



LAUREA

”Niin määhän sen ainakin koen, että sitä on niin alasajettu tässä.”

Kokemuksia organisaatiomuutoksesta
Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen
arviointikeskuksessa



Hakkarainen, Sonja

Kulpakko, Eeva

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
TIKKURILA

”Niin mää sen ainakin koen, että sitä on niin alasajettu tässä.”

HENKILÖKUNNAN KOKEMUKSIA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA ETELÄ-SUOMEN
RIKOSSEURAAMUSALUEEN ARVIOINTIKESKUKSESSA

Sonja Hakkarainen 0600896
Eeva Kulpakko 0600880
Rikosseuraamusala
Syksy 2010

Hakkarainen, Sonja ja Kulpakko, Eeva

”Niin mää sen ainakin koen, että sitä on niin alasajettu tässä”

Henkilökunnan kokemuksia organisaatiomuutoksesta Etelä-Suomen rikoseuraamusalueen arviointikeskuksessa

Vuosi

2010

Sivumäärä 64

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksia Etelä-Suomen rikoseuraamusalueen arviointikeskuksen työn sisältöön ja kehitykseen. Opinnäytetyössä käydään läpi muutoksen läpi eläneen henkilökunnan kokemuksia yksikön toiminnasta, työn sisällöstä ja työn kehityksestä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää rikoseuraamuslaitoksessa tai muissa organisaatioissa kehittämistarkoituksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut organisaatiomuutoksen ja oppivan organisaation ympärille. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tutkimuksen aineisto on hankittu haastattelemalla arviointikeskuksen henkilökuntaa kesällä 2010, haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Aineiston analysoinnissa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Rikoseuraamusalalla muutospaineet ovat olleet suuret. Muutoshaasteisiin alettiin etsiä vastausta RISEALA 2010 -hankkeen kautta, jonka lisäksi haluttiin myös sopeuttaa rikoseuraamusalan toiminta strategisiin linjauksiin ja lainsäädäntöön. Tavoitteena on ollut perustaa turvallinen, vaikuttava ja taloudellinen rikoseuraamusten täytäntöönpano. Valtion tuottavuusohjelmalla on ollut suuri vaikutus kehittämishankkeen syntyyn, sillä yhtenä tavoitteena on ollut kustannussäästöjen aikaansaaminen. Opinnäytetyömme tekee näkyväksi organisaatiouudistuksen vaikutukset pieneen yksikköön, jossa muutospaineet näkyvät mm. työnsisällön kehittämisessä.

Organisaatiomuutos on tuonut rikoseuraamusalalle uutta ja muuttanut vanhaa. Yksiköiden yhdistyminen ja toiminnan muutos ovat olleet samanaikaisesti sekä haaste että mahdollisuus. Tutkimuksessamme selviää, että organisaatiouudistuksesta on seurannut paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteet ja uhkakuvat ovat muodostuneet näkyviksi. Raportissa käsitellään ryhmähaastattelun sisältöä ja tuloksissa analysoidaan organisaatiomuutoksen tuomia haasteita, mahdollisuuksia ja uhkakuvia, joiden jälkeen raportissa käsitellään työhyvinvointia ja työntekijöiden jaksamista muutoksen keskellä. Vaikka arviointityön tärkeys on uudistuksen myötä nostettu esille, koetaan muiden muutoksien myötä arviointityön merkityksellisyyden olevan entistä vähäisempää. Kritiikki kohdistuikin organisaatiomuutoksen tavoitteiden epäselkeyteen.

Hakkarainen, Sonja and Kulpakko, Eeva

The personnel's experience of organizational change in South-Finnish Criminal Sanctions Agency

Year 2010

Pages 64

The purpose of this study was to evaluate the impact of organizational change in South-Finnish Criminal Sanctions Agency, the assessment of job content and development. The thesis examines the personnel's experience of activities of the unit, work content and job development. This thesis can be used in the establishment of Criminal Sanctions Agency or for the development purposes of other organizations.

The theoretical context of the study was based on organizational change and learning organization. The material for this study was gathered in summer 2010, the research was a qualitative research and it was based on group interview. The theoretical context is mainly based on offender rehabilitation.

The Criminal Sanctions Agency has been under the modernization pressure. RISE 2010 was the answer to modernization pressures in addition to adapting the function to strategic alignment and legislation. The objective has been to found s secure, conducive and economical enforcement of judgments. The productivity program for government has affected making the new project, because one of the purposes was saving costs. The thesis makes visible the effects of the organizational change on a small unit, in which the work content is changing.

The organizational change has brought to the Criminal Sanctions Agency some new and changed some old. The integration of units of Criminal Sanctions Agency and change in action has been both a challenge and a possibility. The organizational change has brought lots of possibilities, challenges and professional hazards about. Wellbeing at work and employee's' strength in the middle of the organizational change are deal with in the thesis. The content and results of the group interview are analysed. Even though the risk assessment is important, it is not seen as significant anymore. The criticism was concentrated on the unclear objective of organizational change.

Keywords: ORGANIZATIONAL CHANGE, LEARNING IN ORGANIZATIONS, THE CRIMINAL SANCTIONS AGENCY, ASSESSMENT AND ALLOCATION UNIT, QUALITATIVE STUDY

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	6
2.1	Arviointikeskus	11
2.1.1	Riski- ja tarvearviot	13
2.1.2	Rangaistusajan suunnitelmat	14
2.1.3	Vangin sijoittelu.....	15
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
3.1	Organisaatiouudistus	18
3.1.1	Muutostyypit.....	19
3.1.2	Muutoksen vaiheet.....	20
3.2	Organisaatiomuutoksen kokeminen.....	21
3.3	Organisaatiouudistus rikosseuraamusallalla	23
3.4	Oppiva organisaatio	24
4	AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA.....	27
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	29
5.1	Tutkimusongelma	29
5.2	Tutkimusmenetelmät ja työn toteutus.....	29
5.2.1	Ryhmäkeskustelun toteutus.....	30
5.3	Ryhmäkeskustelun toteutus.....	31
5.3.1	Ryhmäkeskustelun teemat	32
5.4	Analyysimenetelmä.....	33
5.5	Aineiston analyysi.....	34
6	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	35
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	35
6.2	Eettiset kysymykset	36
7	TUTKIMUSTULOKSET	38
7.1	Organisaatiouudistuksen tuomat mahdollisuudet	39
7.2	Organisaatiomuutoksen tuomat haasteet	43
7.3	Työyhteisön voimavarat organisaatiouudistuksen aikana	46
7.4	Organisaatiouudistuksen tuomat uhkakuvat	49
8	YHTEENVETO	53
8.1	Voimavarat ja mahdollisuudet työyhteisön kehittämisen välineenä.....	53
8.2	Muutoksen tuomat uhkat ja haasteet työyhteisössä	55
9	LOPUKSI	58
	LÄHTEET	60
	Liite 1: Keskusteluteemat	63

1 JOHDANTO

Rikosseuraamusalalla muutospaineet ovat olleet suuret ja ne ovat vaatineet työyhteisöiltä kykyä sopeutua uudistuksiin ja vaihtuviin työolosuhteisiin. Työyhteisön kehittäminen on nousut tärkeään asemaan. Yhtenä kehittämisen tavoitteena voidaan pitää tehokkaan työyhteisön aikaansaamista ja työn jatkuvaa kehittämistä.

Opinnäytetyössämme tarkastelemme rikosseuraamusalalla tapahtunutta organisaatiouudistusta ja sen vaikutusta Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskukseen, jonka toiminta ja kehittämistarpeet ovat työmme keskiössä. Perehdymme aiheeseen teorian ja työntekijöiden kokemusten kautta. Tavoitteenamme on kehittävä työote, sillä työyhteisön kehittäminen perustuu tietoon vallitsevasta tilanteesta, kehityshaasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyömme painopiste on nykyhetken analyysissä sekä tulevaisuuden visioinnissa.

Tutkimuksemme koskee oppivaa työyhteisöä ja sen tarkastelua kehittämistyön näkökulmasta organisaatiomuutoksen keskellä. Tätä aihetta olemme pohtineet Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen virkamiesten kokemusperäisten tietojen pohjalta. Tutkimuksemme selvittää, miten organisaatiouudistus on ohjannut työyhteisön toimintaa, jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Millaisena Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työn sisältö on koettu ja millaisena se koetaan organisaatiouudistuksen keskellä? Mitä kehittämispaineita uudistus on tuonut? Millaisen muutoksen alla arviointikeskus on? Vai jatkuuko ”jokapäiväinen” käytännön toiminta kaikesta huolimatta kuten ennenkin (Sarala & Sarala 2001: 10)? Työmme varsinaiset tutkimuskysymykset ovat miten organisaatiomuutos on vaikuttanut entisen sijoittajayksikön työn toimintaan, miten yksikön henkilökunta on kokenut organisaatiomuutoksen sekä mitä voimavaroja, haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia muutos on tuonut.

Hyvään tulokseen tarvitaan henkilöstön sitoutumista, yhteistyötä muiden tahojen kanssa sekä jatkuvaa kehittämistä (Sarala & Sarala 2001: 9). Rikosseuraamusalalla on meneillään runsaasti erilaisia kehittämishankkeita. Tästä olemme saaneet kimmokkeen tarkastella sitä, millaisen muutoksen alla Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus on ollut. Mitkä organisaatiouudistuksen tuomat muutokset koskevat arviointikeskusta, millaisia kehittämistarpeita se on asettanut ja onko arviointikeskuksen toiminta noudattanut oppivan työyhteisön mallia. Vaikutusten tarkempi ja laajempi ymmärrys auttaa näkemään kehittämistyöhön liittyviä tekijöitä ja opinnäytetyöstämme nousevia kehittämistyöhön liittyviä käyttökelpoisia puolia pystytään hyödyntämään jatkossa.

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus ja se on toteutettu ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastatteluun osallistui Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen henkilökuntaa. Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus on työmme keskiössä ja haastatteluiden avulla tarkoituksenamme on ollut analysoida arviointikeskuksen henkilökunnan kokemuksia organisaatiouudistuksesta, RISE 2010 - hankkeesta. Tarkastelemme työssämme arviointikeskuksen työnsisältöä ja paneudumme siihen, miten organisaatiomuutoksia on aiemmin tutkittu. Avaamme myös työmme kannalta keskeisiä käsitteitä: organisaatiouudistus ja oppiva organisaatio.

Idea Etelä-Suomen arviointikeskusta käsittelevästä opinnäytetyöstä lähti halustamme syventyä organisaatiouudistuksen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin aiheen ajankohtaisuuden takia. Ajatuksenamme on myös tehdä näkyväksi pienen yksikön näkökulma siitä, miten organisaatiouudistus on vaikuttanut työyhteisöön ja työn sisältöön. Tutkijoina sekä yksikön työntekijöinä joudumme perehtymään ja tarkastelemaan opinnäytetyötä erityisen tarkasti objektiivisuuden säilymisen takia. Opiskelijoina joudumme kehittämään omaa ymmärrystämme rikosseuraamusalasta kun taas työntekijöinä olemme päässeet osallistumaan työn kehittämiseen ja ottamaan kantaa organisaatiouudistuksen tuomaan muutostarpeeseen. Olemme pohtineet opinnäytetyössämme roolimme mahdollisia vaikutuksia työmme lopputulokseen.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävänä on ylläpitää laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää. Tämän toteuttamisessa pyritään uusintarikollisuuden vähentämiseen sekä rikollisuuteen johtavan syrjäytymiskehityksen katkaisemiseen. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2015.) Työskentely rikosseuraamusalalla pohjautuu uskoon ihmisen mahdollisuuteen kasvaa ja kehittyä. Vuonna 2006 voimaan tulleen vankeuslain mukaisesti vankeinhoidon tulisi pyrkiä uusintarikollisuuden vähentämiseen (Finlex 2010). Nämä edellä mainitut asiat määrittävät rikosseuraamusalan toimintalinjan, jota Rikosseuraamuslaitokseen kuuluvat yksiköt noudattavat.

Ennen rikosseuraamusalalla vuonna 2010 tapahtunutta organisaatiomuutosta rikosseuraamusalan Suomessa muodostivat Vankeinhoitolaitos, Kriminaalihuoltolaitos, Terveystoimikunta ja Rikosseuraamusvirasto. Vuoteen 2010 saakka Vankeinhoitolaitos oli jaettu alueellisesti viiteen osaan. Nykyisin Vankeinhoitolaitos, Kriminaalihuoltolaitos, keskuhallintayksikkö ja terveystoimikunta toimivat yhdessä muodostaen Rikosseuraamuslaitoksen. Myös yhteiskunnan turvallisuus on osa turvallista rangaistuksen täytäntöönpanoa. Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on luoda turvallisuutta eniten niin, että rangaistuksensa suorittanut ei

enää syöllisty uusiin rikoksiin. Joissakin tapauksissa ja rajoitetun ajan turvallisuuden tuottaminen yhteiskunnalle voi olla tuomitun eristäminen tiukasti suljettuun vankilaan. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 1-4.)

Rikosseuraamuslaitos koostuu kolmesta täytäntöönpanoalueesta eli rikosseuraamusalueesta. Rikosseuraamusalueet ovat Etelä-Suomen rikosseuraamusalue (ESRA), Länsi-Suomen rikosseuraamusalue (LSRA) ja Itä-Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue (IPRA). Näiden alueiden hallinnosta vastaa aluehallinto, joka koostuu aluekeskuksesta (ALKE) ja arviointikeskuksesta (ARKE). Opinnäytetyössämme tutkimuskohteena ollut yksikkö kuuluu Etelä-Suomen rikosseuraamusalueeseen. Rikosseuraamusalueittain toimii rikosseuraamuskeskuksia, joiden alaisuuteen kuuluvat vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot. Aluekeskus hoitaa rikosseuraamusalueen yhteisiä tehtäviä. Arviointikeskus, vankila ja yhdyskuntaseuraamustoimisto vastaavat rangaistusten täytäntöönpanon lainmukaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä lisäksi yksikön toimintasuunnitelman toteutumisesta. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 1-4.)

Huuhkan (2010: 104) mukaan organisaation toiminta, viestintä ja sidosryhmien määrittäminen perustuvat arvoihin. Organisaation peruskivenä ovat arvot ja myös opinnäytetyömme tutkimuskohteena ollut Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus nojaa rikosseuraamusalan yhteisiin arvoihin.

Rikosseuraamuslaitokset arvoja ovat:

- Ihmisarvon kunnioittaminen
- Oikeudenmukaisuus
- Usko yksilön mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa
- Turvallisuus

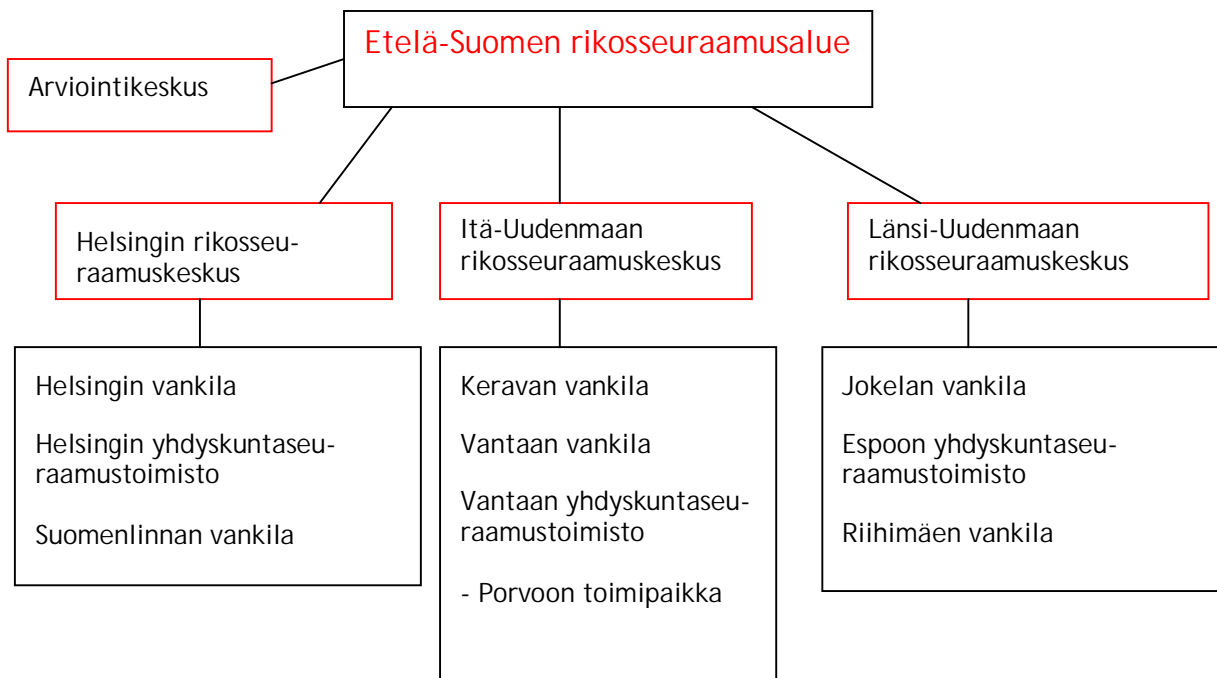
Rikosseuraamuslaitoksen arvioihin sitoutuminen merkitsee käytännössä:

- Perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista
- Inhimillistä, asiallista ja keskenään tasavertaista kohtelua
- Kaiken toiminnan lainmukaisuutta sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista
- Täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan elämään
- Täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se on turvallista yhteiskunnalle, tuomitulle ja henkilökunnalle

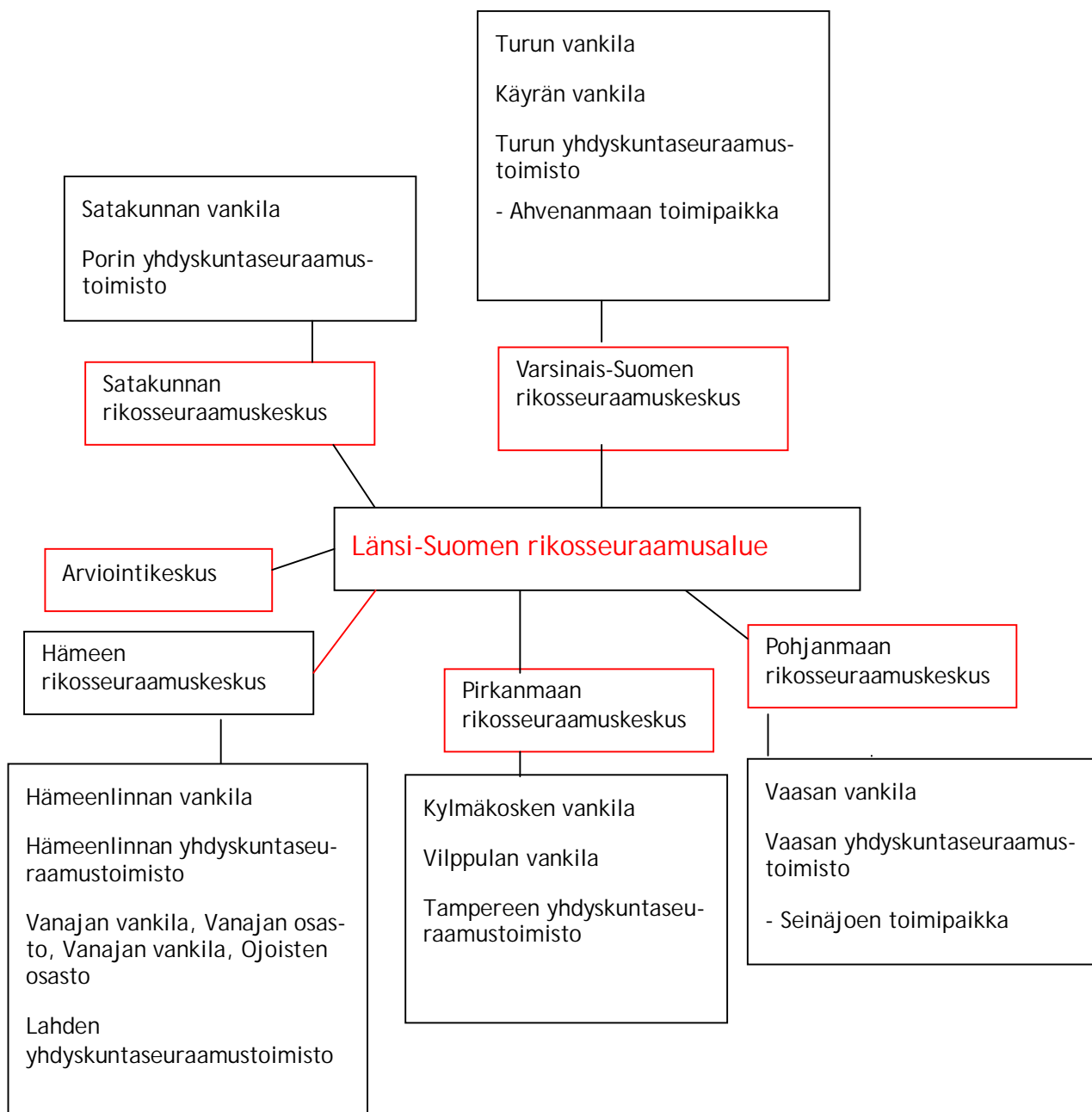
(Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2015: 4.)

Rikosseuraamuslaitos jakaantuu kolmeen täytäntöönpanoalueeseen, eli rikosseuraamusalueeseen. Nämä alueet jakautuvat vielä rikosseuraamuskeskuksiksi, eli vankiloiksi ja yhdyskuntaseuraamustoimistoiksi. (Rikosseuraamuslaitos 2010a.) Olemme kuvanneet rikosseuraamusalu-

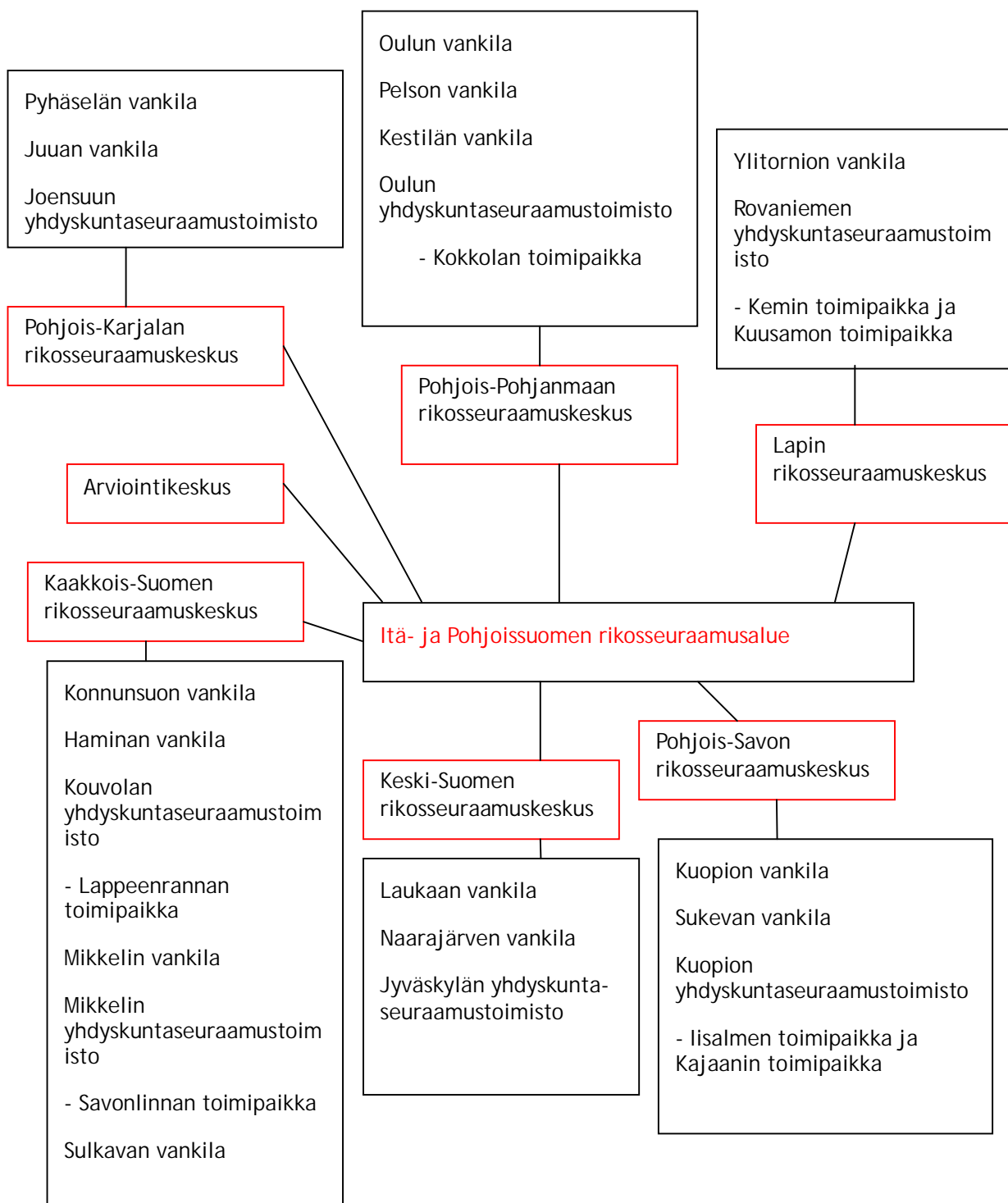
eita kaaviokuvina, jotta alueiden vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot olisivat helpompi hahmottaa.



Kuvio 1: Etelä-Suomen rikosseuraamusalue



Kuvio 2: Länsi-Suomen rikosseuraamusalue



Kuvio 3: Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue

2.1 Arviointikeskus

Vankien sijoittelu- ja arviointityötä on tehty aiemmin sijoittajayksiköissä, jotka 1.1.2010 organisaatiomuutoksen myötä muuttuivat arviointikeskuksiksi. Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukaisesti rikosseuraamusten täytäntöönpanon on tapahduttava turvallisesti ja oikeus- turvanäkökulmaa kunnioittaen. Jatkuvaa ja uusiutuvaa rikollista käyttäytymistä pyritään katkaisemaan uusintarikollisuutta vähentämällä. Tämän vuoksi rangaistusaikaa tulee mahdollisimman hyvin hyödyntää vankien valmiuksien lisäämiseksi rikoksettomaan elämäntapaan ja yhteiskuntaan sopeutumista edistäen. Rangaistusten täytäntöönpanolle asetettuja tavoitteita ovat rangaistusten painopisteen siirto seuraamusjärjestelmässä laitosseuraamuksista yhdyskuntaseuraamuksiin ja rangaistusten täytäntöönpanoissa suljetuista laitoksista avolaitoksiin, fokus seuraamusten sisältöjen ja vaikuttavuuden kehittämiseen, sähköisen valvonnan ja teknisten apuvälineiden hyödyntäminen, vapauttamisvaiheen tukitoimien laajentaminen, yhdyskuntaseuraamuksia koskevan lainsäädännön kehittäminen, selvittäminen vankiloiden terveydenhuollon siirtämisestä yleiseen terveydenhuoltojärjestelmään, paljusellien käytöstä poisto sekä asiakastietojärjestelmän kehittäminen. Strategian mukaisesti rangaistusten täytäntöönpano perustuu yksilöllisiin suunnitelmiin ja tuomitun etenemistä täytäntöönpanoprosessissa edistetään vaikuttamalla suunnitelmallisesti hänen valmiuksiinsa rikoksettomaan elämään. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2015: 7-9.)

Arviointikeskuksissa tehdään vankisijoittelun ja vankien arvioinnin lisäksi lausuntotyötä. Emme käsittele opinnäytetyössämme lausuntotyötä tekevien erikoissuunnittelijoiden kokemuksia organisaatiouudistuksesta, olemme kuitenkin huomioineet vankiarviota tekevien työntekijöiden kokemuksia lausuntotyön vaikutuksista arviointikeskuksen työn sisältöön. Lausuntotyössä arvioidaan syytetyn soveltuvuutta yhdyskuntapalveluun. Soveltuvuus selvityksen aloitteellisena osapuolena toimii syyttäjä, joka pyytää Rikosseuraamuslaitosta selvittämään syytetyn soveltuvuus yhdyskuntapalveluun. Mikäli syyttäjä ei tee tällaista pyyntöä, voi syytetty itse tai hänen asiamiehensä tehdä aloitteen selvityksen laatimisesta. (Rikosseuraamuslaitos 2010c.)

Arviointikeskuksen lausuntotyön erikoissuunnittelijat arvioivat soveltuvuus selvityksessä syytetyn mahdollisuuksia selviytyä yhdyskuntapalvelusta. Selvitystä varten syytettyä haastatellaan ja lisäksi hänestä hankitaan selvityksen kannalta tarpeellisia tietoja eri viranomaisilta. Syytetyn elämäntilanteen ja motivaation arvioimisen lisäksi tarvittaessa suunnitellaan tukipalveluita yhdyskuntapalvelun onnistumisen tueksi. (Rikosseuraamuslaitos 2010c.)



Kuvio 4: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2010b).

Opinnäytetyömme keskittyy Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen vankiarviota tekevien työntekijöiden kokemuksiin organisaatiouudistuksen tuomista muutoksista. Etelä-Suomen arviointikeskus sijaitsee Helsingissä. Sillä on kaksi toimipistettä, lausuntoarviointi Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimiston yhteydessä sekä vankiarviointi Helsingin vankilan yhteydessä. Etelä-Suomen arviointikeskuksessa työskentelee erikoissuunnittelijoita, virastosihteereitä sekä arviointikeskuksen johtaja. Vankila-arvioinnissa henkilökuntaa on yhteensä 11 henkeä, 10 erikoissuunnittelijaa ja 1 virastosihteeri. Etelä-Suomen arviointikeskuksessa lausuntotyö ja arviointityö on pidetty ainakin toistaiseksi erillään toisista, eli henkilökunnasta osa on perehtynyt vankien arviointiin ja osa lausuntotyöhön. Lausuntotyön ja arvioinnin pyrkimyksenä on lisätä yhdyskuntaseuraamusta tai vankeusrangaistusta suorittavien valmiuksia elää rikoksetonta elämää. (Rikosseuraamuslaitos 2010b.)

Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen toiminta noudattaa Rikosseuraamuslaitoksen toimintalinjaa. Arviointikeskus vastaa vankien turvallisuus- ja toimintatarpeiden arvioinnista sekä keskittyy vankeusajan suunnitteluun ja vankisijoitteluun. Arviointikeskus vastaa vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen kanssa rangaistusten täytäntöönpanon lain- ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä yksikön toimintasuunnitelman toteutumisesta. Arviointikeskusten toiminnan ajatuksena on turvallinen, vaikuttava, motivoiva ja suunnitelmallisesti sekä johdonmukaisesti uusintarikollisuuden vähentämiseen tähtäävä rangaistuksen toimeenpano (Sijoittajayksikkötoiminnan käsikirja: 6). Työn sisältönä on pyrkiä selvittämään

mitkä tekijät vangin tilanteessa ovat yhteydessä hänen uusimisriskiinsä. Tehtävänä on myös arvioida millä keinoin siihen voitaisiin vaikuttaa. Tekijöillä tarkoitetaan kriminogeenisiä ja dynaamisia tekijöitä, jotka saavat aikaan, ylläpitävät tai myötävaikuttavat rikollista käyttäytymistä. Kriminogeenisiä tekijöitä ovat rikosmyönteiset asenteet, päihteiden käyttö, sosiaalinen ympäristö, ongelmanratkaisutaidot ja epäsosiaalinen persoonallisuus. Rikollisuuden katsotaan olevan käyttäytymistä, johon voidaan yksilötasolla vaikuttaa erilaisten kuntouttavien toimenpiteiden avulla. Organisaatiouudistuksen myötä Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on painopisteen siirto suljetuista vankiloista avolaitoksiin. Uudistuksen myötä muutospaineet ovat kohdistuneet myös arviointikeskusten arviointimenetelmän kehittämiseksi, jonka takia arviointikeskuksen työn sisällön kuvaaminen on opinnäytetyömme kannalta tärkeää. Vankiarviota tekevien erikoissuunnittelijoiden keskeiset työtehtävät ovat riski- ja tarvearvioiden sekä rangaistusajan suunnitelmien laatiminen ja vankisijoittelu.

2.1.1 Riski- ja tarvearviot

Riski- ja tarvearvion taustalla on teoria rikollisen käyttäytymisen syistä. Teoria perustuu tilastolliseen tutkimusaineistoon siitä, mitkä henkilön ominaisuudet ja elämänpiiriin kuuluvat asiat ovat tilastollisesti yhteydessä rikollisuuteen. Keskeisiä tekijöitä ovat työtilanne, siviilisäätö, rikollinen tuttavapiiri, päihderiippuvuus, toiminta yhteisössä, asenteet sekä joukko kognitiivisia taitoja ja tunnereaktioita, jotka kaikki luokitellaan kriminogeenisiksi tekijöiksi. Riskiä syylistyvä uusiin rikoksiin voidaan arvioida tutkimalla tuomitun aikaisempaa rikollisuutta ja hänen asenteitaan rikollisuutta sekä yhteiskuntaa kohtaan. Toisena riski- ja tarvearvion lähtökohtana on sosiaalisen oppimisen teoria, jonka perusteella rikollisuuden syihin voidaan vaikuttaa. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan rikollinen käyttäytyminen opitaan. Se syntyy henkilökohtaisten tekijöiden ja yksilön kohtaamien tilanteiden vuorovaikutuksesta. Teorian mukaan käyttäytyminen muuttuu usein automaattiseksi. (Järvenpää & Kempas 2003.)

Riski- ja tarvearvion tarkoituksena on siis selvittää vangin elämäntilanne sekä rikoksetonta elämäntapaa tukevat ja sitä vaarantavat tekijät. Vankia haastatteleamalla kartoitetaan toiminnot, joihin osallistumalla vanki voi lisätä taitojaan selviytyä yhteiskunnassa. Arvioinnissa määritellään myös täytäntöönpanon turvallisen toteuttamisen vaatimat toimenpiteet, laitosten järjestyksen säilyminen ja rikollisen toiminnan estäminen. (Sijoittajayksikkötoiminnan käsikirja: 6.)

Riski- ja tarvearviomenetelmässä ”on päädytty seuraavaan riski- ja tarvealuejakoon:

- aiempi rikollinen käyttäytyminen
- asuminen ennen vankeutta ja vapautumisen jälkeen sekä arkipäivän toiminnoissa selviytyminen
- tulot ja taloudellisen tilanteen hoitaminen

- koulutus, työllisyys ja niitä tukevat taidot
- sosiaaliset sidokset ja elämäntapa
- alkoholin käyttö
- huumausaineiden käyttö
- ajattelu ja käyttäytyminen
- asenteet mm. rikollista käyttäytymistä ja yhteiskuntaa kohtaan" (Sijoittajayksikkötoiminnan käsikirja: 6).

Arviointi tehdään strukturoitujen menetelmien ja riskiarviointien avulla. Arviointikeskuksissa tehtävät riski- ja tervearviot pohjautuvat Andrews ja Bontan (2003) tutkimukseen riskin-, vastaavuuden ja tarveperiaatteista. Riskin periaatteen mukaan vangin uusimisriski tulee arvioida kriminogeenisiin tekijöihin perustuen. Vastaanottoperiaatteella tarkoitetaan sitä, miten rikoksentekijä suhtautuu kuntouttavaan toimintaan ja tarveperiaate vaikuttaa siihen, mitä rikoksentekijän kanssa tulee tehdä, jotta uusimisriskin tasoa voidaan laskea. (Bonta 2003: 52-58.)

Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksessa riski- ja tarvearvion lisäksi käytössä on myös SIR-R1 -arviointimenetelmä (The Statistical Information on Recidivism -Revised 1), jonka avulla arvioidaan vangin staattinen uusimisriskitaso. Staattisia riskitekijöitä ovat muun muassa rikoshistoria, rikoksentekijän ikä ja sukupuoli. SIR-R1 -arviointimenetelmä on peräisin Kanadasta, jonka Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen erikoissuunnittelija Sami Peltovuoma on kääntänyt ja mukauttanut rikosseuraamusalalle Suomeen. Staattisten riskitekijöiden arviointimenetelmän käyttö on yksi Kanadan ehdonalaismenettelyn työkalu. Tulokset ovat osoittaneet, että SIR-R1 on ollut luotettava ja se on kyennyt määrittämään tarkasti riskiryhmät Kanadassa vuosina 1995-1998 vapautuneiden kanadalaisyyntyisten miespuolisten rikoksentekijöiden joukosta. Päätelmät ovat olleet yhteneviä aikaisempien tutkimustulosten kanssa ja ne ovat vahvistaneet entisestään SIR-R1 -arvion validiteettia. Staattista uusimisriskitasoa mittaava arviointimenetelmän käyttäminen vankilaan tulovaiheessa auttaa löytämään ne rikoksentekijät, joille saatavilla olevia kuntoutusmenetelmiä tulisi tarjota. (SIR-R1 - Arviointimenetelmä staattisten tekijöiden vaikutuksesta uusimisriskiin 2008.)

2.1.2 Rangaistusajan suunnitelmat

Rikosseuraamuslaitoksen yhtenä tavoitteena on rangaistusten vaikuttava ja suunnitelmallinen täytäntöönpano. Rangaistusaikana tavoitteena on tukea ja vahvistaa asioita, jotka lisäävät rikoksentekijän valmiuksia rikoksettomaan elämään. Tästä seuraa, että rangaistusaika on järjestettävä siten, että korkean uusimisriskin vangeille tarjotaan enemmän toimintoja ja kuntouttavia toimenpiteitä kuin matalan riskin vangeille. Rikoksentekijöille tulee siis järjestää hänen kriminogeenisiin tekijöihinsä (ks. luku 2.3) vaikuttavia toimenpiteitä. Toisaalta taas

toiminnot ovat suunnattava vankien arvioidun vastaanottavuuden mukaan, joka arvioidaan riski- ja tarvearvion laatimisen yhteydessä. (Andrews & Bonta 1994: 175.)

Vangit osallistuvat yhdessä henkilökunnan kanssa rangaistusaikansa suunnitteluun. Tarkoituksena on tulkita vangin mahdolliset ongelmat tavalla, joka tarjoaa tarttumakohtia rikoksettoman elämäntavan rakentamiseen. (Heikkinen & Virkkunen 2008.) Rangaistusajan suunnitelman mukainen toiminta auttaa vankia saamaan valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistää vangin sijoittumista yhteiskuntaan (Rikosseuraamuslaitos 2010e). Arviointikeskus määrittelee yhdessä vangin kanssa rangaistusajan suunnitelmassa yksilölliset tavoitteet ja toimintamuodot. Rikoksentekeijöille, joiden tuomio on lyhyt, tehdään rangaistusajan suunnitelma asiakirjoihin perustuen kun pidemmän vankeusrangaistuksen saaneiden suunnitelmat pohjautuvat riski- ja tarvearvioon. Jokaisen suunnitelman sisältö ja tavoitteet mitoitetaan rangaistusajan pituuden mukaan ja se sisältää tavoitteiden lisäksi tiedot vangin toimintaan osallistumisen laadusta ja sisällöstä. Arviointikeskuksen tehtävänä on vetää lankoja yhteen verkostotyön tapaan. Tavoitteena on varmistaa, että jokainen vanki saa rangaistusaikanaan osallistua kuntoutukseen ja lisätä omaa elämönhallintaa.

2.1.3 Vangin sijoittelu

Sijoituslaitoksen valintaan vaikuttavat monet tekijät. Vangin toiminta- ja kuntoutustarpeet ovat yksi näkyvimmistä syistä sijoittaa vanki tiettyyn vankilaan. Myös laitosturvallisuus ja vankilakertaisuus vaikuttavat sijoituslaitoksen valintaan. Monilla uusijoilla on sellaiset kuntoutustarpeet, jotka vaativat suljetun laitoksen olosuhteet ja niiden tarjoamat kuntoutusmahdollisuudet. Suljetun ympäristön ajatellaan toimivan myös eräänlaisena rangaistuksena.

Vankeuslain (767/2005) 8 §:n mukaan sijoitettaessa vankeja vankilaan on otettava huomioon rangaistusajan suunnitelman mukaisesti vangin kotipaikka, yhteyksien säilyminen lähiomaisiin ja läheisiin, ikä, sukupuoli, terveydentila, rangaistuskertaisuus, vangin aikaisempi rikollisuus, vangin oma toivomus ja mahdollisuudet sijoittua rangaistusajan suunnitelman edellyttämään toimintaan. Vankia ei tule sijoittaa suljetumpaan vankilaan kuin vankilan järjestys ja turvallisuus sekä vankilassa pitämisen varmuus edellyttävät. Suljetusta laitoksesta siirtyminen avovankilaan edellyttää usein rangaistusajan suunnitelman toteutumista tavoitteiden mukaisesti. Joissakin tapauksissa arviointikeskukset voivat sijoittaa tuomitun suoraan vapaudesta avolaitokseen: jos tuomitun suoritettavana on yhdessä tai erikseen sakon muuntorangaistus ja enintään yhden vuoden vankeusrangaistus. Avolaitokseen sijoittamisen edellytyksenä on se, että vanki sitoutuu päihteettömyyteen ja vankeuslain 16 luvun 7 §:n 3 momentissa tarkoitettuun päihteettömyyden valvontaan. Tässäkin tapauksessa tuomittu on sijoitettava suljettuun vankilaan, jos on perusteltua syytä epäillä, että hän:

- 1) ei sovellu avolaitoksessa järjestettävään tai avolaitoksen hyväksymään toimintaan;
- 2) ei tule noudattamaan avolaitoksen järjestystä;
- 3) jatkaa rikollista toimintaa;
- 4) poistuu avolaitoksesta luvatta; tai
- 5) ei tule noudattamaan päihteettömyyttä tai suostumaan sen valvontaan.

Tuomittu tulee sijoittaa suljettuun vankilaan myös silloin jos avolaitoksissa ei ole tilaa tai vanki itse sitä pyytää. (Finlex 2010.)

Turvallisuuden ylläpitäminen vaatii usein vangin siirtämistä avolaitoksesta suljettuun vankilaan tai toiseen vankilaan. Jos vanki syyllistyy rikokseen, jota ei rikoslain 2 luvun 13 §:n mukaan saa käsitellä kurinpitomenettelyssä tai hän syyllistyy lain 15 luvun 3 §:ssä tarkoitettuun järjestysrikkomukseen, hänet voidaan siirtää avolaitoksesta suljettuun vankilaan. Jos vankilassa pitämisen varmuus, vankilan järjestys, täytöntöönpanon turvallisuus, vangin oma tai muun henkilön turvallisuus, rikollisen toiminnan estäminen taikka muu vastaava syy sitä edellyttää, tulee vanki siirtää toiseen vankilaan. (Finlex 2010.)

Organisaatiouudistuksen myötä Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on painopisteen siirto suljetuista vankiloista avolaitoksiin. Tämä tavoite on osaltaan jo toteutunut, sillä avolaitoksiin sijoitettujen vankien päivittäinen keskimäärä on näkynyt selvänä nousuna. Vankeusvangeista avolaitoksissa oli vuonna 2009 keskimäärin päivittäin 32 prosenttia. Vaikka avolaitoksiin sijoitettiin edellistä vuotta huomattavasti suurempi määrä vankeja, laitosten säilytysvarmuus pysyi edelleen hyvänä. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 4.)

Vangin sijoitteluun lukeutuu myös vangin sijoittaminen valvottuun koevapauteen. Valvottu koevapaus sisältyy 1.10.2006 voimaantulleeseen rikoslain muutokseen. Valvottu koevapaus on keino, jolla pyritään edistämään vankien sijoittumista yhteiskuntaan laitossajan loppuvaiheessa. Valvottu koevapaus on suhteellisen uusi vaihe asteittaisessa vapauttamisjärjestelmässä. Koevapauden on myös katsottu mahdollistavan vankiluvun vähentämisen. Kokonaisvaltaisesti vankeuslain tavoitteena on lisätä vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan ja estää rikosten tekeminen rangaistusaikana. Tavoitteeseen pääsemiseksi vangille laaditaan rangaistusajan suunnitelma sekä yksilöllinen suunnitelma vapauttamisesta ja ehdonalaista vapautta varten. Valvottu koevapaus perustuu siis rangaistusajan suunnitelmaan. Valvottu koevapaus on mahdollinen kaikille ehdonalaisten vapautettavien pääseville vangeille: määräaikaista vankeusrangaistusta suorittavat ehdonalaisesti vapautettavat vangit, elinkautisesta vankeudesta ehdonalaisesti vapautettavat vangit sekä koko rangaistusta vankilassa suorittamasta vapautettavat vangit. Koevapautteen otetaan kantaa jo rangaistusajan suunnitelman tekovaiheessa ja valvottuun koevapauteen sijoittuminen tapahtuu yksilöllisten tarpeiden ja lupaehtojen noudattamiseen liittyvien edellytysten mukaisesti. Valvotun koevapauden sisältö on siis yksilöllii-

nen ja sen tulee edistää rangaistusajan suunnitelman toteutumista, edellytyksenä on kuitenkin asunto, toimintavelvoite ja valvonnan järjestäminen. (Rikosseuraamuslaitos 2010f.)

Rikoslain mukaan koevapauden enimmäisaika on kuusi kuukautta ennen ehdonalaista vapauttamista. Koko rangaistuksen suorittavien pakollinen koevapaus on kolme kuukautta. Koevapauden myöntäminen edellyttää, että vanki on ollut niin pitkän ajan vankilassa, jotta hänen rangaistuksen aikaisen käyttäytymisensä perusteella voidaan arvioida koevapauden ehtojen noudattamisen edellytyksien täyttymistä. Suosituksena on, että koevapausaika on vain erityisistä syistä yli puolet vankilassaoloajasta. (Rikosseuraamuslaitos 2010f.) Kun valvottuun koevapauteen sijoittamista aletaan harkita, otetaan huomioon myös se, kuinka pitkään vangin arvioidaan jaksavan noudattaa koevapauden ehtoja. Vuonna 2009 koevapaudessa olleista 85 prosenttia suoritti koevapautensa loppuun (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 5).

Valvotun koevapauden on katsottu olevan tärkeä keino vangin yhteiskuntaan sijoittumisen edistäjänä. Valvotun koevapauden on myös katsottu olevan luonteeltaan hyvin lähellä yhdyskuntaseuraamuksia. Vankeinhoitolaitoksen ja Kriminaalihuoltolaitoksen yhdistyminen Rikosseuraamuslaitokseksi on uskottu antavan mahdollisuuden kehittää koevapauden menettelytapoja entisestään, joka luo paineita myös arviointikeskusten toiminnan kehittämiseksi. (Rikosseuraamuslaitos 2010f.)

Vankien laitossijoittelun ja valvottuun koevapauteen sijoittamisen lisäksi vanki voidaan sijoittaa vankilan ulkopuoliseen laitokseen. Vankeuslain (767/2005) 8 luvun 9 §:n mukaan vanki, jolla on päihdeongelma tai jolla arvioidaan olevan muu erityinen vaikeus selviytyä vapaudessa, voidaan sijoittaa määräajaksi vankilan ulkopuoliseen laitokseen. Ulkopuolisessa laitossijoituksessa vanki osallistuu päihdehoitoon tai muuhun hänen selviytymismahdollisuuksiaan parantavaan tavoitteelliseen toimintaan (Finlex 2010). Vangin sijoitus ulkopuoliseen laitokseen voi kestää 14 vrk - 6 kk. Sijoituksen on perustuttava vankilan, sijoituslaitoksen (kuntoutuslaitoksen), vangin kotikunnan ja vangin väliseen sopimukseen.

Ulkopuoliseen laitokseen sijoitettu vanki suorittaa siellä osan rangaistuksestaan. Vanki osallistuu kuntoutuslaitoksen toimintaan aivan kuten muutkin vankilan omassa kuntoutuksessa olevat. Poikkeuksena on se, että vangin täytyy aina saada vankilan johtajan lupa, mikäli on poistumassa kuntoutuslaitoksen alueelta. Sijoittaminen ulkopuoliseen laitokseen edellyttää rangaistusajan suunnitelmaan maininnan ulkopuolisesta sijoituksesta, rangaistusajan suunnitelma voidaan kuitenkin ottaa uudelleen käsiteltäväksi lausunnon sieltä puuttuessa. (Rikosseuraamuslaitos 2010g.)

Ulkopuolisen sijoituksen lähtökohtana on kunnan sosiaali- tai terveydenhuollon ja sijoituslaitoksen osallistuminen kuntoutustarpeen arviointiin. Tarkoituksena on se, että vangin vapautu-

essa kuntoutus voisi jatkua asianomaisessa laitoksessa. Kun vanki sijoitetaan ulkopuoliseen laitokseen, tulee kuntoutuslaitoksen toimintamalli olla tarkoituksenmukainen niin kuntouttamisen kuin turvallisuusnäkökulmankin kannalta. Kuntoutuslaitoksen tulee sitoutua valvomaan vangin sijoitukseen liittyvien ehtojen noudattamista, myös kuntoutus on järjestettävä rangaistusajan suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Rikosseuraamuslaitos 2010g.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Olemme tarkastelleet opinnäytetyössämme organisaatiomuutoksen vaikutuksia Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskukseen: onko muutos luonut paineita työn ja toiminnan kehittämiseksi, minkälaisia voimavaroja oppiva työyhteisö on löytänyt keskellä suuria muutoksen aaltoja? Tarkastelemme organisaatiomuutoksen vaikutuksia perehtymällä Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työntekijöiden kokemukseräisiin tietoihin. Tarkoituksenamme on ollut käyttää teoriaa työmme tavoitteiden täsmentämisessä ja sen ohjaamisessa. Tärkeään asemaan ovat nousseet käsitteet oppiva organisaatio sekä organisaatiomuutos. Olemme muotoilleet työssämme tutkimuskysymykset teorian tietoon perustuen. Aineisto on toiminut lähteenä tutkimuskysymysten asettamiselle.

Opinnäytetyön lähtökohtana on LbD (Learn by developing) mallin mukainen oppimis- ja innovaatioprosessi. Prosessi nostaa esille oikeissa työelämätilanteissa tapahtuvaa kehittämistä ja kumppanuutta. Opinnäytetyömme nivoutuu vahvasti työelämän kanssa yhteen ja se tuo esille työyksikön toimintatapoja, voimavaroja sekä kehittämisen kohteita. Painopiste on laadullisessa, kuvailevassa tutkimusotteessa. Olemme luoneet työhömmekeskustelevan ilmapiirin, joten työmme punaisena lankana on toiminut aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välinen suhde. Toisaalta työmme käsittää monia teoreettisia ja käsitteellisiä asioita, joiden avaaminen on tärkeässä asemassa suhteessa työmme ymmärrettävyyteen. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet.

Yksilön toiminnan ohjausta ja erityisesti muutoksen hallintaa voidaan tutkia, siihen tarvitaan kuitenkin käsitys siitä, mikä ihmisen toimintaa ohjaa ja motivoi (Sundholm 2000: 11). Olemme kiinnostuneet siitä, miten oppivan työyhteisön toimijat ovat kokeneet organisaatiouudistuksen vaikutukset suhteessa työn sisältöön ja sen kehittämiseen kokemukseräiseen tietoon nojautuen. Haluamme ymmärtää organisaation toimintaa ja olemme selvittäneet, mitä organisaation toimijoiden on tehtävä johdattaakseen sen menestyksen ja jatkuvan kehittymisen tielle.

3.1 Organisaatiouudistus

Organisaatiouudistuksella tarkoitetaan muuttuvaa organisaatiota. Organisaatiouudistuksessa organisaatio pyrkii vastaamaan uusiin toimintaympäristön haasteisiin, vuorovaikutteiseen vaikuttamiseen ja aktiiviseen oman toimintaympäristön sekä sen tapahtumien muokkaamiseen. Organisaatioiden toiminnan ja kehittämisen malleja tarkastellaan usein suhteessa johdon kyvykkyyteen, myös toimintaympäristön muuttuvat haasteet nousevat pintaan organisaatiouudistuksesta puhuttaessa. (Sarala & Sarala 2001: 51-56.) Tarkastelemme opinnäytetyössämme organisaatiouudistusta kokonaisvaltaisesti, jossa erityisesti Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen henkilöstön toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä painotetaan. Pääpainona ovat organisaatiouudistuksen tuomat haasteet, mahdollisuudet, mahdolliset uhat sekä työyhteisön voimavarat muutoksen alla.

3.1.1 Muutostyypit

Organisaatiomuutoksessa vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista siirrytään uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Voidaan sanoa, että kaikki organisaatiouudistukset eivät ole samanlaisia. Nadler ja Tushman jaottelevat organisaation muutostyypit neljään tyyppiin: ennakoiva, reagoiva muutos sekä vähittäinen ja strateginen muutos. (Lämsä & Hautala 2004; Nadler & Tushman 1997.)

Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa toiminnan kehittämisen kantavana ajatuksena on varautuminen tuleviin muutoksiin. Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan, esimerkiksi organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteesta seuraava muutos. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa taas kehitellään vähitellen. Tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja henkilöstön osaamista. Vähittäisessä muutoksessa organisaation perustehtävää ja työn tekemisen reunaehdoja ei kyseenalaisteta. Kehittäminen tapahtuu huomioimalla organisaation toiminnan ja henkilöstön osaamisen tärkeys. Strategisessa muutoksessa uudistus vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen, mikä organisaation perustehtävä on ja mitkä ovat toiminnan reunaehdot. (Lämsä & Hautala 2004; Nadler & Tushman 1997.)

Ennakoiva ja vähittäinen muutos on organisaation toiminnan virittämistä. Siinä toimintaa viritetään tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin valmistautumiseksi. Tällainen muutos toteutetaan huomioimalla organisaation nykyinen perustehtävä ja strategia. Kun puhutaan muutoksen virittämisestä, johtaminen on luonteeltaan osallistuvaa ja neuvottelevaa. Tällöin myös muut toimijat osallistuvat suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Muutoksen virittäminen antaa ihmisille aikaa hyväksymiseen ja sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala 2004; Nadler & Tushman 1997.)

Kun yhdistetään vähittäinen ja reagoiva muutos, puhutaan sopeutumisesta. Tällöin muutoslähde on organisaation ulkopuolella ja se koetaan paineena. Muutos tulee ihmisille annettuna, johon on mukauduttava. Sopeuttamisessa on tärkeää perustella muutoksen tarve hyvin, koska sen ymmärtäminen auttaa henkilöstöä hyväksymään tilanteen ja muutoksen luonteen. Uudelleen suuntautumisessa yhdistyvät strateginen ja ennakoiva muutos, jolloin organisaation perustehtävää muutetaan. Organisaation uudistumista tarvitaan kun muutokseen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla toimintaympäristön muuttuessa. Uusiutumista pidetään riskialttiina toimintatapana, koska organisaatio on yleensä kriisissä. Muutos toteutetaan usein tiukalla aikataululla, ja on laajuudeltaan suuri. Muutos on sitoutumisen kannalta vaativa toimintatapa. Sen riskinä on osaavien ja taitavien työntekijöiden lähteminen kriisin alkaessa. Johtajuus on uusiutuvassa muutoksessa tärkeässä asemassa. Johtajan on uskottava uusiutumiseen vahvasti ja kyettävä viestimään muutostarve uskottavasti henkilöstölle. (Lämsä & Hautala 2004.)

Rikosseuraamusalan organisaatiouudistuksesta on puhuttu pitkään julkisesti. Sitä on suunniteltu pitkään, joten organisaatiouudistuksesta löytyy vähittäiselle muutokselle ominaisia piirteitä. RISEALA 2010 -hankkeen tarkoituksena on ollut sopeuttaa rikosseuraamusalan toiminta strategisiin linjauksiin ja lainsäädäntöön sekä parantaa organisaation suorituskykyä tehostamalla jo olemassa olevaa toimintaa ja henkilöstön osaamista (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 4). Toisaalta uudistuksen etenemisessä on ollut havaittavissa myös sopeuttamista, sillä tutkimusaineistostamme nousee selkeästi esille muutoksen tulleen arviointikeskukselle annettuna, johon työntekijöiden oli mukauduttava.

3.1.2 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutos voidaan kuvata loogisena tapahtumasarjana, joka sisältää seuraavia vaiheita: muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen, muutosedellytysten tunnistaminen, muutoksen toteutustavan valinta, toimeenpano sekä seuranta ja arviointi. Muutostarpeen tunnistamisen ja tavoitteen asettamisen vaiheessa etsitään vastausta kysymykseen "mitä pitäisi muuttaa?" sekä määritellään muutoksen numeeriset ja toiminnalliset tavoitteet. (Valtee 2002: 37.) Muutos lähtee liikkeelle organisaation sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Muutos on uskottava kun sen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen. Muutosprosessin ja organisaation jäsenten kannalta on erittäin tärkeää, että on olemassa hyvin perusteltu ja aito tarve muutokseen. (Lämsä & Hautala 2004: 27.)

Muutosedellytysten tunnistamista käsiteltäessä arvioidaan muutoksen vaatima aika, tekniset mahdollisuudet, voimavarat, fyysiset puitteet sekä ympäristötekijät. (Valtee 2002:37). Lämsä ja Hautala (2004) tuovat tässä muutoksen vaiheessa esille muutosisidean hahmottamisen. Muu-

tosidean hahmottaminen tarkoittaa uuden toimintatavan kehittelyä ja se vaatii organisaation jäseniltä innovatiivisuutta ja luovuutta. Toimintatavan tulee olla sellainen, että se mahdollistaa monipuolisten ideoiden esilletulon. Muutokselle on myös eduksi, jos organisaation jäsenet pystyvät viestimään vapaasti. Ilmapiiriin tulee olla avointa ja sallivaa, eivätkä ihmisten tule pelätä esittää ajatuksiaan. Kun muutosidea hahmottuu, siirrytään lähtötilanteen kartoitukseen. Puhutaan siitä, mitkä ovat uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoittaminen pitää sisällään ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin paneutumisen. Riskinä onkin se, että muutosta saatetaan lähteä toteuttaa heti idean hahmottamisen jälkeen analysoimatta tilannetta tarkemmin. (Lämsä & Hautala 2004.)

Valteen (2002) mukaan muutoksen toteutustavassa huomioitavia tekijöitä ovat muun muassa olemassa oleva organisaatio, valtuudet, osaaminen, järjestelmät ja voimavarat. Tässä vaiheessa nousee tärkeäksi muutosvalmiuksien luominen, eli mahdollisen muutosvastarinnan lieventäminen ja henkilöstön motivointi. (Valtee 2002: 37.) Mitä enemmän ja pitempään myös organisaation toimijat ovat suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin he hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen (Lämsä & Hautala 2004: 52).

Muutoksen toteuttaminen on käytännön toimintaa, jotta haluttu uusi tilanne saavutettaisiin. Muutoksen onnistuminen edellyttää arviointia siitä, miten muutoksessa on onnistuttu. Sitä, onko tavoitteisiin päästy, on vaikea sanoa ilman arvioinnista saatavaa palautetietoa. Arviointi on olennainen osa suunnitelmallista muutosprosessia ja sen merkitys organisaation kehittämisen voimavarana on noussut voimakkaasti esille. Arviointi kohdistuu tavallisesti muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Lämsä & Hautala 2004: 66.) Rikosseuraamusalalla tapahtuneen organisaatiouudistuksen onnistumista on vaikea vielä arvioida, sillä muutosta ei ole ainakaan julkisesti arvioitu.

Organisaatiouudistuksen yhteydessä puhutaan usein myös muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta tulkitaan usein siten, että muutoksen kohteena olevat toimijat ovat tilanteen kannalta ongelma, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että sellaiset seikat, kuten muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu ovat normaaleita ilmiöitä muutoksessa. (Lämsä & Hautala 2004: 71.)

3.2 Organisaatiomuutoksen kokeminen

Tuomisto (1997) kirjoittaa artikkelissaan yksilöiden välisistä eroavaisuuksista muutokseen suhtautumisessa. Muutos näyttäytyy aina uhkana perinteistä ja vakiintuneista toimintamuodoista kiinnipitäville. Sopeutujat näkevät muutoksen tekijänä, johon pitää vain yrittää sopeutua. Tiedostavat oppijat pitävät muutosta haasteena, joka mahdollistaa uuden oppimisen ja henki-

sen kasvun. (Sallila & Tuomisto 1997: 46.) Muutoksen hallinnassa on erittäin tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten suhdetta muutoksiin. Työyhteisössä työskentelevien ihmisten tulisi olla valmiita toteuttamaan omalla kohdallaan muutoksia. Muutoin työyhteisön toimintatavoissa ja käytännöissä ei tapahdu konkreettisia muutoksia. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset siis lopulta päättävät, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. (Valtee 2002: 18.)

Juuti ja Virtanen (2009: 14) kuvaavat muutosta kahdella laatusanalla: absoluuttisuus ja suhteellisuus. Muutoksen absoluuttisuudella he kuvaavat sitä, että muutosta ei kyetä torjumaan, sillä mikään ei pysähdy. Suhteellisuutta he selittävät sillä, että joillekin jokin asia muutoksena tuntuu vähäpätöiseltä, kun taas jollekin toiselle sama asia on äärimmäinen asia, jota pelätään tai odotetaan innolla. Muutoksen absoluuttisuus ja suhteellisuus pätee sekä työyhteisöihin että yksilöihin. Jotkut ihmiset välttävät muutosta viimeiseen asti, koska muutos merkitsee riskien todentumista. Toisaalta toiset ihmiset etsiytyvät uusiin tilanteisiin eivätkä ymmärrä tai halua pelätä muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009: 14.)

Valtee (2002: 21-23) luettelee organisaatiomuutoksesta syntyviä ensireaktioita:

1. Organisaatiomuutoksen syiden ja perusteiden epäily.
2. Pelko, huoli ja suru hyvin toimivan työyhteisön hajoamisesta.
3. Huoli toiminnan laadun säilymisestä ja heikkenemisestä, huoli asiakkaasta.
4. Huoli työsuhteen jatkuvuudesta ja määräaikaisten/sijaisten asemasta sekä työsuhteen ehtojen heikkenemisestä.
5. Pelko byrokratian lisääntymisestä, konemaisuudesta, tehdasmaisuudesta, kasvotomuudesta ja muista ison talon haitoista.
6. Huoli työn sisällön köyhtymisestä, työtehtävien kiinnostavuuden heikkenemisestä ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä.
7. Epäily tai tieto työtilojen ja työolojen heikkenemisestä.
8. Voimakkaat tunneperäiset reaktiot.
9. Konfliktien, jännitteiden, syntipukkidynamiikan ja klikkiytymisen lisääntyminen, voimakeinojen käytön aktivoituminen.

Edellä oleva luettelo ei ole Valteen mukaan täydellinen, mutta sitä voidaan pitää kuvauksena siitä, minkälaista dynamiikkaa ja millaiseen argumentaatioon täytyy varautua lähes missä tahansa organisaatiomuutoksessa. (Valtee 2002: 23). Näitä Valteen listaamia organisaatiomuutoksesta syntyviä reaktioita on huomattavissa myös tutkimustuloksissamme. Valteen (2002) mukaan organisaatiomuutoksista esitetään myös neutraaleja ja myönteisiä tulkintoja, mutta ne lukeutuvat selvään vähemmistöön. Valtaosa yksilöistä kohtaa muutoksessa uhkakuvia, epäilyjä, pelkoja ja epävarmuutta. Ihmiset, jotka näkevät organisaatiomuutoksessa enemmän uhkakuvia ja pelonaiheita, ovat alttiita perustelemaan muutosepäilyksiään rationaalisilla teki-

jöillä. Sen sijaan ne ihmiset, jotka eivät koe organisaatiomuutosta uhkakuvana, ovat taipuvaisia pitämään yhteisössään näyttäytyvän muutoskielteisyyden syinä emotionaalisia ja asenteellisia tekijöitä. (Valtee 2002: 23-25.) Muutosvastarinta organisaatiossa hankaloittaa toimeenpanovaihetta. Johdon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota tiedonkulkuun ja kommunikaatioon. (Huuhka 2010: 154.)

Muutokset voivat olla äkkinäisiä, suuria tai perustavanlaatuisesti toimintaa muuttavia. Rajuja muutoksia on alettu kutsumaan kriiseiksi ja niiden arvioidaan lisääntyneen suomalaisessa työelämässä. Lomautus, saneeraus, konkurssi ja fuusio luetaan laajavaikutteisiksi ja äkillisiksi kriiseiksi. Lisäksi jatkuva muutoksessa eläminen ja perustehtävän tai toiminta-periaatteen muuttuminen toistuvasti ovat tilanteita, jotka saattavat kuluttaa inhimillisiä voimavaroja liiallisesti. (Sallila & Tuomisto 1997: 60.) Aiemmat onnistuneet kokemukset muutoksista ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa, mutta toisaalta aiemmat kokemukset voivat olla este. Kehnosti johdetut tai erityisen raskaina koetut muutokset pysyvät ihmisten muistissa pitkään. Keskelle muutosprosessia palkattu ulkopuolinen ihminen välttää ison osan organisaation menneisyyden taakasta. Juuri työhön rekrytoitu voi muutoksen vastustamisen sijaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007: 51-52.) Saarelma-Thielin (2009) mukaan kriisi kuluttaa voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia sekä lisäksi se uhkaa toiminnan jatkuvuutta ja vakiintuneita arvoja. Ennakoimattomat muutokset etenevät nopeasti ja vaativat suoraa reagoitua. Muutosten toimeenpanijana ovat ylhäältä pakotetut, ulkoiset paineet, joilla on vahva vaikutus organisaation toimintoihin ja rakenteisiin. Lisäksi on tyypillistä, että työpaikoilla on samaan aikaan meneillään useita eri vaiheessa olevia muutoksia, joiden tavoitteet saattavat olla toisilleen jopa ristiriitaisia herättävää. (Saarelma-Thiel 2009: 12-13.)

3.3 Organisaatiouudistus rikosseuraamusalalla

Julkisesti on käyty keskustelua mm. rikosseuraamusalan eri sektoreiden supistusten ja rahojen uudelleen jaosta. Tämä onkin osaltaan toiminut vuoden 2010 organisaatiouudistusta eteenpäin vievänä tekijänä. Sarala ja Sarala (2001) tuovat esille, että liian usein organisaation kehittämisessä käy niin, että kehittämismallit ja niiden termistö vaihtuvat ennen kuin edellisen mallin soveltamisessa on päästy kunnolla eteenpäin. Todellinen kehittäminen pinnallistuu nopeasti ja jatkuvasti muuttuvaksi uusiutuvaksi kielipeliksi. Tällöin toimintaan liittyvät käsitteet vaihtuvat, eikä jokapäiväisen toiminnan tasolla tapahdu juurikaan muutoksia. (Sarala & Sarala 2001: 9.) Rikosseuraamusalan organisaatiouudistusta ei ole julkisesti arvioitu, joten uudistuksen onnistumista ja tavoitteisiin pääsyä on vielä vaikea arvioida. Tutkimusaineistostamme kuitenkin selviää, että käytännön tasolla suurimmat muutokset ovat tapahtuneet henkilöstön sekä toimipaikan vaihtumisena. Työn sisältö on pysynyt muutoksen tuomista uusista termeistä ja nimistä huolimatta ennallaan.

Rikosseuraamusalan organisaatiouudistuksessa Rikosseuraamusvirasto, Kriminaalihoitolaitos ja Vankeinhoitolaitos yhdistettiin yhdeksi virastoksi, Rikosseuraamuslaitokseksi. Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteena on uusintarikollisuuden vähentäminen ja syrjäytymiskierteen katkaiseminen. Sen tavoitteena on myös ylläpitää laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää. Myös alueellistamiskysymys on nostettu suureen asemaan uudessa rikosseuraamusalaa koskevassa organisaatiomuutoksessa. Rikosseuraamuslaitokseen kuuluvat keskushallinto, valtakunnallinen terveydenhuoltoyksikkö sekä kolme rikosseuraamusaluetta, joihin lukeutuvat vankilat, yhdyskuntaseuraamustoimistot ja muut rangaistusten täytäntöönpanosta ja tutkintavankeuden toimeenpanosta vastaavat yksiköt. Organisaatiouudistuksen tuomat muutokset astuivat voimaan 1.1.2010. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 1-4.)

RISEALA 2010 -kehittämishanketta alettiin työstämään ajankohtaisiin muutoshaasteisiin vastaamiseksi, lisäksi haluttiin myös sopeuttaa rikosseuraamusalan toiminta strategiaan linjauksiin ja lainsäädäntöön. Kehittämishankkeen taustalla on vaikuttanut myös valtion tuottavuusohjelman edellyttämien kustannussäästöjen aikaansaaminen. Tavoitteena on ollut pyrkiä perustaa turvallinen, vaikuttava ja taloudellinen rikosseuraamusten täytäntöönpanotyö. (Autio, Leinonen, Nikkanen jne. 2010: 15.) Päättyneen uudistuksen tavoitteena on ollut myös saada rikosseuraamusalalle rakenne, joka toteuttaa vuonna 2006 voimaan tulleen vankeuslain tavoitteita uusintarikollisuuden vähentämisestä ja turvallisesta sekä suunnitelmallisesta seuraamusten täytäntöönpanosta. Organisaatiouudistus painottaa rangaistusten täytäntöönpanojen vaikuttavuutta ja suunnitelmallisuutta. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 4.)

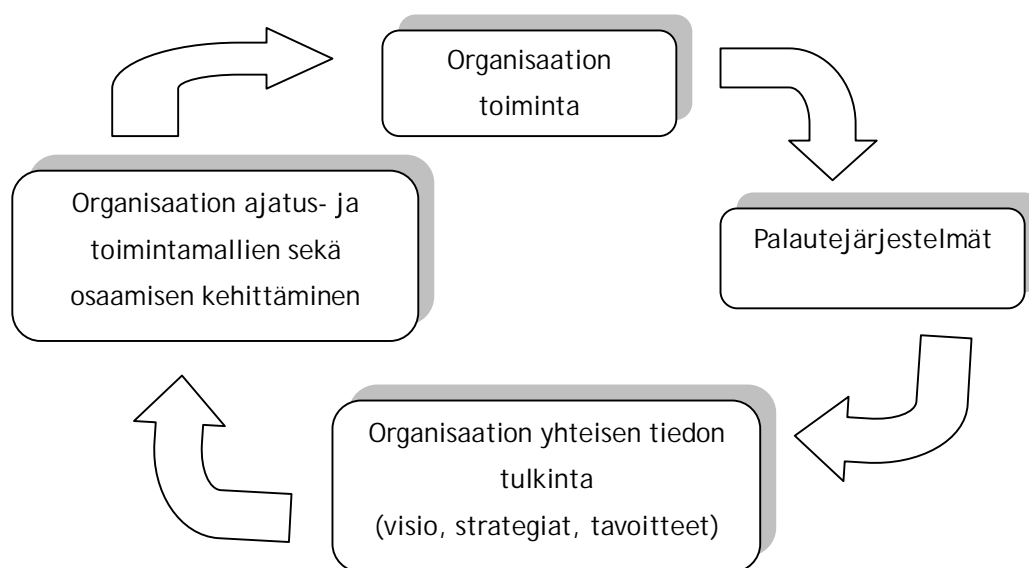
Myös Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työn sisältöä ollaan kehittämässä, sillä rikosseuraamusalalla tapahtuneet muutokset ovat asettaneet eri yksiköille monenlaisia kehittämistarpeita. Organisaatiouudistuksen myötä syntyneen Rikosseuraamuslaitoksen ohella myös arviointityö on nostettu uudestaan tärkeäksi osaksi rangaistuksen vaikuttavaa, suunnitelmallista ja turvallista täytäntöönpanoa. Tutkimuksessamme tarkastellaankin sitä, onko Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus suuren muutoksen edessä.

3.4 Oppiva organisaatio

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu jo parikymmentä vuotta. Oppivan organisaation käsite on kuitenkin ongelmallinen, sillä se sisältää oletuksen, etteivät kaikki organisaatiot ole oppivia. Oppimisen lopputulos on osaaminen, ja se on älykkään organisaation tärkeä voimavara. Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti ja pyrkii jatkuvasti soveltamaan tietoa sekä kehittämään osaamistaan. Älykkäällä organisaatiolla on taito toistuvasti uusiutua, arvioida ennakoita muutoksia sekä oppia nopeasti. (Sydänmaanlakka 2007: 217-220.)

Henkilökuntaa pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Henkilökunta mahdollistaa myös oppivan organisaation kehittymisen. (Their 2000: 76.) Yksilön oppiminen ja organisaation oppiminen eivät ole sama asia. Organisaation oppiminen on laajempaa kuin yksilöiden oppiminen. Se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation uusiutumisen edellytyksenä on, että yksilöt oppivat toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen noudattaa kehää, jonka osat ovat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen havainnollistavaksi malliksi sekä mallin soveltaminen uudessa tilanteessa. Ensimmäisenä oppivan organisaation käsitteen toivat esiin organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön 1970 -luvun lopulla. Organisaatiotutkijat ovat koettaneet selvittää, miten organisaatio oppii, minkälainen on organisaation oppimisprosessi ja miten organisaatio käsittelee tietoa. (Kauhanen 2006: 151-153.)

Oppiva organisaatio liitetään usein kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintoon, laadunjohtamiseen ja tiimiorganisaatioon. Oppivalle organisaatiolle ei kuitenkaan ole vakiintunut yhteistä kaikkien hyväksymää sisältöä. Sen sisältö onkin enemmän sopimus- ja soveltamiskysymys kuin sisältökysymys. Organisaation oppiminen liittyy muutokseen. Jos organisaation täytyy muuttaa toimintaansa, tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. Yrityksen tai organisaation tilanne ja tulevaisuuden odotukset ovat muutoksen lähtökohtana. Oppimisen kehyksenä organisaatiossa toimii työyhteisö, joka tukee oppimista, eli oppimiseen tarvitaan ihmisiä. (Moilanen 2001: 13-14.)



Kuvio 6: Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2007: 54).

Sydänmaanlakan (2007) mukaan organisaation oppimista voidaan kuvata kehänä, jossa lähtökohtana on organisaation toiminta. Toiminnasta kerätään järjestelmällisesti palautetta ja tätä palautejärjestelmän tuottamaa monipuolista tietoa tulkitaan yhdessä. Organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista kehitetään tältä pohjalta. Palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat tärkeässä roolissa organisaation oppimisessä. (Sydänmaanlakka 2007: 54.)

Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisö, joka pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan ja tavoitettaan. Oppivassa organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Tällöin oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Oppivaa organisaatiota koskevista tarkasteluista organisaation tehokkuus ja sen henkilöstön oppiminen ovat toisistaan riippuvia toimintoja. Oppivan organisaation nähdään usein korostavan oppimisen yhteyttä muutokseen ja muuttumiseen, jossa toiminta- ja työskentelytavat saavat uuden muodon. Vaikka oppiva organisaatio on ymmärretty hyvin laajasti, voidaan yhteisenä piirteenä pitää tunkeutumista tulevaisuuteen erilaisten toimintojen avulla. (Sarala & Sarala 2001: 53-57.)

Ympäristö sekä oma organisaatio on kyettävä ymmärtämään monimutkaisena ja dynaamisena toimintajärjestelmänä, jolla on oma menneisyytensä, nykyisyytensä ja uusia mahdollisuuksia avaava tulevaisuus (Sarala & Sarala 2001: 54). Käsite kuvaa hyvin tutkimuksemme tapaa tarkastella Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen tilannetta organisaatiouudistuksen alla. Olemme paneutuneet työn sisältöön, sen kehittämiseen ja työyhteisön voimavaroihin käsittelemällä muutoksesta kumpuavia tarpeita ja mahdollisuuksia. Kuvailimme menneisyyttä, nykyisyyttä sekä paneudumme muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin. Oppivan orga-

nisaation mallissa korostetaankin, että jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat osa oppimisprosessia (Sarala & Sarala 2001: 54).

Henkilöstön kehittäminen on yksi tärkeä elementti oppivassa organisaatiossa, se on nimetty myös yhdeksi menestyvien organisaatioiden tunnuspiirteeksi. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, mikä liittyy ihmisten organisoitumiseen, osaamisen kehittämiseen ja motivoitumiseen organisaatiossa. Henkilöstön kehittämiseen on yhdistetty erilaisia lähtökohtia, jotka yhdessä kannustavat henkilöstöä organisaation oppimistavoitteiden saavuttamiseen. Toimintatapojen ja työtehtävien suunnittelu on osa henkilöstön kehittämistä. Tällä tarkoitetaan henkilöstön suhtautumista työhön ja työtehtävien luonnetta. Myös palkkaus- ja tunnustusmenettelyt, henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys eli työympäristö ovat tärkeitä osa-alueita, jotka tulemme huomioimaan työmme sisällössä. Oppivan organisaation yhtenä kantavana ajatuksena voidaan pitää henkilöstön sitoutumista, jota tarvitaan hyvään tulokseen. Myös joustava toimintatapa organisaatiouudistuksen alla edellyttää henkilöstöltä monipuolista ammattitaitoa. (Laamanen 1998.)

Tutkimusaineistostamme nousee esille, että tutkimuskohteena olleen Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen yksi tärkeimmistä voimavaroista ja mahdollisuuksista organisaatiomuutoksen aikana on ollut avoin ja oppiva työyhteisö. Arviointikeskukselle on ominaista osallistuva päätöksenteko, itsearviointi, joustavuus, oppimisen mahdollistava ympäristö ja oppiva ilmapiiri, jotka ovat määritellyt oppivan organisaation tärkeiksi osatekijöiksi (Sarala & Sarala 2001: 57). Oppiminen tapahtuu kokemusten ja koulutuksien kautta. Oppiva organisaatio on tärkeässä asemassa suhteessa organisaatiomuutoksiin, jonka takia olemme opinnäytetyössämme pohtineet arviointikeskuksen valmiutta kehittyä oppivan organisaation viitekehyksen avulla.

4 AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Rikosseuraamusalan organisaatiomuutos on tapahtunut hiljattain ja sitä on tutkittu vasta vähän. Tutustuimme muihin aihettamme koskeviin tutkimuksiin opinnäytetyöprosessin aikana. Yleisesti organisaatiomuutosta ja työssä oppimista on tutkittu laajasti eri aloilla. Olemme oman opinnäytetyöprosessin aikana tutustuneet muihin samaa aihealuetta käsitteleviin tutkimuksiin. Kati Tikkamäen väitöskirjassa sekä Katja Gustafssonin opinnäytetyössä on yhtäläisyyksiä tutkimuksemme kanssa.

Työn ja organisaation muutoksessa oppiminen on Kati Tikkamäen akateemisen väitöskirjan tutkimuskohde. Tikkamäki itse nimittää tutkimustaan löytöretkeksi työssä oppimiseen. Tutkimuksessa keskitytään työntekijätasoon, eikä ensisijaisesti johtoportaan. Hän tarkastelee

tutkimuksessaan työssä oppimista ja sitä ehkäiseviä sekä edistäviä tekijöitä hoito-, kaupan-, metalli- sekä uusmedia-alan organisaatioissa. Työn tavoitteena on ollut selvittää, mistä työhön liittyvässä oppimisessa on kysymys sekä mitä ja miten kyseessä olevissa töissä opitaan ja mitä pidetään tärkeänä oppia. (Tikkamäki 2006: 25-29.) Tutkimuksessa pyritään selvittämään vastausta tutkimuskysymykseen: Miten organisaatiossa, työntekijöiden ja johdon keskuudessa työssä oppiminen ja kehittyminen käsitetään ja ymmärretään? (Tikkamäki 2006: 66.)

Yksilö-, yhteisö- ja organisaatiokontekstit kietoutuvat arkipäivän työssä monimutkaisesti toisiinsa, jonka vuoksi niiden erottelu ja rajaaminen on käytännössä mahdotonta. Tikkamäen johtopäätösten perusteella suurimmiksi haasteiksi osoittautuivat päivittäisestä työstä selviytyminen ja organisaatiomuutoksiin sopeutuminen. Osallistuminen pääasialliseen työtoimintaan ja sen kautta muodostuva tietäminen oli oppimisen kannalta olennaista. Sosiaaliset prosessit olivat keskeisessä asemassa toimintaan osallistumisessa ja tietämyksen rakentamisessa. Oleellista työssä oppimisen näkökulmasta on osallistumisessa syntyvän tietämyksen analyttinen tutkiminen ja kollektiivinen jakaminen sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiokonteksteissakin toteutuvien reflektiivisten prosessien muodossa. Keskeiseksi työssä oppimista ja työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa edistäviksi tekijöiksi tutkimuksessa osoittautuivat koetut ja organisoidut osallistumisen mahdollisuudet, osallistumisessa toteutuvat ja sitoutumista edistävät sosiaalisen tuen käytännöt sekä tietämisen arviointia tukevien opitun tunnistamisen, arvioimisen ja hyödyntämisen tukeminen. (Tikkamäki 2006: 327-331.)

Katja Gustafsson on opinnäytetyössään tutkinut organisaatiomuutoksen vaikutuksia kansaneläkelaitoksen Porin toimiston esimiestyöhön. Gustafssonin tutkimuksen kohteena oleva muutos on toteutunut 1.1.2010 ja tutkimus on tehty tapahtuneen muutoksen jälkeen. Gustafssonin tutkimuksen teoreettinen viitekehys syventyy organisaatiomuutokseen, muutosjohtamiseen sekä esimiestyöhön. Lisäksi hän tarkasteli organisaatiomuutoksen etenemistä, muutoksen hallintaa, muutosvastarintaa ja esimiestä muutostilanteessa. Hän käsittelee muutosta ja muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta. Gustafsson on kerännyt laadullisen tutkimuksensa aineiston kyselylomakkeilla, joilla selvitettiin esimiesten suhtautumista muutokseen sekä muutoksen vaikutuksia heidän työn sisältönsä. (Gustafsson 2010: 6-18.)

Gustafssonin tutkimuksen mukaan muutos koettiin mahdollisuutena. Muutoksen myötä resurssit ovat kasvaneet ja toiminta on yhtenäistynyt. Gustafssonin mukaan esimiehen kokiessa muutoksen mahdollisuutena ja positiivisena asiana, on hyvä todennäköisyys saada sama asenne viestitettyä muille organisaation henkilöstön jäsenille. Lisäksi henkilöstö on helpompi sitouttaa muutosajatuksen. Muutoksesta tiedottaminen ja informointi ovat myös tutkimuksen mukaan onnistuneet. Muutos on tutkimuksen mukaan aiheuttanut jonkun verran stressiä ja epävarmuutta kyselyyn vastanneille sekä muuttanut työilmapiiriä. (Gustafsson 2010: 32-36.) Gustafssonin tutkittavan kohteen organisaatiomuutos ja tutkimuksen toteuttaminen sijoittu-

vat samaan ajankohtaan meidän tutkimuksemme kanssa. Tutkimuksemme tuloksissa ilmenee Gustafssonin tutkimuksen tavoin organisaatiomuutoksen mahdollisuuksia.

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyömme sijoittuu laajempaan kokonaisuuteen, rikosseuraamusalan organisaatiomuutokseen sekä arviointikeskuksen työssä ja työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin, jotka ovat organisaatiomuutoksen mukanaan tuomia. Opinnäytetyössämme olemme pyrkineet kuvaamaan yhden yksikön osuutta isossa muutoksessa.

Mikä on opinnäytetyön tutkimusongelman muoto? Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2007: 133-135) tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yhteen tutkimukseen voi sisältyä useita tarkoituksia tai tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. Opinnäytetyömme on muodoltaan pääasiassa kartoittava tutkimus. Opinnäytetyömme vastaa kysymykseen miten organisaatiomuutos on vaikuttanut ja vaikuttaa sijoittelutyön toimintaan ja kehittymiseen. Muutos on siirtymistä vanhasta toimintatavasta uuteen ja erilaiseen. Muutos vaatii uuden tiedon lisäksi myös motivaatiota tiedon omaksumiseen ja käyttöön. Muutos on uuden tiedon oppimista ja soveltamista. Muutoksen toteuttaminen ja muutoksessa olevien ihmisten muutosresurssit vaikuttavat muutokseen sopeutumiseen. (Sallila & Tuomisto 1997: 15.) Menneistä poiketen tämän päivän muutokset organisaatioissa tapahtuvat nopealla temppolla. Nopeatempoisen ja syvä muutostilanne vaatii koko organisaatiolta uudenlaista toimintakulttuurista ja oppimiskykyä. Muutostilanteessa eläminen ja perustehtävän tai toimintatavan muuttuminen ovat useasti tilanteita, jotka kuluttavat inhimillisiä voimavaroja. (Sallila & Tuomisto 1997: 33.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmat:

- Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut entisen sijoittajayksikön, nykyisen arviointikeskuksen työn toimintaan ja kehitykseen?
- Miten sijoittajayksikön henkilökunta on kokenut organisaatiomuutoksen?
- Mitä voimavaroja, haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia muutos on tuonut?

5.2 Tutkimusmenetelmät ja työn toteutus

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineistoa on kerätty ryhmäkeskustelujen avulla. Ryhmäkeskusteluihin osallistui Etelä-Suomen arviointikeskuksen henkilökuntaa. Henkilöstöstä keskusteluun valittiin ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet yksikössä muu-

toksen aikana, eli siis jo sijoittajayksikön aikana ja myös arviointikeskuksen alaisuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Aineiston kokoon vaikuttaa esimerkiksi tutkittavaan kohteeseen kuuluvien jäsenten määrä. (Hirsjärvi ym. 2008: 176-177.) Tutkimuksessamme oli luontevaa tutkia arviointikeskuksen henkilökuntaa ryhmänä. Tietoa kerättiin henkilökunnalta ryhmäkeskustelujen avulla.

5.2.1 Ryhmäkeskustelun toteutus

Tuomme opinnäytetyössä esille yksikön yhteisen näkökulman muutoksesta ja yksikön kehittämistarpeista. Ryhmäkeskustelussa keskusteluun osallistujilla on ollut aktiivinen rooli ja ryhmän keskinäisessä keskustelussa syntyi aktiivista keskustelua sekä uutta informaatiota. Ryhmän osallistajat parhaimmillaan oivalsivat yhdessä asioita yksiköstä ja muutoksesta. Toinen mahdollinen metodi olisi voinut olla ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu on kuitenkin hieman jäykempi tiedonkeruumuoto kuin ryhmäkeskustelu, jossa keskusteluun osallistuvien rooli on aktiivisempaa. Ryhmäkeskustelu antaa tilaa vapaampaan keskusteluun.

Puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan yksinkertaistamisen vuoksi nimittää myös teema-haastatteluksi, sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, teemahaastattelussa ei kuitenkaan ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä (Hirsjärvi & Hurme 1985: 36), kuten strukturoidussa haastattelussa.

Ei-strukturoitua eli avointa haastattelua on nimitetty myös vapaaksi, syväksi tai informaaliksi haastatteluksi. Avoin haastattelu voi olla olemukseltaan lähellä keskustelua. Haastatteliija ei välttämättä ohjaile keskustelua (mistä tulee joskus käytetty nimitys ei-ohjaava haastattelu), vaan aiheen muutos lähtee Hirsjärven ja Hurmeen (1985: 31) mukaan haastateltavasta itsestään. Tavallisesti tutkija vasta jälkikäteen jäsentää runsasta materiaaliaan. Avoin haastattelu on omiaan silloin, "kun

- 1) eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon,
- 2) kun käsitellään huonosti muistettuja asioita (menneisyyttä) tai
- 3) heikosti tiedostettuja seikkoja,
- 4) kun tutkittavia on vähän tai
- 5) kun aihe on arkaluontoinen ja tutkittavan ja tutkijan välillä on positiivinen suhde" (Metsämuuroinen 2008: 41).

Haastattelutilanteessa haastateltavien lukumäärä vaikuttaa siihen puhutaanko yksilö- vai ryhmähaastattelusta. Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta vuorovaikutuksen muodon perusteella. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 12.) Valtosen artikkelista nousee esille ryhmähaas-

tattelun ja ryhmäkeskustelun eroavuuksia tiedonkeruumenetelmänä. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus keskittyy haastattelijan ja kunkin haastateltavan välille. Tällöin tietty kysymys osoitetaan vuoron perään jokaiselle osanottajalle. Ryhmähaastattelussa haastattelijalla on aktiivinen rooli haastattelun etenemisessä ja hän kontrolloi haastattelun kulkua. Ryhmähaastattelu ei kannusta osallistujia keskustelemaan keskenään käsiteltävästä teemasta. (Ruusu- vuori & Tiittula 2005: 223-224.)

Valtosen artikkelin mukaan (Ruusu- vuori & Tiittula 2005: 223-225) ryhmäkeskustelu on keskustelutilaisuus, johon kutsutut ihmiset keskustelevat tietystä aiheesta keskitetysti. Ryhmäkeskustelu on muodoltaan vapaamuotoista ja kestää noin kaksi tuntia. Ryhmän vetäjän läsnäolo on keskeinen osa ryhmäkeskustelumetodia. Ryhmän vetäjän tehtäviä ovat ilmapiirin luominen, tavoitteiden mukainen keskustelun ohjaaminen sekä osallistujien kannustaminen ja rohkaistaminen keskustelemaan aiheesta. Pyrkimyksenä on, että osallistujat ovat aktiivisia keskustelijoita ja vetäjän rooli on passiivinen. Ryhmän vetäjän roolina on nostaa tutkimuksen kohteena olevia teemoja osallistujien väliseen keskusteluun. Valtonen tuo esille artikkelissaan, että ryhmäkeskustelua on käytetty muutoksen katalyyttinä sekä terveystieteellisessä että liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. (Ruusu- vuori & Tiittula 2005: 227.)

5.3 Ryhmäkeskustelun toteutus

Päädyimme haastattelemaan yksikköä yhtenä ryhmänä, sillä se oli käytännön järjestelyiden vuoksi mielekkäintä. Keskustelu-aikaa oli hankala sopia näin suurella ryhmällä, mutta lopulta yhteinen aika löytyi. Keskusteluun osallistui kuusi arviointikeskuksen vanhaa työntekijää. Uudet, juuri aloittaneet, työntekijät rajattiin keskustelusta pois, sillä tutkimuksen kannalta he eivät olleet kohderyhmää. Keskusteluun osallistuvien määrä jäi melko suppeaksi myös sen vuoksi, että useat työntekijät siirtyivät toisiin tehtäviin organisaatiouudistuksen myötä tai vaihtoivat työpaikkaa kokonaan. Työpaikkaa vaihtaneiden työntekijöiden kokoaminen yhteiseen keskusteluun olisi ollut erittäin työlästä, sillä yhteisen haastatteluajan sopiminen olisi ollut vaikeaa eri paikkakunnilla asuvien ja työskentelevien ihmisten kesken. Molemmat opin- näytetyön tekijät osallistuivat ryhmäkeskustelun vetämiseen.

Keskustelutilanne pyrittiin luomaan mahdollisimman viihtyisäksi ja luontevaksi. Keskustelu pidettiin arviointikeskuksen pienessä neuvotteluhuoneessa, jossa on mukavat sohvot ja kodinomainen tunnelma. Keskustelu äänitettiin, mutta ei kuvattu, sillä keskustelun vetäjät tuntevat osallistujat niin hyvin, että pystyvät erottamaan heidät äänen perusteella. Ennen haastattelutilanteen alkua kahviteltiin ja vaihdettiin kuulumisia. Keskustelun nauhoittaminen ei tuntunut häiritsevän keskusteluun osallistuvia alun jännitystä lukuun ottamatta.

Ennen keskustelua olimme itsekin hyvin jännittyneitä ja pohdimme, mitä tehdä jos keskustelu

ei etenekään luontevasti. Mietimme varalta teemoihin liittyviä kysymyksiä, joita olisimme voineet tarpeen mukaan käyttää keskustelun virittämiseksi. Keskustelun aikana huomasimme, että keskustelun kuuntelemiseen piti keskittyä ja keskustelijoille tuli antaa tarpeeksi aikaa puhumiseen. Keskustelun vetäjien täytyy sietää hiljaisuutta. Huomasimme, että vaikka keskustelussa oli taukoja, se ei tarkoittanut, ettei aiheesta olisi virinnyt vielä laajempaa keskustelua. Tällaisessa keskustelutilanteissa haastateltaville tulee antaa aikaa miettiä vastauksia. Lisäksi keskustelu käsitteli paljolti menneisyyteen liittyviä asioita, joita keskusteluun osallistujien täytyi muistella ja siihen kului aikaa. Aineistoa litteroidessa huomasimme, että keskustelun alussa hätiköimme jatkamaan keskustelua heti keskustelun hiljennyttyä. Myöhemmin huomasimme antaa keskustelijoille enemmän tilaa pohtia. Juuri nämä tauot poikivat tutkimuksen kannalta tärkeimpiä sitaatteja.

5.3.1 Ryhmäkeskustelun teemat

Tutkimussuunnitelman tekovaiheessa pohdimme aineiston keruu menetelmää ja haastattelu-teemoja. Ensimmäisenä päädyimme valitsemaan ryhmäkeskustelun aineiston keruumuodoksi ja pohtiessamme keskustelun teemoja käytimme hyödyksi SWOT -analyysiä. Ryhmäkeskustelun teemat pohjautuivat SWOT -analyysiin, ainoastaan heikkoudet muunsimme haasteiksi, koska se tuntui aiheen kannalta luontevammalta.

SWOT -analyysi on työkalu, jota usein käytetään esimerkiksi oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, kehittämisessä sekä arvioinnissa. SWOT -analyysin pohjana on nelikenttä, johon kirjataan esimerkiksi oman oppimisen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Kentän yläosa kuvaa nykytilaa ja sisäisiä asioita, alapuoli ilmaisee tulevaisuuden ja ulkoisia asioita. Vasemmalle sijoittuvat myönteiset, oikealle kielteiset asiat. (Qualitas-forum.) SWOT -analyysin avulla voidaan myös kartoittaa toiminnan tai ehdotuksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä pohtia tulevan kehittämisen mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tavoitteena on tunnistaa asiat, jotka kaipaavat muutosta ja sen perusteella asettaa kehittämishankkeelle tavoitteita. Kun toiminnan vahvuudet on tunnistettu, voidaan kehittämishankkeen toiminta rakentaa niiden varaan. SWOT -analyysiä voidaan käyttää sekä yksilötyöskentelyn että ryhmätyöskentelyn välineenä. Analyysin tulokset esitetään yleensä nelikentän muodossa. SWOT -analyysi selkeyttää ja jäsentää toiminnan eri puolia, se ei kuitenkaan anna selkeitä toimenpidevaihtoehtoja. Aika ajoin toistetun SWOT -analyysin avulla voidaan seurata muutoksia kehittämisen kohteessa ja toimintaympäristössä. (Kouluttajan työkalupakki 2003: 66.)

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 7: Swot-analyysin nelikenttä (Kouluttajan työkalupakki 2003:66.)

5.4 Analyysimenetelmä

Analyysi-sanan juuret ovat kreikan sanassa analysis, joka merkitsee vapauttamista, hajottamista tai purkamista, ongelman erittelyä sekä palaamista ja poistumista. Teksti-sana puolestaan pohjautuu kantasanaan, joka tarkoittaa kutomista ja punomista ja mutkikkaan kokonaisuuden rakentamista. Tekstin analysoimisen voidaan katsoa olevan kudoksen purkamista ja sen katsomista miten kielellinen rakennelma koostuu. (Lehtonen 1998: 131.) Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002: 95) aineiston analysoinnissa on tärkeä selvittää, hakeeko aineistosta erilaisuutta vai samuutta. Lisäksi aineistosta voidaan etsiä logiikkaa, tyypillistä kertomusta ja kirjoittaa kaikista vastauksista tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että analyysiä ei tehdä vain tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Analysointia voi tapahtua jo aineiston keruuvaiheessa. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on analyysin vaiheittainen eteneminen, mutta laadullisen analyysin kulku ei ole suoraan etenevää vaan spiraalimaisesti polveilevaa. (Hirsjärvi ym. 2008: 218-129.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 135) mukaan aineistonkeruun yhteydessä on hyvä miettiä analysointitapaa. Haastattelun ja sen purkamisen suunnittelu on helpompaa, mikäli analysointitapa on ennalta pohdittu. Aineistoon tutustumiseen on varattava riittävästi aikaa, jopa kuukausia. Tähän on varauduttava aikataulun laadinnassa, jottei epärealistisia aikatauluja synny. Omassa tutkimuksessamme olemme tehneet analysointityötä heti aineistonkeruun alettua. Aineisto tuntui luontevalta purkaa heti keräämisen jälkeen kirjoitettuun muotoon. Oikeastaan analysointia tapahtui koko opinnäytetyöprosessin ajan prosessin loppuvaiheisiin saakka. Tutkimuksen alkuvaiheessa meille oli selvää, että käytämme tutkimuksessamme sisällön analyysiä.

Laadullisissa analyysissa aineiston analyysi voi alkaa jo haastattelujen aikana. Haastatelles-

saan itse tutkija voi havainnoida ilmiöitä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisen muodon toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus. Analyysitekniikat ovat monimuotoisia ja niissä on lukuisia eri työskentelytapoja. Laadullisessa tutkimuksessa on niukasti standardoituja tekniikoita. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136.)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Pääajatuksena on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä, eli teoria vaikuttaa analyysiin ohjauksellisesti. Analyysi on aineistolähtöistä, joten aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttaminen on erittäin vaikeaa, sillä täysin objektiivisiä havaintoja ei ole olemassa. Esimerkiksi käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja niillä on vaikutusta tuloksiin. Voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla ilman tutkijan omien ennakkoluulojen vaikutusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 97-98.)

5.5 Aineiston analyysi

Tutkija löytää aineistostaan teemoja oman ymmärryksensä avulla, vaikka voidaankin todeta, että aineistosta nousee teemoja. Kaiken kaikkiaan aineiston analyysissä on kyse myös keksimisen logiikasta. Sisällönanalyysi, historiallinen analyysi ja diskurssianalyysi ovat tekstianalyysejä, joiden tutkimusaineisto voi muodostua samasta materiaalista. Näillä analyysitavoilla tutkimusongelma saattaa olla samanlainen, mutta tutkimuksen kohde on eri. Historian analyysissä pyritään kuvaamaan historian tapahtumia ja luomaan menneisyydestä kokonaiskuva. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan, miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään käsitteitä yhdistelemällä. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, edeten empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002: 101-115.)

Omassa tutkimuksessamme äänitetty keskustelu purettiin litteroimalla nauhoitettu puhe tekstiksi. Keskustelu kirjoitettiin puhtaaksi jättämällä pois turhat äännähdykset ja täytesanat, sillä ne eivät ole tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä. Myöskään sanojen painotuksia tai taukoja ei merkitty tekstiin, sillä ne eivät ole merkityksellisiä tässä tapauksessa. Aineiston analyysissä tarkoituksenamme on ollut keskittyä keskustelun asiasisältöön. Keskustelu oli litteointia tehdessä hyvässä muistissa, mutta varsinainen aineiston analysointi aloitettiin luke-
malla litteroitu teksti useaan kertaan läpi. Välillä keskustelun uudelleen kuunteleminen sy-

vensi aineiston tuntemista. Keskustelun sisäistämisen jälkeen aloimme luokitella aineistoa teemojen mukaisesti.

Aineiston luokittelussa käytimme värikoodeja, eli merkitsimme tietyllä värillä aiheeseen liittyvät sitaatit. Listasimme sitaatit värikoodien mukaisesti omiin tiedostoihinsa. Analysointia hankaloitti se, että eri teemojen aihealueet olivat hyvin lähellä toisiaan ja sama sitaatti saattoi sopia useaan eri teemaan. Emme käyttäneet työssämme haastateltavista merkintöjä H1-H7, koska keräsimme aineiston ryhmäkeskustelun avulla. Välillä kaikki puhuivat yhteen ääneen ja jatkoivat toisen lausetta, joten haastateltavien nimeäminen ei tuntunut tarkoituksenmukaiselta. Lisäksi haastateltavien tunnistettavuus parantui, sillä nimeämisellä (esimerkiksi H1-H7) olisi lukija voinut vetää johtopäätöksiä haastateltavan henkilöllisyydestä yhdistämällä sitaatteja.

Tämän työvaiheen jälkeen jatkoimme teemojen sisällön tutkimista, eli kirjoitimme siitä, mitä keskusteluun osallistujat olivat sanoneet. Tekstiin lisäsimme teemaa kuvaavia sitaatteja. Aineistona oli ryhmän muodostama keskustelu, eikä yksittäisiä haastatteluja. Pyrimme analyysissä käyttämään jokaisen keskusteluun osallistujan sanomaa tasapuolisesti. Tosin tämän muotoisessa aineistonkeruumenetelmässä osa keskusteluun osallistujista on äänessä enemmän kuin toiset. Meidän aineistossa keskustelua käytiin hyvin tasapuolisesti ja vaikutti siltä, että kaikki pääsivät kertomaan mielipiteensä. Nauhoite ja litteroidut tekstit ovat olleet vain meidän tutkimustyössämme. Tutkimuksen valmistuttua huolehdimme tarkoin nauhoitteen ja kirjoitettujen tallenteiden poistamisesta tietokoneilta, muistitikuilta sekä sähköposteista ja hävitämme kaiken kirjallisen aineiston.

6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tunnustaminen, että tutkija on oman tutkimuksensa olennainen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998: 210). Omassa tutkimuksessamme olemme pyrkinneet objektiivisuuteen, mutta väistämättä omat kokemukset vaikuttavat tutkimuksen taustalla. Tuomen (2007) mukaan tutkimustoiminnan pyrkimyksenä on virheiden välttäminen, joten yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusperinteet ovat varsin kirjavia, tämän vuoksi tutkimuskentältä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudessa korostetaan raportin kokonaisluotettavuuden havainnointia, kun taas määrällisen tutkimuksen kirjallisuudessa painotetaan mittauksen luotettavuuden tarkastelua. Tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen

koherenssi, eli johdonmukaisuus, korostuu. Tutkimuksen sisällön tulee olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi 2007: 149-151.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu toistuvasti miettimään tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin laajuuteen sekä tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998: 208).

Omassa tutkimustyössämme olemme pohtineet luotettavuutta useaan otteeseen. Koska tutkimuksemme aineisto on kerätty ryhmäkeskustelun keinoin, aineistoa on määrällisesti vähemmän kuin jos olisimme haastatelleet jokaisen arviointikeskuksen työntekijän erikseen. Mielestämme aineistoa on ollut riittävästi tutkimustamme varten. Ryhmäkeskustelussa olivat mukana kaikki tuolla hetkellä työssä olleet henkilöt, jotka olivat olleet mukana organisaatiomuutoksessa. Ryhmäkeskustelu koettiin myös organisaatiossa mielekkäämpänä kuin yksilökeskustelut, joihin olisi mennyt paljon työaika.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olemme yrittäneet tehdä tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti omasta työkokemustastamme huolimatta. Se on ollut haastavaa. Lisähaasteen tutkimuksen tekemiseen toi myös se, että opinnäytetyömme ohjaaja on työskennellyt sijoittajayksikössä. Opinnäytetyöprosessin alussa keskustelimme ohjaajamme kanssa, että toinen ohjaaja tässä tilanteessa olisi hyvä, mutta sillä hetkellä ei ollut mahdollista vaihtaa opinnäytetyön ohjaajaa. Irrottautuminen työkokemuksesta on ollut tämän opinnäytetyöprosessin ensisijainen vaikeus. Myös aineiston suppeus oli tutkimuksemme kannalta haastavaa. Toisaalta kun aineistoa oli vähän, tuli se analysoitua sitäkin tarkemmin.

6.2 Eettiset kysymykset

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy eettisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista tutkimuksenteossa (Hirsjärvi ym. 2007: 23.) Hirsjärven ym. (2007: 23-27) mukaan eettisiin kysymyksiin lukeutuvat myös aineistonhankinnan juridiikkaan ja aineiston anonyymiyden ylläpito sekä arkistointiin liittyvät seikat. Tutkimusaiheen valinta on tutkimuksen alkuvaiheen eettinen ratkaisu. Kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään? Tutkimuksen lähtökohtana tulee pitää ihmisarvon kunnioittamista. Tutkimukseen valittavilla ihmisillä tulee olla mahdollisuus päättää haluavatko osallistua tutkimukseen. Heille tulee lisäksi selvittää millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. Tutkimuksen tulokset tulee esittää kaunistelematta ja vilpittä. Havainnot tulee tehdä tutkimusraportissa kuvatulla tavalla tai menetelmällä. (Hirsjärvi ym. 2007: 23-27.)

Olemme pyrkineet noudattamaan tutkimuksessamme hyvää tieteellistä käytäntöä. Pyrkimyksemme on ollut tuoda esille tutkimusprosessimme kulku selkeästi ja avoimesti. Opinnäytetyöllemme ei ole myönnetty määrärahoja, joten rahojen käyttöä ei ole tarvinnut suunnitella tai

seurata. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista eikä osallistujia ole palkittu. Epärehellisyyden välttäminen on tutkimustyössä ensisijaisen tärkeää. Tutkimuksen keskeisiä periaatteita ovat: tutkimus ei sisällä luvaton lainaamista eli plagiointia, tutkijan ei plagioi omia tutkimuksiaan, tuloksia ei yleistetä kritiikittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, toisten tutkijoiden osuutta ei vähätellä eikä tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja ei käytetä väärin tarkoituksiin. (Hirsjärvi ym. 2007: 26-27.)

Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat rinnakkain. Uskottavuus perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuksen tekijällä sekä tutkimusryhmän ja tutkimusyksikön johtajalla on vastuu noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Lisäksi heillä on vastuu tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä. (Tuomi & Sarajarvi 2002: 129-130.)

Opinnäytetyömme keskittyy arviointikeskuksen muutoksen kuvailuun henkilökunnan näkökulmasta, joten työlle ei tarvittu tutkimuslupaa rikosseuraamusalueen keskushallinnosta. Emme haastatelleet opinnäytetyötämme varten rikosseuraamuslaitoksen asiakkaita vaan ainoastaan Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen henkilökuntaa. Opinnäytetyölle on riittänyt Etelä-Suomen arviointikeskuksen johtajan Eva Vesasen lupa. Opinnäytetyöstä on keskusteltu jo aiemmin Etelä-Suomen aluevankilan sijoittajayksikön johtajan Anna Arola-Järven ja tämän sijaisen Pertti Hakkaraisen kanssa. Johtajat ovat olleet myötämielisiä opinnäytetyölle ja ovat kokeneet aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Opinnäytetyössämme olemme keskittyneet melko pienen yksikön henkilökunnan näkemyksiin, joten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteettiä tuli suojata tarkoin. Anonyymiys on otettu huomioon aineiston keruumenetelmän valinnassa. Yksilöhaastattelut olisivat olleet liian paljastavia tai yksilöhaastatteluiden kautta tutkimukseen osallistuneita henkilöitä olisi voitu tunnistaa. Tämän vuoksi aineistonkeruumenetelmänä on ollut ryhmäkeskustelu.

Olemme molemmat työskennelleet sekä sijoittajayksikössä että arviointikeskuksessa, joten organisaatio on tuttu meille sisältäpäin. Työssämme olemme pyrkineet kuitenkin tietoisesti mahdollisimman objektiiviseen näkökulmaan. Väistämättä työkokemus ja käsiteltävän aiheen tuntemus ovat saattaneet vaikuttaa työn lopputulokseen. Olemme joutuneet keskittymään asioiden kuvaamiseen ulkopuolisen näkökulmasta, jotta työstä kokonaisuutena tulisi selkeä. Toisaalta toinen meistä vaihtoi työpaikkaa juuri muutoksen tapahduttua, joten hänen näkökulmansa organisaatiomuutokseen arviointikeskuksessa on jäänyt vähäisemmäksi ja objektiivisuutta sekä tutkimuksen luotettavuutta on voitu myös tätä kautta parantaa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Ryhmäkeskustelun toteutuksen aikaan organisaatiomuutos oli jo tapahtunut ja keskustelusta ilmeni, että muutos seurauksineen oli hyväksytty. Keskusteluhetkellä haastateltavien ajatukset kohdistuivat pääasiassa tulevaisuuteen; miten tästä eteenpäin, mitä voimme tehdä tilanteelle? Juutin & Virtasen (2009) mukaan muutos herättää ihmisessä aina tunteita. Nämä tunteet voivat olla myönteisiä tai useimmiten kielteisiä. Muutoksen kirvoittamat tunteet määrittyvät henkilön aiempien kokemusten ja hänen nykyisen elinympäristönsä pohjalta. Mikäli muutos tuo henkilölle mieleen hänen aiemmin kokemiaan asioita, hän tuo mielestään niiden kokemusten sisältöä mukanaan myös edessä olevaan muutokseen. Mikäli muutoksen kohde ja sisältö ovat henkilön lähimenneisyydestä, ovat hänen tunteensa voimakkaampia kuin jos muutokseen liittyvät tapahtumakulut olisivat kauempaa menneisyydestä. (Juuti & Virtanen 2009: 110-118.) Huuhkan (2010) mukaan organisaation toimintatavat ja arvot heijastavat kyseisen organisaation kulttuuria. Suurten organisaatioiden byrokratia saattaa kadottaa koukeroihinsa luovuuden ja yksilöllisen sitoutumisen. Johdon tulisi huolehtia, ettei näin pääse käymään. Jos henkilöstöltä halutaan saada todellista luovaa panosta, on organisaation hallinnoinnin ja byrokratian palveltava tätä tavoitetta eikä päinvastoin. (Huuhka 2010: 83-85.)

<p>Voimavarat</p> <ul style="list-style-type: none"> • työyhteisö ja yhteisöllisyys • halu kehittää työtä • yhteinen näkemys muutoksesta 	<p>Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamismahdollisuudet työn kehittämiseen • Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen kaventuminen • uusi työyhteisö ja asiantuntemuksen säilyttäminen
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • työyhteisö • työhön sitoutuneisuus • kehityspäälliköt • arviointimenetelmän uudistuminen • yhdistyminen lausuntotyöhön • puitteet laadukkaaseen arviointityöhön 	<p>Uhkat</p> <ul style="list-style-type: none"> • epävarmuus työn pysyvyydestä • pelko hallinnan tunteen menettämisestä • työn sisällön kaventuminen • pelko työn arvostuksen vähenemisestä • pelko valvontarangaistuksen vaikutuksista vankipopulaation kunnan heikkenemiseen • väsymys muutoksen keskellä elämiseen

Kuvio 8: Tulokset Swot-kaaviossa.

7.1 Organisaatiouudistuksen tuomat mahdollisuudet

Edellisten sukupolvien asennoituminen työntekoa kohtaan oli vaativaa, josta hyvänä esimerkkinä toimii vanha opetus: "Jos et tee työtä kunnolla, älä tee sitä ollenkaan." (Pojjula & Ahonen 2007: 47). Samanlainen vanhakantainen asennoituminen kumpuaa aineistostamme. Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että entisen sijoittajayksikön henkilöstö on sitoutunut tekemään työtään kunnolla. Tämä tulee ilmi esimerkiksi heidän halustaan kehittää työtään.

"Siihen on yritetty kovasti vaikuttaa, mutta se näyttää hirveen huonolta. Et tää projekti ei ole hankkinut sitä auktoriteettiä sillä että he ei kommentoi mitään annettua kritiikkiä, tai kommenttia tai kysymyksiä. Toteaa vaan että nyt olette tulleet kuulluksi ilman, että asiasta olisi käyty perusteltua keskustelua, jossa asioita yritettäis selventää tai hakea jotain faktapohjaista oikeutusta..."

Tutkimuksessamme olemme pyrkineet tuomaan esille organisaatiouudistuksen tuomia mahdollisuuksia. Aineistosta nousi esille sijoittajayksikössä vallitseva yleinen kulttuuri ja yhteisöllisyys, johon myös uusien virkamiesten on helppo tulla. Hyvänä puolena työntekijät mainitsivat, että yksikössä vallitsee keskusteleva kulttuuri, jossa ei ole hankalaa kysyä neuvoa tai antaa palautetta. Työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi työyhteisössä ja opastusta ei ole arkailltu kysyä. Työn sisältö vaikuttaa aineiston perusteella selkeältä. Arviointi ja vankisijoittelutyötä ohjaava käsikirja toimii pääoppaana riski- ja tarvearvioiden laatimisessa. Muutoin materiaalia ja tietoa on vaikea löytää hallitusti, sillä esimerkiksi erityistä perehdytysopasta ei ole laadittu. Perehdytysmateriaalin kokoaminen olisi työn kehittämisen kannalta tärkeää.

”Niin onhan se siinä mielessä ihan totta, että kun uusia ihmisiä tulee niin he toivottavasti tuovat sitten mukanaan vähän jotain uuttakin ajatusta ja näkökulmaa siihen. Että toisaalta kun me ollaan oltu sieltä alusta saakka kohta 4 vuotta tätä tehty. Siinä mielessä ihan hyvä että joku vähän meitäkin sitte tuulettaa.”

Selkeänä uudistuksen myötä tulleet mahdollisuutena haastateltavat toivat esille uudet kehityspäälliköt. Aineiston mukaan Etelä-Suomen alueelle on nimitetty kaksi kehityspäällikköä, joille voidaan informoida alueen tarpeista ja kehitysideoista. Arviointi ja sijoittelutyötä tekevä henkilöstö uskoo kehityspäälliköiden profiloivan alueen laitoksia entistä paremmin ja luovan parempia edellytyksiä vankien tarpeiden toteuttamiseen, esimerkiksi päihdekuntoutuksen osalta. Tarkemman profiloitumisen kautta arviointikeskuksen tarpeet ja tieto saadaan paremmin yhteiskäyttöön. Tämä koettiin samanaikaisesti sekä mahdollisuudeksi että haasteeksi.

”Ja onhan tässä sellainenki mahdollisuus, että ku alueella on jopa kaksi kehityspäällikköä, että sitä mukaa mitä meille tulee tarvetta ja ideoita niin voidaanhan me laittaa sitä viestiä sinne päin. Että meidän ei ole pakko tehdä sitä kaikkea. Että sehän on heidän roolinsa toteuttaa niitä asioita, mutta ainaki ois niinku jotku ihmiset jotka ehkä toivottavasti asioitten eteen tekis jotain, ku heille antais vinkkiä että mitä vois tehdä toisin.”

”Onks meillä mahdollisuus kuitenkin... ku vankiloissa tapahtuu tätä uudenlaista profiloitumista niin olla siinä työssä mukana. Tuoda niinku meidän tarpeet ja tieto yhteiskäyttöön. Et se on tietysti mahdollisuus.”

Arviointimenetelmän muuttuminen koettiin keskusteluun osallistujien välillä mahdollisuudeksi. Arviointikeskuksessa on käytössä sijoittajayksikön aikaiset menetelmät arviointityössä, mutta arviointimenetelmää ollaan kehittämässä Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ta-

holta. Aineiston perusteella tarvetta arviointimenetelmän kehitykselle on, mutta toistaiseksi arviointikeskuksen henkilökunta kokee, ettei heidän mielipidettään arvosteta arviointimenetelmän kehitystyöryhmässä. Uuteen arviointimenetelmään on yritetty kovasti vaikuttaa arviointikeskuksen taholta, mutta keskustelijoiden mukaan annettua palautetta ei ole kuultu tai haluttu kuulla. Arviointimenetelmää on alustavasti testattu rikosseuraamuslaitoksen keskuhallinnon toimesta, mutta kokeilun pohjalta syntynyt keskustelu ei aineiston mukaan ole johtanut selkeisiin muutoksiin testatussa menetelmässä.

”Ei oo kyllä vielä tuonut mitään... mutta toisaalta odottaa, että toi toinen arviointikeskuksen kappale tuolta Siltasaarenkadulta ku on samaa organisaatiota meidän kanssa niin siihen kai se lähinnä liittyy mitkä niitä mahdollisuuksia on... mutta ei mitään konkreettista ole vielä kyllä havaittavissa.”

Arviointikeskus jakaantuu kahdeksi eri toimijaksi, lausuntotiimiksi ja vankila-arviointitiimiksi (ks. luku 2.1). Aineiston mukaan henkilöstö odotti lausuntotyön mukaan tulon arviointikeskukseen muuttavan perustyötä, mutta toistaiseksi mitään konkreettista muutosta tai yhdistymistä ei ole havaittu. Vaikuttaa siltä, että henkilöstö on pettynyt muutoksen todellisiin vaikutuksiin. Vankiarvioinnin siirtoa Riihimäeltä Helsinkiin perusteltiin säästöillä ja synergiaeduilla, joita henkilöstö ei ole huomannut syntyneen.

”Onks tässä oikeestaan periaatteessa mitään semmosta joka tois jotain uusia mahdollisuuksia. Tää on täysin ulkopuolinen uudistus, molempien työt säilyy ennallaan. Vaikee nähdä että miten tää uudistus toisi sellaisia mahdollisuuksia mitkä ei aiemmin olleet mahdollisia. Tää on vaan hallinnollinen yhdistys.”

”Ajattelin, että tää meneillään oleva uudistus tähtäis siihe, että tätä koko rangaistusjärjestelmän sisältöä kehitetään...uudistetaan. Niin löytyyks sieltä sitte sillä aikaperspektiivillä jotain mahdollisuuksia? Nyt ku aattelee niin arkipäivä on aika samaa. Ei tää (muutos) näy missään muutaku on vaa tullu käytännöntilanteiden kautta heikennyksiä arjen sujumiseen.”

Tulevat vapauttamisyksiköt nousivat esille aineistosta liittyen muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin. Vapauttamisyksiköt ovat yksikköjä, jotka on suunniteltu perustettavaksi avovankiloiden rinnalle. Vapauttamisyksiköissä vangit suorittavat lyhyen ajan ennen vapauttamista tai valvottuun koevapauteen siirtymistä. Vapauttamisyksiköt opettavat vankia asumis- ja muiden elämänhallintataitoja ja vapauteen liittyvien asioiden hoitamista vapaudessa. Vanki ikään kuin saatetaan siviilissä olevine palveluiden käyttäjäksi. (Rikosseuraamusvirasto 2008.) Vapauttamisyksiköiden koettiin parantavan rangaistusajan suunnitelman toteuttamista rangaistusajan loppuvaiheessa. Vapauttamisyksiköiden rooli ja tehtävät koettiin vielä aineistonkeruuvaihees-

sa epäselviksi. Puitteet laadukkaaseen arviointityöhön ovat olemassa ja henkilöstö kokee, että nykyisillä resursseilla kyetään vankila-arviointia tekemään. Toisaalta resurssipulan vuoksi kaikille vangeille ei voida tehdä täysimittaisia riski- ja tarvearvioita sekä rangaistusajan suunnitelmia joudutaan laatimaan asiakirjojen perusteella lyhyttä tuomiota suorittamaan tuleville vangeille.

”Vapautumisyksiköt niinku aattelee, että ne voi sisältyä ransuihin loppupuoella. Se on niinku semmonen, joka on alkamassa.”

”Niinku vapautumissuunnitelmat. Ne parantaa vangin ransun toteuttamista vankeuden lopussa.”

Organisaatiomuutos on koettu myös positiivisena tekijänä työn jatkuvuuden kannalta. Eräs haastateltava toi esille, että muutoksen myötä hän sai vakinaisen viran.

”Uskon, että me saadaan asioita toimimaan ja kyetään tekemäänärkevän näköseks tätä hommaa ja tätä yhdessä tekemistä.”

Aineiston mukaan perehdytys ja tiedon jakaminen ovat toimineet tutkittavassa yksikössä. Omien, yksikön tai organisaation toimintatapojen jatkuva arviointi, uudistaminen ja testaaminen ovat osa päivittäistä työtä oppivassa organisaatiossa. Tämän lisäksi tarvitaan jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä hankkimalla uutta tietoa ja osaamista organisaation ulkopuolelta sekä jakamalla organisaatiossa olevien jäsenten tietoja ja taitoja muille organisaatiossa oleville. (Ahonen & Pohjanheimo 2002: 48.)

Kuten edellä on mainittu, organisaatiomuutoksen myötä perustettiin arviointikeskus, joka jakaantuu vankiarviointi- ja lausuntotiimeihin. Aineistossa vankilassa tehtävän arviointityön yhdistymistä lausuntotyöhön pidettiin sekä työtä monipuolistavana tekijänä että hieman kyseenalaisena, sillä vankila-arvioinnilla ja lausuntotyöllä on melko vähän yhteneväisyyksiä. Ahosen & Pohjanheimon (2002) mukaan tiimiytymisen voimistaminen voi edesauttaa oppivan organisaation ominaisuuksien kasvua. Toisaalta on hyvä pohtia onko tiimien rakentaminen ja yhteistoiminnan lisääminen yleensäkin tarpeellista ja onko se oikea keino oman organisaation ongelmien ratkaisussa. Tiimiorganisaatiota ei kannata rakentaa itsetarkoituksellisesti ilman hyviä perusteita. (Ahonen & Pohjanheimo 2002: 52.) Haastateltavat kertoivat, että yhdistymistä ja erityisesti arviointikeskuksen sijoittamista Helsinkiin perusteltiin kustannussäästöillä sekä syntyvillä synergiaeduilla. Tutkimushetkellä haastateltavat eivät erityisiä synergiaetuja huomanneet.

”Tietysti toi synergiaetujen löytäminen. Että löytäis jotain käyttökelpoista ja hyödyllistä tästä, että me ollaan samaa organisaatiota. Se on aika suurikin haaste. Meidän sijainnista täältä löytää jotain hyödyllisiä puolia mitä siinä mitä voitais nyt tehdä toisin tai paremmin ku aikaisemmin. Tietysti on hankalaa, ku on jo kangistunut jo niihin tapoihin mitä oli riksussa.”

Muutoksen aiheuttamia tunteita tulee työstää, jotta välttyään tilanteilta, jotka kuormittavat yksilöä ja vievät koko organisaation voimavaroja. Mikäli tunteita piilotetaan, ei organisaation jäsenet kykene työstämään tunteitaan. Tällöin on uhka ajautua loppuun palamisen kierteseen ja organisaatio ajautuu kauemmas siitä reitistä, jota johto olettaa sen noudattavan. Kypsä tunteiden työstäminen vaatii sitä, että tunteista kyetään puhumaan aidolla ja avoimella tavalla. (Juuti & Virtanen 2009: 120.) Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että entisen sijoittajajaysikön henkilökunta on kyennyt keskustelemaan organisaatiomuutoksen luomista tunteuksista ja muutosta on käsitelty yksikön työnohjauksissa yhdessä työnohjaajan kanssa. Jos organisaation jäsenet pystyvät tunnistamaan kielteisten tunteiden olemassaolon, olisi heidän vielä kyettävä käsittelemään niitä. Tällöin he joutuvat kohtaamaan tunnelukkoja, joita heillä itsellään on, sekä yhteisöllisiä kielteisten tunteiden takana olevia pimeitä voimia. Kuten yksilöille, myös organisaatioille muodostuu yhteisöllisiä tapoja käsitellä erilaisia tunteita. Työyhteisön jäsenten on kyettävä puhua niistä aroista tunteista, joita he itse kokevat silloin, kun yhteisön toiminta epäonnistuu tai ajautuu kriisiin. (Juuti & Virtanen 2009: 122-123.)

7.2 Organisaatiomuutoksen tuomat haasteet

Organisaatiokulttuuri ei ole helposti muutettavissa. Sille on ominaista pysyvyys ja konservatiivisuus. Organisaatioita yhdistettäessä voivat aikaisemmat organisaatiokulttuurit siksi muodostua muutosta hidastavaksi tai sitä estäväksi tekijäksi. Lisäksi suurissa organisaatioissa on usein erilaisia kilpailevia osakulttuureita ja niillä oma hierarkkinen järjestyksensä organisaatiossa (Huuhka 2010: 161). Ajoittaiset uudelleen järjestelyt tai poikkeusmenettelyt eivät riitä enää nykyisissä muutoksissa. Muutos on hyväksyttävä jatkuvaksi ja muutoksessa toimiminen organisaatioiden arjeksi. Kyky vastata muutokseen onkin organisaation yksi tärkeimmistä taidoista. Edellytykset tähän ovat organisaation omissa luovissa voimavaroissa. (Huuhka 2010: 151.) Kuten luvussa 7.1 on esitetty, arviointikeskuksen työntekijät ovat pystyneet vastaamaan organisaatiouudistuksen tuomiin haasteisiin säilyttämällä kykynsä tehdä laadukasta arviointityötä muutoksen keskellä. Haasteeksi on muodostunut organisaatiouudistuksen tuomien muutoksien hyväksyminen, sillä sen tavoitteet ovat luoneet työyhteisöön epävarmuutta. Aineistosta nousee esille, että työntekijät ovat taipuneet ajattelemaan, että muutoksien syntyyn ei pystytä vaikuttamaan ja ne on hyväksyttävä sellaisinaan.

"...me varaudutaan siihen, että edelleenki tää muutos voi jatkua ja tuoda vaan niinku ehkä lisää harmia sitte."

"Ehkä siinä on se, että meille kaikille on tullut yllätyksenä tässä vuoden aikana se, että mitä vaan voi tapahtua. Että mihinkään ei voi luottaa."

Aineistosta selviää, että osa Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työntekijöistä on pettynyt omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa organisaatiouudistukseen liitettyyn arviointimenetelmän kehittämiseen. Aineistostamme nousee esille, että mahdollisuus olla tiiviisti mukana arviointimenetelmän kehittämisessä olisi ollut myönteinen kokemus. Tämä mahdollisuus on kuitenkin käänntynyt haasteeksi, johon vaikuttamista pidetään lähes mahdottomana. Puutteellisilla vaikutusmahdollisuuksilla oman työn kehittämiseen on suora vaikutus työntekijöiden kokemukseen työstään, joka vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta (Juuti 2006: 27). Kyse on siis työn herättämästä emotionaalisesta reaktiosta henkilössä. Yhdeksi hyvin tärkeäksi osaksi työtyytyväisyyttä mielletään usein työn sisältö. Tämä on herättänyt arviointikeskuksen työntekijöissä paljon keskustelua.

"...mutta myös se että on toi uus arviointimenetelmä joka on tää pilotoitava versio, mikä on selkeesti vaan itsearviointia. Kyllähän nyt selkee viesti on sitä ettei oo syytäkään ei tarvita kaivata semmoista samantyyppistä ammatillista osaamista mitä aikaisemmin edellytettiin."

"Kyllähän se mejän rooli on kaventunut ihan älyttömästi jos miettii sitä minkälaista se oli silloin syksyllä 2006, niin jotenki tuntu että meitä kohtaan oli tosi suuria odotuksia ja sitä työtä kohtaan ja jotenki sitä arvostustaki oli ihan toisella tavalla. Että jos ajattelee sitä mitä nyt on niin jotenki se mejän merkitys on niinku ihan olematon ku mitä se oli silloin. Niin mää sen ainakin jotenki koen että sitä on niin alasajettu tässä."

Toisena merkittävänä haasteena on ollut asiantuntemuksen säilyttäminen uudessa yksikössä: uusien työntekijöiden integroituminen työyhteisöön ja sellaisen tietämyksen säilyttäminen, joilla on vankka kokemus sijoittajayksikön sekä nykyisen arviointikeskuksen synnystä ja kehityksestä, on koettu osaltaan hankalaksi tekijäksi. Organisaatiomuutoksissa tunnusomaista onkin keskittyä organisaation arvoihin, asenteisiin, ihmisten keskinäisiin suhteisiin sekä työilma- piiriin. Muutospyrkimyksien keskeiset haasteet kytkeytyvät organisaation säilymiseen, työtyytyväisyyteen, kehitysmahdollisuuksiin ja työn tehokkuuteen. (Kasvio 1990: 22-25.)

”Ainakin asiantuntemusta on jäänyt tän muutoksen jalkoihin ku on hyvin paljon lähtenyt asiantuntevaa henkilökuntaa.”

”Onhan se hirveen harmillista, että joilla on pitkä kokemus tai erityisosaamista niin lähtevät. Tietyllä tavalla pitää uudestaan uudesta työyhteisöstä muodostaa sitä ja jotenki se historiatietämys ja ne jotka on ollu alusta lähtien niin onhan silloin ollut hirveen paljon sitä tietoa plus psykologinen osaaminen on vähäsemmällä.”

”Mä oon huomannut sen siitä että vankiloosaaminen se on kuitenkin niin oleellinen osa että sitä on nyt vähemmän ku koskaan. Ihan hälyttävän vähän. Se on kuitenkin niin erikois.. erikoinen paikka. Jos ei sisäistä niitä käytäntöjä mitä se voi pahimillaan olla niin... niin ettei tulis sitä kukkahattuistumista siihe että realiteettia.”

Aineistomme mukaan haastavana pidetään erityisosaamisen kaventumista, kuten psykologisen tietämyksen vähenemistä. RISE 2010 - kehittämishankkeen aikana Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksesta psykologinen tietämys on kadonnut psykologien siirtyessä toisiin työtehtäviin, tämä on koettu yksikössä haasteelliseksi. Myös uuden työyhteisön muodostaminen on koettu haastavaksi organisaatiouudistuksen keskellä. Vankiloosaamisen ja -tuntemuksen vähenemiseen on liitetty haasteellisia piirteitä, jotta realiteeteissa pysyminen jäisi osaksi sijoittelutyötä. Realiteeteissa pysymisellä viitataan siihen, että tiedostetaan vankiloiden erityisyys ja osataan ottaa huomioon vankiloiden sekä vankien turvallisuuteen liittyvät tekijät.

Työn sisältöön liittyvänä haasteena pidetään Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen kaventumista, joka luo haasteen vankien sijoittamiselle kun yksittäisen vangin sijoittamismahdollisuudet ovat vähäisemmät kuin aiemmin, kuten olemme luvussa 2 esitelleet. Laitoksien määrän pienentyminen vähentää myös erilaisia kuntoutusmahdollisuuksia, vaikka vankien kuntoutustarpeiden on katsottu pysyneen ennallaan. Rangaistusajan suunnitelman mukaisella toiminnalla on tarkoitus auttaa vankia saamaan valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistetään vangin sijoittumista yhteiskuntaan. Nyt tavoitteeseen pyrkiminen on koettu entistä hankalammaksi, sillä kuntoutusmahdollisuudet ovat kaventuneet.

”Tietysti sekin on haaste alueen pieneneminen siitä näkökulmasta, että laitoksia on vähemmän, että jotenki ne mahdollisuudet mihin yksittäistä vankia sijoittaa on vähäisemmät, ku hämeenlinna, ojoinen ja vanaja poistui kuvioista. Onhan se suppeuttanut sitä valikoimaa.”

”Onks meillä mahdollisuus kuitenkin ku vankiloissa tapahtuu tätä uudenlaista profiloitumista niin olla siinä työssä mukana. Tuoda niinku meidän tarpeet ja tieto yhteiskäyttöön, et se on tietysti mahdollisuus ja haaste.”

Rikosseuraamuslaitoksen tavoitteet vankeuslain toteuttamisesta, vangin tukeminen rikoksettomaan elämään sekä uusimisriskeihin puuttuminen ovat osaltaan ristiriidassa tämän hetkisten mahdollisuuksien kanssa sijoittaa vanki tarvitsemiinsa kuntoutusohjelmiin. Kun tavoitteena on painopisteen siirtäminen suljetuista vankiloista avolaitoksiin, tulee Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen vankiloiden kuntoutustarjontaa entisestään kehittää. Aineistostamme nousee esille arvioinneista kumpuavien kuntoutustarpeiden ja vankiloiden tarjoamien kuntoutusmahdollisuuksien ristiriita. Havaittavissa on myös kritiikkiä Rikosseuraamuslaitoksen linjauksiin tavoitella avolaitosvankien päivittäisen keskimäärän nousua. Arviointikeskuksen työntekijät pohtivat sitä, onko alueen avolaitoksilla tarjota sellaista kuntoutusta mitä vanki todella tarvitsee. Täytäntöönpanon aikana tulisi kuitenkin tukea ja vahvistaa niitä asioita, jotka lisäävät tuomitun valmiuksia rikoksettomaan elämään sekä puuttua ongelmiin, joilla arvioidaan olevan selkeä yhteys rikosten tekemiseen.

”Se vaatis sitä että sillä oisit vaikutusta yksittäisten vankien elämään sillä arvioinnilla, että olis resursseja toteuttaa niitä asioita niitä tarpeita mitä arvioinnista nousee, mutta jos ei pystytä niin kaikki pitää vaan tunkea mahdollisimman nopeasti suomenlinnaan tai keravalle. Ei se oikein ainakaan tällä hetkellä yhtälötoimi.”

7.3 Työyhteisön voimavarat organisaatiouudistuksen aikana

Organisaatiomuutokseen liittyviä tai sen myötä syntyneitä voimavaroja ei keskustelussa tunnut aluksi löytyvän lainkaan. Useat kokivat, ettei itse muutos ole luonut mitään uusia voimavaroja, enemmänkin vienyt niitä. Huuhkan (2010: 83) mukaan luova organisaatio on tunneherkkä. Se reagoi nopeasti ja voimakkaasti, niin hyvässä kuin pahassa. Työhön motivoituminen nousi aineistosta haastavana tekijänä. Ahosen ja Pohjanheimon (2002) mukaan johtamisen näkökulmasta motivointi tarkoittaa sitä, että johdon ja esimiesten pyrkimyksenä on tarjota organisaation jäsenille edellytykset motivoitua. Eri ihmisillä on erilaisia motivoivia tekijöitä, esimerkiksi raha, itsenäisyys tai oman osaamisen kehittäminen voivat olla työntekijää motivoivia tekijöitä. Oppiva organisaatio- käsitteessä ihmisten motivaatiota ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin etsitään heidän yksilöllisten tavoitteiden kautta. Organisaatio voi onnistua tavoitteidensa saavuttamisessa vain jos tavoitteet asetellaan niin, että organisaation jäsenet kokevat samalla saavuttavansa omia tavoitteitaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2002: 45.) Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tutkittavan yksikön henkilöstön motivaatio ja organisaation tavoitteisiin sitoutuminen on heikentynyt.

"Kaikilla taitaa olla henkilökohtaisen elämän puolelta noi voimavarat."

"Tili tulee kerran kuukaudessa."

"Onhan tää työyhteisö se. Nää työkaverit. Mut oikeesti se on varmaan se ainut kantava voima."

"Se yhteinen tuska."

"Kaikki on ollu samas venees"

"Itse tästä muutoksesta on ollu vaikea löytää niitä voimavaroja."

"Se tehtiin väärin."

Hyvä työelämä syntyy ihmisistä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omaan ja työyhteisön hyvinvointiin ja laajemmin kokemukseen työelämästä. (Aarnikoski 2010: 15-16.) Ensisijaisena voimavarana tutkimuksessa näyttäytyy kuitenkin tutkittava työyhteisö ja siinä vallitseva henki. Yhteisöllisyys ja valmius yhdessä tekemiseen kumpuavat aineistosta. Yksikön työntekijät vaikuttavat melko itsenäisiltä. Johtajien vaihtumiset lyhyellä aikavälillä on sysännyt vastuuta yksikön toiminnasta ja työn kehityksestä henkilökunnalle. Yksikön toiminta ei ole johtajavetoista, vaan työntekijät osaavat toimia aktiivisesti itsenäisenä ryhmänäkin. Paasivaaran ja Nikkilän (2010: 138-139) mukaan työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä työilmapiiri ovat työyhteisön menestymisen ja sen jäsenten hyvinvoinnin tukena. Työyhteisön voidessa huonosti se ei pysty ulkoiseen tehokkuuteen, koska sisäiset kahnaukset kuluttavat voimavaroja sekä laskevat työmotivaatiota ja työyhteisön hyvinvointia. Työilmapiirin kehittämisen avainasemassa ovat johtajat, jotka vastaavat työntekijöiden aineellisista ja henkisistä toimintaedellytyksistä. (Paasivaara ja Nikkilä 2010: 138-139.)

"Kun nyt johtaja ei ole siihen arviointiin samalla tavalla perehtynyt ku aikasemmin oli johtaja, niin se vastuu siitä asiasta siirtyy meille..."

"Kyl se nyt vaatis, että me alettais taas yhteisenä rintamana tätä jaksamaan, kehittämään ja miettimään, että mikä on tää meidän työn tarkoitus..."

"Siinä meidän tulis varmaan skarpata. Vetää kokouksia niinku aikasemmin."

Yhtenä voimavarana voidaan nähdä se kokemus mikä henkilöstöllä on aiemmasta työnteosta, että töitä on tehty innolla ja kovalla tahdilla. Huuhkan (2010) mukaan hyvin johdetuissa luovissa huippuyksiköissä on yleistä, että henkilöstö kokee organisaation edun myös omana etunaan, organisaation menestyksen omana menestyksenään. Tietoisuus yhteisestä, inspiroivasta visiosta motivoi sekä johtajaa että johdettavia. Sellaisessa ilmapiirissä on ilo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Omasta organisaatiosta ollaan aidosti ja avoimesti ylpeitä. Tyypillistä on sekin, että oma työyhteisö ja siinä toimivat koetaan tärkeiksi. (Huuhka 2010: 74.) Aineistosta nousee esille, että ennen organisaatiouudistusta sijoittelukokouksia on pidetty aiemmin eri tavalla, niihin on paneuduttu enemmän. Sijoittelukokousten vetämisessä keskusteluun osallistujat näkivät ryhdistäytymisen paikan. Sijoittelukokous on osa vangin arviota ja sijoittelua. Sijoittelukokouksessa käydään läpi vangin riski- ja tarvearvio (ks. luku 2.1.1) ja siihen pohjautuva rangaistusajan suunnitelma (ks. luku 2.1.2) arvion objektiivisuuden säilyttämiseksi. Sijoittelukokouksen yhteydessä tehdään myös päätös vangin sijoituslaitoksesta.

”Aikasemmin oli ihan toista, et ku (töitä) tuli tohon meidän jonoon. Muistan että joku kesä... kesälomien ajan oli ihan järjetöntä puskemista, että nyt varmaan vaa puolet siitä”

”Mä ajattelin että niitä paineita siitä työkiireestä johtuvaa että jotenkaa se ei kuitenkaa tullu sellasena että aivan ahdistava möykky. Vaan et se on olemassa mut tääl on jotenki sellanen realistinen asennoituminen niinku siihe, että rajat kulkee jossain että mitä voi tehdä ja et sellanen olo että ei itse tarvte ottaa niinku liian isoja paineita.”

Voimavarana voidaan aineiston mukaan pitää myös sitä, että yksiköllä on kokemus siitä, että heille on annettu tilaa kehittämislle. Huuhkan (2010) mukaan parhaat luovat osaajat ja asiantuntijat saadaan sitoutumaan, kun he saavat tehdä mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa ympäristössä. Motivaation kannalta merkityksellistä on luottamus, se että luova osaaja tuntee saavansa johtajan luottamuksen ja että hän voi luottaa johtajaan. (Huuhka 2010:156.)

”Meidän tilanne oli hirveän otollinen ton suuren uudistuksen jälkeen, milloin tuli uus vankeuslaki voimaan, koska silloin risen rooli jäi hirveän epäselväksi. Tavallaan vallattomaksi...Niin tavallaan kaikki se kehittämisvalta jäi meille sijoittajayksiköille. Tilanne oli aivan toinen. Voitiin elää ku pellossa eli pystyttiin tekemään mitä haluttiin, mikä oli tietysti äärimmäisen onnekasta. Mutta nyt on selkeästi risellä halua käyttää valtaa tässä.”

”Kyllähän se meidän rooli on kaventunut ihan älyttömästi, jos miettii sitä minäkalasta se oli silloin syksyllä 2006, niin jotenki tuntuu että meitä kohtaan oli suuria odotuksia ja sitä työtä kohtaan. Arvostustakin oli ihan toisella tavalla, että jos ajattelee sitä mitä nyt on niin jotenki se meidän merkitys on ihan olematon ku mitä se silloin oli. Niin mää sen ainakin koen, että sitä on niin alasajettu tässä.”

Arviointikeskuksen työntekijöille voimia antavana tekijänä voidaan pitää melko yhteistä näkemystä muutoksesta. Muutos ei ole vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin voimakkaan negatiivisesti, hajottaen yhteisöllisyyttä. Huuhka (2010: 83) kirjoittaa, että kun organisaation työilmapiiri on hyvä ja yhteistyö sujuvaa, ovat emootiot luovan organisaation sykkivä voimavara. Voi käydä myös toisin: ihmisen emotionaalisuus alkaa painottua selvästi negatiivisesti ja ajoittainen taipumus asiasiaalisuuteen - varsin tyypillinen luovien ihmisten ominaispiirre - alkaa näkyä työyhteisön ilmapiirissä riitaisuutena ja yhteisöllisyyden puutteena. (Huuhka 2010: 83.) Tutkimuksemme perusteella arviointikeskuksen vanha henkilöstö tuntuu suhtautuvan muutokseen realistisesti ja he kokevat ikävistä muutoksista huolimatta tulevaisuuden toiveikkaana.

”...Uskon, että kaikki toivoo vaan parasta tulevaisuudestaan, että kaikki niinku pikkuhiljaa uudella porukalla muotoutuis oikein...”

”Must on ainakin hyvä, että ne uudet ihmiset ku tulee niin tulee uusia näkemyksiä. Tästä varmasti kehittyi jotain ihan uutta. Kyl mä luotan siihen.”

”Tässä pitäis nyt suunnata sinne tulevaisuuteen vähän eri asenteella.”

”En edelleenkään moiti työkavereita. He ovat erittäin mukavia.”

7.4 Organisaatiouudistuksen tuomat uhkakuvat

Yleisesti muutokset aiheuttavat epävarmuutta työntekijöissä. Poijula & Ahosen (2007: 34) mukaan valtaosa valtion palveluksessa olevasta henkilöstöstä kuuluu palkansaajajärjestö Pardiaan. Järjestö on vuosittain tehnyt jäsentutkimusta, joiden mukaan epävarmuus palvelusuhteesta ja oman työpaikan pysyvyydestä on kasvanut valtion työyhteisöissä. Yli 60 prosenttia koki epävarmuuden hankaloittavan tulevaisuuden suunnitelmia. Työnantajan suunnitelmat työn uudelleenorganisoinnista aiheutti muutoksineen uhkaa työpaikan menettämisestä. Uhkiksi nimettiin myös työn siirtyminen muulle paikkakunnalle sekä työn siirtymistä tai ulkoistamista eri organisaatiolle. Lisäksi työn epävarmuus on vakautunut pysyväksi piirteeksi maassamme palkansaajan asemasta riippumatta. Todellisuudessa tämä tarkoittaa sitä, että kellään ei ole

enää täyttä varmuutta työpaikastaan. Kiteytettynä epävarmuutta aiheuttavat fuusio, lomautus, vastentahtoiset työajan muutokset, työpaikan siirtäminen toiselle paikkakunnalle sekä vastentahtoinen ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen. (Pojjula & Ahonen 2007: 34-39.) Aineistostamme nousee esille työntekijöiden epävarmuus työn pysyvyydestä. Tähän on vaikuttanut organisaatiomuutoksen tuomat vaikutukset henkilöstön palkkaukseen. Uudessa yksikössä palkkaukseen liittyvät vaatavuustasot ovat muuttuneet ja vaativimpia tasoja on vähennetty. Vaatavuustasolla tarkoitetaan tehtäväkohtaista palkanosaa ja se määräytyy tehtävän arvioidun vaatavuuden mukaan. Arviointikeskuksen työntekijät pohtivat sitä, minkä takia vaatavuustasot ovat muuttuneet vaikka työtehtävät ja vastualueet ovat pysyneet entisellään. Pelkoon työn menettämisestä on johtanut myös arviointikeskuksen uusi sijainti, joka luo käytännön haasteita, kun työmatkat ovat useilla pidentyneet.

”Myös tietysti sitä kautta selkee viesti on, ettei enää, että pääjohtaja pitää meidän palkkausta liian korkeana. En tiedä enää. Vai saatiinko se nyt korjattua noilla leikkauksilla.”

”Että en tiedä että jääkö eläkkeelle täältä, sitä en voi sanoa. Jotain muutosta täytyy asiaan tehdä, että ei sitä loputtomiin jaksa, mut mikä se muutos on, niin sitä täytyy kattoa ajan kanssa”

”Että on vaan silleen, että junaa kulkee.”

Pahimmillaan negatiivinen suhtautuminen muutokseen voi johtaa muutoksen pelkäämiseen sekä siihen, että muutosta pelkäävä henkilö ei näe muutoksen lisäksi mitään muuta. Tällainen henkilö on vaarassa joutua tilanteeseen, jossa muutoksesta tulee ylitsepääsemätön ja hallitseva tekijä hänen elämässään. (Juuti & Virtanen 2009: 123.)

”Varmaan sekä henkilökohtaisella tasolla että ylipäätään vituttaa tää toiminta ja kohtelu.”

”Jos se alasajo jatkuu ja ihmiset puutuu ja turtuu niin onhan se ihan realistinen vaihtoehto, että sitte lähetään menee...”

” Ehkä siinä on se, että meille kaikille on tullut yllätyksenä tässä vuoden aikana se, että mitä vaan voi tapahtua. Että mihinkään ei voi luottaa.”

”Se uhka nimenomaan on, että jos ei tästä fiiliksestä päästä oikeesti yli niin sit ei hyvä heilu.”

Ihmiset menettävät hallinnan tunteen työssään mikäli muutoksia toteutetaan jatkuvalla syötöllä perätysten. Samalla he alkavat suhtautua kielteisesti tai mekanistisella tavalla työhönsä sekä voivat stressaantua ja palaa loppuun. (Juuti & Virtanen 2009: 137.) Organisaation sekä yksilön edun kannalta olisi hyvä antaa tilaa ja välineitä tunteiden työstämiselle muutostilanteissa. Tunteiden käsittely avaa uusia näkökulmia omaan itseen ja työskentelyyn. Entistä luovempi työote puolestaan reflektoituu tehtävien suoritukseen ja organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009: 138.) Huuhkan (2010: 203) mukaan työn ilo ja työstä nauttiminen ovat luovalle osaajalle tärkeitä. Parasta luovaa osaamista ei koskaan synny pakottamalla tai käskemällä, sen organisaatio saa käyttöönsä vain, jos luovat osaajat itse näin haluavat. Luova osaaja on vaativa. Hän tiedostaa arvonsa ja uskaltaa tuoda esiin eriäviä mielipiteitä tai käsityksiään. Aineistosta selviää, että arviointikeskuksen työntekijät eivät näe omaavansa enää kunnollisia mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisällön kehittämiseen. Myöskään organisaatiomuutoksen taustalla olleita tavoitteita ei ole tuotu selkeästi esille, joka on osaltaan luonut pelkoa hallinnan tunteen menettämisestä. Organisaatiomuutos on toteutettu nopealla tahdilla eikä se ole noudattanut luvussa 3.1.2 esitettyjen muutoksen eri vaiheille ominaisia vaiheita.

”Kyllähän se mejän rooli on kaventunut ihan älyttömästi jos miettii sitä minkälaista se oli silloin syksyllä 2006. Niin jotenki tuntu, että meitä kohtaan oli tosi suuria odotuksia ja sitä työtä kohtaan ja jotenki sitä arvostustaki oli ihan toisella tavalla. Että jos ajattelee sitä, mitä nyt on, niin jotenki se mejän merkitys on niinku ihan olematon ku mitä se oli silloin. Niin mää sen ainakin jotenki koen, että sitä on niin alasajettu tässä.”

Aineistosta nousee myös esille Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työntekijöiden kokemana uhkakuvana työnsisällön kaventumisesta. Esille nousee pelko työn arvostuksen vähenemisestä, jonka myötä myös työntekijöiden oma usko arviointimenetelmän käytöstä ja sen tuomasta hyödystä vankien kuntouttamiseen hälvenee. Yhtenä uhkakuvana on noussut vankien kuntoutusmahdollisuuksien väheneminen, joka vaikeuttaa yksilöllisen kuntoutussuunnitelman rakentamista rangaistusajaksi. Pelätään, että yksilölliset arviot ja niihin perustuvat suunnitelmat vähenee uusien arviointimenetelmien tieltä.

”Mutta myös se että on toi uus arviointimenetelmä joka on tää pilotoitaversio, mikä on selkeesti vaan itsearviointia. Kyllähän nyt selkee viesti on sitä, ettei oo syytäkään. Ei tarvita kaivata semmoista samantyyppistä ammatillista osaamista mitä aikaisemmin edellytettiin. Vai en tiedä miten te ootte kokenu.”

”Kyllähän se on tietysti että se viesti mikä siitä tulee on se että oman työnarvostuksen heikkous mikä sitten varmasti vaikuttaa motivaatioon ihan kaikilla tasoilla.”

”Niinku aattelee että tää joukko ei usko siihen tekemiseen. Siihen asiaan. Arviointiin. Niin sillähän on mahdollisuus kaventua sellaseks niinku vaa lauseiksi ilman mitään harkittua sisältöä, että tähän joukon se pitää niinku viedä se eteenpäin ja viedä että sillä on merkitystä. Tehä se näkyväksi yhteistyökumppaneille ja yhteistoiminnalle.”

RISE 2010 - kehittämishankkeen myötä Etelä-Suomen rikosseuraamusalue kaventui huomattavasti verrattuna edelliseen aluejakoon, kuten mainitsimme luvussa 2. Vankiloiden vähentyessä vankien kuntoutusmahdollisuudet vähenevät, vaikka kuntoutustarpeiden on katsottu pysyneen ennallaan. Aineistosta nousee samalla esille pelko vankipopulaation kunnan heikkenemisestä uuden valvontarangaistuksen myötä, joka luo entisestään paineita kuntoutusmahdollisuuksien kasvattamiseen.

”Valvontarangaistus tulee ens vuoden alussa. Sekään ei meillä näy muuten ku asiakaskunnan heikentymisenä.”

Valvontarangaistus on ”ehdottoman vankeuden sijasta tuomittava rangaistus silloin, kun yhdyskuntapalvelun tuomitsemiseen olisi aikaisemmista yhdyskuntapalvelutuomioista tai muista painavista syistä aiheutuva este (Oikeusministeriö 2010).” Valvontarangaistusten taustalla vaikuttaa tieto siitä, että vapaudessa tapahtuvat kuntouttavat toimet ovat paras keino uusintarikollisuuden vähentämisessä ja yhteiskuntaan sopeuttamisessa. Arvion mukaan valvontarangaistusta voitaisiin soveltaa noin 1 000:een tuomittuun vuodessa. (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009: 22.) Valvontarangaistuksen edellytyksenä on, että se edistäisi tuomitun sosiaalista selviytymistä ja ehkäisisi uusintarikollisuutta. Kun vankien kuntoutustarpeet katsotaan laajoiksi, mutta kuntoutusmahdollisuudet suppeiksi, herättää se kysymyksiä työntekijöissä oman työnsä arvostuksesta ja kannattavuudesta. Pelätään, että alueen kuntoutusmahdollisuuksia ei kehitetä samaan tahtiin kuin uusia arviointimenetelmiä tai rangaistusjärjestelmiä.

”Se vaatis sitä että sillä ois sit vaikutusta yksittäisten vankien elämään sillä arvioinnilla, että olis resursseja toteuttaa niitä asioita niitä tarpeita mitä arvioinnista nousee, mutta jos ei pystytä niin kaikki pitää vaan tunkea mahdollisimman nopeasti Suomenlinnaan tai Keravalle. Ei se oikein ainakaan tällä hetkellä yhtälö toimi.”

”suljettu tai avo, jos siel ei työntekijät kykene vetämään kuntouttavaa muutostyötä niin meidän lausunnoilla ei oo paljoo merkitystä... ole sitä.”

„Ja periaatteessa ei voi ollakaan. Keravalla ei ole kuntoutusta ja suomenlinnassakin hyvin vähän niin mikä tän koko homman pointti on. Muuta ku turvallisuusasioista, tietysti jos vaan keskittyä siihen.”

Aineistosta nousee esille työntekijöiden väsymys muutoksen keskellä elämiseen. Vaikka julkisesti on puhuttu, että RISE 2010 - kehittämishanke on saatu päätökseen, ei organisaatioiden liittyminen toisiinsa tapahdu hetkessä. Yhteisen toimintakulttuurin luominen jatkuu edelleen.

„Jotenki on itellä sellanen olo, että kokoajan ollu tunne et nyt on tämmönen välitila. Et nyt vaan eletään tämmösessä väliaikaisessa tilanteessa jossa on liian vähän työntekijöitä ja sen takia nää käytännöt on tämmösiä eikä olla päästy alkuun. Jotenki on odottanutki, että ku on väki kasassa ja taas ku tulee ne rakenteet siihen ympärille eri tavalla.”

„Totta.”

„Sitä odotellessa.”

„Tulee syksy.”

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaatiomuutoksen vaikutuksia Etelä-Suomen vankisijoittelutyöhön henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyötä varten haastateltiin ryhmäkeskustelun muodossa Etelä-Suomen arviointikeskuksen henkilökuntaa. Henkilökunnasta tutkimukseen valittiin ne työntekijät, jotka työskentelivät ennen arviointikeskukseen siirtymistä sijoittajaysikössä. Esittelemme tutkimuksemme johtopäätökset saamistamme tuloksista. Ryhmähaastattelusta nousi esille toistuvasti muutamia organisaation tuomia muutoksia, jotka koettiin sekä mahdollisuuksiksi että voimavaroiksi ja toisaalta myös haasteiksi sekä uhkakuviksi. Nämä tulokset ilmentävät osaltaan sitä, että organisaatiouudistuksen tavoitteita ei ole tuotu selkeästi esille uudistuksen aikana. Epätietoisuus on ollut vaikuttamassa siihen, että niin omia kuin muidenkin organisaation piiriin kuuluvien asenteita arviointityötä kohtaan on alettu pohtimaan uudestaan.

8.1 Voimavarat ja mahdollisuudet työyhteisön kehittämisen välineenä

Olemme työssämme selvittäneet arviointikeskuksen kokemuksia voimavaroista ja mahdollisuuksista organisaatiomuutokseen liittyen. Selvityksemme mukaan tutkitun yksikön henkilöstö

kokee voimavarojen ja mahdollisuuksien kumpuavan ensisijaisesti työyhteisöstä. Työn merkitys elämänlaatuun on kiistaton, sillä vietämme työssä suuren osan käytettävissä olevasta ajasta. Ihmiset näkevät itsensä usein työnsä kautta. Määritämme oman identiteettimme pitkälti työme ja ammattitaitomme pohjalta. Ihmisen yhteiskunnallinen mitta on hänen tekemänsä työ. Työelämän laatu on riippuvainen työn ulkopuolisista asioista. Työllä on vahvat sidokset myös muihin elämänalueisiin. Työelämän laadun kannalta kriittisiä ovat työhön liittyvät epävarmuustekijät. Kun tavoitellaan työelämän laadun parantumista, on huomattava, että pelkästään negatiivisten asioiden vähentäminen ei olennaisesti paranna työelämän laatua, vaan myös myönteisten piirteiden, kuten esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien ja kehittymismahdollisuuksien on vahvistuttava. Työ epäilemättä kuluttaa yksilön resursseja, mutta parhaimmillaan työ lisää ja tukee hyvinvointia myös vapaa-ajalla. (Aarnikoivu 2010: 11-12.) Organisaatiomuutos vaikuttaa itse työhön, mutta myös työntekijään itseensä, sillä kuten edellä on kuvattu, ihmiset mieltävät itsensä usein työnsä kautta. Tutkimustuloksien mukaan henkilöstö on kokenut kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksiensa vähentyneen muutoksen myötä, millä on suora negatiivinen vaikutus työelämän laatuun.

Ammattitaito on määritelty kyvyksi hallita koko työprosessi ajattelun tasolla ja kykyä toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. Tutkitun yksikön ammattitaitoa kuvaa se, että isosta muutoksesta huolimatta se on kyennyt toimimaan ja täyttämään työlle asetetut vaatimukset. He ottavat muutostilanteessa huomioon myös yksikköön tulevat uudet työntekijät ja kantavat huolta heidän perehdyttämisestä. Aarnikosken (2010) mukaan ammattitaito voidaan käsittää pysyväksi tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää harjaantumisen lisäksi tietoja. Ammattitaidon kehittäminen ja ammatillisen kasvun merkitys korostuu nykypäivän työtehtävissä. Muuttuvat työympäristöt, työpaikat, työtehtävät ja ammateissa vaadittava osaaminen edellyttävät jatkuvaa elinikäistä oppimista ja ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja täydentämistä. (Aarnikoski 2010: 65-67.)

Arviointikeskuksen henkilökunta on vankisijoittelun erityisosaajia, joita maassamme on määrällisesti melko vähän. Tuomivaaran (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005) mukaan asiantuntemus on ensisijaisesti sitä, että asiantuntija taitaa oman erityisalansa. Luovien tulosten ja innovaatioiden saavuttaminen on mahdotonta ilman erityistä osaamista. Osaaminen on siis luovuuden ydin ja myös työtyytyväisyyden edellytys asiantuntijatyössä. Sitoutuminen ja syventyminen työhön mahdollistavat luovuuden ja jatkuvan oppimisen. Niiden toteutuminen edellyttää asiantuntijalta monipuolista itseohjautuvuutta. Tarvitaan tietojen ja taitojen lisäksi myös tunneälyä, jotta kyetään ohjaamaan itseään ja omaa luovaa prosessia sekä pitää huolta omasta jaksamisesta. Työskenteleminen erimuotoisissa verkostoissa ja jatkuvassa muutoksessa asettavat luovalle asiantuntijalle uusia kehittymisen ja oppimisen vaatimuksia. Todellinen asiantuntijaorganisaatio toteutuu työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Tuomivaara ym. 2005: 183-185.)

Organisaation on opittava jatkuvaan kehittämiseen, se ei ole organisaation synnynnäinen ominaisuus. Työntekijöiden osallistaminen on organisaatioiden ensisijainen mahdollisuus. Tarvi- taan laaja-alaista eri tahojen toiminnan, taitojen ja tietojen yhdistymistä, jotta nykypäivän muutoskulttuurissa kyetään tekemään luovaa, henkilökohtaisesti merkityksellistä ja jaksamis- ta ylläpitävää asiantuntijatyötä. Parhaiten onnistuessaan se on persoonallisesti määrittyvää organisaation visioita ja strategisia tavoitteita mukailevaa tuottavaa toimintaa. (Tuomivaara ym. 2005:183-185.) Kuten luvussa 4 on esitetty, Tikkamäen tutkimuksessa nousee esille reflek- tiivisten prosessien tärkeys niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiokonteksteissa. Arviointikes- kuksen työntekijät ovat kyenneet jatkamaan vaativan arviointityön tekemistä muutoksen tuomista uhkakuvista huolimatta. Työntekijät jatkavat osaamisensa kehittämistä koulutuksien kautta sekä työyhteisönsä sisällä jakamalla tietämystään ja osaamistaan uutta työyhteisöä rakentaessa. Tutkittavan yksikön toimintatavat noudattavat oppivan organisaation mallia. Or- ganisaatiossa työntekijät saavat palautetta työstään sijoittelukokouksissa, jossa myös yhteiset tavoitteet tulevat esille. Tietämystä jaetaan ja osaaminen sekä yhteisten toimintamallien luominen kehittyy, joka vaikuttaa suoraan organisaation toimintaan organisaation oppimiske- hän mukaisesti. Organisaation oppimiskehä on esitelty tarkemmin luvussa 3.4. Vuonna 2010 tapahtuneen organisaatiouudistuksen vaikutukset näkyvät tutkittavan yksikön kehittävässä työotteessa, jossa muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja voimavaroja on käytetty työkaluina työyhteisön eteenpäin viemisessä.

8.2 Muutoksen tuomat uhkat ja haasteet työyhteisössä

Organisaatiomuutoksen myötä sijoittajayksiköt muuttuivat arviointikeskuksiksi, joissa tehdään vankiarvioita ja lausuntotyötä. Aiemmin sijoittajayksikössä on tehty vain vankiarvioita, joten muutoksen ajateltiin muuttavan työn sisältöä ja tuovan vankiarviointia ja lausuntotyötä lä- hemmäs toisiaan. Toistaiseksi näiden kahden toimijan yhdistyminen on ainakin Etelä-Suomen alueella ollut näennäistä, eikä arvioinnin ja lausuntotyön välillä ole paljoakaan yhteistä. Toi- saalta henkilöstö on kokenut muutoksen tuoman uuden henkilöstön olevan mahdollisuus kehittä- tää ja uudistaa työtä. Niin sanotun yhteisöllisen ammattitaidon kehittäminen edellyttää uu- denlaista oppimista. Lähtökohtana on, että työ nähdään jatkuvasti muuttuvana toimintatapa- na, jota työntekijät yhdessä ja erikseen muokkaavat. Työyhteisön on itse kehitettävä uusi toimintatapa. (Aarnikoski 2010: 65.)

Tutkimuksemme perusteella uuden työyhteisön muodostaminen sekä asiantuntemuksen säilyt- täminen ovat haastavia organisaatiomuutoksen aikana. Henkilöstöä huolestuttaa erityisosaa- misen ja vankilakokemuksen katoaminen työtehtäviä vaihtaneiden työntekijöiden myötä. Työn sisältöön liittyvinä ongelmatekijöinä ovat Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen kaventuminen sekä se, ettei työn sisältöön tai uusiin työmenetelmiin kyettä vaikuttamaan. Alueen kaventu-

minen vaikuttaa suoraan vankien kuntoutusmahdollisuuksiin sekä rangaistusajan suunnitelman toteuttamismahdollisuuksiin. Organisaatiomuutos on aiheuttanut henkilöstölle paljon epävarmuutta. Myös oman työn arvostus koetaan vähentyneen muutoksen myötä. Kokemus oman työn arvostuksen heikkenemisestä voidaan nähdä myös rooliristiriitana. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009: 147). Epävarmuuden kokemisella on kielteinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Epävarmuuden on osoitettu myös lisäävän suunnitelmia vaihtaa työpaikkaa. Työstään epävarmat henkilöt kokevat enemmän rooliristiriitoja ja roolien epävarmuutta kuin esimerkiksi työttömät. Työstään epävarma henkilö ei tiedä, pitäisikö hänen ponnistella kovemmin säilyttääkseen senhetkisen työpaikkansa vai ryhtyäkö etsimään uutta ja ehkä varmempaa työpaikkaa. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009: 147.) Aineiston mukaan monet työntekijät ovat miettineet työpaikan vaihtamista ja osa henkilöstöstä on siirtynyt jo toisiin tehtäviin.

Tutkimuksemme perusteella hyvä työyhteisö koettiin sekä voimavarana että mahdollisuutena muutoksen läpikäymisessä, mutta tähän on sisältynyt myös haasteita ja uhkakuvia. Kaivola & Launilan (2007) mukaan yhteisöllisyyttä ei voida hankkia esimerkiksi ostamalla ja se ei siten ole liitettävissä suoraan omaan organisaatioon. Yhteisöllisyys vaatii pitkäjänteistä yhteistä ponnistusta ja keskinäisen ymmärryksen aikaansaamista. (Kaivola & Launila 2007: 78.) Yhteisöllisyys pohjautuu yhteisiin arvoihin, jotka muodostavat työyhteisön näkymättömän selkärangan (Paasivaara & Nikkilä 2010: 14). Ensisijaisesti työntekijät ovat huolissaan yksikön tulevaisuudesta ja osaamisesta tulevaisuudessa. He haluavat vaikuttaa työn sisältöön ja kehittää yksikön toimintatapoja. Muutosvastarintaa on aiheutunut paljoltikin epätietoisuudesta sekä siitä, ettei henkilöstö ole kokenut tulleeensa kuulluksi tai ovat kokeneet, ettei asioihin voi vaikuttaa. Muutoksen myötä oman työn arvostus koetaan laskeneen niin ulkopuolelta katsottuna kuin myös yksikön sisällä nähtynä. Yksikköön tulevalle uudelle henkilöstölle on asetettu paljon odotuksia. Tutkimuksemme mukaan henkilöstö toivoo, että kun työyhteisö on saatu koottua täysikokoiseksi, voidaan työtä alkaa tekemään uudella ajatuksella ja työnkehittämiseen kyetään keskittymään taas paremmin.

Tyypillisesti muutosten läpivientiä käsiteltäessä syvennyttään siihen, mitä muutoksen johtaminen on esimiehen roolissa. Kuitenkin enemmän tulisi nostaa esiin, mitä jokainen työntekijä voi itse tehdä kyetäkseen sitoutumaan muutokseen ja toimimaan sen suuntaan. Työntekijöiltä odotetaan tänä päivänä kykyä toimia muutoksessa ja nopeaa sopeutumista muuttuneisiin tilanteisiin. Kykyä toimia muutoksessa voidaan kuvata myös termeillä muutostaidot ja muutososaaminen. (Aarnikoski 2010: 140.) Emme ole tutkimuksessamme keskittyneet johtamiseen, vaan siihen miten henkilökunta on kokenut muutoksen työssään. Rikosseuraamusala on käynyt läpi isoja muutoksia viime vuosina. Muutokset ovat vaikuttaneet vahvasti joidenkin yksiköiden syntyyn ja muuttumiseen, kuten tutkittavassa yksikössä on käynyt. Voidaanko siis todeta, että

rikosseuraamusalalle on muutosten myötä syntynyt hyvät muutostaidot ja vahva muutososaaminen?

Muutoksessa elämistä ja siihen suuntautumista helpottaa sen tiedostaminen, että jokainen kokee muutosvastarintaa ja se kuuluu asiaan. Muutosvastarintaa ajatellaan usein negatiivisyydestä. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että muutosvastarinta sisältää paljon mahdollisuuksia, jos se käsitellään oikein. Muutosvastarinta varmentaa, että suunniteltu muutos ja siihen liittyvät tekijät tarkastellaan kriittisesti. Näin muutosvastarinnalla voidaan välttää organisaation harha-askleet. Muutosvastarinnan myötä käsittelyyn saattaa tulla uusia näkökulmia, joita voidaan hyödyntää muutosprosessissa ja -lopputuloksessa. Muutosprosessissa olennaista on tiedostaa se, että siihen väistämättä kuuluu surutyö, luopuminen, joka usein on koko prosessin haastavin vaihe. Kyetäkseen muutostilanteessa vastaanottamaan uutta täytyy työntekijän pystyä luopumaan jostain vanhasta. Muutos on usein myös välttämättömyys. Toimintaympäristön vaihtuessa on myös organisaation muututtava, jotta toiminta voi jatkua. (Aarnikoski 2010: 141-145.) Tutkimuksemme tuo esille henkilöstön näkökulmaa, josta on huomattavissa se, että heitä ei ole otettu mukaan muutostyöhön. Vaikuttaa siltä, että muutos on ylhäältäpäin saneltu ja henkilöstö kokee, ettei heitä ole kuultu tai heidän mielipiteillään ei ole ollut merkitystä.

Luovaa työtä tekevän työntekijän työkalu on työntekijä itse. Uupuneena luominen on mahdollista, joten työssä jaksaminen on luovassa asiantuntijaorganisaatiossa työn peruskysymys. (Tuomivaara & ym. 2005: 6.) Tutkimuksemme mukaan henkilöstön sitouttaminen muutokseen vaatisi heidän mukaan ottamistaan muutoksen suunnitteluun sekä muutoksen läpiviemiseen. Näissä tämän kappaleen uhkakuvissa ja haasteissa on noussut vahvasti esille luvussa 3.2 noussevia organisaatiomuutoksesta koettuja ensireaktioita, esimerkiksi huolet työnsisällön köyhtymisestä ja toiminnan laadun säilymisestä. Ensireaktioiden esiintyminen vielä muutoksen loppuvaiheessa on mielenkiintoista. Se kertonee jotain muutoksen toteutustavasta.

Rikosseuraamusala on kohdannut viime vuosina muutoksia enemmän kuin aiemmin. Yhteiskunnan kehittyessä rikosseuraamusala ja rikosseuraamukset eivät voi jäädä junaamaan menneisiin vuosikymmeniin vaan niiden täytyy kehittyä ajan hengen mukaan. Muutokset kuitenkin kuormittavat työyhteisöjä. Olisiko siis syytä pysähtyä pohtimaan muutosten toteutustapaa ja henkilöstön, muutosten toimeenpanijoiden, asemaa entistä tarkemmin? Tulevissa muutoksissa on syytä käyttää hyväksi aiempia kokemuksia suoritetuista muutoksista, jotta tulevaisuuden muutoksissa onnistuttaisiin entistä paremmin. Henkilökunnan hyvinvoinnin huomioiminen muutostilanteissa on ensisijaisen tärkeää.

9 LOPUKSI

Organisaatiomuutos on tuonut rikosseuraamusalalle uutta ja muuttanut vanhaa. Se on myös vaativa prosessi, joka vaikuttaa organisaatioon monella tasolla. Yksiköiden yhdistyminen ja toiminnan muutos ovat olleet samanaikaisesti sekä haaste että mahdollisuus. Tutkimuksemme on ollut mielenkiintoista syventyä yhden suhteellisen pienen yksikön kokemuksiin muutoksesta. Valitsemamme opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen ja mielestämme on tärkeää tuoda myös pienempien yksiköiden näkökulmaa esille. Rikosseuraamuslaitoksen muodostuminen on koskettanut koko rikosseuraamusalaa ja vaikuttaa siltä, että myös uusi organisaatio elää jatkuvan muutoksen aikaa.

Opinnäytetyössämme olemme tutkineet organisaatiomuutosta Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Ryhmäkeskustelu on ollut opinnäytetyön tiedonhankintalähde, osaltaan voidaan puhua myös ryhmähaastattelusta, joten tutkimus voidaan nähdä myös haastattelututkimuksena. Aineiston analyysissä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa. Teimme opinnäytetyön parityönä. Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen ja yhteistyön tekeminen ovat olleet vaativimpia prosesseja työssämme. Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on kokemusta sijoittelu- ja arviointityön tekemisestä, mikä on tukenut opinnäytetyötämme. Toisaalta työskentely tutkittavassa organisaatiossa on luonut omat haasteensa. Käsiteltäviä asioita ei ole nähnyt ulkopuolisin silmin, mikä voi osaltaan heijastua itse työssä. Olemme pyrkineet kuitenkin panostamaan tutkimuksen objektiivisuuteen.

Tutkimusta tehdessämme keksimme useita uusia jatkotutkimusaiheita omaan tutkimukseemme liittyen. Tutkimusaiheita tulevaisuudelle olisi esimerkiksi työnkehitys uudessa organisaatiossa pidemmällä aikavälillä ja uuden arviointimenetelmän vaikutukset työn sisältöön. Lisäksi organisaatiomuutoksen vaikutuksia lausuntotyöhön sekä organisaatiomuutokseen liittyvää muutosjohtamista olisi mielenkiintoista tutkia. Muutosten tutkiminen on ajankohtaista, sillä nyky-yhteiskunnassa muutoksia toteutetaan jatkuvasti. Kerroin (Kulpakko, E.) opinnäytetyötämme eräälle sukulaiselleni, joka totesi aikojen muuttuneen kovasti. Hänen työuransa suurin organisaatiomuutos oli lypsykoneen tulo navettaan. Nykyiset muutokset eivät välttämättä ole yhtä mullistavia kuin lypsykone viime vuosisadalla, mutta nykyaikaa kuvaava jatkuva muutos sen sijaan on.

Alun perin opinnäytetyön piti käsitellä perehdytystä, mutta organisaatiomuutoksen vaikutukset sijoittajayksikössä olivatkin suuremmat kuin alun perin oli kuviteltu, joten muutimme aihetta. Muutoksessa mukana eläminen ja muutoksen tutkiminen ovat tuntuneet raskaalta. Tun-

nesiteet tutkittavaan työyhteisöön ovat olleet vahvat. Ehkäpä juuri muutoksen lähelle tuleminen ja kunnioitus vanhaa sijoittajayksikköä kohtaan ovat virittäneet meissä kipinän tehdä opinnäytetyö juuri tästä aiheesta. Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus on ollut antoisa paikka työskennellä sekä tehdä opinnäytetyötä. Arvostamme yksikkömme halua osallistua tutkimukseen ja suurin kiitos opinnäytetyömme valmistumisesta kuuluu arviointikeskuksen henkilökunnalle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. WSOYpro OY: Helsinki
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2002. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Yliopistopaino: Helsinki
- Andrews, D. & Bonta, D. 1994. The psychology of criminal conduct. Anderson publishing. Ohio.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.
- Autio, H-L.; Leinonen, M.; Nikkanen, R.; Otonkorpi-Lehtoranta, K.; Syrä, S. & Uosukainen, K. 2010. Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 3/2010.
- Bonta, J. 2003. Teoksessa: Järvenpää, R. & Kempas, M. (toim.). What works- Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? Vankeinhoidon koulutuskeskuksen oppikirja 1/2003.
- Colliander, A., Ruoppila, R. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Heikkinen, M. & Virkkunen, J. 2008. Rikoksettoman elämäntavan edellytysten rakentaminen rangaistusaikana. Vankeinhoitoudistuksen kehittävä toteuttaminen aluevankilassa. Hankeraportti. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus: Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum: Helsinki
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava: Helsinki.
- Järvenpää, R. & Kempas, M. 2003 (toim.). What Works? -Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? Vankeinhoidon koulutuskeskuksen oppikirja 1/2003.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat: Helsinki
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Työelämän tutkimuskeskus: Tampere.
- Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit OY: Helsinki
- Laamanen, K. 1998. Erinomaisuus esiin. Laatukeskus: Helsinki.
- Lehtonen, M. 1998. Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Vastapaino: Tampere.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitas Tampereensis 867.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita: Helsinki.

- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Pro. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1997. Competing by design -The power of organizational architecture. Oxford University Press.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja: Helsinki.
- Pojjula, S. & Ahonen R. 2007. Irtisanotut. Menetyt, muutos ja selviytyminen. Kirjapaja: Helsinki.
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009. Yhdistymisen aika. Erweko Painotuote Oy.
- Roti, O. 1999. Työn ilo organisaation voimavara. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tuutula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino.
- Sallila, P & Tuomisto, J. (toim.) 1997. Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Kirjastopalvelu Oy: Helsinki.
- Sarala, A. & Sarala, U. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-kustannus: Tampere.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto.
- Their, S. 2000. Att leda lärande och förändring. Ab PRO FUTURA Oy: Helsingfors
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino: Helsinki

SÄHKÖISET LÄHTEET

Finlex. 2010. Vankeuslaki. (Viitattu 06.11.2010.)
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050767>

Gustafsson, K. 2010. Organisaatiomuutoksen vaikutukset Kansaneläkelaitoksen Porin toimiston esimiestyöhön. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto. Satakunnan ammattikorkeakoulu. (Viitattu 6.11.2010.)
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19307/Gustafsson_Katja.pdf?sequence=1

Oikeusministeriö. Valvontarangaistus. (Viitattu 09.11.2010.)
<http://www.om.fi/1189657279305>

Rikosseuraamuslaitos. 2010a. Toimipaikat. (Viitattu 24.10.2010.)
<http://www.rikosseuraamus.fi/49170.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010b. Organisaatio. (Viitattu 23.10.2010.)
<http://www.rikosseuraamus.fi/49205.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010c. Soveltuvuus selvitys. (Viitattu 8.12.2010)
<http://www.rikosseuraamus.fi/15202.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010d. Rikosseuraamusvirasto tiedottaa 30.12.2009. Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltolaitos historiaan - Rikosseuraamuslaitos on rikosseuraamusalan uusi viranomainen. (Viitattu 21.11.2010.)
<http://www.rikosseuraamus.fi/49249.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010e. Sijoittajayksiköt. (Viitattu 10.11.2010.)
<http://www.rikosseuraamus.fi/15374.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010f. Valvotun koevapauden järjestäminen. (Viitattu 14.11.2010.)
<http://www.rikosseuraamus.fi/37462.htm>

Rikosseuraamuslaitos. 2010g. Vangin sijoittaminen ulkopuoliseen laitokseen. (Viitattu 14.11.2010.) <http://www.rikosseuraamus.fi/38651.htm>

Rikosseuraamusvirasto 2008. RISEALA 2010 -Uuden organisaation aluejakovaihtoehdot. [pdf-dokumentti.] (Viitattu 12.12.2010.) <http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/udlh5br8hct.pdf>

Kouluttajan työkalupakki - kättä pitempää päihdekoulutuksen kehittämiseen. 2003. Montonen M. & Powers-Erkkilä T. (toim). A-klinikkasäätiön raporttisarja nro 44. A-klinikkasäätiö. Verkkojulkaisu. (Viitattu 3.11.2010.)
<http://www.a-klinikka.fi/transdrug/resurssit/pakki.html>

Qualitus-forum. Laadun työkalut, Swot-analyysi (Viitattu 10.12.2010)
http://www.qualitas-forum.fi/Laadun_ty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Sijoittajayksikkötoiminnan käsikirja. 2004. Rikosseuraamusalan käsikirjoja 1/2004.

SIR-R1 - Arviointimenetelmä staattisten tekijöiden vaikutuksesta uusimisriskiin 2008. Peltovuoma, S. (suom.) [Moniste]

Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2015. Luonnos 25.10.2010. Rikosseuraamuslaitos.

LIITTEET

Liite 1: Keskusteluteemat

Organisaatiouudistuksen mahdollisuudet

- Työnkuva ja muutos
- Toimintatavat muutoksessa
- Muutoksen näkyminen työnkuvassa

Organisaatiouudistuksen haasteet

- Muutoksen vaikutus työmotivaatioon
- Osaamisen kehittäminen osana työnkuvan muutosta

Työyhteisön voimavarat organisaatiouudistuksen aikana

- Voimavarat muutoksessa
- Työn kehitys
- Työyhteisön ja ammatillisen osaaminen kehittyminen

Uhat

- kielteiset ulkoiset tekijät
- uhat