

## **Organisaatiomuutoksen toteutuminen esimiesten näkökulmasta**

### **Case: Sisäministeriö, pelastusosasto**

Katri Laakso

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma 2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Katri Laakso</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2012</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Organisaatiomuutoksen toteutuminen esimiesten näkökulmasta Case: Sisäministeriö, pelastusosasto</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona sisäministeriön pelastusosastolle. Sisäministeriön pelastusosastolla toteutettiin organisaatiomuutos, joka tuli voimaan vuoden 2014 alussa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tämä organisaatiomuutos onnistui osaston esimiesten näkökulmasta ja miten muutos vaikutti osaston toimivuuteen. Työssä selvitettiin myös esimiesten kokemukset itse muutosprosessista ja sen toimivuudesta.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään organisaatiomuutoksiin, niiden ajan-kohtaisuuteen sekä niille tyypillisiin ominaisuuksiin. Työssä käsitellään myös suomalaisen julkishallinnon muutoksia ja muutoskyvykkyyttä sekä perehdytään tarkemmin sisäministeriön pelastusosastolla toteutettuun muutokseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja se toteutettiin teema-haastatteluilla. Haastateltaviin kuului pelastusylijohtaja, pelastusosaston jokaisen yksikön päällikkö sekä yksi organisaatiomuutoksen myötä esimiesasemansa menettänyt henkilö. Haastateltavia oli kaikkiaan kuusi. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin keväällä 2014 ja se valmistui syksyllä 2014.</p> <p>Tutkimustuloksista käy ilmi, että organisaatiomuutos oli sisäministeriön pelastusosaston esimiesten näkökulmasta toivottu ja se oli askel kohti parempaa. Ihan kaikkia muutokselle asetettuja tavoitteita tällä muutoksella ei kuitenkaan saavutettu. Esimiehet näkivät muutoksen kaikkiaan hyvänä kehityksenä ja sen avulla aiemmin toisistaan erillään olleet asiat yhdistyivät yhdeksi kokonaisuudeksi. Vastaavasti taas esimiesten näkökulmat muutosprosessista ja sen selkeydestä vaihtelivat melko paljon ja haastattelujen vastaukset olivat osittain hyvin erilaisia. Tämän tutkimuksen antamaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksia suunniteltaessa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Organisaatiomuutokset, rakennemuutos, päälliköt, esimiehet</p>	

Degree Programme in Modern Languages and  
Business Studies for Management Assistants

<p><b>Author</b> Katri Laakso</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2012</p>
<p><b>The title of thesis</b> The Realization of Organizational Change from the Management Point of View. Case: Ministry of the Interior, Department for Rescue Services</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 43 + 2</p>
<p><b>Advisor</b> Taru-Lotta Gumse</p>	
<p>This bachelor's thesis was made as a commission for the Ministry of the Interior, Department for Rescue Services. The organizational change was implemented in this department at the beginning of 2014. The objective of this study was to find out how successful this organizational change was from the management point of view and how it affected the functionality of the department. Finding out how various directors saw the functionality of the change process itself was also one of the objectives of this study.</p> <p>The theoretical part of this thesis concentrates on organizational changes, the topicality and the typical characteristics of them. Changes in Finnish public administration and its capability to change are also handled in this thesis. In addition, the change which took place in the Ministry of the Interior, Department for Rescue Services are presented in this report.</p> <p>The research was done using a qualitative method and it was carried out as interviews. The General Director, the directors of each unit and one employee who lost his place as a director because of organizational change were all interviewed, a total of six interviewees. This thesis was started in the spring 2014 and it was finished in the autumn 2014.</p> <p>The interviews showed that this organizational change was expected and the representatives of the department were looking forward to it. However, all the goals set to this organizational change were not reached. Interviewees saw this change as a good development and it gathered together previously-separated aspects, creating a coherent whole. On the other hand, the department's directors had quite diverse opinions about the change process and how clearly it was carried out, as the answers of the interviews varied to some degree. The information provided by this research can be used as a tool when planning organizational changes.</p>	
<p><b>Key words</b> organizational change, structural change, managers, directors</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus .....	1
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Toimeksiantajaorganisaatio .....	3
2.1	Sisäministeriön osastot ja erilliset yksiköt .....	3
2.2	Pelastusosasto .....	4
3	Organisaatiomuutos .....	5
3.1	Organisaatiomuutosten ajankohtaisuus ja perusteet .....	6
3.2	Syitä organisaatiomuutosten takana .....	7
3.3	Muutos ja yksilö .....	8
3.3.1	Muutosvastarinta .....	8
3.3.2	Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen .....	9
3.4	Organisaatiomuutosten toteuttaminen .....	10
3.4.1	Ennen muutosta .....	10
3.4.2	Muutoksen aikana .....	13
3.4.3	Muutoksen jälkeen .....	14
4	Suomalainen julkinen hallinto muutoksessa .....	16
4.1	Sisäministeriön organisaatiouudistus .....	17
4.2	Muutokset pelastusosaston rakenteessa .....	18
4.2.1	Organisaatorakenteet .....	19
4.2.2	Organisaation päätöksenteko ja johtamisen keskittäminen .....	20
5	Tutkimuksen toteutus .....	22
5.1	Teemahaastattelu .....	22
5.2	Haastattelujen toteutus .....	23
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	24
6	Tulokset .....	25
6.1	Taustatiedot .....	25
6.2	Lähtötilanne .....	26
6.3	Muutosprosessi .....	28
6.4	Nykytilanne ja muutoksen vaikutukset .....	31

7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
7.1	Organisaatiomuutoksen onnistuminen .....	35
7.2	Muutoksen vaikutukset osaston toimivuuteen .....	36
7.3	Muutosprosessin onnistuminen .....	36
7.4	Huomioitavaa tulevaisuudessa.....	38
8	Arviointi.....	39
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	44
	Liite 1: Sisäministeriön organisaatiokaavio sekä sen alaiset virastot ja laitokset .....	44
	Liite 2: Haastattelukysymykset.....	45

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona sisäministeriön pelastusosastolle. Pelastusosaston tehtävänä on mm. johtaa, ohjata ja valvoa pelastustointia ja sen palveluiden saatavuutta ja tasoa. Osaston tehtävänä on myös huolehtia pelastustoimen valtakunnallisista valmisteluista ja järjestelyistä sekä sovittaa yhteen eri ministeriöiden ja toimialojen toimintaa pelastustoimessa.

Sisäministeriön pelastusosastolla toteutettiin organisaatiomuutos, joka tuli voimaan vuoden 2014 alussa. Syy organisaatiomuutoksen takana oli tavoite sisäministeriön yhtenäistämistä. Tavoitteena oli koota talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä yhteen. Pelastusosaston rakennetta oli kehitettävä siten, että se huomioi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien keskittämisen sekä olisi mahdollisuuksien mukaan rakenteeltaan muiden ministeriön osastojen kaltainen. Sisäministeriö jakautuu neljään osastoon, jotka ovat rajavartiolaitos-, poliisi-, pelastus- sekä maahanmuutto-osasto. Käytännössä muutos tarkoitti rakenteellisia muutoksia osaston sisäisissä tulosyksiköissä. Pelastusosasto on jaettu uudistuksen myötä tulosyksiköihin, jotka ovat lainsäädäntö ja ohjaus, pelastustoimi ja varautuminen, kansainväliset asiat sekä hätäkeskustoiminta. Aiemmin osasto jakautui viiteen eri tulosyksikköön ja organisaatiomuutos tarkoitti tällä osastolla käytännössä siis yhden tulosyksikön sulauttamista toiseen. Pelastusosastolla muutosprosessin suunnittelu ja toteuttaminen aloitettiin syyskuussa 2013, eli prosessille oli aikaa noin neljä kuukautta.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten vuoden 2014 alussa voimaan tullut organisaatiomuutos sisäministeriön pelastusosastolla onnistui osaston esimiesten näkökulmasta ja miten muutos vaikutti osaston toimivuuteen. Työssä selvitettiin myös esimiesten kokemukset itse muutosprosessista ja sen toimivuudesta.

Tutkimus rajoittui nimenomaan pelastusosaston esimiesten kokemusten ja näkökulmien tutkimiseen. Tässä opinnäytetyössä ei selvitetä muiden työntekijöiden kokemuksia muutoksesta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten muutos vaikutti osaston toimivuuteen esimiesten näkökulmasta?
- Miten esimiehet kokivat muutosprosessin toimivuuden?

## 1.2 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäisessä luvussa perehdytään työn taustaan, tutkimuksen tavoitteisiin ja rajaukseen sekä tutkimuskysymyksiin. Luvussa kaksi esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja kerrotaan tarkemmin pelastusosaston toiminnasta. Luvut kolme ja neljä perehdyttävät lukijan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa kolme kerrotaan organisaatiomuutoksista, niiden ajankohtaisuudesta sekä niille tyypillisistä ominaisuuksista. Samalla esitellään muutoksen vaikutuksia yksilöön ja työhyvinvointiin sekä perehdytään erilaisiin näkemyksiin organisaatiomuutosten eri vaiheista. Luvussa neljä syvennyttään suomalaisen julkishallinnon muutoksiin ja muutoskyvykkyyteen ja avataan tarkemmin sisäministeriön pelastusosastolla toteutettua muutosta ja sen taustalla vaikuttaneita tekijöitä. Tässä luvussa pelastusosaston organisaatiomuutos siis yhdistyy osaksi suurempaa kokonaisuutta sekä tietoperustaa. Luvun 4 alaluvuissa perehdytään myös organisaatorakeisiin, organisaation päätöksentekoon sekä johtamisen keskittämiseen yhdistäen teoria suoraan myös toimeksiantajaorganisaatioon ja sille tehtyihin muutoksiin.

Luvussa 5 esitellään tutkimusmenetelmä ja tutustutaan tutkimuksen validiteettiin sekä reliabiliteettiin. Tutkimustulokset esitellään luvussa 6 ja yhteenveto sekä johtopäätökset ovat luvussa 7. Oman oppimisen arviointi ja oppimiskokemuksia opinnäytetyöprosessin eri vaiheista käsitellään luvussa 8.

## 2 Toimeksiantajaorganisaatio

Sisäministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö, jonka visiona on, että Suomi olisi Euroopan turvallisin ja yhdenvertaisin maa. Sen arvoina ovat luotettavuus, muutoskykyisyys, yhteistyökykyisyys sekä avoimuus. (Sisäministeriö 2014a.) Ministeriötä johtaa sisäministeri Päivi Räsänen ja ministeriön ylin virkamies on kansliapäällikkö Päivi Nerg. Ministeriön konsernistrategia 2012–2015 (Sisäministeriö 2014b) koostuu seuraavista tavoitelinjauksista:

- turvallisuusriskien ennaltaehkäiseminen
- kilpailukykyisen, suvaitsevaisen ja monimuotoisen Suomen rakentaminen
- palvelujen saatavuuden varmistaminen laadun perusoikeuksia kunnioittaen ja hyvää hallintoa noudattaen
- tulevaisuuden toimintakyvyn varmistaminen.

### 2.1 Sisäministeriön osastot ja erilliset yksiköt

Sisäministeriö jakautuu neljään osastoon, jotka ovat rajavartio-, poliisi-, pelastus- sekä maahanmuutto-osasto. Rajavartio-osasto toimii Rajavartiolaitoksen esikuntana ja hoitaa Rajavartiolaitoksen tulohajauksen. Poliisiosasto vastaa poliisin toimialan strategisesta ohjauksesta ja valvonnasta. Pelastusosasto puolestaan johtaa ja valvoo pelastustointia. Maahanmuutto-osaston tehtävänä on ohjata Maahanmuuttovirastoa. Ministeriön esikunnan muodostavat suoraan kansliapäällikön alaisuudessa toimivat yksiköt, jotka ovat:

- hallinto- ja kehittämissyksikkö
- oikeusyksikkö
- sisäisen tarkastuksen yksikkö
- viestintäyksikkö
- kansainvälisten asioiden yksikkö
- sisäisen turvallisuuden sihteeristö. (Sisäministeriö 2014c.)

Liitteessä 1 oleva sisäministeriön organisaatiokaavio (Sisäministeriö 2014f) selkiyttää ministeriön rakennetta visuaalisesti.



Sisäministeriön toimialaan kuuluu myös paljon virastoja ja laitoksia. Kaavio sisäministeriön alaisesta hallinnosta (Sisäministeriö 2014g), jossa virastot ja laitokset ovat lueteltu, on tämän tutkimuksen liitteenä (liite 1).

## 2.2 Pelastusosasto

Sisäministeriön pelastusosaston johtajana toimii pelastusylijohtaja Esko Koskinen. Pelastusosasto käsittelee asiat (Sisäministeriö 2014d), jotka koskevat

- pelastustoiminta
- hätäkeskustoimintaa, Hätäkeskuslaitosta ja sen tulosoehjausta
- Pelastusopistoa ja sen tulosoehjausta
- palosuojelurahastoa, lukuun ottamatta rahaston toiminnan ja talouden valvontaa
- kansainvälistä pelastustoimintaa
- valmiussuunnittelua
- aluehallinnon yhteistä varautumista poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin ja siihen liittyviä keskushallinnon tehtäviä
- viranomaisradioverkkoa
- hengenpelastusmitaleja
- Suomen Punaista Ristiä.

Pelastusosaston tulee käsitellä Hätäkeskuslaitoksen tulosoehjausta, talousarviota, yhteistyöryhmän asettamista sekä muita Hätäkeskuslaitoksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita yhteistyössä poliisiosaston kanssa. (Sisäministeriö 2014d.) Pelastusosastolla työskentelee 35 henkilöä.

Pelastustoimen visio on, että Suomessa on hyvä turvallisuuskulttuuri ja Euroopan tehokkain pelastustoimi. Arvoihin puolestaan kuuluu inhimillisyys, tasapuolisuus sekä luotettavuus. (Sisäministeriö/Pelastusosasto 2014.) Valtion pelastusviranomaisiksi luetaan sisäministeriön pelastusylijohtaja sekä hänen määräämänsä sisäministeriön ja aluehallintoviraston virkamiehet (Sisäministeriö 2014e).

### 3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokset ja organisaatioiden uudistaminen ovat teemoina hyvin yleisiä ja ne ovat olleet esillä jo pitkään. Ajatus kaikkien teoriasuuntausten takana kuitenkin perustuu ajatukseen organisaation parhaasta mahdollisesta suorituksesta sekä toiminnan tehokkuudesta. 1990-luvulta lähtien muutokset ovat olleet erittäin pinnalla, sillä tuolloin yhteiskunnallisten kysymysten ja talouden globalisoituminen nostivat organisaatioiden muutospainetta ja muutosprosessien merkitystä. (Virtanen & Sinokki 2014, 85.)

Maailmankuulu johtajuusguru John Kotter on uransa aikana tutkinut paljon johtajuutta sekä organisaatiomuutoksia. Alla olevaan taulukkoon on poimittu tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät Kotterin listaamat muutokset organisaatioissa 1900- ja 2000-lukujen välillä.

Taulukko 1. Perustavanlaatuiset muutokset organisaatioissa (Kotter 1996, 172)

1900-luku	2000-luku
<b>Rakenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– monitasoinen</li><li>– ajatus, että ylin johto huolehtii asioiden hoitamisesta</li></ul>	<b>Rakenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– tasoja on vähemmän</li><li>– ajatus, että johto huolehtii johtamisesta ja alemman tason työntekijät asioiden hoitamisesta</li></ul>
<b>Järjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– suoritustietojen anto vain johtajille</li><li>– johtamisvalmennus ja tukijärjestelmät on tarkoitettu vain johdolle</li></ul>	<b>Järjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– suoritustietojen anto laajalti</li><li>– johtamisvalmennus ja tukijärjestelmät koskevat ihmisiä laajemmin</li></ul>
<b>Kulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– sisäänpäin suuntautunut</li><li>– keskitetty</li><li>– hitaus päätöksissä</li><li>– riskien välttäminen</li></ul>	<b>Kulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– ulospäin suuntautunut</li><li>– työntekijöille jaetaan vastuuta ja valtaa</li><li>– nopeus päätöksissä</li><li>– riskejä siedetään paremmin</li></ul>

Kotter (1996, 139–140) vertaa organisaatiomuutoksia myös huonekalujen siirtelyyn, sillä yksinkertaistettuna niiden toteuttamiseen tarvitaan avuksi paljon ihmisiä, alussa ei koskaan olla tietoisia kaikista muutoksista ja alkuun pääsemiseen menee yllättävän paljon aikaa ja energiaa. Tähän liittyy myös se, että lopulta varsinainen toiminta tapahtuu useina eri projekteina.

Tutkimuskirjallisuudessa organisaatiomuutoksista on esitetty erilaisia teoreettisia malleja, jotka kuvaavat sitä, miten organisaatiot muuttuvat ja miksi. Ensimmäinen malli on nimeltään elinkaaritulkinta, jonka mukaan organisaatiot syntyvät, kasvavat, muuttuvat, kuihtuvat ja kuolevat vaiheesta toiseen siirryttäessä. Toinen malli on niin sanottu evoluutiotulkinta, jonka perusteella kysymys on siitä, miten organisaatiot sopeutuvat ympäristöönsä ja mitkä ovat tämän prosessin edellytykset ja vaikutukset. Kolmas malli on dialektinen tulkinta, jonka mukaan organisaatiot kehittyvät ja muuttuvat erilaisten konfliktien myötä. Konfliktit voivat olla joko organisaation sisällä tai sitä ympäröivässä yhteiskunnassa. Neljäntenä mallina on niin kutsuttu teleologinen tulkinta. Tämän tulkintamallin ajatus on, että kaikella inhimillisellä toiminnalla on tarkoituksensa ja kaikki toiminta tähtää aina kohti jotain päämäärää. (Virtanen & Stenvall 2014, 43–45.)

### **3.1 Organisaatiomuutosten ajankohtaisuus ja perusteet**

Organisaatiomuutokset kuuluvat tämän päivän työelämään ja niiden takana voi olla hyvin monenlaisia syitä. Ne voivat olla kokonaisuuksina hyvin erilaisia ja ne voivat kohdistua eri asioihin organisaatioissa, kuten esimerkiksi organisaation rakenteisiin, paikkakunnalta toiseen muuttamiseen tai palvelun uudistamiseen. Juuri monimuotoisuutensa takia organisaatiomuutos onkin melko vaikea määritellä ilmiönä. Lisäksi organisaatiomuutokset eivät koske vain yrityksiä vaan myös valtiohallintoa muun muassa organisaatorakenteiden kehittämisenä sekä palveluiden laatuun liittyvinä kehittämisprosesseina. (Juuti & Virtanen 2009, 15–19.) Myös Senior ja Swales (2010, 6–7) korostavat, että organisaatiomuutosten historia osoittaa niiden voivan saada alkunsa erittäin monista syistä ja niiden laajuus vaihtelee suuresti. Toisaalta taas Pahkin ja Vesanto (2013, 4) ovat sitä mieltä, että organisaatiomuutoksiin kuuluu yleisesti laajuus, sillä ne koskevat yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään tai jopa koko henkilöstöä ja

itse organisaatiota. Toki heidänkin näkemyksensä mukaan laajuus vaihtelee organisaatioiden välillä. Organisaatiomuutoksissa on siis käytännössä kyse siitä, että päivittäinen elämä työpaikalla jotenkin muuttuu.

### **3.2 Syitä organisaatiomuutosten takana**

Kuten jo aiemmin lyhyesti todettiin, organisaatiomuutosten takana olevat syyt ja laukaavat tekijät ovat todella erilaisia organisaatioista riippuen. Syyt saattavat olla muun muassa taloudellisia tai toiminnan tehostamiseen liittyviä. Toisaalta muutokset saattavat saada alkunsa uuden palvelun tuottamisen aloittamisesta tai muuten vain toimintatapojen yhtenäistämistä ja kehittämistä.

Juuti ja Virtanen (2009, 25–27) esittelevät erilaisia organisaatiomuutosten käynnistäviä voimia ja lähtötilanteita, joista muutokset saavat alkunsa organisaatioissa. He listaavat neljä erilaista lähtötilannetta muutoksille. Ensimmäinen esimerkki on sellainen, jossa organisaatio on niin sanotussa pysähtyneisyyden tilassa ja se kärsii erilaisista ristiriidoista ja epäluottamuksesta. Johtaminen on käskyttävää ja tällainen organisaatio ajautuu ennen pitkään olemassaolotaisteluun. Toinen organisaatiotyyppi on niin sanottu kiehuntatilassa oleva organisaatio, jossa on havaittavissa runsaasti uudistumishalua, mutta uudistusten suunta on vielä kadoksissa. Kiehuntatilaan saatetaan ajautua organisaatioissa esimerkiksi uuden johtajan uudistushalukkuuden myötä. Toinen syy saattaa olla pyrkimys pois pysähtyneisyyden tilasta. Yksi syy kiehuntatilaan ajautumiselle saattaa olla myös organisaation kasvu, jonka seurauksena sen johtamisjärjestelmät ovat jääneet jälkeen muusta kehityksestä.

Kolmas Juutin ja Virtasen (2009, 26–27) esittelemä lähtötilanne organisaatiomuutoksille on niin sanottu lepokitkan tila, jossa organisaatiolla on jo vahva näkemys siitä, millaiseksi sen tulee kehittyä, mutta jossa ei vielä ole yhteistä tahtoa muutoksen läpiviemiselle. Tällaisessa tilanteessa organisaatioissa esiintyy jossain määrin muutoshaluttomuutta, eikä se oikein pääse liikkeelle. Neljättä lähtötilannetta Juuti ja Virtanen kutsuvat nimellä flow-organisaatio, jossa yhdistyvät voimakas muutoshalu sekä yhtenäinen käsitys muutoksen toteuttamisesta. Tällaisessa organisaatioissa muutos etenee hyvin ja organisaation jäsenet ovat laajasti sitoutuneita siihen ja sen läpivientiin.

### **3.3 Muutos ja yksilö**

Ihmiset suhtautuvat muutoksiin hyvin erilalla ja muutokset herättävät meissä aina jonkinlaisia tunteita. Joskus tunteet ovat myönteisiä, mutta melko usein myös kielteisiä. Syitä näihin kielteisiin reaktioihin on lukusia ja ne vaihtelevat paljon yksilöiden välillä. Muutoksen herättämät tunteet voivat saada vaikutteita muun muassa yksilön aiemmista kokemuksista ja niistä tehdyistä tulkinnoista, kasvatuksesta tai muiden ihmisten vaikutuksesta. Uudet tapahtumat saavat helposti ihmismielellä selityksensä juuri vanhojen tarinoiden kautta. (Juuti & Virtanen 2009, 110–112.)

Yksilön negatiivinen suhtautuminen muutokseen saattaa johtua myös liiallisesta tyytyväisyydestä ja luutumisesta vallitsevaan tilanteeseen tai toimintatapaan. Tällaisessa tilanteessa yksilö näkee mahdollisen muutoksen mahdottomana ja aivan järjettömänä asiana. Tämän takia on äärimmäisen tärkeää, että muutoksessa ei yritetä syöksyä eteenpäin ennen kuin koko henkilöstö on saatu ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Silloin, kun organisaatiossa vallitsee voimakas tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, tavoitteet erilaisista uudistuksista jäävät useimmiten saavuttamatta. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, ihmiset eivät myöskään todennäköisesti ole valmiita antamaan sitä ylimääräistä panosta, jota muutoksen läpiviemiseen useimmiten tarvitaan. Sen sijaan he pyrkivät pitämään kiinni vallitsevasta tilanteesta ja vastustavat muita yläpuolelta esitettäviä uudistusajatuksia. (Kotter 1996, 4–5.)

#### **3.3.1 Muutosvastarinta**

Yksilöiden tyytymättömyys ajatukseen tulevasta tai jo käynnissä olevasta muutoksesta saattaa helposti näkyä myös muutosvastarintana. Useimmiten muutosvastarinta ei ole tarkoin mietittyä vaan ennemmin reagointia yllättävässä tilanteessa. Muutosvastarinnan taustalla saattaa olla esimerkiksi tutusta ja turvallisesta toimintatavasta luopumisesta johtuva ahdistus tai vaikkapa tiedon puutteesta johtuva pelko tulevasta. Myös pelko siitä, miten uuteen tilanteeseen sopeudutaan ja uuden oppimisesta selviydytään saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa organisaatioissa. (Mattila 2007, 22–23.)

Toisinaan kuulee myös painotettavan, että muutosvastarinta ei ole ainoastaan huono asia. Tämä nousee esiin esimerkiksi valmentaja Tiina Savolaisen haastattelussa (Torppa 2012), jossa hän toteaa vastarinnan kertovan siitä, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksen kohteena oleva asia on heille merkityksellinen. Hän korostaa muutosvastarinnan olevan myös parempi vaihtoehto kuin välinpitämättömyys. Myös Työterveyslaitos (2014) korostaa, että muutosvastarinta voidaan tulkita positiivisesti työntekijöiden tapana työstää tapahtumassa olevaa muutosta ja pyrkiä suhteuttamaan oma toimintansa tähän uuteen tilanteeseen. Täydellinen välinpitämättömyys nähdään tässäkin tapauksessa huomattavasti haitallisempänä.

### **3.3.2 Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen**

Erilaisissa tutkimuksissa on todistettu, että organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen. Vaikutukset ja niiden laajuus riippuu ennen kaikkea siitä, kuinka paljon muutos vaikuttaa työtehtäviin, kuinka muutosprosessi koetaan ja millainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta. (Työterveyslaitos 2013a.) Organisaatiomuutosten yhteydessä olisi siis erittäin tärkeää kiinnittää huomiota yksilöiden hyvinvointiin myös muutosprosessin jälkeen. On myös tutkittu, että työtyytyväisyys heikkenee useimmiten organisaatiomuutosprosessien aikana. (Pahkin ym. 2011, 8.) Myös työsuojelupalkinnon vuonna 2013 saanut virastopäällikkö Matti Toivola on todennut työyhteisöjen toimivuuden vaikuttavan paljon henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn (Tuusa 2014, 6–7). Muutokset liittyvät vahvasti tähän, sillä niillä pyritään vaikuttamaan asioiden toimivuuteen työpaikoilla.

Muutokset, varsinkin jatkuvat sellaiset, voivat stressata ihmisiä hyvin paljon. Muutostilanteissa työhyvinvoinnin huomioiminen olisikin ensiarvoisen tärkeää. Organisaatiomuutoksia toteutettaessa olisi tärkeää muistaa, että ihmisten täytyy antaa näyttää tunteensa. Näiden tunteiden työstäminen voi viedä aikaa, mutta hyväksymällä myös ihmisten kielteiset tunteet, voidaan välttyä erilaisilta tunnelukoilta. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

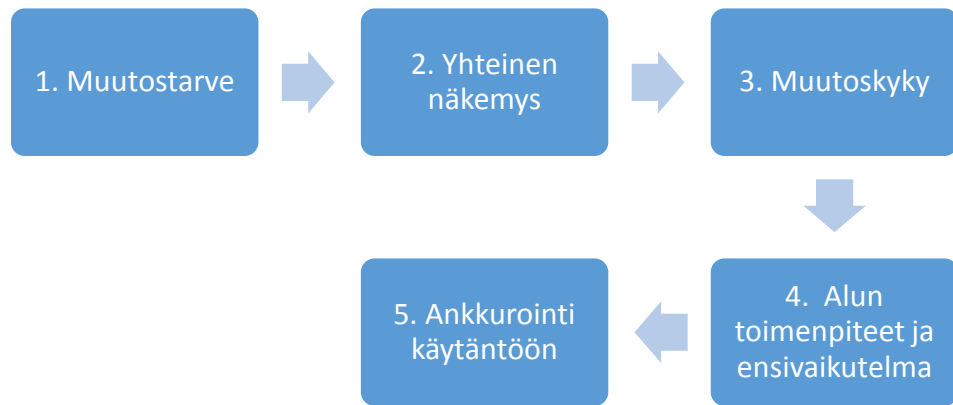
### 3.4 Organisaatiomuutosten toteuttaminen

Organisaatiomuutosten toteuttaminen voidaan karkeasti jakaa kahteen perusmalliin. Se voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa muutoksen jokainen vaihe voidaan muun muassa sisältönsä ja riskiensä osalta tietää etukäteen. Toisesta ääripäästä löytyy sattumanvaraisesti toteutettu muutos, jossa muutos toteutetaan enemmän intuitiivisesti. Riippumatta kuitenkin siitä, miten muutos päätetään toteuttaa, on tärkeää tiedostaa esimerkiksi muutosprosessiin käytettävä aika. Ajankäyttöön liittyvät seikat eivät ole yhdentekeviä, vaikka yhden tulkinnan mukaan muutokset kannattaa viedä läpi nopeasti samalla, kun taas toisen tulkinnan mukaan muutosten toteuttamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. Lisäksi yksilöt kokevat ajankulun muutoksissa hyvin erilalla. (Juuti & Virtanen 2009, 27–28.)

Vaikka organisaatiomuutoksista ja niiden toteuttamisista löytyy yhteisiä piirteitä, on hyvä muistaa, että ne ovat aina uniikkeja. Näiden muutosten toteuttaminen ei aina ole helppoa ja joskus muutoksen edetessä joudutaan huomaamaan, että vanhat totuudet eivät todella aina toimi uusissa tilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 30.) Perusperiaate muutosten etenemisessä kuitenkin on, että ne etenevät aina vaiheittain. Muutos käynnistyy, kun tieto muutoksesta tulee työntekijöiden tietoon ja päättyy periaatteessa siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio astuu virallisesti voimaan. Käytännössä kuitenkin muutokseen sopeutuminen ja uuteen toimintatapaan oppiminen vie huomattavasti enemmän aikaa. (Työterveyslaitos 2013c.)

#### 3.4.1 Ennen muutosta

Ennen organisaatiomuutosta on hyvä ja tärkeää tiedostaa muutoksen etenemisen vaiheet kokonaisuudessaan. Tekijät, jotka johdattavat onnistuneeseen muutokseen Valpolan (2004, 29–33) mukaan on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kaaviossa ja selostettu tarkemmin sen alla.



Kuvio 1. Valpolan (2004, 29–33) muutoksen vaiheet

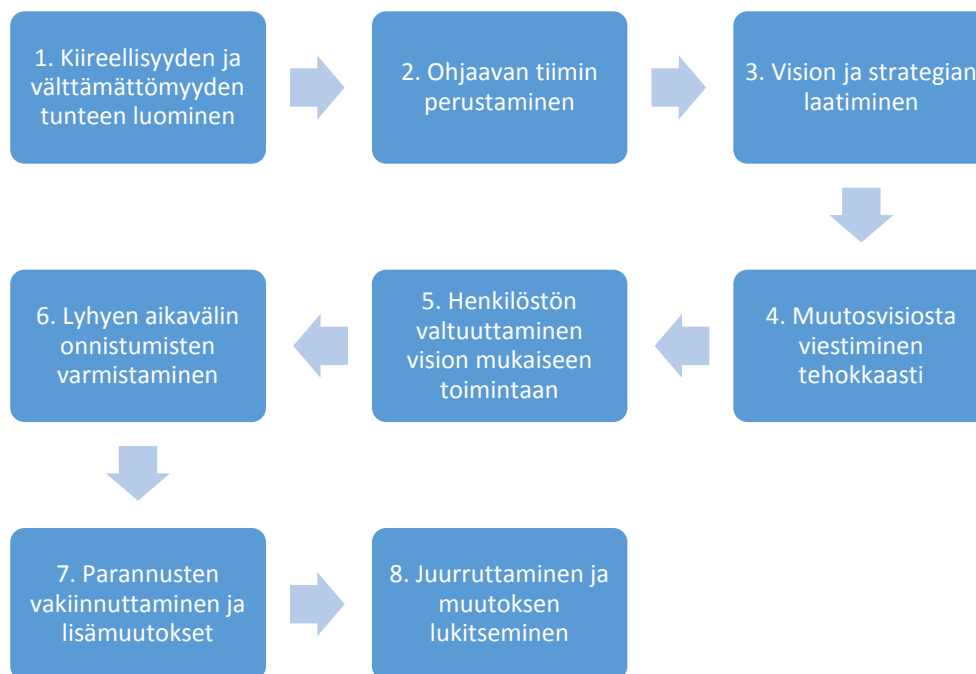
1. Muutostarpeen määrittely, jossa määritellään muutoksen tarpeellisuus, mahdollisuudet sekä lähtötilanteen faktat.
2. Yhteisen näkemyksen luominen, jonka tehtävänä on kertoa, miten haluttuun tulokseen pyritään.
3. Muutoskyvystä huolehtiminen, joka tarkoittaa ihmisten kykyä viedä muutosta eteenpäin.
4. Ensimmäiset toimenpiteet, jotka konkretisoivat muutoksen toteutuksen ja antavat ensivaikutelman tulevasta muutoksesta.
5. Ankkurointi käytäntöön, joka tarkoittaa totuttautumista uusiin toimintatapoihin tai esimerkiksi rakenteeseen.

Kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin, organisaatiot pääsevät askeleen lähemmäs onnistunutta muutosta. Valpola (2004, 35) korostaa myös, että muutoksen eteenpäin viemisessä, on tärkeää osata luopua vanhasta. Monille ihmisille juuri lopettaminen ja vanhasta luopuminen saattaa olla hankalaa ja tuntua ajatuksena mahdottomalta. Muutoksessa sekä muutosprosessissa onkin erityisen tärkeää muistaa, että muutoksiin suhtaudutaan hyvin eri tavoin. Tässä siis muutoksen suhteellisuus tarkoittaa juuri sitä, että toiselle jokin muutos saattaa tuntua hyvin pieneltä asialta, kun taas samaan aikaan se voi olla toiselle todella mullistava asia, joka saattaa pelottaa tai ihastuttaa. Toiset syöksyvät mielellään muutokseen, kun taas toiset yrittävät karttaa sitä viimeiseen asti. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Valpolan (2004, 29–33) viisi askelta kohti onnistunutta muutosta ei suinkaan ole ainoa näkemys onnistuneen muutoksen saavuttamisen vaiheista. Kotter (1996, 21) näkee



muutoksen puolestaan kahdeksanvaiheisenä prosessina, jonka läpi jokaisen yrityksen on hänen mukaansa kuljettava saavuttaakseen päämääränsä. Tässä kahdeksanvaiheisessa prosessissa Kotter on listannut hyvin yksityiskohtaisesti muutoksen tärkeät vaiheet, jotka on esitetty alla olevassa kaaviossa sekä selostettu tarkemmin sen alla.



Kuvio 2. Kotterin (1996, 21) esittämä muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen yhteistyön saavuttamiseksi, sillä muutostarpeen ymmärtäminen on keskeinen muutoksen alussa.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen, jonka tulee olla mahdollisimman vahva ohjaamaan esimerkiksi rakennemuutosta.
3. Vision ja strategian laatiminen, sillä hyvin laadittuna ne selkiyttävät muutosta ja kertovat ihmisille, miksi ponnistella tulevaisuuden toteuttamiseksi.
4. Muutosvisiosta viestiminen mahdollisimman tehokkaasti.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, jonka tarkoituksena on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, joilla hankkeelle luodaan uskottavuutta ja muutostahto pidetään yllä.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen ja muutoksen lukitseminen.

Kotterin ja Valpolan listaamat onnistuneen muutoksen vaiheet sisältävät keskenään selkeästi samoja piirteitä, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Yksi asia on kuitenkin varma - molemmat tähtäävät onnistuneeseen muutokseen omilla tavoillaan. Onnistuneen muutoksen lähtökohtia on listattu myös monen muun eri tahon toimesta. Esimerkiksi Työterveyslaitos (2013b) korostaa internetsivuillaan, että muutoksen lähtötilanteesta huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää mielekkään lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällaisia hyvän lähtötilanteen perustekijöitä (Työterveyslaitos 2013b) ovat muun muassa seuraavat:

- Esimiehet ovat huolehtineet, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa.
- Työtä tehdään toimivassa ja turvallisessa työympäristössä.
- Työntekijät saavat osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin.
- Työyhteisössä huolehditaan ja tuetaan toisia.

Tutkimuskirjallisuudessaakin korostuu selkeästi se, kuinka tärkeää on panostaa riittävästi aikaa nimenomaan muutoksen lähtötilanteeseen, jotta se saadaan hyvin liikkeelle. Asiat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen ja huolellinen alku auttaa lopulta nopeuttamaan itse prosessia. Huomion kiinnittäminen voimakkaan muutostahdon luomiseen sekä muutostarpeen hyväksymiseen, saa skeptisemmätkin työntekijät kannattamaan muutosta. (Kotter 2009, 9–10; Valpola 2004, 30)

### **3.4.2 Muutoksen aikana**

Usein muutosten läpiviennissä korostetaan avoimuutta ja rehellisyyttä. Muutoksen aikana usein luottamusta johtoon mitataan ja ihmisillä on paljon kysymyksiä prosessiin liittyen. Haastavin vaihe muutoksissa alkaa siinä vaiheessa, kun tieto muutoksesta on tullut yleisesti kaikkien tietoon. Silloin tarvitaan ennen kaikkea hyvää johtamista. Muutokset työllistävät ennen kaikkea esimiehiä melko paljon, sillä heidän tulee perustehtävänsä lisäksi pystyä pitämään huoli muutosprosessin etenemisestä sekä henkilöstöstä. (Pahkin & Vesanto 2013, 6.) Myös Kuntatyönantajaan haastatellun virastopäällikkö Matti Toivolan mielipide on, että muutoksissa tarvitaan oikeudenmukaista johtamista, vahvaa yhteistoimintaa ja avointa viestintää (Tuusa 2014, 6–7).

Lähiviestintä on Valpolan (2004, 44–47) mukaan tehokasta ja luottamusta lisäävää muutosprosessien aikana. Esimiehen erittäin tärkeänä tehtävänä voidaankin katsoa olevan tiedon välittäminen asioiden tilasta alaisilleen (Pahkin & Vesanto 2013, 8). Tätä väitettä vahvistaa myös Johtamistaidon Opiston suorittamat tutkimukset, joiden mukaan parhaimpia esimiehiä pidetään hyvinä vuorovaikutustaidoiltaan. Viestinnän tulee olla mahdollisimman avointa ja monipuolista ja myös silloin, kun esimiehellä ei ole mitään kerrottavaa, on sekin hyvä kertoa alaisille. (Juuti & Virtanen 2009, 149–151.) Muutoksen alussa ja sen aikana tapahtuvassa viestinnässä on syytä muistaa myös viestien toistot, sillä ihminen tarvitsee useita toistoja uskoakseen, että asia on todella tarkoitus toteuttaa. Huhut sitä vastoin menevät läpi helposti ja leviävät nopeasti. Toistot auttavat ihmisiä hyväksymään muutoksen ja ymmärtämään sen tarpeellisuuden. (Valpola 2004, 44–47.)

Johdon muutososaaminen on tärkeässä asemassa koko muutoksen ajan, mutta sitä koetellaan erityisesti muutoksen aikana. Positiivinen ja läsnä oleva johtaja saa nopeasti muutoksen eteenpäin ja luo muutosta varten tarvittavaa energiaa. Vastaavasti taas omasta asemastaan epävarma johtaja, joka ei saa herätettyä tarpeellista luottamusta, ei saa todennäköisesti muutosta kunnolla liikkeelle. (Valpola 2004, 53.) Ylimmän johdon tulee antaa selkeä kokonaiskuva, kokonaisvisio sekä strategia, jolla pienet osat yhdistyvät yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Näin eri projekteissa työskentelevät ihmiset pyrkivät kohti samaa päämäärää ilman turhaa harhailua ja epätietoisuutta oikeasta suunnasta. Kotter korostaa myös, että kun ylin johto hoitaa ihmisten johtamisen mahdollisimman hyvin, ovat alempien tasojen esimiehet samalla huomattavasti sitoutuneempia muutokseen. Hänen kantansa mukaan ilman riittävää ihmisten johtamista, muutokset tyrehtyvät ja menestymisestä nopeasti muuttuvassa maailmassa tulee ongelmallista. (Kotter 1996, 142–144.)

### **3.4.3 Muutoksen jälkeen**

Kun uusi organisaatio astuu voimaan, alkaa työskentelyn opettelu ja totuttelu uusiin toimintatapoihin. Tämä vaihe on myös erittäin tärkeä ja se saattaa viedä paljon aikaa. Muutoksen vakiintuminen vaatii työtä sekä vaivannäköä niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin ja vanhoista toimintatavoista pitää oppia pois. Lisäksi huomion kiinnittäminen

uuden työyhteisön toimivuuteen on erittäin tärkeää, sillä näin varmistetaan muun muassa, että halutut tavoitteet saavutettiin ja saadaan myös tietoa mahdollista seuraavaa muutosta varten. (Työterveyslaitos 2013d.)

Uusien työtapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on Kotterin (1996, 147–148) mukaan ensiarvoisen tärkeä muutoksen työvaihe prosessin päätyttyä. Uudet menettelytavat kuihtuvat herkkään pois, jos niistä ei ole tullut osa kulttuuria, vaan ne ovat vain työllä ylläpidettyjä toimintatapoja. Jos uusia toimintatapoja ei saa juurrutettua tiukasti osaksi organisaatiokulttuuria, vanhat toimintatavat, joista luovuttiin muutoksen yhteydessä vievät herkkään taas voiton. Silloin, kun uudistukset saadaan syvälle kulttuuriin ja osaksi työntekijöiden toimintanormeja, ne pysyvät voimassa, sillä ryhmän jäsenet opettavat ne aina uusille jäsenille. Myös Valpola (2004, 148) määrittelee yrityskulttuurin muun muassa niin, että se on jotain, jonka organisaation ihmiset jakavat, joka opetetaan ja joka toimii koossapitävänä voimana. Näin ollen uusien toimintatapojen saaminen osaksi kulttuuria voi ajatella olevan ensiarvoisen tärkeää.

## 4 Suomalainen julkinen hallinto muutoksessa

Suomalaisen julkisen hallinnon piirteet eivät ole kehittyneet hetkessä vaan tähän kehitykseen on vaadittu pitkä aika. Suomalaisessa julkishallinnossa keskeisiä piirteitä ovat Virtasen ja Stenvallin (2014, 48) mukaan

- luotettavuus ja normisidonnaisuus
- ammattimaisuus
- verkottuneisuus
- pragmaattisuus
- päätöksentekokeskeisyys
- tiedon arvostaminen
- vähittäinen uudistaminen.

Virtanen ja Stenvall (2014, 51) toteavat, että vuosien saatossa Suomesta on yritetty kehittää kilpailukykyistä hyvinvointiyhteiskuntaa, jossa julkisella sektorilla on yhä tärkeä rooli sekä hyvinvoinnin takaajana että taloudellisen kehityksen turvaajana ja kehittäjänä. Suomalainen julkinen hallinto on muuttunut vuosien aikana ja nämä muutokset ovat koskeneet muun muassa organisaatioiden johtamista, rakenteita, ohjausjärjestelmiä sekä henkilöstöpolitiikkaa. Toisaalta, kun katsotaan kehitystä pidemmällä aikajänteellä, huomataan, että hallinto on pysynyt melko tasapainossa ja mitään valtavan radikaaleja muutoksia ei ole tehty vuosien aikana. Tämä on osaltaan luonut tietynlaista vakautta myös epävarmojen aikojen keskelle. (Virtanen & Stenvall 2014, 65.)

Virtasen ja Stenvallin (2014, 180–181) näkemyksen mukaan julkinen hallinto ei eroa maineeltaan tai muutoskyvyltään muista yhteiskunnassamme toimivista yrityksistä. Heidän mukaansa toimintaympäristön muutosvaatimukset kohdistuvat julkiseen hallintoon täysin samalla tavalla kuin muihinkin yrityksiin. On kuitenkin erityisen tärkeää ymmärtää organisaatiomuutoksen johtamisen ja hallinnan erityispiirteet julkishallinnossa yritysmailmaan verrattuna. Julkisen organisaation muutoksessa on heidän mukaansa erittäin tärkeää tunnistaa merkittävien yksilöiden roolit.

#### 4.1 Sisäministeriön organisaatiouudistus

Sisäministeriön pelastusosaston rakennemuutos oli osa sisäministeriön suurempaa organisaatiouudistusta, joka tuli kokonaisuudessaan voimaan 1. tammikuuta 2014. Yksi koko ministeriön näkyvimmistä uudistuksista oli ministeriön suomenkielisen nimen muutos sisäasiainministeriöstä sisäministeriöksi. Nimimuutoksella ministeriön yli 90 vuotta vanha suomenkielinen nimi muuttui vastaamaan käyttökieltä ja tämän muutoksen yhteydessä myös ministeriön logo uudistettiin. Alla on esitetty kuvat sekä sisäministeriön vanhasta että uudesta logosta.



Kuvio 3. Vanha logo



Kuvio 4. Uusi logo

Muutoksen taustalla oli kansliapäällikkö Päivi Nergin asettama tavoite sisäministeriön toimintatapojen yhtenäistämistä vuonna 2012. Aloittaessaan sisäministeriön kansliapäällikkönä hän päätti yhtenäistää ja keskittää ministeriön tulosohjaus-, henkilöstö- ja taloushallintoprosesseja. Hän halusi muutenkin yhdenmukaistaa ministeriön toimintaa ja esimerkiksi osastojen sisäisiä yksikköjakoja. Pelastusosastolla muutosta alettiin suunnitella syyskuussa 2013 samalla, kun aiempi pelastusylijohtaja jäi eläkkeelle ja uusi pelastusylijohtaja Esko Koskinen aloitti virassaan. Muutokselle annettu aikataulu alkoi tässä vaiheessa olla jo melko tiukka, sen oli nimittäin määrä tulla voimaan vuoden 2014 alussa. Muutoksen tavoitteena oli koota yhteen mm. sellaisia tehtäväkokonaisuuksia, joissa yhtenäiset menettelytavat antavat lisäarvoa mm. toiminnan tehostumisen muodossa. Näin tavoiteltiin myös laadukkaampia tuloksia ja yhtenäisempiä toimintatapoja. (Männikkö, T. 25.3.2014.)

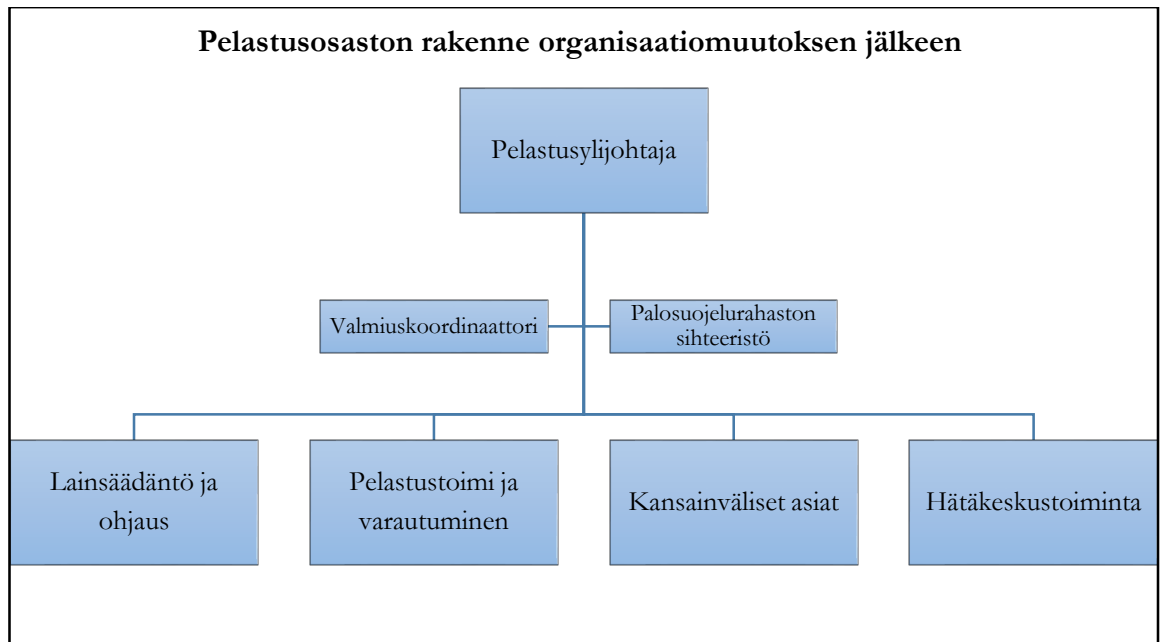
## 4.2 Muutokset pelastusosaston rakenteessa

Aiemmin sisäministeriön pelastusosasto jakautui viiteen eri tulosityksikköön. Organisaatiomuutoksen myötä eri toimintoja oli yhdistettävä ja tulosityksiköitä oli vähennettävä sulauttamalla yksi vanhoista yksiköistä toiseen. Muutoksen jälkeen eli 1.1.2014 alkaen pelastusosastolla oli yksi tulosityksikkö vähemmän, mutta suunnitelmissa on sulauttaa vielä hätäkeskustoiminta -niminen tulosityksikkö pelastustoimi ja varautuminen tulosityksikköön, jonka jälkeen jäljelle jää kolme yksikköä. (Männikkö, T. 25.3.2014.)

Tulosityksikön sulauttaminen toiseen vähensi tulosityksiköiden päälliköiden määrää, joiden tehtävänä on pelastusosaston työjärjestyksen 4 §:n mukaan muun muassa johtaa yksikön toimintaa ja vastata yksikön toiminnan tuloksellisuudesta (Sisäministeriö 2013). Muutoksen yhteydessä osastolla esimiesasemassa toimivien henkilöiden määrä väheni siis yhdellä. Samalla myös apulaisosastopäällikön virkaa ei täytetty vaan hänen tehtävät jaettiin pelastusylijohtajalle sekä muille tulosityksiköiden päälliköille. (Männikkö, T. 25.3.2014.) Seuraavista kuvioista viisi ja kuusi käy selkeästi ilmi osaston rakenteesta tehdyt muutokset.



Kuvio 5. Sisäministeriön pelastusosaston rakenne ennen muutosta, 31.12.2013 asti



Kuvio 6. Sisäministeriön pelastusosaston rakenne muutoksen jälkeen 1.1.2014 alkaen

Kuten jo edellä mainittu, tämän organisaatiomuutoksen yksi tavoitteista oli myös henkilöstö- ja taloushallintoprosessien keskittäminen, jonka seurauksena kolmen aiemmin pelastusosastolla näissä tehtävissä työskennelleen henkilön tehtävät siirtyivät pois pelastusosastolta. Heidän tehtävät siirrettiin sisäministeriön hallinto- ja kehittämissyksikköön, mutta vain kaksi heistä kuitenkin siirtyi fyysisesti pois pelastusosaston tiloista eri kerrokseen. (Männikkö, T. 25.3.2014.)

#### 4.2.1 Organisaatiorakenteet

Sisäministeriön pelastusosaston organisaatiomuutos koski ennen kaikkea osaston rakenteita. Yksinkertaisuudessaan organisaatiorakenteiden tarkoituksena on määritellä eri toiminnot ja niiden väliset suhteet organisaatioissa. Organisaatiorakenteilla otetaan kantaa myös työnjakoon ja niistä selviää ihmisten väliset roolit. Niillä pyritään mahdollistamaan eri ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö ja niitä voidaan pitää eräänlaisina suunnitelmina tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. (Juuti 2006, 208.)

Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa oman ympäristönsä kanssa, jonka takia on selvää, että organisaation rakenne riippuu sen ympäristön sille asettamista vaatimuksista. Jos siis ympäristö on hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla rakenteeltaan hieman



jäykkä ja hierarkkinen. Jos taas ympäristö muuttuu nopeasti, on organisaation vastattava taas tähän tarpeeseen joustavasti. (Juuti 2006, 208.)

Pelastusosaston rakennemuutoksen kohteena oli osaston vastuulla olevien tehtävien uudelleenorganisointi eli osaston yksikköjako, ei niinkään hierarkkisten auktoriteettiasteiden muuttaminen. Tällaista muutosta voidaan kutsua myös horisontaaliseksi muutokseksi, sillä muutokset koskivat yksiköiden välistä erilaistumista. Tällainen horisontaalinen erilaistuminen määritellään vaikuttavan siihen, miten toimintoja koordinoidaan ja siihen, miten organisaation ihmiset viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Osasto- tai yksikköjako vaikuttaa yleensä myös ihmisten tapaan ajatella, heidän työasenteisiinsa sekä heidän sitoutumiseen sekä työhönsä että organisaatioon. (Juuti 2006, 209.)

Sisäministeriön pelastusosastolla osaston sisäinen organisoituminen on toteutettu toimintojen mukaan, joka tarkoittaa sitä, että samanlaisia ja samantyyppisiä tehtäviä tekevät henkilöt työskentelevät samassa tulosityksikössä (Juuti 2006, 210). Sisäministeriön muilla osastoilla valmisteltiin samaan aikaan organisaatiorakenteiden muutoksia ja muilla osastoilla valmisteluissa päädyttiin kolmeen tulosityksikköön, joista yksi keskittyy toimialan substanssitoimintaan, toinen lainsäädäntö- ja ohjaustehtäviin ja kolmas kansainvälisiin asioihin. Tätä noudattaen tehtiin myös pelastusosaston uusi yksikköjako, jonka lisäksi osastolle tehtiin määräaikainen neljäs tulosityksikkö nimeltään hätäkeskustoiminta, joka toimii nyt osastolla toisena substanssitoimintaa toteuttavana yksikkönä. (Männikkö, T. 25.3.2014.)

#### **4.2.2 Organisaation päätöksenteko ja johtamisen keskittäminen**

Organisaation päätöksenteko ja johtamisen keskittäminen liittyvät kiinteästi myös tähän tutkimukseen, sillä pelastusosaston organisaatiomuutoksen yhteydessä osaston esimiesten määrä väheni yhdellä ja johtamisen keskittäminen oli selkeästi yksi muutoksen keskeisistä tavoitteista. Johtamisen keskittämisen avulla samaan aihepiiriin kuuluvat asiat yhdistettiin niin, että ne muodostivat selkeästi yhden kokonaisuuden.

Organisaatioiden päätöksentekotavat ja -asteet vaihtelevat melko paljon eri organisaatioiden välillä. Organisaatioita, joissa ylin johto tekee kaikki päätökset, kutsutaan keskitetyiksi organisaatioiksi. Vastaavasti taas organisaatioita, joissa päätöksenteko on hajautettu mahdollisimman alas, kutsutaan hajasijoitetuiksi organisaatioiksi. Käytännössä siis keskitetyissä organisaatioissa vain harvat tekevät päätöksiä, kun taas hajasijoitetuissa organisaatioissa monet ihmiset ovat mukana tekemässä päätöksiä ja päätöksentekoa delegoidaan organisaation ylemmiltä tasoilta alaspäin. (Juuti 2006, 210–211.)

Juuti (2006, 211) korostaa, että puhuttaessa organisaatioista tulisi puhua aina suhteellisesta keskittyneisyydestä tai hajasijoituksesta. Organisaation päätöksentekoa ei siis tarvitse määritellä olevan vain jompaakumpaa, vaan voidaan puhua suunnasta, johon organisaatio on kallistunut. Keskittyneisyyden eduiksi Juuti (2006, 211) listaa seuraavasti:

- Organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat kaikkien päätöksentekijöiden mielestä samat ja näin päätöksiä pystytään tekemään nopeammin.
- Salassapito onnistuu paremmin, kun tieto päätöksestä on vain pienellä ryhmällä.
- Päätäjillä on suurempi toimivalta.

Hajasijoitetun päätöksenteon etuja ovat Juutin (2006, 211) mukaan, että

- päättäjät ovat lähempänä todellisuutta ja tuntevat paremmin tilanteet, joihin päätökset liittyvät
- ylimmälle johdolle jää aikaa muihin tehtäviin
- henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
- vaikutusmahdollisuuksien myötä esimiesten ja henkilöstön työmotivaatio voi parantua ja stressi vähentyä
- päätöksenteko kouluttaa esimiehiä.

Sisäministeriössä johtaminen on selkeästi enemmän hajasijoitetun päätöksenteon kaltaista, koska osastoilla on ylijohdajan lisäksi useita yksiköiden päälliköitä.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka toteutin esimiesten teemahaastatteluilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen avulla pyritään paljastaa ja löytää aiheeseen liittyviä totuuksia (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2007, 157). Tämä tapa vastasi parhaiten toimeksiantajan tarpeita ja näin sain myös monipuolisempaa ja aidommin haastateltavien henkilöiden kokemuksia kuvaavaa tietoa muutoksesta. Valmiiksi mietityt teemat sekä niiden lisäksi valmiit kysymykset tekivät haastatteluista jäsenneltyjä ja ne sitoivat aineiston tutkimusongelmaan.

### 5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja haastattelu etenee näiden valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmä, koska haastattelujen teemat ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelussa huonona puolena voidaan nähdä olevan vastaajien taipumus antaa positiivisempia vastauksia ja kaunistella asioita. Täysin anonyymeissä kyselytutkimuksissa tämä riski olisi ollut pienempi. Haastattelut ovat myös aina tilannesidonnaisia ja haastateltava saattaa vastata samaan kysymykseen erilailla eri tilanteissa. Tästä syystä tulosten yleistyksissä ei tulisi liioitella haastattelujen pohjalta. Lisäksi haastateltava saattaa alkaa antaa tietoa aiheista, jotka eivät liity haastattelussa esitettyihin kysymyksiin mitenkään. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.) Nämä teemahaastatteluun liittyvät huonot puolet huomioiden, koin tämän tutkimusmenetelmän kuitenkin parhaaksi ja toimivimmaksi tavaksi toteuttaa tämän tutkimuksen. Erityisen tärkeää oli pitää juuri haastattelujen rakenne kasassa, jotta saadut tulokset olivat paremmin vertailukelpoisia ja niistä oli lopuksi poimittavissa samat asiat.

Teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimuksen suorittamiseen, koska haastateltavat henkilöt edustivat melko pientä ja yhtenäistä ryhmää ja haastateltavien valinta oli hyvin selkeä. Valitsemalla tutkimusmenetelmäksi haastattelun varmistin, että sain vastaukset

koko tutkittavalta joukolta. Näin myös haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkennuksia, jos kysymys jäi epäselväksi. Vastaavasti myös haastattelijana pystyin tarkentamaan kysymystäni, jos huomasin haastateltavan ymmärtäneen sen jotenkin väärin tai jos haastateltava alkoi vastata aiheen vierestä. Uskon, että haastattelujen avulla, sain laajempia ja syvempiä vastauksia, kuin mitä olisin kyselylomakkeella saanut.

## 5.2 Haastattelujen toteutus

Haastateltavia oli kaikkiaan kuusi ja haastateltaviin kuului pelastusylijohtaja, pelastusosaston jokaisen tulosyksikön nykyinen päällikkö sekä yksi organisaatiomuutoksen myötä esimiesasemansa menettänyt henkilö. Haastateltavan ryhmän valintaan vaikutti osittain tutkimuksen rajaus sekä toimeksiantajan toiveet. Toimeksiantaja toivoi tutkimuksia esimiesten, sihteerien sekä esittelijöiden näkökulmista erikseen ja näistä kaikista on tehty tai tehdään opinnäytetyö.

Lähetin haastateltaville haastattelupyynnöt toukokuussa 2014 ja haastattelut toteutin keuhakuussa 2014. Kaikki haastattelut ajoittuivat kahden viikon ajalle ja nauhoitettujen haastattelujen litteroinnit tein aina välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi tarkoittaa haastattelujen muuntamista tekstiksi ja litteroinnin sopiva tarkkuus on määriteltävä tutkimusongelman mukaan (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424). Tässä tutkimuksessa litteroin sekä haastateltavan, että haastattelijan puheenvuorot, sillä näin pystyin varmistamaan haastattelukysymysten yhdenmukaisen esittämisen haastateltavien kesken. Aineiston analysoinnin aloitin heti saatua kaikki haastattelut tehtyä ja johtopäätöksiä aloin pohtia heinäkuussa 2014.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluilla, jotka järjestettiin jokaisen esimiehen omassa työhuoneessa. Yksilöhaastattelun avulla keskustelu oli luontevaa ja vapautunutta ja näin kaikki haastateltavat pääsivät varmasti vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Haastattelu-  
paikanvalinta on myös erityisen tärkeää ja se saattaa vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Paikkaa harkitessa on tärkeää ottaa huomioon haastateltavan näkökulma niin, että haastattelusta ei tule liian jäykkää tai rauhatonta häiritsevän ympäristön takia. (Aaltola & Valli 2004, 27–28.) Esimiesten omat työhuoneet toimivat hyvin haastattelupaikkoina ja

haastattelut oli helppo toteuttaa niissä. Kaikki haastattelut onnistuivat ilman häiriötekijöitä ja ympäröivät olosuhteet olivat haastatteluille erittäin suotuisat.

### **5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden tarkoitus on ilmaista, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä asiaa, jota on tarkoitus mitata. Laadullisissa tutkimuksissa validius merkitsee tutkimuksen tekemiseen liittyvien asioiden tarkan kuvaamisen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen validiteetin osoittamiseksi olen selostanut tarkkaan tutkimuksen tekemisen eri vaiheet ja kuvannut muun muassa haastatteluolosuhteet totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.) Myös Grönfors (1982, 178) toteaa laadullisen aineiston validiuden perustuvan nimenomaan tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen, johon olen pyrkinyt tutkimusraporttia kirjoittaessani.

Työn reliabiliteettia eli sen luotettavuutta lisää se, että kaikki osastolla toimivat esimiehet haastateltiin, mukaan lukien esimiesasemansa muutoksen myötä menettänyt henkilö. Tämän tyyppisen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät myös monipuolisesti perustellut tulkinnat ja päätelmät, samoin kun suorat otteet haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Lisäksi haastatteluolosuhteet olivat tarkoin harkitut ja haastateltija tiesi haastateltavat etukäteen. Työn laadukkuutta lisäsi myös se, että litteroinnit tehtiin hyvin pian haastattelujen jälkeen ja ne noudattivat samaa kaavaa.

## 6 Tulokset

Tämän tutkimuksen tulokset ovat organisaatiolle hyödyllisiä, sillä niiden avulla saadaan tietoa esimiesten yleisistä mielipiteistä sekä kokemuksista koetun muutoksen onnistumisesta ja sen seurauksista. Niiden pohjalta saadaan tietoa myös tulevia muutoksia ja niiden onnistumista varten.

Haastattelujen vastauksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Haastattelukysymyksiä oli kaikkiaan kymmenen ja kysymykset olivat rakennettu niin, että ne voitiin jakaa neljään ryhmään. Kysymykset kohdistuivat selvittämään haastateltavien esimiestäustaa, muutoksen lähtötilannetta, muutosprosessia sekä muutoksen jälkeistä tilannetta työpaikalla. Alla oleva kaavio kuvaa haastattelujen etenemistä vaiheittain.



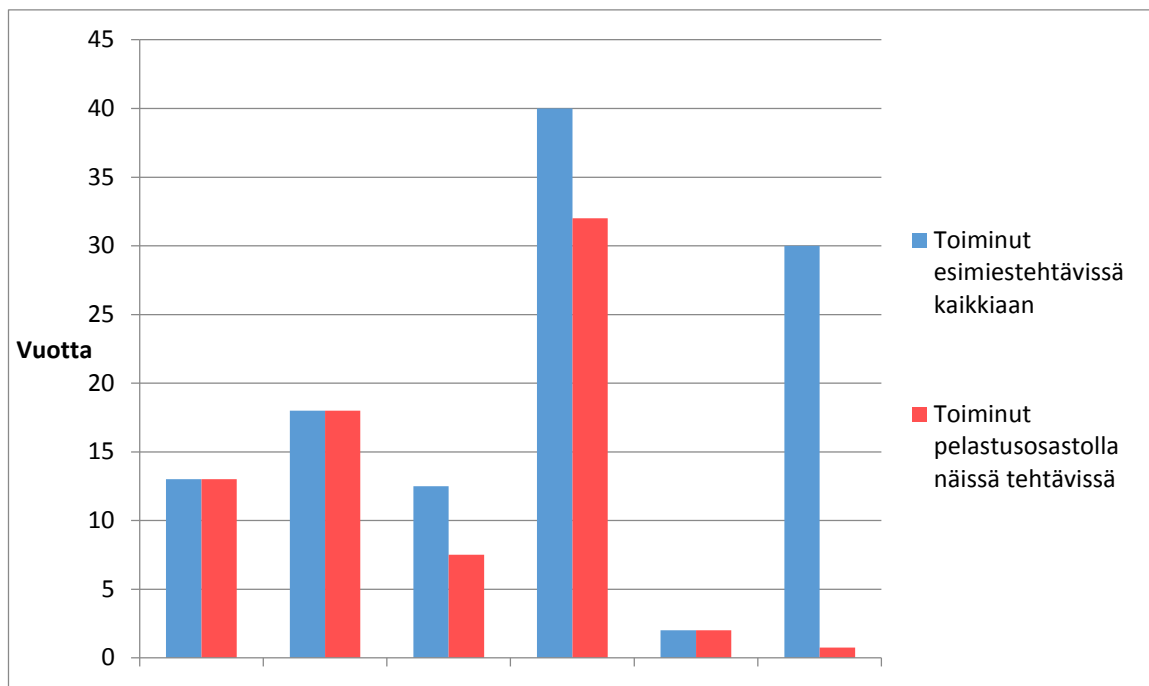
Kuvio 7. Kysymysten eteneminen vaiheittain

Kysymysten lajittelu taustatietoihin, muutoksen lähtötilanteeseen, muutosprosessiin ja nykytilanteeseen eli muutoksen jälkeiseen elämään helpotti kysymysten laadinnassa ja jäsentelyssä. Yllä oleva kaavio toimi erittäin selkeänä pohjana tutkimuskysymyksille ja se antoi haastatteluille suunnan. Lista haastattelukysymyksistä on liitteenä (liite 2).

### 6.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, kauanko he ovat kaikkiaan toimineet esimiestehtävissä ja kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisissä tehtävissään sisäministeriössä. Jos tehtävät olivat muuttuneet organisaatiomuutoksen myötä radikaalisti niin, että vastaajan asema organisaatiossa oli merkittävästi muuttunut, nykyisillä tehtävillä tarkoitettiin ennen muutosta voimassa olleita työtehtäviä ja asemaa. Vastaajista kaksi oli toiminut esimiestehtävissä 30 vuotta tai enemmän. Kolme heistä oli työskennellyt esimiehenä 10–20 vuotta ja yksi kaksi vuotta. Vastaajista yksi oli työskennellyt ennen organisaatiomuutosta yli 30 vuotta pelastusosastolla esimiestehtävissä. Kaksi vastaajista oli

työskennellyt samoissa tehtävissä 10–20 vuotta ja kolme alle kymmenen vuotta. Alla oleva kuvio selkiyttää näiden haastattelukysymysten 1 ja 2 vastauksia.



Kuvio 8. Kuinka kauan haastateltavat ovat työskennelleet esimiestehtävissä ja kuinka kauan he ovat toimineet pelastusosastolla näissä tehtävissä

## 6.2 Lähtötilanne

Seuraavat kolme kysymystä eli kysymykset 3–5 koskivat organisaatiomuutoksen lähtötilannetta ja haastateltavien suhtautumista muutokseen. Kolmantena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten he suhtautuivat tietoon muutoksesta. Tällä kysymyksellä oli tarkoituksena selvittää, kokivatko esimiehet muutoksen tarpeelliseksi. Kaikki haastateltavat olivat suhtautuneet myönteisesti tietoon tulevasta muutoksesta ja moni heistä jopa kertoi odottaneensa tämän muutoksen alkua. Tarve tälle muutokselle oli todellakin olemassa ja muutama haastateltava jopa ilmaisi selkeästi kantansa siitä, että olisi toivonut jopa suurempaa muutosta. Yhdessä haastattelussa todettiin muun muassa, että "Ainakaan tämä ei ollut askel taaksepäin, kyllä se ihan selvästi askel eteenpäin oli. Kysymys on vain siitä, että olisiko se voinut olla vähän vielä pidempi askel."

Vaikka muutos tuli määräyksenä ylhäältä päin, jokin tämän tyyppinen muutos olisi kuitenkin ollut osastolle odotettavissa ylijohdajanvaihdoksen myötä. Haastatteluissa selvisi,

että organisaatio oli pysynyt haastateltavien mielestä samanlaisena liian kauan ja osaston esimiehet näkivät voimakkaan muutostarpeen osaston organisoitumisessa. Yksi vastaajista myös korosti muutoksen kuuluvan kaikkiin organisaatioihin ja se kannattaa ottaa hänen mielestään positiivisesti vastaan. Lisäksi jopa neljä vastaajaa toi tämän kysymyksen yhteydessä esille ajatuksen, että olisi toivottu jonkin tyyppistä muutosta jo aikaisemmin.

Itse asiassa odotimme tällaista muutosta, koska edellisestä uudistuksesta oli toistakymmentä vuotta ja tässä oli tapahtunut paljon sekä henkilön vaihdoksia että toimintatapamuutoksia. Halusimme, että muutos olisi tehty aikaisemmin.

Kysymyksessä neljä haluttiin selvittää, miten haastateltavat olivat osallistuneet muutoksen suunnitteluun. Tässä haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran. Esimiehille oli muutoksen suunnitteluvaiheessa järjestetty yhteisiä tilaisuuksia, joihin he olivat kaikki osallistuneet. Muutosta suunnittelemaan oli perustettu muutamia ryhmiä, jotka ideoivat muutokselle erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista sitten pelastusylijohtaja valitsi parhaimman toteutettavaksi. Osastolla toimivat esimiehet eivät siis välttämättä olleet osallisina näissä suunnitteluryhmissä.

Osa esimiehistä koki olleensa mukana muutoksen suunnittelussa koko prosessin ajan riittävästi. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että muutoksen tavoiteasetelma oli jo päätetty ennen minkäänlaista osallistamisvaihetta, joten hän ei tavallaan kokenut olleensa aidosti mukana suunnittelussa. Vastaavasti taas yksi haastateltavista kertoi heti, että sai omasta mielestään osallistua muutoksen suunnitteluun riittävästi, eikä hän olisi halunnutkaan osallistua yhtään enempää siihen. Muutama haastateltava korosti myös tuoneensa asiaa esille useissa yksikkökokouksissa, joka myös voidaan laskea osaksi muutoksen suunnittelua. Yhden haastateltavan mielestä tähän muutoksen suunnitteluun olisi voinut käyttää hieman enemmän resursseja.

Kysymyksessä viisi esimiehiä pyydettiin listaamaan osastolla toteutetun organisaatiomuutoksen kolme keskeisintä tavoitetta. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli karsoittaa, kuinka yhtenäinen näkemys osaston esimiehillä oli muutoksen tavoitteista. Haastatteluissa esiin nousseet tavoitteet ovat listattu alla niin, että alussa listatut olivat



yleisimpiä näkemyksiä ja tavoitteen mainitsemisen yleisyys haastattelutilanteissa harvinaa listan loppua kohden. Tavoitteita olivat

- ihmisten osaamisen laajempi hyödyntäminen
- johtamisen selkiyttäminen vähentämällä yksiköiden määrää
- kansainvälisen toiminnan tehostaminen
- tehtävien uudelleenjärjestely
- voimavarojen käytön tehostaminen
- osastolle määrättyjen tehtävien hoitaminen mahdollisimman tehokkaasti
- yksiköiden välisten raja-aitojen madaltaminen ja yhteistyön parantaminen
- isommat yksiköt
- substanssitoiminnan saaminen yhden yksikön hoidettavaksi
- johdettu organisaatio.

Edellä listatuissa tavoitteissa on nähtävissä paljon samaa, joten mielestäni voidaan sanoa, että haastateltavilla oli kohtuullisen yhtenäinen näkemys muutoksen tavoitteista. Vaikka vastauksissa olikin erittäin sekalaisia sananvalintoja, monista niistä heijastuu yhtäläisyyksiä. Tällainen on muun muassa tehokkuus, joka tulee monessa edellä listatussa tavoitteessa esiin jollain tasolla. Osa haastateltavista vastasi tähän kysymykseen suppeammin, osa taas avasi tavoitteita laajemmin. Yksi haastateltavista ei nähnyt organisaatiomuutokselle olleen kuin kaksi tavoitetta. Kaikki muut viisi haastateltavaa listasivat kolme tavoitetta, kuten pyydettiin.

### **6.3 Muutosprosessi**

Kysymykset kuusi ja seitsemän käsittelivät muutosprosessia ja esimiesten kokemuksia siitä. Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, kokivatko esimiehet, että muutos toteutettiin selkeästi. Tässä haastateltavien vastaukset vaihtelivat melko paljon. Kolmen haastateltavan mielestä muutos toteutettiin kaikin puolin selkeästi ja se eteni vaivattomasti.

Minun mielestäni se eteni hyvin selkeästi ja loogisesti ja me oltiin siinä prosessissa kokon ajan mukana. – Se oli erittäin selkeää, suoraviivaista ja nopeaa.

Yksi haastateltava totesi, että muutosta ei hänen mielestään toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla, koska muutosprosessin alussa oli ollut jonkinlaista hämminkiä. Tämä hieman sotkuinen alku aiheutti hänen mukaansa tarpeetonta ahdistusta ja väärinymmärryksiä osastolle. Yhtenä esimerkkinä väärinymmärryksistä hän totesi seuraavasti:

Siinä tuli vähän semmoinen kuva, että henkilöt saavat osallistua tähän enemmän, kuin sitten todella saivat. Samalla tuli myös sellainen kuva, että meillä olisi enemmän vapauksia suunnitella se organisaatiomuutos, kuin todellisuudessa oli.

Yksi haastateltavista oli kokenut muutosprosessin tavoitteen viestinnässä olleen suuria puutteita eikä siinä hänen mielestään onnistuttu. Hänen mukaansa tavoitteita ei ollut pohdittu yhdessä eikä niitä tuotu selkeästi julki muutosprosessin alussa. Toisaalta taas toinen haastateltava kertoi, että muutosprosessin alussa kerrottiin selkeästi, että kolme yksikköä on saatava aikaan ja näin se tehdään. Tässä siis haastateltavien kokemukset erosivat toisistaan melkoisesti. Myös kaksi muuta haastateltavaa toivat esille muutosprosessin aikaisen viestinnän. Yhden haastateltavan mukaan muutosprosessinviestinnän ajoitus oli jotenkin epäonnistunut ja kaiken lisäksi osastolla alkoi prosessin aikana liikkua perättömiä huhuja, jotka aiheuttivat huonoa ilmapiiriä. Toisaalta taas yksi haastateltava nosti viestinnän esiin hyvänä asiana ja totesi, että muutokselle laadittu viestintäsuunnitelma toteutui kohtalaisen hyvin.

Positiivinen asia on, että viestintä suunniteltiin ja toteutettiin, eikä niin kuin siinä yleensä käy, että se puuttuu kokonaan. Se viestintäsuunnitelmanteko on hyvin tärkeä asia.

Neljä kuudesta haastateltavasta toi tässä kohdassa esille myös muutokselle varatun ajan vähyyden. Liian lyhyt aika vaikutti haastattelujen perusteella heikentävästi muutoksen ja sen tavoitteiden jalkauttamiseen sekä muutamien muutosprosessin aikana nousseiden väärinymmärrysten oikaisemiseen. Yksi haastateltava myös totesi, että jos muutoksen toteuttamiselle olisi ollut enemmän aikaa, muutos olisi voinut olla ideaalisempi. Tämä tiukka aikataulu kuitenkin huomioiden muutamit haastateltavat totesivat lopputuloksen olevan tyydyttävä.

Alkuvaiheessa syntyi vähän semmoinen ajatus itselle, että tämä muutos olisi pitänyt osata jalkauttaa voimakkaammin. Luulen, että henkilöstö oli mukana ja varmaan aika

moni heistä hyväksyi tämän uudistuksen tavoitteet, mutta kokemukseräisesti minusta sitä henkilöstön ajatusmaailmaa kehitetään muutamalla työpajalla, jotta he olisivat päässeet paremmin siihen prosessiin kiinni. Tässä aikajänteessä se saattoi jäädä vähän liian lyhyeksi.

Siinä oli myös tällaisia väärintymmärryksiä ja ne olisi korjaantunut, jos olisi ollut pari kuukautta enemmän aikaa tehdä sitä pohjustustyötä paremmin kaikkien kanssa.

Toisaalta kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että tiukka aikataulu ja ehdottomat takarajat ovat hyviä ja nopeuttavat asioiden etenemistä. Haastateltava totesi, että "Joskus tällaiset ehdottomat takarajat pakottavat tekemään".

Tähän liittyen kaksi haastateltavaa korostivat myös muutoksen keveyttä. Muutoksen toteuttamiseen ei käytetty mitään ulkopuolisia konsultteja vaan se toteutettiin täysin sisäisillä panostuksilla. Näin toimimalla muutos pysyi tavallaan suppeampana, mutta se koettiin kuitenkin hyvänä.

Kysymyksessä seitsemän haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he muutoksen työllistäneen osaston esimiehiä. Neljän haastateltavan mielestä tämä organisaatiomuutos ei työllistänyt esimiehiä sen enempää tai ainakin vähällä päästiin. Kaksi haastateltavaa kuitenkin kokivat, että muutosprosessi työllisti esimiehiä, sillä esimiehet olivat suunnitteluvaiheessa keskeisessä asemassa heidän näkemyksensä mukaan. Yksi haastateltava myös totesi, että "Olen sitä mieltä, että kun organisaatiota muutetaan, niin tottakai se saa työllistää jonkin verran. Eihän sitä voi oikein muuttaa ilman, että tehtäisiin jotain lisää". Lisäksi yksi haastateltava totesi yksikönpäälliköillä olleen suuri työ uusien yksiköiden sitouttamisessa. Hän uskoo, että haasteet liittyivät ennen kaikkea yksiköihin, joissa jouduttiin yhdistämään kaksi eri toimistokulttuuria.

Haastateltava, jonka mielestä muutos ei työllistänyt osaston esimiehiä, totesi seuraavasti:

Koska muutos ei työllistänyt esimiehiä, mietin, oliko tämä todellinen muutos. Iso muutos olisi muuttanut toimintamalleja ja työtehtävien tehtävämääräyksiä. Uutta porukkaa olisi tullut tai osa olisi mennyt pois. Jos joku on ollut täällä koko ikänsä, niin silloin tämä saattoi tuntua muutokselta, mutta minä koen, että tämä ei ollut edes muutos.

Yksi haastateltava koki todellisen esimiesten työllistymisvaiheen alkaneen vasta muutoksen päätyttyä. Muutoksen jälkeen tuli totutella uusiin toimintatapoihin ja perehtyä niihin uusien ihmisten kanssa. Toimenkuvat piti käydä läpi ja yksikköön tuli uusia tehtäviä, joista jotkut saattoivat olla isojakin vastuualueita. "Työläämpi vaihe oli saada uusi yksikkö käyntiin", haastateltava totesi.

#### 6.4 Nykytilanne ja muutoksen vaikutukset

Kysymykset 8–10 käsittelivät nykytilannetta ja sitä, mitkä olivat muutokset tulokset ja vaikutukset sekä koko osastoon että esimiesten työhön esimiesten näkökulmasta. Kysymyksessä numero 8 kysyttiin miten osasto sopeutui muutokseen. Neljä haastateltavaa vastasi, että osasto sopeutui siihen hyvin tai ainakin kohtalaisen hyvin. Yksi haastateltavista totesi kaiken asettautuneen hyvin toimintaan ja hänen mukaansa jännitteet yksiköiden välillä saattavat olla jopa pienentyneet organisaatiomuutoksen myötä. "Joku on jopa sanonut, että osaston sisäinen yhteistyö olisi lisääntynyt ja ilmapiiri olisi parantunut."

Yksi haastateltavista koki pieniä käyntiinlähtöongelmia ilmenneen heti muutosprosessin päätyttyä ja toisinaan huomaa vieläkin joidenkin muistelevan vanhoja toimintatapoja. Myös muut haastateltavat kokivat, että muutosprosessi on vielä käynnissä ainakin jollain tasolla.

Viimeksi tänään olen törmännyt siihen, että vielä muistellaan edellisen yksikön toimintatapoja. –. Se vie oman aikansa ennen kuin taas sopeudutaan tähän. Vieläkin on se siirtymävaihe ja se kestää varmaan noin vuoden tai pari.

Minulla on pieni käsitys, että muutamissa yksiköissä näkyy vielä se vanha rakenne, eikä kaikki ole halunneet nähdä niitä vielä yhtenä yksikkönä. Osastolla muutosprosessi ei ole ihan loppuun mennyt joka paikassa, mutta kyllä se alkaa jo sujua.

Yhden haastateltavan mielestä osasto ei sopeutunut muutokseen kovin hyvin, kun huomioidaan muutoksen pienuus. Hän oli huomannut muutosvalmiuden puuttuvan tältä osastolta lähes kokonaan.

Tämän kysymyksen yhteydessä nostettiin esille myös kysymys muutostavastarintaan liittyen. Tämä tuli jokaisessa haastattelussa esille joko haastattelijan tai haastateltavan toimesta. Viisi kuudesta haastateltavasta oli havainnut ainakin jonkinasteista muutostavastarintaa olleen muutostavastarinnan eri vaiheissa. Yksi haastateltava koki, ettei sellaista ollut missään vaiheessa. Haastateltavien mukaan muutostavastarinta ilmeni muun muassa taustalla käytyinä keskusteluina siitä, onko muutos järkevä ja onko siitä mitään hyötyä sekä johdon arvioimisena ja epäilyinä. Syinä muutostavastarintaan haastateltavat kokivat tietynlaisen luutumiseen ja liiallisen tyytyväisyyden vanhoihin toimintatapoihin. Myös alla olevat kommentit tulivat esiin haastattelussa.

Luulen, että oli totuttu miettimään asioita pienessä porukassa ja nyt jouduttiin osaksi suurempaa kokonaisuutta. Mietteet, meneekö oma asema tai tuleeko muutoksen myötä epämieluisia tehtäviä, saattoivat myös olla syynä tähän vastarintaan.

Ihmiset, jotka ovat olleet 30 vuotta samassa työpaikassa, samojen ihmisten kanssa ja tehnyt samoja asioita – niin monille tulee sellainen hirveä muutostavastarintaa ja kaikki muu on pahasta. Näinhän se ei tietenkään ole vaan se voi päinvastoin antaa uusia mahdollisuuksia ja uusia näkemyksiä.

Tämän muutoksen myötä myös tulostavastarintajien päälliköiden paikat osastolla vähenivät, joka osaltaan saattoi yhden haastateltavan näkemyksen mukaan herättää pahaa mieltä ihmisissä, joilla oli tietynlaisia unelmia etenemisestä.

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin muuttuiko haastateltavan työtehtävät organisatiomuutoksen myötä. Kahden haastateltavan alaisten määrä kasvoi joko vähän tai vähän enemmän. Lisäksi heidän toimialat olivat laajentuneet jonkin verran ja uusia osastoalueita oli tullut hoidettavaksi. Myös apulastavastarintajien paikan lakkauttamisen myötä nämä tehtävät jaettiin sekä pelastusylijohtajalle että muille tulostavastarintajien päälliköille. Tämä apulastavastarintajien puuttuminen oli vaatinut yhden haastateltavan mukaan enemmän oppimista, sillä sen olemassa oloon oli totuttu.

Yhden haastateltavan tehtävät olivat puolestaan hieman vähentyneet muutoksen myötä. Lisäksi yhden tehtävät muuttuivat täysin ja hän työskentelee nyt osastolla esittelijänä,

eikä esimiehenä kuten aiemmin. Yksikköjen vähentämispäätöksen jälkeen hän koki luontevaksi esimiesasemassa lopettamisen, sillä hän on jäämässä eläkkeelle vuoden 2015 alussa.

Kysymyksellä kymmenen haluttiin selvittää, miten muutos oli vaikuttanut osaston työhön ja oliko muutokselle asetetut tavoitteet heidän mielestään tavoiteltavan arvoisia. Pääosin haastateltavat kokivat muutokselle asetetut tavoitteet tavoiteltavan arvoisiksi. Haastatteluissa kuitenkin korostui melko yhtenäinen näkemys siitä, että kaikkia tavoitteita ei tällä muutoksella saavutettu ja joitain ongelmakohtia jäi. Kaikkia muutoksella tavoiteltuja hyötyjä ei ole siis vielä saatu ja yhden haastateltavan mielestä ihmisten osaaamista tulisi hyödyntää yhä paremmin. Yksi vastaajista totesi oman yksikkönsä tehtäväkentän selkiytyneen muutoksen myötä, joka olikin yksi aiemmin listatuista tavoitteista.

Muutos oli loppujen lopuksi aika pieni, muuta isoja parannuksia on saatu aikaan. Ihan kaikkia asioita ei tällä muutoksella ratkaistu, mutta parempaan suuntaan on menty ja koajan näytetään menevän.

Kun toimialaa ei voi jakaa niin, että joko sammutetaan tulipaloja tai sitten ennaltaehkäistään niitä eri yksiköissä, niin nyt tämän muutoksen myötä ne ovat samassa yksikössä. Yksikössä on nyt siis päällikkö, joka katsoo koko palokunnan toimintaa yhtenä kokonaisuutena. Tämä on parantanut toimintaa, eikä se ole enää palasina. Lisäksi toiminnan ja taloudensuunnittelun kokoaminen yhteen on parantanut suunnittelun laatua ja yhdenmukaisuutta. –. Kansainvälisentoiminnan tehostaminen oli tavoitteena, mutta sille ei tapahtunut oikeastaan mitään.

Hieman huolta haastateltavissa herätti myös melko epätasaiset yksikkökoot. Isoon yksikköön liittyy muutaman haastateltavan mielestä omat ongelmansa ja sellaista voi heidän näkökulmansa mukaan olla vaikeaa saada toimimaan yhtenä yksikkönä. Lisäksi liian suuren yksikön huonona puolena voi olla esimerkiksi, että esimiestä ei näe työn merkeissä niin usein kuin olisi hyvä ja tarpeellista. Yhden haastateltavan mukaan "Jokainen haluaisi, että esimies olisi kiinnostunut omista töistään. Näin tuntee työnsä tärkeäksi".

Haastattelujen päätyttyä otin vielä selvää, oliko muutoksen onnistumisen seurannasta sovittu mitään. Selvisi, että siitä puhuttiin muutosprosessin aikana, mutta mitään todellista aikaa sen pitämiseksi ei sovittu. Suurin osa haastateltavista vielä totesi, että jonkinlainen seuranta olisi kyllä syytä pitää ja todennäköisesti sellainen tulee ajankohtaiseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun hätäkeskustoiminta -tulosityksikkö sulautetaan pois.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vuoden 2014 alussa voimaan tullut organisaatiomuutos sisäministeriön pelastusosastolla onnistui osaston esimiesten näkökulmasta ja miten muutos vaikutti osaston toimivuuteen. Työssä selvitettiin myös esimiesten kokemukset itse muutosprosessista ja sen onnistumisesta. Tutkimusta varten haastattelin pelastusylijohtajaa, kaikkia pelastusosaston tulosyksiköiden nykyisiä päälliköitä sekä organisaatiomuutoksen myötä esimiesasemansa menettänyttä henkilöä. Haastateltavia oli kaikkiaan kuusi ja sain haastattelut kaikilta haluamiltani henkilöiltä.

### 7.1 Organisaatiomuutoksen onnistuminen

Osaston esimiehet näkivät organisaatiomuutokselle todellisen tarpeen, sillä kaikki haastateltavat kertoivat odottaneen jonkinlaista muutosta osaston organisoitumiseen. Mielenpiteet muutoksen onnistumisesta vaihtelivat kuitenkin jonkin verran. Pääosin haastateltavat olivat sitä mieltä, että osastolla toteutettu muutos ei ollut kovin suuri ja isompikin muutos olisi voinut olla tervetullut.

Muutoksen suunnitteluun liittyvät vastaukset olivat viidellä haastateltavalla melko yhtenäisiä ja heillä oli melko samanlaisia näkemyksiä oman osallistumisensa määrästä ja vaikutusmahdollisuuksista. Haastatteluista tuli sellainen kuva, että pääosin esimiehet olivat tyytyväisiä muutoksen suunnitteluun. Pyytäessäni esimiehiä listaamaan kolme muutokselle asetettua keskeistä tavoitetta, vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä ja niissä oli selkeitä yhtäläisyyksiä. Tämä on hyvä asia, koska näin voidaan päätellä muutoksen tavoitteiden viestinnän onnistuneen melko hyvin, vaikka myös yksi eriävä mielipide aiheesta ilmeni haastatteluissa. Esimiehille mieleen jääneiden tavoitteiden yhdenmukaisuus on varmasti osaltaan helpottanut muutoksen läpiviennissä.

Organisaatiomuutosta voidaan pitää melko onnistuneena, sillä haastatteluissa esille tulleet tavoitteet saavutettiin kohtuullisen hyvin. Monet haastateltavat kertoivat toivoneensa jopa isompaa muutosta, mutta se ei varsinaisesti tarkoita, että tämä muutos olisi ollut millään lailla epäonnistunut.



## 7.2 Muutoksen vaikutukset osaston toimivuuteen

Muutoksen tavoitteena oli, että osasto jaettaisiin kolmeen tulosityksikköön, joista yksi keskittyy substanssitoimintaan, toinen lainsäädäntö- ja ohjaustehtäviin ja kolmas kansainvälisiin asioihin. Näiden lisäksi tämän muutoksen yhteydessä osastolle jäi vielä väliaikaisesti toinen substanssitoimintaa harjoittava tulosityksikkö nimeltä hätäkeskustointi. Monessa haastattelussa korostui, että haastateltavat kannattivat tämän tyyppistä jakoa eikä asioita ole järkevää pilkkoa eri tulosityksiköihin. Näiden tehtävien yhdistäminen kokonaisuuksiksi oli selkeästi parantanut kokonaiskuvaa ja asioiden toimivuutta. Toki substanssitoimintaa harjoittava tulosityksikkö on kooltaan jonkin verran suurempi kuin muut, mutta silti sen kokoaminen yhden yksikön hoidettavaksi koettiin järkeväksi.

Organisaatiomuutoksen myötä tulosityksiköiden väliset raja-aidat koettiin matalammiksi ja muutokseen oltiin periaatteessa tyytyväisiä, vaikka sillä ei selvästikään saavutettu kaikkia tavoiteltuja asioita. Haastateltavat kokivat pääosin tämän muutoksen olleen askel kohti parempaa, mutta suurempia muutoksiakin kaivattiin.

## 7.3 Muutosprosessin onnistuminen

Muutoksen toteuttamiseen eli muutosprosessiin liittyvät mielipiteet vaihtelivat jonkin verran. Neljä kuudesta haasteltavasta vaikutti enimmäkseen tyytyväisiltä muutosprosessin toteuttamiseen ja sen selkeyteen. Yksi olisi hieman pettynyt muutosprosessin aloitukseen ja yksi osoitti voimakkaampaa tyytymättömyyttä varsinkin prosessin aikaiseen viestintään liittyen. Muutoksen jalkauttamisen tärkeys oli myös huomattu muutosprosessin aikana, mutta valitettavasti muutosprosessille asetettu tiukka aikataulu ei mahdollistanut tämän hoitamista riittävän hyvin. Kuten edellä luvussa 3.4.1 on tullut esille, muutoksen lähtötilanteeseen on syytä panostaa toivotun ja onnistuneen tuloksen saavuttamiseksi.

Liiallinen luutuminen oli selkeästi myös huomattu uudistushalukkuutta rajoittavaksi tekijäksi. Tottumukset ja liiallinen tyytyväisyys vallitseviin oloihin saa ihmiset epäilemään uudistuksia ja jopa vastustamaan niitä. Muutamassa haastattelussa tuotiin selkeästi esille, että jos kyse olisi ollut vähemmän aikaa samaa työtä tehneistä ihmisistä, muutos olisi ollut helpompi toteuttaa. Vanhemmille ja pitkään samaa työtä, samoissa piireissä

tehneille työntekijöille muutoshalu tulee juurruttaa paremmin ja saada heidätkin näkemään muutoksen välttämättömyys, kuten edellä luvussa 3.3. on todettu. Hyvänä asiana voidaan myös pitää sitä, että esimiehet eivät kokeneet muutosprosessia liian työlääksi. Muutosprosessi ei todennäköisesti työllistänyt esimiehiä niin paljon, koska muutosta varten oli perustettu omat projektiryhmät, joissa johtajina eivät välttämättä toimineet osastolla toimivat esimiehet.

Mielenkiintoista on, että haastatteluissa esimiehet toivat esille suuren muutoshalukkuuden, mutta prosessin aikana ilmenneestä muutosvastarinnasta päätellen, muut osaston työntekijät eivät odottaneet sitä ihan yhtä positiivisin mielin. Lähes kaikki esimiehet kertoivat havainneensa muutosvastarintaa osastolla muutosprosessin eri vaiheissa, joten kaikki osastolaiset eivät siis olleet täysin tyytyväisiä ajatukseen. Kaikki esimiehet kuitenkin toivat esille kiistatta sen, että muutos oli toivottu heidän mielestään.

Muutosprosessiin liittyen voidaan haastattelujen pohjalta päätellä myös, että muutokselle varattu aika ei todellakaan ole yhdentekevä. Haastattelemani henkilöt olivat pääosin sitä mieltä, että muutokselle varattu aika oli liian lyhyt. Osa jopa sanoi suoraan uskovansa, että jos muutokselle olisi ollut enemmän aikaa, lopputulos olisi voinut olla ideaalisempi. Toisaalta muutama haastateltavista näki lyhyen aikarajan myös muutosta vauhdittavana tekijänä, joten voidaan sanoa tämän olevan hyvin yksilöllistä ja aiheesta löytyy monia tulkintoja, kuten jo aiemmin tietoperustaosion luvussa 3.4. on tullut esille.

Haastattelujen pohjalta voidaan myös vahvistaa aiemmin luvussa 3.4.2 esitetty väite, että huhut liikkuvat nopeasti. Pelastusosaston organisaatiomuutoksen aikana osastolla oli liikkunut väärää tietoa, joka aiheutti turhaa ahdistusta ja huolta työntekijöissä. Tämä olisi pitänyt pystyä välttämään paremman työtyytyväisyyden saavuttamiseksi.

Kaikista edellä mainituista asioista voi päätellä, että muutosprosessiin liittyen löytyy selkeästi jonkin verran parantamisen varaa, mutta kaiken kaikkiaan suuremmilta ongelmilta vältyttiin ja arkinen työnteko käynnistyi osastolla kohtuullisen hyvin ja ajallaan. Muutosprosessi on selkeästi vielä osittain käynnissä tällä osastolla ja todellinen muutok-

seen totuttelu kestää varmasti pidemmän aikaa. Pelastusosaston rakenteen muuttaminen halutun tyyppiseksi on vielä siinäkin mielessä kesken, että osastolla on yhä kaksi substanssitoimintaa harjoittavaa yksikköä.

#### **7.4 Huomioitavaa tulevaisuudessa**

Tämän tutkimuksen pohjalta keskeistä tulevaisuuden muutoksia suunniteltaessa huomioitavaa on selkeästi muutokselle varattavan ajan pituus. Pidempi aika antaa paremmat mahdollisuudet muutoksen juurruttamiselle sekä muutostahdon synnyttämiselle. Lähes kaikki haastateltavat kokivat muutoksen myös melko suppeana ja suurempia muutoksia olisi voinut tehdä. Kaikkien muutosta vaativien asioiden huomioiminen helpottuu, kun suunnitteluprosessille varataan riittävästi aikaa.

Tiedotukseen ja prosessin aikaiseen viestintään on tämän tutkimuksen perusteella hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Viestintä oli suunniteltua, mutta muutamissa haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että siinä olisi ollut parantamisen varaa.

Tärkeää on myös huomata, että tämä tutkimus rajoittui tutkimaan vain esimiesten näkemyksiä osastolla toteutetusta organisaatiomuutoksesta. Laajemman kuvan organisaatiomuutoksen vaikutuksista ja toimivuudesta saa, kun otetaan huomioon myös osastolla toimivat sihteerit sekä esittelijät. Näistä kaikista näkökulmista on tehty tai on tulossa opinnäytetyöt sisäministeriön pelastusosastolle, joten tulevaisuuden muutoksia suunniteltaessa kaikki aiheesta osastolle tehdyt tutkimukset on hyvä ottaa huomioon. Toimeksiantajaorganisaation lisäksi, näistä tutkimuksista on hyötyä myös muille organisaatioille, joissa organisaatiomuutoksen suunnittelu on ajankohtaista.

## 8 Arviointi

Olen oppinut paljon erilaisia asioita tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Lisäksi koen, että organisaatiomuutoksiin perehtyminen on hyödyllistä tradenomin tulevaisuuden kannalta, sillä tämän tyyppiset muutokset ovat nykyään erittäin tavallisia. Aihetta tutkimalla sain vankan tietämyksen organisaatiomuutoksista ja suotavista muutosprosessin toteuttamistavoista. Aiemmin organisaatiomuutokset olivat minulle melko vieras käsite, vaikka toki olin kuullut niistä ja tiesin, että ne ovat nykyään hyvin yleisiä, mutta varsinaista teoretietoa minulla ei ollut aiheesta entuudestaan.

Aluksi minua hieman pelotti tarttua tähän aiheeseen, koska huomasin, että organisaatiomuutoksia on tutkittu melko paljon. Toimeksiantaja kuitenkin tarjosi minulle tätä aihetta ja siihen enemmän tutustuttuani päätin tarttua siihen. Eniten hankaluuksia minulle tuotti tehdä lopullisia päätöksiä opinnäytetyöni tietoperustan sisällöstä. Aihe on erittäin laaja ja joskus tuntui, että se paisuu liian laajaksi kovin helposti. Lopulta, kun vain aloin kirjoittaa aiheista, jotka tiesin haluavani osaksi tietoperustaa, kokonaisuus selkiytyi samalla. Etenin aluksi varoen, kunnes olin saanut selkeän kuvan siitä, mitä todella haluan ja tarvitsen tietoperustaosioon.

Opinnäytetyö opetti minulle myös paljon tutkimusten tekemisestä. Kehityin haastattelijana ja opin esittämään asioita selkeästi. Tutkimusaineiston analyysivaihe tuntui aluksi hankalalta, mutta sekin sujui melko vaivatta, kun pääsin vauhtiin. Opin tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä ja koen, että nyt pystyn hallitsemaan ja hahmottamaan paremmin opinnäytetyön tapaisia, suuria kokonaisuuksia.

Opinnäytetyö tuntui aluksi todella suurelta urakalta ja siihen oli jotenkin vaikea tarttua. Siinä vaiheessa, kun sain aikataulun luonnosteltua ja jonkinlainen alustavan sisällysluettelo alkoi hahmottua, pääsin työssä hyvin eteenpäin. Erilaisten omien osatavoitteiden saavuttaminen tuntui aina hienolta ja näin myös pystyin hahmottamaan, mitä on vielä tekemättä. Erilaiset osatavoitteet auttoivat myös pysymään aikataulussa. Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen työhöni ja siihen, että se valmistui aikataulussa.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. WSOY. Helsinki.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

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

Kotter, J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum. Helsinki.

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

Männikkö, T. 25.3.2014. Neuvotteleva virkamies. Sisäministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mockallo Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Luettavissa: [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf). Luettu: 26.6.2014.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Luettavissa: [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9721.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9721.pdf). Luettu: 20.7.2014.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Senior, B., Swailes, S. 2010. Organizational Change. Fourth edition. Pearson. England.

Sisäministeriö 2013. Pelastusosaston työjärjestys 2013. Toimintamme. Organisaatio. Osastot ja erilliset yksiköt. Pelastusosasto. Pelastusosaston työjärjestys. Luettavissa: [http://virta.intermin.fi/download/14616\\_peo\\_tyojarjestys\\_2010.pdf](http://virta.intermin.fi/download/14616_peo_tyojarjestys_2010.pdf). Luettu 20.7.2014.

Sisäministeriö 2014a. Ministeriön visio ja arvot. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio\\_ja\\_arvot](http://www.intermin.fi/fi/ministerio/visio_ja_arvot). Luettu: 6.5.2014.

Sisäministeriö 2014b. Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategia 2012–2015. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/strategia>. Luettu: 15.5.2014.

Sisäministeriö 2014c. Osastot ja erilliset yksiköt. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio>. Luettu 23.6.2014.

Sisäministeriö 2014d. Pelastusosasto. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio/pelastusosasto>. Luettu: 6.5.2014.

Sisäministeriö 2014e. Pelastustoimen toimijat ja vastuut. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/pelastustoimen\\_toimijat\\_ja\\_vastuut](http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/pelastustoimen_toimijat_ja_vastuut). Luettu 7.6.2014.

Sisäministeriö 2014f. Sisäministeriön organisaatiokaavio. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/download/35249\\_SMorganisaatio\\_fi.pdf?0bb01ece8423d188](http://www.intermin.fi/download/35249_SMorganisaatio_fi.pdf?0bb01ece8423d188). Luettu: 6.5.2014.

Sisäministeriö 2014g. Ministeriön toimialaan kuuluvat virastot ja laitokset. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/download/35246\\_SMhallinnonala\\_organisaatio\\_fi.pdf?e3c231ce8423d188](http://www.intermin.fi/download/35246_SMhallinnonala_organisaatio_fi.pdf?e3c231ce8423d188). Luettu: 23.6.2014.

Sisäministeriö/Pelastusosasto 2014. Pelastustoimi. Luettavissa: <http://pelastustoimi.fi/pelastustoimi>. Luettu 8.6.2014.

Torppa, T. 2012. Talouselämä. Muutosvastarinta on hieno asia. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>. Luettu: 5.6.2014.

Tuusa, P. 2014. Oikeudenmukaista johtamista ja avointa viestintää. Kuntatyönantaja, 3/2014, s. 6–7.

Työterveyslaitos 2013a. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx). Luettu: 10.6.2014.

Työterveyslaitos 2013b. Ennen muutosta - Lähtötilanne muutokseen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/ennen\\_muutosta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/ennen_muutosta/sivut/default.aspx). Luettu 11.6.2014.

Työterveyslaitos 2013c. Muutoksen aikana - Muutosprosessin pyörteissä. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen\\_aikana/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen_aikana/sivut/default.aspx). Luettu 11.6.2014.

Työterveyslaitos 2013d. Muutoksen jälkeen - Katse kohti uutta toimintatapaa. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen\\_jalkeen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/muutoksen_jalkeen/sivut/default.aspx). Luettu 11.6.2014.

Työterveyslaitos 2014. Osallistava kehittäminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 10.6.2014.

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

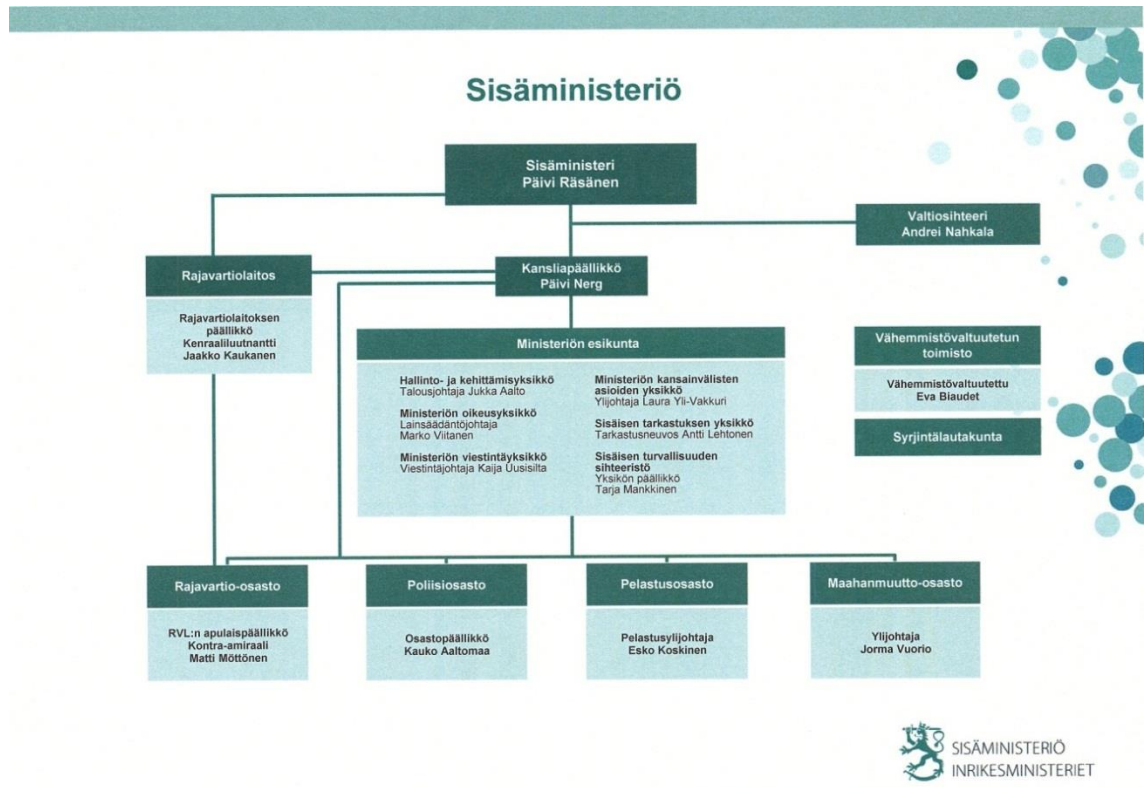
Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Tietosanoma. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki.



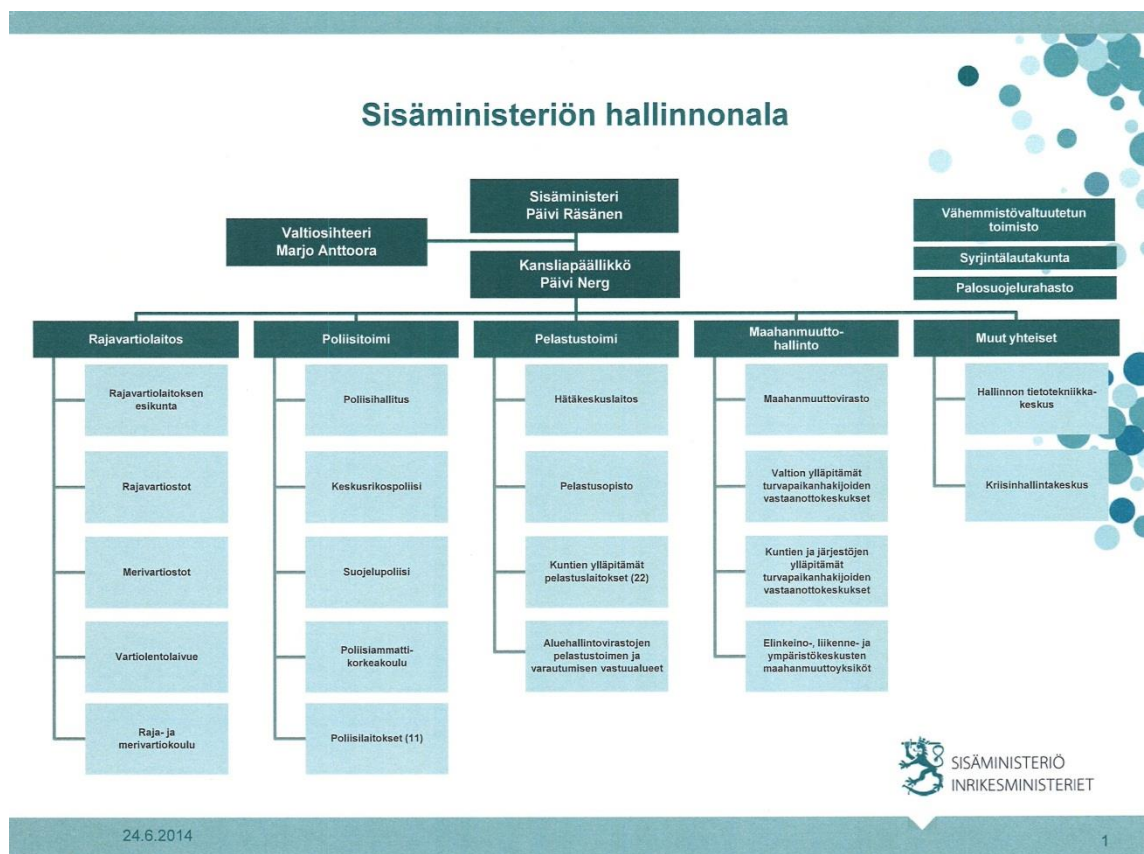
# Liitteet

## Liite 1: Sisäministeriön organisaatiokaavio sekä sen alaiset virastot ja laitokset



3.4.2014

1



24.6.2014

1

## **Liite 2: Haastattelukysymykset**

Taustaa:

1. Kauanko olet toiminut esimiestehtävissä?
2. Kauanko olet toiminut tällä osastolla näissä tehtävissä?

Lähtötilanne:

3. Miten suhtauduit tietoon muutoksesta?
4. Miten osallistuit muutoksen suunnitteluun?
5. Mitkä olivat muutoksen tavoitteet? Listaa kolme tärkeintä.

Prosessi:

6. Toteutettiinko muutos selkeästi?
7. Työllistikö muutos osaston esimiehiä?

Nykytilanne:

8. Miten osasto sopeutui muutokseen?
9. Muuttuiko työtehtäväsi organisaatiomuutoksen myötä?
10. Miten muutos on vaikuttanut osaston työhön? Nykytilanneverrattuna vanhaan eli olivatko tavoitteet tavoiteltavan arvoisia?