

Pirjo Kyyrönen

CEMIS-OULUN TOIMINTAKULTTUURIN YHTENÄISTÄMINEN

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Tekijä(t) Pirjo Kyyrönen	
Työn nimi CEMIS-Oulun toimintakulttuurin yhtenäistäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno Toimeksiantaja Oulun yliopisto, CEMIS-Oulu
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 66 + erillisliite
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Oulun yliopiston CEMIS-Oululle. Vuosina 1991 Kajaaniin perustettu Mittalaite-laboratorio ja 1996 Sotkamoon perustettu Biotekniikan laboratorio yhdistettiin hallinnollisesti CEMIS-Oulu-nimiseksi mittaustekniikan yksiköksi vuonna 2011. Kesällä 2014 Sotkamossa sijainneet toiminnot siirrettiin CEMIS-Oulun Kajaanin tiloihin. Samalla uudistettiin tutkimuksen organisointia.</p> <p>Yksikön rakenteellisesta ja toiminnallisesta yhdistymisestä kesällä ja syksyllä 2014 vastasivat niihin nimetyt omat vastuhenkilönsä. Tällä opinnäytetyöllä tuettiin yksikön toiminnallista yhdistymistä kehittämällä ja yhtenäistämällä yhteen muuttaneiden tutkimusryhmien toimintakulttuuria. Työssä laadittiin CEMIS-Oululle laatukäsikirja, jonka tausta-aineistona käytettiin Sotkamossa sijainneessa tutkimusryhmässä käytössä ollutta laatukäsikirjaa. Kehittämistyön aineisto saatiin haastattelemalla CEMIS-Oulun henkilöstöä käsikirjatyön eri vaiheissa. Laatukäsikirjan työstö tapahtui CEMIS-Oulun johdon nimeämän kehittämisryhmän avulla, johon kuuluivat CEMIS-Oulun johtaja, uudistetun organisaation tutkimuspäälliköt, laboratoriopäällikkö ja -insinööri. Kehittämistyön toteutuksen ajan pidin havaintopäiväkirjaa, johon kirjasin tietoisena tarkkailun tuloksena tekemiäni huomioita organisaatiokulttuurista ja muutosprosessien onnistumisesta. Benchmarkkauskohteena oli CEMIS-Oulun sisaryksikkö aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA Kajaanista.</p> <p>Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksenä oli, minkä tehtävän laatukäsikirja täyttää organisaation toimintakulttuurissa. Tätä varten työn teoriaosassa tutkittiin organisaatiokulttuurin käsitettä: mitä sillä tarkoitetaan, mikä merkitys sillä on, voidaanko sitä muuttaa ja miten sen käy organisaatioiden yhdistymisessä. Koska kyse oli organisaatiomuutoksesta, työssä tarkasteltiin isona kuvana myös muutoksen onnistumista ja siihen vaikuttavia perustekijöitä.</p> <p>Tutkimusote oli toimintatutkimuksellinen. Yhtenäinen toimintakulttuuri muodostuu ajan saatossa työyhteisön toimiessa yhdessä ja muodostaessa yhteistä historiaa. Tässä kulttuurin muutosprosessia vietiin projektiluontoisesti yhden syklin verran eteenpäin. Työn tuloksena oli alku CEMIS-Oulun yhtenäiselle toimintakulttuurille ja konkreettisenä tuotoksena laatukäsikirja CEMIS-Oululle. Muutosprosessin seuraava sykli on laatukäsikirjaan kirjattujen toimintatapojen juurruttaminen CEMIS-Oulun todellisiksi toimintatavoiksi ja tutkimusryhmien toiminnan käynnistäminen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Muutoksen johtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaatioiden yhdistyminen
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Theseus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Masters' Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Pirjo Kyyrönen	
Title Harmonizing of the organization culture of CEMIS-Oulu	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivi Auno
	Commissioned by University of Oulu, CEMIS-Oulu
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 66 + a separate appendix
<p>This thesis was done for CEMIS-Oulu, which is a part of the University of Oulu. CEMIS-Oulu was founded in 2011 via administrative merger of the Measurement and Sensor Laboratory in Kajaani and the Laboratory of Biotechnology in Sotkamo. At the summer 2014 the research group of Sotkamo was moved to Kajaani. At the same time CEMIS-Oulu was reorganized on the 1st of September 2014.</p> <p>The structural and operational merger of the laboratory was managed by the named persons in charge. This thesis supported the operational merger of the merged research groups by developing and harmonizing the organization culture. During this work a quality manual was written for CEMIS-Oulu. The quality manual used in the research group of Sotkamo was used as a base for the new quality manual. Material for the development work was got by interviewing personnel of CEMIS-Oulu during the writing process of the manual. The quality manual was written as a co-operation with the named development group. During the work I kept an observation diary about the organization culture and the changing processes. Bench marking was done with AIKOPA, which is the adult education service unit of the KUAS and the University of Oulu in Kajaani.</p> <p>The research question of this work was: what is the role of the quality manual when thinking about the organization culture. To understand the question, the concept of organization culture was studied in the theoretical basis of the work: what does organization culture mean, why it is important, can it be changed and how, and how it is behaving in a merger. Because CEMIS-Oulu was processing organizational changes, the change management and the elements that help us to succeed in changes were studied as a big picture.</p> <p>The study was made as an action research. Organization culture is harmonizing and can being harmonized over the time via collaboration and common history of the work community. So, culture change is a continuous and long-time process. This work, one cycle in the culture development process, was done as a project. The result was not a harmonized organization culture but a start and a step into that. The concrete result of this thesis was the quality manual for CEMIS-Oulu. The next cycle of the culture changing process is moving the results of the quality manual to real work and activating the research groups.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Organization culture, management of change, merger
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

This thesis was done for CEMIS-Oulu which is a part of the University of Oulu. CEMIS-Oulu is a unit making applying research of measurement technology. Research is done in projects financed by the University of Oulu, the city of Kajaani, the municipality of Sotkamo, the Joint Authority of Kainuu region, Tekes, ELY Center, the EU and companies. CEMIS-Oulu was founded in 2011 via administrative merger of the Measurement and Sensor Laboratory in Kajaani (MILA) and the Laboratory of Biotechnology in Sotkamo (BIO). Despite the merger, the laboratories were operating mainly separately until the summer 2014 when the research group of Sotkamo was moved to Kajaani to work together with the other groups. At the same time, CEMIS-Oulu was reorganized on the 1st of September 2014, so that the three technology based research groups were reorganized into two groups based on application areas. The budget of CEMIS-Oulu was 3,5 million euros in 2014 and the staff volume was 50 persons.

After the organizational changes at the summer 2014 there were the named persons who responded and managed the structural and operational merger of the laboratory. This thesis supported operational merger by developing and harmonizing the organization culture. MILA and BIO have had many same main principles in their work, but there has also been many differences in their everyday work. In this thesis the goal was to harmonize working practices by discussing and writing them to a quality manual of CEMIS-Oulu.

The quality manual of the research group of CEMIS-Oulu Sotkamo was used as a base for developing the new manual. The manual had been written during BIO in 2009 and updated in 2011 when CEMIS-Oulu started. Because of the changed situation persons who had situated in CEMIS-Oulu Kajaani were interviewed by using the mentioned quality manual as a reference material. After that the material for the development work was get during the writing process of the manual by discussing and interviewing personnel of the both merged partners of CEMIS-Oulu. The new quality manual was written as a cooperation with the named development group. There were five members in the group: the director of CEMIS-Oulu, the group managers of the new research groups (two persons), the laboratory manager and the laboratory engineer. The members of the group were responsible to do the actual merger of the personnel and actions in the laboratory. The

quality manual was done between the 1st of June and 25th of November 2014. Within the writing process of the manual personnel was asked to assess and to give feedback about it. During the manual development work I kept also an observation diary about the characteristics of the organization culture and about the organization changing processes in CEMIS-Oulu.

Bench marking was done with AIKOPA to see things and tools that could or should be taken into account when two organization cultures will merge. AIKOPA is the adult education service unit of the KUAS and the University of Oulu in Kajaani. It has started as a consortium in 2009 and the partners have moved to the same office in 2010. The results of the bench marking will be exploited by the managers of the CEMIS-Oulu.

The research question of this work was: what is the role of the quality manual when thinking about organization culture. To understand the question, the concept of organization culture was studied in the theoretical basis of the work: what does organization culture mean, why it is important, can it be changed and how, and how it is behaving in a merger. Because CEMIS-Oulu was processing an organizational change, the change management and the elements that help us to succeed in changes, were studied in a larger perspective.

Organization culture is a complicated concept. It is difficult to define unambiguously. In this work organization culture was understood according to an American professor Edgar H. Schein, who divides organization culture into three different levels. In the first level there are artifacts. They are visible elements and symbols of organization: such as logos, architecture, structure, processes and corporate clothing. In the other extremity, in the deepest level of organization culture, there are basic behavioral rules, models and assumptions according to which personnel behave subconsciously. Between easily seen artifacts and the deepest behavior models there are chosen conscious values as a result of rational thinking. They are the wanted values of organization and are used to manage it. Problems can arise when the deepest real values and the wanted values are not in line. A typical example is openness that is a very often a wanted behavior model in organizations but almost as often doesn't realize in every-day work.

In many studies the deepest part of culture is considered to be the actual culture of organization. At this level, organization culture is very difficult to study as values and assump-

tions are abstract and hard to recognize from within. In this work the development was done on the first and second levels of organization culture. The quality manual describes rational behavior models of CEMIS-Oulu. It is important to recognize and remember that they should be based on the deepest values of organization.

Organization culture is the result of the members that have been working together as a group. Behind culture there has to be a common history. Organization managers with their own behavior - how, what and to whom they speak to, what kind of things or people they respect, how they use their power etc. - are key persons to show the behavior models to the members of work community. Organization culture is said to reflect the managers of the organization.

A very typical situation when organization culture is needed to change is the merger of organizations. When two organizations are being merged, the process is very often managed only from structural and juridical point of view. However, the integrating of the cultures of the organizations is at least quite important, and succeeded culture integration is one of the most effective elements in the efficiency of the new or renewed organization. In mergers it is also known that one or the other takes the dominating role in the new organization if special attention is not paid into it.

In organization changes the two surface levels of organization culture can be used to promote the changes via new goals, strategies, values etc. The deepest level of culture can promote or retard changes. If basic assumptions and real values agree with disclosed values then the deepest level gives cultural motivation to changes. Disagreement of them retards the accepting of changes. Organization whose members work well and together in their normal working day, faces and goes better also through changes.

Organization changes provoke both rational and emotional reactions. Resistance to change should be taken under consideration as without the attention of it the changing process can be unsuccessful. Resistance to change is thought to be a negative thing. However, it is quite a natural and normal reaction that is needed to understand the basics of the change. It comes out in many ways, e.g. via criticism. In the new literature it has started to be seen as a positive thing but has to be taken into account to get better results. It requires that the members of organization are taken along to changing process. Participation to changing process is the best way to minimize resistance against it. The reasons

to change are necessary to be understood. Participation offers possibilities to hear why the changes are needed and what happens if nothing will be changed. Employees are often willing to discuss about the target of the change: what kind of change is really needed in the organization. Criticism is not an attack against managers - quite on the contrary; it tells that employees hope the best for their work community. Participation and communication are the essential parts of succeeding in changing process. They take more time and work but pay back as a better end result. Employees pay attention also to fairness and justice in changes: what kind of decisions are made and how they are justified. In mergers personnel assesses especially just fairness and justice as it tells very much about the values of the organization managers.

Over 70 percents of organization changes fail because of too rational oriented changing process. In organization changes, including mergers, management is generally dominating while leadership is not paid so much attention. However, it is said that behind succeeded change there is from 70 to 90 percent of leadership and only from 10 to 30 percent of management. Changes in organization culture and resistance towards the connection of changes are just the things that need leading of people.

In this work the goal was to harmonize organization culture when the two work communities located in the separate places were reorganized and started to work in one place as a community. The study was made as an action research. The research material was qualitative which I processed in my head via interpretation. As I was a part of the research organization I had to pay special attention to my objectivity during the process. About 46 percent of the employees of CEMIS-Oulu including managers were participating to the work during its different phases (research material, development, assessing).

Changing of organization culture can't be a project but a process. Inside this process there can be projects. This work, one cycle in culture changing process, was done as a project. The result was not a harmonized organization culture, but a start and a step to that. The concrete result of the thesis was the quality manual for CEMIS-Oulu. The quality manual was accepted by the development group on 25th November 2014.

Organization culture is harmonizing and can being harmonized only over time via collaboration and common history of the work community. So, culture change is a continuous and long-time process. The next cycle of the culture changing process is to imple-

ment the results of the quality manual to the real work. There were some things in the quality manual that were not yet experienced to come true in real work. So, the managers need to discuss about them in their groups. All of the members of the development group were the managers of the different personnel groups in CEMIS-Oulu.

In the merger, moving of the research group from Sotkamo to Kajaani was hoped and well accepted as the arguments were understandable. Also reorganization was hoped beforehand as it was seen that new groups with new person combinations could fresh thoughts and brain storming. When renewal of the organization was done it was experienced to symbolize the dominating role of the one merged partner. Employees were waiting that the new research groups start to meet together to see their visions, strategies etc. So, discussion and culture changes are needed also from that point of view. My suggestion is that the new research groups will start to come together to discuss more about the culture and to form their own group history, too.

There are big changes going and also coming in the environment of the universities. The main question is how to finance them and how to finance research in the future. Changes coming from external environment mean necessary changes inside the universities and in their culture. Business thinking is coming into the universities - both into management and into the objectives of research - which also means culture changes. This can bring disagreements with the autonomy of the universities and with the freedom of academic research, too.

In this thesis the quality manual was written as a project with the named resources, clear goal and timetable. I assess the project was done very well. Participation of the whole personnel with more and deeper discussions about the organization culture would have been needed but it was not possible because of my status in the organization, and because the personnel had so much extra work coming from moving in addition to their normal research work. And, discussion about the deepest level of organization culture requires education and experiences that I didn't have. I felt that organization culture was very interesting to research and it was a lookout point for me to see how an organization works within this kind of merger.

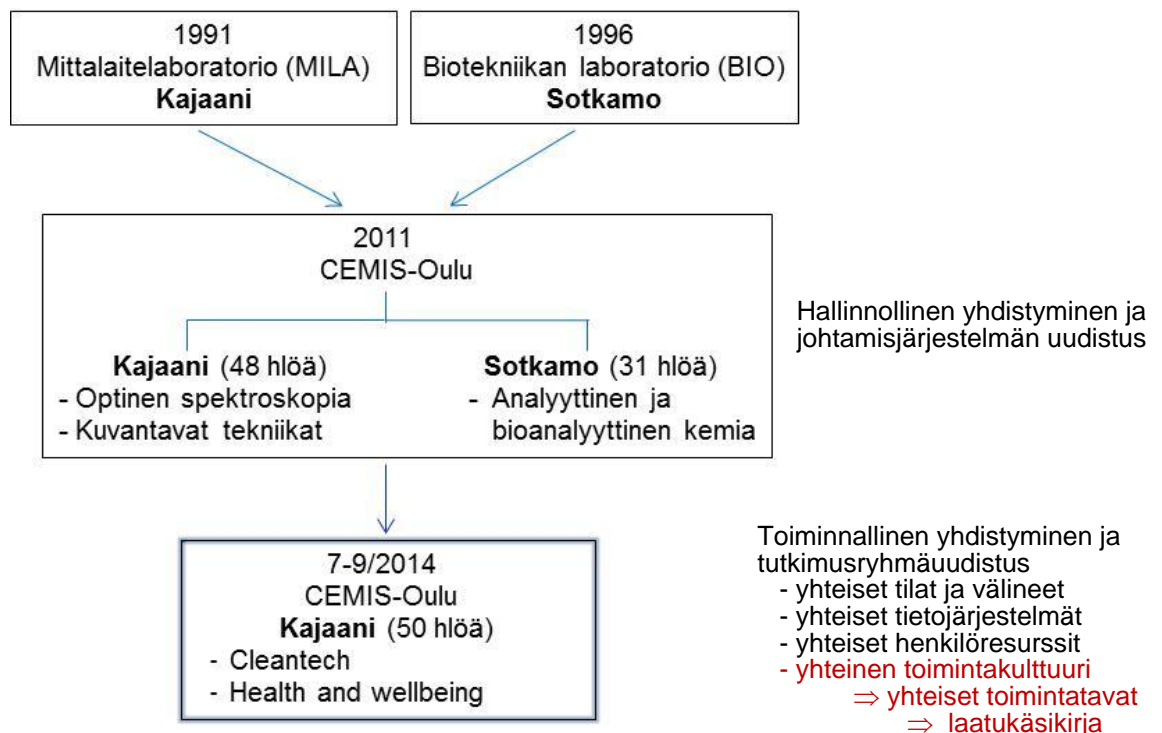
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Aiheen valinta ja rajaukset	2
1.2 Tutkimusasetelma	3
2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	6
2.1 Projektiluontoinen ja jatkuva muutosprosessi	6
2.2 Onnistuneen muutoksen peruselementit	9
2.2.1 Muutosvastarinnan kohtaaminen	10
2.2.2 Henkilöstön osallistuminen	13
2.2.3 Viestintä	15
2.2.4 Oikeudenmukaisuus	17
3 MUUTOS-CASE: ORGANISAATIOKULTTUURI	19
3.1 Organisaatiokulttuurin määrittely ja merkitys organisaatiossa	19
3.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen	24
3.3 Organisaatiokulttuurin muutos organisaatioiden yhdistymisessä	25
3.4 Tutkimustuloksia organisaatiofuusioiden onnistumisesta	30
4 CEMIS-OULUN TOIMINTAKULTTUURIN YHTENÄISTÄMINEN	34
4.1 Toimeksiantajan kuvaus	34
4.2 Tavoite	35
4.3 Toimintatutkimus	35
4.4 Kehittämistyön kulku	38
4.5 Aineiston keruu ja kehittämismenetelmät	39
4.6 Tulokset	42
4.6.1 Laatukäsikirja	42
4.6.2 Kehittämisprosessin arviointi	44
4.6.3 Johtopäätökset organisaatiokulttuurista	48
5 POHDINTA	57
LÄHTEET	62
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö tehtiin Oulun yliopiston CEMIS-Oululle, joka on mittaustekniikan soveltavan tutkimuksen yksikkö Kajaanin yliopistokeskuksessa. CEMIS-Oulun juuret juontavat vuonna 1991 Kajaaniin perustettuun Mittalaitelaboratorioon ja vuonna 1996 Sotkamoon perustettuun Biotekniikan laboratorioon (kuvio 1). Itsenäisinä yksikköinä toimineet laboratoriot yhdistettiin vuonna 2011 hallinnollisesti CEMIS-Oulu -nimiseksi mittaustekniikan yksiköksi, jolloin tutkimus organisoitiin kolmen teknologialähtöisen tutkimusryhmän alle. Heinä-elokuussa 2014 CEMIS-Oulun Sotkamon toiminnot siirrettiin CEMIS-Oulun Kajaanin tiloihin. Samalla, 1.9.2014, uudistettiin myös CEMIS-Oulun organisaatorakenne siten, että teknologialähtöisestä tutkimuksesta siirryttiin sovelluslähtöiseen tutkimukseen. Mittaustekniikan tutkimus keskittyy jatkossa sovellusalueisiin *cleantech* ja *terveys ja hyvinvointi*.



Kuvio 1. CEMIS-Oulun historia

Laboratorioiden rakenteellisesta yhdistämisestä (tilat, välineet, tietojärjestelmät, henkilöresurssit) ja toimintojen yhteen sulauttamisesta kesällä ja syksyllä 2014 vastasivat niille nimetyt omat vastuuhenkilönsä. Tällä opinnäytetyöllä tuettiin ja edistettiin CEMIS-Oulun toiminnallista yhdistymistä tavoitteena yhteisen toimintakulttuurin luominen tutkimusyksikölle. Huomiota kiinnitettiin sellaisiin joko Kajaanin tutkimusryhmissä tai Sotkamon tutkimusryhmässä käytössä olleisiin käytänteisiin, joille koko CEMIS-Oulun yhteistä vahvuutta voidaan jatkossa rakentaa. Koska laadulla tarkoitetaan Oulun yliopistossa tarkoituksenmukaista ja hyvin tehtyä arkista työtä, jota jokainen yliopistolainen tekee itsensä, tieteenalansa ja työyhteisönsä hyväksi, oli CEMIS-Oulun sovitut toimintatavat luonnollista ilmaista laatukäsikirjan muodossa.

Todellinen yhteinen toimintakulttuuri voi muodostua vasta ajan saatossa. Tässä kehittämistehtävässä yhteisen kulttuurin muodostumiselle luotiin pohjaa, ja toimintakulttuuri saatettiin tiedostettavaksi yhteiseksi asiaksi, jota voidaan kehittää ja, jossa voidaan kehittyä jatkuvan muutoksen kautta.

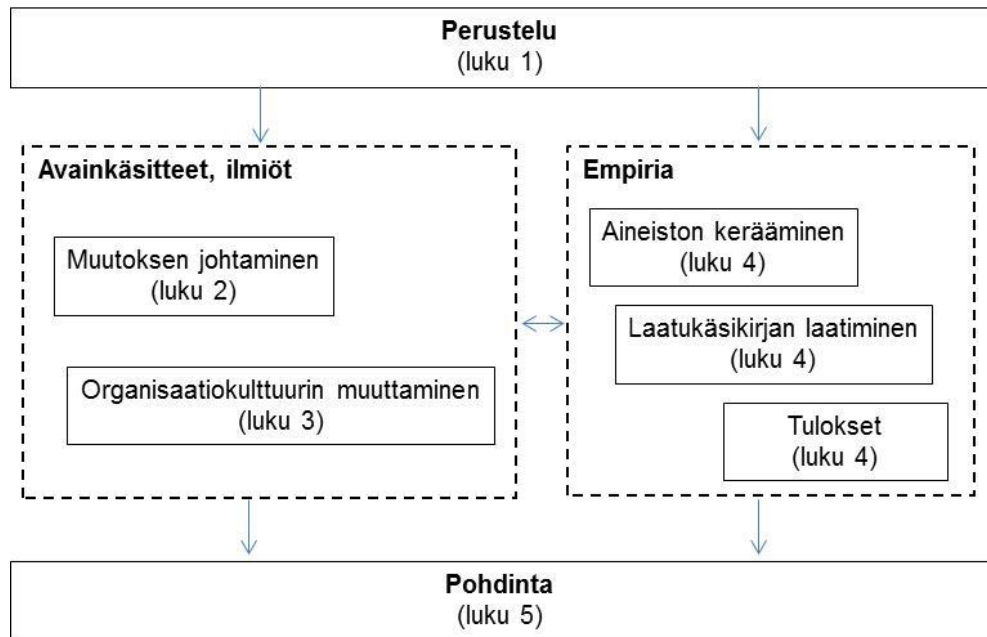
1.2 Tutkimusasetelma

Työn asiaongelmana oli laatukäsikirjan laatiminen CEMIS-Oululle. Tutkimusongelman muodosti kysymys, minkä tehtävän laatukäsikirja täyttää organisaation toimintakulttuurissa. Tämän selvittämiseksi asetettiin taulukossa 1 esitetyt tutkimuskysymykset, joilla haettiin ymmärrystä organisaatiokulttuurin käsitteeseen¹.

Taulukko 1. CEMIS-Oulun toimintakulttuurin kehittämistehtävän tutkimuskysymykset

Mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa?	Miksi organisaatiokulttuuri on tärkeä?	Miten organisaatiokulttuuria muutetaan?
⇒ kuka/ketkä luovat organisaatiokulttuurin	⇒ mikä merkitys organisaatiokulttuurilla on	⇒ miten organisaatiokulttuuri muodostuu, voiko sitä muuttaa ja miten
⇒ mitä vaiheita organisaatioiden yhdistämiseen kuuluu	⇒ miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhdistetyn organisaation toimintakykyyn	⇒ miten organisaatiokulttuurin käy organisaatioiden yhdistymisessä

¹ Tässä organisaatiokulttuuri ja organisaation toimintakulttuuri ovat samanarvoisia käsitteitä.



Kuvio 2. Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta kuviossa 2 esitetyllä tutkimusasetelmalla. Toimintakulttuurin muutokseen liittyy oleellisesti muutoksen johtaminen, joten kokonaisuutta muodostettaessa muutoksen johtaminen oli tässä yläkäsite. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on yksi muutosjohtamisen tapaus ja laatukäsikirja yksi organisaatiokulttuurin ilmenemismuoto, kuten myöhemmin luvusta 3 käy ilmi. Laadunhallinnan periaatteita ja laatukäsikirjan yleisiä rakennusmalleja ei tarkasteltu tässä, koska niitä on käyty läpi MILAn toimintajärjestelmää ja Biotekniikan laboratorion laatukäsikirjaa ylös ajettaessa ja toisaalta myös Oulun yliopiston toiminnan kehittämisen mallia rakennettaessa.

Opinnäytetyön tuotoksena oli CEMIS-Oulun laatukäsikirja ja tuloksena alku tutkimusyksikön yhteiseen ja yhtenäiseen toimintakulttuuriin. Kehittämismetodinä oli toimintatutkimus, jossa kehittämisinterventioina toimivat kehittämispalaverit. Lähtötilanteen uuteen laatukäsikirjaan muodosti CEMIS-Oulun analytiikan tutkimusryhmässä Sotkamossa käytössä ollut laatukäsikirja vuodelta 2009. Laatukäsikirjan sisällön keruussa ja tarkastelussa keskeisiä olivat teemoitetut ryhmähaastattelut/-keskustelut ja intranettiin perustettu laatukäsikirja -työtila. Muutosprosessin tarkastelu perustui havaintopäiväkirjaan, johon kir-

jasin tietoisesti tekemiäni huomioita organisaatiokulttuurin piirteistä ja suhtautumisesta muutosprosesseihin. Benchmarkkauskohteena toimi CEMIS-Oulun sisaryksikkö, aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA, jossa on ollut kahden toimijan voimien yhdistäminen ja saman katon alle muutto vuosina 2009 - 2010.

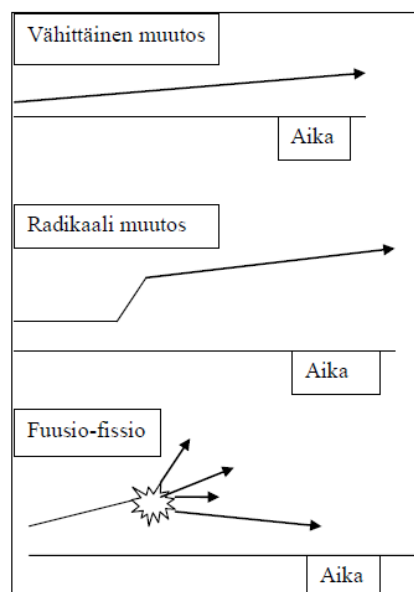
Aineisto oli laadullista aineistoa, jonka käsittely oli tulkinnallista keskeisten kysymysten tunnistamista. Laatukäsikirjan konkreettinen työstö tapahtui johdon nimeämän kehittämisryhmän kanssa. Kehittämisryhmän muodosti CEMIS-Oulun johtaja, uudistetun organisaation tutkimuspäälliköt sekä laboratoriopäällikkö ja -insinööri. Kehittämisryhmän jäsenet olivat uudistetun CEMIS-Oulun esimiehiä, jotka vastasivat yksikön eri henkilöstöryhmien toiminnasta ja CEMIS-Oulun yhdistämisestä eri tasoilla. Kehittämisryhmä toimi projektiryhmän tapaan, eli osallistujien kesken tehtiin selkeä työnjako ja työn edistymistä seurattiin määräväleihin. Johtopäätökset CEMIS-Oulun organisaatiokulttuurin lähtötilanteesta perustuivat aineiston keruun ja kehittämisryhmätyön aikana tietoisesti tekemiini havaintoihin. Työ tehtiin aikavälillä 1.6. - 25.11.2014.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Organisaatiomuutoksia voidaan kuvata monista erilaisista näkökulmista: motiivi (kustannussäästöt, kilpailukyky jne.), luonne (organisaatioiden yhdistäminen, uudelleen organisointi jne.), ohjautuvuus (ulkoa ohjattu/sisältä käynnistynyt), pinnallinen/syvällinen, suunniteltu/spontaani, ylhäältä/alhaalta käynnistynyt, mikro-/makrotason muutos jne. (Taskinen 2005, 49-50). Koska muutoksella on tarkoitus ja tavoite, sillä on myös erilaisia aikarajoja. Muutos voi olla nopeasti toteutettava projekti, jolla on selkeä tavoiteaika. Yhtä lailla se voi olla jatkuva prosessi, jonka päätepistettä ei varmaksi tiedetä (kuvio 3). Sellaisia ovat tyypillisesti organisaatioiden yhdistymisissä eteen tulevat organisaatiokulttuurin muutokset (Juholin 2009, 129), josta tässä kehittämistehtävässä oli kyse.

2.1 Projektiluontoinen ja jatkuva muutosprosessi

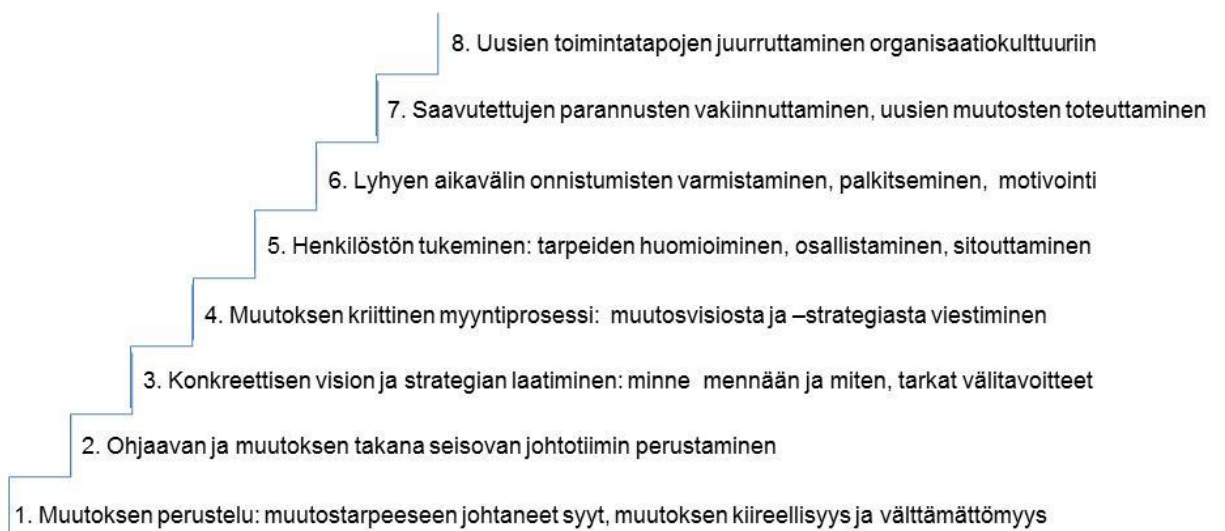
Projekteina toteutettavat muutokset ovat yleensä ylimmän johdon käynnistämiä hallittuja ja suunniteltuja, ylhäältä alas johdettuja makrotason muutoksia, joissa organisaatio siirretään tilasta yksi tilaan kaksi. Tällaisten muutoshankkeiden kuvaamiseen on esitetty erilai-



Kuvio 3. Muutostilanteiden tyyppejä (Mattila 2007, 16)

sia vaihemalleja, jotka pohjautuvat alun perin Lewinin (1951, 228-229) esittämään muutoksen kolmivaiheiseen kuvaukseen: I sulatusvaihe, johon kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen (*unfreezing*), II varsinainen muutoksen toteuttaminen, johon sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen (*moving*) ja III muutoksen jäädyttäminen, jossa uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat vakiinnutetaan organisaation arkeen (*refreezing*). Lewinin kuvauksesta on kehitetty moniportaisempia malleja, joista yksi muutostohtamisen kirjallisuudessa eniten referoitu on kuviossa 4 esitetty Kotterin (1996, 18) kahdeksanvaiheinen muutosmalli. Valpola (2004, 29) jakaa hallitun muutoksen viiteen vaiheeseen: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Mattila (2007, 131) taas jakaa sen neljään avainvaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen.

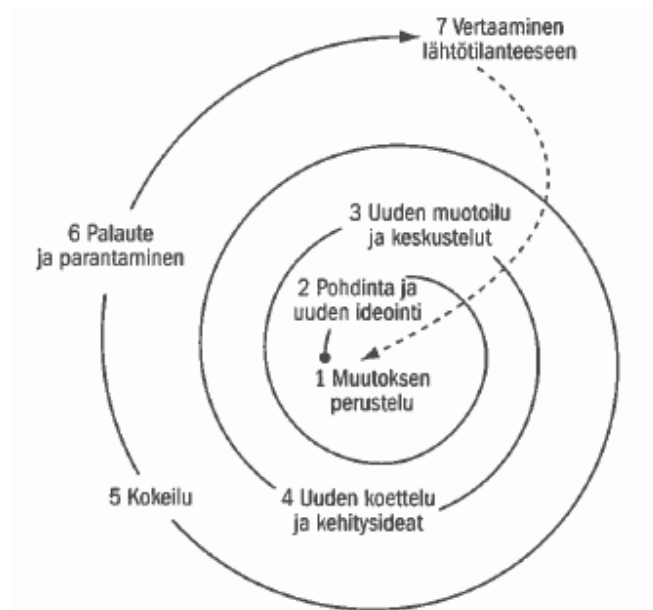
Muutos ei etene itsestään. Muutoksen omistajan tulee viedä sitä aktiivisesti eteenpäin niin, että muutokseen osalliset tietävät, mitä asiassa tapahtuu seuraavaksi ja, milloin asiaan palataan seuraavan kerran. Hyvin hoidetut ensimmäiset vaiheet maksavat itsensä takaisin prosessin myöhemmissä vaiheissa. On huomioitava, että heti, kun paine muutokselle poistuu (muutosprojekti todetaan päättyneeksi tms.), palataan helposti entisiin tapoihin, eivätkä uudet tavat ehdi juurtua yhteisön uusiksi toimintatavoiksi. Muutoksen juurruttaminen organisaation kulttuuriin voi viedä useita vuosia. (Kotter 1996.)



Kuvio 4. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli (Kotter 1996, 18)

Malliajattelun idea on siinä, että vaiheisiin jaettuna muutoksen kulku saa mielissämme hahmon ja ryhdin, jossa on selviä alkua ja loppuja. Näin malli luo muutosprojektiin turvallisuuden ja ennustettavuuden tuntua. Esitettyjä vaihemalleja myös kritisoidaan (Juholin 2009, 126; Talja 2006, 90; Turpeinen 2011, 53). Todellisuudessa muutoshankeet etenevät harvoin vaihemallien kuvaamalla tavalla lineaarisesti vaiheittain tai ovat kokonaan suoraviivaisia projekteja, ”kertaluontoisia harjoituksia, jotka ajetaan läpi”, kuten Juholin (2009, 126) sen ilmaisee. Jokin vaihe saattaa epäonnistua tai jäädä toteutumatta odotetulla tavalla. Taljan (2006, 91) mukaan muutosprojektien suosion takana on mm. se, että ne antavat vaikutelman nopeasti toteutettavista, konkreettisista ja mitattavissa olevista toimenpiteistä. Mallien luojat kuitenkin puolustautuvat sillä, että hyvin toteutetuissa erilaisissa muutosprosesseissa em. vaiheet seuraavat toisiaan ainakin jossain muodossa, vaikka niiden sisällöt ja ajallinen sijoittuminen eivät ole tarkkarajaisesti määrättyjä.

Hallitun ja suunnitellun projektiluontoisen muutoksen ohella on haluttu nostaa esiin jatkuvan muutoksen ajattelu. Siinä muutos mielletään asioiden normaalitilaksi, jossa asiat muuttuvat mikrotasolla kaiken aikaa, ja muutos voi käynnistyä organisaation eri tasoilta ja edetä hierarkiassa myös alhaalta ylöspäin (Burnes 2004, 28). Jatkuvat muutokset ovat dynaamisia ja syklisiä prosesseja, jotka etenevät erinäisten sivupolkujen kautta kuvion 5 tapaan tasapainoa etsien ilman stabiilia lopputilaa (Juholin 2009, 129; Talja 2006, 93).



Kuvio 5. Jatkuvan muutoksen käsittely (Juholin 2009, 129)

Juuti & Virtanen (2009, 27-28) pitävät järkevänä, että mikäli monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja riskejä ei voida muutoksissa ennakoida, riittää että muutoksen idea pidetään selvänä mielessä, jotta suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle voidaan muuttaa esiin tulevien riskien ja päätöksentekotilanteiden valossa. Muutostyössä tulee hyväksyä tietynlainen kaoottisuus, sillä muutos ei aina etene lineaarisen suunnitelmallisesti ja rationaalisesti. Prosessimallia luonnehtivat tällöin Lewinin, Kotterin, Valpolan ja Mattilan malliin verrattuna suunnittelemattomuus, sattumanvaraisuus ja jopa anarkistisuus (Juuti & Virtanen 2009, 27). Burnes (2004, 285) ja Juuti & Virtanen (2009, 167) luonnehtivat jatkuvaa muutosta oppimisprosessiksi, joka on loppumatonta sopeutumista ennakoimattomiin tilanteisiin ja tutkimusmatkaa ennen havaitsemattomien seikkojen löytämiseksi.

Muutosten ymmärtämiseen ja läpiviemiseen ei kuitenkaan yleensä riitä vain joko projektiluontoisen tai jatkuvan muutoksen lähestymistapa. Onnistuneempaan lopputulokseen päästään, kun muutosta lähestytään näiden yhteensovittamisen kautta. (Talja 2006, 203, 208.) Tätä voidaan tulkita niin, että kuviossa 5 esitetyssä jatkuvan muutoksen mallissa esimerkiksi kutakin sykliä tarkastellaan ja viedään eteenpäin projektina, jolloin muutokseen (muutosketjuun) saadaan kaikesta ennakoimattomuudesta huolimatta määrättyä ryhtiä (tavoite, aikajänne, väliarviointi). Kuhunkin sykliin sisältyy Lewinin (1951) esittämä ajatus- ja toimintamallien sulattaminen (kuviossa 5 vaiheet 1 - 3), muutos (vaiheet 4 - 5) ja jäädyttäminen (vaiheet 5 - 7). Kustakin syklistä jää todennäköisesti elämään jotakin uutta organisaation arkeen. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan tällaiseen muutosprosessiin (ks. luku 2.2.2), ollaan jo hyvin lähellä nykymuotoisen toimintatutkimuksen piirteitä, joita esitellään tarkemmin luvussa 4.3. Kurt Lewiniä pidetäänkin toimintatutkimuksen pioneerina (Heikkinen ym. 2006, 23-26; Juuti & Virtanen 2009, 49).

2.2 Onnistuneen muutoksen peruselementit

Muutosyrityksistä 70 prosenttia epäonnistuu (Aro 2007, 103). Epäonnistumisen takana voi olla monia ulkoisesta ympäristöstä johtuvia syitä, mutta usein organisaatioissa omakсутaan liian rationaalinen ja tekninen lähestymistapa muutoksiin olettaen niiden tapahtuvan koulutusohjelmien ja rakenteellisten muutosten kautta. Organisaatiomuutokset ovat kuitenkin monitahoisia ja -tasoisia prosesseja, joilla voi olla syviä sosiaalisia ja psykologisia vaikutuksia. Sen vuoksi asiantuntijat painottavat henkilöjohtamisen (*leadership*)

merkitystä, mikäli muutoksella ei tavoitella vain lyhyen aikavälin tuloksia, joihin voidaan päästä pelkällä asajohtamisellakin (*management*) (Aro 2007, 103-110; Bovey & Hede 2001, 545-546; Kotter 1996, 112). Onnistunut muutos sisältää 70 - 90 prosenttia ihmisten johtamista, asioiden johtamista vain 10 - 30 prosenttia (Kotter 1996, 23). Monissa organisaatioissa muutosjohtaminen on tältä osin lapsen kengissä (Aro 2007, 103-110).

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeä tunnistaa, miten henkilöstö prosessoi muutosta (kuvio 6). Lähtötilanteeseen kuuluu muutosvastarinta, jossa kyseenalaistetaan muutoksen tarpeellisuus. Muutosvastarinnan kääntäminen voitoksi vaatii muutoksen perustelua, jatkuvaa viestintää, tunteiden käsittelyä, muutoskyvystä huolehtimista ja oikeudenmukaisuutta johtamiskäytänteissä. Muutoksen perusteiden ja olemuksen ymmärtäminen on prosessin oleellisin vaihe, sillä sen jälkeen muutos joko hyväksytään tai ei. Muutoksen hyväksymisen jälkeen herää usko muutoksesta selviämiseen ja siihen, että se voi tuoda jotain hyvää tullessaan, jolloin henkilöstön halu kehittää ja oppia uutta pääsee käynnistymään. (Erämetsä 2003, 100-101; Stenvall ym. 2007, 58-60; Valtee 2002, 18.)

2.2.1 Muutosvastarinnan kohtaaminen

”Ihminen on järjestystä rakastava olento. On mukavaa istua kokouksissa samoilla paikoilla ja lukea lehteä tietyssä järjestyksessä. ... Yhteisöinä pidämme loputtomasti kiinni tutusta järjestyksestä, joka näkyy perinteinä, tabuina, lakeina ja sääntöinä, joiden puutteellisuus tiedetään, mutta joita on mahdoton uudistaa. ... Yksi arkisimpia käyttäytymis-



Kuvio 6. Muutoksen päävaiheet ja muutostunneprosessi (mukailtu Erämetsä 2003, 100)

mallejamme on vastustaminen. Jos tahdomme muutoksia, haluamme itse päättää, milloin niitä haluamme.” Muutos edellyttää siirtymistä mukavuusalueen ulkopuolelle ja on usein hyppy tuntemattomaan, jonka vuoksi muutosvastarinta on luonnollinen ja lähes alitajainen ensireaktio uudessa tai yllättävässä tilanteessa. Sen avulla ihminen pyrkii jäsentämään ja ymmärtämään muutosta. (Turunen 2009, 8-11.)

Organisaatiomuutoksessa on monta tekijää, joista muutosvastarinta kumpuaa. Henkilöstöllä on ensinnäkin usein lähinnä kohteen tai kokijan rooli muutoksen eteenpäin viejän ollessa muutoskohteen ulkopuolella oleva organisaation johto tai ulkopuolinen konsultti. Toiseksi organisaation johdolla on muutoksessa aikaetu puolellaan. Johto on itse prosessoinut muutostarpeen läpi ja näkee sen hyödyt, eikä muutoksesta ensi kertaa tiedottaessaan ymmärrä, miksi henkilöstö haraa muutosta vastaan. Kolmanneksi valmius muutokseen riippuu ihmisestä itsestään. Luottamus työnantajaan, johtoon, työtovereihin ja omaan tulevaisuuteen vaihtelee yksilöittäin ja yksittäisellä ihmiselläkin elämäntilanteen mukaan. Siinä missä toinen näkee mahdollisuuksia ja on innostunut, kokee toinen toivottomuutta ja on peloissaan. Mitä enemmän muutos koskee henkilöä itseään ja hänen tehtäviään, sitä voimakkaampi reaktio on odotettavissa. Suhtautumiseen vaikuttavat subjektiiviset arviot muutoksen mahdollisista hyödyistä ja haitoista: miten minun asemani, jaksamiseni, talouteni, tulevaisuuteni, työni ja etuuteni muuttuvat. Vastustuksessa ei tällöin ole kyse niinkään muutoksesta sinänsä, vaan siihen liittyvistä menetyksistä ja tappioista. (Juuti & Virtanen 2009, 110, 118-121; Manka 2007, 68; Mattila 2007, 21-23, 48-50; Stenvall ym. 2007, 59, 74; Valtee 2002, 20-23.)

Se, miten muutos lopulta koetaan, riippuu lisäksi muutoksen laajuudesta, suunnasta ja monesta muusta tekijästä. Tulkinta voi perustua järkeen, jos uhkana on esimerkiksi työpaikan menettäminen, tai tunteeseen, jos pelkona on uusien toimintatapojen oppiminen tai vieraasta kulttuurista tulevat työtoverit (Erämetsä 2003, 19). Suhtautuminen muutokseen ei siten ole pelkästään rationaalista vaan tunteilla, tiedostamattomilla tekijöillä ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on siinä merkittävä osuus. Tunnetaso voi olla jopa tärkeämpi, sillä kielteiset tunteet estävät voimakkaimmin muutoksen toteutumisen. (Juuti & Virtanen 2009, 14, 142-143; Pahkin ym. 2011, 12; Perkka-Jortikka 2002, 150.)

Henkilö, joka uskoo saavansa muutoksen myötä etuja, toimii muutoksessa mielellään omillaan, kun henkilö, joka kokee asemansa tai etuutensa uhatuksi, taipuu toimimaan

ryhmässä ja protestoimaan osana isompaa joukkoa (Mattila 2007, 92). Tunteet leviävät työyhteisössä herkästi ja ”*tarttuvat kuin taudit*” (Perkka-Jortikka 2002, 21). Vastarinta voi näkyä henkilöstön aktiivisena pyrkimyksenä säilyttää vallitseva tila tai haluna pitkitä ja vaikeuttaa muutosprosessia. Se voi ilmetä suorana, jopa julkisena vastustuksena, kuten yhteistyöstä kieltäytymisenä ja sabotointina. Epäsuora tai passiivinen vastustus ilmenee vaikenemisenä, välinpitämättömyytenä muutosprosessia kohtaan ja keskittymisenä omaan työhön. Muutosvastarinnan muotoja ovat myös toimetttömyys, poissaolot, työmotivaation puute, osallistumattomuus ja vapaaehtoisuuden väheneminen. On myös mahdollista, että henkilöstö tai yksittäiset työntekijät käyvät muodollisesti läpi muutoksen, mutta säilyttävät silti omat tapansa. (Bovey & Hede 2001; Turpeinen 2011, 32.)

Muutosvastarinta koetaan helposti vain haitallisena tekijänä, yleisesti suorastaan kielteisenä asiana, koska se hidastaa ja pahimmillaan estää muutoksen läpiviemistä ja juurruttamista käytäntöön. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää, jos niin halutaan, muutosjohtamisen myönteisenä voimavarana. Muutosvastarinta hioo ajattelua ja rikastaa muutosprosessia synnyttämällä kriittistä keskustelua muutoksen syistä, tavoitteista ja päämääristä: millä tavoin muutoksesta tavoitteineen ja toteuttamistapoineen tulee juuri sellainen, jota organisaatio todella tarvitsee. Keskustelun tuloksena muutoksen ratkaisuihin tulee harkittavia, helpommin hyväksyttäviä ja käytäntöön juurrutettavia. Sen vuoksi muutosten toteuttamisessa keskeistä ei tulisi olla vastarinnan murtaminen, vaan se, että muutosta puolustavat ja vastustavat näkökohdat tulevat esille ja punnituiksi. (Erämetsä 2003, 98-99; Perkka-Jortikka 2002, 17; Turpeinen 2011, 198; Turunen 2011, 13, 59.)

Se, onko muutuskritiikille sijaa organisaatiossa, on sekä kulttuuri- että persoonasidonnaista. Pelkäävässä yhteisössä muutuskritiikin sallivuutta rajoittaa pelko voimakasta johtajaa tai työyhteisön joitakin jäseniä kohtaan. Ajan myötä tämä juurtuu organisaation kulttuuriin, jolloin kommunikaatio työyhteisössä liikkuu vain pintatasolla. Avoimessa yhteisössä taas toimii William Hainesin sanonta: ”*Älä pelkää kysyä tyhmiä kysymyksiä. Niitä on helpompi käsitellä kuin tyhmiä virheitä.*” (Erämetsä 2003, 113-114.)

Kriittisyys muutosta kohtaan ei aina merkitse alhaista sitoutumista. Päinvastoin - kärkevä arvostelija voi olla hyvin sitoutunut organisaatioon ja tarkoittaa sen parasta. Muutuskritiikki kertoo organisaation jäsenten halusta ja rohkeasta ja aktiivisesta pyrkimyksestä vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Kriittiset arviot tai kielteiset kannanotot eivät myös-

kään ilmennä ensisijaisesti johdon epäonnistumista muutoksessa tai kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja. (Juholin 2009, 135; Turpeinen 2011, 12; Turunen 2011, 59.) Toisinpäin käännettynä: hiljaisuus ei itsestään selvästi takaa myönteistä suhtautumista, eikä toisia hymistelevä ja näiden mielipiteitä mukaileva käytös yksioikoisesti tarkoita sitä, että takana on yhteinen tahtotila. Yhtä hyvin takana voi olla vaikkapa pelko, haluttomuus pistää itsensä likoon (osallistumattomuuden ongelma) tai haluttomuus puuttua toisten asioihin (siinä toivossa, ettei tuo toinenkaan puutu minun asioihini). (Juuti & Virtanen 2009, 59.)

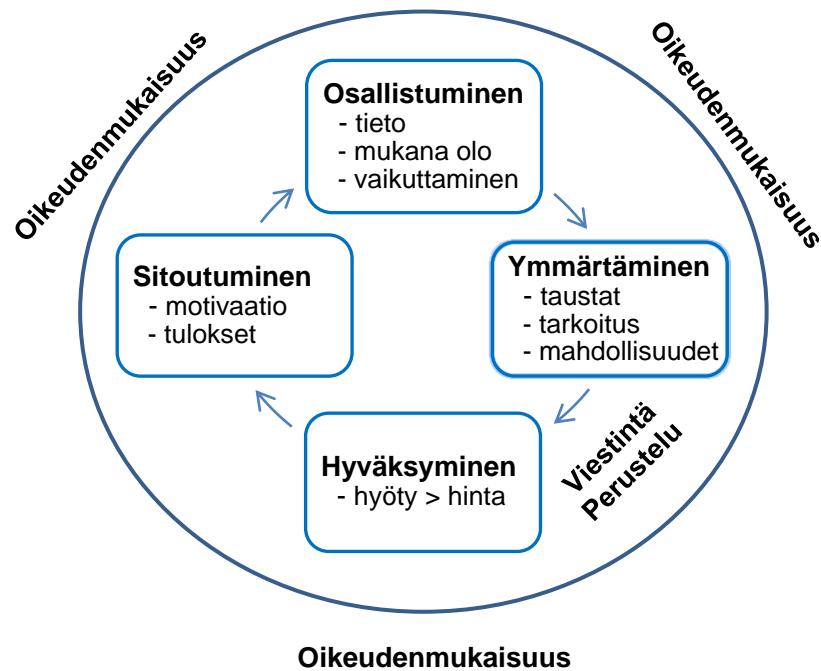
Tyypillisesti ajatellaan vain henkilöstön kokevan muutosvastarintaa. Se kyllä kumpuaa useimmin juuri ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, joilla on eniten menetettävää muutoksessa tai, jotka ovat lähes aina vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun (joko omasta tahdostaan tai siihen ei ole annettu mahdollisuutta). Johdolla itsellään voi olla menetettävää muutoksessa samoin kuin heidän alaisillaan, jolloin johdon oma haluttomuus muutokseen on yhtä lailla mahdollista. (Mattila 2007, 20-21; Ponteva 2012; Turunen 2011, 55.) Johdon lähiesimiestaso taas voi tuntea muutosvastarintaa siitä syystä, ettei koe voivansa sitoutua ylemmältä johdolta tuleviin tavoitteisiin (Juholin 2009, 131-132). Johdon muutosvastarinta voi kummuta myös johdon resistiivisyydestä henkilöstön tai yksittäisten työntekijöiden muutosaloitteille. Frohman (1997) on tutkinut organisaation keskijohdossa tai asiantuntijoina toimivien henkilöiden aloitteesta käynnistyneitä merkittäviä muutoksia yritysten teknologiastrategioissa. Frohmanin tutkimustulokset kuvastavat sitä, että virallisen roolin rajat ylittävään aloitteellisuuteen suhtaudutaan ainakin yrityksissä usein varauksellisesti aikaansaannoksista riippumatta.

Työntekijät vastustavat muutosta aktiivisesti, jos he epäilevät johdon sitoutumista siihen, joten esimiesten suhtautumisella ja puheen sävyillä on erityisen suuri merkitys muutostunteen levittäjänä. Johdon oma muutosvastarinta on sen vuoksi voitettava ensin, ettei se muodostu muutoksen esteeksi. (Manka & Larjovuori 2013, 12; Ponteva 2012, 49.)

2.2.2 Henkilöstön osallistuminen

Uusimman johtamiskäsityksen mukaan autoritääriinen ja hierarkkinen ylhäältä alas -muutosjohtaminen on tullut tiensä päähän. Sanellut muutokset synnyttävät vastarintaa työntekijöiden kokiessa, ettei heitä kuulla asiassa, joka koskettaa eniten heitä ja, jossa he ovat parhaita asiantuntijoita. Muutossuunnitelmat tulisi sen vuoksi esittää ajatuksina, joihin

henkilöstön osallistumista pyydetään aidosti ja niin, että osallistumisella on todellista merkitystä. Osallistamalla (kuvio 7) henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen päämäärä ja kuinka se saavutetaan, millaisia parannuksia muutoksen avulla voidaan saavuttaa, mitkä asiat pysyvät muutoksista huolimatta samoina, mistä asioista luovutaan ja, mitä käytännössä tulee tapahtumaan (mikä muuttuu, miten, kenen voimin, millaisin välitavoittein ja millaisella aikajänteellä). Näin saadaan paremmin ratkaisuja, joiden takana kaikki ovat, ja muutosvastarinta vähenee luontevasti, eikä sitä tarvitse erikseen nujertaa. Se, kuinka henkilöstöä kohdellaan muutoksessa ja kuinka muutos toteutetaan, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka henkilöstö hyväksyy muutoksen ja sitoutuu siihen. Osallistava muutos vaatii enemmän aikaa ja työtä, mutta maksaa itsensä takaisin onnistuneempaan lopputuloksena. Osallistumisella tiedetään olevan sitouttava vaikutus siinäkin tapauksessa, ettei itselle mieluisin vaihtoehto toteudu. (Aro 2007, 103, 106-108; Burnes 2004, 161, 178; Erämetsä 2003; Keränen 1994, 12-15; Kotter 1996; Laurila 2011, 48-49; Valtee 2002, 19.) Koska muutoksen hallinta on pohjimmiltaan ajattelutavan kehittämistä, Talja (2006, 93) esittää, että muutoksen sijasta olisi parempi puhua muuttumisesta.



Kuvio 7. Sitoutumisen ympyrä (mukailtu Lehtonen 2004, 111)

Mahdollisuus osallistua merkitsee kuulluksi ja kunnioitetuksi tulemista. Se on henkilölle luottamuksen osoitus ja oiva tapa osoittaa arvostusta. Tämä ei muuta sitä tosiasiaa, että viime kädessä muutoksesta vastaa kuitenkin aina organisaation johto. Tällainen toimintatapa sisältää jonkin asteista johdon kontrollista luopumista ja luottamusta siihen, että henkilöstön osaaminen kantaa kohti hyvää lopputulosta. Johdon on tarvittaessa oltava valmis muuttamaan myös omaa ajatteluaan muutoksessa. Muutoksen aikaansaaminen vaatii johtajalta siten sekä asioiden, henkilöstön että itsensä johtamista. (Kykyri 2008, 150; Laurila 2011, 50-51; Taskinen 2005, 61-62.)

Osallistumisella on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Muutoksen yhteisöllinen toteuttaminen yhdistää työyhteisöä yhdessä kokemisen ja tekemisen kautta. (Pachkin ym. 2011, 15; Perkkä-Jortikka 2002, 147-148.) Osallistuminen edistää uudistetun organisaation psykologista yhdistymistä yhteisötasolla ja rakentaa ja ylläpitää psykologista sopimusta yksilötasolla. Psykologinen sopimus on työntekijän subjektiivinen näkemys hänen ja työnantajan välisestä suhteesta ja sen luotettavuudesta. (Kykyri 2008, 150; Taskinen 2005, 62.) Osallistuminen tarjoaa aina myös oppimiskokemuksia. Erillinen jalkauttamisvaihe käy tarpeettomaksi, kun henkilöstö osallistuu kehittämiseen ja omaksuu uudet käytänteet kehittämisen ohessa. Osallistavaa toimintatapaa hyödynnetään toimintatutkimuksessa (luku 4.3) juuri näistä syistä johtuen.

Suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan käytä mahdollisuuttaan osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, vaikka siihen olisi annettu mahdollisuus. Puhutaan ns. osallistumattomuuden ongelmasta. Syynä voivat olla persoonallisuus tai organisaatiokulttuurin ominaisuudet, kuten hierarkkisuus, sosiaalisen vuorovaikutuksen ääneen lausumattomat säännöt ja normit, tai kokemus siitä, ettei osallistumisella ole todellista merkitystä. Oman mielipiteen kertomiseen vaaditaan tietoa, taitoa, rohkeutta, viitseliäisyyttä ja vastuunottoa sanomisistaan käytännön toimien tasolla. Tähän voi johtaa myös se, että muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, eikä henkilöstö enää välttämättä jaksaa tuoda mielipiteitään ilmi, jolloin syntyy hiljainen vastarinta johtoa kohtaan. (Kykyri 2008, 151-152.)

2.2.3 Viestintä

Tieto ja viestintä ovat suuria vallan ja aseman korostamisen välineitä. Viestintä on tärkeä osa henkilöstön huomioimista, vaikutusmahdollisuuksia ja hyvinvoinnista huolehtimista.

Viestinnällä on voimakas symbolinen arvo, joka ilmentää sitä, mitä johto tuntee organisaationsa jäseniä kohtaan. Viestinnän inhimillinen merkitys voi olla jopa yhtä tärkeä kuin viestin sisältö. (Erämetsä 2003, 38, 65; Länsisalmi 1995, 40; Taskinen 2005, 65.)

Muutostilanteissa viestintään kohdistuu erityisiä haasteita. On tavallista, että organisaation johto ja henkilöstö elävät eri maailmoissa ja puhuvat keskenään eri kieltä. Johto kokee organisaation asiat paljon myönteisempinä kuin henkilöstö - saavathan he itse vaikuttaa asioihin ja päättää niistä. Lisäksi eri henkilöstöryhmien keskuudessa syntyy usein vastapuolia johdon muutospuheille sekoittaen tehokkaasti johdon sanomaa. (Juuti & Virtanen 2009, 141-142.) Muutostarpeesta keskusteltaessa ja uutta toimintakuvaa luotaessa pitäisi kaikkien muutososapuolten (muutoksen alkuunpanijoiden, muutosjohtajien sekä niiden, joita muutos koskee) voida kommunikoida avoimesti ja ennakkoluulottomasti.

Henkilöstölle on tärkeää tiedottaa muutosten vaikutuksista niin aikaisin kuin mahdollista. Tiedottaminen vähentää muutokseen liittyviä huhuja, epävarmuutta ja pelkoja. Mikäli kaikkia luottamuksellisia asioita ei voida kertoa, voidaan kertoa omista tuntemuksista ja kokemuksista. Se on parempi kuin ei kertoisi mitään. Johdon tulee tiedottaa asioista, jotka tiedetään, ja myös kertoa avoimesti, mikäli jotain ei vielä tiedetä. Muutoksen eri vaiheissa kaivataan erityyppistä informaatiota. Kaikkea ei voi kertoa yhtä aikaa, ja toisaalta on asioita, joista on hyvä puhua useammin kuin kerran. Tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä - siitäkin huolimatta, että mitään uutta kerrottavaa ei aina ole. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152; Pachkin ym. 2011, 14; Ponteva 2012; Taskinen 2005, 63-65.)

On vaikeaa tehdä töitä asioiden eteen, joita ei ymmärrä. Suurin muutoshankkeissa tehty virhe onkin se, että muutoksen välttämättömyys on jäänyt tuomatta esille, jolloin muutoksen perusteiden epäily on keskeinen syy muutoskielteisyyteen (Kotter 1996, 4; Valtee 2002, 40). Henkilöstön tuntemusta muutoksessa voi kuvata toteamus ”*organisaatiomuutoksista osa on vain muutosta muutoksen vuoksi*” (Laurila 2011, 47). Pystyäkseen sitoutumaan muutokseen, täytyy henkilöstön ymmärtää ja hyväksyä se. Sen vuoksi henkilöstölle ei voi vain ilmoittaa mitä tapahtuu, vaan pitää myös vastata kysymyksiin, miksi muutosta tarvitaan ja, mikä on odotettavissa, ellei muutosta toteuteta.

Henkilöstön tulisi voida tehdä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä ehdotuksia ja antaa palautetta prosessin edistymisestä. Siksi yksisuuntaista tiedottamista suotavampaa on kaksisuuntainen viestintä. Tämä monipuolistaa henkilöstön mahdollisuuksia

keskustella avoimesti muutoksen aiheuttamista haasteista ja edistää luottamuksen kehittymistä työyhteisössä ja mukana olon kokemusta muutoksen läpiviemisessä. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa. Keskusteleminen edesauttaa sopeutumista ja tuo ilmi vielä parannettavia tapoja. Viestintä auttaa yhteisen vision luomisessa, antaa henkilöstölle mahdollisuuden ennakoita tapahtumia ja lisää tuntemusta tilanteen hallittavuudesta. Samalla tieto muokkaa asenteita sosiaalisen tuen avulla ja toimii liimana, joka saa ihmiset toimimaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Kaksisuuntainen viestintä antaa henkilöstölle mahdollisuuden kysyä, ja johdolle mahdollisuuden selittää, miksi varmoja vastauksia ei ole. Toimiva viestintä lisää paitsi ymmärrystä organisaation tekemisistä, myös varmistaa riittävän, olennaisen ja oikea-aikaisen tiedon toimijoiden välillä, mahdollistaa asioihin ajoissa puuttumisen ja poistaa sekä päällekkäisyyksiä että virheitä. (Pachkin ym. 2011, 14; Ponteva 2012; Taskinen 2005, 63-65.)

Mitä enemmän muutosta suunnitellaan ja toteutetaan vuorovaikutteisena neuvotteluprosessina ylhäältä alas ja alhaalta ylös, sitä paremmin muutokseen sitoudutaan ja sitä nopeammin uusi tasapainotila saavutetaan. Toisaalta hyväkään muutosjohtaminen ei synnytä kestäväää uutta tilaa, jos muutos ei vastaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön tarpeita. Juuri tätä varten kriittistä keskustelua tarvitaan. (Kosckhe ym. 2011, 43-45.)

Ihmisten johtaminen edellyttää johdon aitoa läsnäoloa henkilöstölleen - ei vain kuulemistä, vaan myös kuuntelemista. Nakarin (2003, 177) mukaan organisaatioiden kehittämisen merkittävin ja usein vaikein asia on keskusteleminen. Kohtaaminen ja keskusteleminen jätetään väliin, koska pelkona on, että esitetään kysymyksiä, joihin ei ole vastauksia. Lisäksi mukana on tunneilmasto, joka sekin olisi osattava kohdata. (Ponteva 2012, 38.)

2.2.4 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta käsitellään organisaatiomuutoksia käsittelevässä kirjallisuudessa vähän etenkin Suomessa. Taskisen (2005) ja Turpeisen (2011) väitöskirjoissa sekä Fugaten ym. (2012) julkaisussa sen kuitenkin todetaan olevan yksi keskeinen, jopa kriittinen tekijä muutoksen onnistumisessa. Seuraavassa on koosteena huomioita oikeudenmukaisuudesta organisaatiomuutoksissa ja erityisesti organisaatioiden yhdistämisen tapauksessa. Lähteinä ovat Taskinen 2005, Turpeinen 2011 ja Fugate ym. 2012.

Yksilötasolla oikeudenmukaisuuden intressin lähtökohtia ovat: 1) oma taloudellinen ja materiaallinen hyöty, 2) yhteisön jäsenyys ja sosiaalinen asema siinä, jolloin oikeudenmukainen kohtelu on osoitus henkilön asemasta ja arvostuksesta yhteisössä sekä 3) oikeudenmukaisuus moraalisenä mallina. Oikeudenmukaisuutta pidetään perusarvona, joka lisää henkilöstön luottamusta johtajiin ja toisiinsa. Se myös lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja edistää sekä yksittäisten työntekijöiden että koko henkilöstön työhyvinvointia. Oikeudenmukaisuuskysymykset liittyvät menettelytapoihin, jakoperusteisiin ja symboliikkaan, jotka kaikki heijastavat organisaation johdon syvimpiä arvoja.

Muutosprosesseissa henkilöstö kokee oikeudenmukaisuutena sen, että muutoksen tarpeellisuus perusteluineen kerrotaan heille auki, he saavat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja muutoksesta käydään todellista keskustelua, eikä vain tiedoteta (kuvio 7). Näin organisaation jäsenet kokevat muutoksen reilummaksi kuin sellaisen, johon heillä ei ole ollut sanan valtaa, vaikka muutokseen liittyvät edut ja haitatkin olisivat samanlaiset. Toiseksi oikeudenmukaisuutena koetaan voimavarojen, etujen, palkkioiden, tehtävien, toimivallan, vallan ja velvollisuuksien jakaminen yksilöitä ja yhteisöä tyydyttävällä ja jakoperusteiltaan oikeudenmukaisella ja reilulla tavalla. Oikeudenmukaisuutta ovat paitsi tehdyt päätökset, myös niihin liittyvä tiedon saanti, eli selitykset ja perustelut siitä, miksi jotakin toimintatapaa tai jakosääntöä on käytetty.

Oikeudenmukaisuuden vaatimukset korostuvat organisaatioiden yhdistämisessä, sillä ne tarjoavat vertailukohdan välillä ennen ja nyt ja edelleen oma yhteisö vs. yhdistyneen organisaation toiset. Organisaatioiden yhdistämiseen liittyy aina rakenteiden ja toimintojen muuttamista. Lisäksi mukana on aina myös sekä voimavarojen, asemien, roolien, vastuiden ja etuuksien uudelleen jakoa että päätöksentekoa näihin liittyvistä menettelytavoista. Yhdistämisessä tehtävällä asioiden uudelleenjaolla on voimakas symbolinen merkitys: kenen toimintatavat ja vallan symbolit valitaan ja millä perusteella. Valinnat ja niihin liittyvät perustelut heijastelevat organisaation johdon syvimpiä arvoja. Organisaatioiden yhdistämisessä ne koetaan erityisen vahvasti. Oikeudenmukaisuustekijät vaikuttavat yhdistyvien kulttuurien toisiinsa sopeutumiseen ja yhteisen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Organisaatioiden yhdistämisessä koetut epäoikeudenmukaisuudet voivat estää luottamuksen syntymisen uuteen organisaatioon ja estää kokonaan psykologisen sopimuksen muodostumisen työntekijän ja uuden organisaation välillä.

3 MUUTOS-CASE: ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatioissa toimivien ihmisten käyttäytymistä ohjaavat paitsi yksilön omat asenteet myös organisaation sisällä omaksuttu organisaatiokulttuuri (Koschke ym. 2012, 20-21). Arkikielessä termiä organisaatiokulttuuri, jota yleisesti kutsutaan myös toimintakulttuuriksi, yrityksissä yrityskulttuuriksi, käytetään varsin vapaasti tarkoittamaan erilaisia asioita: työyhteisön henkeä, perinteitä, ilmapiiriä, suhtautumistapoja, arvopohjaa, sosiaalisten suhteiden hierarkiaa, hyväksyttäviä tapoja jne. Tutkimusalana se on suhteellisen uusi, sillä se alkaa vuodesta 1979 (Virolainen 2010, 38).

3.1 Organisaatiokulttuurin määrittely ja merkitys organisaatiossa

Tutkimusmielessäkin organisaatiokulttuuri on vaikea määrittellä yksiselitteisesti. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että se on oppimisen tuloksena muodostuva, kullekin ryhmälle tai yhteisölle ominainen, sen toimintaa, päätöksentekoa ja ajattelua ohjaava piirteiden joukko. Kulttuurin muodostumisen lähtökohtana on aina ryhmä, jolla on yhteinen historia. Ryhmän on täytynyt ratkaista yhdessä ongelmia, joiden kautta se on jakanut yhteisiä kokemuksia ja alkanut jäsentää todellisuutta. Näin ryhmä on luonut itselleen mallin ajatella, havainnoida, tuntea ja toimia eri tilanteissa. Malli halutaan opettaa myös ryhmän uusille jäsenille. Lopulta toimintamalli siirtyy tiedostamattomalle tasolle. Kulttuuri opitaan ryhmässä kokemuksen kautta, jolloin se on myös muutettavissa ryhmän kokemusten kautta. Kulttuuri luo ryhmän käyttäytymiselle ennustettavuutta ja on sosiaalista liimaa, joka pitää ryhmän kasassa. Lisäksi se luo tapoja vastata ulkoapäin tuleviin vaatimuksiin. (Schein 2001; Virolainen 2010, 39.)

Organisaatiokulttuurin teoreettisia lähestymistapoja on useita, mutta amerikkalaisen professorin Edgar H. Scheinin esittämä malli organisaatiokulttuurista edustaa tulkinnan valtavirtaa (Paalumäki 2011, 320; Taskinen 2005, 69). Scheinin kuvaus kulttuurin näkyvistä ja näkymättömistä osista sopii tähän yhteyteen, koska se havainnollistaa selkeästi, kuinka tässä kehityksen kohteena oleva laatukäsikirja edustaa kulttuurin näkyviä osia, mutta muistuttaa samalla siitä, että sen takana on edelleen merkittävä joukko alitajuisia sopimuksia toimintatavoista ja todellisista arvoista.



Kuvio 8. Organisaatiokulttuurin kerrostumat (mukailtu Schein 2001, 30)

Schein tarkastelee organisaatiokulttuuria kolmitasoisena ilmiönä, jonka näkyvintä tasoa edustavat **artefaktit** - organisaatiota tarkoituksellisesti kuvaavat ja sitä symboloivat tekijät, joita ovat kuviossa 8 mainittujen asioiden lisäksi rakennukset, tilat, sisustus, pukeutuminen, kuviot, värit, muodot, työvälitteet, tuotteet, toiminnot ja työn organisointi - siis ne fyysiset tilat ja ulkoiset tunnusmerkit, jotka ovat helposti havaittavissa ja tunnistettavissa, kun liikkuu organisaatiossa. Näinkin tarkasteltuna organisaatiot eroavat suuresti toisistaan, mutta kulttuurin kokonaiskuvaa ne eivät muodosta. Siten tulkinta organisaatiosta yksinomaan artefaktien perusteella voi olla virheellinen. (Schein 2001, 31.)

Ilmaistut, julkilausutut arvot - strategiat, filosofiat, päämäärät - muodostavat organisaation strategiatyön perustan ja toimintafilosofian ytimen. Niillä pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin, ja toisaalta ne ilmentävät tavoitteeksi asetettua kulttuuria. Arvot kertovat, mitä organisaatiossa pidetään oikeana tai vääränä ja, millaisilla valinnoilla organisaatiossa pyritään pääsemään haluttuihin päämääriin. (Schein 2001, 33-34.)

Artefaktien ja ilmaistujen arvojen organisaation käyttäytymistä selittävä kyky yhdessäkin on rajallinen. Useat tutkijat pitävät Scheinin lailla todellisena organisaatiokulttuurina **pohjimmaisten perusolettamusten ja tiedostamattomien todellisten arvojen** tasoa. Ne ovat psykologisen ja sosiaalisen oppimisen tuloksena muodostuneita piileviä oletuksia, ajatuksia, asenteita, uskomuksia, keskinäisiä sopimuksia ja jopa tunteita, jotka ilmoittavat organisaation jäsenille heidän yhteiset ajattelu- ja toimintatapansa. Näillä sosiaalisiin ra-

kenteisiin vaikuttavilla tekijöillä on organisaatiossa pakottavaa, rajoittavaa, ohjaavaa ja kannustavaa voimaa. Käyttäytymis- ja ajattelumallia välitetään tehokkaasti, kun ”*on aika ojentaa, miten meillä on ollut tapana tehdä tai kertoa tai mikä meillä ei ainakaan ole ollut tapana*” (Mattila 2007, 35). Henkilöt, jotka eivät kykene jakamaan näitä perusolettamuksia ja arvoja, viihtyvät organisaatiossa huonosti. Heidät saatetaan eristää tai jopa savustaa ulos. (Kivelä 2011, 39). Organisaatio pyrkii myös täydentämään resurssejaan henkilöillä, joiden se olettaa sopeutuvan vallitsevaan kulttuuriin. Kulttuurin merkitys on siten ensinnäkin siinä, että se on organisaatiossa näkymätön, kaikkialla vaikuttava vahva voima. Toiseksi, yhteisöllinen toimintakulttuuri on selkeä voimavara henkilöstölle. Usein organisaatiossa on erilaisia, esimerkiksi eri henkilöstöryhmiin tai yhdistettyihin organisaatioihin pohjautuvia alakulttuureja, jotka toimivat harmonisesti tai sitten ei. (Erämetsä 2003, 137-138; Herranen, 2011; Schein 2001; Stenvall ym. 2007, 8; Stinchcomb & Ordaz 2007, 146-147, 157; Virolainen 2010, 38.)

Artefaktit ja julkilausutut arvot ovat - tai niiden pitäisi olla - pohjimmaisten perusolettamusten ja todellisten arvojen ilmentymiä. Niinpä muutosjohtamisessa tärkeät viestintä, osallistuminen ja oikeudenmukaisuus ovat organisaatiokulttuurin näkyviä elementtejä, jotka kumpuavat - tai niiden pitäisi kummuta - pohjimmaisista olettamuksista nimittäjinään arvostus, luottamus ja kunnioitus. Ilmaistut arvot ja käytännön toiminta saattavat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään, tai samanlaisia arvoja ja strategioita noudattavat organisaatiot saattavat päätyä aivan erilaisiin artefakteihin (Schein 2001, 33-34). Erämetsän (2003, 55, 58) mukaan ilmaistut arvot (millaisia halutaan olla) voivat olla hyvinkin ristiriitaiset todellisten arvojen kanssa. Hänen mukaansa hyvin tavallista johdon puheissa on se, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Käytännössä henkilöstöä saateen kuitenkin kohdella täysin välinpitämättömästi. Pahimpia ovat ristiriidat johdon viestinnässä. Erämetsä toteaa, ettei ole harvinaista, että johto julistaa henkilöstölleen avoimuutta, mutta ei toteuta sitä omassa viestinnässään.

Toimivaa organisaatiokulttuuria on vaikea määritellä paitsi sen abstraktisuuden vuoksi, niin myös siksi, että organisaatiokulttuurin toimivuus riippuu mm. siitä, mistä tai kenen näkökulmasta sitä katsotaan ja, millaisessa tilanteessa ja ympäristöolosuhteissa organisaatio kulloinkin toimii. Vahva, koko organisaation läpäisevä, sisäisesti yhdenmukainen kulttuuri voi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn myönteisesti, kun se motivoi työtä kohti sille asetettuja tavoitteita. Tällöin organisaatiokulttuuri on merkittävä kilpailuetu.

(Erämetsä 2003, 71.) Vaikutus voi olla päinvastainen, jos kulttuuri esimerkiksi on hyvin staattinen tai turvallisuushakuinen samalla, kun ympäristöolosuhteet muuttuvat ja edellyttävät toimintatapojen tarkistusta. Organisaatio voi toimintakulttuurinsa puolesta olla siten jollakin hetkellä hyvinkin menestyksellinen, mutta menettää jo seuraavassa hetkessä kilpailukykyä, kun se ei kykene reagoimaan ympäristöolosuhteissa tapahtuviin muutoksiin. (Paalumäki 2011, 325-326.) Näin on yleisesti arveltu tapahtuneen Nokian menestyksen romahdettua 2000-luvulle tultaessa. Myös turvaton, epäkypä tai vaikkapa sääli-mätön organisaatiokulttuuri voi olla kilpailukyvyn murentaja, olivatpa organisaation tuotteet tai palvelut kuinka hyviä tahansa.

Organisaatiokulttuuri on keskeinen vaikuttaja organisaation tavassa reagoida muutokseen. Muutosprosessissa se voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, vastustava voima tai pahimmillaan muutoksen este. Muutoksessa onnistumiseen vaikuttaa *muutoshaluttomuus*, joka voi kummuta paitsi staattisesta tai turvallisuushakuisesta, niin myös hyvin reviiritietoisesta toimintakulttuurista. Sen lisäksi muutoksessa onnistumiseen vaikuttaa *muutoskyvykyys* (Taskinen 2005, 86; Stinchcomb & Ordaz 2007). Työyhteisön lähtötilanteesta riippuu, miten hyvin siellä siedetään muutostilanteet ja säilytetään toimintakyky niissä. Jotkin yhteisöt selviytyvät muutoksista muita yhteisöjä nopeammin ja vaivattomammin. Valteen (2002, 71) mukaan henkilöstö työyhteisönä kokee ja hallitsee muutokset sen mukaan, miten he toimivat tavallisena työpäivänäkin. Yksi syy yhteisön hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on sen toimivuus jo ennen muutosta. Yleensä avoin, vuorovaikutukseltaan vilkas työyhteisö, jolla on hyvät henkilösuhteet ja hyvä tiedonkulku, selviää muutoksen nostattamista haasteista paremmin kuin sellainen, jolta nämä ominaisuudet puuttuvat. Mitä enemmän työyhteisöstä löytyy yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on selviytyä muutoksesta (Keränen 1994, 17).

Muutostilanteessa organisaatiokulttuurin eri tasot vaikuttavat eri tavoin. Artefakteja ja ilmaistuja arvoja käytetään yleensä muutoksen tavoitteiden ilmaisemiseen kuvaamalla organisaation uudet toimintatavat, prosessit, strategiat ja arvot. Tällaista muutosvoimaa voidaan luonnehtia vetovoimaksi, sillä nykytilaa paremmaksi arvioidun tulevaisuuden odotetaan saavan aikaan pyrkimyksen kohti haluttua muutosta. Jos perusolettamukset ja todelliset arvot eivät ole ristiriidassa artefaktien ja ilmaistujen arvojen kanssa, on niiden muutosvoima luonteeltaan työntövoimaa, sillä ne antavat kulttuurisen hyväksynnän ja motivaation muutoksen toteuttamiseen. Usein perusolettamusten ja organisaation todel-

listen arvojen sekä artefaktien tai ilmaistujen arvojen välillä kuitenkin on ristiriitoja, jotka aiheuttavat muutoksen vastavoimia. Ne kanavoituvat osaksi passiivista tai aktiivista muutovastarintaa. (Herranen 2011.)

Onko organisaatiokulttuuri yhtä kuin organisaatioilmapiiri? Virolainen (2010, 37-41) erottaa organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin toisistaan, mutta toteaa tässä olevan kahdenlaista ilmaa: osa tutkijoista pitää käsitteitä identtisinä, osa erottaa nämä toisistaan. Virolainen havainnollistaa organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin eroa seuraavilla esimerkeillä: lomauttamiset tai määrärahojen supistamiset vaikuttavat välittömästi ilmapiiriin, mutta niillä tuskin on välitöntä vaikutusta kulttuuriin. Kulttuuri on siten syvällisempi, hidasliikkeisempi, alitajuisempi ja abstraktimpi käsite kuin ilmapiiri. Lisäksi ilmapiiri liittyy yksilöiden havaintoihin, kun kulttuuri kuvaa ilmiönä ryhmää tai yhteisöä. Ilmapiiriä on tästä syystä helpompi mitata ja tutkia kuin kulttuuria. Jokaisessa organisaatiossa on ilmapiiri ja sen kokee jokainen yksilö, mutta kaikissa organisaatioissa ei ole vahvaa kulttuuria, eikä jokainen koe organisaation erityispiirteitä erilaisiksi kuin muiden (Virolainen 2010, 42). Organisaatioilmapiiri voidaan nähdä kulttuurin ilmenemismuotona, joka kuvaa sitä, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat. Organisaatioilmapiiri on siten varsin lähellä organisaatiokulttuurin käsitettä, ja sillä on voimakas sidos organisaatiokulttuuriin ja erityisesti sen syvimpiin perusolettamuksiin ja arvoihin.

Onko organisaatiokulttuuri yhtä kuin organisaatioidentiteetti? Ravasi & Schultz (2006) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin ja -identiteetin erottamista käsitteinä toisistaan ja toteavat, että myös nämä osoittautuvat hyvin vahvasti tulkinnallisiksi kysymyksiksi. Paalumäen (2011, 319) mukaan organisaatiokulttuuri ja -identiteetti ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä. Yhteistä näille on se, että molempia pidetään organisaation jäsenten yhteisesti jakamina, niiden katsotaan rakentuvan historiallisesti vuorovaikutuksessa yksilöiden ja ryhmien välillä ja molempien ajatellaan vaikuttavan siihen, millainen mielikuva ulkopuolisille syntyy organisaatiosta. Paalumäki pitää organisaatiokulttuuria organisaatioidentiteettiä laajempänä käsitteenä: organisaatiokulttuurin katsotaan tarjoavan organisaation jäsenille normit, joiden mukaan toimia, kun identiteetti voidaan (huom. voidaan) ymmärtää ryhmän tai yhteisön itsekäsityksenä, ”*keitä me olemme*” (Paalumäki 2011, 319).

3.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Organisaatiokulttuuri pitää sisällään useita ominaisuuksia, jotka tekevät siitä vahvan ja vaikean muutoskohteen. Kulttuuri on **laaja** käsite, jonka tulkitseminen voi olla loputon tehtävä. Kulttuuri on **syvää** ja hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen sitä. Kulttuuri on myös **pysyvää**. Organisaatiokulttuurin ytimessä olevat näkymättömät ja tiedostamattomat arvot ovat lisäksi niin **abstrakteja**, että niitä on vaikea nimetä, havaita ja tutkia. Koska organisaatiokulttuuri on monitasoinen, monimutkainen ja vaikeasti kuvattava, syvä, laaja, pysyvä ja osin abstrakti kokonaisuus, jonka eri osat riippuvat toisistaan, on sen yhtäkkinen muuttaminen käytännössä mahdotonta. (Schein 2001, 41.)

Muutostilanteessa organisaatiokulttuuriin pyritään vaikuttamaan usein lähinnä sen näkyviä osia muuttamalla: luomalla uusia toimintatapoja ja -prosesseja sekä kirjoittamalla uusiksi organisaation arvoja, visioita, strategioita ja tavoitteita. Nämä ovat tärkeitä askelia, mutta eivät aina tuo haluttua lopputulosta. Organisaatiokulttuurin vaikuttavin, vaikein tunnistettava ja muutettava on lähes kätkettyinä ja alitajuisina käytäntöinä vaikuttavat pohjimmaisat perusolettamukset ja arvot. Muutokset tällä tasolla ovat organisaation kannalta artefakteja merkittävämpiä ja pysyvämpiä, mutta muutoskohteiden tunnistamiseen tarvitaan useimmiten ulkopuolisen asiantuntijan suorittama tutkimus. (Schein 2001.)

Johdolla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin uudistamisessa. Erityisesti kolmannen tason - perustotuuskien ja todellisten arvojen - ymmärtäminen on kuitenkin valvemattomille johtajille vaikeaa. Johdon ihmiskäsitys vaikuttaa heidän tiedostettuun ja tiedostamattomaan johtamistyyliinsä, ja paljastuu heidän käyttäytymisessään ja kielenkäytössään työntekijöitään kohtaan. Se, mitä johtajat arvostavat ja mittaavat, millaisia asioita he nostavat esille, mihin kiinnittävät huomiota, mistä, miten, kenelle ja milloin puhuvat ja tiedottavat, mistä harmistuvat, palkitsevat ja rankaisevat, muokkaa tehokkaasti kulttuuria. Organisaatiokulttuurin sanotaan useissa tutkimuksissa olevan reflektio organisaation perustajista ja ylimmästä johdosta. Henkilöstö seuraa johdon toimia, joten johdon esimerkki on ratkaiseva sekä kulttuurin luomisessa että muuttamisessa. (Brooks 1997, 113; Erämetssä 2003, 66; Manka ym. 2007, 15; Schein 2001; Shearer ym. 2001; Virolainen 2010, 38.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen edellyttää reflektion ja dialogin halua, taitoa ja rohkeutta. Ilman motivaatiota ei pääse pitkälle varsinkaan, jos reflektion kohteena on oma

toiminta. Organisaatiokulttuurin analysointi ja erityisesti joidenkin käyttäytymismallien, kuten kokouskäytännöt, vallan käyttö, erilaisuuden sietäminen, keskustelukulttuuri tms., voi olla todella paljastavaa ja pelottavaa. Niiden myöntäminen vaatii rehellisyyttä ja luottamusta. Myös avoin kommunikaatio ja konfliktin riski voi pelottaa ja tuntua vastenmieliseltä, jolloin on ehkä parempi vaieta. Keskustelu ja keskustelijat, kun olisi tärkeämpiäkin asioita tehtävänä, voi herättää turhautumista ja kiihtymistä. (Roman 2013, 2-3.)

3.3 Organisaatiokulttuurin muutos organisaatioiden yhdistymisessä

Organisaatiokulttuurin muutoksen takana voi olla useita syitä. Erityisen otollisia tilanteita muutokselle ovat organisaation kriisitilanteet, kuten johdon vaihtuminen. Selvin muutoksen tarve on silloin, kun kaksi tai useampi kulttuuri päättyy yhteen tai yrittää toimia yhdessä. CEMIS-Oulun tapauksessa organisaatiokulttuurimuutoksen aiheuttajana oli organisaatioiden yhdistäminen, joka tapahtui hallinnollisesti vuonna 2011 ja, jota seurasi keuhalla 2014 muutto yhteisiin tiloihin ja organisaation uudistaminen.

Organisaatioiden yhdistämisessä pelottavimmat piirteet ovat muuttuvien asioiden runsaus ja syvyys. Siitä huolimatta organisaatioiden yhdistämisen suunnitteluun käytetään usein paljon aikaa, mutta itse muutosprosessi jää oman onnensa nojaan. Yhdistymisen ajatellaan kestävän yhdistymisprojektin suunnittelusta ja resursoinnista sen juridiseen ja hallinnolliseen toteutukseen ja taloudellisten vaikutusten seurantaan saakka. Prosessi ei kuitenkaan saisi päättyä tähän (taulukko 2). Yhtä tärkeää on toiminnan ja organisaatiokulttuurin kehittäminen organisaation tavoitteita ja strategiaa tukevaksi. (Herranen 2011.)

Taulukko 2. Organisaatioiden yhdistäminen prosessina (mukaihtu Herranen 2011, 2-3)

I Yhdistymisen valmisteluprosessi	II Yhdistämisprosessi
Yhdistämisiidean syntyminen	Juridinen ja hallinnollinen yhdistämisen
Neuvottelujen valmistelu	Rakenteellinen ja toiminnallinen yhdistäminen
Neuvottelut	Uuden kulttuurin luominen <ul style="list-style-type: none"> • Surutyö • Vanhasta luopuminen • Uuteen sitoutuminen
Päätöksenteko	
Yhdistämisen valmistelu <ul style="list-style-type: none"> • viestintä • strategian ja vision laatiminen • tavoitteiden asettaminen • yhdistämisprojektin resursointi ja suunnittelu 	

Ihmisten on opittava työskentelemään rakenteeltaan (työympäristö, -tehtävät, työnjako), sosiaalisilta suhteiltaan ja kulttuuriltaan muuttuneessa organisaatiossa. Roman (2007, 1) vertaa yhdistyviä organisaatioita ja näiden kulttuureja yhteisen jääkaapin talouteen, jossa molemmat osapuolet tuovat omat tapansa ja uskomuksensa yhteiseen talouteen. Se johtaa aina eriasteisiin törmäyksiin, jotka on kyettävä tunnistamaan, myöntämään ja ymmärtämään toimivien yhteisten mallien hakemiseksi. Yhtä lailla organisaatioiden yhdistämisessä uhkana on toimintakulttuurien, tavoitteiden, tarpeiden, vallanjaon ja henkilöiden yhteentörmäys. Henkilöstö saattaa käyttää enemmän energiaa jo saavutettujen asemiensa puolustamiseen ja omien etujensa ajamiseen kuin yhteisen toimintakyvyn edistämiseen. Kielteiset ennakoasenteet, odotukset ja kokemukset yhteistyöstä saavat aikaan sen, että organisaation jäsenet klikkiytyvät ja erottautuvat yhdistymisen toisesta osapuolesta. Samoin lojaalisuus entisen ja uuden organisaation johdon ja työtovereiden välillä aiheuttaa helposti ristivetoa. Mikäli yhdistäminen toteutetaan pelkästään hallinnollisella tasolla, on riski, että toimintakulttuurien erilaisuus (arvot, normit ja toimintatavat) jää elämään uuteen organisaatioon synnyttäen sisäisiä jännitteitä. Niinpä yhdistetyssä organisaatiossa saattaa olla vielä vuosienkin jälkeen epärationaalisia toimintatapoja, kuppikuntia ja kilpailevia kulttuureja niin, että uuden organisaation suorituskyky jää jopa aikaisempaa alhaisemmaksi. (Keränen 1994, 12; Ponteva 2012; Taskinen 2005; Turpeinen 2011, 41.)

Tämän vuoksi organisaatioiden toiminnalliseen ja kulttuurin yhdistämiseen on kiinnitettävä huomiota. Organisaation jäsenten on sopeuduttava ja sopeutettava oma toimintansa uuteen organisaatioon purkamalla vanhoja rakenteita ja luopumalla joistakin toimintatavoista ja uskomuksista luodakseen pohjaa uusille yhteisille ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostaville rakenteille. Siihen sisältyy toimivien kompromissien hakeminen. Organisaatioiden yhdistäminen tarjoaa aina myös positiivisen mahdollisuuden uudistaa sekä organisaation toimintaa että motivoida ja sitouttaa ihmisiä uudelleen omaan työhönsä ja uusiin toimintatapoihin. (Taskinen 2005; Turpeinen 2011.)

Uuden organisaation toimintaratkaisuja valittaessa on hyvä järjestää yhteisiä tilaisuuksia ja hyödyntää benchmarkkausta, jotta löydetään parhaimmat ja toimivimmat ratkaisut. Yhteinen toiminnan suunnittelu ja keskustelu tulevaisuudesta tuottaa parempia ideoita ja paremmat yhteistyön edellytykset osapuolten välillä. Integraation onnistumiseksi eri työryhmissä ja -yksiköissä tulisi olla jäseniä molemmista organisaatioista. Konfliktien hallitsemisessa auttavat foorumit, joissa kulttuurien välisiä jännitteitä voidaan säännöllisesti

käsitellä. Organisaatioita yhdistettäessä on tärkeää saada yhteistä aikaa, jotta yhdistettävien työyhteisöjen jäsenet tutustuvat toisiinsa, kontakteja syntyy yli vanhojen rajojen ja yhteistyö käynnistyy. Yhdessä tekeminen vähentää ennakkoluuloja, helpottaa toisiinsa sopeutumista ja luo pohjaa luottamuksen kehittymiselle. Se taas luo pohjaa yhteisöllisyydelle ja edelleen me -hengelle me-he -vastakkainasettelun sijaan. Vähitellen organisaatiolle alkaa muodostua yhteistä, uutta organisaatiokulttuuria luovaa historiaa. (Bijlsma-Frankema 2001, 199-200; Turpeinen 2011, 42-43; Perkkä-Jortikka 2002, 147-148.)

Erityistä kärsivällisyyttä muutoksessa vaatii uusien käytäntöjen juurruttaminen käytäntöön. Vie vuosia päästä psykologiseen yhdistymiseen, eli siihen vaiheeseen, että organisaation rakenteelliset, kulttuurilliset ja rooleihin liittyvät epäselvyydet on saatu ratkaistua ja yhteistyö alkaa toimia (Taskinen 2005, 55). Erämetsä (2003, 218) arvioi kulttuurimuutoksen vievän aikaa 2 - 10 vuotta riippuen mm. siitä, kuinka yhtenäisiä, voimakkaita ja aikuisia yhdistyvät kulttuurit ovat, kuinka välttämätön muutos on ja kuinka suurta organisaatiota tai työyhteisöä se koskee. Mitä pienemmästä organisaatiosta on kysymys ja mitä kauemmin sen jäsenet ovat tunteneet toisensa, sitä vahvemmat ovat siteet ja henkinen yhteys organisaation sisällä ja sitä vaikeampaa on muutosten toteuttaminen organisaation fuusioituessa toiseen organisaatioon (Koschke ym. 2012, 88).

Jollei yhdistymisen tavoiteasetannassa ja muutosten tarkastelussa huomioida tätä pitkän aikavälin näkökulmaa, vaan määräävässä asemassa ovat lyhyen aikavälin tavoitteet, tulee organisaatiomuutoksesta pelkkä rakennemuutos (Talja 2006, 209). Synergiaetujen vuoksi tulostittarit saattavat kohentua jo lyhyellä aikavälillä, vaikka henkilöstö ei toimikaan uudella tavalla. Ja, vaikka käytäntö muuttuisikin hetkellisesti, palautuu toimintakulttuuri helposti entiselleen, ellei siihen kiinnitetä huomiota. Sen vuoksi integraation onnistumisesta tulisi arvioida pidemmällä aikajänteellä, ja tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä huomioiden kulttuurimuutosten hitaus. Yhteisten parhaiden käytäntöjen tunnistaminen, käyttöönotto ja juurruttaminen on tavallisesti yksi organisaatiojärjestelyiden tärkeimmistä tehokkuusvoitoista. Itsenäisten, erillisten organisaatioiden yhdistäminen on vaativa tehtävä, jossa onnistuminen tulkitaan muutosprosessin aikana sen sujuvana etenemisenä ja tunteena muutosprosessin hallinnasta. Organisaatioiden yhdistyttyä onnistuminen koetaan organisaation johdossa yhdistymiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisena, ja henkilöstössä yhdistymisen jälkeisen arjen yhteistyön onnistumisena. (Taskinen 2005.)

Yritystoissa työntekijät osaavat yleensä odottaa, että suurempi tai vahvempi ostajaorganisaatio määrittelee uuden organisaation toimintakulttuurin. Horisontaalisiin organisaatiofuusioihin taas liitetään odotuksia tasavertaisesta yhtenäisen kulttuurin muodostamisesta, jossa johdon odotetaan toimivan vallan tasajaon periaatteella kohdellen molempia osapuolia oikeudenmukaisesti. Yhdistettyjen organisaatioiden kulttuurit voivat jäädä myös toimimaan rinnakkain itsenäisinä. Usein tavoitellaan kuitenkin sekoitettua tai yhdistettyä kulttuuria, jossa molemmista organisaatiokulttuureista otetaan parhaimmat piirteet, ja yhdenmukaistetaan ne tuloksena olevaan organisaatioon. (Schein 2001, Taskinen 2005, 76-78.) Baughnin & Finzelin (2009, 16), Scheinin (2001, 22-24) ja Taskisen (2005, 74-76) mukaan tasavertaisessakin organisaatioiden yhdistämisessä toinen kulttuuri on kuitenkin aina dominoiva. Todellisuus ei vain välttämättä näy vähään aikaan kaunopuheisten tasavertaisuus -fraasien takia. Hallitsevaksi tulee sen organisaation kulttuuri, josta tulevat johtajat uuteen organisaatioon (Baughin & Finzel 2009; Drori ym. 2011, 168).

Kulttuurien sopeutumisessa on kyse siitä, muodostuuko valta-asetelmia, kuinka suhtaudutaan omaan ja toisen kulttuuriin, ja halutaanko yhdistymisessä säilyttää oma vai omak-sua toisen organisaation kulttuuri ja toimintatavat. Vastustusta nousee erityisesti silloin, kun oman organisaation kulttuuri on uhattuna. Jos organisaatioiden yhdistäminen runnotaan väkisin läpi pitäen itsestään selvänä, että jommankumman osapuolen on vain sopeuttava toisen kulttuuriin ja toimintatapoihin, ovat sen aiheuttamat kielteiset reaktiot ja vastakkainasettelut luonteeltaan voimakkaampia ja pysyvämpiä. Seurauksena on epävarmuutta, kilpailua, jännitteitä ja vastakkainasettelua, jotka ilmenevät me-he -ajatteluna siten, että toimintatapoja vertaillaan, omia puolustellaan ja ihannoidaan samalla, kun toisen osapuolen toimintatapoja paheksutaan. Epävarmuuden vähentämiseksi työntekijät vahvistavat sidettään ja samaistumistaan entiseen organisaatioonsa ja työyhteisöönsä. (Taskinen 2005, 72, 76-78.)

Kulttuurien erilaisuus tai yhteensopimattomuus on yhtä merkittävä riski kuin mikä muu liiketaloudellinen yhteensopimattomuustekijä tahansa, ja on yksi keskeinen ongelmien aiheuttaja ja syy epäonnistumiseen organisaatioiden yhdistämisessä. Kulttuurierojen ja mahdollisten yhteensopimattomuuksien arvioiminen lyödään yhdistämisprosessin suunnitteluvaiheessa usein laimin kulttuurin kätkeytyneiden piirteiden vuoksi. Tästä seuraa ongelmia yhdistämisen toteutuessa. Organisaatiokulttuurien erilaisuus paljastuu vähitellen ja tulee yllätyksenä. Usein tunnistetaan jopa perustavanlaatuisia eroja organisaatioi-

den perusolettamuksissa. Kulttuurien yhteensopivuutta on kuitenkin vaikea arvioida etukäteen, sillä esimerkiksi uuden ja entisen organisaation johtamistapojen ja kulttuurien erot nähdään selvästi vasta organisaatioiden yhdistyttyä. (Bijlsma-Frankema 2001, 195; Schein 2001, 190; Stenvall ym. 2007, 90; Taskinen 2005, 67-68, 73-77).

Organisaatioiden yhdistämisen vaikeuksien syinä eivät kuitenkaan useinkaan lopulta ole yhdistämisen esteiksi tulkitut kulttuurierot, vaan vaikeudet johtuvat yhdistämisprosessin johtamisesta. Muutosjohtamiselle ominainen henkilöjohtamisen puute on tavallista myös organisaatioiden yhdistämisessä (Brooks 1997). Johtamisella ja johdon lähettämällä signaaleilla luodaan keinoja vähentää tai estää ongelmia, joita organisaatioiden kulttuurierot aiheuttavat organisaatioiden yhdistymisessä. Johdon tasapuolisella ja oikeudenmukaisella toiminnalla on mahdollista luoda ilmapiiri, jossa yhdistetyn organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa kulttuurieroista huolimatta. (Länsisalmi 1995, 48; Stenvall ym. 2007, 100-102; Taskinen 2005, 80-81.)

Johdon toimet ovat organisaatioiden yhdistymisessä suurennuslasin alla. Johtajilta odotetaan puolueettomuutta, tasapuolisuutta ja rationaalista ajattelua siitä huolimatta, että he ovat kuuluneet jompaankumpaan yhdistetyistä organisaatioista ja olleet tunneperäisesti sen kulttuuriin sitoutuneita (Turunen 2011, 56). Johdon viestien tulisi olla tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, luottamusta ja arvostusta korostavia sekä yhdenmukaisia ja ristiriidattomia tehtyihin muutosratkaisuihin ja niiden toimeenpanoon nähden. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota silloin, kun asemia, tehtäviä, voimavaroja tai etuuksia koskevat jakopäätökset ovat jollekin yhdistämisen osapuolelle epäsuotuisia tai niissä käytetään muuta kuin tasajaon periaatetta. (Turpeinen 2011, 42-43, 56.) Yhdistymisen eri tilanteissa on tärkeää tunnistaa, että sekä symboliikka ja seremoniat että henkilöstökysymyksiin liittyvät oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus leimaavat pitkäksi ajaksi organisaation ilmapiiriä, sillä ne ilmaisevat yhdistymisvaiheessa erityisesti johdon syvimpiä arvoja. Uudessa organisaatiossa ensimmäiset hetket ovat merkityksellisiä, sillä juuri alkuvaiheen menettelytavat ja teot synnyttävät symbolisina elementteinä joko luottamusta tai epäluottamusta johtajiin ja organisaation toimintaan, ja vaikuttavat myöhemmin ratkaisevasti työyhteisön jäsenten yhteistyön toimivuuteen ja toiminnan sujuvuuteen. (Länsisalmi 1995, 48; Stenvall ym. 2007, 100-102; Taskinen 2005, 80-81.)

3.4 Tutkimustuloksia organisaatiofuusioiden onnistumisesta

Vanhemmassa kirjallisuudessa tutkimustieto organisaatioiden yhdistämisestä² koskee yksityisen sektorin yritysfuusioita. Suomessa tutkimus on laajentunut julkiselle sektorille 1990-luvulla alkaneiden kuntafuusioiden, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiojärjestelyjen ja 2000-luvulla käynnistyneiden korkeakoulu-uudistusten myötä. Yksityisen ja julkisen sektorin fuusioissa on omat ominaispiirteensä, mutta esimerkiksi henkilöstön muutoskokemukset ovat yleispäteviä ilmiöitä (Taskinen 2005, 37).

Organisaatioiden yhdistymisistä 60 - 80 % on todettu epäonnistuneen, kun mittarina on ollut yhdistämiselle asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen (Taskinen 2005, 42). Siitä, millaiseksi tulos muodostuisi, jos mukana olisi organisaatiokulttuurin toimivuus, ei tullut vastaan tutkimustuloksia. Organisaatiokulttuuri on vaikea tutkimus- ja muutoskohde kuten luvussa 3.2 todettiin. Lisäksi, muutoksessa onnistuminen on suhteellinen asia, jonka arviointi riippuu arvioijasta itsestään ja hänen intresseistään ja asemastaan organisaatiossa (Talja 2006, 199; Valtee 2002, 10). Suomalaiset fuusiotutkimukset (Aittola & Marttila 2010, Koschke ym. 2011 & 2012, Stenvall ym. 2007, Talja 2006, Taskinen 2005, Tirronen 2011, Turpeinen 2011, Turunen, 2011, Vaara 2000, Ylitalo & Tienari 2012) käsittelevätkin lähinnä yhdistymisen rakenteellista onnistumista ja oikeudenmukaisuuskysymyksiä. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä organisaatiofuusioiden tutkimustuloksista organisaatiokulttuurin näkökulmasta katsottuna.

VTT:n tutkimusyksiköiden yhdistäminen ja uudelleen organisointi (Talja 2009) on esimerkki siitä, kuinka organisaatiossa voi näyttäytyä kaksi hyvin erilaista kuvaa todellisuudesta: henkilöstö kokee muutosprosessin päättyneen äkillisesti rakenneratkaisujen astuttua voimaan, kun johto tulkitsee sen hoidetun maaliin saakka. Taljan mukaan organisaation johto näkee muutokset suunnittelun, järjestyksen ja hallitun muutoksen maailmana henkilöstön eläessä jatkuvasti muuttuvaa, monimuotoista ja kompleksista käytännön maailmaa. Taskisen (2005) tutkimus Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisestä ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) perustamisesta puolestaan osoittaa, että vaikka organisaatioiden yhdistäminen viedäänkin toimintatapojen tasolle, voivat toimintaa jäädä vaikeuttamaan resurssien epätasainen jakautuminen, erilaiset

² Tässä organisaatioiden yhdistäminen ja fuusio ovat samanarvoisia käsitteitä.

näkemykset asiakkaiden tarpeista ja asioiden hoitamisesta, ristiriidat organisaation ilmaistujen ja todellisten arvojen välillä sekä halu pitäytyä entisissä toimintamalleissa.

Työyhteisön pitkät yhteiset perinteet saattavat tuottaa yhteentörmäyksiä, vastakkainasettelua ja hidastaa sulautumista ja sitoutumista toiseen kulttuuriin (Koschke ym. 2012, 88; Turpeinen 2011, 156). Yhdistetyn organisaation jäsenet ryhmittyvät helposti eri osapuoliksi aiempien organisaatiojäsenyyksiensä mukaan. Statuserot aktivoituvat näiden välillä, toista osapuolta pidetään ongelmallisella tavalla erilaisena ja oma kulttuuri pyritään säilyttämään. Julkisten sairaaloiden fuusioissa tämä on näkynyt mm. omien piirteiden ja käytäntöjen arvostuksena toisen osapuolen kustannuksella, toisen osapuolen kriittisenä arviointina tai mitätöintinä, osapuolten keskinäisenä epäasiallisena käyttäytymisenä ja jommankumman dominoivana roolina uudessa organisaatiossa. (Turpeinen 2011, 38-39, 156-157.) On todennäköistä, että fuusion jälkeisessä epävarmassa kilpailutilanteessa ammattilaiset myös vartioivat tietojaan mustasukkaisesti ja ovat haluttomia jakamaan osaamistaan uusien kollegojensa kanssa. Auttamishalun väheneminen laskee organisaatiossa työmoraalia. (Koschke ym. 2011, 40; Turpeinen 2011, 45).

Henkilöstöllä on sekä halu vaikuttaa organisaationsa muutoshankkeisiin että mahdollisuuksia vaikeuttaa (kuten jo edellä käy ilmi) yhteistyötä yhdistyneessä organisaatiossa. Muutosvastarinta voi ilmetä organisaatiohierarkiassa millä tasolla tahansa. Norjassa tehdyssä julkisten sairaaloiden fuusiotutkimuksessa on todettu, että vaikka johto on tehnyt rakenteellisia muutoksia, eivät organisaation hierarkiassa pyramidin huipulla olevat lääkärin olleet mukautuneet niihin, eivätkä heidän toimintakäytäntönsä ole muuttuneet käytännön tasolla mihinkään (vrt. luku 2.2.1 johdon muutosvastarinta) (Solstad & Pettersen 2010, 254).

Vaara (2000) on tutkinut kahdeksaa fuusiota, joissa toinen yhtiö on ollut aina suomalainen ja toinen ruotsalainen. Tutkimustulokset osoittavat, kuinka vahvasti fuusioon voidaan reagoida ennakoasenteilla ja tunnetasolla jo ennen fuusiota, ja kuinka tunneilmasto voi jäädä päälle niin, että pahimmassa tapauksessa uusi organisaatio on kahtiajakautunut. Tutkimuskohteissa organisaatiokulttuuriin on alettu kiinnittää huomiota vasta, kun on todettu, että yhteistyö ei toimi, yhtiö ei saavuta tavoitteitaan tai ilmenee muita ongelmia. Toimimattomuuden takaa on löytenyt käytänteiden ja perususkomusten perustavanlaatuisia ristiriitoja fuusio-osapuolten välillä. Toisaalta erilaiset organisaatiokulttuurit eivät ai-

na ole haitaksi, vaan ne voivat myös täydentää toisiaan ja tuoda synergiahyötyjä uudelle organisaatiolle. Vaara toteaa fuusioihin liittyvän asenteellista retoriikkaa: mikäli uusi organisaatio menestyy ja toimii hyvin, on se strategian ansiota - mikäli taas ilmenee ongelmia, ovat ne organisaatiokulttuurin syytä. Tämä on tärkeä huomio arviointiin vaikuttavista asenteista, kun puhutaan organisaatioiden yhdistymisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Paalumäen (2011, 326) mukaan organisaatiokulttuurin ja taloudellisen suorituskyvyn välinen yhteys ei todellisuudessa ole yksioikoinen (ks. luku 3.1).

Uuden organisaation kulttuuri voi muotoutua myös sellaiseksi, ettei kumpikaan yhdisteistä osapuolista koe sitä omakseen. HUS:n henkilöstössä monet ovat kuvanneet menettäneensä inhimillisen, toimivan, tehokkaan ja joustavan organisaation ja joutuneensa pelinappulaksi suureen ja hahmottomaan organisaatioon. Vaikka yhdistyminen on ollut positiivinen asia organisaation kasvun ja tulevaisuuden kannalta, suurentunut organisaatio on luonut etäisyyttä muihin työntekijöihin. (Taskinen 2005.)

Drori ym. (2011) ovat tutkineet kahden amerikkalaisen yhtiön yhdistämistä, jossa yhtiö A on ostanut yhtiön B osake-enemmistön (55 %). Tavoitteena on ollut uusi yhtiö C, johon yhtiöt A ja B on pyritty tuomaan tasavertaisina. Se on huomioitu kaikissa toimissa ja valinnoissa yhtiön C toimintaa käynnistettäessä. Uudelle yhtiölle on annettu kokonaan uusi nimi, koska jo sillä on symbolista vaikutusta. Samoin valta, vastuut, menetykset ja joustot on jaettu tai kohdistettu tietoisesti ja hallitusti tasavertaisesti molempiin yhtiöihin. Myös yhtiöstä kertovat muut symbolit on valittu tasavertaisuusperiaatteella. Drorin ym. tutkimustulosten mukaan organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien tasavertainen yhdistäminen ja tasavertaisuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa huomiota ja aktiivista tekemistä toimintojen kaikilla tasoilla. Etunenässä tulevat johtamisella osoitettavat valta, vastuut ja symbolit. Tasavertaisuusotteen herpaantuessa ottaa se yhtiö, jolla on lähtökohdiltaan jossakin suhteessa mahdollisuus valtaan dominoivan aseman (tässä tapauksessa yhtiö A).

Suomalaisissa kuntafuusioissa hallitsevaksi kulttuuriksi on tullut suuremman tai hallinnollisesti vahvemman kunnan kulttuuri (Stenvall ym. 2007). Hallitsevan aseman takana voivat olla myös johdon arvot, tavoitteet ja tapa toimia: kenelle jaetaan symbolisia ja konkreettisia asioita, tai kenen toimintatavat valitaan yhdistetyn organisaation toimintatavoiksi (Taskinen 2005, Turpeinen 2011). Erityisen selkeästi jommankumman organisaation hallitseva asema on käynyt ilmi USA:n puolustusvoimia koskevassa tutkimukses-

sa, jossa hallitsevaksi kulttuuriksi todetaan tulleen sen organisaation kulttuuri, josta ovat tulleet yhdistetyn organisaation johtajat (Baughn & Finzel 2009).

Uuden organisaation toimitiloja järjestettäessä ja johtajia valittaessa osoitetaan samalla yksilöiden, henkilöstöryhmien, yksiköiden, organisaatioiden ja toimialojen arvostusta, merkitystä ja tärkeyttä. Tärkeimpiä asioita, joiden kautta tasavertaisuutta arvioidaan fuusioissa, ovat aineettomat etuudet (arvostus, asema, valta, palkitsemiset, rangaistukset jne.) ja konkreettiset etuudet (palkka, työedut, toimitilat jne.). Oikeudenmukaisuuden kokemukset koskevat lisäksi mahdollisuutta osallistua ja tulla kuulluksi fuusioita koskevassa päätöksenteossa. (Taskinen 2005, Turpeinen 2011, Stenvall ym. 2007.)

Julkisella sektorilla aloitteet organisaatioiden yhdistämiseen tulevat usein organisaation ulkopuolelta, jolloin muutosta leimaa ylhäältä alas -ohjaus ja se, että yhdistettävien organisaatioiden henkilöstö ei voi vaikuttaa muutosprosessiin. Aalto -yliopiston muodostaminen on koettu ylhäältäpäin johdetuksi hankkeeksi, jossa muutokset on toteutettu sanelemalla. Henkilöstölle on tarjottu osallistumisen mahdollisuuksia, mutta niihin ei ole yhdistynyt vaikuttamisen tunnetta. Johdon ja henkilöstön välillä koettu juopa tyytyväisyydessä muutoksen toteuttamiseen on lähtöisin mahdollisuudesta vaikuttaa muutosprosessiin, muutokselle asetetuista henkilöstön mielestä ylisuurista odotuksista ja puutteista viestinnässä, kuten oikea-aikaisen tiedon puuttumisesta. (Koschke ym. 2011.) Tämä, kuten myös Kavanaghin & Ashkanasyn (2006) kolmea eri yliopistofuusiota koskeva kuusivuotinen seurantatutkimus, vahvistavat luvussa 3.3. esitettyä näkemystä siitä, ettei henkilöjohtamiseen kiinnitetä edelleenkään riittävästi huomiota fuusioissa, eikä yleensääkään muutosjohtamisessa silläkään uhalla, että sillä on suora vaikutus muutoksen hyväksymiseen ja uuden organisaation kulttuurin muodostumiseen.

Tutkimusorganisaatioissa, kuten yliopistoissa ja VTT:llä, oman tulevaisuuden muovaaminen ja menestyminen on tutkimusryhmien omalla vastuulla. Asiantuntijoiden luontaisen kriittisyyden ohella ryhmien itsenäisyys ja pakko tulla omillaan toimeen on iso syy tutkijoiden skeptisyyteen ylhäältä alas -johtamisessa. (Talja 2009, Taskinen 2005.) Yliopistoissa organisaatioiden yhdistäminen nähdään positiivisena asiana, jos organisaatioiden yhteistyötä on ollut jo olemassa, tutkimusaiheet täydentävät aidosti toisiaan, kumppani saadaan hakea itse ja kumppanit ovat yhdenvertaisia (myös taloudelliselta asemaltaan). (Aittola & Marttila 2010, Koschke ym. 2012.)

4 CEMIS-OULUN TOIMINTAKULTTUURIN YHTENÄISTÄMINEN

Scheinin (2001, 76-78, 102) mukaan organisaatiokulttuurin tutkimiseen ei ole pätevää ja luotettavaa tapaa. Hän toteaa, että on tutkimusmenetelmiä ja kyselyjä, jotka väittävät mitaavansa kulttuuria, mutta tutkimusvastaukset ovat yleensä enemmän kulttuurisia artefakteja ja organisaation ilmapiirin heijastuksia, eivätkä kerro mitään syvemmistä arvoista ja piilevistä oletuksista, jotka kuitenkin saattavat olla organisaation kannalta hyvinkin merkityksellisiä. On myös tutkimuksia, esimerkiksi Kivelä (2011) ja Stinchcomb & Ordaz (2007), joissa organisaatiokulttuuriksi tulkitaan Scheinin (2001, 30) mallissa esitetyt pohjimmaiset perusolettamukset ja todelliset arvot, ja kuitenkin tutkimusvastauksista osa käsittelee Scheinin mallissa esitettyjä tiedostettuja tasoja. Tämä osoittaa sitä, miten vaikea organisaatiokulttuuri on pitää selvärajaisesti määriteltynä tutkimuskohteena.

Lisäksi organisaatiokulttuuri on ryhmäilmiö, jonka vuoksi tutkimus tulisi kohdistaa - ei yksilöihin, vaan - ryhmiin. Schein pitää ryhmähaastattelua ja havainnointia kyselyä luotettavampina ja tehokkaampina menetelminä kulttuurin arviointiin. Kyselytkin ovat ongelmallisia, sillä ei tiedetä mitä kysyä, eikä vastausten luotettavuutta ja oikeellisuutta voida arvioida. Paras tapa tutkia organisaatiokulttuuria on keskustella ohjatusti organisaation jäsenten kanssa sanattomien oletusten paljastamiseksi. (Schein 2001, 76-78, 102.)

4.1 Toimeksiantajan kuvaus

CEMIS-Oulu toimeksiantajana käy pääosin ilmi luvusta 1.1. Yksikön koko johto mukaan lukien on noin 50 henkilöä. Budjetti vuodelle 2014 oli 3,5 M€. Tutkimusta tehdään pääasiassa julkisissa projekteissa, joiden rahoittajina toimivat Oulun yliopisto, Kajaanin kaupunki, Sotkamon kunta, Kainuun maakunta -kuntayhtymä, ELY -keskus/EU:n rakennerahastot (ESR ja EAKR), TEKES, EU:n puiteohjelma ja yritykset. Julkisen tutkimuksen lisäksi tehdään maksupalvelututkimusta yrityksille ja muille tutkimuslaitoksille.

Mittalaitelaboratorion ja Biotekniikan laboratorion yhdistämisessä tavoitteena oli henkilö-, laite- ja tilaresurssien optimoiminen ja toiminnallisuuden tehostaminen. Vuonna 2011 toteutettiin yksiköiden hallinnollinen yhdistäminen CEMIS-Oulu -nimiseksi mittaustekniikan yksiköksi. Tilakysymysten vuoksi yhteisiin tiloihin muutto tapahtui kesällä

2014, jolloin alkoi toimintojen varsinainen yhteen sulauttaminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen. Toimintoja myös uudelleen organisoitiin 1.9.2014. Meneillään oli yhtäaikaaisesti monenlaista muutosta, jotka haastoivat yksikön henkilöstöä niin rationaalisella kuin tunnetasollakin.

4.2 Tavoite

Oulun yliopistossa laatu tarkoittaa kokonaisuuden tasolla tarkoituksenmukaista ja hyvin tehtyä arkista työtä, jota jokainen yliopistolainen tekee itsensä, tieteenalansa ja työyhteisönsä hyväksi. Siksi CEMIS-Oulun työn tekemisen toimintatavat kuvattiin laatukäsikirjan muotoon, joka on hierarkiassa Oulun yliopiston laatukäsikirjan alla. Tavoitteena ei ollut kattava organisaatiokulttuurin analyysi, eikä organisaatiokulttuurin laajamittainen ja syvälinen muutos, vaan työn tekemiseen liittyvien näkyvien toimintatapojen yhtenäistäminen toiminnan tehostamiseksi. Uuden organisaation tai työyhteisön yhteinen toimintakulttuuri ei synny hetkessä. Laatukäsikirja on kuitenkin yksi alku yhteiselle tielle ja keskustelulle toimintatavoista.

4.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus soveltuu organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Toimintatutkimukselle ei ole yleisesti hyväksyttyä **määritelmää**. Varsinaisesti se ei edes ole tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, asenne, orientaatio tai strategia, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen ja jossa hyödynnetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Toimintatutkimus on yleisnimitys lähes rajattomalle määrälle erilaisia tutkimuksia, mutta aina tavoitteena on ratkaista jokin käytännön sosiaalinen ongelma ja muuttaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimuksessa ei lähtökohtaisesti nojata yleiseen teoriaan tai ulkoa tuotuun informaatioon, vaan toiminnan muuttaminen ja uuden oppiminen perustuu osallistujien tekemään oman työnsä reflektointiin. Tarvittava tieto tuotetaan paikan päällä. Samalla lisätään ymmärrystä muutosta kohtaan, ja kehittämisen tavoitteet ja keinot muotoutuvat keskustelujen tuloksena. Kehittämistehtävän kannalta työyhteisön jäsenten osallistuva keskustelu on jopa olennaisempi kuin kehittämisen tavoite. Toimintatutkimuksen tunnuspiirteet ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistu-

minen muutosprosessiin. Tutkimus voi ulottua eri tasoille yksilöistä aina verkostoihin saakka. (Anttila 2006, Heikkinen ym. 2006, Kuula 1999, Kuusela 2005.)

Toimintatutkimuksessa on useita erilaisia **lähestymistapoja**, kuten *perinteinen toimintatutkimus*, joka perustuu pienryhmäkokeisiin ryhmien toiminnan kehittämiseksi, tai *kliininen tutkimus*, jossa toiminnan kehittämiseksi avustavat auttamistyön ammattilaiset (psykologit, konsultit, jne.). Tähän työhön sopii osallistava tai kommunikaatiivinen toimintatutkimus. *Osallistava toimintatutkimus* korostaa tutkittavien mukanaoloa tutkimusprosessissa. *Kommunikaatiivisessa toimintatutkimuksessa* keskeistä on vuorovaikutus ja osallistujien tasavertainen, puhetilanteiden pakottamisesta vapaa demokraattinen keskustelu muutoksen aikaansaamisessa. (Heikkinen ym. 2006, 40-58; Kuusela 2005, 17-21.)

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa voi vaihdella. Heikkisen ym. (2006, 19-20) ja Anttilan (2006, 444) mukaan toimintatutkija on aktiivinen tutkimukseen osallistuja, ei ulkopuolinen ja objektiivinen tutkija. Toimintatutkijalle oma välitön kokemus on osa tutkimusaineistoa. Viinamäki ja Saari (2007, 128) tukevat tätä toteamalla, että toimintatutkimuksessa tutkijan mahdollisuutta olla vaikuttamatta ja osallistumatta tutkittavaan käytäntöön pidetään mahdottomana ja siihen pyrkimistäkin tutkimusta vääristävänä tavoitteena. Viinamäen ja Saaren mukaan ei-aktiivista osallisuutta ja täyttä osallistumattomuuttakin kuitenkin käytetään. Oma näkemykseni on, että ulkopuolista tutkijaa voidaan käyttää, mikäli oma ammattitaito tai henkilöresurssit eivät riitä tutkimuksen tekemiseen, tai henkilöstöön kohdistuvissa tutkimuksissa vaarana on kohtuuton työilmapiirin kärsiminen.

Tutkimus käynnistyy usein tutkijan halusta kehittää omaa työtään tai lähiyhteisöään. Tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai etsii itselleen kohteen, jota tutkia ja kehittää. Muutostarve voi herätä jostakin käytännönläheisestä kysymyksestä, johon työyhteisön jäsenet alkavat hakea ratkaisua ja, jonka tutkija ottaa hoidakseen. Tutkija käynnistää muutoksen, tekee intervention ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin. Tutkijan tehtävänä prosessissa on jäsentää työskentelyä ja esiin tulevia uusia ajatuksia, etsiä ongelman ratkaisumalleja ja välittää tietoa saaduista tuloksista tutkittaville. (Heikkinen ym. 2006, 94-95.)

Tutkimusprosessi etenee spiraalimaisesti, jossa toistuu sykli: suunnittelu - toiminta - havainnointi - reflektointi. *Suunnitteluvaiheessa* selvitetään yhdessä tutkittavien kanssa tutkimusongelma ja sen laajuus ja merkitys tutkimuskohteessa. Kirjallisuudesta kartoite-

taan ongelman takana olevia ilmiöitä, tosiasioita ja ratkaistavuutta. Tuotoksena on ehdotuksia siitä, millaisia ratkaisuja ongelmaan haetaan ja millaisella toimintasuunnitelmalla. *Toimintavaiheessa* suunnitellaan tutkimusaineiston kerääminen: mitä ja millaista tietoa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ja, mistä ja miten se hankitaan. Aineiston keräämiseen voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Myös benchmarkkaus ja miellekartat ovat oivallisia aineiston keräysmenetelmiä. Aineiston keräämisen aikana tehdään havaintoja toiminnasta ja siihen liittyvistä tekijöistä (asetelmat, prosessit, olosuhteet, erityispiirteet, arviointikriteerit jne.). Samalla, kun hankitaan tietoa, ohjataan käytännön toimia kohti tarkoituksenmukaista suuntaa. *Havainnointivaiheessa* käsitellään ja analysoidaan tulokset suhteessa ongelmaan ja asetettuun tavoitteeseen. *Reflektointivaiheessa* arvioidaan sekä omaa toimintaa kehittämisprosessissa että saavutettuja muutoksia suhteessa lähtötilanteeseen, ja niiden vakiinnuttamista toiminnassa. Samalla täsmennetään kehittämiskysymystä, josta alkaa seuraava sykli. (Anttila 2006, 444; Heikkinen ym. 2006; Viitamäki & Saari 2007, 122-123.)

Tutkija osallistuu käytännön kehittämiseen niin, ettei jossain vaiheessa tapahtuvat tutkimuksen aloittaminen ja lopettaminen merkitse koko kehittämisprosessin päättymistä. Tutkija voi aloittaa tutkimuksensa syklin mistä vaiheesta tahansa. Samoin hän voi liikkua syklin vaiheiden välillä edestakaisin useitakin kertoja (toimintavaiheessa eteen tuleva ongelma voi edellyttää palaamista suunnitteluvaiheeseen tms.). Kuten nimikin kertoo, toimintatutkimuksessa tutkimus ja toiminta (muutos) toteutetaan samanaikaisesti. Siksi toimintatutkimus on harvoin selkeästi vaiheesta toiseen etenevää systemaattista työskentelyä. Todellisuudessa suunnittelu, toiminta ja arviointi lomittuvat, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Kuten malleja yleensä, myös spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta ja siitä, ettei sekään kuvaa täysin sosiaalisen toiminnan monimutkaisuutta ja ennakoimattomuutta. Malli voi ahdistaa tutkijaa, joka ei pysty erottamaan syklin vaiheita toisistaan. Pahimmillaan tutkija pohtii työn kehittämisen sijasta syklien rajoja ja sitä, tekeekö hän tutkimustaan oikein. (Heikkinen ym. 2006, 79-82; Viitamäki & Saari 2007, 123.)

Tutkimusongelmakin saattaa selkiytyä lopulliseen muotoonsa vasta raporttia kirjoittaessa, kun tuloksetkin ovat jo tiedossa. Kesken tutkimushankkeen saattaa nousta esiin jopa vielä tärkeämpi tutkimuskysymys. Toimintatutkimuksen lopullinen tulos voikin olla oikean tutkimusongelman löytäminen, joka sekin on todellinen, hyväksyttävä tulos. Toimintatutkimuksesta ei siten voi laatia täsmällistä suunnitelmaa, mutta se kannattaa laatia

siitäkin huolimatta, että tutkija oppii uutta koko tutkimusprosessin ajan sekä tutkimuskohteestaan että -menetelmistään. (Heikkinen ym. 2006, 85-87.)

Toimintatutkimukselle on ominaista kriittinen reflektiivisyys, eli koko kehittämistoiminnan arviointi ja uudelleensuuntaaminen osallistujien kanssa. Tutkija ja prosessissa mukana olijat täsmentävät kysymyksiään, pohtivat käytettyjä menetelmiä ja toimintasuunnitelman pätevyyttä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta yhteinen kieli tutkimusprosessiin osallistujien välillä on välttämätöntä. Myös tutkijan ja tutkittavien välinen hyvä tiedon kulku ja luottamus on tärkeää. Erityistä osaamista edellyttää toiminnan seuraminen niin, että tarpeellinen tieto saadaan prosessoitua tutkimuksen käyttöön. Toimintatutkimuksessa pidetään sekä etuna että haittana sitä, että tutkija osallistuu tiiviisti tutkittavaan prosessiin. Etuna on, että tutkijakin voi näin vaikuttaa tapahtumiin. Mikäli tutkija on tiiviisti kiinni tutkimuskohteen toiminnassa ja hänellä on tai hänelle muodostuu vahva suhde kohteeseen, saattaa kuitenkin olla vaikea säilyttää kriittinen näkökulma analyysivaiheessa. (Heikkinen ym. 2006, Laine ym. 2008, 249-250.)

4.4 Kehittämistyön kulku

Kehittämistyö käynnistyi aloitteestani, mutta sen sisältöä ja toteutustapaa täsmennettiin CEMIS-Oulun johtajan kanssa. Työn kulku on esitetty kuviossa 9 ja taulukossa 3.



Kuvio 9. Laatukäsikirjan laatimisprosessi. Spiraalimalli

Taulukko 3. Kehittämispöcessin kulku kokonaisuutena

2014	Tehtävä	Osallistujat	Menetelmät	Tuotos
3	Tehtävästä sopiminen	CEMIS-Oulun johtaja, KAMK	Keskustelu, s-posti	Tehtävän aihe ja rajaukset
5	Aiheanalyysi	Ohjaaja, opiskelijat	PP-esitys, keskustelu	Aiheanalyysin palaute
	Toimeksiantosopimus	CEMIS-Oulun johtaja	Keskustelu	Yhteistyösopimus
	Tutk.suunn.: luonnos	Ohjaaja	Palautekeskustelu	Tutkimussuunnitelma
6	Henkilöstöinfo	CEMIS-Oulun henkilöstö	S-posti, henkilöstökokous	Kehittämisorientoitunut henkilöstö
	Aineiston keruu	AIKOPA	Benchmarkkaus	Haastattelumuistio
	-”-	CEMIS-Oulun henkilöstö	Pienryhmähaastattelut, Intranet-työalusta*	Muistiot laatukäsikirjan kehittämiskohteista
8	Aineiston käsittely	Tutkija	Tulkinta, arviointi	Kooste kehittämiskohteista
	Aineiston purkaminen	Kehittämisyhmä	Palautekeskustelu*	Muutosehdotusten hyväksyminen, työnjako
	Tutk.suunn.: esitys	Yliopettaja, opiskelijat	PP-esitys, keskustelu	Tutkimussuunnitelma
9-11	Laatukäsikirjan laatiminen	Kehittämisyhmä	Kehittämispalaverit* Kirjoittaminen	Valmistuva laatukäsikirja
		CEMIS-Oulun henkilöstö	Yksilö- ja ryhmähaastattelut*, intranet	Palaute laatukäsikirjaan
	Laatukäsikirjan hyväksyminen	Kehittämisyhmä	S-posti	Hyväksytty laatukäsikirja
12	Kehittämistehtävän raportointi	CEMIS-Oulun johtaja, KAMK	Raportti, PP-esitys, lehdistöiedote	Hyväksytty opinnäytetyö

* Lisäksi: havaintopäiväkirja.

4.5 Aineiston keruu ja kehittämismenetelmät

Lähtötilanteen laatukäsikirjatyössä muodosti CEMIS-Oulun Sotkamossa analytiikan tutkimusryhmässä käytössä ollut vuonna 2009 laadittu ja 2011 päivitetty **laatukäsikirja**. Käsikirjaa työstämään lähettäessä sen sisällön ensivaiheen tarkastelussa keskeisiä olivat teemoitetut **ryhmähaastattelut** CEMIS-Oulun Kajaanin tutkimushenkilöstössä, jotta laatukäsikirjaan saatiin mukaan Kajaanissa tehdyn tutkimuksen näkökulmat. Lisäksi haastateltiin Oulun yliopiston palvelupisteen CEMIS-Oulun henkilöstöä. Haastattelut käytiin yhteensä neljän eri henkilöstöryhmän kanssa: palvelupiste 11.6. (paikalla lisäksi kaksi hlöä), tekninen tuki 16.6. (paikalla lisäksi neljä hlöä), kemian laboratorio 17.6. (paikalla lisäksi kaksi hlöä) ja optisen spektroskopian tutkimus 19.6. (paikalla lisäksi kuusi hlöä). Kaikista haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiot. Haastatteluiden tausta-aineiston

muodosti em. laatukäsikirja, jota käytiin läpi osallistujille etukäteen lähetetyillä avoimilla kysymyksillä. Haastatteluissa pyrittiin keskustelemaan ilmapiiriin, jotta myös muut huomiot, kuin juuri etukäteiskysymyksiin asetetut pääsivät esiin. Kullekin ryhmälle oli oma teemansa tai näkökulmansa, jonka valossa laatukäsikirjaa erityisesti tarkasteltiin käsikirjan yleiskuvan lisäksi. Koska kultakin aineiston keruukohteelta haettiin informaatiota toiminnan eri osa-alueille, ei aineistolle ollut tarpeen tehdä ryhmien välistä vertailua, luokittelua tms. aineiston käsittelyä. Informaatio pelkistettiin ryhmissä käydyissä keskusteluissa siihen muotoon, että aineiston käsittelyn tehtäväksi jäi esitettyjen huomioiden ja muutosehdotusten kirjaaminen laatukäsikirjaluonnokseen.

Aineistoa saatiin lisäksi **laboratoriopäällikön johtamista laboratoriopalaverista**, joi- ta ehti olla tämän työn aikana kaksi kappaletta (25.9. ja 29.10.) Ensimmäisestä palaveris- ta käytössäni oli vain muistio, toisessa olin itsekin paikan päällä havainnoijana (paikalla lisäksi 16 henkilöä).

Laatukäsikirjan työstämiseksi perustettiin henkilöstön aloitteesta **työalusta intranettiin**, joka toimi materiaalin jakamisen välineenä ja sähköisenä keskustelualustana. **Bench- markkauskohteena** toimi Kajaanin ammattikorkeakoulun Koulutuspalvelut -yksikön ja Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen aikuiskoulutusyksikön muodostama Ai- kuis- ja täydennyskoulutuspalveluyksikkö AIKOPA. Yksikkö on aloittanut Kajaanin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston konsortioyhteistyön vuonna 2009 ja on muut- tanut yhteisiin tiloihin vuonna 2010. Benchmarkkauksella selvitettiin mm., mihin voisi tai pitäisi kiinnittää huomiota ja, millaisia työkaluja ja menetelmiä voisi käyttää kahden toimintakulttuurin yhdistyessä. Benchmarkkaus toteutettiin 10.6.2014 tehdyllä haastatte- lulla, jossa mukana oli AIKOPAn johtaja ja ko. yksikön henkilöstöedustajat sekä yliopis- ton että ammattikorkeakoulun puolelta. Haastattelu toteutettiin avoimilla kysymyksillä, ja siitä kirjoitettiin muistio, joka jaettiin sähköpostitse CEMIS-Oulun koko henkilöstölle.

Kehittämismenetelmänä toimivat **kehittämisryhmän kanssa käydyt kehityspalaverit** (28.8., 30.9., 6.10., 27.10, 10.11., 17.11). CEMIS-Oulun johtajan nimeämän kehittämis- ryhmän muodosti CEMIS-Oulun johtaja, 1.9.2014 uudistetun organisaation tutkimus- päälliköt, laboratorioinsinööri ja -päällikkö; yhteensä viisi henkilöä. He kaikki toimivat esimiehinä CEMIS-Oulun eri henkilöstöryhmille. Laatukäsikirjaa työstettiin kehittämis- ryhmän kanssa vaiheittain lähtien käsikirjan tavoitteen/tehtävän, rakenteen ja kokonais-

mallin hyväksymisestä edeten itse tekstisisällön rakentamiseen ja viimeistelyyn. Tapaamiset olivat keskustelupalavereita, joissa aineistona oli aina viimeisin luonnosversio laatukäsikirjasta ja siihen liittyvä kysymyslista. Laatukäsikirjan laatimiseksi tehtiin työnjako aikatauluineen siten, että kaikki kehittämissryhmän jäsenet osallistuivat laatutyöhön: johtaja → CEMIS-Oulun visio, toiminta-ajatus, perustehtävä ja ulkoiset sidosryhmäsuhteet; tutkimuspäälliköt → tutkimus ja sen kriittiset tehtäväkokonaisuudet; laboratoriopäällikkö ja -insinööri → pelastussuunnitelma; kaikki em. päälliköt yhdessä → riskianalyysi. Oma panoksenani oli laatukäsikirjan muut osiot, editointi ja kokonaisuuden hallinta. Kehittämissryhmän tehtävänä oli laatukäsikirjan koostaminen sellaiseksi, että se ohjaa CEMIS-Oulun yhtenäisiä toimintatapoja. Toimintatavoista sopiminen ja varsinainen henkilöstön ja toimintojen yhteen sulauttaminen oli CEMIS-Oulun johtajan toimesta määritelty tutkimuspäälliköiden, laboratoriopäällikön ja -insinöörin tehtäväksi.

Haastatteluiden ja palavereiden onnistumiseksi käytäntönä oli sopia ao. henkilöiden kanssa 1 - 2 viikkoa ennen tapaamista tapaamisaika ja kertoa heille tapaamisen tarkoitus. Tapaaminen vahvistettiin sähköpostilla, johon kirjattiin vielä tapaamisen tavoite ja kysymykset, joihin haluttiin nimenomaisesti otettavan kantaa. Sähköpostin liitteenä toimitettiin aina viimeisin versio laatukäsikirjaluonnoksesta.

Laatukäsikirjaluonnoksen yksittäisiä kohtia tai määrättyjä kokonaisuuksia tarkennettiin henkilöstön kanssa **konsultoimalla** joko yksittäisiä, parhaaksi katsottuja henkilöitä tiedon lähteinä tai useamman henkilön muodostamia ryhmiä määrättyiltä teema-alueilta. Esimerkiksi laboratoriotyöskentelyä tarkennettiin laboranteilta ja kemian laboratorioissa työskenteleviltä tutkijoilta - vastaavasti perehdyttämistä arvioitiin kahden viimeisimmäksi rekrytoidun henkilön kanssa.

Lisäksi pidin kehittämistyön aikana omaa **havaintopäiväkirjaa**, johon kirjasin tietoisesti omia huomioitani arjen puheesta, CEMIS-Oulun toimintakulttuurin piirteistä ja eroista yhteen muuttaneiden ryhmien välillä. Onnistuneen muutoksen tekijöitä havainnoin sekä tämän kehittämistyön että yhteen muuttamisen ja viimeisimmän organisaatiouudistuksen valossa.

4.6 Tulokset

4.6.1 Laatukäsikirja

Työn asiaongelmana oli laatukäsikirjan laatiminen CEMIS-Oululle, ja se tehtävä tällä työllä täytettiin. Ei-julkinen laatukäsikirja on raportin erillisliitteenä.

Käsikirjan pohjana olleessa analytiikan tutkimusryhmän laatukäsikirjassa huomiota haastatelluissa kiinnitti se, että siinä oli toistona huomattavan paljon yliopiston www-sivuilla mainittua ohjeistusta. Toimintaohjeista, joilla on mahdollisesti juridisia seuraamuksia, todettiin: ”*ei pitäisi kirjata omaan laatukäsikirjaan, vaan viittaus yliopiston sivulle*”. Toiseksi huomiota herätti samojen asioiden toistuminen eri kohdissa laatukäsikirjaa - päälekkäisyyttä ilmeni siis tältäkin osin. Kommentti ”*liian yksityiskohtainen*” tuli myös haastatteluissa esiin. Laatukäsikirjan päivittäminen nousi aineiston keruuvaiheessa esiin toteamuksella ”*päivitys lisättävä ja siitä myös huolehdittava*”. Lisäksi laatukäsikirjan rakenteeseen kaivattiin enemmän loogisuutta. Luonnollisesti huomiona nousi esiin se, että toimintojen kuvaukset olivat Sotkamossa toimineen tutkimusryhmän näköiset, so. analytiikkapainotteiset, kun Kajaanissa toteutettuun tutkimukseen on kuulunut enemmän laitekehitystä, joka on näkynyt sekä laboratoriotoinnoissa että henkilöstörakenteessa teknisen tuen olemassa olona. Laboratorioissa puhuttiin jossakin määrin eri kieltä. Esimerkiksi: siinä, missä analytiikan tutkimusryhmässä puhuttiin laboratoriopäiväkirjoista, puhuttiin toisaalla tutkimuspöytäkirjoista tai -vihkoista.

Uuden työntekijän perehdyttämisessä kehitettävää havaitsivat sekä perehdyttäjät että perehdytettävät. Viimeisimmäksi rekrytoidut totesivat puutteita esimerkiksi toimenkuvan kuvaamisessa: ”*jos toimenkuva on laajempi kuin mitä on työpaikkailmoituksessa ilmoitettu, olisi se kerrottava auki*”, ”*toimenkuva jäänyt epäselväksi hieman, mutta tulee esiin tarpeen mukaan*”. Puutteita perehdytyksessä koettiin myös mm. palvelussuhdeasioissa ”*ei etukäteen infottu, vaan vasta kun kukin tilanne tulee eteen*” tai ostotoiminnoissa ”*laskutusosoite tiedetään, mutta ostotoimintaa ei käydä läpi*”.

Viime vuosina käyttöön otetut mm. matkahallinnan, työajanseurannan ja laskujen käsittelyn sähköiset tiedonhallintatyökalut olivat yksittäinen tekijä, joka nostettiin esiin kautta linjan päivitettävänä ja/tai täydennettävänä ohjeistuksena. CEMIS-Oulussa tulee huomi-

oida erityisesti eri rahoittajien määrittelemät ohjeet yliopiston antamien ohjeiden lisäksi. Henkilöstö koki toimintajärjestelmien käyttöön liittyvien muutosten ohjeiden välittämistä henkilöstölle yleisesti puutteellisena, joten terveiset tästä toimitettiin palvelupisteelle. Puutteellinen ohjeistus kuormittaa tarpeettomasti järjestelmien käyttäjiä eri tasoilla.

Laatukäsikirjaa kehittämissä työstämään lähdetessä keskeinen kysymys oli, mitä tehtävää laatukäsikirja täyttää organisaatiossa. Tässä tapauksessa pohdittiin sitä, toimiiko laatukäsikirja auditointivälineenä vai sen lisäksi myös uuden työntekijän oppaana. Valinta vaikutti kieliasuun ja siihen, kuinka yksityiskohtaisesti asiat voitiin ja oli tarpeen kuvata käsikirjaan. Valinnassa päädyttiin siihen, että laatukäsikirja toimii sekä auditoinnin että perehdytyksen välineenä, jotta vältetään kahden eri dokumentin työstämiseltä ja päivittämiseltä. Uuden työntekijän perehdyttämislomake, johon kirjattiin keskeiset läpikäytävät asiat, päätettiin kehittämissä lisätä laatukäsikirjaan helpottamaan muistettavien asioiden läpi käymistä. Myöhemmin todettiin tarve myös lähtöselvityskaavakkeelle työsuhteen päättymistilanteita varten, joka sekin liitettiin laatukäsikirjaan uutena asiana.

Toinen tehtävä alkuvaiheessa oli päättää laatukäsikirjan rakenne ja sisältö otsikkotasolla. Alustava arvioni oli, että miellekartalla tai kalanruotokuvailla voisi havainnollistaa laadittavan laatukäsikirjan rakennetta, mutta hahmottelemieni luonnosten pohjalta niillä ei ollut tuotavissa työskentelyyn lisäarvoa. Tarkkaan harkittu ja jäsenelty sisällysluettelo toi halutun informaation ja laatukäsikirjan rakenteen selkeimmin esiin. Ensimmäisessä kehittämissäpalaverissa hyväksyttiin luonnostelemani sisällysluettelo, joka jäsenyi joiltakin osin edelleen käsikirjaa työstettäessä.

Ensimmäisen kehittämissäpalaverin jälkeen laatukäsikirjaa muokattiin loogiseksi kokonaisuudeksi huomioiden yliopiston sivuilla oleva informaatio ja toimintaohjeet. CEMIS-Oulun toimintaa ohjaa yliopiston ohjeistus ja CEMIS-Oulun laatukäsikirjaan kirjattiin yliopiston ohjeita täydentävä yksikkökohtainen ohjeistus. Laatukäsikirjan yksityiskohtia täsmennettiin sekä kehittämissä että henkilöstöltä prosessin edetessä keräämäni palautteen pohjalta. Pelastussuunnitelma irrotettiin laatukäsikirjassa omaksi erillisliitteeksi sen oman formaatin ja tiedostokoon hallittavuuden vuoksi.

Henkilöstön palaute valmistuneeseen laatukäsikirjaan kerättiin intranetin välityksellä. Merkittävin seikka palautteessa oli toivomus pelastussuunnitelman läpikäymisestä pelastusharjoituksen muodossa. Kehittämissä tämä myös sovittiin toteutettavaksi.

Kehittämisryhmä hyväksyi laatukäsikirjan 25.11.2014. Laatukäsikirja on hyvä starttipaketti uudelle työntekijälle, ja on perussopimus arkisista rutiineista, jolloin aikaa säästyy itse asiaan: tutkimustyön tekemiseen. Laatukäsikirjaan sisältyvä riskianalyysi sovittiin kehittämisryhmässä myöhemmin päivitettäväksi. Samoin tiedonhallintajärjestelmän uudistus tuo valmistuessaan päivitettävää tietoa laatukäsikirjaan, joka muutoin sovittiin päivitettäväksi vuosittain siihen nimettyjen henkilöiden toimesta. Laatukäsikirjan käyttöön-otto ja käytäntöön juurruttaminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria jäi CEMIS-Oulun seuraavaksi tehtäväksi. Laatukäsikirjaa levitettiin työn kuluessa henkilöstölle intranetin, haastattelujen ja sähköpostien välityksellä. Yliopistotasolla laatukäsikirja tulee levitykseen vuonna 2015, kun yliopisto valmistautuu seuraavaan, vuonna 2016 tapahtuvaan auditointiin. Yliopiston laatujärjestelmä laatukäsikirjoineen ja niissä kuvattuine toimintoineen on tuolloin virallisen arvioinnin kohteena.

4.6.2 Kehittämisprosessin arviointi

Muutoksen kannalta ei tulisi takertua siihen, lähteekö ajatus muutostarpeesta johdosta vai henkilöstöstä käsin. Frohmanin (1997) tutkimustulosten valossa aloitteentekijän asemalla näyttäisi kuitenkin olevan vaikutuksensa. Tämän työn aloitteentekijänä toimin itse, mutta työn konkreettinen tavoite, laatukäsikirja, tuli johdon esityksestä. Oma työelämäkokemukseni julkiselta sektorilta tukee Frohmanin näkemystä. Mikäli kehittämisaloitteen tekijä on henkilöstön jäsen ilman erityistä statusta, on kehittämistehtävän sisältö yleensä selvästi rajoitetumpi, kuin jos vastaavan aloitteen tekisi johdon jäsen. Kehittämistehtävän vetovastuu voidaan myös siirtää suoraan johdolle laajemmilla valtuuksilla.

Organisaation toimintakulttuuria tarkasteltiin työn yhteydessä laatukäsikirjaa laajemmin tavoitteena rohkaista työyhteisöä pohtimaan organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä syvällisemmin. Työn tarpeellisuus oli perusteltu ja sen merkitys CEMIS-Oulun kannalta ymmärrettiin, vaikkakaan laatukäsikirjan välttämättömyyttä eivät aina allekirjoita etenkin kaikki akateemiset tutkijat. Toki yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen on aina yksilöllistä, mutta yleistettynä laatukäsikirjan kaltainen ohjeistus on usein sitä vaikeammin hyväksyttävissä, mitä akateemisemmasta tutkijaluonteesta on kyse. Tällainen tutkija kokee arvostiriitaa tutkijan vapauden ja luovuuden vs. normien ja sääntöjen välillä. Laatukäsikirjan kaltaiset sopimukset käytänteistä koetaan, kuten tämänkin työn yhtey-

dessä ilmaistiin ”*muotoseikoiksi, jotka pitää tehdä*”, tai niitä luonnehditaan sanoilla ”*nämähän ovat näitä tämän päivän ilmiöitä*”. Laatukäsikirjan tehtävänä on kuitenkin antaa selkeät rutiinit tutkimushenkilöstön yhteisiin työskentelytapoihin, jotta itse luovalle työlle jää enemmän tilaa ja vapautta.

Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan henkilöstö oli osallisena muutosprosessissa, vaikkakin aktiivisena osallisena prosessin eri vaiheissa oli toimestani 24 henkilöä, 48 prosenttia koko henkilöstöstä johto mukaan lukien. CEMIS-Oulun sisällä aineiston keruuta varten läpikäytyt haastattelut ja laatukäsikirjan arviointikeskustelut ryhmiteltiin siten, että kussakin tapauksessa mukana oli kuhunkin teemaan sopivia asiantuntijoita ja henkilöstöryhmien edustajia. Yksikön johto ei ollut tilaisuuksissa mukana, koska niillä haluttiin saada näkemyksiä laatukäsikirjaan juuri henkilöstöltä, ja toisaalta johto muodosti itse kehittämisryhmän. Koko henkilöstön osallistuminen laatukäsikirjatyöhön olisi ollut suotavaa sekä osallistumis- ja vaikuttamiskokemuksen muodostumiseksi että uusien käytänteiden käytäntöön juurruttamiseksi. Se olisi kuitenkin kuormittanut henkilöstöä kohtuuttomasti, sillä käynnissä olevien tutkimusprojektien päälle aiheutui jo yksinomaan uusiin tiloihin muuttamisesta ja toimintojen uudelleen käynnistämisestä huomattava ylimääräinen kuormitus. Siksi tiedonantajien ja muutosprosessissa aktiivisten jäsenten lukumäärissä ei pyritty täyteen kattavuuteen, vaan riittävän laaja-alaisen näkemyksen saamiseen. Mielipiteet edustivat yksilötason kokemuksia tai tuntemuksia, eikä ole näyttöä siitä, että niillä olisi 100 prosenttinen kattavuus koko henkilöstössä. Yhtä kaikki, mielipiteet olivat kuitenkin todellisia. Sama koski tekemiäni havaintoja.

Henkilöstön käytettävissä oli intranet -keskustelualusta, jossa kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Se toimi tässä yhteydessä lähinnä materiaalin jakamisen välineenä. Keskustelualustana se ei juurikaan toiminut. Sähköinen keskustelualusta vaatii itse kultakin viitseliäisyyttä ja oma-aloitteisuutta (vrt. osallistumattomuuden ongelma, luku 2.2.2). Ehkä myös arasteltiin tuoda omia mielipiteitä yhteisesti näkyviin, koska valmistuneeseen laatukäsikirjaan pyydetty palaute toimitettiin perille joko suullisesti tai sähköpostitse.

Laatukäsikirjan työstö tapahtui esimiehistä muodostuvan kehittämisryhmän avulla. Ryhmä toimi kehittämistehtävässä subjektina, ei passiivisena tutkimus- tai muutoskohteena. Ensimmäisessä kehittämispalaverissa sovittiin työnjako siten, että jokaisella kehittämisryhmän jäsenellä oli omat asiakokonaisuutensa laatukäsikirjaan työstettäväksi. Työnjako

ryhmässä oli selkeä ja se toimi hyvin. Määrävälein tapahtuneet tapaamiset rytmittivät työtä ja auttoivat pysymään aikataulussa. Kehittämisyhmän kokoonpano oli tarkoituksenmukainen, koska toimintojen yhteen sulauttaminen nimettiin työstä sovittaessa CEMIS-Oulun johdon toimesta kehittämissyhmän jäsenten tehtäväksi.

Koska olin tutkijana yksi osa CEMIS-Oulun henkilöstöä, oli kehittämistehtävä oiva esimerkki siitä, kuinka toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkimuskohteen raja hämärtyy. Tutkija siirtyy toimijan, so. muutoskohteen, asemaan ja toimijat tutkijan rooliin erityisesti itsereflektiota tehdessään. Olin kehittämistehtävässä sekä tutkijan roolissa että osana henkilöstöä myös osa itse tutkimuskohdetta. Kiinnitin työn eri vaiheissa erityistä huomiota omaan rooliini tehtävässä, jotta mahdolliset ennako-olettamukseni, -odotukseni ja vaikuttimeni eivät vaikuttaneet kehittämistehtävän onnistumiseen ja tuloksiin.

Kehittämistoiminta perustui kommunikaatioon ja osallistumiseen siitäkin huolimatta, että koko henkilöstö ei ollut aktiivisena osallisena prosessissa. Aineiston keruu ja kehittämistoiminta tapahtuivat toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan vaiheittain asiasta toiseen edeten, mutta osin kuitenkin myös päällekkäin ja liikkuen edestakaisin syklin eri vaiheiden välillä siten, että kehittämispalaverit tuottivat itsessään uutta aineistoa, ja toisaalta valmistuvaan laatukäsikirjaan pyydettiin kommentteja ja palautetta eri henkilöiltä työn edistyessä. Toimintatutkimukselle luonteenomaisesti kehittämistehtävässä ei arvioitu menneisyyttä tai ennustettu tulevaa, vaan katsottiin tilannetta tässä ja nyt. Itsereflektion vaikutukset näkyvät laatukäsikirjassa mm. uusien työntekijöiden perehdytyskäytänteissä ja teknisen tuen toimintaohjeistuksessa sekä tilaustoiminnan ja tietojärjestelmien terävöitettyssä käyttöohjeistuksessa.

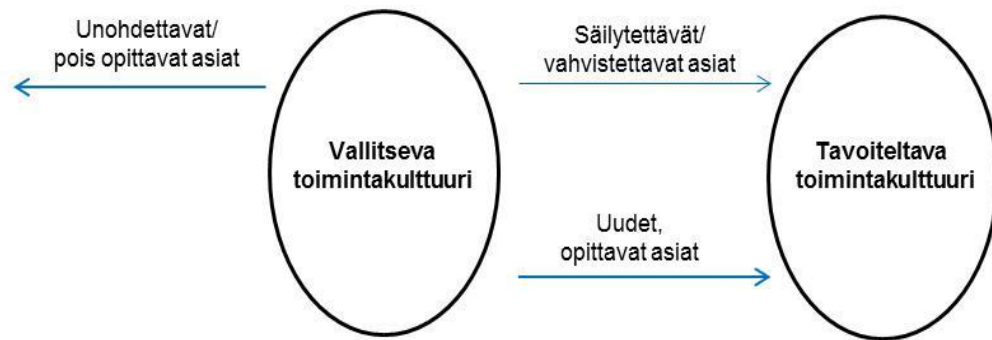
Scheinin (2001, 76-78, 102.) suosittelemat ryhmähaastattelut ja havainnointi toimivat tällaisessa kehittämistehtävässä hyvin. Haastatteluiden ja palavereiden onnistumista edisti se, että toimintakulttuurin ja toimintojen yhtenäistäminen tuli henkilöstön omista puheista esiin jo yhteisiin tiloihin muuttamisen lähestyessä. Toiseksi laatukäsikirjatyöhön ryhdyttäessä henkilöstölle tähdennettiin laatutyön merkitys CEMIS-Oulussa ja Oulun yliopistossa. Onnistumista edisti edelleen tapaamisten taustoitukset kutsutuille, eli kerrottiin, mistä kussakin tapaamisesta oli kyse. Se edesauttoi sitä, että tapaamisissa kutsutuista oli läsnä aina lähes 100 %, ja poissaolot olivat hyvin perusteltuja. Lisäksi osallistujat voivat etukäteen valmistautua tuleviin kysymyksiin. Tapaamisen sovittiin aihe ja tähän varattu

aika auttoivat pitämään keskustelun fokuksessa. Tukikysymykset auttoivat jäsentämään keskustelua ja viemään sitä sujuvasti eteenpäin. Osanottajien lukumäärä yksittäisissä tapaamisissa oli enimmillään seitsemän henkilöä. Tämä mahdollisti sen, että kunkin kutsutun jäsenen ääni pääsi tapaamisissa kuuluville. Osallistumista yleisesti aktivoivat selkeät kysymykset sekä katseet ja kohdistetut kysymykset (*Miten sinä Matti ajattelet/koet/näet tämän? Onko sinulla Maija samanlaisia kokemuksia?*) heidän suuntaansa, jotka muutoin jäävät helposti ilman ääntä. Yleisesti tapaamisiin osallistuneet olivat aktiivisia ja toisilleen sijaa antavia. Keskustelu oli toimivaa vuoropuhelua sekä haastatteluissa että kehittämisspalavereissa. Aineistoa kerättyä haastateltavat olivat pohtineet kehityskohteita hyvin. Kunkin tapaamisen lopussa vedin yhteen, sainko vastaukset haluamiini kysymyksiin. Koin osallistamisen onnistuneen kehittämistehtävässä tältä osin hyvin.

Talja esittää väitöskirjassaan (2006, 203, 208), ettei muutos useinkaan toimi yksinään vain projektiluontoisena, ylhäältä alas johdettuna makrotason muutoksena, vaan siinä tulee olla jatkuvuutta, myös alhaalta ylös etenemistä, mikrotason muutosta ja dialogisuutta kaikkien osapuolten välillä. Taljan ajatusmalli muutosten tarkastelemisesta sekä projektiluontoisen että jatkuvan muutoksen linssien läpi sopii erinomaisesti tässä esitettyyn organisaatiokulttuurin muutoskehikkoon, tosin vain toisinpäin käännettynä. Organisaatiokulttuuri elää jatkuvasti arjessa, ja sen tietoinen muuttaminen on pitkäaikainen ja jatkuvuudellinen prosessi, jonka osia (esim. laatukäsikirja) voidaan viedä eteenpäin projektiluontoisena, kuten tässä tehtiin. Laatukäsikirjan kehittäminen muodosti jatkuvassa prosessissa yhden syklin.

Teoreettisia muutosmalleja ajatellen laatukäsikirjaprojekti oli Mattilan (2007, 131) mukaisesti jaettavissa neljään vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Muutosten vakiinnuttaminen on CEMIS-Oulun seuraava tehtävä, josta alkaa uusi sykli. Käytänteiden juurruttaminen arjen toimintaan merkitsee sitä, että on poisopittava jotakin ennen kuin voi oppia jotakin uutta (kuvio 10) (Laurila 2011, 52; Schein 2001, 205). Työyhteisön yksittäiset jäsenet sopeutuvat muutokseen eri tahdilla. On myös mahdollista, kuten luvussa 2.2.1 todettiin, että osa henkilöstöstä käy muodollisesti läpi muutoksen, mutta säilyttää tai pyrkii säilyttämään silti omat tapansa.

Kehittämistyö ei tuottanut CEMIS-Oululle kokonaisuutena valmista yhtenäistä toimintakulttuuria. Laatukäsikirja on vain yksi, mutta tärkeä näkökulma ja askel kohti sitä. Mikäli



Kuvio 10. Toimintakulttuurin uudistaminen

tällä työllä saatiin kiinnitettyä huomio siihen, että toimintakulttuuria työstetään tietoisesti CEMIS-Oulun yhdistymisessä jatkossakin, ja siihen kiinnitetään huomiota organisaatiokulttuurin eri tasoilla, tulkitseen kehittämistehtävän täyttäneen tehtävänsä ja saavuttaneen sille asetetun tavoitteen.

4.6.3 Johtopäätökset organisaatiokulttuurista

Työn tutkimusongelman muodosti kysymys, minkä tehtävän laatukäsikirja täyttää organisaation toimintakulttuurissa. Tämän selvittämiseksi asetettiin taulukossa 1 esitetyt tutkimuskysymykset. Niihin vastattiin osaltaan edellä jo työn teoriaosassa. Tässä vastauksia kerrataan tiivistetysti ja tutkimuskysymyksiä tarkastellaan CEMIS-Oulua koskevien, kehittämistehtävässä tehtyjen havaintojen valossa.

Mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa? Tässä työssä organisaatiokulttuuria tarkasteltiin Scheinin (2001) mallin pohjalta, jonka mukaan kulttuurin osatekijät voidaan sijoittaa kolmeen tasoon. Kulttuurin näkyvintä tasoa ovat artefaktit: se fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, joka näkyy ja, jonka halutaan näkyvän ulospäin. Kulttuurin ytimen, sen syvimmän olemuksen, muodostavat ihmisten toimintaa alitajuisesti ohjaavat käyttäytymismallit, perusoletukset ja todelliset arvot, jotka muodostuvat työyhteisön yhteisen historian tuloksena. Artefaktien ja perusolettamusten väliin jäävät organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavat, järjeistämisen tuloksena muodostetut julki tuodut halutut arvot ja tulevaisuuden toiveet.

Stenvall ym. (2007, 84) erottavat kuusi henkilöstöä koskettavaa toimintakulttuuria:

- | | |
|--|-----|
| 1. Johtamiseen ja valtasuhteisiin liittyvä toimintakulttuuri | |
| 2. Kehittämiseen liittyvä | -”- |
| 3. Poliittinen | -”- |
| 4. Hallinnollinen | -”- |
| 5. Yhteisöllinen | -”- |
| 6. Työn tekemisen | -”- |

Laatukäsikirja sivuaa pinnallisesti kaikkia näitä toimintakulttuurin osa-alueita poliittista toimintakulttuuria lukuun ottamatta. Se on tietoinen sopimus siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Käsikirja ilmentää yhdellä tavalla organisaatiokulttuurin näkyvää osaa, - sen julkilausuttuja sääntöjä ja arvoja eli Scheinin mallin kahta ylintä tasoa. Organisaatiokulttuurin monta muuta näkyvää ja tiedostettua seikkaa (esim. vieraanvaraisuus, palkitsemiset ja rituaalit, kuten muistamiset) jää käsikirjan ulkopuolelle. Osaa niistäkin ohjaa emo-organisaation toimintakulttuuri.

Scheinin kuvaus organisaatiokulttuurista sopii tähän kehittämistyöhön erinomaisesti, sillä siinä näkyy selvästi, ettei ole näkyviä toimintamalleja ilman näkymättömiä toimintamalleja ja päinvastoin. Lisäksi, ilmaistut arvot ja todellinen käyttäytyminen eivät välttämättä ole organisaatioissa aina yhtä, ellei asiaa tiedosteta ja käydä keskustelua siitä, miten ilmaistuja arvoja toteutetaan käytännössä. CEMIS-Oulun laatukäsikirjaan kirjattiin henkilöstöpolitiikasta lause ”*Asiantuntijaorganisaationa se (CEMIS-Oulu) toimii arvojensa pohjalta avoimessa ilmapiirissä uuden tiedon luomista, jaksamista ja yhteisöllisyyttä edistäen*”, ja työssä jaksamisesta ”*CEMIS-Oulussa pyritään avoimeen tiedotukseen ja kommunikointiin...*”. Henkilöstön puheissa todellisuuteen, erityisesti päätöksentekoon, liittyi kuitenkin ilmaisuja ”*muutos tapahtunut yhteisten asioiden käsittelyssä*”, ”*ei vaikuttamisen mahdollisuutta*”, ”*hierarkkinen*”, joten ilmaistut arvot eivät toteutuneet käytännössä ainakaan tämän kehittämistehtävän toteuttamisen aikana.

Erämetsän (2003, 55, 58) mukaan yksi tavanomaisimmista kulttuuriristiriidoista koskee juuri avoimuutta (luku 3.1). Sillä on organisaatiossa kolme ulottuvuutta. Ensimmäisenä on johdon avoimuus suhteessa työyhteisön jäseniin. Se on yksi tavoitelluimmista käyttäytymismalleista organisaatiossa, mutta kuitenkin henkilöstökyselyissä annettu palaute koskee yhtä usein juuri puutteita viestinnässä, tiedon kulussa ja siinä, ettei henkilöstö voi vaikuttaa päätöksentekoon. Luvussa 2.2.3. viestinnällä todettiin olevan voimakas symbolinen arvo, joka ilmentää sitä, mitä johto tuntee organisaationsa jäseniä kohtaan. Tieto ja

viestintä todettiin suuriksi vallan ja aseman korostamisen välineiksi. Toiseksi avoimuutta voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, uskaltaako henkilöstö käyttäytyä avoimesti johtoa kohtaan, vai pelkääkö työyhteisö johtajaa syystä tai toisesta. Kolmantena on henkilöstön keskinäinen avoimuus, jota yhtä lailla voi rajoittaa pelko joitakin työyhteisön jäseniä kohtaan. Avoimessa työyhteisössä ihmiset uskaltavat ilmaista itseään vapaasti, ja toisten mielipiteet ja tunteet hyväksytään siitäkin huolimatta, että ne eroavat omista. Varuillaan olevassa työyhteisössä jäsenet eivät tiedä, miten suhtautua toisiinsa, eivätkä juuri paljasta näkemyksiään. (Erämetsä 2003, 113-114.) Pelon takana voi olla myös kilpailutilanne, jos vaarana on työpaikan menettäminen (Turpeinen 2011, 45).

Avoimuus yms. arvot on kirjattu CEMIS-Oulun laatukäsikirjaan tavoitteiksi, joita kohti pyritään, ja joiden mukaan halutaan toimia. Juurruttamisen tehtäväksi jää haluttujen toimintatapojen siirtäminen organisaation todellisiksi toimintatavoiksi. Laatukäsikirjaan kirjatut toimintamallit ja tavoitteet edellyttävät vielä jatkokeskustelua siitä, mitä niiden halutaan tarkoittavan käytännössä, miten pidetään huoli siitä, että ne toteutuvat käytännössä ja miten niitä seurataan tai mitataan. Vaikka todelliset arvot eivät näkyisikään suoraan ulospäin organisaation toiminnassa, näkyvät ne välillisesti ilmapiiriin, motivaation ja työhyvinvoinnin kautta. Muutostilanteissa ristiriidat ilmaistujen ja todellisten arvojen välillä aiheuttavat muutosvastarintaa ja vastapuheita johdon muutospuheille (Herranen 2011, Juuti & Virtanen 2009, 141-142).

Mitä vaiheita organisaatioiden yhdistämiseen kuuluu? Yksi selvimmistä kulttuurimuutoksen aiheuttajista organisaatioissa on organisaatioiden yhdistäminen. Yhdistettävissä organisaatioissa kulttuurien yhdistäminen jää usein vaille huomiota, kun huomion vie rakenteellinen yhdistäminen ja sen taloudelliset tavoitevaikutukset. Toimintakulttuurien yhteen sulauttaminen vaatii asian tiedostamista ja tietoista pitkäjänteistä työtä.

MILA ja BIO yhdistettiin CEMIS-Ouluksi vuonna 2011. Siinä toteutui yhdistämisille yleinen kaava: organisaatiot yhdistettiin hallinnollisesti, mutta todellinen toiminnallinen yhdistyminen ja organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen jäi toteuttamatta. Osasyynä tähän oli se, että laboratoriot sijaitsivat ja toimivat yhdistymisestä huolimatta entisissä tiloissaan Sotkamossa ja Kajaanissa kesään 2014 saakka.

Rationaalisella tasolla yhteisiin tiloihin muutto oli henkilöstön hyväksyttävissä, koska se oli resurssien tehokkaan käytön ja yhteistyön kannalta perusteltua. Vähemmälle huomiol-

le jäi yhteisöllisyys. Koivumäen (2008, 245) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa hyödyllistä tietoa saadaan reilu kolmannes virallisissa tilaisuuksissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa yhteyksissä ja vajaa kolmannes sosiaalisissa tilanteissa, kuten lounas- ja kahvitaunoilla tai käytäväkeskusteluissa. Epävirallisia päivittäisiä keskusteluja pidetään erittäin tärkeinä sekä työn ja työssä kehittymisen että yhteisöllisyyden kannalta. *Tunnereaktioina* voi toimipaikan muuttuminen herättää harmistumista esimerkiksi työmatkojen pidentymisen vuoksi. Jossakin sivulauseessa kävi ilmi, että jotakin harmistumista oli koettu, mutta se, mitä se koski ja, kuinka laajalti tätä koettiin, ei tullut esiin. Myös pelko uusista toimintatavoista on mahdollista, mutta se ei tullut puheissa tai toimissa ilmi.

Toimintojen sijoittuessa yksiin tiloihin oltiin henkilöstön puheissa yleisesti vielä selvästi eri joukkueita. Sekä MILAssa että BIOssa on aikanaan ollut ilmeisen vahva yhteisöllisyys. Organisaatioiden yhdistymisissä tällaisesta voi seurata yhdistettyjen osapuolten leiriytymistä, kuppikuntaisuutta ja kateutta (Manka ym. 2007, 16). Vaikka ryhädynamiikasta tuttu ensi vaiheen vieraskoreus oli yhteen muuttaneiden ryhmien välillä voimissaan, tuli henkilöstön puheissa ilmi vastakkainasettelu MILA - BIO, kajaanilaiset - sotkamolaiset (oliko mukana paikoitellen aavistus kilpailuhenkisyyttäkin). Selkeimmin tämä kävi ilmi toteamuksessa ”*Teillä (toisella osapuolella) on vastahakoinen asenne... (asiaan X)*”. Puheissa tavallista oli kysymyksen asettelu ”*Miten teillä...? Meillä on ollut tapana...*” Yhteiseen kahvipöytään istumisessa blokkiutumista ei ollut havaittavissa, vaikkakin vastakkainasettelua näkyi myös joissakin heitoissa kahvipöytäkeskusteluissa. Kyse vaikutti olevan lähinnä siitä, ettei tunneta toisiaan ja toistensa työskentely- ja ajattelutapoja hyvin, ja toisaalta tunnustellaan ilmapiiriä puolin ja toisin. Esiin tulleissa kommentteissa tai heitoissa oli kyse pienistä asioista, osin huumorillakin höystetyistä, joten tältä osin yksi yhteinen tie löytyy ajan kuluessa yhdessä tekemisen kautta, eikä vaadi pitkää aikajännettä - halua kyllä, ja lisäksi omien ennakko-odotusten ja olettamusten kyseenalaistamista ja muuttamista (itsereflektiota).

Puheissa ilmeni koetun pelkoa siitä, miten kajaanilaiset ottavat sotkamolaiset kollegansa vastaan. Vastaanotto henkilöstötasolla oli puolin ja toisin ilmeisen myönteinen siitäkin huolimatta että MILA vs. BIO -asetelma tuli puheissa esiin. CEMIS-Oulun yhteisöllisyyden muodostumista on hidastanut toiminnan sijainti kahdessa eri toimipisteessä, jolloin spontaaneille konkreettisille kohtaamisille ei ole ollut tilaisuuksia. Henkilöstö oli vielä kiinni edesmenneissä organisaatioissaan, joten yhteensulautuminen vaatii tilaisuuksia

yhdessä tekemiselle ja toistensa tuntemaan oppimiselle. Rakentavaa yhteisöllisyyttä edistävät yhteiset tilaisuudet, hankkeet ja käytännöt.

Miten organisaatiokulttuurin käy organisaatioiden yhdistymisessä? Kenen kulttuuri hallitsee? Yhdistetyssä organisaatiossa vallitsevaksi kulttuuriksi tulee yleensä sen organisaation kulttuuri, joka on suurempi tai hallinnollisesti vahvempi tai, josta tulee uuden tai uudistetun organisaation johto. Tämä voi olla tietoinen päätös, mutta niin käy usein siitäkin huolimatta, että tavoitellaan tasavertaista yhdistämistä, ellei siihen kiinnitetä erityistä huomiota.

CEMIS-Oulussa yhteisiin tiloihin muuttamisen lisäksi toteutettiin organisaatiouudistus. Sille oli selvä tilaus, jotta ”*henkilöstö sekoittuisi ja uusia ajatuksia lähtisi liikkeelle*”, kuten eräs henkilö totesi. Ryhmien uusjako oli muissakin puheissa toivottu uudistus, jolloin sille oli etukäteisodotuksena *rationaalinen hyväksyntä*. Organisaatiouudistus toteutui uutena tutkimusryhmäjakona ja osin uusina ryhmien vetäjinä.

Organisaatiouudistuksessa koettiin näkyvän luvuissa 3.3 ja 3.4 mainittu jommankumman osapuolen hallitseva asema, joka CEMIS-Oulussa ilmeni mm. aseman ja vallan jakamisessa, henkilöstövalinnoissa ja viestintään liittyvässä symboliikassa. Muutosviestintä koettiin enemmän tiedottavaksi kuin kommunikoivaksi, ja uudistukseen liittyvät kysymykset koettiin päätetyiksi, eikä niihin koettu voitavan vaikuttaa. Asemien ja valta-asetelmien jakaantuminen ryhmämuutoksessa yhdessä sen kanssa, että muutokset koettiin toteutetun ylhäältä alas -periaatteella, aiheutti jännitteitä henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö odotti, että uudet ryhmät kokoontuisivat yhteen tutustumaan toisiinsa ja käymään yhdessä läpi ryhmien tavoitteita ja toimintatapoja. Havainnot kuvastivat puutteita luvussa 2.2 mainituissa onnistuneen muutoksen peruselementeissä.

Puheissa kuvastui epätietoisuus tulevasta, ja puhuttiin muuttuneesta ilmapiiristä: ”*ei tietoa kokonaiskuvasta*”, ”*ryhmien strategia, ei tietoa*”, ”*ei tietoa valmisteilla olevista hankkeista*”, ”*tilanne olisi syytä kertoa auki myös siinä tapauksessa, että se on huolestuttava*”. Julkisten rahoittajien tutkimuksen painopistevalinnat, aluekehitysrahoituksen väheneminen ja yleinen taloudellinen tilanne aiheuttavat ulkoista painetta CEMIS-Oululle. Luonnollisena seurauksena tästä, yksi päällimmäisistä huolen aiheista henkilöstössä oli pelko oman työn säilymisestä. Henkilöstövalintojen koettiin ja pelättiin myös tässä suhteessa symboloivan jommankumman osapuolen valta-asemaa. Huoli ilmeni molemmilla

yhdistymisosapuolilla, mutta epävarmuus oli selkeämmin pinnalla tai sen toivat ainakin julki henkilöt siltä osapuolelta, joka koki jääneensä vallan ja asemien jaossa heikompaan asemaan. Tämä saattaa syödä yhteishenkeä, auttamishalua ja osaamisen jakamista toistensa kanssa, sillä asiantuntijaorganisaatioon kuuluvat luonnostaan erilaiset valtapelit ja kilpailu osaamisen laadulla, sisällöllä ja saavutuksilla (vrt. avoimuus). Fuusion jälkeisessä epävarmassa tilanteessa kilpailu kovenee etenkin siinä tapauksessa, että jompikumpi yhdistetyistä osapuolista on hallitsevassa asemassa toiseen nähden (Turpeinen 2011, 45).

Siitä huolimatta, että organisaatiouudistukselle oli etukäteisodotuksena rationaalinen hyväksyntä, olivat kokemukset CEMIS-Oulun organisaatiouudistuksesta vaikeuttaneet muutoksen hyväksymistä *tunnetasolla*. Pontevan (2012, 20) ja Taskisen (2005, 83-85) mukaan muutosten vastustaminen liittyy erityisesti organisaatioiden yhdistämisten kaltaisiin suuriin muutoksiin, ja tyypillistä se on yhdistämisessä, jossa toinen organisaatio on hallitsevassa asemassa, jolloin syntyy helposti vastakkainasettelua ja epäluottamusta. Organisaatioiden yhdistymisessä muutokset ovat harvoin vapaaehtoisia, jolloin henkilöstö voi kokea voimattomuutta vaikuttaa tilanteeseensa. Yhdistymiseen liittyy huolta ja pelkoa oman työn säilymisestä, aseman tai vallan heikkenemisestä, hyväksytyjen normien ja toimivien työkäytäntöjen muuttumisesta, konfliktien lisääntymisestä ja työyhteisön jäsenten klikkiytymisestä. Uhkana on myös työtehtävien ja toimenkuvien epäselvyys.

Taljan (2006, 209) mukaan toimintatapamuutokseen pyrittäessä kannattaa kuitenkin ottaa huomioon se, että samoina pysyvät organisaation osat eivät entisten vetäjien johtamina ehkä ole kovinkaan muutoshakuisia. Haasteellinen lähtötilanne puhtaalta pöydältä saattaa kääntyä lopulta eduksi. Myös Aalto -fuusiota koskevissa tutkimuksissa yhdistyminen uudistuksineen on nähty kaikesta panostuksesta ja uhrauksista huolimatta mahdollisuutena ja on todettu, että olisi ollut pettymys, jos olisi jääty polkemaan paikoilleen (Kosckhe ym. 2011, 40).

Miten organisaatiokulttuuri muodostuu? Kuka/ketkä luovat organisaatiokulttuurin? Voiko sitä muuttaa ja miten? Koska organisaatiokulttuuri on työyhteisön yhteisen historian tulosta, on sen muuttaminen pitkällinen prosessi erityisesti sen syvimmän olemuksen osalta. Yhteisyyttä vahvistavat rakenteet, avoin ja osallistava suhtautuminen, sekä yhdessä oleminen ja tekeminen luovat yhteisöllisyyttä ja estävät eriytymistä, yksinäisyyttä, kateutta, kilpailua, klikkiytymistä, panettelua ja pudotuspelin käymistä (Juuti &

Virtanen 2009, 69). AIKOPAssa yhteisen toimintakulttuurin luomisen eteen tehty työ on kuin oppikirjasta (vrt. Turpeinen 2011, 42-43): on käytetty erilaisia työkaluja ja metodeja erilaisten kulttuurien yhteensovittamiseksi, on tiedostettu kulttuurien erilaisuus ja yhteensovittamisen tarve ja tehty sen eteen aktiivisesti töitä yhdessä, ja on varattu aikaa tutuksi tulemiselle ja yhteisten toimintatapojen hiomiselle. AIKOPAssa yhteensulautumisen eteen tehty työ tarjoaa CEMIS-Ouluunkin soveltuvia menetelmiä ja työskentelytapoja, joilla yhteenkuuluvuutta voidaan rakentaa ja, joilla yhteisiä toimintatapoja voidaan pohtia ja työstää. AIKOPAn benchmarkkauksen tuotokset käsittelee ja jatkotoimenpiteistä päättää CEMIS-Oulun johto.

Kuten Schein (2001) toteaa, muutostilanteessa organisaatiokulttuuriin pyritään vaikuttamaan usein lähinnä sen näkyvimpiä osia muuttamalla. Tästä CEMIS-Ouluunkin kehittämässä oli kyse kesällä ja syksyllä 2014 (uusi organisaatiomalli, laatukäsikirja, toimintajärjestelmä jne.). Tämä opinnäytetyö sijoittui näkyvien osien tasolle, ja täytti siitäkin tehtävästä vain pienen osan. Varsinainen kehittämistyö on vasta edessä. Pohdinta, etenkin kun mennään todellisten arvojen ja käyttäytymismallien tasolle, vaatii rohkeutta ja itsereflektiota, eikä se ole CEMIS-Oululle sen helpompaa kuin muillekaan organisaatioille. Luvussa 3.3 todettiin, että ensimmäiset hetket uudessa organisaatiossa ovat merkityksellisiä luottamuksen ja työyhteisön jäsenten yhteistyön toimivuuden ja toiminnan sujuvuuden kannalta. CEMIS-Oululle olisi luontevaa pohtia käytänteitään laajemminkin ja laatukäsikirjaa syvällisemmin nyt, kun uudet tutkimusryhmät ovat aloittaneet toimintansa. Sen vuoksi ryhmätoiminta tulisi ulottaa paperilta todelliseksi käytännön toiminnaksi.

Organisaation sanotaan muotoutuvan muutamassa vuodessa johtajansa näköiseksi, joten johdon esimerkki on keskeinen tiennäyttävä organisaatiokulttuurin muotoutumisessa. CEMIS-Oulussa hierarkkiseksi koettu kulttuuri toi pidättyväisyyttä alhaalta ylös –kommunikointiin. Sana ”*odottava*” toistui henkilöstön keskinäisissä puheissa usein. Henkilöstö oli odottavalla kannalla erityisesti tutkimusryhmien kokoontumisten suhteen ”*kuuluakseen johonkin*” ja nähdäkseen ja kuullakseen missä mennään ja miten ryhmien on tarkoitus toimia. Johdon kanssa pidetyissä yhteisissä tilaisuuksissa toive ei tullut julki. Koska myös ryhmän vetäjillä on kullakin omat tapansa toimia, muodostuu väistämättä heidän johtamiensa ryhmien kulttuuri joiltakin osin heidän näköisikseen (puhutaan alakulttuureista, ks. luku 3.1). Siten myös heillä on oman arvopohjansa perusteella mahdollisuus vaikuttaa toimintakulttuuriin, esimerkiksi vahvistaen tai hälventäen hierarkiaa.

Mikä merkitys organisaatiokulttuurilla on, miksi se on tärkeä? Yhdistetyn organisaation toimintakyky: mikä rooli siinä on organisaatiokulttuurilla? Organisaatiokulttuurin merkityksen on Erämetsä (2003, 138) tiivistänyt hyvin: ”*kulttuuri on näkymätön, haamun lailla toimiva, kaikkialle ehtivä johtaja ja voimahahmo*”. Se toimii yhteisölle liimana ja antaa rutiinit ja peruskäsityksen siitä, miten toimitaan yhdessä ja miten vastaan ulkoapäin tuleviin haasteisiin. Teoriaosassa tuli esille lukuisia joukko esimerkkejä, jotka valottavat sitä, miten olennaista on panostaa organisaatiokulttuuriin organisaatioiden yhdistymisessä ja, mihin henkilöstö kiinnittää siinä huomiota.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutosten onnistumiseen ja toisinpäin (kuvio 11). Organisaatio, joka tavallisena työpäivänä toimii hyvin, selviää muutoksistakin paremmin (luku 3.3). Organisaatiomuutoksilla, kuten fuusioilla, on mahdollisuus positiivisella tavalla uudistaa toimintaa ja toimintakulttuuria, kunhan tunnustetaan omat toimintatavat ja juurrutetaan uudet, halutut tavat arjen todellisiksi toimintatavoiksi. Se, miten erilaisia muutostilanteita hoidetaan organisaatiossa, voi itsessään luoda uutta toimintakulttuuria. Johdon rooli korostuu muutoksessa entisestään, sillä heidän esimerkkinsä, arvonsa ja valintansa ovat opasteita ja malleja henkilöstölle siitä, miten meillä toimitaan tai on lupa toimia (Schein 2001).



Kuvio 11. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiomuutoksen suora riippuvuus

CEMIS-Oulussa oli yhtä aikaa meneillään monta muutosta ja yksikön yhteinen toimintakulttuuri otti kehittämistyön aikana ensi askeleitaan. Erityisesti uutta organisaatiomallia sulateltaessa tulkitsin CEMIS-Oulun henkilöstön olevan kuviossa 6 kuvatussa muutostunneprosessissa epäilyvaiheessa. Muutoksen olemuksen työstäminen oli meneillään ja henkilöstön suhtautuminen oli hiljaisen kyselevää ja odottelevaa jokaisen keskittyessä omaan työhönsä. Oliko tässä sitten kyse epäsuorasta tai passiivisesta vastustuksesta (luku 2.2.1) vai siitä, että tuttu työ tuo turvallisuutta muuten epävarmassa tilanteessa. Surutyö vanhaan ilmeni MILA - BIO -nostalgiana.

Muutosvastarinnan sanotaan olevan kuin jäävuori: vain huippu on pinnalla, suurin osa piilee pinnan alla (Mattila 2007, 26). Muutosjohtamisesta puhuttaessa tätä voi tulkita niin, että sitä, millaisia tunteja yksilötasolla liikkuu, on johdon vaikeampi havaita ja kuulla, kuin henkilöstön keskuudessa toimivan rivijäsenen. Tässä työssä se ilmeni siten, että henkilöstön puheissa oli selvästi havaittavissa kysymyksiä, hämmentyneisyyttä, varauksellisuutta ja odotusta jostakin, joka kuitenkin jäi tulematta ilmi johdon järjestämissä henkilöstötilaisuuksissa. Sen lisäksi muutosvastarinnan syvimmat tunnot kukin yksilö pitää ehkä joka tapauksessa sisälleen kätkeytyneinä. Niinpä johto ei ole voinut tehdä suoraan päätelmää siitä, että esimerkiksi organisaatiouudistus olisi hyväksytty sellaisenaan, kuten ei myöskään päätellä sitä, mikä siinä herätti eniten huolta.

Uudistetun CEMIS-Oulun vahvuudet tulevat nykyaikaisesta infrastruktuurista sekä analytiikan ja laitetekniikan osaamisesta. Projektiosaaminen on vahvaa – projektirahoituksen tulevaisuus taas on CEMIS-Oulun pahin uhka. CEMIS-Oulun yhteen muuttaneet tutkimusryhmät ovat toimineet yhtenä (vaikkeivät yhtenäisenä) organisaationa jo aiemmin monin yhteisin pelisäännöin, joista monet ovat tulleet emoyliopistolta, joten kulttuurissa oli entuudestaan paljon yhteistä. Jokapäiväisissä toimintatavoissa on vielä toisiinsa totuttelua, mutta niissä ei ole isoista asioista kysymys, ja ne muotoutuvat yhdessä tekemisen kautta. Yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii aikaa, yhteisiä tilaisuuksia ja yhdessä tekemistä. Toimintakulttuurin keskeiset pohdittavat kysymykset liittyvät kulttuurin avoimuuteen ja tutkimusryhmien toiminnan käynnistämiseen.

5 POHDINTA

Tarve kehittämistehtävälle lähti CEMIS-Oulun tarpeesta ja se vietiin läpi sisäisenä kehittämistehtävänä. Työ vastasi sekä asiaongelmaan (laatukäsikirja CEMIS-Oululle) että tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin (minkä tehtävän laatukäsikirja täyttää organisaation toimintakulttuurissa, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa, miksi se on tärkeä ja, miten sitä muutetaan).

Työlle asetettu konkreettinen tavoite (laatukäsikirja) saavutettiin. Työ oli hallittavissa, resurssit olivat riittävät ja työ toteutui suunnitellussa aikataulussaan. Kehittämistehtävän nimi 'toimintakulttuurin yhtenäistäminen' on vaativa organisaatiokulttuuri -käsitteen määrittelyn, laajuuden ja syvyyden vuoksi, ja siksi, että kulttuuri muodostuu ajan saatossa ryhmän yhteistoiminnan tuloksena. Tavoiteasetantana toimintakulttuurin yhtenäistäminen oli paikallaan, jotta toiminnan tavat nähdään laajemmassa viitekehyksessä kuin yksistään laatukäsikirjana. Lisäksi, toimintakulttuuri jää helposti yhdistämisissä vaille huomiota siitäkin huolimatta, että yhteisten parhaiden käytäntöjen löytäminen ja käyttöönotto on todettu organisaatiojärjestelyjen tärkeimmiksi tehokkuusvoitoiksi. Mikäli tällä työllä saatiin kiinnitettyä huomio CEMIS-Oulun toimintakulttuuriin siten, että sen työstäminen todella jatkuu yksikössä tietoisesti kulttuurin eri tasoilla, tulkitsekseni tämän kehittämistehtävän saavuttaneen myös siltä osin sille asetetun tavoitteensa. Yliopistoissa yleisesti näkyy, että hallinnollinen uudistus on johdon käsissä ja toimintatapojen uudistamisen odotetaan tapahtuvan joko jonkun muun toimesta, joka jää kuitenkin toimeksi antamatta, tai se jää kaikkien vastuulle.

Organisaation toimintakulttuurin muutos on jatkuva prosessi. Tässä siitä elettiin noin puolen vuoden jakso ja lähestymistapa oli toimintatutkimuksellinen, joka sopii tämän tyyppiseen kehittämistehtävään oivallisesti. Kehittämistehtävälle ei nimetty eikä perustettu omaa erillistä projektia, mutta sitä kuitenkin vietiin projektiluonteisesti eteenpäin ja siinä onnistuttiin hyvin. Projektiryhmää vastasi CEMIS-Oulun johdosta sekä laboratorio-päälliköstä ja -insinööristä muodostunut kehittämisryhmä, jonka tehtävänä oli luotsata kokonaisuutena CEMIS-Oulun toimintojen yhdistäminen ja yhtenäistäminen. CEMIS-Oulussa vuonna 2014 tehtyjen muutosten työstäminen edellyttää lisää keskustelua muutosten hyväksymiseksi, työyhteisön todelliseksi yhdistymiseksi, uusien toimintatapojen

juurruttamiseksi käytäntöön ja tavoitteiksi sovittujen arvojen syventämiseksi yksikön todellisiksi arvoiksi. CEMIS-Oulussa käyty keskustelu ei vielä riitä henkilöstölle psykologisen sopimuksen syntymiseen suhteessa uudistuneeseen organisaatioon. Psykologisen sopimuksen muodostuminen edellyttää esimiesten panostusta keskusteluun. Näen tämän kehittämisryhmän jäsenten tehtäväksi vetämissään ryhmissä. CEMIS-Oulun mahdollisuudet yhtenäiselle ja yhteiselle toimintakulttuurille ovat hyvät. On kuitenkin muistettava, että yhteinen ja yhtenäinen toimintakulttuuri ei ole itsestäänselvyys, eivätkä kaikki työyhteisön jäsenet sopeudu siihen samalla nopeudella. Tässä tehdyn työn jatkaminen toimeenpanemalla uusia käytänteitä organisaation todellisiksi toimintatavoiksi muodostaa toimintatutkimukselle ominaisen seuraavan syklin.

Kehittämistehtävä ei edennyt vain ylhäältä alas tai alhaalta ylös vaan myös horisontaalisuunnassa. Kehittämistehtävän tutkimusongelman muodosti kysymys, minkä tehtävän laatukäsikirja täyttää organisaation toimintakulttuurissa. Laatukäsikirja ilmentää omalla tavallaan organisaatiokulttuurin näkyviä ja ilmaistuja osia. Kuten aiemmalla todettiin, näkyvät artefaktit ja ilmaistut arvot eivät välttämättä pidä yhtä organisaation todellisten arvojen kanssa. Organisaatiokulttuurin syvimmän olemuksen muuttaminen olisi ollut tällaisena opinnäytetyönä vaativaa kahdesta syystä. Tiedostamattomien käyttäytymismallien tunnistaminen ja arvioiminen vaatii ensinnäkin asiantuntijuutta ihmisten käyttäytymismalleista. Toisekseen organisaation alitajuisten toimintamallien muuttaminen vaatii henkilöstöltä ja johdolta sekä kykyä että rohkeutta itsereflektioon, jossa vaarana on itseensä ottaminen ja loukkaantuminen ja asiantuntemattomasti hoidettuna säröt työympäristössä, jopa työhyvinvoinnissa. Siksi syvimpien olemusten muuttamisessa ulkopuolisen asiantuntijan apu ja puolueettomuus on turvallisempi vaihtoehto aivan, kuten Schein (2001) toteaa. Kulttuurin syvimpien oletusten muuttaminen olisi luonteeltaan, ei niinkään projekti, vaan prosessi, jossa suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle voidaan joutua muuttamaan esiin tulevien riskien ja päätöksentekotilanteiden valossa (Juuti & Virtanen 2009, 27-28).

Laatukäsikirjatyöhön osallisena toimestani oli CEMIS-Oulun koko henkilöstöstä 46 prosenttia työn eri vaiheissa. Prosessiin osallistumisella tarjottiin mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin toimintatapoihin. Osallistamisella tavoiteltiin myös uusien toimintatapojen leviämistä kaikkien tietoisuuteen sekä toimintatapojen sisäistämistä ja hyväksymistä osaksi käytännön työtä. Osallistamisen kautta tulokset tulevat nopeammin käytäntöön ja myös

leviävät laajemmalle. Prosessi itsessään auttoi henkilöstöä tutustumaan toisiinsa ja avasi keskustelua CEMIS-Oulun toimintatavoista. Vaikka laatukäsikirjan ylösajaminen työllis- ti valmisteluvaiheessa, tavoitteena on, että se maksaa itsensä takaisin jatkossa säästyvänä työaikana ja työn laatuina. CEMIS-Oulussa työskentelee jatkuvasti kansainvälisiä tutki- joita. Tasa-arvon vuoksi laatukäsikirja tulisi kirjoittaa myös englannin kielellä. Tämä jää CEMIS-Oulun seuraavaksi tehtäväksi käsikirjan osalta.

Yliopistolain 87 §:n mukaan yliopistojen tulee arvioida koulutustaan ja tutkimustaan ja niiden vaikuttavuutta. Yliopistojen on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmien arviointiin säännöllisesti. (Yliopistolaki 558/2009.) Oulun yliopiston seuraava auditointi on vuonna 2016. CEMIS-Oulun laatukäsikirjalla ennakoitiin tulevaa arviointia. CEMIS-Oulussa kaivattiin myös työkalua uusien työntekijöiden perehdyttämi- seen, joten se huomioitiin laatukäsikirjan laadinnassa. Laatukäsikirjalle nimettiinkin tässä vaiheessa kaksi ulottuvuutta: toimia auditoinnin ja perehdyttämisen välineenä. On huo- mattava, että kehittämistehtävän työskentelytapa olisi erilainen, mikäli laatukäsikirjaa olisi lähdetty rakentamaan täysin puhtaalta pöydältä. Tällöin olisi tarvittu laajempaa ai- neiston keruuta, erilaisia ryhmätyöskentelytapoja ja huomattavasti enemmän aikaa. Joka tapauksessa oleellista kehittämistyössä olisi tuolloinkin osallistava työtapo.

Yliopistoissa toimintakulttuuri on murroksessa monella tasolla ja tavalla. Yliopistojen juridisen aseman muutos v. 2010 yhdessä elinkeinoelämässä tapahtuneiden ja tapahtuvi- en muutosten kanssa merkitsee sitä, että niiden pitäisi katsoa toimintojaan ja tutkimuksen sisältöään päivä päivältä enemmän liiketoiminnan näkökulmasta käsin siitakin huolimatta, että ne haluavat säilyttää autonomisen asemansa. Sen, mitä markkinaehtoisuus tarkoittaa yliopistoille, ovat Linturi ym. (2013, 153) kuvanneet seuraavasti: ”*Kun tieteen tulosten nopeasta soveltamisesta on tullut yhä keskeisempi taloudelliseen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä, paine tieteen sisäistä autonomiaa vastaan kasvaa. Tieteen rahoitusta kyt- ketään yhä enemmän siitä odotettavissa oleviin taloudellisiin hyötyihin. ... Ongelmana on kuitenkin, että tiedemaailma voi korostaa käytännöllisyyttään vain puheissa, mutta todellinen sitoutuminen puuttuu. Ellei löydetä todellista synergiaa voittoa tavoittelevan liike-elämän ja tiedon kasvua tavoittelevan tiedemaailman välillä, seurauksena saattaa olla jopa tiedemaailman asettuminen eräänlaiseen omien arvojensa tinkimättömään sii- lipuolustukseen.*” Akateemisessa tutkimuksessa markkinaehtoisuus voidaan kokea rajoit-

teena toiminnan vapaudelle ja loukkauksena ammattiyllpeydelle. Seurauksena on arvoriitiriitoja toimintakulttuurissa.

Tutkimuksen lisäksi muutospaineet koskevat myös yliopisto-organisaatioiden johtamistapoja. Tikkasen ja Frösenin (2011) mukaan suomalaisessa yritys kentässä on luotettu insinööriosaamiseen ja yrityskulttuuri on nojannut tuote- ja tuotantokeskeiseen ajatteluun. Markkina- ja markkinointiorientoitunut ajattelu liiketoiminnan perustana on alkanut nosta päätään yrityksissä vasta viime vuosina. Yliopistojen johtajat tulevat akateemisista piireistä, joten yliopistoissa ollaan tästä vielä pahemmin jäljessä. Yliopistoille asiakas on perinteisesti ollut opiskelija ja tutkija - ei yritys tai rahoittaja - minkä vuoksi yliopistot ovat markkinoineet palvelujaan ja osaamistaan vain opiskelijoiden ja tutkijoiden näkökulmasta katsottuna. Opetusministeriönkin (2009) mukaan ammattimainen markkinointi korkeakouluissa on vasta alkuvaiheessa. Vaikka liiketoiminnan elementtejä on tullut enenevässä määrin yliopistojen johtamiseen, ei liiketoiminnan periaatteet ole edelleenkään kuin vain osittain käytössä. Pitkän historian omaavalle yliopistoinstituutiolle on suuri haaste sopeutua (nopeasti) uuteen toimintakenttään.

Yliopistoissa koetaan jo nyt arvoriitiriitaa perustehtävien jäädessä laajojen, hallinnollisesti painottuneiden organisaatiouudistusten ja tehostamistoimenpiteiden jalkoihin. Hallintorakenteiden ja rahoitusmuotojen muuttuessa akateeminen tutkimus sisältää entistä enemmän hallinnollista ja järjestelmiin sidottua työtä. Työaika syövien hallinnollisten rutiinien ja akateemisen vapauden välinen ristiriita on yhtenä tekijänä aiheuttanut vastarintaa yliopistojen rakenteellisissa uudistuksissa (Lyytinen ym. 2010, 45; Ståhle & Åberg 2012, 39).

Toimialalla tapahtuvat muutokset - yliopistojen profiloituminen, liiketoiminta-ajattelu tulostavoitteiden ja kilpailun kera, keskittäminen, yt-neuvottelut, rahoituksen saatavuus, tutkimustulosten kaupallistaminen, jne. - ulottuvat vaikutuksiltaan yliopiston kaikille toiminnan tasoille ja kaikkiin yksiköihin. Ilmassa on epävarmuutta ja huolta. Edellä kuvatut muutokset asettavat uusia vaatimuksia yliopistojen johtamis- ja toimintakulttuuriin. Johtamiskoulutuksessa opastetaan yleensä organisaatiokulttuurin artefaktien ja ilmaistujen arvojen pohdintaan, mutta niissä ei useinkaan valmenneta tunnistamaan organisaatiokulttuurin tiedostamattomia käyttäytymismalleja, eikä organisaatioiden johtajien tiede taustakaan yleensä kata tätä.

CEMIS-Oulussa tehdyt rakenteelliset muutokset ovat olleet välttämättömiä. Suurin pelko organisaatiomuutoksissa on ollut työpaikan menettäminen. Seuraavana on ollut oman aseman ja vallan menettäminen. Muutosten hyväksymisessä ei tällöin ole ollut kyse niinkään muutoksista sinänsä, vaan omasta tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä menetyksistä ja tappioista. CEMIS-Oulun toimintakulttuurissa ratkaisevassa asemassa tulee olemaan johto. Lähiaikojen rahoituspäätökset raamittavat toiminnan suuntaa ja -suuruutta, jolloin edessä on edelleen päätöksiä siitä, mitä tehdään, millaisin tavoittein ja henkilöstöresurssein ja millaisilla työtavoilla. Tutkimustulosten kaupallistamistavoitteet asettavat toimintakulttuurin arvot ja toimintatavat uudelleen pohdittaviksi.

Opinnäytetyön aiheena organisaatiokulttuuri oli äärettömän mielenkiintoinen. Se oli näköalapaikka tarkastella organisaatiokulttuuria ja muutoksen onnistumista juuri, kun kahden toimipaikan henkilöstö yhdistettiin yhden toimipaikan alle. Opinnäytetyön avulla tarjoutui mahdollisuus tarkastella omaa suhtautumista muutoksiin ja prosessoida samalla niitä itse tutkimustulosten valossa. Opinnäytetyönä organisaatiokulttuuriin liittyvä tutkimus on riskialtis, mikäli organisaatiossa ilmenee piirteitä, joita on vaikea käsitellä julkisessa raportissa tai, mikäli vaarana on tutkimustulosten liiallinen henkilöityminen. Vaativuusastetta nostavat mahdolliset henkilöstövähennykset organisaatiossa, koska niihin liittyy lähes väistämättä latautunut tunneilmasto.

Omana ihannemallinani CEMIS-Oulun organisaatiokulttuurin syviä arvoja kuvaisivat sanat: avoimuus, yhteistyö, erilaisuus, luovuus ja luottamus. Tutkimuksessa tulosta tehdään harvoin yksin. Tulosten takana on erilaisten osaajien yhteistyö, jossa ongelmien ratkaisu perustuu yhdessä pohdiskelemiseen ja kokeilemiseen. Yhteistyö edellyttää luottamusta siihen, että toisten ideoita ei omista tai käytetä väärin, ja luottamusta siihen, että on lupa erehtyä. Koska kyse on luovasta työstä, toimintakäytänteiden, esimerkiksi työajan, tulisi olla luovaan työhön soveltuvia. Tämä edellyttää johdolta luottamusta henkilöstön haluun toimia yhteisten sääntöjen mukaisesti ja työyhteisön parhaaksi.

LÄHTEET

- Aittola, H. & Marttila, L. (toim.). 2010. Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008-2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Aro, A. 2007. Uudistuva organisaatio. Teoksessa: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Toim. Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. Helsinki: Edita Prima.
- Baughn, M.K. & Finzel, P.A. 2009. A clash of cultures in a merger of two acquisition project offices. *Engineering Management Journal*. 21(2): 11-17.
- Bijlsma-Frankema, K. 2001. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*. 25: 192-207.
- Bovey, W.H. & Hede, A. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. 16(7): 534-548.
- Brooks, I. 1997. Leadership of a cultural change process. *Health Manpower management*. 23(4): 113-119.
- Burnes, B. 2004. *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Harlow, London jne.: Prentice Hall.
- Drori, I, Wrzesniewski, A. & Ellis, S. 2011. Cultural clashes in a "merger of equals", the case of high-tech start-ups. *Human Resource Management*. 50(5): 625-649.
- Frohman, A. L. 1997. Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics* 25: 39-53.
- Fugate, M., Prussia, G. & Kinicki, A. 2012. Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*. 38: 890-914.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. *Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kavanagh, M. & Ashkanasy, N. 2006. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*. 17: S81-S103.
- Keränen, S. 1994. *Kivinen tie: Työelämän muutokset ja niistä selviytyminen*. Helsinki: SMS-Tuotanto.

- Kivelä, J. 2011. Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri. Väitöskirja TTY. Julkaisu 996.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja TTY. Julkaisu 772.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima.
- Kykyri, V.-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” - diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa: Organisaatiot muutoksessa. Toim. Kuusela, P. & Kuittinen, M. Suomi: UNIpress.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Raportissa: Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Toim. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.
- Lehtonen, J. (toim.). 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Edita Prima.
- Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science. Selected Theoretical papers. New York: Harper & Brothers.
- Lyytinen, A., Marttila, L., Ylijoki, O.-H. & Kaukonen, E. 2010. Rakenteet muuttuvat - muutuuko tutkimus? Raportissa: Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008-2009) loppuraportti. Toim. Aittola, H. & Marttila, L. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.
- Länsisalmi H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus -miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Synergos, TUT, ESR.
- Manka, M.-L. & Larjovuori, R 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampere: Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto.
- Marttila, L. & Aittola, H. 2010. Yliopistojen yhteistyö ja fuusiot - ennakkointia ja sopeutumista uuteen tilanteeseen. Raportissa: Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008-2009) loppuraportti. Toim. Aittola, H. & Marttila, L. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Julkaisu 226.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Perkka-Jortikka, K., 2002. Työyhteisöjohtaminen: vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Puusa, A. & Reijonen, H. Painettu EU:ssa.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ravasi, D. & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49(3): 433-458.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.
- Shearer, C.S., Hames, D.S. & Runge, J.B. 2001. How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(3): 105-113.
- Solstad, E. & Pettersen I.J. 2010. The role of path dependency in a hospital merger. *Qualitative Research in Organizations and Management. An International Journal*. 5(3): 238-258.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioidissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stinchcomb, J.B. & Ordaz, F. 2007. The integration of two ”brotherhoods” into one organizational culture: a psycho-social perspective on merging police and fire service. *Public. Organiz. Rev.* 7: 143-161.
- Stähle, P. & Åberg, L. 2012. Voiko yliopiston uudistumista johtaa? Teoksessa: Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Toim. Stähle, P. & Ainamo A. Helsinki: Gaudeamus.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Väitöskirja. VTT Publications 620. Helsinki: Edita Prima.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja.
- Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Tirronen, J. 2011. Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi. Osat II ja III. Publications of the University of Eastern Finland. General Series. Kuopio: Kuopiojyvä.

- Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Turunen, A. 2009. Ei onnistu!: vastustamisen kulttuurihistoria. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vaara, E. 2000. Constructions of cultural differences in post-merger change processes: a sensemaking perspective on finnish-swedish cases. *Management*. 3(3): 81-110.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Valtee P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen vain on semmoinen laumaeläin” - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-8:2010.
- Ylitalo, J. & Tienari, J. 2012. Monitieteisyys ja johtamisen uusi ote. Teoksessa: Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Toim. Stähle, P. & Ainamo A. Helsinki: Gaudeamus.

Verkkojulkaisut:

- Herranen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi, Aktantti Consulting Group. <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf> (luettu 4.11.2014).
- Koschke, P., Arminen, I., Mälkiä, T. & Lumijärvi, I. 2011. Kun tiede ja taide kohtasivat tekniikan ja talouden. Aalto-fuusiota selvittäneen tutkimushankkeen väliraportti Helsingin yliopisto & Tampereen yliopisto. <http://blogs.helsinki.fi/kotouttamisprojekti/files/2011/05/V%C3%A4liraportti-27.4.2011.pdf> (luettu 13.6.2014).
- Koschke, P., Lähde, M., Arminen, I., Lumijärvi, I. & Mälkiä, T. 2012. Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen - vertaileva tapaustutkimus: Loppuraportti. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/32984/Loppuraportti_17_4_2012.pdf?sequence=1 (luettu 13.6.2014).
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf (luettu 9.5.2014).
- Linturi, R., Kuusi, O. & Ahlqvist, T. 2013. Suomen sata uutta mahdollisuutta. Radikaalit teknologiset ratkaisut. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2013. <http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=ie27613151734377> (luettu 4.7.2014).

- Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia. 2009–2015. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Helsinki: Yliopistopaino.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm21.pdf?lang=fi> (luettu 7.12.2014).
- Roman, J. 2007. Havainnot fuusiosta kulttuurien näkökulmasta. Academic discussion. Core in the corporate 1/07. <http://www.corein.org/Havainnotjafuusiosta.pdf> (luettu 27.8.2014).
- Roman, J. 2013. Organisaatiokulttuurin kehittäminen - dialogi ja reflektio.
http://media.wix.com/ugd/c0c793_44e58938f591da5cb3fa154dee6a3735.pdf (luettu 27.8.2014).
- Yliopistolaki. 558/2009. <http://www.finlex.fi> (luettu 22.11.2014).

LIITTEET

CEMIS-Oulun ei-julkinen laatukäsikirja on erillisliitteenä.

