

Riikka Takkinen

ERILAISET MUUTOSTARINAT –

ORGANISAATIOMUUTOS TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA

Narratiivinen analyysi työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksesta

Pro gradu -tutkielma

Johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2012

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ERILAISET MUUTOSTARINAT – ORGANISAATIOMUUTOS
TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA Narratiivinen analyysi työntekijöiden kokemuksista
organisaatiomuutoksesta

Tekijä: Riikka Takkinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Licensiaatintyö

Sivumäärä: 71+2

Vuosi: Kevät 2012

Tiivistelmä:

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin neljän organisaation yhdistämistä Lapin ELY-keskukseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksesta ja uuden organisaation toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta. Pro gradu- tutkimuksellani haen ymmärrystä siihen, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja millaisena nykyisen organisaation käytäntöön sopeutuminen nähdään henkilöstön näkökulmasta.

Tätä aihetta lähdin selvittämään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla hankitun aineiston pohjalta. Analysoin aineiston narratiivisen analyysin keinoin, jonka jälkeen muodostin kolme muutostarinaa siitä, millaisena organisaatiomuutos ja uuteen organisaatioon sopeutuminen on näyttäytynyt henkilöstölle.

Aineistostani käy ilmi, että organisaatiomuutoksen konkretisoitumista edeltävää ajanjakso koettiin sekavana ja epävarmuutta aiheuttavana aikana. Tällöin muutoksen vaikutuksista tarkalleen ei ollut vielä tietoa. Epävarmuutta aiheutti pelko oman työn menettämisestä. Niissäkin tapauksissa, joissa työn jatkuvuus oli varmaa, mietitytti kuitenkin se, muuttuuko oman työn kuva muutoksen myötä, ja jos muuttuu niin millaiseksi. Tarinoissa korostui muutoksen vaikutus oman työn sisältöön. Aineistosta on nähtävillä kuitenkin, että pikkuhiljaa uusi, yhteinen ELY- keskus ”henki” on löytymässä ja uusi organisaatiokulttuuri alkaa sitä kautta pikkuhiljaa muovautua. Työntekijät kuitenkin kokevat, että yhteisiin toimitiloihin siirtyminen on edellytys yhteisen hengen löytymiseksi.

Avainsanat: Organisaatiomuutos, työntekijä, narratiivisuus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

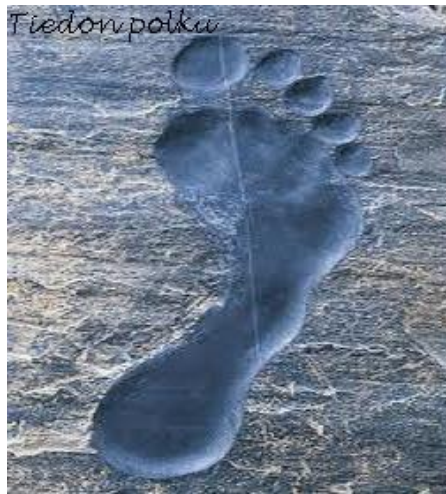
Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

KIITOKSEN SANOJA

Ensinnäkin tahdon kiittää perhettäni koko opiskeluiden aikana saamastani tuesta. Ilman heidän tukeaan, opiskelu ei olisi ollut mahdollista.

Pro gradu -tutkimuksen osalta haluan kiittää Lapin ELY- keskusta saamastani mahdollisuudesta tutkia ko. organisaatiota. Tahdon kiittää myös niitä henkilöitä, jotka suostuivat haastatteluun. Erityisesti tahdon kiittää ELY- keskuksen asiakkuuspäällikköä, Sanna Kolomaista, jonka tuella ja avulla tutkimusta aloittaessani pääsin eteenpäin ja sen edetessä käydyt keskustelut olivat merkittävä apu. Lisäksi tahdon kiittää ystäviäni tuesta niinä hetkinä, kun tuntui, ettei graduni etene ja jätän sen kesken sekä niistä lukuisista antoisista keskusteluista, pohtiessani miten edetä tutkimuksessani seuraavaksi.

Kiitos kuuluu myös ohjaajalleni Susan Meriläiselle, joka on auttanut saavuttamaan tutkimuksen lopullisen muodon.



Oulussa 28.5.2012

Riikka Takkinen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Aikaisempi tutkimus	10
2.1	Organisaatiomuutos tutkimuksen kohteena	10
2.1.1	Organisaatiomuutoksen määritelmä	10
2.1.2	Organisaation kehittämisestä kohti muutosjohtamista	11
2.1.3	Tämän tutkimuksen näkökulman paikantaminen organisaatiotutkimukseen	12
2.2	Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana	13
2.3	Narratiivit ja organisaatiomuutostutkimuksen kenttä	15
2.4	Työntekijöiden reaktiot muutosnarratiiveina	17
2.5	Yhteenveto aiemmasta kirjallisuudesta	21
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutustapa	22
3.1	Tutkimukseni paikantuminen tieteenfilosofiaan	23
3.2	Narratiivi käsitteenä	24
3.3	Narratiivisuus organisaatiotutkimuksessa	25
3.4	Tutkijan asema narratiivisten tarinoiden rakentajana	27
3.5	Aineisto ja aineistonkeruumenetelmä	28
3.6	Aineistonanalyysi ja sen vaiheet	30
4	Tutkimuksen eettinen kestävyys	32
4.1	Eettisten periaatteiden noudattamisen merkitys liiketaloudellisessa tutkimuksessa	32
4.2	Informaation tuottamisen eettiset vaatimukset	33
4.3	Tutkimuksen riippumattomuus suhteessa toimeksiantajaan	33
5	Erilaiset muutostarinat	35
5.1	<i>”Vähän niinkö sillain huuli pyöreänä että mitä tästä kaikesta seuraa”</i>	35
5.2	<i>”Kyllä tämä nyt kaiken kaikkiaan on aika helposti mennyt tämä muutos”</i>	38
5.3	<i>”Ei sitä hetkessä olla sitä ELY- keskus-organisaatiota”</i>	41

6	Tarinoiden analysointi.....	46
6.1	Epätietoisuuden aiheuttama ahdistus	46
6.2	Muutokset oman työn sisällössä.....	48
6.3	Lisääntynyt byrokratia	51
6.4	Nostalgia osana organisaatiomuutosta	55
6.5	Yhteishenki vielä hukassa	57
7	Tutkimuksen anti.....	60
7.1	Yhteenveto	60
7.2	Johtopäätökset.....	63
7.3	Jatkotutkimuksen mahdollisuudet	65
	Lähteet.....	67
	Liite 1	72

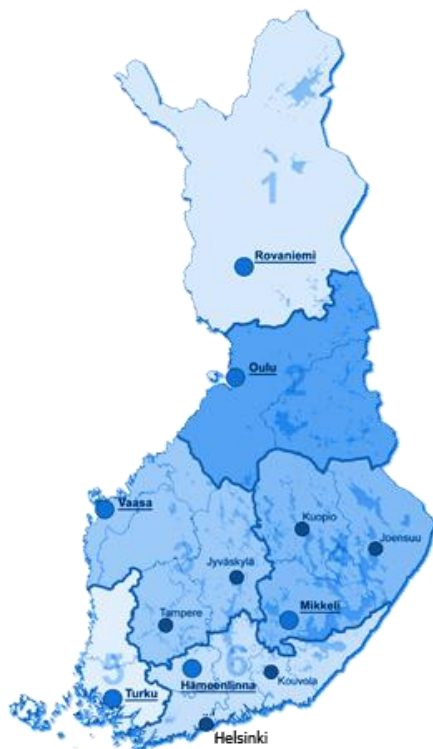
1 Johdanto

Nykyisessä, alati muuttuvassa taloustilanteessa, organisaatiomuutoksista on tullut arkipäivää. Organisaatioiden on pakko mukautua ja löytää keinoja oman toimintansa sopeuttamiseen toimintaympäristön vaativuuden aiheuttamien muutostarpeiden vuoksi. Muutokset voivat johtua ulkoisten tekijöiden ohella myös organisaation sisäisistä muutospainesta. Muutokset voivat olla nopeita ja radikaaleja, pitkän tähtäimen muutoksia sekä kaikkea siltä väliltä. Joka tapauksessa organisaatiot ovat sosiaalisia kokoonpanoja, jotka koostuvat erilaisista vuorovaikutussuhteista, säännöistä, toimintakulttuurista ja fyysisistä toimintatiloista. Organisaatiot eivät ole yhteiskunnasta irrallisia toimijoita, vaan kytkeytyvät monella tapaa ympäröivään maailmaan. Nämä vuorovaikutussuhteet voivat aiheuttaa haasteita ja vaatimuksia organisaatioille ja niiden johtamiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.)

Julkisella sektorilla, valtionhallinnon ja kuntasektorin organisaatioissa, muutos liitetään nykypäivänä usein julkisjohtamisen konseptiin NPM (New Public Management), jonka keskeisenä ideana on ollut toimintajärjestelmien purkamista sellaiseen muotoon, että toiminnan vaikutukset saataisiin paremmin esiin. Julkisille toimijoille tämä on tarkoittanut päätösvalan hajauttamista, moninaisten tulosjohtamisen mallien käyttöönottoa sekä asiakaslähtöisen ajattelumallin käyttöönottoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 28.)

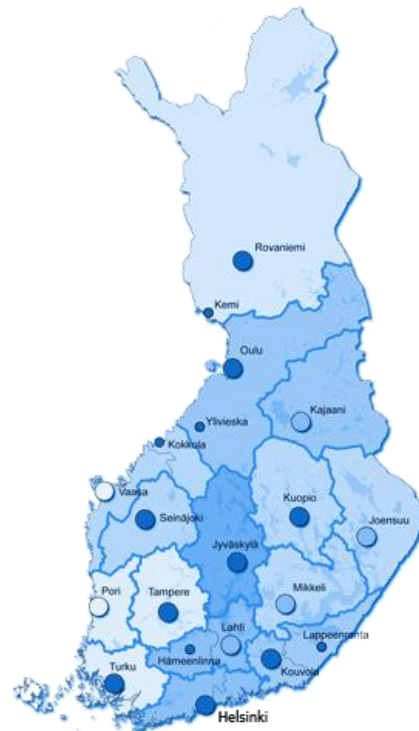
Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin organisaatiomuutosta, joka tapahtui aluehallinnon uudistamishankkeen myötä. Aluehallinnon uudistamishanke käynnistyi vuonna 2007 ja kohdistui valtion aluehallinnon viranomaisten toiminnan uudelleenorganisointiin. Hankkeessa lääninhallitukset, työ- ja elinkeinokeskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirien työvoimatoimistot lakkautettiin. (Nousiainen 2009.) Uudistuksessa näiden valtionhallinnon viranomaisten tehtävät ryhmiteltiin kahden viranomaistahon hoidettavaksi. Uudet viranomaiset ovat Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus) sekä aluehallintovirastot (AVI). Uudet viranomaiset aloittivat tehtävänsä 1.1.2010.

Kuva 1. Aluehallintovirastot ja ELY-keskukset



AVI: t

Lähde: www.avi.fi



ELY -keskukset

Lähde: www.ely-keskus.fi

Aluehallinnon uudistamishankkeen päämäärät perustuvat Matti Vanhasen toisen hallituksen esittämiin linjauksiin hallinnon uudistamisesta ja kansanvaltaistamisesta. Uudistuksen päämääräksi listattiin:

- Lääninhallitusten, työ- ja elinkeinokeskusten, maakunnan liittojen ja muiden piirihallintoviranomaisten työnjako
- Päällekkäisyyksien poistaminen
- Hallintoviranomaisten määrän vähentäminen ja
- Viranomaisten aluejakojen arviointi

Aluehallinnon uudistamishankkeella pyritään siis vastaamaan viranomaistoiminnan tulevaisuuden haasteisiin sekä ottamaan aiempaa laajemmin käyttöön erikoistuminen ja asiantuntijuus, jolloin yksi hankkeen tarkoituksista on henkilöstön kehittymisen ja uralla etenemisen mahdollisuuksien lisääminen. Lisäksi hankkeessa korostetaan alueiden päätösvallan ja demokraattisuuden säilyttämisen tärkeyttä. (Karppi et al. 2011, 23, 34.)

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin neljän organisaation yhdistämistä yhdeksi organisaatioksi, Lapin ELY-keskukseksi aluehallinnon uudistamishankkeen myötä. Lapin ELY-keskus koostuu kolmesta vastuualueesta, joita ovat E-vastuualue, johon kuuluu elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri, L-vastuualue eli liikenne ja infrastruktuuri sekä Y-vastuualue, johon lukeutuu ympäristö ja luonnonvarat. Lisäksi ELY-keskukseen kuuluu Työ- ja elinkeinotoimistot. Organisaatiomuutos kosketti satoja työntekijöitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksesta ja uuden organisaation toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta. Pro gradu- tutkimuksessani haen ymmärrystä siihen, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja millaisena nykyisen organisaation käytäntöön sopeutuminen nähdään henkilöstön näkökulmasta. Tutkimukseni pyrkii vastaamaan kysymykseen:

- **Millaisena organisaatiomuutos näyttäytyy henkilöstölle?**

Lähtiessäni pohtimaan Pro gradu- tutkimuksen aihetta ja tarkempaa tutkimuskohdetta, minulle oli alusta alkaen selvää, että haluan tutkimuksen koskevan muutosjohtamisen aihealuetta ja organisaatiomuutosta. Tutkimuksen aihealuetta tarkemmin pohdittaessa minulle selkiintyi, että tahdon nimenomaan tutkia muutosta henkilöstön kokemana. Minua johtamisen opiskelijana erityisesti kiinnostavat henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja se, millaisena voimavarana henkilöstö nähdään organisaation toiminnassa.

Toteutin tutkimukseni tekemällä kahdeksan puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluista saadun aineiston analysoin narratiivisen analyysin keinoin. Tämän jälkeen muodostin kolme

muutostarinaa siitä, minkälaisena organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle ja miten uuteen organisaatioon on sopeuduttu. Haastatteluaineistosta kokoamieni kolmen tarinan pohjalta on havaittavissa, että organisaatiomuutoksen konkretisoitumista edeltävä ajanjakso koettiin sekavana ja epävarmuutta aiheuttavana aikana. Tällöin muutoksen vaikutuksista ei tarkalleen ollut vielä tietoa. Epävarmuutta aiheutti pelko oman työn menettämisestä. Niissäkin tapauksissa, joissa työn jatkuvuus oli varmaa, mietitytti kuitenkin se, muuttuuko oman työn kuva muutoksen myötä, ja jos muuttuu niin millaiseksi. Tarinoissa korostui muutoksen vaikutus oman työn sisältöön. Lisäksi aineistosta on havaittavissa, että vielä pari vuotta muutoksen jälkeen organisaatiota leimaa tietyn tyyppinen ”lokeroituminen” ja vastuualueiden rajat ovat vielä selvästi nähtävissä. Suunnitteilla olevien toimitilojen uudistamisen myötä kadoksissa olevan, yhteisen ELY- hengen toivotaan kuitenkin löytyvän.

Tutkimukseni rakentuu siten, että seuraavassa luvussa käsittelen tutkimukseni kannalta keskeistä aikaisempaa kirjallisuutta. Tämän jälkeen, luvussa kolme, käsittelen tutkimusmetodologiaan liittyvät valinnat ja perustelut niille. Luvussa neljä käyn läpi tutkimuksenteon eettisiä näkökulmia. Haastatteluiden pohjalta rakentamani tarinat esittelen luvussa viisi, jonka jälkeen luvussa kuusi on vuorossa tarinoiden keskeisten teemojen tarkastelu ja analysointi. Viimeiseksi, luvussa seitsemän, käsittelen tutkimuksen antia esittämällä yhteenvedon, johtopäätökset sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 Aikaisempi tutkimus

2.1 Organisaatiomuutos tutkimuksen kohteena

2.1.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä

Organisaatiomuutoksia on tutkittu useista eri näkökulmista. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan prosessia, jossa organisaation kokonaisuus muuttuu muotoaan, tilaa tai toimintoja ajan kuluessa (Stevenson & Greenberg 1998, 742). Muutos voi olla luonteeltaan pieni tai suuri, toivottu tai epätoivottu, se voidaan luokitella onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi sekä aikajänteeltään hitaaksi tai nopeaksi. Muutoksia voidaan myös tyypitellä usealla eri tavalla. Muutokset voivat johtua erilaisista tekijöistä. Ajankohtaisia haasteita organisaation johtamisen ja hallinnon osalta ovat muun muassa paine vanhojen ja jäykkien organisaatorakenteiden muuttamisesta joustaviksi verkosto- ja tiimimuotoisiksi organisaatioiksi, strateginen orientoituminen tai vaikkapa uudet kumppanuudet. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.) Tässä tutkimuksessa kolmen erilaisen organisaation yhteenliittymisen voidaan rinnastaa fuusion kaltaiseen muutosprosessiin niin taloudelliselta laajuudeltaan kuin inhimillisten voimavarojen osuudelta muutosprosessissa. Muutoksen määrittäminen tai pelkistäminen tarkoittamaan yhtä ja tiettyä asiaa on hankalaa, koska muutoksen luonne on moninainen ja se tarkoittaa eri sidosryhmille eri asioita (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9).

Stenvall & Virtanen (2007, 24–27) jakavat organisaatiomuutoksen neljään muutostyyppiin muutosten aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella. (kts. Taulukko 1.) Riippuen organisaatiomuutoksen aikajänteestä, muutos voi olla nopeata tai hidasta. Muutosten kohdentamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka laajalle organisaation sisällä muutos kohdistuu. Taulukossa 1 esitetyt muutostyypit luokitellaan yleisesti ottaen inkrementaaliseksi eli suppeiksi muutostyypeiksi ja muutostyypit 3 ja 4 puolestaan edustavat laaja-alaisia, radikaaleja muutostyyppejä. Suppeissa muutoksissa organisaatiosta muuttuu vain osa ja muutoksella tavoitellaan toimintatapojen muuttamista, usein nopeassa aikataulussa. Radikaaleissa muutoksissa muutos kohdistuu laaja-alaisesti koko

organisaatioon ja niillä tähdätään pitkäjänteisesti muuttamaan koko organisaatiota ja viime kädessä organisaatiokulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella (Stenvall & Virtanen 2007, 25).

Muutosten aikahorisontti/ Muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 Laajudeltaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation osaan kohdistuva muutos - Toteutetaan nopeassa aikataulussa - Riskit realistisia - Tähtää toimintatapojen muuttamiseen - Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2 Inkrementaalinen muutos <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation osaan kohdistuva muutos - Toteutetaan hitaassa aikataulussa - Olemattomat riskit - Tähtää toimintatapojen muuttamiseen - Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	Muutostyyppi 3 Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos <ul style="list-style-type: none"> - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutetaan nopeassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen kriittistä - Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4 Radikaali pitkän aikajänteen muutos <ul style="list-style-type: none"> - Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos - Toteutetaan hitaassa aikataulussa - Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta - Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen - Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

2.1.2 Organisaation kehittämisestä kohti muutosjohtamista

Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella useista näkökulmista. Yksi tarkastelutapa on jakaa organisaatiomuutokset kahteen eri kategoriaan sillä perusteella, onko kysymyksessä olemassa olevien toimintatapojen kehittäminen (Organization Development/OD) vai syvälle organisaatioon menevä, radikaalimpi organisaatiomuunnos (Organization Transformation/OT), joka edellyttää onnistuakseen muutoksia organisaatiokulttuurissa ja on luonteeltaan pitkäjänteistä. Organisaation kehittäminen (OD) käsitteenä juontaa juurensa Lewinin 1950-luvulla tekemiin organisaatiotutkimuksiin. Näitä niin sanotusti perinteisiä organisaation kehittämis (OD)- lähestymistapoja luonnehtii tutkimusten fokuoitetuminen organisaatiossa näkyvien asioiden, kuten työn uudelleen organisoimien ja organisaatorakenteiden muuttamiseen liittyvien asioiden tutkimiseen. (Grant, Michelson & Wailes 2005, 387.)

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana kuitenkin organisaation kehittämisen (OD) näkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat pikkuhiljaa alkaneet saada rinnalleen tutkimuksia, joiden keskiössä on muutoksen johtaminen. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa on ollut esillä erilaisia tutkimusteemoja vaihdellen oppaista muutoksen onnistuneesta implementoinnista muutosjohtamisen teoriaan ja käytäntöön sekä muutosjohtamisen dynamiikkaan. Useissa tutkimuksissa organisaatiomuutosta lähestytään useista tulkinnallisista näkökulmista, kuten organisatorinen oppiminen, identiteettiä ja imagoa korostavat tutkimukset sekä narratiivinen lähestymistapa organisaatiomuutokseen. (Grant, Michelson & Wailes 2005, 387.)

2.1.3 Tämän tutkimuksen näkökulman paikantaminen organisaatiotutkimukseen

Valtaosa organisaatiomuutoksia koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt strategisiin, taloudellisiin ja rahoituksellisiin motiiveihin organisaatioiden muutostilanteissa, ja tutkimusten pyrkimyksenä on ollut etsiä selityksiä organisaatiomuutoksen onnistumista ja epäonnistumista selittävälle tekijöille (Kusewitt 1985; Fowler & Schmidt 1989). Useissa organisaatiomuutoksista tehdyissä tutkimuksissa haastateltavina ovat olleet johtoon ja keskijohtoon kuuluvia henkilöitä, jolloin ne edustavat strategisesti orientoituneita tutkimussuuntia (Vaara 2002, 213). Doorewaard ja Benschop (2002, 273) kritisoivat, että johdon näkökulma, jossa ihmisiä alistetaan johdon mekaaniseen valvontaan ja rinnastetaan tuotantovälineisiin, ei tee oikeutta ihmisten monimuotoisuudelle eikä heidän toiminnalleen organisaatiossa: ihmisten näkeminen resursseina jättää huomiotta tunteiden, monitulkintaisuuden sekä järjenvastaisten tekojen merkityksen organisaation muutostilanteissa.

Jokaisella yksilöllä on oma uniikki äänensä, jonka sisältöä muodostaa kokemus ja sitä puolestaan muovaa käsitys jostakin kyseessä olevasta asiasta. Pohdittaessa organisaatioiden kompleksista luonnetta, voi todeta, että organisaatio ”omaa” vähintään yhtä monta ääntä kuin siihen kuuluu ihmisiä. Osa organisaation äänistä on vahvempia, paremmin artikuloituja

ja voimakkaampia. Osa äänistä puolestaan jää hiljaisiksi tai kuulematta kokonaan. (Hazen 1993, 16.) Tutkimuksen keskittyminen ainoastaan johdon näkemykseen tarjoaa johtamisen ammattilaisille ja tutkijoille vain rajoitetun ymmärryksen siitä, mitä muutoksessa oikeastaan käydään läpi ja näin ollen työntekijänäkökulman huomioiminen tuo tutkimukselle monipuolisuutta sekä helpottaa jatkossa tapahtuvien muutosten suunnittelua ja läpivientiä (Bryant 2006, 247). Kuuntelemalla vain vallalla olevaa, ohjaavaa, johdon ääntä menetämme mahdollisuuden yksilölliseen ja yhteisölliseen kehittymiseen muutoksen myötä (Hazen 1993, 16). Tässä tutkimuksessa olen halunnut nostaa työntekijöiden äänen kuuluviin siitä syystä, että näin tekemällä pääsen monipuolisesti tarkastelemaan näin laajan mittakaavan organisaatiomuutosta sekä organisaatioiden aiempaa, jokaiselle yksikölle ominaista dynamiikka että niitä uusia tapoja, joita nykyisessä organisaatiossa on muodostunut yhdistymisen myötä. Seuraavassa luvussa käsittelen aiempaa kirjallisuutta organisaatiomuutoksesta työntekijöiden kokemana.

2.2 Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana

Tässä tutkimuksessa kolmen erilaisen organisaation yhteenliittyminen voidaan rinnastaa fuusion kaltaiseen muutosprosessiin niin taloudelliselta laajuudeltaan kuin inhimillisten voimavarojen osuudelta muutosprosessissa. Suuri osa yritysostoista ja fuusioista ei kuitenkaan saavuta sille asetettuja tavoitteita, minkä vuoksi tutkimusten kiinnostus on laajentunut koskemaan yritysostojen ja fuusioiden inhimillistä puolta, jotta ymmärrettäisiin minkälainen psykologinen ja käytöksellinen vaikutus yritysostoilla on työntekijöihin (Seo & Hill 2005, 423). Yritysostojen ja fuusioiden prosessi on jaoteltavissa ajallisesti erillisiin jaksoihin, joita ovat ajanjakso ennen yritysostoa ja fuusiota, suunnittelun ja yhteenliittymisen jakso, operationaalisen yhteenliittymisen jakso ja vakiinnuttamisen jakso. Tyypillisiä asioita, joita henkilöstö pohtii ennen organisaatiomuutosta, sen aikana ja jälkeen ovat organisaatiomuutoksen vaikutukset omaan työhön, työn jatkuvuuteen ja mahdollisiin kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiin muutoksen myötä, muutoksen vaikutuksiin työyhteisössä ja sosiaalisissa suhteissa työyhteisön sisällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Ennen yritysostoa on tavanomaista, että organisaatiossa kiertää huhuja mahdollisesta yritysostosta ja fuusiosta. Huhut voivat aiheuttaa epävarmuuden, uhkaavuuden ja kontrollin menettämisen tunteita. Työntekijät saattavat kokea kirjon negatiivisia tuntemuksia, kuten pettymystä, suuttumusta, vihaa ja torjuntaa sekä itsenäisyyden menettämisen tunteita (Blake & Mouton 1985; Buono & Bowditch, 1989; Lohrum 1996; Seo & Hill 2005.) Napier (1989) on tutkinut yritysostojen ja fuusioiden psykologisia vaikutuksia työntekijöihin ja havaitsi, että muutokseen liittyvän epävarmuuden hallintakyky vaihtelee yksilöittäin ja voi linkittyä muutoksenläpiviennin aikataulutukseen. Cartwright & Cooper (1993) tutkivat muutosten vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja stressiin. Tutkimusta on tehty myös yritysoston ilmoittamisen jälkeisen ajan kommunikoinnista työntekijöiden kanssa (Schweiger & Denisi 1991). Tutkimuksista työntekijän kokemuksista yritysostoissa on tulkittavissa, että kulttuurisen ja psykologisen integraation aikaansaaminen vie kauan aikaa ja uuden työnkuvan muodostuminen voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mikäli työntekijät kokevat uuden työnkuvan olevan aiempaa huonompi. (Seo & Hill 2005, 436–437.)

Stensaker & Meyer (2012, 106) tutkivat, millä tavoin työntekijöiden aiempi kokemus organisaatiomuutoksesta vaikuttaa työntekijöiden reaktioihin muutoksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten nämä reaktiot kehittyvät ajan myötä ja millainen rooli aiemmalla muutoskokemuksella on myöhemmin tapahtuviin muutoksiin. (Stensaker & Meyer 2012, 106.) Tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen siitä, reagoivatko ja noudattavatko ne yksilöt, joilla on laaja aikaisempi kokemus organisaatiomuutoksesta, samoja kaavoja kuin ne henkilöt, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta organisaatiomuutoksesta tai kokemus on vähäistä. (Stensaker & Meyer 2012, 106.) Tutkimustulokset tukevat sitä väitettä, että kokemus on tärkeä tekijä muutosreaktioiden ymmärtämiselle. Tutkimustuloksista on lisäksi havaittavissa, että pelkästään kokemuksen taso ei vaikuta työntekijöiden reaktioihin, vaan sen lisäksi se, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on aiemmista muutoksista. (Stensaker & Meyer 2012, 121.)

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä asioista on keskittyminen muutoskyvykkyyteen työntekijätasolla johdon näkökulman sijaan, ja tutkimuksessa selvisi, että työntekijät, joilla on rajallinen muutoskokemus, reagoivat muutokseen voimakkaammin sekä tunne että

käytös- tasolla, kun taas henkilöt, joilla on kattava aikaisempi kokemus muutosprosesseista, pyrkivät vähemmät vastustamaan muutosta sekä reagoivat lojaalimmin muutokseen. (Stensaker & Meyer 2012, 107.) Huomionarvoista on se, että positiivinen kokemus muutoksesta edesauttaa muutoskyvykkyyden kehittämistä yksilötasolla, luoden kyvyn sietää muutoksen epävarmuustekijöitä, taidon säilyttää kontrolli sekä mahdollisuudet lisätä omalla uralla kehittymistä ja ammattitaitoa (Stensaker & Meyer 2012, 121.)

Useat organisaatioiden muutosprosessien työntekijä näkökulmaa korostavat tutkimukset ovat case-tutkimuksia, ja tarjoavat täten syvällistä ymmärrystä työntekijöiden yksilöllisistä muutosprosessi- kokemuksista. Lohrum (1996) huomauttaa kuitenkin, että olemassa olevassa tutkimuksessa kokemukset on paljolti tehty yhdistävästä näkökulmasta, eli työntekijöiden kokemukset yhdistetään koko organisaation laajuiseksi reaktioksi, mikä on harhaanjohtavaa, koska yksilön kokemukset eivät useimmiten ole jaettuja.

2.3 Narratiivit ja organisaatiomuutostutkimuksen kenttä

1970- ja 1980- luvuilla organisaatiotutkijoiden huomio kiinnittyi narratiiviseen tutkimukseen (Martin 1982; Mitroff & Kilmann 1977). Nykyisin organisaatiomuutosten tutkiminen tarinoiden avulla on herättänyt suurta suosiota etenkin muutosten johtamisen, muutokselle annettujen merkitysten ja muutostarinoiden analysoinnin saralla (Reissner 2011, 593). Narratiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että todellisuuden hahmottamisessa hyväksytään kielen ja tekstin merkitys todellisuuden rakentajana ja muokkaajana (Eriksson & Kovalainen 2008, 210). Narratiivia voidaan luonnehtia kolmella keskeisellä luonteenpiirteellä: narratiivit on jotain, jolla on alku ja loppu, ne omaavat peräkkäisyyteen ja juoneen viittaavan aikajärjestyksen ja niillä kuvataan usein asioiden alkuperäistä tilaa ja uutta, muuttunutta asiointilaa (Vaara 2002, 217; Söderberg 2006, 399).

Bojen (1991) mukaan organisaatiot nähdään tarinoita kertovina kokonaisuuksina, ja nämä narratiivit esiintyvät organisaation mukana ajassa ja paikassa. Näistä narratiiveista

muodostuu hedelmällisiä työkaluja organisaatioiden muutosprosessien tutkimukseen, kun ne yhtäaikaaisesti sekä rakentavat että muokkaavat organisaation dynamiikkaa. Czarniawskan (1997) mukaan narratiivit määrittävät organisaation jäsenten luonnolliseksi tavaksi antaa yhteisölliselle identiteetille merkityksiä ja että narratiivit ovat tärkein tiedonlähde organisaatiossa.

Vaara (2002) on tutkinut organisaatioiden sosiaalista rakentumista ja fuusion jälkeisen menestyksen ja epäonnistumisen diskursiivista rakentumista narratiivien avulla. Omassa tutkimuksessani erilaisten organisaatioiden yhteenliittäminen voidaan rinnastaa fuusion kaltaiseen muutosprosessiin niin taloudelliselta laajuudeltaan kuin inhimillisten voimavarojen osuudelta muutosprosessissa. Vaara keskittyi löydettyjen diskurssien ryhmittelyyn ja kokosi niistä neljä keskeistä diskurssia, joita olivat rationaalinen, kulttuurinen, rooli-sidonnainen ja yksilöllinen. Rationaalinen diskurssi osoittautui hallitsevaksi diskurssiksi ja muut edellä mainitut diskurssit nähtiin vaihtoehtoisina diskursseina vallitsevalle, rationaaliselle, diskurssille. Huomionarvoista näiden diskurssien käytössä oli kuitenkin se, että kertojat saattoivat muotoilla aikaisemmin epäonnistumiseen liitetyt asiat menestyksiksi ja narratiiveja käytettiin yleisesti puolustelemaan ja oikeuttamaan omia tekoja, etenkin epäonnistumista kuvaavissa tilanteissa. Lisäksi kertojat rakensivat vastuuta tiettyjen diskursiivisten tekojen kautta, esimerkiksi korostamalla omien tekojen merkitystä menestykseen liitettävissä tilanteissa ja puolestaan epäonnistumisen tilanteissa muiden vastuurooleja nostettiin esiin. Vaaran tutkimus osoittaa näiden diskurssien kontekstissa, minkälaisia narratiiveja kertojat käyttävät hyväkseen menestykseen ja epäonnistumiseen liittyvien sosiaalisten ja psykologisten paineiden käsittelyssä. Lisäksi tutkimuksesta on pääteltävissä, että näiden diskurssien käyttö organisaatioiden menestyksekkäässä yhdistymisessä johtaa ylioptimistisiin näkemyksiin johdon kyvystä kontrolloida muutosprosessia, kun taas epäonnistuneen yhdistymisen tilanteessa narratiivit ovat todella pessimistisiä.

Søderberg (2006) puolestaan pohti tutkimuksessaan millä tavoin kerrottujen tarinoiden avulla voidaan tutkia organisaatioiden muutosprosesseja moniäänisessä organisaatiossa ja miten kriittisiin ja tärkeisiin toimiin kohdistuvia ymmärtämispyrkimyksiä voidaan lisätä narratiivisilla haastatteluilla. Tutkimuksesta selviää, että narratiivinen haastattelu tarjoaa

keinon päästä syvemmälle organisaatioiden moniääniseen luonteeseen haastateltavien tarinankerronnan kautta ja täten rakentaa organisatorista todellisuutta. Söderberg (2006) toteaa, että narratiivit ovat kognitiivisia työkaluja ja etenkin symbolisia keinoja, joiden avulla merkityksiä jaetaan ja tulkitaan tietyssä kontekstissa. Huomionarvoista tutkimuksessa on myös se, että yksilöllisesti ja yhteisöllisesti koetut narratiivit voivat poiketa toisistaan.

Työntekijöiden reaktiota organisaatiomuutokseen on tutkittu narratiivisen analyysin keinoin myös työntekijöiden äänenkäytön osalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millaisina reaktioina työntekijöiden äänenkäyttö voidaan organisaatiomuutoksessa nähdä. (Bryant 2006, 246–248.) Tutkimuksessa selvisi, että se miten, työntekijät tarkoittavat käyttää ääntään välittyy johdolle eri tavalla, kuin mitä työntekijät äänenkäytöllään yrittivät viestiä. Näin ollen työntekijöiden äänenkäyttö voidaan sekoittaa muutoksen vastustamiseen, vaikka kyseessä voi olla esimerkiksi tiedon etsintä tai halukkuus muuttaa organisaatiomuutoksen jälkeisiä työolosuhteita. Tutkimuksesta selviää, että äänenkäytön tutkiminen narratiivisin keinoin on hyödyllinen ja tehokas tapa kerätä palautetta henkilökunnalta. Työntekijöiden äänenkäyttöä tutkimalla voidaan saada arvokasta palautetta organisaatiomuutoksesta henkilökunnan kokemana. Tätä palautetta voidaan hyödyntää myöhempien muutosstrategioiden luomisessa. (Bryant 2006, 252–255.) Lisäksi tutkimuksessa huomionarvoista on se, että työntekijätasolle suuntautuva tutkimus tuo yksilöiden äänen kuuluviin, mikä usein unohtuu manageriaalisesti orientoituneessa tutkimuskirjallisuudessa.

2.4 Työntekijöiden reaktiot muutosnarratiiveina

Bryant & Wolfram Cox (2003) ovat tutkineet organisaatiomuutokseen liittyviä väkivallan tekoja narratiivisin keinoin. Tutkimuksessa käsitellään menneisyyteen peilaavia, retrospektiivisesti rakennettuja narratiiveja organisaatiomuutoksesta. Näissä narratiiveissa tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertovat erilaisista työpaikkakiusauksen muodoista, joita työntekijöihin kohdistui sekä johdon että joissakin tapauksissa myös muun henkilökunnan toimesta organisaatiomuutoksen aikana ja jälkeen. Konstruktivistista lähestymistapaa noudattaen tutkimuksessa rakennetaan muutosnarratiiveja, joiden avulla osallistujien kokemuksia organisaatiomuutoksesta pyritään ymmärtämään. (Bryant & Wolfram Cox

2003, 567.) Tutkimuksessa selvinneet kiusauksenmuodot ovat päätöksentekoon, johdon ja kollegoiden ahdisteluun, vastuunpoistamiseen ja uramahdollisuuksien tyrehtyttämiseen liittyviä asioita (Bryant & Wolfram Cox 2003, 567–568).

Tutkimuksessa selvisi erilaisia tarinatyyppisiä, mutta kiusaukselle ja väkivallan teoille yhteinen tekijä narratiiveissa oli se tapa, jolla väkivalta alun perin koettiin työpaikalla. Osa vastaajista koki, että heidän tietotaitonsa ohitettiin ja uusi johto suosi omaa henkilökuntaa organisaatiossa jo olemassa olevan henkilökunnan sijaan. Osa taas koki, että organisaation johdolla oli tarkoituksenmukainen strategia luoda henkilökuntaan ”irtisanoutumispaine”, jonka tarkoituksena oli vaikeuttaa työoloja, jotta työntekijät irtisanoutuisivat itse. (Bryant & Wolfram Cox 2003, 572.) Useilla tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli myös sellainen käsitys, että aiempaa ansiota ja kokemusta sekä päättävissä roolissa olevia työntekijöitä jätettiin päätöksenteon ulkopuolelle tai muutoin huomiotta, taikka heiltä kiellettiin uralla etenemisen mahdollisuudet. (Bryant & Wolfram Cox 2003, 572). Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat olevansa ilkeän (väkivallan) kohtelun uhreja, joka johtui epäreilusta organisaatiomuutosprosessista ja johdon virheellisestä käsityksestä, etteivät kyseessä olleet henkilöt tukeneet johdon näkemystä tai päämäärää. Sen sijaan haastateltavat uskoivat, että hiljaisille ja asioita vähemmän kyseenalaistaville, uudelle johdolle alistuvalle henkilöstölle avautui parempia mahdollisuuksia kehittyä omalla uralla. (Bryant & Wolfram Cox 2003, 573.) Narratiiveista ilmenee, että työpaikkakiusauksen/väkivallan tekojen muoto oli useimmiten vertikaalista eli kohdistui johdon toimesta alaisasemassa oleviin henkilöihin. Kyseessä oli esimiesaseman väärinkäyttö (Bryant & Wolfram Cox 2003, 574). Myös kollegoiden välistä/työntekijöiden välistä kiusantekoa ilmeni ja vastaajat olivat sitä mieltä, että johdon tyrannisoiva johtamistyyli ja töiden uudelleenjärjestely johti siihen leiriytymiseen ja kilpailuun vähenevistä työpaikoista (Bryant & Wolfram Cox 2003, 576). Olennaisin seuraus muutoksesta työntekijöille oli työn jatkuvuuden epävarmuus sekä yhteisöllisen, organisaatiokulttuuriin poistuminen (Bryant & Wolfram Cox 2003, 580).

Bryant (2004) on tutkinut myös sitä, millä tavoin työntekijät takautuvasti/jälkikäteen rakentavat muutosnarratiivin kokemustensa pohjalta. Keskeinen tunnuspiirre muutosnarratiivissa on selkeä siirtymä yhdestä näkökulmasta toiseen, jossa työntekijät jättivät ennen muutosta olevan ”vanhan” organisaation tukeakseen ja hyväksyäkseen

”uuden”, muutoksen jälkeisen, työympäristön.(Bryant 2004,589.) Bryant (2004, 580) toteaa, että organisaatiomuutoksen ollessa läsnä, erilaisista tekijöistä muodostuu työntekijöille merkityksellisiä, joka kieli organisaatioiden moniäänisestä luonteesta. Huomionarvoista tässä tutkimuksessa oli kuitenkin se, että artikkelissa esitetyt muutostarinat viestivät johdon pelisääntöjen noudattamisesta ja muutoksen järkipäätämisen, joka osaltaan kätkee alleen organisaatioiden monimerkityksellisen luonteen, joka aiemmista tutkimuksista on selvinnyt. (Bryant 2004, 580.)

Bryantin (2003) tutkimuksessa ilmenneet tarinat jaettiin ennen muutosta vallitsevaan narratiiviin ja muutoksen jälkeiseen narratiiviin. Ennen muutosta vallinneeseen narratiiviin liitettiin huonot suhteet johdon ja työntekijöiden välillä, jonka taas koettiin johtuvan jatkuvista ja syvään juurtuneista ongelmista. Nämä johdon ja työntekijöiden väliset ongelmat heijastuivat muutostilanteeseen rajoitettuna mahdollisuuksina edetä uralla ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat sitä mieltä, että kovaääniset ja tottelemattomat tai ongelmanaiheuttajiksi leimatut työntekijät joutuivat johdon epäsuosioon ja tästä johtuen evättiin uralla etenemisen mahdollisuudet. (Bryant 2004, 583.) Huomionarvoista oli myös usean vastaajan ilmaus siitä, että työntekijät etsivät muutoksen aikana tulleesta, uudesta johdosta toivoa ja ominaisuuksia, joihin voi samaistua (Bryant 2004, 583). Muutoksen jälkeiselle narratiiville tyypillistä oli positiivisempi luonne kuin muutosta edeltäneen ajan. Positiivisempi näkemys muutokseen voi johtua siitä, että muutos tuo mukanaan sellaisia mahdollisuuksia ja etuja, joita aikaisempi organisaatio ei tarjonnut ja avaa siten mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen ja uralla etenemiseen, jotka puolestaan edesauttavat vanhoista tavoista erkaantumista (Bryant 2004, 584). Muutoksen jälkeiseen aikaan liittyvät tarinat omasivat selkeän yhteispiirteen/uskomuksen siitä, että johdon päätöksenteon ja organisaatiomuutoksen tukeminen tarjosi työntekijöille paremmat mahdollisuudet edetä uralla (Bryant 2004, 584). Huomionarvoista on myös se, että osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ilmaisi tarinassaan tyytyväisyytensä henkilökunnan vähentämiseen ja vertasivat sitä ”vanhan metsän harventamiseen” ja totesivat, että sillä tavoin päästiin eroon ihmisistä, jotka hidastivat ja vaikeuttivat tavalla tai toisella muiden työntekoa. Muutoksen jälkeinen narratiivi ilmentää myös parantuneita suhteita johdon ja henkilökunnan välillä ja uutta johtoa luonnehdittiin vuorovaikutteisemmaksi aiempaan johtoon verrattuna. (Bryant 2004, 585.) Muutosnarratiiveissa oli kuitenkin epäjohtonmukaisuuksia, mikä sekoittaa hieman tarinoiden tulkitsemista. Ristiriitaisuuksien

voidaan ajatella olevan seurausta voimakkaista organisatorisista normeista, joilla työntekijälle viestitään, ettei häiriötä kannata aiheuttaa haastamalla johdon päätösvaltaa. Nämä normit ovat usein sellaisia, joita useat organisaatiot implisiittisesti (hiljaisesti/luontaisesti) ilmaisee työntekijöille. (Bryant 2004, 588.) Lisäksi epäjohtomukaisuuksista tarinoissa tai hiljaisesta, neutraalista käytöksestä muutoksen aikana on pääteltävissä, että muutosnarratiivin positiivinen luonne sekoittava. Muutokseen osallistuneet henkilöt eivät välttämättä olleet täysin vakuuttuneita johdon motiiveista muutokseen. Lisäksi muutoksen tarpeellisuuden perustelut ja johdon esittämät syyt muutokseen eivät välttämättä vakuuttaneet työntekijöitä aidosta muutostarpeesta. Työntekijät kuitenkin mukailivat johdon näkemystä tai jättivät kertomatta todellisen mielipiteensä välttääkseen työttömäksi jäämisen tai maksimoidakseen henkilökohtaiset hyödyt, kuten uralla etenemisen mahdollisuudet, muutoksen aikana ja sen jälkeen. (Bryant 2004, 587–589.)

Reissner (2011) on tutkinut organisaatiomuutosta kolmea tarinatyyppiä tulkitsemalla. Reissner on jaotellut organisaatiossa toimivien henkilöiden muutostarinat kolmeen tarinatyyppiin ymmärtääkseen organisaatiomuutosta. Tutkimuksessa selvisi, että näillä tarinoilla on kaksinaismerkitys. Toisaalta ne ovat voimakkaita merkityksen antamisen välineitä, joiden avulla organisatoriset toimijat antavat organisaatiossa tapahtuneelle muutokselle merkityksen. Toisaalta taas tarinoiden avulla asetetaan kiistanalaiseksi ”viralliset muutostarinat”, jolloin tarinoilla heijastetaan organisaatiomuutosten monimutkaisia muutosvoimia. (Reissner 2011, 593.) Tarinoiden tyypit Reissnerin (2011, 594) mukaan ovat ”vanhoja hyviä aikoja” korostava tarina, pettymykseen, organisatoriseen hiljaisuuteen ja tabuihin liittyvä tarina sekä muutoksen vaikutuksiin liittyvä tarina. ”Vanhoja, hyviä aikoja” korostavat tarinat liittyvät nostalgiaan ja aiemman organisaation vertaamiseen nykyiseen, uuteen organisaatioon. Nostalgia on pysyvä ominaisuus organisaatioissa, kun organisaation toimijat peilaavat nykyistä tilannetta menneisiin kokemuksiin, jotka yleensä esitetään valikoivasti ja ideaalisena tapana toimia. (Reissner 2011, 595.) Muutoksen aikana organisaation toimijat menettävät tutun toimintaympäristön ja päivittäiset rutiinit, ja useasti tämä menetys ilmaistaan nostalgisilla tarinoilla menneestä tilanteesta ja arvoista, jotka sotivat nykyistä tilannetta vastaan. ”Vanhoja, hyviä aikoja” korostavat tarinat tarjoavat keinon tuttujen asioiden ylläpitämiseen ja muuttuvan ympäristön käsittelemiseen. (Reissner 2011, 598–599.) Muutostarinat, joissa pettymys, tabut ja hiljaisuus organisaatiossa

muutoksen aikana korostuvat, viestivät organisaatiossa käydyistä valtataisteluista, poliittisista peleistä ja epäreiluista toimintatavoista esimerkiksi siinä, että vähemmän taitavat tai heikommin koulutukseltaan soveltuvat henkilöt ovat saaneet sellaisia työtehtäviä, joihin olisi ollut pätevämpiäkin henkilöitä. (Reissner 2011, 601–602.) Muutoksen vaikutuksia ilmentävät tarinat keskittyvät sosiaaliseen vallankäyttöön ja esimerkiksi Reissnerin (2011, 603) tutkimuksessa toiminnanjohtajan ominaisuudet nostettiin sankarillisiksi uusien käytännön työkalujen ja parempien toimintatapojen jalkauttamisen ansiosta. Johtaja koetaan pysyvyyden tukipilariksi, joka antaa hänelle valtaa esimerkiksi kontrolloida, alistaa tai manipuloida muita organisaation toimijoita (Reissner 2011, 604).

2.5 Yhteenveto aiemmasta kirjallisuudesta

Organisaatiomuutoksia on tutkittu useista eri näkökulmista ja tutkimusta on tehty paljon. Tavallisimmin organisaatiomuutos määritellään siten, että organisaatiomuutoksessa jokin organisationaalinen kokonaisuus muuttaa muotoaan, tilaa tai toimintoja ajan kuluessa (Stevenson & Greenberg 1998, 742). Omassa tutkimuksessani keskeinen kirjallisuus jakautuu aihealueittain organisaatiomuutosta yleisellä tasolla tarkasteleviin tutkimuksiin, työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksista käsitteleviin tutkimuksiin sekä tutkimuksiin, joissa narratiivisuus on keskiössä.

Valtaosa organisaatiomuutoksia koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt strategiaan, taloudellisiin ja rahoituskellisiin motiiveihin organisaatioiden muutostilanteissa, ja tutkimusten pyrkimyksenä on ollut etsiä selityksiä organisaatiomuutoksen onnistumista ja epäonnistumista selittävälle tekijöille (Kusewitt 1985; Fowler & Schmidt 1989). Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset, ja aiemmasta tutkimuksesta koskien työntekijöiden kokemuksia on havaittavissa, että tyypillisiä asioita, joita henkilöstö pohtii ennen organisaatiomuutosta, sen aikana ja jälkeen ovat organisaatiomuutoksen vaikutuksen omaan työhön. Yleisimmin työntekijät pohtivat organisaatiomuutoksen vaikutuksia oman työn jatkuvuuteen ja mahdollisiin kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiin muutoksen myötä. Se, millaisena organisaatiomuutosprosessi koetaan työntekijöiden taholla, on yksilöllistä ja suhtautuminen voi vaihdella rajusti organisaation sisällä. Tutkimuksista työntekijän kokemuksista

organisaatiomuutoksessa on tulkittavissa, että kulttuurisen ja psykologisen integraation aikaansaaminen uudessa organisaatiossa vie kauan aikaa.

Narratiivia voidaan tutkimuskirjallisuuden perusteella luonnehtia kolmella keskeisellä luonteenpiirteellä: narratiivit on jotain, jolla on alku ja loppu, ne omaavat peräkkäisyyteen ja juoneen viittaavan aikajärjestyksen ja niillä kuvataan usein asioiden alkuperäistä tilaa ja uutta, muuttunutta asiointilaa (Vaara 2002, 217; Söderberg 2006, 399). Tutkimuksista, jotka lähestyvät organisaatiomuutosta narratiivisin keinoin, on havaittavissa, että narratiivisuus tarjoaa keinon päästä syvemmälle organisaatioiden moniääniseen luonteeseen: tarinankerronnan kautta voidaan rakentaa organisatorista todellisuutta. Organisaatiomuutoksen ollessa läsnä, erilaisista tekijöistä muodostuu työntekijöille merkityksellisiä, joka kielii organisaatioiden moniäänisestä luonteesta. Narratiivisin keinoin on tehty tutkimusta esimerkiksi menneisyyteen peilaavilla, retrospektiivisesti rakennetuilla narratiiveilla organisaatiomuutoksesta. Näissä narratiiveissa ilmeni erilaisia työpaikkakiusauksen muotoja organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen.

Tutkimusta on tehty myös siitä, että työntekijöiden äänenkäyttö voidaan sekoittaa muutoksen vastustamiseen, vaikka kyseessä voi olla esimerkiksi tiedon etsintä tai halukkuus muuttaa organisaatiomuutoksen jälkeisiä työolosuhteita. Tutkimusta on tehty myös jaotteleamalla työntekijöiden muutostarinat kolmeen kategoriaan. Nämä tarinat ovat merkityksen antamisen välineitä, joiden avulla organisatoriset toimijat antavat organisaatiossa tapahtuneelle muutokselle merkityksen. Narratiivisen otteen omaavien tutkimusten keskeinen anti omalle tutkimukselle on se, että narratiivien avulla voidaan tuoda ”valoa sokeisiin kohtiin”. Nostamalla yksilöiden, työntekijöiden, ääni kuuluviin muutoksessa, organisaatiossa voidaan oppia arvokkaita asioita menneistä, ja siten ottaa oppia tulevia muutoksia suunnitellessa.

3 Tutkimuksen metodologia ja toteutustapa

Tutkimusmetodologiaan liittyvät valinnat ja rajaukset osana tutkimusprosessia ovat tärkeässä roolissa siitä syystä, että valittu tutkimusmenetelmä vaikuttaa merkittävästi myös tutkimuksen muihin osa-alueisiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä oletus siitä, että aineisto ohjaa tutkijaa ymmärtämään tiettyä ilmiötä ja kehittämään sen pohjalta teorian, jonka avulla saatuja tutkimustuloksia voisi soveltaa laajemmalti. Nykyään kuitenkin

laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluu useita tutkimushaaroja, jotka haastavat ”perinteistä” laadullisen tutkimuksen ajattelutapaa. Tulkinnallisissa lähestymistavoissa korostuu paradigmojen ja metaforien keskeinen asema tutkimustyössä. Diskursiiviset ja konstruktiiiviset lähestymistavat puolestaan korostavat sitä, ettei tieteen avulla voida saavuttaa objektiivista totuutta, vaan kyseessä on aina ”yksi totuus” tietystä näkökulmasta. (Alvesson 2003, 13.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat kohteet ovat yleensä muuttuvia, koska valtaosa tutkimuksesta keskittyy ihmisten tutkimiseen. Näin ollen myös tutkimusmenetelmän on oltava joustava, sillä staattisiin malleihin perustuvat menetelmät jäykistävät tavallaan myös tutkittavan kohteen. Sen sijaan menetelmän on mukauduttava, täsmennyttävä ja kohdennuttava tutkimuksen edetessä: jokaista yksittäistä tutkimusta varten on luotava omat menetelmänsä. (Varto 1992, 98–99.)

3.1 Tutkimukseni paikantuminen tieteenfilosofiaan

Tutkimukseni asemoituu tieteenfilosofian kentällä sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva tutkimus on kasvattanut suosiotaan organisaatiotutkimuksissa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ja tutkijat ovat kehittäneet suuret määrät erilaisia metodologisia lähestymistapoja ymmärtääkseen, millä tavoin organisaatiot, tieto ja identiteetti rakentuvat sosiaalisesti. Sosiaalisen konstruktionismin juuret pohjautuvat muun muassa fenomenologiseen sosiologiaan, etnometodologiaan ja tiedonsosiologiaan. (Cunliffe 2008, 124.) Tulkinnallisissa ja konstruktiiivisissa suuntauksissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät sosiaalisia tapahtumia. Tulkinnallisille ja konstruktiiivisille tutkimuksille on tyypillistä oletus siitä, että yksilöllisesti rakentuvaa ja sosiaalisista todellisuutta rakennetaan sosiaalisten järjestelmien ja tulkintojen, kuten kielen ja jaettujen merkitysten avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19.). Käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä sosiaaliseen konstruktionismiin nojautuvassa tutkimuksessa ovat narratiivinen analyysi, semiotiikka eli merkitysten tutkimus, diskurssi-analyysi, keskustelu- ja sisällönanalyysi, etnografia ja autoetnografia (Cunliffe 2008, 125).

Pohtiessani omaa suhtautumista todellisuuteen ja siihen, mitä koen todellisuuden olevan sekä pohtiessani kysymystä siitä, miten todellisuus rakentuu, sosiaalinen konstruktioismi kuvaa eniten omaa näkemystäni ympäröivästä maailmasta. Koen, että ihminen osana yhteiskuntaa voidaan nähdä sosiaalisena ”tuotteena”, jonka käsitys todellisuudesta muokkaantuu kulttuuristen, sosiaalisten, historiallisten ja kielellisten vaikutusten myötä sellaiseksi, mitä se kullakin hetkellä on. Tästä syystä tutkimukseni asemoituminen tieteenfilosofian kentälle tapahtuu sosiaaliseen konstruktioismiin nojautumalla ja metodologinen lähestymistapa tutkimuksessani on laadulliseen tutkimukseen kytkeytyvä narratiivinen lähestymistapa.

3.2 Narratiivi käsitteenä

Tavallisessa jokapäiväisessä kielenkäytössä narratiivia ja tarinaa käytetään käsitteenä päällekkäin ja niillä tarkoitetaan samaa asiaa. Riippuen tutkijasta narratiivisuuden käsitteellä voi olla monta päämäärää ja tarkoitusta (Heikkinen 2000, 47.) Narratiivisessa tutkimusotteessa puolestaan tärkeimmät käsitteet ovat ”narratiivi” ja ”tarina”, ja niiden välille on tapana tehdä selkeä ero. Tarinalla viitataan yleensä kertomakirjallisuuteen, jossa on kuvailtu ketju toisiinsa liittyviä tapahtumia, joihin kuuluu tiettyjä hahmoja. Tarina sisältää useimmiten koko tapahtumaketjun alusta loppuun ja nämä tapahtumat voivat olla sekä kuvitteellisia että faktoihin perustuvia. Tarinalla on usein kronologinen järjestys. (Kovalainen & Eriksson 2008, 211.)

Narratiivilla puolestaan tarkoitetaan sitä tekstimuodossa olevaa, ”toteutunutta” tarinaa tietyssä ajassa ja paikassa, tietylle kohdeyleisölle. Narratiivia voidaan luonnehtia kolmella keskeisellä luonteenpiirteellä: narratiivit on jotain, jolla on alku ja loppu, ne omaavat peräkkäisyyteen ja juoneen viittaavan aikajärjestyksen ja niillä kuvataan usein asioiden alkuperäistä tilaa ja uutta, muuttunutta asiointilaa (Vaara 2002, 217; Söderberg 2006, 399). Diskurssianalyysillä ja narratiivisella tutkimusotteella on paljon yhteistä. Diskurssianalyysin avulla tutkitaan tekstiä ja puhetta ja kielen ilmauksia erilaisista näkökulmista. Narratologiassa ollaan niin ikään kiinnostuneita kielestä, mutta se eroaa diskurssianalyysistä siten, että narratiivinen tutkimusote kuitenkin erottaa tarinan eli sen mitä kerrotaan ja

diskurssin eli sen tavan, kielen keinon, jolla tarina on kerrottu. (Metsämuuronen 2006, 106.) Narratiivisuuden käsitettä käytetään useasti viittaamaan eri asioihin myös muussa kontekstissa kuin sen sisällöllisessä merkityksessä. Ensinnäkin narratiivisuudella voidaan viitata itse tiedonprosessiin ja tiedon luonteeseen eli tietämisen tapaan sinänsä. Toisekseen narratiivia käytetään useasti kuvaamaan ja luonnehtimaan tutkimusaineistoa. Myös aineistonanalyysitavoissa viitataan usein narratiivisuuteen. (Heikkinen 2000, 49.)

3.3 Narratiivisuus organisaatiotutkimuksessa

Narratiivisen teorian juuret ovat kirjallisuustieteissä ja filosofiassa (Eriksson & Kovalainen 2008, 211). Kiinnostus narratiivisuuteen kasvoi 1900-luvun lopulla merkittävästi ja noin 1970-luvun tietämällä narratiivinen tutkimusote levisi yhteiskuntatieteisiin ja humanistisiin tieteisiin. 1980-luvulla narratiivisuudesta tuli organisatoristen tarinoiden muodossa perusteltu aihe johtamis- ja organisaatiotieteissä. Narratiivisuuden vaikutus suomalaisiin tutkimustapoihin alkoi näkyä vasta kuitenkin vuoden 1990 jälkeen (Heikkinen 2000, 48).

Yhteiskuntatieteissä narratiivillä käsitteenä yleensä viitataan sellaiseen tutkimusorientaatioon, jonka ontologiset ja epistemologiset juuret ovat sosiaalisessa konstruktionismissa. ”Narratiivisen tietämisessä” hyväksytään tekstien ja kielellisten käytäntöjen merkitys rakentaessamme tietokäsitystä todellisuudesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211.) Toisin sanoen narratiivisuus on osa sitä tapaa, jolla ymmärrämme maailmaa, kommunikoimme tietoa ja tulkitsemme sitä. Narratiivit ja tarinat ovat aina lähtöisin ihmisen toiminnasta ja kokemuksista.

Narratiivisuuden teoria on laaja ja monitieteinen, minkä vuoksi se asettaa teorian muodostamisen ja metodologian osalta omat haasteensa. Narratiivista tutkimusta voidaan esimerkiksi tehdä useilla eri tavoilla, kuten realistisella, postmodernilla ja konstruktivisilla lähestymistavoilla, mutta narratiivisen tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset juuret ovat sosiaalisessa konstruktionismissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211.) Näin ollen tutkimustulosten käytännön soveltamisen kannalta on tärkeää, että tutkija päättää minkälaista narratiivista tutkimusta aikoo tehdä ja minkälaiseen tietokäsitykseen nojaa (Eriksson &

Kovalainen 2008, 211). Tässä tutkimuksessa tietokäsitykseni on sosiaaliseen konstruktionismiin nojaava.

Valitsin tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen ja tarkemmin narratiivisen lähestymistavan, koska tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksesta työntekijöiden kokemana, ja narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa kielellisten käytäntöjen ja tekstien tutkimisen osana sitä, miten rakennamme ja ymmärrämme todellisuutta. Laadulliset aineistonkeruumenetelmät tarjoavat mahdollisuuden saada syvällistä ymmärrystä työntekijöiden yksilöllisistä muutoskokemuksista sekä niistä tilanteista, joissa näitä kokemuksia muodostuu (Bryant 2006, 246). Valitsin narratiivisen lähestymistavan myös siitä syystä, että narratiiveilla voidaan tuoda esiin sellaisia ”totuuksia”, joista organisaatio on tietämätön, ja täten tuoda valoa sokeisiin kohtiin (Geiger & Antonacopoulou 2009, 412). Narratiivit ovat sopiva ja tarkoituksenmukainen työkalu esittää organisaatioissa tapahtuvia toimintoja sekä pätevä tapa selittää niitä (Van Maanen *via* Vaara 2002, 216).

Valitessani narratiivisen tutkimusotteen, pohdin omaa asemaani suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja sitä, miten suhtaudun tiedon luonteeseen, koska narratiivisessa tutkimuksessa oleellista on hyväksyä monenlaisten totuuksien olemassaolo. Hyväksymällä tiedon kerronnallisen ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvan luonteen, siirrän ajattelutapaani kohti narratiivista ajattelutapaa. Pinnegar & Daynesin (2007, 7) mukaan tutkijan ”siirtyminen” narratiiviseen ajattelutapaan edellyttää neljän ”käännöksen” tekemistä. Tutkijan tulee 1) pohtia omaa asemaa suhteessa tutkittavaan kohteeseen, 2) siirtyä numeerisen aineiston hyödyntämisestä sanoihin tutkimusaineistona, 3) vaihtaa tutkimuksen fokusta yleisestä kohti yksityistä ja tapauskohtaista sekä 4) hyväksyä vaihtoehtoisten ja lukuisten epistemologioiden tai tietämisen tapojen olemassaolo (Pinnegar & Daynes 2007, 7).

Hyödynnän narratiivista lähestymistapaa ymmärtääkseni minkälaisina tarinoina organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle ja miten he jälkikäteen tulkitsevat mennyttä muutosta ja millaisia merkityksiä sille kokemuksena annetaan. Muutoksen tutkiminen

johdon näkökulmasta ja organisaatioiden moniäänisyyden unohtaminen on nähty ongelmalliseksi. Tarinoiden puolestaan nähdään elävän eroavaisuuksista – erilaisista näkökulmista, erilaisista tarpeista, erilaisista kokemuksista, erilaisista sosiaalisista verkostoista ja erilaisista vastuuseen liittyvistä ominaisuuksista. Näiden eroavaisuuksien vuorovaikutusta tutkimalla on mahdollisuus päästä käsiksi organisaatiomuutoksen pimeään/varjon alle jääneeseen puoleen. (Reissner 2011, 594.) Organisaation jäsenten muutostarinat, kaikessa ristiriitaisuudessaan ja epätäydellisyydessään, korostavat niitä merkityksen antamisen tapoja, joita organisaation toimijat muutokselle antavat oman kokemuksen ja näkemyksen avulla ja edustavat muutoksesta tehtyjä tulkintoja. (Reissner 2011, 594.) Organisaatiokulttuuri, erityisesti sosiaaliset suhteet organisaation sisällä, on merkittävä tekijä organisaation toimijoiden yrittäessä ymmärtää organisaatiomuutosta ja antaa kokemalleen merkityksiä (Reissner 2011, 605). Narratiivisen tutkimuksen väitetään tarjonneen organisaatiotutkimukseen paljon sellaisia näkökulmia ja tietoa, joka muilla tutkimusmenetelmillä jäisi huomaamatta, etenkin organisaatiomuutosta ja oppivaa organisaatiota tutkittaessa (Rhodes & Price 2010, 245).

3.4 Tutkijan asema narratiivisten tarinoiden rakentajana

Narratiivit eivät ole luonteeltaan pelkästään kuvailevia, vaan voivat paljastaa ristiriitaisia motiiveja ja kehittyviä henkilösuhteita, ilmaista henkilöiden välisiä jännitteitä, kulissien takana tapahtuvaa käyttäytymistä ja konflikteja. (Buchanan & Dawson 2007, 672). Riippuen kertojasta, mikä tahansa muutostarina voidaan kirjoittaa lukuisista näkökulmista ja nämä tarinat saattavat kilpailla keskenään, riippuen joko siitä, ovatko ne henkilön omaa etua tavoittelevia, poliittisesti motivoituneita tai tarinassa on voitu antaa vain osittaista informaatiota siitä, mitä tosiasiallisesti tapahtui. (Buchanan & Dawson 2007, 670.) Tutkija tarinankertojana kohtaa ongelmia monimuotoisen organisatorisen äänen välittämisessä tekstin avulla, sillä tutkija ei voi välttyä asettumasta itseään enemmän joihinkin narratiiveihin toisiin verrattuna. Ongelmallista on ensinnäkin päättää mitä kuvauksia ja merkityksiä rakennettuihin narratiiveihin poimii, ja toiseksi millä tavoin karsinnan seurauksena syntyneet narratiivit ilmaistaan selkeästi ja ymmärrettävässä muodossa. (Buchanan & Dawson 2007, 673.)

Tutkija päättää mitä informaatiota tutkimuksessa lopulta esitetään, jolloin ”valikoiva hiljentäminen” on narratiivien välttämätön piirre. Hatchin (1996) mukaan narratiivi on aina versio totuudesta, riippuen siitä, millä narratiivisella äänellä se on kirjoitettu. Se taas riippuu siitä, onko tutkijan rooli kertoja vai roolihahmo tarinassa. Hatch (1996) erottaa neljä narratiivista roolia, joita kertojalla voi olla. Ne ovat objektiivinen tarkkailija, vähäinen rooli, päähahmo tai kaikkia näitä yhdistävä kaikkietävä tarkkailija. Hyödynnän narratiivista lähestymistapaa ymmärtääkseni minkälaisina tarinoina organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle ja miten he jälkikäteen tulkitsevat mennyttä muutosta ja millaisia merkityksiä sille kokemuksena annetaan. Näin ollen tarinankertojana pyrin olemaan objektiivinen tarkkailija, ja tuomaan työntekijöiden kokemukset rakentamissani tarinoissa mahdollisimman aitoina ja alkuperäisinä esille.

3.5 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmä

Empiirinen aineisto, jota narratiivisessa tutkimuksessa käytetään, voi olla lukuisissa muodoissa, eikä kaikki aineisto välttämättä alun perin ole narratiivisessa muodossa (Eriksson & Kovalainen 2008, 216). Aineiston keruuvaiheeseen liittyy myös kysymys siitä, mikä on riittävä aineiston koko eli kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimuksen empiria on uskottavaa ja edustavaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei useimmiten pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin, joten pienikin aineisto voi olla riittävä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85.) Tutkimukseni aineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta haastatteluista, jotka toteutin maaliskuussa 2012. Organisaatiomuutoksen myötä ELY koostuu kolmesta vastuualueesta eli elinkeino-liikenne- ja ympäristöasioiden vastuuyksiköistä. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluu hallintoyksikkö ja työ- ja elinkeinotoimistot sekä maksatusyksikkö. Haastattelin Lapin Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen eri työtehtävissä toimivia työntekijöitä. Jokaisesta vastuuyksiköstä haastattelin kahta työntekijää, hallintoyksiköstä ja maksatusyksikön työntekijöistä yhteensä kahta työntekijää eli yhteensä kahdeksaa henkilöä. Työ- ja elinkeinotoimistojen työntekijöitä en haastatellut. Noudatin haastatteluissa pääteemojen ympärille rakentunutta mallia, joka muokkaantui kuitenkin jokaisessa haastattelussa keskustelun edetessä vapaasti.

Omassa tutkimuksessani kahdeksan ihmisen haastatteluista saatu aineisto on pieni mutta valottaa silti työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta kattavammin kuin esimerkiksi tilastollisiin yleistyksiin pyrkivät mielipidemittaukset. Aineistonkeruutapaa valitessani pohdin sitä, että kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, joiden avulla pyritään tulosten kausaaliselityksiin ja yleistettävyyteen, eivät anna yhtä runsaita mahdollisuuksia tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen kuin kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät (Hirsjärvi & Hurme 2004, 22). En myöskään pyri yleistämään tutkimustuloksia koko organisaation työntekijöiden näkemykseksi muutoksesta, mutta kokoamalla kolme erilaista muutostarinaa pääsen syvemmälle ihmisten kokemukseen ja niihin tuntemuksiin, joita muutos on heissä herättänyt. Näin ollen koin, että haastatteluaineisto tarjoaa mahdollisuuden keskittyä työntekijöiden kokemuksiin uudelleen kerrottuna ja muisteltuna sekä antaa mahdollisuuden tarkastella niitä merkityksiä, mitä muutokseen liitetään (Rhodes & Price 2010, 246).

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia. Käytetyin haastattelumuoto on lomakehaastattelu, jossa kysymysten esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty ja tutkijalla on etukäteen jo tietämys siitä, millaista tietoa tutkittavat tulevat antamaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44–45). Aineistonkeruutapaa pohtiessani tulin siihen lopputulokseen, että strukturoitu lomakehaastattelu aineistonkeruumenetelmänä ei vastaa tutkimukseni päämäärää ymmärtää haastateltavien henkilöiden kokemuksia ja sitä millaisena organisaatiomuutos heille näyttäytyi. Tästä johtuen valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska se mahdollistaa luontevan haastattelutilanteen, jossa haastateltava saa omin sanoin vastata kysymyksiin eikä varsinaista kysymysjärjestystä ole vaan haastattelutilanne rakentuu pääteemojen ympärille. (Koskinen et al. 2005, 105, 109.)

Haastatteluiden antaman aineiston avulla avautui mahdollisuus saada yksilöllistä tietoa tutkimani organisaation jäsenten kokemuksista. Avoin keskustelutilanne muodostui tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta parhaaksi vaihtoehdoksi, koska pystyin ohjaamaan keskustelua, kannustamaan haastateltavaa vastaamaan ja fokusoimaan haastattelua kohti tarkoitukseenmukaisia keskusteluteemoja (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23).

Näin ollen luonteva ja avoin haastattelutilanne loi otolliset mahdollisuudet tarkastella yksilöiden kokemuksia tietystä tilanteesta ja niitä merkityksiä ja tunteita, joita tapahtuma on heissä aiheuttanut. En tuntenut haastatteluun osallistuneita ihmisiä ennalta, mikä todennäköisesti sai haastateltavat kertomaan kokemuksistaan ja tunteistaan avoimemmin.

Valitsemani aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelu, mahdollisti avoimen keskustelutilanteen, jossa keskustelu pohjautui haastattelurungon mukaisiin pääteemoihin. Teemahaastattelussa haastateltavalla on vapaus kertoa asioista oma tulkinta ja tuoda oma ääni kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Haastattelun aikana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja osallistuin keskusteluun lähinnä lyhyillä palautteilla, jotka kehottivat haastateltavaa jatkamaan vastausta tai suuntaamaan keskustelua seuraavaan teemaan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44–45). Näin toimimalla pyrin välttämään sen, että omat ennakkokäsitykseni – tai odotukseni vaikuttaisivat haastateltavien vastauksiin, vaan haastattelutilanteista muodostuu parhaimmillaan keskustelutilanne, joka saa tarinankerronnan elementtejä haastateltavan saadessa vapauden puhua kokemuksestaan valitsemallaan tavalla. Narratiiviselle haastattelulle luonteenomaista onkin se avoimuus ja keskustelunomainen luonne (Eriksson & Kovalainen 2008, 216). Haastattelut kestivät keskimäärin neljästäkymmenestä minuutista tuntiin. Nauhoitin jokaisen haastattelun diginauhurilla, jotka myöhemmin litteroin sanasta sanaan aineiston analyysin helpottamiseksi. Puhtaaksi kirjoittua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 79 sivua.

3.6 Aineistonanalyysi ja sen vaiheet

Haastattelujen antaman materiaalin avulla pyrin ymmärtämään niitä merkityksiä, joita työntekijät koetulle organisaatiomuutokselle antavat ja miten he jäsentävät uutta toimintaympäristöään. Tutkimukseni asemoituu tieteenfilosofian kentällä sosiaaliseen konstruktionismiin. Tulkinallisissa ja konstruktiivisissa suuntauksissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät sosiaalisia tapahtumia. Tulkinallisille ja konstruktiivisille tutkimuksille on tyypillistä oletus siitä, että yksilöllisesti rakentuvaa ja sosiaalisista todellisuutta rakennetaan sosiaalisten järjestelmien ja tulkintojen, kuten kielen ja jaettujen merkitysten avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19.) Haastatteluista saamaani

aineistoa työntekijöiden kokemuksista, ja niille annettuja merkityksiä jäsenän narratiivisella analyysillä. Useiden organisaatiotutkimusten keskeinen argumentti on ollut, että narratiivinen analyysitapa paljastaa, että suurin osa organisaatioilmiöistä on kerrottu, kuvailtu ja uudelleen kuvailtu narratiivisessa muodossa (Vaara 2002, 216).

Nauhoitin haastattelut diginauhurilla, jonka jälkeen litteroin jokaisen haastattelun sanasta sanaan. Haastatteluiden nauhoittaminen ja puhtaaksikirjoittaminen antoi mahdollisuuden tarkastella tilannetta uudelleen jälkikäteen sekä helpottaa tulkintojen tarkastamista (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14). Aineiston litteroinnin jälkeen luin aineistoa huolellisesti ja jäsensin aineistoa sekä pohdin mitä aineisto sisältää. Pysin jäsenyykseni avulla saamaan käsityksen siitä, mikä on tutkimusongelman kannalta keskeistä. Analyysin seuraavassa vaiheessa tyypittelin aineistoa etsimällä teemoja, avainsanoja ja metaforia sekä eroavaisuuksia, joita haastateltavat organisaatiomuutokselle ja uudelle organisaatiolle antoivat. Näitä löytämiäni teemoja alleviivasin erivärisillä kynillä hahmottaakseni paremmin kokonaisuuden.

Teemojen tunnistamisen jälkeen konstruoin työntekijöiden kokemuksesta kolme muutostarinaa. Tässä yhteydessä on paikallaan mainita enonsiaatio eli kertojan suhde tekstiin, koska minulla tutkijana ja muutostarinoiden kokoajana on keskeinen merkitys tarinan tuotannosta, jolloin tulee huomioida, että kyseessä on vain yksi versio ja tulkinta totuudesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 223). Pohdittaessa kertojan suhdetta tekstiin on huomioitava kuka puhuu eli kenen sanoin tarinaa kerrotaan, mihin tarinassa vedotaan ja kenen näkökulmasta tarinaa kerrotaan ja miten sitä kuvataan. Oman tutkimukseni kannalta oleellista on nimenomaan puhujan suhde tekstiin eli mitä näkökulmia nostan esille ja mitä en käsittele lainkaan. (Metsämuuronen 2006, 107.) Tarinoissa olen pyrkinyt mahdollisimman kuvaavasti tuomaan esille sen, millaisena organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle.

4 Tutkimuksen eettinen kestävyys

4.1 Eettisten periaatteiden noudattamisen merkitys liiketaloudellisessa tutkimuksessa

Tutkimuseettiset kysymykset liittyvät koko tutkimusprosessiin tärkeänä osana tutkimuksen uskottavuutta. Eettisten periaatteiden mainitseminen ei riitä lisäämään tutkimuksen validiutta, mikäli tutkija ei noudata näitä periaatteita tutkimusprosessin alusta loppuun asti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 64–65). Tutkijaa koskevat samat eettiset periaatteet kuin muitakin yhteiskunnassa toimivia ihmisiä. Tieteen harjoittamisen etiikan tärkeys korostuu siinä, miten tutkija näitä eettisiä periaatteita noudattaa tutkimusprosessin eri vaiheissa. Eettiseen toimintaan kuuluu pohdinta siitä, mikä on oikein, ja milloin joku toiminta suoritetaan hyvin. Tällöin on pohdittava sitä, mitä tarkoitusta tai tehtävää varten tutkimus tehdään (Pietarinen 2002, 58–59.) Tutkimus voi tuottaa monenlaista informaatiota, joten tutkijan on mietittävä mikä tiedonintressi ohjaa omaa tutkimusta ja tiedonhankintaa (Pietarinen 2002, 63). Tässä tutkimuksessa tiedonintressi on hermeneuttis-praktinen, koska tavoitteenani on lisätä ymmärrystä tutkimani organisaation työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksesta.

On olemassa erilaisia vallitsevia tapoja tehdä tutkimusta. Minulta johtamisen tiedeyhteisön jäsenenä odotetaan huolellista perehtymistä siihen tutkimustraditioon, johon tutkimuksellani osallistun sekä aikaisemman tutkimuksen kunnioittamista – muiden töihin tulee suhtautua lojaalisesti ja ammattieettisiä periaatteita noudattaen (Pietarinen 2002, 60). Kysymys on oman työn asemoinnista osaksi tiedeyhteisöä ja yhteisöllisyys tarkoittaa toisten kirjoittajien alkuperäisten ajatusten tunnustamista ja kunnioittamista omassa tutkimuksessa (Luukka 2002, 20). Tutkimusprosessin eettiset vaatimukset alkavat aiheenvalinnasta ja kestävät aina tulosten raportoimiseen asti, jolloin tutkijan tulee olla rehellinen ja noudattaa hyvää tieteellistä tapaa. Yksi tärkeimmistä tieteellisen tekstin tarkoituksista on tieteellisen menetelmän avulla saadun tiedon raportointi laajemmalle yleisölle (Luukka 2002, 18). Näin ollen tutkimustoimintaan kuuluu julkaisutoiminnan eettinen vaatimus hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja rehellisyyden vaatimuksesta (Pietarinen 2002, 66).

4.2 Informaation tuottamisen eettiset vaatimukset

Tutkimuksen informaation tuottamisen eettisillä vaatimuksilla tarkoitetaan kysymyksiä siitä, mikä on hyvä ja relevantti sekä oikeutettu tapa hankkia aineistoa ja miten tutkimus voi vaikuttaa tutkimuksen kohteisiin, yksilönä tai yhteisönä. Toteutan aineistonkeruun haastattelemalla ihmisiä, joten minun tulee tarkoin pohtia niitä velvollisuuksia, mitä minulle tutkijana muodostuu niitä ihmisiä kohtaan, joita luottamuksellisesti haastattelen (Rolin 2002, 92). Minun tulee ottaa huomioon tutkimusluvut aineistonkeruuvaiheessa sekä otettava vastuu aineistosta ja sen käyttötarkoituksesta, tulosten raportoinnista, aineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä.

Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja tutkittavien tulee tietää minkälaiseen prosessiin he osallistuvat ja sitoutuvat (Eriksson & Kovalainen 2008, 70–71). Haastatteluun suostuvien henkilöiden anonymiteetin säilyminen on ensisijaisen tärkeä asia tutkimuksessani sekä yksilöiden että työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tutkimuksen päättymisen ja raportoinnin jälkeen. Tietosuojan säilyminen on tärkeää, ettei tutkimukseen osallistuneiden ja muun työyhteisön välille muodostu ristiriitoja tai muita harmillisia seurauksia tutkimukseen osallistumisesta.

4.3 Tutkimuksen riippumattomuus suhteessa toimeksiantajaan

Laadullisessa tutkimuksessa läheinen suhde tutkittavana olevaan organisaatioon ja tämä suhde perustuu yleensä yhteisten päämäärien saavuttamisen lisäksi tutkimustyön taloudelliseen tukemiseen sekä tutkijalle annettavaan oikeuteen hyödyntää organisaation tiloja, materiaaleja sekä muita resursseja (Eriksson & Kovalainen 2008, 66). Tutkimuksen tekeminen sponsorirahalla voi aiheuttaa epämieluisan tilanteen siitä, että tutkijan vapautta päättää tutkimusasetelma tai aineistonkeruumenetelmä rajoitetaan tai tutkimustuloksia rajataan tai niiden esittämis- ja julkaisutapaa sensuroidaan epäeettisillä tavoilla (Eriksson & Kovalainen 2008, 67).

Kaiken kaikkiaan minulta tutkijana ja johtamisen tiedeyhteisön jäsenenä edellytetään huolellisuutta ja eettisyyttä koko tutkimusprosessin ajan sekä tekemiäni valintojen tarkkaa perustelua sekä pohtimista. Tämä tarkoittaa sitä, että toteutan tutkimusta vapaasti ja riippumattomasti sekä teen tutkimuksen keskeiset valinnat eettisyyttä noudattaen. Lisäksi näiden valintojen tulee olla ”läpinäkyviä” eli auki kirjoitettuna tutkimusraporttiin myös lukijalle ymmärrettävässä muodossa.

5 Erilaiset muutostarinat

Jokaisella yksilöllä on oma uniikki äänensä, jonka sisältöä muodostaa kokemus ja sitä puolestaan muovaa käsitys jostakin kyseessä olevasta asiasta. Pohdittaessa organisaatioiden kompleksista luonnetta, voi todeta, että organisaatio ”omaa” vähintään yhtä monta ääntä kuin siihen kuuluu ihmisiä. Osa organisaation äänistä on vahvempia, paremmin artikuloituja ja voimakkaampia. Osa äänistä puolestaan jää hiljaisiksi tai kuulematta kokonaan. (Hazen 1993, 16.) Tekemieni tutkimushaastatteluiden ja huolellisen aineistonanalyysin pohjalta muodostin kolme muutostarinaa siitä, millaisena organisaatiomuutos koettiin henkilöstön näkökulmasta. Tarinoissa esiintyvät henkilöt ovat kuvitteellisia henkilöitä, joissa yhdistyy useiden haastattelujen antamat tiedot. Näillä tarinoilla pyrin tuomaan esille organisaatioiden moniäänisen luonteen haastateltavien tarinankerronnan kautta ja täten rakentamaan organisatorista todellisuutta. Olen poiminut haastatteluista suoria lainauksia elävöittämään tarinoita. Haastatteluista otetut suorat lainaukset on kirjoitettu kursivoidulla fontilla.

5.1 ”Vähän niinkö sillain huuli pyöreänä että mitä tästä kaikesta seuraa”

Elettiin syksyä 2009, kun Mauri käveli mietteliäänä kirpeässä pakkaskelissä kotia kohti työpaikaltaan, silloisesta ympäristökeskuksesta. Koko syksyn ajan, mutta muutaman viikon ajan erityisesti, työmatkat olivat kuluneet mietteissä tulevasta. Ensimmäisenä kotiin päästyään Mauri huikkasi eteisestä vaimolleen, riisuessaan takkia, että nyt se sitten on varmistunut, ”*ympäristökeskukseen tulee organisaatiomuutos ensi vuonna*”. Maurille oli nimittäin syksyn aikana järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa ja työyhteisön käytäväkeskusteluissa ilmennyt, että ministeriötasolla oli ollut suunnitteilla aluehallinnon toimintoihin liittyvä uudistamishanke. Viimein, marraskuun loppupuolella, vaiheittain tiikhunut informaatio varmistui, hallituksen esitys aluehallinnon uudistamista koskevasta laista hyväksyttiin: ELY-keskukset syntyvät vuoden vaihteessa.

Tulevan organisaatiomuutoksen varmistumisen jälkeen muutamia viikkoja työpaikalla kului tietynlaisessa ”sumussa”. Mauri yritti parhaansa mukaan keskittyä työntekoon ja hokea itselleen, että ei tarvitse huolestua, asioilla on aina tapana järjestyä. Kuitenkin aika ajoin omassa toimistossa kaikessa hiljaisuudessa istuessaan, Maurin selkäpiitä yhtäkkisesti alkoi karmia. ”*Meneekö oma työpaikka alta?*” Tuo sama ajatus kummitteli mielessä usein. Mauri tiesi vallan hyvin, että muutoksiin ja uudistuksiin aina liittyi epävarmuutta, mutta työttömäksi joutuminen pelkästään ajatuksena puistatti Mauria. Henkilöstölle luettavaksi tulleet selvitystyön raportit antoivat ymmärtää, että tuleva toimintojen uudelleen organisointi aiheuttaisi merkittäviä muutoksia organisaatorakenteen muutoksen lisäksi myös henkilöstölle. Iltapäiväkahvien lomassa työkavereiden kanssa rupatellessaan Maurista alkoi tuntua, että tulevan muutoksen sisältö oli yhtä epäselvää muillekin työntekijöille. Maurista tuntui jopa, ettei ”*edes johtoportaalalla ollut selvää kuvaa siitä, mitä muutos konkreettisesti tulee tarkoittamaan.*”

Mauri tiesi, että henkilöstön uudelleensijoittamissuunnitelmia pyrittiin kehittämään koko ajan eteenpäin ja löytämään sellaisia ratkaisuja, jotka palvelivat alku- hankkeen tavoitteita tuottavuuden parantamisesta pyrkimättä silti karsimaan henkilöstön määrää, ainakaan hankkeen ensivaiheessa. Suunnitelmista ja uudistuksiin liittyvistä henkilökuntainfoista ja luettavaksi annetuista raporteista huolimatta tuleva muutos mietitytti Mauria, koska edelleenkin ei ollut muodostunut kovin selvää kuvaa siitä, mitä muutos varsinaisesti tulisi tarkoittamaan. Organisaatiomuutoksen varmistumisen myötä Mauri pohti useita iltoja, että mitä muutos tulee itselle tarkoittamaan ja miten oma toimenkuva saattaa muuttua muutoksen myötä. Tuleva yhdistymisen herätti myös pelkoja Maurissa yhdistämisen vaikutuksista oman työn jatkuvuudelle.

”Eihän se työ ollut sitten yhtään sitä mitä alun perin suunniteltiin”

Organisaatiomuutos oli tapahtunut jo muutama kuukausi takaperin ja elettiin jo pitkällä kevättä 2010, kun Mauri hiihti aurinkoisessa kevätsäässä jäätä pitkin nauttien hiihtolomasta. Auringon lämmittäessä Maurin poskia ja kevähankien heijastuessa aurinkolasien linseistä, Mauri pysähtyi ajattelemaan kevään aikana kuluneita kuukausia ja syksyä leimannutta

epävarmuuden ajanjaksoa. Mauri oli erityisen onnellinen loman sattuessa juuri tähän hetkeen. Olipa vain ollutkin melkoinen kevät siihen mennessä. Erityisesti yksi hetki juolahti Maurin mieleen: *”Ota tai jätä”*, olivat olleet esimiehen sanat kun neuvoteltiin Maurin tulevasta roolista ja työnkuvasta ELY- keskuksessa. Mauria leimannut huoli oman työn jatkuvuudesta hävisi siinä samassa, mutta tilalle tuli uusi huoli siitä, millaiseksi oma työnkuva tulee muodostumaan, kun Maurille ei konkreettisesti kerrottu mitä hän rupeaisi uudessa organisaatiossa tekemään. Mauria oli suorastaan kauhistanut johdon ehdotus ja hän muistaakin tokaisseensa vaimolleen *”ei ollut käynyt edes mielen vieressäkään, että minä siirtyisin tähän tehtävään”*.

Hiihtäessään eteenpäin rauhallisin vedoin Mauri mietti ensimmäisiä kuukausia uudessa työnkuvassa ja oikeastaan vasta jälkeensä huomasi kuinka väsyttävää aikaa muutoksen tuoma sekavuus työpaikalla oli ollut. Kevät oli kuitenkin jo pitkällä ja Mauri huomasi jo alun kaaoksen helpottaneen. Ensimmäisten kuukausien aikana uudessa työssä Maurille oli ollut vaikeaa se, että ei tiennyt kunnolla mihin organisaatiossa kuuluu, eikä ollut mitään selkeitä ohjeita siitä, miten työ tulisi hoitaa. Mauri muistaa tuskailleensa monet kerrat työkaverilleen, että *”meille annettiin ihan uusi toimintakonsepti mihin meidän pitäis heti hypätä ja kaikki järjestelmät uudet mitä tuli käyttöön niin ei mitään opastusta ja koulutusta”* Eipä silti, olihan Mauri tottunut itsenäiseen tiedonhankintaan, mutta työnkuvan muututtua tietoa tuli hankkia hirveitä määriä, jotta selvisi aivan perusasioista uudessa työssä.

Hiihtäessään eteenpäin, jostain syystä Maurin mieleen juolahti eräskin tilanne, jossa uuden työnkuvan mukaiset tehtävät ja ohjelmistot saivat hänet kirjaimellisesti voimaan pahoin: tunne oman osaamisen riittämättömyydestä aiheutti puristavan tunteen rintakehään...termit ja asiat vilisivät yli hilseen ja Maurista tuntui, että hän ei ymmärtänyt tuon taivaallista omasta työstään. Mauria mietitytti: entä jos teen jonkun aivan karmivan virheen? Ei Mauria aikaisemmin ollut mietityttänyt virheiden tekeminen tai muu, koska työ oli tuttua ja vastuu vähäisempää mitä nykyisessä työssä.

Tuulen tuivertaessa ja Maurin kaartaessa jo ladun loppusuoralle, hän huomasi ajatusten unohtuneen pyörimään työssä vaikka taisipa Mauri vanna hiihtolenkille lähtiessään, ettei

mieti työjuttuja loman aikana, saati urheillessa. Mauri tokaisi päättäväisesti itselleen saman lauseen, jolla hän oli lohduttanut itseään kevään mittaan useasti: *”hyvänen aika, jos ihmiset ovat näitä töitä ennenkin tehneet niin miksi minä en voisi oppia”*.

Ja niin Mauri oppikin. Parin vuoden kuluessa muutoksen konkretisoitumisesta Mauri on kääntänyt uuteen työhön siirtymisen voitoksi. Uuden työn tuomat haasteet ja uusien asioiden opettelu ovat lisänneet Maurin ammattitaitoa ja nykyään työ hoituu jo rutiinilla, *”nyt tässä vaan tekee töitä niinku näin”* lausahti Mauri. Tokikaan Mauri ei sitä kiellä, ettei uuden opettelu ja haasteet välillä tuntuneet loputtomalta suolta, mutta kaiken kaikkiaan Mauri kokee rikkautena, että organisaatiomuutoksen myötä työnkuva muuttui. Ratkaistaessa ongelmatilanteita Mauri kokee osaamisensa karttuvan ja työn mielekkyyttä lisää huomattavasti työn sisällöllinen vaihtuvuus. Maurilla *”ei ole niinkö sillä lailla, että pitäisi kaivaa jotakin tiettyä ojaa koko ajan, vaan ojat vaihtelevat paikkaansa”*.

Elettäessä kevättä 2012 uudesta työstä on muodostunut Maurille ihan oma juttu, josta hän tykkää ja nauttii, eikä Mauri koe, että hänellä olisi hinkua siirtyä mihinkään muualle töihin. Ehdottomaksi plussaksi Mauri mainitsee myös sen, että palkkakin parani uuden työn myötä. Parin vuoden kuluessa muutoksen konkretisoitumisesta Mauri on kääntänyt uuteen työhön siirtymisen voitoksi ja useasti kahvilla poristessaan Mauri korostaa, että *”kyllä se on ihmisestä itsestä kiinni että miten sopeutuu ja miten selviää sitten siitä”*.

5.2 ”Kyllä tämä nyt kaiken kaikkiaan on aika helposti mennyt tämä muutos”

Niina istuu toimistossaan ja viimeistelee raporttia EU- hankkeen tiimoilta. Eletään kevättä 2012 ja organisaatiomuutoksesta alkaa olla parisen vuotta jo aikaa. Uusi organisaatio alkaa pikkuhiljaa nivoutua yhteen, mutta kyllä Niina muistaa ajan ennen organisaatiomuutosta ja yhteenliittymisen jälkeen myös. Niinälle itselleen tieto tulevasta muutoksesta tuli työpaikan kahvihuoneessa erään työkaverin kerrottua asiasta käytyään henkilökunnalle järjestetyssä tiedotustilaisuudessa. Niina muistaa ihmetelleensä, miten joillekin tämä uutinen oli niin järjestyttävä ja miksi *”toisilla tuntuu tulevan maailmanloppu siihen paikkaan”*, kun hänelle

itselleen tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta ei aiheuttanut oikeastaan juuri minkäänlaisia tuntemuksia. Päälimmäisenä Niinaa mietitytti se, minkälainen uusi pomo tulisi olemaan ja millaisissa tiloissa uuteen organisaatioon siirtymiseen jälkeen tultaisiin työskentelemään. Lisäksi Niinaa arvelutti, ja osaltaan arveluttaa edelleen, että voiko tosiaan kolmen eri hallinnon alan toiminnoista löytyä niin paljon yhteisen tekemisen meininkiä, että uuden viranomaisen perustaminen kannatti.

Pohtiessaan jälkeenpäin tapahtunutta organisaatioiden yhteenliittymistä, Niina huomaa miksi itse suhtautui muutokseen niin neutraalisti. Niinalla nimittäin ”*työura on ollut semmoinen, että on ollut projektipäällikkönä ja työpaikkaa vaihtanut aika monta kertaa. Työympäristöä moneen kertaan vaihtaneena sitä tietää, että sitä selviää*”. Niinalle oli käynyt selväksi jo hyvissä ajoin ennen muutoksen konkretisoitumista, että omaan työnkuvaan ei ole juuri tulossa muutoksia, vaikka rakenteellisesti organisaatio muuttuukin huomattavasti. Niina miettikin, että varmaan oman työn jatkuvuuden varmistuminen hyvissä ajoin ennen muutosta auttoi kovasti suhtautumaan muutokseen avoimin mielin. Tokikin Niina ymmärtää niiden työkavereiden ahdingon, joille työn jatkuvuutta ei pystytty takaamaan tai työn sisällöllisiä muutoksia ei pystytty kertomaan ennen muutoksen toteutumista. Eräs Olli, jonka kanssa Niina työskentelee samalla vastuualueella, totesi kerran kahvitunnilla ruperteltaessa, että ”*huomaa varmaan, että meillä nuoremmilla työntekijöillä se on helpompaa, kun ollaan totuttu siihen, että se ei oo niinkö se sama työpaikka kaksikymmentä vuotta. Että sitä on totuttu siihen semmoseen muutokseen.*”

”Sisällöllisesti tehdään aivan sitä samaa, mitä aina ennenkin”

Totta kai muutoksen konkretisoitumisen jälkeen ja ELY- keskuksen aloitettua toimintansa, totuttelu uuteen organisaatioon vei aikansa myös Niinalta. ELY: n myötä perus tekemisen sisältö ei ole muuttunut, eikä mitään dramaattisia tunteita ehtinyt herätä, mutta toisinaan Niinan mielen valtasi epätoivo siitä, ettei muutosta koskaan saada valmiiksi. Vaikka jokapäiväisessä tekemisessä ei ollutkaan mainittavaa eroa verrattaessa edelliseen organisaatioon, Niinan mielestä siirtymävaihe uuteen organisaatioon oli tavattoman pitkä ja

uudet ohjelmat ja järjestelmät tulivat hitaasti käyttöön. Niinalle on ollut oikeastaan *jonkin sortin yllätys se, että miten hitaasti kaikki asiat on kuitenkin kehittyneet ja mennyt eteenpäin*”.

Erityisesti uusien toimintajärjestelmien hitaus ja toimimattomuus on aiheuttanut Niinassa pientä harmitusta. Etenkin työmatkoihin liittyvien uusien sääntöjen lisäksi työajankirjaukseen liittyvät ongelmat aiheuttavat toisinaan päänsärkyä. Niinaa kummastuttaa, että uudessa työajanseurannassa käytettyjä työtunteja seurataan jälkijunassa, eikä järjestelmä ollut valmis silloin, kun se tuli käyttöön. Yhä vieläkin, vaikka muutoksesta on jo parisen vuotta, työaika kirjataan järjestelmään useita kuukausia jäljessä. Niina huikkasikin taannoin kahvihuoneessa, että *”kun se järjestelmä toukokuussa aukeaa, niin pitää kaivaa omat muistiinpanot esille, että muistaa millä koodilla on mitään työtä tehnyt*”. Toki Niina ymmärtää, että mikä merkitys työajanseurannalla on, mutta *tämmönen jälkikäteinen keräily niin se aina ihmetyttää*”.

Niinaa itseään on moneen otteeseen mietityttänyt, oliko muutos tarpeeksi hyvin suunniteltu, vai toteutettiin se liian nopeassa aikataulussa. Niina nimittäin sattuu muistamaan, että uusien ELY- keskuksien aloittaessa toimintansa *”ei ollut esimerkiksi yhteistä intraa käytössä ollenkaan, eikä myöskään ollut yhteisiä sähköpostilistoja, niin se oli alussa vähän semmosta hapuilua*”. Toki Niinalle on lukuisissa yksikköpalavereissa käynyt ilmi, että yhteisiä tietovarantoja kehitetään koko ajan eteenpäin, mutta aika ajoittain tietoasioiden sekavuus on hankaloittanut käytännön työn hoitamista. Muistaapa Niina eräänkin kerran juosseensa pitkin poikin käytäviä lippulappuset kädessään toiselle vastualueelle, jos esimerkiksi *”tuonne ympäristöpuolelle tulee joku asiakirja sähkösenä, niin meillä ei oo yhteisiä tallennuspaikkoja, mistä me voitais se sähkösesti käydä hakemassa*”.

Mieleenpainuvin juttu muutokseen liittyen on Niinalle ehdottomasti ihmisiin liittyvät jutut. Niinaa hymyilyttää kovasti jälkeenpäin se, miten ennen muutosta hän pohti sitä, *”minkähänlainen se pomo oikeen on, kun siitä oli kuullu vaikka minkälaista juttua*” ja millaisia työkavereita uudessa ELY: ssä saa. Niina päätti kuitenkin, ettei anna ennakkokäsitysten vaikuttaa omaan mielipiteeseensä. Hyvin pian yhteenliittymisen jälkeen Niina hokasikin, että esimies oli mukava ja *”tosi hyvinhän sitä tultiin toimeen, että ei siinä*

ollu mittään ongelmaa”. Lisäksi uudet työkaverit ovat Niinan mielestä mahtavia, sillä *”tässäkään meän kerroksessa, niin täällä ei oo varmaan yhtäkään semmosta epäystävällistä ja inhottavaa ihmistä, että jotenki tosi hyvin niinku menny siinä mielessä”*.

Kaiken kaikkiaan Niina kokee, että oman työn sisältö ei muutoksen myötä muuttunut konkreettisesti juuri mitenkään. Niina oikeastaan luonnehtisikin muutoksen olevan vielä eräänlaisessa siirtymävaiheessa, kun *”jokainen osasto tekee omia tehtäviään niinku aina ennenki”*. Niinalle muutos ei alun alkaenkaan aiheuttanut kovin kummoisia tuntemuksia, eivätkä ne siitä ole ainakaan negatiivisemmiksi muuttuneet muutoksen jälkeen. Oikeastaan Niina kokee, että muutos on kaiken kaikkiaan sujunut aika helposti ja *”omaa työhön se on vaan antanu enemmän positiivisia asioita”*.

5.3 ”Ei sitä hetkessä olla sitä ELY- keskus-organisaatiota”

Ritvaa harmitti kovasti. Yksi hänen parhaista kavereistaan oli tulossa Lappiin kevätlomalle ja oli soittanut edellisenä iltana tiedustellakseen, josko Ritva ehtisi viettää päivän hänen kanssaan ennen kuin matka jatkuu tunturiin. Eipä Ritvalle sopinut. Ennen vanhaan, silloisessa organisaatiossa, ylityötuntien käyttäminen vapaapäiväksi olisi onnistunut muitta mutkitta. Nykyään kuitenkin oli menty ajankäytössä hierarkkisempaan suuntaan ja *”plus tunteja tuli kerätä tietty määrä enneku saa pitää esimerkiksi kokonaisen päivän vapaata”*. Samalla tavallahan sitä tietenkin töissä käytiin ja sillä lailla, mutta jotenkin Ritvalla on organisaatioiden yhdistymisen ja eri yksiköiden yhteen liittämisen jälkeen ajoittain ahdistanut. Ritva huokaakin: *”Ennen ei ollu semmosta tunnetta, että minä olen nyt tämmösten sääntöjen vanki”*. Tietenkin Ritva oli vuosia kestäneen työuran aikana ehtinyt tottua siihen semmoiseen joustavasti vapaamieliseen työyhteisöön, jossa ajankäytön suhteen oli paljon vapaampaa. Ei se sitä tarkoittanut, että töistä olisi lintsattu huvin vuoksi, mutta muistaa Ritva eräänkin kerran kesken päivää käyneen hoitamassa joitakin henkilökohtaisia askareita ja esimiehelle kun huikkasi, että olisi jokin meno, *”niin ilman muuta, asiat täytyy hoitaa”*, oli tyyppillisin vastaus, minkä pomo huikkasi takasin ovenraosta.

”Ei tämä nykyenkään systeemi huono ole”, toteaa Ritva, mutta lausahtaa perään kuitenkin kaipaavansa aiemman organisaation joustavuutta. Ei uusiin sääntöihin sopeutuminen esimerkiksi työaikojen suhteen ylivoimaista ja hankalaa ole, mutta *”täytyy vaan muistaa eri juttuja ko ennen”*, Ritva huokaa. Tuosta Ritvalle juolahtikin mieleen keskustelu, jonka hän kävi eri yksikössä työskentelevän Pertin kanssa jokunen viikko takaperin. Pertti oli kertonut tilanteesta, jossa asiakas oli hakenut kaavaketta hänen toimistostaan. Pertti oli keskustelun lomassa maininnut, että ennen sen tietyn kaavakkeen hakeminen oli helppoa. Pertti oli todennut heti siihen perään, että *”nykyään, kun sinne intraan eksyy, niin sieltä täytyy miettiä että mistä löytää minkäkin. Pitänyt asiakkaalle sanoa, että mä postitan tän perässä sitten, että voitte lähteä kotia”*. Keskustelun edetessä Ritva tuumasi Pertille, että ainahan sitä, kun *”muutetaan laajoja kokonaisuuksia, niin häviää se tietämys siitä, miten tiedon helpoiten löytää”*. Pertti nyökytteli ja totesi Ritvalle, että *”vaikeaaahan se on löytää mitään nopeesti, ennenkö tulee taas oma rutiini”*. Ritvasta on välillä tuntunut muutokseen jälkeen, että, *”nykyisen intranetin aikaan mistään ei löydy mitään ja siellä tietyt tiedot on sen puoli päivää nähtävillä ja sen jälkeen ne katoaa sinne jonnekin uumeniin”*. Pertti on osaltaan samaa mieltä, mutta muistuttaa Ritvaa kuitenkin siitä, että tiedot menevät sähköiseen arkistoon, josta ne kyllä ovat luettavissa mutta jää paljon työntekijän omalle vastuulle päivittää tietojaan ja pysyä ajan tasalla talon tapahtumista.

Koko talo. Kokonaisuus. *”Talon sisällä puhutaan ELY: stä ja Lapin ELY- keskukselta ja LapEly:stä”* mutta mikä se kokonaisuus nyt todella on, miettii Ritva toisinaan. Vaikka yhdistymisestä on jo parisen vuotta aikaa, käytännön töiden vuoksi puhutaan enemmän omasta yksiköstä ja omasta vastuualueesta. Ritva uskoo, että kyseessä ei ole se, että negatiivisesti ajateltaisiin, että ei halutakaan olla yhtä ja samaa taloa. Jotenkin Ritvasta kuitenkin tuntuu, ettei järin suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta ole vielä muodostunut, että luontevasti ajateltaisiin, että mehän edustamme koko ELY- keskusta. Huomaa Ritva itsekin sortuvansa ajattelemaan, että *”nuo teän hankkeet ja meän hankkeet”*, vaikka tiedostaa selvästi, että ne ovat nyt kaikkien yhteisiä hankkeita. Ritva on yrittänyt tietoisesti välttää sellaista me ja te -ajattelumallia, joka oli hyvin yleistä useassa yksikössä organisaatioiden yhdistymisen jälkeen. Ritvalle nimittäin koko *”yhitymisen idea on se että ei ole enää semmosta, vaan pitäis niinku yhdessä tehdä”*. Mutta onhan sitä menty huimasti eteenpäin siitä, mitä se oli silloin alkuun, Ritva pohtii. Sattuupa Ritva tietämään sen, että osa työkavereista on ollut töissä vanhoissa, yhdistymistä edeltävissä organisaatiossa koko työuransa ajan, joten

kyllähän siinä on pureskeltavaa kerrakseen, kun jotakin vanhaa uudistetaan. *”Mutta onhan se nyt ihan luonnollista, että menneen siinä aikaa”*, pohtii Ritva.

”Että tulis sitä rutiinia siihen yhteistyöhön”

Ritvan korviin on kantautunut, että yhdistymisen jälkeen on parin vuoden sisällä jo muodostunut yhteistyötä eri vastuualueiden ja yksiköiden välille. Yksi Ritvan tutuista työkavereista on mukana *”hankintayksikössä, joka toimii niin, että se tekee koko ELY: n puolesta hankintasopimukset ja kaikki vastuualueet voi sitten hyödyntää niitä”*. Ritva kokee sen järkeväksi tavaksi toimia, koska jokaisen vastuualueen ja yksikön ei tarvitse siten erikseen kilpailuttaa hankkeitaan. Varsinkin *”kun talossa on näitä EU- hankkeita, niin niissähän nää kilpailutukset täytyy suorittaa aina viimeisen päälle”*. Aikaisemminkin yhteistyötä on tehty, mutta Ritvalle on muodostunut sellainen käsitys, että nykyisin useassa yksikössä on istuttu alas palavereihin ja oikein miettimällä mietitty, mitä ne yhteisen tekemisen mahdollisuudet voisivat olla. Kuulostaa järkevältä, että *”siihen tulis sitä rutiinia siihen yhteistyöhön”*, tuumii Ritva.

Ritva itse ei niinkään ole hankintapuolen toimissa mukana, mutta osaa heti kättelyssä nimetä muitakin yhteistyön muotoja, joita jo toteutetaan. Ritvan yksikössä nimittäin pyrkimyksenä on, että *”jos tulee joku semmonen lausuntopyyntö tai asia, mikä tarvii toisen osaston ratkaisemista, niin täällä sisäisesti se hoidetaan jo ennen ku asiakkaan pittää pyytää jotaki siltä seuraavalta”*. Eri vastuualueiden katsantokantojen yhdistäminen ei ole kuitenkaan sujunut aivan mutkitta. Pitkään erikseen toimineilla yksiköillä on erilaisia tapoja toimia, ja näin ollen pienenkin yksikön toimintatavat voivat olla niin syvään juurtuneita, että *”se vaatii niinku toistoja, että sen saa muuttumaan sen systeemin”*. Ritva on kuitenkin positiivisesti yllättynyt, että pikkuhiljaa on löydetty yhteisen tekemisen meininkiä. Läpi organisaation leikkaavia tiimejä on perustettu ja varsinkin ruohonjuuritasolla yhteistyötä tehdään jo paljonkin, *”vaikka se ei ihan virallista vielä olekaan”*, jatkaa Ritva nauraen.

”Kohti yhteistä ELY- henkeä”

Oikeastaan Ritva voi näin muutama vuosi muutosmyllerryksen jälkeen todeta, että ei se organisaatiomuutos itsessään enää puhuta, vaan enemmän kahvitunneilla ja käytäväkeskusteluissa on esillä tulevaisuus. Varsinkin suunnitteilla oleva toimitilauudistus on aiheuttanut kovasti närää. Ritva alkaa jo olla melko kyllästynyt ainaiseen jupinaan siitä, miten uusista tiloista uupuu sitä ja tätä. Toisaalta Ritvankin on myönnettävä, että esillä olleet suunnitelmat eivät vastaa käytännön työn tarpeita kovin hyvin. Ritvalle oli edellisessä toimitiloja koskevassa infossa nimittäin selvinnyt, että uusiin toimitiloihin ei ole laskettu määräaikaiselle henkilöstölle eikä projektityöntekijöille minkäänlaisia tiloja. Muutoinkin suunnitelmat toiminnan sähköistämisestä siten, että *”kaikki on paperittomassa toimistossa ja läppäri kainalossa tuolla mennä viilettää”* tuntuu Ritvasta kaukaiselta ajatukselta.

Ritva on ainaisen jupinan sijaan pyrkinyt vastaamaan toimitiloihin liittyviin kyselyihin aina, kun niitä on tullut, jotta voisi vaikuttaa tilojen lopulliseen suunnitelmaan. ELY- keskuksessa työskentelee kuitenkin monta sataa ihmistä, minkä vuoksi Ritva ymmärtää, että vaikeaaahan se johdolla on jokaisen Liisan ja Eskon mielipiteiden mukaan alkaa menetellä. Oikeastaan *”sehän on ihan mahotonta, siellä on aina puolet ihmisistä tyytymättömiä”*, Ritva toteaa mietteliäänä. Ritva näkee asian niin, että *”eduskunta runnoi ja päätti, että näin tehdään, ja ajatteli, että kylläpä ne siellä kentällä tekkee sen työn sitten”*. Johdon saappaissa tepastelu ei ole helppoa, kun kyseessä on monen sadan hengen kokoinen työyhteisö. Tyydyttävien ratkaisujen tekeminen ei ole sieltä helpoimmasta päästä. Ritva ei kadehdi niitä, jotka johtoasemassa ovat: *”kyllä hallinto taitaa olla helteessä”*, Ritva pohtii.

Ritvaa ei suuremmin tuleva toimitilauudistus huoleta, eikä se oikeastaan aiheuta närkästystäkään. Ritva on miettinyt, että näin isojen organisaatioiden yhdistäminen yhdeksi toimijaksi vaatii omat kasvukipunsa. Ritvan mielestä on luonnollista, että kehittämisen varaa toiminnasta aina löytyy ja on hyväksikin aika ajoin pohtia mitä toimintoja kannattaa ylläpitää ja kehittää eteenpäin. Vastikään Ritva keskusteli lounaalla muutaman työkaverin kanssa uusiin toimitiloihin siirtymisestä. Ritva tuumasi tuolloin, että *”kun opitaan ensin tuntemaan toistemme ja toistemme tehtävät, niin sitten tässä pikkuhiljaa voi varmaan laajemmin*

hyödyntää ihmisten osaamista organisaatiossa ja siten resursseja joustavammin organisaation sisällä”. Joo kyllähän se niin on, Ville pohti, ja jatkoi: ”mukava tutustua toisen vastualueen ihmisiin ja tehtäviin. Pikkuhiljaa tulee tosiaan parhaiten tuolla kahvihuoneessa tutuksi, kun juttelee toisen vastualueen ihmisten kanssa ja on mukava tutustua kyllä”. Ritva on samaa mieltä. Jotenkin nyt vielä, kun kaikki toimijat ovat hajallaan eri rakennuksissa, niin vastualueidenkin rajat ovat selvemmin nähtävissä. Ritva jatkaakin keskustelua toteamalla Villelle, että ” varmasti kun tullaan kaikki tänne yhteisiin toimitiloihin, niin pikkuhiljaa löytyy niitä yhteisiä pintoja ja sitä yhteistä henkeä”. Villellä on kasvoillaan mielteliäs ilme ja hän vastaa Ritvalle, että ”jos saadaan vaan kaikki saman katon alle, niin siinä varmaan muutama vuosi menee, enneku voidaan puhua, että me ollaan ELY”.

6 Tarinoiden analysointi

Edellisessä luvussa koostamieni tarinoiden pyrkimyksenä on tuoda lukijalle mahdollisuus samaistua niihin tuntemuksiin, joita muutos on työntekijöissä aiheuttanut. Tarinoissa yhdistyy kaikista kahdeksasta haastattelusta poimittuja, yksilöiden antamia merkityksiä tapahtuneelle muutokselle. Tarinat rakentuvat yksilöiden kokemusmaailmasta saatujen haastatteluiden pohjalle, mutta koen, että ne edustavat toisaalta myös osaltaan koko työyhteisöä. Organisaatiokulttuuri, ja erityisesti sosiaaliset suhteet organisaation sisällä, on merkittävä tekijä organisaation toimijoiden yrittäessä ymmärtää organisaatiomuutosta ja antaessaan kokemalleen merkityksiä (Reissner 2011, 605). Haastateltavat viittasivatkin usein omaan yksikköönsä laajemmin ja niihin keskusteluihin, jotka ovat olleet muutoksen myötä työyhteisössä paljon esillä. Näillä keskusteluilla viitataan esimerkiksi kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluihin. Näin ollen voi olettaa, että tarinoissa edustetaan ainakin joiltakin osin sekä yksilön että yhteisön näkökulmaa muutokseen. Seuraavassa käyn läpi teemoittain niitä keskeisiä havaintoja, joita haastatteluista ja niiden pohjalta muodostamistani tarinoista löysin. Keskeisiksi teemoiksi nousivat epätietoisuuden aiheuttama ahdistus, muutoksen vaikutukset oman työn sisältöön, lisääntynyt byrokratia, etäisyys johtoon, nostalgia osana organisaatiomuutosta sekä se, että organisaatiomuutoksen myötä yhteishenki on vielä hukassa.

6.1 Epätietoisuuden aiheuttama ahdistus

On tavanomaista, että ennen organisaatiomuutoksen toteutumista organisaatiossa kiertää huhuja tulevasta organisaatiomuutoksesta, sen sisällöstä ja toteutustavoista. Tyypillisiä asioita, joita henkilöstö pohtii ennen organisaatiomuutosta, sen aikana ja jälkeen ovat organisaatiomuutoksen vaikutuksen omaan työhön, työn jatkuvuuteen ja mahdollisiin kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiin muutoksen myötä, muutoksen vaikutuksiin työyhteisössä ja sosiaalisissa suhteissa työyhteisön sisällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Tulevan muutoksen aiheuttama epävarmuus ja tietynlainen sekavuus voi aiheuttaa työntekijöissä kirjon negatiivisia tuntemuksia, kuten pettymystä, suuttumusta, vihaa ja

torjuntaa sekä itsenäisyyden menettämisen tunteita (Blake & Mouton 1985; Buono & Bowditch, 1989; Lohrum 1996; Seo & Hill 2005.)

Oman tutkimukseni havainnot ovat yhteneväisiä tältä osin aiemman kirjallisuuden kanssa. Työntekijät kuvasivat ennen Lapin ELY-keskukseksi yhdistymistä edeltävää ajanjaksoa sekavaksi ja tiedonkulkua ainakin osittain puutteelliseksi. Työntekijöiden kertoman perusteella muodostetuista tarinoista on nähtävissä, että ajanjaksoa leimasi epävarmuus tulevasta ja huoli oman työn jatkuvuudesta. Niissäkin tapauksissa, joissa oman työn jatkuvuus oli taattua, mietitytti se, millaiseksi työnkuva muodostuu muutoksen myötä. Epätietoisuutta lisäsi myös käyttöönotettujen uusien järjestelmien hitaus ja toimimattomuus. Uudet järjestelmät eivät toimineet, eikä niiden käyttöönottoa opastettu. Tietynlainen toiminnan kehittämisen hitaus muutoksen läpiviennissä ja siirtymävaiheessa herätti ihmetystä työntekijöissä ja muutokselle olisi toivottu pidempää valmistautumisaikaa ja kattavampia suunnitelmia:

”Meillähän oli pitkän aikaa ennekun saatiin nää elyn oman internet sivut intrat kaikki tämmöset pelaamaan, että se oli kuitenkin aika pitkä se siirtymävaihe siinä, että ei siinä nyt mitään dramaattisia tunteita kerinny.. enemmänkin se oli vähän just semmosta välillä tiettyä epätoivoa, että eikö näitä koskaan saada valmiiksi näitä, et eikö näitä voitu ajoissa suunnitella”

”Kyllähän tässä nyt jo toista vuotta eletään tätä ELY- maailmaa, niin ois luullu, että, kun meillä kuitenkin tuommonen tietohallintayksikkö on olemassa, että tää ois jotenkin kehittyny, mutta ehkä tää on sitten jotenkin valtakunnallisesti vaikeaa.”

Sen sijaan suuttumusta tai vihaa työntekijöiden tuntemuksina ei esiintynyt tässä tutkimuksessa. Voihan tietysti olla, että haastatteleman työntekijät ovat kätkenneet osan kokemistaan tuntemuksista, jos niiden ajatellaan olevan ”väärä” tai sopimattomia kerrottavaksi. Reaktiot muutokseen ovat yksilöllisiä, ja kirjallisuudessa on havaittu, että

aikaisempi muutoskokemus on merkittävä tekijä muutosreaktioiden ymmärtämisessä. Stensakerin & Meyerin (2012, 106) mukaan työntekijöiden aiempi kokemus organisaatiomuutoksesta auttaa selviämään muutoksesta ja lisäksi siihen vaikuttaa, ovatko aiemmat kokemukset negatiivisia vai positiivisia. Sama on havaittavissa myös omassa tutkimuksessani. Tarinoista ilmenee, että ne henkilöt, jotka ovat tottuneet muutokseen ja omaavat sellaisen työuran, jossa on vaihtuvuutta työpaikkojen suhteen, reagoivat muutokseen melko neutraalisti. Sen sijaan ne henkilöt, joilla on pitkä ura samassa organisaatiossa, ja muutoskokemus on ensimmäinen, reagoivat muutokseen voimakkaammin.

6.2 Muutokset oman työn sisällössä

Tyypillisiä asioita, joita henkilöstö pohtii ennen organisaatiomuutosta, sen aikana ja jälkeen ovat organisaatiomuutoksen vaikutukset omaan työhön, työn jatkuvuuteen ja mahdollisiin kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiin muutoksen myötä, muutoksen vaikutuksiin työyhteisössä ja sosiaalisissa suhteissa työyhteisön sisällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Haastatteluissa ilmeni, että osa työntekijöistä kokee, ettei organisaatiomuutos ja kolmen viraston yhdistäminen Lapin ELY- keskuksesi sinänsä muuttanut arkea ja siihen liittyviä rutiineja eli varsinainen substanssityö pysyi samana. Nämä työntekijät kokivat, että organisaatiomuutos ELY- keskuksesi näkyy arjessa siten, että on enemmän koko henkilöstölle tarkoitettuja infotilaisuuksia ja henkilöstöpäiviä mutta varsinaiseen jokapäiväiseen tekemiseen ELY- keskus-kokoonpano ei ole tuonut mitään uutta:

”Se on enemmän tämmöstä just kuorta tämä ELY, että työkaluja ja kuorta, mutta tavallaan se tekemisen sisältö on kuitenkin aika pitkästi sitä samaa.”

”Jokainen osasto tekee omia tehtäviään niinku aina ennenki. Ei se varsinaisesti se ELY: n muutos oo mitään erikoisempia muutoksia tuonu omaan työhön.”

Useat työntekijät kokevat, että muutoksen myötä oman työn, varsinaisen substanssi-tekemisen sisältö ei ole juurikaan muuttunut. Oman työn tekemiseen kuitenkin vaikuttaa käyttöönotettujen järjestelmien hitaus ja toimimattomuus, joka vaikeutti jokapäiväistä käytännön tekemistä muutoksen konkretisoitumisen jälkeen. Tarinoista on tulkittavissa, että pikkuhiljaa ollaan kuitenkin menossa parempaan suuntaan, kun järjestelmät ovat ruvenneet toimimaan ja tietoasioita leimannut sekavuus on poistumassa. Työntekijöiden keskuudessa tiedostetaan, että järjestelmien hitaus ja osittainen toimimattomuus johtuu muutoksen laajuudesta, ja että kolmen suuren viraston yhdistämisessä vääjäämättä on jotakin ongelmakohtia, joiden kehittäminen vie aikaa:

”Ja sittenkö viiiään isoja juttuja nopeaan, niin josakinhan se rytisee, että sehän on selvä, että ko pannaan kolme organisaatiota ja siitäkö lähetään, niin kyllä se jossakin se yhteentörmäys tulee ja varmaan niitä on tullukki, että tuota niin niin, mutta semmosta se elämä on. ”

Osalle työntekijöistä organisaatiomuutos ei sujunut oman työn kannalta niin helposti, koska työnsisältö osalla henkilöstöstä vaihtui muutoksen myötä kokonaan. Muutoksen alkuvaiheessa sekavuutta näillä henkilöillä lisäsi se, että johdon toimesta ei sanottu konkreettisesti mitä uuden työn sisältö tulisi olemaan. Muutos aiheutti siis epäselvyyttä siitä, mikä oma rooli uudessa organisaatiossa tulisi olemaan ja miten esimerkiksi vastuu muuttuu uudessa työssä:

”Alussa minusta oli vaikea se, että ei tienny mihin kuuluu, että minusta se oli niinkö vaikeaa. Ei niinkö sanottu konkreettisesti, että mitä sie alat niinkö työkses tekemään, ja miten se niinkö muokkautuu ja sillä lailla... Sittenkö uudessa aloitti, niin aloitinkin ihan uudessa yksikössä, että se oli minusta kauhean semmosta sekavaa ja vaikeaa aikaa”

Näillä henkilöillä, joilla oman työnkuva muuttui täysin aiemmasta johonkin uuteen, kuvasivat muutosta edeltänyttä aikaa ja muutoksen toteutumisen jälkeistä ajanjaksoa haastavaksi, koska oman työnkuva muuttui niin radikaalisti. Ennen muutoksen toteutumista ollutta ajanjaksoa leimasi myös huoli oman työn jatkuvuudesta. Muutoksen jälkeinen uusi työ vaati paljon itsenäistä tiedonhakua ja uuden opettelua, mutta toisaalta koettiin, että on paljon henkilöstä itsestään kiinni, millä tavoin uusiin olosuhteisiin sopeutuu. Näissä tapauksissa, joissa työnkuva muuttui radikaalisti, muutoksen koettiin kuitenkin tuoneen työlle uusia, positiivisia asioita, kuten vaihtelevuutta ja haasteita. Uuden työn myötä oman osaamisen koettiin laajentuneen:

”Sillon tuntu ihan kaukaselta ajatukselta, että nonniin lähen tähän työhön, että joo, mutta nytkö tavallaan tuli tänne, niin täytyy ajatella, että se olikin oikeastaan aika rikkaus, että siinä näki aika monta puolta.”

Aikaisemmasta kirjallisuudesta on selvinnyt, että muutoksen myötä työyhteisössä saattaa vallita leiriytyminen ja kilpailu vähenevistä työpaikoista. Niille henkilöille, jotka tukevat johdon päätöksiä kyseenalaistamatta niitä, avautuu parempia mahdollisuuksia edetä uralla (Bryant & Wolfram Cox 2003, 576.) Oma tutkimukseni ei tue tätä aiemmassa kirjallisuudessa tehtyä havaintoa. Omassa tutkimuksessani haastatteleman työntekijät antoivat ymmärtää, että kouluttautumismahdollisuuksia on tasaisesti tarjolla koko henkilöstölle, ja niihin on pääsääntöisesti päässyt aina kun on halunnut. Tällä hetkellä ELY-keskusten taloustilanne ei ole parhaimmasta päästä, mikä on vaikuttanut saatavilla olevan koulutuksen määrään, mutta työntekijät eivät koe, että johto suosisi tiettyjä henkilöitä muiden edelle.

Oman työn sisältöön liittyen nousi esille myös se, että yhteenliittymisen jälkeen suurempi organisaatio tarjoaa paremmat mahdollisuudet oman uran kannalta, muutenkin kuin kouluttautumisen myötä. Isomman talon ajatellaan tarjoavan monipuolisemmat mahdollisuudet esimerkiksi koulutukseen tai oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja uudelleen sijoittumiseen organisaation sisäisissä työnhauissa:

”Jos miettii etenemismahdollisuuksia, niin onhan ELY: ssä. Kyllähän täällä kuitenkin eläköitymistä on ja jatkuvastihan tuolla intrassa on työpaikkoja auki”

”Nuo sisäiset koulutukset niin niitä on paljon ja monipuolisia ja laadukkaita ja niihin on kyllä voi sanoa, että pääsääntöisesti aina päässy ko on halunnu”

Kaiken kaikkiaan aluehallinnon uudistamishankkeen myötä tapahtunut organisaatiomuutos vaikutti työnsisältöön kahdella tavalla. Osalle työntekijöistä muutos näyttäytyi siten, työntekijät jatkoivat toimintaansa kuten ennenkin. Näille työntekijöille muutos näyttäytyi siis siten, että arki jatkui samanlaisena, oman substanssi-osaamisen parissa. Muutosta edeltävä aika ja muutoksen konkretisoitumisen jälkeinen ajankohta koettiin kuitenkin sekavaksi, koska järjestelmät eivät toimineet, mikä puolestaan heijastui käytännön työn hankaloitumisena ajoittain. Osalla henkilöstöä oman työn sisältö organisaatiomuutoksen myötä kuitenkin muuttui radikaalisti. Näillä henkilöillä, joilla työnkuva muuttui täysin, muutos oli vaikeampaa ja sekavampaa aikaa. Ajan myötä kuitenkin uusi työ ja sen tuomat haasteet ovat muuttuneet rikkaudeksi ja muutoksen koetaan antaneen omalle osaamiselle ja ammattitaidolle enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita.

6.3 Lisääntynyt byrokratia

Julkisella sektorilla, valtionhallinnon ja kuntasektorin organisaatioissa, muutos liitetään nykypäivänä usein julkisjohtamisen konseptiin NPM (New Public Management), jonka keskeisenä ideana on ollut toimintajärjestelmien purkamista sellaiseen muotoon, että toiminnan vaikutukset saataisiin paremmin esiin. Julkisille toimijoille tämä on tarkoittanut päätösvallan hajauttamista ja ylipäänsä organisaatioiden hierarkioiden purkamista, moninaisten tulosjohtamisen mallien käyttöönottoa sekä asiakaslähtöisen ajattelumallin käyttöönottoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 28.) Tarinoista on tulkittavissa, että työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen päinvastoin lisänneen byrokratiaa ja hierarkkisuuutta aiempiin organisaatioihin verrattuna. Työntekijöiden haastatteluista suoraan poimituista otteista on

selvästi nähtävissä, että työntekijät kokevat muutoksen myötä, että organisaatiossa on ikään kuin menty askel kehityksessä taaksepäin:

”Joskus vähän mietityttää että ollaanko me siirrytty kymmenen vuotta taaksepäin näissä tämmösissä niinku byrokratiaan liittyvissä jutuissa.”

”TEM: n tavallaan tyyli ja se johtamiskulttuuri on käsittääkseni aika paljon hierarkkisempaa mitä meillä on ollu, että se on semmosta määräämistä, eikä niinku keskustelua siitä, että mitä pitäis tehdä, ja miten pitäis tehdä.”

”Tällä hetkellä tässä muutoksen hetkessä tuntuu että tähän on tullu lisää sitä byrokratiaa ja raskautta ja just tätä tämmöstä...”

Muutoksen myötä käyttöön tulleiden ohjelmien koetaan lisänneen tietynlaista byrokratiaa organisaatioon ja toiminta on sen myötä koettu monimutkaisemmaksi kuin aiemmin. Työntekijät kokivat muutoksen alkuvaiheen sekavaksi ja pohtivat sen osaltaan johtuvan puutteellisesta suunnittelusta tai johdolla ei ollut selkää kuvaa ruohonjuuritason työskentelystä, jolloin muutoksen konkreettisia vaikutuksia kuhunkin yksikköön ei oltu pohdittu tarpeeksi.

Organisaatiomuutoksille on tyypillistä, että alun sekavuuden jälkeen ja muutoksen konkretisoitumisen myötä suhtautuminen muutokseen voi vaihtua. Aikaisempi voimakas reaktio voi laimentua tai, neutraali suhtautuminen voi vaihtua negatiiviseksi, mikäli muutoksen konkretisoiduttua se hankaloittaa käytännön tekemistä tai muutoksen johtaneet syyt eivät ole selkeästi esillä. Tarinoista on tulkittavissa, että työntekijät kokivat muutoksen toteutuksen liian nopealla tahdilla, eikä suunnitteluvaiheessa johdolla ollut riittävän selkeää kuvaa siitä, miten muutos vaikuttaa kussakin yksikössä, mistä johtuen se on vaikeuttanut käytännön työn hoitamista. Työntekijät kokivat uudet järjestelmät hitaiksi ja toimimattomiksi, eikä järjestelmien yhtenäistämiselle löydetty perusteluita, koska uudet järjestelmät olivat aikaisempia järjestelmiä kehittymättömiä. Ohjelmistojen koettiin

toimineen hyvin ja jouhevasti aiemmassa organisaatiossa, ja uuden organisaation myötä koettiin, että menttiin takapakkia ja monilta osin paljon monimutkaisemmaksi. Monimutkaisuuden koettiin johtuvan siitä, että uudistuksen myötä käyttöönotettu toimintakonsepti oli kaikille aivan uusi, eikä sen käyttöön saatu opastusta tai koulutusta. Näin olleen uuden opettelun ajateltiin hidastavan jokapäiväistä työskentelyä, kun toimintajärjestelmät eivät toimineet halutulla tavalla.

Työntekijät kokivat, että muutoksen myötä byrokraattisuus kasvoi, kun jokaiselle tuli hallintoa itselle hoidettavaksi esimerkiksi työajanseurannan ja matkoihin liittyvien raporttien täyttämisen vuoksi. Näissä järjestelmiin liittyvissä ilmauksissa korostuu se, että työntekijät olivat ehtineet tottua vanhoissa organisaatioissa toimimaan esimerkiksi työmatkojen ja työajanseurannan raportoinnissa tietyllä tavalla. Siirryttäessä uuteen organisaatioon, järjestelmät koettiin hitaiksi ja kehittymättömiksi, verrattuna aiempiin organisaatioihin. Osa koki myös sisäisen tiedonkulun olleen jouhevaa aiemmassa organisaatiossa, mutta muutoksen myötä käyttöönotettu sisäinen intra vaikeuttaa tiedonkulkua. Huomionarvoista on, että sisäisen tietojärjestelmän käyttäminen jättää myös paljon työntekijän omalle vastuulle tiedonhankkimisen ja asioista perillä olemisen. Vaikka organisaatiossa avoimesti tiedotettaisiinkin sisäisen intran kautta, jää työntekijän omalle vastuulle lukea sinne tiedotetut asiat.

6.4 Etäisyys johtoon

Järjestelmien hitauden ja toimimattomuuden lisäksi muutos on näyttäytynyt työntekijöille jollakin tapaa kasvaneena etäisyytenä johdon ja henkilöstön välillä. Aluehallinnon uudistamisen myötä tapahtuneen muutoksen myötä tuli lisäporras johdon ja työntekijätason välille, lisäten hierarkkisuuutta kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa organisaatiossa:

”Kun nyt ollaan isompaa organisaatiota, niin ehkä ylinjohto on pikkusen kaukasempi nyt, kun on vielä yks korkeampi porras siellä ylhäällä.”

”On tää hierarkia aika selvä tässä systeemissä, että vähän semmonen kastijärjestelmä, että siellä huipulla istuu superministeriö ja sitten tulee ylijohtajat ja sitten tulee nää vastuualueen johtajat ja sitte pikkujohtajat, niinku henkilöstöhallinnossa, ja sitten ollaan me tavalliset työntekijät.”

Koko ELY- keskusta ajatellen johdon koetaan menneen ”ylöspäin”, lisäten täten johdon ja työntekijätason välimatkaa verrattuna aiempiin organisaatioihin, mutta hierarkkisuuden oman vastuualueen johtajaan nähden ei koeta kasvaneen. Toisaalta hierarkkisuuden koetaan johtuvan kasvaneesta henkilöstömäärästä, mikä puolestaan luonnostaan lisää määrämuotoisuutta asioiden hoitamiseen ja niistä tiedottamiseen, jotta avoimuus työyhteisössä säilyisi:

”Pystytään tavallaan kontrolloimaan, et asiat menee kaikille samalla tavalla ja saman sisältöisenä, niin siinä täytyy olla tietynlaista määrämuotoisuutta sitten, että se ei enää niinkun oikeestaan riitä, että johtaja sanoo aamukahvia juodessa...”

Ennen muutosta johdon ja työntekijöiden kanssakäyminen koettiin joustavammaksi ja ei niin määrämuotoiseksi, mitä nykyään. Välimatkan omaan lähiesimieheen ei niinkään koeta kasvaneen, mutta työ- ja elinkeinoministeriöstä tuleva ohjaus koetaan määräämisenä, ei vuorovaikutteisena ja keskustelevana johtamisena:

”Ennen, ko meillä oli johtaja, niin sillä oli selkeä vastuu omista ihmisistä ja niistä substanssiasioista, ja se vei viestiä suoraan ministeriöön, mutta nyt se tuntuu olevan vähän niinpäin, että tää mejän johtaja tuo vaan viestiä alaspäin sieltä TEM: stä.”

Toisaalta tiedostetaan hyvin, että monen sadan hengen työyhteisössä tietty määrämuotoisuus on toiminnalle tarpeellista. Haastatteluista muodostetuista tarinoista nousikin esille, että näin ison skaalan muutokselle olisi toivottu pidempää valmisteluaikaa, mutta tiedostettiin myös, että johto oli ikään kuin neuvoton, kun muutosta lähdettiin valtakunnallisesti toteuttamaan. Kolmannessa tarinassa Ritva pohtii, että *”eduskunta runnoi ja päätti, että näin tehdään, ja ajatteli, että kylläpä ne siellä kentällä tekkee sen työn sitten”*. Muutos toteutettiin tavallaan ylhäältä käsin sanelemalla, eikä muutokselle näin koettu olevan riittävän hyvin käytännön työn tekoa huomioon ottavia suunnitelmia.

6.4 Nostalgia osana organisaatiomuutosta

Organisaatiomuutoksen aikaan organisaatiossa työskentelevät henkilöt menettävät osan tai jopa kaikki aikaisemmat rutiinit ja käytännöt, ja kohtaavat aivan uudenlaisen työympäristön. Aikaisemmista arvoista ja organisaation tavoista ja omista rutiineista luopuminen heijastuu useissa organisaatiomuutokseen liittyvissä tarinoissa, siten, että uusia olosuhteita peilataan menneisyyteen. ”Vanhoja, hyviä aikoja” korostavat tarinat tarjoavat keinon tuttujen asioiden ylläpitämiseen ja muuttuvan ympäristön käsittelemiseen. (Reissner 2011, 598–599.)

Niin on myös ELY- keskuksen työntekijöiden kohdalla. Haastatteluissa peilattiinkin paljon aikaisempiin organisaatioihin ja niihin toimintatapoihin, jotka olivat olleet aiemmalle organisaatiolle tavanomaisia. Tarinoissa ilmeni lausahdukset, kuten ”jos niinku vertaa siihen vanhaan aikaan” tai ”ennen oli”. Nostalgiset ilmaukset tarinoissa liittyivät arjen rutiineihin, ja niihin toimintatapoihin, jotka vuosien saatossa olivat ehtineet muovautua tietyn kaltaisiksi. Aikaisempiin organisaatioihin verrattiin paljon myös toimintajärjestelmien osalta. Aikaisemmat järjestelmät koettiin toimiviksi ja selkeiksi, mutta muutoksen jälkeiset järjestelmät puolestaan hitaiksi ja toimimattomiksi sekä aikaisempia järjestelmiä kehittymättömimmiksi. Työntekijöillä oli vaikea käsittää, miksi pitää toimia uusien järjestelmien mukaisesti, kun aikaisemmat järjestelmät olivat ja pidemmälle kehittyneempiä. Esimeriksi sisäisen intranetin käyttöönotto muutoksen jälkeen takkusi, ja sen toimimattomuuden koettiin hidastavan tiedonkulkua uudessa organisaatiossa. Tiedonkulun osalta peilattiin aiempaan organisaatioon:

”Tuo mejän sisäinen intranetti, että ennen, sen vanhan organisaation aikaan, meillä oli oikeen toimiva se, ja sieltä löyty se kaikki tieto mitä tarvi, ja se sisäinen tiedonkulku oli oikein jouhevaa. Tän nykyisen intranetin aikaan, niin vähän tuntuu siltä, että mistään ei löydy mitään.”

Haastatteluissa ja tarinoissa on nähtävissä kaikkiin aiempiin teemoihin liittyviä nostalgisia ilmauksia. Osa työntekijöistä kuvasi työn jatkuneen, kuten aiemmin. Ne henkilöt puolestaan, joilla työnkuva muuttui täysin, kertoivat nostalgisen vivahteen omaavin lausein, että aikaisemmin työ oli tuttua ja osaaminen omassa työssä vahvaa. Nostalgia osana organisaatiomuutosta ilmeni myös työntekijöiden kertomana niissä tilanteissa, kun peilattiin aiempiin organisaatioihin esimerkiksi työaikojen joustavuuden suhteen. Tämä ilmenee kolmannesta muutostarinasta hyvin, kun Ritva kertoo esimerkiksi ylityötuntien käyttämisestä vapaapäiväksi onnistuneen helpommin aiemmassa organisaatiossa.

Muutoksen jälkeiselle ajalle on tyypillistä, että henkilöt, joita muutos kosketti, jäsentävät tapahtunutta, ennen kuin lopullisesti itse kullekin selkiintyy, mitä oikeastaan tapahtui ja millä tavoin se koki. Bryant (2004) on tutkinut narratiivisin keinoin sitä, millä tavoin työntekijät takautuvasti rakentavat ja jäsentävät kokemaansa muutosta. Keskeinen tunnuspiirre näissä ”muutosnarratiiveissa” on selkeä siirtymä yhdestä näkökulmasta toiseen, jossa työntekijät jättivät ennen muutosta olevan ”vanhan” organisaation tukeakseen ja hyväksyäkseen ”uuden”, muutoksen jälkeisen, työympäristön.(Bryant 2004, 589.) Tarinoista on tulkittavissa, että toteutunut organisaatiomuutos Lapin ELY- keskuksiksi oli niin ison skaalan muutos, että siihen sopeutuminen vie aikaa. Tällaista ”siirtymää” vanhasta organisaatiosta uuteen organisaatioon ei ole vielä tapahtunut, vaan organisaatiota leimaa edelleen tietäntyyppinen lokeroituminen, kun kaikki vastuualueet ovat vielä hajallaan eri rakennuksissa ja jokainen vastuualue jatkaa omissa tehtävissään, kuten ennenkin. ”Lokeroituminen” ilmenee vanhaan organisaatioon peilaavissa, nostalgisissa ilmauksissa hyväksi koetuista, aikaisemmista tavoista toimia. Vanhoista, juurtuneista tavoista eroon pääseminen on vaikeaa ja vie aikaa. Tätä ilmentää hyvin ote, joka on poimittu suorana lainauksena haastatteluaineistosta:

”Onhan se nyt ihan luonnollista, että herranen aika Lääninhallitus on ollu kuinka monta sataa vuotta ja jokku TE-keskukset, niin eihän se nyt ihan hetkessä tapahu. Ja sit jos ihmiset on ollu vuosikymmeniä töissä vanhoissa organisaatioissa, niin sitten tulee uus juttu niin eihän se niinkö. Menneehän siinä aikaa.”

Työntekijät tiedostavat sen, että jokaisella vastuualueella ja niiden sisällä jokaisella yksiköllä on omat, syvällekin juurtuneet toimintatapansa, joista eroon pääseminen vie oman aikansa. Kun on totuttu toimimaan tietyllä tavalla, on työlästä oppia uusi menettelytapa. Työntekijät kokevat, että kolmen eri ministeriön ohjauksen alla olevien virastojen yhdistäminen luonnollisesti vie aikaa. Nostalgia ja vertaukset aiempaan organisaatioon tarjoavat siten keinon tuttujen asioiden ylläpitämiseen ja auttavat uuteen toimintaympäristöön sopeutumisessa. ”Vanhoja, hyviä aikoja” korostavat tarinat tarjoavat keinon tuttujen asioiden ylläpitämiseen ja muuttuvan ympäristön käsittelemiseen. (Reissner 2011, 598–599.)

6.5 Yhteishenki vielä hukassa

Aluehallinnon uudistamisen myötä tapahtunut organisaatiomuutos on konkretisoitunut pari vuotta sitten, mutta vastualueiden rajat ovat vielä selvästi nähtävissä sekä asiakkaille että talon sisällä. Sen, että yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole vielä syntynyt, ei ajatella johtuvan siitä, ettei haluttaisikaan olla yhtä ja samaa ELY- keskusta. ”Lokeroitumisen” koetaan johtuvan ennemminkin siitä, ettei yhteistä ELY- henkeä ole vielä luontevasti muodostunut, koska vastualueet toimivat edelleen eri rakennuksissa, irrallaan toisistaan.

Toteutetun organisaatiomuutoksen tarkoituksena oli tarkastella jokaisen vastualueen ydintoimintoja ja painopistealueita sekä etsiä sieltä mahdollisia päällekkäisyyksiä ja sitä kautta pyrkiä tekemään yhteistyötä eri vastualueiden kesken. Tarinoista on pääteltävissä, että uutena ELY- keskuksena on jo löydetty yhteistyön muotoja, ja yhteistyö on edesauttanut sitä, että luonnollinen kanssakäyminen toisten vastualueiden ihmisten kanssa on

lisääntynyt. Kysymyksessä on vain pitkälti sellaisia yhteistyön muotoja, joita ei ole vielä piirretty mihinkään organisaatiokaavioon tai muutoin virallistettu. Työntekijät kokevat, että ruohonjuuritasolla yhteistyötä tehdään jo. Ritvan tarinasta selviää, että esimerkiksi hankintapuolella yhteistyötä tehdään jo virallistetustikin. ELY- keskuksen on perustettu hankintayksikkö, joka toteuttaa hankintojen kilpailutukset koko ELY- keskuksen puolesta. Tarinassa Ritva toteaa muitakin yhteistyönmuotoja jo olevan ja koko ajan talon sisällä pyritään kehittämään toimintaan eteenpäin. Esimerkiksi asiakkailta tulevissa lausuntopyyntöissä toimitaan yhteistyössä siten, että asiakkaan ei tarvitse pyytää jokaiselta vastuualueelta lausuntoa erikseen, vaan on yksi yhteinen ELY- keskuksen lausunto, joka sisältää kaikki katsantokannat.

Työntekijät kokevat, että yhteistyönmuotoja on jo saavutettu ruohonjuuritasolla ja jo nyt tehdään paljon sellaisia asioita, mitä ei ole virallistettu tai piirretty organisaatiokaavioon. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijöille yhteistyömuotojen muokkautuminen tapahtuu siten, että opetellaan ensin tuntemaan uudet ihmiset ja toisten vastuualueiden tehtävät ja sitä kautta voidaan pikkuhiljaa laajemmin hyödyntää ihmisten osaamista ja kanavoida resursseja joustavammin organisaation sisällä. Organisaatiomuutoksessa yhdistyi eri alojen osaajia, jolloin jokainen vastuualue tarkastelee asiaa toisesta näkökulmasta ja työntekijät kokevatkin, että näkökulman hioutuminen yhdeksi, koko ELY- keskuksen näkökulmaksi voi viedä aikaa. Organisaatiomuutoksen vakiinnuttamisen ajanjaksolla tavoitellaan sitä, että vastuualueet hämärtyvät ja päästäisiin tekemään viraston läpileikkaavaa yhteistyötä.

Organisaatiomuutoksen jälkeisenä aikana, kun yhteinen ELY- henki tuntuu vielä olevan hukassa, ELY- keskuksen tuleva toimitilauudistus on puhututtanut paljon ja herättänyt sekä nää että toiveita työntekijöiden keskuudessa. Toimitilauudistuksen on määrä toteutua vuonna 2014. Tarinoista ilmenee, että työntekijät kokevat, ettei suunnitelmissa ole huomioitu käytännön työn tekemiseen liittyviä tarpeita. Uusiin toimitiloihin ei ole laskettuna määräaikaikaiselle henkilöstölle eikä projektityöntekijöille tiloja, jolloin työntekijöitä ihmetyttää, että mihin osa porukasta sijoitetaan sitten. Työntekijöiden mielteissä on tulevien toimitiloihin liittyvien suunnitelmien käytännönläheisyyden puute. Vaikka toimitilauudistuksen keskeneräiset suunnitelmat tässä vaiheessa herättävät paljon keskustelua, ensisijaisesti toivotaan kuitenkin virastojen fyysisen yhdistymisen eli muuton

saman katon alle yhdistävän virastoja sekä tuovan selkeyttä siihen, mikä ELY-keskus kokonaisuutena oikeastaan on. Kolmannessa muutostarinnassa käydään keskustelua toimitilauudistuksessa Ritvan ja Villen välillä. Keskustelusta on pääteltävissä, että yhteisen ELY:n muodostumisen edellytyksenä on, että eri vastuualueiden työntekijät oppivat ensin tuntemaan toisensa ja toisten tehtävät. Ritva tuumaa tarinassa, että *”kun opitaan ensin tuntemaan toisemme ja toistemme tehtävät, niin sitten tässä pikkuhiljaa voi varmaan laajemmin hyödyntää ihmisten osaamista organisaatiossa ja siten resursseja joustavammin organisaation sisällä”*. Työntekijät kokevat, että vielä lähes joka päivä tulee uusi kasvo vastaan. Kuitenkin toisten vastuualueiden tehtäviin ja ihmisiin tutustuminen koetaan mielekkäänä. Jotenkin nyt vielä, kun kaikki toimijat ovat hajallaan eri rakennuksissa, niin vastuualueidenkin rajat ovat selvemmin nähtävissä. Tulevan toimitilauudistuksen toivotaankin auttavan yhteisten pintojen ja vielä kadoksissa olevan, yhteisen ELY-hengen muodostamisessa. Työntekijät ajattelevat, että vielä menee muutamia vuosia ennen kuin voidaan puhua yhdestä, yhteisestä ELY-keskuksesta.

7 Tutkimuksen anti

7.1 Yhteenveto

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin organisaatiomuutosta, joka tapahtui aluehallinnon uudistamishankkeen myötä. Hankkeessa lääninhallitukset, työ- ja elinkeinokeskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirien työvoimatoimistot lakkautettiin ja tilalle perustettiin Elinkeino, liikenne ja ympäristökeskukset sekä aluehallintovirastot. Tutkimuskohteenani on Lapin ELY- keskus, ja tutkimukseni tarkoituksena on vastata empiiriseen kysymykseen siitä, millaisena organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksesta ja uuden organisaation toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta. Tämä aluehallinnon uudistamishankkeen myötä tapahtunut organisaatiomuutos kosketi satoja työntekijöitä. Kysymyksessä on Stenvallin ja Virtasen tyyppittelyn (2007, 25) mukaisesti muutostyyppin kolme mukainen organisaatiomuutos. Muutos kohdistui koko organisaatioon, toteutettiin nopeassa aikataulussa, ja sillä tähdätään viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. (Kts. taulukko 1).

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut ymmärtää, minkälaisena organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle ja selvittää, miten uuteen työympäristöön on sopeuduttu. Narratiivisen analyysin keinoin konstruoin haastatteluaineiston pohjalta kolme muutostarinaa, joiden avulla pyrin tuomaan työntekijöiden äänen kuuluviin muutoksessa. Tarinoiden analyysiosuudessa pohdin teemoittain, miten organisaatiomuutos näyttäytyi henkilöstölle. Keskeisiksi tuloksiksi nousivat epätietoisuuden aiheuttama ahdistus, muutoksen vaikutukset oman työn sisältöön, lisääntynyt byrokratia, etäisyys johtoon, nostalgia osana organisaatiomuutosta sekä se, että organisaatiomuutoksen myötä yhteishenki on vielä hukassa.

Haastatteluaineistosta kokoamieni kolmen tarinan pohjalta on siis havaittavissa, että organisaatiomuutoksen konkretisoitumista edeltävä ajanjakso koettiin sekavana ja

epävarmuutta aiheuttavana aikana. Tällöin muutoksen vaikutuksista tarkalleen ei ollut vielä tietoa. Epävarmuutta aiheutti pelko oman työn menettämisestä. Niissäkin tapauksissa, joissa työn jatkuvuus oli varmaa, mietitytti kuitenkin se, muuttuuko oman työn kuva muutoksen myötä, ja jos muuttuu niin millaiseksi. Tarinoissa korostui muutoksen vaikutus oman työn sisältöön. Muutoksen vaikutukset oman työn sisältöön on jaettavissa kahteen kategoriaan. Osalla työntekijöistä oma työnkuva ei muuttunut laisinkaan muutoksen myötä, vaan arki ja työn sisältö pysyi samanlaisena kuin aiemmin. Muutoksen myötä käyttöönotetut järjestelmät olivat kuitenkin alkuun vaikeaselkoisia ja monimutkaisia käyttää. Järjestelmien hitauden ja toimimattomuuden koettiin vaikeuttavan substanssityön hoitamista melko pitkäänkin muutoksen konkretisoitumisesta. Joillakin työntekijöillä sen sijaan muutos aiheutti sen, että työnsisältö vaihtui kokonaan. Nämä henkilöt, joilla muutoksen vaikutuksen omaan työhön olivat radikaalit, kuvasivat muutosta edeltänyttä aikaa ja aikaa muutoksen konkretisoitumisen jälkeen haastavaksi, koska oman työnkuva vaihtui täysin. ”Hyppy tuntemattomaan” kuvastaa niitä tunteita, joita ajanjakson epävarmuus omasta työnkuvasta ja esimerkiksi vastuun muuttumisesta aiheutti. Työnkuvan totaalinen muutos aiheutti väistämättä sen, että uusi työ vaati paljon itsenäistä tiedonhakuja ja opettelua, että työssä pärjäsi. Työnkuvan vaihtuminen on kuitenkin jälkikäteen koettu hyväksi asiaksi, koska oma osaaminen on kasvanut ja saa positiivisella tavalla haastaa itseään ja omaa ammattitaitoa.

Muutoksen myötä käyttöönotetut, uudet järjestelmät koettiin hitaiksi ja toimimattomiksi. Järjestelmien hidaskäyttö kehittäminen koettiin myös käytännön työn hoitamista vaikeuttavana asiana. Järjestelmien toimimattomuuteen liittyen työntekijät peilasivat paljon myös aikaisemmissa organisaatioissa käytössä olleisiin järjestelmiin, sillä niiden koettiin olevan pidemmälle kehittyneempiä mitä uudet, käyttöönotetut ohjelmat. Näin ollen työntekijät ilmaisivat, että järjestelmien osalta muutoksessa mentiin ”kehityksessä askel taaksepäin”. Työntekijät tiedostavat, että organisaatioiden yhteenliittäminen vääjäämättä aiheuttaa joitakin ongelmakohtia. Pikkuhiljaa on kuitenkin menty eteenpäin ja järjestelmät ovat alkaneet toimia. Tietoasioita leimannut sekavuus on poistumassa.

Johdon ja työntekijöiden välisen hierarkkisyyden koetaan kasvaneen, kun mietitään koko ELY -keskusta ja ministeriötasolta tulevaa johtamista. Oman vastualueen johtajan ja

lähiesimiehen kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ei puolestaan koeta menneen hierarkkisempaan suuntaan muutoksen myötä. Toisaalta hierarkkisuuden koetaan johtuvan kasvaneesta henkilöstömäärästä, mikä puolestaan luonnostaan lisää määrämuotoisuutta asioiden hoitamiseen ja niistä tiedottamiseen, jotta avoimuus työyhteisössä säilyisi. Kaikissa haastatteluissa ja sitä kautta konstruoimissani tarinoissa on nostalgisia ilmauksia aiempaan organisaatioon. Nostalgiset ilmaukset peilaavat Reissnerin (2011, 598–599) mukaan menneisiin, ”hyviin aikoihin”, ja niiden avulla yritetään selviytyä vaihtuneesta työympäristöstä sekä säilyttää ote johonkin tuttuun turvalliseen. Tämä näyttäisi pitävän paikkansa myös ELY- keskuksen työntekijöiden osalta.

Seon & Hillin (2005) mukaan yritysostojen ja organisaatiomuutosten prosessi on jaoteltavissa ajallisesti erillisiin jaksoihin, joita ovat ajanjakso ennen yritysostoa ja fuusiota eli muutoksen toteutumista, suunnittelun ja yhteenliittymisen jakso, operationaalisen yhteenliittymisen jakso ja vakiinnuttamisen jakso. Lapin ELY- keskuksessa on menossa organisaatiomuutoksen jälkeinen toiminnan vakiinnuttamisen jakso ja vielä on havaittavissa, että eletään tietynlaista siirtymävaihetta uuteen organisaatioon. Työntekijät kokevat, ettei luontaisesti ole vielä muodostunut suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden vastuualueiden ihmisten kanssa. Sen ajatellaan johtuvan paljon siitä, että eri vastuualueet ja yksiköt ovat hajallaan eri rakennuksissa. Organisaatiota vaivaa tietyn tyyppinen ”lokeroituminen” ja vastuualueiden rajat ovat vielä selvästi nähtävissä. ELY- keskukseseen on perustettu hallinnon rajat ylittäviä tiimejä ja yhteistyönmuotoja synergian saavuttamiseksi mietitään ja kehitetään koko ajan eteenpäin. Suunnitteilla oleva toimitilauudistus herättääkin toiveita vastuualueiden rajojen hämärtymisestä ja yhteistyön syventymisestä. Toki suunnitelmat toimitilauudistuksesta ovat aiheuttaneet myös närkästystä työntekijöiden keskuudessa, liittyen suunnitelmien keskeneräisyyteen ja siihen, että niissä ei koeta otettavan varsinaisia käytännöntyön tekemisen edellytyksiä tarpeeksi hyvin huomioon. Positiivista on kuitenkin työntekijöiden suhtautuminen tulevaan ja siihen, että pikkuhiljaa uusi, yhteinen ELY- keskus ”henki” on löytymässä ja uuden organisaatiokulttuurin toivotaan alkavan sitä kautta pikkuhiljaa muovautumaan. Työntekijät kuitenkin kokevat, että yhteisiin toimitiloihin siirtyminen on edellytys yhteisen hengen löytymiseksi.

Tutkimuksessani tarinoiden avulla esiin nousseiden havaintojen perusteella voisi sanoa, että tarinan kerronnalla voidaan tuoda ”valoa sokeisiin kohtiin” ja nostaa esiin sellaisia asioita, jotka muutoin jäisivät organisaatiossa varjoon. Tekemilläni havainnoilla on myös käytännön merkitystä organisaation johtamisessa: jokaisessa muutoksessa opitaan jotain uutta sekä yksilönä että yhteisönä, ja näin ollen näitä opittuja asioita voidaan hyödyntää tulevissa muutoksissa ja muutosstrategioiden luomisessa.

7.2 Johtopäätökset

Selkein asia, joka tutkimuksessani nousee esille, on se, että työntekijät pohtivat organisaatiomuutoksen vaikutuksista useimmiten ensin omaan työhön liittyen. Aikaisemmasta kirjallisuudesta on havaittu, että muutoksen aiheuttama epävarmuus työn jatkuvuudesta tai oman työn sisällöstä on tyypillisintä, mitä pohditaan ennen organisaatiomuutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 64). Sama havainto nousi esiin myös omassa tutkimuksessani. Mistä nämä epävarmuuden tunteet kumpuavat, puutteellisista suunnitelmistako tai vähäisestä tiedottamisesta? Nykypäivänä muutokset useasti toteutetaan nopealla aikataululla, mikä ainakin voi vaikeuttaa kokonaisvaltaisten suunnitelmien luomista. Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että ELY-keskuksen perustaminen tehtiin nopealla aikataululla, ja kiire sekä ainakin osittain puutteelliset suunnitelmat muutoksen vaikutuksista näkyivät arjessa uusien järjestelmien hitautena ja toimimattomuutena niiden käyttöönoton jälkeen.

Työntekijöille muutos herättää epävarmuutta ja sekavia tuntemuksia, joten olisi toivottavaa, että muutoksista olisi selkeät suunnitelmat. On oletettavaa, että konkreettisilla suunnitelmilla ja avoimella tiedottamisella voitaisiin ainakin osaltaan vähentää työntekijöiden muutokseen liittämää epävarmuuden ja epätietoisuuden tuntemuksia. Toisinaan kuitenkin käy niin, että muutoksen konkreettiset vaikutukset eivät ole edes johtoportaan tiedossa. Tekemäni havainnot antavat ymmärtää, että työntekijät kokivat johdon olleen ainakin osittain tietämätön muutoksen vaikutuksista, ja työntekijät kuvasivat tilannetta siten, että ”kukaan ei tiedä mistään mitään”. Mikäli johtoporraskin on epätietoisuudessa, niin tarkkojen suunnitelmien välittäminen työntekijöille on mahdotonta,

kun sellaisia ei ole edes johdon tiedossa. Työntekijät kokivat, että johto oli melkoisessa helteessä, kun eduskunta päätti ja ”runnoi” muutoksen läpi, eikä käytännön työn hoitavia ihmisiä otettu tarpeeksi hyvin huomioon muutoksen toteuttamisessa. Miten sitten edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa voidaan harjoittaa vuorovaikutteista johtamista? Ainakin avoimella tiedottamisella voitaisiin katkaista epävarmuutta lietsovat huhupuheet. Työntekijät saataisiin pidettyä ajan tasalla kertomalla avoimesti missä mennään. Toisaalta on ymmärrettävää, ettei kaikista keskeneräisistä suunnitelmista voida tiedottaa, ja johto voi ajatella, että mikäli heillekin on epäselvää, niin niistä asioista tiedottaminen vain lietsoisi epävarmuuden tuntemuksia työyhteisössä. Tästä syystä muutostilanteissa korostuu myös lähiesimiehen merkitys tukena ja turvana. Lähiesimiehen merkitys keskustelukumppanina ja tukena pohdittaessa muutoksen vaikutuksia yksilötasolla korostuu. On positiivista havaita, että omassa tutkimuksessani omaan lähiesimieheen hierarkkisuuden ei koettu kasvaneen, vaikka se koko ELY: n tasolla koettiin lisääntyneen.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu, että työntekijöiden keskuudessa muutoksen jälkeen on tyypillistä käsitellä muutoksen tuomia asioita vertaamalla vaihtunutta työympäristöä aikaisempaan organisaatioon (Reissner 2011, 595). Useasti aikaisemman organisaation totutut tavat esitetään ideaalina tapana toimia, ja uutta organisaatiota leimataan puutteelliseksi tai kehittymättömäksi. Sama on havaittavissa omassa tutkimuksessani, jossa haastattelemani työntekijät viittasivat nostalgisin ilmauksin aikaisempiin organisaatioihin. Tästä voisi päätellä, että muutokseen johtaneita syitä ei ole välttämättä omaksuttu työntekijätasolla, eikä täten tarvetta muutokselle välttämättä nähdä. Reissnerin (2011, 598–599) mukaan ”vanhoja, hyviä aikoja” korostavat tarinat tarjoavat keinon tuttujen asioiden ylläpitämiseen ja muutoksen käsittelemiseen. On luonnollista, että muutoksen myllerryksessä haetaan turvaa vanhoista ja tutuista asioista. Itse ajattelen kuitenkin myös niin, että mikäli aikaisempi organisaatio koetaan kehittyneemmäksi ja toimivammaksi kokonaisuudeksi, kuin muutoksen jälkeinen organisaatio, niin muutoksen syyt eivät välttämättä konkretisoidu työntekijätasolla. Tästä voisi päätellä, että jälleen korostuu tarkkojen suunnitelmien ja työntekijöitä osallistavan muutossuunnittelun merkitys.

Stensaker & Meyerin (2012) mukaan aikaisempi kokemus organisaatiomuutoksesta on tärkeä tekijä muutosreaktioiden ymmärtämisessä. He pohtivat tutkimuksessaan reagoivatko

ja noudattavatko ne yksilöt, joilla on laaja aikaisempi kokemus organisaatiomuutoksesta, samoja kaavoja kuin ne henkilöt, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta organisaatiomuutoksesta tai kokemus on vähäistä. (Stensaker & Meyer 2012, 106.) Tutkimustulokset tukevat sitä väitettä, että kokemus on tärkeä tekijä muutosreaktioiden ymmärtämiselle. Sama on havaittavissa omassa tutkimuksessani. Ne henkilöt, jotka omasivat aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksesta, suhtautuivat siihen neutraalimmin kuin sellaiset henkilöt, joille organisaatiomuutoskokemus oli ensimmäinen. Tätä kuvaa hyvin toisessa muutostarinassa oleva keskustelu Niinan ja Ollin välillä. Keskustelusta on tulkittavissa, että henkilöt, jotka ovat tottuneet muuttuvaan työympäristöön suhtautuvat muutokseen neutraalimmin, kuin ne henkilöt, joille organisaatiomuutoskokemus oli uusi asia. Olli viittaa keskustelussa myös työntekijän iällä olevan vaikutusta siihen, miten muutos koetaan. Olli huomauttaa, että nuoremmille henkilöille muutos tuntuu olevan helpompaa, koska nykyään nuoremmat henkilöt eivät työskentele samassa organisaatiossa koko työuransa ajan, jolloin muutokseen ja vaihtuvuuteen on totuttu. Ajan myötä vanhat arvot ja toimintamallit korvautuvat uusilla arjen rutineilla. Organisaatiomuutoksesta ELY-keskukseksi on kulunut parisen vuotta. Työntekijät kokevat, että yhteinen ELY- henki on vielä hukassa. Sen toivotaan kuitenkin löytyvän uusiin, yhteisiin toimitiloihin siirtymisen jälkeen.

7.3 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Heti ”tutkimusmatkan” alettua, minulle oli selvää, että haluan tutkia muutosjohtamista aihealueena. Hyvin pian aihealue selkiintyi koskemaan nimenomaisesti työntekijöitä muutoksessa. Tutkimusmetodologiaan liittyvät valinnat ovat ohjanneet ”tutkimusmatkani” suuntaa, aina määränpäähän asti. Valitessani tulkinnallisen lähestymistavan, sosiaalisen konstruktionismin, tietoisesti lähdin haastamaan sitä ajattelutapaa, että tutkimuksella olisi saavutettavissa yksi totuus jostakin asiasta. Omassa tutkimuksessani korostuu tiedon moninaisuus ja useiden totuuksien olemassaolo. Itselleni koko tutkimuksenteon tärkein elementti oli pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden näkökulma muutokseen ja onnekseni haastatteluiden ansiosta minulle tarjoutui mahdollisuus päästä jopa melko syvälle niihin tunteuksiin, joita muutos aiheutti.

Koen, että onnistuin tuomaan yhden mielenkiintoisen tutkimuksen lisää niiden tutkimusten joukkoon, joita organisaatiomuutoksesta työntekijöiden kokemana on jo tehty. Tutkimuksessani selvisi, että muutosta edeltänyt ajanjakso koettiin sekavana ja epävarmuutta aiheuttavana aikana. Työntekijöiden kokemuksista jälkikäteen tarkasteltuna on pääteltävissä, että epävarmuus johtui epätietoisuudesta omaan työhön liittyen. Lisäksi selvisi, että iällä voi olla merkitystä, siihen millä tavoin muutos koetaan. Näin ollen mahdollista jatkotutkimusta silmällä pitäen olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin muutosta edeltävää aikaa ja niitä hetkiä, jolloin epävarmuutta alkaa ilmetä. Tutkimuksen menetelmänä voisi olla edelleen tarinallisuus, koska koen, että niiden avulla työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin. Toteuttaisin tutkimuksen siten, että työntekijät kirjoittaisivat tiimityönä tarinan siitä, miten työntekijöitä osallistetaan muutoksen suunnitteluun. Tiimejä tulisi olla useampia ja tiimit kokoaisin poimimalla eri puolelta organisaatiota, eri-ikäisiä, ja eripituisen työuran omaavia henkilöitä. Näiden työntekijöiden kirjoittamien tarinoiden avulla voisi päästä syvällisesti kiinni niihin tuntemuksiin, joita organisaatiomuutos ennen konkretisoitumistaan aiheuttaa sekä vertaamaan sitä, vaikuttaako ikä siihen, miten muutos vastaanotetaan. Lisäksi tämän tyyppisellä tutkimuksella voisi selvittää niitä asioita, mitä työntekijät kokevat muutoksen suunnittelusta puuttuvan.

Lähteet

Alvesson, Mats (2003) "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1. pp. 13-33.

Boje, David M. (1991) "Consulting and change in the storytelling organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4 Issue 3. pp. 7-17.

Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1985) "How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 3. pp. 41-56.

Bryant, Melanie & Julie Wolfram Cox (2003) "The telling of violence: Organizational change and atrocity tales", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 5, 2003.

Bryant, Melanie (2004) "Conversion stories as shifting narratives of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No 6, 2004. pp. 578-592.

Bryant, Melanie (2006) "Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research", *Management Decision*, Vol. 44 No. 2, pp. 246-258.

Bryson, Jane (2002) "Dominant, emergent and residual culture: the dynamics of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol 21 No. 6, pp.743-757.

Buchanan, David & Patrick Dawson (2007) "Discourse and audience: organizational change as a multi-story process", *Journal of Management*, Vol.44 No.5, pp. 669-686.

Buono, Anthony F. & James L. Bowditch (1989) *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.

Cartwright, Sue & Cary L. Cooper (1993) "The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers", *Human Relations* Vol. 43, pp. 327-347.

Collins, David (1998) *Organizational Change: Sociological Perspectives*, Routledge, Lontoo.

Cunliffe, Ann L. (2008), "Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning", *Management Learning*, Vol. 39, No. 2. pp. 123-139.

Czarniawska, Barbara (1997) "A Four-times told tale: Combining narrative and scientific knowledge in organization studies", *Organization*, Vol. 4, pp. 7-30.

Czarniawska, Barbara (2007) "Narrative Inquiry in and About Organizations", teoksessa *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*. Edited by Clandinin Jean D. Sage Publications Ltd.

Doorewaard, Hansen & Yvonne Benschop (2002) "HRM and organizational change: an emotional endeavor, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 272-286.

Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008) *Qualitative Methods in Business Research*.

Fowler, Karen L. & Dennis R. Schmidt (1989) "Determinants of tender offer postacquisition financial performance", *Strategic Management Journal* Vol. 10, pp. 339-350.

Geiger, Daniel & Elena Antonacopoulou (2009) "Narratives and Organizational Dynamics: Exploring Blind Spots and Organizational Inertia", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 45, pp. 411- 436.

Grant, David, Grant Michelson & Nick Wailes (2005) "Looking forwards: discursive directions in organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 383-390.

Hatch, Mary Jo (1996) "The Role of the Researcher: An Analysis of Narrative Position in Organization Theory, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 5 No. 4, pp. 359-374.

Hazen, Mary Ann (1993) "Towards Polyphonic Organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 15-26.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004) *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki 2004.

Heikkinen, Hannu L.T. (2000) "Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia", *Tiedepolitiikka*, Edistyskellinen tiedeliitto ry:n julkaisu 25 (2000):4, Helsinki.

Juuti, Pauli, Heikki Rannikko & Ville Saarikoski (2004) *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Helsinki, Otava 2004.

Karppi, I., Haatainen J., Laine, T., Purho, E., Airaksinen, J., Haveri, A., Lumijärvi, I., Oulasvirta, L., Stenvall, J. & Wallenius, J. (2011) "Hiljainen radikaali uudistus. Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) arviointi 2009-2010. Tampereen johtamiskorkeakoulu. Valtiovarainministeriön julkaisuja, 11/2011.

Kusewitt, John. B. Jr. (1985) "An exploratory study of acquisition factors relating to performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 6. pp.151-169.

Lloyd, C. Harris & Emmanuel Ogbonna (1998) "Employee responses to culture change efforts", *Human Resource Management Journal*, Vol 8 issue 2, pp. 78-92.

Lohrum, Camilla (1996) "Post-acquisition integration: towards an understanding of employee reactions", *Swedish School of Economics and Business Administration*, Helsinki.

Luukka, Minna-Riitta (2002) "Mikä tekee tekstistä tieteellisen?", teoksessa *Tieteellinen kirjoittaminen*, toim. Merja Kinnunen ja Olli Löytty. Vastapaino, s. 13–28.

Martin, Joanne (1982) "Stories and Scripts in Organizational Settings", teoksessa *Cognitive Social Psychology*, toim. Hastrof, A.H & I.A Isen, New York: Elsevier, pp. 339-359.

Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

Napier, Nancy (1989) Communication During a Merger. Experience of Two Banks. *Human Resource Planning*, Vol. 12 No. 2, pp. 105-122.

Nousiainen, Anu (2009) ”Alku-hanke loppusuoralla”, *Valtiotyönantaja* 5/2009. Viitattu 12.12.2011. Saatavilla internetistä osoitteessa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/5_2009/artikkelit/ALKU-hanke_loppusuoralla/index.jsp

Pietarinen, Juhani (2002) ”Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä”, teoksessa *Tutkijan eettiset valinnat*, toim. Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Gaudeamus, Helsinki. 58–69.

Pinnegar, Stefinee & J. Gary Daynes (2007) “Locating Narrative Inquiry Historically: Thematics in the Turn to Narrative. Teoksessa *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*. Edited by Clandinin Jean D. Sage Publications Ltd.

Reissner, Stefanie C. (2011) ”Patterns of stories of organizational change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 5, 2011.

Rhodes, Carl & Oriana Milani Price (2010) “The post-bureaucratic parasite: Contrasting narratives of organizational change in local government”, *Management Learning*, Vol. 42. No. 3. pp. 241-260.

Rolin, Kristiina (2002) ”Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta”, teoksessa *Tutkijan eettiset valinnat*, toim. Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Gaudeamus, Helsinki. 92–104.

Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere 2005.

Seo, Myeong-Gu & Sharon Hill (2005) ”Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, pp. 422-443.

Schweiger, David M. & Angelo S. Denisi (1991) "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 100-137.

Søderberg, Anne-Marie (2006) "Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-border Merger", *Management International Review*, Vol. 46 Issue 4. pp. 397-416.

Stensaker, Inger, G. & Christine B. Meyer (2012) "Change experience and employee reactions: developing capabilities for change", *Personnel Review*, Vol. 41 No.1, 2012

Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007) *Muutosta johtamassa*, Edita Publishing Oy, Helsinki 2007.

Stevenson, William B. & Danna N. Greenberg (1998) "The Formal Analysis of Narratives of Organizational Change", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6. pp. 741-762.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki 2009.

Vaara, Eero (2002) "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post- Merger integration", *Organization Studies*, Vol. 23 No 2, pp. 211-248.

Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä, 1992.

Liite 1

Haastattelurunko

- Taustatiedot
 - o Ikä
 - o Työuran kesto
 - o Toimenkuva

- Organisaatiomuutos
 - o Milloin ja miten saitte tietää organisaatiomuutoksesta?
 - o Miten suhtauduit organisaatiomuutokseen, kun siitä ensimmäisen kerran tiedotettiin?
 - o Miten suhtauduit muutokseen liittyviin toimenpiteisiin?
 - o Mikä muutoksessa osoittautui vaikeaksi? Helpoksi?

- Toimintaympäristö/Toimintakulttuuri
 - o Kertoisitko mitä eri organisaatioiden yhdistyminen sinulle merkitsee käytännössä?
 - o Mitä uutta organisaatiomuutos on tuonut omaan työkuvaan/arjen rutiineihin?
 - Haasteet, mahdollisuudet
 - Onko vastuu kasvanut?
 - o Mitkä muutokset olivat tuntuvimpia?
 - o Ovatko yksikön toimintatavat muuttuneet yhdistymisen jälkeen? Millä tavoin?
 - o Onko nyt jokin hallitseva käytäntö, johon on vaikea sopeutua?
 - o Mitä samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia eri yksiköiden toimintamalleista löytyy?

- Yhdistymisen jälkeinen aika
 - o Onko yhdistämisellä saavutettu yksiköiden välisiä synergiaetuja?
 - o Oletko huomannut organisaatiossanne uusia, yhteisiä toimintatapoja?
 - o Koetko, että organisaatiot ovat yhdistyneet yhdeksi kokonaisuudeksi vai puhutaanko edelleen jokaisesta yksiköstä erillisenä toimijana?

- Onko suhtautumisesi muutokseen erilaista kuin muutoksen alkuvaiheessa?
 - Onko yksiköiden tyotehokkuus kasvanut yhdistämisen jälkeen?
- Tulevaisuuden näkymät
 - yhteisiin toimitiloihin siirtyminen
 - yhteinen organisaatiokulttuuri, ”ELY- henki”?

- Mieleenpainuvien hetki muutoksessa