

**Tapaustutkimus organisaatiokulttuurin kehittämissprojektiin
osallistumisesta**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Hanna Olsson
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Virpi Sorsa**



TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna Olsson	
Työn nimi Tapaustutkimus organisaatiokulttuurin kehittämisprojektiin osallistumisesta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 02.06.2024	Sivumäärä 66
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan on ollut olemassa jo pitkään ja aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia. Organisaatiokulttuurilla on havaittu merkittäviä vaikutuksia niin organisaatiomuutoksissa kuin organisaation toiminnassa yleisesti, joten kiinnostus kulttuurin johtamista kohtaan on ilmeinen. Organisaatiokulttuurin johtamisella pyritään usein kehittämään ja muuttamaan olemassa olevaa kulttuuria.</p> <p>Tässä Pro Gradu-tutkielmassa perehdyttiin organisaatiokulttuurin kehittämisen projektiin siihen osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata, millaisena osallistujat kokivat osallistavan kulttuurinmuutosprojektin ja siten lisätä ymmärrystä johdetun kulttuurinmuutoksen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Muutosprosessin tarkoituksena oli tarkastella osallistavien työskentelytapojen kautta kohdeorganisaation kulttuuria ja määritellä organisaation ihannetoimintatavat.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuteen organisaatiokulttuurista, muutoksesta ja näitä ympäröivistä ilmiöistä. Tutkimuksen pääkäsitteinä olivat organisaatiokulttuuri ja organisaatiomuutos. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena Kansallisarkistossa. Aineistona tutkimuksessa oli kymmenen syksyllä 2023 kerättyä teemahaastattelua, jotka analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kehitysprojekti koettiin ristiriitaisesti. Tulosten mukaan osallistumisen kokemukseen vaikuttivat erityisesti kokemus organisaation nykyisestä kulttuurista, osallistumisen tavoitteista ja osallisuuden toteutumisesta. Kokemus projektiin osallistumisesta siinä vaiheessa, kun se oli aineiston keruun hetkellä, oli tulosten mukaan positiivinen, mutta varsinaisen muutostavoitteen suhteen osallistujat olivat epävarmoja. Johtopäätöksenä tutkimustuloksista voidaan todeta, että osallistumisen kokemukseen vaikuttavat yksilön omat ja organisaation jaetut käsitykset muutosprojektista ja sen kontekstista.</p>	
Asiasanat organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, osallistavat työskentelytavat, kehitysprojekti, tapaustutkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1 Organisaatio	10
2.1.1 Organisaation määritelmä ja rakenne	10
2.1.2 Julkisorganisaatio.....	12
2.1.3 Julkinen johtaminen ja julkisen sektorin muutokset.....	13
2.2 Kulttuuri, identiteetti ja alakulttuurit	14
2.2.1 Organisaatiokulttuuri.....	14
2.2.2 Organisaatioidentiteetti suhteessa kulttuuriin	17
2.2.3 Alakulttuurit	19
2.2.4 Pluralismi	20
2.3 Muutos, kulttuurin muutos ja kulttuuri muutoksessa.....	21
2.3.1 Kulttuurin muutos	21
2.3.2 Kulttuuri (ja identiteetti) muutostilanteissa.....	22
2.3.3 Roolit muutoksessa.....	23
2.3.4 Polyfonia ja muutostarinat	25
2.4 Yhteenveto teoriapohjasta	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1 Laadullinen tutkimus	28
3.2 Kohdeorganisaatio.....	29
3.3 Organisaatiokulttuurin kehitysprojekti.....	30
3.4 Aineiston keruu.....	33
3.5 Aineiston analyysi	35
3.6 Tutkimuksen luotettavuus	38
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	40
4.1 Osallistumisen vaikuttaneet tekijät.....	40
4.1.1 Käsitys organisaatiosta ja sen kulttuurista.....	41
4.1.2 Aiemmat kokemukset kehitysprojekteista.....	43
4.1.3 Kokemus muutoksen tärkeydestä.....	45
4.1.4 Osallistumisen haasteet.....	45
4.1.5 Kehitysprojektiin liittyvät tekijät	47
4.2 Osallistujan kokemus omasta roolistaan prosessissa	48
4.2.1 Suunnannäyttäjät	49

4.2.2	Vastuunkantajat	49
4.2.3	Velvollisuudentuntoiset.....	50
4.3	Perusoletuksia kulttuurin muutoksesta	51
4.3.1	Muutos on mahdollista	51
4.3.2	Muutosta tuskin tapahtuu	52
4.4	Tulosten yhteenveto	53
5	POHDINTA	54
5.1	Johtopäätökset.....	54
5.2	Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet.....	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET.....	65

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Liite 2 Tutkimuskutsu

KUVIOT

Kuvio 1 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus

Kuvio 2 Organisaation identiteetin dynaaminen malli

Kuvio 3 Kansallisarkiston organisaatiokaavio

Kuvio 4 Kehitysprojektiin osallistumisen kokemukseen vaikuttavat tekijät

Kuvio 5 Osallistujien roolien kuvaukset

TAULUKOT

Taulukko 1 Kulttuurikeskustelujen koko henkilöstölle avoimet tilaisuudet

Taulukko 2 Haastateltavien osallistuminen teemakeskusteluihin

Taulukko 3 Esimerkki aineiston käsittelystä analyysivaiheessa

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Muutospuheelta ei voi välttyä tämän päivän työelämässä. Talouden tiukentunut tilanne, väestön ikääntyminen ja globalisaation tuomat haasteet ovat vain osa asioista, jotka haastavat organisaatioiden toimintatapoja. Koivumäki (2008) tuo väitöskirjassaan esiin kuinka tutut, usein nykyiseen työelämään liitetyt ilmaisut kuten nopeat toimintaympäristön muutokset ja teknologian murros, eivät tosiasiallisesti olekaan uusia vaan jo pitkään tutkimuksen kielellä mukana olleita fraaseja. Hänen mukaansa muutospuheen määrä on kasvanut ja muutoksen jatkuvuudesta on tullut itsestään selvää. Yleistynyttä muutospuhetta voidaan selittää esimerkiksi vallankäytöllä, kaupallistamisella ja tosiasiallisesti nopealla muutostahdilla. (Koivumäki 2008.)

Muutokset ja niiden jatkuvuus haastavat organisaatioita ja niiden jäseniä. Ei ole yhdentekevää, miten muutoksia johdetaan. Niiden ennakointi, käsittely ja jälkipuinti vaikuttavat organisaatiossa moniin asioihin, esimerkiksi organisaation identiteettiin ja kulttuuriin. Smithin (2003) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä ja kulttuurin merkityksen odotetaan kasvavan entisestään tulevien vuosikymmenten aikana menestystä ja epäonnistumista tarkastellessa. Kiinnostus organisaatiokulttuuria ja sen johtamista kohtaan on siis perusteltua. Scheinin (1987, 332) mukaan kulttuurinmuutoksen johtamisessa tulee kuunnella, osallistaa ja aidosti sitouttaa ryhmä muutoksen toteuttamiseen ymmärryksen kautta. Sitoutumisen ja osallisuuden tukemisen kannalta on tärkeää ymmärtää näiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tunnistaa tällaisia tekijöitä kulttuurinmuutokseen tähtäävän kehitysprosessin osallistumisen kannalta. Keskeisiä kysymyksiä, joista tutkimusidea lähti liikkeelle olivat *miksi muutospuheet osallistetaan ja mitkä tekijät tukevat tai estävät osallistumista*.

Tämä tutkielma kiinnittyy muutostekstiin, sillä kohdeorganisaatio sijoittui ajallisesti kahden rakenneuudistuksen väliin. Lisäksi tutkielma keskittyy

organisaatiokulttuurin kehitysprojektiin, jonka tarkoituksena oli pohjustaa tulevaa strategiatyötä toimintatapojen kehittämiseksi. Kehitysprojektiä voidaan tarkastella osana organisaation alkavaa strategiatyötä. Osallistavaa strategiatyötä on tutkittu viime vuosina paljon strategy as practice (SAP) teorian kautta. Teorian mukaan strategian toteutumista käytännössä voidaan tutkia normien, sääntöjen ja toiminnan tasolla, jolloin toimijan rooli muutoksessa myös korostuu (Jarzabkowski 2004). Vaikka muutoksiin sopeutuminen on välttämätöntä, aiheuttavat ne organisaatioissa usein vastustusta (Thomas & Hardy 2011).

Erityisen haastavia muutokset ovat tilanteissa, joissa organisaatiossa on useita toisistaan eriäviä näkökantoja tai arvopohjia. Näkemysten yhteen pakottamisen sijaan tutkijat ovat ehdottaneet pluralistisen näkökulman hyödyntämistä muutoksen edistämiseksi (Spee & Jarzabkowski 2017). Muutosprosesseja pluralistissa organisaatioissa on tutkittu diskurssianalyysin ja tapaustutkimuksen näkökulmasta (Denis, Langley & Rouleau 2007). Esimerkiksi Sorsa ja Vaara (2010) löysivät diskurssianalyysia hyödyntävässä tutkimuksessaan retorisia keinoja, joilla pluralistisessa organisaatiossa voidaan edetä muutoksessa yhteistä näkemystä jakamatta.

Koska tutkielman keskiössä on organisaatiokulttuurin käsite, on luonnollista tarkastella myös tämän aiheen aiempaa tutkimusta. Organisaatiokulttuurin johtamista ovat tutkineet esimerkiksi Hatch, Schultz ja Skov (2015). He tarkastelivat Carlsberg Groupin organisaatiokulttuurin muutosta vuosilta 2009-2013. Tutkimus toteutettiin monimetodisesti hyödyntäen haastatteluja, havainnointia ja arviointeja. Keskeisimpiä havaintoja olivat vahvan ja osallistavan johtajuuden merkitys muutosprosessin onnistumiselle, eri sidosryhmien osallistamisen tärkeys niin suunnitteluun kuin toteutukseen sekä strategisen johdonmukaisuuden ja yhteisten tavoitteiden varmistaminen. (Hatch ym. 2015). Organisaatiokulttuurin lisäksi muutoskontekstissa on tarkasteltu organisaatioidentiteettiä sekä sen ja kulttuurin vaikutuksia muutokseen (Ravasi & Schultz 2006). Tässä tutkielmassa keskityn organisaatiokulttuurin tavoiteltuun muutokseen, mutta sivuan identiteetin vaikutusta muutoksessa.

Muutosnopeuden kasvaessa ja toimintaympäristöjen monimutkaistuessa tarve ihmiskeskeiseen johtamiseen on korostunut. Valtiovarainministeriön vuonna 2022 julkaiseman tutkimuksen mukaan erityisesti ihmiskeskeisyyttä ja vuorovaikutusta tulisi kehittää aikaisempaa voimakkaammin julkisessa johtamisessa (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022). Feldmanin (2005) mukaan julkisten organisaatioiden johtamiseen on tarpeen omaksua yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä ja -taitoja. Julkisten organisaatioiden johtajiksi valitaan usein oman alansa asiantuntijoita johtamisen ammattilaisten sijaan. Feldman esittääkin, että julkisen johtamisen kehittämiseksi ensimmäinen askel on lisätä tutkimusta julkisesta sektorista. (Feldman 2005.) Tämä tutkielma osallistuu julkisen sektorin tutkimukseen, sillä kohdeorganisaationa on valtion virasto, Kansallisarkisto.

Työskentelin Pro Gradu-tutkielman aikana kohdeorganisaatiossa. Oma mielenkiintoni tutkittavasta aiheesta ja kohdeorganisaatiosta julkisena toimijana

olivat keskeisiä vaikuttimia tutkimuksen tekemiselle. Huomionarvoista on, että vastasin tutkimuksen keskiössä olevan kehitysprojektin koordinoinnista yhdessä esihenkilöni kanssa. Tutkimuksen kohteena ei ole itsessään kehitysprojektin lopputulos vaan projektiin osallistuneiden henkilöiden kokemukset ja tarkoituksena on ymmärtää kulttuurinmuutokseen liittyviä tekijöitä. Kehitysprojekti pohjautui toisen valtion viraston käyttämään kokonaisuuteen. Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus. Keräsin empiirisen aineiston teemahaastatteluilla syksyllä 2023 kehitysprojektin yhteydessä. Analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän Pro Gradu-tutkielman tarkoituksena on tutkia organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävän kehittämisprojektiin osallistuneiden kokemuksia ja lisätä ymmärrystä kulttuurinmuutoksen taustatekijöistä. Tutkimustuloksia verrataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkielma sijoittuu tieteellisessä keskustelussa organisaatiokulttuurin ja muutostilanteiden kentälle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena kehitysprojektiin osallistuneiden henkilöstön jäsenten näkökulmasta. Tarkoituksena on siis lisätä ymmärrystä organisaatiokulttuurista muutostilanteissa, silloin kun sitä pyritään aktiivisesti johtamaan.

Tutkielman pääkysymyksenä on *millaisena osallistava kulttuurinmuutosprosessi näyttäytyy siihen osallistuneille.*

Pääkysymystä täydennetään seuraavilla alakysymyksillä:

- Millaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkittavien osallistumiseen?
- Miten osallistujat kuvaavat omaa rooliaan kehitysprojektissa?
- Millaisia perusoletuksia osallistujilla on kulttuurinmuutosta kohtaan?

Tämä Pro Gradu-tutkielma koostuu teoriaosuudesta, empiirisestä tutkimuksesta ja pohdinnasta. Ensimmäisessä luvussa perustelen tutkimuksen asemoinnin ja ajankohtaisuuden, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksen teoriapohjan ja pääkäsitteet. Tutkielma rakentuu organisaation, organisaatiomuutoksen ja organisaatiokulttuureiden käsitteiden ympärille. Teoriapohjan jälkeen kolmannessa luvussa käsittelem empiiristä tutkimusta, kuvaan tutkimuksen metodologiaa ja kohdeorganisaatiota sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä pääluvussa käsittelem tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten kautta. Lopuksi viidennessä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset, rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Organisaatio

2.1.1 Organisaation määritelmä ja rakenne

Tämän tutkimuksen ensimmäinen pääkäsite on organisaatio. Nykypäivänä organisaatiot ovat niin yleisiä, jopa itsestäänselvyyksiä, että niiden olemassaoloa voidaan tulla ajatelleeksi annettuna, vaikka ne todellisuudessa ovat ihmisen luomia (Juuti 2006, 9). Harisalon (2008) mukaan organisaatiot ovat yhteistoimintajärjestelmiä, joissa on koottu yhteen tarkoituksenmukaisia resursseja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Hän esittää neljä mahdollista määritelmää organisaatiolle: ensimmäinen on tavoite- ja tehokkuusmalli, jossa organisaatio on huolella suunniteltu järjestelmä tietyn tavoitteen toteuttamiseksi. Toinen määritelmä on säilytysmalli tai luonnollinen järjestelmä, jossa organisaatio edustaa yhteistoinnallisia järjestelyitä, jotka tähtäävät sen olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuteen. Kolmas määritelmä on nimeltään vaihdantamalli, jossa organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus ja vaihdanta ovat keskiössä. Viimeisenä määritelmänä Harisalo esittää tulkinnallisen mielikuvan, jonka mukaan ihmisten käsitys ja tulkinnat määrittävät ymmärryksen organisaatiosta.

Organisaatioiden historia ulottuu pitkälle. Ensimmäisten organisaatioiden voidaan katsoa syntyneen, kun tieteeseen ja mittaamiseen perustuvia sosiaalisia keksintöjä alkoi muodostua. Esimerkiksi kirjanpito- ja pankkitoiminta ja sanan yritys keksiminen ajoittuvat 1400–1500-luvuille. Mallina ensimmäisille organisaatioille toimivat jo kauan ennen niitä olemassa olleet kirkot ja armeijat. Edelleen tänä päivänä organisaatiot voidaan määritellä tietyn päämäärän vuoksi muodostetuiksi sosiaalisiksi rakennelmiksi, mutta niiden määrällinen mittakaava on muuttunut merkittävästi viimeisen sadan vuoden aikana teollistumisen myötä. (Juuti 2006, 9-11).

Tutkimuksessa organisaatioita alettiin tarkastella 1900-luvun alussa, kun ensimmäiset organisaatioteoriat, esimerkiksi Taylorin tieteellinen liikkeenjohto

ja Fayolin hallinnollinen koulukunta saivat alkunsa (Juuti, 2006, 11). Ensimmäisiä organisaatioteorioita kutsutaan klassisen koulukunnan teorioiksi ja ne vaikuttavat sittemmin syntyneiden käsitysten taustalla. Taylorin (1915) ja Fayolin (1961) lisäksi yksi kuuluisimpia organisaatioteorioita on Max Weberin (1947) byrokraatian ihannemalli. Klassisia organisaatioteorioita yhdistää niiden keskittyminen organisaation sisäisiin rakenteisiin sen toiminnan tehokkuuden kasvattamiseksi. Johdon rooli on teorioissa keskeinen ja ihmiset toimivat välineinä johdon asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. (Morgan 1998). Organisaatioteorioita on sittemmin syntynyt useita ja ne ovat syntyneet osittain ajallisesti päällekkäin. Monille teorioille on ollut tyypillistä syntyä reaktiona niitä edeltäneiden puutteelliseen näkemykseen, esimerkiksi ihmissuhteiden koulukunta korostaa osaltaan sosiaalista näkökulmaa vastareaktiona tieteellisen liikkeenjohdon fyysisten tekijöiden analyysille. (Harisalo 2008, 37-40).

Tänä päivänä organisaatiot ovat yhä monimutkaisempia, muuttuvia ja jopa väliaikaisia (Dufva ym. 2017). Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa, joka on yleistynyt viimeisen parinkymmenen vuoden aikana, ja jota yrityskulttuurinäkökulma edustaa, keskitytään tarkastelemaan realististen näkemysten ohessa myös tulkinnallisuuksia (Juuti 2006, 204-205). Postmodernin näkökulman keskiössä ovat organisaatioita synnyttävät ja ylläpitävät prosessit, kuten diskursit sekä mahdolliset muutokset, joita aika tuo organisaatioihin. Postmodernin organisaatiokäsitteen isänä voidaan pitää Steward R. Cleggiä (1990), joka hahmotti myös verkosto-organisaation käsitteen. Verkosto-organisaatio poikkeaa perinteisten organisaatioiden rakenteesta avoimena joukosta organisaatioita koostuvana kokonaisuutena. Verkostoituminen edellyttää organisaation kulttuurilta paljon, sillä siinä yhdistyvät eri organisaatio- ja työmuodot. Haasteita verkosto-organisaation toiminnalle voivat olla esimerkiksi luottamuspuula, väärä kilpailuhenki ja avoimuuden puute. (Juuti 2006, 230-232; Clegg 1990).

Klassinen organisaatioteoria tunnisti ensimmäisenä jokaisella organisaatiolla olevan rakenteen, joka johtaa juurensa organisaation perustarkoituksesta ja tavoitteista. Rakenteella tarkoitetaan organisaation tapaa jakaa välttämätön työ horisontaalisesti eri toimintoihin, kuten tuotanto, markkinointi ja hallinto, ja vertikaalisesti edelleen edellä mainittujen tehtäviksi. Rakenteelle ei ole yhtä ja oikeaa mallia tietyssä tilanteessa tai toimialalla, vaan jokainen organisaatio pyrkii oman toimintansa kannalta ihanteelliseen ratkaisuun, joka voi poiketa kilpailijoista. (Harisalo 2008, 68-71). Juutin (2006) mukaan organisaation rakenteeseen vaikuttavat pitkälti sen ympäristön asettamat toimintavaatimukset.

Organisaatioita toimii monenlaisissa ympäristöissä, niin hyvin ennustettavissa vakaisissa olosuhteissa, kuin nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Burns ja Stalkerin (1961) mukaan organisaatiolle tehokkainta on, että sen rakenne soveltuu ympäristön vaatimuksiin. Siinä missä hitaasti muuttuvaan ympäristöön soveltuu rakenteeltaan perinteisempi klassisen organisaatioteorian mukainen hierarkkinen rakenne, vaatii nopeatempoinen ympäristö joustavan ja ympäristöönsä nopeasti sopeutuvan rakenteen. Ensin mainittua rakennetta kutsutaan mekaaniseksi ja toista orgaaniseksi organisaatorakenteeksi. Mekaaniselle organisaatorakenteelle ominaista on toiminnan hierarkkisuus ja ylimmän johdon

vahva valta-asema. Orgaaniset organisaatiot taas ovat rakenteiltaan joustavia, hierarkialtaan löysempiä ja toiminnaltaan nopeampia. Ympäristön muutoksiin vastaaminen edellyttää nopeaa sopeutumista ja avointa tiedonkulkua, jotka ovat orgaanisille rakenteille ominaisia. (Burns & Stalker 1961; Puusa ym. 2015, 11-12).

Harisalo (2008) tuo esiin organisaatioiden toisen ulottuvuuden, niille ajan myötä muodostuvan henkisen todellisuuden, johon henkilöstön uudetkin jäsenet liittyvät nopeasti oppimisen kautta. Tätä henkistä todellisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri on yksi tutkielman pääkäsitteistä ja sitä avataan seuraavassa pääluvussa.

2.1.2 Julkisorganisaatio

Organisaatioita voidaan tarkastella niiden tehtävien kautta. Blau ja Scott (1962) tunnistivat jo hyvin aikaisessa vaiheessa neljä erilaista organisaatiotyyppiä: tavaroita tuottavat, palveluita tuottavat, jäsenyyttä tuottavat ja yhteiskunnallista osallistumista tuottavat organisaatiot. Näistä viimeisiin voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi kunnat, valtio ja Euroopan unioni, joiden toimintaan yksilöt vaikuttavat osallistumalla ja taloudellista vastuuta kantamalla (Harisalo 2008). Julkisorganisaatioiden määrittely niiden tehtävien kautta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Julkisia tehtäviä voidaan tarkastella esimerkiksi tiettyjen menettelyjen, kuten lainsäädännön, mukaan suoritettuina ja tiettyntyyppiselle päätöksenteolle altistettuina. Tällaisen määritelmän lisäksi julkista toimintaa määrittävät myös sen sisältö ja päämäärä. (Pekkola, Haveri & af Ursin 2016.)

Suomessa julkisesta sektorista puhuttaessa käytetään myös termejä julkishallinto, julkinen hallinto tai julkinen talous. Käsitteitä käytetään eri yhteyksissä ristikkäin ja niillä viitataan usein hiukan eri kokonaisuuksiin. Sydänmaanlakka (2015) määrittelee julkisen sektorin kattavan valtion, kunnat ja seurakunnat sekä valtion liikelaitokset, yhtiöt sekä järjestöjä. Tilastokeskus (ei pvm.) taas toteaa, että julkisen sektorin muodostavat valtio ja kunnat, mistä valtiosektoriin kuuluvat valtionhallinnon lisäksi yliopistot, Kela, valtion liikelaitokset ja sosiaaliturvarahasto. Virtanen ja Stenvall (2014, 15) määrittelevät julkisten organisaatioiden olevan ”julkisin varoin, julkisessa ohjauksessa ja julkisen lainsäädännön puitteissa toimivia organisaatioita”. Ero julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä konkretisoituu erityisesti niiden rahoitukseen ja omistajuuteen (Nyholm, ym. 2016). Pekkola ym. (2016) vetävät yhteen eri määritelmät julkisesta sektorista kuvaamalla sitä valtion perustehtävien täyttämisen eli julkishyödykkeiden tuottamisen kautta.

Siinä missä yksityisen sektorin organisaatioilla on laaja toiminnallinen vapaus suunnitella omaan liiketoimintaansa liittyviä asioita, on julkisen sektorin toimintaa tyypillisesti ohjattu tiukemmilla laeilla ja säädöksillä. Julkisen sektorin toiminnasta on säädetty perustuslaissa ja edelleen esimerkiksi hallintolaissa, jolla edistetään palveluiden laatua ja tuloksellisuutta hyvän hallinnon perusteiden mukaisesti. Hallintolaissa säädetään viranomaisten velvoitteesta hoitaa toimivaltaansa ja yksin toimivaltaansa kuuluvat tehtävät puolueettomasti ja tasapuolisesti. Viranomaisen tulee myös esimerkiksi tiedottaa toiminnastaan ja palveluistaan julkisuuslain mukaisesti. Viranomaisilla on myös toistensa

avustamisvelvollisuus ja viranomaisen on pyrittävä opastamaan asiakas oikean viranomaistahon luokse, mikäli asia ei kuulu sen toimivaltaan. (Hallintolaki 434/2003). Julkisilla viranomaisilla tarkoitetaan valtiota, sen laitoksia, virastoja, kuntia, kuntayhtymiä sekä Ahvenanmaan maakuntaa (Tilastokeskus ei pvm.).

Julkisen sektorin toimijat ovat olleet jo pitkään ristipaineessa, jossa taloustilanne kiristyy, kansalaisten odotukset kasvavat ja kilpailu markkinoilla ylipäänsä kovenee. Julkisten organisaatioiden on uusiuduttava ja omaksuttava entistä vuorovaikutteisempi rooli eri sidosryhmien kanssa. (Vigoda 2002.) Julkisen sektorin organisaatioiden tarkoituksena on yhteisen edun palveleminen ja yhteiskunnallisten tarpeiden täyttäminen. Niiden lähtökohtaisena tarkoituksena ei ole pyrkiä tuottamaan voittoa. Julkisten organisaatioiden toiminta pohjautuu julkiseen talouteen ja lainsäädäntöön. (Vartola 2004.) Julkisten organisaatioiden kohdalla julkisella keskustelulla ja medialla on myös erityinen rooli, sillä ne toimivat keskusteluareenoina organisaation toimiin liittyvälle dialogille (Sorsa ym. 2010).

Vartola (2004) kuvaa teoksessaan julkisten organisaatioiden ominaisia piirteitä monimutkaisiksi ja usein hierarkkiseksi, joissa byrokratia näyttelee keskeistä roolia. Byrokratian on tarkoitus taata julkisen toiminnan oikeuden- ja yhdenmukaisuus sekä tehokkuus. Julkisten organisaatioiden tulee hänen mukaansa ylläpitää vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä, mitä toteutetaan raportoimalla toimintaa sidosryhmille. Byrokratialla ja virkamieskunnan aktiivisella vastuunkannolla nähdään myös olevan keskeinen rooli kansalaisten vapauden kannalta (Stenvall ym. 2016). Toisaalta Alvessonin ja Thompsonin (2004) mukaan julkishallinnosta tulisi purkaa sen hierarkkisia rakenteita ja perustaa toimintaa enemmän todellisten tavoitteidensa täyttämiseen kuin byrokratian tarpeisiin vastaamiseen.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa toimii valtion virasto. Suomessa virastot kuuluvat valtion keskushallintoon ja sijoittuvat ministeriöiden alaisuuteen. Monilla virastoilla, kuten Kansallisarkistolla, on pitkät monipolviset juuret. Valtion virastokokonaisuuksia on kehitetty useaan otteeseen niiden historian aikana. Erityisesti 2000-luvulle tultaessa virastorakenteita on pyritty selkiyttämään ja julkisia voimavaroja suuntaamaan paremmin muuttuneita yhteiskunnallisia tarpeita vastaaviksi. (Nyholm ym. 2016.)

2.1.3 Julkinen johtaminen ja julkisen sektorin muutokset

Julkista johtamista paljon tutkinut Martha Feldman kuvaa artikkelissaan julkisen sektorin erityispiirteitä johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa julkisten organisaatioiden toimintaan vaikuttavat yksityistä sektoria enemmän useat poliittiset toimijat ja sidosryhmät. Julkisten organisaatioiden johtaminen on sen takia myös laajemman kentän johtamista. Julkisten organisaatioiden johdossa on tyyppillisesti nähty johtamistaitojen ammattilaisten sijaan oman substanssinsa asiantuntijoita tai esimerkiksi lakimiehiä. (Feldman 2005.) Myös Tampereen yliopiston, Valtionvarainministeriön ja Valtiokonttorin 2022 julkaiseman tutkimuksen mukaan julkisten työnantajien tulisi lisätä ammattimaisen johtamisen kehittämistä ja johtajien tukea. Tutkimuksessa tunnistettiin poliittisten päätöksentekijöiden ja

ammattijohtajien työnjaon olevan toisinaan epäselvää ja vaativan selkiyttämistä. (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022.)

Julkisessa johtamisessa on tunnistettu uuden johtamisen aikakausi, jonka alkamista on vaikea ajoittaa tiettyyn vuoteen. Tätä aaltoa määrittävät erityisesti ymmärrys ammattimaisen johtamisen merkityksestä ja kansalaisesta asiakkaana. (Stenvall ym. 2016.) Uudessa julkisessa johtamisessa korostuvat siis juuri Feldmaninkin peräänkuuluttamat johtamistaidot ja strateginen johtaminen. Uutta aaltoa on toisaalta myös kritisoitu sen ideologisuudesta ja sen mukanaan tuomista ilmiöistä, kuten konsulttitoiminnan laajentumisen ongelmista, julkisten menojen kasvun jatkumisesta ja julkisten toimintojen yksityistämisestä (Stenvall ym. 2016).

Myös julkista sektoria tulee lähivuosina koskettamaan suurten ikäluokkien eläköityminen. Tutkimuksissa onkin alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota sukupolvien eroihin johtamisen näkökulmasta. Paineet julkisen johtamisen ja organisaatiokulttuurien kehittämistä kasvavat, sillä julkinen sektori tulee kilpailemaan entistä enemmän osaajista yksityisen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa. (Nyholm, Airaksinen & Haverinen 2016.)

2.2 Kulttuuri, identiteetti ja alakulttuurit

Edellisessä luvussa käsiteltiin organisaatioita kokonaisuutena ja julkisten organisaatioiden erityispiirteitä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä. Seuraavaksi käsitellään toista tutkimuksen pääkäsitettä organisaatiokulttuuria, sen lähikäsitteitä organisaatioilmapiiriä ja -identiteettiä sekä kolmatta pääkäsitettä muutosta organisaatiossa.

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurin käsite omaksuttiin organisaatioteorioiden kentälle 1980-luvulla, kun käsitykset organisaation rakenteesta laajentuivat näkyvien ominaisuuksien lisäksi niin sanottuun henkiseen ulottuvuuteen, ajatuksiin ja toimintatapoihin (Harisalo 2008, 264-265). Kulttuurinäkökulma omaksuttiin organisaatiotieteisiin antropologiasta (Juuti 2006, 12). Organisaatiokulttuurin tutkimus on kenttänä laaja ja käsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Tutkijat ovat vuosien saatossa kehittäneet lukuisia tapoja mallintaa organisaatioiden kulttuuria ja sen syntymekanismeja. Yhteistä monille määritelmille on niiden näkemys kulttuurista sosiaalisesti rakentuvana kokonaisuutena.

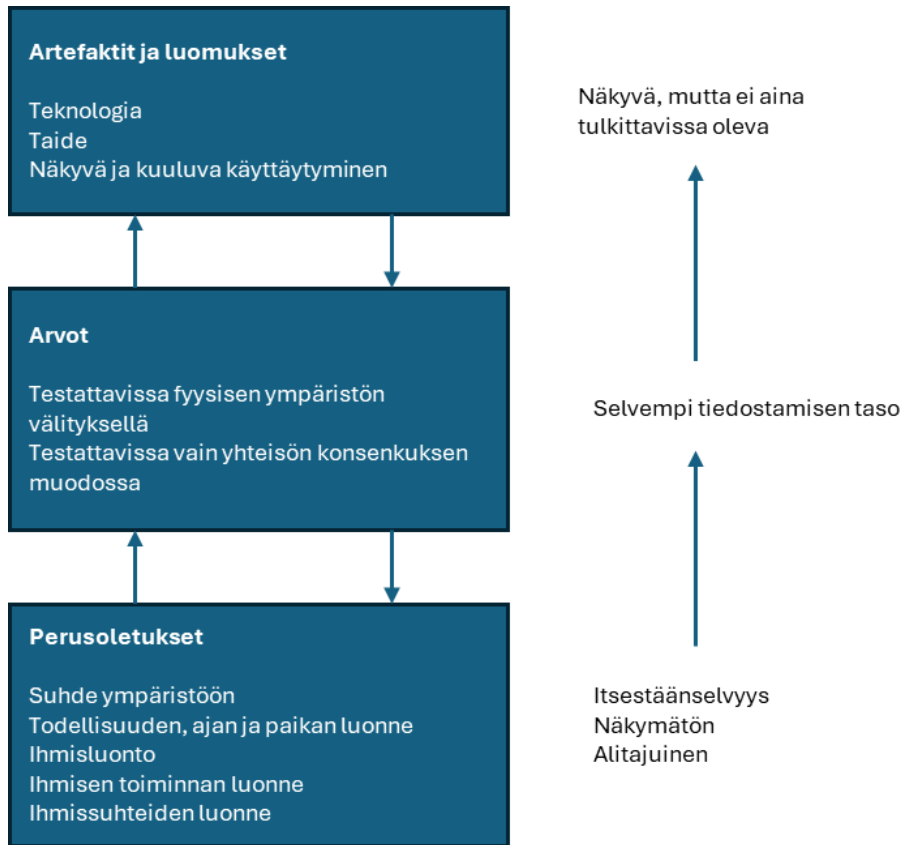
Martinin (1992) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan pitää sen piiriin kuuluvien käsityksinä kulttuurin ilmenemisestä, mihin vaikuttavat jokaisen yksilölliset muistot, uskomukset ja kokemukset organisaation käytösmaalleista. Myös Morgan (1998) painottaa näkemyksessään jäsenten roolia kulttuurin rakentamisessa. Hänen mukaansa kulttuuri on jatkuvasti rakentuva todellisuus, jota kuvastavat esimerkiksi organisaation rituaalit, symbolit, tarinat ja tunnuslauseet. Alvessonin (2002) määritelmä organisaatiokulttuurista korostaa sen

kerrostuneisuutta ja rakentumista diskurssien kautta. Hän liittää kulttuurin käsitteeseen tiiviisti erilaiset narratiivit ja symbolit, jotka peilaavat organisaation jäsenten jaettuja käsityksiä.

Smircich (1985) puolestaan jakaa kulttuurinäkemyksen kahteen näkökulmaan: organisaatiot voivat olla joko merkitysjärjestelmiä, joissa kulttuuria rakennetaan tai ne voivat olla kulttuurin vaikutuksen alaisena. Mikäli organisaatio on itsessään kulttuuri, saa se tekijän statuksen ja vaikuttaa siten organisaation jäsenten toimiin, eikä toisinpäin kuten edellä esitettyjen näkemysten mukaan. Myös Schall (1983) kuvaa antropologisen näkökulman korostavan organisaation itsensä olevan kulttuuri.

Tämä tutkimus nojaa organisaatiokulttuurin käsityksessä ensin esitettyyn, jossa kulttuuri nähdään organisaatiossa toimivien rakentamana. Yksi tunnettu tämän näkökulman edustaja on Edgar Schein (1987). Hän määrittelee kulttuurin tiedostamattomien perusoletusten ja uskomusten kokonaisuudeksi, joka organisaation jäsenillä on organisaatiosta ja todellisuudesta. Schein on sittemmin tiivistänyt realistista kulttuuria näin: "Kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma." Realistisemman näkemyksen saamiseksi hän hahmottaa kulttuurin niin ikään kolmen kysymyksen alle ulkoiseen säilymiseen liittyviin tekijöihin, sisäiseen yhdentymiseen liittyviin tekijöihin ja syviin perusoletuksiin. Organisaatiokulttuuri ei siis koske ainoastaan organisaation sisäisiä toimintoja vaan myös sitä, miten organisaatio peilaa itseään ympäristöönsä. (Schein 2013, 44-45.)

Schein on mallintanut organisaatiokulttuurin ilmenemistä kuuluisan jäävuorimallinakin tunnetun kokonaisuuden kautta. (Kuvio 1) Malli rakentuu kolmesta tasosta: artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvin taso, ihmisen aikaansaama ympäristö, käyttäytyminen ja puhuttu kieli. Tämä pintakerros on usein organisaation jäsenille tiedostamaton, mutta se näkyy organisaatiosta ulospäin. Toinen taso, arvot, ovat usein opittuja käsityksiä, joita voidaan tarkastella fyysisen ympäristön välityksellä. Arvot toimivat tavoitetilana ja muuttuvat usein ajan saatossa jäsenten ne hyväksyessä uskomuksiksi. Viimeisenä ja syvimpänä kulttuurin tasona on perusoletukset, jotka ovat alitajuisia ja itsestään selviä. Niitä ovat esimerkiksi suhde ympäristöön ja ihmisluonto, jotka ovat tietyn ryhmän sisällä melko samanlaisia. Perusoletukset ovat tiedostamattomasti jaettuja uskomuksia, jotka ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. (Schein 1987, 32-36.)



Kuvio 1 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32)

Tämän tutkielman kannalta keskeiset organisaatiokulttuurin ilmenemisen osa-alueet löytyvät artefaktien ja arvojen osista. Kehitysprojektin tarkoituksena oli sanoittaa uudelleen tavoiteltuja toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria. Sen voidaan siis ajatella keskittyvän artefakteihin, eli osa-alueeseen, joka Scheinin mukaan usein muodostuu organisaation jäsenille itsestään selväksi totutuiksi toimintatavoiksi.

Niin tutkijat kuin johtajat ovat vuosien saatossa pyrkineet määrittelemään organisaation menestystä tukevan kulttuurin ominaisuuksia. Tyypillisesti vahvaa organisaatiokulttuuria pidetään organisaatioille tavoiteltavana asiana (Boisner 2003). Esimerkiksi O'Reilly ja Chatman (1996) määrittelevät vahvan kulttuurin jaetuiksi arvoiksi, jotka määrittelevät miten organisaation jäsenten tulisi käyttäytyä. Arvot ovat organisaatiokulttuurin ilmentymisen kannalta mielenkiintoisia, sillä ne voivat todellisuudessa erota ääneen sanoitusta "ilmaistuista arvoista" (Schein 1987, 33-34). Organisaatioissa ilmenevästä moniarvoisuudesta käytetään pluralismin käsitettä (Denis ym. 2007). Moninainen arvopohja organisaatiokulttuurin taustalla on tutkimuksessa tunnistettu ilmiö, jota tutkitaan esimerkiksi alakulttuurien kautta. Teorialuvuissa 2.2.3 ja 2.2.4 käsitellään alakulttuureita ja pluralismin vaikutuksia organisaatioon.

Läheinen käsite organisaatiokulttuurille on organisaatioilmapiiri. Käsitteille yhteisiä piirteitä ovat niiden syntyminen tietynlaisessa ihmisten välisessä yhteydessä, perustuminen yksilön uskomuksille tai tulkinnolle, historiallisiin prosesseihin perustuva pysyvä ja muutoksia vastustava luonne sekä

alakulttuurien tai -ilmapiirien muodostuminen. Ilmapiiri on käsitteenä kuvailtava, kun kulttuuria pidetään normatiivisena. Ilmapiiri on jokaisen yksilön kokemaa ja liittyy juuri yksilöiden havaintoihin, toisin kuin kulttuuri, joka on ryhmän tai yhteisötason ilmiö. (Juuti 2006, 236-237.) Jamesin ym. (1990) mukaan organisaatioilmapiiri kuvastaa työntekijöiden havaitsemaa työympäristöä. Ilmapiirin käsite juontaa juurensa kognitiivisesta psykologiasta ja ihmisten persoonallisista tulkintaskeemoista. Työntekijät voivat vaikuttaa toistensa kokemukseen ja sitä kautta muodostaa yhteneväisiä näkemyksiä ilmapiiristä. Ilmapiiriä voisi kuvata kulttuurin yhteiseksi tuntemukseksi. (James ym. 1990; James & Jones 1974) Käsitteet ovat hyvin lähekkäiset ja toisiinsa kietoutuneet, mutta niiden keskeinen ero on siinä, että ilmapiirin käsittäessä yksilön havainnot, kattaa kulttuuri tämän lisäksi myös uskomukset ja toimintatavat (Juuti 2006, 237-238).

2.2.2 Organisaatioidentiteetti suhteessa kulttuuriin

Organisaatiokulttuurin lisäksi tutkijat ovat tunnistaneet sille läheisen organisaatioidentiteetin ilmiön. Organisaatioidentiteetti juontaa juurensa kulttuurista: se on ryhmän itsekäsitys siitä, mitä me yhdessä olemme ja siten organisaatiokulttuuria suppeampi käsite. Organisaation imagolla taas viitataan organisaation sidosryhmien muodostamaan käsitykseen organisaatiosta. Imagon ja kulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan toinen toisiinsa. (Paalumäki 2011, 320.) Organisaatiokulttuuria voidaan ajatella raameina, jonka puitteissa organisaatio määrittelee merkityksensä (Hatch & Schultz 2002).

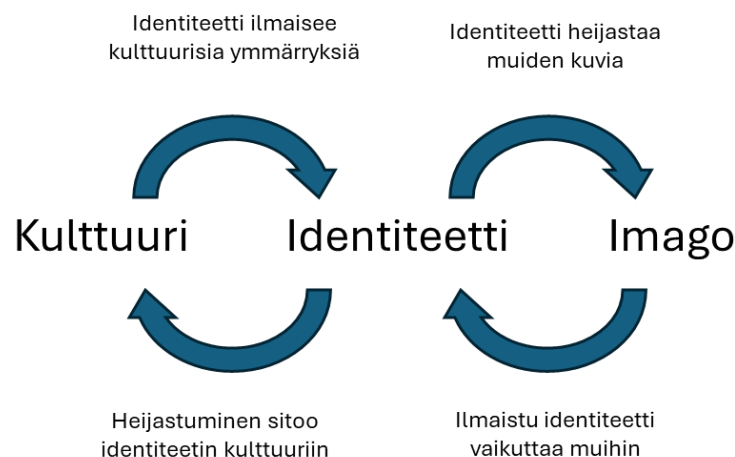
Monet tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että organisaatiokulttuurin synty ja kehittyminen vaativat ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa syntyvät yhteiset arvot, käsitykset ja normit. Ryhmän jäsenet havainnoivat vuorovaikutuksessa toinen toisiaan ja näin muodostavat jaettuun käsityksiä ja kokemuksia. Kulttuuri syntyy hitaasti oppimisprosessina, joka perustuu organisaation historialle. Organisaatiokulttuurin kehittyminen ei ole lineaarista, vaan sen kuvataan koostuvan erilaisista tapahtumista ja myös vastoinkäymisistä. (Paalumäki 2011, 317-318.)

Tutkimusta muutoskontekstissa on tehty myös paljon organisaatioidentiteetin kautta. Organisaatioidentiteetin käsitteen kautta tutkitaan tyypillisesti sitä, miten yksilöt näkevät tai ryhmittelevät itsensä organisaation jäseninä. Aiheesta on tehty paljon teoreettista tutkimusta, mutta identiteetin empiiriseen mittaamiseen liittyy vielä erimielisyyksiä. Esimerkiksi tutkimusote, joka tarkastelee vain johtajien näkökulmaa, eroaa todennäköisesti työntekijöiden näkemyksestä. (Ravasi ja van Rekom 2003.) Organisaatioidentiteetin muodostumisesta ja muutoskontekstista on tehty viime vuosina esimerkiksi useita Pro Gradu-tutkielmia, ja näkökulmat ovat laajentuneet johtokeskeisyydestä koko organisaation käsitysten tarkasteluun. Organisaatioidentiteettiä on tutkittu myös esimerkiksi sen uhkien kautta, jolloin tarkastelun keskiössä on vuorovaikutus identiteetin ja halutun tai olemassa olevan imagon välillä (Ravasi & Schultz 2006).

Organisaatioidentiteetin määritelmässä voidaan tunnistaa kaksi päälinjaa käsitteen tutkijoiden keskuudessa: Sosiaalisen toimijan näkemys, jolloin identiteetti on varsin muuttumaton instituutionaalinen totuus. Sosiaalisen toimijan määritelmää ovat käyttäneet mm. Czarniawska (1997) ja Whetten (2003).

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta identiteetti on jaettu käsitys, joka muotoutuu neuvotellen ja uudistuu säännöllisesti. Sosiaalisen konstruktionistisen käsitteenmäärittelyn taustalla vaikuttavat mm. Fiol (1991), Goia, Schultz ja Corley (2000). (Ravasi & Schultz 2006; Whetten 2003; Goia ym. 2000.) Käsitteen määritelmästä riippuen organisaatioidentiteetin ja kulttuurin suhdetta tarkastellaan eri tavoin. Sosiaalisen toimijan näkökulmasta kulttuuri toimii oman identiteetin erottajana muista. Konstruktionistisen näkökulman kautta suhde syntyy siitä, kun identiteetin kautta rakennettu käsitys itsestä ja organisaatiosta ilmenee kulttuurin tasolla käyttäytymisenä. (Ravasi & Schultz 2006.)

Selvää on siis, että organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Hatch ja Schultz (2002) ovat koostaneet organisaation identiteetin dynaamisen mallin (The Organizational Identity Dynamics Model), joka kuvaa käsitteiden suhdetta toisiinsa. Dynaamisen mallin mukaan organisaatiokulttuuri ja imago ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, siten että organisaatioidentiteetti peilaa niitä toisiinsa. Malli jakautuu neljään prosessiin: 1) muiden mielikuviin organisaatiosta, jota identiteetti heijastaa, 2) heijastuminen sitoo identiteetin osaksi kulttuuria, 3) kulttuuri rakentuu identiteetin ilmentymien kautta, ja 4) identiteetin ilmaiseminen vaikuttaa muihin. Mallin mukaan prosessissa pyritään muokkaamaan organisaation identiteettiä ulkoisen ja sisäisen ulottuvuuden rajapinnassa.



Kuvio 2 Organisaation identiteetin dynaaminen malli (mukaillen Hatch & Schultz 2002)

Myös Hatch, Schultz ja Skov (2015) korostavat tarvetta ymmärtää organisaatiokulttuurin ja identiteetin yhteyttä. Tutkimusta on tyypillisesti tehty painotuen jompaankumpaan ja näiden kahden välistä yhteyttä ehdotetaan jatkotutkimuksen kohteiksi monissa lähteissä (mm. Hatch & Schultz; Hatch ym. 2015; Ravasi & Schultz 2006).

Organisaatioidentiteettiä tutkinut Fiol (2002) toteaa, että vahvaan organisaatioidentiteettiin samaistuminen voi haastaa organisaatiomuutosten

toteutumisen. Organisaatioidentiteetin tutkiminen auttaa ymmärtämään, miksi organisaatiossa toimitaan muutoksen aikana tietyllä tavalla. Koetulla identiteetillä on myös vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen, mikä on kriittinen tekijä muutosten kannalta. (Fiol 2002.) Siksi ymmärrys organisaatioidentiteetin ja kulttuurin suhteesta on tärkeä myös tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimus mukaillee organisaatioidentiteetin ja kulttuurin suhteessa Hatchin ja Schultzin mallia ja tarkastelee käsitteitä vuorovaikutuksellisin.

2.2.3 Alakulttuurit

Scheinin (2013, 26-27; 122-123) mukaan erityisesti kypsissä organisaatioissa alakulttuurien syntyminen on tyypillistä. Alakulttuureita voi muodostua niin maantieteellisten sijaintien, toimintojen kuin tiettyjen organisaatiotasojen mukaan. Alakulttuureita muodostuu myös yritysmuutosten ja fuusioiden yhteydessä. Scheinin mukaan alakulttuureiden syntymistä ei tulisi nähdä ongelmana, vaan väistämättömänä ja pyrkiä ymmärtämään eri ryhmien näkemyksiä. Myös Alvesson (2002, 148) toteaa alakulttuurien toimivan merkittävässä roolissa organisaatiossa, sillä ne peilaavat kokemuksia toimintaympäristöstä siihen, miten ihmiset arjessa toimivat.

Mello ja Schloemer (2022) tunnistivat tutkimuksessaan, että organisaation ilmapiirillä on vaikutusta alakulttuureiden syntymiseen ja voimistumiseen. Heidän mukaansa johtajien tulisikin olla tietoisia alakulttuurien olemassaolosta ja vaikutuksesta organisaation käytännön toimintaan. Erityisesti korkeasti koulutettujen asiantuntijatyötä tekevien kannalta alakulttuurien tunnistamisella ja oikeanlaisella johtamisella on tunnistettu olevan yhteys työhyvinvointiin (Jung ym. 2016).

Alakulttuureilla voi olla myös heikentävä vaikutus kokonaiskulttuuriin, mikäli arvot ja normit eivät ole vahvasti jaettuina ja yhtä lailla tärkeitä kaikille organisaation jäsenille (Boisner 2003). Ilmenevien alakulttuurien vaikutus organisaatioon on kuitenkin tilannesidonnaista ja tietyissä tilanteissa vahvat organisaatiokulttuurit voivat hyötyä alakulttuurien olemassaolosta. Tällöin alakulttuurit voivat toimia rikastavina tekijöinä ja tukea esimerkiksi luovuutta organisaatiossa. (Martin & Siehl 1983.) Boisner (2003) tuokin esiin, että alakulttuureilla voi olla organisaatiokulttuurin arvojen kannalta tärkeä rooli.

Kulttuurin ja alakulttuurien suhdetta tutkinut Martin (1992) esittelee näiden tarkastelemiseen kolme eri näkökulmaa: integraation, differentiaation ja fragmentaation näkökulmat. Integraation näkökulmassa organisaation jäsenten ajatellaan jakavan yhtenäisen näkemyksen todellisuudesta. Differentiaation näkökulmassa kulttuurissa nähdään epäjohdonmukaisuuksia esimerkiksi puheen ja toiminnan välillä. Alakulttuureilla on tällöin selkeyden kannalta merkittävä rooli kulttuuria tarkasteltaessa. Kolmantena näkökulmana hän esittää fragmentaation näkökulman, jonka mukaan organisaatiossa vallitsee tilannekohtaisesti vaihteleva tasapaino näkemysten eroavaisuuksissa ja pää- sekä alakulttuurien konsensusessa. (Martin 1992, 11-13.) Alakulttuureiden lisäksi organisaation sisäisiä ryhmiä voidaan tarkastella esimerkiksi pluralismin näkökulmasta.

2.2.4 Pluralismi

Pluralismilla viitataan organisaatiotutkimuksessa monia toisistaan eroavia näkemysryhmiä omaavaan organisaatioon (Sorsa & Vaara 2020; Denis ym. 2007). Arvojen hajaantumista eli niiden polarisaatiota ja pluralismia voidaan havaita myös tarkastellessa yhteiskunnallista arvomaailmaa. Nyholmin, Airaksisen ja Haverin (2016) mukaan suomalainen arvopohja on pirstaloitunut ja esimerkiksi sukupolvien välillä arvoissa on joissain tutkimuksissa havaittu eroja. Heidän mukaansa arvojen muutos on hidas prosessi, jonka sanotaan näkyneen Suomessa jo 1980- ja 1990-luvuilla. (Nyholm ym. 2016.)

Denis, Langley ja Rouleau (2007) mukaan pluralistisen organisaation piirteitä on jossain määrin kaikissa organisaatioissa. Termillä viitataan yksinkertaisesti ilmaisten moniarvoiseen organisaatioon. Pluralistiset organisaatiot ovat usein tietointensiivisiä, niiden henkilöstö toimii esimerkiksi vaativissa asiantuntijatehtävissä autonomisella otteella, ja valta on jakautunut hajautetusti. Organisaatiosta löytyy useita eri arvo- ja tavoitepohjia jakavia ryhmiä. Tyypillisiä pluralistisia organisaatioita ovat esimerkiksi sairaalat, yliopistot, valtion virastot ja osuuskunnat. (Denis ym. 2007; Spee & Jarzabkowski 2017.) Tutkielman kohdeorganisaatio ei täysin vastaa määritelmää pluralistisesta organisaatiosta, sillä esimerkiksi päätäntävalta on keskitetty ylimmälle johdolle. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin tunnistettavissa joitain pluralismiin viittaavia piirteitä, kuten ryhmittymiä joiden tavoitteet eroavat toisistaan.

Pluralistiset piirteet voivat tehdä organisaation johtamisesta haastavaa, sillä jakautunut arvopohja ja keskenään mahdollisesti ristiriitaiset tavoitteet ovat strategisesti hankalia hallita. Aiempi kirjallisuus osoittaa, että pluralistisissa organisaatioissa strategisointi kohtaa erityisesti kolme haastetta: 1) korkea autonomia voi aiheuttaa yksilöiden/yksiköiden irtaantumista yhteisestä suunnasta, 2) osallistava strategisointi voi aiheuttaa etääntymistä realismista, kun yhteiseen käsitykseen halutaan ottaa kaikki näkökulmat huomioon, ja 3) strategiset muutokset voivat toteutuessaan laimentua, kun samat tahot sekä neuvottelevat niiden toteutumisesta että ovat alun perin olleet luomassa muutostarvetta. Näiden tekijöiden kautta korostuu pluralististen organisaatioiden haaste, miten todella toteuttaa muutosta. (Denis ym. 2007.) Muutoksen keinoiksi on tunnistettu esimerkiksi eri retorisia keinoja, joilla organisaation jäsenet vievät muutosta eteenpäin yhtenevän mielipiteen puutteesta huolimatta (Sorsa & Vaara 2020).

Muutoksilla on organisaatiossa usein jokin strategiaan pohjautuva syy. Vaaran, Sorsan ja Pällin (2010) mukaan strategiaa ja erityisesti strategiadokumenttia tulisi tarkastella valtaa omaavana dokumenttina. Strategia toimii tiettyjen arvojen ja ideologioiden legitimointivälineenä organisaatiossa. Vaara ja kumppanit korostavat strategiadokumentin voimaa yhteiskunnallisen muutoksen tekijänä ja tiettyjen toimijoiden vallan määrittelijänä. Strategisia muutoksia ja strategiatyötä ovat tutkineet erityisesti pluralististen organisaatioiden näkökulmasta esimerkiksi Denis ym. (2007), Sorsa ja Vaara (2020) sekä Spee ja Jarzabkowski (2017).

2.3 Muutos, kulttuurin muutos ja kulttuuri muutoksessa

2.3.1 Kulttuurin muutos

Tutkijat suhtautuvat kulttuurin muutokseen kaksijakoisesti. Osa tutkijoista on sitä mieltä, ettei kulttuuri voi muuttua tai varsinkaan sitä ei voi aktiivisesti muuttaa. Kysymys muutoksen mahdollisuudesta kiteytyy kulttuurin olemukseen ja siihen onko organisaatiolla kulttuuri vai onko organisaatio itsessään kulttuuri. Mikäli kulttuuria tarkastellaan organisaation yhtenä ominaisuutena yhdessä strategian ja organisaatorakenteen kanssa, voidaan ajatella, että sen muuttaminen johtamisen keinoin on mahdollista. Jos taas organisaatio itsessään nähdään kulttuurina, eli sosiaalisissa tilanteissa jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena, pidetään sen muuttamista mahdottomana kontrolloida. (Lämsä & Hautala 2005, 176–177.)

Kulttuurin muuttamisen muodolliset yritykset ovat monien tutkijoiden mukaan turhia tai pahimmassa tapauksessa ne voivat johtaa ennalta-arvaamattomiin ja tahattomiin seuraamuksiin. Monet tutkimukset esittävätkin, että kulttuurin hallitseminen tietoisesti on huonoimmassa tilanteessa mahdotonta ja parhaimmassakin erittäin vaikeaa. Kulttuurin muuttamiseen liitetään myös näennäisen muutoksen mahdollisuus, jossa organisaation jäsenet näyttäisivät omaksuneen tai hylänneen uuden kulttuurin, mutta todellisuudessa asemoituvat johonkin ääripäiden välille ja muutos jää vähäiseksi. (Lloyd & Ogbonna 2006.) Tutkijat ovat löytäneet kuitenkin mielenkiintoisen positiivisen korrelaation yritysten tuloksellisuuden ja organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen välillä. Fu ym. muistuttavat tulosten olevan rajalliset, eikä niitä tule yleistää laajasti. (Fu, Chou, Chen & Wang 2015). Tutkimuksen tulos kuitenkin antaa osviittaa siitä, millainen merkitys kulttuurin johtamisella ja muuttamisella voi organisaatiolle olla.

Scheinin (1987, 234) mukaan kulttuurin muuttamisen aloite tulee usein juuri johdolta. Kulttuurin muuttamisen keinoja hän kuvaa johdon toimien yhteydessä primaaristen ja sekundaaristen keinojen kautta. Primaariset keinot ovat johtajien aktiivisia toimia kulttuurin muuttamiselle, kuten ohjaamista, palkitsemista ja esimerkiksi henkilöstöpolitiikan toteuttamista. Sekundäärisiä keinoja organisaatiokulttuurin vahvistamiselle ovat esimerkiksi organisaatorakenne, menettelytavat organisaatiossa ja viralliset lausumat esimerkiksi perustusasiakirjoista. Sekundääriset keinot edellyttävät primaaristen olemassaoloa onnistuakseen. (Schein 1987, 234, 246.) Toisaalta Schein esittää kirjassaan myös esimerkkejä erilaisten muutosprosessien toteuttamisesta ja toteaa, että kulttuurin muutosmekanismeihin liittyvät keskeisesti kysymykset organisaation kehitysvaiheesta ja toisaalta muutostarpeesta. Muutosmekanismeista hän esittää esimerkiksi kypsiin organisaatioiden muutosten edellyttävän vaihtoehtoisesti pakottavaa suostuttelua, täyskäännöstä tai uudelleenorganisointia. Keski-ikäisillä organisaatioilla muutosmekanismeista löytyy suunnitellun muutoksen lisäksi myyttien räjäyttäminen ja vähittäin tapahtuva muutos. (Schein 1987, 280-281).

Kulttuurin muutoksen tutkimusta on tehty paljon samasta näkökulmasta kuin tässä tutkimuksessa, eli johdon aloittamana prosessina. Granroth (2022) tuo väitöskirjassaan esiin kuitenkin tarpeen ymmärtää kulttuurin muutosta erityisesti organisaation jäsenten kautta muotoutuvana prosessina. Hänen mukaansa keskeistä olisi tarkastella organisaation jäsenten roolia ja heidän käyttämänsä valtaa kulttuurin ylläpitämisessä ja muutoksessa. Myös Lloyd ja Ogbonna (2006) korostavat mahdollisten alakulttuurien vaikutusta muutokseen. Heidän mukaansa muutosta eteenpäin ajavien on hyvä tiedostaa muutosyritysten todennäköisyydet kohdata haasteita alakulttuurien ilmenemisen vuoksi.

2.3.2 Kulttuuri (ja identiteetti) muutostilanteissa

Toinen näkökulma kulttuuriin ja muutokseen on kulttuurin muuttuminen itsestään tai pakon edessä. Kulttuurin muuttumisen syitä voivat olla esimerkiksi organisaation ympäristön muutokset, fuusiot, organisaatiomuutokset tai sen yksilöistä lähtöisin olevat muutokset (Baron & Greenberg 1995, 550-553). Suunniteltujen organisaatiomuutosten taustalla voi olla joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuvia muutostarpeita. Muutostarpeiden pohjalta tehdään strategisia päätöksiä, joiden mukaan organisaation ominaisuuksia muutetaan. Tällaiset muutokset ovat usein proaktiivisia eli ennakoivia ja niillä pyritään välttämään mahdollisia haasteita. Organisaatio voi kohdata myös yllättäviä muutoksia, joita kutsutaan reaktiivisiksi, jolloin organisaatio reagoi jo ilmenneeseen ongelmaan. (Baron & Greenberg 1995, 626-631.)

Kurt Lewinin 1940-luvulla kehittämä kolmivaihemalli jakaa (organisaatio)muutokset myös kolmeen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation nykyinen rakenne ja toimintatapa sulautetaan (unfreeze) heikentäen voimassa olevia arvoja ja normeja. Sitten epätasapainoinen systeemi saatetaan uuteen tilaan (change) vahvistaen haluttuja toimintatapoja. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi valtarakenteiden muutoksia tai palkkioita. Viimeisenä vaiheena on organisaation uudelleen vahvistaminen (refreeze), jolloin johdon tulisi pyrkiä varmistamaan, että organisaatiossa muutos on hyväksytty ja sisäistetty. Lewin korostaakin, että inspiroivan ja eteenpäin katsovan johtamisen lisäksi huomiota pitäisi kiinnittää juuri muutosta vastustaviin tahoihin. (Peltonen 2008, 132.) Yhden näkökulman mukaan muutosprosessi alkaa todellisuudessa vasta, kun henkilöt ymmärtävät, ettei nykytilassa voida syystä tai toisesta jatkaa. Ihmisten on helppompaa sitoutua muutokseen, mikäli he ymmärtävät muutoksen mukanaan tuomat mahdollisuudet. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50.)

Juuti ja Virtanen (2009, 55-56) toteavat, että muutosvalmiuden vahvistamisesta on organisaatiolle suuri hyöty. Muutosvalmiutta vahvistettaessa suuri rooli on ennakoinnilla ja strategisella ajattelulla, jonka tulisi olla organisaatiossa jatkuvaa. Scheinin (2013) mukaan organisaation muutosvalmiuteen ja kulttuurinmuutoksen luoteeseen vaikuttavat myös sen kypsyyssaste ja historia. Kypsissä organisaatioissa muutosten haasteeksi saattaa muotoutua irti päästäminen aieman menestyksen luoneesta kulttuurista, kun taas nuoremmissa organisaatioissa muutos on enemmän uusien käytänteiden vahvistamista. (Schein 2013, 26-27.)

Ravasi ja Schultz korostavat muutoskontekstissa organisaatiokulttuurin ja erityisesti sen ilmenemistapojen vaikutusta organisaatioidentiteetin kehittymisen ymmärtämisessä. Organisaation yhteinen historia, symbolit ja toimintatavat auttoivat jäseniä ymmärtämään organisaatiomuutoksen jälkeistä identiteettiä ja välittämään merkitystä myös muille. Organisaatiokulttuurin rooli nähtiin merkittävänä erityisesti jatkuvuuden kokemuksen säilyttäjänä, kun organisaatio kohtasi sen olemusta haastavia muutoksia. (Ravasi & Schultz 2006.)

Hatchin, Schultin ja Skovin (2015) mukaan lisää tutkimusta tarvittaisiin erityisesti organisaatiokulttuurin ja -identiteetin suhteesta sekä siitä, miten organisaation jäsenet aktivoivat identiteettiä ja miten se edelleen vaikuttaa johdettuun muutokseen sekä organisaatiokulttuuriin. Myös Ravasi ja Schultz (2006) ehdottavat uusiksi tutkimuskohteiksi organisaatiokulttuurin ja ulkoisen identiteetin roolien tarkastelua suhteessa muutokseen. Langley ym. (2013) puolestaan puhuvat artikkelissaan prosessitutkimuksen puolesta, sillä sillä nähdään olevan potentiaalia lisätä ymmärrystä esimerkiksi organisaatiomuutoksista syvällisesti.

2.3.3 Roolit muutoksessa

Juutin ja Virtasen (2009, 58-60) mukaan johtamisen rooli on merkittävä organisaation uusiutumisessa. Johdon ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta on kriittistä koko muutoksen kannalta ja ilman sitä kehitystoimet ovat heidän mukaansa turhia. Johdon yhtenäisen tahtotilan viestiminen on erityisen tärkeää. Myös Honkanen (2006, 154) toteaa avainryhmien olevan ne, joilla on auktoriteettia toimia muutoksessa. Johtajien roolia muutoksessa on tutkittu myös heidän oman muutostokemuksensa kautta. Stuartin (1995) mukaan johtajien muutostokemuksista voidaan tunnistaa useita polkua kuten muuttumaton johtaminen, uudelleen asemoitu tehtävä, vanhasta pois liikkuva ja muutoksesta stressaantunut. Kokemukseen vaikuttivat monet yksilölliset seikat, mutta tutkimuksen mukaan tärkeintä onnistuneen muutoksen kannalta onkin keskittyä vaikuttamaan, tukemaan ja kehittämään muutoksen todellisuudessa kohtaavia johtajia.

Pelkästään johtamalla ei kuitenkaan saada muutoksia aikaan vaan organisaatiokulttuurin kehittyminen edellyttää yhteisöllisyyttä, osallistumista ja yhdessä tekemistä. Muutoksen kannalta keskeinen ero on siinä, onko henkilö muutoksen kohteena (objekti) vai tekemässä muutosta (subjekti). (Juuti & Virtanen 2009, 60.) Myös Hujala (2008) toteaa väitöskirjassaan, että vuorovaikutuksella ja kommunikoinnilla on merkittävä rooli. Hänen mukaansa johtamisen tulisi kantaa vastuu avoimen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen arvostamisen liittämistä osaksi organisaatiokulttuuria. Hujala muistuttaa näkemyksen painottuvan kuitenkin jokaisen organisaation jäsenen rooliin yhteisen todellisuuden rakentamisessa. Johdon lisäksi esihenkilöillä on tärkeä rooli kulttuurin kehittämisessä. Viitala (2014) korostaa päivittäisjohtamisen merkitystä muutostilanteessa. Johtajan (tai esihenkilön) tulee kuunnella alaisiaan ja siten ymmärtää heidän kokemuksiaan. Tämä auttaa tavoitteiden asettamisessa ja niihin ohjaamisessa. Juuti ja Virtanen (2009, 59) muistuttavat, että esihenkilötkin tarvitsevat usein

muutostilanteissa tukea auttaakseen muita. Esihenkilöt joutuvat heidän mukaansa laittamaan itsensä ja persoonansa likoon olemalla itsekin alttiita muutoksille.

Kirjallisuudessa käytetään termiä muutosagentit henkilöistä, joilla on muutoksen johtamisessa keskeinen rooli (Thomas & Hardy 2011). Muutosagentit voivat olla johtajien lisäksi muita muutoksen kannalta oleellisessa asemassa työskenteleviä henkilöitä. Scheinin mukaan heidän toimintansa onkin usein jopa tehokkaampaa niin sanotusti avustavassa, katalyyttimäisessä roolissa, kunhan muutoksen motivaatio on todella olemassa. Muutosagenttien tärkeimpänä tehtävänä on toteuttaa muutoksen eri vaiheet, joita ovat Bekhardia ja Harrisia (1987) mukailten miksi muuttua-kysymykseen vastaaminen, tavoitteen määrittäminen, nykytilan kuvaaminen ja prosessin vieminen nykytilasta tavoitteeseen. (Schein 2013, 149 ja 155.) Muutosagenteilla on nähty olevan keskeinen rooli suhteessa muutosvastarintaan, sillä heidän tulkintansa voi määritellä, milloin vastanottajan toiminta lasketaan muutosvastarinnaksi (Tomas & Hardy 2011).

Muutokset aiheuttavat ihmisissä aina tunteita. Niiden tyyppillistä kulkua on kuvattu esimerkiksi Kübler-Rossin (1969) muutuskäyrällä, jonka tarkoitus on auttaa ymmärtämään yksilön ja yhteisön mahdollisia muutoksen aikana läpi käymiä tunteita. Muutosta kohtaan koetut tunteet alkavat tyyppillisesti muutoshokilla ja erilaisilla negatiivisilla tunteilla. Alkuvaiheessa voidaan kohdata myös muutosvastarintaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 54.) Yksilön aiemmin kohtaamat muutokset, niiden merkitykset ja opitut tavat vaikuttavat muutoksen kokemiseen ja usein myös vaikeuttavat muutoksen kohtaamista. Ihmisen mieli pyrkii pitämään kiinni vanhoista tarinoista ja sovittamaan muutosta niihin. (Juuti & Virtanen 2009, 111-112.)

Muutosvastarintaa voidaan pitää luonnollisena osana muutosprosessia. Muutosvastarintaa on yleisesti kuvattu kahdesta lähestymistavasta joko haitallisena tai ylistettävänä asiana. Perinteisesti muutosvastarintaa pidetään negatiivisena ilmiönä ja haitallisena muutokselle. Tutkimuskirjallisuudessa onkin usein keskitytty vastarinnan syiden selvittämiseen ja ratkaisuiden hakemiseen. Sitten muutosvastarintaa on alettu tarkastelemaan myös hyvänä asiana ja jopa ylistettävänä osana menestyvää muutosta. Vastarinta tulkitaan tällöin muutosta edistävänä ja sille uusia näkökulmia tarjoavana voimana. Muutosvastarinnan tulkitseminen negatiivisena asiana on havaittu johtaneen jopa muutosten epäonnistumiseen. (Thomas & Hardy 2011.)

Organisaatiomuutos edellyttää aina organisaation muodostavien ihmisten omaa muutosta (Juuti & Virtanen 2009, 167). Kuten johtajien kohdalla, myös muiden organisaation työntekijöiden toiminnalla on vaikutus muutoksen toteutumiseen. Julkisen sektorin muutosta sitoutumisen ja sopeutumisen kautta väitöskirjassaan tutkinut Frilander (2001) havaitsi, että muutokseen liittyy usein erilaisia kulttuurillisia puhetapoja, joilla keskustelijat asemoivat itseään suhteessa muutokseen.

2.3.4 Polyfonia ja muutostarinat

Polyfoniolla tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa moniäänisyyttä ja termi juontaa juurensa filosofi Mikhail Bakhtin (1984) kirjallisuusanalyysiin, jossa hän tunnisti useiden itsenäisten äänten olemassaolon kerronnassa. Polyfonista tarkastelua voidaan hyödyntää organisaatiotutkimuksessa kahden näkökulman kautta: ensimmäisen näkökulman mukaan polyfoniaa käytetään todellisen teki-jyyden ja esittämisen tapojen kyseenalaistamisessa tutkimuskirjallisuudessa. Toisen näkökulman mukaan polyfoniaa käytetään ymmärtämään organisaatioita diskursiivisina kokonaisuuksina, jolloin eri äänet muodostavat jatkuvasti muuttuvan, epälineaarisen ja kiistellyn kokonaisuuden. Näkökulmat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan vaikuttavat ja täydentävät toisiaan. Polyfonista lähestymistapaa käytetään erityisesti narratiivisessa organisaation tarkastelussa. (Belova, King & Sliwa 2008). Polyfonian voidaan siis ajatella näkyvän esimerkiksi haastattelutekstissä moniäänisyytenä yhdenkin henkilön puhuessa. Toisten äänten todellista edustamista tekstissä on kuitenkin kritisoitu ja esimerkiksi Czarniawska (1999) korostaa polyfonian alkuperäistä merkitystä ”kirjavana puheena”. Hänen mukaansa organisaatiotutkimuksen tulisikin kiinnittää huomiota eri totuusväitteiden vertaamisen tai tuomitsemisen sijaan siihen, miten yhteensopimattomatkin näkemykset voivat yhdessä toimien saavuttaa paljon.

Polyfoniaa on tutkittu myös organisaatiomuutosten ja niiden mahdollisten epäonnistumisen taustalla vaikuttavana tekijänä. Polyfoniaa voidaan pitää sekä etuna että haittana muutoksen näkökulmasta, sillä moninäkökulmaisuus voi rikastuttaa ratkaisuja mutta toisaalta hidastaa päätösten tekemistä. (Heracleous & Bartunek 2021). Merkuksen ym. (2017) mukaan muutoksen kiireellisyydestä ilmenee organisaatiossa usein eriäviä näkemyksiä. Näiden ristiriitaisuuksien tunnistaminen ja niiden kanssa toimiminen on tärkeässä roolissa onnistuneen muutoksen hallinnan kannalta. Myös Heracleous ja Bartunek (2021) kannustavat ristiriitaisuuksien tarkasteluun: heidän mukaansa pintaa syvemmällä olevilla ulottuvuuksilla, kuten aikakäsityksellä ja käsityksellä muutoksen olemuksesta, on merkittävät vaikutukset muutosprosesseihin.

Polyfonian rooli muutoksessa on vielä osin epäselvä. Tutkijat kuitenkin korostavat, että johtamisen diskursiivisen luonteen tunnistaminen mahdollistaa polyfonian hyödyntämisen samanaikaisesti sen tietynasteisen hallitsemisen kanssa. Polyfonisten organisaatioiden tunnistettiin myös olevan joustavampia muutoksille. (Kornberger, Clegg & Carter 2006).

Muutostilanteisiin liittyy kiinteästi myös niiden sanoittaminen erilaisten tarinoiden kautta. Organisaation jäsenet muodostavat muutoksen ympärille erilaisia tarinoita, joilla on ainakin kaksi eri merkitystä. Muutostarinat toimivat merkityksen rakentamisen välineinä (sensemaking). Samalla organisaation jäsenten luomat rinnakkaiset tarinat haastavat virallisia muutostarinoita monimutkaisen muutosta itsessään. (Reissner 2011.) Muutostarinat ovat osa narratiivista tutkimuskenttää ja niiden tutkimusta on hyödynnetty erityisesti oppimisen ja muutoksen konteksteissa organisaatiossa (Rhodes & Price 2011). Reissnerin (2011) mukaan organisaatiokulttuurilla ja erityisesti sosiaalisilla suhteilla on tärkeä

rooli muutoksen merkityksellistämässä. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat tarinoiden muotoutumiseen organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan tarinoiden muotoutuminen on kuitenkin arveltua monimutkaisempi prosessi, johon vaikuttavat myös organisaation ulkoiset tekijät, kuten toimintaympäristön historialliset taustat.

Reissner tutki muutokseen liittyen kolmea erilaista tarinatyyppiä: ”vanhat hyvät ajat”-tarinaa; petokseen, tabuun ja hiljaisuuteen liittyvää tarinaa sekä vaikutusvallan tarinaa. ”Vanhat hyvät ajat”-tarinoihin liittyy menneisyyden ihannoiti ja uuden esittäminen huonompana vaihtoehtona. Toiseen tarinatyyppiin petoksesta, tabuista ja hiljaisuudesta liittyvät kuvaukset valtasuhteista, peleistä ja konflikteista. Näissä tarinoissa sanotaan tyypillisesti muutoksen epätasa-arvoisuutta eri toimijoille. Viimeinen tyyppi, vaikutusvallan tarinat pitää sisällään kuvauksia aktiivisesta toimijuudesta ja pyrkimyksistä vaikuttaa muutoksen suuntaan. (Reissner 2011.)

Moniäänisyyteen ja tarinankerrontaan liittyy oleellisesti myös kysymys siitä, kenen ääni kuuluu tai kuullaan organisaatiossa. Henkilöstön ääntä ja osallistumista tutkineet Budd, Gollan ja Wilkinson (2010) toteavat, että äänen organisaatiossa voivat saada yksittäisten työntekijöiden lisäksi esimerkiksi erilaiset ryhmittymät. He nostavat artikkelissa esiin, kuinka tärkeää organisaation kannalta olisi tukea työntekijöiden eri äänten muotoja ja avointa keskustelua organisaatiossa. Narratiivisen organisaatiotutkimuksen pioneeri Czarniawska (1997; 1998) painottaakin tarinoiden merkitystä organisaatioita tutkittaessa, sillä tarinoiden kautta jäsenet rakentavat yhdessä ymmärrystä niin kulttuurista, identiteetistä kuin strategiastakin. Hänen mukaansa myös tutkija on aina osa moniäänistä tarinoiden verkkoa tulkitessaan niitä.

2.4 Yhteenveto teoriapohjasta

Tutkielman teoriaosuus rakentuu edellä esitettyjen käsitteiden ja ilmiöiden kautta. Keskeisiä näkemyksiä tälle tutkielmalle ovat organisaatiokulttuurin rooli organisaation osana. Kulttuuriin vaikuttavat kiinteästi organisaation ominaisuudet ja toimintaympäristö, tässä erityisesti julkisen sektorin erityispiirteet. Tutkielma osallistuu tieteelliseen keskusteluun muutosprosessien osatekijöistä ja taustavaikuttimista.

Tutkimuksen käsitys organisaatiokulttuurista mukailee Scheinin (1987) näkemystä kulttuurin ilmentymisen eri tasoista. Organisaatiokulttuuri nähdään organisaatiossa vallitsevana ominaisuutena, joka ilmentyy puheen, toiminnan, arvojen ja todellisuuskäsityksen kautta eri tiedostamisen tasoilla. Organisaatioidentiteettiä tarkastellaan suhteessa organisaatiokulttuurin konstruktivistisen näkemyksen kautta kuten Hatch ja Schultz (2002) sitä kuvaavat: identiteetti sisältää näkemyksen itsestämme ja siten vaikuttaa uskomuksiin ja toimintaan, joita tulkitaan kulttuuristen arvojen kautta.

Teoriaosuudessa esitettyjä ilmiöitä kuten polyfoniaa, pluralismia, alakulttuureita ja muutoksen kokemusta tarkastellaan aineistossa ilmentyvien

havaintojen kautta. Pohdinnassa tarkastelen ilmiöiden roolia organisaatiokulttuurille ja sen kehittämiseksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellisia tilanteita, tapahtumia ja ilmiöitä. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan etsiä esimerkiksi merkityksiä tai laatueroja ja tyypillisesti tutkimuksen välineenä toimii ihminen. Tutkimuksen kohteeseen syvennytään kokonaisvaltaisesti ja kontekstisidonnaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 152). Laadullinen tutkimus näkee siis todellisuuden subjektiivisesti tutkittavien kokemusten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on osallistua tutkimukseen määrällistä tutkimusta enemmän ja tavoitella empaattista ymmärrystä aiheesta. Määrällinen tutkimus tähtää puolestaan objektiivisuuteen ja tutkimus on usein esimerkiksi mitaavaa tai hypoteeseja todentavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22–24.)

Tässä tutkimuksessa käytän laadullisia menetelmiä niiden soveltuessa hyvin merkitysten etsimiseen. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tietyn ilmiön tutkimiseen ja ymmärtämiseen, ei niinkään tulosten laajaan yleistämiseen (Alasuutari 2007, 237). Metsämuurosen (2008, 14) mukaan kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu käytettäväksi muun muassa silloin, kun halutaan tutkia tapahtumiin osallistuneiden toimijoiden näkemyksiä, kuten tässä tutkimuksessa.

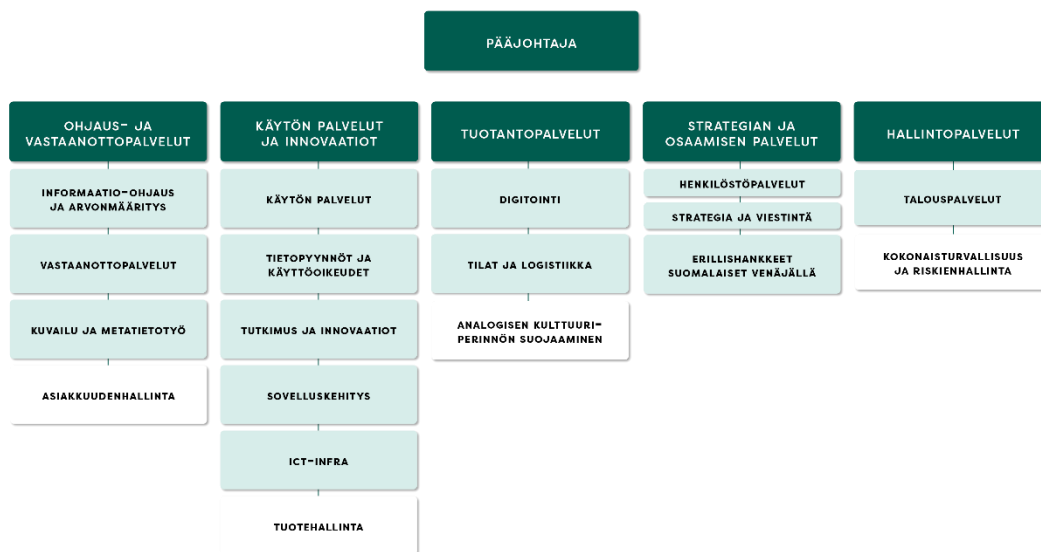
Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä, sillä laadulliset menetelmät tarjoavat määrällisiä enemmän vapautta ja tutkijalle päätäntävaltaa. Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan tulee muistaa oma subjektiivisuutensa ja aineiston kontekstisidonnaisuus tutkimusta tehdessään. Tärkeää on myös avata tehdyt valinnat tarkasti tutkimuksen luotettavuuden arviointia varten. (Eskola & Suoranta 2015.) Tässä tutkimuksessa merkittävää on kaksoisroolini tutkielman tekijänä ja kohdeorganisaation työntekijänä. ”Oman” organisaation tutkimus mahdollistaa toisaalta syvemmän ymmärryksen organisaatiosta kuin täysin ulkopuolisen tutkijan, mutta vaikuttaa toisaalta näkökulmaan, jolla aineistoa tarkastellaan. Tutkimuksen tekemisen aikana olin työskennellyt organisaatiossa alle vuoden. Subjektiivisuus ja tutkijan vaikutukset tutkimukseen pyritään

huomioimaan läpi tutkimuksen tarkan raportoinnin ja oman toiminnan reflektoinnin kautta.

3.2 Kohdeorganisaatio

Tutkielman kohdeorganisaationa toimi Kansallisarkisto. Kansallisarkisto on Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimiva virasto, jonka ”tehtävä on varmistaa kansalliseen kulttuuriperintöön kuuluvien asiakirjojen säilyminen ja saatavuus sekä edistää niiden tutkimuskäyttöä”. Lisäksi Kansallisarkistolla on alansa tutkimus- ja kehittämistoimintaa, se toimii asiantuntijana viranomaisten arkistotoimen tehtävissä ja neuvoo viranomaisia sekä muita toimijoita heraldisissa kysymyksissä. Kansallisarkisto toimii valtakunnallisesti yhdeksällä eri paikkakunnalla 11 toimipaikassa. (Kansallisarkisto, ei pvm.).

Kansallisarkiston juuret ulottuvat pitkälle aina 1800-luvun alkupuolelle, kun silloinen Senaatin arkisto perustettiin. Sittemmin Kansallisarkiston rakenne on muovautunut vuosien saatossa useaan otteeseen. (Nuorteva & Happonen 2016). Viimeisimmät isot rakenneuudistukset ovat vuosilta 2017 ja 2023. Maakunta-arkistot liitettiin osaksi Kansallisarkistoa vuonna 2017 (Laki Kansallisarkistosta 1145/2016). Vuoden 2022 lopussa Kansallisarkistossa käytiin muutosneuvottelut, joiden jälkeen virasto otti käyttöön uuden organisaatiomallin vuoden 2023 alusta. Organisaatio rakentuu toiminnoittain viidestä osaamisalueesta. Uudistuksen myötä tiimit toimivat valtakunnallisesti ja esihenkilöt tiimiläisineen saattavat toimia eri toimipaikoissa. Kuviossa 3 on havainnollistettu Kansallisarkiston organisaatiomalli.



Kuvio 3 Kansallisarkiston organisaatiokaavio (Kansallisarkisto, 2024)

Työntekijöitä Kansallisarkistossa oli vuonna 2023 noin 210. Kansallisarkiston työntekijöistä 58 % oli virkasuhteessa ja 42 % työsopimussuhteessa. Vakituksessa palvelussuhteessa vuonna 2023 henkilöstöstä oli 65 % ja määräaikaisessa 35 %. Valtaosa Kansallisarkiston henkilöstöstä työskenteli kokoaikaisessa työsuhteessa. (Tutki hallintoa, ei pvm.). Kansallisarkistossa tehdään monentyyppistä työtä, esimerkiksi digitointia, viranomaisohjausta, asiakaspalvelua, järjestelmien kehitystä ja ylläpitoa sekä muita asiantuntijatehtäviä. Tietyt työtehtävät ovat tiiviisti toimipaikkaan ja/tai aukioloaikoihin sidonnaisia, joissain tehtävissä etättyö on joustavasti mahdollista. Kansallisarkistossa on käytössä hybridityön malli, jossa osittainen etättyö on mahdollista, mikäli työtehtävät mahdollistavat sen. Covid-19-pandemian myötä Kansallisarkisto siirtyi yhä laajemmin hybridityöhön.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on käynnissä Sivistyshallinto 2030 -hanke, jonka tavoitteena on uudistaa sivistyshallintoa. Vuoden 2026 alusta hallinnonalalla tulee toimimaan viisi virastoa. Kansallisarkisto tulee kuulumaan arkisto- ja kirjastotoiminnasta vastaavaan kokonaisuuteen yhdessä Säävellettykirjasto Celian ja Varastokirjaston kanssa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2023). Virastouudistuksen valmistelut ovat olleet käynnissä tämän tutkielman tekemisen aikana ja esimerkiksi alustavat virastokokonaisuudet julkaistiin syksyllä 2023. Virastouudistuksen mukanaan mahdollisesti tuomat muutokset nousivat paljon esiin haastatteluissa.

Kuten Ojala (2020) toteaa Kansallisarkiston strategiadokumentissa, on Kansallisarkisto myös tietynlaisen kulttuurinmuutoksen ytimessä, kun digitalisaatio muuttaa arkistoaineistojen hyödyntämistä, aineiston muodostumista ja koko yhteiskuntaa. Sivistyshallintohankkeen lisäksi vuoden 2026 alusta organisaatiolla on uusi strategia, joka ohjaa sen toimintaa. Tämän tutkielman valmistumisen kynnyksellä uutta strategiaa rakennetaan nimenomaa uudelle virastokokonaisuudelle.

3.3 Organisaatiokulttuurin kehitysprojekti

Tutkielman keskiössä on Kansallisarkiston organisaatiokulttuuriin keskittynyt kehittämisprojekti nimeltä Kulttuurikeskustelut. Kulttuurikeskustelujen tarkoituksena oli sanoittaa tavoiteltavaa toimintakulttuuria uuden rakenteen mukaisessa organisaatiossa osallistaen koko henkilöstöä. Tutkielman aineistona toimivat erilliset osallistujien haastattelut, jotka kerättiin kehitysprojektin osallistavien tapahtumien aikana painottuen kehitysprojektin alkupuolelle. Kehitysprojektin taustalla oli Geologian tutkimuskeskuksen (GTK) vastaava organisaatiokulttuurin kehittämisen projekti, jossa virasto sanoitti omaa toimintakulttuuriaan organisaatiomuutosten jälkeen. Kansallisarkistossa kehitysprojekti ajoittui uuden organisaatiomallin käyttöönoton ja tulevan strategian välimaastoon. Kansallisarkiston nykystrategia on voimassa vuoteen 2025 saakka ja kehitysprojektin ajatuksena oli pohjustaa myös tulevaa osallistaviin työskentelytapoihin pohjaavaa strategiaa.

Kansallisarkiston kulttuurikeskustelut ajoittuivat syyskuusta marraskuuhun 2023. Keskustelut oli jaettu kuuteen työelämää läpileikkaavaan teemaan: valmentava työote (1), yhteisöllisyys hybridiarjessa (2), viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteet (3), palautekulttuuri (4), joustavuus työarjessa (5) ja hyvinvointi työyhteisössä (6). Keskustelujen teemoina käytettiin GTK:n luokittelemia otsikoita, sillä niiden nähtiin soveltuvan hyvin toiselle valtionhallinnon toimijalle vastaavissa työelämän olosuhteissa. Molemmista virastoissa kehittämissuunnitelmat ajoittuivat pandemian jälkeiseen aikaan, jossa hybridityön tekeminen oli yleistynyt ja taustalla oli organisaation rakennemuutoksia.

Jokaisesta teemasta koostettiin Kansallisarkistolle omat ennakkomateriaalit: 3-4 PowerPoint-dian materiaalipaketti sekä 2-3 minuutin introvideo. Diat pitivät sisällään lyhyen alustuksen aiheeseen, esimerkiksi valmentavan työotteen kohdalla käsitteen määritelmän ja linkin Kansallisarkiston omaan ohjeeseen, itsearviointiväittämiä vaihtoehtoja ”olen jo hyvä tässä” – ”minulla olisi vielä kehitettävää” ja lisälukemista, esimerkiksi artikkeleita aiheesta. Ennakkomateriaalit toteutettiin yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa. Introvideot kolmeen teemaan (teemat 2, 3 ja 6) tehtiin yhteistyössä Kansallisarkiston ulkopuolisten, kyseisten aiheiden asiantuntijoiden kanssa haastatteluina tai asiantuntijan puheena. Kolme muuta teemaa (teemat 1, 4 ja 5) tuotti konsulttifirma haastattelemalla kolmea arkistolaista heidän omakohtaisista kokemuksistaan teemaan liittyen. Ennakkomateriaalit julkaistiin intranetissä noin kaksi viikkoa ennen syyskuussa 2023 pidettyjä strategia- ja henkilöstöpäiviä.

Ennen teemakeskusteluja kulttuurikeskusteluja pohjustettiin strategia- ja henkilöstöpäivillä, jossa paikalla samassa tilassa oli koko viraston henkilöstö. Arkistolaisilla oli tehtävänä tutustua ennakkomateriaaleihin ennen tilaisuutta. Tilaisuudessa teemat esiteltiin kahdessa osassa 1-3 ja 4-6. Kummankin osuuden jälkeen henkilöstöä pyydettiin keskustelemaan itseään eniten kiinnostavasta teemasta parin kanssa ja kirjaamaan huomioitaan Mentimeter-kyselyyn teemoittain. Vastauksia kyselyyn saatiin molemmista teemaosista yhteensä hieman yli 400. Näistä kommentteista luokiteltiin jokaisen teeman alle 4 alaotsikkoa, jotka toimivat pienryhmien niminä, joihin teemakeskusteluihin osallistuneet henkilöt saivat omien toiveidensa mukaan jakautua. Luokittelu tehtiin eniten esiin nousseiden huomioiden mukaan sisällönanalyysillä hyödyntäen.

Kuusi teemakeskustelua järjestettiin syys-marraskuussa maanantai-iltapäivisin, jolloin kaikissa toimipaikoissa myös asiakaspalvelupisteet olivat suljettuina ja siten koko henkilöstöllä mahdollisuus osallistua keskusteluihin. Tapahdumia varten ei luotu kaikille automaattisia kalenterimerkintöjä, vaan tilaisuuksien Teams-linkit löytyivät intranetistä. Noin viikko ennen jokaista keskustelua julkaistiin uutinen keskustelujen teemasta ja sen ennakkomateriaaleista. Henkilöstöä kannustettiin osallistumaan itseään eniten kiinnostavaan tai kiinnostaviin keskusteluihin ja tutustumaan ennakkomateriaaleihin ennen tilaisuutta. Osallistujilta toivottiin aktiivista osallistumista tilaisuudessa, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa osallistujien määrään. Teemakeskustelut rakentuivat lyhyestä fasilitaattorin pitämästä alustuksesta ennakkomateriaaleja ja strategiapäivillä nousseita kommentteja hyödyntäen (noin 15min), pienryhmäkeskusteluista, joiden

tavoitteena oli keskustella arkistolaisesta toimintakulttuurista ja siitä, millaista sen haluttaisiin tulevaisuudessa olevan (noin 45min) ja yhteenvedosta (noin 30min). Ryhmäkeskustelujen päätteeksi pienryhmät jättivät Mentimeteriin 2–5 sanallista kiteytystä ideaalista toimintakulttuurista, jotka esiteltiin yhteenvedon aikana. Keskusteluihin osallistui yhteensä 72 erillistä henkilöä, yhteensä osallistumiskertoja oli 104. Keskustelujen päivämäärät ja osallistujat on kuvattu taulukossa 1.

Teemakeskustelujen lisäksi esihenkilöille järjestettiin ennen strategia- ja henkilöstöpäiviä oma esittely- ja keskustelutilaisuus alkavasta projektista. Lisäksi jokaisella tiimillä oli syys-joulukuun 2023 aikana oma tiimikohtainen keskustelu aiheesta. Tiimikohtaisen keskustelun esihenkilöt saivat toteuttaa parhaaksi katsomallaan tavalla, kuitenkin siten, että tavoitteena oli tuottaa teemakeskustelujen tapaan ideaalin toimintakulttuurin sanoituksia. Tutkimuksen tekemisestä kerrottiin henkilöstölle strategia- ja henkilöstöpäivillä teemojen esittelyn yhteydessä sekä jokaisen teemakeskustelun aluksi painottaen, että tutkimuksen aineistona käytetään erikseen tehtäviä yksilöhaastatteluja.

Tilaisuus	Pvm	Osallistujia
Strategia- ja henkilöstöpäivät; kulttuurikeskustelujen avaus	5.9.	koko henkilöstö (syyskuun 2023 alussa 224 hlö)
Koko henkilöstölle avoimet teemakeskustelut		
1. Valmentava työote	25.9.	12
2. Yhteisöllisyys hybridiarjessa	9.10.	15
3. Viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteet	30.10.	24
4. Palautekulttuuri	6.11.	9
5. Joustavuus työarjessa	13.11.	18
6. Hyvinvointi työyhteisössä	20.11.	26

Taulukko 1 Kulttuurikeskustelujen koko henkilöstölle avoimet tilaisuudet

Osa ennakkomateriaalien kokoamisesta (teemat 2, 3 ja 6 sekä materiaalien yhdenmukaistaminen), teemakeskustelujen fasilitointi ja projektin myöhempi koordinointi olivat vastuullani. Keskusteluissa syntyneistä kiteytyksistä koostettiin keväällä 2024 kokonaisuuksia, joita arkistolaiset pääsivät kommentoimaan ja äänestämään mielestään parhaita. Näin muodostettiin sanoitukset tavoitellusta kulttuurista. Tutkielman haastatteluaineisto on kuitenkin kerätty ennen projektin etenemistä tähän vaiheeseen

Oma roolini kehitysprojektissa on siis ollut merkittävä ja se tulee huomioida myös tätä tutkielmaa tarkastellessa. Kaksoisrooli tutkijana ja työntekijänä saa käytännössä näin vielä kolmannen ulottuvuuden projektin aktiivisena muovaajana. Rajasin tutkielman koskemaan kehitysprojektiin osallistumista ja erityisesti sen alkuvaihetta, sillä esimerkiksi lopputulosten tarkastelu olisi ajallisesti ylittänyt tavoiteaikatauluni raamit. Kehitysprojekti ”päättyi” keväällä 2024, kun huhtikuussa julkaistiin kansallisarkistolaisen toimintakulttuurin sanoitus.

Näkemykseni mukaan todellinen kulttuurinmuutos vaatii kuitenkin pidemmän ajanjakson tarkastelua. Esimerkiksi Hatch, Schultz ja Skov (2015) seurasivat Carlsberg Groupin yli viiden vuoden ajan tarkastellessaan organisaation kulttuuria ja identiteettiä muutoksessa. Heracleous ja Bartunek (2021) varoittavat tarkastelusta muutosta liian suppealla aikakäsityksellä, sillä silloin sen saattaa tuomita epäonnistuneeksi ennen kuin todellista muutosta on ehtinyt tapahtua. Tuen tähän väitteeni siitä, ettei esimerkiksi kehitysprojektin onnistumisen tutkiminen olisi tällä aikaikkunalla ollut tarkoituksenmukaista.

Tämä tutkielma tarkastelee kehitysprojektia sen keskustelutilaisuuksiin osallistuneiden kannalta. Aineistona toimivat kehitysprojektin kontekstissa erikseen tutkielmaa varten kerätyt teemahaastattelut. Lisäksi täydennän aineistoa havainnoimalla kerätyillä huomioilla organisaatiosta. Tarkastelun kohteena eivät kuitenkaan ole esimerkiksi teemakeskustelujen tapahtumat. Seuraavaksi esitelen aineiston keräämisen ja analyysin toteutuksen.

3.4 Aineiston keruu

Keräsin aineiston erillisillä teemahaastatteluilla loka-joulukuussa 2023. Haastattelua pidetään joustavana menetelmänä, sillä siinä tutkijalla on mahdollisuus esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä ja haastattelun tyyppin mukaan mahdollisuus joustaa kysymysten järjestyksessä tai niiden muotoilussa. Erityisen hyvin haastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkittava aihe on esimerkiksi entuudestaan vain vähän kartoitettu tai sen tiedetään tuottavat monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 192-193.) Valitsin aineiston keräämiseen teemahaastattelun, joka on haastattelumenetelmänä joustava. Teemahaastattelussa käytävien aiheiden järjestys ja kysymysten tarkka muoto voivat vaihdella haastatteluiden välillä (Hirsjärvi ym. 2000, 195-196). Teemahaastattelurunko rakentui tutkimuksen alkuvaiheessa. Loppukesän 2023 alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus aloittaa heti kehitysprojektin käynnistyttyä. Jätin haastattelurungon tarkoituksella melko väljäksi, sillä halusin jättää teemahaastatteluille tyyppillisesti aiheille tilaa rönsyillä ja paljastaa kenties jotain, mitä tutkimussuunnitelmaa tehdessä en ollut osannut ajatella. Valitsin teemahaastattelun runkoon alustavan kirjallisuuteen tutumisen perusteella ylätason teemat organisaation nykytilanteesta ja taustasta sekä kehitysprojektin kokonaisuudessaan. Haastattelurunko ja tutkimuskutsu ovat tutkielman liitteinä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 10 kappaletta ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Polkinghornen (2005) mukaan yksilöhaastattelut ovat luotettavin tapa kerätä haastatteluaineistoa. Myös Alasuutari kuvaa yksilöhaastattelujen ja ryhmähaastattelujen tuottavan erilaista aineistoa. Hänen mukaansa yksilöhaastattelut antavan haastateltavalle paremman mahdollisuuden kuvata esimerkiksi ryhmän kulttuuria, kun se ei ole aktiivisesti läsnä toisin kuin ryhmätilanteessa. Toisaalta ryhmätilanteissa kulttuurin voidaan tulkita olevan aidosti läsnä ja siten tutkijan tarkasteltavissa myös havainnoinnin keinoin. (Alasuutari 2007, 151-155.) Myös haastattelu ja havainnointi tuottavat aineistona erilaisia tuloksia.

Haastatellen kerätyn tiedon kautta voidaan tutkia mitä tutkittavat ajattelevat ja puhuvat. Havainnoinnin kautta taas tarkastellaan miten ihmiset todellisuudessa toimivat. (Hirsjärvi ym. 2000, 199.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tutkittavien omia kokemuksia, jolloin avoin teemahaastattelu sopii käytettäväksi menetelmäksi.

Kaikki kulttuurikeskusteluihin osallistuneet kansallisarkistolaiset saivat teemakeskustelujen jälkeen tutkimuskutsun sähköpostitse. Kutsun lähettämisestä kerrottiin jokaisen teemakeskustelun alussa. Tutkimuskutsuun vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta edellytti henkilöltä sopivan ajankohdan ehdottamista. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työajalla Kansallisarkiston Teams-sovellusta hyödyntäen. Kaikkia tutkimuskutsuun vastanneita haastateltiin. Tutkimuskutsu ja teemahaastattelujen runko ovat näkyvissä tutkimuksen liitteinä. Haastateltavien valinnassa tulee käyttää harkintaa, sillä haastatteluun tulisi valita henkilöitä, joilta kerätystä tiedosta voi oppia eniten ja joiden tulisi suhtautua myönteisesti omien kokemuksiansa jakamiseen (Polkinghorne 2005). Tässä tutkimuksessa valinta tutkittavista tehtiin siten, että kaikki haastateltavat olivat kehitysprojektiin osallistuneita. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tarkoituksena oli hyödyntää lumipallo-otantaa, jossa avainhenkilöiden kautta päästään käsi mahdollisiin seuraaviin haastateltaviin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tarkoituksena oli pyytää haastateltavia nimeämään organisaatiosta muita mahdollisia haastateltavia, mielellään henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet kulttuurikeskusteluihin. Haastateltavat eivät kuitenkaan nimenneet ketään, joten päätin rajata tutkimusta uudelleen koskemaan vain kehitysprojektiin osallistuneita. Näkökulman rajaaminen osoitettiin tutkielman kannalta järkeväksi, sillä Pro Gradu-tutkielman on syytä olla tarkkaan rajattu, jotta aiheen käsittely ei jää liian pinnalliseksi esimerkiksi tutkielman ohjepituuden tai aiheen laajuuden takia (Hirsjärvi ym. 2000, 72-73).

Tutkimusjoukko koostui yhteen tai useampaan kulttuurikeskusteluun osallistuneista Kansallisarkiston työntekijöistä. Haastateltavat olivat työskennelleet Kansallisarkistossa vajaan vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen, keskiarvolla 5,6 vuotta. Haastateltavia oli kaikilta Kansallisarkiston osaamisalueilta ks. organisaatiokaavio, kuvio 3. Haastateltavista kaksi toimi esihenkilöasemassa. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteydellä, sillä haastateltavat työskentelevät eri toimipaikoissa. Haastateltavia oli viidestä eri toimipaikasta. Näitä toimipaikkoja ei eritellä, sillä osassa Kansallisarkiston toimipaikoista henkilömäärä on todella pieni. Haastatteluita varten oli kokonaisuudessaan varattu tunti, mutta pyrin pitämään haastattelut maksimissaan 45 minuutin mittaisina. Tallenteen pituudet vaihtelivat 20-47 minuuttia, keskimääräisen pituuden ollessa 35 minuuttia. Ennen tallennuksen aloittamista kysyin haastateltavilta taustakysymykset ja varmistin luvan haastattelun tallentamiseen. Nauhoitus tapahtui Kansallisarkiston Teams-sovelluksella. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja nauhoitteet tuhottiin. Litteroidusta aineistosta poistettiin mahdolliset tunnistetiedot niin, ettei vastaajia voi yksilöidä. Lisäksi haastateltavat koodattiin satunnaiseen järjestykseen H1-H10. Haastateltavista kaksi osallistui useampaan ja kahdeksan yhteen teemakeskusteluun. Taulukossa 2 esitetään haastateltavien osallistuminen teemakeskusteluihin.

Haastateltava	Osallistuminen teemakeskusteluihin
H1	Osallistui yhteen keskusteluun
H2	Osallistui yhteen keskusteluun
H3	Osallistui yhteen keskusteluun
H4	Osallistui useampaan keskusteluun
H5	Osallistui yhteen keskusteluun
H6	Osallistui useampaan keskusteluun
H7	Osallistui yhteen keskusteluun
H8	Osallistui yhteen keskusteluun
H9	Osallistui yhteen keskusteluun
H10	Osallistui yhteen keskusteluun

Taulukko 2 Haastateltavien osallistuminen teemakeskusteluihin

Tutkimuksen tekemisen apuna käytin tutkimuspäiväkirjaa, johon keräsin huomioitani projektin kulusta, haastatteluista sekä kirjallisuudesta esiin nousseita teemoja. Osallistumistani tutkimuksen kohteena olevaan kehitysprojektiin voidaan tarkastella osallistuvana havainnointina. Havainnointi on yleinen laadullisessa tutkimuksessa käytetty menetelmä ja sitä päädytään toisinaan käyttämään haastatteluiden yhteydessä. Havainnointia kuvataan myös haastattelun metodillisena etuna, mutta tutkijan tulee olla tarkka sen raportoinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan siis todeta, että hyödynsin havainnointia lähes väistämättömänä osana kaksoisrooliani. Organisaatiossa työskennellessäni oppimani ja havaitsemani on varmasti vaikuttanut tulkintoihini. Tutkimuksen aineisto koostuu siis sitä varten kerätyistä haastatteluista ja haastatteluiden aikana tekemistäni havainnoista, sekä omista organisaatiota koskevista havainnoistani, joita avaan myöhemmin tulosten yhteydessä.

3.5 Aineiston analyysi

Analysoin kerätyn aineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jolla pyritään sanallisesti kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja löytämään siitä merkityksiä. Analyysimenetelmä sopii hyvin osin tai kokonaan strukturoimattomien aineistojen analyysiin. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, joissa kahdessa viimeisessä analyysiä johdattaa eteenpäin olemassa olevat teoriat. Sisällönanalyysin tarkoitus on nostaa esiin tekstin sisältämiä merkityksiä, mutta erona esimerkiksi diskurssianalyysiin on se, ettei tarkastelun kohteena ole se, miten merkityksiä tuotetaan kielen tasolla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34, 91, 104.) Sisällönanalyysiä on kritisoitu sen keskeneräisen ominaisuuden vuoksi, sillä usein analyysi saattaa jäädä aineistosta

muodostettujen teemojen ja niiden tulkinnan vaiheeseen, eikä syvenny luomaan uusia käsitteitä tai teorioita (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aloitin aineiston analyysin litteroinnin yhteydessä tutustumalla kuhunkin haastattelutallenteeseen huolellisesti. Aineistonsa tuleekin tuntea läpikotaisin (Eskola & Suoranta 2015, 109). Kuuntelin jokaisen haastattelunauhan useaan kertaan tauottaen varmistaakseni yhteneväisen ja tarkan litterointitavan. Pyrin tekemään litteroinnit mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, yleensä noin viikon kuluessa haastattelusta. Hyödynsin myöhempien haastatteluiden (H5-H10) kohdalla Teamsin litterointityökalua, jonka tuottamat litteraatit tarkistin ja korjasin tarpeen mukaan. Ensimmäiset neljä käsin litteroimaani haastattelua litteroin siten, että kaikki ääneen sanottu keskeneräiset tavut ja toistot mukaan lukien olivat osa tekstiä. Myös Teamsin työkalua hyödyntäen tehdyt haastattelut vastasivat samaa tarkkuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan erittäin tarkkaa äänenpainoihin, taukoihin ja muihin yksityiskohtiin painottavaa litterointiin ei ole kuitenkaan tarpeen ryhtyä, ellei tarkoituksena ole tehdä keskusteluanalyysia. Alla esimerkki alkuperäisestä litterointitarkkuudesta.

Omat motiivit oli isolt osin on sellaset et, et jos tarjotaan mahdollisuutta, niin tota, vaikuttaa, niin tota, osaltaan organisaation toimintakulttuuriin ja tapoihin tehdä asioita ja si-sitä kautta myös niin tota työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen, tapoihin tehdä asioita, niin en näe mitään sellasta niinku syytä miks sellaseen ei sitten kannatais osallistua, että tota. (H4)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Ensin siis haastattelut kuunnellaan ja aukikirjoitetaan tarkasti, sitten tekstistä etsitään pelkistettyjä ilmauksia, jotka merkitään. Tämän jälkeen kerätyt ja pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään eli klusteroidaan etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Alaluokat nimetään esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuksien tai käsitysten mukaan. Alaluokista muodostetaan taas yläluokkia ja siitä edelleen pääluokkia. Tämän jälkeen aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan, jolloin siitä muodostetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon kautta teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91-92.)

Aloitin aineiston analysoinnin kuitenkin ennen pelkistämistä teemoittelemalla. Eskola ja Suoranta (2015) kuvaavat teemoittelua hyväksi lähestymistavaksi aineiston analysointiin. Teemoittelussa aineistosta hahmotellaan toistuvasti esiintyviä aiheita ja peilataan teemoja tutkimuskysymyksiin rajaten tutkimuksen kannalta oleelliset osat tarkasteluun. Tutkijan tulkinnat määrittelevät teemoihin liitettävät sanomiset, sillä haastateltavat harvoin esittävät asioita täysin samoin sanoin tai ilmauksin. Teemojen sisältöä määrittävät se mitä sanotaan, ei siis se miten sanotaan. (Eskola & Suoranta, 2015; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Teemoittelun yhteydessä tiivistin litteroituja tekstejä poistamalla ylimääräisiä täytesanoja ja katkenneita tavuja niistä aineiston osista, jotka nostin tarkasteluun. Alla aiemmin esitetty esimerkkilainaus tiivistettynä.

Omat motiivit oli isolt osin sellaset et, jos tarjotaan mahdollisuutta vaikuttaa osaltaan organisaation toimintakulttuuriin ja tapoihin tehdä asioita, ja sitä kautta myös

työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen, niin en näe mitään syytä miks sellaseen ei sitten kannattais osallistua. (H4)

Tarkastelin aineistoa aluksi tutkimuskysymysten teemojen kautta, mitkä olivat kehitysprojektiin osallistumiseen liittyvät tekijät, osallistujan omaan rooliin liittyvät tekijät sekä organisaatiokulttuurin perusoletukset. Kuten Eskola ja Suoranta (2015) tuovat esiin, on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä muovautua aineiston keräämisen ja analysoinnin yhteydessä. Heidän mukaansa tutkija saattaa havahtua aineiston kerättyään siihen, että aineisto on kerätty liian aikaisin ja palaa pohtimaan tutkimuskysymyksiä suhteessa aineistoon. Myös tämän tutkielman kohdalla tutkimuskysymykset muotoutuivat vielä aineiston analyysin yhteydessä. Muutin toisen alakysymyksen ”millaisena osallistujat kokevat roolinsa muutoksessa” muotoon ”millaisena osallistujat kuvaavat omaa rooliaan projektissa”. Aineistoa läpi lukiessani totesin, etten aineiston ja esittämieni kysymysten kautta voisi luotettavasti vastata alkuperäiseen tutkimuskysymykseen. Aineistosta nousi esiin haastateltavien kuvauksia omasta roolistaan kehitysprojektissa, joten muutin kysymyksen asettelua kuvaavammaksi.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Omat motiivit oli isolt osin sellaset et, jos tarjotaan mahdollisuutta vaikuttaa osaltaan organisaation toimintakulttuuriin ja tapoihin tehdä asioita, ja sitä kautta myös työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen, niin en näe mitään syytä miks sellaseen ei sitten kannattais osallistua. (H4)	Mahdollisuus vaikuttaa
Oli semmoista lievää huonoa omaatuntoa siitä kokenut ja ei mua sitten oikeasti tarvinnut enää työntää kovinkaan paljon. Mutta sitten kun se esihenkilö muistutus tuli niin mä ajattelin, että jes nyt mä varmistan sen ettei ainakaan tule mitään päällekkäisyyttä. (H7)	Velvollisuudentunto
Se oli mielenkiintoisin niistä otsikoista mitä silloin katsoin läpi, niin sinne menin. En siis sen takia, että se oli viimeinen pakollinen ja pakko oli. (H10)	Oma mielenkiinto
Jotenkin ite kokee et tässä vaiheessa ei oo ollu kauheesti motivaatiota niiku koko organisaation kehittämiseen kun ei voi olla varma että onko täällä ees ens vuonna enää. (H1)	Epävarmuuden kokemus

Taulukko 3 Esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista liittyen osallistujan rooliin

Noudatin analyysissä fenomenologis-hermeneuttista perinnettä, jossa analyysi lähtee kuvatun mukaisesti liikkeelle aineiston tarkastelusta tutkimuskysymysten kautta. Tämän jälkeen pyrin nostamaan esiin erilaisia merkityskokonaisuuksia pelkistettyjen ilmauksien kautta ja taas tuomaan ne lopulta yhteen löytäen kokonaisuuksien välille yhteyksiä ja käsitteellistämään ne. Analyysiprosessi oli kehämäinen, kuten fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus tyypillisesti on. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Laine 2010.) Aineiston teemoitteluvaihe toimi esikäsittelynä sisällönanalyysille, jonka tekemisessä noudatin edellä esitettyjä sisällönanalyysin vaiheita. Pelkistin ilmaukset ja klusteroin ne alaluokkiin. Tämän jälkeen muodostin ilmauksista pääluokkia, joista edelleen muodostin tulokset-osiossa esiteltävät temaattiset kokonaisuudet osallistumiseen vaikuttavista tekijöistä, osallistujien kokemista rooleista projektissa sekä kulttuurin muutoksen perusoletukset. Tein analyysiä osissa ja tarkastelin kutakin tutkimuskysymystä ensin erikseen, sitten kokonaisuutena ja lopulta raportoin analyysin tulokset niiden kautta.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen perusarvo on luotettavuus. Tutkimuksen tulee olla eettistä läpi prosessin ja tehtyjen valintojen perusteltuja. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen: sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teorian ja menetelmäratkaisuiden yhteensopivuuteen. Ulkoinen validiteetti taas viittaa enemmän tutkijan toimintaan, eli tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten suhdetta itse aineistoon. Validiteetista voidaan käyttää myös termiä pätevyys. Reliaabelius taas viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen, eli siihen etteivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2000, 213; Eskola & Suoranta, 2015.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee kiinnittää erityistä huomiota oman toimintansa ja esimerkiksi arvojensa vaikutuksiin, sillä ne väistämättä vaikuttavat siihen mitä ja miten tutkittavaa ilmiötä ymmärretään (Hirsjärvi ym., 2000, 152). Tässä tutkimuksessa keskeistä on tarkastella kaksoisrooliani organisaation työntekijänä ja tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen aikana kiinnitin huomiota tarkkaan raportointiin ja käytin apunani tutkimuspäiväkirjaa. Pohdinnassa pyrin myös refleктоimaan omien näkemysteni vaikutusta tulosten tulkintaan sekä tutkimusprosessiin yleisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää usein tutkimuksen mukana (Hirsjärvi ym., 2000, 155), niin tässäkin tutkimuksessa. Tutkimuskysymystä asetoitiin uudelleen, jotta aineisto voisi luotettavasti vastata kysymykseen. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tarkoitus oli tutkia muutosprojektia kokonaisvaltaisemmin ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää lumipallometodia haastateltavien valinnassa. Kun tämän menetelmän hyödyntäminen ei onnistunut muutin tutkimuksen näkökulmaa ja asemointia sekä raportoin tämän todenmukaisesti tutkielmaan.

Tutkittava joukko valitaan laadullisessa tutkimuksessa usein tarkoituksen mukaisesta, eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi ym., 2000, 155). Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat valikoituneet tutkimukseen itse, ensin osallistumalla vapaaehtoisiin kulttuurikeskusteluihin ja sitten vapaaehtoisesti vastaamalla tutkimuskutsuun. Tätä voidaan pitää rajoittavana tekijänä tutkimustulosten kannalta, sillä tutkimuksessa ei ole kuultu niitä henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta halunneet osallistua itse kehitysprojektiin ja/tai tutkimukseen. Siksi tutkimuskysymyksen asemointia tarkasteltiin tutkimuksen tekemisen aikana ja se asemoitiin lopulta koskemaan kehitysprojektiin osallistuneiden kokemuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee kuitenkin haastattelujen tietyn saturatiopisteen saavuttaminen. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida sen saturatiion avulla, jolloin tietyn pisteen jälkeen aineisto alkaa toistaa itseään eikä uutta tietoa enää aineistoa keräämällä löydetä (Tuomi & Sarajärvi 2009; Eskola & Suoranta, 2015). Haastattelin kaikkia tutkimuskutsuun vastanneita. Viimeisten haastatteluiden kohdalla vastauksissa esiin ei juurikaan noussut täysin uusia näkökulmia.

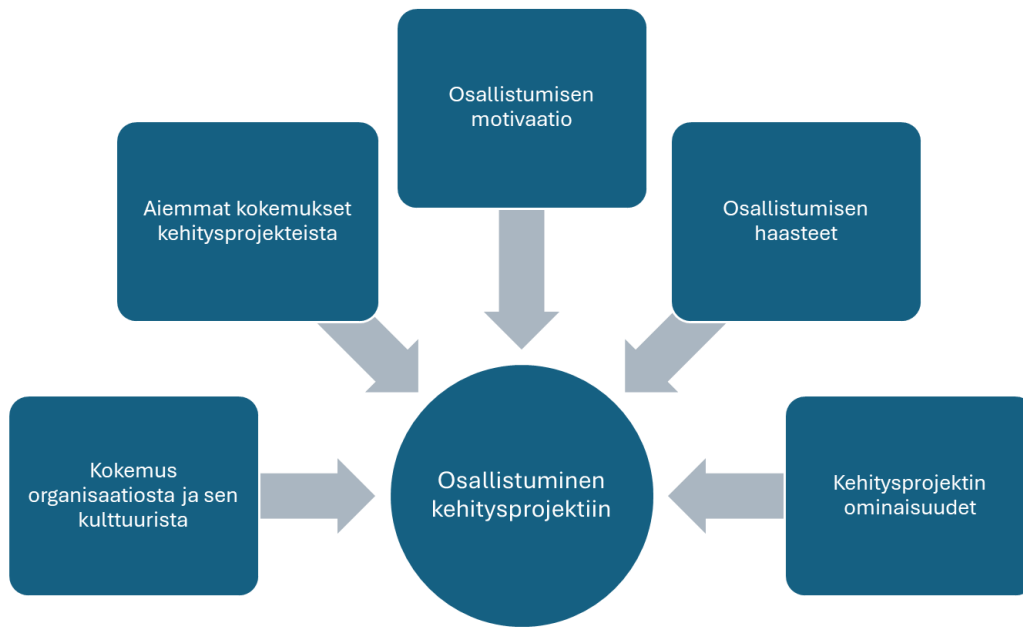
Hyödynsin tutkielman tekemisessä Teams-sovelluksen automaattista litterointia osassa haastatteluista. Nämäkin aukikirjoitetut haastattelut tarkastin ja varmistin yhdenmukaisen litterointitarkkuuden. En käyttänyt tutkielman tekemisessä muita tekoälyä hyödyntäviä sovelluksia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Osallistumisen vaikuttaneet tekijät

Raportoin tutkimustulokset tutkimuskysymyksiä mukaillen. Ensimmäisenä alkusymyksenä oli *millaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkittavien osallistumiseen*. Haastateltavat nostivat esiin useita eri vaikuttimia kuten keskustelujen ajankohdan, ohjeistuksen keskusteluun, oman kiinnostuksensa aiheeseen ja organisaation aiemmat vastaavat toimet. Myös kokemukset organisaatiokulttuurin nykytilasta vaikuttivat osallistumiseen. Kokemukset osallistumisesta ja kokonaisuudesta vaihtelivat haastateltavien välillä: Osa haastateltavista koki esimerkiksi kehitysprojektin alkaneen todella nopeasti organisaatiouudistuksen jälkeen, kun toiset taas kuvasivat ajankohtaa sopivaksi muutosten myllerryksen jo hiukan laskeuduttua. Tämä kokemusten moninaisuus kuvastaa hyvin organisaation sisällä vallitsevaa näkemyskirjoa, vaikka edustaakin vain osaa kokonaisuudesta.

Analyysin tuloksena koostin osallistumiseen vaikuttaneista tekijöistä viiden pääkategorian kehikon, jonka kautta kuvaan tekijöitä. Nimeämäni pääkategoriat ovat kokemus organisaatiosta ja sen kulttuurista, aiemmat kokemukset kehitysprojekteista, osallistumisen motivaatio, osallistumisen haasteet ja kehitysprojektin ominaisuudet. Pääkategorioista kolmatta, osallistumisen motivaatiota, käsittelen laajemmin osallistujan oman roolin kokemuksen yhteydessä. Kategoriat on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Kehitysprojektiin osallistumisen kokemukseen vaikuttavat tekijät

Muutokseen vaikuttavia asioita ovat tutkineet esimerkiksi diskurssien näkökulmasta Sorsa ym. (2010). He hyödynsivät tutkimuksessaan strategiatyöhön osallistumiseen liittyen Mantereen ja Vaaran (2008) kuuden osallistumista estävän/edistävän diskurssin mallia. Näistä estäviä ovat mystifointi, hierarkkisuus ja teknologisaatio ja edistäviä konkretisointi, dialogi sekä omakohtainen tulkinta. (Sorsa ym. 2010.) Diskursiivinen tutkimus eroaa omasta metodologiastani, mutta peilaan tuloksia varovaisuudella omiin tutkimustuloksiini.

4.1.1 Käsitys organisaatiosta ja sen kulttuurista

Osallistujat kokivat organisaation nykytilan vaikuttaneen omaan osallistumiseensa, sillä yhteisiä toimintatapoja, joita ei vielä rakennemuutoksen jälkeen ollut rutinoitunut kaivattiin. Toisaalta vaihtelua kuvailtiin olleen jo ennen rakennemuutosta. Organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria kuvattiin hajautuneeksi. Tuloksissa päästiin käsiksi organisaation artefaktien tasoon eli siihen, millaista näkyvää toimintaa ja puhetta organisaatiossa ilmentyy.

Mun mielestä ei ole yhteistä kulttuuria. Nyt en ihan tiedä tuon organisaatiouudistuksen jälkeen, mutta ainakin ennen sitä mun mielestä oli silmiin pistävää, jos oli eri osaamisalueiden mitä ne silloin olikaan nimeltään, kuitenkin kokouksessa peräkkäin, että miten erilaisia ne oli. Ne oli ihan niinku jokainen semmoinen oma pikku kuplansa ja hyvin erilaiset. (H7)

Eri toiminnoissa, osaamisalueiden ja tiimitasollakin on melko isoakin vaihtelua, miten aktiivista ja osallistavaa ja toisaalta henkilöstöä kuuntelevaa on. (H4)

Huomionarvoista nykyisen kulttuurin kokemuksissa oli se, miten kaikki haastateltavat kuvasivat kuitenkin lähiyöyhteisönsä kulttuuria positiiviseksi. Lähiyöympäristössä monilla oli muodostunut läheiset suhteet, joita kuvattiin jopa perheenomaisiksi. Arjen vuorovaikutus ja toiminta tässä piirissä oli jokaisen vastaajan kertomuksissa toimivaa, sitoutunutta ja yhteisöllistä.

Me ollaan niinku semmoinen vanha iso pariskunta. Voisi sanoa, että me tunnemme toisemme hyvin ja elämätilanteet. Kenenkään ei välttämättä tarvitse sanoa mitään kun toinen jo tietää mitä se ajattelee. (H6)

Meillä on hyvin keskusteleva ja avoin ilmapiiri, että mistä vaan voidaan jutella ja hyvin sellain aktiivisestikin jutellaan ja yhdessä tiiminä pohditaan asioita. (H8)

Paras porukka mitä on omalla työuralla ollut missään. Ja vaikka ei aina positiivinen fiilis jollakin olisikaan niin ei se sekään estä sitä, että jos toinen tarvitsee apua niin kaikki kyllä tekee. (H10)

Vaara ja Pedersen (2013) ovat luokitelleet organisaation sisäisten narratiivigenren kirjoo ja yksi genreistä on kuvaus idyllisestä romaanista. Kertomuksia yhdistävät yhteenkuuluvuus, ajallinen idylli ja kansanomaisen historia. Tätä voidaan nähdä heijastuvan myös edellä esitetyissä lainauksissa, vaikkei tämän tutkimuksen tarkoituksena olekaan tarkastella narratiivigenrejä vaan kokemusten sisältöä.

Tapani kysyä toimintatavoista tai toimintakulttuurista haastateltavan lähiyöyhteisössä toisaalta saattoi ohjata osaa vastaajista tarkastelemaan kulttuurin eri tasoja vastakkain ja näin ollen vaikuttaa vastauksiin. Laajemman tason toimintatapoja tarkastellessa aineistosta nousi kahtiajako pitkän historian omaavana organisaationa, johon mahtuu sekä vahvaa hierarkiaa että halua pyrkiä siitä eroon. Myös he, jotka eivät tunnistanee vahvaa hierarkiaa omassa arjessaan kertoivat sen olemassaolosta tai koetusta olemassaolosta jossain osassa organisaatiota. Eroja haastateltavien kuvaamassa hierarkian määrässä ei aineistosta voitu selittää tietyn toimipaikan, tehtävän tai osaamisalueen kautta vaan kokemukset rakentuivat hyvin yksilöllisesti. Tämä tulos osoittaa kokemusten tutkimisen haasteellisuuden: kokemukset eivät ole verrattavissa toisiinsa.

Meidän organisaatiokulttuurissa on sellaista tietynlaista, niin kun vanhan hierarkkisen viraston painolastia aika vahvasti. (H5)

Minusta tuntui, että jo Maakunta-arkiston aikaankin meillä on ollut päällikkövirasto. Niin sitten ei oo niitä kysymyksiäkään kukaan silleen välttämättä uskaltanut esittää. (H6)

Mä oon huomannut muiden tiimien, palveluiden tai osaamisalueiden työntekijöiden kanssa keskusteltuani, että koko organisaation kulttuuri on huomattavasti hierarkkempi, kuin minkä kuvan mä olen itse saanut omassa työssäni. Ja ehkä just semmoinen jäykempi eikä ole semmoista samanlaista niin avointa keskustelukulttuuria ainaakaan mitä meillä on. (H8)

Organisaation hierarkia ja valtasuhteet vaikuttavat työntekijöiden oman äänensä esiin tuomiseen ja osallistumiseen. Budd ym. (2010) mukaan hierarkiassa alempana olevat työntekijät saattavat pelätä äänensä käyttämistä tai näkemyksensä esiin tuomisen negatiivisia seurauksia. Vastaava vaikutus oli tutkijoiden mukaan

työssä koetulla itsetunnolla: korkeampi ammatillinen itsetunto antaa varmuutta osallistumiseen. (Budd ym. 2010) Koetun hierarkian eroissa aineistossa toistui sama ilmiö, kun haastateltavat, jotka eivät kokeneet korkeaa hierarkiaa omakohdaisesti, eivät kuvanneet pelkoa tai jännitystä oman mielipiteensä esittämisestä omalla tai kollegoidensa kohdalla. Näiden osallistujien mukaan mielipiteensä pystyy organisaatiossa esittämään helposti.

Kokemukset organisaation nykytilasta sisälsivät monia mainintoja vuoden 2022 muutosneuvotteluista ja toisaalta kysymyksenasetteluni myös ohjasi siihen osassa haastatteluista. Tavat esittää organisaatiomuutos vaihtelivat enimmäkseen negatiivisesta neutraaliin. Organisaatiomuutoksella voi olla suuri vaikutus yksilöön ja siitä voi seurata esimerkiksi surun ja ahdistuksen tunteita, kuten menetyksen kohdatessa yksityiselämässä. Yksilön lisäksi tutkimuskirjallisuus puhuu organisaation traumasta tai traumatisoituneesta organisaatiosta. Organisaation kollektiivisen trauman taustalla voi olla esimerkiksi organisaatiomuutoksen supistamistoimenpiteitä, kuten Kansallisarkistossa. Organisaation trauman kuvauksessa on tunnistettu vastaavia piirteitä, kuin henkilökohtaisen trauman kokeneilla yksilöillä (Hormann & Vivian 2005).

Muutosneuvotteluissa vuoden 2022 lopussa isoimmat muutokset koskivat nykyisen Käytönpalveluiden osaamisaluetta. Kansallisarkisto on suuntautunut kehittämään sähköisiä palveluita ja resursseja allokointiin vuoden 2022 organisaatiouudistuksessa vastaamaan näitä tarpeita. Organisaatiossa on kuitenkin sekä aineiston että omien kokemusten mukaan tahoja, joiden mielestä tämä rajaus ei ole Kansallisarkistolle suotuisa tai sen ei ainakaan tulisi olla ainoa fokuksen kohde. Aineistossa korostui kertomus organisaatiomuutoksen negatiivisista vaikutuksista, vaikei muutos välttämättä ollut koskenut puhujaa itseään juurikaan.

Osalle nää muutokset, mitä on viimesen vuoden aikana ollut, on voinu olla hyvinkin hyviä asioita, ja osa on kokenu ne hyvinkin rankkoina ja kuormittavina. Itte liikun varmaan jossain siellä keskivälissä sitä porukkaa. (H4)

Omassa työssä ei niinkää [organisaatiomuutos näy] mutta mitä seuraa noita muita ja kuuntelee yhteisiä palaveriteita, vaikka musta Kansallisarkistossa ihmiset hyvin hienovaraisesti esittää asioitaan ja mielipiteitään, niin on ollu aistittavissa rivien välistä turhautuneisuutta, epävarmuutta ja että ei oikein tietä miten tässä oikein pitäis toimia tai miten se työ tulee jatkumaan. Ja tietysti varmaan nytten nää toimipaikkasupistukset ja muut lisää vettä tähän myllyyn. (H1)

Organisaatiomuutoksen tuomien rakenneuudistusten, henkilöstövähennysten ja muiden muutosten lisäksi osallistujat kokivat luottamuksen johtoon horjuneen. Tämä vaikutti osallistumiseen siten, ettei projektin uskottu kerääväan kovinkaan suurta osallistujamäärää ja vaikutusten jäävän siten maltillisiksi. Kulttuurikeskusteluihin osallistui lopulta noin 30% henkilöstöstä.

4.1.2 Aiemmat kokemukset kehitysprojekteista

Osallistumiseen vaikuttivat myös henkilöiden aiemmat kokemukset osallistavista toimintatavoista, kehittämiseen tähtäävistä projekteista sekä näistä johtuvat ennako-odotukset. Etenkin negatiiviset kokemukset korostuivat estävänä

tekijänä projektiin osallistumiselle. Osallistujat kuvasivat aiempia kokemuksiaan osallistavista prosesseista sekä oman äänen häivyttymisestä etenkin jaettujen kokemusten kautta.

Muiden kanssa jutellut niin huomaa, että on vähän semmoista pelkoa, että keskustellaan, mutta sitten ei oteta huomioon niitä keskustelun tuloksia. (H8)

Ne on ollut vähän tällaisia, että on ollut alkuun osallistamista, mutta että sitten se strategia vaan tulee yhtäkkiä ulos. (H5)

Aineistosta nousi esiin myös pelko vanhaan palaamisesta. Haastateltavat toivat esiin esimerkiksi aiempiin kokemuksiin perustuen kokemuksen siitä, ettei todellista muutosta toimintatavoissa ja kulttuurin tasolla lopulta tapahdu vaan aiheet jäävät kehitysprojektin aikaisiksi.

Aina hyvä fiilis tulee tämmöistä keskusteluista ja selkeää tämmöinen ja uusi kansallisarkisto sitten toimii näin, mutta kun vähän ehkä kuitenkin tulee olemaan samat toimintatavat paljon samoja henkilöitä ja kaikki tämmöistä toimintakulttuuria. Mä luulen, että ei sitä kuitenkaan ihan sillä muuteta kovin nopeasti, että vaikka nyt käynnistyy uusi strategia. Niin kyllä jotenkin ne vanhat tavat siellä pyörii mukana. (H6)

Pelkoon vanhaan palaamisesta liittyvät kokemukset osallistumisen vaikutuksesta. Tutkijat varoittavatkin luomasta organisaatioon osallistavia toimintatapoja, jotka eivät todella sitä ole, esimerkiksi näennäistä demokratiaa strategiatyön yhteydessä (Spee & Jarzabkowski 2017). Osallistujat kuitenkin kokivat kuuluksi tulemistä puolestaan vahvistaneen sen, että johto osallistui keskusteluihin. Erityisesti samassa pienryhmäkeskustelussa olleet osaamisaluejohtajat lisäsivät osallistujien kokemusta siitä, että heidän näkökulmansa kuultiin.

Organisaation tilanteen kuvattiin muuttuneen kehittävämpään suuntaan ja olevan avoimempaa kuin aiemmin. Esimerkiksi Vigodan (2002) mukaan valtion organisaatioiden tulisikin kehittää toimintaansa vuorovaikutteisempaan suuntaan eri sidosryhmien kanssa, sidosryhmänä voidaan nähdä myös organisaation omat työntekijät. Vuorovaikutuksellisuus on myös organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta keskeistä ja tätä ominaisuutta kehitysprojektissa pidettiin onnistuneena.

Eihän me olla puhuttu tästä kulttuurista aikaisemmin yhtään niin ylipäänsä se on iso askel että tiedostetaan että on tällainen asia kun organisaatiokulttuuri. Ehkä sitten se kun puhutaan siitä, että minkälainen se meidän organisaatiokulttuurin pitäisi olla, niin totta kai se saa kiinnittämään huomiota näihin asioihin. (H5)

Ilmapiiri on avoimempaa, kun silloin kun mä tulin... Tekeminen ja se ilmapiiri on muuttunut. (H2)

Aiempien kokemusten vaikutus osallistumiseen heijastui etenkin siihen, miten haastateltavat kertoivat odotuksistaan osallistumiselle. Negatiiviset kokemuksen synnyttivät negatiivisesti varautuneita odotuksia ja päinvastoin. Myös muualla kerätyt kokemukset synnyttivät samoin odotuksia kuin Kansallisarkistossa koe-

4.1.3 Kokemus muutoksen tärkeydestä

Osallistujien käsitykset muutostilanteesta noudattivat tyypillistä näkemysten hajontaa säännöllistä muutosta kaipaavista muutosta yleisesti kammoksuviin. Muutostilanteesta aineistoon rakentui sekä menneestä organisaatiomuutoksesta, että todennäköisesti tulossa olevasta Sivistystalouden 2030-hankkeesta. Haastateltavien kokemukset organisaatiokulttuurin kehittämisestä muutosten välillä vaihtelivat. Osalle muutostilanteesta toimi osallistumiseen kannustavana tekijänä, toisille taas estävänä ja kuormittavana. Osallistujien kokemus epävarmuudesta oman työsuhteen jatkumiseen liittyi myös kokemukseen osallistumisen merkityksestä. Jos työsuhteen jatko oli epävarmaa, myös kehitysprojektiin osallistuminen koettiin vähemmän merkitykselliseksi.

Tuleviin rakennemuutoksiin liittyen epävarmuutta koettiin myös tavoiteltujen muutosten toteutumisessa. Osallistujat kokivat, että tällä muutostilanteella saavutettuja tuloksia jouduttaisiin jatkamaan tapauksessa työstämään uudelleen uudessa virastokokomaisuudessa tai tavoitellut uudet toimintatavat eivät siirtyisi uuteen virastoon lainkaan mukaan.

Jotenkin ite kokee et tässä vaiheessa ei oo ollu kauheesti motivaatiota niiku koko organisaation kehittämiseen kun ei voi olla varma että onko täällä ees ens vuonna enää. (H1)

Mun mielestä [toimintatapoja] on tarvetta penkoa ja pistää vaikka täysin ylösalaisin välillä. (H6)

Osallistujat olivat kuitenkin yhtä mieltä siinä, että uuden organisaatorakenteen myötä toimintatapoja tulisi yhtenäistää ja keskustelu niistä nähtiin hedelmällisenä. Nostin yksilön käsitykset muutoksen tarpeellisuudesta osallistumiseen vaikuttaviin tekijöihin, sillä omalla motivaatiolla oli suurimmalle osalle haastavista suuri vaikutus osallistumispäätökseen.

4.1.4 Osallistumisen haasteet

Osallistumista haastavia tai estäviä tekijöitä nousi esiin sekä konkreettisia esteinä että estävinä tai haastavina uskomuksina. Konkreettisia esteitä osallistumiselle olivat esimerkiksi päällekkäiset tilaisuudet ja muut aikatauluhaasteet.

Se oli ainoa keskustelu mihin mä pystyn osallistumaan, että mulla on kalenteri niin täynnä että sen raivaaminen näihin keskusteluihin niin että sä oot aidosti läsnä siellä keskustelussa ja aidosti osallistut ei ollut ihan helppo tehtävä. (H3)

Mutta valitettavasti kaikkiin pääsy mihinkä olisin halunnut, niin tuli aina jotain muuta sitten siihen. (H9)

Hatch ym. (2013) kuvasivat artikkelissaan yhdeksi muutokseen vaikuttaneeksi tekijäksi resurssien pulaa kuten osaamisen tai ajan puutetta. Myös tässä

tutkimuksessa ajan puute ja kiire olivat konkreettisia osallistumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Mainintoja kiireestä ja aikaresurssien niukkuudesta esiintyi aineistossa useita. Oman työmäärän lisäksi aikaresursseihin vaikutti monilla joku muu, kuten yhteistyökumppani tai tiimin toiminta. Tilaisuuksiin ei tehty automaattisia kalenterivaroituksia koko henkilöstölle, sillä osallistumisen oli tarkoitus olla vapaaehtoista. Halukkailla oli mahdollisuus lisätä tilaisuudet kalenteriinsa intran tapahtumakalenterin kautta. Tämä aiheutti sen, että päällekkäisiä kalenterivaroituksia tekivät myös Kansallisarkiston omaan henkilökuntaan kuuluvat, jotka eivät ehkä tiedeneet tai muistaneet tilaisuuksien ajankohtia. Tuloksinvaraisesti voisi myös esittää kysymyksen, onko vapaaehtoisen tilaisuuden päälle varattu tiedostaen tapaamisia vai onko kysymys ollut puhtaasta sattumasta. Jos kyseessä olisi ollut tiedostettu toiminta, voitaisiin havainnolle esittää kysymyksiä peilaten vallan käyttöön ja kehittämistyön suhteeseen. Vaikuttaako yksilön osallistumiseen esimerkiksi toisten toimijoiden näkemys kulttuurin perusolemuksesta? Vastaavasti pohdintaa peilataan myöhemmin tilanteeseen, jossa osallistumiseen on positiivisesti vaikuttanut toisen toimijan määrittämä osallistumispakko.

Konkreettisten esteiden lisäksi osallistumista estävinä tai haastavina tekijöinä aineistosta ilmeni erilaisia uskomuksia. Toisin kuin Hatchin ym. (2013) tutkimuksessa muutokseen osallistumista haittaavista tekijöistä tässä tutkimuksessa eivät ilmenneet odotusten esiin tuomisen puutetta. Tämä selittynee sillä, että kehitysprojektin tavoitteena oli itsessään luoda odotuksia toivotuille muutoksille ja taustoittaa niiden rakentumista. Sen sijaan epäluottamusta muutoksen jatkuvuutta ja todellista läpiviemistä kohtaan ilmeni.

Ainut haaste on se, että nää on liian aikaisin siihen meidän organisaatiomuutoksen ja muutosneuvottelujen jälkeen. Luulen, että se voi olla sellainen, että ihmiset ei vielä jaksaa kun kaikki tapahtui niin vähän aikaa sitten. (H2)

Meillä on ollut aika paljon kaikkea ja tähän päälle tuli nää osaamiskeskustelutkin. Ja on Sivistryshallinto 2030. (H3)

Osallistumiseen negatiivisesti vaikuttavina näyttäytyivät myös kokemukset kovasta muutosnopeudesta ja samanaikaisten muutosten päällekkäisyydestä. Erityisesti puhe muutosneuvotteluiden vaikutuksista organisaation, erityisesti negatiivisessa mielessä, on narratiivina vahva läpi organisaation sekä aineiston, että omien havaintojeni mukaan.

Tokihan meillä on ollut hankala vuosi YT ja kaikkea, mutta kuinka pitkään me voidaan sanoa, että kun oli ne YT. Se on nyt semmoinen mantra, jota hoetaan kaikissa asioissa, että jossain muuallakin täytyy olla vika. Ei voi olla vaan niin että YT:tä voi käyttää seuraavat 5 vuotta syynä siihen, että jotkut asiat ei mene eteenpäin tai ettei semmoista aitoa yhteisöllisyyttä esimerkiksi oikein meinaa rakentua. (H7)

Muutosneuvotteluiden kaikuihin liittyvät kiinteästi myös Heracleouksen ja Bartunekin (2021) esittämät aikakäsitykset. Valtiota on tyypillisesti pidetty vakaana työnantajana. Muutosneuvottelujen kuvaavien narratiivien aikakäsitykset vaihtelevat, mutta erityisesti muutosneuvottelujen vahvasti negatiivisesti kuvaavat

kertomukset painottuvat ajan ilmauksissa siihen, että muutoksesta olisi kulunut vain vähän aikaa. Aikakäsitykset kuuluvat Scheinin (1987) kulttuurin tasojen määritelmässä perusoletuksiin, tähän peilaten aineistosta nostamani havainnot moninaisista aikakäsityksistä ovat kiinnostavia.

4.1.5 Kehitysprojektiin liittyvät tekijät

Edellä esitettyjen lisäksi osallistumisen kokemukseen vaikuttivat myös itse kehitysprojektin raamit ja teemakeskustelujen tapahtumat. Kehitysprojektin keskustelujen teemat nähtiin hyvin Kansallisarkiston toimintaan sopivina ja projektin tarkoitukseen vastaavina. Kukaan haastateltavista ei kertonut aikansa menneen hukkaan, sillä riippumatta projektin tai sen tavoitteleman lopputuloksen onnistumisesta keskustelut kollegoiden kanssa koettiin antoisiksi. Keskustelua pidettiin tärkeänä jo itseisarvollisesti. Myös tutkimuskirjallisuus kannustaa tukemaan keskustelun kulttuuria muutoksen onnistumiseksi (mm. Hatch ym 2015). Tähän tulokseen vaikuttanee toisaalta oma osallistumiseni projektin koordinointiin ja tutkimuksen tekemiseen. Uskon tutkimusjoukon kokoamiseen käytetyn menetelmän polarisoineen vastauksia. Myös aineistossa esiin noussut kuvaus kansallisarkistolaiseen toimintakulttuurin kuuluvasta hienovaraisuudesta tukee tätä näkemystä. Tulkintani mukaan projektin mahdollisesti negatiivisena kokeneet eivät välttämättä haluaisi sitä suoraan minulle projektista vastaavana henkilönä tuoda esiin.

Mun mielestä meillä oli hyvät keskustelut. Kaiken kaikkiaan oli hyvä ryhmä keskustella ja kaikki sai sanotuksi. Ja oltiin hyvinkin samaa mieltä asioista että ”kyllä tätä niin kun kyllä joo että kyllä se”. Siinä oli siis se ulottuvuus myös että ei ollut vaan Helsingistä henkilöitä niin se on heti erilaista se keskustelu. Koska maakunnissa se arki on niin erilaista kuitenkin kuin mitä se on pääkonttorilla niin sanotusti, niin musta se oli äärettömän rikasta ja antoisaa. (H3)

Osallistumisen kynnys yhteiskeskustelujen kautta rakentuvaan projektiin osoitautui yllättävän monelle osallistujalle korkeaksi. Erityisesti ohjeistuksen painotus ”tulethan mukaan keskustelemaan aktiivisesti” synnytti ennako-oletuksia ja jännitystä.

Jotenkin sitä aina ehkä jännittää tällaisia tilanteita ja että onko jotain sanottavaa tai että onko jotain ajatuksia jaettavaksi. (H2)

Vaikka tilanteita kuvattiin ohjeistuksissa rennoiksi keskustelutilaisuuksiksi ja osallistumaan kannustettiin matalalla kynnyksellä, nähtiin vaatimus osallistumisesta haasteena. Tätä voidaan peilata olemassa olevaan toimintakulttuuriin: tietty hiljenemisen kulttuuri liitetään tyypillisesti osaksi hierarkkisuuutta, jota jo aiemmin tuloksissakin kuvattiin. Esimerkiksi osallistavan strategiatyön kannalta, johon myös Kansallisarkisto pyrkii, olisi tärkeää, että osallistumisen mahdollisuudet eivät ole vain näennäisiä vaan aitoja dialogeja organisaatiossa. Dialogisen keskustelukulttuurin kehittymisestä voivat kertoa esimerkiksi yksilöiden lisääntynyt uskallus ilmaista mielipiteitään, jakaa resursseja ja toisaalta ottaa vastaan kritiikkiä sekä kannustusta. (Sorsa ym. 2010.)

Osallistujat kokivat strategia- ja henkilöstöpäivillä käydyt teemojen alustukset sekä ennakkomateriaalit hyödyllisinä keskustelun avaajina, joiden ansiosta keskusteluihin oli helpompi osallistua.

4.2 Osallistujan kokemus omasta roolistaan prosessissa

Seuraavaksi käsitellään vastauksia toiseen alakysymykseen *miten osallistujat kokevat oman roolinsa kehitysprosessissa*. Erityisesti tämän kysymyksen kohdalla aineistossa korostui ilmiö, jossa haastateltavat nostivat esiin asioita oman itsensä ulkopuolelta. Omaa osallistumista perusteltiin esimerkiksi jaetun vastuun kautta. Tunnistin aineistosta kolme pääroolia, joita haastateltavat kuvasivat: suunnannäyttäjät, vastuunkantajat ja velvollisuudentuntoiset. Roolit jakavat joitain piirteitä keskenään ja osa haastatelluista kuvasi sekä suunnannäyttäjän, että vastuunkantajan piirteitä.

Lähes kaikki haastateltavista viittasivat toisilta kuulemiinsa keskusteluihin tai ”jonkun muun” kokemukseen. Ääniä organisaatiossa tutkineet Budd ym. (2010) toteavat olevan yleistä, että organisaatiossa kuuluu sekä suoria että epäsuoria ääniä ja näiden suhde vaihtelee kontekstista riippuen.



Kuvio 5 Osallistujien roolien kuvaukset

Osallistujien kuvaamia rooleja tarkastelemalla päästään käsiksi erityisesti heitä motivoineisiin tekijöihin. Rooleja voidaan heijastaa myös tutkimuksen pääkysymykseen eli siihen, millaisena osallistujat kokevat kehitysoikeuden osallistumisen: onko se heille tilaisuus vaikuttaa, tulla kuulluksi vai kiinnittyä ryhmään. Roolien rajat ovat häilyvät ja osa osallistujista koki kahteen rooliin liittyviä

motivaatiota. Tyypillisin yhdistelmä aineistossa oli vastuunkantajan ja suunnannäyttäjän yhdistelmä.

4.2.1 Suunnannäyttäjät

Ensimmäisen roolin nimesin suunnannäyttäjäksi, sillä keskeisin piirre tämän pääluokan alla oli halu määrittää tavoitetilaa ja osallistua kehitystyöhön. Suunnannäyttäjää yhdisti kehitysmuutosehdotus ja kokemus organisaatiokulttuurin kehittämistarpeesta. Suunnannäyttäjien kuvauksissa yhdistyi aiemman tutkimuskirjallisuuden tunnistamia muutosagenttien ominaisuuksia, kuten halua määrittää tavoitteita (Bekhardia & Harrisia 1987).

Tässä tulee taas se vaikuttaminen, että kyllä mä aina pyrin että saisi vaikutettua asioihin ja kehitettyä ja parannettua niitä. Ja myös haluan kuulla, että mitä mieltä muut on. (H8)

Oma mielenkiinnon mukaan osallistuin ja sellasiin missä mä ehkä toivoin, että olisi saanut jotain mustaa valkoiselle. (H9)

Suunnannäyttäjien motivaatio osallistua kehitysprojektiin oli lähtöisin itsestä ja heidän kuvauksissaan esiintyi muita enemmän osallistumista konkreettisesti esittäviä tekijöitä. Heille tyypillistä oli osallistua tai haluta osallistua useampaankin kuin yhteen teemakeskusteluun.

4.2.2 Vastuunkantajat

Toisen roolikokonaisuuden nimesin vastuunkantajaksi, sillä aineistossa tätä roolikuvausta määritteli erityisesti halu tuoda esiin oman äänen lisäksi tai jopa sijasta toisten ääntä. Tämä itsestä ulkopuolinen näkemys oli suhtautumiseltaan usein kriittinen.

Samalla tuoda paikallistason, ehkä kriittisiäkin äänenpainoja ja arkirealismia, mikä ei välttämättä kaikissa muissa tehtävissä tai sijainneissa organisaatiokaavioo suoraan näyttäyty. Tämän kuitenkin mahtuu yli kahensadan ihmisen joukkoon hyvin kirjavilla tehtävänkuvilla ja kokemuksilla olevaa porukkaa. (H4)

Ite on semmonen et mä mielelläni otan kantaa ja tuon asioita esille mitä mä niinku koen, että haluttas nostaa keskusteluun. Ja mä tiän, että on monta kollegaa, jotka on hyvin vaivaantuneita ja koittaa mieltä, että missähän mä vähimmällä pääsisin. (H1)

Tutkimuskirjallisuudessa vastuunkantajia on tunnistettu useissa konteksteissa. Roolin ottaminen organisaation äänitorvena on nähty perinteisesti liittyvän ainakin ammattiliittojen toimintaan (Budd ym. 2010). Kommunikaatiota tutkinut De-Turk (2011) kuvastaa liittolaisidentiteetin käsitteen kautta puolesta puhumisen ilmiötä, jossa henkilö puhuu erityisesti sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. Teemaan liittyy myös whistleblowing-ilmiö, jonka tarkoituksena on luoda organisaatioon sellaisia käytänteitä, että eriäviä näkemyksiä uskallettaisiin tuoda ilmi (Mannion & Davies 2015). Osallistujien kokemukset liittyivät siihen, että esiin

haluttiin nostaa erityisiä negatiivisia kokemuksia tai huolia tietyiltä organisaation tasoilta.

Puolesta puhumisen ilmiötä voidaan tarkastella myös polyfonian näkökulmasta. Esimerkiksi Sullivanin ja McCarthyn (2008) mukaan polyfonia onkin tiettyjen alakulttuurien äänien sijaan eri vuorovaikutustilanteissa vaikuttavien äänien summa, joka rakentaa organisaation totuutta. Tulosten näkökulmasta vastuunkantajien roolin voisi näin ollen tulkita olevan ylipäänsä enemmän eri äänen esiin tuomista, kuin tietyn alakulttuurin edustamista. Aineiston perusteella liitän alakulttuurien ilmenemisen Kansallisarkiston kontekstissa toimipaikka-kohtaisuuteen, kun taas polyfonia kattaa organisaation kokonaisuutena. Liitin analyysissäni vastuunkantajan rooliin ne ilmaukset, joissa osallistujat kuvasivat aktiivisesti halunsa tuoda toisten kokemuksia esiin. Aineistossa esiintyi toisten puolesta puhumista myös muuten kuin osallistumisen syitä kuvatessa, esimerkiksi jaetun hierarkiakäsityksen kuvauksissa.

4.2.3 Velvollisuudentuntoiset

Viimeisen kolmesta aineistosta esiin nostetusta pääluokasta nimesin velvollisuudentuntoiseksi. Tämän roolin piirteitä yhdisti jokin ulkopuolinen kehote osallistua. Kolme haastateltavista kertoi esihenkilönsä ohjeistaneen jokaista osallistumaan keskusteluihin. Organisaatiotasolla ohjeistus osallistumisesta oli vapaaehtoisuuteen perustuva. Myös nämä haastateltavat kertoivat kuitenkin valitsemansa teemakeskustelun aiheen kiinnostaneen heitä, eikä osallistuminen ollut kaikilla ainoastaan velvollisuuteen perustuvaa.

Olin semmoista lievää huonoa omaatuntoa siitä kokenut ja ei mua sitten oikeasti tarvinnut enää työntää kovinkaan paljon. Mutta sitten kun se esihenkilön muistutus tuli, niin mä ajattelin että jes että nyt mä menen varmistaan sen ettei ainakaan tule mitään päällekkäisyyttä. (H7)

Meillä esihenkilö sanoi, että jokaisen on osallistuttava vähintään yhteen keskusteluun että meille tuli tää nootti vähän niin kun ylempää, mutta ite en kokenut tätä ollekaan huonoksi sinällään koska kuitenkin hyvä et asioista keskustellaan. (H1)

Ulkoisen motivaattorin lisäksi velvollisuudentuntoisia yhdisti osallistumiskertojen niukkuus, he osallistuivat tyypillisesti vain yhteen keskustelutilaisuuteen. Tästä ominaisuudesta juonsin roolin nimityksen velvollisuudesta; osallistumista kuvattiin pakkona, omantunnon mukaisena tai muuten suoritettavana tekemisenä. Velvollisuudentuntoisten tavoitteet osallistumiselle olivat edellisiä rooleja maltillisemmat ja painottuivat keskusteluihin osallistumiseen ja organisaation yleisen ilmapiirin tunnusteluun.

Riippumatta osallistumisensa motivaattoreista osallistujat kokivat teemakeskusteluissa arvokkaana mahdollisuuden keskustella sellaistenkin henkilöiden kanssa, joita ei arjessa välttämättä muuten kohtaisi. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi tarpeena kuulua ryhmään ja toisaalta rakentaa omaa kulttuurikäsitystä suhteessa muihin.

4.3 Perusoletuksia kulttuurin muutoksesta

Kolmas tutkimuskysymys tarkasteli osallistujien perusoletuksia kulttuurin muutoksesta. Perusoletuksilla viitataan tuloksissa aiemman tutkimuksen mukaan kulttuurin perusolemukseen ja sen mahdollisiin muutosmekanismeihin. Organisaatiokulttuurin yhteydessä perusoletuksilla viitataan itsestään selviin käsityksiin todellisuudesta (Schein 1987). Tässä tutkimuksen kohdassa kulttuurin muutoksen perusoletuksilla viitataan niihin organisaation sisäisiin näkemyksiin, jotka määrittelevät käsitystä organisaatiokulttuurista.

4.3.1 Muutos on mahdollista

Perusoletukset kulttuurin muutoksesta voisi karkeasti jakaa kahteen luokkaan organisaatiokulttuurin perusolemuksesta mukailen: kulttuuri on muutettavissa johdettujen toimien kautta ja kulttuurin muutos ei ole johdettavissa. Kansallisarkisto omaksui kehitysprosessissa näkemyksen siitä, että organisaatiokulttuuri olisi muutettavissa aktiivisin toimin. Tämä heijastunee organisaation identiteettiin ja siihen, miten asioita merkityksellistetään. Ravasin ja Schultzin (2006) mukaan organisaatiokulttuuri muodostaa identiteetille pohjan, josta rakentuu organisaation tarkoitus, siis identiteetti. Vuoden 2022 organisaatiouudistus on asettanut kulttuurin lisäksi myös organisaatioidentiteetin ja imagon tarkastelun kohteeksi. Kansallisarkiston imagoon ja identiteettiin liittyy organisaation sisällä moninäkökulmaisuuutta, joka heijastuu muutostarinoihin ja -rooleihin. Strategisten valintojen mukaan muokattu organisaatorakenne on asettanut organisaation jäsenet uudentyypisten diskurssien äärelle, johon heijastuu Vaaran ym. (2010) esittämä strategian tiettyjä ideologioita edistävä voima.

Muutoksen toteutumisen kannalta keskeistä on tarkastella organisaation jäsenten aitoa halua muuttua, eikä keskittyä johdon tekemiin toimiin (Lloyd & Ogbonna 2006). Muutoshalukkuutta voidaan lisätä osallistamalla, hyödyntämällä sisäistä markkinointia ja konsultoivilla muutosohjelmilla (Lloyd & Ogbonna 2006). Kehitysprojektissa hyödynnettiin erityisesti kahta ensimmäistä.

Toivottavasti muutosta tapahtuu. Sehän riippuu sitten taas paljolti myös työntekijöistä. Moniko on vastahankaan yleensäkin muutokselle ja ketkä on sitten taas innolla odottamassa sitä muutosta, että mitä tapahtuu? Niin se siinä on fifty fifty chances.
(H9)

Kuten edellisessä luvussa esitin kulttuurista keskusteleminen koettiin itsessään hyödylliseksi. Osallistajat kokivat, että yhdessä keskustelemalla oli mahdollista jakaa hyviä käytäntöjä läpi organisaation. Quick ja Feldman (2014) korostavat rajatun merkitystä julkishallinnossa. Heidän mukaansa ryhmien välisiä rajoja tulisi tarkastella kohtaamispisteinä resilienssin tukemiseksi, tällöin toimijat sopeutuvat helpommin muutoksiin, esimerkiksi resurssien niukkuuteen. Tulos viittaa ennen kaikkea keskustelun itseisarvoon ja kulttuurin sosiaaliseen muotoutumiseen.

4.3.2 Muutosta tuskin tapahtuu

Tämän näkökulman mukaan kehitysprojektit tuskin onnistuvat tehtävässään ja voivat olla jopa häiriöksi muulle työnteolle eli organisaation arjelle. Nämä näkemykset liittyvät kulttuurin perusolemuksen kahtiajaossa kulttuurin muuttumattomuuteen tai ainakin muuttamattomuuteen. Osallistujat kokivat, että kehitysprojekti tuskin onnistuisi muuttamaan pitkällä aikavälillä toimintatapoja.

Menee vähän sinne höpöhöpöosastoon osa näistä keskusteluista, että on vähän semmoisia, että no käykää nyt tällainen läpi ja siinä se. Mä en usko että se se niinku tällaisella meidän pikkuporukan tasolla se ei niinku mihinkään siitä muutu (H10)

Mä en usko, että mikään tällainen yksi hetken projekti muuttaa sellaista, mikä on muotoutunut ja muotoutuu niin kuin ihmisten välisen kommunikaation, keskustelun ja toimimisen kautta. Mehän voidaan vaikka mitä projekteja ja vaikka mistä toisesta organisaatiosta mallia miten siellä on tehty. Mutta mä en usko organisaation muutosprojekteihin, koska oon itse nähnyt niin paljon, kuinka paljon niistä on harmia. Toiset saa kauhean mielipahan ja toiset on ihan fiiliksissä ja lopputulema on se, että jatketaan niin kuin ennenkin (H3)

Osallistujat kuvasivat myös organisaatiossa muuten vallitsevia näkemyksiä kehitysprojektista. Näissä näkemyksissä kehitysprojektit koettiin ylimääräisinä ja "oikeasta työstä" aikaa pois vievinä. Näkemykset eivät siis suoranaisesti liity osallistujien omiin kokemuksiin, vaan ovat kuvauksia organisaation yleisestä ilmapiiristä.

Monet kokee, että tällaiset maanantai-iltapäivien tai oli ne sitte mihin aikaan päivästä tai viikosta hyvänsä, sessiot on pois perus duunista mitä itse kukin tekee aikamoi- sessa aikapaineessa ja kiireessä. Ja sitä aikaa ei sitte haluta käyttää tällasii enemmän tai vähemmän vapaaehtosiin keskustelutilaisuuksiin. Vaikka varmasti, ja ittekin oon sitä mieltä, että tarkotusperät täs on aivan hyvät. Ja uskon että monet sen kyllä kykenee allekirjottamaan. (H4)

Meillä on hämmästyttävä kyky suhtautua negatiivisesti moniin asioihin, varsinkin jos ne liittyy yhteisöllisyyteen tai johonkin sellaseen kehittämiseen, missä kaikkien pitäisi osallistua kehittämistyöhön. Että aina se tietty prosentti ihmisiä, jotka on sitä mieltä, että tää on työajan väärinkäyttöä. (H7)

Sorsan ym. (2010) strategiatyöhön osallistumista estäviin diskursseihin kuuluvaan hierarkkisuuuteen liittyy vahvan johtaja-aseman olemassaolo ja se, että strategian tekeminen on vain ylimmän johdon asia. Vaikka kehitysprojektissa kyse oli strategiatyötä pohjustavasta osallistavasta tekemisestä ja organisaatiokulttuurin tavoitteiden määrittelystä, peilaan projektia strategiatyöhön sen käytännön toimia käsittelevän luonteen vuoksi. Osallistujat kuvasivat projektin henkilöitymisen itseeni vaikuttaneen ainakin jollain tasolla projektiin osallistumiseen.

Kyllähän toki myöskin se, että nää keskustelut on ollut niin vahvasti henkilöitynyt sinuun, että tulee ajatus, että jos tää olisi kauhean tärkeätä, niin tekisikö tätä korkeakouluharjoittelija. Se on tullut vastaan aika monessa kohdassa. Siis, että asioiden tärkeys riippuu siitä, onko sitä hoitava henkilö johtaja tai päällikkö vai joku muu. (H7)

Kehitysprojektiin osallistumiseen vaikutti siis oman näkemyksen lisäksi kulttuurin kautta peilatut oletukset, kuten projektin tärkeyden arviointi sitä koordinoivan henkilön kautta. Kiinnostava tuloksissa tarkemmin vastaamatta jäävä kysymys kehitysprojektiin osallistumisesta on oma osuuteni sekä tämän tutkielman tekemisen osuus estävänä tai mahdollistavana tekijänä.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen pääkysymykseen *millaisena kehitysprojekti näyttäytyi siihen osallistuneille* löytyi monihaaarainen vastaus. Aineisto oli hyvin yhtäläinen siinä, miten kehitysprojektin keskustelutilaisuuksiin osallistumista kuvattiin positiivisena kokemuksena. Kaikki vastaajat pitivät teemakeskusteluja ainakin jossain määrin hyödyllisinä riippumatta siitä, kokivatko kehitysprojektin vastaavan kokonaisuutena tavoitteeseen. Kuten haastatellutkin toivat esiin, on kesken kehitysprojektin mahdotonta ottaa kantaa lopputulokseen ja projektin onnistumiseen. Samaa näkemystä puoltavat myös esimerkiksi prosessitutkimusta aiheesta kannattavat Langley ym. (2013) ja Hatch ym. (2015). Positiivisen kokemuksen tulokseen vaikuttanee se, että haastateltavat olivat vapaaehtoisesti osallistuneet sekä kehitysprojektiin että edelleen haastatteluihin. On myös todennäköistä, kuten aineistostakin käy ilmi, että projektin henkilöityminen minuun on polarisoinut myös tutkimustuloksia tältä osin.

Osallistumisen kokemuksen taustalla korostui muutosympäristö ja se, että kehitysprojekti ajoittui kahden organisaatiomuutoksen väliseen aikaan. Eroja vastaajien kokemuksissa ei voinut yhdistää esimerkiksi organisaatiossa työskentelyyn aikaan tai yksikköön. Tutkimustuloksissa esiin nousivat myös organisaation sisällä ilmentyvät erot mahdollisissa alakulttuureissa ja moniäänisyys.

Osallistumisen kokemukseen vaikuttivat osallistujan oma motivaatio ja tavoitteet osallistumiselle, ennakko-odotukset, käsitys muutoksen tarpeellisudesta ja organisaation nykytilasta sekä kehitysprojektiin liittyvät tekijät kuten aikataulu. Kokemus kehitysprojektista vaihteli osallistujien välillä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tuloksia ei voida yleistää, vaan tarkoituksena oli nostaa esiin yksilöiden kokemuksia.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen *millaisena osallistava kulttuurinmuutosprosessi näyttäytyy siihen osallistuneille*. Tulosten mukaan osallistumisen kokemukseen vaikuttivat erityisesti henkilön omat kokemukset aiemmista muutostilanteista ja tavoitteet osallistumiselle, joita kuvasin roolien kautta. Myös käsitys organisaation tilanteesta heijastui vahvasti osallistumisen kokemukseen.

Muutosprosessi näyttäytyi sen alun osallistavassa vaiheessa osallistujille toiveikkaana ja tavoitteiden mukaisena, mutta jätti kysymyksiä lopullisen muutoksen toteutumisesta. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia Lloydin ja Ogbonnan (2006) tutkimuksen kanssa, jossa johdetun muutoksen riskiksi todettiin sen näennäinen toteutuminen. Kulttuurinmuutosprojekti tarjosikin osallistujille ennen kaikkea mahdollisuutta keskustella, mutta sen todellisesta muutospotentialista ei oltu varmoja.

Muutokseen liittyvä aikakäsitys näytti tulosten valossa henkilökohtaiselta ja vaikuttavan varsinkin siihen miten sopivaksi prosessin ajankohta organisaatiomuutokseen peilautui. Liian nopea kulttuurin muutoksen läpi pakottaminen voi Hatchin ym. (2015) mukaan todellisuudessa estää organisaation kulttuurin muotoutumista muutostilanteessa. Toisaalta kehitysprojektin näkökulmaa yhdessä asetettavista tavoitteista pidettiin muutosta tukevana ja osallistumisen kokemukseen myönteisesti vaikuttavana asiana. Yhteisten tavoitteiden asettaminen oli osallistujille yksi tärkeimmistä tavoitteista projektiin osallistumiseen liittyen.

Lloyd ja Ogbonna (2006) havaitsivat, että erot organisaation jäsenten reaktioissa kulttuurin muutostoimenpiteisiin selittyivät enemmän osallistumishalun ja alakulttuurien vaikutuksella kuin hierarkiasta kumpuavasta näkemyselystä, kuten perinteisesti on ajateltu. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan voida puhua syy-seuraussuhteista eikä eroja toisaalta kokemuksissa ollut tunnistettavissa toimipaikan tai tiimin perusteella. Tuloksissa kuitenkin nousi esiin vahvoja

toimintamalleja ja alakulttuurien piirteitä erityisesti muissa kuin Helsingin toimipaikoissa. Helsingin toimipaikoissa työskentelee noin puolet organisaation työntekijöistä ja muut toimipaikat ovat kooltaan selkeästi pienempiä. Osallistujat viittasivat näihin toimipaikkoihin termillä ”maakunnissa” Toimipaikkakohtaiset alakulttuurit selittynevät sillä, että uusista toimipaikkarajat ylittävistä tiimeistä huolimatta pienemmissä toimipaikoissa toiminnalla on pitkät paikalliset perinteet. Kuten Schein (1987) totesi, syntyy organisaatioon helposti maantieteellisiä alakulttuureita.

Nykyisen organisaatiomallin mukaiset valtakunnalliset tiimit hakivat osallistujien mukaan vielä syksyllä 2023 yhteisiä toimintamallejaan. Paikallisen itseohjautuvuuden kuvattiin olevan edelleen vahvaa. Kansallisarkiston voi tulkita olleen aineiston keruun hetkellä Lewinin kolmivaihemallin mukaisesti muutoksen toisen ja kolmannen vaiheen taitekohdassa: muutokseen sopeutuminen oli edelleen kesken ja toimintatapoja vahvistavia toimenpiteitä tarvittiin edelleen. Strategiset muutokset vaikuttavat kulttuurin lisäksi organisaatioidentiteettiin ja tasapainoisen identiteetin rakentuminen edellyttää avoimen keskusteluyhteyden löytymistä eri organisaatiotasojen välillä (Harc & Schultz 2002). Johtajien osallistuminen keskusteluihin vahvisti osallistujien kokemusta kuulluksi tulemisesta itse keskustelun aikana. Kuuntelemisen merkitystä organisaatiokulttuurin johtamisessa korostaa myös aiempi tutkimus (mm. Viitala 2014; Hujala 2008; Juuti & Virtanen 2009). Tästä huolimatta tuloksissa nähdään myös pelko kehitysprojektin lopputuloksen epäonnistumisesta ja siitä, etteivät osallistujat tulisi kuulluiksi tai tavoitellut toimintatavat juurtuisivat organisaatioon.

Tutkimustulokset nostavat esiin aiempien tutkimustenkin tunnistamia julkisen organisaation ominaisuuksia kuten pluralismin piirteitä ja hierarkkisuutta (Denis ym. 2007; Spee & Jarzabkowski 2017). Kansallisarkiston organisaatiokulttuuria kuvattiin ainakin jossain määrin hierarkkiseksi ja tulokset tukevat näkemystä eri tavoitepohjia omaavista organisaation osista. Fiolin (2002) mukaan vahva vanhaan organisaatioidentiteettiin samaistuminen voi hankaloittaa muutoksen toteutumista. Tuloksissa nousi esiin useita kokemuksia, jotka viittaavat muutoksen luomien uusien identiteettidotusten ristiriitaisuudesta yksilöiden samaistumaan organisaatioidentiteettiin. Tämä näkyi esimerkiksi lähityöyhteisön määrittelyssä, kun monet vastaajat viittasivat toimipaikan henkilöstöön uuden organisaatorakenteen mukaisten valtakunnallisten tiimien sijaan.

Tuloksissa esiintyi myös vahva painotus tiettyihin tarinoihin esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyen. Siihen, mitkä tarinat organisaatiossa saavat tilaa liittyy myös kysymyksiä vallasta (Czarniawska 1997). Tuloksissa esiin nousivat kokemukset organisaatiomuutoksen suurista vaikutuksista, jotka heijastuivat läpi organisaation. Tuloksissa kuvatut kokemukset muutoksesta ovat samansuuntaisia kuin Reissnerin (2011) tutkimuksessa. Niillä sekä rakennettiin muutoksen merkitystä sekä todellisuutta yksilön perspektiivistä käsin. Tuloksien moniäänisyys tukee niin ikään Heracleouksen ja Bartunekin (2021) näkemystä ajallisten ja rakenteellisten monimuotoisuuksien vaikutuksesta muutoksen toteutumiselle. Tutkielman tarkoituksena ei ollut arvioida muutosten onnistumista,

mutta moniäänisyyden havainnot kertovat kuitenkin niiden potentiaalisista vaikutuksista organisaatiossa.

Yksilöiden ja ryhmien vaikutusta organisaatiokulttuurille tutkinut Granroth (2022) tunnisti vaikeasti havaittavia mekanismeja, joilla yksilöt tekevät muutostyötä organisaatiossa. Hän myös haastaa tarkastelemaan organisaatiokulttuuria enemmän ryhmätasolla kuin koko organisaation laajuisesti. Myös tämän tutkielman tulosten valossa ryhmätason tarkastelu muutoksen taustalla voisi olla tarpeenmukaista, sillä kokemus organisaatiokulttuurista hajaantui eri organisaatiotasojen tarkastellessa.

Speen ja Jarzabkowskin (2017) mukaan on tavallista, että organisaation jäsenet ottavat strategisessa muutoksessa useita erilaisia rooleja merkityksellistessään muutosta. Muutosroolien kirjo näkyi tuloksissa ja osaltaan alleviivaa kokemuksen rakentuvan niin henkilökohtaisten käsitysten kuin organisaation jaettujen totuuksien varaan. Sorsan ym. (2010) tunnistamien strategiatyön osallistumiseen vaikuttavista diskursseista dialogin voidaan tunnistaa myös näiden tulosten valossa osallisuutta prosessissa tukeneiksi. Tämä siksi, että toimintatapojen muutosten tavoittelu dialogin kautta koettiin hedelmälliseksi.

Osallistujien kokemusten kirjo kuvastaa kehitysprojektien haasteellisuutta: yhtä monta kuin organisaatiossa jäseniä on myös tulkintoja tapahtumista ja kokemusta tilanteista. Organisaation tilanteen ja nykykulttuurin vaikutukset osallistumisen kokemukseen olivat ilmeiset. Tuloksissa yllättävää oli osallistujien melko laajatkin epäilykset projektin onnistumiselle ja tavoitteiden täyttymiselle. Tärkeää kuitenkin on, että yhdessä tekeminen ja keskustelut koettiin mielekkäiksi ja kehitysprojektiin osallistuttiin epäilyksistä huolimatta. Organisaatiokulttuurin kehittäminen ja johtaminen vaativat eittämättä vielä lisää tutkimusta ja käytännön kokeiluja, jotta löydämme avaimia tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

Tämä tutkielma oli laadullinen tapaustutkimus eivätkä tulokset ole laajasti yleistettävissä. Tuloksissa nousi esiin yksilöiden kokemuksia kehitysprojektiin osallistumisesta ja siihen vaikuttavista taustatekijöistä. Tutkielma ei paljastanut uusia merkittäviä löytöjä osallistumiseen vaikuttavista asioista, vaan se tukee aiemman kirjallisuuden havaintoja muutosprosesseihin liittyen. Tutkimus korostaa aidon osallistamisen merkitystä ja moninäkökulmaisuuksen tunnistamista sekä dialogin vahvistamista organisaation sisällä, kuten jo Schein (1987, 332) totesi tärkeäksi aikanaan. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että osallistumiseen vaikuttavat sekä yksilön omat että ryhmän jakamat käsitykset muutosprojektista sekä sen kontekstista. Näiden käsitysten ymmärtäminen sekä tunnistaminen on muutosprojektin kannalta tärkeää, jotta niiden mahdollisia vaikutuksia voidaan arvioida projektin rakenteen suunnittelussa ja toteutuksessa.

5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella kehitysprojektiin osallistuneiden kokemuksia ja siten ymmärtää, millaiset tekijät mahdollisesti vaikuttavat osallistumiseen ja kehitystyöhön yleisesti. Tutkielman rajoitteina voidaan pitää lopullisen näkökulman suppeutta ja analyysin tasoa. Tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain kehitysprojektiin osallistuneita jättää oleellisesti ulkopuolelle juuri ne henkilöt, joita voisi olla tärkeää kuulla tulevien kehitysprojektien onnistumisen kannalta, eli henkilöt, jotka eivät projektiin osallistuneet. Syvempien tutkimustulosten saamiseksi olisi ollut hedelmällistä kerätä aineistoa projektin useammassa vaiheessa. Muutosprojekteja tutkittaessa tutkimusmetodin kannattaisikin hyödyntää pitkittäistutkimusta tai seurata muuten tutkittavia prosessin aikana, jotta päästäisiin käsiksi muutosprosessin todellisiin vaikuttimiin (Pratt, Sonenshein & Feldman 2020).

Tutkielman rajoitteena on myös oma kokemattomuuteni tutkimuksen tekemisessä. Gradumatkani onkin ollut oppimisprosessi monessa mielessä. Hirsjärvi ym. (2000, 169) mukaan tutkijan kypsyys vaikuttaa syvyyteen, jolla hän aineistoa kerätessään voi löytää siitä havaintoja. Tutkielmassa tarkoituksena oli hyödyntää lumipallo-otantaa, mutta haastattelujen rajautuminen vain kutsuun vastanneisiin rajasi myös koko tutkimuksen näkökulmaa. Jatkotutkimuskohteena voisi olla laajentaa haastatteluja myös kehitysprojektiin osallistumattomiin ja laajentaa näkemystä jaetuista käsityksistä organisaatiossa. Haastattelujen loppuvaiheessa huomattu kylläisyyspiste eli saturaatio, jossa haastattelut eivät tuottaneet enää uutta tietoa voi myös liittyä osin omaan niukkaan tutkimuskokemukseeni ja tapaututkimuksen ainutlaatuisuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleinen ominaisuus keskittyä ainutlaatuisiin tapauksiin asettaa myös rajoitteita tulosten yleistettävyydelle (Hirsjärvi ym. 2000, 169). Laadullisen tutkimuksen, kuten ei tämänkään tutkielman, tarkoitus ei ole kuitenkaan olla laajasti yleistettävää vaan sen tulisi olla syväluotaavaa.

Myös käytettyä analyysimenetelmää voidaan pitää rajoittavana tekijänä: tutkijat suosittelevat muutosprosessien, organisaatiokulttuurin sekä strategy as practice -kentän tutkimiseen pitkittäistutkimuksia tai prosessitutkimusta. Paljon käytettyjä menetelmiä ovat tässäkin tutkimuksessa viitatut narratiiviset ja diskursiiviset tutkimukset. Näiden keinoin olisi voitu päästä käsiksi siihen, miten esimerkiksi eri tarinoilla rakennetaan jaettuun käsityksiä organisaation tilasta.

Oma roolini tutkimuksen tekemisessä on asettanut rajoitteita eri vaiheissa tutkielmaa. Aineistoa kerätessä ja itse kehitysprojektin aikana vaikutukseni on ollut ilmeinen. Subjektiiivinen lähtökohtani aineiston analyysiin on myös vaikuttanut tulosten rakentumiseen ja koko tutkielman muotoon. Tutkimustuloksia raportoidessa olen myös tarkastellut oman roolini vaikutusta aiheen sensitiivisyyden näkökulmasta. Hatch ym. (2015) tuovat artikkelissaan esiin olleensa mahdollisesti jopa liian varovaisia tietojen julkituomisessa Carlsberg Groupia koskeneessa tutkimuksessa. Tunnistan omista pohdinnoistani samaa, sillä vaikka tutkimukseni aineistossa ei ollut varsinaisia liikesalaisuuksia, olen tarkastellut

aineistoa kuitenkin osin työntekijän asemassa. Omaan näkökulmaani on vaikuttanut myös roolini enemmän tukipalveluiden työntekijänä, toimiessani ensin henkilöstöpalveluissa ja sitten strategian ja viestinnän yksikössä. Lisäksi olen organisaatiossa varsin uusi työntekijä, enkä ollut osallisena organisaatiomuutoksessa 2022-2023.

Jatkotutkimuskohteiksi ehdotan muutosympäristöjen tarkastelua erityisesti julkisella sektorilla. Esimerkiksi parhaillaan käynnissä olevan Sivistyshallinto 2030 -hankkeen osalta olisi mielenkiintoista tarkastella organisaatioiden jäsenten kokemuksia virastojen yhdistyessä ja miten niihin vaikuttavat mahdolliset kehityshankkeet, jos sellaisia toteutetaan. Yhdyn Langleyn ja kumppaneiden (2013) näkemykseen siitä, että jatkotutkimusta olisi syytä suorittaa aiheesta prosessitutkimuksen keinoin, esimerkiksi reaaliaikaisen etnografian kautta organisaation muutoksiin pureutuen. Kiinnostavia tutkimuskysymyksiä olisivat esimerkiksi, *miten virastojen kulttuurit yhdistyvät tai törmäävät yhdistymisessä ja miten uusien virastokokonaisuuksien toimintatavat omaksutaan.*

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2007). Laadullinen tutkimus (6. p.). Vastapaino.
- Alvesson, M. (2002). *Understandig organizational culture*. Sage. Lontoo
- Alvesson, M. & Thompson, P. (2004). *Post-Bureaucracy?* Teoksessa Ackroyd, S. (toim.) *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford University Press.
- Bakhtin, M. M. (1984) *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Belova, O., King, I., & Sliwa, M. (2008). Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond. *Organization studies*, 29(4), 493-500. <https://doi.org/10.1177/0170840608088696>
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations: A comparative approach*. Chandler Publishing CO. San Francisco.
- Boisnier, A. D. (2003). *Strong cultures and subcultures: A multi-level framework for understanding the emergence and consequences of organizational subcultures*. University of California.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations (New York)*, 63(3), 303-310. <https://doi.org/10.1177/0018726709348938>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. SAGE Publications Ltd.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutionalized identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412983235>
- Czarniawska, B. (1999). *Writing management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Denis, J., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations (New York)*, 60(1), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- DeTurk, S. (2011). *Allies in Action: The Communicative Experiences of People Who Challenge Social Injustice on Behalf of Others*. *Communication quarterly*, 59(5), 569-590. <https://doi.org/10.1080/01463373.2011.614209>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. Viitattu 7.11.2023.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2015). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Feldman, M. S. (2005). *Management and Public Management*. *Academy of Management journal*, 48(6), 958-960. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573096>

- Frilander, K. (2001). Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. *Aikuiskasvatus*, 21(1), 56-60. <https://doi.org/10.33336/aik.93339>
- Fiol, M. C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 191-211.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization science* (Providence, R.I.), 13(6), 653-666. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.502>
- Fu, S., Chou, S., Chen, C., & Wang, C. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture - an empirical investigation. *Total quality management & business excellence*, 26(1-2), 123- 139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.970760>
- Hallintolaki 434/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere University Press. E-kirja.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human resource management journal*, 8(2), 78-92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00168.x>
- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). *The Dynamics of Organizational Identity*. Human Relations. Vol. 55, No. 8.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009-2013. *Academy of Management discoveries*, 1(1), 58-90. <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0020>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum. Helsinki.
- Heracleous, L., & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *Human relations* (New York), 74(2), 208-233. <https://doi.org/10.1177/0018726720905361>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita Prima Oy Helsinki.
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward An Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them. *Traumatology* (Tallahassee, Fla.), 11(3), 159-169. <https://doi.org/10.1177/153476560501100302>
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä = Polyphonic management. *Management as interaction and discourse in care enterprises*. Kuopion yliopisto.

- James, L. R. & James, LA & Ashe, DK (1990) *The Meaning of Organizations: The role of cognition and values*. Teoksessa Benjamin Schneider. (toim.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 40-48.
- James, L.R. and Jones, A.P. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, Vol. 81 No. 12, pp. 1096-1112.
- Jarzabkowski, P. (2004). *Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use*. *Organization studies*, 25(4), 529-560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jung, J., Nam, C., Lee, E., & Kim, S. (2016). *Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization*. *Journal of management & organization*, 22(2), 154-172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.20>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen (Täysin uud. laitos.)*. Otava.
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kansallisarkisto. (ei pvm.). *Tehtävät ja organisaatio*. <https://kansallisarkisto.fi/tehtavat-ja-organisaatio>
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Tampereen yliopiston paino
- Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2006). *Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice*. *Scandinavian journal of management*, 22(1), 3-30. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.05.004>
- Koskimies, E., Stenvall, J., Holopainen, A., Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö, & Valtiokonttori. (2022). *Julkinen johtaminen: Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla*. Valtiovarainministeriö.
- Kubler-Ross E. (1969). *On Death and Dying*. New York Simon & Schuster, Inc.
- Laine, T. (2010). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (3. uudistettu ja täydennetty painos). 28-45. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Laki Kansallisarkistosta 1145/201. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161145>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van De Ven, A. H. (2013). *Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow*. *Academy of Management journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytyminen muutoksessa*.
- Mannion, R., & Davies, H. T. (2015). *Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations*. *International journal of health policy and management*, 4(8), 503-505. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.120>
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). *On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective*. *Organization Science*, 19(2): 341-358.

- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mello, J. E., & Schloemer, H. (2022). Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management. *International Journal of Logistics Management*, 33(1), 141-164. doi: <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2021-0230>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Helsinki: International Methelp.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization (Executive ed.)*. Berret-Koehler
- Nuorteva, J., & Happonen, P. (2016). Suomen arkistolaitos 200 vuotta: Arkivverket i Finland 200 år. Kansallisarkisto / Riksarkivet.
- Nyholm, I., Airaksinen, J. & Haveri, A. (2016.) Julkisen hallinnon uudistamista säätelevät toimintaympäristömuutokset ja kehittämissimpulssit. Teoksessa *Julkinen hallinto Suomessa toim.* Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekola E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. Helsinki: Tietosanoma.
- Nyholm, I., Haveri, A., Airaksinen, J., Tiihonen, S. & Stenvall, J. (2016). Julkisen hallinnon rakenne ja hallinnon tasot. Teoksessa *Julkinen hallinto Suomessa toim.* Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekola E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. Helsinki: Tietosanoma.
- Ojala, J. (2020). Kansallisarkisto kohti vuotta 2025. Teoksessa J. Nuorteva, & P. Happonen (toim.), *Kansallisarkiston strategia 2025: näkökulmia tulevaan* (pp. 10-11). Kansallisarkisto. Kansallisarkiston toimituksia. <https://kansallisarkisto.fi/-/kansallisarkiston-strategia-2025>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (20.12.2023). *Sivistyshallinnon uudistus etenee – OKM:n hallinnonalalla tehtäviä hoitaisi vuoden 2026 alusta viisi virastoa*. <https://okm.fi/-/sivistyshallinnon-uudistus-etenee-okm-n-hallinnonalalla-tehtavia-hoitaisi-vuoden-2026-alusta-viisi-virastoa>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 18 (pp. 287-365). Stamford, CT: JA I Press.
- Paalumäki, A. (2011). Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress Kuopio.
- Pekkola, E., Haveri, A. & af Ursin, K. (2016). Julkisen hallinnon tehtävä, olemus, päämäärä ja arvot. Teoksessa *Julkinen hallinto Suomessa toim.* Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekola E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S., 105–196. Helsinki: Tietosanoma.
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu Oy. Keuruu.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137-145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Pratt, M. G., Sonenshein, S., & Feldman, M. S. (2022). *Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research*.

- Organizational research methods, 25(2), 211-238.
<https://doi.org/10.1177/1094428120927466>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015). Akatemiasta markkina-
 paikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina (6. uud. p.). Talentum.
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2014). Boundaries as Junctures: Collaborative
 Boundary Work for Building Efficient Resilience. *Journal of public admin-
 istration research and theory*, 24(3), 673-695. [https://doi.org/10.1093/jop-
 art/mut085](https://doi.org/10.1093/jop-

 art/mut085)
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats:
 Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management
 journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003). Key Issues in Organizational Identity and
 Identification Theory. *Corporate reputation review*, 6(2), 118-132.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540194>
- Reissner, S. C. (2011). Patterns of stories of organisational change. *Journal of or-
 ganizational change management*, 24(5), 593-609.
<https://doi.org/10.1108/09534811111158877>
- Rhodes, C., & Milani Price, O. (2011). The post-bureaucratic parasite: Contrasting
 narratives of organizational change in local government. *Management
 learning*, 42(3), 241-260. <https://doi.org/10.1177/1350507610385765>
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Cul-
 ture. *Administrative science quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. suom. Liljamo, R., &
 Miettinen, A. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. H., & Rosti, P. (2013). Yrityskulttuuri: Selviytymisopas: tietoa ja luuloja
 kulttuurimuutoksesta (3. p.). Suomen laatukeskus.
- Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Or-
 ganizations and Ourselves. Teoksessa P. Frost, L. Moore, C. Louis, C.
 Lundberg & J. Martin (toim.), *Organizational Culture*. 55-72. Sage.
- Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: Correlates of success and
 failure. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 249-261.
<https://doi.org/10.1108/01437730310485752>
- Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E., & Peltola, K. (2010). Strategia mahdollisuutena ja
 rajoitteena kuntaorganisaatioissa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta.
 Svenska handelshögskolan.
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How Can Pluralistic Organizations Proceed with
 Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Con-
 vergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organiza-
 tion science* (Providence, R.I.), 31(4), 839-864.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Spee, P., & Jarzabkowski, P. (2017). Agreeing on What? Creating Joint Accounts
 of Strategic Change. *Organization science* (Providence, R.I.), 28(1), 152-176.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1105>

- Stenvall, J., af Ursin, K., Tiihonen, S., Nyholm, I. & Airaksinen, J. (2016). Julkisen hallinnon kehitys Suomessa. Teoksessa *Julkinen hallinto Suomessa toim.* Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S., Helsinki: Tietosanoma.
- Stuart, R. (1995). Experiencing organizational change: Triggers, processes and outcomes of change journeys. *Personnel review*, 24(2), 3-88. <https://doi.org/10.1108/00483489510085726>
- Sullivan, P., & McCarthy, J. (2008). Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths. *Organization studies*, 29(4), 525-541. <https://doi.org/10.1177/0170840608088702>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, 27(3), 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Tilastokeskus. (ei pvm.). Julkinen sektori. https://stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.
- Tutkihallinto.fi. (ei pvm.). Henkilöstötiedot. <https://www.tutkihallinto.fi/valtio/henkilostotiedot/>
- Vaara, E., & Reff Pedersen, A. (2013). Strategy and chronotopes: A Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives. *Management (Paris, France : 1998)*, 16(5), 593. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0593>
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization (London, England)*, 17(6), 685-702. <https://doi.org/10.1177/1350508410367326>
- Vartola, J. (2004) *Näkökulmia byrokratiaan*. Tampereen yliopisto.
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public administration review*, 62(5), 527-540. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.
- Whetten, D. A. (2003). A social actor conception of organizational identity. Unpublished manuscript, Brigham Young University, Provo, Utah.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelujen runko

Haastattelun teemat:

- Taustakysymykset
 - o Kuinka kauan ollut organisaatiossa
 - o Työtehtävä (asiantuntija, esihenkilö, johtaja)
 - o Missä toimipaikassa työskentelee

- Kansallisarkiston nykyiset toimintatavat ja organisaatiokulttuuri
- Organisaation tilanne
 - o organisaatorakenteen vaikutukset
 - o mahdolliset tulevat/menneet muutokset
- Kulttuurikeskustelut
 - o osallistumisen kokemus; strategia- ja henkilöstöpäivät, ennakkomateriaalit, teemakeskustelu ja sen pienryhmäkeskustelu
 - o miksi valinnut kyseisen keskustelun/keskustelut
- Mahdolliset muut kysymykset

Liite 2 Tutkimuskutsu

Hei,

Teen Pro Gradu tutkimusta Jyväskylän yliopistolle organisaatiokulttuurin muutoksesta ja osallistavasta työskentelytavasta. Etsin haastatteluun henkilöitä, jotka ovat osallistuneet Kansallisarkiston kulttuurikeskusteluihin. Haastattelussa keskustelemme organisaatiokulttuurista, sen muutoksesta, osallistavasta työskentelytavasta sekä mahdollisesti edellä mainittuihin asioihin vaikuttavista tekijöistä henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on, että vastaat mahdollisimman avoimesti ja kerrot omia mielipiteitäsi haastattelun teemoista.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Teamsissa. Haastatteluun varataan aikaa noin 45 minuuttia ja ne varataan työajalle. Tämä aika kirjataan Kiekussa toiminolle yleishallinto ja johtaminen. Haastattelut nauhoitetaan, mutta kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina. Haastattelua käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen aineistona, eikä sitä välitetä esimerkiksi työnantajalle. Tietosuojailmoituksen löydät viestin liitteistä.

Jos kiinnostuit ja haluat omalta osaltasi auttaa tutkimuksen toteuttamisessa, vastaathan tähän sähköpostiin mahdollisimman pian, mutta viimeistään XX. Suostumus koskee Pro Gradu tutkimusta.

Ehdota viestissäsi muutamaa itsellesi sopivaa ajankohtaa haastattelulle. Hoidan puolestani kalenterikutsun sekä muut käytännön järjestelyt, joten sinun ei tarvitse ottaa haastatteluun mukaan kuin avoin asenne.

Jos sinulla herää kysyttävää gradustani, niin olethan matalalla kynnyksellä yhteydessä.

Yhteistyöterveisin,
Hanna