tästä syntyi kehittämistehtävälle toissijaiset tavoitteet organisaation sisäisen viestinnän toteuttamisen kehittämisestä sekä organisaatiokulttuurin muuttamiseksi kehittämisorientoituneemmaksi.

Tavoitteiden saavuttamista käsitellään raportin lopussa. Tavoitteiden saavuttamista eli kehittämistehtävässä onnistumista mitataan tutkimuksilla 2. ja 3. Lisäksi tavoitteiden saavuttamista pohditaan kehittämistehtävän teorioiden kautta.

2.3 Kehittämistehtävän rakenne ja rajaukset

Kehittämistehtävä alkaa johdannolla sekä luvulla, jossa tuodaan esiin tehtävän taustat, kohdeorganisaatio, tehtävän rajaukset ja rakenne sekä tutkimusteoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen käsitellään tehtävän viitekehyksen mukaiset teoriat. Teoriat ovat järjestetty ajallisesti siihen järjestykseen, jossa ne kehittämistehtävään lisättiin. Tutkimusosuudessa esitellään kehittämistehtävän tutkimukselliset kokonaisuudet sekä niistä saadut tulokset. Ensimmäisellä tutkimuksella tutkitaan ja hankitaan empiria, jonka pohjalta yhdessä teorian kanssa rakennetaan uusi organisaatio. Toisella tutkimuksella tutkitaan organisaation implementointiin liittyvän tiedottamisen onnistumista sekä miten organisaation tiedotus tulisi tulevaisuudessa järjestää. Kolmannessa tutkimuksessa tutkitaan uuden organisaatorakenteen mukanaan tuoman uuden esikunnan henkilöstön kokemuksia organisaatiouudistuksesta eli kehittämistehtävän onnistumisesta. Lopuksi arvioidaan kehittämistehtävän tuloksia, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jatkokehittämis- ja tutkimusaiheita sekä kehittämistehtävän validiteettia sekä reliabiliteettia. Raportin liitteessä 1. on listattu raportin kuviot ja taulukot.

Taloudelliset tekijät eli säästöpainet, niin MPK:n valtiolta saatuun rahoitukseen kuin Puolustusvoimien omaan toimintaan, ovat tärkeä taustatekijä, mistä johtuen organisaation tulisi kehittää toimintaansa sekä toimintansa laatua. Pienemmillä resursseilla tulee pystyä tuottamaan enemmän ja laadukkaampaa koulutusta. Olemme kuitenkin kaikki vapaaehtoistoimijoita, emmekä tästä syystä pääse vaikuttamaan toiminnassamme keskushallinnon ohjaamiin talousasioihin, omaan toimintaamme ei raha vaikuta, eikä se näy missään määrin käytännön toiminnassamme – tästä syystä taloudelliset tekijät ovat rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kehittämistehtävä on aikataulutettu alkamaan syksyllä 2011 ja jatkumaan kevääseen 2013. Uusi organisaatorakenne implementoidaan keväällä 2012 ja sen pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan toimintaa vuodesta 2013 alkaen. Tällöin organisaatiouudistuksen vaikutukset asiakasrajapinnassa sekä organisaation suuressa kouluttajajoukossa tulevat esiin vasta loppuvuodesta 2013. Tästä syystä kehittämistehtävä rajataan siten, että sen vaikutuksia tutkitaan ainoastaan vuonna 2012 uuden organisaation mukaisesti toimineisiin osiin eli tulevia vuosia suunniteltuihin esikunnan jäseniin.

2.4 Tutkimusteoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän kohteena olevan organisaation poikkeuksellisuus – toimijoiden vapaaehtoisuus, mutta samalla hierarkisuus sekä toiminnan pitkäaikainen muuttumattomuus sekä aktiivisen kehittämisen puuttuminen asettavat haasteita menetelmän valinnalle. Valittavalla menetelmällä on kyettävä tuomaan organisaatioon uutta teoriatieta osaamisen laajentamiseksi sekä samalla on kyettävä osallistamaan riittävästi avaintoimijoita osaksi prosessia, jotta muutos ja siihen liittyvä muutosvastarinta tulisivat helpommin hallittaviksi. Kehittäminen ei saisi kuitenkaan jäädä ulkoa tehdyksi ja menetelmän tulisi myös antaa tuloksia prosessissa onnistumisesta.

2.4.1 Tutkimusstrategisena valintana konstruktiiivinen tutkimus

Kari Lukan mukaan konstruktiiivinen tutkimusote on tutkimusmenetelmä, jossa korostuu ongelmalähtöisyys. Se soveltuu tutkijoille, joita kiinnostaa soveltava tutkimus sekä teoreettisen kontribuution tuottaminen. Konstruktiiivista tutkimusta voidaan soveltaa laajasti esimerkiksi tekniikkaan, tietojärjestelmiin, lääketieteeseen sekä kasvatustieteisiin, vaikka se onkin alun perin kehitetty liiketaloustieteen tarpeisiin. Metodille on tunnusomaista, tyypilliselle tutkimustyölle poikkeuksellinen, tutkijan voimakas pyrkimys, interventioden kautta tapahtuvaan, todellisuuteen vaikuttamiseen. Konstruktiiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan todellinen ongelma, johon metodista johtuen löytyy loputtomasti ratkaisuja. Tunnuksen omaista näille on se, että ne keksitään sekä kehitetään ja tätä kautta samalla luodaan uutta todellisuutta. Tutkimusmetodin ydinkäsite on konstruktio, jolla tarkoitetaan kaikkia ihmisen luomia artefakteja, kuten: (Lukka 2006, 111-113.)

- Malleja
- Kaaviota
- Suunnitelmia
- Organisaatorakenteita
- Toimintastrategioita
- Kaupallisia tuotteita
- Tietojärjestelmiä

Tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että tutkimus keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan tarpeelliseksi ratkaista. Tämä ongelma ratkaistaan innovatiivisella konstruktiolla, joka testataan myös käytännössä. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on kokemuksellinen oppiminen organisaatiossa, joka vaatii tutkijan sekä kohdeorganisaation edustajien tiimimäistä yhteistyötä. Tutkijan pitää kiinnittää huomiota erityisesti tutkimusmetodin tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon. (Lukka 2006, 111-113)

Konstruktivisen tutkimuksen koko prosessin toteuttaminen on tutkijalle erittäin vaativaa. Lukka (2006, 114-121.) on kuvannut prosessin ihannemallin seuraavasti: Prosessin aluksi on tutkimuksen tärkein vaihe, jossa on etsittävä merkittävä käytännön ongelma, joka löytyy usein tutustumalla käytännön tekijöiden ajatuksiin, toimintaan sekä heidän esiin tuomiinsa ongelmiin. Seuraavaksi tulee varmistaa tutkijan ja kohdeorganisaation pitkän aikavälin yhteistyö sekä molemmin puoleinen sitoutuminen. Tutkija hankkii teoreettisen tutkimusalueen tuntemuksen rinnalle käytännön tuntemuksen kohdeorganisaatiossa, selvittääkseen tavoitteet ja ongelmat, käsitteellistääkseen ongelmat viestinnän mahdollistamiseksi sekä saadakseen empiriaa konstruktiota varten. Seuraavaksi tutkija innovoi ratkaisun eli konstruktion, joka implementoidaan ja sen toimivuus testataan. Prosessin lopuksi tutkijan tulisi etäännyä työstä, pohtia tulosten saavuttamista ja itse prosessia kohdeorganisaation kanssa, etsiä ratkaisulle muita soveltamisaloja sekä tunnistaa ja analysoida prosessin teoreettinen kontribuutio.

Konstruktivisella tutkimusotteella pystytään palauttamaan akateemisesta tutkimuksesta kadonnutta käytännöllisyyttä. Tutkimusotteella pystytään antamaan kohdeorganisaatiolle enemmän kuin pelkkä analyttisen tutkimisen kohteena oleminen - vuorovaikutusta, kommunikointia, yhteistyötä, teoreettista osaamista sekä käytännössä toimivan ratkaisun

todelliseen organisaation ongelmaan, joka on testattu käytännössä. Tästä syystä konstruktivinen tutkimusote vaatii tutkijalta laajaa organisatoristen prosessien tuntemusta, interventioiden tekemistä sekä toiminta-analyyttistä otetta. (Lukka 2006, 122-124.)

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys. Kehittämistehtävän tavoite, organisaation uudistaminen, ohjaa tutkijaa valitsemaan teorioita organisaatioiden sekä muutosjohtamisen asiayhteyksistä. Samalla tutkimusmenetelmän valinta on kuitenkin sen kaltainen, että se tuo edetessään uusia teoria- ja osaamistarpeita, jotka tutkijan on tällöin hankittava ja tuotava kohdeorganisaatioon. Teorian tehtävänä on mahdollistaa tutkimusten tekeminen, konstruktion rakentaminen ja implementointi sekä tehtävässä onnistumisen mittaaminen. Raportin teoriaosuus on rakennettu siten, että se etenee ja kasvaa varsinaisen tutkimusprosessin edetessä. Teorioiden yhteydessä avataan kehittämistehtävän käsitteitä.

3.1 Teoria suunnittelun sekä tutkimuksen 1. toteuttamiseksi

Tämä teoriaosio luotiin syksyllä 2011 tutkimusprosessin käynnistämiseksi, suunnittelussa onnistumiseksi sekä tutkimuksen 1. toteuttamiseksi. Teorian avulla hankitaan ymmärrys tutkimusaiheesta ja sen käsitteistä sekä sitä käytetään perustana konstruktion rakentamisessa. Lisäksi teorian avulla pystytään luomaan kysymysrunko ja toteuttamaan prosessin ensimmäinen tutkimus, jolla hankitaan tietoa avainhenkilöstöltä organisaation nykytilasta sekä empiriaa konstruktion rakentamiseksi. Teoria koostuu organisaatio- ja organisaatorakenneteorioista sekä muutosjohtamisen teoriasta. Alalukujen jälkeen on lyhyt yhteenveto teorioista.

3.1.1 Organisaatioteoriat

Organisaatio on ihmisistä muodostunut ryhmä, jossa työskennellään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation olemassaolo perustuu aina jossain määrin jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseen. Tästä syystä organisaatio ei ole koskaan olemassa vain itseään varten. Organisaatio on rakenne sekä sosiaalinen järjestelmä, joka on tietoisesti rakennettu palvelemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Peltonen 2008, 10-11.)

Organisaation arvot ilmaisevat siinä toimiville ihmisille tärkeitä, tavoiteltavia sekä hyväksyttäviä asenteita, periaatteita sekä menettelytavoita. Eli organisaation arvot ovat organisaation toiminnan sekä olemassaolon eettinen perusta. Organisaation päivittäisessä

toiminnassa nämä arvot ohjaavat organisaation sekä sen toimijoiden valintoja, vaikuttaen tällöin muun muassa organisaation: (Kostamo ym. 2006, 19.)

- Tapoihin
- Sääntöihin
- Kulttuuriin

Tärkeintä on organisaation eri osien ja tekijöiden yhdensuuntaisuus. Organisaatioympäristön alasysteemeinä voidaan pitää esimerkiksi strategiaa, teknologiaa, kulttuuria, rakennetta sekä johtajuutta. Näitä systeemejä voidaan arvioida esitettyjen organisaatiopiirteiden profiilien kautta, jossa profiilin pitäisi muodostua yhdensuuntaiseksi. (Morgan 1986, 63.)

Organisaatioteoriat ovat syntyessään sekä kehittyessään ottaneet ja saaneet vaikutteita kulloisestakin organisaatiotutkimuksen suuntautumisesta sekä vallitsevista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Organisaatioteorioiden tarkoituksena on yleisellä tasolla auttaa hahmottamaan organisaatioiden rakentumista sekä niiden toimintaa. Lisäksi teoreettisen tarkastelun avulla pystytään hahmottamaan perusteita organisaation johtamisen mahdollistamiseksi sekä sen toiminnan jäsentämiseksi. (Peltonen 2010, 8, 17.)

Klassisessa organisaatioteoriassa korostuu johtamisen järjestelmällisyys. Kaikki valta on keskitetty organisaation ylimmälle johdolle. Tällöin organisaation ylin johto vastaa kokonaisuudesta eli organisaation toiminnasta, organisaatorakenteen, hierarkioiden sekä toimintaperiaatteiden määrittämisen kautta. Klassisen organisaatioteorian mukainen organisaatio on erittäin konemainen. (Morgan 1997, 20-34.)

Klassisen organisaatioteorian mukaista organisaatiota voidaan kutsua myös suljetun järjestelmän teoriaksi, koska teorian mukaisessa organisaatiossa ei kiinnitetä huomiota organisaation toimintaympäristöön vaan organisaation oletetaan toimivan aina samalla lailla ympäristötekijöistä riippumatta. Käskyt sekä viestit etenevät hierarkian mukaisesti johtajalta alaiselle, hallinnollisten vastuusuhteiden mukaisesti tasolta seuraavalle. Jokaisella organisaatiotasolla on oma vastuunsa organisaation hallinnollisesta toimivuudesta eli johtaja jakaa hallinnollista työtaakkaansa alaisilleen, jotka yleensä ovat tässä tapauk-

sessä omien osastojensa esimiehiä. Esimies-alaissuhde ei ole yhteistoiminnallinen vaan hierarkkinen. (Peltonen 2010, 49.)

Kontingenssiteoria voidaan yksinkertaistaa seuraavasti: Organisaation toimivuus, tehokkuus, riippuu siitä kuinka hyvin organisaation sosiaalinen rakenne sekä sen ympäristö ovat yhteensopivia. Organisaatiolle asetettavat vaatimukset määrittyvät organisaation sekä sen ympäristön vallitsevan suhteen perusteella. Organisaation kykenee optimoimaan oma suhteensa sekä sopeutumisensa toimintaympäristön vaatimuksiin sopivaksi, organisaation sekä sen johtajien rationaalisuudesta johtuen. Organisaation sisällä on useita koordinoitumekanismeja, kuten hierarkisuus, poikittaiset suhteet, standardisoinnin aste sekä palkitsemisjärjestelmät, joiden tulisi vastata toimintaympäristön vaatimuksia. Organisaatorakenteelle on tyypillistä erilaistuminen sekä hajautuminen, jolloin päätöksen tekeminen on siirtynyt organisaation alemmille tasoille. Mikäli organisaation asiakkaat sekä toimintaympäristö on homogeeninen, on ympäristön arvioiminen helpompaa eikä hajautumista välttämättä tapahdu. Tällöin organisaation ulkoiseen ympäristöön keskittymisen kautta ei synny niin paljon monimuotoisuutta eikä erilaistumisesta aiheudu konflikteja organisaation eri osien välille. Tämä teoria on kuitenkin hieman menettänyt kannatustaan uudempien, kuten organisaatiokulttuuriteorian myötä. (Pennings 1988, 40-43.)

Kontingenssiteoria on rajoittunut tarkastelussaan. Siinä ei tarkastella organisaatiossa työskentelevien ihmisten käyttäytymisen syitä. Pennings (1988, 54–56) myöntää, ettei teoria ota huomioon organisaatioiden alemmilla tasoilla tapahtuvaa yksilöiden sekä ryhmien vaikutuksesta tapahtuvaa jatkuvaa organisaatiotodellisuuden muokkautumista. Jotta tätä yksilön käyttäytymistä, kuten innovaatiosuutta tai sopeutumattomuutta organisaatioon, pystyttäisiin ymmärtämään, tulisi tarkastelussa ottaa huomioon ihmisten asenteet, uskomukset sekä motiivit. Avainasemassa on yksilön ja organisaatiokulttuurin soveltuvuus ympäristön kulttuuriin.

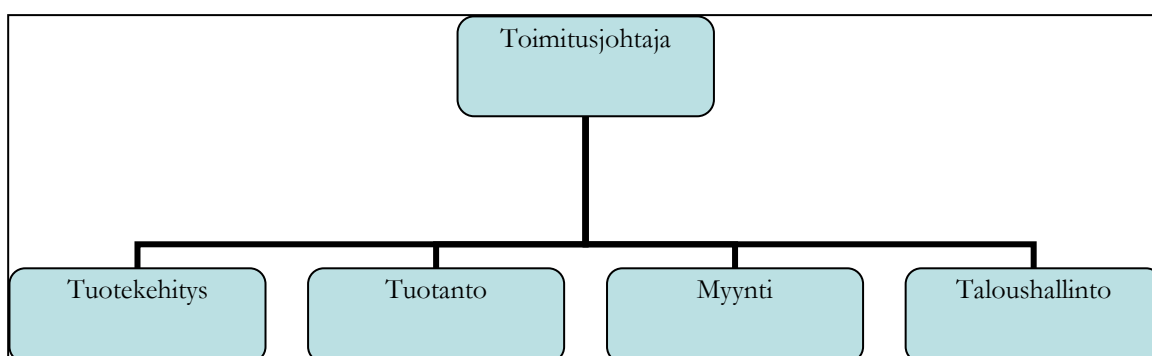
Harisalon mukaan on väärin pitää horisontaalista ja vertikaalista erikoistumista menneisyyden jäänteinä. Organisaation erikoistuminen määrittää sen hierarkkisen osasto- ja toimistojaoon. Juuri tästä välttämättömästä erikoistumisesta johtuen organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän hierarkia. Huonosti toteutettu erikoistuminen aiheuttaa orga-

nisaatiossa epätoivottuja vaikutuksia, kuten jäykkää hierarkiaa. Kun taas hyvin toteutetuna, sillä edistetään hallinnon rajoja ylittävää yhteistyötä ja aktivoidaan ihmisiä. Koska jokainen organisaatio päättää itse erikoistumisestaan, voi samanlaisia tehtäviä hoitavilla organisaatiolla olla erilalla järjestetty työnjako. (Harisalo 2008, 25.)

Kun uudistetaan organisaatiota ja sen toimintaa ei yksittäisten toimintojen uudistaminen riitä. On suunniteltava ja järjestettävä uudestaan työkokonaisuudet, palkitseminen, päätöksentekoprosessit, tiedottaminen sekä henkilöstön kehittäminen. (Lawler 1992, 254.)

3.1.2 Organisaatorakenteet

Organisaatorakenne tarkoittaa sitä tapaa, miten organisaation henkilöstö järjestetään ja ryhmitetään, jotta tehtävät tulisivat organisaatiossa hoidettua mahdollisimman hyvin. Eri koulukunnat ovat olleet erilaisten, kuten linja-, funktio-, matriisi- tai projektiorganisaatioiden, kannalla. Pohjimmiltaan valinta on kuitenkin johtajan omien tottumusten näköinen ja siihen vaikuttavat esimerkiksi ristiriita organisaatiotasojen ja hallittavien määrän välillä. Organisointi on parhaan tehokkuuden ja laadun tavoittelun lisäksi, merkittävä signaali organisaation sisälle ja ulkopuolelle. Organisaatorakenne kertoo arvoista, tärkeysjärjestyksistä sekä painotettavista asioista. (Hiltunen 2011, 51-52)



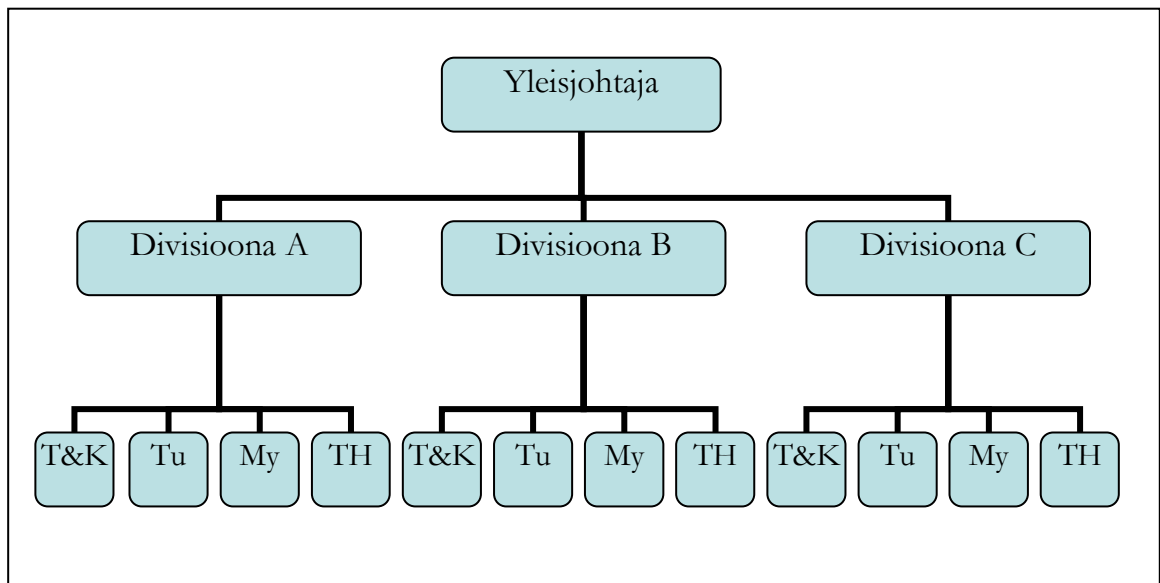
Kuvio 4. Funktionaalinen organisaatio (Peltonen 2008, 34)

Funktionaalisen organisaation suunnittelussa ja rakentamisessa on lähtökohtana ollut organisaation toiminnan perustehtävät. Yrityksessä näinä perustehtävinä voidaan pitää esimerkiksi: Tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä sekä kehitystä. Rakenteessa työntekijät järjestetään organisaation funktioihin osaamisperusteisesti. Yleneminen organisaatiossa perustuu yleensä henkilökohtaisen asiantuntemuksen eli funktiokohtaisen osaamisen

kasvuun. Budjetit, suunnitelmat ja tavoitteet asetetaan yleensä funktiokohtaisesti ja organisaation sisäinen horisontaalisuuntainen koordinointi on yleensä johdon tai tähän tehtävään rakennetun yksikön vastuulla. Johdon tai koordinoinnista vastaavan yksikön välineitä edellä mainitun tehtävän suorittamiseen ovat muun muassa: (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 23.)

- Yhtenäinen organisaatiokulttuuri
- Yhteiset tiedottamisperusteet
- Funktioiden rajat ylittävät prosessit
- Hierarkinen valvonta

Funktionaalisen organisaation hyödyt ja toimivuus on tullut esiin varsinkin suhteellisen vakaisissa toimintaympäristöissä, joiden tunnusmerkkinä ovat yhteneväiset paikalliset markkinat. Kyseinen organisaatorakenne on yleinen julkishallinnossa sekä organisaatioissa, jotka pitävät asiantuntemusta sekä toiminnan koordinoitavuutta tärkeänä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 24-25.)



Kuvio 5. Divisioonaorganisaatio (Peltonen, 35).

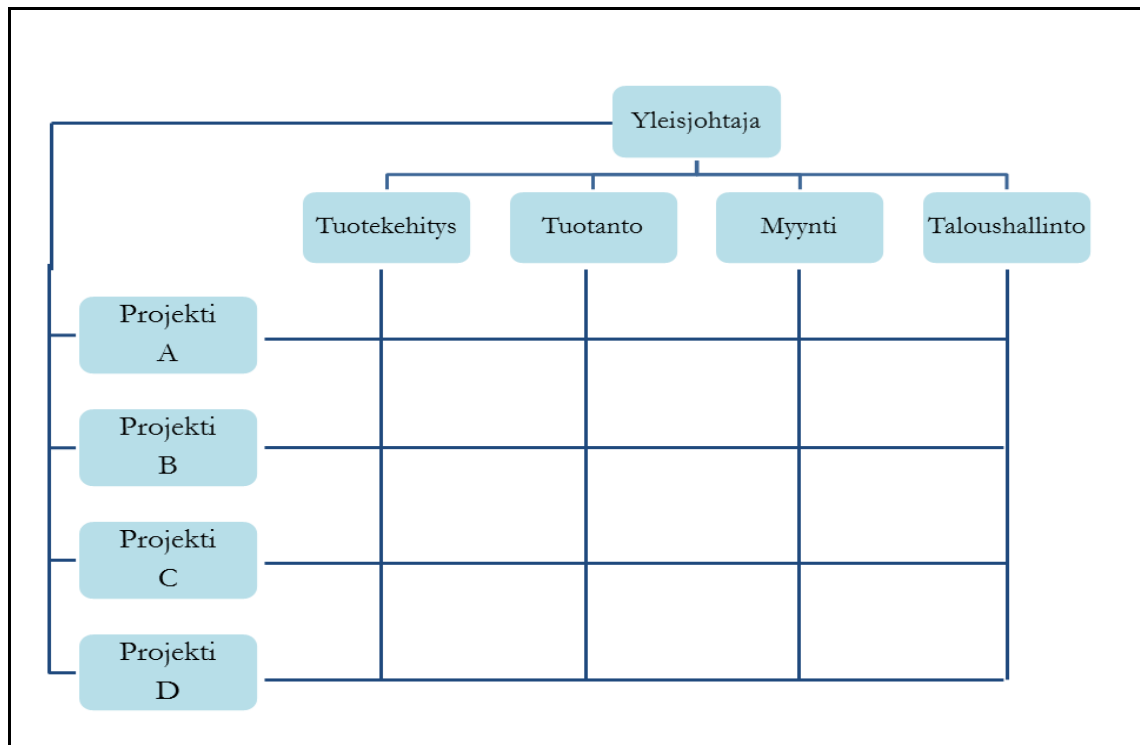
Divisioonarakenteessa, jota myös kutsutaan tulosityksikkörakenteeksi, organisaation rakenne perustuu tulosityksiköihin, jotka ovat muodostettu esimerkiksi yrityksen liiketoiminta-alueiden perusteella. Tulosityksikkö jaottelu voi perustua toimialajaon lisäksi myös tuotteisiin, maantieteellisiin markkina-alueisiin sekä asiakkaisiin. Jokaiseen tulosityksikköön on luotu toiminnan kannalta välttämätön toimintorakenne eli tulosityksikkö sisäl-

tää omat tuotanto-, myynti-, markkinointi- ja kehittämisosastonsa. Toimintorakenteen kautta divisioonan eli tulosityksikön johto hallinnoi omaa tulosityksikköään, kun taas yrityksen korkein johto taas vastaa koko yrityksen ohjaamisesta. Rakenteen avulla pystytään viemään organisaation osiot lähemmäksi markkinoita, jonka pitäisi nopeuttaa ympäristöön reagointia. (Peltonen 2008, 34.)

Taulukko 1. Funktionaalisen ja divisionalisen organisaation edut ja haasteet
(Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 24-32).

	Funktionaalinen	Divisionalinen
Edut	<ul style="list-style-type: none"> - Erikoistuminen - Mittakaava - Työn minimointi - Sisäisen kilpailun minimointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuun hajauttaminen - Lyhyet reaktioajat - Pienemmät mittakaavat - Toiminnan hajautus - Kasvumahdollisuudet - Asiakkaiden ja alueiden parempi huomiointi
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakeskeisyys-, koordinointi- ja kulttuuriristiriidat - Funktioiden riippumattomuus - Kannattavuuden delegointi - Pitkät reagointiajat - Valvonta - Tiedonkulku - Yhteistyö - Yhtenäinen organisaatiokulttuuri - Yhteiset pelisäännöt - Funktioiden väliset kiistat 	<ul style="list-style-type: none"> - Päällekkäinen työ - Etujen hyödyntäminen kaikkialla - Sisäinen kilpailu - ”ei täällä keksitty”-ilmiö - Sisäinen hinnoittelu ja kauppa - Soveltaminen ei kaupalliseen toimintaan - Vallan keskittymisriski - Portfolioiden luonti - Konsernin kilpailukyvyyn säilyttäminen - Synergioiden löytäminen - Painopistealueet - Yhteiset resurssit ja asiat - Arvot ja brändi

Edellä mainittuja organisaatorakenteita hieman erikoisempia ovat matriisi- ja prosessiorganisaatio. Byrokraattisemmat divisioona- ja linjaorganisaatio sopivat paremmin toimintaympäristöön, jossa löytyy vakautta, kun taas matriisiorganisaatio soveltuu toimintaympäristöön, joka asettaa organisaatiolle ja sen toimijoille joustavuus sekä muutokskyisyys vaatimuksia. (Morgan 1989, 64-67.)



Kuvio 6. Matriisiorganisaatorakenne (Peltonen 2008, 36).

Matriisiorganisaatio on tavallaan toimintorakenteen eli funktionaalisen organisaation sekä divisioonarakenteen yhdistelmä. Organisaation yksittäisellä toimijalla on kaksi esimiestä, joista toinen johtaa funktionaalisen osaamisen näkökulmasta, toinen asiakas- tai tuotenäkökulmasta käsin. Eli organisaatorakenteessa on toimintorakenteen päälle rakennettu divisioonarakenne. (Peltonen 2008, 36.)

Perusmatriisiorganisaatiossa on kaksi ulottuvuutta, jotka voidaan määritellä organisaation tarpeiden mukaisesti. Projektien tilalla voi esimerkiksi olla tuoteryhmiä, maantieteellisiä tai liiketoiminta-alueita. Myös monimutkaisia useammasta dimensiosta koostuvia matriisiorganisaatioita voidaan rakentaa, kuten tuote – funktio – maantieteellinen matriisi. (Sy & D'Annunzio 2005, 40.)

Matriisiorganisaation etuina ovat joustava sekä tehokas resurssien jako ja intensiivinen tiedon prosessointi. Tehokkaimmaksi ja toimivimmaksi on tutkimusten perusteella todettu projektimatriisiorganisaatio. Matriisiorganisaatio ja projektioorganisaatio sekä matriisijohtaminen ja projektijohtaminen ovatkin suurelta osin päällekkäisiä käsitteitä. Matriisirakenteen leikkauskohdissa syntyy väkisin vuorovaikutusta, joka synnyttää yhteisymmärrystä. (Ford & Randolph 1992, 269, 273-275.)

Matriisi sopii organisaatiolle, jonka on kyettävä joustavuuteen, vuorovaikutukseen, muutokseen sekä epävarmuuden kestoon toimintaympäristön vaatimuksista johtuen. Toimivan matriisiorganisaation edut – uuden tiedon vastaanottavuus, heikkojen signaalien tunnistaminen, mahdollistavat tällöin muita organisaatorakenteita nopeamman reagoinnin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Ford & Randolph 1992, 273.)

3.1.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on prosessi, jossa muutos toteutetaan hallitusti. Tällöin prosessi sisältää tavoitteen, suunnittelun, viestinnän, toteutuksen, seurannan, henkilöstön sopeuttamisen sekä tarvittaessa korjaavat toimenpiteet. Organisaatorakenteen uudelleen järjestely on onnistuessaan tällainen muutosjohtamisen prosessin avulla kontrolloitu muutos. (Jääskeläinen, ym. 2007, 146.)

Johtamisjärjestelmä on yksi strategian jalkauttamisen kulmakivistä. Johtamisjärjestelmän avainosia ovat muutosjohtaminen sekä kommunikointi viestintäkanavineen. Johtamisen kokonaisuuden ymmärtäminen on esimiehen menestyksen ja omassa työssään onnistumisen kannalta tärkeää. (Niskavaara 2010, 158-159.) Strategisten päätösten sekä ratkaisujen tekemisestä ja onnistumisesta vastaa organisaation johto.

Esimiehen tulee olla itse vastuussa oman yksikkönsä tavoitteiden saavuttamisesta. Tällöin esimies voi ottaa alaisensa mukaan suunnittelutyöhön ja osallistaa osaksi kehittämistä. (Hyppänen 2007, 51.)

Aaltosen mukaan hyvään strategiseen johtamisprosessiin kuuluu henkilöstön osallistaminen. Omista yksiköistä vastaavat johtajat eivät kykene saamaan aikaiseksi halutun suuntaista muutosta omassa yksikössään, mikäli he eivät ole saaneet osallistua kokonaisuuden suunnan määrittämiseen. Osallistamalla organisaation jäsenet tarkastelemaan organisaatiota useista eri näkökulmista saavutetaan johtamisessa osallistavan strategisen johtamisen mukainen tavoitetila. (Aaltonen, ym. 2004, 81.)

”Yksikön johtoryhmä on strategiaproessin minimimiehitys, mutta enemmistössä tapauksia se ei riitä. Johtoryhmässä ei yksinkertaisesti ole riittävästi osaamista, minkä vuoksi vähintäänkin laajennettu johtoryhmä tarvitaan. Mahdollisimman laajaa strategiaryhmää tulisi suosia kahdesta syystä: (Kamensky 2008, 360).

1. Saadaksemme mahdollisimman laaja-alaisesti käyttöön organisaation ydinosaimisen juuret: Tiedot ja taidot, arvot ja asenteet, kokemukset ja kontaktit sekä aineelliset ja aineettomat resurssit.
2. Vain kokemus- ja tunneperäinen oppiminen antavat todellisen ymmärryksen ja sisäistämisen ja mahdollistaa näin strategian viemisen myös käytäntöön.”

Muutos on organisaation jatkuvuuden ja olemassaolon edellytys. Kuitenkin usein nähdään vastakkainasettelu pysyvyyden ja muutoksen välillä – muutos nähdään ja koetaan poikkeustilaksi, jossa ei ole tavoiteltavaa tasapainoa. Ajattelun tulee organisaation kaikilla tasoilla muuttua, koska jatkuva muutos on organisaation jatkuvuuden perusedellytys. (Juholin 2009, 374.)

Salovaaran mukaan klassinen muutosjohtaminen rakentuu seuraavan perusoletuksen varaan: Muutos on ohjattavissa suunnitellusti ja sitä varten tarvitaan visio sekä muutosjohtaja. Muutoksella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että nykytilasta asioiden tulisi jonkun tai joidenkin mielestä muuttua. Muutos on saavutettu ja pysyvä vasta, kun uusi tila on stabilisoitu. (Salovaara 2011, 16-23.) Toimenpiteiden eli johtamisen keskeisenä tavoitteena on muutosjohtamisessa löytää ja hallita muutosta siten, että organisaatio kehittyy jatkuvasti, mutta sen toiminta pysyy samanaikaisesti häiriöttömänä. (Haapalainen 2005, 24.)

Arto Hiltunen (65-66) toteaa kirjassaan: Johtamisen taito, kaiken johtamisen olevan muutosjohtamista, koska kaikella johtamisella pyritään aina muuttamaan jollain tavalla johdettavan toimintaa. Alainen kokee muutoksen aina kuitenkin yksilöllisesti ja tämä onkin johtajalle haaste, jota vielä vaikeuttaa taipumuksemme ajatella siten, että muut kokevat ja tietävät asiat samalla lailla kuin me itse.

Menestyvässä organisaatiossa luodaan henkisesti merkityksellistä sekä mielekästä tekemistä, tarkastelemalla rinnakkain organisaation ja sen toimijoiden tarpeita. Käytännössä organisaation sekä sen toimijoiden arvojen, resurssien ja tavoitteiden tulisi yhdistyä.

(Isoaho 2007, 47.) Henkilöstön kohtelun tulisi perustua oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Tämä on mahdollista pyrkimällä tasapainoon selkeällä, neuvovalla ja suoralla johtamisella, huomioiden samalla tarpeet sekä halut. Arvovaltaisessa johtajuudessa korostetaan myös selkeää suuntaa. Henkilöstölle on luotava tunne muutoksen välttämät-

tömyydestä. Kun ihmiset on saatu uskomaan, että muutoksen on tapahduttava, se tapahtuu. (Green 2007, 92, 231.) Collinsin mukaan ensin johdetaan ihmisiä sitten asioita. Siksi on ensin kysyttävä kuka ja vasta sitten mikä. (Collins 2005, 72.)

3.1.4 Yhteenveto teorioista

Organisaatiot ovat ihmisistä muodostuneita ryhmiä, jotka työskentelevät ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation liittyy aina sille ominaiset arvot, tavat ja säännöt. Organisaatioita käsittelevät teorialat ovat muodostuneet ajan saatossa, ottaen vaikutteita kulloisestakin aikakaudesta. Tästä syystä jokaiseen teoriaan liittyy vahvuuksia ja heikkouksia. Organisaatio on useasta tekijästä koostuva kokonaisuus ja tästä syystä sitä uudistaessa on rakenteen lisäksi myös uudistettava työkokonaisuudet, päätöksenteko, viestintä sekä organisaatiossa tapahtuva kehittäminen.

Organisaatiorakenteella tarkoitetaan pohjimmiltaan sitä, miten organisaation henkilöt johtajan mielestä tulisi järjestää parhaan mahdollisen tehokkuuden ja laadun saavuttamiseksi. Rakenteellisia ratkaisuja teorialat tarjoavat runsaasti ja jokainen niistä sisältää hyviä ja huonoja puolia. Funktionaalinen keskittyy organisaation perustehtäviin, divisionaalinen tulosityksiköihin ja matriisi on näiden yhdistelmä. Rakennetta valittaessa tulee muistaa organisaation perustehtävien lisäksi se, että organisaatiorakenne on samalla vahva signaali organisaation arvoista ja tärkeysjärjestyksistä.

Muutosjohtaminen on suunniteltu ja johdettu prosessi, jonka avulla organisaatiossa tapahtuvat muutokset saadaan sujuvasti toteutettua. Muutosta voidaan pitää organisaation olemassa olon edellytyksenä. Muutosjohtaminen rakentuu tavoitteen asetannasta, suunnittelusta, viestinnästä, toteutuksesta, seurannasta, henkilöstön sopeuttamisesta sekä tarvittaessa korjaavista toimenpiteistä. Muutos on saavutettu vasta kun tavoiteltu muutostila on saatu stabilisoitua organisaatioon. Muutosjohtamisen tulee olla oikeudenmukaista sekä tasa-arvoista ja siinä pitää pyrkiä saattamaan organisaation sekä henkilöstön arvot, resurssit ja tavoitteet yhtenäisiksi.

3.2 Teoria konstruktion rakentamiseksi ja implementoimiseksi

Tämä teoriaosio luotiin talvella 2012. Tässä olevilla teorioilla täydennetään tutkimuksen 1. perustana olevia teorioita, tutkimuksen myötä tulleiden tarpeiden mukaisesti, sekä laajennetaan teoriaa konstruktion rakentamiseksi sekä sen implementoinnin onnistumiseksi. Organisaatioteorioita laajennetaan organisaatiokulttuureja sekä tiimiorganisaatioita käsittelevillä teorioilla. Muutosjohtamista syvennetään muutosprosessin, muutosvastarinnan, muutoksen hallinnan sekä muutosviestinnän teorioilla. Lisäksi muutosviestinnän toteuttamiseksi sekä tutkimuksen 2. toteuttamiseksi esitellään viestinnän toteuttamiseen ja arviointiin liittyviä teorioita. Alalukujen jälkeen on lyhyt yhteenveto teorioista.

3.2.1 Organisaatiokulttuurit

1980-luvulla huomattiin organisaatioissa ilmenevän asioita ja ilmiöitä, joita olemassa olevilla teorioilla ei pystytty selittämään. Kun asiaa pyrittiin tutkimaan, havaittiin, että organisaatioilla on oma sisäinen todellisuutensa, joka organisaation muodollisista teki-
jöistä riippumatta, ohjasi ajattelua, käyttäytymistä ja valintoja organisaatiossa. Tätä nä-
kymätöntä, vaikeasti lähestyttävää sisäistä todellisuutta alettiin kutsua kulttuuriksi ja
nopeasti sen ympärille rakentuivat teorit, jotka käsittelivät organisaatioita kulttuureina.
(Harisalo 2008, 264.)

Organisaatiokulttuurin perustana on uskomus: Kun jokin asia on laajasti omaksuttu, on se myös yleisesti hyväksytty, kiistaton ja luonnollinen osa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuriteorioilla pystytään myös selittämään, miksi hatara intuitioon perustuva hy-
poteesi jostakin, muuttuu ajan kuluessa kyseenalaistamattomaksi totuudeksi organisaa-
tion kulttuurissa. Kun ymmärtää organisaatiokulttuurin laajalti omaksutuksi organisaa-
tion syvärakenteeksi voidaan määritellä organisaatiokulttuuri ajatteluksi, toiminnaksi
sekä valintamenetelmäksi seuraavan määrittelien selityksen mukaisesti: (Harisalo 2008, 266-267.)

1. Ajattelu

a. Kulttuuri ohjaa ajattelua, arvostuksia ja huomiointia

- i. Ajattelu on syyseuraussuhteiden tunnistamista ja käyttämistä
- ii. Se on asioiden arvostamista toisten edelle

- iii. Se on toisten asioiden huomioimista ja toisten asioiden jättämistä huomioitta

2. Toiminta

- a. Kulttuuri ohjaa käyttäytymistä
 - i. Miten aikakäsitys hahmotetaan ja miten sitä käytetään
 - ii. Tehdäänkö yksi asia vai montaa asiaa kerrallaan
 - iii. Tehdäänkö yhteistyötä
 - iv. Suositaanko vastavuoroisuutta vai vastakkainasettelua

3. Valinnat

- a. Kulttuuri ehdollistaa valinnan mahdollisuuksia ja tekijöitä
 - i. Monimutkaisuus vähenee
 - ii. Valintojen tekeminen tehostuu
 - iii. Ainutkertaisuus vähenee
 - iv. Valitsemisesta tulee rutiinia
- b. Arvot ovat organisaation tärkeänä pitämiä selväsanaisia valintoja

Jokaisessa organisaatiossa on omat kulttuuriset erityispiirteet. Kulttuurin pysyvyys ja vahvuus on suoraan verrattavissa organisaation ikään sekä sen johdon ja avainhenkilöiden työhönsä tehtävissään. Kulttuuri rakentuu ajan kuluessa, mutta myös kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Kulttuuri syntyy ja kehittyy organisaatiossa arvojen, hierarkian, käyttäytymisnormien sekä toimintamallien myötä ja ilmenee puhutteluissa, tervehtimisessä, johtamistavoissa, kokous- ja tiedotuskäytännöissä eli yrityksen tavoissa toimia. Kulttuuria voidaan jossain määrin johtaa johdon toimenpiteillä, esimerkin avulla, mutta vaikutus on vähäistä, koska suurin osa kulttuurista syntyy epävirallisten menetelmien kautta, yksittäisten vaikuttajien toimesta, vuorovaikutuksessa ja kollektiivisten kokemusten kautta. Äkilliseen kulttuurimuutokseen tai kahden erilaisen kulttuurin yhdistämiseen ei kannata ryhtyä, koska tällöin ottaa merkittävän riskin. Riski syntyy siitä, että kulttuurin tärkein rakentaja on vuorovaikutus ja tällöin sen muuttaminen vaatii erittäin voimakasta vuorovaikutusta sekä paljon aikaa. Kulttuuria voi yrittää aistia keskusteluilla johdon sekä henkilöstön kanssa tai sitten sitä voi selvittää kvalitatiivisilla ryhmähaastatteluilla. (Hiltunen 2011, 205-206.)

Organisaatiokulttuuri voi ilmentyä vahvana tai heikkona. Vahvan kulttuurin arvot, perusolettamukset ja konkreettiset tulokset tukevat toisiaan ilman ristiriitoja. Vahvan kulttuurin ajattelua, toimintaa ja valintoja ohjaavan vaikutuksen ansiosta organisaatiossa tarvitaan vähemmän johtamista, ohjausta ja valvontaa. Heikossa kulttuurissa sen perustekijät ovat ristiriidassa keskenään ja muutenkin heikkoja. Heikkous ja ristiriitaisuus vaikeuttavat niiden hyväksyntää ja niiden mukaan toimimista. Tällainen kulttuuri johtaa henkilöstön epäilemään, kritisoimaan, suhtautumaan välinpitämättömästi ja jopa kieltämään koko organisaatiokulttuurin. Lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttaa ajan saatossa mahdollisesti syntyvät alakulttuurit, jotka voivat olla joko yhtenäiskulttuuria täydentäviä ja vahvistavia tai heikentäviä, jotka aiheuttavat konflikteja kulttuurien välille. (Harisalo 2008, 270-271.)

Organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii, että ihmiset ovat alkaneet toimimaan uudella tavalla. Kulttuurin muuttaminen vaatii tuloksia ja paljon viestintää. Ihmisten on itse koettava ja nähtävä uusien toimintamallien tuottamat hyödyt sekä ymmärrettävä syy-seuraussuhde uusien toimintamallien ja tulosten välillä. Tämä vaatii käytännön johtamisessa paljon tukea ja ohjeita sekä tarvittaessa, jopa avainasemassa olevien henkilöiden vaihtamista. (Kotter 1996, 136-137.)

Organisaation muutokselle on väistämätöntä ja välttämätöntä käydä läpi kollektiiviset oppimisen sekä poisoppimisen prosessit. Organisaatiossa toimivien ihmisten on opittava uusia tietoja sekä taitoja ja samalla poisopittava joistakin asioista muuttuakseen. Organisaatio ja sen kulttuuri ei voi muuttua ennen kuin sen ihmiset ovat muuttuneet. (Rampersad 2004, 253.)

Organisaatiokulttuurilla on mahdollista suunnata ihmiset samaan suuntaan ajattelun, toiminnan ja valintojen kautta. Kulttuuria on kuitenkin vaikea muuttaa, koska ihmiset menevät osaksi valitsemaansa kulttuuria ja sopeutuvat siihen pystymättä muuttamaan sitä. Organisaatiokulttuuria voidaan jopa pitää riippumattomana sen puolesta työtä tekeviin ihmisiin nähden, lisäksi kulttuurin kehitys on yleensä niiden hidasta, että sitä tuskin huomaa. Toisen näkökulman mukaan organisaatioilla on kulttuuri, jota ne muokkaavat sekä kehittävät toimintaympäristössä selviytyäkseen. Tällöin kulttuuri on johtamisen tulosta ja vaatii jatkuvaa seuraamista ja johtamista. Johtamattomuus aikaansaa

vahvan kulttuurin muuttumisen heikoksi. Kulttuurin muuttaminen on mahdollista, vaikkakin vaativaa. (Harisalo 2008, 272-273.)

Hamelin mukaan johtamisen ja organisaation uudistamisen haasteita ovat muun muassa (Hamel 2009, 87):

1. Miten johtamista voidaan vähentää ja työntekijöiden vapautta lisätä ilman että järjestys, kurinalaisuus ja keskittyminen kärsivät?
2. Miten luodaan organisaatio, jossa yhteenkuuluvuus perustuu yhteisöllisyyden tunteeseen eikä byrokratiakoneiston voimaan?
3. Miten organisaation työntekijät saadaan antamaan huipputason työpanos, yhteiseen tehtävään sitoutumisen avulla?

Matriisiorganisaatio vaatii toimiakseen avointa sekä muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin organisaatio sopeutuu matriisiin. Matriisiorganisaatioon siirtyminen tulee kohtaamaan runsasta muutosvastarintaa, mikäli sitä yritetään toteuttaa organisaatiossa, jonka kulttuuri ei ole sille sovelias. Organisaatiokulttuuri tulisiikin muuttaa ensin, mikäli organisaatio on ollut byrokraattinen, vuorovaikutukseltaan minimalistinen, vähäisen muutoshistorian omaava tai runsaista ylös-alas raportointilinjoista rakentunut. (Ford & Randolph 1992, 282-283.)

3.2.2 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatio on organisaatorakenne, joka on kehittynyt ajan myötä työn vaativuuden ja luonteen muutoksen myötä. Organisaatiot tarvitsevat nopeammin toimivia ongelmanratkaisuyksiköitä, joilla on korkeat tavoitteet. Tiimiorganisaatio voidaan rakentaa useista asiantuntijatiimeistä, jotka mahdollistavat usean henkilön asiantuntijuuden sekä hyvien ominaisuuksien hyödynnettävyyden nopeasti. Tiimeistä muodostuu yhdessä toimiva kokonaisuus, tiimiorganisaatio. Tiimissä sekä tiimiorganisaatiossa työskenteleminen ja toimiminen luovat henkilöille myös haasteita. Heidän on kyettävä ryhmätyöskentelyyn. Perinteisempiin työskentelymuotoihin tottuneet saattavat tuntea suurta stressiä sekä suorituspainetta tiimille annetun tehtävän sekä ryhmäpaineen johdosta. Tiimiorganisaatiossa henkilön vastuu on korostuneempaa ja ylhäältä tuleva johtaminen vähäisempää. Tiimiorganisaation alkutaipaleella ilmeneviä ongelmia voidaan

vähentää johdon toimesta huolellisella oikeiden henkilöiden valitsemisella sekä antamalla ryhmälle aikaa ryhmäytyä ja tottua ryhmätyöskentelyyn ennen kunnollisen tiimityöskentelyn aloittamista. (Matikainen 2004, 3-5.)

Tiimit muuntavat toiminnassaan organisaation tarkoituksen ja päämäärät käytännönsä suoritusavoitteiksi. Tämä mahdollistaa, tiimien avulla tapahtuvan, lyhyen tähtäimen suoritusavoitteiden sekä organisaation jatkuvan oppimisen ja kehittämisen integraation. Tiimi kehittää taitojaan suoritusavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin oppimisesta tulee jatkumo, joka johtaa oppivan organisaation syntymiseen. (Katzenbach & Smith 1993, 5.)

Oppivaa tiimiorganisaatiomallia voidaan pitää ideaalimallina, mikäli tavoitellaan organisaatiossa toimintaa, joka ohjaa kehittämistä ja oppimista. Tällaisessa organisaatiossa sen toimijat pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan omaa kapasiteettiaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset oppivat yhdessä, laajentavat ajattelumallejaan sekä tavoittelevat yhteisiä päämääriä. (Senge 1990, 3, 11.)

Senge rakentaa oppivan organisaation periaatteen viiden tukijalan varaan:

1. Systeemiajattelu (Senge 1990, 68-71).
 - a. Vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen
 - b. Taustarakenteiden hahmottaminen
2. Henkilökohtainen hallinta (Senge 1990, 141,168).
 - a. Kompetenssi
 - b. Luova elämänsenne
 - c. Todellisuuden selkeä ja realistinen tulkinta
 - d. Tavoitteiden ja visioiden jatkuva kohdentaminen
3. Ajattelumallit (Senge 1990, 174-176).
 - a. Aikaisempien tietojen ja kokemusten käyttö
 - b. Kehittyneet tulkinnat sisäisistä tapahtumista ja asioista
4. Jaettu visio (Senge 1990, 203-218).
 - a. Yhteisen identiteetin luominen
 - b. Toimintojen suuntaaminen

- c. Energialähde oppimiselle
- 5. Tiimioppiminen (Senge 1990, 233-237).
 - a. Kyky toimia yhdessä
 - b. Yhdistää tiimin jäsenten potentiaali
 - c. Jakaa opitut asiat muihin tiimeihin

Tiimien toiminta rakentuu sen jäsenten osallistumiseen, avoimeen tiedon kulkuun sekä tiimien vallan lisäämiseen. Lawlerin (1992, 90-96) mukaan työtiimien toiminta rakentuu seuraavien periaatteiden varaan:

- Tiimi kontrolloi prosessia, panoksia sekä tuotoksia
- Tiimi vastaa prosessinsa päätöksenteosta
- Tiimiin kuuluvat kaikki prosessin tai toimialan henkilöt
- Jäsenet koulutetaan useisiin tiimin tehtäviin
- Jäsenet hoitavat osan aiemmin johdolle kuuluneista tehtävistä
- Johdon tehtävä on antaa palautetta ja tukea kehittymistä
- Kokoukset, joissa tarkastellaan tuloksia ja prosesseja sekä sovitaan aikatauluja, ovat olennainen osa tiimin toimintaa
- Palkitseminen perustuu tiedon ja osaamisen karttumiseen

Tiimiorganisaatiossa sen yksittäinen toimija on aina useamman tiimin jäsen, koska suoritusyksiköt sijoittuvat toistensa sisään. Toimija on siis oman tiiminsä jäsenyyden lisäksi jäsen myös laajemmassa suoritusyksikössä. Yksittäistä tiimiä laajempaa kokonaisuutta koskevia päätöksiä tehtäessä, on asia käsiteltävä laajemmin kaikkien asiaa koskettavien tiimien edustajien kanssa. Tällöin myös tiedon leviäminen tiimistä toiseen vahvistuu. Tyypillisesti tiimiorganisaatiossa toimintavalta ei ole täysin sidottu hierarkiseen asemaan organisaatiossa, vaan henkilöitä voidaan sijoittaa heidän osaamisensa eli asiantuntijuutensa perusteella niihin tiimeihin, missä asiantuntemuksesta on paras hyöty. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 50-52.)

Tiimit tarvitsevat toimiakseen johtajan, tiimin vetäjän. Tämän tehtävänä on koordinoida toimintaa, kouluttaa tiimiläisiä, luoda yhteishenkeä sekä tukea ja motivoida tiimiläisiä. Vetäjänä voi toimia entinen esimies tai yksi tiimin jäsenistä. Tehtävä voidaan myös

jakaa, jolloin kuka hyvänsä tiimin jäsenistä voi olla vuorollaan esimiesasemassa. (Jutila 1996, 41-45.)

3.2.3 Muutosprosessi

Muutosprosessilla tarkoitetaan prosessia, jolla tavoitellaan pysyvää muutosta organisaatiossa. Prosessia viedään eteenpäin muutosjohtamisen avulla. Prosessin ja muutosjohtamisen onnistuminen rakentuu suunnittelusta, viestinnästä, osallistumisesta sekä sitoutumisesta. Muutosprosessi voi merkitä pienin askelin tapahtuvaa jatkuvaa muutosta tai yhdellä kertaa tapahtuvaa suurta radikaalia muutosta. (Kamensky, ym. 2005, 57)

Organisaatio on valmisteltava muutokseen. Valmistelu nojaa avoimeen tiedottamiseen sekä vuorovaikutukseen, jossa viestitään syyt, tavoitteet, toimintatavat ja tiimiytymisen vaikutukset sekä kuunnellaan henkilöstön mielipiteitä ja annetaan positiivista palautetta osallistumisesta. Muutosta käynnistävän tahon tulee omalla toiminnallaan valmentaa henkilöstöä muutokseen uusien roolimallien sekä periaatteiden käytännön toteuttamisen avulla. Tämä vaihe vaatii riittävästi aikaa sekä kärsivällisyyttä johdolta. (Jutila ym. 1996, 28-29.)

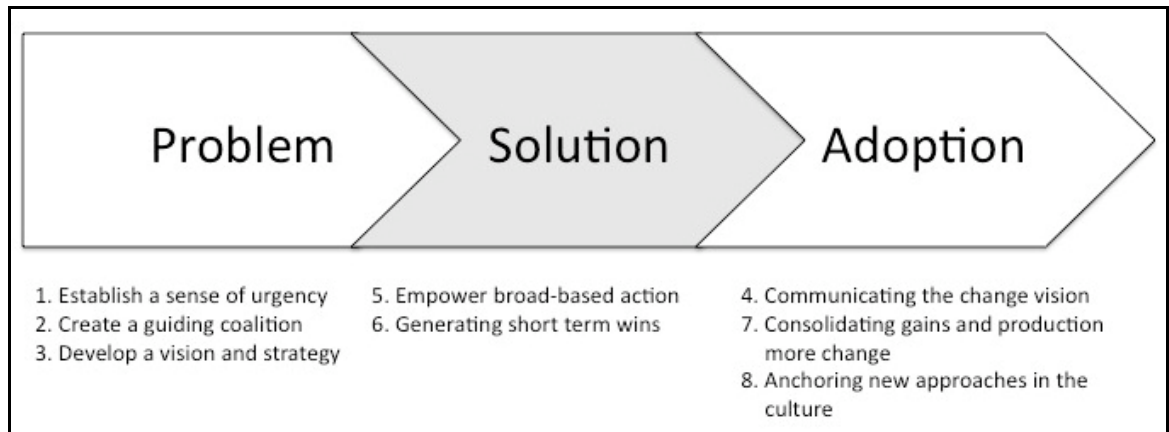
Kuten kaikille projekteille, organisaatiomuutokselle tulee määrätä projektiryhmä toimintasuunnitelmiseen. Organisaatiomuutosta voidaan pitää erittäin mittavana projektinä, koska siinä vaikutetaan monien ihmisten asemaan sekä koko organisaation valtasuhteisiin. Tärkeää on, että esimiehet johtavat sekä ottavat vastuun muutoksesta, eivätkä ulkoista sitä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 145.)

Welchin mukaan muutoksessa ei saa menettää malttiaan. Muutosprosessi on hallittavissa neljän käytännön avulla. (Welch 2006, 146).

- Muutoksille on esitettävä järkevät perustelut.
- Rinnalle on hankittava oikeat ihmiset.
- Vastustajista on hankkiuduttava eroon.
- Jokaiseen tilaisuuteen on tartuttava.

Edgar H. Schein on kehittänyt Kurt Lewinin muutosprosessin dynamiikka mallin pohjalta oman mallinsa. Scheinin organisaatio muutoksen mallissa muutosprosessi etenee kolmivaiheisesti: (Schein 2010, 299-307)

1. Sulattaminen (Muutoksen vaatiman motivaation synnyttäminen)
 - a. Vallitsevan tilanteen kyseenalaistaminen esimerkiksi tyytymättömyyden, uhkan, koulutuksen tai fuusion johdosta.
 - b. Syyllisyyden ja ahdistuksen tunteminen.
 - c. Psykologisen turvallisuuden tunteen syntyminen.
2. Kognitiivinen uudelleen järjestely (Käsitteiden muuttuminen)
 - a. Realistinen muutokseen suhtautuminen ja jäljittely.
 - b. Uuden tutkistelu.
 - c. Oppiminen yrityksen ja erehtymisen kautta.
3. Vakiinnuttaminen (Käsitteiden ja merkityksien sisäistäminen)
 - a. Muutoksen yhdistäminen oman identiteettiin ja tekemiseen.
 - b. Muutoksen yhdistäminen toimintaympäristössä vallitseviin suhteisiin.



Kuvio 7. Kotterin 8-askeleen malli suurten muutosten aikaansaamiseksi (Kotter 1996, 21).

Harrisonin toteaa suuren muutoksen vievän aikaa. Muutosstrategia on muodostettava tavoitteiden ja kulttuurin mukaisesti, keskittyen välietappeihin sekä huomioiden aikataulutuksen realistisuuden. (Harrison 1993, 215.)

Kotterin (2009, 144) muutosjohtamisen malli:

1. Muutostahto:
 - a. Riittävän monen on ymmärrettävä muutostarve ja haluttava toimia sekä tunnistettava tilaisuudet ja uhkatekijät.
2. Ohjaava tiimi:
 - a. Muutostahto mahdollistaa nopeasti kriittisten asioiden määrittämisen sekä vahvojen ja sitoutuneiden tiimien kokoamisen, jotka pystyvät työmäärästä riippumatta toteuttamaan muutoshankkeen.
3. Visiot ja strategiat:
 - a. Toimivat tiimit löytävät oikean vision ja strategiat ydinongelmien ratkaisemiseksi.
4. Kommunikaatio:
 - a. Muutostahtoisilla tiimeillä on tarve levittää eli kommunikoida visiotaan ja strategiaansa eteenpäin, intensiivisesti, sitouttaen avainhenkilöt ja saaden heidät levittämään muutostahtoa.
5. Valtauttaminen:
 - a. Muutoshalukkaat henkilöt pyrkivät, vastaan tulevista esteistä huolimatta, antamaan sitoutuneille henkilöille heidän tarvitsemansa riittävät päätös- sekä vaikuttamismahdollisuudet ja samalla edistävät yhteisen vision toteutumista.
6. Nopeat tulokset:
 - a. Arvostelua ja muutosvastarintaa pystytään vaimentamaan, muutostiimien ohjattaessa valtautetut ihmiset saavuttamaan lyhyen aikavälin, näkyviä tuloksia.
7. Perään antamattomuus:
 - a. Tavoitteesta, muutoksesta ei luovuta ennen kuin se on saavutettu. Vääntöä lisätään, toimintaa kohdennetaan ja organisaation ei anneta luisua itsetyytyväisyyden tunteeseen.
8. Muutoksen lukitseminen:
 - a. Muutos ja sen seuraukset kytketään organisaation rakenteisiin, järjestelmiin sekä toimintakulttuuriin.

Kulttuurin huomiotta jättäminen on virhe. Kuitenkin analyyttisesti ja taloudellisesti ajattelevat asiantuntijat siihen usein syylistyvät, koska pitävät sosiaalisia normeja sekä arvoja liian pehmeinä asioina. Kotterin mukaan organisaatioiden muutosjohtamisen virheet tapahtuvat yleensä seuraavista syistä: (Kotter 1996, 13.)

1. Liiallinen tyytyväisyys nykytilaan.
2. Perustettava tiimi ei ole tarpeeksi vahva.
3. Vision merkitys aliarvioidaan, sen esteitä ei poisteta, eikä siitä kommunikoida tarpeeksi.
4. Lyhyen aikavälin voittoja ei saada.
5. Lopullisen päämäärän saavuttamista juhlietaan liian aikaisin.
6. Muutoksia ei kytketä osaksi kulttuuria.

Edellä mainituista syistä johtuen toteutus ontuu, synergiat eivät toteudu, aikaa ja rahaa kuluu liikaa, eikä toivottuja tuloksia saavuteta (Kotter 1996, 13).

Salaman (2007, 137-158) kyseenalaistaa hyvin suunnitellun muutosprosessin aineellisen onnistumisen ja painottaa epäonnistumisen syiden selvittämistä. Johto suunnittelee muutoksen ja tähän vaikuttavat johdon omat teoriat sekä käsitykset organisaation logiikasta ja dynaamisuudesta. Implementoinnin ja operatiivisten toimien sijaan johdolle tulisi palauttaa heidän roolinsa muutosagentteina. Tämä saavutetaan keskittymällä muutoksen suunnitteluun ja siihen sisältyviin oletuksiin, tietoon sekä logiikkaan. Tällöin pystytään keskittymään päätöksen tekoon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

3.2.4 Muutosvastarinta ja muutoksen hallinta

Muutosvastarinta on luontainen reaktio, joka johtuu muutoksen kokemisesta uhaksi. Muutos ja tällöin myös siihen liittyvät uhkat ja kriisit ovat yksilöllisiä, koska henkilöt tarkastelevat muutosta omasta näkökulmastaan, johon liittyvät myös henkilön kokemukset ja perimä. Muutosvastarinnan ja muutoksen hallinnan kannalta johtajan tekemä suurin virhe on olettaa, että kaikki organisaatiossa tietävät ja ajattelevat samalla tavalla kuin johtaja itse. Yleensä ihmiset reagoivat uhkatilanteeseen kolmella eri tavalla: Hyökkäämällä, pakenemalla tai jähmettymällä. (Hiltunen 2011, 65-74)

Muutos on osa päivittäistä elämäämme. Yksityis- ja työelämän muutokset noudattavat samaa logiikkaa, vaikka koemme yksityiselämän muutokset yleensä dramaattisimmiksi. Merkittävin ero näiden muutosten välille syntyy roolistamme muutoksen keskellä - yksityiselämässä voimme usein päättää muutoksesta, kun taas työelämässä muutokset tapahtuvat usein henkilön tahdosta riippumatta. Yksityiselämän muutoksessa saamme päättää muutoksesta, sen toteuttamisesta ja siihen tottumisesta. Työelämän muutokset lähtevät liikkeelle, joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista syistä ja tarpeista. Kommunikoimalla henkilöstölle, on näiden helpompi ymmärtää organisaation ulkoisten haasteiden vaikutukset organisaatioon. Koemme kuitenkin jokainen muutoksen yksilöllisesti ja organisaation johdon tulisi toiminnassaan ymmärtää tämä. Muutoksen kokeminen vaihtelee persoonan mukaan. Sama asia voi olla toiselle järjestelykysymys, mutta laittaa toisen elämän päälaelleen. Ymmärtämällä muutoksekokemuksen yksilöllisyys ja osallistamalla henkilöstö muutokseen on muutos paremmin johdon hallittavissa. (Moisalo 2011, 229-230.)

Olennaista on ymmärtää organisaation muutosvastarinta sekä tiedostaa millaista johtamista muutoksen läpivienti vaatii. Tehdyt virheet voivat olla kohtalokkaita koko muutoksen kannalta. Tästä syystä mahdollisten virheiden tiedostaminen ja niihin varautuminen saattaa ehkäistä virheiden toteutumisen, tai ainakin lieventää niiden vaikutuksia, ja tästä syystä olla kriittistä koko muutosprosessin toteutumisen kannalta. (Kotter 1996, 14.)

Pienikin muutos voi olla stressi- tai häiriötekijä. Organisaation kriittiseksi menestystekijäksi voidaankin nostaa muutoksen ymmärtäminen ja hallinta. Tähän päästään hiljaisen tiedon hyödyntämisen, jatkuvan oppimisen sekä joustavuuden avulla. (Koskinen 2003, 30.) Muutosvastarintaa ei voi poistaa, mutta sitä voi hyödyntää. Se on normaalia, luonnollista ja inhimillistä toimintaa kyseisessä tilanteessa ja tästä syystä se ei ole pelkästään, yleisen oletaman mukaan, henkilöstön ongelma vaan myös organisaation johto voi kokea sitä muutostilanteessa. Maailman muutoksesta johtuen organisaation tavoitteet tai niiden määritelmät eivät ole pysyviä. (Kasvi 2010.)

Muutosvastarintaan liittyvät vastustusreaktiot voivat lamaannuttaa ja estää koko muutoksen. Onnistuneella muutosjohtamisella pyritäänkin vähentämään ja hallitsemaan tätä

reaktiota. Muutosjohtamisessa tulisi kyetä tunnistamaan ja reagoimaan ajoissa kuuteen muutosvastarinnan vaiheeseen. Nämä muutosvastarinnan vaiheet ovat. (Rampersad 2003, 256.)

1. Passiivisuus
2. Kieltäminen
3. Viha
4. Neuvottelu
5. Masennus
6. Hyväksyntä

Passiiviseen ja masennusvaiheeseen johdon toimenpiteeksi riittää yleensä kuuntelu, mutta muissa vaiheissa tulisi käyttää tiukempia toimenpiteitä henkilöiden siirtämiseksi seuraavaan vaiheeseen. Muutosvastarintaisten henkilöiden hallitsemisen ohessa on erittäin tärkeää pitää muutoksen puolesta olevat henkilöt mukana muutosprojektin eteenpäin viennissä. (Rampersad 2003, 256.) Organisaation luottamuksen saavuttaminen ja säilyttäminen on vaikeissa muutostilanteissa esimiesten keskeinen tehtävä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21). Muutosta vastustavia esimiehiä ei organisaatiossa tulisi olla. Johdon on varmistuttava tästä. Lisäksi johdon on viestittävä visio, jota organisaatiorakenne tukee sekä annettava ihmisille valta muutoksen aikaansaamiseksi. (Kotter 1996, 99-100.)

Luottamus synnyttää organisaatiossa avoimuutta. Luottamuksen ja avoimuuden lisäksi organisaation yksilöiden ja tiimien muutoskykyä voidaan parantaa arvostuksella, johdonmukaisuudella, vaikeiden kysymyksien selvittämisellä, huolenpidolla, vastuullisuudella sekä rehellisyydellä eli niin sanotuilla ”vanhoilla hyveillä”. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 301.) Mikäli henkilöstöä ei oteta mukaan muutokseen, voi muutos epäonnistua tai myöhästyä. Henkilöstön kanssa tehdyn yhteistyön kautta löydetään ne keinot, joilla hallitaan muutosprosessin toteutumisen uhkia ja samalla osoitetaan, että jokainen voittaa muutoksen toteutumisen myötä. (Mauborgne & W. Chan 2005, 137.)

Organisaatiossa pitää pyrkiä positiivisen tunnetilan saavuttamiseen. Omien tunteiden tiedostaminen on tärkeää, koska se on olennaista muutoksessa. Johdolla tulisi aina olla

aikaa kuunnella, miten organisaatio tuntee onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Lyhyistäkin tapaamisista on hyötyä ja niillä on merkitystä, koska samalla avautuu myös mahdollisuus ihan vaan jutella, joka onkin usein paras keino muutoksen hallinnassa. Kun johto ymmärtää tämän epäonnistumisen todennäköisyys pienenee ja henkilöstö kokee johdon suojelevan heitä. (Ponteva 2010, 28-29.) Muutosvaiheessa ihmiset ovat yleensä hämmentyneitä. Kertomalla heille oikeat suuntaviivat ajattelulle ja toiminnalle sekä mikä toiminnassa pysyy edelleen ennallaan, pystytään tätä ongelmaa minimoimaan. (Hiltunen 2011, 197.)

Johdolla on keskeinen asema muutoksessa. Heidän tehtävä on kantaa vastuuta sekä käyttää niitä menetelmiä, joilla muutoksessa mennään eteenpäin. Henkilöstön sitoutuminen ja muutoksen hyväksyntä riippuvat siitä, miten he ovat ymmärtäneet asian eli muutoksen. Avainasemassa on johdon viestintä. Epäselvällä ja ristiriitaisella viestinnällä johto aiheuttaa ainoastaan hämmennystä sekä epäluottamusta. Hyväkään viestintä ei välttämättä riitä, vaan henkilöstön olisi kyettävä tuomaan esille omia mielipiteitään sekä vaikuttamaan muutoksen toteutumiseen. Sitoutuminen muutokseen vaatii jatkuvia näyttöjä muutoksen onnistumisista sekä etenemisestä. Tämä vaatii tiedottamista, jossa samalla tuodaan esiin myös toimintatapojen muutokset sekä näiden muutosten tuottamat tulokset. (Juholin 2009, 324-325.)

Tunnistamalla alaisten sisäisen motivaation sekä kehittämällä heidän hyvinvointia ja osaamista, esimies synnyttää muutosintoa alaisissa. Johto ja esimiehet voivat tukea organisaation muutosprosessia viestimällä yhdessä muutoksen myönteisyyttä. (Ponteva 2010, 18-21)

Yksilöllä on myös vastuu ottaa selkoa muutostilanteesta, eikä jäädä vaan odottamaan esimiesten kommunikointia. Esimiehillä on oma vastuunsa omasta yksiköstään ja siihen liittyvistä asioista. Epäselvässä tilanteessa esimiehetkin voivat pakoilla vastuutaan ja piiloutua johdon taakse. Muutosprosessin hallinnan kannalta on tärkeää, etteivät nämä vastuut menisi sekaisin. (Juholin 2009, 325.)

Kestin mukaan ihminen hakee puuttuvan tiedon jostain ja pyrkii täyttämään tietoja yhdistämällä ne aukot, joita omaan elämään liittyen on. Nämä tulkintojen pohjalta tehdyt

tiedot jäsennetään päässämme ja tämän jälkeen muodostunutta kuvaa on merkittävästi vaikeampi muuttaa. Näistä syistä on tärkeää, että oikea tieto tavoittaa henkilöstön ajoissa eli ennen kuin he muodostavat näkemyksensä väärän tiedon pohjalta. Väärän tiedon pohjalta tapahtuva spekulointi syö lisäksi organisaatiossa aikaa ja motivaatiota. (Kesti 2010, 138.)

3.2.5 Muutosviestintä

Muutosviestintä on yksi viestinnän muodoista. Sen tulisi olla vuorovaikutteista sekä osallistavaa ja siinä pitäisi painottaa muutosta. Muutosviestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin. (Juholin 2009, 388.)

- Ennakointi
- Suunnittelu
- Toteutus
- Arviointi

Muutosviestintä-käsitteen relevanttisuus voidaan nykyisin kyseenalaistaa, koska sen rajatavalliseen arkiviestintään on hämärtynyt. Muutosviestintään voidaan suhtautua, kuten normaaliin päivittäiseen viestintään, jonka tavoitteet ovat vain asetettu organisaation liiketoiminnan ymmärryksen parantamiseksi. Tarkemmin viestintää havainnoidessa voi huomata kaiken viestinnän oikeastaan olevan jonkinlaista käynnissä olevan muutoksen viestintää, eikä mitenkään erityisesti omana alalajina esiintyvää muutosviestintää. Muutosviestintää voidaan pitää osana organisaation strategista viestintää. Kuitenkin viestinnällä on oma avainasemansa muutoksessa. Sen avulla tulkitaan ja toteutetaan muutosta, vaikuttamalla esimerkiksi organisaation henkilöstön ilmapiiriin, motivaation sekä organisaation suuntaan kokemaan luottamukseen. Ennakoivalla ja inhimillisellä viestinnällä edistetään koko organisaation sitoutumista organisaation muutoksiin. Erityisesti sisäisellä viestinnällä on merkitystä onnistuneessa viestinnässä organisaation muutoksen kannalta. (Heiskanen ym. 2010, 19-22.)

Muutosviestintä tulee nähdä osana organisaation perustehtävää, jatkumona jolla ei ole selkeää alkua tai loppua. Muutosviestinnän sujuminen vaatii organisaatiolta sen prosessien ja tehtäväjaon toimivuutta. (Heiskanen ym. 2010, 21.)

Mitä suurempi muutos, sitä vaativampaa ja sitä tärkeämpään rooliin viestintä nousee. On ymmärrettävä millaista viestiä henkilöstö tarvitsee, jotta he saadaan osallistettua muutokseen. Kuitenkin voidaan todeta, ettei viestintä ole enää oma toimintonsa, vaan osa luonnollista elämää ja tekemistä organisaatioissa. (Heiskanen ym. 2010, 35.)

Johto ja muu henkilöstö ovat usein eri aaltopituudella tarpeidensa sekä organisaation tilan suhteen. Tämä korostuu varsinkin muutostilanteissa. Myös viestinnän suhteen ihmiset haluavat ja tarvitsevat erilaisia asioita. Yleensä johto tarvitsee erilaisia painotuksia ja haluaa kuulla erilaisia asioita kuin henkilöstö. Tästä syystä johto usein kertoo viestinsä väärin. Normaalisti ihminen kuuntelee viestiä minä keskeisesti. Tästä syystä, isois-takin asioista tiedotettaessa, tulisi ensin kertoa se mitä henkilö haluaa kuulla: Miten tämä muutos vaikuttaa minuun? (Heiskanen ym. 2010, 67.)

Muutokseen painottunutta ja henkilöstölle suunnattua viestintää pidetään teorioiden mukaan välttämättömänä ja ratkaisevana tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutos vaatii sekä yksipuolista että vuorovaikutteista viestintää. Viestinnän tehtävä muutoksessa on pitää henkilöstö mukana ja ajan tasalla. (Mauborgne & W. Chan 2005, 137.) Viestinnällä vaikutetaan organisaatiossa siihen, miten organisaation jäsenet kokevat siihen liittyvät asiat. Tämä korostuu muutoksen kokemisessa. (Juholin 2009, 333.) Viestinnän avaintehtävä on luoda muutoshalukkuutta (Juholin 2009, 374).

Muutosviestinnän kolme tasoa ovat (Juholin 2009, 333).

1. Kerrottava tarina.
2. Muutosviestinnän välineet.
3. Täsmätiedon oikea-aikainen jakaminen ja vaikutukset.

Moisalon (2011, 232-238) mukaan muutosviestinnän perusajatuksena on edetä vaiheesta toiseen mahdollisimman vähillä ongelmilla. Samalla viestinnän avulla vähennetään muutosvastarintaa. Moisalon muutosviestinnän neljä vaihetta ovat ennakkosuunnittelu, henkilöstölle lanseeraus, muutoksen ja viestinnän toteutus sekä jälkihoito. Ennakkosuunnittelussa pohditaan muutoksen syyt ja kohde, tavoitteet, aikataulu, vastuuhenkilöt

sekä viestintä. Lisäksi varmistetaan jokaisen henkilön tiedon saanti sekä annetaan henkilöstölle tilaa ja aikaa keskustella muutoksesta. Seuraava vaihe, lanseeraaminen henkilöstölle, on muutosviestinnän tärkein vaihe. Tässä vaiheessa johdon tulee olla läsnä ja keskustella henkilöstön kanssa. Esimiehet ja muut muutosagentit tulee huomioida ja heidän roolitietoisuudesta varmistua. Samalla varmistetaan muutokseen liittyvät aikataulut sekä tehtävät. Lisäksi tässä vaiheessa koko henkilöstö tulee osallistaa muutokseen. Kolmannessa vaiheessa esimiesten tulee ymmärtää, että he ovat alustensa jatkuvan tarkkailun alla ja samalla heidän tulee luoda turvallisuuden tunnetta alaisiinsa. Johdon on oltava tavoitettavissa sekä tukemassa esimiehiä tässä tehtävässä. Alaisille on luotava palautekanavia ja samalla on varmistettava, että kaikki viestivät ja ymmärtävät viestin suunnitellulla tavalla. Viimeisessä jälkihoito vaiheessa läpikäydään koko muutosprosessi ja sen synnyttämät kokemukset. Viestintä tulisi analysoida omana muutosprosessin osana. Lopuksi prosessista annetaan palautetta ja luodaan yhteinen onnistumisen tunne koko organisaatioon.

Muutosviestinnän keskeiset periaatteet ovat vuorovaikutus, avoimuus sekä viestinnän jatkuvuus. Myös viestinnän oikealla ajoituksella on suuri merkitys, vaikka yleissääntönä voidaankin pitää: Viesti mieluummin ajoissa kuin liian myöhään. Muutosviestinnässä tulisi pyrkiä tasapuolisuuteen, mutta tämä harvoin toteutuu, koska yleensä joillekin tulee enemmän informaatiota kuin toisille. (Juholin 2009, 337.)

Laajempi hanke, muutosprosessi, vaatii laajempaa keskustelua ja tiedottamista. Tällöin hankkeen tiedottamista varten laaditaan suunnitelma, jossa määritetään viestinnän vaiheet, aikataulu, välineet, kohteet sekä viesti, joka halutaan organisaatiolle välittää. (Keränen & Ylenius 2007, 16.)

3.2.6 Viestinnän toteutus ja arviointi

Mitä aikaisemmin muutosviestintä aloitetaan, sitä parempia tuloksia saavutetaan. Muutosviestinnän tulee olla yksilöllistä, systemaattista sekä suunniteltua. Viestin tulee olla niin selkeä, että tulkinnanvaraisuudet saadaan minimoitua. Johdon tulee huomioida esimiesten merkittävä rooli muutoksen sekä sen viestinnän onnistumisessa. Lisäksi johdon tulee hankkia muitakin muutosagentteja edistämään ja viestimään muutosta organisaatiossa. Samalla johdon tulee olla esillä ja läsnä henkilöstön tarvitsemia keskusteluja

varten. Johdon tulee varmistua organisaation muutosta varten valtautettujen muutos-agenttien, esimiesten sekä muiden avainhenkilöiden aikataulu- ja tehtävätietoisuudesta. (Moisalo 2011, 231-237.)

Henkilöstöviestinnässä on Hiltusen mukaan keskityttävä kahteen tasoon: Henkilöön itseensä kohdistuviin muutoksiin ja koko organisaatiota koskeviin muutoksiin. Henkilöön kohdistuvassa viestissä pyritään vastaamaan kysymykseen: Miten minun käy? Ja organisaatiota koskevassa viestinnässä: Miten yrityksen käy, mikä on ”iso kuva”. Avainhenkilöstölle pystytään kertomaan, että heidän panoksensa uudistuksessa on merkittävä ja että heitä arvostetaan, kun heitä informoidaan henkilökohtaisesti. Henkilöstön kannalta pahinta on, jos he lukevat uudistuksista ensimmäisenä lehdistä. Ongelmien välttämiseksi on parasta antaa oikea ja rehellinen signaali mahdollisimman monipuolisella viestinnällä. (Hiltunen 2011, 197-198.)

Muutoksen toteuduttua tulee jatkaa viestintää muutokseen liittyen. Näin varmistetaan uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen, niiden esillä pitämisen ja korostamisen avulla sekä lisätään organisaation muutosvalmiutta seuraavia muutoksia silmällä pitäen. (Heiskanen 2010, 97.)

Taulukko 2. Viestintävälineen soveltuvuus (Viestintätoimisto Deski Oy, 8).

Väline	Soveltuvuus
Tiedotustilaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Suuret asiat - Organisaation toimintaan vaikuttavat asiat - Muutokset
Tiedote	<ul style="list-style-type: none"> - Kokouksissa päätetyt asiat - Organisaation tilanne - Tiedotustilaisuuden viestin tukeminen
Lehti	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiossa tapahtuvien asioiden taustat - Yhteisöllisyyden luonti
Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkeät tiedotteet - Suunnitelmat
Intranet, SOME	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedotus - Sähköinen ilmoitustaulu

Sisäisen viestinnän useista kanavista tulee valita parhaiten sopivat, sen mukaan mitä viestitään ja mikä organisaatiolle parhaiten sopii. Tässä vaiheessa tulee myös miettiä mitä välineitä henkilöstöllä on käytettävissään. Laajemmalle joukolle viestittäessä käytetään kaukokanavia, jotka jaotellaan suoriksi, kuten tiedotustilaisuus tai välillisiksi, kuten tiedotteet sekä kirjeet. Erityisen tärkeäksi Deski nostaa muutokseen liittyvän tiedottamisen. (Viestintätoimisto Deski Oy, 3-9.)

Åbergin (2000, 272, 280) mukaan arviointi on yleistä, koska viestinnässä onnistuminen luonnollisesti kiinnostaa. Sisäisen viestinnän tehoa ja onnistumista tutkittaessa oleellista on kuitenkin se, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Kohderyhmien kohdalla voidaan lisäksi tutkia viestintäkanavien käyttöä siten, että miten he arvostavat eri kanavia ja saavatko he omasta mielestään tarpeeksi tietoa.

Muutosviestinnässä tulee varmistua, että tietoa on saatavilla ja se on ymmärretty oikein. Tätä voidaan edistää työstämällä ja viemällä muutosta yhdessä eteenpäin, mutta jokainen yksilö on kuitenkin itse vastuussa ymmärryksestään. Tämä voidaan varmistaa kyselyllä, jolla varmistetaan tilannekuvaa tiedottamisesta sekä muutoksesta, koska kyseinen asia ei aina ole muuten selvitetävissä. Vapaamuotoisella vastaamisella saadaan yleensä parempaa tietoa, mutta lyhyellä ja selkeällä kyselyllä saadaan myös tarvittava tilannekuva selvitettyä. (Juholin 2009, 338.)

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton (10-11) mukaan viestintää voidaan mitata kolmella tasolla.

1. Miten onnistuttiin halutun viestin välittämisessä?
2. Miten sanoma on kohderyhmissä huomattu?
3. Vaikuttiko viestintä?

Viestinnän ei rahallisia vaikutuksia voidaan muutosviestinnän osalta mitata muutostoisuuden sekä aktiivisuuden osalta. Tietoisuudessa mitataan sitä, kuinka hyvin muutoksesta tiedetään pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Aktiivisuudessa mitataan tiedotusfoorumien aktiivisuutta lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. (Eloranta, ym. 2010, 7-8.)

3.2.7 Yhteenveto teorioista

Organisaatiokulttuuriteoriat kehitettiin selittämään organisaatioiden näkymätöntä sisäistä todellisuutta. Organisaatiokulttuuri pystyy selittämään organisaatiossa tapahtuvaa ajattelua, toimintaa sekä valintoja. Organisaatiokulttuuri syntyy esimerkiksi arvojen ja hierarkian myötävaikutuksesta. Kulttuuria voidaan johtaa, mutta suurin osa sen synnystä perustuu epävirallisiin menetelmiin. Organisaatiokulttuurin on muututtava oppimisen ja poisoppimisen kautta, jotta organisaatiossa tapahtuva organisaatiouudistus voi onnistuneesti toteutua.

Tiimiorganisaatio on organisaatorakenne, joka tukee organisaatiossa oppimista ja kehittämistä sekä mahdollistaa nopeamman ongelman ratkaisun. Rakenne mahdollistaa organisaatiossa useamman henkilön osaamisen ja asiantuntijuuden hyväksikäyttämisen. Tiimien toiminta rakentuu jäsenten osallistumisen, avoimen tiedon kulun sekä tiimien vallan lisäämisen varaan. Tiimit tarvitsevat kuitenkin aina johtajan ja organisaation jäsenet ovat aina useamman tiimin jäseniä. Tiimeistä muodostuu organisaatorakenne, mutta samalla tiimien jäsenistä muodostetaan uusia projektikohtaisia suoritustiimejä.

Muutosprosessissa onnistuminen rakentuu muutosjohtamisesta sekä prosessista itsestään. Hyvä prosessi sisältää johtamista, suunnittelua, viestintää, toimenpiteitä, valtauttamista sekä saavutetun muutoksen ankkuroinnin. Muutos vie aina aikaa ja sen toteuttamisessa tulee huomioida organisaatiokulttuuri sekä mahdollisesti prosessissa tehtävät virheet. Johto voi valmistella itsensä ennakoon kohtaamaan prosessin aikana syntyvää muutosvastarintaa, jota on odotettavissa. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen reaktio muutokseen, mutta samalla se on myös johdettavissa ja hallittavissa. Ihmisten reaktioita tulkittaessa on syytä muistaa, että organisaation henkilöt eivät ajattele samalla tavalla kuin johtaja. Heitä ohjaavat heidän oma perimänsä ja kokemuksensa. Muutosvastarinta etenee usein samojen vaiheiden kautta, joihin jokaiseen löytyy omat johtamismenetelmänsä ja joilla niitä voi hallita. Johdolla on keskeinen asema ja tästä asemasta käsin on pyrittävä luomaan muutoksesta positiivinen kuva, samalla varmistaen organisaation henkilöstön oikeanlaisen tiedon saanti.

Muutosviestintä on organisaation johdettu ja suunniteltu perustehtävä, jonka merkitys korostuu muutosprosessin aikana ja kasvaa prosessin merkityksen myötä. Muutosvies-

tintä voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: Ennakointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Muutosviestintä on muutosta painottavaa sekä henkilöstölle suunnattua ja jonka taustalla on yhteinen viesti. Muutosviestinnästä saadaan sitä parempia tuloksia, mitä aikaisemmin viestintä aloitetaan. Viestinnässä tulee keskittyä kahteen keskeiseen alueeseen – mitä uudistus tarkoittaa organisaation kannalta ja mitä muutos tarkoittaa yksittäinen henkilön kannalta. Muutosviestintää varten tulee valita viestin kannalta parhaiten soveltuvat kanavat ja muutenkin viestiä laajasti. Olennaista on varmistaa, että viesti on saatavilla ja ymmärretty. Viestintää voi ja tulee arvioida. Viestinnässä onnistumista voidaan mitata kyselyllä, jossa tutkitaan esimerkiksi kolmea eri viestinnän tasoa: Miten viestin välittämisessä onnistuttiin? Miten sanoma kohderyhmissä huomattiin? Miten viestintä vaikutti? Oleellisinta on kuitenkin selvittää saavuttiko viestintä sille asetetut tavoitteet.

4 Kohdeorganisaation kehittäminen

Tässä luvussa uudistetaan kehittämistehtävän kohdeorganisaatiota sekä kehitetään organisaation viestintää. Kehittäminen etenee työvaiheiden, tavoitteiden sekä lähtötilanteen kuvaamisen kautta, tutkimukseen sekä implementoitavan konstruktion kehittämiseen. Kehitetty konstruktio implementoidaan ja lopuksi tutkitaan implementoinnin onnistumista, uutta konstruktiota sekä koko prosessin onnistumista.

4.1 Työvaiheet ja niiden tavoitteet

Seuraavassa työvaiheiden ja tavoitteiden listauksessa on käytetty tehtäväorganisaatiorakenteen mukaisia nimikkeitä. Työvaiheet on luotu edellä mainittua konstruktivistisen tutkimuksen kaavaa, kehittämistehtävän tarpeiden mukaan soveltaen.

1. Teoriaan ja toimintaympäristöön tutustuminen
 - a. Tutustua ajankohtaisiin organisaatiouudistusta koskeviin teorioihin, teoreettisenviitekehyksen luomiseksi
 - b. Tutustua syvemmin toimintaympäristöön ja sen toimijoihin, yhteistyön ja ymmärryksen varmistamiseksi
2. Tutkimus 1. (Avaintoimijoiden empiria)
 - a. Tutkia esikunnan ja toimialavastaavien mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia konstruktiosta
 - b. Avaintoimijoiden mukaan ottaminen kehittämiseen
 - c. Konstruktivistisen tutkimuksen vaatiman työryhmän perustaminen
 - d. Empirian hankkiminen konstruktion kehittämiseksi
 - e. Tutkijan tekemä interventio
3. Lisäteorian hankkiminen
4. Konstruktio (Organisaatiorakenne, tehtävät, projektiluonne, viestintä)
 - a. Luoda konstruktio, jonka kehittämiseen johto, toimialapäälliköt ja toimialavastaavat ovat osallistuneet
 - b. Suunnitelma muutoksen viestinnästä
5. Hyväksyntä
 - a. Päällikkö hyväksyy organisaation ja antaa luvan implementointiin
6. Implementointi

- a. Konstruktion käyttöönotto ja tiedottaminen
- 7. Tutkimus 2. (Implementoinnin onnistuminen ja tiedottaminen)
 - a. Implementointiin liittyvän viestinnän onnistuminen
 - b. Viestinnän toteuttaminen tulevaisuudessa
 - c. Tutkijan tekemä interventio
- 8. Uuden organisaation toiminta
 - a. Vuosisuunnittelu ja esikuntatyöskentely
- 9. Tutkimus 3. (Organisaatiouudistuksen vaikutus ja onnistuminen)
 - a. Avaintoimijoiden kokemus uudistuksesta
 - b. Tutkijan tekemä interventio
- 10. Työn päättäminen
 - a. Työstä etääntyminen, pohdinta, jatkokehitys ja -tutkimus ehdotukset
 - b. Työn luovuttaminen kohdeorganisaatiolle

Taulukko 3. Kehittämistyön aikataulutetut työvaiheet 10/2012 – 12/2013.

	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2013
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																

(X-akseli = Kuukausi, Y-akseli = tehtävä em. listauksen mukaisesti)

4.2 Lähtötilanteen kartoittaminen

Organisaation päällikkö antoi syyskuussa 2011 varapäällikölle sekä tutkijalle vapaat kädet toteuttaa organisaatiouudistus. Reunaehtona on kuitenkin se, että kaikki uudistukset tulee esitellä ja hyväksyttää ennen implementointia päälliköllä. Todellisuudessa siis päällikkö päättää yksin toteutettavista uudistuksista.

Toteutettavia uudistuksia ohjaavat myös MPK:n keskushallinnon ohjeistukset, jotka koskevat KOTU-yksiköiden rakennetta sekä tehtäviä. Nämä ohjeet löytyvät liitteistä 2. ja 3. Laajennettua johtoryhmää on päätetty käyttää alkuvaiheessa uudistuksen ohjausryhmänä ja uudistuksen edetessä, tehtävä tullaan siirtämään uuden organisaatorakenteen tehtävään soveltuvalla osalla. Tutkija on itse toiminut uudistettavassa organisaatiossa vuosia ja havainnoinut samalla sen toimintaa kaikilla eri toiminnan tasoilla.

Organisaatiossa on havaittu vuoden 2011 aikana seuraavia uudistuksen puolesta puhuvia seikkoja:

- Kentällä on epätietoisuutta omasta paikasta, tehtävästä, esimiehestä sekä hierarkiasta
- Useissa keskusteluissa on sanottu, että organisaatio pitäisi uudistaa
- Keskushallinnolta on tullut viestiä, että organisaatio pitäisi uudistaa ja alueellisesta jaottelusta luopua
- Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, Puolustusvoimien määrärahojen supistaminen ja MPK:n ylempien organisaatiotasojen uudistaminen, ovat muuttaneet ympäristöä ja suhtautumista muutokseen paremmin sopivaksi
- Muutokset toimintaympäristössä ja leipääntyminen tekemiseen ovat herättäneet halua toiminnan kehittämiseen koko organisaation henkilöstössä
- Tilanne on edennyt niin pitkälle, että on pakko uudistua tai toiminta tulee loppumaan

Uudistusta vastustavia tekijöitä:

- Osa henkilöstöstä on keskittynyt muutamaa pieneen toteutukseen, jotka toimivat ja tulevat tästä syystä vastustamaan muutosta
- Muutos voi vaikuttaa toisten arvoon ja asemaan
- Organisaatiossa on paljon sotilasvaikutteita, jotka voivat vastustaa nykyaikaisia organisaatoratkaisuja

- Todellisia aktiiveja on vain vähän ja heillä on valmiiksi suuri työmäärä. Heidän aktivointi on tärkeää, mutta vaikeaa
- Organisaatiossa on toimijoita, jotka näkevät johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen turhaksi pienen piirin tekemiseksi, joilla nämä ainoastaan pönkittävät omaa asemaansa organisaatiossa

Muilta osin lähtötilannetta on kuvailtu johdanto-osiossa.

4.3 Tutkimus 1. – Kohdeorganisaation nykytila ja empirian hankinta

Tällä tutkimuksella selvitetään kohdeorganisaation nykytilaa, uudistuksen tarpeellisuutta, empiriaa organisaation rakenteen ja toiminnan konstruktoimiseksi sekä toiveita implementoinnin toteuttamisesta. Tutkimus toteutetaan organisaation laajennetulle johtoryhmälle tammikuussa 2012. Tässä raportissa esitellään tutkimuksen tutkimusteoreettinen viitekehys, tavoitteet, toteutus, tulokset sekä pohditaan tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia.

4.3.1 Ryhmähaastattelu ja -analyysi

Ryhmähaastattelu soveltuu hyvin erilaisiin tutkimuksiin. Sen käyttökelpoisuus korostuu varsinkin silloin, kun tutkija on kiinnostunut haastateltavien näkemyksistä, mielipiteistä, kokemuksista sekä asenteista. Menetelmä on alun perin kehitetty 1920-luvulla markkinointitutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen lisääntyminen ja kiinnostus tutkittavien näkökulmia kohtaan on tuonut menetelmän yhteiskuntatieteilijöiden käyttämien menetelmien joukkoon. (Pötsönen & Välimaa, 1998, 2-3.)

Menetelmän avulla pystytään keräämään monitahoista tietoa kohteena olevasta aiheesta, joustavasti sekä nopeasti suhteellisen vähillä resursseilla. Ryhmässä tapahtuva haastattelu lisää haastateltavien varmuutta ja turvallisuutta, joka mahdollistaa toisten ajatusten jatkamisen, kehittämisen ja stimuloinnin sekä vasta-argumenttien esittämisen. Lisäksi menetelmän etuina on mahdollisuus pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille sekä esittää syventäviä kysymyksiä, joiden kautta pystytään hankkimaan jalostetumpaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämä asettaa tutkijalle haasteita, koska tutkijan on haastatteluosaamisen lisäksi hallittava ryhmädynamiikka. Menetelmässä haastattelijan rooli

korostuu ryhmän hallitsemisen sekä sujuvan aiheesta toiseen siirtymisen kautta. Optimaalinen ryhmän koko on 4-10 henkilöä. Ryhmäkoon kasvaessa lisääntyvät ryhmän hallinnan vaikeudet sekä innostus saattaa tukahtua, koska haastateltavat joutuvat odottamaan liian pitkään vuoroaan. Ryhmän jäsenet valitaan tätä tarkoitusta varten, eikä otoksen tarvitse olla tilastotieteellisesti tarkasteltuna edustava. (Pötsönen & Välimä, 1998, 2-11.)

Ryhmähaastattelu on laadullista tutkimusta, jolla pyritään saamaan vastauksia esimerkiksi kysymyksiin miksi ja miten sekä ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Ryhmähaastattelu on tutkijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu, joka etenee tutkijan ennalta suunnitteleman kysymysrungon mukaisesti. Menetelmä on yhdistettävissä myös muihin menetelmiin. Menetelmän kannalta riittävää aineistomäärää ei ole määritelty. Menetelmän tutkimusaineisto rakentuu tutkijan keräämästä aineistosta, joka keskustelun myötä syntyy. Aineisto on tarvittaessa hyvä litteroida jollekin tasolle. Litteroinnin vaatimukset riippuvat tutkimuksen tavoitteista. Keskustelu rakentuu yleensä noin 5-8 strukturoidun teeman ympärille, joihin pyritään löytämään vastaus. Tulokset esitetään teemoina tai teoreettisina malleina. (Kaila & Mäntyranta 2008, artikkeli.)

Ryhmäanalyysi on laajalle levinnyt psykoterapian sekä vuorovaikutuksen kehittämisen malli, jolla pyritään menetelmällisesti tutkimaan sekä ymmärtämään yksilöitä, ryhmiä ja yhteisöjä. Sitä voidaan käyttää pienryhmissä, suurryhmissä, työnohjauksessa sekä työyhteisöjen kehittämisessä. Keskeistä menetelmän avulla tehtävässä työskentelyssä on vapaa keskustelu sekä vuorovaikutus, jossa jokainen ottaa vastuuta itsestään sekä pitää kiinni oikeuksistaan. (Lahti-Helttula, Ryhmäanalyysi.)

Ryhmäanalyysia sovelletaan erilaisissa kokoonpanoissa, erilaisiin konteksteihin ja merkityksiin. Menetelmä perustuu tasapainoiseen dialogiin, korostaen samalla ryhmää kokonaisuutena sekä sen moniäänisyyttä. Menetelmää voidaan käyttää soveltaen organisaatioissa, silloin kun pyritään käytännönläheiseen sekä arjen toimintoja kehittävään muutokseen. Menetelmän käytön avulla pystytään organisaatioiden muutosprosesseissa saavuttamaan tarkoituksen mukaisia muutoksia, joihin liittyvä oppiminen sekä muutosprosessin omistajuus jää organisaatioon. Organisaation sekä muutoksen kannalta menetelmä tuottaa muun muassa seuraavia hyötyjä: (Launila & Tuukkanen, Esitys.)

- Vuorovaikutus kehittyy.
- Kehittää asioiden käsittelyä, ristiriitoja ehkäiseväksi.
- Erilaisuuden ymmärrys ja arvostus lisääntyy.
- Yhteisöllisyys, yhteinen oppiminen sekä ymmärrys lisääntyvät.
- Yhteisö ja sen yksilöt voimaantuvat.
- Tullaan tietoiseksi tiedostamattomasta.
- Tietoisuus muutoksen todellisuudesta lisääntyy.
- Johtamisen laatu ja luonne kehittyvät.
- Tietoisuus organisaatiokulttuurista lisääntyy
- Tulevaisuuden muutosherkkyys paranee.

4.3.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatiossa koetaan uudistuksen tarpeellisuus ja mitä halutaan uudistaa. Lisäksi hankitaan konstruktion rakentamista varten empiriaa, organisaation toiminnan sekä rakenteen osalta. Lisäksi selvitetään miten uudistus halutaan toteuttaa johtamisen sekä viestinnän osalta.

Tutkimus toimii tutkijan tekemänä interventiona kohdeorganisaatioon. Samalla osallistetaan organisaation avaintoimijoita osaksi muutosta ja pyritään tekemään heistä muutoshenkkejä, edistämään muutoksen toteutumista kentällä. Tällä pyritään sujuvampaan muutosjohtamiseen kohdeorganisaatiossa.

4.3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttamista ja menetelmää valittaessa ennakoitiin ja otettiin huomioon seuraavat organisaatiossa havaitut ominaispiirteet:

- Organisaatio koostuu vapaaehtoistoimijoista, joita on vaikea tavoittaa ja saada paikalle yhteisiin tilaisuuksiin.
- Ylimääräiseen työhön ei tartuta helposti.
- Henkilöstö on ”sotilaallisesti” orientoitunutta, joka ilmenee kokouksissa ja tutkimuksissa lyhyinä ja harvoina puheenvuoroina ja vastauksina.

Tästä syystä tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluna ja -analyysina laajennetun johtoryhmän kokouksen yhteydessä 24.1.2012. Kokoukseen, jossa tutkimus toteutettiin, kutsuttiin kaikki organisaation esimiestehtävissä toimivat noin 30 henkilöä. Kokoukseen osallistui 13 henkilöä. Tehtyä tutkimusta alustettiin esityksellä, jossa esiteltiin tutkijan toimesta organisaation nykytilaa organisaatorakenteiden, toiminnan, tunnuslukujen sekä keskusjohtoon toivomusten osalta. Tutkimuksen kulku ja kysymyspatteristo testattiin ja korjattiin muutamalla kohdeorganisaation toiminnan tuntevalla ja tutkimusosaimista omaavalla henkilöllä, tutkimuksen sujuvuuden, validiteetin sekä reliabiliteetin parantamiseksi.

Varsinaisessa tutkimuksessa tutkija vei eteenpäin tutkimusta puolistrukturoidun kysymysrungon pohjalta, joka löytyy raportin liitteenä 4. Tutkija kirjasi vastaukset ylös teemoitellen ne samalla. Teemoitellut vastaukset löytyvät raportin liitteenä 5. Teeman päätyttyä tutkija luki yhteenvedon vastauksissa ja yhdessä ryhmässä analysoitiin, mitä vastaukset tarkoittavat organisaation ja tutkimuksen kannalta.

4.3.4 Tutkimuksen tulokset

Organisaatiouudistusta piti tarpeellisenä 12 henkilöä. Ainoa uudistusta vastustava henkilö oli sitä mieltä, että nykyinen alueperusteinen organisaatio toimii hyvin, eikä toimivaa kannata muuttaa. Uudistuksen puolesta argumentoitiin huomattavasti vahvemmin. Uudistuksen tarpeellisuutta perusteltiin alueellisesta jaosta pääsemisellä, työn jakamisella sekä turhien toimintojen ja päällekkäisyyksien poistamisella. Uudistuksen kautta pitäisi päästä eroon päällekkäisestä organisaatorakenteesta sekä turhista toimialoista, hierarkiasta sekä organisaatiotasosta. Tilalle halutaan selkeää, yksinkertaista, toimivaa organisaatiota, jossa tekemistä on hajautettu ja tehostettu. Uudistus päätettiin toteuttaa ja sen ohjausryhmäksi/kehittämisorganisaatioksi valittiin uuden organisaation johto. Tutetuksen johtovastuussa ovat tutkija sekä varapäällikkö, jotka esittelevät ja hankkivat muutoksiin hyväksynnän päälliköltä.

Organisaation ydintoimintoina pidettiin organisaation itsensä pyörittämistä sekä koulutuksen tuottamista. Lisäksi toiminnan kehittäminen haluttiin ydintoiminnaksi. Organisaatiota johtamaan haluttiin esikunta, jonka henkilöstö on ainoastaan kyseisessä tehtävässä organisaatiossa. Esikunnassa on oltava tarpeeksi henkilöstöä suunnittelemaan,

kehittämään, johtamaan, valvomaan koko organisaation toimintaa ja heillä on oltava hierarkkinen asema tehtävän toteuttamiseksi. Esikunta vastaa laajasta kuvasta, mutta varsinainen koulutustoiminta vastuutetaan ja valtautetaan koulutusjoukkueille, jonka osaamista tähän liittyen tuetaan. Koulutustapahtumat, joita on satoja vuodessa, nähtiin omina tiimivetoisina projekteina. Tiimit kasataan ja ne vaihtuvat koulutusjoukkue vetoisesti projektista toiseen. Koulutusosaamista pitää kehittää esikuntajohtoisesti läpi koko organisaation ja sitä varten pitää luoda omat koulutusputkensa, joihin voidaan lisätä yhteistyötä Puolustusvoimien kanssa. Kaikkien on saatava olla innovatiivisia ja tätä tukemaan on luotava omat prosessit ja kanavat. Esikunnan tulee vastata kehittämisen olemassa olosta, monipuolisuudesta ja jatkuvuudesta läpi organisaation.

Organisaatiorakennetta uudistettaessa tulee huomata, että organisaatiossa on nykyiseen malliin tyytyväisiä toimijoita. Päivittäisessä toiminnassa olennaisinta on projektien hallinta, joka parhaiten onnistuu linjaorganisaatiolla, johon on sisään rakennettu helppo tiimien perustaminen. Rakenteessa käytetään sotilaallisia nimiä ja rakenteita. Päällikkö johtaa, apunaan esikunta, josta löytyy tarpeeksi suunnittelu-, koulutus-, turvallisuus-, huolto- ja tiedotusosaamista. Esikunnan rinnalle tarvitaan alueellista toimintaa ja yhteistyötä koordinoiva ryhmä, joka muuten on irrallaan koulutustoiminnasta. Koulutustoimintaa tukemaan ja huoltamaan tarvitaan oma osasto. Koulutusosasto rakennetaan joukkueista ja niiden alla olevista ryhmistä. Organisaatiossa tulee jakaa vastuuta, valtaa ja tehtäviä alaspäin, samalla organisaation yksinkertaisuus säilyttäen. Turhia hierarkia tasoja tulee välttää, mutta samalla on muistettava, ettei suorien alaista määrä kasva liian suureksi. Hierarkian tulee näkyä organisaatiorakenteesta.

Organisaatiouudistuksen toteuttamiseksi organisaation tulee viestiä siitä kaikilla olemassa olevilla välineillä. Viestinnän on oltava johdettua sekä suunniteltua ja sen pohjana on oltava yhtenäinen, motivoiva viesti. Tulevaisuuden viestinnän kehittämiseksi olisi hyvä tutkia, miten se tulisi toteuttaa. Tämä tutkimus palvelisi tässä yhteydessä myös tiedottamisen ja muutosjohtamisen välineenä. Tällä hetkellä MPK:n sivut ovat huonot organisaation sisäisen viestinnän kannalta ja sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet oikeastaan käyttämättä.

4.3.5 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimus tuotti tutkijalle sen tiedon, että uudistus koetaan tarpeelliseksi ja mitä uudistuksella tavoitellaan. Lisäksi tutkimus antoi pohjan konstruktion rakentamiseksi sekä sen implementoinnin ja siihen liittyvän tiedottamisen toteuttamiseksi. Organisaation tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden myöhempi havainnointi osoitti myös sen, että tutkimukseen osallistuneista oli onnistuttu tekemään uudistusta edistäviä muutosagentteja kentälle.

Tutkimus toi mukanaan myös tarpeen lisäteorian hankkimiselle. Tulokset osoittivat, että organisaatorakennetta suunnitellessa on huomioitava tiimirakenne sekä projektit vahvemmin. Organisaation kehittämisorientaatio ja muutosvalmiutta tulee myös tulevaisuudessa havainnoida ja tutkia sekä hankkia teoriaa näiden toimenpiteiden tueksi. Lisäksi tässä vaiheessa on syytä syventää teoriaa varsinaisen implementoinnin sekä siihen liittyvän viestinnän osalta. Tutkimuksessa nousi esille tarve tutkia viestinnän toteuttamista tulevaisuudessa. Tämä toteutetaan tutkimuksella, jossa samalla tutkitaan implementointiin liittyvän viestinnän onnistuminen. Myös tämän tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittava teoria on hankittava.

4.3.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusjärjestely tuki merkittävästi tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia, koska se mahdollisti tutkijan tekemät korjausliikkeet tutkimuksen edetessä. Tästä johtuen tutkija pystyi tutkimuksen edetessä parantamaan validiteettia esimerkiksi käsitteitä avaamalla sekä reliabiliteettia tarkentavilla kysymyksillä.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Tutkimustulokset olivat liittävän tarkkoja tuottamaan tutkimuksella haluttua empiriaa, joka vastasi tutkijan havaintoihin verrattuna vallitsevaa todellisuutta. Tätä todennäköisesti auttoi tutkimusta ennen toteutettu kohdeorganisaation nykytilan esittely. Mittarit lähtivät muutamaan kertaan ajautumaan sivuraiteille. Tähän syynä oli todennäköisesti vastaajajoukon erilainen ymmärrys käytetyistä käsitteistä. Tutkija pystyi kuitenkin, tutkimusjärjestelystä johtuen, ohjaamaan ryhmää koko ajan haluttuun suuntaan ja tarkentamaan käsitteitä. Mitä virheiden mahdollisuutta vähennettiin samassa yhteydessä tehdyllä tulosten ana-

lysoinnilla, joka mahdollisti vastausten sisällön tarkentamisen. Lisäksi tällä tavalla tutkimukseen osallistunut vastaajajoukko pääsi itse työstämään analyysia sekä synnyttämään tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä, joka minimoi tutkijan tulkinnoista tapahtuvia virheitä. Tutkimuksen reliabiliteetti alentaa hieman validiteettia.

Reliabiliteetti jäi hieman heikommaksi. Sattumanvaraiset virheet onnistuttiin menetelmän avulla minimoimaan, mutta samalla menetelmä ja kysymyspatteristo olivat sellaisia, etteivät useat mittarit tuottaneet samaan kysymykseen vastaavia kysymyksiä kuin muuttaman vahingon kautta. Tämä ei jättänyt tutkijalle rinnakkain tulkinnan mahdollisuutta. Tarkennusten ja ryhmäanalyysin avulla saatiin kuitenkin tarkkoja vastauksia, joita ennakko odotusten mukaisesti tuli kuitenkin vähän. Tutkimuksen mittareiden tuottamat tulokset ovat kuitenkin vahvasti sidottuja kyseiseen tutkimustilanteeseen, aikaan, toimintaympäristöön ja vastaajiin, enkä usko tulosten olevan täysin toistettavissa uudella tutkimusjärjestelyllä. Esitestaus paransi reliabiliteettia.

4.4 Uusi organisaatio ja sen implementointi

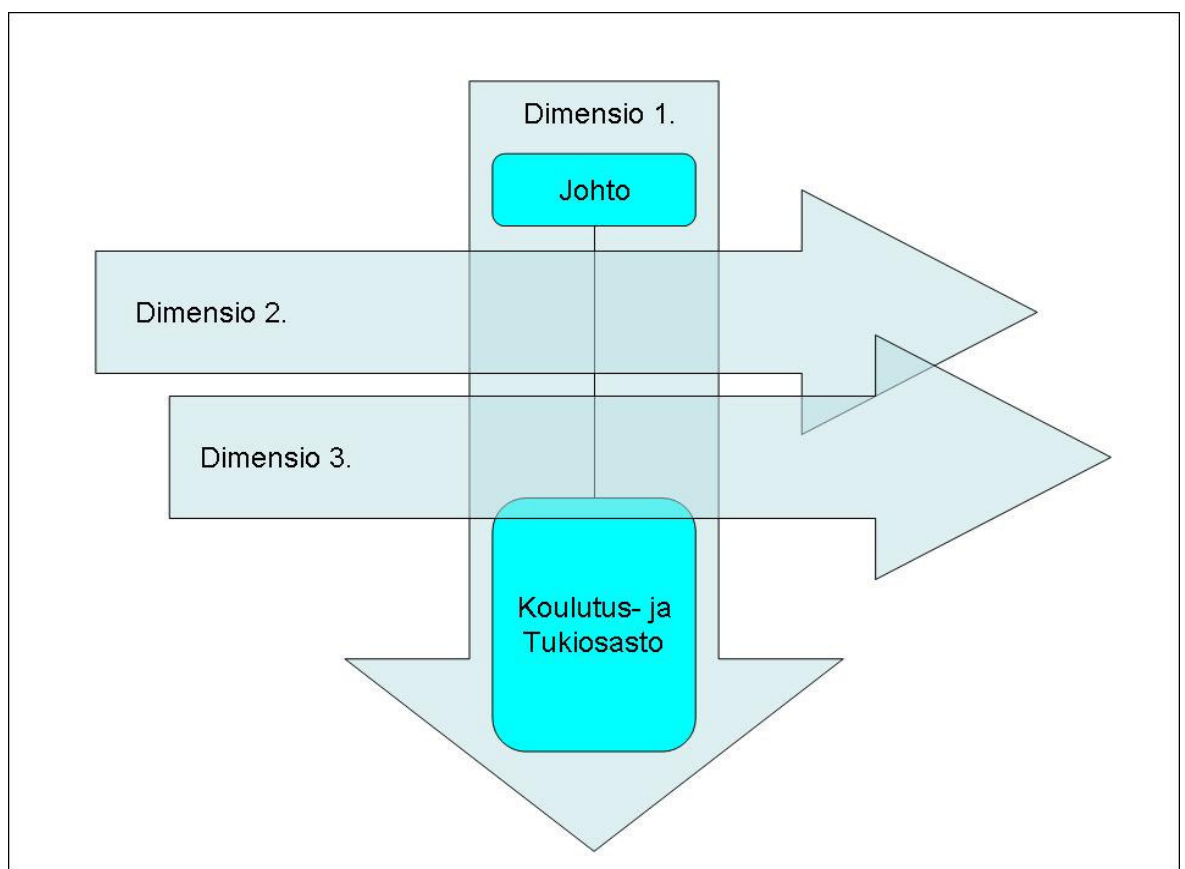
Uusi organisaatio (rakenne, toimintaperiaate ja tehtävät) konstruoidaan teorian sekä tutkimuksesta 1. saadun empirian pohjalta, huomioiden keskushallinnolta tulleet reunaehdot sekä lähtötilanteesta tehdyt havainnot. Kokonaisuus esitellään tutkijan sekä varapäällikön toimesta päällikölle, joka hyväksyy konstruktion, haluamallaan muutoksilla ja antaa luvan sen implementointiin. Päällikön vaatimuksesta implementointi tapahtuu sykleissä, joiden päättyessä arvioidaan tarvittavat muutokset sekä organisaation toimivuus ja tulevaisuus.

4.4.1 Organisaatio ja sen toiminta

Uusi organisaatorakenne sekä sen toimintaperiaatteet konstruoidaan teorioiden, empirian sekä muiden saatujen perusteiden sekä havaintojen pohjalta. Teorioiden pohjalta uutta organisaatorakennetta voisi kutsua: Kolme dimensioiseksi matriisiorganisaatioksi, jonka toiminta rakentuu funktionaalisen, matriisi sekä tiimiorganisaatio teorioiden pohjalta. Tähän päädyttiin tutkimuksen 1. tulosten pohjalta, joissa organisaatorakenteelta haluttiin selkeää rakennetta, josta ilmenee hierarkia ja oma paikka, mutta samalla raken-

teen pitäisi huomioida, toiminnasta syntyvä projektirakenne sekä kehittäminen, joka haluttiin uudeksi ulottuvuudeksi läpi organisaation.

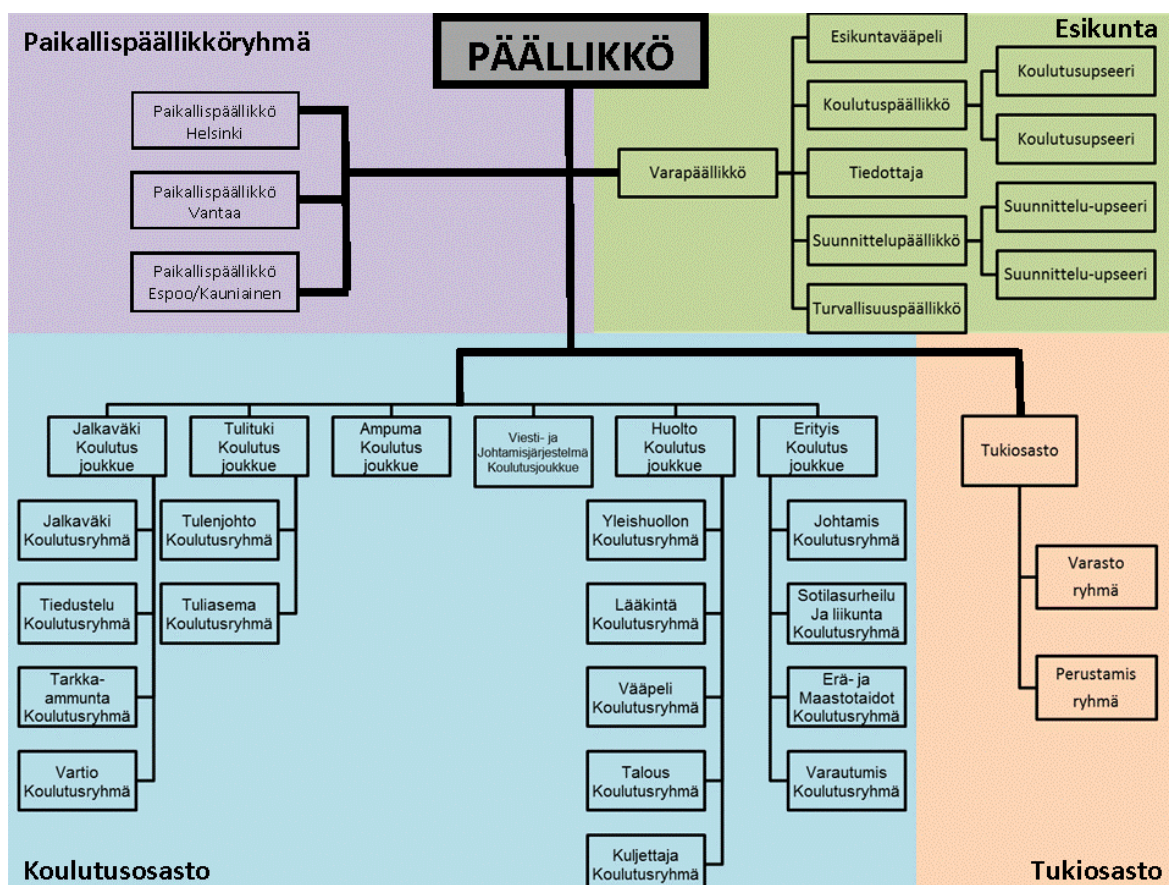
Ensimmäinen dimensio on perinteinen linjaorganisaatio. Teorian mukaan linjaorganisaatorakenteen kautta on helppo osoittaa organisaatioon liittyvä hierarkia sekä jokaisen toimijan paikka sekä tehtävät. Rakenne on toimijoiden kannalta tuttu ja turvallinen, sotilasorganisaatiotyyppisyydestään johtuen, sekä helposti viestittävä. Henkilöstö on jakautunut koulutusjoukkueissa koulutusryhmiin, jotka ovat käytännössä saman osaamisen perusteella muodostettuja raportin teoriassa käsiteltyjä tiimejä.



Kuvio 8. Yksinkertaistettu matriisiorganisaatorakenne

Toisena dimensiona on organisaation tehtävän, koulutuksien järjestämisen, mahdollistava projekti/tiimiorganisaatorakenne, jota tutkimuksen 1. tuloksissa voimakkaasti haluttiin. Projektit tulevat esikunta johtoisesti organisaatioon, josta ne siirretään koulutusosastoille tavoitteilla lisättyinä, jotka toteuttavat projektit niitä varten muodostettujen tiimien avulla. Esikunta valvoo projektien toteuttamista

Kolmantena dimensiona organisaatiossa on, tutkimuksessa voimakkaasti esiin nostettu organisaatiossa tapahtuva kehittäminen, jota esikunta koordinoi ja tukee sekä muut organisaation perustoiminnot, jotka projektien tapaan kulkevat horisontaalisesti organisaation osien läpi. Tällaisessa mallissa eri dimensiot tukevat toisiaan sekä itse organisaation olemassaoloa.



Kuvio 9. Uuden organisaation linjarakenne, osien sisällöt avattuna.

Uuden organisaation toiminnallinen työjärjestys eli tehtäväkuvaukset löytyvät työn liitteestä 6. Tehtäväkuvaukset on tehty valtakunnallisten ohjeiden sekä tutkimustulosten pohjalta, huomioiden esimerkiksi työn laajempi jakaminen.

4.4.2 Implementointi

Implementointi toteutetaan teorian sekä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta, jotka tukivat teoriaa. Teorian mukaan organisaatiota pitää valmistella muutokseen tiedottamisella. Tiedottaminen on muutenkin avainroolissa muutoksessa ja sen tulee olla suunniteltua ja johdettua. Muutosviestintä tulee toteuttaa nelivaiheisesti: Ennakointi-

suunnittelu-toteutus-arviointi ja siinä on huomioitava vaikutukset jokaisen henkilökoh-
 taiseen tekemiseen organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan tiedottaminen, johon im-
 plementointi organisaation poikkeuksellisuudesta johtuen pääosin nojaa, tulee toteuttaa
 johdetusti ja suunnitellusti, kaikilla käytettävissä olevilla välineillä, muistaen yhtenäinen
 ja motivoiva sisältö. Osana implementointia ja tiedotusta voidaan pitää myös tutkimus-
 ta 2, joka toimii vaikuttamiskanavana toimijoiden suunnasta johdolle sekä muutosvies-
 tintää arvioivana välineenä. Teoriassa esiintuotiin vastarintaan valmistautuminen sekä
 henkilöstön kysymyksiin vastaaminen tärkeinä tekijöinä. Näihin varaudutaan järjestä-
 mällä tiedotustilaisuus, jossa käsitellään uudistusta ja annetaan henkilöstölle mahdolli-
 suus kysymyksiin. Tiedottamiseen, jonka suunnitelma on raportin liitteenä 7., osallistuu
 koko organisaation johtohenkilöstö.

Taulukko 4. Implementoinnin aikataulutetut työvaiheet

Työvaihe	Aikataulu	Vastuu	Muuta
Konstruktion valmis	28.2.2012	Tutkija Varapäällikkö	Yhteistyö
Hyväksyntä	1.3.2012	Tutkija Varapäällikkö Päällikkö	Hyväksyntä Sopimus jatkosta
Tiedotteet valmiit	15.3.2012	Tutkija	Pohjana käytettävä artikkeli
Esikunnan valinta	15.3.2012	Varapäällikkö	
Esittely esikunnalle	15.3.2012	Tutkija	Muutosagentit
Tiedottaminen	22.3.2012	Tutkija Varapäällikkö Tiedottaja Esikunta	Kaikilla välineillä <i>Suunnitelma liitteenä 7.</i>
Käyttöönotto	1.4.2012	Varapäällikkö	Päällikön valtuutuksella
Tutkimus	4/2012	Tutkija	Tiedottamisen onnistuminen Tiedottaminen tulevaisuudessa
Tiedottaminen		Tutkija Varapäällikkö Esikunta	Jatkuvaa tiedottamista Vahvistaminen Juurruttaminen
Esikunnan toiminta	31.8.2012	Tutkija Varapäällikkö Esikunta	Vahvistaminen ja juurruttaminen Vallan siirto koulutusjoukkueisiin Koulutusjoukkueiden kokoonpano
1. sykli valmis	31.8.2012	Tutkija	Päällikön aikatauluttama

		Varapäälikkö Esikunta	Toiminnan havainnointi Palautteen kerääminen
Muutokset	31.8.2012	Tutkija Varapäälikkö Esikunta	Organisaation kehittäminen Havaittujen ongelmien korjaus
Hyväksyntä	31.8.2012	Tutkija Varapäälikkö Päälikkö	Päälikön hyväksyntä Päälikön vaatimat muutokset Kentällä havaitut muutokset Sopimus jatkosta
Esikunnan toiminta	31.12.2012	Tutkija Varapäälikkö Esikunta	Suunnittelu 2013/2014 Toiminnan johtaminen 2013 Kehittäminen
Koulutusjoukkueiden toiminta	31.12.2012	Esikunta Koulu	Joukkueet organisoituneet Tehtävät vuodelle 2013
Tutkimus 3.	12/2012	Tutkija Esikunta	Uudistuksen onnistuminen
2. sykli valmis	31.12.2012	Tutkija Varapäälikkö Esikunta	Päälikön aikatauluttama Toiminnan havainnointi Palautteen kerääminen Kehittäminen
Tutkimus päättyy	31.12.2012	Tutkija	
Toiminta		Organisaatio	Koko organisaatio toimii uudella organisaatiolla

4.5 Tutkimus 2. – tiedottamisen onnistuminen ja viestintä tulevaisuudessa

Tällä tutkimuksella selvitetään uuden organisaation implementointiin liittyvän tiedottamisen onnistumista sekä organisaation tiedottamisen toteuttamista tulevaisuudessa. Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohtina olivat teoriassa esiin tuotu muutosviestinnän arviointi sekä tutkimuksessa 1. esiin tullut tiedottamisen tutkiminen. Tutkimus toteutetaan huhtikuussa 2012 koko organisaation henkilöstölle kvantitatiivisena tutkimuksena. Tässä raportissa esitellään tutkimuksen tutkimusteoreettinen viitekehys, tavoitteet, toteutus, analysointi ja tulokset sekä pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

4.5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimuskäytäntöä pidetään usein ja useissa lähteissä toistensa vastakohtina. Eroista on syntynyt runsaasti keskustelua, joka on useamman

tutkijan toimesta johtanut myös termien kritisointiin. Termejä kutsutaan myös määrälliseksi sekä laadulliseksi tutkimukseksi, joiden selkeimmät vastakkain asettelut tulevat esiin tutkimusstrategiassa sekä teoriassa. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta pidetään yleensä avoimena eli strukturoimattomana ja kvantitatiivista tutkimusta strukturoituna. Kvalitatiivisen on todettu luovan uutta teoriaa, kun taas kvantitatiivisen on nähty keskittyvän aiempiin teorioihin sekä niiden tuottamiin johtopäätöksiin. Menetelmiä ei tarvitse enää nykypäivänä pitää kategorisesti erillään, koska käytännössä kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ovat todellisuudessa pelkästään erilaisia lähestymistapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–140.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen väliset erot ja niiden perusasiat on syytä tunnistaa, vaikka niitä ei tarvitsekaan kategorisesti pitää tutkimuksina erillään. Tutkimuskokonaaisuudessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, aineistoja ja teorioita niiden taustalla. Samaa tutkimusongelmaa ratkaisemassa voi olla käytössä sekä laadullista että määrällistä materiaalia, jolloin menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. (Kurkela.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista numeraalinen, edustava ja suuri otos, joka usein kerätään valmiita vastausvaihtoehtoja sisältävällä tutkimuslomakkeella. Tutkittua ilmiötä pyritään kuvaamaan tämän numeerisen tutkimustiedon pohjalta. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastamaan kysymyksiin, kuten: (Puhakka 2005.)

- Mitä?
- Missä?
- Paljonko?
- Kuinka usein?

Kvantitatiivisen tutkimuksen haastattelut perustuvat satunnaisesti valittuihin haastateltaviin. Merkittävimmät erot laadulliseen tutkimuskäytäntöön ovat tutkimuksen kohdejoukon lukumäärässä ja valintatavassa sekä kysymysten asettelussa. Haastattelussa kysymykset ovat strukturoituja. Oleellista on havaintomatriisiin tiivistetty aineisto, jonka todellisuus on tärkeää. Tutkimuksen kulkuun kuuluu kriittisiä pisteitä, joiden ohittamisen jälkeen ei ole enää mahdollista palata tutkimuksen edellisiin vaiheisiin. (Kurkela.)

Tutkimuksen tulokset perustuvat aineistosta mitattavissa olevien suhteiden tarkasteluun, jota varten aineistoon rakennetaan muuttujia ja luokituksia. Nämä tulokset saadaan aineistosta esiin analysoimalla sitä tilastollisilla menetelmillä. Myös erilaisten vertailuryhmien tai koemuuttujien käyttö on mahdollista. Tutkimuskäytännössä pyritään mahdollisimman suuren yleistettävyyteen ja samalla minimoimaan tutkijan vaikutus tulokseen. (Viestintätieteiden yliopistoverkko.)

Tutkijalle on mahdollista osallistua aineiston tuottamistilanteeseen, mutta muuten valta aineistosta on sen tuottajilla eli vastaajilla. Tutkijan valta ja vastuu liittyykin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston käsittelyyn ja tulkintaan. Tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa onkin hyvin tärkeää, että tutkija pysyy puolueettomana ja ulkopuolisena, erillään haastateltavasta. Kysymykset ja mittarit on perusteltava teorialla. (Kurkela.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavan Survey-tutkimuksen vaiheiden mukaisesti (Jyväskylän Yliopisto 2003, 15-16).

1. Tutkimusongelma, -asetanta ja –suunnitelma
2. Perusjoukon määrittely ja otos
3. Lomakkeen laadinta
4. Haastattelun toteutustavan valinta
5. Haastattelun tekeminen
6. Aineiston tarkistaminen ja muokkaaminen
7. Aineiston analysointi
8. Tutkimusraportin laadinta

4.5.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

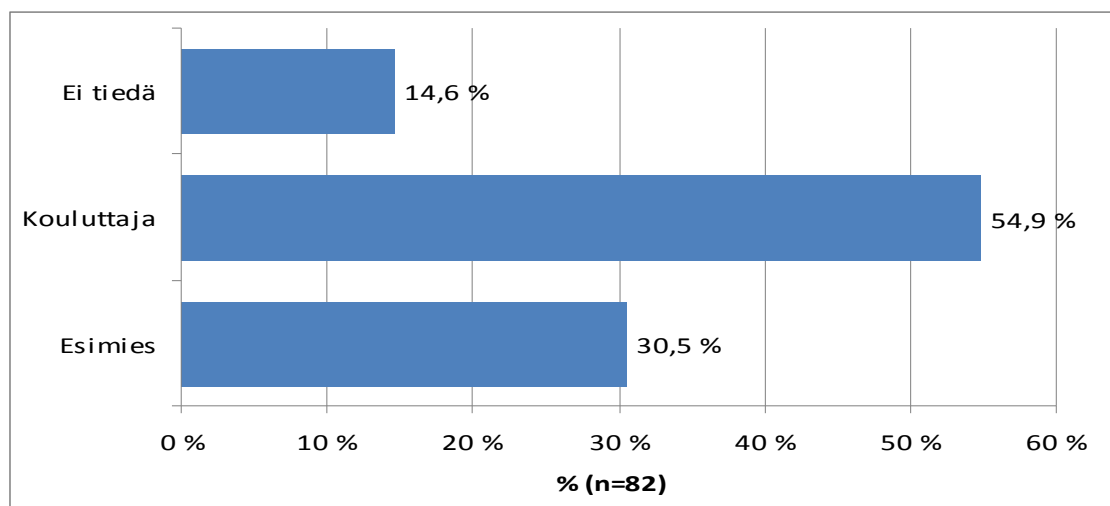
Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kuinka uuden organisaation implementointiin liittyvässä tiedottamisessa onnistuttiin. Onnistumista tutkitaan sekä viestintävälineiden toimivuuden että viestien sisällön suhteen. Viestien sisältöä tutkitaan kokonaisuuden, oman tehtävän sekä organisaation suhteen. Toisena tutkittavana asiana on selvittää kuinka organisaation henkilöstö haluaa johdon heille viestivän tulevaisuudessa. Tätä

tutkittiin sekä välineen että määrän suhteen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on toimia yhtenä implementointiin liittyvänä vuorovaikutuksellisenä viestintä välineenä.

Tutkimus toteutettiin strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella, Webropol-ohjelmaa apuna käyttäen. Tutkimuslomake esiteltiin ennakkoon pienellä testijoukolla. Sähköinen kyselylomake on raportin liitteenä 8. Linkki kyselyyn vastaamiseksi lähetettiin kaikille organisaatioon osallistuneille. Lisäksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin säännöllisesti. Kysely lähti 146 henkilölle, joista 82 eli 54,8 % vastasi kyselyyn. Tulokset analysoitiin Excel-ohjelmassa, Tilastoapu-makron avulla. Analysointiin ja esittelyyn käytettiin määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksen kohderyhmä kategorisoitiin tehtäviensä mukaisesti kysymyksellä 1., joka toimi samalla herättävänä kysymyksenä. Varsinaisessa kysymyksessä käytettiin viittä eri kategoriaa, kysymyksen selkeyttämiseksi. Analysoitaessa vastaajat ovat kuitenkin jaoteltu ainoastaan kolmeen kategoriaan, jotta ryhmistä saataisiin suurempia.

4.5.3 Tutkimuksen analyysi ja tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään kysymysjärjestyksessä, joko yksittäin tai ryhminä. Tutkimuksen muokattu tutkimusdata, josta tulokset ovat analysoitu, on raportin liitteenä 9.

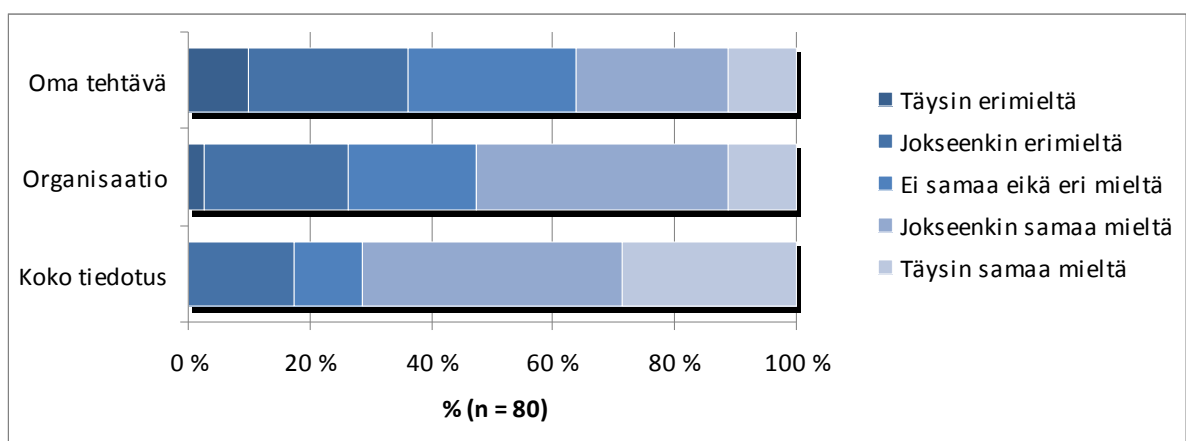


Kuvio 10. Vastaajien jakautuminen eri kategorioihin

Vastaajat olivat jakautuneet esimiesasemassa oleviin (25 kpl), kouluttajiin (45 kpl) sekä henkilöihin (12 kpl), jotka eivät tienneet omaa tehtäväänsä. Koska organisaatio uudistus ja tehtäväjaot ovat juuri kesken, ei kategorisoinnin tulokset ole täysin luetettavia, eikä

tarkkoja lukumääriä esimiesasemassa olevien määrstä ole tiedossa. Tästä johtuu varmaan myös suuri tehtävästään epätietoisten joukko. Kuitenkin suhteellisesti arvioiden esimiesasemassa olevat vastasivat kyselyyn aktiivisimmin. Merkittävin huomio kysymyksen tuloksista on kuitenkin suuri tehtävästään epätietoisten määrä, joka tulee korjata.

Kysymys 2. oli monivalintakysymys, jossa vastaajat valitsivat kaikki vaihtoehdot, joista tiedotusta organisaatiouudistukseen liittyen oli heille tullut. Tutkimuksen analysoidut tulokset löytyvät taulukosta, joka on raportin liitteenä 10. Sähköpostitse tapahtuva tiedotus, jota kuukausikirje ja erillinen sähköpostitiedote ovat, oli ehdottomasti toimivinta. Kuukausikirje tavoitti 78,0 % vastaajista ja sähköpostitiedote 51,2 %. Myös Helsingin Reservin Sanomat näyttää tavoittaneen (48,8 %) melkein puolet vastaajista. Muualta infoa saaneet olivat kuulleet suusta suuhun viestiä jonkin kurssin yhteydessä. Mielenkiintoa herättää se, miksi tehtävästään tietämättömien joukossa sähköpostitiedottaminen on toiminut muita ryhmiä selkeästi heikommin. Toisena mielenkiintoisena tekijänä koen sen, että sähköpostitse tapahtuva tiedottaminen ja kyselylomakkeen linkki ovat lähetetty kaikille samoihin osoitteisiin – jos kerran on saanut kyselyn niin miten ei ole saanut samaan osoitteeseen lähetettyjä tiedotteita. Ehkä vastaaja on vaan jättänyt ne huomioimatta tai organisaatiomme viestinnästä osa ohjautuu roskapostiksi? Tämä selittää myös ne kaksi henkilöä, jotka eivät ole saaneet tiedotusta ollenkaan.

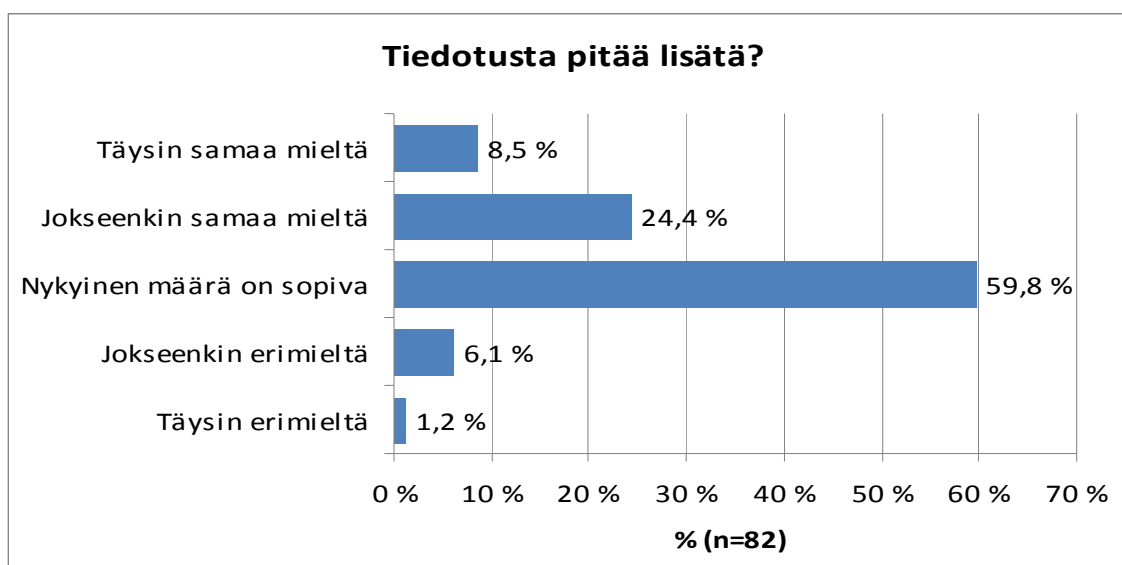


Kuvio 11. Henkilöstön mielipiteet tiedottamisen riittävydestä

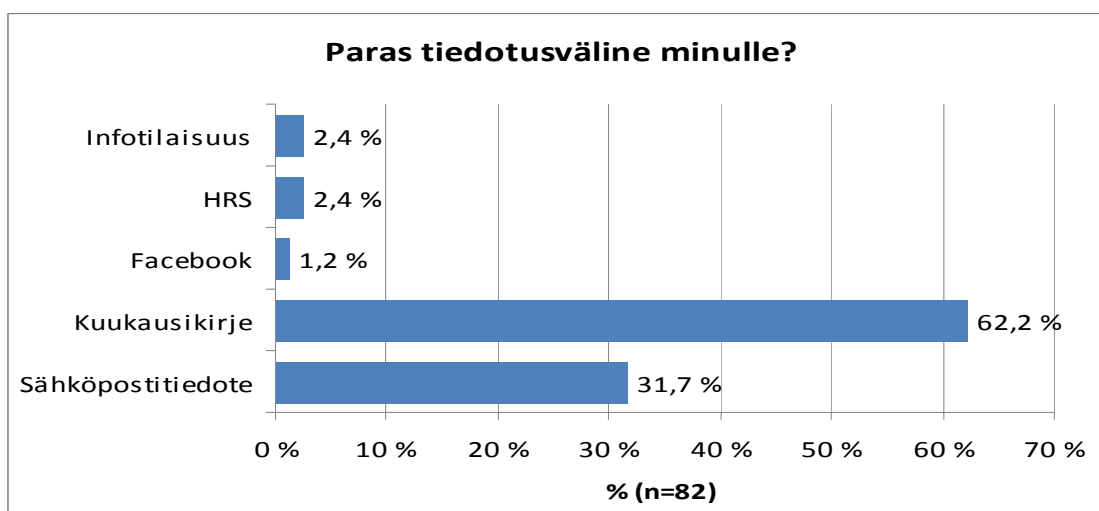
Organisaatiouudistuksen liittyvä tiedotus oli organisaation historiassa poikkeuksellisen laaja. Tämä varmasti myös näkyy koko tiedotukseen liittyvässä tuloksessa. Kysymysten

3., 4. ja 5. tarkempaa analyysia on esitetty raportin liitteessä 10. Tietämättömät ovat hieman alemmalla keskiarvolla ja hajonnallaan hieman positiivisella puolella, mutta esimiesten ja kouluttajien tyytyväisyys nostaa kokonaistiedottamisen onnistuneeksi.

Mielenkiintoista on, että vaikka kokonaistiedotukseen ollaan tyytyväisiä, kuitenkin samaan aikaan varsinainen kaksiosainen tiedotuksen sisältö – vaikutukset organisaatioon sekä omaan tehtävään ovat jääneet paljon heikommaksi, vaikkakin ei kuitenkaan vielä negatiiviselle puolelle. Poikkeuksellisen tiedottaminen on antanut vastaajalle positiivisen kuvan tiedottamisesta kokonaisuutena organisaatiouudistukseen liittyen, mutta samanaikaisesti tiedotuksen sisällöstä ollaan hieman epävarmoja.



Kuvio 12. Tiedotuksen lisäämisen tarve



Kuvio 13. Parhaiten soveltuva tiedotusväline

Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä nykyiseen tiedottamiseen, mutta tiedotusta lisää haluavien joukko on kuitenkin sen verran suuri (32,9%), että tiedotusta tulee hieman lisätä organisaatiossa. Henkilöstön mielestä heille parhaiten soveltuva tiedotusväline näyttää olevan sähköposti (93,9%). (Kuukausikirje on kuukausittain sähköpostitse henkilöstölle lähetettävä kirje ja sähköpostitiedote satunnainen sähköpostitse lähetettävä suppeampi tiedote.) Suurin osa vastaajista kokee kuukausikirjeen sähköpostitiedotuksen parhaaksi vaihtoehdoksi.

Taulukko 5. Tiedotuksen lisääminen ja sen väline

Paras tiedotusväline * Tiedottamisen lisääminen / Lukumäärät						
Tiedottamista pitää lisätä						
	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	Nykyinen määrä on sopiva	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Kaikki
Sähköpostitiedote	0	3	12	7	4	26
Kuukausikirje	1	2	35	10	3	51
Facebook	0	0	0	1	0	1
HRS	0	0	1	1	0	2
Infotilaisuus	0	0	1	1	0	2
Kaikki	1	5	49	20	7	82

Taulukon perusteella nykyiseen tiedotusmäärään tyytyväiset haluavat tiedotuksen sähköpostitse, kuten myös tiedottamisen lisäämisen kannalla olevat. Suurimpana arvona nousee selkeästi esiin nykyiseen tiedotukseen tyytyväiset, jotka haluavat tiedotuksen tapahtuvan perinteiseen tapaan kuukausikirjeellä.

4.5.4 Tutkimuksen tulosten yhteenveto toimenpiteiksi

Tutkimuksen myötä tuli esiin useita seikkoja joihin on puututtava nopeasti sekä seikkoja, jotka on otettava huomioon organisaation tulevaisuuden toimintaa suunniteltaessa.

Välittömiä toimenpiteitä:

- Organisaatio uudistuksesta on tiedotettava lisää, painopisteen ollessa uudistuksen vaikutuksissa jokaisen henkilökohtaiseen tehtävään. Sähköposti on paras väline tähän tiedottamiseen.
- Kaikki henkilöt on käytävä läpi ja varmistettava, että jokainen tietää tehtävänsä.
- Sähköpostiosoitteiden ajantasaisuudesta on varmistuttava.

- Tällä hetkellä tehtävästään tietämättömien tavoittaminen tiedottamisella on varmistettava.

Myöhemmin huomioitavia asioita:

- Tiedotusta voidaan hieman lisätä.
- Perustiedotus toteutetaan aktiivisesti kuukausikirjeellä.
- Kuukausikirjeen rinnalle tärkeistä asioista oma sähköpostitiedote.
- Helsingin Reservin Sanomat tavoittaa noin 50% sitoutuneista ja toimii hyvin tukevana tiedotusvälineenä.
- Facebook ei ainakaan vielä toimi aktiivisessa tiedotuksessa.
- Infotilaisuudella ei tavoiteta kuin noin 30% aktiivisista sitoutuneista, mutta tilaisuuksia voidaan järjestää muidenkin syiden perusteella.

Tutkimus toimi hyvin osana tiedottamiskokonaisuutta, ollen tiedottamisväline, tiedottamisen arviointi väline, vaikuttamiskanava organisaation henkilöstölle sekä väline joka tuotti arvokasta tietoa organisaation johdolle tiedottamisen toteuttamisesta tulevaisuudessa.

4.5.5 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimus tuotti tuloksen, joka kertoi implementointiin liittyvän tiedottamisen onnistumisesta kohtalaisen hyvin ja joka oli lisäksi helposti muunnettavissa konkreettisiksi toimenpiteiksi organisaatiossa. Tulevaisuutta ajatellen organisaatio sai selkeän vastauksen siitä, miten organisaation sisäinen viestintä ja henkilöstölle suunnattu tiedottaminen organisaatiossa kannattaa toteuttaa.

Tutkimus toimi asetetun tavoitteen mukaisesti myös tiedotusvälineenä. Tutkimuksen jälkeen organisaation henkilöstöä otti itse yhteyttä organisaation johtoon selvittääkseen lisää organisaatiouudistuksesta. Pääasiassa kysymykset koskivat omaa tehtävää ja siihen liittyviä muutoksia.

4.5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti pysyivät hyvinä, vaikka vastaajajoukko jäikin suhteellisen pieneksi. Ainoastaan reilut puolet koko organisaation henkilöstöstä vastasi kyselylomakkeeseen. Tämä alentaa tutkimuksen reliabiliteettia ja sitä kautta myös validiteettia.

Validiteettiin vaikuttavat tekijät sisältö, rakenne ja kriteerit pysyivät hyvinä. Mittarit mittasivat sitä asiaa, mitä haluttiin mitata ja niiden sisältö oli teorian mukaista ja käsitteet vastaajien toimesta hyvin ymmärrettäviä, jonka myös esitestaus osoitti. Tutkijan toiminta organisaatiossa ja sitä kautta syntynyt organisaation käsitteiden ja puhekielen tuntemus auttoi asiaa. Samoja asioita olisi voinut mitata useammillakin mittareilla, mutta nykytilan ja tulevaisuuden samankaltaiset vastaukset tukivat kuitenkin toisiaan. Systemaattisia mittausvirheitä ei ollut havaittavissa.

Vastaajajoukon jäädessä pieneksi tutkimustulosten analyysistä ei saa niin tarkkoja tuloksia, vaikka vastaajien kategorisointeja ryhmiteltiinkin uusiksi. Tämä alentaa tutkimuksen reliabiliteettia. Lisäksi tutkimuksen suorittaminen heti poikkeuksellisen laajan tiedottamisen jälkeen saattaa vaikuttaa tuloksiin positiivisesti, mikä sekin heikentää reliabiliteettia ja jättää mahdollisuuden sille, että myöhemmin vastaajien kokemukset muuttuvat negatiivisemmiksi. Reliabiliteettia parantaviksi tekijöiksi nousee ennakoon tehdyt toimenpiteet ja valinnat: esitestaus, selkeä ja helposti täytettävä lomake sekä sähköisen lomakkeen antama mahdollisuus vastata silloin, kun ympäristö ja aika siihen parhaiten sopivat. Lisäksi tutkimuksen mittarit antoivat keskenään samankaltaisia tuloksia, joka kertoo mittariston ekvivalenssin olleen hyvä.

4.6 Organisaation muutokset

Uusi organisaatio otettiin käyttöön 1.4.2012. Esikunta antoi koulutusjoukkueille tehtävän järjestäytyä sekä perustaa alaisuuteensa koulutusryhmät, tiimit, johon henkilöstö sijoitetaan. Tutkijan ja esikunnan oletuksena oli, että vasta tämän järjestäytymisen sekä toiminnan kautta saadaan toimijoiden kokemukseen ja osaamiseen perustuva palaute organisaatorakenteen alempien osien kehittämiseksi. Organisaation toimintamallissa ei tässä vaiheessa havaittu kehittämistarpeita. Kun uusi organisaatio oli ollut toiminnassa

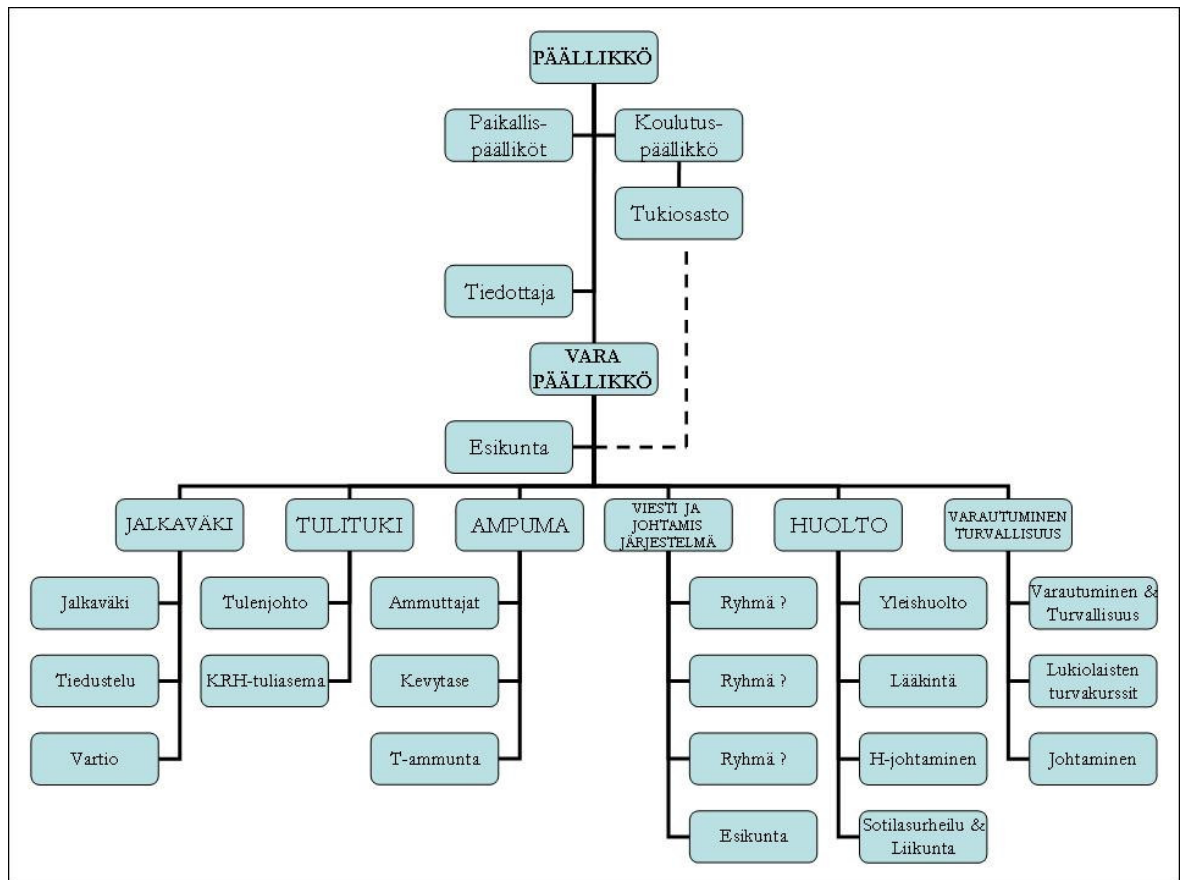
5 kuukautta tutkija, esikunta sekä koulutusjoukkueet havaitsivat seuraavia kehittämistarpeita organisaatorakenteeseen.

- Tukiosasto on yksi ryhmä, joka tekee kaiken.
- Tarkka-ammunta koulutus kuuluu ampuma-koulutusjoukkueeseen.
- Ampuma-koulutusjoukkueeseen perustetaan lisäksi ryhmät ammunnan valvojista sekä kevytase-kurssin kouluttajista.
- Viesti- ja johtamisjärjestelmäkoulutusjoukkueen alaisuuteen esikunta-kurssien järjestäminen, koska he tukeutuvat joukkueen järjestelmiin.
- Viesti- ja johtamisjärjestelmäjoukkueeseen tulee lisäksi kolme muuta koulutusryhmää, joiden nimet ovat vielä mietinnässä.
- Huoltokoulutusjoukkueen vääpelikoulutusryhmä muutetaan huollon johtamisen koulutusryhmäksi.
- Kuljettajakoulutusryhmää ei tarvita, koska erillistä kuljettajakoulutusta ei anneta ja ajoluvallisia kouluttajia löytyy kaikista ryhmistä. Sotilasurheilu ja liikunta siirretään huollon alaisuuteen, sinne paremmin kuuluvana.
- Erityiskoulutusjoukkue muutetaan varautumisen ja turvallisuuden koulutusjoukkueeksi, koska se on joukkueen päätoimintaa ja kuvaa sitä paremmin.
- Erä- ja maastotaidot-ryhmä voidaan poistaa, koska käytännössä kyseistä koulutusta ei anneta.
- Varautumisryhmän tehtäviin lisätään turvallisuuskoulutus.
- Lukiolaisen turvakursseja varten perustetaan tämän joukkueen alaisuuteen koulutusryhmä, koska kurssit näyttävät toteutuvan nykyään muuten kuin paikallis-päällikköjohtoisesti.

Lisäksi päällikkö määrsi seuraavat muutokset tehtäväksi 1.4.2012 käyttöön otettuun organisaatorakenteeseen.

- Koulutuspäällikkö, joka on palkattua henkilöstöä ja käytännössä johtaa tukiosastoa, on saatava näkyviin itsenäisenä päällikön suoraan alaisuuteen ja hänen alaisuuteensa tukiosasto.
- Tukiosaston ja esikunnan yhteistyötä kuvaamaan pitää laittaa katkoviiva.

- Tiedottaja, joka toimii myös piirin tiedottajana, on irrotettava esikunnasta suoraan päällikön alaisuuteen.



Kuvio 14. Päällikön päättämä uusi, 15.9.2012 käyttöön otettava organisaatio.

4.7 Tutkimus 3. - Konstruktion toimivuus ja prosessissa onnistuminen

Tällä tutkimuksella tutkitaan uuden konstruktion toimivuutta, itse muutosprosessissa onnistumista, organisaatiokulttuurissa havaittuja muutoksia sekä organisaatiossa edelleen olevia kehittämistarpeita. Tutkimus toteutetaan organisaation esikunnalle joulukuussa 2012. Tutkimuksen tutkimusteoreettinen viitekehys sekä menetelmät ovat samat kuin tutkimuksessa 1. Tässä raportissa esitellään tutkimuksen tavoitteet, toteutus, tulokset sekä pohditaan tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia.

4.7.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia uuden konstruktion toimivuus, organisaatiokulttuurissa havaittuja muutoksia sekä viestinnässä ja koko kehittämistehtäväprosessissa onnistumista. Uuden konstruktion eli organisaation suhteen tutkitaan sen toimi-

vuutta sekä siinä ilmenevää hierarkiaa, jotka olivat tutkimuksessa 1. esiinnousseita uuden organisaation avainkohtia. Teorioiden mukaan organisaatio ei voi muuttua, jos sen organisaatiokulttuuri ei muutu mukana. Näitä muutoksia pyritään tutkimaan havaitun muutoksen sekä motivaation ja organisaation muutosherkkyiden osalta. Tutkimuksen 2. tuloksia syvennetään entisestään hankkimalla syvällisempää tietoa viestinnästä, implementointiin liittyvän sekä yleisen tiedottamisen osalta. Viimeisenä tavoitteena on tutkia esikunnan kokemuksia koko prosessin suhteen. Aihetta lähestytään onnistumisen, toteuttamistavan sekä virheiden näkökulmista. Lisäksi kaikkien neljän teeman osalta tutkitaan, miten asiaa voitaisiin entisestään kehittää?

Tutkimus toteutettiin tutkimuksen 1. mukaisesti. Tällä kertaa tutkimuksen vastausryhmänä oli uuden organisaation esikunnan henkilöstö. Tutkimus toteutettiin esikunnan kokouksen yhteydessä, johon oli kutsuttu kaikki esikunnan yhdeksän jäsentä. Tilaisuuteen ja samalla tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä. Tutkimuksen kulku ja kysymyspatteristo testattiin ja korjattiin muutamalla kohdeorganisaation toiminnan tuntevalla ja tutkimusosaamista omaavalla henkilöllä, tutkimuksen sujuvuuden, validiteetin sekä reliabiliteetin parantamiseksi. Varsinaisessa tutkimuksessa tutkija vei, tutkimuksen 1. mukaisesti, eteenpäin tutkimusta puolistrukturoidun kysymysrungon pohjalta, joka löytyy raportin liitteenä 11. Tutkija kirjasi vastaukset ylös teemoitellen ne samalla. Teemoitellut vastaukset löytyvät raportin liitteenä 12. Teeman päätyttyä tutkija luki yhteenvedon vastauksissa ja yhdessä ryhmässä analysoitiin, mitä vastaukset tarkoittavat organisaation ja tutkimuksen kannalta.

4.7.2 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Tutkimuksen perusteella uuden organisaation toimivuutta ei sen koko laajuudessa pysty vielä toteamaan, kuten oletettiin ennakkoon, koska jalkautuminen alemmille tasoille on vielä kesken ja toiminta uusilla tavoilla siellä vasta alkamassa. Vuosi 2013 näyttää toimivuuden koko organisaation osalta.

Henkilöstön kokemusten pohjalta organisaatio näyttää toimivan, varsinkin esikunnan osalta hyvin. Lisäksi toiminta kehittyy koko ajan. Kentältä saadun palautteen perusteella organisaation hierarkia vaikuttaa toimintaa tukevalta ja toimijat ovat löytäneet siitä paikkansa, kuten koko organisaatiostakin. Organisaatorakenne ilmentää hierarkian hy-

vin ja ilmaisee johtosuhteet. Toiminnasta on ilmennyt sen matriisipiirteet. Varsinaisen organisaation rinnalle kehittyneitä piilo-organisaatioita ei ole ilmennyt. Esikunnan tulee kuitenkin vahvistaa kehittämisen roolia organisaatiossa, ettei siitä muodostu piilo-organisaatiota. Toiminnassa mukana olevien sitoutumattomien kouluttajien rooli organisaatioon nähden pitää selventää. Virallinen sotilasorganisaatiotyyppinen käskytie pitää selventää ja kuvata organisaatiossa. Lisäksi organisaatiossa on kunnossa olevan ”ison kuvan” sisällä on yksityiskohtia, joita on vielä kehitettävä.

Organisaatiokulttuuri muistuttaa nyt modernia sotilasorganisaatiokulttuuria, joka on tunnistettavissa myös toimintaympäristöstämme Santahaminasta, jota hallinnoi ja jossa toimii Kaartin Jääkärirykmentti. Organisaation sisällä arvot, tavat ja toiminta ovat yhtenäistyneet, mutta samalla on havaittu myös varapäällikön johtamisen ja itse tekemisen kasvaneen. Vallan siirto toteuttavalla tasolla on synnyttänyt motivaatiota tekijöissä, joka on levinnyt koko organisaatioon ja tuonut samalla lisää uusia toimijoita. Samalla oman roolin selkeytymisen ja onnistuneen tiedottamisen on havaittu kasvattavan motivaatiota. Tämä motivaatio on onnistuttava säilyttämään. Muutoksen myötä organisaation muutosherkkyys on lisääntynyt, vaikka samalla on havaittu jonkinasteista painetta kehittämiseen. Toimintaa tulee edelleen kehittää sitoutumattomien toimijoiden aseman parantamiseksi, heidän sitouttamiseksi. Samalla sitoutuneiden motivaatio tulee tukea kannusteilla ja aktiivisuuden palkitsemisella.

Implementointiin liittyvä tiedottaminen ei saavuttanut aivan kaikkia ja jossain määrin koettiin, että sen valmisteluun olisi tarvittu enemmän aikaa. Kuitenkin koettiin, että tieto saavutti riittävän usean henkilön ja tieto oli oikeanlaista. Tietoa levisi paljon henkilökohtaisesti muutosagenttien avulla ja tietoa kaipaamaan jääneet henkilöt ottivat itse asioista selvää. Organisaation nykyinen tiedotus koetaan nykyisin toimivaksi ja käytössä oleva kuukausikirje malli niin hyväksi, että sitä tulisi levittää keskushallinnon kautta muihinkin KOTU-organisaatioihin. Kehittämishaasteita tiedottamisen saralla havaittiin kuitenkin paljon – akuuteimpina tiedottajan etsiminen ja verkoston hyödyntäminen kuukausikirjeen levittämisessä kaikille toimintaympäristön maanpuolustusaktiiveille. Lisäksi ulkoista viestintää pystyttäisiin kehittämään useilla muillakin tavoilla.

Esikunnassa koettiin, että saavutetut tulokset ja jo nyt huomattava merkittävä kehitys puhuu organisaatiouudistuksen onnistumisen puolesta. Prosessi koettiin hyvällä tavalla sotilaallisesti toteutetuksi – ensin keskustelu ja sitten selkeä päätös. Toisaalta samaa sotilaallisuutta arvosteltiin. Prosessia pidettiin liikaa päällikön päättämänä ja käskemänä sekä taustalla valmiiksi tehtynä. Lopputulos ratkaisee prosessin ja sitä tuki prosessin hyvä ajoitus, joka syntyi tarpeesta. Prosessin myötä organisaatioon saatiin muutosherkyyttä sekä notkeutta. Valitut tutkimusmenetelmät koettiin hyväksi ja myös esikunnan sekä henkilöstön itsetutkiskelua lisääväksi. Sotilaallinen tausta koettiin helpottavana tekijänä, koska henkilöt ovat tottuneet hyväksymään käskyt. Tulevaisuudessa kehittämiseen pitää ottaa ja saada suurempi joukko lisäämään mielipiteitä. Uudistuksen mukanaan tuoma organisaation joustavuus sekä organisaation eri osissa vahvistunut ryhmähenki pitää saada pysymään ja juurtumaan organisaatioon. Yhteistoiminnan aitoutta pitää vahvistaa käytännön yhteistoiminnalla.

4.7.3 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimus osoitti konstruktion toimivuuden niiltä osin, kun sen toimivuutta organisaatiossa pystyttiin arvioimaan. Tulokset olivat suurelta osin tutkimuksen teorian mukaisia. Tutkimuksen edetessä osaksi tutkimusta mukaan nostettu organisaatiokulttuuri osoittautui teorian mukaisesti toimivaksi. Onnistuneella muutosjohtamisella oli vaikutettu kulttuuriin, joka kehittyi organisaation mukana, muutosta tukien. Viestinnän onnistumisesta saatiin syventävää tietoa ja uutena toiminnan kannalta merkittävänä havaintona oli kentällä henkilöltä toiselle tapahtuva tiedon kulku. Tutkimus tuotti myös tavoitteiden mukaisesti tietoa koko prosessin toteutuksesta. Prosessista löytyi paljon parannettavaa, mutta kokonaisuutena koettiin prosessin onnistuneen ja tulosten puhuvan sen puolesta.

Lisäksi tutkimus tuotti tavoitteiden mukaisesti paljon kehittämisajatuksia kaikkien teemojen osalta. Näillä on suurta merkitystä organisaation tulevaisuuden suhteen. Organisaation kehittämistä, suuntaa ja tekemistä pohtiessaan, ainakin organisaation johdon, tulee silloin tällöin nostaa esiin tämän tutkimuksen ajatuksia tukemaan ja kyseenalaiseen tehtäviin päätöksiä. Tämän tavoitteen saavuttaminen oli organisaation kannalta merkittävin tutkimuksen tulos.

4.7.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti parantuivat ensimmäiseen tutkimukseen verrattuna, koska tutkija oli oppinut edellisistä tutkimuksista ja tutkimuksen vastaajajoukko oli prosessin myötä oppinut tutkimusmenetelmästä sekä omaksunut käsitteistön paremmin. Menetelmä itsessään mahdollisti edelleen tutkijan tekemät tutkimuksen aikaiset toimenpiteet, esimerkiksi käsitteiden avaamisen ja tarkentavien kysymyksien tekemisen, jotka paransivat tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Hyvän validiteetin puolesta puhuu tutkimuksen sujuva eteneminen, joka johtui todennäköisesti vastaajajoukon valinnasta. Mittarit ja teemat eivät lähteneet ajautumaan sivuraiteille ja kaikki käsitteet tuntuivat olleet vastaajille tuttuja, lukuun ottamatta organisaatiokulttuuria, jonka tutkija käsitteenä avasi vastaajajoukolle. Tulosten analysointi sekä yhteisten johtopäätösten tekeminen vähensi jälleen mahdollisuutta tutkijan omista tulkinnoista johtuviin virheisiin ja mahdollisti tulosten tarkentamisen tulkinta vaiheessa. Tutkimustulokset olivat lisäksi raportin teoriaa sekä tutkijan kohdeorganisaatiossa tekemiä havaintoja tukevia. Kokonaisuutena voidaan todeta mittareiden mitanneen oikeita asioita ja johtopäätösten tukevan tutkittavaa todellisuutta.

Menetelmä mahdollisti jälleen satunnaisten virheiden minimoinnin ja lisäksi teemoittelu ja kysymyspatteristo tuotti tällä kertaa, ensimmäiseen tutkimukseen verrattuna enemmän toisiaan tukevia vastauksia, jotka mahdollistivat rinnakkain tulkinnan. Vastausten määrä jäi ennako-odotusten mukaisesti edelleen pieneksi, mutta tarkennusten ja ryhmäanalyysin avulla niistä saatiin tarkkoja johtopäätöksiä. Reliabiliteetin kannalta tutkimus on kuitenkin sidoksissa vallitsevaan nykytilaan eli todennäköisesti tutkimuksen toistamisella saadaan hieman muuttuneita tuloksia, koska aika, tilanne, vastaajajoukko ja organisaatio muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Esitestaus muutamalla kohdeorganisaation henkilöllä paransi reliabiliteettia.

5 Kehittämistehtävän tulosten arviointi

Tässä luvussa tehdään yhteenvetoa koko kehittämistehtävästä. Aluksi pohditaan tehtävän tuloksia organisaation, menetelmän sekä tutkijan näkökulmista. Tulosten jälkeen esitellään organisaation kehittämistä tulevaisuudessa, jatkotutkimusaiheita sekä tutkimusmenetelmän teoreettisia kontribuutioita. Lopuksi käsitellään koko konstruktivisen tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia.

5.1 Kehittämistehtävän tulokset

Työn keskeisiä tuloksia voidaan arvioida eri näkökulmista. Tässä työn keskeisiä tuloksia lähestytään kohdeorganisaation sekä itse menetelmän näkökulmista käsin, kuten alun tavoiteasetannassakin. Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet voidaan tiivistää seuraavasti: Konstruktivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään ja rakentamaan toimivin organisaatiomalli ja implementoimaan se, samalla organisaation viestintää sekä organisaatiokulttuuria kehittäen.

Organisaation kannalta kehittämistehtävässä syntyi merkittäviä tuloksia. Organisaatiolla on nyt uusi organisaatorakenne, joka toimii ainakin johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen näkökulmista sekä tänä keväänä tehtyjen havaintojen perusteella myös tiimien suhteen. Ensimmäisistä suunnitelmista ja ajatuksista poiketen uudistui monta muutakin asiaa. Organisaation toimintamalli, viestintä ja uudistuksen myötä myös organisaatiokulttuuri kehittyi ja muuttui. Nälkä kasvaa syödessä – sanotaan, mutta tällä kertaa se ei ollut päällimmäisenä syynä projektin kasvuun sen edetessä. Ei syntynyt halua yhden asian uudistuksen myötä uudistaa lisää vaan tutkija sekä organisaatio kokivat, että näiden asioiden on välttämätöntä uudistua samalla, kuten teoriastakin oli huomattavissa. Esimerkiksi organisaatorakennetta ei voida uudistaa, mikäli ei samalla tuoda organisaatioon uutta osaamista muutosjohtamisen sekä viestinnän osa-alueilta. Organisaation pelkkää rakennetta ei voida uudistaa, jos samalla ei uudisteta sen toimintaa. Myös organisaatiokulttuuri kehittyy ja uudistuu mukana, organisaatorakenteen ja toimintaperiaatteen uudistuessa sekä osaamisen kasvaessa organisaatiossa. Kehittämistehtävän tuloksena voidaan todeta MPK:n Helsingin KOTU-yksikön olevan kokonaisuudessaan aivan uusi organisaatio.

Kehittämistehtävän toteuttamistavaksi, tutkimusteoreettiseksi viitekehykseksi oli valittu erittäin haastava tutkimusmenetelmä, konstrukttiivinen tutkimus. Menetelmä itsessään asetti jo ennakoon tulosvaatimuksia ollakseen kyseisellä tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus. Teorian mukaan tutkimusmenetelmä vaati tutkijan sekä organisaation yhteistyötä - aitoa vuorovaikutusta, tutkijan tekemiä interventioita, tutkijan organisaatioon viemää osaamista eli teorioita, empirian löytämistä konstruktion rakentamiseksi, uuden konstruktion implementointia sekä sen toimivuuden testaamista sekä vielä tutkimuksen kokonaisuuden tuottamaa teoreettista kontribuutiota. Näidenkin osatekijöiden suhteen onnistuttiin. Tutkimusmenetelmä tuotti uuden konstruktion, jonka toimivuudesta saatiin tuloksia sekä jatkokehittämistä tukevia tietoja. Tärkeimmäksi menetelmälliseksi tulokseksi haluan tutkijana kuitenkin nostaa havainnon tutkimusmenetelmällisen kokonaisuuden muutosvastarintaa vähentävästä toimivuudesta organisaation uudistamisessa.

5.1.1 Oma oppiminen kehittämistehtävää tehdessä

Tutkijan kannalta asetetut tavoitteet täyttyivät. Pystyin toteuttamaan tavoittelemiani muutoksen kohdeorganisaatiossa hallitusti, siihen soveltuvia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kehittämistehtävään valittu tutkimusmenetelmä osoittautui käytännössä hyvin toimivaksi, kun siihen sisältyviä osatutkimuksia, kuten empirian hankkiminen ja konstruktion toiminnan testaaminen, toteutettiin tavallaan tutkimuksen sisällä olevina omina tutkimuksinaan, joiden teoreettisissa viitekehyksissä kuitenkin tukeuduttiin laajemman tutkimukseen viitekehykseen. Tämä tietysti laajensi myös tutkimusmenetelmällisen osaamisen kannalta tutkijan osaamisvaatimuksia. Valitut tutkimusmenetelmät tuottivat, ennakkosuunnitelman mukaisesti, kehittämisen vaatimaa tietoa eli empiriaa, tukemaan ja ohjaamaan muutosprosessia sekä siihen liittyviä valintoja, kuten millaisen organisatorakenteen organisaation toimijat haluavat. Tutkijan näkökulmasta keskeiset tulokset liittyvät valittujen menetelmien toimivuuteen. Ne tuottivat tavoitteiden mukaista tietoa tutkijan sekä organisaation käyttöön. Lisäksi tutkija onnistui, teoriassakin vaaditulla tavalla, pääsemään kehittämisen keskiöön organisaatiossa eikä jäänyt ulkopuoliseksi muutoksen ohjaajaksi.

Valittu menetelmä osoittautui odotettua työläämmäksi, osaksi tutkijan tekemistä valinnoista johtuen. Konstrukttiivinen tutkimus ei itsessään olisi vaatinut sisäänsä muita laa-

joja tutkimuksia, kuten nyt tehtiin. Havainnointi alkuun ja loppuun olisi jo sinällään riittänyt täyttämään tutkimusteoreettisen viitekehyksen asettamat ehdot. Tutkijana halusin kuitenkin osoittaa ja testata omaa osaamistani erilaisten tutkimuskäytäntöjen osalta. Jos tulevaisuudessa päädyn tekemään vastaavia projekteja, pyrin kuitenkin valitsemaan vähemmän vaativamman ja työlään tutkimusmenetelmän. Haasteita syntyi myös tutkimuksen kestosta sekä varsinkin raportin kirjoittamisen jakamisesta pitkälle ajanjaksolle. Opiskelu sekä oppiminen muuttivat näkökulmiani ja osaamistani, joka näkyi raportissa siten, että loppuosaa kirjoittaessa tuotettu teksti oli erilaista alkupään teksteihin verrattuna. Hieman kärjistäen voi todeta, että en pystyisi niitä edes tunnistamaan itseni kirjoittamiksi.

5.2 Organisaation kehittäminen tulevaisuudessa sekä jatkotutkimukset

Kuten tutkimuksen 3. tulokset osoittivat, on organisaatiossa vielä paljon kehitettävää tulevaisuudessa. Organisaation läpi ulottuvaa kehittämistä pitää tukea ja vahvistaa, jotta se saadaan osaksi normaalia organisaation päivittäistä toimintaa. Samalla pitää pyrkiä vahvistamaan uudistuksen parantamaa ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä sekä motivoida henkilöstöä tehtävissään. Tätä tukee kehittämistehtävän teoriakin, jonka mukaan kehitystä ja muutosta tulee jatkuvasti vahvistaa ja siitä tulee viestiä organisaatiossa, jotta se juurtuu kunnolla osaksi organisaation kulttuuria ja toimintamalleja. Lisäksi konstruktion rakenteissa on vielä pieniä yksityiskohtia, jotka kaipaavat viilaamista.

Lisää kehittämistarpeita syntyy vuoden 2013 kuluessa, kun organisaatio uudistuksen vaikutukset alkavat näkymään ja jalkautumaan selkeämmin koulutuksien toteuttamiseen. Tällöin organisaation suurimmalle henkilöstöosalle selviää, mitä uudistus käytännössä tarkoittaa heidän kannaltaan. Esikunnan on oltava tarkkana ja pyrittävä havaitsemaan kentältä tulevat signaalit sekä tarvittaessa puuttumaan ongelmiin ja kehittämään organisaation toimintaa tämän myötä.

Oman suuren kehittämiskohteen muodostavat myös organisaatioon sitoutumattomat, ulkopuoliset kouluttajat. Heidän tehtävät, rooli ja asema organisaatioon nähden on selkeytettävä sekä viestittävä heille. Mielellään sitoutumiseen kannustaen sekä heitä motivoiden. Lisäksi organisaation toiminta mahdollisuuksia pitää kehittää ulkoista viestintää

kehittäen, koska sitä kautta saadaan lisää asiakkaita koulutustapahtumiin, joka on toimintamme yksi elinehto.

Edellä mainituista kehittämiskohteista löytyy paljon jatkotutkimusaiheita. Myös tämän tutkimusprojektin rajaaminen, aikaperusteista johtuen, jättää kysymysmerkin organisaation implementoinnin onnistumisesta organisaation alemmille tasoille sekä uudistuksen pitkäaikaisista vaikutuksista. Hyvä konkreettinen tutkimus kohde olisi tämän tutkimuksen luonnollinen jatke, jossa tutkitaan koko henkilöstön kokemuksia prosessista sekä konstruktion toimivuudesta. Näiden aiheiden lisäksi näkisin tutkijana sekä organisaation toimijana, tärkeiksi jatkotutkimusaiheiksi organisaation viestinnän kokonaisuuden tutkimisen niin sisäisesti kuin ulkoisesti, tutkimukset organisaation arvoista ja organisaatiokulttuurista sekä asiakkuuslähtöisyydestä. Asiakkaita tutkimalla pystyttäisiin varmasti parantamaan organisaation toimintaa, tuotteita eli kursseja, asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä mahdollisesti hankkimaan uusia asiakasryhmiä turvaamaan organisaation olemassaoloa.

5.3 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen on tuotettava teoreettista kontribuutiota ollakseen konstruktiiivinen tutkimus. Se onnistui, vaikka tutkija alkuun eksyikin väärille poluille. Tutkimusmenetelmän näkökulmasta prosessia tarkkaillessani, tulin jo varsin aikaisessa vaiheessa havainnoineeksi, että teoreettista kontribuutiota tutkimukseen liittyen ei tulla löytämään teoreettisen viitekehyksen tai varsinaisen konstruktion, uuden organisaatorakenteen, sisältä. Pyörää ei kannattanut keksiä uudestaan eli organisaation kohdalla oli todettavissa, että jo keksityt yksinkertaiset ratkaisut toimisivat tässä tilanteessa parhaiten. Samoin muutosjohtaminen ja siihen liittyvä viestintä oli toteutettavissa helposti jo olemassa olevien teorioiden pohjalta. Uutta teoriaa ei oltu synnyttämässä. Käänsin havainnointini itse prosessiin.

Voisiko itse menetelmän, oikeastaan menetelmien käyttö tähän tarkoitukseen tai prosessin taustalla vaikuttavista syyseuraussuhteista paljastua jotain yllättävää ja mielenkiintoista. Huomasin tutkijana tehneeni suuren syrjäaskeleen. Olin keskittynyt liiaksi itse uuteen konstruktion sekä käytännön tekemiseen, implementointiin ja samalla tullut jättäneeksi huomiotta itse menetelmän vaikutukset ja soveltuvuuden. Uuden organisa-

tion rakentaminen, implementointi ja toimivuus onnistuivat hyvin, mutta eivät suinkaan olleet kehittämistehtävän olennaisin anti, tutkijan kannalta, vaikka organisaation kannalta sitä ovatkin.

Kehittämistehtävässä käytetty konstruktiiivinen tutkimus tuotti neljänlaista teoreettista kontribuutiota.

1. Kevyimmillään teoreettista kontribuutiota syntyi koko prosessin onnistumisen kautta. Onnistumisen avulla pystyttiin havainnollistamaan olemassa olevan muutosjohtamisen sekä viestinnän teorioiden toimivuutta.
2. Uutta teoriaa syntyi, kun havainnoidaan organisaatiokulttuuria suhteessa henkilöstön muutosvastarintaan. Havainnoinnin pohjalta tein johtopäätöksen, että organisaation yhdensuuntainen arvopohja, joka luo toiminnan yhdensuuntaisuutta yhdistettynä organisaatiossa omaksuttuihin sotilaallisiin tapoihin eli käsien täyttämiseen ilman kyseenalaistamista, vaikutti merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Organisaatiokulttuurissa olleessaan kyseiset ominaisuudet vähentävät muutosvastarinnan organisaatiossa lähes olemattomiin.
3. Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä itsessään osoittautui organisaation kehittämiseen erinomaisesti sopivaksi. Menetelmä itsessään rakentuu työvaiheista ja toimenpiteistä, jotka muutosjohtamisen teorioiden mukaan ovat siihen erinomaisesti sopivia: Kehittäminen ja uudistaminen tapahtuvat organisaation sisältäpäin, tutkijasta tulee osa kohdeorganisaatiota, tutkijan tekemät interventiot toimivat hyvinä tarkistuspisteinä, luotu konstruktio huomioi sekä teorialat että empirian kautta organisaation toiveet, menetelmä osallistaa sekä luotu konstruktio tulee aidosti testatuksi prosessin aikana.
4. Yleensä perinteisessä organisaation kehittämisessä on nojaututtu ulkoa tehtäviin tarkasteluihin, kuten benchmarkkaukseen tai nykytila-analysiin. Konstruktiiivinen tutkimusotteen käyttäminen tuotti uuden menetelmän organisaation kehittämiseen. Menetelmässä uudistetaan organisaatio aidosti organisaatiolähtöisesti: Organisaation toimijat ohjaavat empirian kautta organisaation rakentamista haluamansalaiseksi ja samalla he ohjaavat tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sen rakentuessa tukemaan organisaation tahtotilaa.

5.4 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tulee arvioida sekä toteutuksen että tutkimustuloksen eli konstruktion perusteella. Ollakseen validi, toteutuksen tulee olla yhtenäinen sekä tarkistettava. Konstruktion validiteetin määrittää sen toimivuus.

Toteutuksen validiteetti on yhtenäisyyden suhteen hyvä, koska sen tutkimusongelma, rajaukset, näkökulmat, käytetyt tutkimusmenetelmät, teoreettinen viitekehys, käsitteet sekä tutkimuskysymykset muodostivat keskenään yhteensopivan ja toisiaan tukevan kokonaisuuden. Myös tarkistettavuuden suhteen tutkimuksen validiteetti on kohtalainen. Tutkimus eteni suunniteltujen vaiheiden mukaisesti ja on toistettavissa. Tutkimusraportin perusteella tutkijan tekemät päättelyt ja johtopäätökset ovat seurattavissa ja niistä on havaittavissa tutkijan objektiivisuus, autonomisuus sekä kriittisyys. Toteutuksen validiteettia heikentää hiukan konstruktivisen tutkimuksen perinteisistä tutkimusmenetelmistä poikkeava tutkimusrakenne. Perinteisten tutkimusmenetelmien rakenne koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä tutkimuksesta, kun konstruktivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on osa tutkimusta, joka saa vaikutteita, aineksia sekä sisältöä konstruktion rakentamisesta sekä implementoinnista tehdyistä havainnoista. Tämä heikentää teoreettisen viitekehysten tarkistettavuuden vaatimusta.

Konstruktiota voidaan pitää pragmaattisesti validina, kun se toimii. Tässä tutkimuksessa toimivuuden ehdot hankittiin ensimmäisellä tutkimuksella ja ne ovat luettavissa tutkimuksen 1. tuloksista. Toimivuus voidaan objektiivisesti osoittaa tutkimuksen 3. tuloksista, joiden mukaan konstruktiio toimii tutkimuksen rajausten puitteissa, vaikka kehitettävääkin edelleen löytyy. Käytännössä konstruktiviseen tutkimuskäytäntöön on itseensä rakennettu konstruktion validisointi, konstruktion toimivuuden testauksen kautta.

5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti

Konstruktivisen tutkimuksen reliabiliteetilla eli pysyvyydellä tarkoitetaan sen kykyä tuottaa toistettavia tuloksia, jotka ovat hyödynnettävissä, tässä tapauksessa, muihinkin organisaatioihin.

Tutkimus synnytti toistettavaa ja yleistettävää teoriaa itse prosessin sekä teoreettisen viitekehyksen osalta. Prosessi itsessään on toistettavissa muissa organisaatioissa, uudistamistilanteissa. Lisäksi muissa prosesseissa saatetaan päätyä tutkimuksen edetessä samankaltaiseen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan kuitenkin pitää kokonaisuutena alhaisena, koska varsinainen konstruktio on kuitenkin toimintaympäristön, organisaation, sen henkilöstön sekä tutkijan luoma ainutlaatuinen tuotos, joka toistettavissa ainoastaan kyseisessä organisaatiossa. Konstruktio voi sinällään olla hyödynnettävissä muissa vastaavissa organisaatioissa, mutta todennäköisesti edellä mainituista tekijöistä johtuen, samanlaisella tutkimusprosessilla päädyttäisiin toisessa organisaatiossa hieman erilaiseen lopputulokseen.

6 Loppusanat

Organisaatiossamme oli tarve muutokselle, kehittämiselle sekä kasvulle. On kuitenkin otettava huomioon, että henkilöstöltään, arvoiltaan sekä toimintamalleiltaan olemme sotilaallinen organisaatio, jossa on totuttu toteuttamaan esimiesten käskyt ja hyväksymään ne sekä sopeutumaan niihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että päällikkömme olisi niin halutessaan, voinut piirtää paperille uuden organisaatorakenteen ja kirjoittaa uudet toimintasäännöt ja käsketä meidän toimia jatkossa näin. Onneksi kuitenkin toimittiin toisin.

Kehittämistyön myötä lopputulokseen saatiin mukaan sen toimijoiden ääni, jota pidän tärkeänä varsin aikaa vievässä ja sitouttavassa vapaaehtoistyössä. Nyt prosessia sekä organisaatiota havainnoidessa, voi sen toiminnassa sekä henkilöstössä nähdä uutta intoa toimintaa sekä sen kehittämistä kohtaan. Kehittämistyön arvokkaimmaksi tulokseksi nousee organisaation toimijan sekä sen asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna muutos, joka on muuttanut organisaatiomme kehittämis- sekä muutokskykyisemmäksi. Tulevaisuus, Puolustusvoimien muutoksineen sekä toimintamäärärahojen vähennyksineen, tulee varmasti asettamaan paljon uusia haasteita eteemme. Näen meidät kuitenkin organisaationa paljon valmiimmaksi kohtaamaan nämä haasteet sekä niiden tuomat muutokset. Organisaatiomme on nykyisin huomattavasti muutosherkempi sekä kehittämisorientoituneempi. Lisäksi organisaatiossa on huomattavasti enemmän resursseja sekä osaamista kehittämistyön sekä muutoksen toteuttamiseksi.

Tutkijana tämän prosessin läpivienti vaati paljon aikaa ja työtä. Samalla kuitenkin sain paljon. Oma osaamiseni organisaatioiden, muutosjohtamisen, viestinnän sekä erilaisten tutkimusmenetelmien osalta kasvoi merkittävästi. Samalla huomasin oman sitoutumiseni kohdeorganisaatioon kasvaneen. Uskon tulevaisuudessakin tarttuvani samankaltaisiin kehittämishankkeisiin organisaatiossa, joista uusimpana tulee vastaan PVMoodlen käyttöön otto MPK:ssa ennen ensi syksyä.

Lopuksi haluan lausua kiitokseni MPK:n vapaaehtoisille toimijoille, jotka tekevät arvokasta työtä päivittäin, tavoitteenaan yhteiskuntamme tekeminen turvallisemmaksi. Sekä muille esikunnassa työskenteleville, joita ilman olisivat ideat loppuneet ja joilta olen

saanut useita tutkimuksen kannalta arvokkaita kommentteja. Erikoiskiitokseni haluan osoittaa Helsingin Koulutus- ja Tukiosaston varapäälikölle Juha Suvisaarelle, joka toimi kehittämistehtävän ohjaajanani kohdeorganisaation puolelta. Prosessin aikana kävimme useita arvokkaita keskusteluja. Sinä olet tuki ja turva, jonka puoleen pystyn aina kysymyksineni kääntymään ja samalla johdat omalla esimerkilläsi ja tekemiselläsi koko organisaatiota eteenpäin.

”Tempora mutantur, nos et mutamur in illis.”

Lähteet

Aaltonen, T. Luoma, M & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksen tekoa. WSOY. Juva.

Collins, J. 2005. Hyvästä paras. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eloranta, L. Koponen, J. Korhonen, S. Parvikoski, E & Pusa, S. 2010. Organisaatioviestinnän uudet ulottuvuudet. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Oannes/vaikuttavuuden-mittaaminen-case-yle> Luettu: 20.3.2012

Ford, R.C. & Randolph, W.A. 1992. Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organisation and Project Management. Journal of Management, vol. 18. No 2. 267-294.

Green, M. 2007. Change management masterclass. A Step by Step guide to Successful Change Management. MPG Books Ltd. Cornwall.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Kariston Kirjapaino Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Harrison, R. 1993. Human resource management. Addison Wesley Publisher Ltd. University Press. Cambridge.

Heiskanen, M & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. WSOY. Porvoo.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uusittu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Jutila, V. Järvelin, K. Kilpi, E. Kvist, H-H & Paavilainen, K. (toim.) 1996. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Jyväskylän Yliopisto. 2003. Kvantitatiivinen tutkimus 1. Kvantitatiivisen metodologian kysymyksiä. Luettavissa: <http://users.jyu.fi/~mmantys/180203.pdf> Luettu: 20.3.2012

Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Lönnqvist, A & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan ai-neettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Kaila, M & Mäntyranta, T. 2008. Focusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen mene-telmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. Luettavissa: http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku&p_p_action=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku__spage=%2Fportlet_action%2Fdlehtihakuartikkeli%2Fviewarticle%2Faction&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_tunnus=duo97349&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_p_frompage=uusinnumero Luettu: 11.10.2011

Kamensky, M. Kivilahti, T. Kosonen, P. Laamanen, T. Laine, K & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. WSOYpro. Helsinki.

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Karlöf, B & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kasvi, J. Ihminen verkostoissa. Työpsykologia ja johtaminen. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Kasvi.pdf> Luettu: 20.10.2011.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press. Boston.
- Keränen, T & Ylenius, J. 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Tiedotedeski Finland Oy. www.deski.fi. Helsinki.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy. Tallinna
- Kostamo, E. Jokinen, J & Jäntti, J. 2006. Johtamisen taskuopas. Johtamisen kokonaisuus hallintaan. Vantaa.
- Kotter, J. 1996. Leading change. Harvard Business School. United States of America.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum. Helsinki.
- Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. RT-Print Oy. Pieksämäki.
- Kurkela, R. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Luettu: 20.3.2012
- Lahti-Helttula, E-L. Ryhmäanalyysi. Edelta. Luettavissa: www.edelta.fi
Luettu: 15.1.2012

Laitinen, H. Vuorinen, M & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna Raamatutrukikoda. Tallinna.

Launila, H & Tuukkanen, P. 2009. Ryhmäanalyysi muutosta edistämässä. Kaiku-kehitystori 5.11.2009. Luentomateriaali.

Lawler, E.E. 1992. The ultimate advantage. Creating the high-involment organization. Jossey-Bass. San Francisco.

Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys. Mikä on MPK? Luettavissa:
<http://www.mpk.fi/Default.aspx?tabid=353>. Luettu: 15.9.2011.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys. Helsingin Koulutus-ja tukiyksikön organisaatio. Luettavissa: <https://www.mpk.fi/portals/2/MPK/Helsinki/org.pdf> Luettu: 15.9.2011

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry. Ostajan Opas Näin ostat viestintäpalveluita. Luettavissa: <http://www.mtl.fi/viestinnan-ostajan-opas> Luettu: 20.3.2012

Matikainen, J. 2004. Tiimit ja tiimiorganisaatiot. Luettavissa:
<http://valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/TIIMIT.pdf> Luettu: 10.10.2011

Mauborgne, R. & W.Chan, K. 2005. Blue ocean strategy. Harward Business School Publishing Corporation. Boston.

Mohrman, S.A. Cohen, S.G. & Mohrman, A.M. Jr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Rastor.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Morgan, G. 1986. Images of Organization. Sage Publications, Inc. California. The United States of America.

Morgan, G. 1989. Creative organization theory, a resource book. Sage Publications, Inc. California. United States of America.

Morgan, G. 1997. Images of Organization. Sage Publications, Inc. California. The United States of America.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Kypalvelu Oy. Keuruu

Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Pennings, J.M. 1988. Structural Contingency Theory. Kirjassa: Dreth, D, Thierry, H & Wolff, C.J. Handbook of Work and Organizational Psychology. 2nd Edition. Psychology Press.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Puhakka, V. 2005. Tutkimusmenetelmät. Luettavissa: http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/Tutkimusmenetelmat19_9.pdf Luettu: 20.3.2012

Pötsönen, R & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9. toim. Kannas, L. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.

Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard. Laatukeskus. Tammer-paino Oy. Tampere.

Salaman, G. 2007. Managers knowledge and the management of change. Teoksessa, Storey, J. (toim.) Human resource management: A critical text 3rd Edition. Cengage Learning EMEA. Hampshire. United Kingdom.

Salovaara, P. 2011. Johtaminen kehittyy – entä johtamisen kehittäminen? Työn tuuli 1/2011. s. 16-23.

Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership 4th Edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint. San Francisco. United States of America.

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Sy, T & D'Annunzio, L. 2005. Challenges and Strategies of Matrix organisations: Top-Level and Mid-Level Manager's Perspectives. Human Resource Planning 28.1. Luettavissa: http://www.boozallen.com/media/file/HRPS_Challenges_Strategies_Matrix_Orgs.pdf Luettu: 9.10.2011

Viestintätieteiden yliopistoverkosto. Viestintätieteellinen tutkimus. Määrällinen vai laadullinen. Luettavissa: <http://viesverk.uta.fi/viestit/kaytannot/valinnat/maara.html> Luettu: 20.3.2012

Viestintätoimisto Deski Oy. 2008. Sisäisen viestinnän abc . Luettavissa: http://www.tiedottaja.fi/?page_id=14. Luettu: 20.3.2012

Welch, J. 2006. Voittajaksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2009. Viestintä ja muutosjohtaminen. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/Viestint%C3%A4-ja-muutosjohtaminen.pdf>. Luettu: 20.3.2012

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

	Viitattu
Liite 1. Kuviot ja taulukot	s. 6
Liite 2. Ohjeistus KOTU- yksiköiden muodostamisesta	s. 42
Liite 3. KOTU-yksikön perustehtävät	s. 42
Liite 4. Puolistrukturoitu kysymysrunko – Tutkimus 1.	s. 46
Liite 5. Vastaukset ja teemoittelu – Tutkimus 1.	s. 46
Liite 6. Tehtävä kuvaukset / Työjärjestys – Uusi organisaatio	s. 51
Liite 7. Implementoinnin tiedotussuunnitelma	s. 52
Liite 8. Sähköinen kyselylomake – Tutkimus 2.	s. 56
Liite 9. Tutkimusdata – Tutkimus 2.	s. 56
Liite 10. Tutkimus 2. - Taulukoituja tutkimustuloksia	s. 57 ja 58
Liite 11. Puolistrukturoitu kysymysrunko – Tutkimus 3.	s. 64
Liite 12. Vastaukset ja teemoittelu – Tutkimus 3.	s. 64