

928a.

Jyväskylän yliopisto

**SISÄISEN YRITTÄJYYDEN JA MUUTOSJOUSTAVUUDEN
VÄLINEN YHTEYS KUNTAORGANISAATIOSSA :
CASE UUSI MIKKELI**

**Taloustieteiden tiedekunta
Yrittäjyyden pro gradu**

Tekijä: Kristiina Kinnunen

Ohjaaja: Professori Matti Koiranen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tekijä:	Kristiina Kinnunen
Tutkielman nimi:	Sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välinen yhteys kuntaorganisaatiossa: Case uusi Mikkeli
Tiedekunta:	Taloustieteiden tiedekunta
Oppiaine:	Yrittäjyys
Valmistumisvuosi:	2000
Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli teoriaosuudessa käytetyn käsiteanalyysin pohjalta luoda käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välisestä yhteydestä organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta tarkasteltuna sekä koetella mallia empiirisesti valitussa kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää tutkimuksen elementtien eli sisäisen yrittäjyyden, muutosjoustavuuden, organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin keskinäisiä yhteyksiä sekä ilmiöiden esiintymistä uuden Mikkeli kuntaorganisaatiossa.

Tutkimus oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä, jonka kohteena olivat uuden Mikkelin kuntaorganisaation hallinnollisen tason johtohenkilöt. Kyselyssä toistettiin sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuutta koskevat väittämät kolmena eri ajankohtana, jotta tutkimusmenetelmään saatiin lisää syvyyttä. Uuden Mikkelin kuntaorganisaatiosta oli löydettävissä sekä sisäistä yrittäjyyttä että muutosjoustavuutta jossain määrin. Molempien ilmiöiden esiintymiseen jäi kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Edelleen yksittäisten muuttujien osalta nousi esiin sekä sisäiseen yrittäjyyteen että muutosjoustavuuteen liittyviä kehittämisalueita.

Saatujen tulosten perusteella voitiin todeta sekä käsitteellisen mallin toteutuminen ilmiöiden välisten yhteyksien osalta että ilmiöiden esiintyminen uuden Mikkelin kuntaorganisaatiossa. Jatkotutkimusaiheiksi nousivat mallin kehittäminen tarkastelemalla väliintulevia muuttujia ja painottamalla yksilötason näkökulmaa sekä muutosjoustavuutta ja muutosvastarintaa aiheuttavien tekijöiden tutkiminen ja vertailu.

Avainsanat: sisäinen yrittäjyys, muutosjoustavuus, muutosvastarinta
organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuskysymykset, rakenne ja rajaus.....	8
1.3 Tutkimuksen teoreettinen käsittely ja tutkimusmenetelmä	10
2 KUNTAORGANISAATION KUVAUS	14
3 ORGANISAATION RAKENNE JA KULTTUURI	18
3.1 Organisaatorakenteesta	18
3.2 Rakenne kuntaorganisaatiossa.....	20
3.3 Organisaatiokulttuurista.....	23
3.4 Kulttuurin kuvausta kuntaorganisaatiossa	26
4 SISÄINEN YRITTÄJYYS	28
4.1 Sisäisen yrittäjyyden tulkitseminen ja ilmeneminen.....	28
4.2 Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat elementit ja niiden edellytykset kunta-organisaatiossa	35
4.3 Sisäinen yrittäjyys organisaatorakenteessa ja organisaatiokulttuurissa	39
5 MUUTOSVASTARINTA MUUTOSJOUSTAVUUDEN KUVAAJANA.....	41
5.1 Muutosvastarinnan syitä	41
5.2 Muutosvastarinnan ilmeneminen	46
5.3 Keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi	48
6 MALLIN LUOMINEN KÄSITEANALYYSIN POHJALTA	51
7 UUSI MIKKELI TUTKIMUKSEN VALOSSA	54
7.1 Aineiston tulkinnasta ja tunnuslukujen valinnasta.....	54
7.2 Aineiston profili	55
7.3 Kuntaorganisaation rakenne ja kulttuuri.....	56
7.4 Sisäinen yrittäjyys	60

7.5 Muutosjoustavuus	66
7.6 Kuntaorganisaation rakenteen, kulttuurin, sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden väliset yhteydet uudessa Mikkelissä	71
8 TARKASTELU	74

LÄHTEET

LIITE 1. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.....	85
LIITE 2. Kyselylomake.....	86

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Kunnallinen duaaliorganisaatio.....	16
Kuvio 2. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät organisaatiotasolla	35
Kuvio 3. Sisäisen yrittäjyyden vaikuttajat yksilötasolla.....	39
Kuvio 4. Muutoksen tasot ja kesto Argyriksen & Schönin (1976) mukaan.....	46
Kuvio 5. Käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välisestä yhteydestä.....	52
Kuvio 6. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat.....	56
Kuvio 7. Organisaatorakenteen kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain....	59
Kuvio 8. Organisaatiokulttuurin kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain....	60
Kuvio 9. Sisäisen yrittäjyyden kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain.....	63
Kuvio 10. Muutosjoustavuuden kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain....	70
Taulukko 1. Mekaanisen ja orgaanisen organisaatio vertailua.....	20
Taulukko 2. Byrokraattinen ja sisäisesti yritteliäs organisaatio.....	32
Taulukko 3. Toimintamallit muutostilanteissa Whettenin (1981) mukaan.....	41
Taulukko 4. Uuden Mikkelin perustamisen myötä tapahtuva vastaajien toimenkuvan muuttuminen työnantajittain.....	56
Taulukko 5. Organisaatorakenteen kokeminen työnantajittain vuonna 2000.....	57
Taulukko 6. Organisaatiokulttuurin kokeminen työnantajittain vuonna 2000.....	59
Taulukko 7. Sisäisen yrittäjyyden yksittäisten muuttujien vastausten jakaumat ja kehityssuunnat työnantajittain.....	65
Taulukko 8. Muutosjoustavuuden yksittäisten muuttujien vastausten jakaumat ja kehitykset työnantajittain.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutosten tuulet puhaltavat organisaatioissa. Menestyäkseen muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden on toimittava yhä joustavammin ja reagoitava yhä nopeammin. Myös kuntaorganisaatiot osana julkista hallintoa joutuvat irtautumaan vanhoista kaavoistaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia, joilla vastata muutosten haasteisiin ja selviytyä tulevaisuudessa. Muutokset aiheuttavat yleensä vastustusta niin yksilöiden kuin ryhmienkin taholta. Muutosvastarinta voi pahimmillaan estää muutoksen toteutumisen kokonaan tai jättää muutoksen näennäiseksi, mikä on oikeastaan sama asia. Muutosvastarintaa ei näin ollen voi vähätellä, vaan sitä vastaan on taisteltava kaikin keinoin. Tässä tutkielmassa näitä keinoja etsitään sisäisestä yrittäjyydestä.

Sisäinen yrittäjyys on vähitellen vakiinnuttanut roolinsa yrittäjyyden käsitteen alla aina 1980-luvulta lähtien. Gifford Pinchot (1986) erotti ensimmäisenä yrittäjyyden käsitteestä termin ”intrapreneurship”, jolla hän viittasi organisaation sisäiseen yrittäjyyteen. Tämän jälkeen eri tutkijat ovat antaneet omat merkityksensä ja vivahteensa sisäisen yrittäjyyden käsitteelle. Viimeisimpiä tulkintoja yrittäjyyden käsitteestä on Kyrön (1998) malli, jossa yrittäjyys on jaettu kolmeen osaan; ulkoiseen, sisäiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen. Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys käsitetään kuitenkin Koirasen ja Pohjansaaren (1994) tavoin ”yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana työyhteisön jäsenenä”.

Sisäistä yrittäjyyttä käsitteleviä viimeisimpiä tutkimuksia ovat Paljakan (1999) sisäistä yrittäjyyttä ja oppivaa organisaatiota koskeva lisensiaatintutkimus, jossa tutkittiin sisäisen yrittäjyyden osalta sen mahdollisuutta edistää organisaation parempaa oppimista ja kehittymistä, sekä Heinosen (1999) väitöskirja sisäisestä yrittäjyydestä kunnallisen yksikön muutoksessa, jossa sisäistä yrittäjyyttä on tarkasteltu muutoksen välineenä kunnan pyrkiessä kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Heinosen väitöskirjan lisäksi aiempia tutkimuksia sisäisestä yrittäjyydestä julkisen organisaation näkökulmasta ovat esimerkiksi Anttiroikon & Tiuran (1997) tutkimus sisäisestä yrittäjyy-

destä julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona sekä Häikiön (1996) pro gradu -tutkimus, joka käsittelee sisäisen yrittäjyyden vaikutusta terveydenhuollon palvelujen tuottamisen tehostamisessa (Häikiö, M. 1996). Muutosvastarintaa, sen ilmenemistä ja eliminoimista taas on käsitelty Honkalan (1994) hallinnon uudelleenorganisointia käsittelevässä hallintotieteen pro gradu -tutkielmassa. Sisäistä yrittäjyyttä julkisessa organisaatiossa koskevien tutkimusten tavoitteena on pääasiassa ollut julkisen organisaation tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. Aiempiin tehtyihin tutkimuksiin verrattuna tämän tutkielman näkökulma on erilainen. Tutkielmassa yhdistetään kaksi eri tieteenalaa siten, että yritysstrategioihin liittyvää ongelmaa, muutosvastarintaa, pyritään ratkaisemaan yrittäjyyden avulla.

Tutkimus on tapaustutkimus uudesta Mikkelistä, jonka toiminta alkaa varsinaisesti 1.1.2001. Uusi Mikkelin muodostuu entisistä Anttolan kunnasta, Mikkelin maalaiskunnasta sekä Mikkelin kaupungista. Tällä hetkellä on meneillään siirtymävaihe. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välistä yhteyttä sekä organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen yhteyttä niin sisäiseen yrittäjyyteen kuin muutosjoustavuuteenkin. Edelleen tutkimuksella halutaan selvittää sisäisen yrittäjyyden, muutosjoustavuuden, organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen ilmenemistä kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välisestä yhteydestä organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen kautta tarkasteltuna ja sitten koetella luotua mallia valitussa kuntaorganisaatiossa, uudessa Mikkelissä. Tutkimus suoritetaan lomakekyselynä, jonka kohteena ovat uuden Mikkelin kuntaorganisaation hallinnollisen tason johtohenkilöt. Tutkimus rajataan näin ollen koskemaan hallinnollista tasoa. Lomakekyselyssä kohdistetaan sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuutta koskevat väittämät kolmeen eri ajankohtaan eli vuosiin 1998, 2000 ja 2002, jotta valittuun tutkimusmenetelmään saadaan lisää syvyyttä ja voidaan tarkastella myös eri ilmiöiden kehityssuuntia, vaikkakaan kyse ei ole aidosti monivaiheisesta pitkittäistutkimuksesta välillä 1998-2002.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tarkastelun kohteena olleet ilmiöt ovat yhteydessä toisiinsa ja näin ollen käsitteellisen mallin tarkoitus kuvata sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välistä yhteyttä organisaatorakenteen ja

-kulttuurin kautta tarkasteltuna toteutuu. Mikäli halutaan tutkia ilmiöiden välisiä vaikutussuhteita, tarvitaan ainakin kuntaorganisaation kontekstissa lisätietoa myös väliintulevista muuttujista. Uuden Mikkelin kuntaorganisaatiosta oli löydettävissä sekä sisäistä yrittäjyyttä että muutosjoustavuutta jossain määrin. Molempien ilmiöiden esiintymiseen jäi kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Lisäksi yksittäisten muuttujien osalta havaittiin kehittämisalueita, joihin puuttumalla voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa positiivisesti niin sisäiseen yrittäjyyteen kuin muutosjoustavuuteenkin.

1.2 Tutkimuskysymykset, rakenne ja raja

Tämän tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena on luoda aluksi käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välisestä yhteydestä kuntaorganisaatiossa sekä sitten koetella mallia valitussa kuntaorganisaatiossa. Sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuutta tarkastellaan organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta, koska molemmat ovat olennainen osa jokaista organisaatiota. Tutkimustyön ongelmat ovat kysymyksen muotoon kiteytettynä seuraavat:

Millainen on sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välinen yhteys?

Sisäisen yrittäjyyden osalta tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten sisäinen yrittäjyys ilmenee?

Mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen?

Muutosjoustavuuden osalta tutkimustyön alaongelmina ovat seuraavat kysymykset:

Miksi muutosvastarintaa esiintyy ja miten se ilmenee?

Miten muutosvastarintaa voidaan vähentää?

Miten organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden ilmenemiseen?

Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin osalta alakysymyksinä ovat:

Miten voidaan kuvata organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria?

Miten organisaatorakenne ja -kulttuuri sijoittuvat kuntaorganisaatioon?

Miten tutkittavat ilmiöt näyttäytyvät tutkimuskohteena olevassa kuntaorganisaatiossa?

Seuraavassa luvussa 1.3 kuvataan sekä tutkimuksen teoreettista käsittelytapaa että varsinaista tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen luvussa 2 tarkastellaan lähemmin kuntaorganisaatiota, jotta jatkossa tutkielmaan liittyviä ilmiöitä voidaan helpommin paikantaa kuntaorganisaation kontekstiin. Luku 3 käsittää organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin käsittelyn. Sekä organisaatorakennetta että organisaatiokulttuuria on käsitelty ensin yleisesti ja viety lopulta kuntaorganisaation ympäristöön. Jatkossa tekstin luettavuuden lisäämiseksi organisaatorakenteen osalta käytetään synonyyminä myös termiä rakenne ja organisaatiokulttuurin osalta vastaavasti termiä kulttuuri. Sisäistä yrittäjyyttä ja siihen vaikuttavia elementtejä tulkitaan luvuissa 4.1 ja 4.2. Alaluku 4.3 muodostuu päätelmistä, joissa sisäistä yrittäjyyttä sovitetaan organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin elementteihin. Luku 5 puolestaan kuvaa muutosvastarinnan syitä, ilmenemistä ja keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi. Muutosjoustavuutta on tarkastellaan siis sen vastakkaisen ilmiön, muutosvastarinnan, kautta. Päätelmiä muutosvastarinnan liittymisestä tutkielman muihin ilmiöihin samoin kuin sisäisen yrittäjyyden vaikutuksesta muutosvastarintaan tehdään luvun 5 alaluvuissa. Luvussa 6 esitellään tutkielman pohjalta luotu käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden vaikutuksesta muutosvastarintaan kuntaorganisaatiossa. Luku 7 pitää sisällään uuden Mikkelin kuntaorganisaatiossa suoritettun tutkimuksen tulokset ja luvussa 8 tarkastellaan lopuksi tutkimuksen kulkua, analysoidaan saatuja tuloksia, arvioidaan omaa työskentelyä sekä pohditaan mahdollisuuksia jatkotutkimukseen.

Tutkimuksessa käsitellään kuntaorganisaatiota pääasiassa hallinnollisen tason näkökulmasta, koska tutkimuskohteena kuntaorganisaatiossa ovat hallinnollisen tason johtohenkilöt. Kunnan duaalisen luonteen vuoksi myös poliittista näkökulmaa tuodaan esiin siltä osin kuin se kokonaiskuvan hahmottamiseksi on tarpeellista. Pääpaino pidetään kuitenkin hallinnollisella tasolla. Niin organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria kuin sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuuttakin tarkastellaan tutkielmassa käsitteiden ilmenemisen kautta eikä painoteta eri tutkijoiden esittämiä käsitelmäritelmiä. Sisäistä yrittäjyyttä käsitellään sekä organisaatio- että yksilötasolla kuitenkin niin, että pääpaino pidetään organisaatiotasolla. Yksilötasoa ei voida täysin jättää käsittelemättä, koska muutosvastarinta on selkeästi myös yksilötason ilmiö, johon keinoja etsitään sisäisen yrittäjyyden yksilötason näkökulmasta. Vaikka tutkielmassa tarkastellaankin myös kuntaorganisaation hallinnollisen puolen johtotason viranhaltijoita, ei

sisäisen yrittäjyyden kohdalla kuitenkin käsitellä keinoja, joilla sisäistä yrittäjyyttä voidaan saada osaksi organisaation johtamisstrategiaa tai kulttuuria. Edelleen sisäisen yrittäjyyden käsittelystä kuntaorganisaatiossa rajataan pois itsenäisen sisäisen yrittäjyyden malli, koska se lähenee ulkoista yrittäjyyttä eikä siten kuulu tämän tutkielman aihealueen piiriin. Muutosvastarintaa käsitellään sekä yksilötason että ryhmätason ilmiönä, koska molemmat liittyvät olennaisesti muutoksen toteuttamisen vastustamiseen. Sen sijaan muutosvastarinnan kohdalla vastarinnan syitä ei käsitellä muutoksen eri vaiheiden näkökulmasta, vaan syitä ja niiden ilmenemistä tuodaan esiin yleisemmällä tasolla. Edelleen tutkielmassa ei jaeta muutosvastarintaa järjestelmäperäiseen ja kulttuurin ja vallan säilyttämiseen liittyvään vastarintaan, koska molemmat vastarinnan tyypit esiintyvät samanaikaisesti ja saavat aikaan samoja seurauksia.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen käsittely ja tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 168) kuvaavat kvalitatiivista tutkimusta osuvasti väripaletiksi, joka muodostuu jokaisen tutkijan omien valintojen mukaan. Tässä tutkimuksessa väripaletin pohjaksi, metodiksi, valittiin case-tutkimus, koska tutkimuksella haluttiin kartoittaa tutkittavien ilmiöiden esiintymistä nimenomaan uuden Mikkelin kuntaorganisaatiossa. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan case-tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkittavaa tapausta tai tapauksia omassa ainutkertaisessa ympäristössään.

Tutkimusote tässä tapaustutkimuksessa on toiminta-analyyttinen, jossa käsiteanalyysin rooli on keskeinen. Käsitteet ovat eräänlaisia linsejä, joiden kautta todellisuutta havaitaan ja ymmärretään (Aaltio-Marjosola, 1999.) *Käsiteanalyysiä* voidaan yleisesti määritellä ”käsitteiden muodostamiseksi analyyttisen ja synteettisen pohdinnan kautta käyttäen hyväkseen muita, jo tunnettuja käsitteitä sekä oivallusta”. Käsiteanalyysi pitää sisällään vanhojen käsitteiden erittelyn ja yhdistelyn lisäksi myös oivalluksen mukaan tuomaa luovuutta. Näsin (1980) mukaan käsiteanalyysi on erityistieteissä, kuten yrityksen taloustieteissä, ymmärrettävä kuitenkin laaja-alaisesti. Määritelmät ovat hänen mukaansa luonteeltaan *kuvailevia*, erilaisten käsitteiden välisistä suhteista syntyvät ajatelmat *olettavia* ja lopullisten ajatelmaketjujen ajatelmat *päätteleviä*. Käsite-

nalyysin prosessiin kuuluu päätelmien muodostaminen sekä prosessin kuluessa että lopussa. (Näsi 1980, 10-13.)

Tämän tutkielman teoriaosuudessa kuvataan ensin käsiteanalyysin avulla eri ilmiöitä niiden keskeisimpien piirteiden ja ilmenemismuotojen kautta ja edelleen etsitään näiden ilmiöiden välisiä yhtymäkohtia. Tutkimuksen pääelementtejä, sisäistä yrittäjyyttä ja muutosvastarintaa, tarkastellaan organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta. Tutkimuksen toimintaympäristönä on kuntaorganisaatio, joka antaa lopulliset raamit käsiteltäville ilmiöille. Käsiteanalyysin kohteen olevia elementtejä käsitellään ensin yleisellä tasolla ja viedään ne sitten kuntaorganisaation kontekstiin. Ilmiöiden välisistä yhteyksistä syntyneitä päätelmiä kerätään yhteen sekä prosessin kuluessa että teoriaosan lopussa, jossa muodostetaan käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välisestä yhteydestä organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta tarkasteltuna sekä pohditaan kuntaorganisaation sijoittumista mallin jatku- moille. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet löytyvät liittestä 1.

Tutkimuksen väripalettia täydentää tutkimusmenetelmäksi valittu lomakekysely. Kyselyn kohteeksi valittiin uuden Mikkelin viranhaltijaorganisaation johtotasolla työskentelevät henkilöt. Koska Mikkeli, Mikkelin mlk ja Anttola muodostavat vuoden 2001 alusta lähtien uuden kunnan, uuden Mikkelin, on kunnissa meneillään oleva muutos todellinen ja siten tilanne tutkimukselle otollinen. Kiinnostusta tutkimusta kohtaan kartoitettiin uuden Mikkelin johtoryhmän kokouksessa, jossa tultiin myönteiseen päätökseen tutkimuksen toteuttamisesta ja siten myös tutkimukseen sitoutumisesta. Lomakekysely tutkimustapana johtui niin tutkittavasta aihealueesta, tutkittavien tapausten määrästä kuin kuntien tilanteestakin. Henkilökohtaisella haastattelulla olisi voitu kartoittaa vain kunkin yksittäisen johtajan näkemystä sisäisestä yrittäjyydestä ja muutosjoustavuudesta. Tutkittavien määrä (N=94) taas ei mahdollistanut kaikkien henkilökohtaista haastattelua, jolloin kokonaiskuvan saaminen olisi jäänyt vaillinaiseksi. Lisäksi kuntien tämän hetken siirtymävaiheen ja muutostilanteen vuoksi monet asiat ovat vielä epävarmoja, jolloin nimettömänä kyselylomakkeeseen vastaaminen oli sikälikin turvallisempaa. Edelleen tutkittavien määrä oli kuitenkin tarpeeksi suuri, jotta lomakekyselylläkin tutkittavia asioita voitiin kartoittaa. Tutkimuksen luonne on tästä-

kin huolimatta laadullinen, sillä kvalitatiivinen tutkimus ei välttämättä merkitse tutkijan ja tutkittavien läheistä kontaktia (Hirsjärvi ym. 1997, 190).

Kyselylomake (Liite 2) rakennettiin systemaattisesti teorian pohjalta. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiokulttuurin kohdalla luodun mallin pohjalla olevat jatkumot muodostivat suoraan 7-portaisen vastauspohjan kysymyksille. Sisäistä yrittäjää, sisäistä yrittäjyyttä sekä muutosjoustavuutta kartoittavat väittämät muodostettiin taas käsitteanalyysin kautta esiintulleiden kuvausten perusteella. Väittämät pyrittiin tekemään mahdollisimman yksikäsitteisiksi, jotta ne voitiin ymmärtää vain yhdellä tavalla. Väittämiin haettiin vastauksia 5-portaisella Likertin asteikolla (Täysin samaa mieltä - Täysin eri mieltä). Keskimmäiseksi vaihtoehdoksi valittiin en osaa/halua sanoa, koska näin haluttiin antaa vastaajalle mahdollisuus vetäytyä liian hankalasta tai arkaluontoisesta kysymyksestä. Taustakysymyksiksi (nrot 1-6) valittiin koko tutkimuksen kannalta tärkeitä yleiskysymyksiä, kuitenkin niin, ettei vastaaja näiden vastausten perusteella ollut helposti tunnistettavissa. Taustakysymysten jälkeisillä väittämillä (nrot 7-16) haettiin sisäisen yrittäjän piirteitä. Varsinainen kysymyssarja muodostettiin organisaatiokulttuuria (nro 17) ja organisaatiokulttuuria (nro 18) koskevilla kysymyksillä sekä sisäistä yrittäjyyttä (nrot 19-28) ja muutosjoustavuutta (nrot 29-38) kartoittavilla väittämillä. Oman sävynsä tutkimuksen väripalettiin tuo tämän kysymyssarjan toistaminen kolmena eri ajankohtana eli vuosina 2000, 1998 ja 2002, tässä järjestyksessä. Tällä triangulaatiolla ajan suhteen saatiin suuntaviivaa tutkittavana olleiden ilmiöiden kehityksestä vastaajan näkökulmasta katsottuna. Koska kysymyssarjan toistaminen eri ajankohtina nosti näiden väittämien määrän kolminkertaiseksi ja vaikutti näin ollen myös vastausaikaan, kiinnitettiin kysymyslomakkeen selkeyteen ja visuaalisuuteen erityistä huomiota. Edelleen väreihin ja alleviivauksiin korostettiin tarkasteltavaa ajankohtaa, jotta kysymyksiin vastattaessa välttyttäisiin sekaannukselta eri ajankohtien suhteen.

Kyselyt saatekirjeineen ja vastauskuorineen postitettiin valtaosin sisäisen postitusjärjestelmän ja osin postin kautta. Saatekirjeessä pyrittiin vakuuttamaan vastaajat tietojen luottamuksellisesta käsittelystä. Vastausaika annettiin viikko, jotta kyselyt palautuisivat ennen varsinaisen lomakauden alkua. Palautusajan umpeutumisen jälkeen lähetettiin kaikille vielä sähköpostin kautta muistutus jokaisen vastauksen palauttamisen tär-

keydestä. Lomakauden lähestymisestä johtuvan kiireen vuoksi kyselylomakkeita palautui useiden viikkojen aikana, viimeinen reilun kahden kuukauden kuluttua lähettämisestä.

Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Koska Anttolan osalta vastausten lukumäärä jäi melko vähäiseksi (3), yhdistettiin Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaukset. Sisäistä yrittäjää, sisäistä yrittäjyyttä sekä muutosjoustavuutta hakevista väittämistä muodostettiin kustakin yksi muuttuja, jotta ilmiöiden välisiä korrelaatioita voitiin paremmin analysoida. Koska teoriaosuudessa käsiteltiin ensin luodun mallin pohjalla olevia ilmiöitä eli organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria ja vasta tämän jälkeen siirryttiin tutkimuksen pääelementteihin sisäiseen yrittäjyyteen ja muutosjoustavuuteen, tuotiin myös tutkimustulokset esiin loogisuuden vuoksi tässä järjestyksessä.

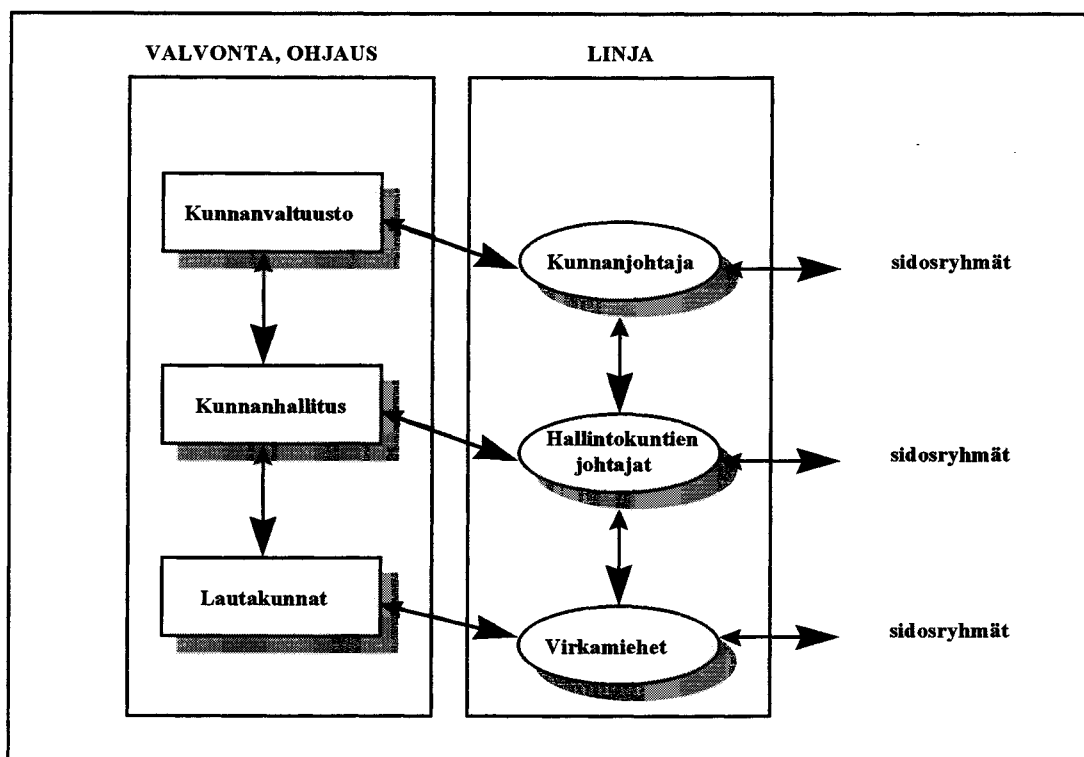
2 KUNTAORGANISAATION KUVAUS

Kunnalla tarkoitetaan alueellisesti rajattua, yhden maan sisällä olevaa itsehallinnollista paikallishallinnon perusyksikköä, jolla on oma hallintonsa ja verotusoikeutensa (Mäkinen 1992, 4). *Hallinto* ymmärretään tämän tutkielman kohdalla Gorpen tavoin vaikuttamisena organisatoristen yksikköjen käyttäytymiseen siten, että ne toimivat organisaation päämäärien toteuttamiseksi (Gorpe 1984, 110). Yhteiskunnallisten instituutioiden tarkastelussa kunta sijoittuu julkishallinnon ja edelleen julkisyhteisöjen alaisuuteen. Määrittelyssä mainittu verotusoikeus viittaa julkishallinnon organisaatioiden erityispiirteeseen, oikeuteen kerätä veroja tai veron luonteisia maksuja. Lisäksi erityispiirteenä voidaan nähdä demokraattinen päätöksentekoprosessi ja vastuu tuottaa julkiseen intressiin pohjautuvia hyödykkeitä. (Anttiroiko & Tiura 1997, 29.) Demokratia on tosin välillistä eli edustuksellista (Suomen Kaupunkiliitto & Suomen Kunnallislitto 1992, 25). Kunnan toimintaa rajoittavia tekijöitä ovat juridiset normit eli lait, asetukset ja viranomaisten määräykset ja suoritukset, kunnallishallintoa rajoittavat erilaiset periaatteet, kunnallisalaa koskevat sopimukset ja suositukset sekä kulttuuriset tekijät, kuten tavat, perusolettamukset ja arvot (Anttiroiko & Tiura 1997, 34-35).

Kuntaorganisaatio on jaettavissa edelleen suorittavaan, hallinnolliseen ja poliittiseen tasoon. Suorittavaan tasoon kuuluvat viran- ja toimenhaltijat ja työntekijät, jotka vastaavat palvelujen tuottamisesta. Poliittista tasoa taas edustavat luottamushenkilötoimielimet eli valtuusto, hallitus ja lautakunnat, joiden tehtävänä on tavoitteiden ja toimintapolitiikkojen asettaminen ja toteutumisen seuranta. Hallinnollinen taso sijoittuu kunnan hallinto-organisaatiossa näiden kahden edellisen tason väliin. Ylin päätösvalta kunnassa on poliittiseen tasoon kuuluvalla valtuustolla. Kuntaorganisaatio antaa kansalaisille mahdollisuuden osallistua paikallishallinnon toimintaan ja päätöksentekijöiden eli valtuustonjäsenien valintaan. Näin kuntalaiset pysyvät mukana myös yhteiskunnallisessa toiminnassa eivätkä vieraannu yhteiskunnasta. Valtuusto puolestaan valitsee kunnanhallituksen ja lautakuntien jäsenet ja varajäsenet sekä ne luottamushenkilöt, joita kuntalaiset eivät vaaleillaan valitse. (Suomen Kaupunkiliitto & Suomen Kunnallislitto 1992, 13-14, 75, 79-81, 87.)

Kunnan palveluksessa oleva henkilöstö muodostuu virkasuhteessa ja työsuhteessa toimivista työntekijöistä. Nämä suorittavaan tasoon kuuluvat viranhaltijat ja työntekijät toimivat yleensä organisoituneina eri osastoihin ja toimistoihin, jotka puolestaan ovat jonkin tietyn lautakunnan tai suoraan kunnanhallituksen alaisuudessa ja valvonnan alla. Eri osastojen päälliköt kuuluvat suunnittelusihteerin ja/tai elinkeinoasiamiehen kanssa kunnanjohtajan muodostamaan johtoryhmään, jossa tehdään yhteistyötä eri virasto-organisaation esimiesten kanssa. Varsinainen oma juridinen ratkaisuvallta on tältä toimielimeltä kuitenkin evätty. (Suomen Kaupunkiliitto & Suomen Kunnallisliitto 1992, 75.)

Kaiken kaikkiaan kunta on nähtävä poliittisesti johdettuna organisaationa, jonka päätöksenteko on alisteista poliittisille ohjausmekanismeille. Kunnallisen itsehallinnon ansiosta kunta voi kuitenkin tehdä valintoja paikallisten vaihtoehtojen kesken. Tällöin päätöksentekoa ohjaa paikallispolitiikka valtakunnan politiikan asemesta. (Steward 1993, 14-15.) Edelliseen liittyen eräs keskeinen kuntaorganisaation erityispiirre onkin sen *duaalinen luonne* (Kuvio1). Kuntaorganisaatio jakaantuu nimittäin poliittis-hallinnollisesti siten, että politiikka ajaa kuntalaisryhmien etuja ja hallinnon toiminnassa painottuu asiantuntijuus. Valvonta- ja ohjausvastuu kuuluu poliittisille luottamushenkilöelimille ja vastaavasti linjavastuussa ovat virkamiehet. Edelleen on huomattava, että vaikka tieto liikkuu kuntaorganisaatiossa kaikkiin suuntiin, on pääasiallinen tiedonliikkumissuunta kuitenkin ylhäältä alaspäin. (Heinonen 1999, 138-139, 166.)



KUVIO 1. Kunnallinen duaaliorganisaatio (Paasio-Heinonen 1994, 159)

Kuntaorganisaatiossa rahakannusteiden käyttö on ongelmallista. Kunta omana entiteettinään eli talousyksikkönään on velvollinen laatimaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen kalenterivuositain (Heuru 1995, 343). Kunnan yksiköt eivät ole erillisiä entiteettejä vaan ne ovat kunnan alaisia myös tässä mielessä. Näin ollen kunnan yksikön toiminnan tulot ohjautuvat kunnan yhteisiin tuloihin eikä niitä voida käyttää yksikön toiminnan kehittämiseen ilman valtuuston erillistä päätöstä. Tällöin kuntaorganisaation yksiköissä henkilöstön kannustimeksi nousee innostavan ja sisällöllisesti rikkaan työyhteisön luominen (Heinonen 1999, 194, 202).

Kuntaorganisaation taloudellisten resurssien jako pohjautuu talousarvioon, joka osoittaa rajat kunnan toiminnalle vuosittain. Talousarvio sisältää kunnan sekä taloudelliset että toiminnalliset tavoitteet ja ne hyväksyy valtuusto. Kunnan toiminnan liikkumavara on näin ollen sidoksissa asetettuihin tavoitteisiin. Talousarvioiden laadinnassa on siirrytty yhä enemmän tulosbudjetointiin, jolloin korostetaan eri tulosalueiden ja tulosyksiköiden mitattavissa olevia tulostavoitteita. (Suomen Kaupunkiliitto & Suomen Kunnallisiitto 1992, 183-184.) Tulosohtatussa budjettijärjestelmässä on kes-

keistä toiminnan ja talouden sitominen voimakkaammin toisiinsa. Tällöin esimerkiksi resurssien lisäys vaatii tulosten määrällisen lisäyksen tai laadullisen parantamisen osoittamisen. (Hallituksen esitys 1994 vp-HR 192, Heurun 1995, 325 mukaan.) Osallistuminen talousarvion sisällöstä päättämiseen vaihtelee eri kunnissa. Karilan (1998) tutkimuksessa koskien raamibudjetoitua eli kehysbudjetoitua, joka on eräs tulosbudjetoinnin muoto (ks. esim. Meklin & Näsi 1994), päätti budjettiraamin sisällöstä vuonna 1995 noin 70%:ssa kunnista kunnanhallitus (Karila 1998, 93). Tämän perusteella kuntien resurssienjakoa sekä päätös- että hyväksymisprosessin kautta ohjaavat pääosin kuntaorganisaation poliittiset luottamuselimet.

Kuntien keskitetysti ohjatut resurssit tukevat hierarkkista organisaatiota ja jäykkää toimintatapaa. Toimintaympäristön muutospaineet ja kuntien kasvun hidastuminen ovat kuitenkin pakottaneet kunnat saneeraustoimiensa kautta madaltamaan organisaatioitaan ja kehittämään toimintaansa joustavammaksi. (Heinonen & Paasio 1994e, 26.) Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjassa on säädetty myös kuntien oikeudesta yhteistyöhön ja vapaaseen organisoitumiseen (Heuru 1995, 374). Suomessa kuntarakenne on pienkuntavaltainen. Yhteistyön avulla kunnat ovat näin voineet saavuttaa erikoistumiseen ja suurtuotantoon liittyviä etuja, mikä taas on auttanut varsinkin monia pieniä kuntia selviytymään velvoitteistaan. (Mäkinen 1992, 115.) Edelleen kunnat voivat hakea etuja myös uuden kunnan perustamisen kautta, mistä esimerkkinä Anttolan kunnan, Mikkelin maalaiskunnan ja Mikkelin kaupungin lakkauttamisen myötä 1.1.2001 toimintansa aloittava uusi kunta, uusi Mikkelä. Vaikka *kuntaliitoksella* tarkoitetaan Mäkisen (1992) mukaan varsinaisesti kuntien välistä yhteensulautumista, käytetään tässä tutkimuksessa termiä laajemmin ottamatta kantaa onko Anttolan, Mikkelin mlk:n ja Mikkelin välisten toimien seurauksena kombinaatiofuusio vai uuden kunnan perustaminen.

3 ORGANISAATION RAKENNE JA KULTTUURI

3.1 Organisaatorakenteesta

Juutin (1992) mukaan organisaatorakennetta voidaan pitää ”muodollisena suunnitelmana tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi”. Gorpe (1984) puolestaan kuvaa rakennetta organisaation määrittämisen kautta. Hänen mukaansa organisaatiolla tarkoitetaan ”tapaa, jolla työtehtävät on jaoteltu ja jaettu ihmisten tai ihmisryhmien kesken”. Organisaatio on siis yhtä kuin yrityksessä vallitseva roolijako. Roolijaon lisäksi muita yrityksen melko vakaina pysyviä ominaisuuksia ovat vallitsevat normit ja arvostukset. Nämä kolme ominaisuutta muodostavat yrityksen rakenteen - asiain tilan jonakin ajankohtana. (Gorpe 1984, 110-111.) Tässä tutkielmassa rakenne ymmärretään Juutin tavoin muodolliseksi suunnitelmaksi, jonka päämäärinä ovat tehokas työnjako ja toimiva yhteistyö organisaation eri osien välillä.

Organisaation muodollisessa rakenteessa voidaan erotella kahdenlaisia suhteita. *Vertikaalinen organisaatorakenne* pitää sisällään auktoriteettisuhteet, jotka käsittävät päätöksenteon jakautumisen. *Horisontaalinen organisaatorakenne* taas määrää itse työnjaon. (Gorpe 1984, 111; Juuti 1992, 210.) Vertikaaliseen erilaistumiseen liittyy olennaisesti käsite *valvontajänne*, jolla tarkoitetaan sitä henkilöiden lukumäärää, jotka työskentelevät yhden esimiehen alaisuudessa (Juuti 1992, 211). Valvontajännteen suuruuteen vaikuttavat työn vaikeusaste, keskittymisaste ja esimiehen omat työtehtävät (Gorpe 1984, 122-123). Horisontaalinen erilaistuminen puolestaan on yhteydessä ihmisten viestimistapoihin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Edelleen horisontaalisen organisaatorakenteen määräämän työnjaon myötä syntynyt osasto- tai yksikköjako vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapaan, työasenteisiin sekä organisaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Juuti 1992, 211-212.)

Yllä mainittu keskittymisaste liittyy organisaation päätöksenteon jakautumiseen eli vertikaaliseen organisaatorakenteeseen. Päätöksenteko voi olla *keskitettyä* tai *hajautettua*. Edellinen viittaa siihen, että vain ylin johto on mukana organisaation päätösten

valmistelussa ja lopullisessa päätöksenteossa kun taas jälkimmäisessä tapauksessa päätöksentekoa on delegoitu ylemmiltä tasoilta alemmille tasoille. Keskityksen etuina voidaan mainita päätöksenteon nopeus, asioiden parempi salassa pysyminen ja päättäjien suurempi toimivalta ja vapaus hajautettujen osastojen johtoon verrattuna. Hajautuksen etuja taas ovat päättäjien parempi tilanne- ja tarvetietoisuus liittyen päätöksentekoon, ylimmän johdon ajansäästö ja mahdollisuus keskittyä enemmän omiin tehtäviinsä, henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon, työmotivaation paraneminen, ympäristön tapahtumiin vaikuttamisen myötä stressireaktioiden väheneminen ja päätöksentekoon liittyvä koulutus käytännön toimien kautta. (Juuti 1992, 212-213.)

Myös *muodollisuuden aste* liittyy olennaisesti organisaatorakenteeseen. Organisaatioissa muodollisuuden aste viittaa kirjallisten sääntöjen ja pysyväismääräysten noudattamiseen ja töiden standardoimisasteeseen. Korkean muodollisuuden asteen omaavassa organisaatiossa työntekijän omatoimisuus ja vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, sillä työ on pitkälti ennalta määrättyä ja valvonta tiukkaa. Näin ollen myös työntekijöiden työmotivaatio laskee. Organisaation jäykkyys ja joustamattomuus vaikuttaa myös sen kykyyn sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Vastaavasti alhaisen muodollisuuden omaavassa organisaatiossa työntekijät voivat toimia itsenäisemmin ja vaikuttaa ympäristöönsä. (Juuti 1992, 214.)

Organisaatiot liittyvät kiinteästi ympäristöönsä. Näiden kahden välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet peilautuvat organisaation rakenteeseen. Organisaation ja ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita on tarkasteltu lähinnä kontingenssiteorioissa, joiden mukaan organisaatorakenteen tulisi sopeutua ympäristön ominaisuuksiin. Burns ja Stalker (1961) ovat tutkimuksissaan todenneet, että ympäristön ja organisaatorakenteen välisellä suhteella on yhteys organisaation menestymiseen. He huomasivat, että menestyvät mekaanisen rakenteen omaavat organisaatiot työskentelivät hitaasti muuttuvissa ympäristöissä ja vastaavasti menestyvät orgaanisen rakenteen omaavat organisaatiot työskentelivät nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. (Juuti 1992, 208, 232.) Taulukossa 1 verrataan enemmän mekaaniselle ja orgaaniselle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä.

TAULUKKO 1. Mekaanisen ja orgaanisen organisaation vertailua (Juuti 1992, 233)

Mekaaninen organisaatio	Orgaaninen organisaatio
1 Työskentelee vakaassa ympäristössä, jossa on hitaita muutoksia ja matala tekniikan taso.	Työskentelee dynaamisessa ympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta, muutoksia ja korkea tekniikan taso.
2 Pitkälle viety työnjako, funktionaalinen organisaatio.	Joustava työnjako, tulosyksikkörakenne tai projektiorganisaatio.
3 Hierarkkinen organisaatio. Paljon sääntöjä ja toimintaohjeita.	Vähän hierarkiatasoja. Vähän sääntöjä. Avoin tiedonkulku.
4 Ylin johto tekee suurimman osan päätöksistä.	Päätöksenteko hajautettu. Kaikki tasot osallistuvat päätöksentekoon.
5 Tiedonkulku tapahtuu pääosin organisaation pystysuunnassa.	Tiedonkulku tapahtuu pääosin vaakasuunnassa.

Myös Lawrencen ja Lorschin (1967) tutkimukset tukevat näiden kahden organisaatiotyypin ominaisuuksia. Heidän tutkimuksensa keskittyi selvittämään eri aloilla toimivien yritysten organisoitumista, jotta ne pystyvät vastaamaan ympäristönsä vaatimuksiin. Tutkimustuloksina he havaitsivat, että dynaamisessa ympäristössä toimivan organisaation tulee menestyäkseen olla joustava ja avoin. Edelleen yhteiset päämäärät, arvoihin sitoutuminen ja yhtenäinen kulttuuri luovat pohjan tällaisen organisaation johtamiselle. Vastaavasti organisaatio voi olla hierarkkinen ja jäykkä toimiessaan vakaassa ympäristössä. Johtaminen voi perustua sääntöjen ja pysyväismääräysten noudattamisen valvomiseen. (Juuti 1992, 234-236.)

Mekaanisen ja orgaanisen organisaation välimaastoon mahtuu toki monenlaisia organisaatioita. Niiden sijoittuminen jatkumolle riippuu kunkin organisaation toimintaympäristön vakaudesta, muodollisuuden asteesta, valvontajänteestä ja hierarkiatasoista, keskityksen tai hajautuksen asteesta, toimintojen välisestä yhteistyöstä sekä tiedonkulun nopeudesta ja avoimuudesta.

3.2 Rakenne kuntaorganisaatiossa

Kunnan poliittis-hallinnolliseen rakenteeseen liittyvät keskeisesti byrokraattiset periaatteet ja professionalismi (Steward 1993, 171). Perinteisesti kuntaorganisaatiota hallinneet byrokraattiset periaatteet ovat *hierarkkisuu*den periaate, jossa henkilökunta on vastuussa virastopäälliköille, jotka edelleen vastaavat lautakunnalle ja valtuustolle,

yhdennukaisuuden periaate, joka korostaa muodollista yhdenvertaisuutta sekä *tehtäväkeskeisyyden periaate*, jossa työnjako perustuu asiantuntemukseen. Periaatteet yhtäällä mahdollistavat kuntaorganisaation palvelutuotannon sääntöjen ja määräysten mukaisesti ja toisaalla vaikeuttavat muutoksiin sopeutumista. ¹*Professionalismi* tässä yhteydessä kuvaa kunnan virkakunnan rakenteen muodostumista ammattinimikkeistä. Toiminnan sisältöä ohjaavat tällöin ammattikunnat. Käytännössä tämä tarkoittaa nimitysten pohjautumista kiinteästi tiettyihin ammatti- ja koulutustaustoihin. Systemaattinen jatkokoulutus ja pätevytymisjärjestelmä tukevat tätä ammattijärjestöjen ylläpitämää ilmiötä. *Profession*, hallitsevaan ammattikuntaan, kuuluvat jakavat saman koulutuksellisen pätevyyden ja samat asenteet asiakkaita ja ympäristöä kohtaan. He muovaavat maailmankuvansa perusteella pitkälti myös hallintokuntansa kulttuuria. Ammattikulttuurin vaikutus kunnan sisäiseen toimintaan on kuitenkin kaksijakoista. Ammattipätevyyden ansiosta ammattikuntien osaamiseen on helppo luottaa. Toisaalta ammatissaan pitkälle pätevytyneet luottavat ammattiinsa paikallisen itsehallinnon ja siellä tapahtuvan poliittisen päätöksentekojärjestelmän merkityksen sijaan. Voidaan sanoa, että professionalismi on enemmänkin jarruttanut kuin edesauttanut muutosta, etenkin profession omien ammattirajojen ulkopuolella tapahtuvaa kehitystä. (Steward 1993, 22-28.)

Kuntaorganisaatorakenteen hierarkkisuuuden, työnjaon ja päätöksenteon kannalta olennaista muutosta on tapahtunut 1980-luvun lopulla alkaneen vapaakuntakokeilun ansiosta. Vapaakuntakokeilulain pohjalla on ollut halu kehittää luottamushenkilöorganisaatiota (Kuviossa 1: VALVONTA JA OHJAUS), uudistaa viranhaltijaorganisaatiota (Kuviossa 1: LINJA), lisätä kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä parantaa palveluja. Edellisiin muutoksen kohteisiin sisältyviä tärkeimpiä tavoitteita tämän tutkielman näkökulman kannalta ovat luottamuselinten yhdistäminen ja vähentäminen, työnjaon ja delegoinnin kehittäminen ja normiston selkiyttäminen viranhaltijaorganisaatiossa sekä byrokratian negatiivisten piirteiden karsiminen, päällekkäisten toimintojen vähentäminen, tulosvastuuajattelun soveltaminen ja palkkauspolitiikan vaihtoehtojen kokeilemi-

¹ *Professionalismi* on alunperin tarkoittanut kaupunkiyhteisöihin tietyistä ammattikunnista muodostunutta homogeenista sosiaalista järjestelmää, jolla oli oma kulttuurinsa. Ammattikuntien eli professioiden jatkuvuus taattiin siirtämällä osaaminen, arvot ja käyttäytymisnormit sukupolvelta toiselle. (Kyrö 1998, 30-31.)

nen palveluiden parantamisen kohdalla. (Nikkilä 1992, 45-46.)

Vuodesta 1993 vapaakuntakokeilulain piirissä ovat olleet kaikki maamme kunnat. Päätöksenteon kannalta olennaista on mahdollisuus päätösvallan siirtämiseen valtuustolta kunnan muulle viranomaiselle, mikäli asia ei taloudellisen tai muun merkityksen vuoksi vaadi käsittelemistä kunnanvaltuustossa. Valtuusto voi halutessaan myös valtuuttaa muun viranomaisen jakamaan toimivaltaa alemmalla tasolla olevalle viranomaiselle, mitä kutsutaan *subdelegoimiksi*. Luottamushenkilöelimillä on kuitenkin mahdollisuus siirtää jo luovutettu päätöksenteko takaisin itselleen ratkaistavaksi ns. siirtämis-/pidättämisinstituution avulla. (Isola 1993, 272-275.) Yhtä kaikki sekä hierarkiatasojen että päätöksenteon kohdalla kuntaorganisaation voidaan nähdä vapaakuntakokeilun ansiosta olevan siirtymässä perinteisestä mekaanisesta organisaatiomuodosta vähitellen organisaatiomuotoon.

Julkisen hallinnon toimintaympäristö luo yhä enemmän muutospaineita julkisen sektorin sisälle. Näitä paineita ovat esimerkiksi kansainvälisyyden ja ylikansallisten päätöksentekuelinten lisääntyminen, kustannustekijöiden arvioinnin merkityksen korostaminen sekä yksityisten palvelujen kilpaileminen julkisten palvelujen kanssa. (Nikkilä 1992, 9.) Kilpailu on osaltaan vaikuttanut tulostuottajajärjestelmän soveltamiseen kunta-sektorin palvelujen tuottamisessa. Kuntaorganisaatioissa toimii yhä useammin tulosityksiköitä, jotka vastaavat palvelun tuottamisesta avainsanoinaan tehokkuus, tuottavuus ja laatu (ks. esim. Häikiö 1996). Myös ympäristön muutokset ja tulosityksikkörakenteiden lisääntyminen kunnissa kuljettavat näin kuntaorganisaatiota pois päin mekaanisesta organisaatiotilanteesta.

Tiedon liikkumista tapahtuu kuntaorganisaatiossa sen duaalisen luonteen pohjalta sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Tiedonkulun suunta on kuitenkin pääosin ylhäältä alaspäin. Tämän mukaisesti organisaatiotilanteen jatkumolla tiedonkulun tarkastelu sijoittaisi kuntaorganisaatiota enemmän mekaaniseen ääripäähän päin. Yhteenvedona kuntaorganisaation rakenteesta voidaan todeta organisaation sijoittuvan jonkin jatkumon ääripäiden välimaastoon. Lopullinen sijoittuminen riippuu jokaisen kunnan itsehallinnon järjestämisestä ja kuntaorganisaation duaalisen luonteen vuoksi myös kunkin kunnan sisällä harjoitettavasta paikallispolitiikasta.

3.3 Organisaatiokulttuurista

Sana ”kulttuuri” voidaan määritellä monella tavalla riippuen käytettävästä näkökulmasta. ”Kulttuuri” on sanana julkaistu ensimmäisen kerran primitiivisten yhteisöjen tutkimuksen yhteydessä vuonna 1887, jolloin kulttuuria tutkittiin sosiaaliantropologian näkökulmasta (Kotter & Heskett 1992, 3). Organisaatiotutkimuksen kohteeksi kulttuuri on otettu 1980-luvulla ja 1990-luvulla se vakiintui liikkeenjohtamien käyttämäksi termiksi. (Aaltio-Marjosola 1997, 13.) Schein (1987) määrittelee kulttuurin organisaatioon liitettynä sen sisältämien merkitysten kautta. Hänen mukaansa kulttuurilla organisaatiotasolla tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. (Schein 1987, 23-26.)

Scheinin (1987) mallissa ääripäinä ovat näkymätön ja näkyvä kulttuuri. Schein jakaa kulttuurin tasot kolmeen osaan: *artefakteihin ja luomuksiin, arvoihin ja perusoletuksiin*. Ensimmäisellä tasolla, artefakteilla ja luomuksilla tarkoitetaan ihmisten rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä, esimerkiksi havaittavissa olevaa käyttäytymistä. Nämä kulttuurin osatekijät kuuluvat jatkumon näkyvään, mutta ei aina tulkittavaan ääripäähän. Toista tasoa, arvoja, Schein käsittelee kulttuurin oppimisen kautta. Uudella asian tai ongelman ratkaisuehdotuksella on vain arvomerkitys ryhmän jäsenten keskuudessa. Mikäli ehdotettu ratkaisu toimii ja ryhmä kokee onnistuneensa, muuttuu arvo vähitellen ensin uskomukseksi ja viimein oletukseksi eli organisaatiokulttuurin kolmannen tason osaksi. Tämä prosessi edellyttää kuitenkin arvoilta sekä fyysistä ja sosiaalista paikkansapitävyyttä että jatkuvaa toistumista. Toisaalta kaikki arvot eivät ole edes analysoitavissa, jolloin ne eivät voi siirtyä myöskään alitajuntaan. Tällaisia arvoja voidaan kuitenkin hyväksyä organisaatiokulttuurin osaksi, mikäli ne vähentävät epävarmuutta ja ahdistusta. Kolmannen tason perusoletuksilla Schein tarkoittaa ”käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea”. Nämä perusoletukset ovat ”vastaansanomattomia ja kiistattomia”. Kolmas taso edustaa jatkumon toista ääripäätä, jossa kulttuuria voisi kuvata näkymättömäksi, itsestäänselvyydeksi ja alitajuiseksi. Scheinin

mukaan kulttuuri tulee määritellä ainoastaan näiden perusoletusten, siis tiedostamattoman tason kautta. Arvot ja artefaktit hän laskee kulttuurin perusolemuksen ilmentymiksi, jotka tulee pitää erillään kulttuurin ytimen määrittelystä. (Schein 1987, 24-36.)

Kotterin ja Heskettin (1992) mallissa organisaatiokulttuuri voidaan nähdä jatkumollaan mukaan kuinka näkyvä tai vaikeasti muuttuva organisaatiokulttuuri on. Ns. näkymätön organisaatiokulttuuri viittaa ryhmän jäsenten jaettuihin arvoihin, jotka muovavat ryhmän käyttäytymistä ja pysyvät usein samoina, vaikka ryhmän jäseniä vaihtuisikin. Näkymätöntä kulttuuria on vaikea muuttaa, koska ryhmän arvot voivat olla osittain tiedostamattomia. Jatkumon toisessa päässä on ns. näkyvä organisaatiokulttuuri, joka käsittää ryhmän käyttäytymisnormit. Organisaatiokulttuurin käyttäytymismallit siirtyvät vanhoilta ryhmän jäseniltä uusille ikään kuin automaattisesti. Olemassa oleviin käyttäytymismalleihin sopeutuva ryhmän uusi jäsen palkitaan ja vastaavasti malleihin sopeutumaton rangaistaan. Näkyvä organisaatiokulttuuri on helpommin muutettavissa kuin toisessa ääripäässä oleva näkymätön. (Kotter & Heskett 1992, 4-5.)

Ansoffin (1981) mukaan strateginen kulttuuri käsittää ”ne sosiaalisen ryhmän normit ja arvot, jotka määrittävät millaisia strategisen käyttäytymisen muotoja se suosii”. Ansoff tulkitsee strategisen organisaatiokulttuurin jatkumon ääripäiksi stabiilin ja luovan kulttuurin. Väliin jäävät reaktiivinen, ennakoiva ja uutta etsivä kulttuuri. Jatkumolla mitataan eri organisaatiokulttuureille tyypillisiä ominaisuuksia, joita ovat aikaperspektiivi, vaihtoehtojen kenttä, organisaation huomion keskipiste, muutoshalukkuus, epäjatkuvuus ja riskinottohalukkuus. Stabiilille organisaatiokulttuurille tyypillisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi menneisyyden aikaperspektiivi, aikaisempiin tapahtumiin nojautuminen, huomion keskipisteen suuntaaminen sisäänpäin, kriisit muutoksen alkuunpanevina tekijöinä, status quon säilyttäminen ja riskin välttäminen. Vastaavasti luovalle organisaatiokulttuurille tyypillisiä ominaisuuksia ovat täysin uuden tulevaisuuden aikaperspektiivi, luovat mahdollisuudet, ulospäinsuuntauneisuus, jatkuva uudentyypisten muutosten etsiminen, täysin uusien toimintavaihtoehtojen hyväksyminen sekä outojen ja uusien riskien suosiminen. (Ansoff 1981, 146-148.) Karioiden voidaan todeta, että luvussa 2.1 tehty jako mekaaniseen ja orgaaniseen organisaatioon vastaa myös näiden organisaatioiden strategista kulttuuria. Mekaanisen

rakenteen omaavalla organisaatiolle näyttää olevan tyypillistä stabiili organisaatiokulttuuri ja vastaavasti luova organisaatiokulttuuri on luonteenomaista orgaaniselle organisaatiolle.

Wilson (1997) on todennut, että organisaatiokulttuurille voidaan löytää akateemisesta kirjallisuudesta selviä yhteisiä nimittäjiä. Ensinnäkin kulttuuri voi olla jotain näkyvän tai näkymättömän väliltä. Kulttuuri käsittää yhteiset, hyväksyttävät normit, arvot ja käyttäytymisen, joiden mukaan ryhmä voi toimia. Edelleen normit, arvot ja käyttäytyminen ovat hitaasti muuttuvia ja uusi ryhmän jäsen oppii ne vähitellen. Oppimista tapahtuu sekä virallisessa että ²*epävirallisessa organisaatiossa*. (Heinonen 1999, 178.) Vaikutukset organisaatiokulttuurin eri tasoilla kulkevat molempiin suuntiin. Esimerkiksi ryhmän jaetut arvot vaikuttavat käyttäytymisnormeihin ja käyttäytyminen puolestaan muovaa arvoja. (Kotter & Heskett 1992, 4.) Edelleen olettamuksiin vaikuttavat arvojen asettamat ehdot ja perusoletukset taas ohjaavat käyttäytymistä (Schein 1987, 36; Steward 1993, 210).

Huomionarvoista on myös kulttuurin ilmeneminen organisaation sisällä. Samalla organisaatiolla voi olla toiminnoittain tai maantieteellisesti eroteltuna eri yksikköjen tai osastojen välillä useita erilaisia ja jopa ristiriitaisia kulttuureja. Samankin osaston sisällä voi olla erilaisia kulttuureja ja edelleen on erotettava toisistaan myös virallisen ja epävirallisen organisaation kulttuurit. (Kotter & Heskett 1992, 5-6) Kuntaorganisaatioon vietyä tämä tarkoittaa, että yhtenäistä julkisen yhteisön kuntaorganisaatiokulttuuria ei ole olemassa. Eri kunnilla, niissä eri toiminnantasoilla (poliittinen, hallinnollinen, suorittava), edelleen eri osastoilla ja vielä saman osaston sisälläkin löytyy varmasti kaikista omanlaisiaan organisaatiokulttuureja.

Voimakkaalla kulttuurilla on merkitystä sekä yksilön että suorituskyvyn kannalta. Olllessaan tarpeeksi voimakas, kulttuuri voi päihittää jopa strategian, organisaatorakenteen ja johtamismenetelmät. Voimakkaan kulttuurin avaintekijöiksi voidaan määritellä

² *Epävirallisella organisaatiolla* voidaan tarkoittaa joko informaalia, epävirallista ainesta, jota organisaatiossa on formaalin rakenteen lisäksi (esimerkiksi työporukoita, jotka muodostuvat toisiaan lähellä työskentelevistä henkilöistä) tai sillä voidaan kuvata organisaatioiden todellista elämää erotuksena kaavioista. (Takala 1994, 41-42; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 162-163.) Tässä käsite ymmärretään ensimmäisen määritelmän mukaan.

mm. monet yhteiset arvot, käyttäytymismallit ja tavat, ihmisten johtaminen, ryhmän jäsenten vaihtumattomuus, pieni ryhmäkoko ja menestyminen. Kriisit ja murrokset taas voivat tuhota kulttuurin tai heikentää sitä mikäli kulttuurilla ei ole tällaisiin tilanteisiin oikeanlaista konseptia. Tällaisia vaikutuksia käytännössä voivat edesauttaa esimerkiksi avainhenkilön poislähteminen tai ryhmän jäsenten nopea vaihtuminen. (Kotter & Heskett 1992, 7-8.)

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin käsitetään pitävän sisällään Scheinin (1987) mallin kulttuurin kaikki kolme osatekijää eli artefaktit ja luomukset, arvot sekä perus-oletukset, koska kuten edellä todettiin, organisaatiokulttuuriin käsitetään yleisesti liitetyiksi niin normit, arvot kuin käyttäytyminenkin. Edelleen näiden kolmen osatekijän väliset yhteydet on hyvä ymmärtää kulttuurin kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja Kotterin & Heskettin (1992) mallin käyttäytymisnormit ja jaetut arvot eivät riittävästi kuvaa organisaatiokulttuurin jakautumista eri osatekijöihin. Ansoffin (1981) strategisen kulttuurin ominaisuuksista tämän tutkielman kohdalla keskitytään lähinnä aikaperspektiiviin, muutoshalukkuuteen ja riskinottohalukkuuteen niiltä osin kuin ne kuntaorganisaatioon sopivat.

3.4 Kulttuurin kuvausta kuntaorganisaatiossa

Organisaation rakennetekijät heijastuvat myös organisaatiokulttuuriin. Kuntaorganisaation rakenteeseen läheisesti liittyvät byrokraattisuuden ja professionalismin periaatteet näkyvät myös kunnan organisaatiokulttuurissa. Byrokraattisia periaatteita ei kyseenalaisteta, vaan ne pysyvät normeina ja vaikuttavat sellaisenaan henkilöstön ajatusmaailmaan. Hallitseva ammattikunta eli professio taas muovaa hallintokunnan hallintokulttuuria määrittämällä tehtäviin suhtautumisen, toimintojen arvostuksen kohteet sekä käytetyn ammattikielen. (Steward 1993, 24-26, 210-211.) Esimerkkinä voidaan ajatella kunnan laskentatoimen ihmisten käyttämää terminologiaa verrattuna vaikkapa terveydenhuollossa työskentelevien ammattikieleen. Paitsi käytetyn kielen erilaisuus, myös arvostuksen kohteet ja tehtäviin suhtautuminen on luontevaa kuvitella erilaisiksi näiden kahden profession välillä. Laskentatoimen ihmiset painottavat luonnollisesti numerotietoa, kun taas sosiaalipuolella painoarvo on inhimillisemmällä puolella. Teh-

täviin suhtautumista voi puolestaan ajatella esimerkiksi joustamisen näkökulmasta. Ihmisten kanssa toimiminen vaatii jatkuvaa tilanteiden ja yksilöiden huomioonottamista, kun taas numerot ovat tässä mielessä ”kylmiä” vastapelureita. Stewardin (1993) mukaan ammattikulttuurin vaikutus kunnan sisäiseen toimintaan on voimakas. Profession liittyvä pätevyys antaa kunnille jossain määrin vapauden yksityiskohtaisesta palvelutehtävien ohjaamisesta. (Steward 1993, 27.)

Yhtenäistä julkisen yhteisön kuntaorganisaatiokulttuuria ei ole olemassa. Stewardin (1993) mukaan hallintokunta professioneiden muodostaa organisaatiokulttuurin ytimen. Hallintokunnan sisälläkin saattaa kuitenkin esiintyä näkemuseroja kulttuuriin liittyvistä arvoista. Varsinkin hallitsevan ammattikunnan ja muun henkilöstön väliset arvoerot voivat synnyttää vastakkainasetteluja hallintokunnassa. Vastaavasti hallintokulttuurien alakulttuurit voivat olla täysin vastakkaisia vallitsevan hallintokulttuurin kanssa. Hallintokulttuurin alakulttuureja löytyy paikallishallintoon kuuluvista instituutioista, kuten esimerkiksi oppilaitoksista, ja kunnanhallinnon eri virastojen sisältä. Virastot tai osastot voivat olla myös monikulttuurisia. Joissain tapauksissa kunnan organisaatiokulttuuri voi näkyä koko hallinnolle yhtenäisenä kunnalliskulttuurina. Kunnallishallinnon yleinen toimiala ja historia voivat vaikuttaa kunnalliskulttuurin ilmenemiseen, joskin kuntien toiminnoissa korostuvat aina myös paikalliset piirteet luoden näin myös omaa erilliskulttuuriaan. (Steward 1993, 26, 211.)

Tarkasteltaessa kuntaorganisaatiota Ansoffin (1981) jatkumolla voidaan todeta, että aikaperspektiivin kannalta katsottuna kuntaorganisaatio on lähempänä stabiilia kuin luovaa kulttuurin tasoa. Profiisit niihin liittyvine maailmankuvineen ovat muovautuneet historian saatossa eivätkä ole yhtäkkiä muutettavissa. Luodessaan pohjan organisaatiokulttuurille ammattikunnat eittämättä vaikuttavat koko kuntaorganisaation kulttuuriin, jonka voidaan sanoa nojaavan tässä suhteessa mieluummin menneisyyteen kuin tulevaisuuteen. Ansoffin (1981) jatkumoa muutoshalukkuuden ja riskinottohalukkuuden osalta kuntaorganisaatiossa käsitellään luvussa 4.3.

4 SISÄINEN YRITTÄJYYS

4.1 Sisäisen yrittäjyyden tulkitseminen ja ilmeneminen

Yrittäjyys juontaa juurensa 1700-luvun Ranskaan. Tuolloin sillä kuvattiin yksilöä mm. oman itsensä herrana, riskinkantajana ja aloitteentekijänä. 1800-luvulta aina 1900-luvun jälkipuoliskolle yrittäjyyteen liitettiin yritys ja sen omistaminen ja 1970-luvulta eteenpäin yrittäjyyden merkitys on nähty organisaatiossa. (Kyrö 1997, 29.) 1990-luvulla yrittäjyyden termiä on esiintynyt yhä useammin myös julkisen hallinnon kirjallisuudessa (Morris & Jones 1999, 71-91).

Yrittäjyyden rooleja on jaettu 1980-luvulta lähtien. Pinchot (1985) keksi termin ”intrapreneurship”, jolla hän viittasi organisaation sisäiseen yrittäjyyteen. ”Entrepreneurship” jäi tällöin kuvaamaan organisaation ulkopuolista yrittäjyyttä. (Kyrö 1998, 115.) Sisäisen yrittäjän eli intraprenöörin Pinchot määritteli ”ihmiseksi, joka täyttää yrittäjän tehtävän ison organisaation osassa” (Pinchot & Pinchot 1996, 16). Pinchotin näkemys sisäisestä yrittäjyydestä korostaa yksilön ja ryhmän innovatiivista toimintaa yrityksessä (Kyrö 1998, 115-116). Vähän aiemmin myös Schollhammer (1982) oli tehnyt yrittäjyyden rooli- ja esitteli termit ”independent entrepreneur” - itsenäinen yrittäjä- ja ”internal entrepreneur” - sisäinen yrittäjä. Sisäisellä yrittäjyydellä Schollhammer ymmärsi olemassa olevissa organisaatioissa esiintyviä innovatiiviseen hankkeeseen tai pyrkimykseen tähtääviä toimintoja, joihin sitoutuu resurssit ja jotka yrityksessä hyväksytään. (Heinonen 1999, 149-150.)

Sisäinen yrittäjyys on saanut myöhemmin lisää erilaisia tulkintoja. Haskins ja Williams (1987) ovat kuvanneet sisäisen yrittäjyyden liittyväksi niin yksilöön, ryhmään kuin organisaatioonkin. Heidän mukaansa sisäinen yrittäjyys on päämääristä johdettu lähestymistapa. Petrin (1991) taas kuvaa sisäisen yrittäjyyden liittyväksi yksilöön ja hänen innovatiiviseen toimintaansa organisaatiossa. (Kyrö 1998, 116.) Koirasen ja Pohjansaaren mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa ”yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa jonkin työyhteisön jäsenenä” (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7),

mikä käsittää sisäisen yrittäjyyden ilmenemisen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Uusimman roolijaon yrittäjyydestä on esitelty Kyrö (1999). Hänen mukaansa ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden rinnalla esiintyy myös omaehtoisen yrittäjyyden rooli, joka merkitsee yksilön ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. (Kyrö 1998, 117-118.) Kyrön mallissa sisäinen yrittäjyys kuvaa organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa.

Covin (1999) liittää sisäisen yrittäjyyden termiin *corporate entrepreneurship*, jolle tutkijoiden keskuudessa ei vielä ole löytynyt yhtä yhtenäistä määritelmää. Termillä tarkoitetaan yleisimmin tilanteita, joissa 1) yritys esimerkiksi siirtyy uudelle toimialalle tai luo uuden organisaation tai 2) yksilö tai ryhmä kehittää uuden tuotteen työyhteisönsä jäsenenä tai 3) yrittäjämäinen käyttäytyminen vaikuttaa koko organisaation asenteisiin ja toimintaan. Ensimmäisessä vaihtoehdossa varsinainen sisäinen yrittäjyys jää siis määritelmän ulkopuolelle. Toisessa vaihtoehdossa taas sisäinen yrittäjyys määritellään Pinchotin (1985) määritelmän mukaan. Kolmannen vaihtoehdon koko organisaation yrittäjämäistä asenne- ja toimintatapaa kuvaaviksi termeiksi ovat muodostuneet esimerkiksi Stevensonin ja Jarillon (1990) *entrepreneurial management*, Covinin (1991) *entrepreneurial posture* sekä Morsen (1996) *firm level entrepreneurship*. (Covin 1999, 47-64.) Viimeinen vaihtoehdoista on siis myös Covinin näkemys sisäisestä yrittäjyydestä organisaatiotasolta katsottuna. Covin tutkii organisaatioon ja ympäristöön liittyviä piirteitä, jotka vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden prosessiin (Russell 1999, 67).

Yrittäjyydestä on julkisen hallinnon kirjallisuudessa erotettu ja esitelty myös termi julkisen sektorin yrittäjyys (*public sector entrepreneurship*). Tällöin tutkijoiden puitteina ovat olleet erityisesti sellaiset julkisten organisaatioiden kulttuurit, jotka kehittävät luovuutta ja riskinottoa. Kaiken kaikkiaan yrittäjyydelle on julkisen hallinnon kirjallisuudessa annettu lukuisia eri merkityksiä eikä yleisesti hyväksyttyä määritelmää julkisen sektorin yrittäjyydelle ole vielä syntynyt. (Morris & Jones 1999, 71-91.)

Sisäinen yrittäjyys tämän tutkielman kohdalla määritellään Koirasen & Pohjansaaren (1994) tavoin. Tutkielman tarkoituksena sisäisen yrittäjyyden osalta on kartoittaa sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoja ja peilata niiden esiintymismahdollisuutta kuntaorganisaatiossa ja siellä työskentelevän henkilön ajattelu-, toiminta- ja suhtautumista-

pana. Lähtökohtana on siis yksilö, jota tarkastellaan kuntaorganisaation kontekstissa työyhteisönsä jäsenenä. Näin ollen Koirasen & Pohjansaaren määritelmä kuvaa parhaiten sisäistä yrittäjyyttä tässä tutkielmassa. Lisäksi käsitteet sisäisesti yritteliäs ja yrittäjämäinen luokitellaan tämän tutkielman kohdalla synonyymeiksi sisäisen yrittäjyyden kanssa. Sisäisen yrittäjyyden vastineena eräissä yhteyksissä käytettyyn termiin sisäinen yrittävyys ei tämän tutkielman puitteissa puututa.

Sisäisen yrittäjyyden peruselementteinä voidaan pitää mahdollisuuden olemassaoloa, sen havaitsemista ja halukkuutta tarttua siihen sekä luottamusta onnistumiseen (Stevenson & Jarillo 1990, Heinosen 1999, 153 mukaan). Yrittäjämäisen organisaation piirteitä ovat yksilöiden rohkaiseminen, mielikuvituksellisuus, joustavuus ja riskinottohalu (Stevenson & Gumpert 1985, 85). Yrittäjyyden avulla organisaatiosta voidaan luoda innovatiivisempi ja uudistumiskykyisempi. Edelleen sisäistä yrittäjyyttä edistävinä tekijöinä voidaan nähdä hankkeeseen ja organisaatioon sitoutuneet, vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toimivat yksilöt, sisäiset yrittäjät. (Hjorth & Koironen 1996, 223.)

Sisäinen yrittäjä on sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö, näkijä ja tekijä. Näkijä viittaa sisäisen yrittäjän vahvuuteen havaita visionsa mukaisia mahdollisuuksia, arvioida hankkeiden toteuttamisen etenemistä ja nähdä uusia toimintatapoja mahdollisuuksien toteuttamisessa. Tekijänä sisäinen yrittäjä taas on toimeenpanija, joka omistautuu voimakkaasti näkemänsä mahdollisuuden toteuttamiseen. (Koironen 1993, 125.) Sisäinen yrittäjä on motivoitunut niin omien tavoitteiden saavuttamiseen kuin uudisteiden ja laadun tuottamiseen ja ylipäänsä tuottavaan työskentelytapaan. Hän on tyytyväinen itseensä, mutta kuitenkin haluaa tulla yhteisymmärrykseen toisten kanssa. Sisäinen yrittäjä haluaa sitouttaa toiset tavoitteen saavuttamiseksi. Hän tarkkailee yritystä ja ympäristöä ja haluaa ottaa laskelmoituja riskejä, joissa turvallisuus on otettu huomioon. Sisäisen yrittäjän epävarmuudensietokyky on hyvä ja epäonnistumista hän pitää opettavaisena kokemuksena. Edellisistä piirteistä on kuitenkin huomioitava, että toimiessaan eri tehtävissä, henkilö saattaa käyttäytyä eri tavoin. (Koironen & Pohjansaari 1994, 3, 39-40.)

Atterhed (1985) luonnehtii sisäisiä yrittäjiä näiden käyttämien toimintatapojen mukaan. Hän erottelee tyypeiksi uranuurtajan, erikoistujan, irtautujan, kulttuurisen muokkaajan ja projektin vetäjän. (Koiranen 1993, 125) Näistä kuntaorganisaatioon ovat sovellettavissa lähinnä uranuurtaja, kulttuurin muokkaaja ja projektin vetäjä. *Uranuurtaja* vie organisaation toimintaa uuteen suuntaan uusien mahdollisuuksien kautta, *kulttuurin muokkaaja* vaikuttaa omalla esimerkillään organisaatiossa vallitseviin suhtautumistapoihin kuten arvoihin, asenteisiin ja ilmapiiriin muuttaen näitä yrittäjämäisemmiksi ja *projektin vetäjä* puolestaan toimii hankekohtaisesti sisäisenä yrittäjänä (Koiranen 1993, 125-126). Kuntien mahdollisuutta toimintaympäristöön soveltuvien, tilannekohtaisten ratkaisujen tekoon on parantanut kuntien itsehallinnon vahvistaminen (Karila 1998, Heinosen 1999, 160 mukaan), jossa eräänä päätöksenteon kannalta merkittävänä tekijänä on subdelegoinnin mahdollisuus (ks. luku 2). Subdelegointi antaa näin käytännössä myös alemmalla tasolla toimivalle viranomaiselle mahdollisuuden esimerkiksi uusien toimintatapojen kehittämiseen, jolloin hän voi toimia uranuurtajana. Sisäisen yrittäjän mahdollisuudet kuntaorganisaation kulttuurin muokkaajana koskevat etupäässä johtotason, sekä ylimmän että keskijohdon, henkilöitä. Organisaation yrittäjämäinen käyttäytyminen on riippuvainen nimenomaan johdon omista ominaisuuksista, arvoista, uskomuksista ja visioista. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42.) Myös projektin vetäjä johtotason henkilönä, vaikkakin väliaikaisena, toimii tavallaan samalla kulttuurin muokkaajana. Anttiroikon ja Tiuran (1997, 46) mukaan varsinkin monissa pienissä kunnissa erilaisia tehtäviä on hoidettu projektien avulla, jolloin toiminta on joustavaa ja palaute saadaan nopeasti. *Irtautuja* määritellään henkilöksi, joka tekee jostakin organisaation osasta itsenäisen yrityksen, mutta jää edelleen vuorovaikutukseen organisaation kanssa (Koiranen 1993, 126). Irtautujan edellytykset toimia sisäisenä yrittäjänä kunnan palveluksessa kaatuvat kuitenkin yleensä verotuksellisiin ongelmiin (Anttiroiko & Tiura 1997, 46).

Sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä olennaisimpia strategisia näkökohtia ovat työmotivaatio, joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus, itsenäisyys ja vastuu (Koiranen & Pohjansaari 1994, 8). Lumpkin ja Dess (1996) liittävät organisaatiotason yrittäjämäisyyteen itsenäisyyden, innovatiivisuuden, riskinoton, proaktiivisuuden ja kilpailunhalun (Covin 1999, 47-64). Heinonen (1999) on koornut yhteen byrokraattisen ja sisäisesti yritteliään organisaation piirteitä (Taulukko2). Todellisuudessa organisaatiot liikkuvat jossa-

kin jatkumon ääripäiden välillä ja molempien ääripäiden piirteitä löytyy jokaisesta organisaatiosta. (Heinonen 1999, 156.)

TAULUKKO 2. Byrokraattinen ja sisäisesti yritteliäs organisaatio (Heinonen 1999, 157)

Piirre	BYROKRAATTINEN ORGANISAATIO - hallinnon organisointi	SISÄISESTI YRITTELIÄS ORGANISAATIO - uusiutumisen organisointi
YKSILÖTASO		
Keskeinen henkilö	Johtaja	Sisäinen yrittäjä
Tavoite, missio	Organisaation tavoitteista johdettu Omistajan agentti Olemassaolo	Yksilöllinen ja opportunistinen Luoja, tekijä Hyvinvointi
Käyttäytyminen	Roolin mukainen reagointi Vaikuttaminen	Vuorovaikutus Valmentaminen, dialogi
ORGANISAATIO-TASO		
Huomion kohde	Rakenne, menettelyt, toiminta	Prosessi, tuntiyo-skentely, tulokset
Strateginen orientaatio	Nykyiset resurssit ohjaavina Säännöt	Mahdollisuudet ohjaavina Asiakkaat
Mahdollisuuksiin tarttuminen	Evoluutiivinen, pitkäjänteinen Riskin karttaminen Preferoi status quota	Revoluutiivinen, lyhytjänteinen Riskin hallinta Muntophakaisuus
Resurssit	Keskittetyt ohjatut Omistetut	Hajautetusti ohjatut Tilapäiskäytössä, vuokratut
Toimintatapa	Hierarkia, jäykät toimenkuvat ja suunnitelmat	Matala organisaatio Mompuoliset, epämuodolliset ja tilannekohtaiset tehtävät ja verkostot
Palkitseminen	Yksilöllinen hierarkiaan ja resursseihin perustuva Yleneminen motivoi Rajallinen määrä	Tiimipohjainen ja tuloksiin perustuva Uuden luominen motivoi Rajaton määrä
KONTEKSTUAALINEN TASO		
Ympäristön luonne	Nähdään suhteellisen stabiilina	Nähdään muuttuvana
Suhde mahdollisuu-teen	Ympäristö institutionaalinen ”häkki” Haluttomuus mahdollisuuksille	Ympäristö potentiaalinen tila Mahdollisuuksien tavoittelu
Aikajänne	Nykyisyys	Tulevaisuus

Innovatiivisuus, riskinotto ja proaktiivisuus kuuluvat yrittäjyyden ilmenemismuotoihin yhtäläillä julkisissa organisaatioissa, joskin niiden esiintyminen saa julkiselle organisaatiolle ominaisia piirteitä. Innovatiivisuus näkyy enemmänkin menetelmien parantumisena, uusina palveluina sekä uusina organisaatiotapoina. Riskinottoon liittyvä epäonnistuminen voi konkurssin sijaan johtaa esimerkiksi palvelujen puuttumiseen, orga-

nisaation yksikön sulkemiseen tai leikkauksiin budjetissa. Lisäksi, koska työntekijän irtisanominen julkisella sektorilla voi olla vaikeaa, voidaan urakehitykseen liittyvänä riskinä pitää yksilön näkyvien epäonnistumisten vaikuttamista ylennyksiin. Proaktiivisuus voidaan julkisella puolella nähdä pyrkimyksenä ennakoita ja vaikuttaa ongelmiin ennen niiden ilmenemistä. Käytännössä tällainen toiminta käsittää sääntöjen luovaa tulkintaa, verkostoitumisen ja resursseihin vaikuttamisen taitoja sekä sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä muutoksiin vaikuttamisessa. (Morris & Jones 1999, 71-91.)

Sisäisen yrittäjyyden toteuttamispaikkoja voivat yritysten lisäksi olla esimerkiksi tulosyksiköt, kehittämisprojektit, saneerausohjelmat, uuden tuotteen kehittäminen tai kaupallistaminen projektina tai toimintatapa, joka poikkeaa perinteisestä palkkatyöajattelusta (Koiranen 1993, 62-63). Organisaation puitteet eivät siis estä sisäisen yrittäjyyden esiintymistä. Julkisen organisaation erityispiirteet asettavat kuitenkin toiminnalle tiettyjä rajoituksia. Julkisen sektorin palveluksessa olevien on ensinnäkin omattava tehtävään vaadittu pätevyys (vrt. luvun 3.2 *professionalismi*) ja toiseksi toimittava hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti. Tehtävät on etukäteen kollektiivisesti määriteltäviä ja rahoitettuja. Edelleen julkinen organisaatio on alunperin perustettu ja näin ollen sitoutunut tuottamaan tiettyjä hyödykkeitä. (Anttiroiko & Tiura 1997, 10.) Näiden rajoitusten varjossa sisäisellä yrittäjyydellä on oma erityinen kontekstinsa myös kuntaorganisaatiossa.

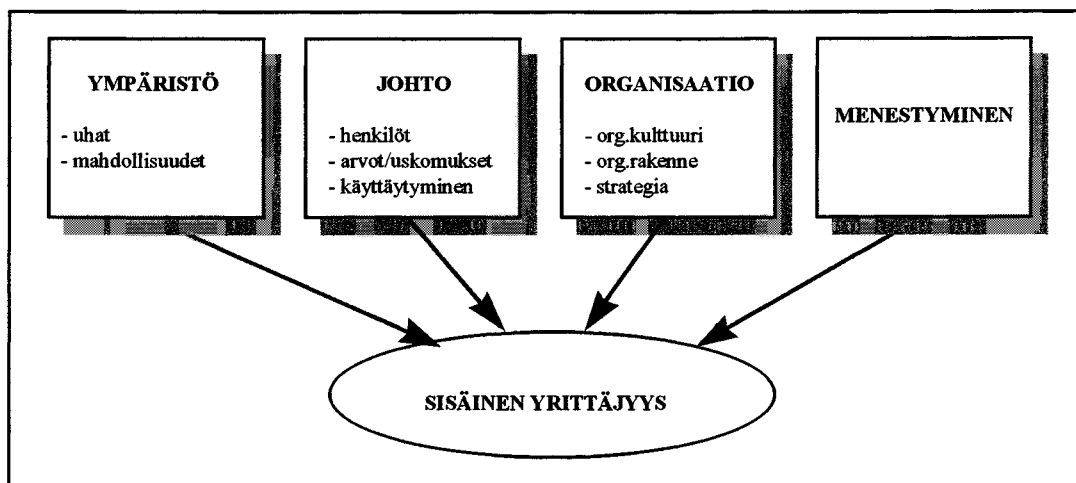
Kunnallishallinnon duaalinen luonne ohjaa tarkastelemaan kuntaorganisaation sisäistä yrittäjyyttä kahdesta näkökulmasta. Näistä toinen on poliittisen toiminnan ja toinen hallinnollisen toiminnan näkökulma. (Anttiroiko & Tiura 1997, 37.) Vaikka tämä tutkielma painottuukin nimenomaan hallinnollisen toiminnan puolelle, ei poliittista toimintaa voi kuitenkaan täysin jättää käsittelemättä, koska nämä kaksi toiminnantasoja ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. *Poliittisen ja hallinnollisen sisäisen yrittäjyyden* rinnalle on nousemassa vielä kolmaskin, *itsenäisen sisäisen yrittäjyyden* malli, jossa henkilö toimii tavallaan itsenäisenä yrittäjänä kuntaorganisaation puitteissa (Anttiroiko & Tiura 1997, 48). Itsenäisen sisäisen yrittäjyyden malli lähenee kuitenkin ulkoista yrittäjyyttä ja rajataan siksi pois käsittelystä tämän tutkielman osalta.

Poliittisen yrittäjyyden mallit voidaan jakaa viiteen pääryhmään, joita ovat kuntalaisnäkökulman etsiminen, yhteisöjen mukaansaaminen, suora demokratia, kansalaisten aktivointi sekä valtuustotyöskentelyn kehittäminen (Steward 1995, Anttiroiko & Tiura 1997, 38-39 mukaan). Poliittisen yrittäjyyden pyrkimyksenä on luoda joustavia mahdollisuuksia poliittiseen vaikuttamiseen ja osallistumiseen, vahvistaa kansalaisten kykyä tarttua itse toimeen ja samalla tehostaa poliittista prosessia sekä luoda innovatiivista ja myönteistä toimintailmapiiriä. Esteitä poliittisen yrittäjyyden ilmenemiseen ovat usein päättäjien omien etujen ajaminen ja päätöksenteko vain taloudellisen tilanteen perusteella, jolloin ongelmanratkaisun luovuus ja oppiminen pakostakin kärsivät. Poliittisen toiminnan liittyminen hallinnolliseen toimintaan sisäisen yrittäjyyden kannalta katsottuna tarkoittaa sitä, että poliittisen johdon olisi kannustettava kunnan viranhaltijoita ja toimijoita yrittäjämäisempään ajattelutapaan. (Anttiroiko & Tiura 1997, 37-39, 47.)

Hallinnollisen toiminnan puolella henkilöstön sisäinen yrittäjyys käsittää kuntien vakinaisen henkilöstön sisäisen yrittäjyyden, johon vaikuttavat olennaisesti sekä poliittinen yrittäjyys että kunnan johtamisilmapiiri. Julkisessa hallinnossa sisäinen yrittäjyys onkin pitkälti riippuvainen juuri johtamisesta ja johdon kyvyssä sisäistää sisäisen yrittäjyyden käsite. Hallinnon olisi kaikessa toiminnassaan yritettävä rakentaa suotuisa kasvualusta luovalle, oppivalle ja yrittäjämäiselle toiminnalle, jolla taas saavutetaan uutta elinvoimaa ja joustavuutta koko organisaatiossa. Johtavilla viranhaltijoilla on parhaat mahdollisuudet saada organisaation muu henkilöstö mukaan. Heidän olisikin tunnistettava ja luotava mahdollisuuksia ja kannustettava viranhaltijoita ja työntekijöitä hyödyntämään niitä. Edelleen hallittu luottamus alaisiin ja tehtävien delegointi ovat johdon keskeisiä työvälineitä sisäisen yrittäjyyden edistämässä. Avoimuus, rehellisyys, vastuuntuntoisuus, kehittämis- ja oppimismyönteisyys, joustavuus ja yhteisesti sovitut strategiat ja pelisäännöt ovat tekijöitä, joita koko organisaation tulee alleviivata. Sisäinen yrittäjyys ei ole sidoksissa organisaatiotasoihin, vaan sitä voi esiintyä kaikkialla. (Anttiroiko & Tiura 1997, 43-45, 47.)

4.2 Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat elementit ja niiden edellytykset kuntaorganisaatioissa

Sisäinen yrittäjyys määriteltiin tämän tutkielman kohdalla yrittäjämäiseksi ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi työyhteisön jäsenenä, mikä käsittää siis sekä organisaatio- että yksilötason. Näin ollen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia elementtejä on myös tarkasteltava molemmilla tasoilla. Painopiste tarkastelussa pidetään kuitenkin organisaatiotasolla, koska tutkimuksen kohteena olevaan kuntaorganisaatioon kontekstina liittyy tekijöitä (esimerkiksi rajoitukset palkitsemisessa, ks.luku 2), jotka voivat rajoittaa sisäisen yrittäjyyden ilmenemismahdollisuutta organisaatiotasolla ja vaikuttavat siten osaltaan myös sisäisenä yrittäjänä toimimiseen. Organisaatiotasolla sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät organisaatiotasolla (mukailtu: Koiranen & Pohjansaari 1994, 42 ja Heinonen 1999, 170)

Ensimmäinen organisaatiotason sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä on ympäristö. Ympäristön havainnoiminen mahdollisuuksien löytämiseksi ja uhkiin varautumiseksi tulee olla peruslähtökohtana yrittäjämäisissä organisaatioissa (Barringer & Bluedorn 1999, 436). Koirasen & Pohjansaaren (1994, 42) mukaan mitä dynaamisemmassa ympäristössä organisaatio vaikuttaa, sen yrittäjämäisemmin sen on toimittava. Näin ollen kuntaorganisaation lähestyessä rakennetta koskevalla jatkumolla orgaa-

nisen organisaation ääripäätä, on sen menestyäkseen valittava yhä enemmän yrittäjämäisempiä toimintatapoja. Heinosen (1999) tutkimuksessa keskeiseksi kunnallisen yksikön toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi ympäristön osalta nousi budjetti (ks. luku 2 Kuntaorganisaatio tutkimuskohteena). Budjetissa allokoitut taloudelliset resurssit voivat toimia joko mahdollisuutena tai uhkana kunnan taloudellisesta tilasta riippuen. (Heinonen 1999, 171.)

Toinen sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttava tekijä on organisaation johto. Sekä ylimmällä että keskijohdolla on huomattava vaikutus organisaation yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Strateginen johto toimii ympäristön tulkkina tehden havaintoja muutoksista ja muutossuunnista ja verraten näitä organisaation resursseihin (Ansoff 1981, 176). Edelleen Ylimmän johdon visiot, arvot, uskomukset ja ominaisuudet vaikuttavat koko organisaation yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Vastaavasti keskijohdon merkitys organisaation sisäiseen yrittäjyyteen on vuorovaikutussuhteiden luomisessa. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42.) Kunnallisen yksikön johdon taidot toimia kunnan ja yksikkönsä henkilökunnan välisessä kommunikoinnissa nousevat merkityksellisiksi etenkin silloin, kun kunnan yksikköön kohdistetaan muutospaineita (Heinonen 1999, 183). Johdon yrittäjämäisen johtamiskäyttäytymisen osa-alueita ovat mm. johdon kyky vähentää byrokratiaa, johdon kyky energisen toimintaympäristön luomiseen (tiimityöskentely), johdon kyky saada työntekijät ymmärtämään organisaation strateginen visio sekä johdon muutossuuntautuneisuus ja innovatiivisuus (Pearce 1997, Heinosen 1999, 174 mukaan).

Kolmantena sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa organisaatio, jossa erotellaan vielä strategia, organisaatorakenne ja -kulttuuri. Organisaation johdolla on selvä yhteys kulttuuriin. Johtajat nimittäin toimivat kulttuurin luojina ja kulttuurit taas luovat tulevan johtajasukupolven (Schein 1985, 321). MacMillanin (1986) mukaan organisaatiokulttuurin merkitys sisäiselle yrittäjyydelle on perustan luomisessa (Heinonen 1999, 178). Kulttuuri muovaa organisaatioon kuuluvien arvoja ja käyttäytymistä ja vaikuttaa näin ollen myös sisäisenä yrittäjänä toimimiseen. Edelleen organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka yksilöllisyys hyväksytään työyhteisössä (Heinonen 1999, 183).

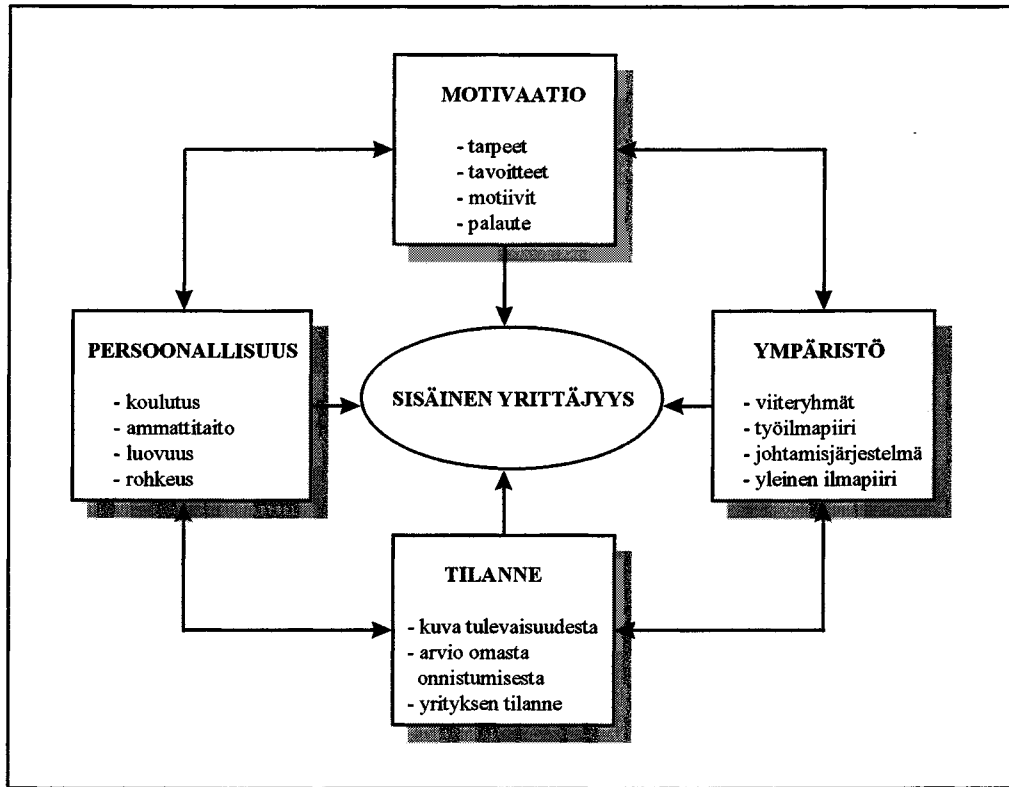
Kulttuurissa innovaatioita tukevat normit ja uskomukset edesauttavat sisäisen yrittäjyyden esiintymistä organisaatiossa. Normien merkitys on tässä tapauksessa enemmänkin tuottaa yleisiä suuntaviivoja siitä, kuinka uusiin ideoihin suhtaudutaan ja kuinka innovatiivisten hankkeiden kehityksessä toimitaan vuorovaikutteisesti toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Normit rohkaisevat käyttäytymiseen, joka tuottaa vapautta, resursseja ja tietoa kaikille innovatiivisessa hankkeessa mukana oleville. Normien tavanomainen luonne standardoitujen ja vain vähän poikkeamia sallivien käyttäytymismallien tuottajana saa näin ollen uuden merkityksen. (Russell 1999, 77-78.)

Heikkilä-Laakson & Heikkilän (1997) mukaan organisaatorakenteet luovat ne puitteet, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan joko mahdollistaen tai rajaten sitä (Heinonen 1999, 186). Byrokraattiset rakenteet toimivat innovatiivisen käyttäytymisen esteinä ja vaikeuttavat siten myös organisaation muuttumista (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42). Russellin (1999) mukaan orgaaninen rakenne voi muodostaa sisäistä yrittäjyyttä edesauttavan kontekstin ja vastaavasti mekaaninen rakenne sisäisen yrittäjyyden prosessia heikentävän kontekstin, mutta rakenne sinänsä ei suoranaisesti tuota innovatiivista käyttäytymistä. Sen sijaan orgaaninen rakenne yhdessä innovaatioita arvostavan kulttuurin kanssa on osoittautunut innovaatioita tuottavaksi yhdistelmäksi yrittäjämäisessä organisaatiossa. (Russell 1999, 77-78.) Matalarakenteisten organisaatioiden on todettu edistävän johtajien yrittäjämäistä käyttäytymistä. Organisaation keskittymisaste vaikuttaa ylimmän johdon riskinottoon ja vastaavasti muodollisuusaste koko organisaation byrokraattisuuteen. Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota rakennetta koskeviin parannuksiin, kun halutaan edistää johtajien yrittäjämäistä käyttäytymistä. (Myung 1999, 31-43.)

Strategiassa yhdistyvät tietyt päätöksentekosäännöt, joilla pyritään ohjaamaan organisaation käyttäytymistä (Ansoff 1984, 52). Kuitenkin joustavuus strategisessa suunnittelussa auttaa organisaatiota muuttamaan suuntaansa ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaisesti, millä puolestaan on vaikutuksensa organisaation yrittäjämäiseen käyttäytymiseen (Barringer & Bluedorn 1999, 436). Näin ollen strategia vaikuttaa myös sisäisen yrittäjyyden esiintymismahdollisuuteen. Kuntaorganisaatio toimintaympäristönä asettaa kuitenkin päätöksenteolle myös omat sääntönsä ja rajoitteensa.

Menestyminen on neljäs sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttava tekijä organisaatiotasolla. Organisaation menestyksellä ja sisäisellä yrittäjyydellä on todettu olevan molemminpuolinen vaikutus. Ylimääräiset resurssit helpottavat innovaatioiden ja muutosten toteuttamista ja vastaavasti sisäinen yrittäjyys organisaation ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana vaikuttaa myös organisaation menestymiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42-43.) Stevensonin ym. (1990) mukaan yrittäjämäinen organisaatio tarttuu mahdollisuuteen välittämättä käytettävissä olevista resursseista (Heinonen 1999, 153). Kuntaorganisaatiossa budjetissa määrätyt taloudelliset resurssit voivat kuitenkin toimia sisäistä yrittäjyyttä rajoittavina tekijöinä. Heinosen (1999) tutkimuksessa resurssien vähäisyys osaltaan laimensi kuntayksikössä työskentelevien sitoutumista ja yrittäjämäistä toimintaa. Kuntaorganisaation menestyminen ja tuloksellisuus taas tarkoittavat viime kädessä kuntalaisten saamien palvelujen hyvää laatua eli vastiketta maksetuille verorahoille (Meklin & Näsi 1994, 232).

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat yksilötasolla samanlaiset tekijät kuin ulkoiseen yrittäjyyteenkin (Peltonen 1986, 50-51). Nämä tekijät ovat henkilön persoonallisuus, motivaatio sekä tilanne- ja ympäristötekijät (Kuvio 3). Huomionarvoista vielä on, että sisäiseen yrittäjyyteen kasvaminen ja kehittyminen voi tapahtua milloin tahansa, jos vain löytyy halua ja sopiva tilaisuus (Koiranen & Pohjansaari 1994, 40).



KUVIO 3. Sisäisen yrittäjyyden vaikuttajat yksilötasolla (Peltonen 1986, 51)

4.3 Sisäinen yrittäjyys organisaatorakenteessa ja organisaatiokulttuurissa

Tarkasteltaessa byrokraattisen ja sisäisesti yritteliään organisaation jatkumon ääripäiden piirteitä (ks. luku 4.1) verrattuna organisaatorakenteen mekaanisen ja orgaanisen organisaation jatkumoon (ks. luku 3.1), voidaan havaita selkeitä yhtäläisyyksiä. Ensinnäkin *kontekstuaalisen tason* ympäristön luonne on byrokraattisessa organisaatiossa melko vakaa kuten mekaanisessa organisaatiossakin. Vastaavasti sisäisesti yritteliään organisaation ympäristö nähdään orgaanisen organisaation lailla muuttuvana. *Organisaatiotason* toimintatapa taas viittaa byrokraattisessa organisaatiossa mekaanisen organisaation lailla hierarkiaan, jäykkiin toimenkuviin ja strateginen orientaatio sääntöihin. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa toimintatapaan kuuluvat matala organisaatio ja tilannekohtaiset tehtävät eli joustava työnjako kuten orgaanisessa organisaatiossakin. *Yksilötasolla* johtaja muodostuu byrokraattisen organisaation keskeiseksi henkilöksi, jolloin myös päätöksenteko on keskitettyä. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa taas korostetaan sisäistä yrittäjää, mikä tarkoittaa myös päätöksenteon jakamista kuten orgaanisessakin organisaatiossa. Mekaanisen organisaation ymmärtä-

minen byrokraattiseksi lienee itsestäänselvääkin. Sen sijaan edellisen vertailun pohjalta on ajateltavissa, että jatkumot ovat myös samansuuntaisia. Näin ollen voidaan päätellä, että mitä enemmän organisaatio sijoittuu jatkumolla orgaanisen organisaation suuntaan, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on toimia sisäisesti yritteliäänä organisaationa.

Vastaavasti byrokraattisen ja sisäisesti yritteliään organisaation jatkumon tarkastelu Ansoffin (1984) stabiilin ja luovan organisaatiokulttuurin jatkumoa (ks. luku 3.3) vasten osoittaa myös selviä yhtäläisyyksiä. Ansoffin jatkumollahan stabiiliin kulttuurin tasoon liittyi menneisyyteen nojaaminen. Siirryttäessä jatkumolla luovan kulttuurin suuntaan katsotaan menneisyyden sijaan enemmän ja enemmän tulevaisuuteen. Byrokraattisessa organisaatiossa *kontekstuaalisen tason* aikajänne on nykyisyydessä, mikä viittaa Ansoffin jatkumon stabiiliin kulttuuritason ääripäähän enemmän kuin luovaan. Sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa aikajänne taas on tulevaisuudessa, mikä puolestaan kuvaa siirtymistä luovan kulttuurin tason ääripään suuntaan. *Organisaatiotason* riskinottohalukkuus nähdään selvästi sisäisesti yritteliään organisaation piirteenä. Byrokraattisessa organisaatiossa riskejä jopa kartetaan. Ansoffin jatkumolla stabiilissa kulttuurissa riskejä vältetään ja mitä enemmän siirrytään kohti luovan kulttuurin tasoa, sitä enemmän riskejä uskalletaan ja halutaan ottaa. Myös muutoshakuisuus on eräs organisaatiotason piirteistä. Sisäisesti yritteliäs organisaatio hakee tietoisesti ja jatkuvasti muutosta, mikä on ominaista myös luovalle kulttuurille. Byrokraattisessa organisaatiossa taas preferoidaan mieluummin status quota aivan kuten stabiilissa organisaatiokulttuurissakin. Näin ollen voidaan tulkita, että myös nämä kaksi jatkumoa ovat toistensa suuntaisia ja mitä enemmän organisaatio sijoittuu jatkumolla luovan organisaation suuntaan, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on toimia sisäisesti yritteliäänä organisaationa.

Koska byrokraattisen ja sisäisesti yritteliään organisaation jatkumo on samansuuntainen sekä stabiilin ja luovan kulttuurin että mekaanisen ja orgaanisen rakenteen jatkumoiden kanssa, on siis myös rakennetta ja kulttuuria kuvaavien jatkumoiden oltava samansuuntaiset. Näin ollen nämä päätelmät tukevat jo aiemmin tehtyjä johtopäätöksiä, joiden mukaan stabiilin kulttuurin taso vastaa mekaanisen organisaatorakenteen kulttuuria ja vastaavasti luovan kulttuurin taso orgaanisen organisaation kulttuuria.

5 MUUTOSVASTARINTA MUUTOSJOUSTAVUUDEN KUVAAJANA

5.1 Muutosvastarinnan syitä

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan monimuotoista ilmiötä, joka esiintyy aina kun organisatoriset muutokset merkitsevät muutosta perinteiseen käyttäytymiseen, kulttuuriin tai valtarakenteeseen (Ansoff 1984, 246). Sipilä (1981) kuvaa organisaatiota vedessä uinuvana virtahepona, jonka veden yläpuolinen osa muodostuu organisaation näkyvästä osasta, kuten päämääristä, organisaatorakenteesta ja toimintajärjestelmistä, ja vastaavasti pinnan alla sijaitsee organisaation näkymätön osa, johon taas kuuluvat mm. arvot, normit ja asenteet. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksissa on tiedostettava nimenomaan muutoksen kokeminen vedenpinnan alapuolella, sillä siellä sijaitsee myös organisaation energia, näkemys ja luovuus. Muutosvastarinnan noustessa virtahepo voidaan saada joko nousemaan ja hyökkäämään tai oikein käsiteltynä liikumaan vauhdilla ja voimalla haluttuun suuntaan. (Sipilä 1981, 147.)

Muutos voi olla joko suunniteltua ja sisältäpäin organisaation jäsenistä alkavaa tai yllätyksellistä ulkoapäin tulevaa painetta, johon täytyy reagoida. Muutokseen suhtautuminen riippuu yleisestä toimintastrategiasta muutostilanteessa (Taulukko 3). (Strömmer 1999, 88-89.)

TAULUKKO 3. Toimintamallit muutostilanteissa Whettenin (1981) mukaan
(Strömmer 1999, 89)

Suhtautuminen muutokseen	Yleinen toimintastrategia muutostilanteessa	
	-proaktiivinen	-reaktiivinen
Myönteinen	Muutoksen aktiivinen ennakoiminen	Passiivinen sopeutuminen muutokseen
Kielteinen	Muutoksen vastustaminen ennakoilta	Puolustautuminen muutostilanteessa

Muutokseen liittyy yksilön kannalta aina epävarmuutta, epäilyjä, vanhasta luopumista ja uuteen siirtymistä (Setälä 1999, 11). Ei siis ihme, että muutos aiheuttaa aina myös vastustusta. Muutosvastarinnan voimakkuuteen vaikuttavat muutoksen poikkeavuus perinteisestä kulttuurista ja valtarakenteista sekä muutosnopeus (Ansoff 1984, 246). Mitä pitempään muutosprosessi kestää ja mitä kauempana muutoksen tulokset ovat nähtävissä, sitä hankalampaa on muutokseen keskittyminen ja siitä innostuminen (Strömmer 1999, 96).

Syitä muutosvastarintaan voidaan löytää sekä yksilöiden että ryhmän taholta. Ansoff (1984) käsittelee yksilöiden muutosten vastustamista johtajien näkökulmasta. Hänen mukaansa yksilöiden muutosvastarintaan vaikuttavat muutoksen aiheuttama epävarmuus ja arvovallan ja vallan menettäminen tai uhka siitä. Epävarmuus voi kohdistua muutoksen voimakkuuteen ja vaikutuksiin, riskinottamiseen, pätevyyteen, kykyyn oppia uusia tietoja tai uutta käyttäytymistä, pelkoon kasvojen menettämisestä tai siitä, että muutos tekee yksilön tarpeettomaksi. Palkintojen, resurssien tai henkilökohtaisen arvovallan ja maineen väheneminen taas uhkaavat johtajien valta-asemia ja lisäävät siten muutosvastarintaa. (Ansoff 1984, 246-248.)

Sipilä (1981) jakaa muutosvastarinnan syyt organisaatiopsykologisiin, hyötyyn, valtaan ja asemaan liittyviin sekä toteutustavan puutteisiin ja virheisiin. *Organisaatiopsykologisten syiden* kohdalla muutos uhkaa yksilöiden turvallisuutta, romuttaa paremman tulevaisuuden toiveet, poikkeaa olemassa olevista normeista, rikkoo luotuja hyviä sosiaalisia suhteita, pakottaa opettelemaan uutta eikä uudistus vastaa omaa kokemustaustaa. Edelleen muutosvastarintaa ilmenee mikäli muutoksia ei ole aiemmin koettu tai kokemukset ovat olleet negatiivisia tai jos muutoksen toteuttajan ja muutoksen kohteen välillä vallitsee luottamuspula. *Hyötyyn, valtaan ja asemaan liittyvissä syissä* muutos heikentää yksilön asemaa tai saavutettuja etuja. Muutos vähentää myös olennaisesti saavutetun aseman tai roolin tunnusmerkkejä tai yksilön tulevaisuudenmahdollisuuksia. Lisäksi organisaation palkitsemisjärjestelmä voi olla ristiriidassa muutoksen kanssa. *Puutteita ja virheitä muutoksen toteutustavassa* on silloin, kun tietoa ei anneta riittävästi tai se ei ole relevanttia, tiedon esitystapa tai valittu kanava on väärä, muutoksen edellyttämät taidot puuttuvat, muutos on suuri ja monimutkainen ja merkitsee lisätyötä tai operatiiviset asiat eivät anna mahdollisuutta pysähtyä miettimään

muutosta. Suurin osa muutosvastarinnasta kohdistuu juuri tapaan, jolla muutos toteutetaan. (Sipilä 1981, 148-149.)

Strömmerin (1999) mukaan yksilöiden muutosvastarinta nousee varsinkin silloin, kun muutoksesta hyötyy joku toinen. Edelleen muutosta vastustetaan, kun muutoksista päättää joku muu kuin muutoksen kohteena oleva. Lisäksi syitä muutosvastarintaan ovat muutosten mukanaantuomat menetykset, pelko omien voimavarojen riittämättömyydestä, kielteiset asenteet ja epäluulot, turvattomuuden tunne, henkinen laiskuus, ryhmän suhtautuminen ja tiedon puute. Myös muutosta vierastava organisaatiokulttuuri ja johtamistapa voivat synnyttää vastustusta muutosta kohtaan. (Strömmer 1999, 89-90, 96.)

Kulttuurin vaikutus ohtotason asenteisiin on merkittävä. Erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat johtajien avoimuuteen muutosta kohtaan. Muutosta vastustavista kulttuureista tulevat johtajat suhtautuvat muutoksiin jo etukäteen kielteisesti vaikeuttaen näin muutokseen sopeutumista. Myös kulttuuriset arvot ja johtotason sitoutuneisuus organisaatiossa asetettuja menettelytapoja ja suuntaviivoja kohtaan ovat sidoksissa toisiinsa. Edelleen johtajien näkemyksissä ihmisten johtamisesta heijastuu kulttuurin vaikutus jopa ammatillista kokemusta enemmän. Yhtä kaikki, kulttuurin arvoilla on keskeinen merkitys johtajien suhtautumisessa organisaation strategiaan ja ihmisten johtamiseen. (Geletkanycz 1997, 615, 631.)

Ansoffin (1984) jatkumolla stabiilin kulttuurin taso edustaa organisaatiokulttuuria, jossa muutosta vierastetaan. Muutokseen tottumattomuus stabiilissa organisaatiokulttuurissa nostaa esiin suuremman muutosvastarinnan kuin luovassa organisaatiokulttuurissa, jossa muutos nähdään luontevana osana toimintaa. Koska stabiilin ja luovan kulttuurin jatkumo voidaan nähdä samansuuntaisena mekaanisen ja orgaanisen rakenteen jatkumon kanssa, voidaan näin välillisesti päätellä, että mekaanisessa organisaatiossa muutosvastarinta on suurempaa kuin orgaanisen rakenteen organisaatiossa. Muutosvastarinnan tarkastelu johtamistavan kautta tukee myös tätä väitettä. Mekaaniselle organisaatiolle ominaista ovat keskitetty päätöksenteko ja ylhäältä alaspäin tapahtuva käskynjako. Muutostilanteissa muutosvastarinta taas nousee etenkin silloin, kun joku toinen päättää muutoksesta, kuten yllä todettiin. Näin ollen varsinkin me-

kaanisessa organisaatiossa yksilö voi tuntea olevansa muutoksen edessä voimaton, mikä taas lisää pelon ja epävarmuuden tunteita ja nostaa muutosvastarintaa. Sen sijaan orgaanisessa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettu, jolloin kaikki tasot voivat osallistua päätöksentekoon ja siten vaikuttaa muutokseen. Tällöin myös muutosvastarinta jää tältä osin ilmenemättä.

Muutosvastarintaa voidaan myös tarkastella organisaation henkilöstön voimavarojen näkökulmasta. Setälän (1999) mukaan jokaisella ihmisellä on ns. 4 x T-voimavarat, jotka muodostavat erottamattoman kokonaisuuden. Ihminen on toimiva, tunteva, tietävä ja tahtova. *Toimiva* ihminen tekee erilaisia työtehtäviä, *Tunteva* tuntee ja kokee työnsä, työyhteisön ja työpaikkansa asioidenhoidon omalla tavallaan, *Tietävä* ajattelee, arvioi ja pohtii miten oman työn sujuvuutta voisi lisätä ja millaiset muutokset työpaikalle olisivat tarpeen ja *Tahtova* ihminen haluaa vaikuttaa asioihin ja ympäristöönsä, yrittää toteuttaa työssään ja työpaikallaan muutoksia ja innovaatioita ja säätelee omaa kuormittumistaan. Varsinkin ohjesääntöorganisaatioissa, joihin myös julkisen sektorin organisaatiot perinteisesti lukeutuvat, ihmisen voimavarojen käyttöaste on alhainen. Käyttämättömiä voimavaroja kulutetaan muihin asioihin, kuten organisaation asioiden ja omien tuntemusten miettimiseen sekä työpaikan epävirallisen kulttuurin käsittelyyn. Tämä puolestaan synnyttää erilaisia ryhmiä, jotka levittävät huhuja ja kuivelmia ja hankaloittavat muutoksen käynnistämistä. (Setälä 1999, 13-16.) Tällöin on kyseessä proaktiivinen toimintastrategia, jossa kielteinen suhtautuminen muutokseen aiheuttaa muutosvastarintaa jo ennakolta. Ohjesääntöorganisaatioissa eli mekaanisissa organisaatioissa keskitetyn päätöksenteon lisäksi siis voimavarojen alhainen käyttöaste lisää osaltaan muutosvastarintaa synnyttämällä muutoksen toteuttamista hankaloittavia ns. muutosvastarinnan pesäkkeitä.

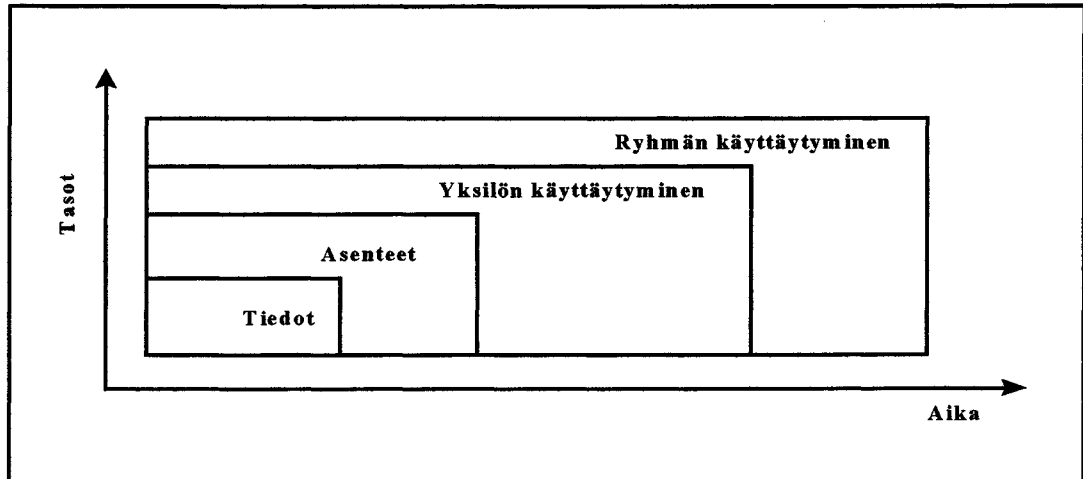
Kuntaorganisaatiossa byrokraattiset periaatteet rajoittavat muutokseen sopeutumista. Hierarkkisuuden, yhdenmukaisuuden ja tehtäväkeskeisyyden periaatteet tekevät helposti kuntien toiminnan kaavamaiseksi. Tällöin joustavuus kärsii ja henkilöstön voimavarat ovat vajaakäytössä. Ihminen tekee hänelle kuuluvia tehtäviä ja kokee työyhteisönsä omalla tavallaan, mutta toiminnan kaavamaisuus ei kannusta häntä käyttämään jäljelle jääviä voimavaroja. Ihmisen tietävä ja tahtova osa jää tällöin vedenpinnan alapuolella valmistelemaan hyökkäystä tulevaa muutosta kohtaan. Myös professiona-

lismi jarruttaa muutosta. Tietyn ammatti- ja koulutustaustan omaavat, pätevoityneet ammattikunnat nojaavat ennemminkin omaan ammattiinsa kuin paikalliseen itsehallintoon ja poliittiseen päätöksentekojärjestelmään. Esimerkkinä voidaan ajatella lähi-vuosien keskustelua kuntien tehtäväksi asetetusta esiopetuksen järjestämisestä alle kouluikäisille lapsille. Kunnat ovat esittäneet esiopetuksen järjestämistä niin, että opetuksen antajina voisivat toimia opettajien lisäksi lastentarhanopettajat tai sosiaali-kasvattajat (viimeksi mainitut kolmen vuoden siirtymäajalla, jonka jälkeen heidän on hankittava tehtävään vaadittu pätevyys). Opettajien ammattikunnan taholta taas on esitetty kritiikkiä sekä sosiaalikasvattajien että lastentarhanopettajien pätevyydestä hoitaa kyseistä tehtävää. Puuttumatta sen paremmin kunnan kuin opettajien ammatti-kunnankaan näkemyksiin voidaan todeta, että professionalismilla on merkityksensä kuntaorganisaatiossa toteutettaviin muutoksiin ja muutosvastarinnan esiintymiseen.

Ryhmän muutosvastarinta on jäljitettävissä yksilötasolle. Vaikutusvaltaiset yksilöt muokkaavat ryhmän mielipidettä (Strömmer 1999, 95). Ryhmän kulttuuri ja voima eivät kuitenkaan riipu yksilöistä (Ansoff 1984, 249). Ryhmän muutosvastarinnan ymmärtämiseksi on syytä käsitellä ensin eräitä ryhmään ja sen käyttäytymiseen liittyviä piirteitä. Ensinnäkin saman näkemyksen ja yhteiset tehtävät jakavat ryhmän johtajat alkavat ajan myötä myös käyttäytyä samalla tavoin. Toiseksi ryhmä palkitsee jäseniään normiensa ja arvojensa mukaisesta käyttäytymisestä ja rankaisee poikkeavasta käyttäytymisestä. Kolmanneksi ryhmä muodostaa yhteisen näkemyksen ryhmän tehtävien kannalta käyttökelpoisesta ja tarpeettomasta tiedosta. Neljänneksi ryhmän käyttäytyminen pohjautuu ryhmälle kehittyneeseen ns. *todellisuuden malliin*, joka määrittelee millainen käyttäytyminen hyväksytään ja millaista ei. Viidenneksi ryhmän jäsenet puolustavat yhteisesti hyväksymäänsä kulttuuria toisten kulttuurien vaikutuksilta. Edelleen ryhmien on havaittu liittoutuvan ja toimivan vallan keskipisteinä organisaation muihin osiin nähden, yrittävän jatkuvasti saada lisää valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia sekä puolustavan saavutettuja valta-asemiaan. Ryhmän taholta esiintyvään muutosvasta-rintaan vaikuttavat ryhmän valtaa uhkaavan muutoksen voimakkuus, muutoksen poikkeavuus ryhmän hyväksytyihin arvoihin ja normeihin, muutoksen perusteleminen tiedoilla, jotka ryhmä on luokitellut tarpeettomaksi sekä muutoksen edellytys ryhmän todellisuuden mallista poikkeamiseen. (Ansoff 1984, 249-250.)

5.2 Muutosvastarinnan ilmeneminen

Muutosvastarinnan ilmenemiseen liittyvät muutoksen eri tasot ja niiden kesto. Muutoksen tasot voidaan jakaa neljään osaan muutoksen toteuttamisen vaikeusasteen mukaan (Kuvio 5).



KUVIO 4. Muutoksen tasot ja kesto Argyriksen & Schönin (1976) mukaan (Strömmer 1999, 90)

Muutos tiedontasolla vaatii riittävää perustelua ja toistamista, jotta uusi tieto omakсутaan. Asennetaso on mahdollinen, jos uusi tieto hyväksytään ja sitä pidetään tärkeänä. Yksilön henkilökohtaiset muutosvalmiudet tulevat esiin kolmannella tasolla. Ihmisen sisäänrakennettu mekanismi torjuu luonnostaan hänen turvallisuuttaan uhkaavia tekijöitä. Ihminen kokee kuitenkin turvallisuuden ja turvattomuuden rajan yksilöllisesti persoonallisuudestaan ja aiemmista kokemuksistaan riippuen. Mitä myönteisemmät kokemukset hänellä on aiemmin muutoksista selviytymisestä ja mitä positiivisemmin hän kokee omat kykynsä kohdata muutoksia ja löytää niistä mahdollisuuksia, sitä vähemmän hän muutosta vastustaa. Myös kokemus ja koulutus kehittyneiden tietorakenteiden ja laajentuneiden näkemysten myötä vaikuttavat muutosvastarinnan kokemiseen. Neljäs, ryhmän käyttäytymisen taso muuttuu näistä tasoista kaikkein hitaimmin. (Strömmer 1999, 90, 96.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat keskeisimpiä sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoja. Sisäinen yrittäjä näkee myös muutoksissa mahdollisuuksia, tarttuu tilaisuuksiin ja luottaa onnistumiseen. Kun henkilö sisäisenä yrittäjänä itse toimii ja hakee muutosta, täytyy hänellä olla myös kykyä kohdata muutoksia. Ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana sisäinen yrittäjyys vaikuttaa näin ollen myös muualta tulevien muutosten kokemiseen. Sisäinen yrittäjä ei tässä suhteessa vierasta muutosta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö myös sisäinen yrittäjä voisi vastustaa muutosta. Muutoksen läpiviemiseen käytettyä aikaa saadaan kuitenkin lyhyemmäksi, mikäli sisäinen yrittäjä kokee aiemmat muutokset onnistuneina ja omat kykynsä riittävinä eteen tulevissa muutoksissa. Edelleen henkilöstövoimavarojen näkökulmasta ihminen on sisäisenä yrittäjänä paitsi toimiva ja tunteva, myös mahdollisuuksia miettiessään tietävä ja muutoksia toteuttaessaan tahtova. Kaikkien voimavarojen ollessa käytössä hänelle jää vähemmän aikaa työhön liittymättömien asioiden käsittelyyn ja siten myös muutosta vastustavan ilmapiirin luomiseen.

Ryhmän taholta tulevaan vastarintaan on siis kaikkein hankalinta vaikuttaa ja muutoksen toteuttaminen kestää ajallisesti pisimpään juuri ryhmän käyttäytymisen vuoksi. Ryhmän kulttuurilla on olennainen vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Sisäisen yrittäjyyden omaksuminen vaatiikin myös kulttuurista muutosta. Sisäisellä yrittäjyydelläkin on aluksi vain arvomerkitys ryhmän keskuudessa. Sisäisen yrittäjyyden siirtyminen arvojen ja uskomusten kautta kulttuurin näkymättömään osaan eli perusoletuksiin saakka on hidas prosessi ja vaatii onnistuakseen toimivuutta ja jatkuvaa toistumista. Aiemmin mainittuihin ryhmän käyttäytymispiirteisiin nähden tarkasteltuna sisäisen yrittäjyyden omaksuneet ryhmän johtajat alkavat ajan myötä käyttäytyä samalla tavoin. Kuten aiemmin todettiin, kuntaorganisaatiossa johtavilla viranhaltijoilla on parhaat mahdollisuudet saada organisaation muu henkilöstö mukaan. Johtajien yhtenäinen käyttäytyminen vaikuttaa edelleen ajan myötä ryhmän kulttuuriin, aina kulttuurin tiedostamattomalle tasolle saakka.

Yksilöt ja ryhmät voivat tuntea muutosprosessissa myös negatiivista tai positiivista uskollisuutta organisaatiota kohtaan. *Negatiivista uskollisuutta* esiintyy, kun organisaation eloonjääminen on vaakalaudalla. Vastarinta muutosta kohtaan vähenee sitä enemmän mitä lähempänä organisaation loppu koetaan olevan ja mitä enemmän negatiivista

tiivista uskollisuutta yksilöiden ja ryhmien taholta esiintyy. Vastaavasti *positiivista uskollisuutta* esiintyy tilanteissa, joissa muutoksen tähtäävät organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Muutoksen vaikutus organisaation menestymiseen ja positiivisen uskollisuuden voimakkuus organisaatiota kohtaan vaikuttavat muutosvastarinnan pienemiseen ja jopa muuttumiseen muutoksen tukemiseksi. (Ansoff 1984, 250-251.)

Muutosvastarinta aiheuttaa strategiseen muutosprosessiin häiriöitä, kustannuksia ja viivästyksiä. Mikäli muutoksesta ei tiedoteta tarpeeksi, synnyttää se kohteessaan muutoksen väheksymistä ja muutostarpeen epäilyä. Edelleen myönteisiä vaikutuksia aliarvioidaan samoin kuin kustannuksia, jotka organisaatiota kohtaavat mikäli muutosta ei toteuteta. Tiedottomuus johtaa lisäksi kielteisten seurauksien liioitteluun myös muutoksen ulkopuolella olevien yksilöiden tai ryhmien taholta. Kaiken kaikkiaan tiedon puutteesta johtuvat virheelliset näkemykset synnyttävät voimakkaampaa vastarintaa kuin mitä tosiasioiden pohjalta olisi tarpeellista. (Ansoff 1984, 246, 252-254.)

Muutosvastarinta voi olla avointa tai näkymätöntä. Muutoksen kannalta hankalinta on juuri näkymätön vastarinta. Tällöin muutos hyväksytään päällisin puolin, mutta pinnan alla kytevän vastarinnan vuoksi muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan onnistu halutulla tavalla. Käsittelemätön muutosvastarinta joudutaan nielemään ja lopulta sen vaikutukset heikentävät työhön innostumista, sitoutumista ja esimiesten ja organisaation kunnioittamista. (Sipilä 1981, 147.)

5.3 Keinoja muutosvastarinnan vähentämiseksi

Eräs keskeisimmistä keinoista muutosvastarintaa vastaan on oikean tiedon levittäminen avoimesti mahdollisimman laajalle (Strömmer 1999, 95). Tiedottomuushan lisää kielteisten seurausten liioittelua paitsi muutoksen kohteena olevien, myös muutoksen ulkopuolisten yksilöiden ja ryhmien taholta. Strömmerin (1999) mukaan myös avoin keskustelu, koulutus ja muut ajatusmalleja ja tietopohjaa lisäävät hankkeet sekä osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ehkäisevät muutosvastarintaa. Vaikeissakin muutostilanteissa johtajien ja esimiesten tulisi puhua, kuunnella ja olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä, jotta luottamussuhde säilyisi. Muutostilan-

teen jälkeen henkilöstöä tulisi vielä ohjata ja tukea, jotta he todella luopuisivat vanhoista toimintamalleista ja ryhtyisivät käyttämään uusia. Johtotason määrätietoisuus, auttaminen ja rakentava palaute ehkäisevät muutosvastarinnan jatkumista muutostilanteen jälkeen. (Strömmer 1999, 95-97.)

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa yksilötason käyttäytyminen ilmenee vuorovai-
kutuksena, valmentamisena ja dialogina, mitkä kaikki viittaavat henkilökohtaisiin kontakteihin, kaksisuuntaiseen kommunikointiin ja osallistumiseen työyhteisön sisällä. Tällöin voidaan käsitellä paremmin myös muutostilanteiden aiheuttamaa muutoksen vastustamista tai etukäteen keskustelemalla ennakoida muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. Edelleen valmentaminen voidaan nähdä johdon toimintatapana alaiensa suhteen käskyttämisen sijaan. Näin johto voi paremmin aikaansaada luottamuksellisen suhteen alaisiansa ja toimia myös muutostilanteissa lähempänä alaisiaan. Lisäksi sisäisesti yritteliäiseen organisaatioon liittyy tiimityöskentely, joka tyypillisesti on juuri sellainen ajatusmalleja ja tietopohjaa lisäävä toimintatapa, millä myös voidaan ehkäistä muutosvastarinnan syntymistä. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa tiedon levittäminen on helpompaa kuin byrokraattisessa organisaatiossa, koska sisäisesti yritteliäs organisaatio on rakenteeltaan matala, mikä mahdollistaa joustavan tiedonkulun organisaation eri osien välillä. Tällä on olennaista merkitystä etenkin muutostilanteessa, jossa turhia epäluuloja ja muutosvastarinnan syntymistä voidaan ehkäistä avoimella tiedonkululla.

Muutosvastarinnan vähentämistä tai ehkäisemistä suunniteltaessa tulisi johtoajatukse-
na pitää jatkuvuutta. Strömmerin (1999) mukaan asenteiden muokkaaminen muutok-
sille myönteiseksi niin, että muutos käsitetään jopa osaksi palkkatyötä helpottaa paitsi organisaatiota, myös muutoksen kohteena olevaa yksilöä itseään. Muutosmyönteisyys edellyttää kehittymistä niin kulttuurin, johtamisen kuin yksilöidenkin tasolla. (Strömmer 1999, 96.) Myönteinen suhtautuminen muutokseen syntyy muutoksen aktiivisen ennakoimisen kautta, jolloin toimintastrategia on proaktiivinen. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa organisaatiotason eräänä piirteenä on muutoshakuisuus. Muutoksiin suhtautuminen on luontevampaa, mikäli muutokset nähdään osana organisaation kulttuuria ja toimintaa. Näin ollen sisäinen yrittäjäyys organisaation ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapana ehkäisee muutosvastarinnan syntymistä. Johtamisen

tasolla johdon oma muutossuuntautuneisuus ja muutoksiin sitoutuminen antavat esimerkin muulle henkilöstölle. Mikäli johdon taholta esiintyy muutosvastarintaa, muutostarpeen uskottavuus kärsii ja myös muiden on vaikea suhtautua muutokseen myönteisesti. Sisäisen yrittäjyyden kannalta katsottuna johtotason henkilöt, kuntaorganisaatiossa *kulttuurin muokkaajina* tai *projektin vetäjinä*, vaikuttavat omalla esimerkillään organisaatiossa vallitseviin suhtautumistapoihin, siis myös muutossuuntautuneisuuteen. Yksilötasolla taas sisäinen yrittäjä näkijänä ja tekijänä, kuntaorganisaatiossa *uramuurtajana*, uskaltaa etsiä mahdollisuuksia, lähteä mukaan muutoksiin ja sitouttaa toisetkin tavoitteen saavuttamiseksi. Koska julkisessa hallinnossa sisäinen yrittäjyys on riippuvainen nimenomaan johtamisesta ja johdon kyvystä sisäistää sisäisen yrittäjyyden käsite, voidaan päätellä, että johtotason henkilöt sisäisinä yrittäjinä voivat olennaisesti vaikuttaa muutosvastarinnan kokemiseen.

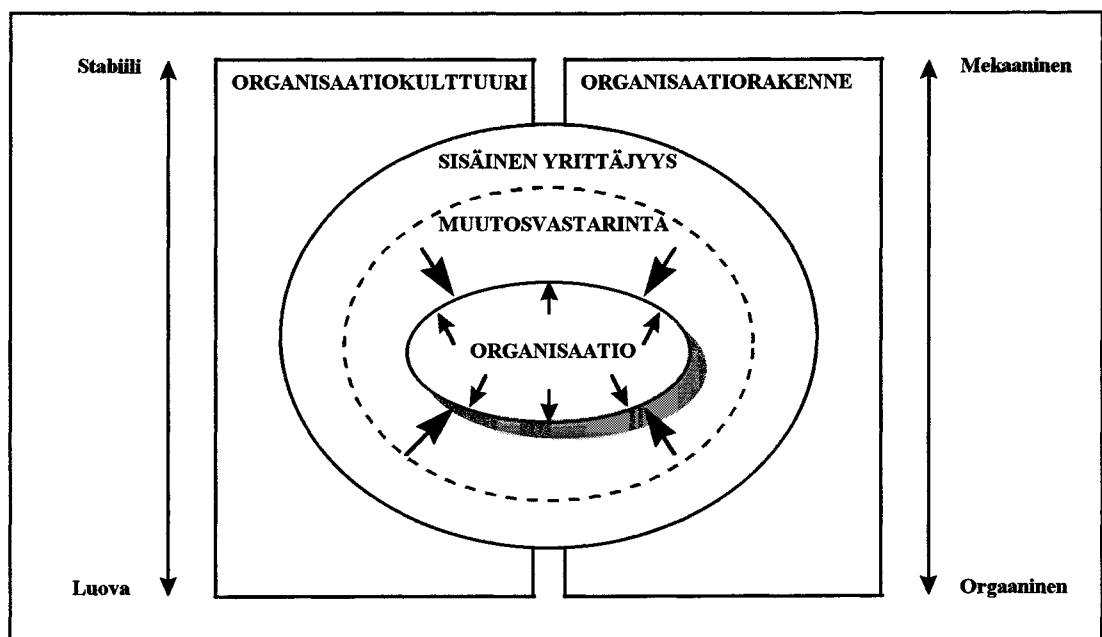
6 MALLIN LUOMINEN KÄSITEANALYYSIN POHJALTA

Nykyisissä organisaatioissa, niin yksityisissä kuin julkisissakin, organisaatioista itseltään lähtevien muutostarpeiden lisäksi ympäristöstä tulee jatkuvasti muutospainetta, joihin on vastattava. Näin ollen myös kuntaorganisaatioiden on menestyäkseen toimittava yhä enemmän orgaanisen organisaation tavoin. Muutokset taas tuovat mukanaan aina myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan ilmeneminen lähtee alunperin aina yksilötasolta. Ryhmän kulttuurinen voima vaikuttaa kuitenkin voimakkaasti muutosvastarinnan esiintymiseen aina yksilötasolle saakka. Muutosvastarinnan käsittelemiseksi on löydettävissä yksittäisiä keinoja, joilla muutoksen vastustusta voidaan lieventää. Olennaisinta muutosvastarinnan käsittelyssä on kuitenkin asenteiden muokkaaminen muutoksille myönteisiksi. Jos organisaatiokulttuuri itsessään on muutosmyönteinen ja muutoshakuinen, myös sen jäsenten asenteet muutosta kohtaan muuttuvat vähitellen myönteisimmiksi. Kuntaorganisaation byrokraattisten periaatteiden ja professionalismin vuoksi kunnilta vaaditaan eritoten kulttuurista muutosta muutostavouuden aikaansaamiseksi.

Sisäinen yrittäjyys lähtee mahdollisuuden havaitsemisesta, halukkuudesta tarttua siihen sekä luottamuksesta toiminnan onnistumiseen. Muutoshakuisuus osana yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa työyhteisön jäsenenä auttaa paremmin käsittelemään muutosta myös silloin, kun muutostarve tulee muualta. Sisäisesti yritteliääseen organisaatioon liittyvät piirteet voidaan nähdä valtaosin mahdollisuutena myös kuntaorganisaatioissa ilmenevän muutosvastarinnan ehkäisemisessä. Esimerkkeinä mainittakoon yksilötason vuorovaikutteinen käyttäytyminen ja osallistuminen, organisaatiotason tiimityöskentely ja muutoshakuisuus sekä kontekstuaalisen tason ympäristön näkeminen muuttuvana. Sisäisesti yritteliään organisaation piirteistä kuitenkin palkitseminen voi kuntaorganisaatioissa muodostua ongelmalliseksi. Vaikka vapaa-kuntakokeilun eräänä tavoitteena onkin palkkauspolitiikan vaihtoehtojen kokeileminen, voidaan käytännössä henkilöstön kannustimena nähdä pikemminkin innostavan ja sisällöllisesti rikkaan työyhteisön luominen, mikä sinänsä ei aina saata olla riittävä kannustin sisäiseen yrittäjyyteen liittyvää palkitsemista ajatellen.

Sisäisen yrittäjyyden mahdollisuudet julkisessa hallinnossa perustuvat pitkälti johtamiseen ja johdon kykyyn sisäistää sisäisen yrittäjyyden käsite. Johtotason henkilöt sisäisinä yrittäjinä toimiessaan vaikuttavat omalla käyttäytymisellään ja asennoitumisellaan myös muun henkilöstön suhtautumiseen ja ovat siten merkittävässä asemassa ryhmän- tai osastonsa organisaatiokulttuurin muokkaajina. Sisäinen yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria ehkäisee ryhmän taholta esiintyvää muutosvastarintaa, millä on puolestaan olennainen vaikutus yhtä lailla yksilöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan, myös kuntaorganisaatioissa.

Seuraava käsiteanalyysin pohjalta syntynyt käsitteellinen malli (Kuvio 5) kuvaa sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välistä yhteyttä organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen kautta tarkasteltuna.



KUVIO 5. Käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välisestä yhteydestä

Mallin perustan muodostavat organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen jatkumot, joiden ääripäiden väliin mahtuvat kaikenlaiset organisaatiot. Organisaatio tutkimuskohteena muodostaa mallin keskustan. Organisaation muutosta kuvaavat

pienemmät nuolet tarkoittavat sekä ulkoapäin tulevaa että organisaatiosta lähtevää muutostarvetta. Tämä muutostarve synnyttää puolestaan aina jonkinlaista vastarintaa, joka pahimmillaan voi olla niin voimakasta, että muutos ei toteudu lainkaan tai jää näennäiseksi. Muutosvastarinnan voimakkuuden ja vaikutusten vuoksi vastarinnan nuolet ovat suurempia kuin organisaatiosta lähtevät. Sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välinen raja on kuvattu katkoviivoin, koska sisäisen yrittäjyyden vaikutuksen mahdollisuus muutostarintaan voi vaihdella organisaatiokulttuurista ja organisaatorakenteesta riippuen. Organisaation mahdollisuudet toimia sisäisesti yritteliäänä organisaationa ovat sitä paremmat mitä lähempänä orgaanista ja luovaa ääripäätä organisaatio jatkumoilla sijaitsee. Vastaavasti muutostarintaa esiintyy enemmän mekaaniseen ja stabiiliin ääripäähän siirryttäessä, koska rakenteelliset ja kulttuuriset piirteet eivät mahdollista niin hyvin muutostarinnan ehkäisemiseksi tarvittavien keinojen käyttämistä kuin orgaaniseen ja luovaan ääripäähän liittyvät piirteet.

Mallin organisaatio ei kuvaa tutkimuksen kohteena olleen kuntaorganisaation sijoittumista jatkumoille, koska kuntien paikallisen itsehallinnon ja etenkin vapaakuntakokeilun vuoksi sijoittuminen on kuntakohtaista. Vapaakuntakokeiluun liittyvien tavoitteiden ja kuntien välisen yhteistyön sallivien oikeuksien ansiosta kuntien mahdollisuudet joustavampaan toimintaan ja palvelujen tuottamiseen ovat kasvaneet. Vapaakuntakokeilu on tavallaan antanut kunnille työkalut rakenteidensa ja toimintatapojensa muuttamiseen. Työkalujen käyttäminen taas on jätetty kunkin kunnan oman harkinnan varaan. Duaalisen luonteensa vuoksi myös kuntien paikallispolitiikalla on sanansa sanottavana vapaakuntakokeilulain hyödyntämisessä.

Henkilöstön näkökulmasta vapaakuntakokeilu on antanut kunnille mahdollisuuden siirtyä monellakin tavalla joustavampaan ja osallistavampaan toimintaan, mikä tarkoittaa siis myös siirtymistä mekaanisen ja orgaanisen rakenteen jatkumolla orgaaniseen suuntaan ja samalla stabiilin ja luovan kulttuurin jatkumolla luovan kulttuurin suuntaan. Vaikka kuntaorganisaatio näitä vapaakuntakokeilun mahdollisuuksia hyödyntäisikin, on muistettava, että kunnan rakenteeseen ja kulttuuriin ovat syvälle juurtuneina byrokraattisuuden periaatteet ja professionalismi, mitkä puolestaan vetävät kuntaorganisaatiota takaisin mekaanisen ja stabiilin ääripäihin päin.

7 UUSI MIKKELI TUTKIMUKSEN VALOSSA

7.1 Aineiston tulkinnasta ja tunnuslukujen valinnasta

Kyselylomakkeessa mitta-asteikkona käytettiin järjestys- eli ordinaaliasteikkoa, jossa muuttujilla on tietty looginen järjestys, mutta muuttujien väliset laskutoimitukset eivät ole mahdollisia. Tunnusluvuista *Moodi* (M_o) ja *Mediaani* (M_d) kuvaavat parhaiten järjestysasteikollisia muuttujia. Edellisellä tarkoitetaan muuttujan arvoa, jonka frekvenssi aineistossa on suurin eli arvo on tyypillisin. Jälkimmäinen taas kuvaa suuruusjärjestykseen järjestetyn aineiston keskimmäistä arvoa. Vaikka keskiarvon järkevä tulkinta vaatiikin vähintään välimatka-asteikollista muuttujaa, käytettiin *aritmeettista keskiarvoa* (KA) myös järjestysasteikollisten muuttujien kuvaajana, koska tunnusluku on yleisesti helposti ymmärrettävissä. Keskiarvon luotettavuutta testattiin *keskihajonnan* (Std deviation) hajontaluvun avulla. Keskihajonnalla mitataan havaintojen sijoittumista keskiarvon ympärille. Keskiarvon voidaan katsoa olevan sitä luotettavampi, mitä pienempi keskihajonta on. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Tilastollisista menetelmistä käytettiin muuttujien jakaumien lisäksi ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokertoimista käytettiin sekä Kendallin järjestyskorrelaatiokerrointa että Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa muuttujien mitta-asteikosta riippuen.

Sisäistä yrittäjää, sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuutta kartoittavista järjestysasteikollisista muuttujista muodostettiin analysointivaiheessa uudet, jatkuvat muuttujat, joiden tarkoituksena oli kuvata tutkittavan aineiston osalta ilmiöiden sijoittumista jatkumoille. Jatkumon ääripäät kuvasivat sisäisten yrittäjien, sisäisen yrittäjyyden sekä muutosjoustavuuden olemassaoloa tai puuttumista tutkittavassa kohteessa. Uusille muuttujille tehtiin reliabiliteettianalyysi, jossa Cronbachin alpha-kertoimen avulla tutkittiin yksittäisen, alkuperäisen muuttujan korrelaatiota muihin alkuperäisiin muuttujiin nähden. Uudesta muuttujasta jätettiin pois sellaiset alkuperäiset muuttujat, jotka vaikuttivat uuden muuttujan reliabiliteettiin negatiivisesti.

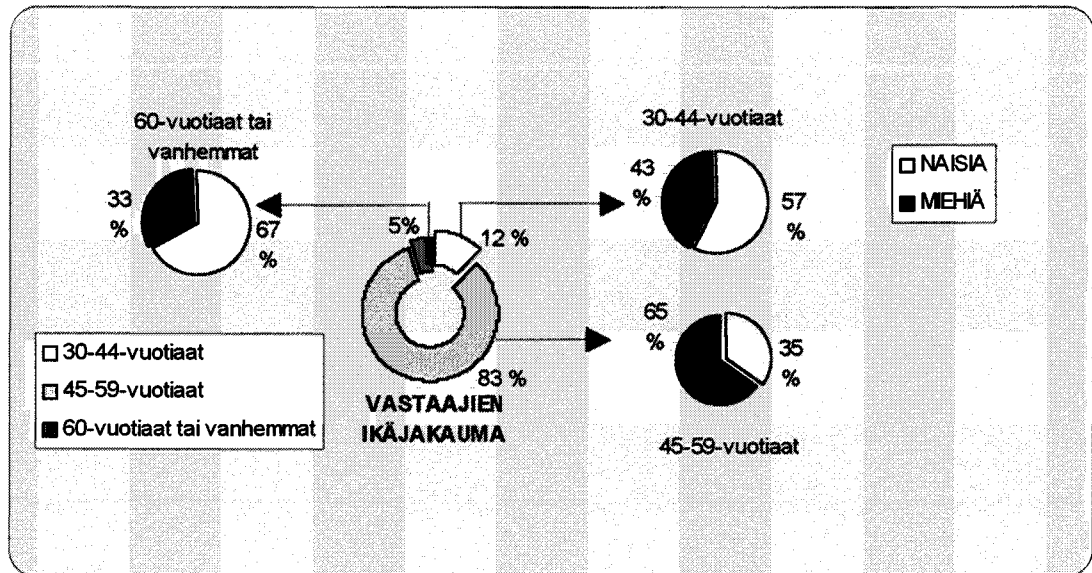
7.2 Aineiston profiili

Kyselyn kohdehenkilöt jakaantuivat ennen uuden Mikkelin perustamista olevan työnantajan mukaan. Vaihtoehdossa ”muu” työnantajina olivat pääasiassa terveydenhuollon ja koulutusyhtymän kuntayhtymät, joista jatkossa tulosten tulkinnassa käytetään yhteistä nimitystä kuntayhtymät. Yhteensä 94 kyselylomakkeesta postitettiin siis Anttolaan 7, Mikkelin mlk:aan 22, Mikkeliin 46 sekä kuntayhtymiin 19 kyselyä. Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 58, joista Anttolasta 3, Mikkelin mlk:sta 17, Mikkelistä 29 sekä kuntayhtymistä 9. Vastausprosentiksi saatiin näin ollen 62%, mikä oli 2 %-yksikköä tavoiteltua korkeampi. Anttolan vastaukset yhdistettiin Mikkelin mlk:n vastauksiin, koska kohtuullisesta vastausprosentista (43%) huolimatta vastausten lukumäärän perusteella ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Edelleen molemmat kunnat maaseutukuntina ovat niin hallinnolliselta kuin poliittiselta kannaltakin katsottuna olemassa olevista vaihtoehdoista lähimpänä toisiaan.

Kyselyyn vastanneista naisia oli 23 (40%) ja miehiä 35 (60%). Naisten vastausprosentti nousi 66%:iin ja vastaavasti miesten 59%:iin. Ylivoimaisesti suurin ikäryhmä vastaajissa oli 45-59-vuotiaat (n. 83%). 30-44-vuotiaita vastanneista oli 12% ja 60-vuotiaita tai vanhempia n.5%. Alle 30-vuotiaita vastaajissa ei ollut lainkaan. Sukupuolen mukaan vastaajien osuus ikäryhmittäin jakaantui siten, että 30-44-vuotiaista oli naisia 57% ja miehiä 43%, 45-59-vuotiaista oli naisia 35% ja miehiä 65% sekä 60-vuotiaista tai vanhemmista oli naisia 67% ja miehiä 33%. Kuviossa 6 havainnollistetaan vielä graafisesti vastaajien profiilia ikä- ja sukupuolijakaumilla.

Nykyinen työsuhde oli kestänyt yli 10 vuotta 85 %:lla, 5-10 vuotta 12 %:lla sekä 2-5 vuotta 3 %:lla vastanneista. Alle 2 vuoden työsuhdetta ei vastaajien joukossa ollut kenelläkään. Samoissa tehtävissä kuin kaksi vuotta sitten toimi lähes 95 % vastanneista. Kuntaliitoksen myötä toimenkuva muuttuu merkittävästi 55 %:lla, jonkin verran 27 %:lla ja ei lainkaan 18%:lla vastanneista. Kaksi vastaajista ei halunnut merkitä lomakkeeseen vastausta toimenkuvan muuttumiseen liittyvän kysymyksen kohdalla lainkaan. Koska kysymys ei vastaajan tunnistamisen kannalta ole olennainen, kysymys on luultavimmin jäänyt vahingossa vastaamatta. Työnantajittain tarkasteltuna toimen-

kuvat vastaajien keskuudessa tulevat kuntaliitoksen myötä muuttumaan taulukon 4 mukaisesti.



KUVIO 6. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat.

TAULUKKO 4. Uuden Mikkelin perustamisen myötä tapahtuva vastaajien toimenkuvan muuttuminen työnantajittain.

TYÖNANTAJA	Kuntaliitoksen myötä toimenkuvanne ...		
	muuttuu merkittävästi	muuttuu jonkin verran	ei muutu lainkaan
Anttola ja Mikkelin mlk*	11	8	-
Mikkeli*	3	18	7
Kuntayhtymät	1	5	3

* yksi vastaus puuttuu

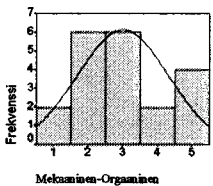
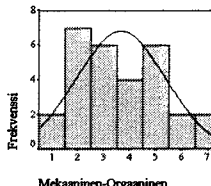
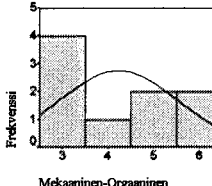
7.3 Kuntaorganisaation rakenne ja kulttuuri

Kyselylomakkeessa kartoitettiin uuden Mikkelin organisaatorakennetta ja -kulttuuria 7-portaisten jatkumoiden avulla. Jatkumoiden ääripäissä olivat käsiteanalyysin poh-

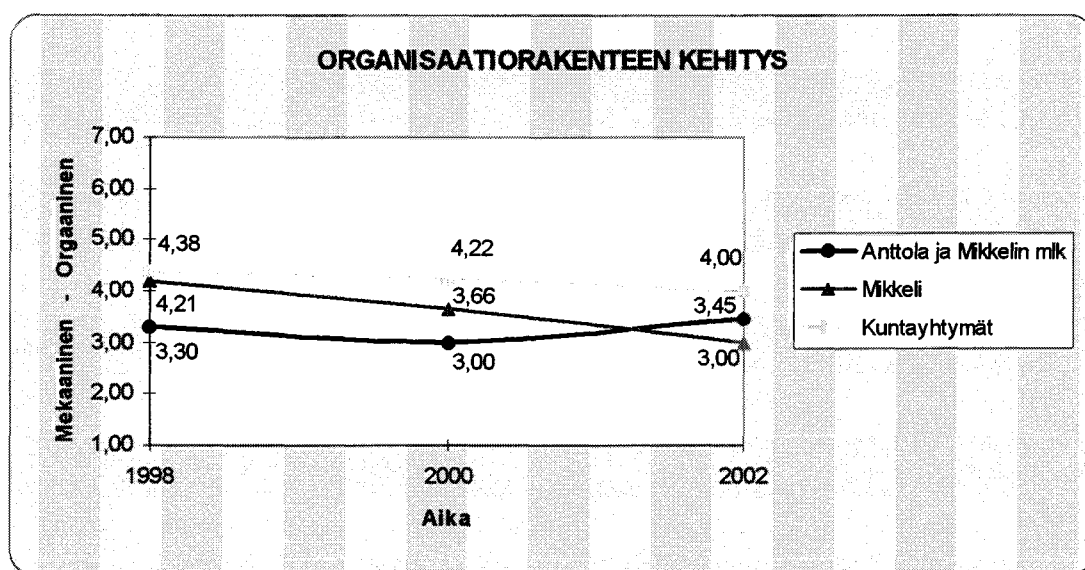
jalta esiin tulleet kuvaukset mekaanisesta ja orgaanisesta organisaatorakenteesta sekä stabiilista ja luovasta organisaatiokulttuurista. Vastaajan tuli arvioida organisaatorakennetta ja -kulttuuria sen mukaan, kuinka hän näki yksikkönsä sijoittuvan jatkumoille tällä hetkellä, vuonna 1998 sekä vuonna 2002. Vastausten avulla haluttiin lähinnä selvittää vastaajien subjektiivista näkemystä yksikkönsä rakenteesta ja kulttuurista ja saada näin vertailupohjaa muiden tutkittavien ilmiöiden suhteen. Vastausten tulkinnassa jatkumoiden vaihtoehdot numeroitiin ja niille annettiin arvot siten, että 1= *täysin mekaaninen/stabiili*, 2= *melkein mekaaninen/stabiili*, 3= *jonkin verran mekaaninen/stabiili*, 4= *yhtä mekaaninen/stabiili kuin orgaaninen/luova*, 5= *jonkin verran orgaaninen/luova*, 6= *melkein orgaaninen/luova* ja 7= *täysin orgaaninen/luova*.

Koko aineistoa tarkasteltaessa tämän hetkinen **organisaatorakenne** koettiin pääasiassa *jonkin verran mekaanisena* (28%), *melkein mekaanisena* (22%) tai *jonkin verran orgaanisena* (21%). Vastauksia kertyi kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. *Orgaaniseksi* yksikkönsä organisaatorakenteen koki kaksi vastaajaa. Tunnusluvuihin sekä M_0 :n että M_d :n arvoiksi saatiin 3. Taulukosta 5 näkyvät organisaatorakenteen vastaukset työnantajittain.

TAULUKKO 5. Organisaatorakenteen kokeminen työnantajittain vuonna 2000.

Org.rakenteen kuvaus	Antola ja Mikkilä	Mikkilä	Minz
mekaaninen	2	2	-
melkein mekaaninen	6	7	-
jonkin verran mekaaninen	6	6	4
yhtä mek./org.	2	4	1
jonkin verran orgaaninen	4	6	2
melkein orgaaninen	-	2	2
orgaaninen	-	2	-
Jakaumat			
KA	3,00	3,66	4,22
M_0	2 ja 3	2	3
M_d	3	3	4
Std d	1,30	1,70	1,30

Moodien ja mediaanien samoista arvoista huolimatta histogrammeista voidaan havaita, että jakaumat aineistojen sisällä hajaantuivat eri tavoin. Koska vastausten määrä työnantajakohteisesti tarkasteltuna oli kuitenkin melko pieni, voidaan tutkimustuloksia syventää tarkastelemalla organisaatiokulttuurin kehitystä kolmena eri ajankohtana, mitä kuvio 7 kuvaa. Kuviosta voidaan nähdä työnantajakohteisesti vastaajien organisaatiokulttuuriin liittyvät näkemykset kaksi vuotta sitten, tällä hetkellä ja kahden vuoden päästä. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat näkevät, että tämän hetkinen rakenne on lähempänä mekaanista ääripäätä kuin kaksi vuotta sitten. Heidän näkökulmastaan rakenne kehittyy kuitenkin uuden kunnan perustamisen myötä orgaanisempaan suuntaan jopa niin, että vuoden 2002 vastausten keskiarvo on korkeampi kuin vuoden 1998. Sekä Mikkelin että kuntayhtymien vastaajat taas näkevät organisaatiorakenteen kehittyvän jatkuvasti mekaanisempaan suuntaan.

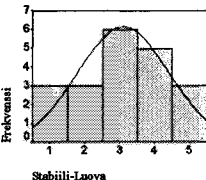
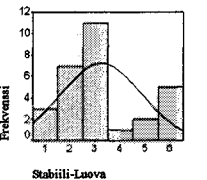
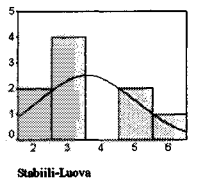


KUVIO 7. Organisaatiorakenteen kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain.

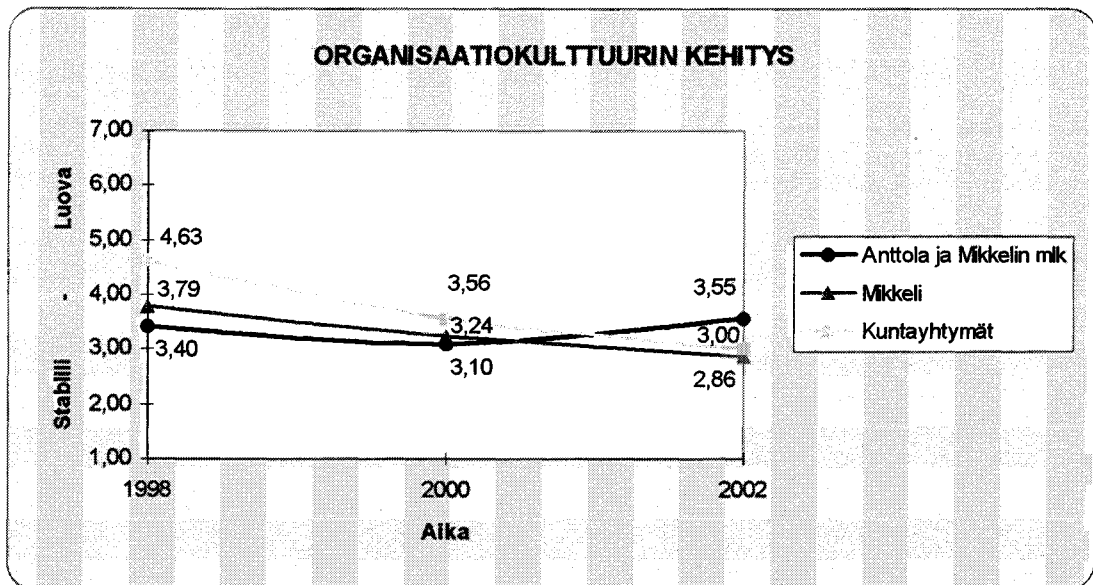
Tämän hetkinen **organisaatiokulttuuri** koettiin koko aineistossa valtaosin jonkin verran stabiilina (36%) tai melkein stabiilina (21%). Loput vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti vastausvaihtoehtojen 1-6 välille. Kukaan vastaajista ei kokenut yksikönsä organisaatiokulttuuria luovaksi. Tunnuslukuista koko aineistossa sekä M_0 :n että

M_d :n arvoiksi saatiin 3. Taulukossa 6 on eriteltyä organisaatiokulttuurin vastaukset työnantajittain. Organisaatiokulttuurin vastauksissa oli vähemmän hajontaa kuin organisaatorakenteen kohdalla.

TAULUKKO 6. Organisaatiokulttuurin kokeminen työnantajittain vuonna 2000.

Org.kulttuurin luokka	Antola ja Mikkeli mlk	Mikkeli	Mon
stabiili	3	3	-
melkein stabiili	3	7	2
jonkin verran stabiili	6	11	4
yhtä stabiili/luova	5	1	-
jonkin verran luova	3	2	2
melkein luova	-	5	1
luova	-	-	-
Jakaumat			
KA	3,10	3,24	3,56
M_o	3	3	3
M_d	3	3	3
Std d	1,29	1,60	1,42

Tarkasteltaessa vastaajien näkemyksiä organisaatiokulttuurin kehittymisestä eri ajan-kohtien suhteen (Kuvio 8), voidaan havaita selviä yhtäläisyyksiä organisaatorakenteen kehityslinjoihin nähden. Kaikissa ryhmissä organisaatiokulttuurin katsottiin siis muuttuneen stabiilimmaksi, jäykemmäksi kahden viime vuoden aikana. Vastaajista vain Antolan ja Mikkelin mlk:n hallinnollisen tason johtohenkilöt näkivät, että uuden kunnan perustamisen myötä organisaatiokulttuuri kehittyi luovempaan suuntaan, jopa luovemmaksi kuin kaksi vuotta sitten. Kuntayhtymien palveluksessa olevat vastaajat näkevät, että rakenteessa kehitys on laimeampaa kuin kulttuurin kehitys. Mikkelin palveluksessa olevat vastaajat taas kokevat asian päinvastoin. Vaikka erot eri ajan-kohtien keskiarvojen kesken eivät olleetkaan suuria, kuvaavat ne kuitenkin suuntaa, johon vastaajien mielestä organisaatiokulttuurissa ollaan siirtymässä.



KUVIO 8. Organisaatiokulttuurin kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain.

Yhteenvetona organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin osalta oli havaittavissa vastaajien näkemys yksiköidensä sijoittumisesta jatkumoiden keskivaiheen alapuolelle mekaanisen rakenteen ja stabiilin kulttuurin suuntaan. Uuden Mikkelin perustaminen ei vastaajien näkökulmasta näyttäisi tuovan suuria muutoksia kuntaorganisaation sijoittumisessa jatkumoille. Kuitenkin sekä rakenteessa että kulttuurissa kehityksen suuntana nähtiin pikemminkin mekaaninen/stabiili ääripää kuin orgaaninen/luova ääripää.

7.4 Sisäinen yrittäjyys

Sisäistä yrittäjyyttä kartoitettiin kyselylomakkeessa kahdella tavalla. Vastaajia pyydettiin ensin vastaamaan sisäisen yrittäjän piirteitä kartoittaviin väittämiin, joilla haettiin sisäisen yrittäjyyden piirteitä *yksilötasolla*. *Organisaatiotasolla* sisäisen yrittäjyyden piirteitä selvitettiin kolmena eri ajankohtana niin, että samat väittämät toistettiin ajatellen tilannetta vuonna 1998, 2000 ja 2002. Väittämät muodostettiin teorian pohjalta esiin tulleista kuvauksista. Vastauksia kerättiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Sisäisen yrittäjyyden osalta kyselylomake rakennettiin siten, että vaihtoehtojen 1= *täysin samaa mieltä* ja 2= *samaa mieltä* vastaukset kuvasivat sisäisen yrittäjyyden piirteitä ja

vastaavasti vaihtoehtojen 4= *eri mieltä* ja 5= *täysin eri mieltä* vastauksista ei sisäisen yrittäjyyden piirteitä löytynyt. Koska sisäisen yrittäjyyden väittämistä niin yksilötasolla kuin organisaatiotasollakin muodostettiin omat muuttujansa, kuvaavat esitetyt keskiarvot sisäisen yrittäjyyden esiintymistä jatkumolla 1-5, jossa sisäistä yrittäjyyttä on sitä enemmän mitä lähemmäksi arvoa 1 lähestytään.

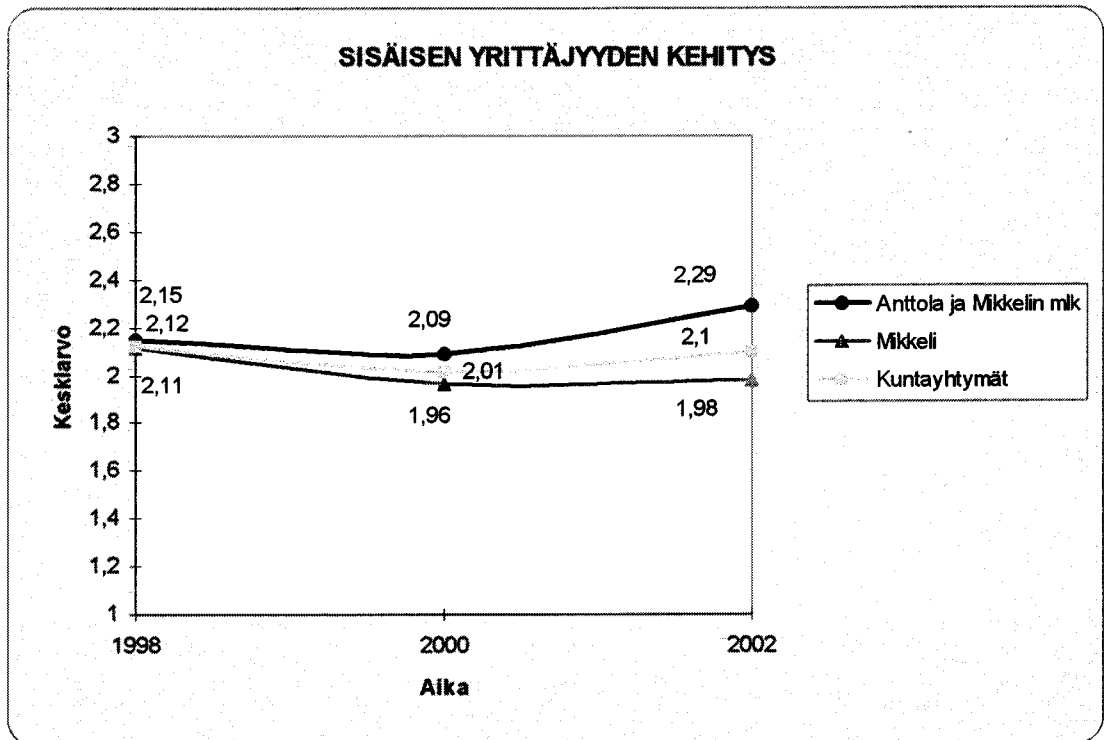
Koko aineiston osalta **sisäistä yrittäjää** kuvaavista väittämistä muodostetun uuden muuttujan keskiarvoksi saatiin 1,89 (Std d 0,43). Anttolan ja Mikkelin mlk:n keskiarvoksi saatiin 1,89 (Std d 0,53), Mikkelin keskiarvoksi 1,84 (Std d 0,37) ja kuntayhtymien keskiarvoksi 2,02 (Std d 0,41). Suurta poikkeamaa keskiarvoissa työnantajittain tarkasteltuna ei siis ollut. Myöskään iällä, sukupuolella tai työsuhteen kestolla ei tässä aineistossa ollut suurta merkitystä sisäisen yrittäjän piirteisiin nähden. Yksittäisiä muuttujia tarkasteltaessa suurimmat hajonnat olivat väittämien (12) ”Otan tietoisesti riskejä”, (13) ”Olen tyytyväinen itseeni” sekä (15) ”Toimin mieluummin varman päälle” kohdalla. Riskinottamista kartoittavaan väittämään (12) jätti 2 kokonaan vastaamatta, 12 ei osannut/halunnut ottaa kantaa, samaa mieltä oli 20 ja eri mieltä 15 vastaajaa. Väittämässä (13) täysin samaa mieltä oli 10, samaa mieltä 29, eri mieltä 8 ja täysin eri mieltä 1 vastaajista. 10 ei osannut/halunnut sanoa kantaansa väittämään. Väittämän (15) kohdalla taas 1 oli täysin samaa mieltä, 16 samaa mieltä, 18 ei osannut/halunnut sanoa, ja 22 oli eri mieltä.

Sisäistä yrittäjyyttä organisaatiotasolla kuvaavista piirteistä muodostetun muuttujan keskiarvoksi saatiin 2,02 (Std d 0,44). Anttolan ja Mikkelin mlk:n keskiarvoksi muodostui 2,09 (Std d 0,43), Mikkelin keskiarvoksi 1,96 (Std d 0,43) ja kuntayhtymien keskiarvoksi 2,09 (Std d 0,51). Sisäisen yrittäjyyden piirteiden keskiarvot pysyivät lähellä toisiaan myös ikää, sukupuolta ja työsuhteen kestoa tarkasteltaessa. Yksittäisistä muuttujista huomion kiinnittivät tiimityöskentelyä, työtyytyväisyyttä sekä palauttejärjestelmää koskevat väittämät. Väittämän (24) ”Tiimityöskentely on tärkeä toimintamuoto yksikössäni” vastauksissa täysin samaa mieltä oli 12, samaa mieltä 29 ja eri mieltä 7 vastaajista. 10 ei osannut/halunnut ottaa kantaa väittämään. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajista 25% ja Mikkelin vastaajista 17% ei osannut/halunnut sanoa kantaansa. Kuntayhtymien vastaajista taas täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli lähes 90% vastaajista. Vastaavasti työtyytyväisyyttä (25) kartoittavassa väittämässä 8

vastaajista oli täysin samaa mieltä, 35 samaa mieltä, 10 ei osannut/halunnut sanoa ja 5 eri mieltä. Työnantajittain eriteltyinä työtyytyväisyyttä ei osannut/halunnut arvioida Mikkelin tai kuntayhtymien vastaajista noin joka kymmenes ja Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajista noin joka kolmas. Väittämässä (28) ”Yksikössäni on toimiva palautejärjestelmä” täysin samaa mieltä oli 3, samaa mieltä 16, ei osannut/halunnut sanoa 24 ja eri mieltä 15 vastaajista. Toimivan palautejärjestelmän osalta kuntayhtymien vastaajista 78% ei osannut/halunnut sanoa kantaansa, Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajista 40% ja Mikkelin vastaajista 21% oli eri mieltä asiasta.

Väittämien (20) ”Olen sitoutunut työhöni” ja (22) ”Minulla on vankka luottamus alaisiin” keskiarvot olivat lähimmät sisäisen yrittäjyyden piirteisiin yltäneet arvot. Kaksi Anttolan ja Mikkelin mlk:n palveluksessa työskentelevää vastaajaa ei osannut/halunnut ottaa kantaa työhönsä sitoutumiseen ja yksi Mikkelin palveluksessa oli eri mieltä. Kaikki muut vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä työhönsä sitoutumisesta. Vastaavasti täysin samaa mieltä tai samaa mieltä vastaajan luottamusta alaisiinsa kartoittaneessa muuttujassa oli Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajista 95%, Mikkelin vastaajista 97% sekä kuntayhtymien vastaajista 78%.

Tarkasteltaessa sisäisen yrittäjyyden kehitystä kolmena eri ajankohtana (Kuvio 9) havaitaan, että vuoden 1998 keskiarvot sijoittuvat lähes samoihin lukemiin kaikkien työnantajien kohdalla. Edelleen vuoden 2000 keskiarvot ovat lähempänä sisäisen yrittäjyyden organisaatiotasolla kuvaavia piirteitä kuin kaksi vuotta sitten. Sen sijaan uuden kunnan perustamisen myötä sisäisen yrittäjyyden piirteiden katsotaan vähenevän lukuunottamatta Mikkelin vastaajia, joiden vastausten keskiarvot ovat hyvin lähellä tämän hetken keskiarvoja. Työsuhteen keston näkökulmasta tarkasteltuna voidaan sanoa, että mitä kauemmin työsuhde on kestänyt sitä enemmän sisäisen yrittäjyyden piirteitä vastaajat uudessa kuntaorganisaatiossa näkevät. Sukupuolella ei tämän asian suhteen ole merkitystä.



KUVIO 9. Sisäisen yrittäjyyden kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain.

Sisäisen yrittäjyyden yksittäisiä muuttujia työnantajittain tarkasteltaessa suurimmat erot verrattaessa nykyistä tilannetta ja tilannetta uuden kuntaorganisaation perustamisen jälkeen löytyivät lähinnä neljässä väittämässä. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastauksissa suurimmat erot havaittiin väittämässä (19 ja 63) ”Minulla on riittävästi toimivaltaa”, (20 ja 64) ”Olen sitoutunut työhöni”, sekä (28 ja 72) ”Yksikössäni on toimiva palautejärjestelmä” kohdalla. Positiivisessa mielessä edellisistä muuttujista nähtiin ainoastaan palautejärjestelmän kehittyminen. Muissa edellä mainituissa muuttujissa kehityksen katsottiin menevän negatiivisempaan suuntaan. Myös Mikkelin vastaajat uskoivat yksikköjensä palautejärjestelmän paranevan uuden kuntaorganisaation perustamisen myötä. Lisäksi tiimityöskentelyn (väittämät 24 ja 68) nähtiin lisääntyvän. Sen sijaan toimivaltaa koskevissa muuttujissa Mikkelin vastaajat uskoivat negatiiviseen kehitykseen. Kuntayhtymien vastauksissa suurimmat erot löytyivät niin ikään tiimityöskentelyä, palautejärjestelmää ja työhön sitoutumista koskevista väittämistä. Uuden Mikkelin perustamisen myötä kuntayhtymien vastaajat uskoivat niin tiimityöskentelyn

kuin palautejärjestelmänkin kehittyvän myönteisempään suuntaan. Työhön sitoutumisen koettiin sen sijaan heikkenevän uudessa kuntaorganisaatiossa.

Taulukkoon 7 on koottu yhteenvetona vastaukset sekä tältä hetkeltä että vuodelta 2002 niistä neljästä muuttujasta, joiden vastausten erot työnantajittain tarkasteltuna olivat suurimmat. Taulukon tarkoituksena on paitsi esittää työnantajakohtainen vertailu taulukon kohteena olevien muuttujien vastauksista myös keskiarvojen avulla tuoda esiin vastaajien näkemykset muuttujia koskevan kehityksen suunnasta tästä eteenpäin.

TAULUKKO 7. Sisäisen yrittäjyyden yksittäisten muuttujien vastausten jakaumat ja kehityssuunnat työnantajittain.

Muuttuja	Työnantaja	Vuosi	Vastauksen jakauma					Keskiarvo
			Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Kärsimättömän samaa mieltä	Ei mieltä	Täysin eri mieltä	
Minulla on riittävästi toimivaltaa	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	7	12	1	-	-	1,70
		2002	4	8	2	5	1	2,55
	Mikkeli	2000	10	15	1	3	-	1,90
		2002	4	15	5	5	-	2,38
	Kuntayhtymät	2000	2	2	2	3	-	2,67
		2002	1	3	4	1	-	2,56
Olen sitoutunut työhöni	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	12	6	2	-	-	1,50
		2002	7	7	5	1	-	2,00
	Mikkeli	2000	21	7	1	-	-	1,34
		2002	13	14	2	-	-	1,62
	Kuntayhtymät	2000	4	5	-	-	-	1,56
		2002	2	4	3	-	-	2,11
Tiimityöskentely on tärkeä toimintamuoto yksikössäni	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	2	12	5	1	-	2,25
		2002	5	8	7	-	-	2,10
	Mikkeli	2000	7	12	5	5	-	2,28
		2002	12	16	1	-	-	1,62
	Kuntayhtymät	2000	3	5	1	-	-	1,89
		2002	5	4	-	-	-	1,44
Yksikössäni on toimiva palautejärjestelmä	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	-	5	7	8	-	3,15
		2002	2	9	6	2	-	2,42*
	Mikkeli	2000	2	11	10	6	-	2,69
		2002	9	14	3	3	-	2,00
	Kuntayhtymät	2000	1	-	7	1	-	2,89
		2002	1	7	1	-	-	2,00

* yksi vastaus puuttuu

Yhteenvetona sisäisen yrittäjyyden ilmenemisestä voitiin todeta niin koko aineiston kuin yksittäisten työnantajien kohdallakin, että tutkituissa yksiköissä löytyi jossain määrin sisäistä yrittäjyyttä sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Niin yksilötason

kuin organisaatiotasonkin muuttujien vastaukset sijoittuvat lähemmäs sisäistä yrittäjyyttä kuvaavaa ääripäätä kuin sisäisen yrittäjyyden poissulkevaa ääripäätä.

7.5 Muutosjoustavuus

Muutosjoustavuutta tutkittiin muutosvastarintaa kartoittavien piirteiden avulla. Muuttujat muodostettiin käsiteanalyysin kautta esiin tulleiden kuvausten perusteella. Väittämien pohjana olivat siten tyypillisesti muutosvastarintaa aiheuttavat seikat joko suoraan tai käänteisesti kysyttynä. Myös muutosjoustavuutta hakevat väittämät toistettiin kolmena eri ajankohtana, jotta voitiin selvittää vastaajien näkemykset kehityksen suunnasta. Vastausten pohjana oli sama 5-portainen Likertin asteikko kuin sisäisen yrittäjyyden muuttujillakin. Vastausten vaihtoehdot 1= täysin samaa mieltä ja 2= samaa mieltä osoittivat vastaajan suhtautumista väittämän kartoittamaan asiaan tavalla, joka heijastaa muutosvastarintaa. Vastaavasti vaihtoehtojen 4= eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä kohdalla vastaajien näkemykset heijastivat muutosjoustavuutta. Käänteisten väittämien kohdalla muuttujat tulkittiin luonnollisesti päinvastoin. Myös muutosjoustavuuden osalta muuttujista muodostettiin yksi uusi muuttuja, joka kuvaa muutosvastarinnan esiintymistä yksittäisten muuttujien vastausten pohjalta. Keskiarvot muutosjoustavuudessa tulkittiin jatkumolla 1-5 siten, että mitä lähemmäksi arvoa 1 keskiarvo sijoittui sitä suurempi oli muutosvastarinta. Vastaavasti keskiarvon lähestyessä arvoa 5 oli myös muutosjoustavuus suurinta.

Muutosjoustavuutta kuvaavista väittämistä muodostetun uuden muuttujan keskiarvoksi koko aineistossa saatiin 3,39 (Std d 0,62). Työnantajittain tarkasteltuna Anttolan ja Mikkelin mlk:n keskiarvoksi saatiin 3,08 (Std d 0,66), Mikkelin 3,59 (Std d 0,58) ja kuntayhtymien 3,43 (Std d 0,40). Työsuhteen kesto vaikutti muutosvastarinnan kokemiseen siten, että 2-5 vuotta työskennelleillä muutosvastarinta oli voimakkaampaa kuin vastaajilla, joiden työsuhde oli kestänyt vähintään 5 vuotta. Toimenkuvan muutoksen osalta muutosvastarinta oli sitä suurempaa mitä enemmän toimenkuvan uuden Mikkelin perustamisen myötä muuttui. Iällä tai sukupuolella ei ollut merkittävää vaikutusta muutosvastarinnan kokemiseen.

Tarkasteltaessa koko aineistoa yksittäisten muuttujien osalta havaittiin uuden Mikkelin muutosjoustavuutta edesauttaviksi seikoiksi erityisesti vastaukset johtajien aiemmista kokemuksista muutoksissa väittämässä (33), suhtautumisessa sekä kuntaliitokseen väittämässä (35) että muutoksiin yleensä väittämässä (38). Vastaajista 47 oli eri mieltä tai täysin erimieltä väitteestä, jonka mukaan aiemmat kokemukset muutoksista olisivat pääosin kielteisiä. Vastaajista 48 puolestaan koki, että muutosten myötä syntyy yleensä uusia mahdollisuuksia. Edelleen 44 vastaajan mielestä kuntaliitokseen ei liity pääasiassa kielteisiä piirteitä.

Muutosvastarintaa lisääväksi tekijäksi voitiin yksittäisissä muuttujissa katsoa lähinnä väittämän (31) ”Kuntaliitos merkitsee minulle lisää työtä” vastaukset, joissa 37 vastaajista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, 15 ei osannut/halunnut ilmaista mieltä pidettään ja 6 oli eri mieltä. Loppujen muuttujien vastaukset jakaantuivat tasaisemmin jatkumon molemmille puolille yleensä kuitenkin niin, että muutosjoustavuutta oli nähtävissä enemmän kuin muutosvastarintaa. Noin 20-25 % vastaajista ei yleensä osannut/halunnut ilmaista kantaansa kysyttävää asiaa kohtaan. Poikkeuksen tässä suhteessa teki kuitenkin väittäjä (36) ”Saavutetut etuni heikkenevät”, jossa peräti 23 vastaajan vastauksena oli ei osaa/halua sanoa.

Yksittäisten muuttujien tämän hetken tilanteen työnantajakohtainen tarkastelu osoitti, että Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat uskoivat asemansa heikkenevän uuden Mikkelin perustamisen myötä Mikkelin tai kuntayhtymien vastaajia enemmän. Samoin oli saavutettujen etujen heikkenemistä koskevassa väittämässä (36). Edelleen vastaukset väittämään (37) ”Mahdollisuuteni vaikuttaa asioihin heikkenevät” olivat tällä hetkellä Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajilla lähempänä muutosvastarintaa kuvaavaa ääripäätä kuin Mikkelin tai kuntayhtymien vastaajilla. Lisäksi Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat kokivat kuntaliitokseen liittyvän pääasiassa kielteisiä piirteitä Mikkelin ja kuntayhtymien vastaajia enemmän. Mikkelin vastaajat taas tunsivat kuntaliitoksen myötä työmääränsä kasvavan enemmän kuin Anttolan ja mlk:n sekä kuntayhtymien vastaajat. Toisaalta Mikkelin vastaajien päätöksentekovaltaa koskevan muuttujan keskiarvo oli lähempänä muutosjoustavuutta kuvaavan jatkumon ääripäätä kuin muiden vastaajien. Kuntayhtymien vastaajat puolestaan kokivat muita vastaajia selkeämmin,

että kuntaliitokseen liittyvistä muutoksista oli tiedotettu tarpeeksi. Tiedottamisessa löytyi kuitenkin kehittämisen varaa kaikilla työnantajilla.

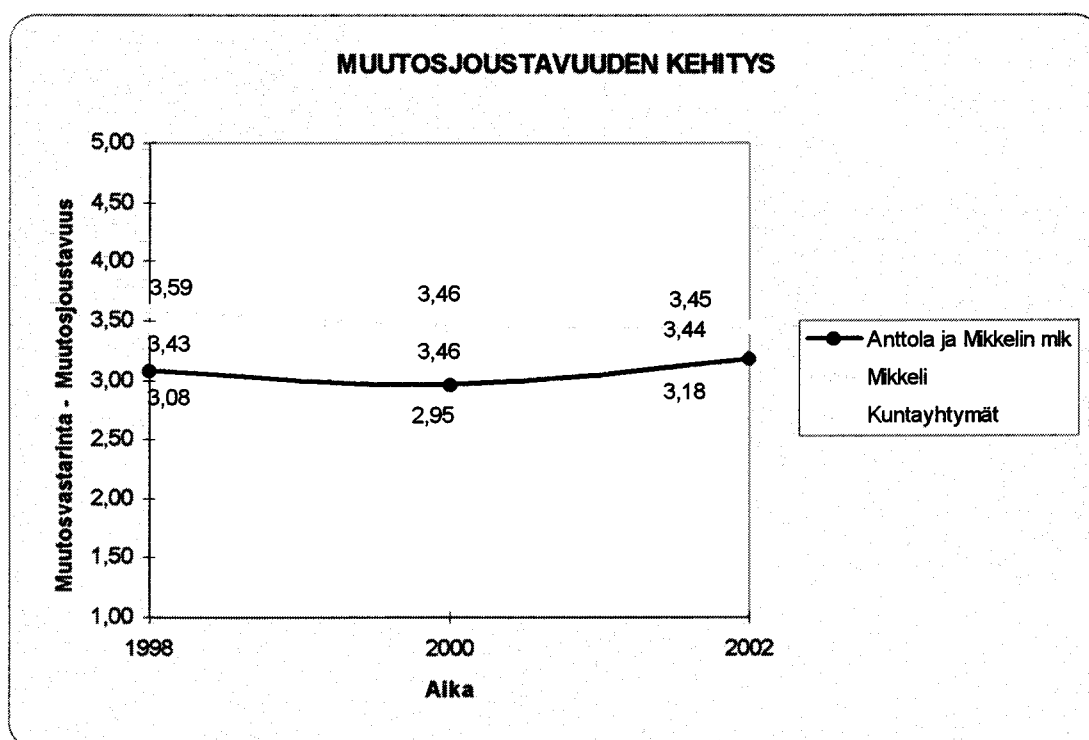
Taulukko 8 esittää muutosjoustavuutta kartoittavien väittämien vastaukset ja keskiarvot vuosina 2000 ja 2002 niistä muuttujista, joissa vastaukset työnantajittain tarkasteltuina vaihtelivat eniten. Taulukosta voidaan nähdä vastausten työnantajakohtaisen vertailun lisäksi vastaajien näkemys kunkin muuttujan kehityksen suunnasta tästä eteenpäin.

TAULUKKO 8. Muutosjoustavuuden yksittäisten muuttujien vastausten jakaumat ja kehitykset työnantajittain.

Muuttaja	Työnantaja	Aika	Täysin samaa mieltä	Suurelloin samaa mieltä	En osaa/halua sanoa	Ei mieltä	Täysin eri mieltä	Keskiarvo
Asemani heikkenee kuntaliitoksen myötä	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	7	2	5	5	1	2,55
		2002	2	6	5	3	4	3,05
	Mikkeli	2000	-	6	7	4	12	3,76
		2002	3	2	7	11	6	3,52
	Kuntayhtymät	2000	-	-	4	3	2	3,78
		2002	-	-	5	4	-	3,44
Kuntaliitos merkitsee minulle lisää työtä	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	3	8	7	2	-	2,40
		2002	1	9	8	2	-	2,55
	Mikkeli	2000	14	9	5	1	-	1,76
		2002	7	13	5	4	-	2,21
	Kuntayhtymät	2000	-	3	3	3	-	3,00
		2002	-	2	5	1	1	3,11
Päätöksentekovoimani lisääntyy	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	1	2	6	8	3	3,50
		2002	1	5	4	9	1	3,20
	Mikkeli	2000	3	7	9	8	2	2,97
		2002	1	11	9	4	4	2,97
	Kuntayhtymät	2000	-	2	1	5	1	3,56
		2002	-	3	3	3	-	3,00
Saavutetut etuni heikkenevät	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	2	5	8	4	1	2,85
		2002	1	2	10	4	2	3,21*
	Mikkeli	2000	-	3	11	5	10	3,76
		2002	2	-	9	13	4	3,61*
	Kuntayhtymät	2000	-	-	4	4	1	3,67
		2002	-	-	4	4	1	3,67
Mahdollisuuteni vaikuttaa asioihin heikkenevät	Anttola ja Mikkelin mlk	2000	1	10	4	5	-	2,65
		2002	1	4	8	5	2	3,15
	Mikkeli	2000	1	5	6	12	5	3,52
		2002	3	-	6	14	6	3,69
	Kuntayhtymät	2000	-	2	4	2	1	3,22
		2002	-	2	3	3	1	3,33

* yksi vastaus puuttuu

Muutosjoustavuuden kehitystä työnantajittain esittää kuvio 10. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien osalta uuden kuntaorganisaation perustamisen voitiin siis tulkita aiheuttavan jonkin verran enemmän muutosvastarintaa kuin Mikkelin tai kuntayhtymien vastaajien kohdalla. Toisaalta Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat uskoivat muutosjoustavuuden kehittyvän positiiviseen suuntaan ja jopa positiivisemmaksi kuin kaksi vuotta sitten. Mikkelin vastaajien näkemyksen mukaan taas muutosvastarintaa kuvaavat muuttujat nähtiin sekä tällä hetkellä että vuonna 2002 negatiivisemmin kuin kaksi vuotta sitten. Kuntayhtymien vastaajien mukaan muutosjoustavuuden kehityksessä ei tapahdu olennaista muutosta vuosien 1998 ja 2002 välillä. Edelleen nähtävissä oli, että Mikkelin ja kuntayhtymien näkemykset muutosjoustavuutta kartoittavien muuttujien suhteen olivat lähimpänä toisiaan.



KUVIO 10. Muutosjoustavuuden kehitys vastaajien näkökulmasta työnantajittain.

Yhteenvedona muutosjoustavuudesta voitiin siis todeta sekä koko aineiston että yksittäisten työnantajien osalta, että muutosjoustavuutta käsittelevien muuttujien keskiar-

vot olivat muutosvastarintaa ja muutosjoustavuutta kuvaavan jatkumon keskivaiheilla, pääsääntöisesti enemmän kuitenkin muutosjoustavuuden puolella. Näin ollen uuden kuntaorganisaation perustaminen ei hallinnollisen tason johtohenkilöiden kohdalla näkyisi aiheuttavan suurta muutosvastarintaa, joskin muutosjoustavuuden osalta katsottuna jatkumolle jäi vielä kehittymisen varaakin.

7.6 Kuntaorganisaation rakenteen, kulttuurin, sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden väliset yhteydet uudessa Mikkelissä

Organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen välillä oli havaittavissa positiivista lineaarista riippuvuutta analysoidun aineiston perusteella. Riippuvuuden voitiin sanoa olevan kohtalaista, sillä Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimen arvoksi saatiin 0,513 tasolla 0,01, mikä on tilastollisesti merkitsevä. Toisin sanoen orgaanisen rakenteen omaavan organisaation yksikön kulttuuri on yleensä lähempänä jatkumon luovaa kuin stabiilia ääripäätä. Vastaavasti stabiilin kulttuurin piirteitä löytyy varmemmin sellaisista organisaation yksiköistä, joiden rakenne on lähempänä jatkumon mekaanista kuin orgaanista ääripäätä. Työnantajittain tarkasteltuna positiivista lineaarista riippuvuutta havaittiin Anttolan ja Mikkelin mlk:n sekä Mikkelin vastaajien vastauksissa. Sen sijaan kuntayhtymien vastauksista tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta organisaatiokulttuurin ja -rakenteen kohdalla ei saatu. Mikkelin vastauksissa riippuvuus kulttuurin ja rakenteen välillä oli vahvinta (Kendall 0,596 tasolla 0,01) suurimmasta keskihajonnasta huolimatta.

Sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä koko aineiston osalta analysoitaessa löydettiin myös näiden ilmiöiden väliltä positiivista lineaarista riippuvuutta. Pearsonin korrelaatiokertoimet osoittivat kohtalaista riippuvuutta kaikilla tarkasteltavilla ajanjaksoilla tasolla 0,01, mikä on katsottava tilastollisesti merkitseväksi. Tutkitun aineiston kohdalla positiivinen riippuvuus oli tulkittava siten, että mitä enemmän organisaatiokulttuuri sijoittui stabiiliin ääripäähän sitä paremman keskiarvon sisäisen yrittäjyyden piirteet saivat. Työnantajakohtainen analysointi kuitenkin osoitti, että kuntayhtymien vastauksista ei tilastollisesti merkitsevää lineaarista riippuvuutta ilmiöiden väliltä löytynyt miltään ajanjaksolta. Edelleen riippuvuus, joka kuntayhtymi-

en kohdalla sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin väliltä löytyi oli negatiivista vuosina 1998 ja 2000.

Sisäisen yrittäjyyden ja organisaatorakenteen välillä havaittiin niinkään positiivista lineaarista riippuvuutta koko aineistoa tarkasteltaessa. Riippuvuus oli tulkittava kuten organisaatiokulttuurinkin kohdalla eli mitä mekaanisemmasta yksiköstä oli kyse sitä enemmän sisäisen yrittäjyyden piirteitä löytyi. Vuosien 1998 ja 2000 korrelaatiokerroimet olivat tosin melko lähellä heikon riippuvuuden rajaa ($<0,3$). Ainoastaan vuoden 2002 tulokset olivat tilastollisesti merkitseviä Pearsonin korrelaatiokerroimella 0,631 tasolla 0,01. Työnantajakohtainen tarkastelu osoitti, että vuoden 2000 sisäisen yrittäjyyden ja organisaatorakenteen välistä riippuvuutta löytyi ainoastaan Mikkelin vastauksien osalta (Pearson 0,437 tasolla 0,05). Samoin oli vuoden 1998 kohdalla. Sen sijaan vuoden 2002 vastauksista tilastollisesti merkitsevää kohtalaista, positiivista lineaarista riippuvuutta löytyi kaikkien työnantajien kohdalla. Kaiken kaikkiaan sisäisen yrittäjyyden ja organisaatorakenteen välinen riippuvuus näytti olevan heikompaa kuin riippuvuus sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin välillä.

Muutosjoustavuuden ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä tämän hetkisen tilanteen pohjalta ja koko aineiston osalta tarkasteltaessa ei tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta löytynyt. Samoin oli vuoden 1998 kohdalla. Vuoden 2000 riippuvuus oli heikosti positiivista ja vastaavasti vuoden 1998 riippuvuus heikosti negatiivista. Vuoden 2002 vastauksista sen sijaan ilmeni kohtalainen negatiivinen riippuvuus muutosjoustavuuden ja organisaatiokulttuurin välillä. Negatiivinen riippuvuus oli tulkittava tässä siten, että muutosjoustavuutta löytyi sitä enemmän mitä stabiilimpi yksikön kulttuuri oli. Positiivinen riippuvuus taas päinvastoin. Työnantajakohtaisesti tarkasteltuna tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta oli ainoastaan Mikkelin vastauksissa vuoden 2002 kohdalla. Korrelaatiokerroimeksi saatiin tällöin $-0,487$ tasolla 0,01.

Muutosjoustavuuden ja organisaatorakenteen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ainoastaan vuoden 2002 vastauksissa. Riippuvuus oli negatiivista ja kohtalaista (Pearson $-0,473$ tasolla 0,01) ja tulkittava siten, että muutosjoustavuutta löytyi sitä enemmän mitä mekaanisemmasta rakenteesta oli kysymys. Vuosien 1998 ja 2000 tulokset näyttivät heikkoa positiivista riippuvuutta koko aineistoa tarkasteltaes-

sa. Positiivinen riippuvuus tässä tapauksessa kertoi, että muutosjoustavuutta löytyi sitä enemmän mitä orgaanisemmasta organisaatorakenteesta oli kysymys ja vastavasti muutosvastarinta oli sitä suurempaa mitä mekaanisempi yksikön rakenne oli. Työnantajakohtainen analysointi osoitti, että tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta löytyi kaikilla työnantajilla. Korrelaatiot niin Anttolan ja Mikkelin mlk:n (Pearson -0,478) kuin Mikkelin (Pearson -0,433) ja kuntayhtymien (Pearson -0,810) kohdallakin saatiin tasolla 0,05.

Sisäisen yrittäjyyden yksilötason eli *sisäisen yrittäjän ja muutosjoustavuuden väliset* korrelaatiokertoimet olivat pääsääntöisesti negatiivisia. Riippuvuus tarkoittaa sitä, että sisäisten yrittäjien ja muutosvastarinnan välillä on olemassa yhteys. Sisäisen yrittäjän ja muutosjoustavuuden välinen riippuvuus ei kuitenkaan koko aineiston osalta ollut tilastollisesti merkitsevää. Eri ajankohtia ja työnantajia tarkasteltaessa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta löydettiin ainoastaan vuoden 1998 Mikkelin vastauksista. Pearsonin korrelaatiokertoimeksi saatiin tällöin -0,400 tasolla 0,05.

Korrelaatiokertoimet *sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason ja muutosjoustavuuden välillä* olivat myös pääsääntöisesti negatiivisia, joskaan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ilmiöiden väliltä ei löytynyt. Riippuvuus kertoo kuitenkin, että sisäinen yrittäjyys ja muutosjoustavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ilmiöiden välillä löytyi ainoastaan vuoden 2002 vastauksista. Pearsonin korrelaatiokertoimeksi saatiin tällöin koko aineiston osalta -0,743 tasolla 0,01, mikä osoittaa voimakasta negatiivista riippuvuutta. Riippuvuutta löytyi jokaisen työnantajan kohdalta vuoden 2002 vastauksista.

8 TARKASTELU

Tämän tutkimustyön tarkoituksena ja tavoitteena oli luoda käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välisestä yhteydestä organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta tarkasteltuna sekä koetella mallia valitussa kuntaorganisaatiossa, uudessa Mikkelissä. Tutkimusmetodina oli tapaustutkimus, jossa kohteena olivat uuden Mikkelin kuntaorganisaation hallinnollisen tason johtohenkilöt. Tutkimusongelmaksi nousivat sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välinen yhteys, organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin rooli sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden ilmenemisessä sekä kaikkien näiden ilmiöiden näyttäytyminen tutkimuksen kohteena olevassa kuntaorganisaatiossa.

Teorian pohjalta luotu käsitteellinen malli sisäisen yrittäjyyden ja muutosvastarinnan välisestä yhteydestä on pelkistetty ja siksi sen selityskykykin on rajallinen. Mallissa pyrittiinkin tuomaan esiin *ilmiöiden välisiä yhteyksiä*. Pelkistämisen vuoksi mallista puuttuu väliintulevia muuttujia, joiden vaikutusta käsiteltyihin ilmiöihin ei tämän tutkimuksen puitteissa voitu tuoda esiin.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa näyttäisi siltä, että juuri väliintulevien muuttujien puuttumisen vuoksi ilmiöiden väliset riippuvuudet antoivat jossain määrin jopa vastakkaisia tuloksia kuin mitä teorian pohjalta oli odotettavissa. Edelleen riippuvuudet saattoivat ilmetä ainoastaan yksittäisen työnantajan tai ajankohdan kohdalla, näin etenkin sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden yhteyksissä organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kanssa. Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin osalta voitiin todeta orgaanisen rakenteen ja luovan kulttuurin ja vastaavasti mekaanisen rakenteen ja stabiilin kulttuurin sidonnaisuus. Lisäksi sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välisessä yhteydessä oli tilastollisen merkitsevyyden puuttumisesta huolimatta havaittavissa säännönmukaista riippuvuutta. Väliintulevien muuttujien puuttumisesta huolimatta tutkimuksen tuloksista voitiin tehdä johtopäätös, että *käsitellyt ilmiöt ovat yhteydessä toisiinsa*. Ilmiöiden välisten vaikutussuhteiden tutkimiseen kuntaorganisaation kontekstissa tarvitaan kuitenkin lisätietoa väliintulevista muuttujista.

Kuntaorganisaatiota tarkasteltaessa on muistettava ensinnäkin organisaation duaalinen luonne, missä poliittisilla ohjausmekanismeilla on oleellinen vaikutus päätöksentekoon, kuten teoriaosuudessa mainittiin. Toisaalta esimerkiksi ay-liikkeen myötä muovautuneet asenteet, kuntaorganisaation erilainen omistuspohja yritysmaailmaan nähden tai kuntien tämän hetkinen murrosvaihe ja vastaajien epävarmuus tulevaisuudesta voivat nekin vaikuttaa ilmiöiden esiintymiseen. Niin poliittisten ohjausmekanismien kuin muidenkin mahdollisten väliintulevien muuttujien huomioon ottaminen mallia luotaessa olisi kuitenkin laajentanut tutkimusta liikaa ja jätettiin siksi tämän tutkimuksen yhteydessä käsittelemättä.

Tutkimuksen pohjalta saatuja tuloksia ei voida yleistää muihin kuntaorganisaatioihin, kuten ei tapaustutkimuksen tuloksia yleensäkaan. Teoriaosuudessa luotua mallia voidaan sen sijaan käyttää pohjana erilaisten ja erityyppisten organisaatioiden sisäisen yrittäjyyden ja muutosjoustavuuden välistä yhteyttä tutkittaessa. Organisaation sijoittuminen mallin jatkumoille on yksilöllistä. Edelleen ottamalla huomioon tutkittavaan organisaatioon liittyviä väliintulevia muuttujia, saadaan kattavampi kuva käsiteltävien ilmiöiden vaikutuksista toisiinsa.

Uuden Mikkelin hallinnollisen tason johtohenkilöt kokivat, että niin **organisaatiokentteen** kuin **organisaatiokulttuurinkin** kehitys vuodesta 1998 tähän hetkeen oli mennyt hierarkkisempaan ja jäykempään suuntaan. Eri työnantajien palveluksessa olevien vastaajien näkökulmasta tarkasteltuna odotukset uuden kunnan rakenteen ja kulttuurin suhteen poikkesivat toisistaan. Mikkelin ja kuntayhtymien vastaajat olettivat kehityksen jatkuvan samansuuntaisena myös uuden kunnan perustamisen jälkeenkin. Sen sijaan Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat näkivät kehityksen muuttuvan luovempaan ja joustavampaan suuntaan uuden Mikkelin perustamisen myötä. Tulos on sinänsä hieman paradoksinen, sillä yleensä joustavuuden ja pienuuden välillä on todettu yhteys toistensa kanssa. Vastaajien näkemys heijastaakin todennäköisesti Anttolan ja Mikkelin mlk:n positiivisia odotuksia uutta Mikkeliä kohtaan.

Sisäistä yrittäjyyttä löytyi koko aineistossa jossain määrin. Kaikkien vastanneiden mielestä sisäistä yrittäjyyttä on tällä hetkellä enemmän kuin vuonna 1998. Uuden kuntaorganisaation perustamisen myötä sisäisen yrittäjyyden nähtiin hieman heikkene-

vän. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien näkemyksen mukaan sisäinen yrittäjyys tulee vuonna 2002 olemaan jopa vähäisempää kuin vuonna 1998.

Sisäisen yrittäjyyden yksittäisiä muuttujia tämän hetken tilanteen mukaan tarkasteltaessa esiin nousivat positiivisessa mielessä *työhön sitoutuneisuus* ja *luottamus alaisiin*, jotka saivat lähimmät sisäisen yrittäjyyden piirteisiin yltäneet arvot. Pääsääntöisesti kaikki vastaajat työnantajasta riippumatta kokivat olevansa työhönsä sitoutuneita ja luottavansa alaisiinsa. Kuitenkin kaikkien vastaajien mielestä uuden Mikkelin perustamisen myötä työhön sitoutuneisuus tulee heikkenemään, Anttolan ja Mikkelin mlk:n sekä kuntayhtymien vastaajien mielestä kaikkein eniten. *Toimivallan* osalta uuden kuntaorganisaation perustaminen vähentää vastausten perusteella sekä Anttolan ja Mikkelin mlk:n että Mikkelin vastaajien toimivaltaa. Sen sijaan kuntayhtymien vastaajat näkevät toimivaltansa hieman lisääntyvän tulevaisuudessa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, on vapaakuntakokeilu antanut kunnille työkalut toimintansa kehittämiseen. Sitä kuinka paljon paikallispolitiikalla on merkitystä vapaakuntakokeilun hyödyntämiseen uuden Mikkelin kohdalla on tässä yhteydessä vaikea arvioida. Keinoja toimivallan jakamiseen voisi mahdollisesti löytyä juuri vapaakuntakokeilun antamien raamien sisältä ja erityisesti subdelegoinnin kautta. Positiivista kehitystä oli nähtävissä sekä *tiimityöskentelyä* että *palautejärjestelmää* koskevien väittämien vastauksissa kaikkien vastaajien osalta. Palautejärjestelmän kehittämisessä jäi kuitenkin enemmän pelivaraa tiimityöskentelyn vastauksiin verrattuna. Koska rahakannusteiden käyttö todettiin kuntaorganisaatiossa ongelmalliseksi, voidaan toimivaltaan vaikuttamisella, toimivalla palautejärjestelmällä sekä tiimityöskentelyllä vaikuttaa innostavan ja sisällöllisesti rikkaan työyhteisön luomiseen, mikä puolestaan vaikuttaa edelleen myös työhön sitoutumiseen.

Muutosjoustavuutta esiintyi koko aineistoa tarkasteltaessa myös jossain määrin. Sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen verrattuna muutosjoustavuuden esiintyminen jäi kuitenkin laimeammaksi. Uuden kunnan perustaminen ei tulosten perusteella näyttäisi vaikuttavan Mikkelin ja kuntayhtymien vastaajien muutosjoustavuuden kehitykseen. Kuntayhtymissä työskentelevien vastaajien muutosjoustavuus pysyttelee lähes samalla tasolla kaikkina tarkasteltuina ajanjaksoina. Sen sijaan Mikkelin vastaajien muutosjoustavuus on hieman laskenut vuodesta 1998. Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien

muutosjoustavuus on kaikkina ajankohtina jonkin verran sekä Mikkelin että kuntayhtymien vastaajien muutosjoustavuutta alhaisempi. Tällä hetkellä Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien muutosjoustavuus on heikompaa kuin kaksi vuotta sitten, mutta uuden Mikkelin perustamisen myötä muutosjoustavuus kehittyy vastaajien näkemyksen mukaan jonkin verran jopa vuoden 1998 tasoa paremmaksi.

Muutosjoustavuuden yksittäisten muuttujien vastauksia teoriapohjaan peilattaessa nousivat muutosjoustavuutta selittävinä tekijöinä koko aineiston osalta johtajien aiemmat myönteiset kokemukset muutoksista sekä positiivinen asenne niin uuden kunnan perustamista kohtaan kuin suhtautumisessa muutoksiin yleensäkin. Vastaavasti muutosvastarintaa edesauttavaksi muuttujaksi nousi lisääntyvä työn määrä. Työmäärän lisääntyminen voidaan tosin tulkita joissain tapauksissa myös muutosjoustavuutta edistäväksi. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esiin, voi yksilöiden voimavarojen käyttöaste etenkin julkisissa organisaatioissa olla joskus alhainen, jolloin käyttämättömiä voimavaroja kulutetaan muuhun kuin varsinaiseen työhön, mikä puolestaan edesauttaa muutosvastarintaa. Lisääntyvä työmäärä voi näin ollen toimia myös muutosvastarintaa ehkäisevänä tekijänä. Edelleen uutta kuntaorganisaatiota koskevassa tiedottamisessa voitiin todeta kehittämisen varaa. Eräs keskeisimmistä keinoista muutosvastarintaa vastaanhan oli juuri oikean tiedon levittäminen avoimesti mahdollisimman laajalle. Koska vastaajien keskuudessa oli havaittavissa näkemystä uuden Mikkelin organisaattiorakenteen kehittymisestä mekaanisempaan, jäykempään suuntaan, tulisi tiedon avoimuuteen ja liikkumiseen uudessa kuntaorganisaatiossa kiinnittää erityistä huomiota.

Työnantajakohtainen tarkastelu tällä hetkellä osoitti, että Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajat uskoivat uuden Mikkelin perustamisen myötä nykyisen asemansa ja saavutettujen etujensa sekä mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin heikkenevän muita vastaajia selvästi enemmän. Arvovallan ja vallan menettämisen uhkahan todettiin eräänä syynä muutosvastarintaan johtajien näkökulmasta katsottuna, mikä selittää Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien muutosjoustavuuden sijoittumista muiden vastaajien muutosjoustavuutta alhaisemmaksi. Mikkelin vastaajat taas kokivat uuden kuntaorganisaation perustamisen myötä toisaalta työmääränsä, mutta myös päätöksentekovaltansa lisääntyvän muita enemmän. Kuntayhtymissä työskentelevien vastaajien työmäärään

uuden Mikkelin perustaminen vaikuttaa tulosten perusteella kaikkia vastauksia tarkasteltaessa kaikkein vähiten. Kokonaisuutena muutosjoustavuuden osalta voidaan sanoa, että vaikka uuden kunnan perustaminen näyttäisi vaikuttavan eniten Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajiin, heijastuivat odotukset uutta Mikkeliä kohtaan positiivisimpina juuri Anttolan ja Mikkelin mlk:n vastaajien keskuudessa.

Lomakekysely tutkimusmenetelmänä mahdollisti riittävän laajan kokonaiskuvan saamisen. Lisäksi nimettömänä kyselylomakkeeseen vastaaminen oli kuntien tämän hetkessä siirtymävaiheessa varmempi keino saada luotettavampia vastauksia kuin esimerkiksi henkilökohtaisella haastattelulla. Muutoksethan aiheuttavat yleensä epävarmuutta, mikä voi vaikuttaa myös vastauksiin. Eri ajanjaksojen tarkastelulla saatiin tutkimukseen syvyyttä ja voitiin tuoda esiin vastaajien näkemykset ilmiöiden kehityksestä vuosina 1998, 2000 ja 2002. Triangulaatio ajansuhteen saattoi kuitenkin aiheuttaa vastauksissa ongelmia etenkin vuoden 2002 kohdalla, jossa pyydettiin otaksuma todellisuutta tulevaisuudessa. Varsinkin näin murrosvaiheessa vastaajien epämääräiset odotukset tulevaisuuden suhteen saattoivat hankaloittaa väittämiin vastaamista. Mikäli näin olikin, se ei kuitenkaan näkynyt vastausten puuttumisena.

Mittauksen *luotettavuutta* pyrittiin varmistamaan rakentamalla muuttujat mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta väittämien mahdollinen väärynmärtäminen voitiin ehkäistä. Edelleen eri ajankohtia korostettiin värein ja alleviivauksin, jotta vastattaessa ei tässä suhteessa sekaannuksia syntyisi. Koska ilmiöiden kartoittaminen eri ajankohtina nosti lomakkeiden lukumäärää ja siten myös vastausaikaa, kiinnitettiin kyselylomakkeen visuaalisuuteen ja selkeyteen erityistä huomiota. Tällä haluttiin toisaalta nostaa vastausprosenttia ja toisaalta minimoida pitkän kyselylomakkeen esiin nostamat mahdolliset negatiiviset tunteet, jotka voivat vaikuttaa vastauksiin ja sitä kautta myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Lomakesarjan testajina toimivat kolme henkilöä, joiden muutosehdotusten myötä kysely sai lopullisen muotonsa. Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kohdalla esitettiin kuvaus kaikista ääripään ilmiöistä kaikkina kysyttävinä ajankohtina aina uudelleen, jotta vastaaja pystyi tarvittaessa aina helposti tarkistamaan kuvauksen eikä se siten ollut vain vastaajan muistin varassa. Vastausten osalta sisäisestä yrittäjyydestä

ja muutosjoustavuudesta muodostetuille uusille muuttujille tehtiin reliabiliteettianalyysi. Cronbachin alpha-kertoimen avulla muuttujista poistettiin uuden muuttujan reliabiliteettiin negatiivisesti vaikuttavat muuttujat, jotta mittauksen luotettavuus tässäkin suhteessa toteutuisi.

Tutkijan objektiivisuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkijalla ei ole sidoksia uuden Mikkelin kuntaorganisaatioon. Ulkopuolista määräysvaltaa tutkimuksen suorittamiseen ei siis ole ollut. Edelleen kuntaorganisaatio kontekstina oli lähtötilanteessa uusi tuttavuus. Tutkijan oma näkemys käsiteltävästä aiheesta teorian lisäksi on syntynyt lähinnä yritysmaailman puolella. Näin ollen tulkinnan voidaan katsoa olevan puolueetonta.

Sisäistä yrittäjyyttä, muutosjoustavuutta, organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria tutkittiin teoriaosuuden käsiteanalyysin kautta esiintulleiden määritelmien pohjalta. Sisäistä yrittäjyyttä hakevat muuttujat muodostettiin suoraan sekä sisäistä yrittäjää yksilötasolla että sisäistä yrittäjyyttä organisaatiotasolla kuvaavista piirteistä. Muutosjoustavuutta taas tutkittiin sen vastakkaisen ilmiön eli muutosvastarinnan kautta siten, että käsiteanalyysin perusteella muodostettiin väittämiä muutosvastarintaa tyypillisimmin aiheuttavista seikoista. Niin sisäisestä yrittäjyydestä kuin muutosjoustavuudestakin muodostettiin sekä suoria että käänteisiä väittämiä. Organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria tutkittiin teorian pohjalta muodostetuilla jatkumoilta, joiden ääripäinä olivat käsiteanalyysistä saadut kuvaukset vastakkaisista rakenteista ja kulttuureista. Vastausten avulla ei pyrittykään selvittämään syvällisemmin eri yksiköiden rakennetta tai kulttuuria, vaan haettiin vastaajien subjektiivista näkemystä niin rakenteesta kuin kulttuuristakin lähinnä vertailupohjaksi muiden tutkittavien ilmiöiden suhteen. Edellisten perusteella voidaan todeta niin sisäistä yrittäjyyttä kuin organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuriakin koskevien muuttujien mitanneen sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata eli tutkimuksen voidaan sanoa tässä suhteessa olevan *validi*. Sen sijaan pohdittavaksi jää, onko muutosvastarinnan mittaaminen *validi* menetelmä muutosjoustavuutta arvioitaessa. Kenties muutosjoustavuutta ja muutosvastarintaa aiheuttavat eri tekijät. Aiemmat tutkimukset eivät asiaa kuitenkaan selvittä, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa muutosjoustavuutta tarkasteltiin muutosvastarinnan ilmenemisen kautta.

Kaiken kaikkiaan julkisen sektorin puolella tehtyjen tutkimusten määrä koskien sisäistä yrittäjyyttä ja muutosjoustavuutta on vähäinen. Tässä tutkimuksessa käsitelty aihe vaatiikin laajempaa jatkotutkimusta, jossa käsitteellistä mallia voidaan kehittää ottamalla huomioon enemmän mallin selityskykyyn vaikuttavia väliintulevia muuttujia. Edelleen ilmiöiden ja niiden välisten yhteyksien tarkastelu enemmän yksilötason näkökulmasta organisaatiotason sijaan antaisi mallille uuden ulottuvuuden. Mallin kehittämisen lisäksi täysin uudeksi jatkotutkimuksen aihealueeksi tämän tutkimuksen myötä nousee tarve muutosvastarintaa ja muutosjoustavuutta aiheuttavien tekijöiden tutkimiseen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1997. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY, 11-27.
- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus.
<http://www.metodix.com/testi/harri/metodit/iiris2/index.htm> 16.8.1999
- Ansoff, H. I. 1981. *Strateginen johtaminen*. Suom. P. Rajala. Espoo: Weilin+Göös.
- Ansoff, H. I. 1984. *Strategisen johtamisen käsikirja*. Suom. M. Lainema. Keuruu: Otava.
- Anttiroiko, A.-V. & Tiura, M. 1997. *Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona*. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 35.
- Barringer, R.B. & Bluedorn, A.C. 1999. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, 421-444.
- Covin, J.G. 1999. Corporate entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 3, Spring 1999, 47-64.
- Geletkanycz, M.A. 1997. The Saliency of "Culture's Consequences": The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No.8, 615-634.
- Gorpe, P. 1984. *Organisaatio ja johtaminen*. Suom. M. Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Heinonen, J. & Paasio, A. 1994e. Onko kunnissa kuntoa? Kunnan kilpailukyvyn analysointi. Turun kauppakorkeakoulun Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja. Sarja B tutkimusraportteja B3/1994.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. *Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa*. Sarja A-5:1999. Turku: Grafia Oy.
- Heuru, K. 1995. *Uusi kuntalaki*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 3. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Hjorth, D. & Koironen, M. 1996. Intrapreneurship - Committed and Interactive Individuals as the Driving Force of Corporate Renewal. A Constructive View. Teoksessa Growth through Networks. Recent Research in European Entrepreneurship - RENT VIII Conference Proceedings (toim. Antti J. Haahti). Tampereen yliopisto. Series C: Conference Proceedings and Occasional Papers 4, 206-228.
- Honkala, R. 1994. Muutosvastarinta hallinnon uudelleenorganisoinnissa. Esimerkkita-pauksena Uudenkaupungin keskushallinnon uudistaminen. Vaasan yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Häikiö, M. 1996. Sisäinen yrittäjyys terveydenhuollossa. Case: KYS huoltopalveluyk-siköt. Kuopio: KYS:n monistamo.
- Isola, H. 1993. Vapaakuntasäädösten periaatteita vakiinnutetaan kunnallislainsäädän-töön. Hallinnon tutkimus Vol. 13, No. 4, 271-281.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Karila, A. 1998. Kuntien talouden ohjaus ja sen muutos. Perinteisestä politiikasta rin-nakkaisten ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Koironen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koironen, M. 1993. Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyys kulttuurin murroksissa. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 28-57.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY.
- Meklin, P. & Näsi, S. 1994. Budjettiohjauksen uudistus ja laskentatoimen muuttuva rooli julkisessa hallinnossa. Hallinnon tutkimus Vol. 14, No. 4, 231-243.
- Morris, M.H. & Jones, F.F. 1999. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of The Public Sector. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 24, No. 1, Fall 1999, 71-91.

- Myung, J.M. 1999. The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter? *Public Administration Review*. Vol. 59, No. 1, 31-43.
- Mäkinen, P. 1992. Kuntarakenneselvitys. Esiselvitys kuntajaotuksen historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä jatkotutkimuksen alustava tutkimusohjelma. Kunnallisan kehittämissäätö.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. *Julkaisusarja B:42*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nikkilä, J. 1992. Hallintotyön ympäristö. Kohti tuloksellista ja palvelevaa hallintoa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. *Sarja A:2*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1994. Kunnan uusi toimintamalli. Johtaminen ja yksityistämismavaihtoehdot. SYKLin julkaisusarja 2000-luvun menestystekijät. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Paljakka, M. 1999. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio: Tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; Käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö.
- Peltonen, M. 1985. Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Suom. M. Tillman. Tampere: Tammer-Paino.
- Pinchot, G. 1986. *Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.
- Russell, R.D. 1999. Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 3, Spring 1999, 65-84.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Setälä, M-L 1999. Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä. 3.painos.Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sipilä, J. 1981. Muutosvastarinta ja muutosstrategiat organisaatiossa. *Suomen osuustoimintalehti* 4, 146-153.

- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. 1985. The Heart of Entrepreneurship. Harvard Business Review. Vol. 64, No. 2, March/April, 85-94.
- Steward, J 1993. Kuntien uusi johtamistapa: muutos ja johtaminen. Tampere: Finn-publishers.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomen Kaupunkiliitto & Suomen Kunnallisliitto 1992. Kuinka kunta toimii. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Gummerus.
- Vanhanen, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otava.

LIITE 1. TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

SISÄINEN YRITTÄJYYS

= yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä
(Koiranen & Pohjansaari 1994)

MUUTOSVASTARINTA

= monimuotoinen ilmiö, joka esiintyy aina kun organisatoriset muutokset merkitsevät muutosta perinteiseen käyttäytymiseen, kulttuuriin tai valtarakenteeseen
(Ansoff 1984)

MUUTOSJOUSTAVUUS

= muutosvastarinnan vastakkainen ilmiö

ORGANISAATORAKENNE

= muodollinen suunnitelma, jonka päämäärinä ovat tehokas työnjako ja toimiva yhteistyö organisaation eri osien välillä
(Juuti 1992)

ORGANISAATIOKULTTUURI

= perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiesaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.
(Schein 1987)

Perusoletusten lisäksi kulttuurin käsitetään pitävän sisällään artefaktit ja luomukset sekä arvot, koska organisaatiokulttuuriin käsitetään yleisesti liitetyiksi niin normit, arvot kuin käyttäytyminenkin.